

项目管理案例系列[9]：项目经理应该为这些问题负责吗？

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65425.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65425.htm)

说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。（一）案例正文 陈伟明是公司的项目经理，在项目A筹备阶段就作为项目经理助理参与该项目，项目正式实施后被公司任命为项目经理。但使陈感到恼火的是：其他职能部门的经理虽然为该项目安排了时间和人手，但他们更热衷于其他项目。同时陈还被告之不要干涉部门经理对资源的调度和费用的预算。半年之后，陈借向公司管理层汇报项目进度的机会向管理层说明了由于职能经理不合作而造成的项目严重拖期情况，这次汇报引起了公司管理层的注意，他们投入了更多的资源来使项目回到正常轨道上来，陈伟明不得不花费很多时间来准备文案、报告和投影以及各种各样的会议。公司管理层还为陈指定了一个项目经理助理，该助理认为应该通过计算机程序把各种问题程序化，于是公司又投入了12个人来开发这个程序，在花费了巨额资金之后，陈发现这个程序并不能实现其目标，他向一个软件供应商进行了咨询，得知若要完成该程序，还需要多花费数倍的资金和两个月的时间，无奈之下，陈只好放弃了该程序。这个时候项目的情况已经很困难了，项目滞后了9个月，但还没有成型的单元完成，客户对项目拖期问题非常关注，陈不得不花大量时间向客户解释存在的问题和补救计划。三个月之后，项目仍然没有大的进展，客户开始不耐

烦了，尽管陈进行了大量的解释和说明，但客户仍然不能接受严重拖期，于是指派了一个代表到项目现场监督工作。客户代表要求找出问题并持续更新，继而试图参与进来解决问题，陈和客户代表在一些问题上产生了激烈的冲突，导致两人关系恶化。公司管理层最后撤换了陈伟明，项目A在超期一年之后，以预计费用的140%最终完成。陈伟明在项目A中遇到了很多项目经理都曾经遇到的困难，请你谈谈为什么他被撤换下来，他应该为这些问题负责吗？

（二）专家点评

王树文 毕业于中南大学，获硕士学位，现就职于广州华南资讯科技有限公司（上市公司），从事过多个大型项目的开发和管理工作，目前任广州华南资讯科技有限公司软件质量保障总监，兼任公司SEPG执行主席和软件测试部经理。王树文点评：问题一：我想陈被撤换下来的主要原因有如下四个方面：

- 1、原因之一：项目前期在其他职能部门经理不太配合的情况下，陈不是采用主动、积极的方式和他们沟通，而是回避问题并在项目进行了半年后才向公司管理层汇报。
- 2、原因之二：公司管理层为陈投入了巨额资金开发问题程序化系统但没有成功，陈放弃了该程序。这件事陈有两处做得不对：  
（1）在准备投入资金开发问题程序化系统时没有组织周密的评估（包括必要性评估、价值评估、资金投入评估和风险评估等），导致该工作出现了严重问题；  
（2）在投入了巨额资金但没有实现其目标时，陈没有进行周密的分析和请示公司管理层，而自己决定放弃该程序，导致公司之前的投入白费。
- 3、在项目严重滞后，客户不得不派人监督项目的情况时，陈并没有采取积极的改进措施（包括项目组自身工作的改进、请求公司其他资源支持等），而更多地是向客户做解

释；4、陈和客户代表在一些问题上产生了激烈的冲突，说明陈没有采用有效的方法处理好与客户的关系。问题二：陈需要为这些问题负责。因为他是项目经理，而项目经理应该是项目的第一责任人。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)