

项目经理面试中常被问到的问题(三) 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_BB_8F_E7_c41_65554.htm 人员管理技能 问题13

：你作为项目经理要做的第一件事情是什么？ 答案13 除了注意公司的发展方向并从中发现自己的发展道路外，在头脑中要建立项目经理所关注事物（商务，公司，项目，团队，个人，技术和方法论的变化）的优先顺序。因此，和部门经理开会确定优先顺序，安排用户和职员会议，得到全部成员的状态报告和评价。重要的是能尽快处理业务，项目和个人有关的事情。 问题14：当你的职员减少了30%你将怎样着手完成公司的项目？ 答案14：首先，确定和区分项目的优先次序，哪些项目是必须在今后的18个月内完成的。把绝对的最小的总人数与每个项目联系起来。向管理者和用户说明对进度表的影响。因为两者都也许不愿意接受进度表的变化，因此或许可以给你一些例外。减掉顾问比去掉一个雇员要好。每个项目的顾问也许可以用雇员代替。坚持运用学习曲线理论并逐步减少顾问人数。可以把一些顾问的工作从一周降低到一星期中的2或3天以应付人员削减。如果公司有提前退休的一览子法案，赶紧寻找一些有资历的、适用的雇员。牢牢记住失去“老资格的人”你也许就失去了有价值的知识。尽可能将一个快退休的人和新手组合在一起。以满足业务目标为前提，确定剩下员工的重要性以及他们在每个项目中的重要性。使新手和经验丰富人员的比例适当。两者都是确保项目和公司不断成功的财富。 问题15：你的团队主要是由新手组成的，并且进度已经落后。你将做什么？ 答案15：需要记住

一个项目很少因为在截止时间内没有完成而被取消的。项目被取消，主要是诸如缺少资金，用户支持或不能满足的业务目标。因此，要做的第一件事是培训，无论在室内还是室外，在课堂或通过录像带。另一种附加方法就是让资深的雇员或高级顾问充当教师。举办针对个人评估和辅导的会议。帮助每个员工准确评价他们各自的优点和缺点。同时明确任务，将所有必须遵守的标准或准则阐述清楚。为每个员工提供从成功项目中得到的模板作为指南，还要允许他们发挥自己的才能。如果需要，和他们一起工作。对任何问题或完成的任务做出迅速的反馈。对于较大的任务，看看他们的计划，有助于确定他们是否了解任务的范围和目标，以便了解他们是否能完成任务。倾听员工的观点，也许他们会有完成任务的正确的方法和途径。然而也要防止雇员陷入挫折和士气低落的困境中。

问题16：你将怎样和与你竞争相同职位的员工相处？

答案16：这是经常发生的不愉快情况。雇员总是认为他们能胜任某个职位而管理层还没有意识到这一点。因此，要进行如下调查：发现员工的管理能力 阅读评估和状态报告 当雇员变得不合作时试图发现一些变通的方法并且针对这种状况进行一些个人谈话，谈话内容包括：弄清楚状况；与员工一起分析他/她具有的能使他/她得到提升的资历；强调在初期协作的必要性和管理层是如何高度重视合作关系的。

问题17：在决策和工作风格方面你会给你手下多大的自由？

答案17：自由的大小取决于每个人的技能和专业水平。一个好的经理是“面向结果的”并且能创造一个能使团队广泛交流的环境。无论如何，每个员工每周需提交项目和商业目标有关的状态报告并且经理要进行审查。这有利于加强组织建设

并使每个员工致力于他们自己应完成的工作。 问题18：如何对待即将退休的员工？ 答案18：即将退休的员工能提供大量的信息。一个人在把所有业务知识和关系网拒之门外时必须三思而后行。因此，要利用这些人的能力：他们在某些特殊技能方面可以作为新手的老师。明确主要的工作利益，要使项目能充分利用这些技能，可以利用他们从非正规途径得到的必要支持（不用通过正规的，官僚的途径完成工作）

问题19：对一个一贯迟到的员工你会怎么办？ 答案19：好的经理是通过结果与所花时间来评价一个员工的。然而，还需要了解迟到会在公司和团队中造成什么影响。一个人经常迟到人们会感到领导在徇私并且会影响团队的士气。这个人也许可以按期完成自己的任务但可能会影响到别人的进度。职业特性包括可靠性。如果别人的工作进度取决于他们的工作进度，那么，他们的进度对于整个团队就很重要。首先判断这些员工的模式。换句话说，是偶尔还是一贯如此。其次，明确公司有关考勤方面的政策，确定迟到及其相关处理方法。要了解该员工的工作是否与进度相符并了解与他一起工作的人对他迟到的反应。最后，必须与他们进行客观的谈话，谈话的主题包括：公司的政策，确定迟到及其相关处理方法。要了解该员工的工作是否与进度相符并了解与他一起工作的人对他迟到的反应。最后，必须与他们进行客观的谈话，谈话的主题包括：公司的规章制度 对团队的影响 对个人评价的影响

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