

我国IT行业“项目经理制”发展现状 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E6_88_91_E5_9B_BDIT_E8_A1_c41_66160.htm

随着我国IT行业的日益发展和不断进步，各个IT企业已经开始陆续引进并开始实施了“项目经理制”的管理模式，即：按照其所负责行业或业务系统的不同，成立多个事业部（如：电信事业部、金融事业部、税务事业部……），各个事业部只负责其所属行业内的项目和工程。每个事业部内部按照不同的项目成立项目组，并且会确定相应的项目经理，以对其所负责的整个项目的全过程负责。“项目经理制”的引入，本应该促进企业项目实施和管理的标准化，以及提高企业的生产效率和项目实施质量。但是，就其目前的现状而言却并不乐观，多种不利因素限制和制约了项目管理的良性发展。现在，就我在进行项目管理工作中，所遇到的问题，将目前项目管理的现状和问题描述如下：1、项目经理与项目严重脱节，导致项目实施严重失控。当前，在进行项目组组建过程中，出于多种考虑，项目经理的头衔很多时候是落在了企业的老总，或是各事业部的总经理的头上（此现象尤其是在重大项目中尤为突出）。这些老总们多数时间是在忙于其他事务，而无暇或者不能全部时间关注项目的实施和进展工作，无法真正行使项目经理的权利。并且，其他的项目组成员没有足够的权力去管理和协调项目工作。这样就导致了项目的失控，项目进展中遇到的问题无法被及时暴露和解决，最终致使项目失败。2、项目组无法统一目标和方针，导致项目组工作效率低下。由于多数项目的实施，要涉及的多个部门的协同配合，即项目组

成员会由各个不同的部门同事组成。而项目经理没有足够的权力协调其他部门的组员的工作，而且，由于项目组是临时机构，这导致了项目组成员对项目组的无视，他们往往更加乐于按照部门负责人的安排工作，而不是项目经理。甚者会出现在项目实施期间，某部门突然将项目组中的人员抽调走，而导致项目停工或工期延误等后果。

3、项目经理的责任过大，权力过小，导致其工作畏首畏尾。很多项目一旦确认项目经理后，项目经理就要对整个项目负全部的责任，但是与其不成正比的是，项目经理的权力却是极为有限，根本无法足以保证项目工作的正常开展。项目经理的责任和权力的失衡，严重的影响了项目工作的正常开展，使得项目经理在工作中无法发挥作用而又害怕因失误而带来的直接责任问题。由这样的项目经理领导的团队，注定其无法完成项目工作。

4、授权模糊或没有授权，致使项目经理对其工作职权概念模糊。为了达到某种目的而创立了团队。企业可能会向项目经理"授权"。但是通常是很模糊的，即项目经理为达到既定目的可以在某种程度上采取一切必要的行动。但也可能企业没有这样授权。对此项目经理要么感觉手中无权，无法开展工作；要么就搞不清自己职权到底是什么。不管怎样，这样的团队往往是要失败的。

5、公司没有按照项目进行利益分配，项目工作没有积极性。由于公司没有基于项目进行利润分配的模式，即企业还在吃大锅饭，项目组成员无法看到项目成功与否对自己带来的直接效益，项目经理更是无法从正常的利益方面激励项目成员的工作积极性，某种程度上还要靠项目成员发扬风格或是项目经理与项目成员的私人关系才使项目得以正常实施，这使得项目实施工作举步为艰。形

成上述现状的原因是多方面的，主要表现在以下几个方面：

企业制度不健全 目前国内IT企业的项目管理组织形式一般都属于弱矩阵或平衡矩阵类型的，职能部门和项目管理层还处于“磨合期”，工作效率较低下，另外，沟通复杂本身就是矩阵型组织的突出特点。看来，建立基于项目管理的现代企业制度，还有一个漫长而艰苦的过程。 项目经理制的在企业中没有具体切实落实 在目前IT行业企业的编制中，项目经理部仍是可有可无的，项目经理多数情况是由职能部门人员“客串”或是兼职的。在企业中，很难找到专职的项目经理。而且，目前的项目经理大都被定义为“传声筒”，一般没有真正意义上掌握人、财、物大权的项目经理。 项目经理自身的原因 1 项目经理缺乏项目管理方面经验； 2 项目经理不懂项目所必须技术，是个技术外行； 3 项目经理没有足够的应有的权力； 4 关键性文件没有被及时的制定、颁发，甚至项目经理制定的有些文件是错误的； 5 项目经理没有全局观念，把注意力过多地放在自己熟悉、喜欢的部门或单位。 如果要解决上述问题，最根本的途径是认清项目经理的地位和作用，重点是正确界定项目经理的责权利。 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