

一个民营企业失败的项目经理研发经验 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\\_\\_E4\\_B8\\_80\\_E4\\_B8\\_AA\\_E6\\_B0\\_91\\_E8\\_c41\\_66296.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E4_B8_80_E4_B8_AA_E6_B0_91_E8_c41_66296.htm)

4年多前，具有综合专业背景的我离开信息产业部的研究所来到了一家民营的医疗器械企业，任研发中心的临床信息系统项目经理，但万万没想到，我所主持的技术研发项目的失败，却不是因技术不过硬的原因。上层分歧给项目带来麻烦 我刚来的时候，这个项目已经立项了，只是一直没找到合适的人来实施。总觉得我是在受命组建一个新的部门，组织文化是空白，不会有任何问题的，可是上层的一些分歧却给我的工作带来了麻烦。公司的总经理和技术副总在工作上有矛盾。作为总经理招来的部门级主管，我在上班前一直没与技术副总见过面，不知道这是不是算总经理犯的一个错误，虽然越级的人事安排也许有他的考虑。总经理介绍了他的一个同学作为我们的技术合作单位，我开始与其有一些初级的技术交流，技术副总一次偶然得知此事。于是我有了一大罪过：“你们探讨的问题都是代表公司的，到底谁是技术副总？”总经理找我谈话时，我好半天没缓过气来。如果就数据库内某个字段的定义、用哪个芯片更好点的问题都要请示技术副总，我这个岗位还有存在的价值吗？我开始反思，认识到自己犯了一个很严重的错误：初来乍到，别人还没认清你的特点，信任度还没建立起来，怎么就没注意请示汇报呢！随后，我向副总承认了自己没有及时请示汇报的错误，并澄清了我们只是进行了一些技术交流，没有任何的越权行为。我开始注意调查，发现其实质是副总对该项目不是很热心，并因此与总经理产生了分歧，

加上以前的许多事情，矛盾一下爆发了，我又是总经理招来的人，合作方又是总经理的熟人，这个事情就愈发的严重。直接上司有时比董事长管用无奈之下，我只好把合作方砍掉，并且事事早请示晚汇报。不能在同一个地方跌倒两次，我总结发现，直属上司的支持比董事长都好使。高层只能在战略上支持，战术上还是直属上司的配合。正应一句话“县官不如现管”。另外就是新到任的职业经理一定要对履新的岗位进行认真调查，入职前与未来的上司和下属进行沟通是非常必要的。这次事件平息了，但有些事我不得不变得无所作为。很多审批权限在副总手里，于是项目一拖再拖。8个月后，在公司上层不断的施压下，项目组终于开始组建。成也老专家，败也老专家 我们的团队中，有一位资深工程师，一位从业不久比较熟练的软件工程师，另外聘请了一位老专家作技术顾问。随后的阶段，那位老专家起到了保驾护航的作用。然而，如果没有对老专家的“过度信任”，也不会有产品推出后的狼狈局面。因为该设备要用到手术室中，手术室的电磁环境不但频率复杂，强度还不小，可惜这是产品销售后才得到的发现，为时已晚。开发中，也曾有人提出这个问题，用不用考虑一下干扰问题，那位老专家一句话：“我们以前做过的都没什么问题。”问题是该老先生原来是做非手术室设备的，其电磁环境条件比手术室要好得多。我尝试着提了点反面意见，被很不屑地化解了。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)