

■ 第二章 项目运作环境

（一）事业环境因素、组织过程资产

1、事业环境因素 Enterprise Environmental Factors:是项目团队不能控制的,将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。可能提高或限制项目管理的灵活性,也可能对项目结果产生积极或消极影响。

包括:

- 1) 组织文化、结构和治理;
 - 2) 设施和资源的地理分布;
 - 3) 基础设施: 现有设施、设备、组织通讯渠道、IT 硬件、可用性和性能等
 - 4) 信息技术软件: 进度计划软件工具、配置管理系统、其他在线自动化系统的网络接口、工作授权系统等
 - 5) 资源可用性: 合同和采购制约因素、已批准的供应商、分包商和合作协议等)
 - 6) 员工能力: 现有人力资源的专业知识、技能、能力和特定知识
- (以上 6 条来自组织内部)
- 7) 市场条件: 竞争者、市场份额、品牌认知、商标等
 - 8) 社会和文化影响与问题: 政治氛围、行为规范、道德、观念等
 - 9) 法律限制: 与安全、数据保护、商业行为、雇佣与采购等有关的国家 and 地方法律法规
 - 10) 商业数据库: 标杆对照结果、标准化的成本估算数据、行业风险研究信息、风险数据库等
 - 11) 学术研究: 行业研究、出版物、标杆对照结果等
 - 12) 政府或行业标准: 与产品、生产、环境、质量、工艺等有关的监管机构法规 and 标准
 - 13) 财务考虑因素: 货币汇率、利率、通货膨胀率、关税、地理位置等
 - 14) 物理环境因素: 工作条件、天气、制约因素等

(以上 8 条来自组织外部)

组织文化与风格（内部的事业环境因素）：

文化与风格是经过长期积淀而形成的群体现象,组织文化由组织成员的共同经验积淀而成。

共同的愿景、使命、价值观、信念和期望;

规章、政策、方法和程序;

对领导力、层级体系和职权关系的看法;

行为准则、职业道德;

风险承受力;

运营环境等等。

事业环境因素，有来自组织内的、也有组织外的，都是项目团队不能控制、无法避免的。

2、组织过程资产：一定是组织内部的。组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、流程、政策、程序和知识库，包括来自任何项目参与组织的，可用于执行或治理项目的任何产物、实践或知识。

包括两大类：

过程、政策与程序（通常由 PMO 更新）；

组织知识库（通常由项目更新）。

过程、政策与程序：组织用于执行工作的流程与程序。

启动和规划：

- 1) 指南和标准，用于裁剪的标准流程和程序以满足项目的特定要求
- 2) 特定的组织标准，例如各种政策（如 HR、HSE、安保与保密、质量、采购和环境等政策）
- 3) 产品和项目生命周期、方法与程序（如项目管理方法、评估指标、过程审计、改进目标、核对单、组织内使用的标准化的过程定义等）
- 4) 模板（如项目管理计划、项目文件、项目登记册、报告格式、合同模板、风险分类、风险描述模板、概率与影响定义、概率和影响矩阵、以及干系人登记册模板等）
- 5) 预先批准的供应商清单和各种合同协议类型（如总价合同、成本补偿合同和工料合同）

执行和监控：

- 1) 变更控制程序
- 2) 风险控制程序
- 3) 跟踪矩阵
- 4) 财务控制程序
- 5) 问题与缺陷管理程序
- 6) 资源的可用性控制和分配管理
- 7) 组织对沟通的要求
- 8) 确定工作优先顺序、批准工作与签发工作授权的程序
- 9) 模板（如风险登记册、问题日志和变更日志）
- 10) 标准化的指南、工作指示、建议书评价准则和绩效测量准
- 11) 产品、服务或成果的核实和确认程序

收尾

项目收尾指南和要求（如项目终期审计、项目评价、可交付成果验收、合同收尾、资源分配，以及向生产和（或）运营部门转移知识等）

组织知识库：组织用来存取信息的知识库。包括：

- 1) 配置管理知识库；
- 2) 财务数据库；
- 3) 历史信息与经验教训知识库；（项目收尾时，要总结经验教训、更新组织过程资产，供将来的项目参考。这是考点）
- 4) 问题与缺陷管理数据库；
- 5) 测量指标数据库；
- 6) 以往项目的项目档案；

如何区分组织过程资产和事业环境因素？

第 1，是组织内部的还是外部的，如果是外部的，一定是事业环境因素；如果是组织内部，可能是组织过程资产，也可能是事业环境因素。

第 2，项目经理是否可以选，组织过程资产是可以选择用或不用；事业环境因素是不容项目经理选择的。

第 3，以“程序”结尾的词大多是组织过程资产；以“系统”结尾的词大多是事业环境因素

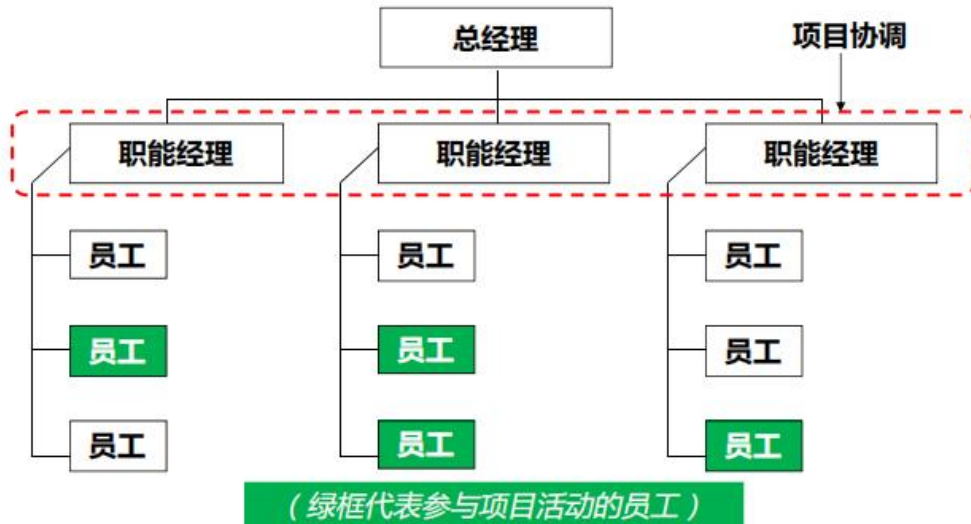
（二）组织结构：

组织结构/组织形式定义：人员的职责、权限和相互关系的安排；是一种事业环境因素。可能影响人力资源的可用性和项目的执行方式。

三大类：职能型、矩阵型（弱矩阵、平衡矩阵、强矩阵）、项目导向型，所以一共是五种组织结构。

五种组织结构我们一个个介绍：

1、 职能型组织：



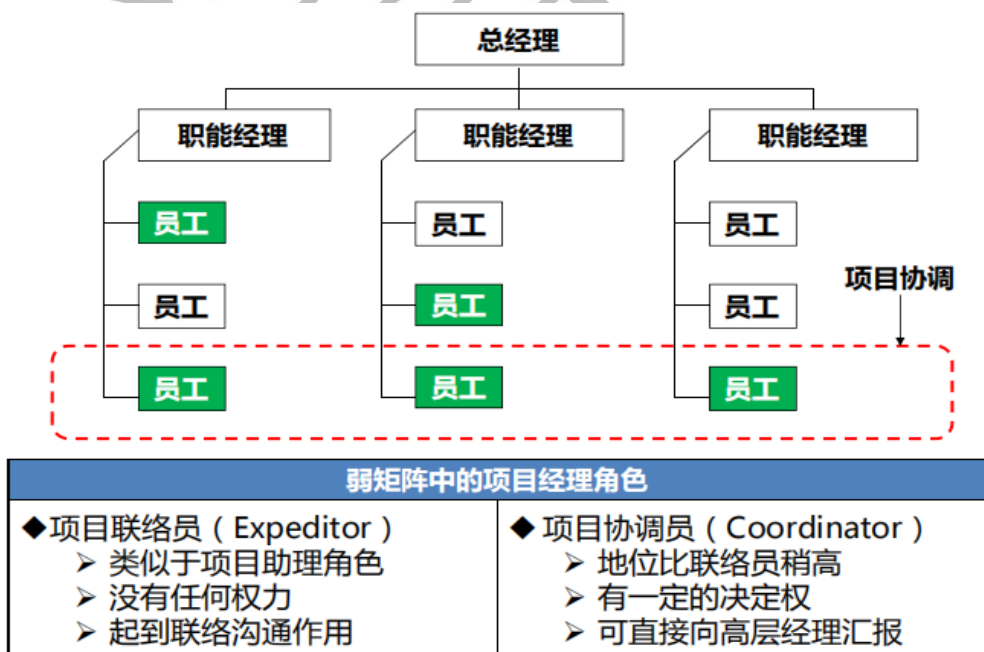
- 优点：清楚的上下级关系，按职能专业组织的团队易于提高专业技术
- 缺点：职能部门利益优于项目，项目间的跨部门沟通困难，妨碍客户参与项目。项目经理对项目没有足够的控制授权，分层级的决策影响对问题的反应速度

职能经理就是部门经理角色，职能经理掌握人员绩效、完全掌握项目预算。pm 是兼职，pm 极小或没有权力。

职能型组织 优点：员工只有一个上级、单线沟通、职责分工明确。

职能型组织 缺点：跨部门沟通困难，部门利益高于项目，员工以自己的本职工作为重点，妨碍客户参与项目，因此对项目的反应速度特别慢。

2、弱矩阵型组织：



pm 权力小于职能经理

比起职能型组织，弱矩阵的优点：加强了部门间沟通。

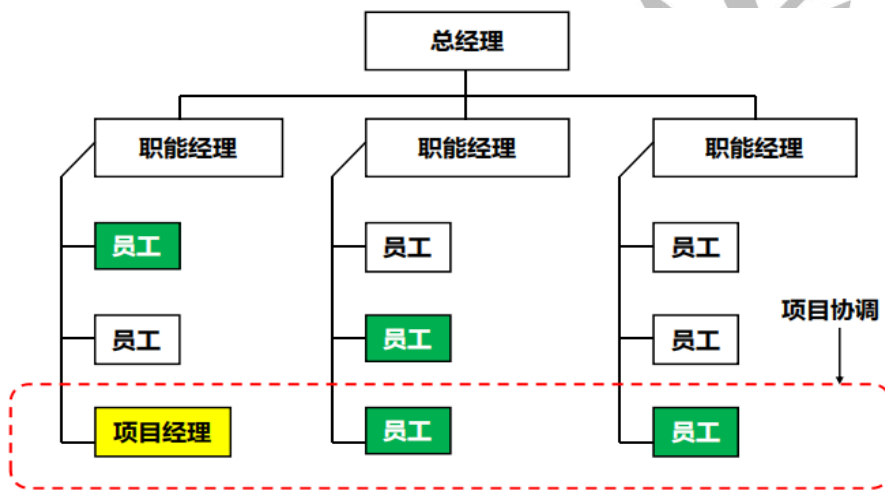
pm 是项目联络员或协调员。

项目联络员和协调员有区别：

- 项目联络员：联络沟通作用，没有权力，需要职能经理做决定。
- 项目协调员：有一定的决策权、可以向高层经理汇报,打小报告。

所以两者最大的区别在于：是否能够做决策。职能经理完全掌握预算，pm 是兼职

3、平衡矩阵组织：



注：平衡矩阵是PMBOK学习与PMP考试中的缺省组织架构

PM 权力几乎等于职能经理

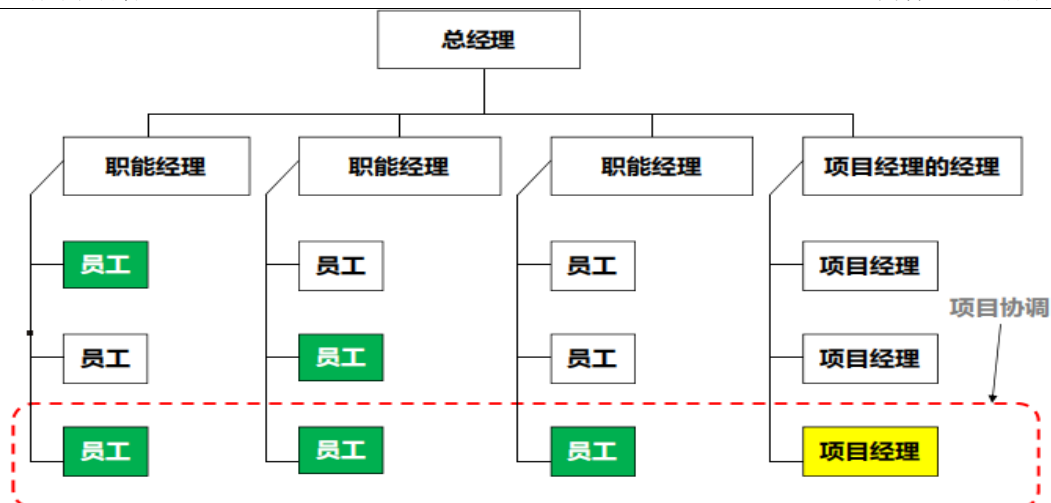
优点：资源使用效率高

缺点：员工要听 2 个领导

pm 和职能经理共同掌握预算，pm 兼职。平衡矩阵可以叫项目经理了，弱矩阵和职能型里叫项目协调员或项目联络员。

缺省组织架构：如果 pmp 考试中，题目没有特别声明是什么组织类型，就默认是平衡矩阵。

4、强矩阵组织：



pm 拥有中到高的权力。强矩阵型组织中，PM 和项目管理行政人员都是全职，并且拥有全权管理项目预算的权力。这是强矩阵组织和职能型、弱矩阵、平衡矩阵最大的不同。

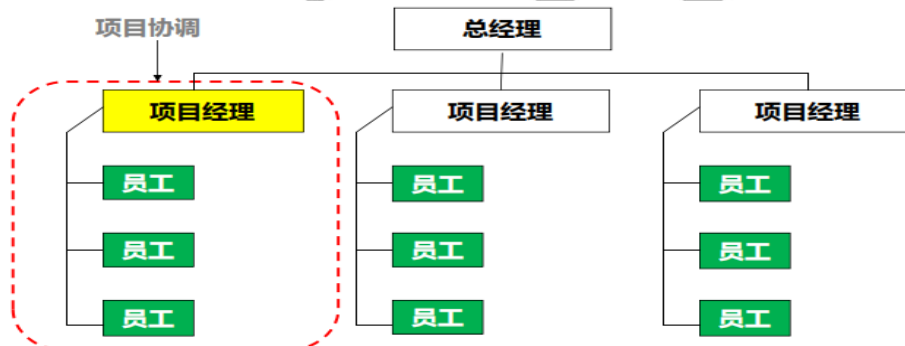
PM 的汇报上级不再是职能经理，而是项目经理的经理。

➤ 矩阵式组织：

优点：兼顾项目与职能工作，资源使用率更高，比职能型组织部门间沟通更好

缺点：一个员工有 2 个汇报对象（pm 和职能经理），沟通复杂。

5、项目型组织：



- 优点：项目经理对项目强有力的控制，职责清晰的团队，沟通容易，各种情况易于跟踪控制，反应速度快。
- 缺点：项目型组织缺乏稳定性，员工缺乏事业的连续性和保障。资源配置重复，使用效率低。

Pm 拥有高到几乎全部的职权，对预算完全掌握，pm 和项目管理行政人员都是全职。

优点：pm 权力充分，团队职责清晰，沟通容易，对项目的反应速度非常快。

缺点：员工缺乏归属感、缺乏事业的连续性和保障，资源配置重复使用效率低。

三大类组织结构总结如下：

- 1) 职能型：适合专业技能单一、在部门内开展简单项目活动；
- 2) 矩阵型：适合跨部门、跨专业的项目，提高资源的使用效率；

3) 项目型：适合项目难度高、风险大，需要团队全身心投入，pm 最大限度的掌握项目资源。

组织结构类型		项目特征					
		工作组安排方式	项目经理的职权	项目经理的角色	可用资源	项目预算管理者	项目管理人员
职能型		正在进行的工作	极小或无	兼职	极小或无	职能经理	兼职
矩阵型	弱	工作职能	低	兼职	低	职能经理	兼职
	平衡	工作职能	低到中	兼职	低到中	混合	兼职
	强	工作职能	中到高	全职	中到高	项目经理	全职
项目导向型		项目	高到几乎全部	全职	高到几乎全部	项目经理	全职

上图必须牢记，必考题。

✧ 练习题

1、一个项目经理刚接手一个新项目，该项目和他以前做过的项目类似。为了借鉴以前项目的经验，他应该先查看哪份文件？

- A、项目章程
- B、项目管理计划
- C、历史信息
- D、合同

参考答案：C。为了借鉴项目的经验，应该查看历史信息。历史信息属于组织过程资产，里面有以往项目的成功经验与失败教训。

2、某公司建立了一个项目管理办公室，用于协调和管理其众多项目。公司的 PMO 提出了一个具体的项目组织结构建议，并作为标准在全公司实施。该组织结构特点是设置了享有中高级权力（包括控制项目预算）的全职项目经理和全职管理人员。该 PMO 提出了何种组织结构？

- A、强矩阵
- B、弱矩阵
- C、项目型
- D、职能型

答案：A。中高级权力的 PM，管理人员是全职，这是强矩阵组织结构。

3、你在不同文化、不同部门间，负责一个项目，请问在什么组织类型中？

- A、项目型
- B、职能型
- C、矩阵型
- D、完全项目型

答案：C。矩阵型：适合跨部门、跨专业的项目，提高资源的使用效率。

