

第三章 项目经理的角色

1、项目经理是由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人。

就像是交响乐队的指挥，他不需要掌握每种乐器，但应具备音乐知识并有效沟通，对乐队演奏成功负责。

比如：唐僧，唐经理由“大唐天朝”委派，领导团队成员“孙悟空、猪八戒、沙和尚、白龙马”到西天取经，历经九九八十一难实现取得真经的目标，最终完成项目。可以说唐经理就是一个很伟大的项目经理。

项目经理的常见角色：



1) 我们第一节介绍PMI 理念时就讲过项目经理是整合者，是在做整合管理。项目经理对项目管理负责，“管理”是你的核心任务，项目经理并不需要亲自去做所有事情，比如：并不需要亲自写代码、并不需要负责所有风险、并不需要解决所有问题，PMI 讲究团队合作。

2) 项目经理是协调者，唐僧很会管理团队：他知道悟空是技术骨干，有能力有本事，所以要管紧，要制得住他，所以有时要念紧箍咒。八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以。沙僧不聪明，能力也一般，但是非常听话，任劳任怨，则需要经常鼓励一番。

3) 项目经理是沟通者，唐经理要与技术骨干孙悟空沟通，与润滑剂八戒沟通、与苦逼干活的人沙和尚沟通，甚至和白龙马眼神交流，这些都是在沟通。

等等...

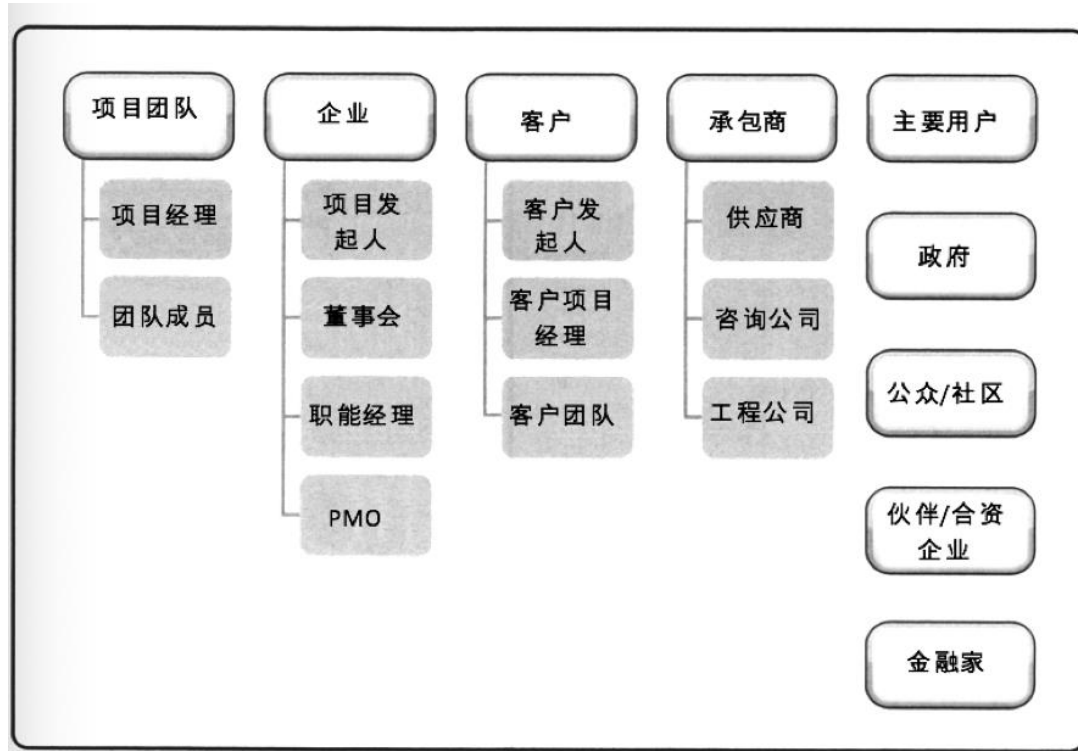
唐经理有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的不罢休，历尽千辛万苦，克服重重困难、解决各种问题和冲突取得真经。

2、项目经理从三个方面进行管理：

项目的管理、干系人的管理、团队的管理。

项目干系人（相关方）：

StakeHolder 干系人、利益相关者、利害关系者、相关方：是指能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及会受到项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织。这里说的干系人，不仅仅是一个人，可以是一个群体、一个组织。



1) 与项目有关的都是干系人：

发起人、也叫赞助人、条件创造者sponsor：项目领导者，提供资源的个人或者团体，始终推动项目的进展，包括游说更高层的管理人员，获得组织对项目的支持。处理一些超出pm控制范围的事项，比如当项目风险很大的时候决定是否继续开展项目活动。

客户：项目产品的购买者。

用户：项目产品的使用者。

卖方：乙方、供方、供应商、分包商。

业务伙伴：合作伙伴

业务部门、高级管理层、职能经理、项目团队成员、pm、pmo、指导委员会等等，都是干系人。

2) 干系人有可能积极或消极影响项目目标，pm 要有效管理干系人的期望，鼓励干系人积极参与到项目中去，促使项目成功。

3、项目经理的影响

(1) 项目经理对项目的影响：

领导团队，实现项目目标和干系人期望；



利用可用资源，平衡相互竞争的制约因素；
充当发起人、团队成员和其他干系人之间的沟通者；
使用软技能来平衡项目干系人之间相互冲突和竞争的目标，以达成共识；
研究表明，2%最优秀的项目经理之所以脱颖而出，是因为他们展现了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度。

(2) 项目经理对组织的影响：

项目经理需要积极地与其他项目经理互动；
项目经理在组织内扮演强有力的倡导者角色；
项目经理致力于提高自己在整个组织内的项目管理能力和技能，并参与隐形和显性知识的转化或整合计划；
项目经理还应致力于：
a) 展现项目管理的价值
b) 提高组织对项目管理的接受度
c) 提高组织内现有PMO 的效率
为了实现项目目标，项目经理需要与所有相关经理紧密合作

(3) 项目经理对行业的影响：

项目经理应时刻关注行业的最新发展趋势，获得趋势信息，并思考该信息对当前项目是否有影响或可用，这些趋势包括：
产品和技术开发
新的且正在变化的市场空间
标准
技术支持工具
影响当前项目的经济力量
影响项目管理学科的影响力
过程改进和可持续发展战略

(4) 项目经理对专业学科的影响

对项目经理而言，持续的知识传递和整合非常重要，包括：
在本地、本国和全球层面（如实践社区、国际组织）向其他人士分享知识和专业技能；
在以下专业领域参与培训、继续教育和开发：
项目管理专业（如大学、PMI）
相关专业（如系统工程、配置管理）
其他专业（如信息技术、航空航天）

(5) 项目经理对跨领域的影响

针对组织的价值，专业的项目经理可以选择指导和教育其他领域（如生产、市场、销售、财务等）专业人士学习和掌握项目管理方法。
项目经理可以出任非正式的宣传大使，让组织了解项目管理在及时性、质量、创新和资源管理方面的优势。

4、项目经理的能力



- (1) 技术项目管理：指有效运用项目管理知识实现项目集或项目的预期成果的能力。
- (2) 战略和商业管理技能，包括从高层视角纵览组织概况，并有效谈判和执行有利于战略调整与创新的决策和行动的能力
- (3) 领导力技能包括指导、激励和带领团队的能力，包括谈判、抗压、沟通、问题解决、批判性思考和人际关系技能等基本能力。
 - 1) Dealing with People 人际交往：研究人的行为和动机，激励团队为其干活；
 - 2) 顶尖的项目经理积极主动且目的明确，运用权力把事情做好。

5、项目经理有五种权力：

- a、正式权力（Formal），也叫合法权力（Legitimate）由项目章程授予的权力，由项目经理职位（Positional）而定的权力，项目经理的正式权力往往是不足的，因为默认在矩阵组织里工作，资源、预算都不由pm 单独掌握，需要和职能经理协商。
- b、奖励权力（Reward），给予奖励的权力
- c、惩罚权力（Penalty）或强制权力（Coercive）
- d、参照性权力（Referent）
 - 暗示，基于项目经理与职位较高者的关系
 - 威望或魅力，项目经理成为别人的参照对象
- e、专家权力（Expert），作为技术或项目管理方面的专家而产生的权力



6、项目经理的整合能力：

整合是项目经理的一项关键技能，是项目经理必须亲力亲为的工作

- 1) 战略的整合与执行
- 2) 过程、知识与人员的整合（比如十大知识领域、五大过程组的整合，项目团队成员的分工安排整合等）

✧ 练习题

1、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。c 项目型是大到几乎全部权力，所以不是 C。

2、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；

3、一家公司的管理团队希望雇佣一名资源来管理对公司现有产品的软件升级。该产品是某个部门多个产品的其中一个产品，且该部门还有其他重要活动。那么应该选择下列哪一个候选人来管理软件更新？

- A、 经验丰富的软件开发人员
- B、 外部顾问
- C、 部门经理
- D、 兼职项目经理

答案：D。产品的软件升级作为一个项目来进行，产品是部门内多个产品之一，并且这个部门还有其他重要活动，说明这个项目并不那么重要，是职能型或弱矩阵式组织。PM 是兼职。

4、发起人因费用超标要终止项目，关键干系人不同意，关键干系人认为项目不能仅仅用钱衡量。项目经理需要做一个经验教训总结报告，该文件属于以下哪一项？

- A、 组织过程资产
- B、 项目管理计划
- C、 风险管理计划



D、事业环境因素

答案：A。经验教训总结报告存档在组织过程资产中。

经验教训，包含在组织过程资产中，这是高频考点

5、当项目接近完工时：

- A. 就不再需要风险管理
- B. 高风险项的可能性会增加
- C. 不再需要应急储备
- D. 变更成本一般会增加

答案 D，项目越接近尾声变更的代价就越大。

6、项目管理办公室的最主要职责是？

- A、按计划完成项目
- B、项目变更控制
- C、为项目提供咨询和指导
- D、项目预算审核

答案：C。pmo 给项目提供指导，辅导，培训，监督等。

7、高层经理告诉项目经理，如果项目变更，则会引起范围变更，费用变更，他指的是？

- A、要经常检查沟通管理计划
- B、多重约束
- C、尽量防止变更发生
- D、要向高层汇报

答案：B。有一个因素发生变更，则会引起其他因素中至少一个受到影响，这是项目的多重制约。

8、项目经理与 PMO 区别在于？

- A、PMO 从公司整体角度衡量项目的风险
- B、PMO 关注项目特性
- C、PMO 对具体项目结果负责
- D、项目经理不对项目结果负责

答案：A。项目经理管理单个项目的制约因素，PMO 站在企业的高度对方法论、标准、整体风险/机会、测量指标和项目间的依赖关系进行管理。

9、某公司的项目管理办公室（PMO）负责协调不同国家的项目，有些项目在财务上不成功。PMO 给组织带来的其中一个好处是什么？

- A、为成功项目提供监督
- B、为公司项目提供适当的监督
- C、让资源留在成功项目中



D、只需要定期审查不成功的项目

答案 B.

排除 A: 为成功项目提供监督, 难道失败项目就不需要了吗?

排除 C: 项目收尾后要释放资源, 不可能让资源留在项目中的。

排除 D: 不准确

10、下列哪一项描述了项目管理信息系统?

A. 支持工作分解结构词典开发的应用软件

B. 注重联系项目团队成员的社交网络平台

C. 用于日程安排、配置管理和连接其他系统的一组工具

D. 在项目沟通生命周期内支持项目经理工作的一套模版

答案: C。用来收集和发布 kpi 的工具。

11、在实施一个新的 it 系统后, 公司遭遇持续不满。项目经理应该做什么来改进未来类似项目的满意度?

A. 建立一个通用的软件模块代码库

B. 确保更新项目管理信息系统 (pmis) 数据并可用

C. 安排一次与公司其他项目经理的会议

D. 创建一个经验教训知识库

答案: D。要改进未来项目的满意度, 需要参考过去的成功经验和失败的教训。

12、项目已准备部署。质量测试显示存在一些严重问题, 但项目经理有信心在部署日之前解决这些问题。下列哪一个干系人应做出部署/不部署的决定?

A. 供应商

B. 发起人

C. 员工代表

D. 项目管理办公室

答案: B。发起人可能还参与其他重要事项, 如范围变更审批、阶段末评审, 以及当风险很大时对项目是否继续进行做出决定。

13、在项目的什么时间点, 项目经理将会审查控制措施?

A、在计划编制阶段

B、在启动和执行阶段

C、在项目收尾阶段

D、在项目过程中持续审查

答案: D。监控过程组贯穿整个项目始终。

14、公司正在制定一份变更管理计划, 要求所有关键干系人的参与和批准, 包括销售经理。销售经理没有时间进行行政工作, 且即使经过多次尝试, 项目经理还是未能获得他们的批准。



项目经理下一步应该怎么做？

- A.修订变更管理计划
- B.上报给项目发起人解决
- C.让一名销售团队成员代表销售经理批准
- D.等待直到销售经理有时间进行行政工作为止

答案：B。pm 权限不能做到的事情，只能上报给发起人，让发起人帮助来解决。