



# IT项目管理

## 第二章 把握环境 控制过程

燕山大学 软件工程系 李志明

## 【课程回顾】

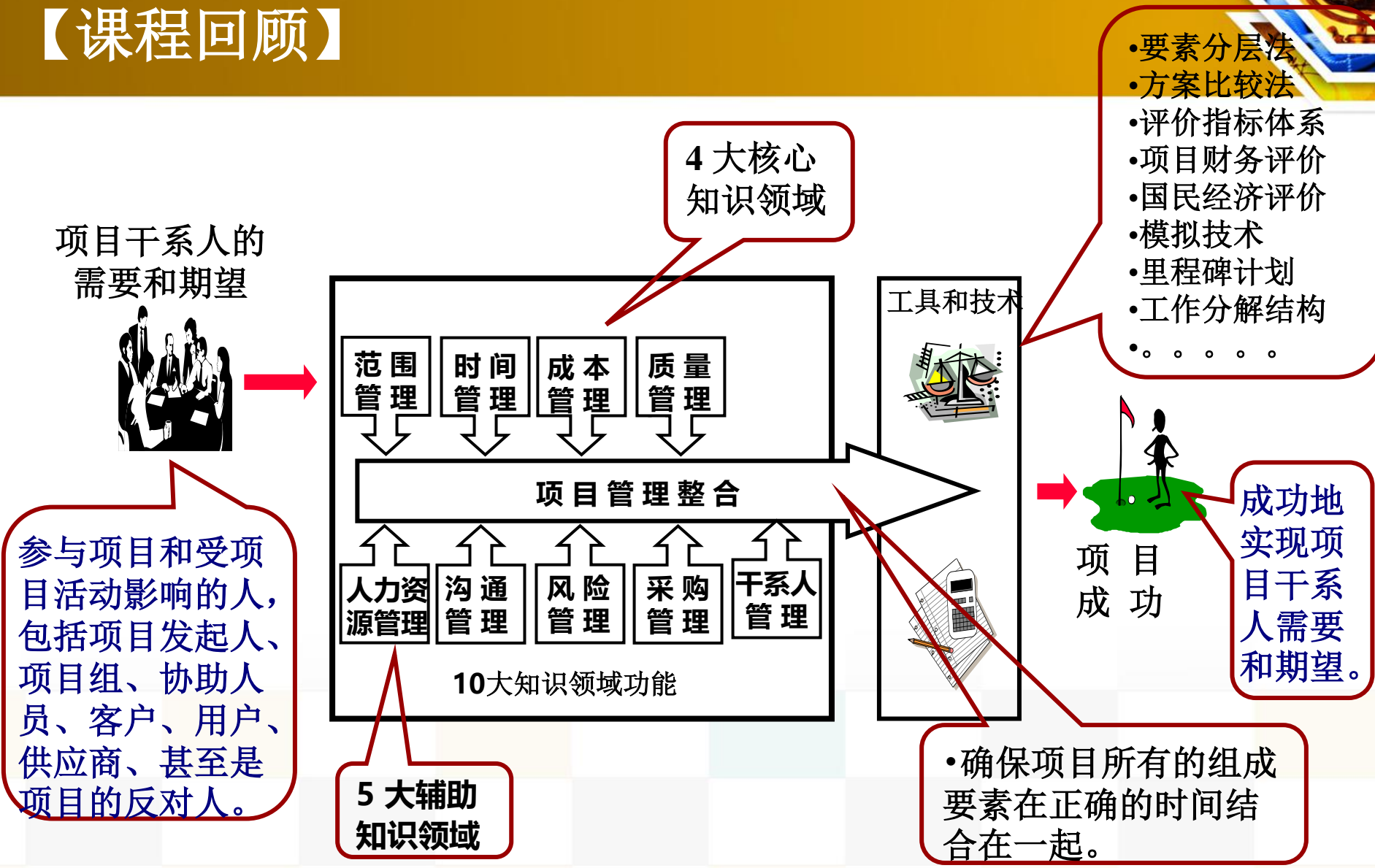


图1-A: 基于 PMBOK 的项目管理框架



### 【本章知识要点】

- ✓ 项目和项目管理是在一个大于项目本身的环境中进行的;
- ✓ 项目的成功与天时、地利、人和密不可分;
- ✓ 熟悉组织环境、运用系统原理、掌握项目阶段、理解项目组织、控制项目过程是项目成功的基础保证。

# 提 纲



- ▣ 把握组织环境
- ▣ 掌握系统方法
- ▣ 熟悉项目阶段
- ▣ 了解项目组织
- ▣ 控制项目过程



### 2.1 把握组织环境

- ✓ 项目管理的许多理论和概念并不难理解，难的是在实际的项目中如何把它们运用好。
- ✓ 项目的运作环境不是静态的和孤立的，项目和管理项目必须从组织战略计划和整体环境角度来考虑！



### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.1 组织环境的概念

- ✓ **组织**：人类通过社会活动，按照一定目的、任务和形式加以编制的群体。
- ✓ **组织环境**：存在于组织外部，和组织密切联系，决定组织存在和发展的自然、经济、技术、政治、社会的各种因素和条件的**集合**。

任何组织都不能离开组织环境而独立存在！

### 2.1 把握组织环境

地形、气候、  
地理位置等

经济、政治、文化

#### 2.1.2 组织环境的概念

✓ 组织环境，包括自然环境和社会环境两大部分；

◆ 达尔文说：万物进化的幸存者，不是属于那些最强大的，或是最聪明的，而是那些最能适应环境变化的。

✓ 因此，必须重视对组织环境因素的了解和认识，这是项目可持续发展之根本！





### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.1 组织环境的概念

- ✓ 组织环境，对IT项目的效益和效率起关键作用，对项目团队的组建起着决策作用。
- ✓ 组织环境是IT项目管理的基础和必要条件，不重视环境和制度建设的组织不可能造就优秀的IT人才和IT项目经理。





## 第2章 把握环境 控制过程

### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.2 组织环境的特征

■ **客观性**: 组织环境是客观存在的，不随组织中人们的主观意志为转移，它制约着组织的活动。

■ **系统性**: 组织环境是由与组织相关的各种外部事物和条件相互有机联系所组成的整体，组织的外部环境和内部环境构成了不同层次的子系统。子系统要遵循它所处的更大系统的运行规律，并不断地协调和运作。项目管理活动就是在这种整体性的环境背景中进行的。

■ **动态性**: 组织环境的各种因素是不断变化的，各种组织环境因素又在不断地重新组合，不断形成新组织环境。



## 第2章 把握环境 控制过程

### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.3 战略计划与项目的选择

- ✓ IT项目人员往往缺乏对组织的战略目标和IT战略计划的全面了解。在实施IT项目时，他们更多地把视角放在技术层面上，忽略了对组织战略目标的理解能力和信息化的感悟能力的造就。
- ✓ IT项目人员，应该将对组织战略计划的理解放在首要位置！



### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.3 战略计划与项目的选择

✓ 战略是“战争谋略”的简称，这一概念来源于军事领域，是指战争中整体性、长期性、基本性问题的计谋。

- 战略针对**整体性**问题，战术针对**局部性**问题；
- 战略针对**长期性**问题，战术针对**短期性**问题；
- 战略针对**基本性**问题，战术针对**具体性**问题。



### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.3 战略计划与项目的选择

- ✓ 人们将组织的整体性、长期性、基本性计划称为战略计划。
- ✓ 战略计划是通过组织优势、劣势的分析，研究组织环境中存在的机会与挑战，预测未来趋势，展望新的产品和服务需求，从而确定的长远目标规划。



## 第2章 把握环境 控制过程

### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.3 战略计划与项目的选择

✓ 编制IT 战略计划是IT 项目计划过程的第一步，IT 项目计划首先应从组织整体环境和战略计划角度来考虑。

✓ 确定IT 战略计划的主要成果是，明确IT 战略满足组织战略的发展方向，识别关键业务领域。



### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.3 战略计划与项目的选择

✓SWOT，为项目战略计划的制定提供了一个优秀的分析方法。它将与研究对象密切相关的各种**内部的**优势因素（Strengths）与弱势因素（Weaknesses）、**外部的**机会因素（Opportunities）与威胁（Threats）因素，通过调查分析后**按矩阵形式排列**，并运用**系统分析原理**，将各种因素相互匹配加以分析，从中得出一系列相应结论。



### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.3 战略计划与项目的选择

✓SWOT分析方法的核心问题是：

- 我们的强项是什么，在项目中如何很好的利用这些强项？
- 我们的弱项是什么，如何减少这些弱项对项目的影响？
- 市场提供了怎样的机会，如何在项目中利用这些机会？
- 外部威胁项目成功的因素有哪些，应该如何来应对这些威胁？





### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.3 战略计划与项目的选择

✓ SWOT分析是与企业内部特征紧密相关的,它实质上是核心竞争力的分析,因此对于IT项目战略计划的确定,SWOT分析具有举足轻重的作用。

✓ 让非IT部门的负责人参与SWOT调查与分析非常关键,他们能够帮助IT人员很好地理解组织战略,明确各部门的业务关系。(外行人的建议)



### 2.1 把握组织环境

#### 2.1.3 战略计划与项目的选择

- ✓ 由于许多信息系统直接支持组织战略，这些系统被称为“战略信息系统”。
- ✓ 许多企业通过信息系统来支持企业的**低成本战略和个性化服务战略**。

投资 IT 项目 的原因	从 IT 项目整体价值 角度考虑的排序
支持明确的商业目标	1
较好的内部收益	2
支持潜在的商业目标	3
较好的净现值	4
合理的项目投资回收期	5
作为抗衡竞争对手类似系统的手段	6
支持管理决策	7
满足预算约束条件	8
存在很大的获益可能性	9
较好的投资回收率	10
项目成功的可能性很大	11
满足技术和系统的要求	12
支持法律和政府要求	13
较好的利润指标	14
引入新技术	15

表2-1企业投资IT项目原因分析

# 提 纲



- 把握组织环境
- 掌握系统方法
- 熟悉项目阶段
- 了解项目组织
- 控制项目过程



### 2.2 掌握系统方法

项目必须在一个广泛的组织环境中运行，软件项目经理需要：掌握系统原理，采用系统思维方法，在更大的组织视野下来考虑项目。



# 2.2 掌握系统方法

## 2.2.1 系统的定义

系统 (**system**) 是由相互联系和相互制约的若干组成  
部分结合成的、具有特定功能的有机整体。

## 2.2.2 系统的特征

系统包含有三层含义，其特征如下：

- 系统由相互联系和制约的若干部分组成 (**相关性、集合性**)
- 系统各部分之间具有有一定的结构 (**层次性**)
- 系统具有特定功能和目的 (**目的性**)

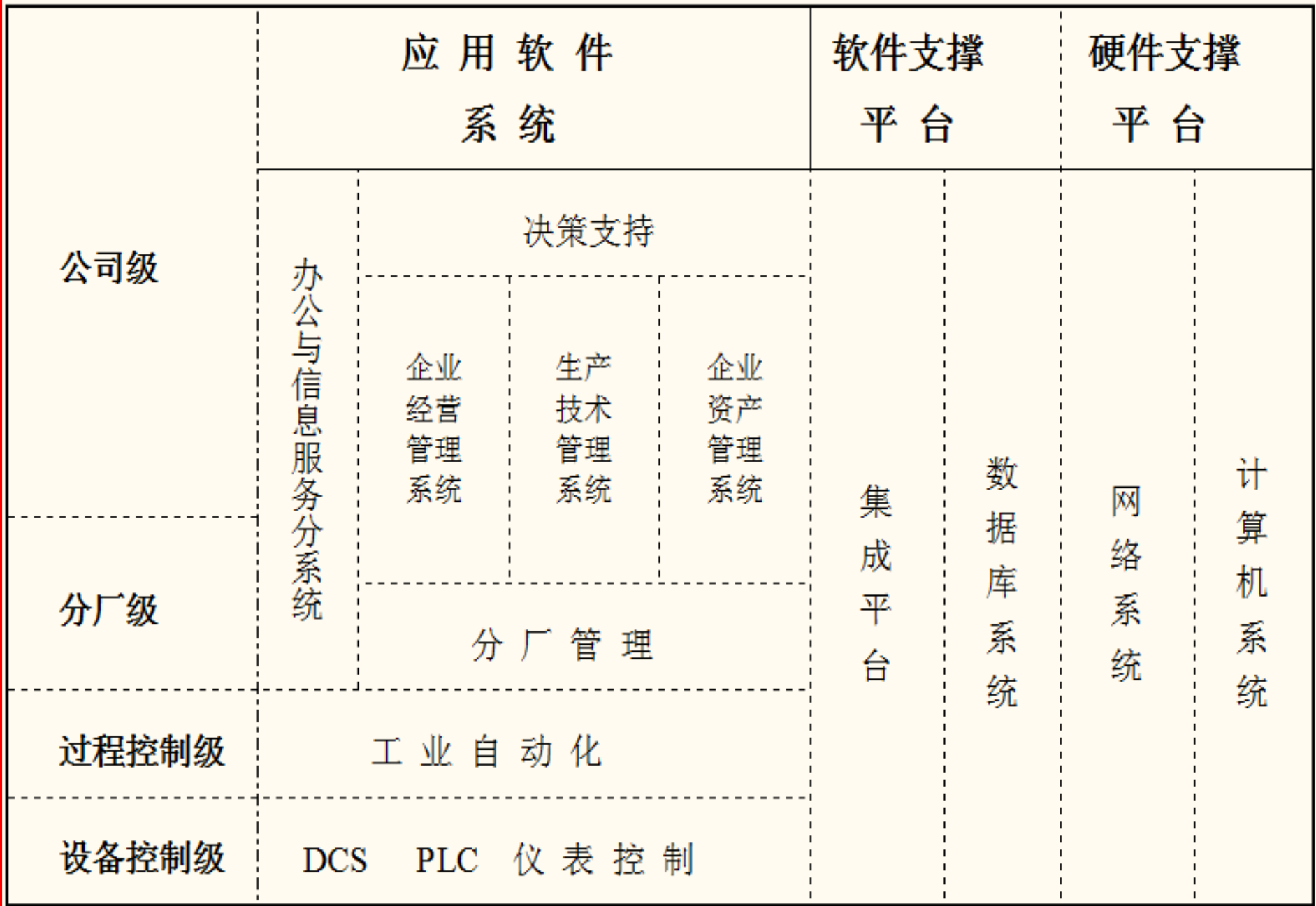


图2-2 大型铝冶炼联合企业现代集成制造系统结构图





### 2.2 掌握系统方法

#### 2.2.3 系统原理

**整体性原理：**整体着眼、部分入手、统筹考虑、各方协调，以达**整体最优**。

**动态性原理：**不断变化发展，**动态观念**

**开放性原理：**从外部吸收有利资源，促进项目健康持续发展，**封闭系统难以存在**

**环境适应性原理：**环境是更大更高级的系统；**适者生存**

**综合性原理：**目标及方案的多样性与综合性，**优中选优**



### 2.2 掌握系统方法

#### 2.2.4 系统方法

为有效应对复杂环境，项目经理需要对项目全面考虑，以系统方法从整体视角看待项目和项目运营的组织环境。

在IT 项目管理中，采用系统思维对项目的成功具有关键的作用。

系统思维所体现的系统方法是解决复杂问题的整体方法，包括系统观念、系统分析和系统管理。



### 2.2 掌握系统方法

- ✓ **系统观念**是指一整套系统地思考事物的思维模式。
- **系统思维**要求人们必须把研究和处理的对象看作是一个完整的系统，不仅要看到其中的组成部分，还要辩证地对待它的整体与部分、部分与部分、系统与环境等的相互联系和相互作用；
- 从整体角度把系统中的各种因素进行协调和处理，以求对问题做出最佳地处理。



### 2.2 掌握系统方法

✓ 系统分析 是一种解决问题的方法。

- 通过确定系统的研究范围，将其分解为各个组成要素；
- 识别和评价各要素存在的 **问题、机会、约束、需求**；
- 对提出的解决方案 **站在系统的高度** 进行比较分析，**筛选最优方案**。



### 2.2 掌握系统方法

✓ 系统管理是在一个系统的发展变化过程中，运用系统原理、系统分析来管理和解决相关的问题。

■ 在管理具体的IT项目时，人们很容易将主要精力放到项目的细节上，而忽视项目对更大系统或组织运营和需求的影响。

■ 明确IT项目的关键业务、技术和组织以及各个项目间的相关性，是对高层管理人员和项目经理的基本要求和系统管理的首要任务。

# 第2章 把握环境 控制过程

“系统的、动态的、联系的、发展的”，这些词汇，似曾相识？



唯物辩证法



马克思主义哲学  
是科学的世界观和方法论

- ◆ 习近平新时代中国特色社会主义思想是坚持系统观念的典范
- ◆ 系统观念是马克思主义认识论和方法论的重要范畴



## 第2章 把握环境 控制过程

### 系统观念是马克思主义认识论和方法论的重要范畴



2020年10月26日，习总书记在党的十九届五中全会上强调：党的十八大以来，党中央坚持系统谋划、统筹推进党和国家各项事业，根据新的实践需要，形成一系列新布局和新方略，带领全党全国各族人民取得了历史性成就。在这个过程中，**系统观念是具有基础性的思想和工作方法**。思想方法是人们认识问题、分析问题的方法。工作方法是人们解决问题、提高工作效率的方法。**系统观念建立在辩证唯物主义和现代系统论的基础上，既体现了唯物辩证法关于联系、整体、发展的观点，又体现了系统论关于结构、功能、开放的观点，是我们认识问题、分析问题和解决问题的方法论基础，也是其他思想和工作方法的重要来源。**

习近平总书记强调，**坚持系统观念就是要客观地而不是主观地、发展地而不是静止地、全面地而不是片面地、系统地而不是零散地、普遍联系地而不是孤立地观察事物，把推进经济高质量发展作为一个系统来认识、来把握、来谋划，强调解决问题既要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，又要照应系统的方方面面，注意统筹兼顾、协调配合。**





## 第2章 把握环境 控制过程

新时代十年伟大变革印证了坚持系统观念的正确性

以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴必须坚持系统观念

2020年10月29日，习近平总书记在党的十九届五中全会第二次全体会议上强调，要坚持系统观念，**加强对各领域发展的前瞻性思考、全局性谋划、战略性布局、整体性推进**，加强政策协调配合，使发展的各方面相互促进，把贯彻新发展理念的实践不断引向深入。

2021年4月30日，习近平总书记在主持十九届中央政治局第二十九次集体学习时强调，要坚持系统观念，从**生态系统整体性**出发，推进**山水林田湖草沙一体化**保护和修复。

2021年10月13日，习近平总书记在**中央人大工作会议**上强调，**要坚持系统观念**，统筹立改废释纂，全面**完善法律、行政法规、监察法规、地方性法规体系**。

2021年12月6日，习近平总书记在主持十九届中央政治局第三十五次集体学习时强调，建设**中国特色社会主义法治体系**，要顺应事业发展需要，**坚持系统观念**，全面加以推进。

2022年1月17日，习近平总书记在**2022年世界经济论坛**视频会议上强调，主要经济体要树立共同体意识，**强化系统观念**，加强政策信息透明和共享，协调好财政、货币政策目标、力度、节奏，防止世界经济再次探底。

要将系统观念，运用于我们生活、学习、工作的方方面面



系统观念是具有基础性的思想和工作方法



认识问题、分析问题、解决问题的基本方法



大：我们国家从站起来、富起来、到强起来

（新中国的历代领导人都是唯物辩证法的运用高手）

中：企业发展、项目管理、技术攻关、商业决策

小：个人学习、课题研究、感情、生活等

# 提 纲



- 把握组织环境
- 掌握系统方法
- 熟悉项目阶段
- 了解项目组织
- 控制项目过程



### 2.3 熟悉项目阶段

#### 2.3.1 项目阶段性特征

- ✓ IT项目的非独立性、不确定性、隐蔽性等特征，使得项目的**范围、工期和团队规模**成为支持项目成功的三大支柱。
- ✓ 项目的范围越小、项目组织的规模越小、项目的工期越短，项目的风险就越小、项目越容易控制、项目的成功率越高。但是，人们却不可能只做小规模的项目，也不能机械地将大规模的项目人为的拆分和缩小。
- ✓ 为此，人们将项目划分成**不同的阶段**，以**简化项目的复杂度和可控性**，更好的处理项目与组织的日常运营之间的关系，**提高项目的成功率**。

2.3 熟悉项目阶段

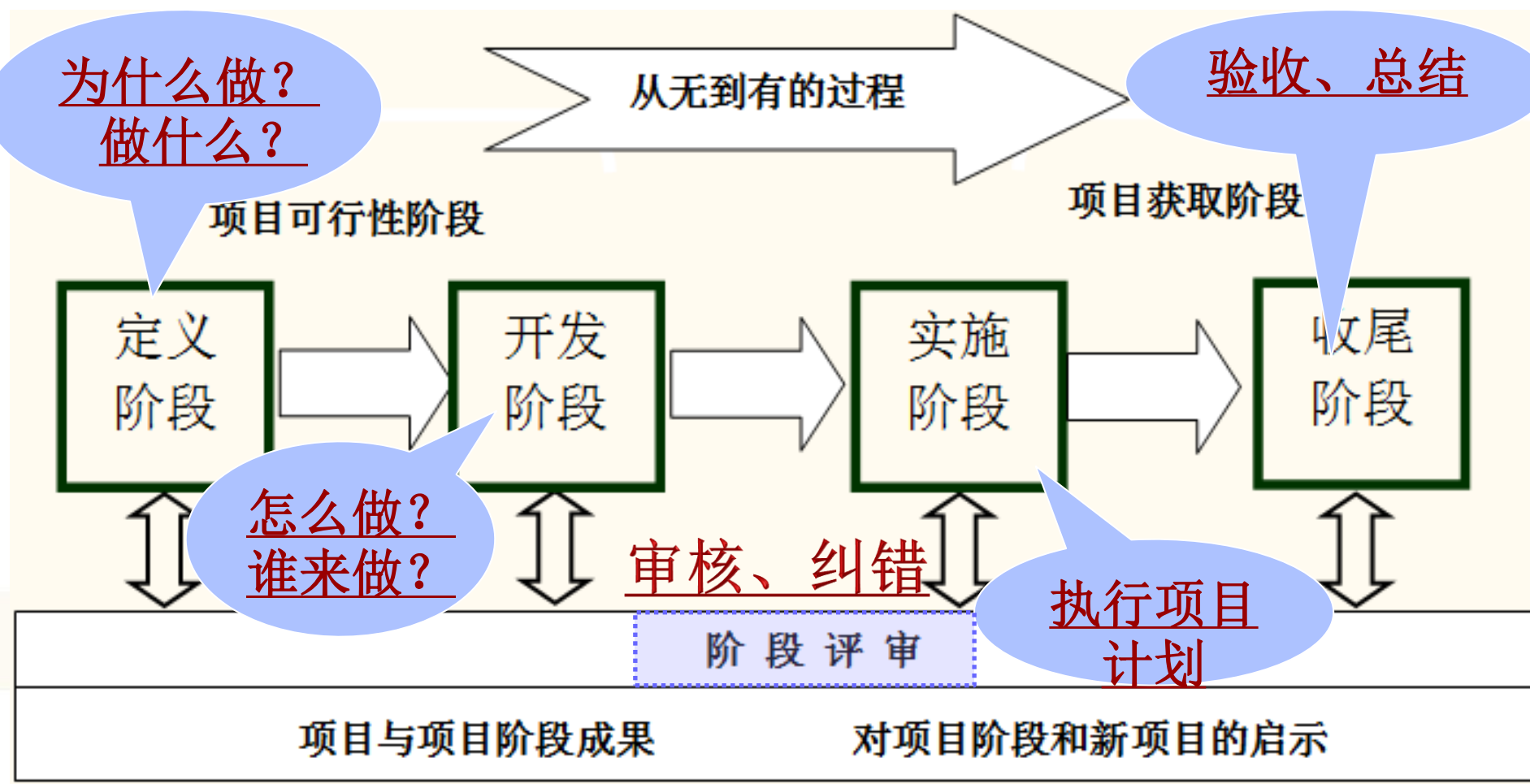


图2-3 项目阶段总体架构



### 2.3 熟悉项目阶段

(1) **定义阶段** 主要任务是制定项目建议书，它主要描述为什么要做？做什么？对于项目目标来说，项目建议书决定着其未来的蓝图与框架。

◆布鲁克斯在《人月神话》中深刻地指出：**关键的工作是产品定义。许许多多的失败完全是因为那些产品没有精确定义的地方而导致的。**



### 2.3 熟悉项目阶段

- (2) 开发阶段 主要任务是规划项目怎么做？谁来做？  
项目组要根据项目建议书，制定可操作的详细项目计划。
- (3) 实施阶段 主要工作是执行项目计划，并进行项目  
监督和控制，目的就是完成项目内容。
- (4) 收尾阶段 主要任务是完成项目的验收与工作总结，  
为后续的项目提供经验、教训和帮助。





### 2.3 熟悉项目阶段

- ✓ 项目的阶段进程是一个从无到有的过程，每个阶段都以**工作成果的完成**为**标志**，这种工作成果应该是有形的、可评审的和可回溯的。
- ✓ 一个项目阶段的结束，通常以**通过工作成果的评审**为标志。阶段评审的目的：一是决定该项目是否可以进入下一个阶段；二是尽可能以较小的代价查明和纠正错误。
- ◆ **需要特别指出的是，不为系统测试和评审工作安排足够的时间和资源就是一场灾难！**



### 2.3 熟悉项目阶段

每一个阶段产生的成果，不但应该包括项目的**技术成果**，还应该包括项目的**管理成果**以及形成这些成果的**过程成果**。（**组织过程资产**）

这些成果应该成为**项目**下一个阶段和组织与个人的**宝贵财富**。



## 第2章 把握环境 控制过程

### 2.3 熟悉项目阶段

#### 2.3.2 项目生命周期的特征

- ✓ 与世界上的任何事物一样，项目也有一个孕育、诞生、成长、成熟、衰亡的过程，这就是项目的**生命周期**。
- ✓ 通过对项目生命周期的管理，能够对项目的阶段和过程有一个系统、全面、完整的了解。

定义阶段	开发阶段	实施阶段	收尾阶段
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 明确需求</li> <li>● 策划项目</li> <li>● 调查分析</li> <li>● 收集数据与信息</li> <li>● 确立目标</li> <li>● 进行可行性研究</li> <li>● 明确合作关系</li> <li>● 确定风险等级</li> <li>● 拟定战略方案</li> <li>● 进行资源测算</li> <li>● 提出组建项目组方案</li> <li>● 提出项目建议书</li> <li>● 获准进入下一个阶段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 确定项目组主要成员</li> <li>● 界定最终产品范围</li> <li>● 研究实施方案</li> <li>● 确定项目质量标准</li> <li>● 保证项目资源</li> <li>● 制定项目整体计划</li> <li>● 预算项目费用与现金流量</li> <li>● 形成工作分解结构</li> <li>● 制订项目政策与程序</li> <li>● 评估项目风险</li> <li>● 确认项目有效性</li> <li>● 编制项目概要报告</li> <li>● 获准进入下一个阶段</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立项目组</li> <li>● 建立与完善项目沟通渠道</li> <li>● 实施项目激励机制</li> <li>● 建立项目工作包，细化相关技术需求</li> <li>● 建立项目信息控制与管理系统</li> <li>● 执行工作分解结构的各项工作。</li> <li>● 获得订购物资和服务</li> <li>● 指导/监督/预测/控制：项目范围、进度、费用、质量。</li> <li>● 管理项目的变更，解决实施中的问题。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提交最终产品</li> <li>● 评估与验收</li> <li>● 清算与审计账务</li> <li>● 评估项目</li> <li>● 项目技术与管理文档的归档</li> <li>● 资源清理</li> <li>● 转移产品责任者</li> <li>● 项目组的解散与人员再分配</li> </ul>

表2-3项目的生命周期及其主要工作



## 第2章 把握环境 控制过程

### 2.3 熟悉项目阶段

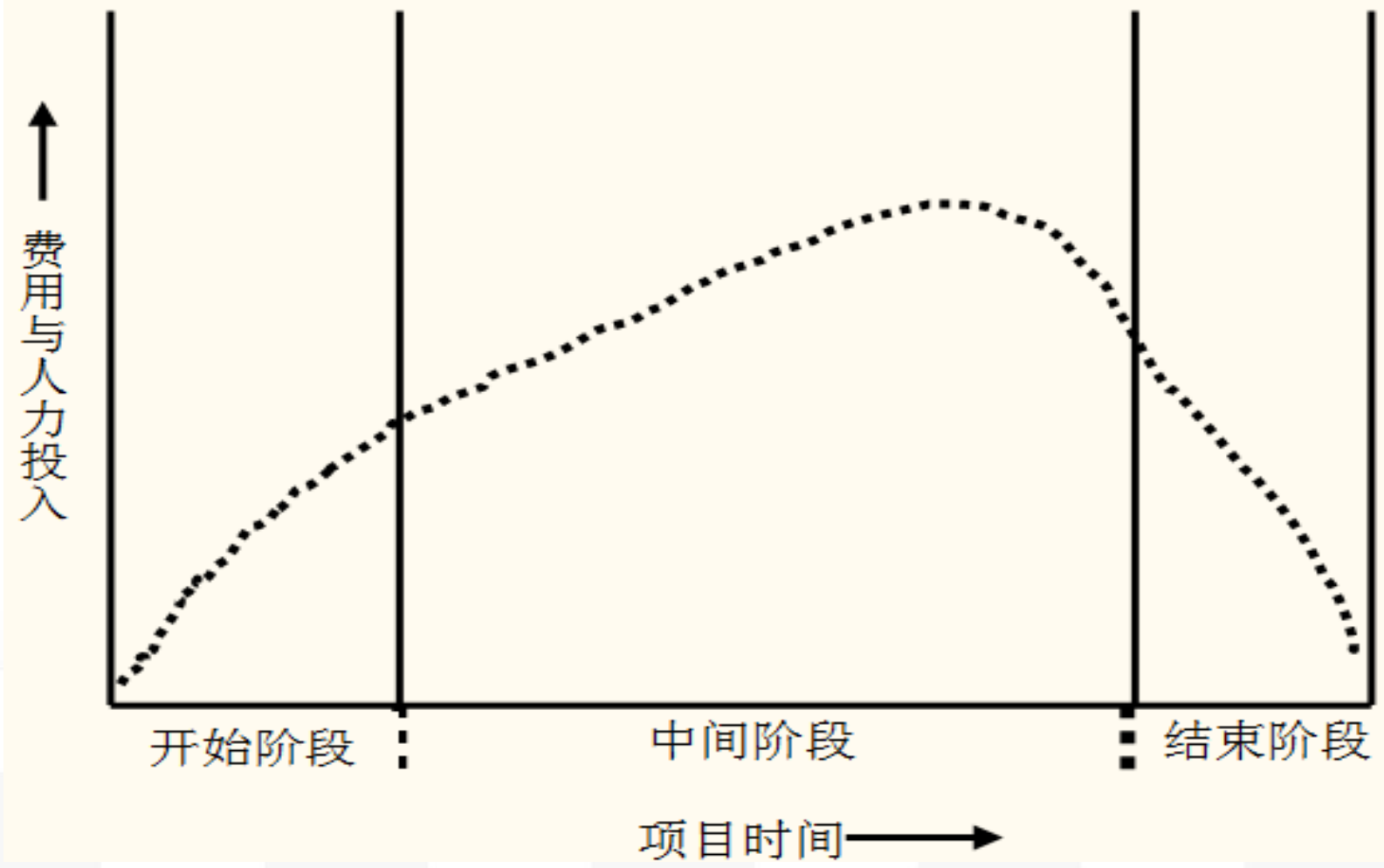


图2—4 项目费用与人力投入模式

### 2.3 熟悉项目阶段

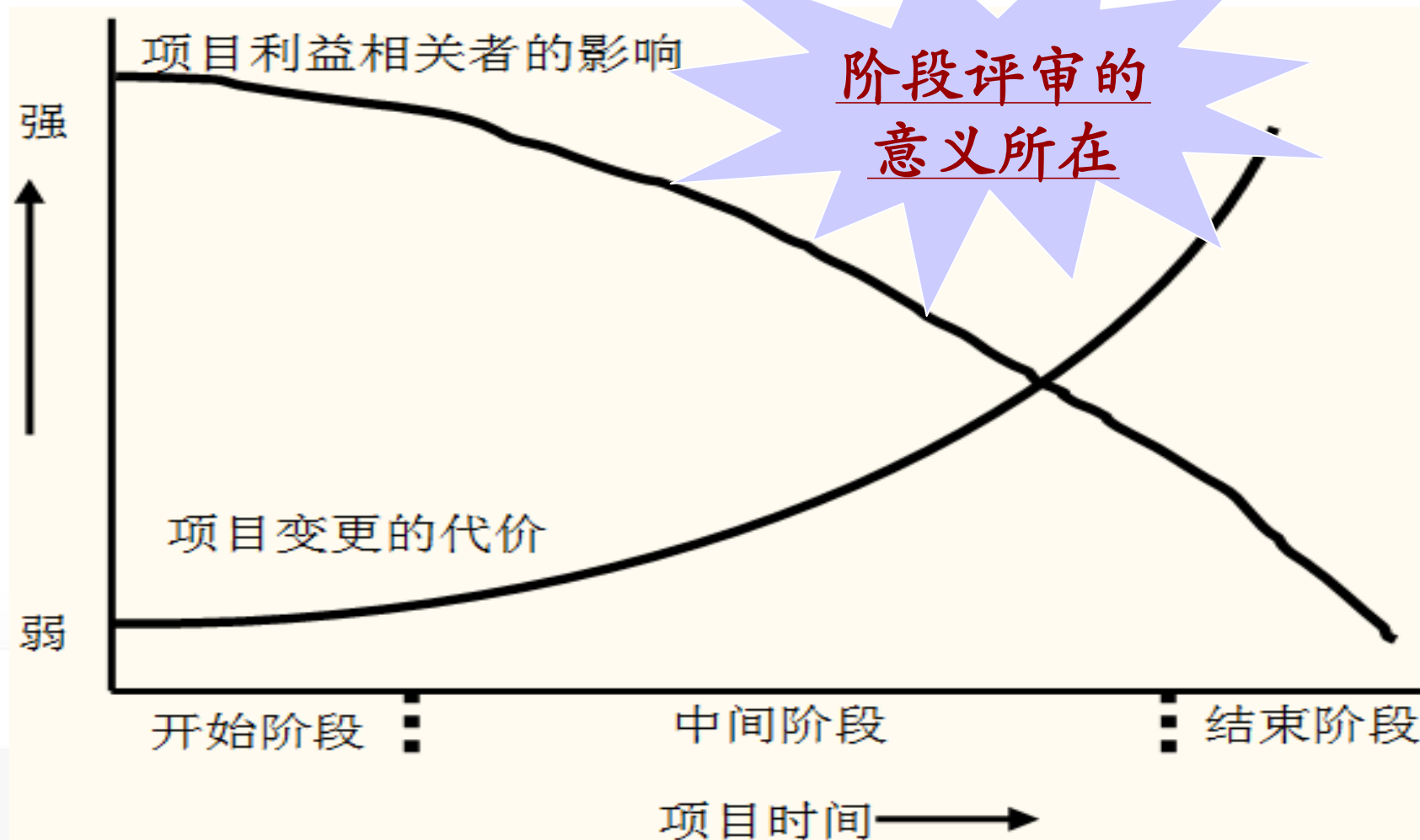


图2-5 项目利益相关者的影响随时间的变化



### 2.3 熟悉项目阶段

#### 2.3.3 IT项目的生命周期

- ✓ 项目的生命周期描述了项目从开始到结束所经历各个阶段，对于不同行业、不同项目，其生命周期的划分是不相同的；
- ✓ 从项目利益相关者角度来看，项目的生命周期的划分也是不相同的。
- ✓ 从开发商来看，IT项目的生命周期是从与客户签订开发合同开始，到完成合同规定的任务结束。
- ✓ 从客户的角度来看，IT项目是从需求的提出开始，到使用项目产品实现目标结束。





### 2.3 熟悉项目阶段

IT 项目是通过满足客户的需求来**实现项目目标的**，  
因此，**站在客户角度**来划分项目的生命周期**有利于项目管理的成功**。



### 2.3 熟悉项目阶段

#### 2.3.4 软件产品生命周期与项目生命周期的关系

- ✓ 软件产品的生命周期从提出软件产品研发开始,直到最后停止使用该软件产品为止。
- ✓ 对于软件企业来说,产品的市场成功才是开发项目结束的真正标志。
- ✓ 软件产品的生命周期包括产品项目筛选、概念形成、产品开发、产品上市、市场增长、成熟和衰退直到退出市场为止。(与软件开发的周期不同)

### 2.3 熟悉项目阶段

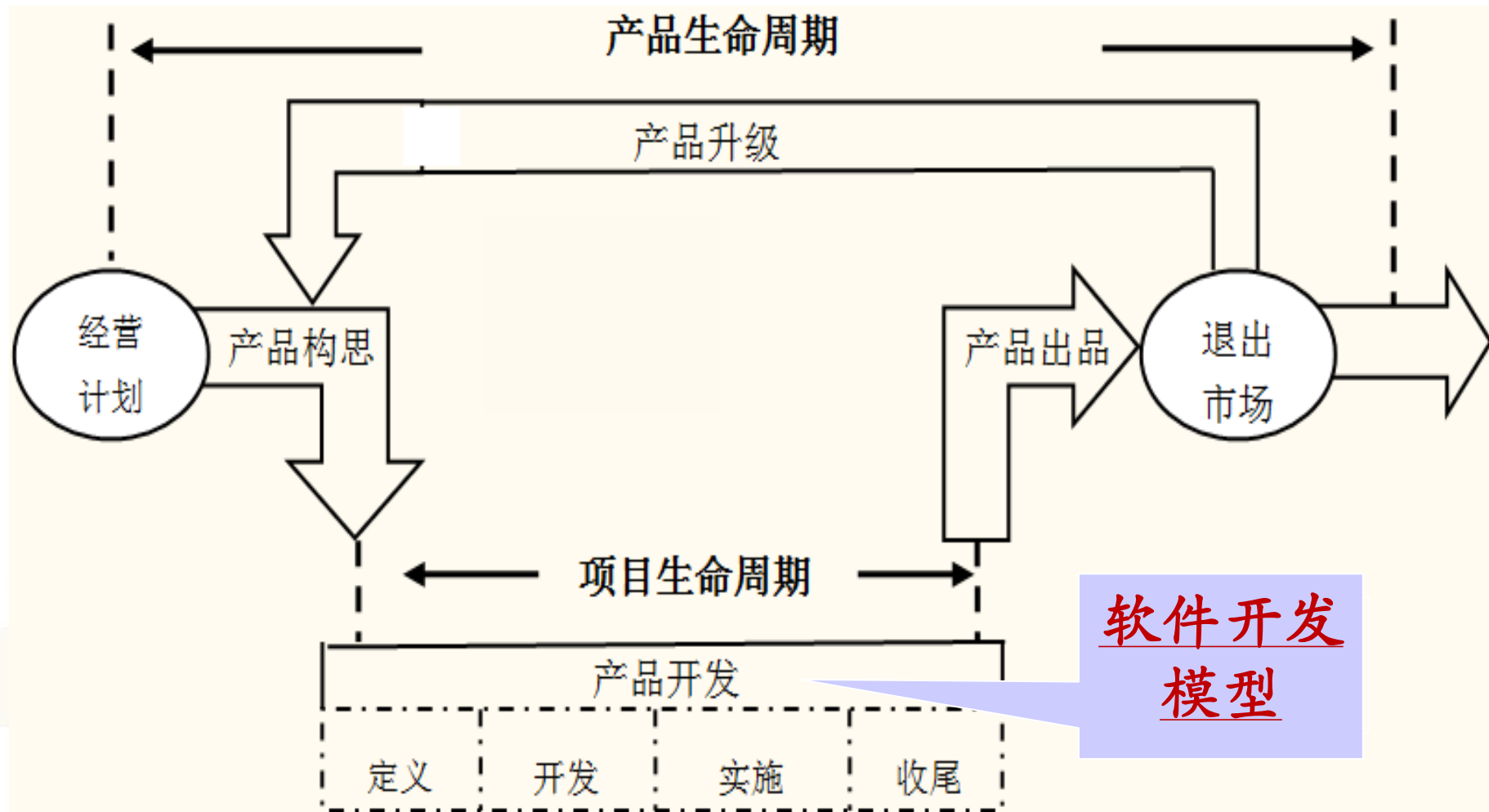


图2-6项目生命周期与产品生命周期的关系

# 提 纲



- 把握组织环境
- 掌握系统方法
- 熟悉项目阶段
- 了解项目组织
- 控制项目过程



### 2.4 了解项目组织

#### 2.4.1 组织的定义与形成过程

- ✓ 项目管理与传统组织管理的**最大区别**在于项目管理更强调项目经理的作用，更强调团队的协作精神，其组织形式具有更大的灵活性和柔性。
- ✓ 在项目实施过程中，**项目组织**是所有活动的**焦点**，是所有影响项目的内部与外部的**活动中心**。
- ✓ **项目组织形式和运行机制**对项目的管理起到十分重要的作用。



### 2.4 了解项目组织

✓ 德鲁克认为组织的目的，就是要使平凡的人做出不平凡的事。

◆ 德鲁克依据对人的洞察，提出了“组织是一个特别的工具，一方面‘增强’组织成员原有的长处，另一方面‘抵消’组织成员的缺点，让这些缺点尽量不对组织产生伤害”。



### 2.4 了解项目组织

#### 2.4.2 组织的特征

✓ 现代社会组织多种多样，如家庭、学校、企业、团体、国家等都以组织形式存在。尽管组织形态各异，但它们都有如下**共同特征**：

- 目的性：
- 专业化分工：**组织是在分工基础上形成的**
- 依赖性：**相互协作**
- 等级制度：**上下级关系**
- 开放性：**与外界的联系**
- 环境适应性：**适应环境**





### 2.4 了解项目组织

#### 2.4.3 组织的设计原则

✓ 组织的高效率低成本运行，**首先**需要形成科学、合理的组织结构，**直接管理的下属数量** **最高主管→具体执行者**

- 目标一致性：企业文化、战略目标
- 合理的管理**幅度**和**层次**：扁平结构和锥形结构
- 命令统一：避免多头指挥，禁止越权指挥
- 责任与权力对等：责权匹配，避免职权滥用或责任失败
- 合理分工与密切协作：领导、员工、部门→组织合力
- 集权与分权相结合：**适度**
- 环境适应性：从外界获取有利资源



### 2.4 了解项目组织

#### 2.4.4 项目的组织结构

- ✓ 项目的组织结构对项目所需资源的获取起着关键的作用。
- ✓ 与项目有关的组织结构一般有职能型、项目型和矩阵型；而矩阵型又可以分为弱矩阵、平衡矩阵和强矩阵等三种类型。

## 2.4 了解项目组织

### 1) 职能型组织

未明确项目组织和经理

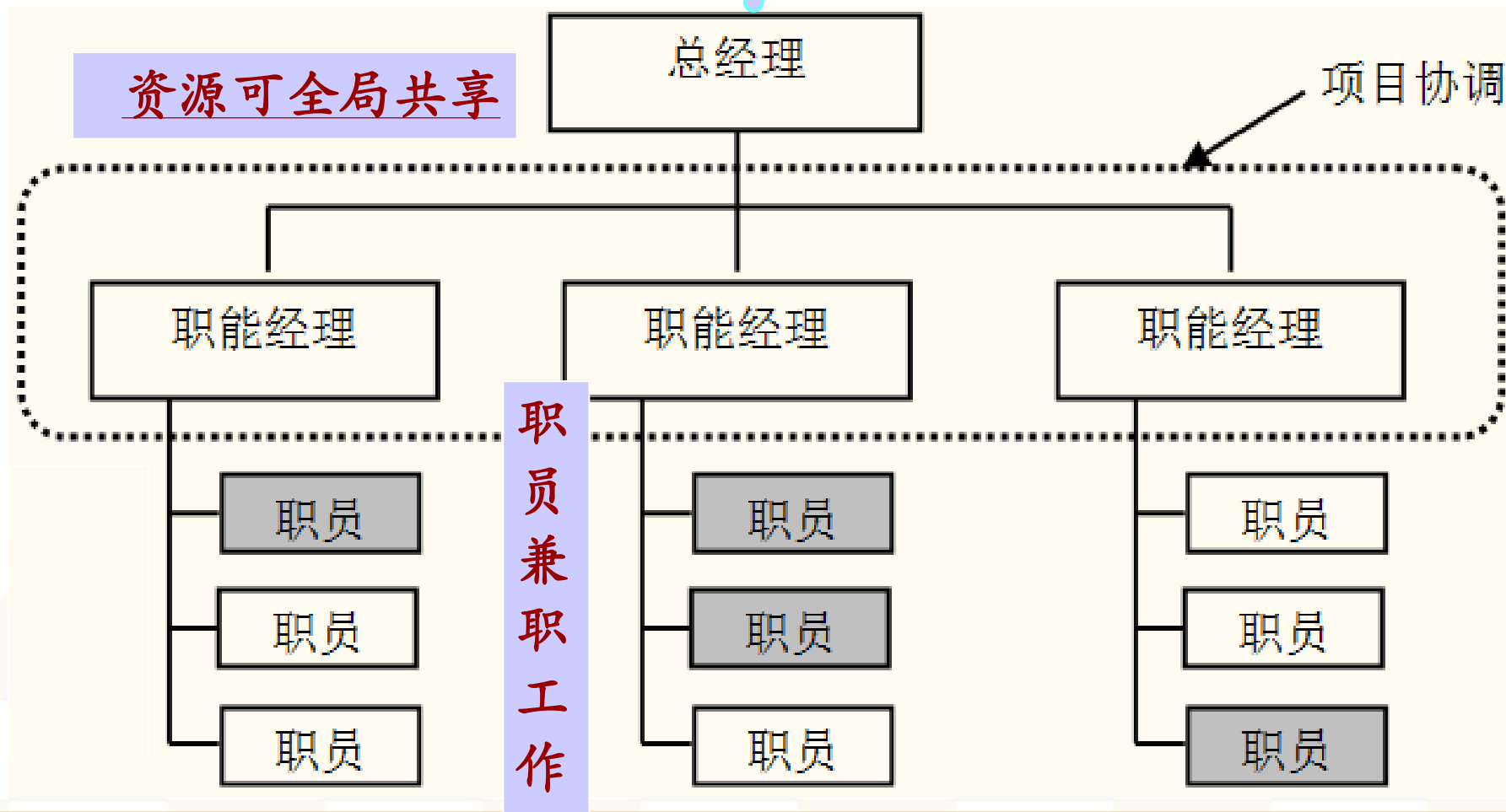


图2-9 职能型组织结构

## 2.4 了解项目组织

### 2) 项目型组织

有明确的项目负责人及专有资源

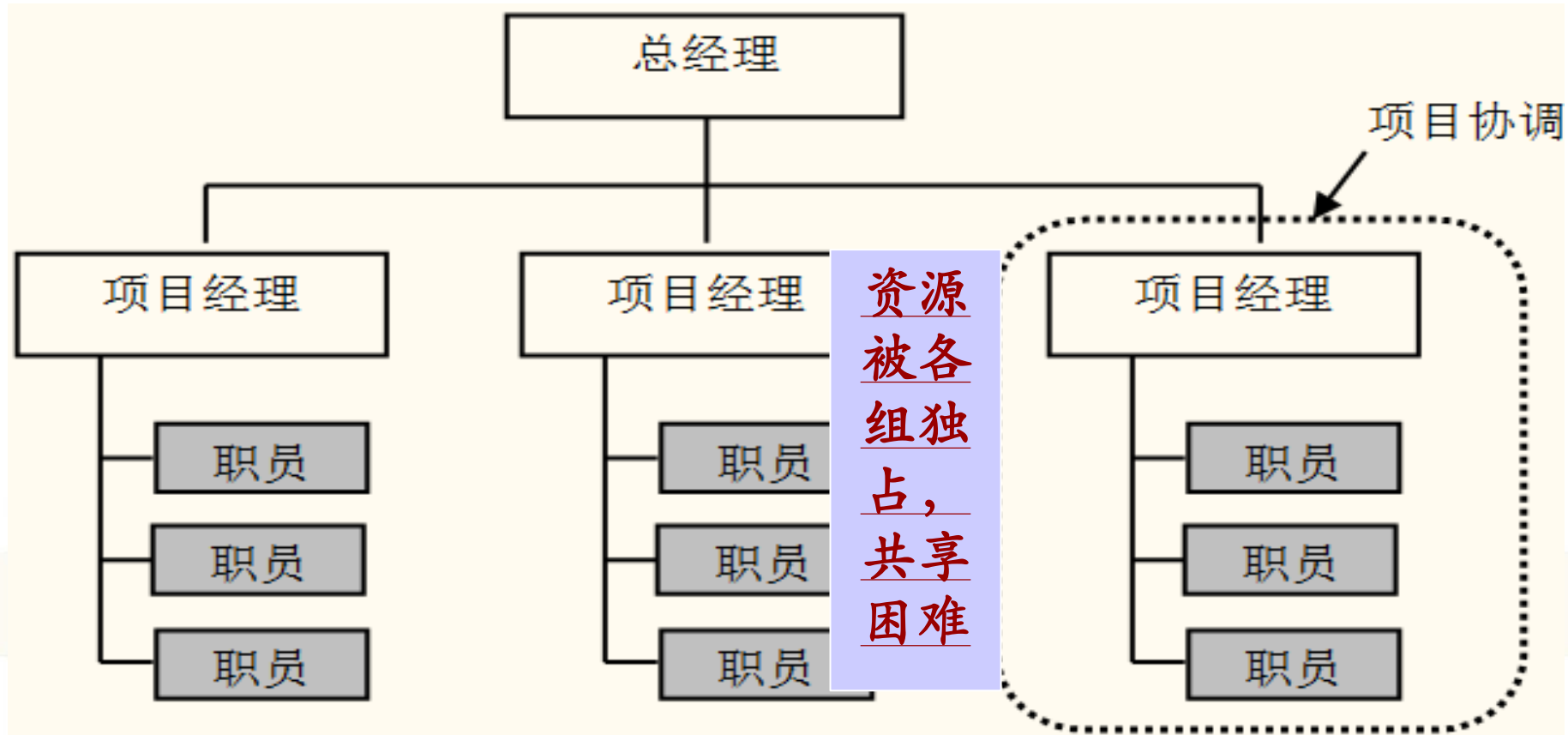


图2-10 项目型组织结构



### 2.4 了解项目组织

#### 3) 矩阵型组织

兼具职能型与项目型组织特征

能够保证有人对项目目标负责，

又能够有效利用整个组织资源。

根据项目组对项目资源占有程度的大小，可分为

弱矩阵、平衡矩阵、强矩阵。

### 2.4 了解项目组织

#### 3) 矩阵型组织（弱矩阵型）

项目经理兼职，资源仍在职能经理手中，难以对结果负责

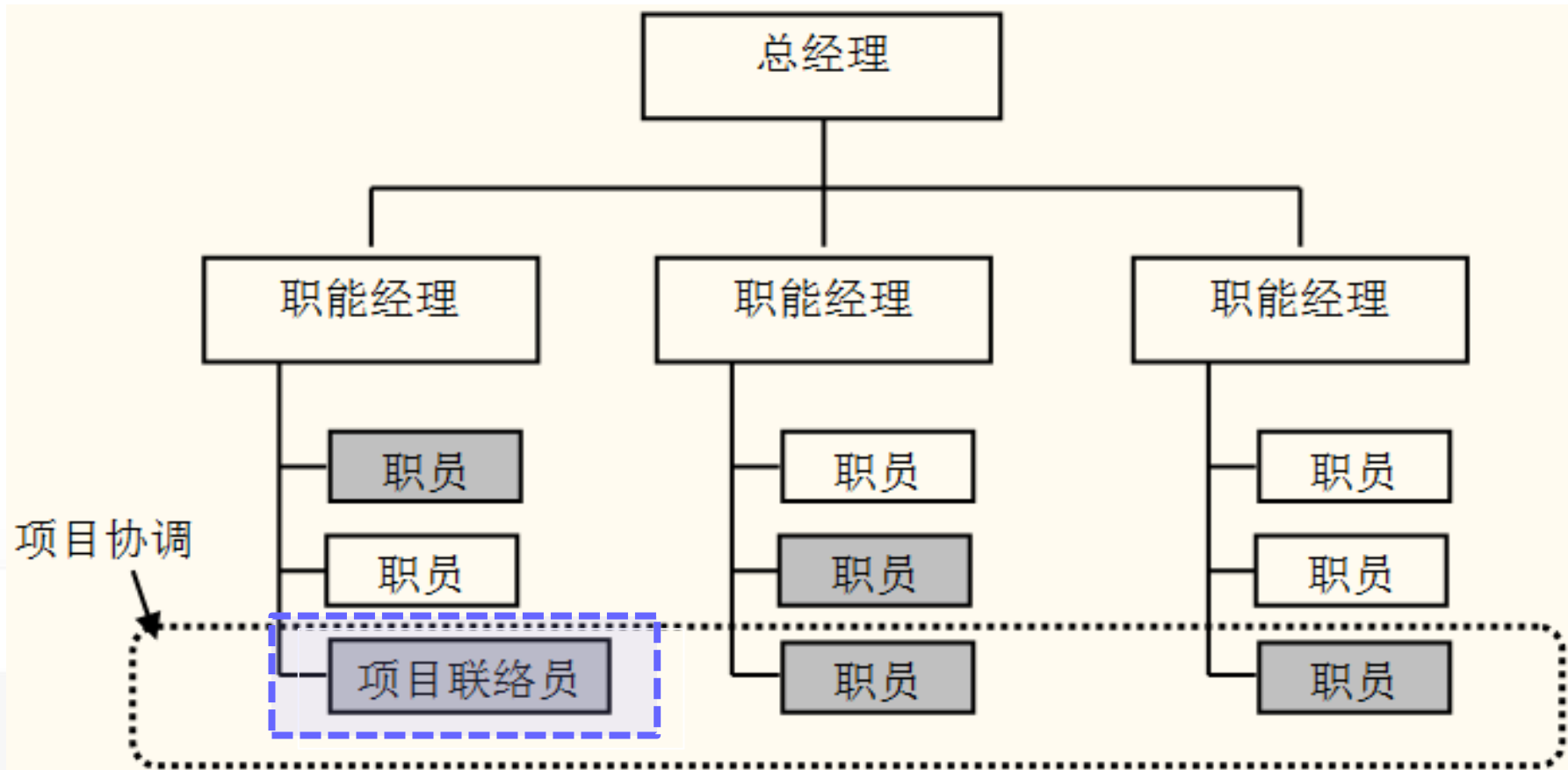


图2-11 弱矩阵型组织结构

## 2.4 了解项目组织

### 3) 矩阵型组织（平衡矩阵型）

虽设经理，但不能独立于职能部门，资源支配权力有限

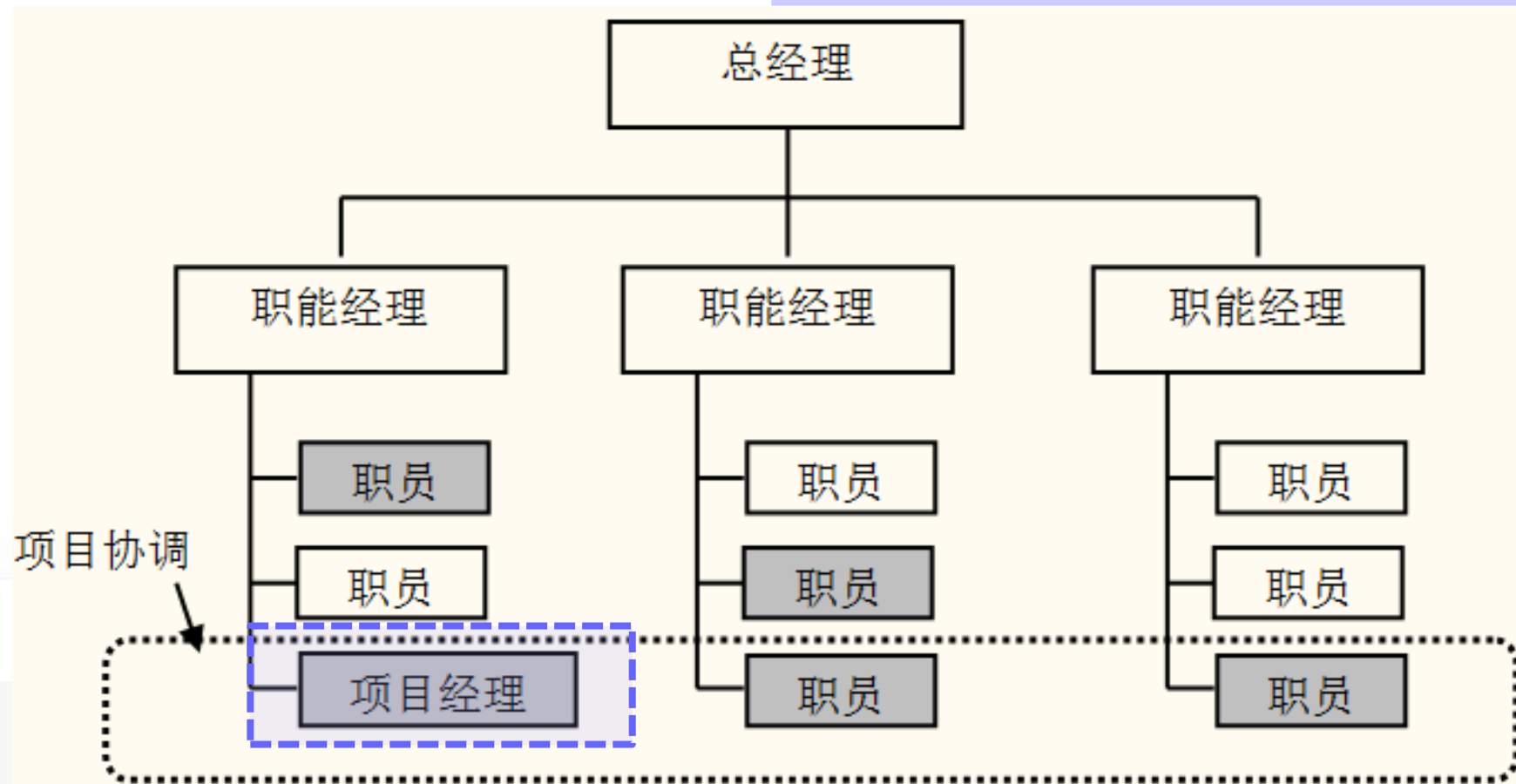


图2-12 平衡矩阵型组织结构



## 2.4 了解项目组织

### 3) 矩阵型组织（强矩阵型）

项目经理比职能经理  
对职员更具指挥权

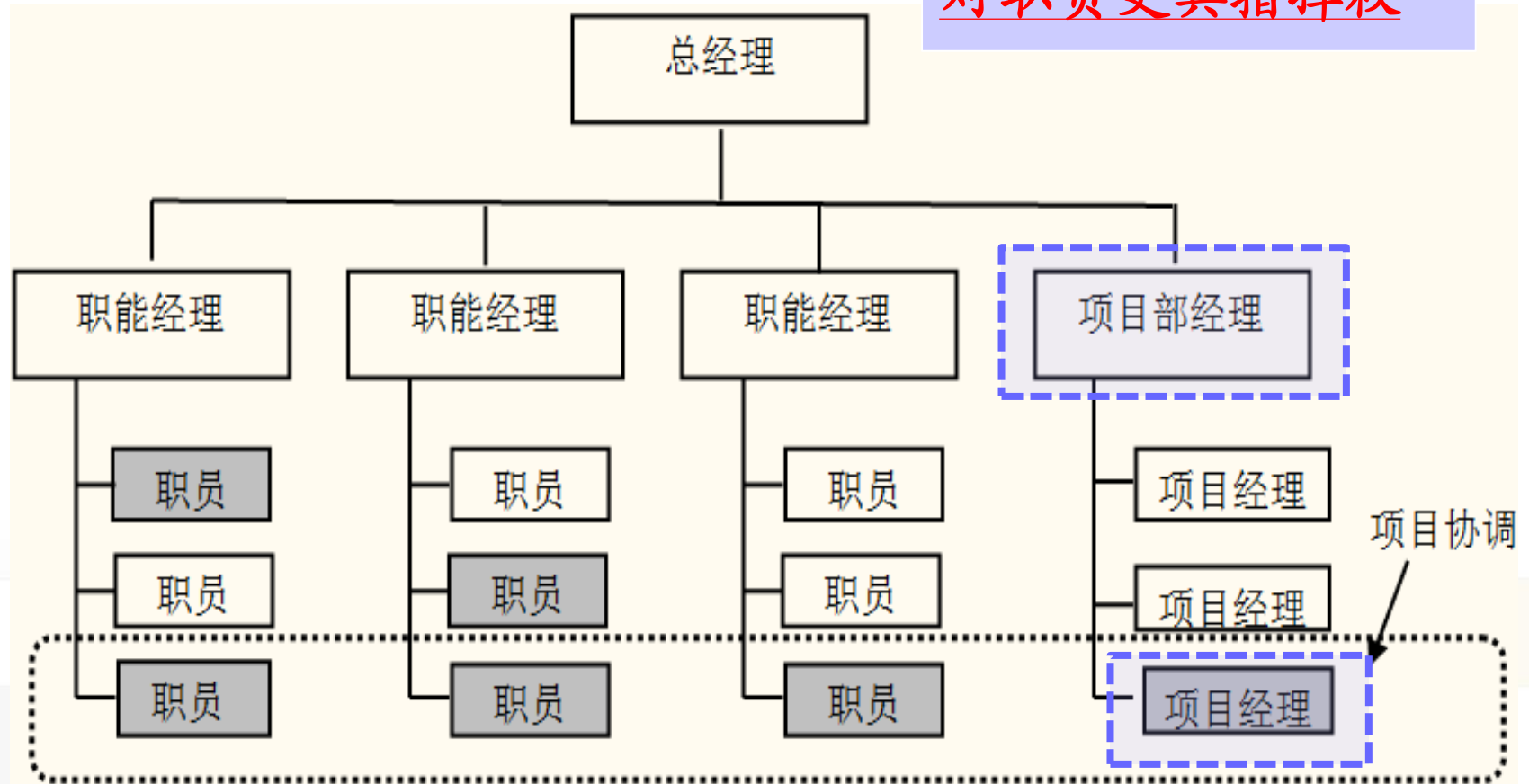


图2-13 强矩阵型组织结构

## 2.4 了解项目组织

### 4) 复合型组织

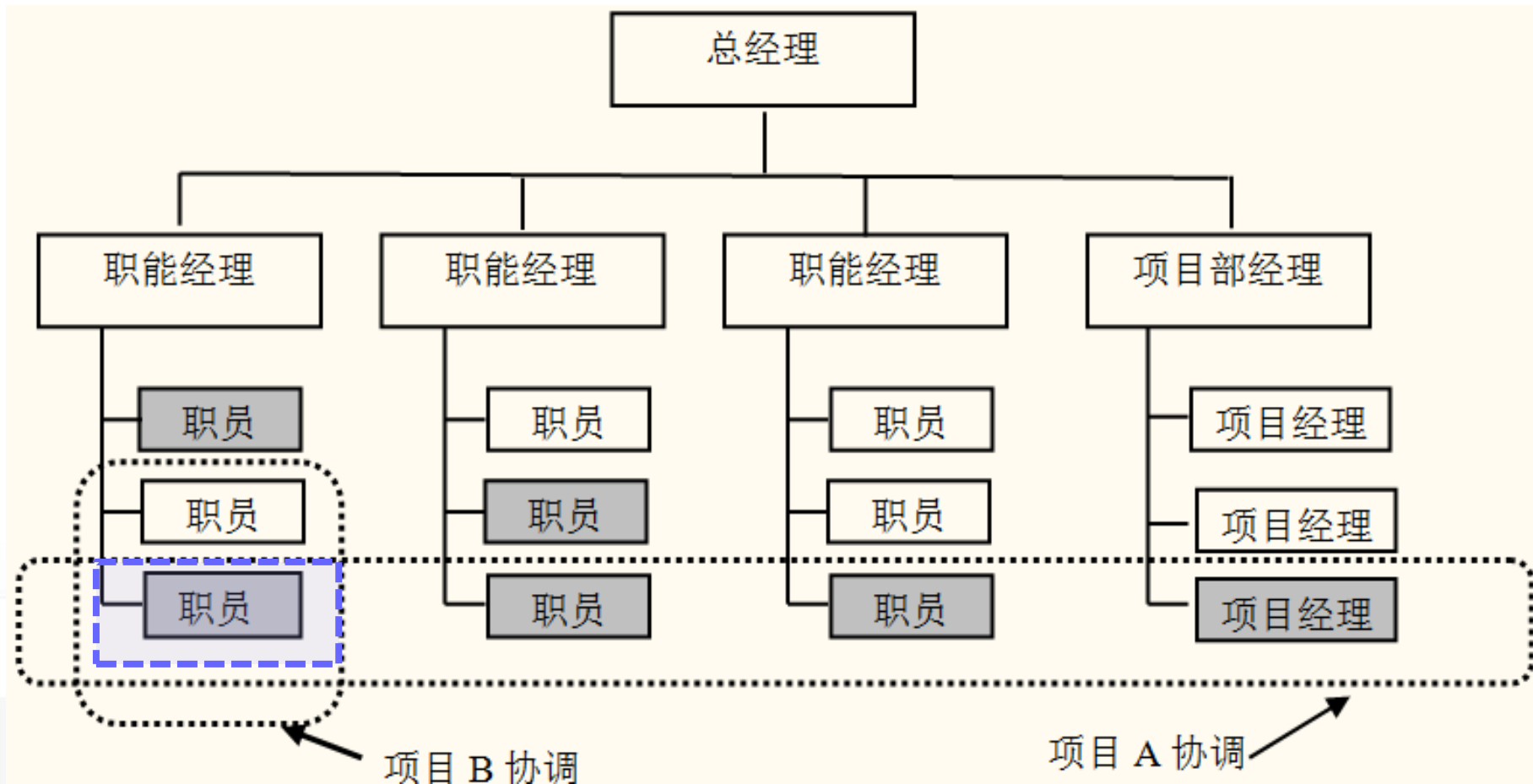


图2-14 复合型组织结构



2.4 了解项目组织

2.4.4 项目的组织结构

<div>组织结构</div> <div>项目特征</div>	职能型	矩阵型			项目型
		弱矩阵	平衡矩阵	强矩阵	
项目经理权限	很少或没有	有限	少到中等	中等到大	很多，甚至全权
项目可利用的资源	很少或没有	有限	少到中等	中等到多	很多，甚至全部
控制项目预算的人	职能经理	职能经理	职能经理 与项目经理	项目经理	项目经理
项目经理的角色	兼职	兼职	全职	全职	全职
项目管理的行政人员	兼职	兼职	兼职	全职	全职

表2- 4 组织结构对项目和项目经理的影响

## 2.4.5 组织文化及其意义

若要把一个组织内的各种要素(人力、物力、资金、技术等资源)有机整合起来,使之高效运转,除需要一定的正式和非正式组织形式外,还需要一种无形的润滑剂、凝合剂、内在驱动力,这就是被称为管理之魂的组织文化!

组织文化,又称企业文化,是组织在长期的生存和发展过程中形成的为组织所特有的、且为组织全体成员共同遵循的价值观念、行为准则、团队意识、思维方式、工作作风、心理预期和团体归属感等群体意识的总称(包括物质与精神,表层与深层)。

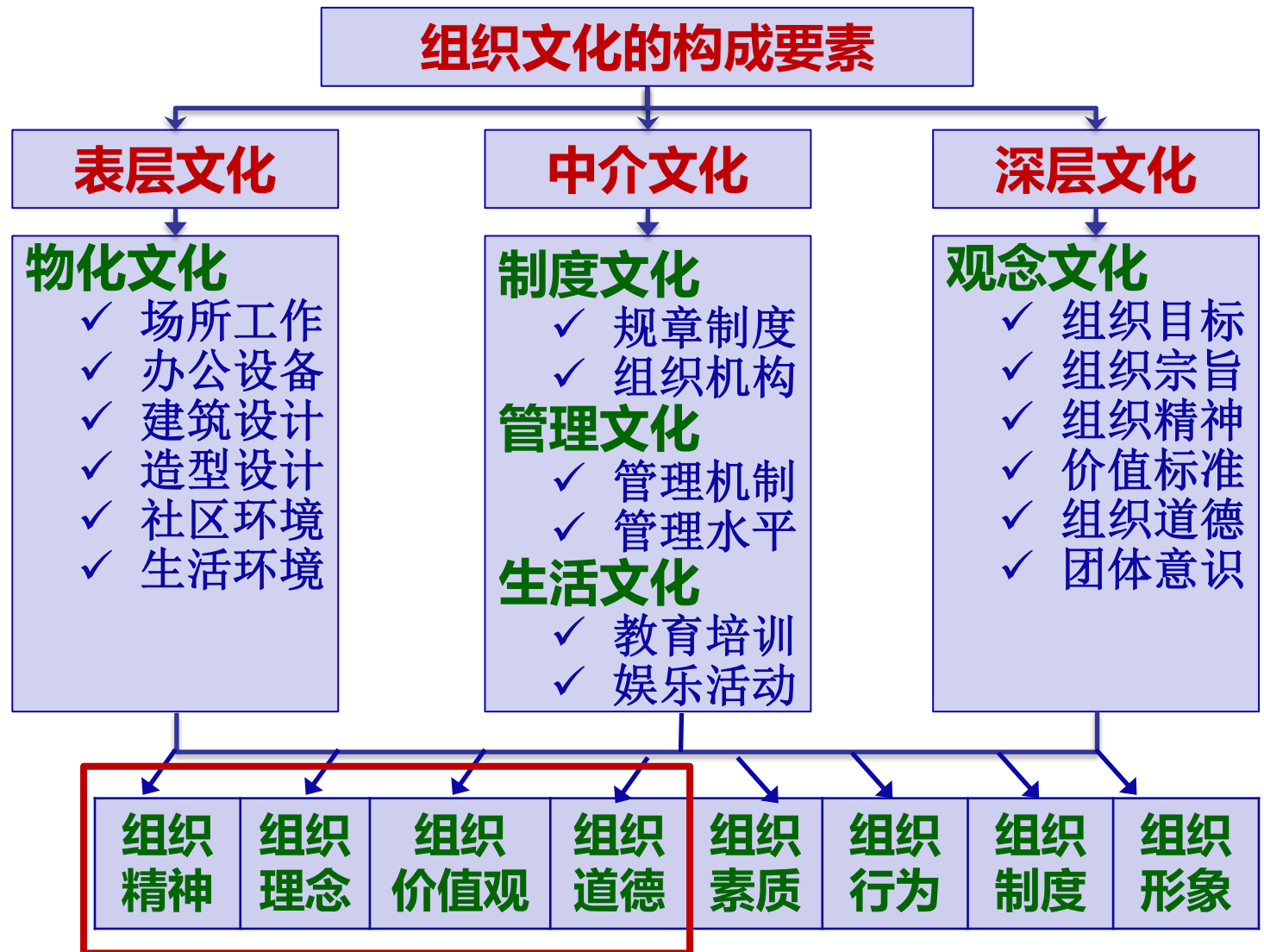


## 2.4.5 组织文化的构成要素

三个层次

五种形态

八个要素



**Tencent 腾讯**

## 创造：超越创新，探索未来



The banner features the Yanshan University logo on the left, which includes a circular emblem with the university's name in English and Chinese, and the founding year 1920. To the right of the logo is the university's name in large Chinese characters '燕山大学' and its English name 'YANSHAN UNIVERSITY'. The main part of the banner contains the university's motto in large Chinese characters: '厚德 博学 求是 创新' (Houde, Boxue, Qiushi, Chuxin), which translates to 'Virtue, Broad Learning, Pursuing Truth, and Innovation'. Below this motto is a smaller line of text: '燕大精神 品格' (Yanshan University Spirit and Character). At the bottom of the banner, there is a row of 16 smaller Chinese characters: '传发追熔 承扬求铸 不严敢心 畏谨于系 艰专创祖 难注新国 自精善服 强益于务 不求创社 息精造会 的的的的 奋工卓家 斗匠越国 基精品情 因神质怀'.

## 2.4.5 组织文化对项目组织的影响

**组织文化是管理之魂？  
有多大威力？有那么神奇吗？**

**有！**

武汉火神山建设项目的--“魂”

民族文化  
价值观念

一方有难  
八方支援

不计生死

党和政府的  
态度

人民至上

不计代价

社会主义  
道路与制度

人民  
当家作主

集中力量  
办大事

这就是我们的民族文化、民族精神(中国精神)作用于这样一个项目时所展现出的巨大威力！

这就是这个项目的“灵魂”所在，也是西方欧美国家**做不到**的原因。



## 2.4.5 组织文化对项目组织的影响

组织文化，又称企业文化，是组织在长期的生存和发展过程中形成的为组织所特有的、且为组织全体成员共同遵循的价值观念、行为准则、团队意识、思维方式、工作作风、心理预期和团体归属感等群体意识的总称（包括物质与精神，表层与深层）。

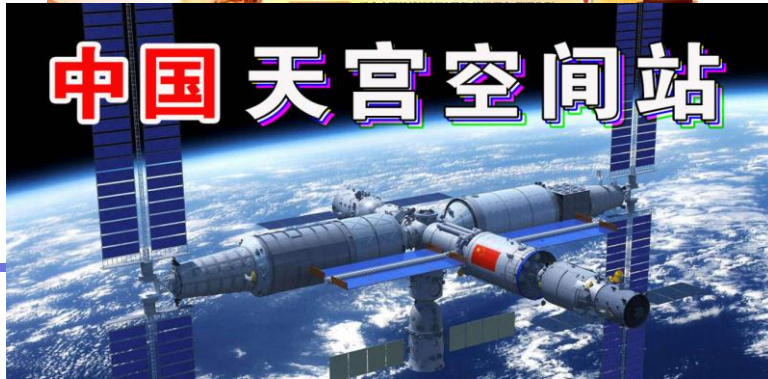
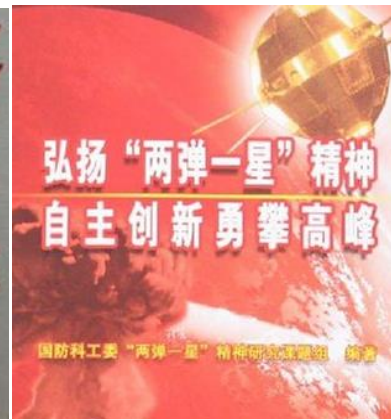
在中华民族五千年的发展历程、中国共产党领导百年的发展历程、新中国75年的发展历程中，又形成了什么样的价值观念、行为准则、思维方式、群体意识呢？



## 2.4.5 组织文化对项目组织的影响

这种长期形成的**民族文化和民族精神**、**中国共产党人的精神谱系**，正是我们能够延续五千年华夏文明、战胜各类挫折与磨难、不断走向伟大复兴的根本原因所在！

实践表明，只要把**家国情怀**、**人生观、价值观的种子**，深植于**中华民族文化、民族精神的土壤里**，就能够培育出各种**超凡的力量**！



## 2.4.5 组织文化对项目组织的影响

由此可见，组织文化对项目组织的影响**是巨大的，是潜移默化的**。只有具有优秀组织文化的组织，才**有可能**构建优秀的项目团队，同理，**优秀的项目团队一定是以优秀的组织文化为基础的**。

在项目管理过程中，我们要着力**将个人的优势和能力，演变为组织的文化，固化为组织的核心竞争力**，建立组织的项目管理体系和运作机制，才能使项目的成功从偶然成为必然。

组织文化是**组织环境**（客观性、系统性、动态性）的重要组成部分，是组织生存、竞争和发展的**灵魂**所在，是推动组织事业发展的**不竭动力**。



## 2.4.5 组织文化对项目组织的影响



成就客户 → 服务意识薄弱呢？  
艰苦奋斗 → 贪图安逸呢？  
自我批判 → 骄傲自大呢？  
开放进取 → 自我封闭、裹足不前呢？  
至诚守信 → 不真诚、不守信呢？  
团队合作 → 缺乏合作意识、担当精神呢？

一流企业靠文化  
二流企业靠战略  
三流企业靠产品  
四流企业靠资源  
  
一流人才看文化  
二流人才看产品  
三流人才看制度

所以，同学们，我们一定要**重视组织文化、熟悉组织文化，更要善于充分利用组织文化对项目组织的有利影响，克服和纠正项目中主观的消极因素**，使项目建立在牢固的组织文化基础上。





## 2.4.5 组织文化对项目组织的影响

文化在哪里？

文化就在浩瀚的五千年民族文明里，

文化就在中国共产党人的精神谱系里，

文化就在你点点滴滴的学习、生活、工作里，

文化就在你身体流淌的血液里！

当你感到迷茫、困惑时，

当你感到艰难、无助时，

不妨到我们的民族文化、中国精神里去寻找前进的方向，  
去摄取前进的力量！



中国特色社会主义的  
自信基石与力量源泉

文化自信





### 2.4 了解项目组织

#### 软件企业精神

- 诚信是企业之本
- 敬业是应尽之责
- 团结是立业之基
- 创新是企业之源

◆ 三流企业靠人才、二流企业靠机制、一流企业靠文化

### 2.4 了解项目组织

#### 2.4.6 IT项目组织的特点

✓ IT项目组织的显著特点:

- 1) 客户适应性: 定制、个性化服务
- 2) 任务导向性: 按任务整合资源, 实现目标
- 3) 利益冲突性: 利益相关者的矛盾
- 4) 组织动态性: 成员适时流动
- 5) 责权的不对称性: 经理从外获取资源不易
- 6) 信息的不对称性: 技术人员与用户之间
- 7) 全过程的风险性: 需求不稳定, 智力依赖

● 由于IT项目组织存在这些特点, 它的管理方式与企业组织运行方式有很大的区别;

● 认识到这些差别, 协调好项目组织与各职能部门之间的关系, 处理好项目工作与各职能部门日常工作的冲突, 是确保项目顺利进行的基本保证。