

项目管理



PROJECT MANAGEMENT

项目管理 (PROJECT MANAGEMENT)

1 项目管理的基本概念

2 项目管理的组织

3 集成管理

4 范围管理

5 进度管理

6 成本管理

7 质量管理

8 人力资源管理

9 沟通管理

10 项目风险管理

11 采购管理

项目管理的组织


The Organization of Project Management

由于组织目标、资源和环境的差异，为所有的组织找出一个理想的结构是非常困难的。实际上，组织甚至可能不存在一个理想结构。

没有什么好的或坏的组织结构，而只有适合的或不适合的组织结构。

组织在战略规模、技术、环境、行业类型、发展阶段及当前发展趋势等方面各不相同，需要有不同的结构。

组织不同生命周期所应具有的特征

- 创业阶段： 冒险精神、创新精神
 - 集体化阶段： 团队精神、共同愿景
 - 规范化阶段： 标准化
 - 精细化阶段： 标准、价值链延伸、学习型组织
 - 战略创新阶段： 战略转化、战略升级、创新战略
- 

项目管理的组织

The Organization of Project Management

- 1 组织与系统、组织与目标的关系
- 2 职能型组织结构
- 3 项目型组织结构
- 4 矩阵型组织结构
- 5 组织结构模式选择一般方法
- 6 项目经理



项目管理的组织

1. 组织与系统、组织与目标的关系

2. 职能型组织结构

3. 项目型组织结构

4. 矩阵型组织结构

5. 组织结构模式选择一般方法

6. 项目经理



组织与系统的关系

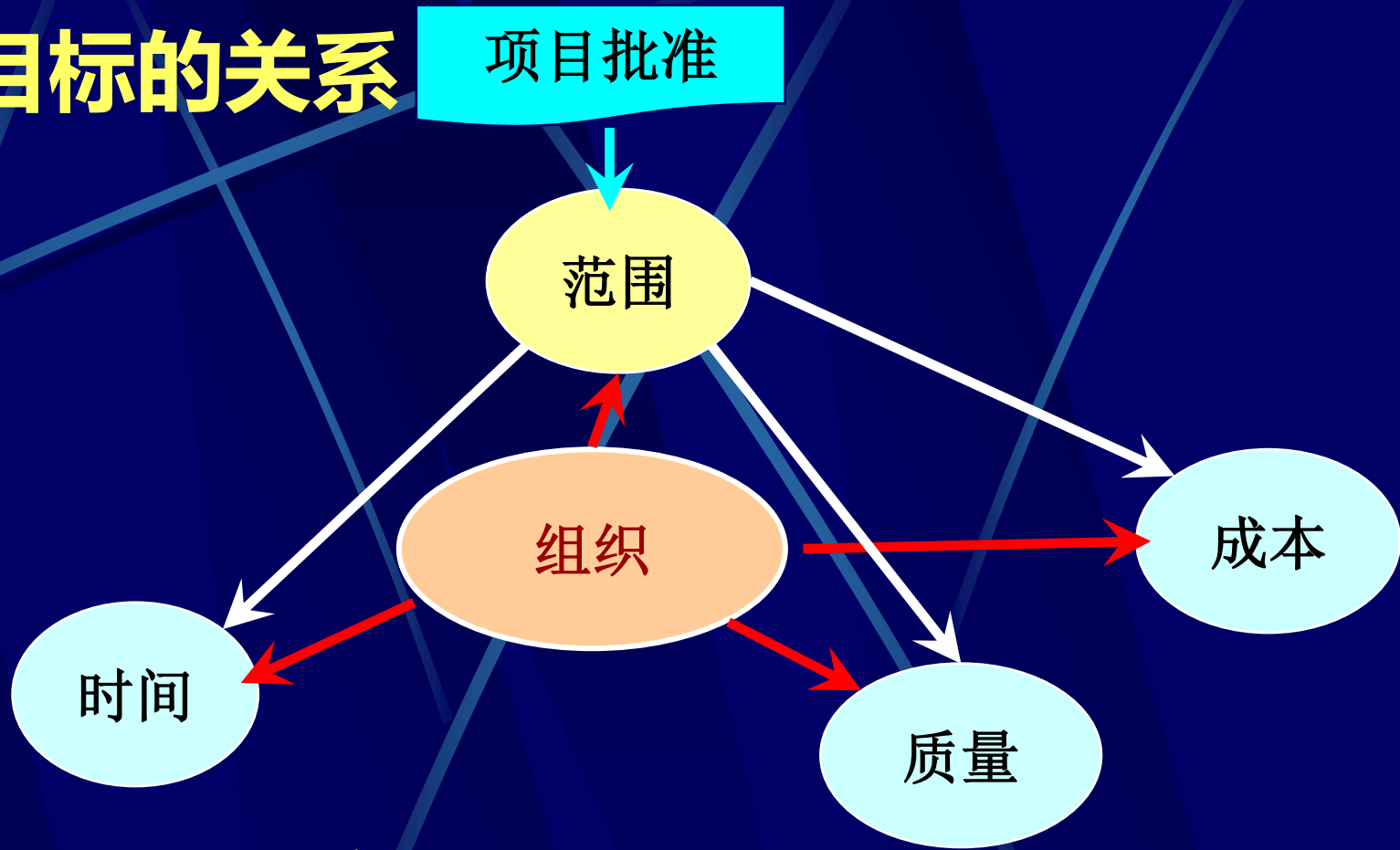
组织

是研究一个系统的组织，可以定义为必须通过相互协作来实现共同目标的群体。

系统

定义组织所解决对象的边界，它所包括的范围可大可小。

组织与目标的关系



目标**决定**组织，

组织是目标能否实现的**决定性因素**。

项目组织结构的特征

- 项目组织要适应项目一次性的特点
- 注重效率和利润
- 讲求专业化
- 注重协调
- 注重权威和统一指挥
- 强调技术



项目管理的组织

1. 组织与系统、组织与目标的关系

2. 职能型组织结构

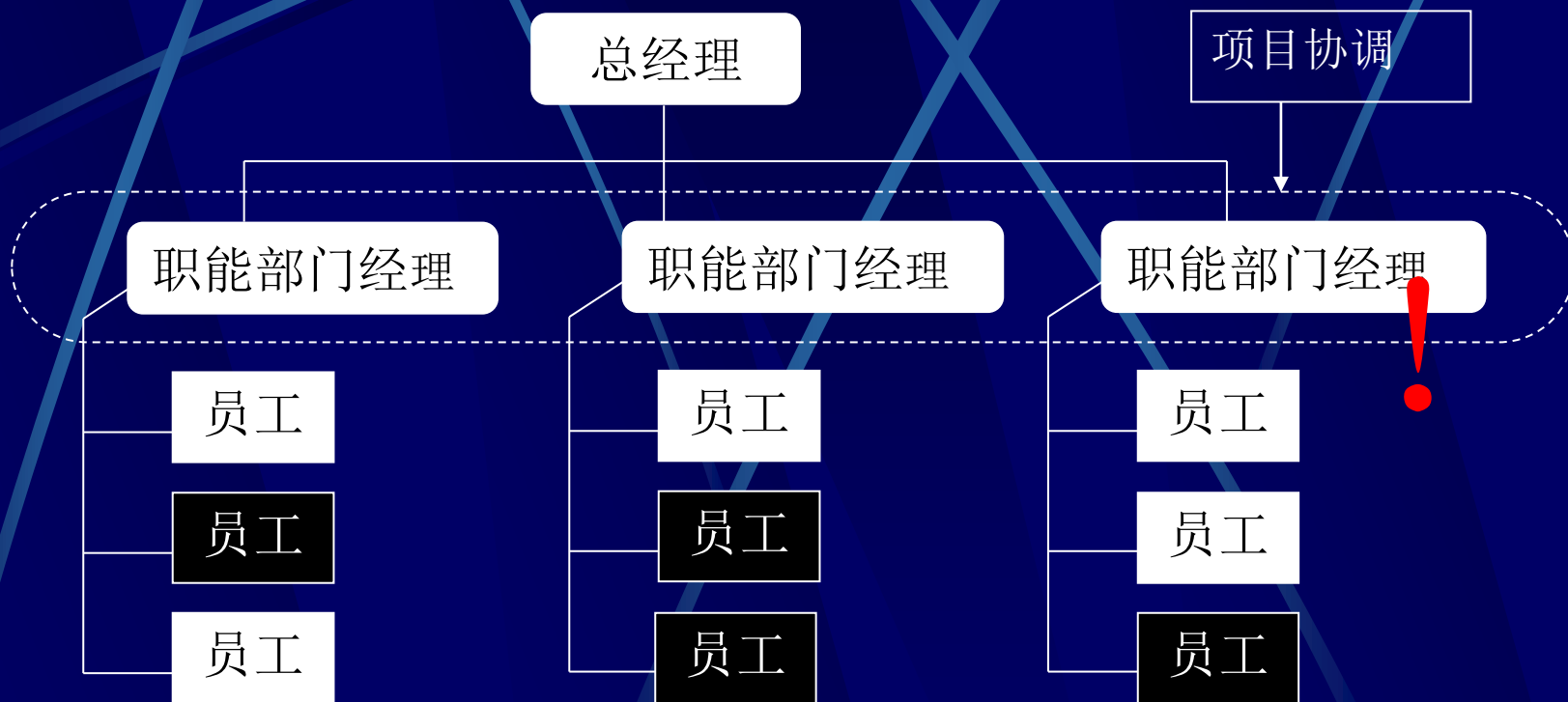
3. 项目型组织结构

4. 矩阵型组织结构

5. 组织结构模式选择一般方法

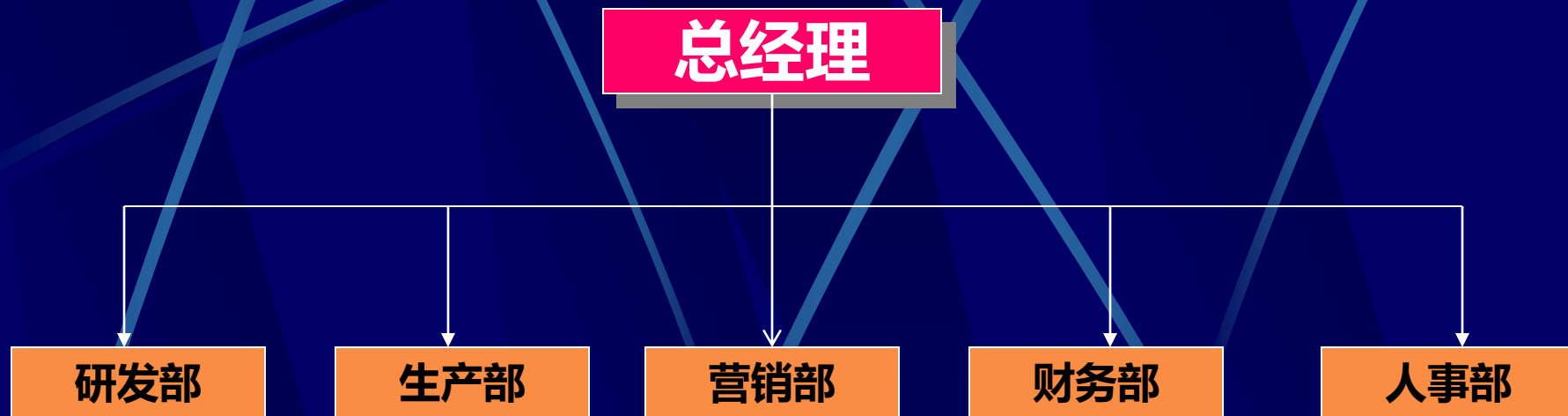
6. 项目经理

典型的职能型组织结构



（黑框代表了参与项目活动的员工）

职能型组织结构案例一



制造业公司典型的职能型组织结构

职能型组织结构案例二



职能型组织结构的优点

1. 沟通渠道畅通：

层次清晰、结构分明，每个职员都有而且只有一个上级，沟通渠道畅通，具有快速反应能力。

2. 人员使用灵活，便于控制

3. 强大的技术支持，便于交流

4. 职能具有稳定性：

职责规范明确并容易理解，团对成员日后的职业生涯又保证。



职能型组织结构的缺点

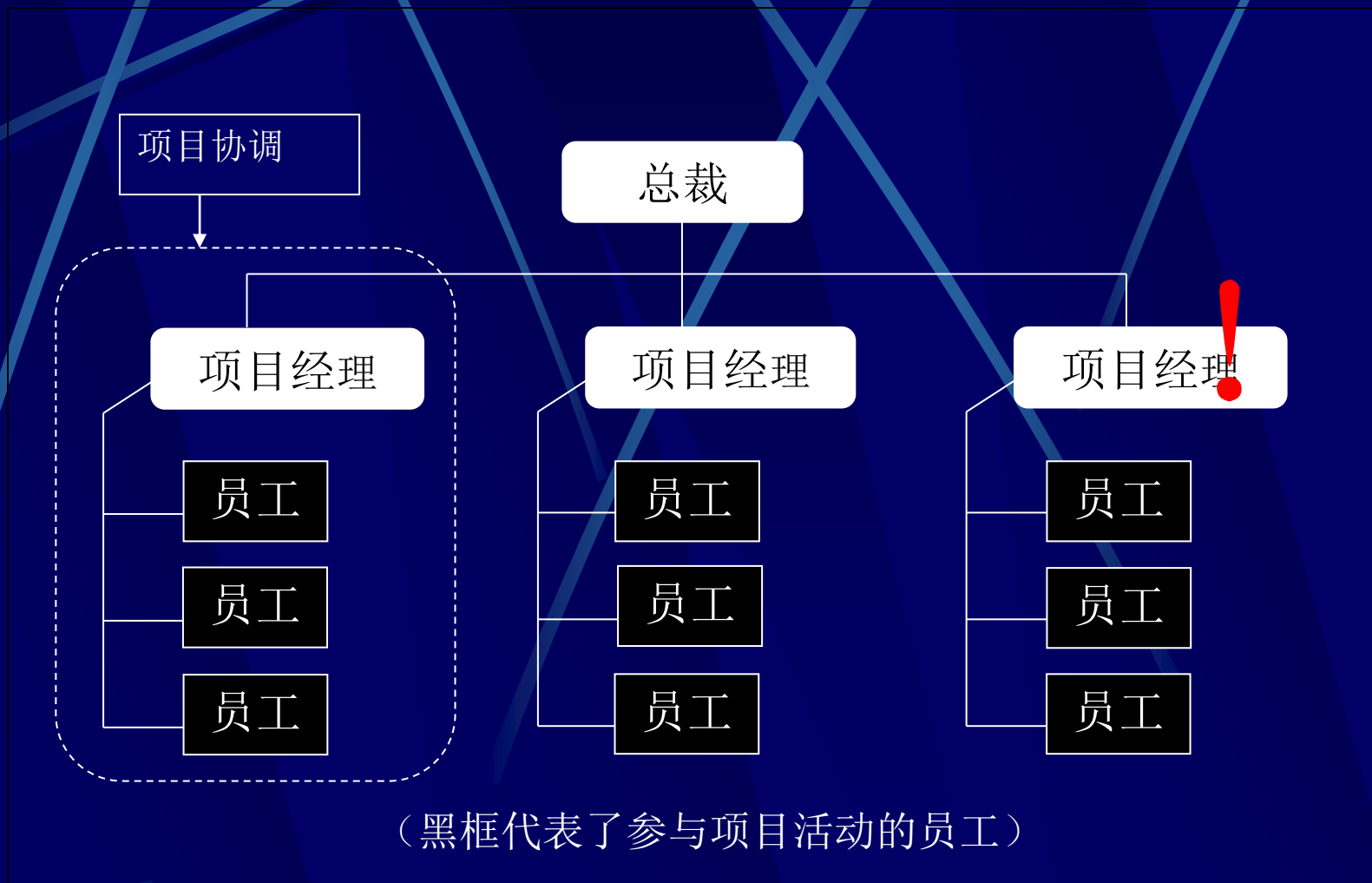
1. 具有一定的狭隘性。项目并不是活动和关心的焦点，项目利益往往得不到优先考虑。
2. 责任不分明，协调混乱。
3. 部门间协作较难，横向联系薄弱，成员缺乏合作。
4. 项目经理没有足够权利控制项目进展，从而影响项目目标的实现。



项目管理的组织

1. 组织与系统、组织与目标的关系
2. 职能型组织结构
3. 项目型组织结构
4. 矩阵型组织结构
5. 组织结构模式选择一般方法
6. 项目经理

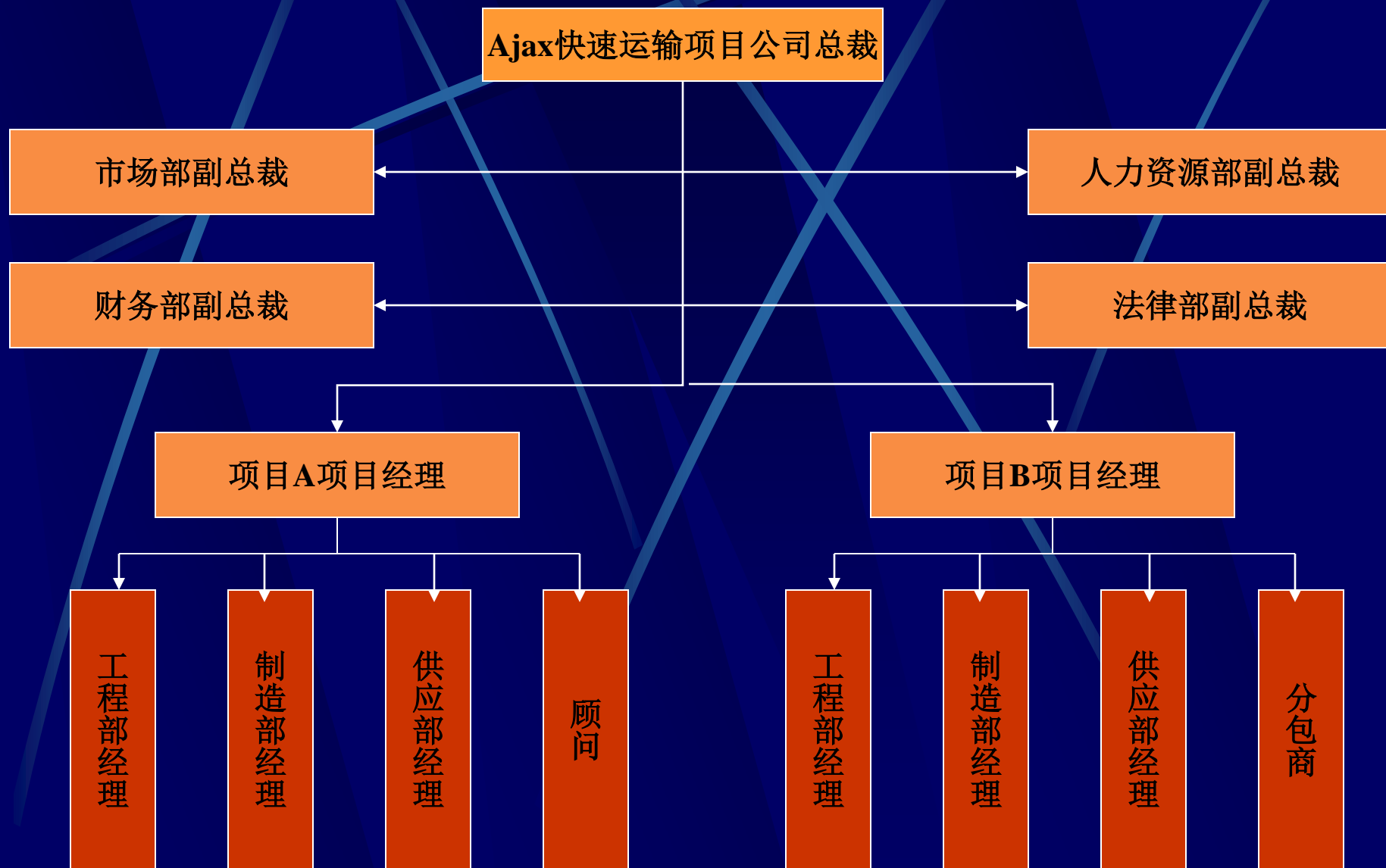
典型的项目型组织结构



项目型组织结构案例一



项目型组织结构案例二




项目型组织结构的优点


1. 结构简单，责权明确，利于统一指挥管理。
2. 目标明确且单一。
3. 控制灵活，反应迅速。
4. 沟通途径简洁，交流更方便。



项目型组织结构的缺点

1. 管理成本高，资源配置效率低。
2. 相对封闭的项目环境，不利于项目与外界的沟通，不同的项目组难以共享知识、经验和人才。
3. 员工缺乏事业上的连续性和保障。
4. 各项目在组织目标、战略发展等方面难以协调，有碍于统一指挥和总公司的战略发展。

现代管理中组织结构变革方向

- 组织结构扁平化：高效率、低成本
- 组织决策的分散化：决策民主科学、低风险
- 运作虚拟化：资源共享、风险共担、利益共享

项目管理的组织

1. 组织与系统、组织与目标的关系
2. 职能型组织结构
3. 项目型组织结构
4. 矩阵型组织结构
5. 组织结构模式选择一般方法
6. 项目经理

矩阵型组织结构

矩阵型组织是职能型组织与项目型组织的混合体。

■ 特点：

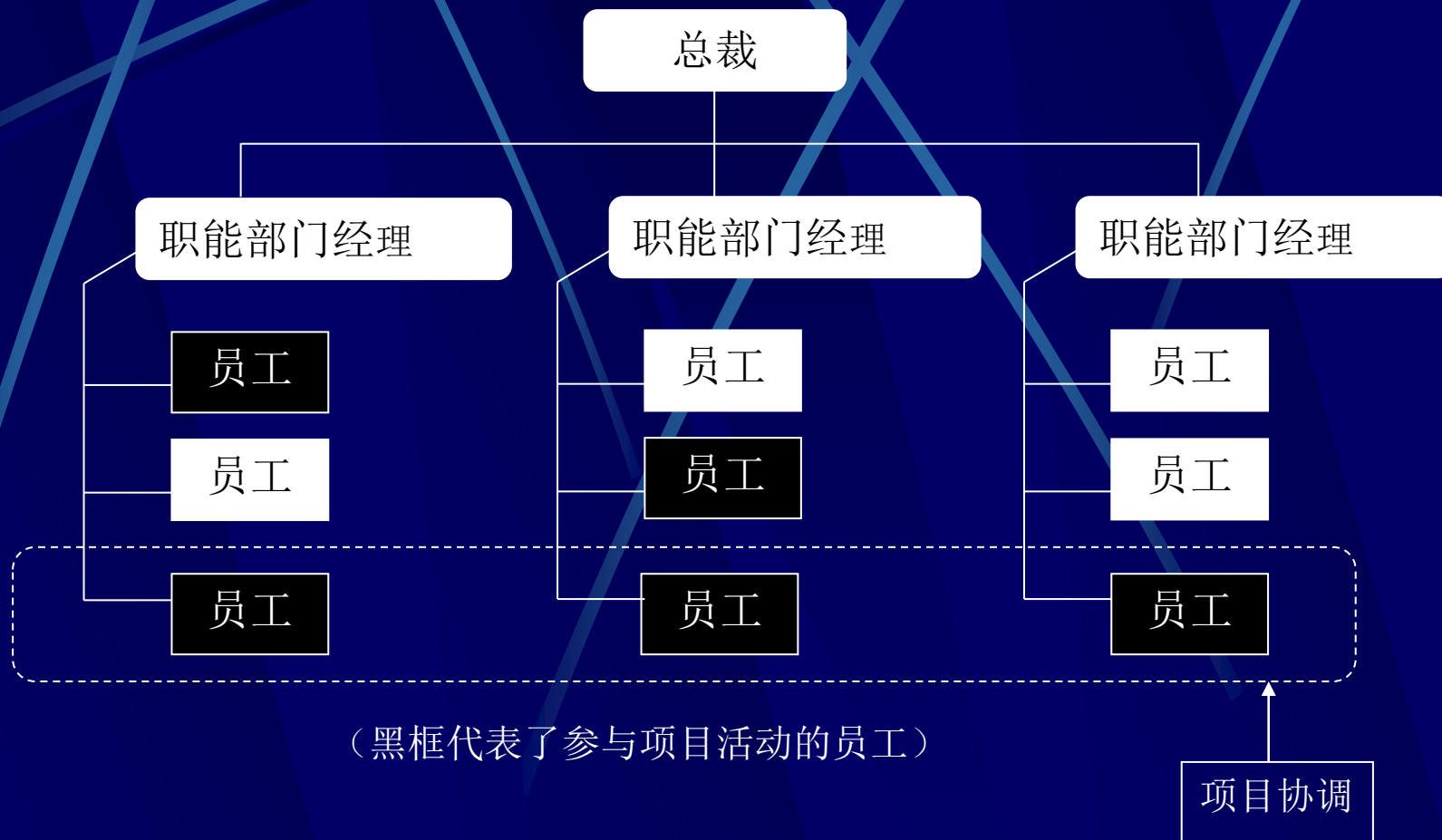
- 项目经理对项目负责，责任明确
- 以项目为导向，协调工作由项目管理队伍承担
- 资源来自并归属于各职能部门，资源可共享
- 专业人员在技术上可相互支持

■ 分类：

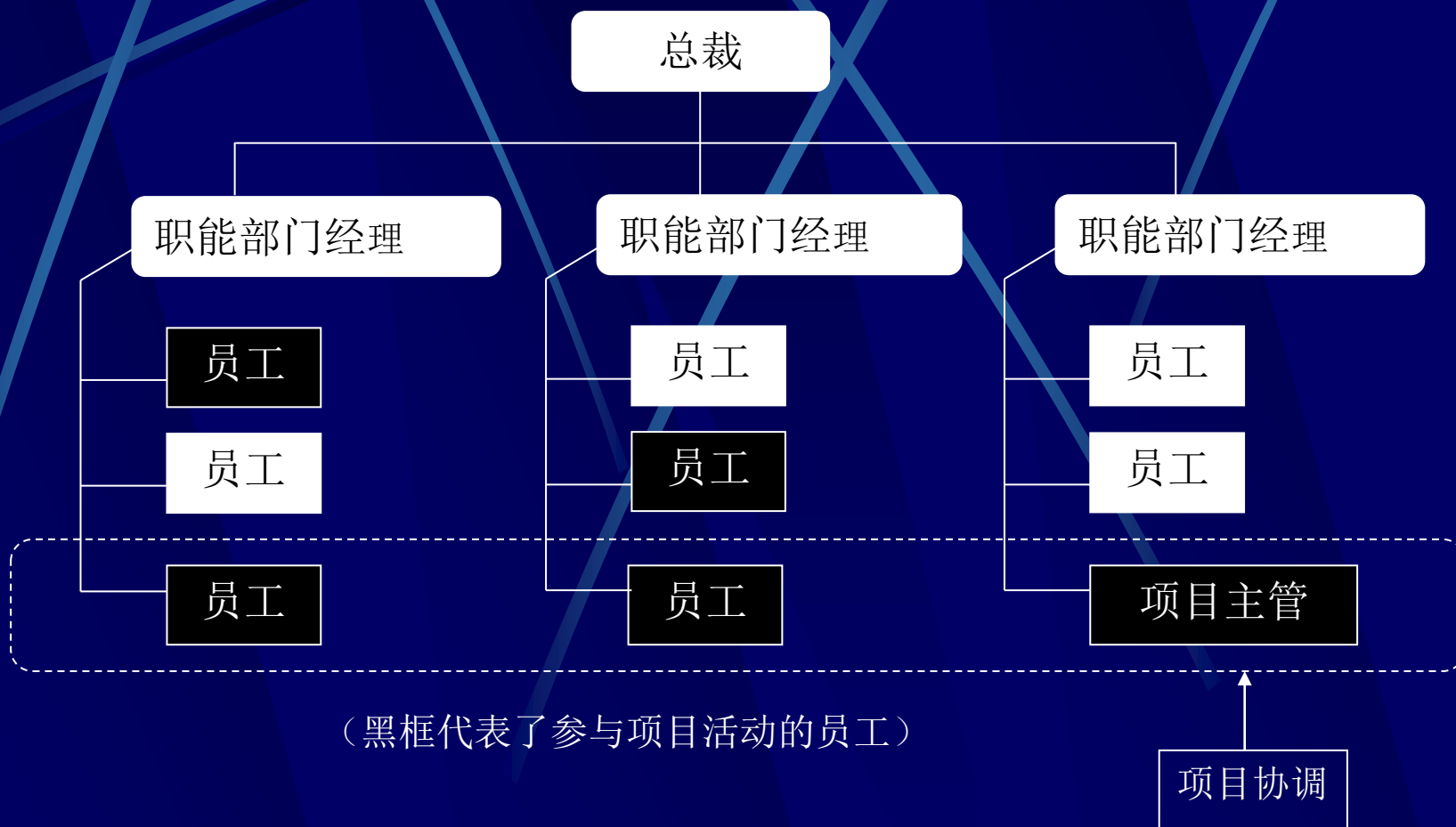
- 弱矩阵型组织
- 平衡矩阵型组织
- 强矩阵型组织



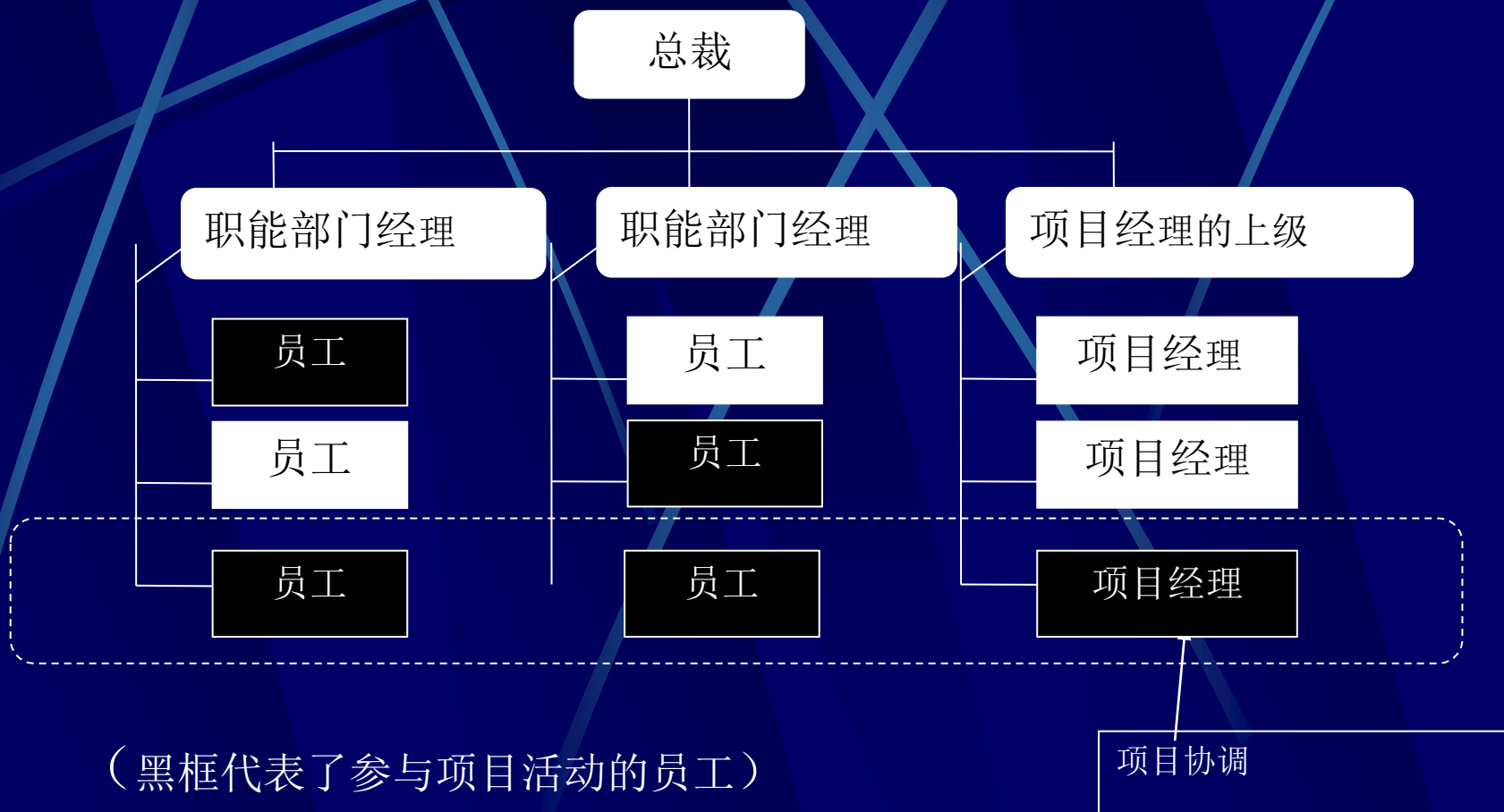
矩阵型组织结构（弱矩阵）



矩阵型组织结构（平衡矩阵）



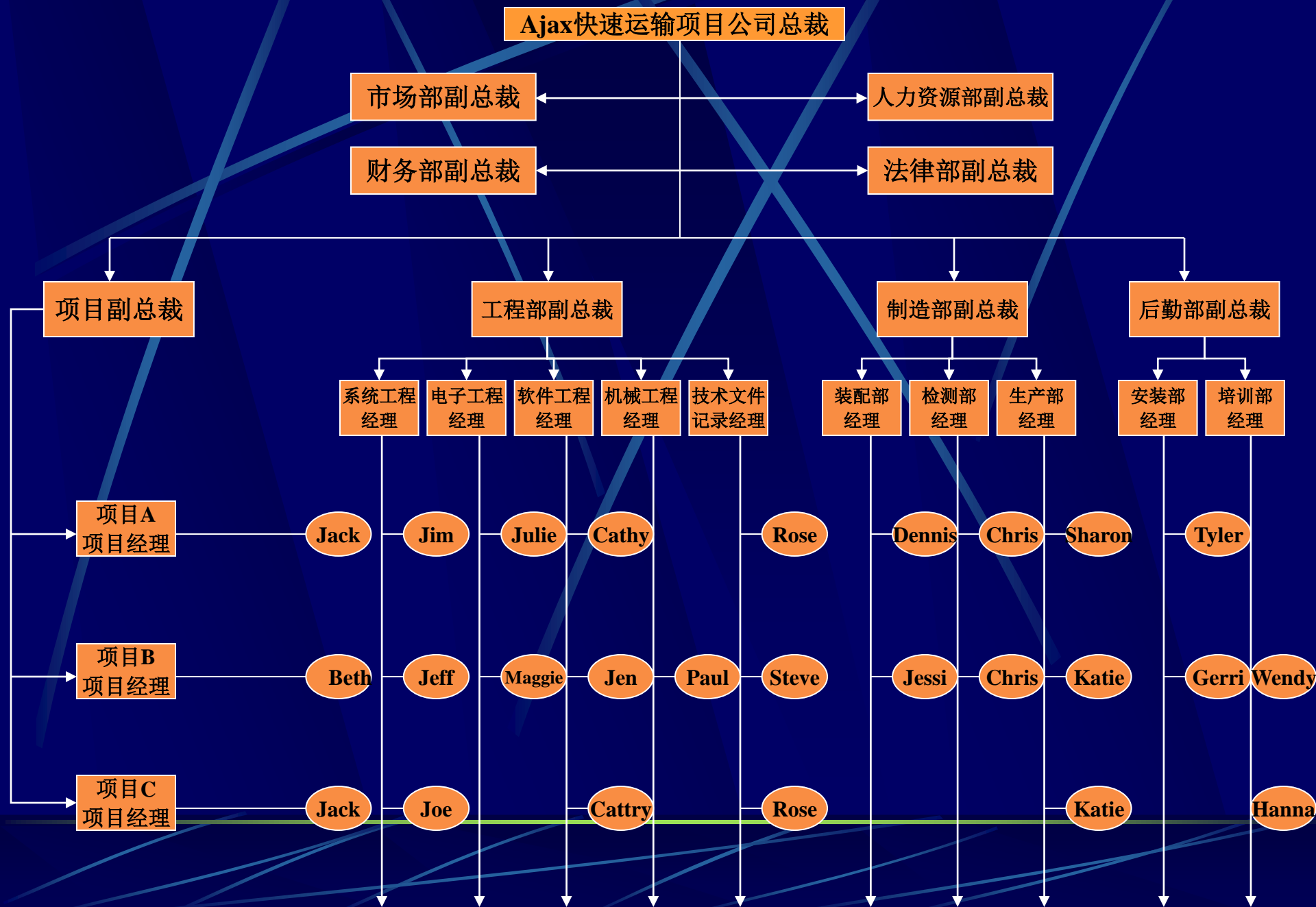
矩阵型组织结构（强矩阵）



矩阵型组织结构案例一



矩阵型组织结构案例二



总经理

经营科

计划科

技术科

预算科

供应科

设备科

人事科

财务科

...

甲项目经理

乙项目经理

丙项目经理

.....

没有两种工作环境是完全一样的，而且
没有两个公司有着一模一样的矩阵设计。

矩阵组织结构通过项目管理和职能管理
共同分担责任来建立一种协作机制。

职能经理和项目经理冲突的焦点

- 项目优先权的确定
- 人力成本和给予项目经理的人员分配
- 盈亏责任的界定困难

项目经理的挑战

- 绩效考核、任用、解雇的权力在职能经理，项目经理如何激励成员为项目工作，并保证对项目的忠诚？
- 当项目指令及说明与部门的政策相冲突，尤其当成员感到自己的职能上司会对自己不满，项目经理如何说服成员按项目要求工作？

核心：

项目管理部门与职能管理部门相互信任关系的建立



建立项目管理者 and 职能管理者之间的好关系并不容易，尤其是在组织结构正处于从职能型向项目管理型转变的过程中。

组织转变过程中的可能发展过程

即使存在问题，项目与职能部门管理人员都
否认问题的存在

当问题最终暴露，双方管理人员相互指责

随着相互信任的建立，双方管理人员
都愿意对其中部分问题负责

项目与职能部门管理人员面对面接触，
以解决问题

项目与职能部门人员开始正式或非正式地
预测可能出现的问题

矩阵型组织结构的优点

1. 具有职能型组织结构的优点：

- 资源配置有优势，有强大的技术支持，人员使用灵活，资源浪费减至最少。

2. 具有项目型组织结构的优点：

- 项目经理对项目负责，享有较大的决策管理自主权。
可以充分调用项目内资源快速响应客户的要求。

矩阵型组织结构的缺点

1. 双重领导

2. 权利均衡问题

矩阵型组织结构的修正之一

设立项目管理总监、项目经理的经理

(Manager of Project Manager,MPM)

- MPM更注重项目的整体情况，项目经理关注项目本身的绩效而不管是否与整个组织相适应。
- MPM既是多项目经理，又是一位应变经理、系统经理。
- MPM负责多项目的总体管理，保证各项目经理致力于项目管理，并规划组织的变动。
- MPM还是项目管理部門与职能部门之间沟通的桥梁，当执行沟通协调职能时，扮演系统经理角色。

矩阵型组织结构的修正之二

项目经理是否应该对一个项目负全部责任，是否应考虑设立一个项目技术副经理，并控制和管理所有的技术活动？

- 项目经理负责考虑时间和成本问题，技术副经理考虑技术运作问题。

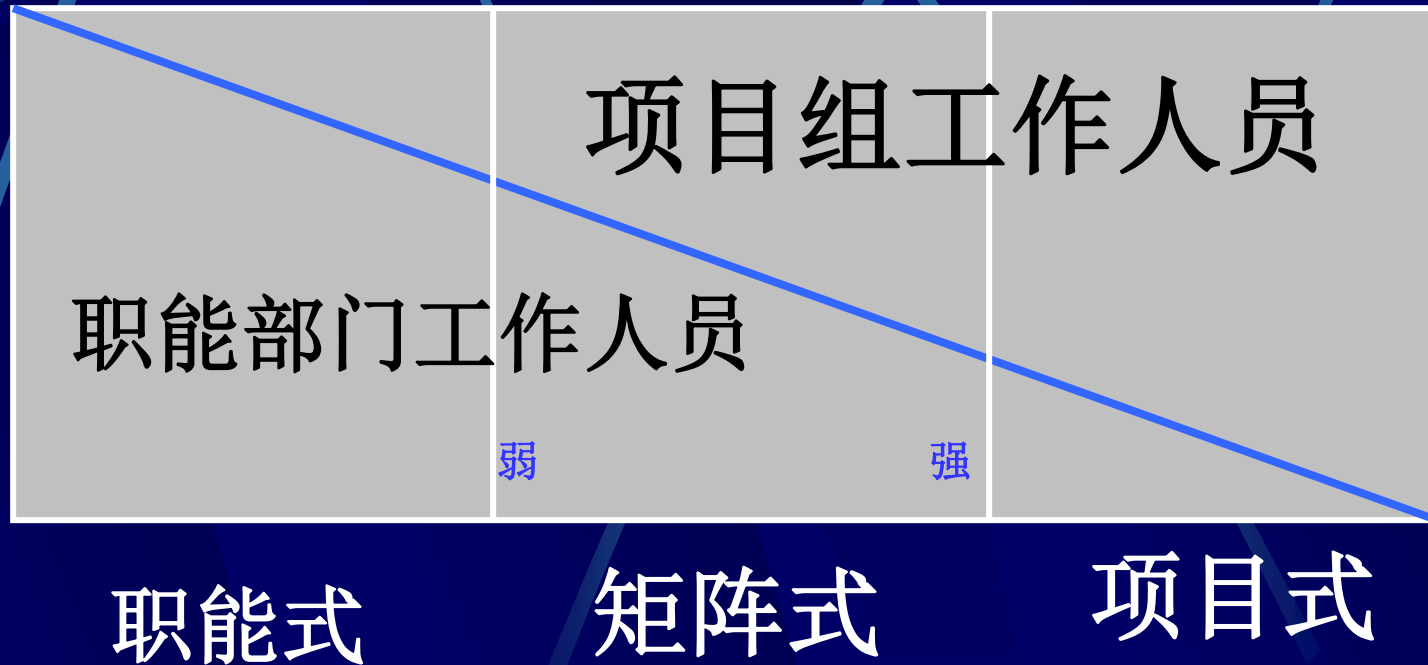


管理大型项目所经常采用的修正方案。

项目管理的组织

1. 组织与系统、组织与目标的关系
2. 职能型组织结构
3. 项目型组织结构
4. 矩阵型组织结构
5. 组织结构模式选择一般方法
6. 项目经理

项目组织结构变化



不同项目组织结构特点比较

<div> <div>组织形式</div> <div>项目特征</div> </div>	职能式	矩阵式			项目式
		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	很高，甚至全权
实施项目组织安排 全职人员参与项目的百分比	几乎没有	0—25%	15—60%	50—95%	85—100%
项目经理的角色	半职	半职	全职	全职	全职
项目经理角色的 常用头衔	项目协调员 项目负责人	项目协调员 项目负责人	项目经理 项目主任	项目经理 计划经理	项目经理 计划经理
项目管理行政人员	半职	半职	半职	全职	全职

不同项目组织结构的适用范围

组织结构类型	适用范围
职能型	适合于生产、销售标准产品的企业。
项目型	适合于经营业务是项目，不生产标准产品的企业。
矩阵型	适合于有多个规模及复杂程度不同的项目的公司。

项目管理的组织

1. 组织与系统、组织与目标的关系
2. 职能型组织结构
3. 项目型组织结构
4. 矩阵型组织结构
5. 组织结构模式选择一般方法
6. 项目经理

项目经理的地位



负责项目的组织、计划及实施过程，
以保证项目目标的成功实现，是**项目小组的灵魂**。

项目经理的角色

- 整合者
- 沟通交流人
- 团队领导
- 决策者
- 氛围营造者



项目经理的特点

- Ø 项目经理应该是个**通才**，不一定是某一领域的专家，但具备丰富的经验与广阔的知识背景。
- Ø 在承担的责任方面，项目经理是一个促成者，决定任务、期限及所需资源，不决定具体操作方法。
- Ø 在解决问题方面，应具备系统、综合的能力

项目经理角色的转变

挑战!



80% 技术问题
20% 人际关系及管理

20% 技术问题
80% 人际关系及管理

如果一个项目经理只顾去解决技术问题，
谁去管理项目？

项目经理的核心技能

- 需要具备扎实的管理技能
- 需要有极强的沟通能力、领导能力及政治技巧
- 需要有一定的组织能力、重视团队建设技巧
- 需要具有一定的应变能力
- 需要能有效地使用相关技术
- 挑战风险的勇气



千军易得
一将难求

项目经理的十五项职能工作

- | | |
|--------------------|------------------|
| 1.确定项目的范围 | 10.确认并跟踪项目的关键里程碑 |
| 2.识别项目干系人、决策人和逐级程序 | 11.明确相互关系 |
| 3.制定详细的任务清单 | 12.参与项目阶段的评估 |
| 4.估计时间要求 | 13.保障所需的资源 |
| 5.制定初步的项目管理流程图 | 14.管理变更控制过程 |
| 6.确定所需的资源和预算 | 15.汇报项目状态 |
| 7.评估项目要求 | |
| 8.识别和估计项目风险 | |
| 9.制定应急计划 | |

资料来源：美国国家科学基金会

“为未来打基础：信息技术业的能力标准”，1997

有效的项目经理与低效的项目经理的几个最重要的特点

有效的项目经理	低效的项目经理
有表率作用	表率作用差
有洞察力	不自信
技术过硬	缺乏专业技能和经验
有决断力	不善于沟通
善于沟通	不会激励他人
善于激励他人	
必要时能够支持上级领导	
支持团队成员	
鼓励新观念新思想	

资料来源：项目管理杂志，
“美国项目经理领导概貌”，1998

组建项目团队

- 任命什么样的人作项目经理？
- 如何组建队伍？
 - 选择什么样的人进项目团队？
 - 项目管理组织结构如何？

企业的兴旺，离不开3种人：

1. 传道授业解惑者 - 咨询专家；
2. 综观大局的战略家 - 高层经理；
3. 能打敢拼的战术家 - 项目经理；

选择什么样的人进项目团队?

- 有类似的经验吗?
- 具备胜任所负责活动方面的技术能力吗?
- 能与他人合作共事并分享信息吗?
- 能认真负责并与项目一起成长吗?

充当一名优秀的项目小组成员

● 3E

- Ethic, 敬业
- Ensemble, 整体观念
- Education, 不断成长



● 3C

- Corporation, 精诚协作
- Communication, 信息共享
- Commitment, 认真负责

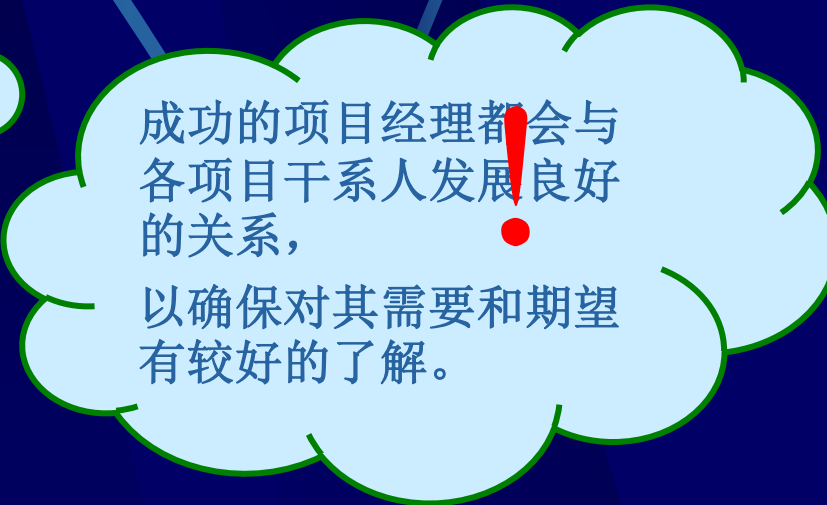
项目经理与项目干系人

- 项目干系人是指参与项目和受项目活动影响的人。

- 项目干系人包括：

- 项目发起人
- 项目组
- 协助人员
- 顾客
- 使用者
- 供应商
- 反对项目的人

- 认识项目干系人的重要作用



成功的项目经理都会与
各项目干系人发展良好的
关系，

以确保对其需要和期望
有较好的了解。

项目经理与项目小组成员的关系

魚說：你看不見我的淚水；因為我在水中.....

水說：我能感覺到妳的淚；只因妳在我的心中.....

谢谢