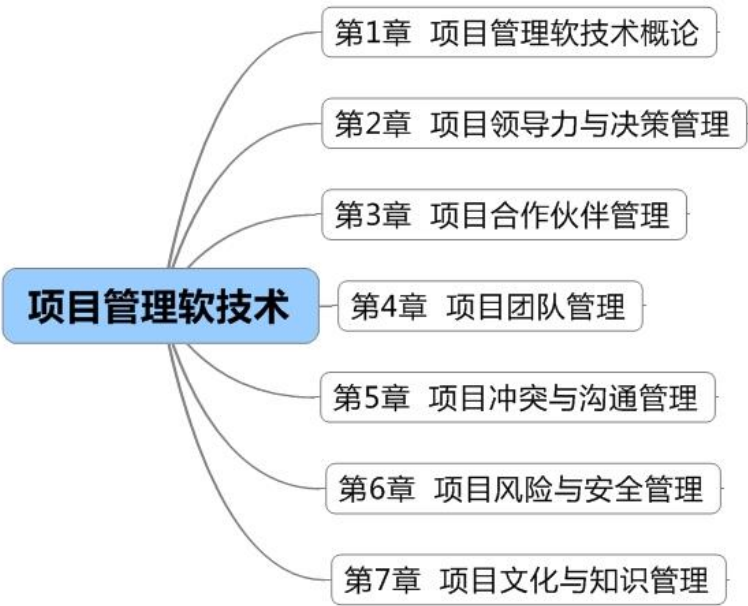


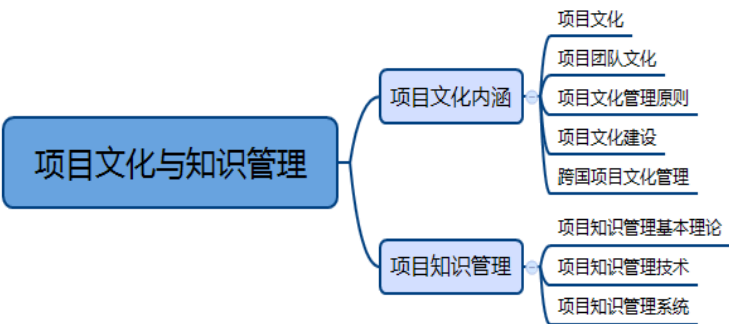
目录

- 一、 教材结构图
- 二、 本章知识点及考频总结
- 三、 配套练习题

一、教材节构图



二、本章知识点及考频总结  
第七章：项目文化与知识管理



7.1 项目文化内涵

7.1.1 项目文化

1.文化与项目文化

文化：

- (1) 广义的“文化”是指人类在社会历史实践中所创造的物质财富与精神财富的总和。
- (2) 狭义的“文化”是指社会的意识形态以及与之相适应的组织机构和制度。

项目文化：特定的文化背景和项目管理环境下形成的一种从属于主流文化的支流文化，是一种微观的、与项目管理实践紧密结合的应用型文化。

(1) 项目文化是基层组织对项目工作的态度和理解。

(2) 每一个项目都有一个具体的文化，即项目团队文化。--团结、凝聚力

## 2.项目文化的特征

### (1) 系统性。

必须从项目系统工程过程管理、项目规划控制、项目工程专业综合等多角度、多层次建设、培植和发展项目文化。

### (2) 独特性。

项目文化建设要实事求是、独具特色，不可盲目模仿、照搬。

### (3) 复杂性。

项目群体行为的非均匀性、下意识性、染化性，项目文化价值观层的抽象性与模糊性，及项目文化体系的立体、交叉结构决定了项目文化建设的艰巨性和长期性。

### (4) 包容性。

项目文化是一个项目所有文化的集合。

## 3.项目文化的功能

### (1) 导向功能。

### (2) 凝聚功能。

### (3) 约束功能。

### (4) 激励功能。

### (5) 辐射功能。

## 4.项目文化体系结构

根据霍夫斯泰德的“实践”与“价值观”两个层次，项目文化体系结构模型分为：

(1) **不可见层**是指项目团队及其成员所持有的项目价值观集合，亦即精神要素；

(2) **可见层**是指由项目价值观产生的项目行为及其结果集合，亦即非精神要素。

比较典型的项目文化模型有两种。

(1) 第一种是将项目文化分为物质层、行为层、制度层和精神层四个层次；

(2) 第二种是将项目文化分为基本假设层、价值观层、行为规范层和载体层四个层次。

也有学者将项目文化体系结构定义为价值观层、行为规范层和载体层三个层次。

### 7.1.2 项目团队文化

#### 1.项目团队文化的内涵

项目团队文化是指通过共同的规范、信仰、价值观将团队成员联系在一起，对事物产生共同理解的系统。

#### 2.项目团队文化的构成(简答)

项目团队文化的构成要素包括

- ① **目标认知**：让团队成员了解团队的宗旨和目标
- ② **价值观共识**：项目团队成员对共同价值观和某些原则如群体规范等的认同程度，以及项目团队共同目标的达成程度
- ③ **团队精神**
- ④ **团队工作态度**：
- ⑤ **思维框架**：思维框架指项目团队成员共享的思维习惯、心智模式和语言模式。

- ⑥ **外部环境等**组织文化、领导的工作作风、管理方式和个性、授权程度、管理制度（特别是人力资源政策）等

### **3.项目团队文化的功能(简答)**

- (1) 项目团队文化为其成员提供了一种认同感。
- (2) 项目团队文化有助于使团队的管理系统合法化。
- (3) 项目团队文化澄清并加强了行为标准。
- (4) 项目团队文化有助于在团队内建立社会秩序。

### **4.高效项目团队文化(简答)**

- (1) 共同的项目愿景。
- (2) 优秀的团队领导。
- (3) 有效的团队成员。
- (4) 充分的沟通。
- (5) “一致与满意”的管理理念。

项目领导的职能是促进而非负责，是领导而非指挥；决策由项目全体成员协商制定。

#### **7.1.3 项目文化管理原则(简答)**

项目文化管理应遵循以下原则：

##### **(1) 项目文化管理与组织管理统一的原则。**

组织文化的管理离不开组织各层次各方面的管理活动，相反，组织管理脱离组织文化管理则只能是被动式管理。

##### **(2) 领导者示范原则。**

项目的领导者在项目团队中的作用，决定了其在项目组织管理中的关键作用。

##### **(3) 强化主体意识和群体参与的原则。**

只有广大员工积极参与，才能产生责任感和归属感，组织文化所提倡的价值观才容易被广大员工认同。

##### **(4) 循序渐进的原则。**

对组织文化的管理也只能从实际出发，循序渐进地推进项目文化的建设。

##### **(5) 发展变化的原则。**

项目文化既有相对稳定的特点，又处于不断发展变化的状态中，要坚持项目文化与内外环境相适应。

#### **7.1.4 项目文化建设**

- **物质文化建设**
- **行为文化建设**
- **精神文化建设**
- **制度文化建设**

##### **1.物质文化建设**

###### **(1) 项目活动环境建设。**

项目的厂房、工地、办公室等现场的布局、背景布置、卫生、秩序等情况将直接影响到人员的效率和情绪，要结合企业和项目特色加强规划和管理。

###### **(2) 项目技术设备文化建设。**

技术、设备是项目活动的物质基础，是项目物质文化的重要保证。

###### **(3) 项目产品文化建设。**

项目产品文化建设要加强项目产品的文化设计，尤其是项目产品的文化情调、文化功能、文化心理和文化精神四个部分的设计。

2 . 行为文化建设

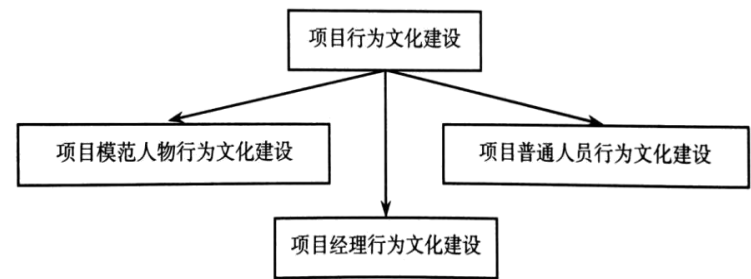


图 7-3 项目行为文化建设的内容

3.精神文化建设

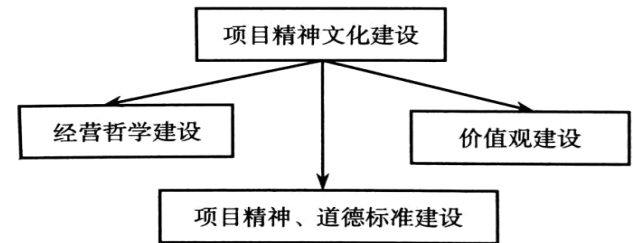


图 7-4 项目精神文化建设的内容

4.制度文化建设

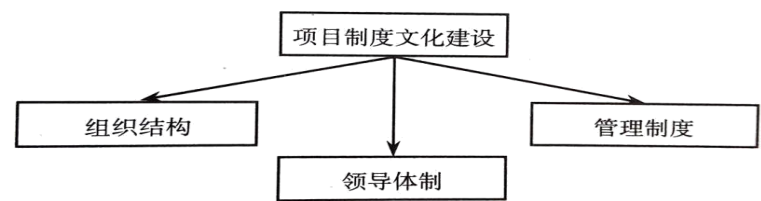


图 7-5 项目制度文化建设的内容

7.1.5 跨国项目文化管理

跨国项目是一项综合性很强的项目，不仅是跨越国界、跨文化的经济行为，而且具有项目的普遍特点。

跨国项目要想顺利达到既定目标，受人力、技术、环境、经济等多种因素影响，在这诸多因素中，文化对管理产生的影响尤为突出。

跨文化管理理论是**20世纪70年代后期在美国**逐渐形成和发展起来的一种管理理论。

- (1) 正确识别文化差异，加强跨文化认同感。
- (2) 在人力资源规划中注意跨文化人才的选拔。
- (3) 进行多方位、全过程的跨文化培训。
- (4) 加强不同文化背景人员的沟通交流。

项目中不同文化背景人员的沟通交流是提高跨文化认同感的重要手段。

- (5) 建设包容开放、有核心价值观的组织文化。

7.2 项目知识管理

## 7.2.1 项目知识管理基本理论

### 1.项目知识管理的内涵

项目知识管理的目标就是努力将最恰当的知识在最恰当的时间传递给最恰当的人，以便使他们能够做出最好的决策和应用，取得最好的成效。

**项目知识管理的理念是认为项目中最最重要的资源是知识**，项目管理是知识密集型的管理，充分挖掘、创造、收集、借鉴、整合、利用、传播各种有利于项目的知识，是项目管理成功的关键。

项目知识管理的关键是对知识员工和知识活动的管理。

### 2.项目知识管理的特征(简答)

#### (1) 项目具有明显的阶段性特点。

在项目活动中要突出关键性知识，强调经验教训的学习。

#### (2) 不同参与主体和管理层级有不同的项目知识需求。

大型项目将涉及多个参与方，由于各参与方各自的职责和利益取向不同，他们收集信息进而转换为知识为自己所用的关注点也不相同。

#### (3) 不同项目类型有不同的知识管理重点。

不同项目类型需要采用不同的知识管理战略，每个项目的知识运用途径在各个场合中有很大的不同。

### 3.项目知识管理的目标(简答)

#### (1) 项目知识经验积累。

#### (2) 项目的快速交付。

#### (3) 人才培养和经验复制。

### 4.项目知识管理的必要性(简答)

(1) 项目是知识密集型的活动，包括知识、知识员工、知识活动各项要素，为了使之协调发挥作用，需要知识管理。

(2) 项目管理是对变化的管理，不仅需要大量的显性知识，更需要隐性知识，发挥这些知识的作用，需要知识管理。

(3) 项目是临时性、一次性的活动，知识容易流失，为了减少损失，保留“前车之鉴”，形成“前事不忘，后事之师”，需要知识管理。

## 7.2.2 项目知识管理技术

### 1.项目知识管理技术内涵

(1) 数据管理技术以数据为管理对象，指那些能够协助人们生成、检索和分析数据的技术，如数据仓库、数据搜索引擎、数据建模工具、以及可视化工具等。

(2) 信息管理技术是指能协助人们更好地处理信息的技术，如自动化信息检索与查询系统、初级的决策支持系统、地理信息系统、文档管理技术等。

知识管理技术是在数据管理技术和信息管理技术的基础上，针对知识的特性而开发的一些具有特殊功能的、能够协助知识管理人员和知识工作者进行知识生产、存贮、提炼和传递的技术，是现代信息技术在知识经济时代的新发展。

### 2.项目知识管理技术分类(美国IBM公司将知识管理技术分为)

#### (1) 商业情报技术(BI)

旨在描述业务流程，能够对所获信息进行综合并进而改善组织决策，包括数据挖掘技术和数据仓库技术，联机分析处理技术(OLAP)，以及其他能从存贮的数据中提取有价值知识的先进技术

术。

### **(2) 知识发现技术。**

包括能从文本源中提取知识的文本挖掘技术和能依据人与信息之间的关系描述知识的知识地图技术。

### **(3) 专门知识搜寻技术。**

指能够发现、编目并提供公司决策所需的公司内部最佳经验的技术。

### **(4) 合作技术。**

能够使员工共享他们的信息、经验、专长及知识的技术，这种技术能进一步丰富员工的隐含知识并促进创新。

### **(5) 知识传递技术。**

能够扩展知识与技能传递的范围的技术，这种技术使虚拟团队能在相当高的组织水平上进行工作，而不必考虑其成员的地理分布。

## **3.网络技术**

网络在知识管理技术中居于核心地位，它为项目团队和利益相关者提供了相互交流的基础设施。网络技术已进入了企业内部网和外联网阶段。

- 1) 信息的维护和传播。
- 2) 在线培训。
- 3) 组织间的交流。
- 4) 促进项目组内的交流。

## **4.群件技术**

群件是帮助群组协同工作的软件。一般包括电子邮件、文档管理与工作流应用等几大部分。目前著名的群件产品主要有Lotus的Domino/Notes、Novell的GroupWise和Microsoft的Exchange。

## **5.知识库管理系统技术**

知识库管理系统技术是数据库管理技术与人工智能技术结合的产物，主要应用于诊断、计划、设计和分析等方面的决策支持。

知识库管理系统同组织内其他知识管理技术一样，必须具备以下几项功能：

- (1) 知识采集：识别潜在的信息源并将信息转化为知识；
- (2) 知识组织：以结构化方式存贮知识，能够提供快速和精确的检索服务，并能使用户容易理解知识的内容与结构；
- (3) 内容管理：在充分考虑用户及其工作任务知识需求特殊性的基础上，能够提供简易和有效的检索服务，包括对知识本身、它的更新和应用等的检索。

知识库管理系统技术的核心是知识地图技术。

## **6.决策支持系统与专家系统技术**

(1) 决策支持系统是辅助决策工作的一种信息系统，其重点在决策支持而非决策工作的自动化。在知识管理方面，它能够帮助决策层处理非结构化问题。

(2) 专家系统，用于处理那些通常需要经验和专门知识才能解决问题的领域，涉及的领域包括复杂的诊断、计划安排、预测、监督与控制、数据分析等。

专家系统中的知识采集技术对建立成功的知识管理系统具有重要的参考价值。目前一个主要的应用领域是向非熟练人员传递特种知识。

## **7.信息检索技术**

## 8.超文本与电子出版技术

## 9.其他技术

- (1) 服务台技术。
- (2) 文档管理技术。
- (3) 数据挖掘技术。
- (4) 工作流技术。

### 7.2.3 项目知识管理系统

#### 1.项目知识管理系统内涵

所谓项目知识管理系统是集成各种知识管理技术的多功能系统，它能够支持所有主要的知识管理与处理活动，包括知识获取、知识组织、知识分类与理解、调试与编辑、搜寻与检索、知识传递传播与共享等。

它的核心是网络技术与知识仓库，能够对异质系统中的知识进行检索，并通过网页浏览器向用户提供知识。

#### 2.项目知识管理系统构成

- (1) 知识中心：知识管理系统的核心，负责保存各知识库的成果和处理功能，并向用户提供对各知识库的检索服务。
- (2) 知识贡献与收集系统：负责接收公司员工以预定义的格式，借助浏览器向知识管理系统贡献的知识。
- (3) 知识检索系统：允许用户以传统的检索方式或新的知识挖掘工具进行知识检索，并为每个知识款目提供多种检索入口以备用户选择。
- (4) 专家名录：向用户提供专门领域的专家名录。
- (5) 分布式系统：向用户提供翻的检索服务，即允许用户用同一检索方式查寻多个知识库，并可对外部知识库进行集成检索。
- (6) 知识内容管理：为避免知识污染，系统管理员必须检查向知识库提交的知识内容的精确性、有用性并以便于查寻的方式进行存贮。

## 三、配套练习题

- 1.【单选题】项目文化是一项目所有文化的集合。体现了文化的( )特征。
  - A.系统性
  - B.独特性
  - C.复杂性
  - D.包容性
- 2.【单选题】项目文化是项目的精神和一面旗帜，共同的项目价值观、项目行为规范会指引项目团队和成员的行动方向，成为项目成员的一种追求和不懈努力。体现了文化的( )功能。
  - A.导向功能
  - B.凝聚功能
  - C.激励功能
  - D.辐射功能

3.【单选题】项目文化体系结构模型中的( )是指项目团队及其成员所持有的项目价值观集合,亦即精神要素。

- A.不可见层
- B.可见层
- C.实践层
- D.价值层

4.【单选题】( )即项目团队成员对共同价值观和某些原则如群体规范等的认同程度,以及项目团队共同目标的达成程度。

- A.目标认知
- B.价值观共识
- C.团队精神
- D.团队工作态度

5.【单选题】( )对组织文化的管理也只能从实际出发,循序渐进地推进项目文化的建设。它体现了项目文化管理应遵循的( )。

- A.项目文化管理与组织管理统一的原则
- B.领导者示范原则
- C.循序渐进的原则
- D.发展变化的原则

6.【多选题】根据项目文化的结构构成,项目文化建设也包括( )四个层次,

- A.物质文化建设
- B.行为文化建设
- C.精神文化建设
- D.制度文化建设

7.【多选题】项目行为文化建设应该围绕( )方面进行。

- A.项目经理行为文化建设
- B.项目团队行为文化建设
- C.项目模范人物行为文化建设
- D.项目普通人员行为文化建设

8.【单选题】跨文化管理理论是20世纪70年代后期在( )逐渐形成和发展起来的一种管理理论。

- A.中国
- B.德国
- C.日本
- D.美国

答案: 1. D 2. A 3. A 4. B 5. C 6. ABCD 7. ACD 8. D