

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) 我们第一节课介绍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”是项目经理的核心任务，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...

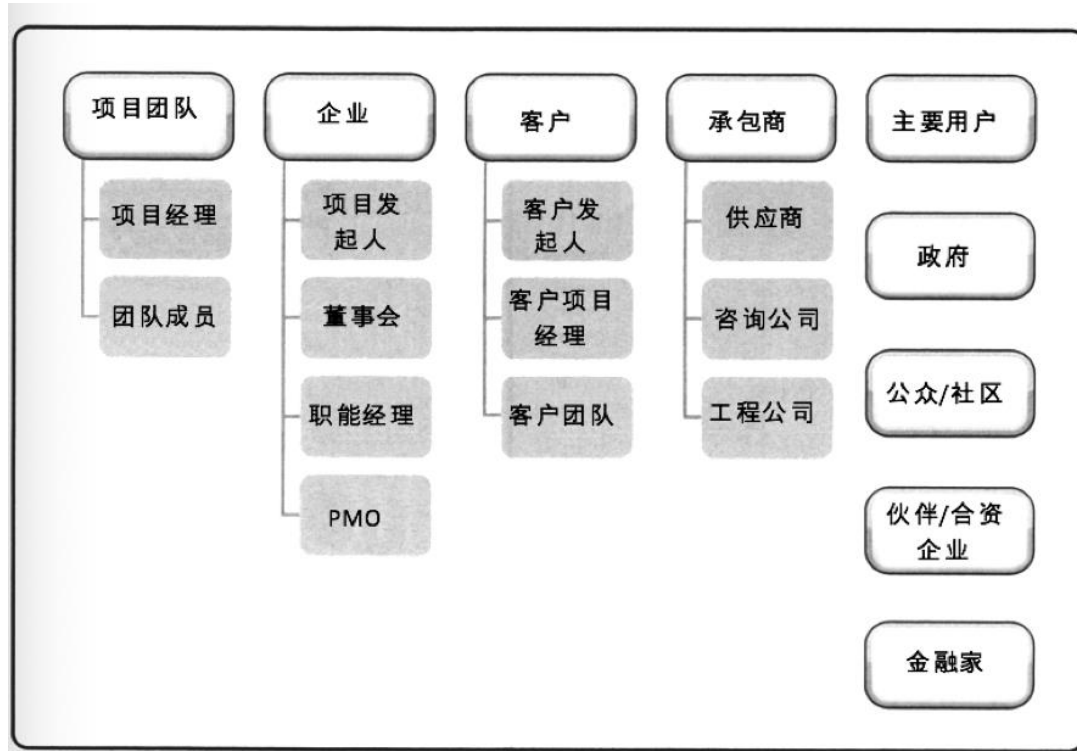
唐经理有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的不罢休，历尽千辛万苦，克服重重困难、解决各种问题和冲突取得真经。

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、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。

- 2、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。

- 3、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

- 4、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。

5、在项目管理计划获得批准后，项目经理得知该项目的工作环境存在潜在问题。项目经理应该审查哪份文件？

- A. 项目章程
- B. 质量管理计划
- C. 相关方管理计划
- D. 组织过程资产

解析：D 是参考答案。项目所处的环境可能对项目的开展产生有利或不利的影 响。这些影响的两大主要来源为事业环境因素(EEF) 和组织过程资产(OPA)。知识点：章节 2.3。

6、首席信息官告知项目经理项目使用一个公共文件共享网站的行为违反了公司的安全要求。项目经理应在下列哪一份文件中找到这项需求？

- A.项目安全计划
- B.事业环境因素
- C.组织过程资产
- D.项目管理信息系统

解析：C 是参考答案。安全政策、安保政策属于组织过程资产。知识点：章节 2.3 P39 页”组织过程资产”。

7、项目经理正在规划一项举措，必须交付给之前没有交付经验的世界上某些地方。若要识别全球范围的项目制约因素，项目经理能够做什么？

- A.审查经验教训
- B.与项目发起人一起召开实况调查会议
- C.与全球项目相关方头脑风暴
- D.研究事业环境因素

解析：D 是参考答案。识别全球范围的项目制约因素，即事业环境因素。本题考点为事业环境因素的内容。P39

8、项目章程最近已获得批准。然而，项目经理忽视了可能延迟进度计划的关键监管要求。若要避免这种疏忽，项目经理应检查什么？

- A.项目管理计划
- B.组织过程资产
- C.事业环境因素
- D.协议

解析：C 是参考答案。事业环境因素包含了政府或行业标准。例如包括与产品、生产、环境、质量和工艺有关的监管机构条例和标准。知识点：章节 2.2.2

9、项目经理加入公司，经验有限。当被任命管理一个项目时，该项目经理首先应该怎么做？

- A.请求公司指导



- B.寻求专家判断
- C.审查组织过程资产
- D.识别项目相关方

解析：C 是参考答案，项目经理经验不足，应先审查组织过程资产，组织过程资产包括来自任何（或所有）项目执行组织的，可用于执行或治理项目的任何工件、实践或知识，还包括来自组织以往项目的经验教训和历史信息。知识点：章节 2.3，P39 页，“组织过程资产”。

10、一家公司已经为项目经理设计了一份指南，以便在每个项目结束时举行审查会议。其目的是收集项目的负面和正面影响。刚开始一个项目的项目经理发现，这份指南中没有考虑过往项目中获得的经验教训。

这份指南应包含什么内容？

- A.头脑风暴
- B.对组织过程资产的审查
- C.执行摘要数据表
- D.事业环境因素研究

解析：B 是参考答案。组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、过程、政策、程序和知识库，会影响对具体项目的管理。知识点：章节 2.3。

11、在一个为期两年的新高速公路建设项目的前八个月中，由于缺乏一种机械，项目落后于进度计划。这属于哪一种事业环境因素？

- A.组织结构
- B.基础设施
- C.相关方风险界值
- D.可持续性

解析：B 是参考答案。组织内部的事业环境因素包括：基础设施。例如包括现有设施、设备、组织通讯渠道、信息技术硬件、可用性和功能。知识点：章节 2.2.1。

12、一家公司聘用一名项目经理来管理与之前完成的一个项目类似的新项目。在该项目执行期间一项新的政府规定获得批准。项目经理下一步应该怎么做？

- A.请求专家判断
- B.获得这项政府规定的相关培训
- C.参阅经验教训知识库
- D.修订项目管理计划

解析：C 是参考答案。针对题目中出现的情况，该项目经理可参考经验教训。