

## 第二章 项目运作环境

### 1、事业环境因素

**事业环境因素 Enterprise Environmental Factors:**是项目团队不能控制的，将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。可能提高或限制项目管理的灵活性，也可能对项目结果产生积极或消极影响。

包括：

- 1) 组织文化、结构和治理；
- 2) 设施和资源的地理分布；
- 3) 基础设施：现有设施、设备、组织通讯渠道、IT 硬件、可用性和性能等
- 4) 信息技术软件：进度计划软件工具、配置管理系统、其他在线自动化系统的网络接口、工作授权系统等
- 5) 资源可用性：合同和采购制约因素、已批准的供应商、分包商和合作协议等）
- 6) 员工能力：现有人力资源的专业知识、技能、能力和特定知识  
(以上6条来自组织内部)
- 7) 市场条件：竞争者、市场份额、品牌认知、商标等
- 8) 社会和文化影响与问题：政治氛围、行为规范、道德、观念等
- 9) 法律限制：与安全、数据保护、商业行为、雇佣与采购等有关的国家 and 地方法律法规
- 10) 商业数据库：标杆对照结果、标准化的成本估算数据、行业风险研究信息、风险数据库等
- 11) 学术研究：行业研究、出版物、标杆对照结果等
- 12) 政府或行业标准：与产品、生产、环境、质量、工艺等有关的监管机构法规和标准
- 13) 财务考虑因素：货币汇率、利率、通货膨胀率、关税、地理位置等
- 14) 物理环境因素：工作条件、天气、制约因素等  
(以上 8 条来自组织外部 )

#### 组织文化与风格（内部的事业环境因素）：

文化与风格是经过长期积淀而形成的群体现象，组织文化由组织成员的共同经验积淀而成。

- 共同的愿景、使命、价值观、信念和期望；
- 对领导力、层级体系和职权关系的看法；
- 行为准则、职业道德；
- 风险承受力；
- 运营环境等等。

**事业环境因素：**有来自组织内的、也有组织外的，都是项目团队不能控制、无法避免的。

## 2、组织过程资产：

一定是组织内部的。组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、流程、政策、程序和知识库，包括来自任何项目参与组织的，可用于执行或治理项目的任何产物、实践或知识。包括两大类：

- 过程、政策与程序（通常由 PMO 更新）；
- 组织知识库（通常由项目更新）。

### 2.1过程、政策与程序：组织用于执行工作的流程与程序。

我们按五大过程组的顺序来介绍一下

#### 启动和规划：

- 1) 指南和标准，用于裁剪的标准流程和程序以满足项目的特定要求
- 2) 特定的组织标准，例如各种政策（如 HR、HSE、安保与保密、质量、采购和环境等政策）
- 3) 产品和项目生命周期、方法与程序（如项目管理方法、评估指标、过程审计、改进目标、核对单、组织内使用的标准化的过程定义等）
- 4) 模板（如项目管理计划、项目文件、项目登记册、报告格式、合同模板、风险分类、风险描述模板、概率与影响定义、概率和影响矩阵、以及干系人登记册模板等）
- 5) 预先批准的供应商清单和各种合同协议类型（如总价合同、成本补偿合同和工料合同）

#### 执行和监控：

- 1) 变更控制程序
- 2) 风险控制程序
- 3) 跟踪矩阵
- 4) 财务控制程序
- 5) 问题与缺陷管理程序
- 6) 资源的可用性控制和分配管理
- 7) 组织对沟通的要求
- 8) 确定工作优先顺序、批准工作与签发工作授权的程序
- 9) 模板（如风险登记册、问题日志和变更日志）
- 10) 标准化的指南、工作指示、建议书评价准则和绩效测量准
- 11) 产品、服务或成果的核实和确认程序

#### 收尾

项目收尾指南和要求（如项目终期审计、项目评价、可交付成果验收、合同收尾、资源分配，以及向生产和（或）运营部门转移知识等）

### 2.2组织知识库：组织用来存取信息的知识库。包括：

- 1) 配置管理知识库；
- 2) 财务数据库；
- 3) 历史信息与经验教训知识库；（项目收尾时，要总结经验教训、更新组织过程资产，供将来的项目参考。这是考点）
- 4) 问题与缺陷管理数据库；
- 5) 测量指标数据库；

6) 以往项目的项目档案:

## 事业环境因素和组织过程资产



	事业环境因素	组织过程资产
内外部	内部、外部	内部
是否可控	不可裁剪、不可选择	可裁剪、可选择
内容	系统一般是事业环境因素	程序、政策一般是组织过程资产

项目经理可以主动选择的是组织过程资产；  
项目经理只能被动接受的是事业环境因素。

清晖Ryan

分章练习

1、关于事业环境因素和组织过程资产，说法正确的是:

- A.事业环境因素往往是一种假设或制约因素
- B.事业环境因素往往来自组织内部或外部
- C.组织过程资产往往来自组织内部或外部
- D.组织过程资产往往是一种假设或制约因素

1.答案: B, 参考 PMBOK37, 见对比表格和本章第一段文字描述

2、以下哪一项不是事业环境因素:

- A.你所在公司人员的等级制度和职权关系
- B.你正在管理项目的项目管理信息系统
- C.当地政府所要求的生产安全许可说明
- D.你所在公司 PMO 向你提供的项目管理计划模板

2.答案: D, 参考 PMBOK38, D 是组织过程资产。

3、由于你所在的公司并未从事过与金融软件相关的项目，可能面临很大的风险，为了知道与之相关的可能风险数据，你向一家金融风险管理机构购买了一份《行业风险研究报告》资料，这是一个什么:

- A.组织外部的事业环境因素
- B.组织内部的组织过程资产
- C.组织内部的事业环境因素
- D.组织外部的组织过程资产

3.答案：A，参考 PMBOK39，事业环境因素有组织内部和外部说明，而组织过程资产则没有，都是来自组织内部的成果

4、关于组织过程资产，以下说法都正确，除了：

- A.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
- B.组织过程资产包括任何项目执行组织的经验教训和历史信息
- C.组织过程资产包括软件工具、配置管理系统、工作授权系统等
- D.组织过程资产包括完成的进度管理计划、风险数据和挣值数据

4.答案：C，参考 PMBOK39，C 选项是事业环境因素

5、哪一个组织过程资产的事例：

- A.项目管理信息系统
- B.配置管理知识库
- C.配置管理系统
- D.共享系统和云计算

5.答案：B，参考 PMBOK41。软件系统一般是事业环境因素。

### 3、组织结构：

组织结构/组织形式定义：人员的职责、权限和相互关系的安排；是一种事业环境因素。可能影响人力资源的可用性和项目的执行方式。

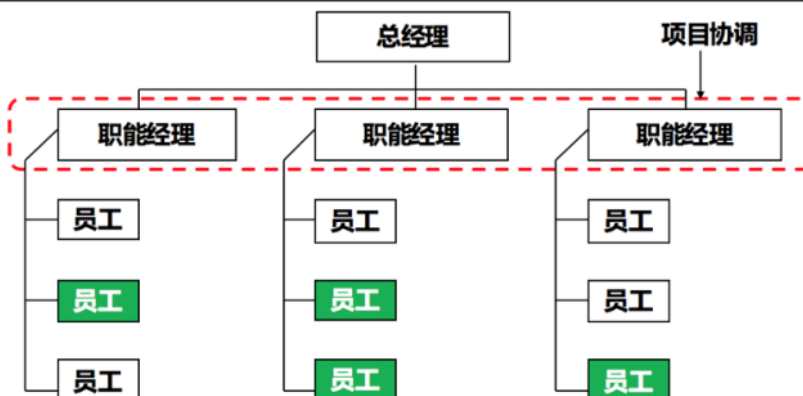
三大类：职能型、矩阵型（弱矩阵、平衡矩阵、强矩阵）、项目导向型，所以一共是五种组织结构。

五种组织结构我们一个个介绍：

#### 1、 职能型组织：

### 职能型组织

清晖项目管理  
Changeway Project Management



（绿框代表参与项目活动的员工）

- 优点：清楚的上下级关系，按职能专业组织的团队易于提高专业技术
- 缺点：职能部门利益优于项目，项目间的跨部门沟通困难，妨碍客户参与项目。项目经理对项目没有足够的控制授权，分层级的决策影响对问题的反应速度

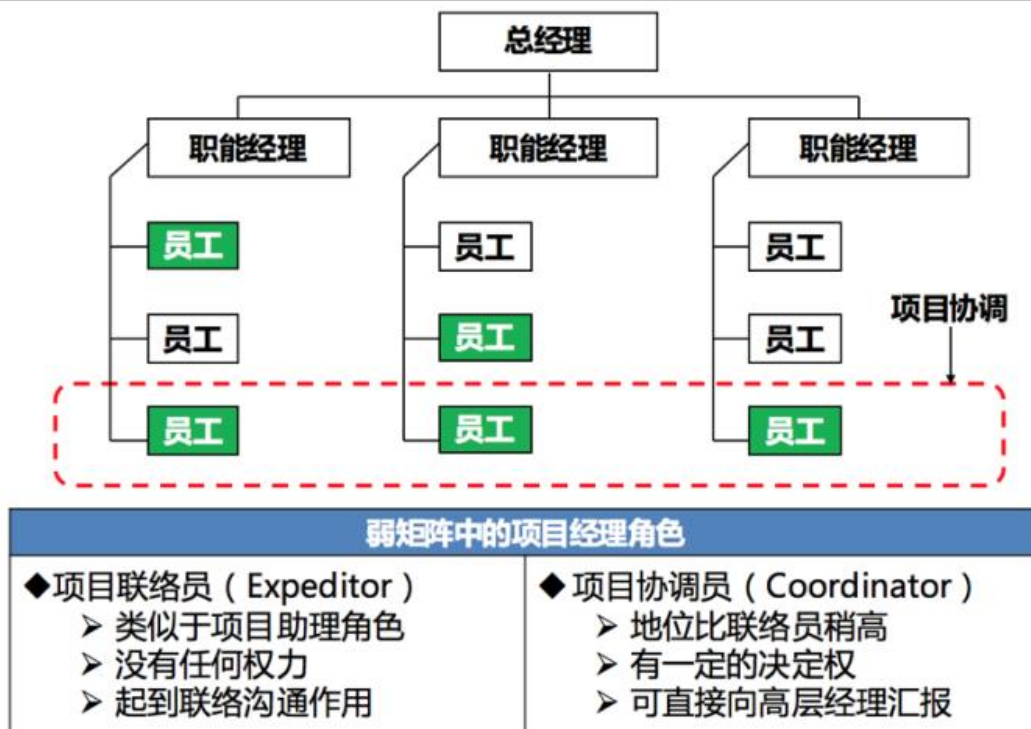
职能经理就是部门经理角色，职能经理掌握人员绩效、完全掌握项目预算。pm 是兼职，pm 极小或没有权力。

职能型组织 优点：员工只有一个上级、单线沟通、职责分工明确。

职能型组织 缺点：跨部门沟通困难，部门利益高于项目，员工以自己的本职工作为重点，妨碍客户参与项目，因此对项目的反应速度特别慢。

## 2、弱矩阵型组织：

# 弱矩阵型组织



pm 权力小于职能经理

比起职能型组织，弱矩阵的优点：加强了部门间沟通。

pm 是项目联络员或协调员。

项目联络员和协调员有区别：

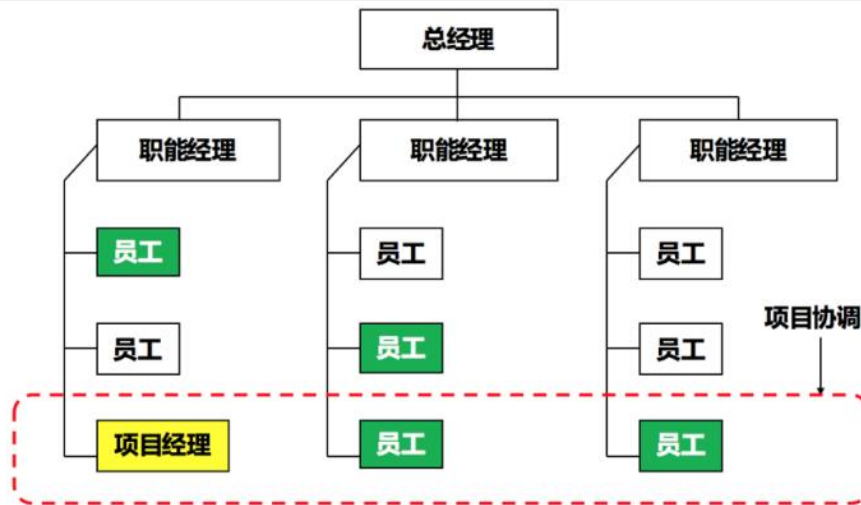
🚦 项目联络员：联络沟通作用，没有权力，需要职能经理做决定。

🚦 项目协调员：有一定的决策权、可以向高层经理汇报，打小报告。

所以两者最大的区别在于：是否能够做决策。职能经理完全掌握预算，pm 是兼职

## 3.3、平衡矩阵组织：

## 平衡矩阵型组织



注：平衡矩阵是PMBOK学习与PMP考试中的缺省组织架构

PM 权力几乎等于职能经理

优点：资源使用效率高

缺点：员工要听 2 个领导

pm 和职能经理共同掌握预算，pm 兼职。

平衡矩阵可以叫项目经理了，弱矩阵和职能型里叫项目协调员或项目联络员。

缺省组织架构：如果pmp考试中，题目没有特别声明是什么组织类型，就默认是平衡矩阵。

### ◇ 练习题

1、项目经理加入一个复杂项目，该项目的需求不稳定且交付周期长。客户希望多个可交付成果能更快地进入市场，并且需要一些功能来提高盈利能力。

应该为这个项目推荐什么方法？

- A.瀑布式
- B.增量
- C.迭代
- D.敏捷

解析：D 是参考答案。排除 BC：虽然 B 增量和 C 迭代和 D 敏捷都有迭代的做法，但“敏捷”的迭代更快，应对快速变化的市场（特征词）。

2、一家组织正在选择下一个项目，完成项目提交和效益分析后，组织在选择核实项目时应考虑什么？

- A.经济价值
- B.项目与组织战略之间的一致性





- C.从项目管理角度来看,较高的商业价值期望
- D.项目管理办公室(PMO)的支持

解析: B 是参考答案。选择项目是应与组织的目的和目标保持一致。

3、实践敏捷方法的开发负责人被任命为一个项目的迭代经理,该负责人与使用瀑布式方法的业务分析师密切合作,但这两个方法的差异已经开始对团队绩效产生负面影响,项目经理分别与开发负责人和业务分析师就这种情况进行会面,但未能解决问题。

项目经理下一步应该怎么做?

- A. 与业务分析师的经理谈话。
- B. 请求提供一位具有敏捷方法经验的新业务分析师。
- C. 为业务分析师提供敏捷方法团队的培训。
- D. 与业务分析师和开发负责人一起召开一次联合会议。

解析: D 是参考答案。敏捷和瀑布方法的不同,导致双方合作有问题,应该与双方一起开会,解决问题。C 是说为业务分析师提供敏捷培训,不全面,应该也为开发负责人提供瀑布培训,并一起研究如何解决问题。