



一次性成功通过PMP认证

IT考证专家：王安

信息科技审计和咨询：CISA、SFIA

项目管理类：PMP、高项项目管理师、监理师

信息安全类：CISSP、ISO27001 LA、国家注册ISMS审核员

IT服务管理类：ITIL Foundation、ITIL Expert、ITSS项目经理、授权讲师

七张国际认证证书、四张国内认证证书、两张国际授权讲师认证

51CTO学院

第二章 组织影响和项目生命周期

第01节	组织对项目的影响	第11节	项目干系人
第02节	组织的类型	第12节	项目治理
第03节	项目经理与职能主管	第13节	项目生命周期和产品生命周期
第04节	职能型组织的优缺点	第14节	项目生命周期及主要特征
第05节	项目型组织的优缺点	第15节	项目阶段的概念和重要意义
第06节	矩阵型组织的优缺点	第16节	三种典型的生命周期
第07节	复合型组织的优缺点	第17节	项目管理小结
第08节	各类型组织结构的项目特征	第18节	本章典型题目演练和精讲
第09节	组织过程资产		
第10节	事业环境因素		

51CTO学院

IT考证专家：王安

第01节 组织对项目管理的影响

❖ 组织文化与风格

- 项目会受到发起项目的一个或多个组织的影响。
- 组织在项目管理系统、文化、风格、组织结构和项目管理办公室等方面的成熟度也会对项目产生影响。

❖ 组织文化由组织成员的共同经验积淀而成。共同经验包括：

- ❖ 共同的愿景、使命、价值观、信念和期望；
- ❖ 规章、政策、方法和程序；
- ❖ 激励和奖励制度；
- ❖ 风险承受能力；
- ❖ 对领导力、层级体系和职权关系的看法；
- ❖ 行为准则、职业道德和工作时间；
- ❖ 运营环境。

51CTO学院

第01节 组织对项目管理的影响



今天下午，安全部四位同学（郭升杰(踊跃, 84265)、刘忠正(斐杨, 78442)、蒲冠宇(香锅, 102291)、李阳(莫念, 109441)）抱着抢购月饼 / 秀技术的心态在公司月饼内销过程中采用技术手段作弊，共计多刷了124盒月饼。

秒杀虽然没有涉及到对阿里外部平台业务秩序的干扰，但是：

- 1) 对于内部其他小二造成了福利分配的不公正，客观上，有获利的意图和事实结果在
- 2) 对外我们反击“黄牛”，对内我们不能自己成为了技术“黄牛”，武器没有对错，关键在于使用它的人，阿里安全的攻防技术要用在对付黑灰产。

和这四位同学非常坦诚沟通后，我们做了无论对安全部来说，还是对这四位同学都是很痛心的让他们离开公司的决定。

林伟
请这四位同学发简历到我邮箱 linwei@360.cn，企业文化很重要！很重要！很重要！

知 如何看待阿里巴巴安全部门的月饼事件？ - 94 个回答，71...
23分钟前

张耀疆：你个趁火打劫 呵呵

51CTO学院

第02 节 组织的类型

❖ 组织

- 实施项目的组织往往制约着项目能否获得其所需的足够资源。
- 组织是一种事业环境因素，它有可能影响资源的可用性和项目的执行方式。

❖ 组织类型：

- ✖ 职能型组织
- ✖ 项目型组织
- ✖ 矩阵型组织
- ✖ 复合型组织

51CTO学院

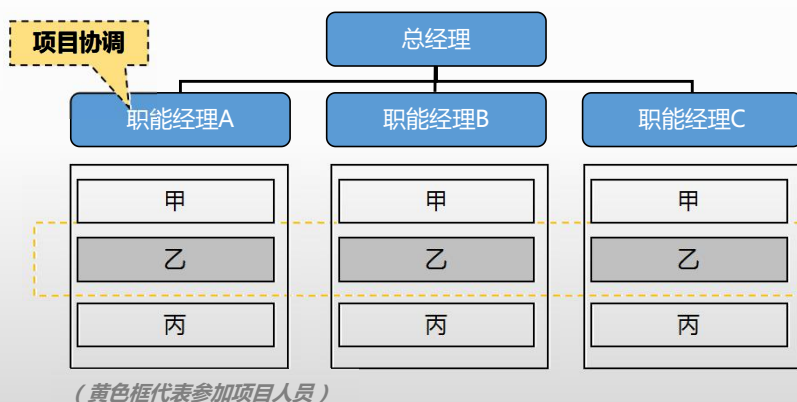
第03 节 项目经理与职能主管

	项目经理	职能主管
扮演角色	找到合适的人去完成 - “帅”	带领他人完成工作 - “将”
知识结构	具有丰富经验及知识 - “通才”	专业领域技术专家 - “专才”
管理方式	目标管理，结果导向	过程管理
工作方法	系统的方法	分析的方法
责任权力	个人实力/责大权小	职位实力/权责对等
主要任务	计划，组织，协调，指导	技术，流程，标准，规范

51CTO学院

第04节 职能型组织的优缺点

• 职能型组织



51CTO学院

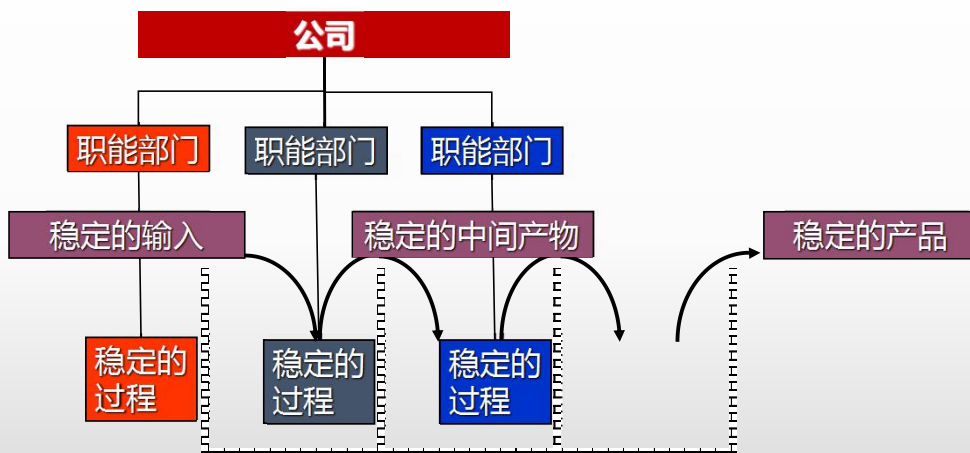
职能型优点：

- 强大的技术支持，便于知识、技能和经验的交流；
- 清晰的职业生涯晋升路线；
- 直线沟通、交流简单、责任和权限很清晰；
- 有利于重复性工作为主的过程管理。

职能型缺点：

- 职能利益优先于项目，具有狭隘性；
- 组织横向之间的联系薄弱、部门间协调难度大；
- 项目经理极少或缺少权力；
- 项目管理发展方向不明，缺少项目基准。

第04节 职能型组织的优缺点

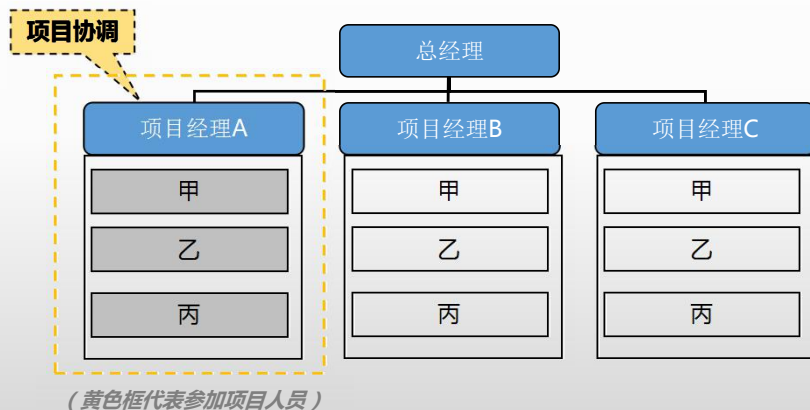


源：Rodney Turner教授

51CTO学院

第05 节 项目型组织的优缺点

• 项目型组织



51CTO学院

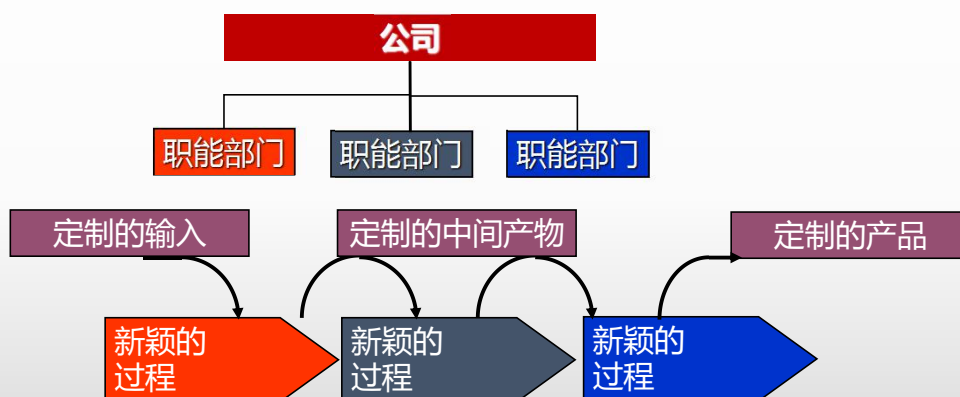
项目型优点：

- 结构单一，权责分明，利于统一指挥；
- 目标明确单一；
- 沟通简洁、方便；
- 决策快。

项目型缺点：

- 管理成本高，如项目的工作量不足则资源配置效率低；
- 项目环境比较封闭，不利于沟通、技术知识等共享；
- 员工缺乏事业上的连续性和保障。

第05 节 项目型组织的优缺点

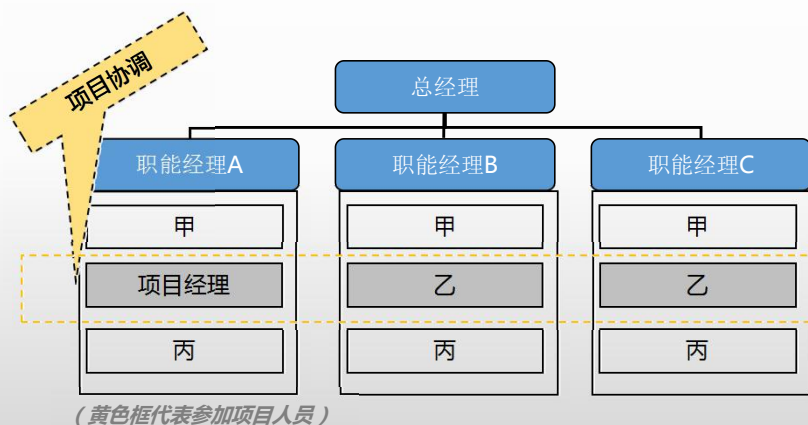


源：Rodney Turner教授

51CTO学院

第06节 矩阵型组织的优缺点

• 矩阵型组织



51CTO学院

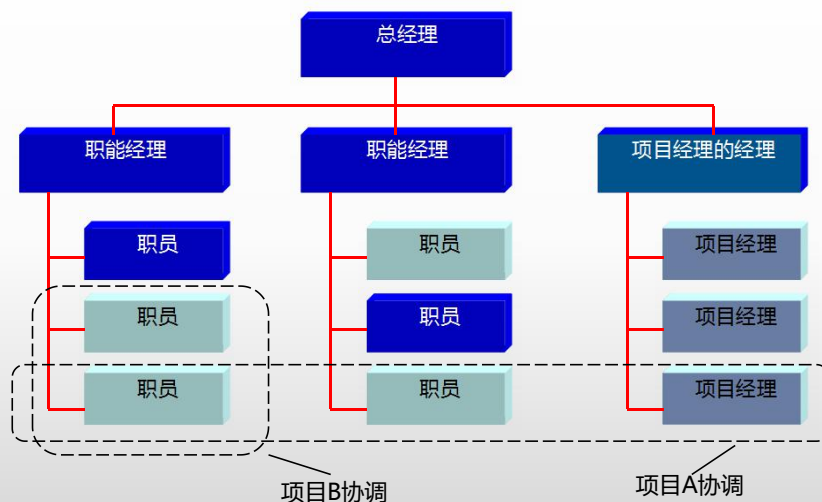
矩阵型优点：

- 项目经理和职能部门经理发挥各自的优势；
- 资源的重复减少到最低，**减少人员冗余**；
- 项目组成员在项目完成后仍然在职能部门，不用担心解散。

矩阵型缺点：

- **每个项目组成员都有两个或者两个以上的领导，责任不清**；
- 多个项目共享资源时，容易引起**项目经理的争斗**。

第07节 复合型组织的优缺点



51CTO学院

很多组织都会在不同层次用到上述所有结构。例如，即使那些典型的职能型组织，也有可能建立专门的项目团队，来实施重要的项目。该团队可能具备项目型组织中项目团队的许多特征。

第o8 节 各类型组织结构的项目特征

项目特征 \ 组织结构	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	很高，甚至全权
可利用的资源	很少或没有	有限	少到中等	中等到多	很高，甚至全部
控制项目预算者	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
组织中全职参与项目工作的职员比例	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
项目经理的一般头衔	项目协调员/项目主管	项目协调员/项目主管	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

51CTO学院

第o8 节 各类型组织结构的项目特征

决定组织方式选择的考虑因素

考虑因素	职能型	矩阵型	项目型
不确定性	低	高	高
所用技术	标准	新	复杂
复杂程度	低	高	中等
持续时间	短	长	中等
规模	小	大	中等
重要性	低	高	中等
客户类型	各种各样	单一	中等
对内部依赖性	弱	强	中等
对外部依赖性	强	弱	中等
时间限制性	弱	强	中等
资源临界性	有依赖	有依赖	有依赖
差别	小	中等	大

51CTO学院

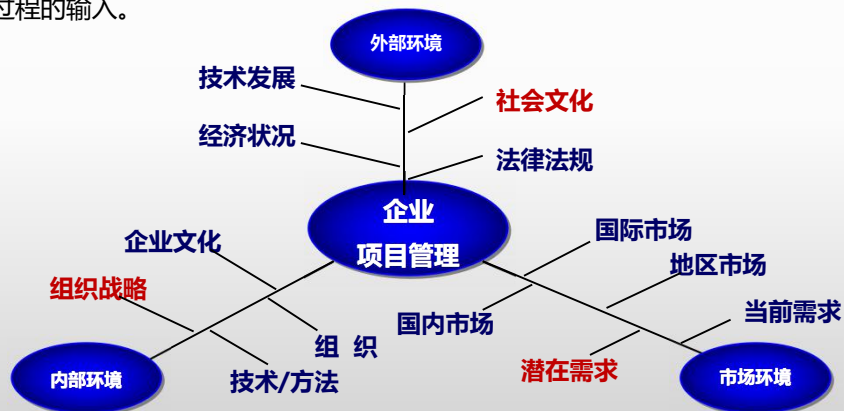
第09 节 组织过程资产

- ❖ 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（或所有）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。
- ❖ 过程咨询还包括组织的知识库，如经验教训和历史信息。
- ❖ 组织过程资产可能还包括完整的进度计划、风险数据和挣值数据。
- ❖ 组织过程资产是大部分规划过程的输入。
- ❖ 在项目过程中，项目团队成员可以对组织过程资产进行必要的更新和增补。
- ❖ 组织过程资产可以分成两大类：
 - ✖ 流程与程序
 - ✖ 共享知识库

51CTO学院

第10 节 事业环境因素

- ✖ 事业环境因素是指围绕项目或能影响项目成败的任何内部或外部环境因素。
- ✖ 这些因素来自任何或所有项目参与单位。
- ✖ 事业环境因素可能提高或限制项目管理的灵活性，并可能对项目结果产生积极或消极影响。
- ✖ 它们是大多数规划过程的输入。



51CTO学院

第10节 事业环境因素

事业环境因素包括（但不限于）：

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 组织文化、结构和治理； • 设施和资源的地理分布； • 政府或行业标准（如监管机构条例、行为准则、产品标准、质量标准和工艺标准）； • 基础设施（如现有的设施和固定资产）； • 现有人力资源状况（如人员在设计、开发、法律、合同和采购等方面的技能、素养与知识）； • 人事管理制度（如人员招聘和留用指南、员工绩效评价与培训记录、奖励与加班政策，以及考勤制度）； • 公司的工作授权系统； | <ul style="list-style-type: none"> • 市场条件； • 干系人风险承受力； • 政治氛围； • 组织已有的沟通渠道； • 商业数据库（如标准化的成本估算数据、行业风险研究资料和风险数据库）； • 项目管理信息系统（如自动化工具，包括进度计划软件、配置管理系统、信息收集与发布系统或进入其他在线自动系统的网络界面）。 |
|--|--|

51CTO学院

第10节 事业环境因素



图：事业环境因素概要图

51CTO学院

第12节 项目治理

项目治理

项目治理是一种符合组织治理模式的项目监管职能，覆盖整个项目生命周期。

- ✘ 项目治理框架向项目经理和团队提供管理项目的结构、流程、决策模式和工具，同时对项目进行支持和控制，以及实现项目的成功交付。
- ✘ 项目治理为控制项目并确保项目成功提供了一套全面的、一致的方法。
- ✘ 它提供项目决策框架、定义项目角色、职责、和追责机制，评价项目经理的有效性。

项目治理框架中的主要内容包括：

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •项目成功标准和可交付成果验收标准； •用于识别、升级和解决项目期间的问题的流程； •项目团队、组织团体和外部干系人之间的关系； •项目组织图，其中定义了项目角色； •信息沟通的流程和程序； •项目决策流程； | <ul style="list-style-type: none"> 协调项目智力的和组织战略的指南； •项目生命周期方法； •阶段关口或阶段审查流程； •对超出项目经理权限的预算、范围、质量和进度变更的审批流程； •保证内部干系人遵守项目过程要求的规程。 |
|---|---|

51CTO学院

第13节 项目生命周期和产品生命周期

项目生命周期

项目生命周期：从项目开始到项目结束所包含的所有项目阶段的总和。

- ✘ 项目的**独特性**使得项目在执行过程中存在着不确定性
- ✘ 为了降低项目的不确定性，以阶段的方式来执行项目

产品生命管理

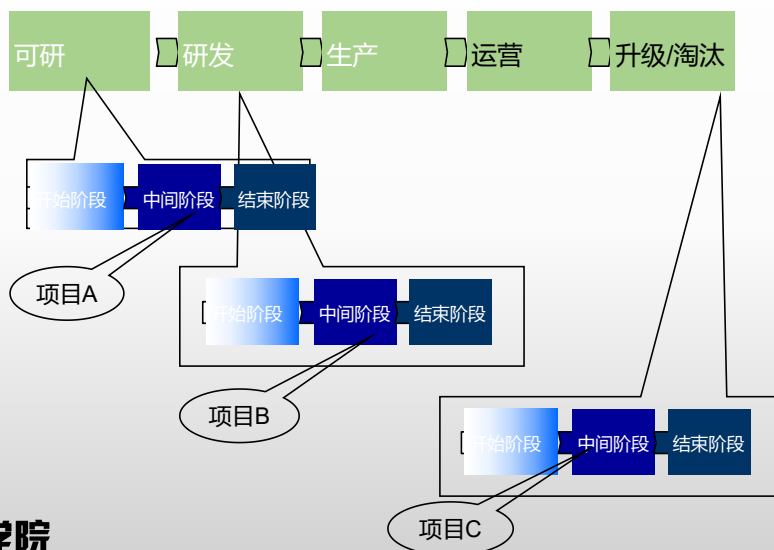
产品生命管理：通常顺序排列且不相互交叉的一系列产品阶段。产品阶段由组织的制造和控制要求决定。产品生命周期的最后阶段通常是产品的退出。

项目生命周期包含在一个或多个产品生命周期中。

- ✘ 如果项目的目标是创造一项服务或成果，则其生命周期应为服务或成果的生命周期，而非产品生命周期；
- ✘ 如果项目产出的是一种产品，那产品与项目之间就有许多种可能的关系，产品生命周期中的很多活动都可以作为项目来实施。

51CTO学院

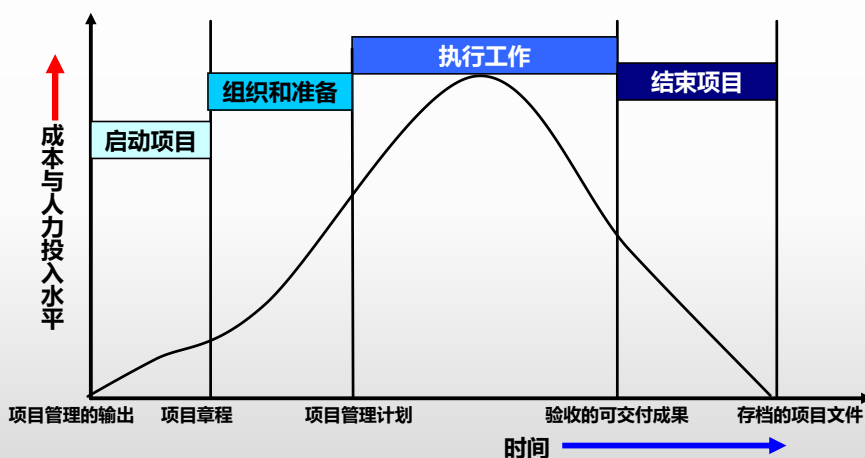
第13节 项目生命周期和产品生命周期



51CTO学院

第14节 项目生命周期及主要特征

项目阶段与项目生命周期的特征



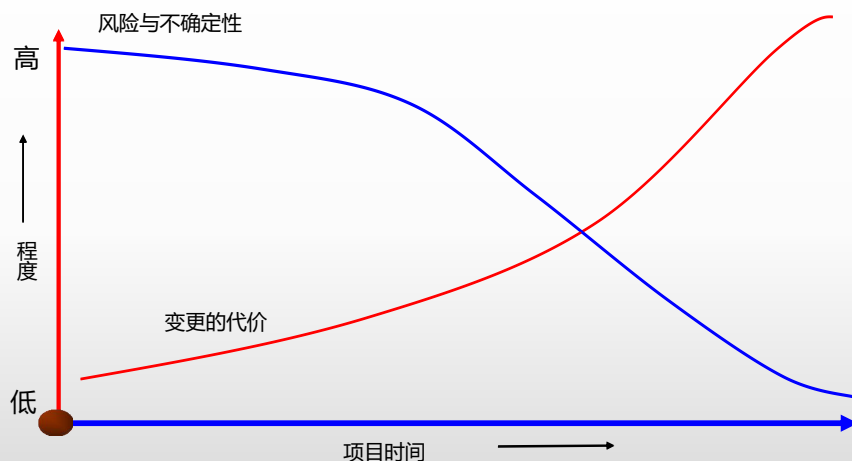
大多数项目生命周期都具有如下特征:

- ❖ 在初始阶段，经费和人力开销较少；在中间阶段达到最高；当项目接近结束时则快速下降

图：通用项目生命周期结构中典型的费用和人员投入水平

51CTO学院

第14节 项目生命周期及主要特征



- ❖ 在项目的初始阶段，项目的不确定性最高
- ❖ 在项目的初始阶段，项目干系人影响项目的最终产品特性的能力最高，这是因为初始阶段的变更成本较小
- ❖ 在项目的后期阶段，变更一般会增加大量的成本，项目干系人影响项目的最终产品特征的能力逐渐变低

图：随项目时间而变化的变量影响

51CTO学院

第15节 项目阶段的概念和重要意义

项目阶段

项目阶段：为有效完成某些重要的可交付成果，而在需要特别控制的位置将项目分界，就形成项目阶段。

- ✖ 阶段之间的顺序关系常常是时间的先后关系，也可重叠；
- ✖ 在阶段结束时一般以对完成的工作和可交付物的技术和设计评审为标志；
- ✖ 各阶段的工作重点不同；
- ✖ 需要施加额外的控制，以成功实现各阶段的主要可交付成果或目标；
- ✖ 阶段划分的数量和必要性以及每个阶段所需的控制程度，取决于项目的规模、复杂程度和潜在影响。

结果导向
过程控制

➤ 阶段评审目的

- ✓ 判断当前阶段是否满足结束标准并批准进入下一个阶段
- ✓ 发现当前阶段中存在的问题和错误

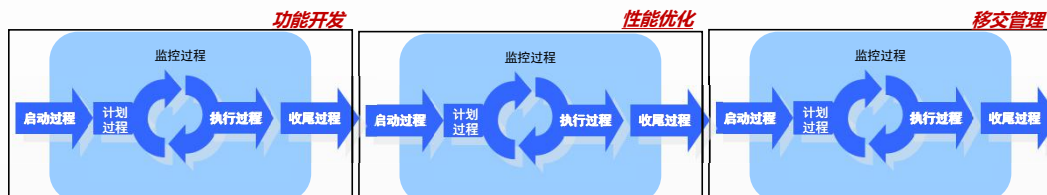
➤ 阶段评审内容

- ✓ 当前阶段产生的交付物
- ✓ 当前阶段项目的执行情况

51CTO学院

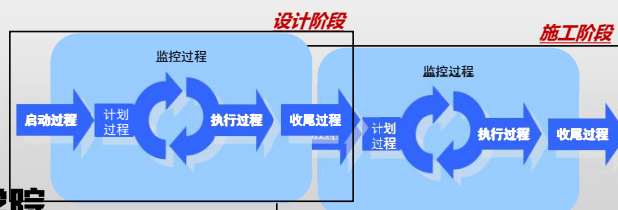
第15节 项目阶段的概念和重要意义

- ※ **顺序关系**：在顺序关系中，一个阶段只能在前一阶段完成后开始。
减少了不确定性，也排除缩短总工期的可能性。



顺序关系：三阶段项目的例子-信息系统开发

- ※ **交叠关系**：在交叠关系中，一个阶段在前一阶段完成前就开始。
阶段交叠可能需要增加额外的资源来并行完成工作，可能会增加风险，造成返工。



交叠关系：办公室装修

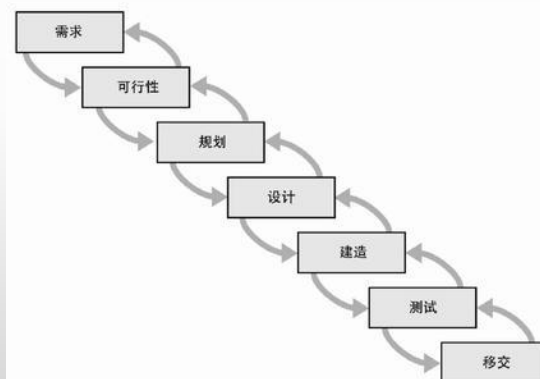
51CTO学院

第16节 三种典型的生命周期

预测型生命周期

预测型生命周期：也称为**完全计划驱动型生命周期**，在项目生命周期的尽早时间，确定项目范围及交付此范围所需的时间和成本。

- ※ **适用类型**：充分了解拟交付的产品，有厚实的行业实践基础，或整批一次性交付产品有利于干系人。
- ※ 即使采用预测型生命周期，仍可使用滚动式规划的概念。先编制一份高层级的概要计划，再随新工作的临近、资源得到分配，制定更详细的计划。



51CTO学院

第16节 三种典型的生命周期

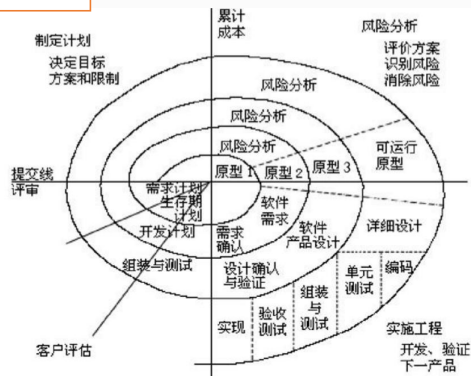
迭代和增量型生命周期

迭代和增量型生命周期：项目阶段（也称为迭代）有目的地重复一个或多个项目活动。

- ✘ 迭代方法：是通过一系列重复的循环活动来开发产品；
- ✘ 增量方法：是渐进地增加产品的功能。

- ✘ **适用类型**：组织需要管理不断变化的目标和范围，降低项目的复杂性，或产品的部分交付有利于一个或多个干系人，且不会影响最终或整批次可交付成果的交付。
- ✘ 大型复杂项目通常采用迭代方式来实施。

51CTO学院



第16节 三种典型的生命周期

适应型生命周期

适应型生命周期：也称为变更驱动方法或敏捷方法，其目的在于应对大量变更，获取干系人的持续参与。

- ✘ 适应型生命周期包含迭代和增量的概念，但不同之处在于，迭代很快，而且所需时间和资源是固定的。
- ✘ **适用类型**：需要应对快速变化的环境，需求和范围难以事先确定，或者，能够以有利于干系人的方式定义较小的增量改进。

51CTO学院



第17节 本章小结

- ❖ 项目生命周期
- ❖ 产品生命周期
- ❖ 项目阶段
- ❖ 项目与运营
- ❖ 组织过程资产
- ❖ 项目干系人
- ❖ 组织结构特征
- ❖ 三种基本组织类型

51CTO学院

第18节 本章典型题目演练和精讲

1、 项目协调员通常出现在下列哪种组织中？

- A. 项目型 B. 强矩阵型 C. 弱矩阵型 D. 平衡矩阵型

2、 以下哪个关于项目生命周期的说法是正确的？（ ）

- A. 所有项目的项目生命周期都包括启动、规划、执行、监控和收尾等5个阶段
- B. 干系人的职责和作用，在整个项目生命周期中通常保持不变
- C. 随着项目接近完工，项目失败的可能性降低，负面风险的影响也降低
- D. 即便同一类项目，也可以有不同的项目生命周期阶段划分

51CTO学院

第18节 本章典型题目演练和精讲

3. 你和你的团队为了更好地制订项目计划，你们应该特别注意分析一下哪方面的要求和期望

A. 项目发起人；B. 项目高级管理层；C. 项目干系人；D. 项目客户

4. 在项目启动阶段，谁领导着项目？

A. 项目经理 B. 高层管理人员 C. 公司首席执行官 D. 项目发起人

51CTO学院

谢谢

Q&A

51CTO学院