

02

项目运行环境

www.xiang.net

什么是项目运行环境



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



事业环境因素

源于项目外部的环境，可能对整个企业、项目组合、项目集或项目产生影响



组织过程资产

源于组织内部，可能来自组织自身、项目组合、项目集、其他项目或这些的组合



组织系统

包括内部人员的权力、影响力、利益、技能和政治能力的系统因素，最重要的是组织结构类型

这三个环境构成了项目执行的生态体系

事业环境因素

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，来自于组织的内部和或外部，限制了项目的灵活性，可能对项目产生积极或消极影响。



组织外部

- 市场条件
- 社会和文化影响与问题
- 法律限制
- 商业数据库
- 学术研究
- 政府或行业标准
- 财务考虑因素
- 物理环境要素



组织内部

- 组织文化、结构和治理
- 设施和资源的地理分布
- 基础设施
- 信息技术软件
- 资源可用性
- 员工能力

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、过程、政策、程序和知识库，会影响对具体项目的管理。

来源于组织内部

组织过程资产来自项目执行组织

工件、实践或知识

用于执行或治理项目的任何工件、实践或知识

经验教训和历史信息

来自组织以往项目的经验教训和历史信息



组织过程资产的内容



启动和规划

- 指南和标准
- 特定的组织标准
- 产品和项目生命周期，以及方法和程序模板
- 预先批准的供应商清单和各种合同协议类型



执行和监控

- 变更控制程序
- 跟踪矩阵
- 财务控制程序
- 问题与缺陷管理程序
- 资源的可用性控制和分配管理
- 组织对沟通的要求
- 确定工作优先顺序、批准工作与签发工作授权的程序
- 模板
- 标准化的指南、工作指示、建议书评价准则和绩效测量准则
- 产品、服务或成果的核实和确认程序



收尾项目收尾指南或要求

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



组织用来存取信息的知识库

- 配置管理知识库
- 财务数据库
- 历史信息与经验教训知识库
- 问题与缺陷管理数据库
- 测量指标数据库
- 以往项目的项目档案

过程、政策和程序

组织知识库

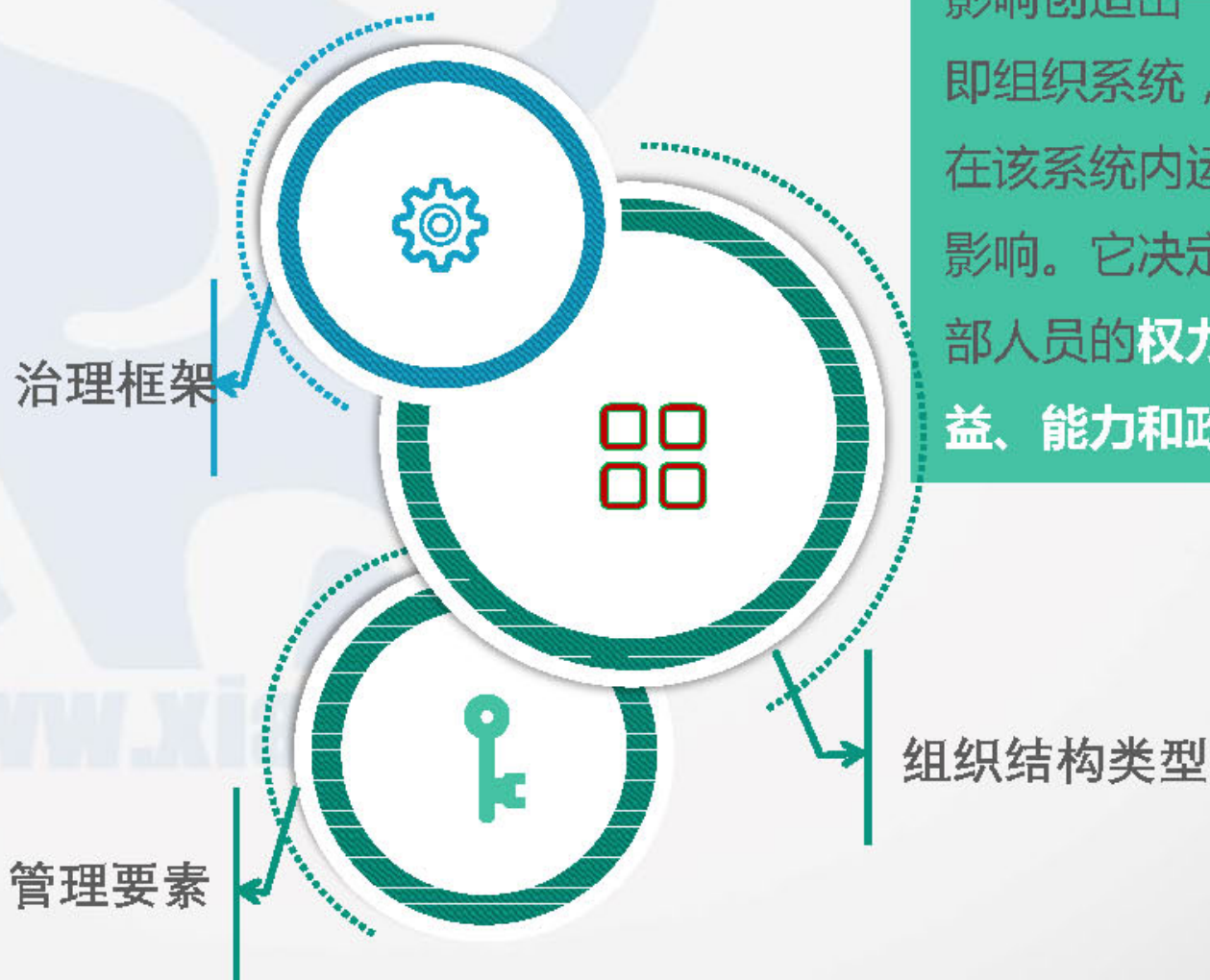
组织系统

系统是各种组件的集合，可以实现单个组件无法实现的成果

系统的特性

- 系统是动态的；
- 系统是能优化的；
- 系统组件是能优化的；
- 系统及其组件不能同时优化；
- 系统呈现非线性响应。

单个组织内多种因素的交互影响创造出一个独特的系统，即组织系统，组织系统会对在该系统内运行的项目造成影响。它决定了组织系统内部人员的权力、影响力、利益、能力和政治能力



组织治理框架

组织治理框架



定义

在组织各个层级上的组织性或结构性安排，旨在决定和影响组织成员的行为



本质

在组织内行使职权的框架，包括：规则、政策、程序、规范、关系、系统、过程等



会影响

- 组织目标的设定和实现方式；
- 风险监控和评估方式
- 绩效优化方式

项目治理框架



定义

由项目组合、项目集或发起组织来定义，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



四个领域

一致性
风险
绩效
沟通



四个职能

监督
控制
整合
决策

管理要素

管理要素是组织中的关键职能或一般管理原则。组织根据其选择的治理框架和组织结构类型来确定一般的管理要素



组织结构类型

在确定组织结构类型时，组织最应该考虑的是两个变量，

- ✓ 组织可以采用的组织结构类型
- ✓ 组织如何优化组织结构类型的方式



其他考虑因素

- 与组织目标的一致性
- 专业能力
- 控制的幅度、效率与效果
- 明确的决策升级渠道
- 明确的职权线和范围
- 授权方面的能力
- 终责分配
- 职责分配
- 设计的灵活性
- 设计的简单性
- 实施效率
- 成本考虑
- 物理位置(如集中办公、区域办公和虚拟办公)
- 清晰的沟通(如政策、工作状态和组织愿景)

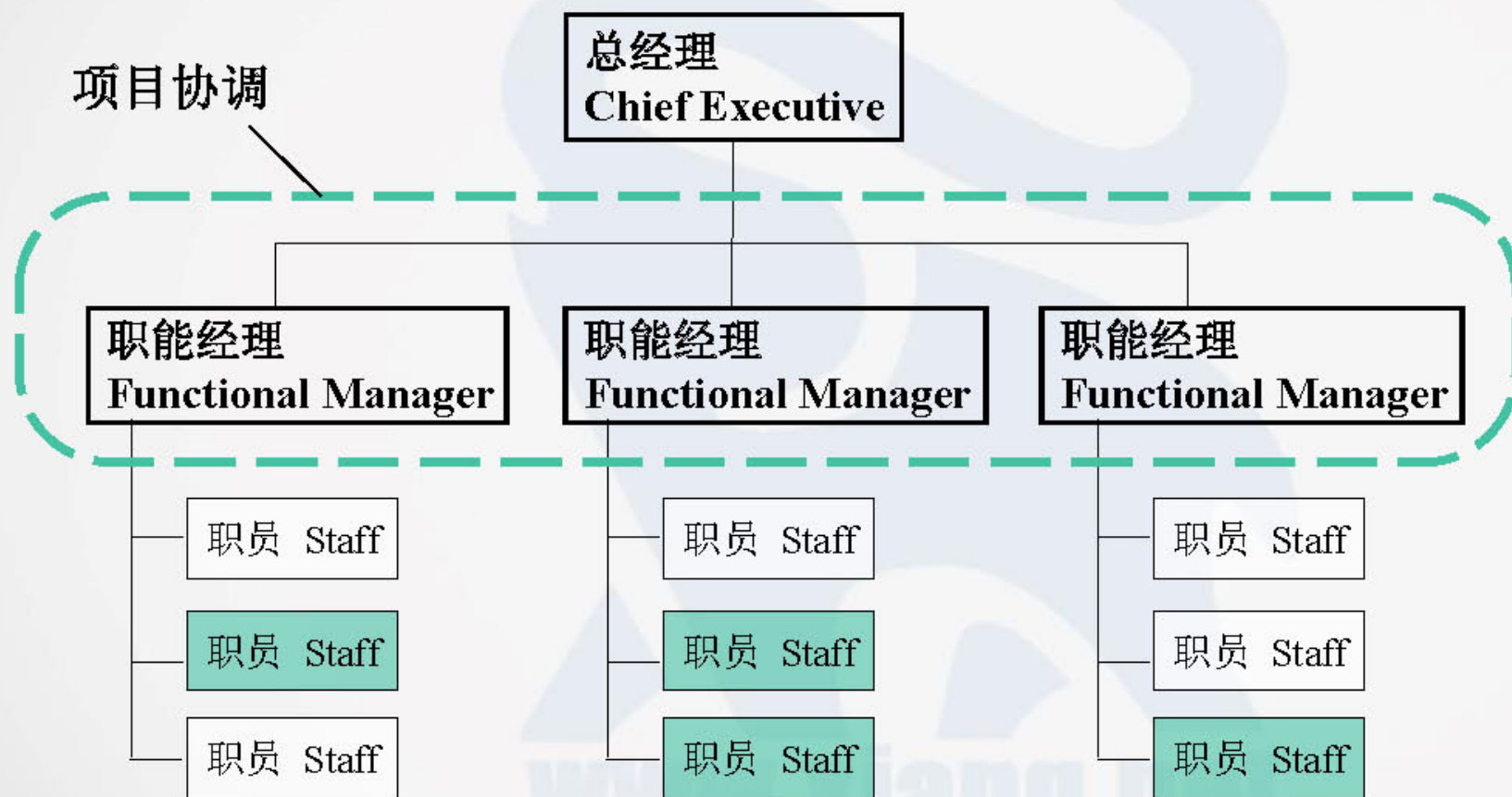
组织结构类型及其对项目的影响

组织结构类型	项目特征					
	工作组安排方式	项目经理的职权	项目经理的角色	资源可用性	项目预算管理者是谁	项目管理人员
有机型或简约型	灵活；人员并肩工作	极少或无	兼职：工作角色(如协调员)指定与否不限	极少或无	负责人或操作员	极少或无
职能(集中式)	所需开展的工作(如工程、制造)	极少或无	兼职：工作角色(如协调员)指定与否不限	极少或无	职能经理	兼职
多部门(各部门的职能可能交叉，仅有很低程度的集中管控)	其中之一：产品；生产过程；项目组合；项目集；地理区域；客户类型	极少或无	兼职：工作角色(如协调员)指定与否不限	极少或无	职能经理	兼职
矩阵—强	按工作职能，项目经理作为一个职能	中到高	全职；指定工作角色	中到高	项目经理	全职
矩阵—弱	工作职能	低	兼职；作为另一项工作的组成部分，并非指定工作角色，如协调员	低	职能经理	兼职

组织结构类型及其对项目的影响(续)

组织结构类型	项目特征					
	工作组安排方式	项目经理的职权	项目经理的角色	资源可用性	项目预算管理者是谁	项目管理人员
矩阵—均衡	工作职能	低到中	兼职；作为一种技能嵌入相关职能，也许不是指定的工作角色，如协调员	低到中	混合	兼职
项目向导(复合、混合)	项目	高到几乎全部	全职：指定的工作角色	高到几乎全部	项目经理	全职
虚拟	网络架构，带有与他人联系的节点	低到中	全职或兼职	低到中	混合	可为全职或兼职
混合型	其他类型的混合	混合	混合	混合	混合	混合
PMO	其他类型的混合	高到几乎全权	全职：指定的工作角色	高到几乎全部	项目经理	全职

职能型组织（集中式）



优点

- 直线管理、单一上级
- 专业分组、有利于专业发展
- 资源集中，专业问题快速响应

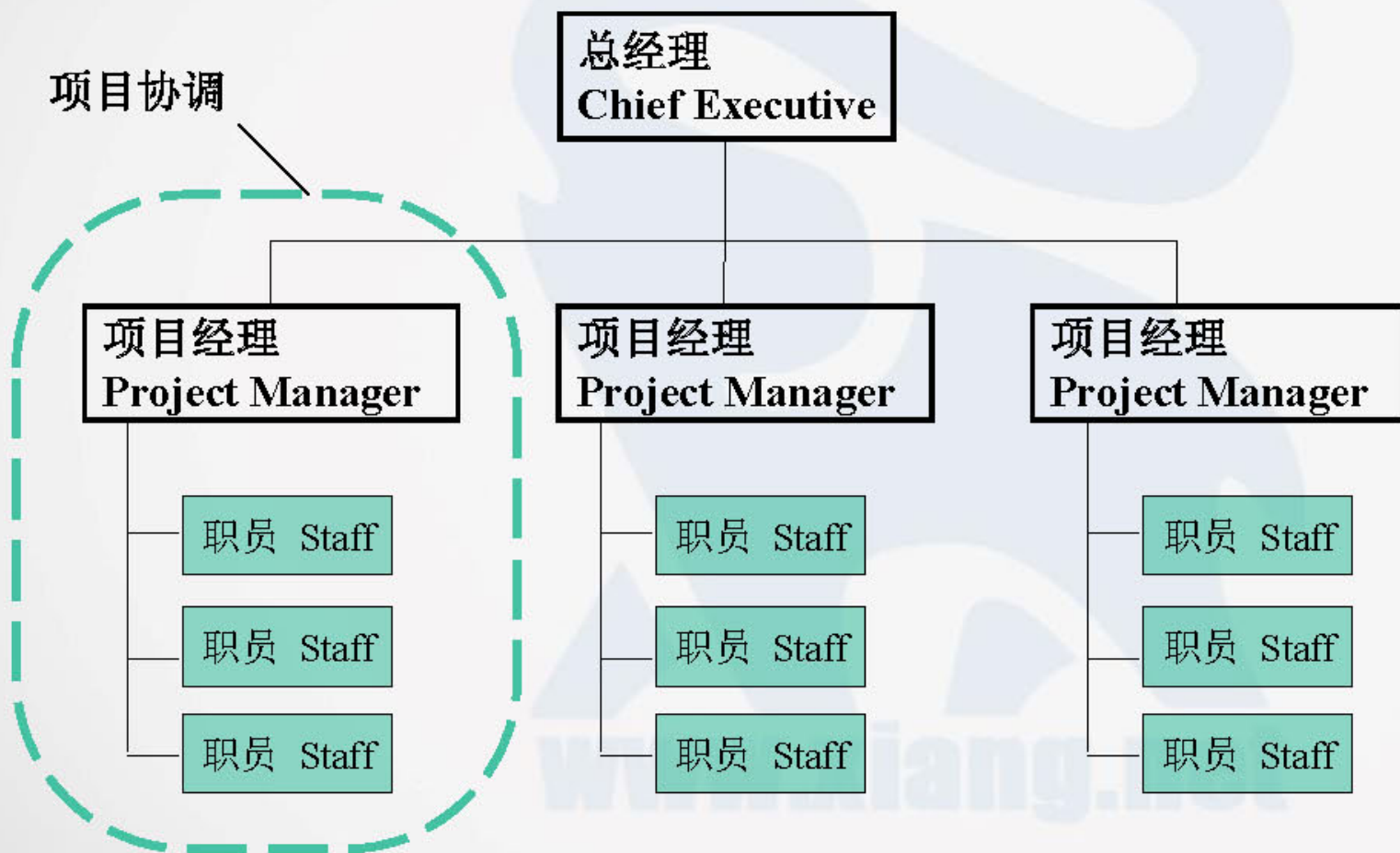
缺点

- 职能工作优先
- 项目经理权力小
- 项目管理领域内没有发展
- 缺少对外沟通，跨部门使用资源困难

适用于

- 规模较小的，以技术为重点的内部项目

项目导向型组织



优点

- 项目经理拥有自主权
- 项目成员全职、忠诚
- 沟通效果决策快
- 便于项目团队建设

缺点

- 无“家”可归
- 缺乏专业化工，不利专业发展
- 资源使用效率低下

适用于

- 包括多个相似项目的单位或组织
- 长期的、大型的、技术重要的和专业复杂的项目，如三峡工程

矩阵型组织

特点:

1. 借资源

许多项目团队成员是从职能部门借来的

2. 两个老板

项目团队成员需要同时接受项目经理和职能经理的领导



同时利用职能型组织和项目型组织的优点，并尽量避免它们的缺点

弱矩阵



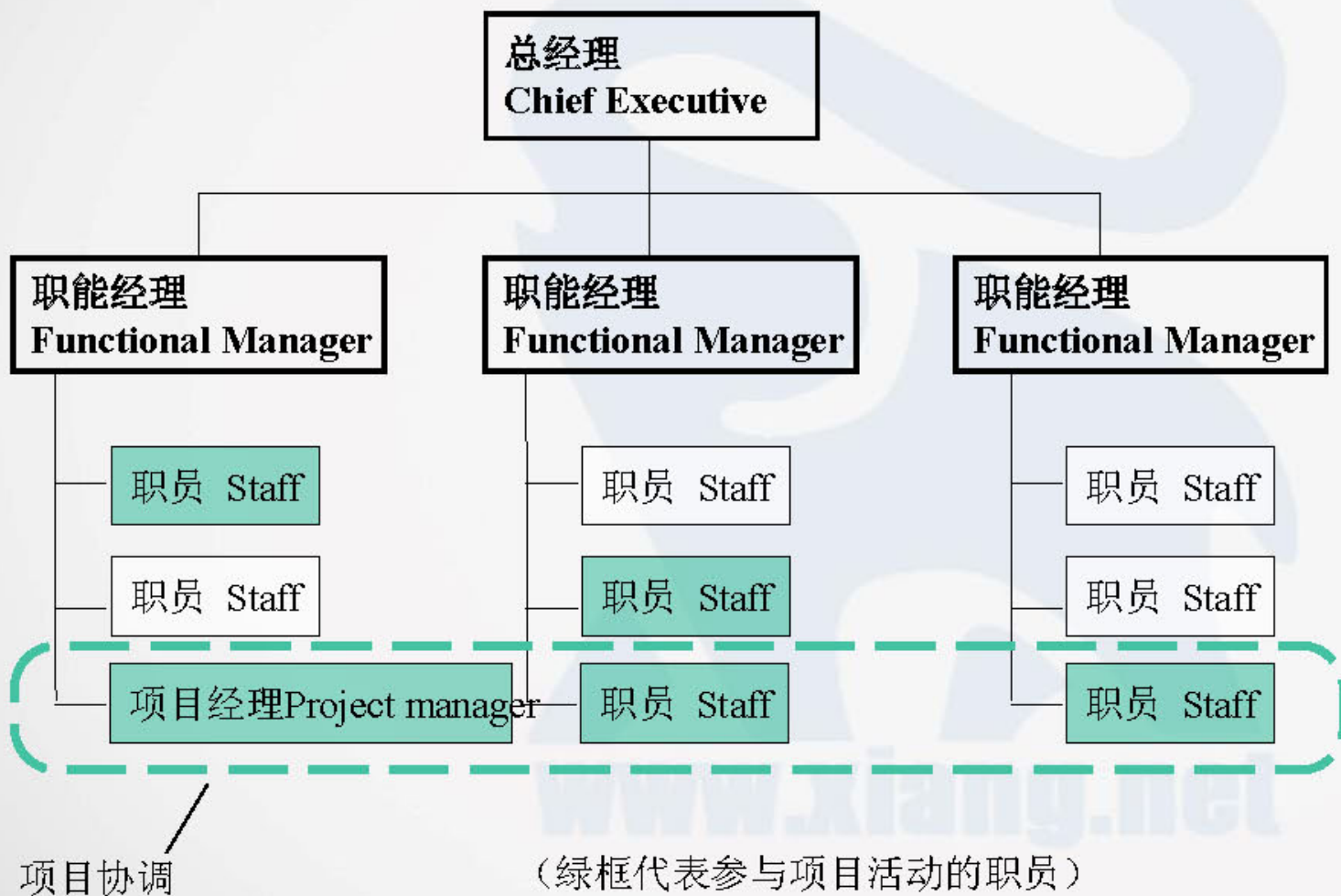
均衡矩阵



强矩阵



均衡型矩阵



优点

- 资源使用率高
- 仍然专业分工，有利于人才培养
- 有利于跨部门协调
- 有利于信息的水平传递
- 项目结束有“家”可归

缺点

- 多头领导
- 沟通复杂，管理难度大
- 项目经理和职能经理权力争斗
- 项目工作和职能工作争夺资源
- 对项目成员没有足够的控制权

适用于

- 规模中等的，跨专业
- 技术复杂，共享核心资源

如何选择

组织结构类型



矩阵型

职能型

项目型

其他



职能型

简单、专业单一的项目

跨专业的、需要多部门合作的
项目

矩阵型

项目导向
型

需要最大限度地控制资源

项目管理办公室PMO

项目管理办公室Project Management Office，简称PMO，是对与项目相关的治理过程进行标准化，并促进资源、方法论、工具和技术共享的一种组织结构。其职责涵盖从提供项目管理支持到直接管理一个或多个项目。

支持多项目

这些项目不一定彼此相关

职能结构

PMO是一个长期运行的职能部门

职责

提供项目管理支持→直接管理一个或多个项目



支持型

仅担当顾问的角色，类似于项目资源库，对项目的控制程度很低



控制型

通过各种手段要求项目服从项目管理框架或方法论，使用特定的模板、格式和工具。对项目的控制程度属于中等



指令型

直接管理和控制项目、指定项目经理，接受汇报。对项目的控制程度很高

重要相关方 关键决策者

PMO可随时:

- ◆ 提出建议
- ◆ 领导知识传递
- ◆ 提前中止项目
- ◆ 采取其他必要行动



- 对PMO所辖的全部项目的共享资源进行管理
- 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准
- 指导、辅导、培训和监督
- 通过项目审计, 监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程
- 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件 (组织过程资产)
- 对跨项目的沟通进行协调

稍后再见

