

第5章 项目组织与项目经理

本章重要知识点

- 项目组织、项目组织过程、项目组织设计、项目经理角色、项目经理职责、项目经理素质

本章主要内容

- 组织与项目组织
- 项目组织过程
- 项目组织形式
- 项目经理职责
- 项目经理素质

5.1 组织与项目组织

5.1.1 组织的定义

- 组织是为了达成某些特定目标经由分工与合作，具有不同层次的权力和责任制度，而构成的人的集合。
- 如政府、医院、公司、学校、班级、团支部，等等。

5.1.1 组织的定义

组织的特征：

(1)分工与协作

(2)职责范围

(3)决策权限

(4)协调机制

(5)组织边界

5.1.2 项目组织及其特征

- **项目组织**是为了实现项目的特定目标经由分工与合作，具有不同层次的权力和责任制度，进而构成的人的集合。

5.1.2 项目组织及其特征

项目组织的基本特征：

(1)临时性

(2)专业化

(3)人员互补

(4)统一指挥

(5)注重效率

(6)责权对称

5.1.3 项目组织的影响因素

1. 项目生产经营的产品与服务的技术经济特点
2. 项目的生产与经营规模
3. 企业组织战略
4. 项目组织内员工的素质
5. 组织内部的行政管理
6. 项目的生命周期
7. 项目的外部环境

5.2 项目组织过程

- **项目组织过程**是指项目组织的设计与建立过程，它包括了项目组织设计的原则，组织设计任务，组织的部门化设计。
- **项目组织设计**是指对项目组织资源进行合理安排的活动过程。其目的是“发挥整体大于部分之和的优势，使有限的资源形成最佳的综合效果。”

5.2.1 项目组织设计的基本原则

- (1) 目标统一原则
- (2) 整体性原则
- (3) 统一指挥原则
- (4) 分工协作原则
- (5) 责权对称原则
- (6) 管理幅度适中原则
- (7) 适当授权原则
- (8) 精干高效原则
- (9) 弹性原则
- (10) 执行与监督职能分设原则

5.2.2 项目组织设计的任务

- (1) 职能设计
- (2) 建立部门
- (3) 决定管理跨度
- (4) 确定职权关系
- (5) 确定组织的协调机制
- (6) 组织管理制度的完善或创新

5.2.3 项目组织的部门化设计

- 一个组织把它的总任务分解成若干个而且是有机关联的各个部分，据此形成部门专业化组织。

5.2.3 项目组织的部门化设计

1. 部门的含义

- 部门指承担一定管理职能的组织单位，是由某些紧密联系的管理业务和人员构成的集合。

5.2.3 项目组织的部门化设计

2. 划分部门的原则

- (1)相似的职能组合在一起
- (2)尊重传统的习惯及工作守则
- (3)合并不同的职能以利于协作
- (4)满负荷工作量
- (5)有利害冲突的职能应分开

5.2.3 项目组织的部门化设计

3. 部门划分的基本方法

(1)按人数的多少划分部门

(2)按时间划分部门

(3)按职能划分部门

(4)按产品划分部门

(5)按地区划分部门

(6)按客户划分部门

5.2.4 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。
- 启动和规划过程。特定的组织标准（如人力资源政策、健康与安全政策、质量政策、环境政策等）、模板（如项目管理计划、项目文件、报告格式等）。
- 执行和监控过程。变更控制程序、财务控制程序、批准工作与签发工作授权程序、可交付成果的核实与确认程序。
- 收尾过程。项目收尾指南。
- 财务数据库（包括人工时、成本等信息）、历史信息与经验教训知识库、以往项目的项目档案等。

（《PMBOK指南》39-41页）。

5.2.4 组织过程资产

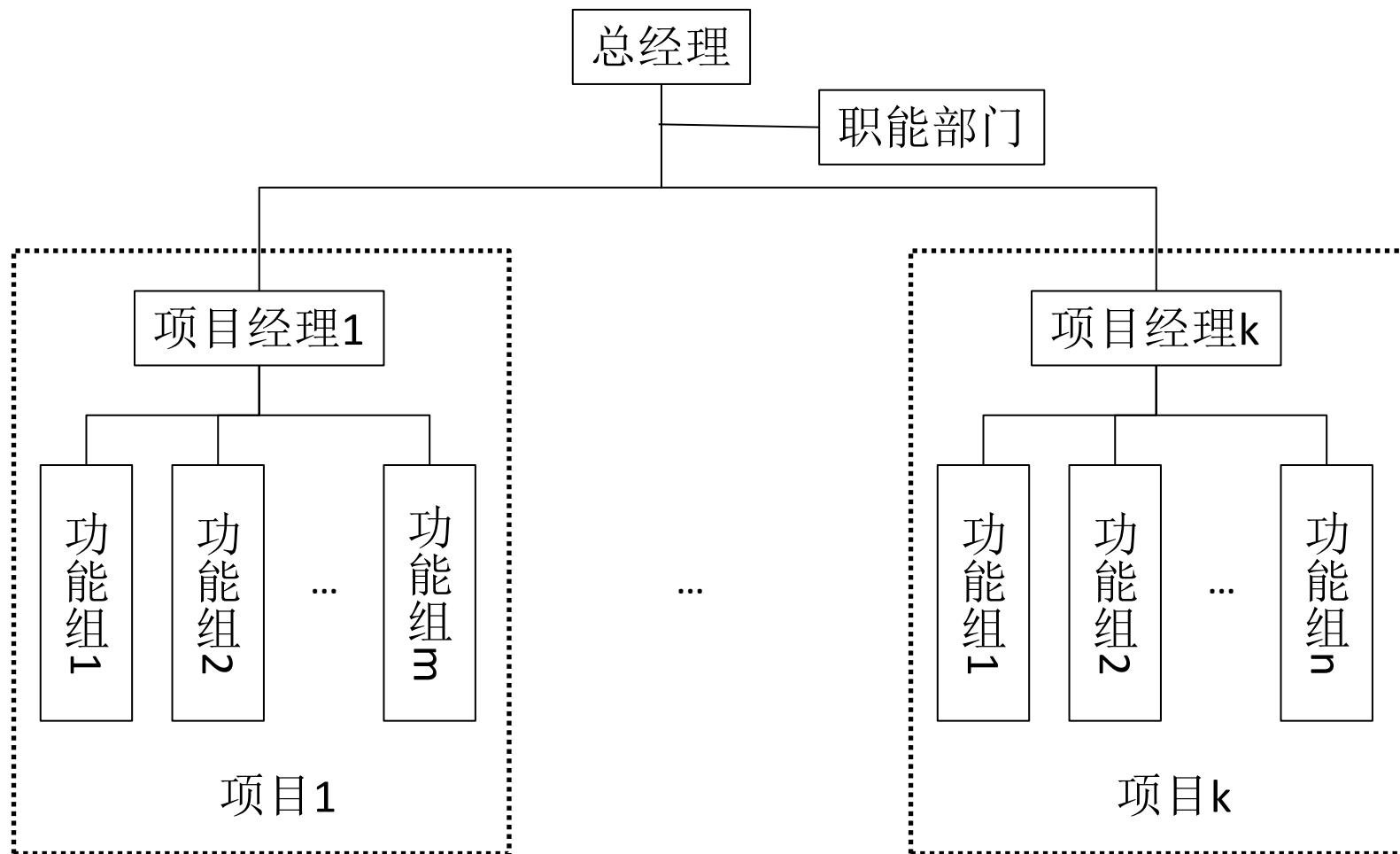
组织过程资产包括但不限于以下内容：

- 项目组织在项目管理过程中制定的各种规章制度、指导方针、规范标准、操作程序、工作流程、行为准则、工具方法等；
- 项目组织在项目操作过程中获得的经验和教训，其中既包括已经形成文字的档案，也包括留在团队成员脑子中没有形成文字的思想；
- 项目组织在项目管理过程中形成的所有文档，包括知识资料库、各类文档模板、标准化的表格、风险清单等。

5.3 项目组织形式

5.3.1 项目管理的组织结构形式

1. 项目式组织结构



项目式组织结构图

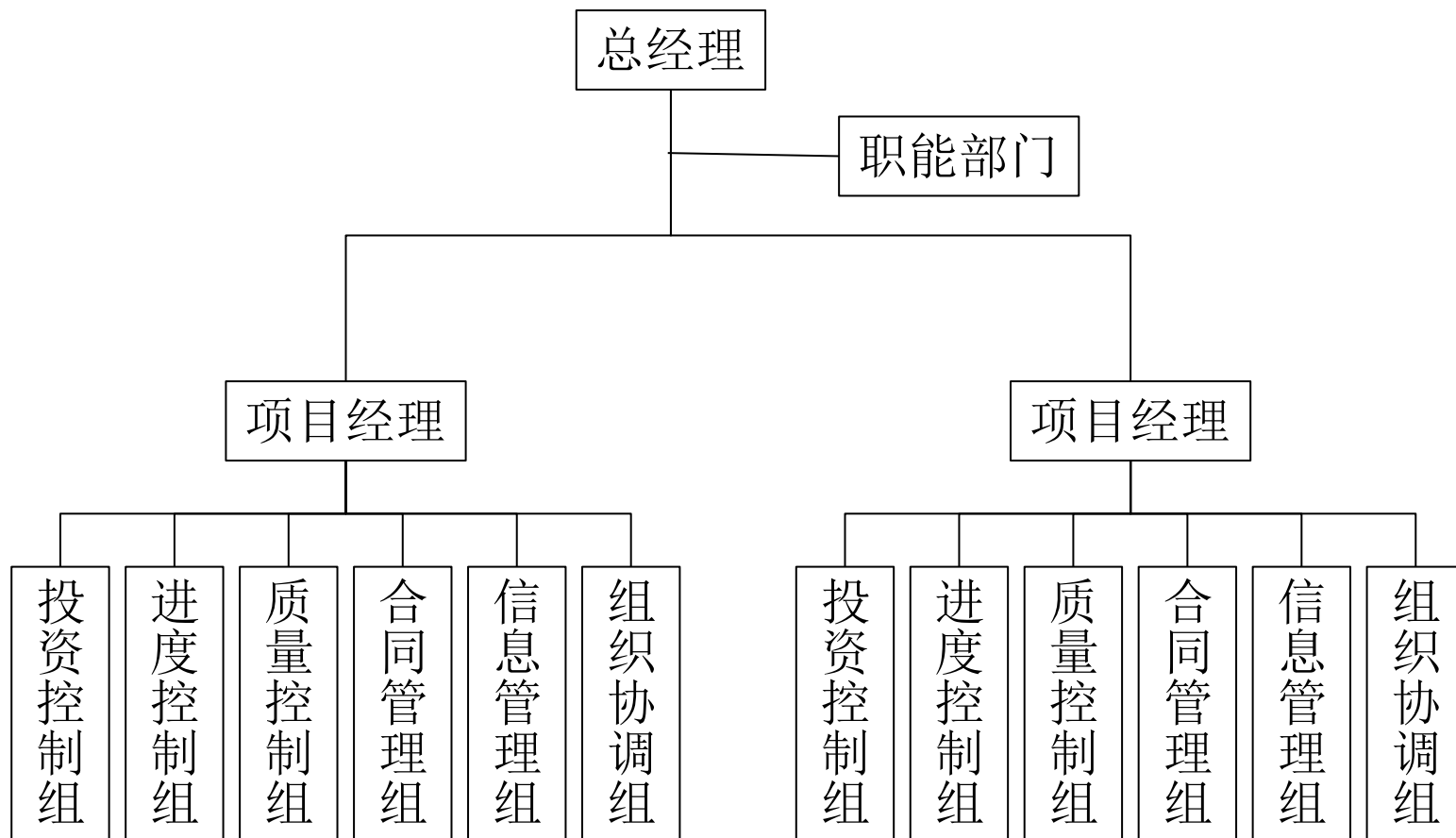


图5-5 按项目构成构建的直线式项目管理团队组织结构图

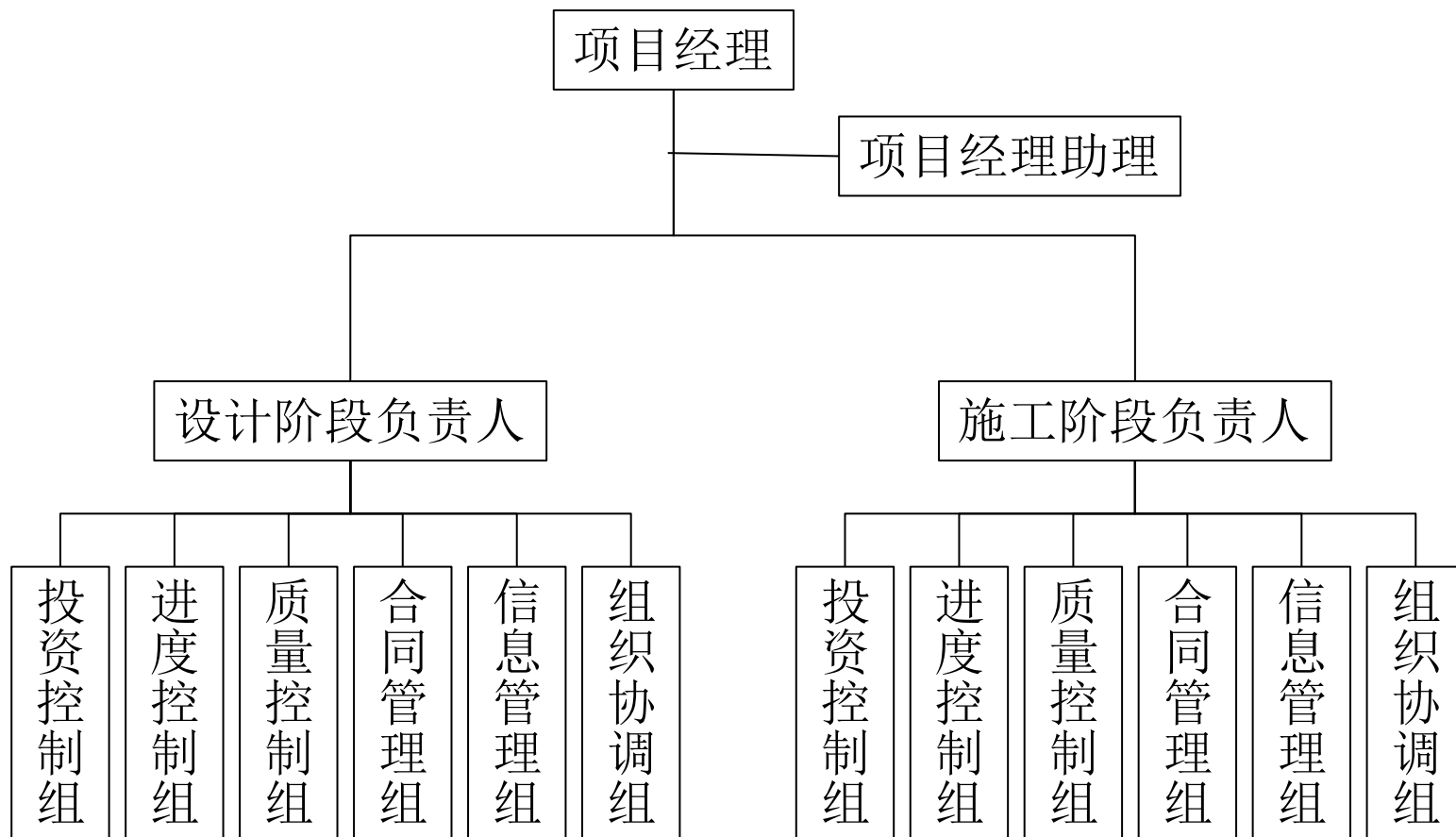


图5-6 按实施阶段构建的直线式项目管理团队组织结构图

5.3.1 项目管理的组织结构形式

1. 项目式组织结构

优点：

- ①保证单线领导，减少组织内部的纠纷，协调方便；
- ②信息流通快，决策迅速，项目容易控制；
- ③项目任务分配明确，责权利关系清楚。

5.3.1 项目管理的组织结构形式

1. 项目式组织结构

缺点：

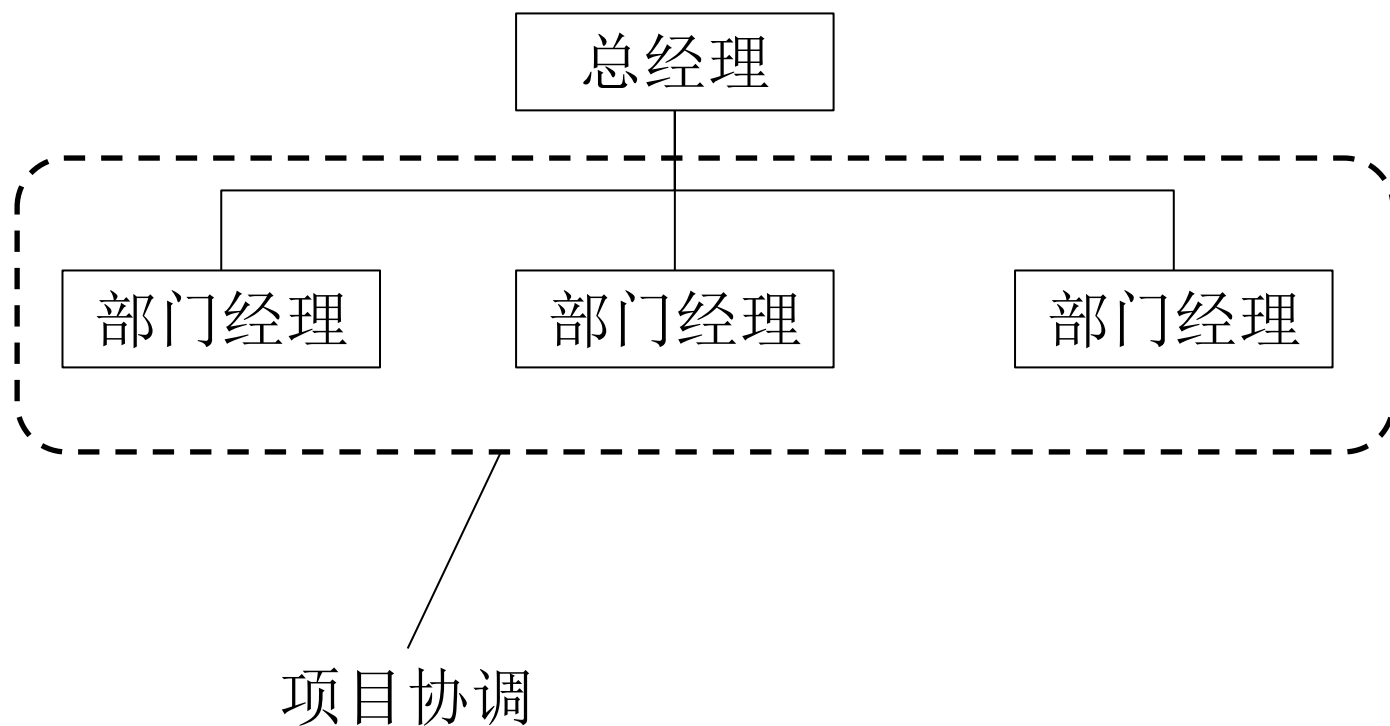
- ①组织结构缺乏弹性，同一层次之间缺乏必要的联系，主管人员独揽大权，任务繁重，一旦决策失误，就会造成较大损失；
- ②当项目比较多、比较大时，每个项目对应一个组织，使企业资源不能合理使用；
- ③不能保证企业部门之间信息流通速度和质量，由于权力争执会使项目和企业部门间合作困难；
- ④各子项目的负责人只关心子项目的目标实现，而容易忽略项目总目标；
- ⑤项目经理责任较大，一切行动决策都集中于他，这要求他思维敏捷、知识全面、经验丰富、决策能力强，并且身体健康、精力充沛，否则决策较难、较慢，容易出错；
- ⑥在直线式组织中，如果专业化分工太细，会造成多级分包，进而造成组织层次的增加；
- ⑦企业的各项目之间缺乏信息交流，项目之间的协调、企业的计划和控制比较困难。

5.3.1 项目管理的组织结构形式

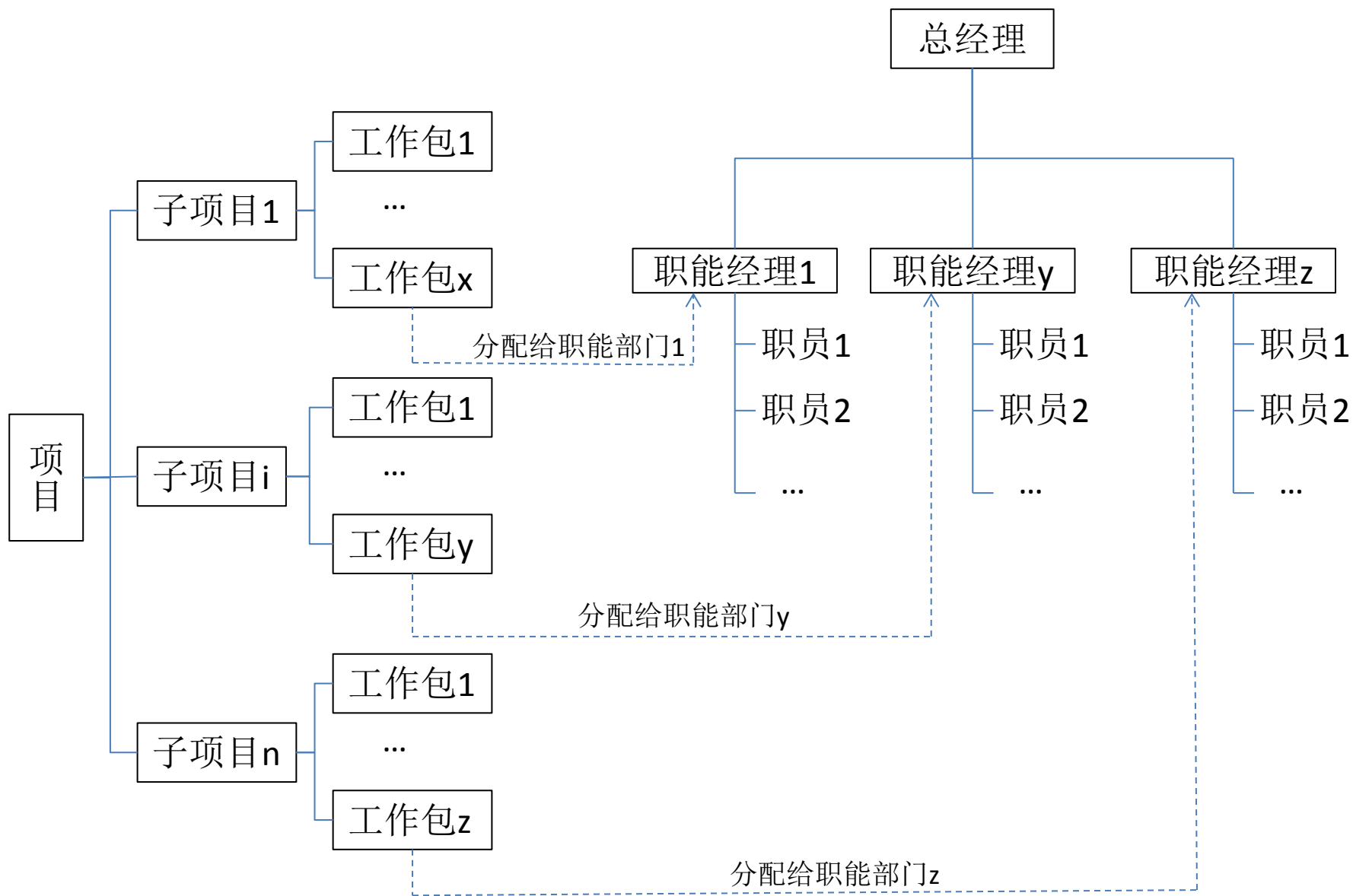
2. 职能式组织结构

5.3.1 项目管理的组织结构形式

2. 职能式组织结构



资料来源：白思俊《项目管理导论》，机械工业出版社，2018年。



职能式组织结构图

5.3.1 项目管理的组织结构形式

2. 职能式组织结构

优点：

- ①有利于企业专业技术水平的提升。
- ②资源利用的灵活性与低成本。
- ③有利于从整体协调企业活动。

5.3.1 项目管理的组织结构形式

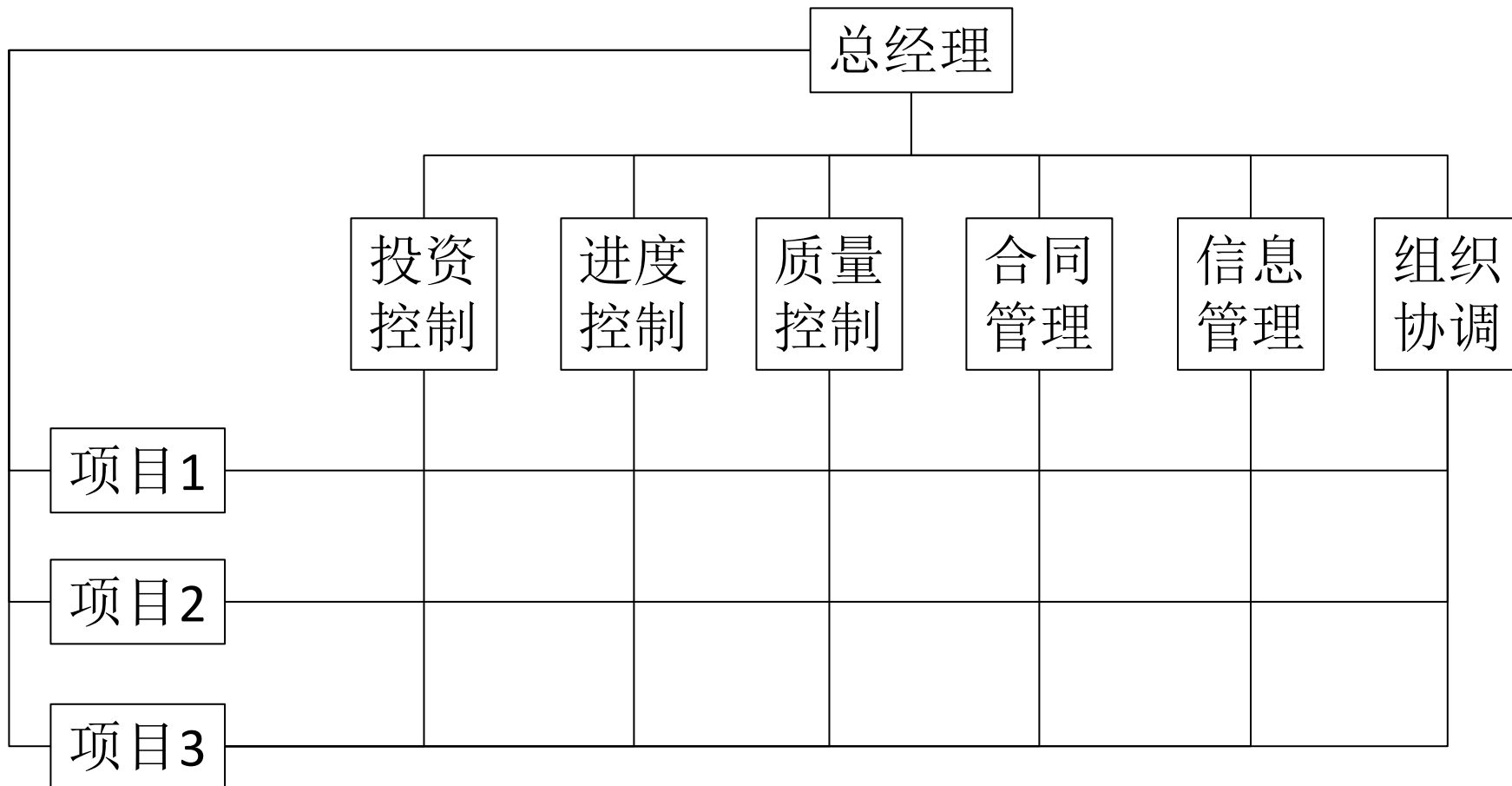
2. 职能式组织结构

缺点：

- ①协调难度大。
- ②项目组成员责任淡化。
- ③对环境适应性差。

5.3.1 项目管理的组织结构形式

3. 矩阵式组织结构



矩阵式组织结构图

5.3.1 项目管理的组织结构形式

3. 矩阵式组织结构

优点：

- ①集中全部的资源为各项目服务，项目目标能够得到保证，能够迅速反映和满足顾客要求，对环境变化有比较好的适应能力。
- ②项目中会有来自职能部门的人员，可以保证组织的稳定性和项目工作的稳定性，他们会在公司规章制度的执行中保持与公司的一致性，增加公司领导对项目的控制力。同时他们有机会在职能部门中通过参加各种项目，获得专业上的发展、丰富的经验和阅历。
- ③当有多个项目同时进行，公司可以平衡资源以保证各个项目都能完成其各自的进度、费用及质量要求。
- ④矩阵组织的结构、权力与责任关系趋向于灵活，能在保证项目经理对项目最有控制力的前提下，充分发挥各专业职能部门的作用，保证有较短的协调、信息和指令的途径。决策层——职能部门——项目实施层之间的距离最小，沟通速度快。
- ⑤项目组成员对项目结束后的忧虑减少了，虽然他们与项目有很强的联系，但他们对职能部门也有一种“家”的亲密感觉。
- ⑥公司可以在人员及进度上统筹安排，优化整个系统的效率，而不会以牺牲其他项目来满足个别项目的要求。
- ⑦对客户要求的响应与项目式组织一样快捷灵活，而且对公司内部的要求也能做出较快的响应。
- ⑧组织上打破了传统的以权力为中心的思想，树立了以任务为中心的思想。

5.3.1 项目管理的组织结构形式

3. 矩阵式组织结构

缺点：

- ①职能组织与项目组织间的平衡需要持续地进行监督，以防止双方权力争斗，互相削弱彼此；
- ②由于存在双重领导，所以信息处理量大，会议多，报告多；
- ③在开始制定政策和方法时，需要花费较多的时间和精力；
- ④必须拥有足够数量的经过培训的强有力的项目领导；
- ⑤每个项目都是独立进行的，容易产生重复性劳动；
- ⑥采取矩阵式的组织结构会导致对已建立的企业组织规则产生冲击；
- ⑦由于项目上对资源数量与质量的需要频繁地变化，可能会造成混乱、低效率，使项目的目标受到损害。

各种组织结构间的差异

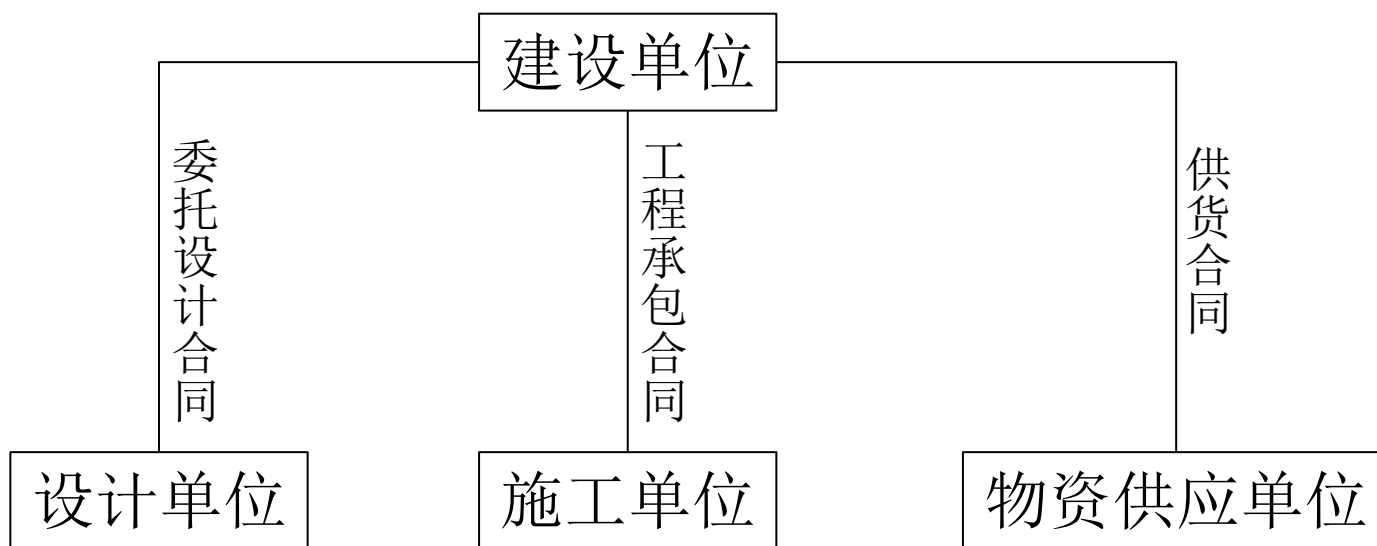
	职能式	矩阵式			项目式
		弱矩阵	平衡矩阵	强矩阵	
项目经理权限	很少或没有	有限	少到中等	中等到大	很高，甚至全权
全职人员的比例	几乎没有	0~25%	15%~60%	50%~95%	85%~100%
项目经理投入的时间	半职	半职	全职	全职	全职
项目经理的常用头衔	项目协调员	项目协调员	项目经理	项目经理	项目经理

5.3.2 工程项目建设过程管理的组织形式

- 建设单位自管
- 工程建设指挥部
- 交钥匙管理方式
- 代建制

5.3.2 工程项目建设过程管理的组织形式

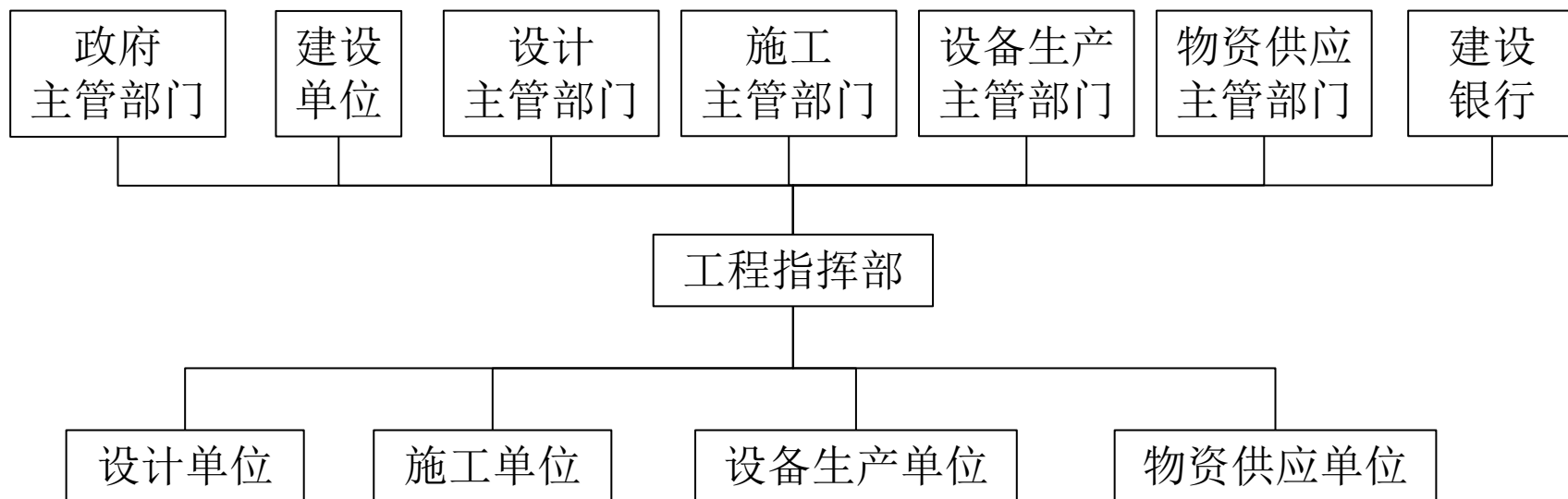
1. 建设单位自管



建设单位自管方式图

5.3.2 工程项目建设过程管理的组织形式

2. 工程建设指挥部



工程建设指挥部

关于成立重点工程建设指挥部的通知

各村（社区）、镇直各部门：

根据县委、县政府的工作要求。为了确保牛大线征地拆迁工作顺利进行，经镇人民政府研究，决定成立重点工程建设指挥部，成员如下：

政 委：*** 党委书记、人大主席

指 挥 长：*** 党委副书记、镇长

副指挥长：*** 副镇长

成 员：*** 纪委书记、政协联工委主任

*** 财政所长

*** 企业办主任

*** 城建办主任

*** 国土所长

*** 派出所长

*** 牛田村党支部书记

*** 清塘村党支部书记

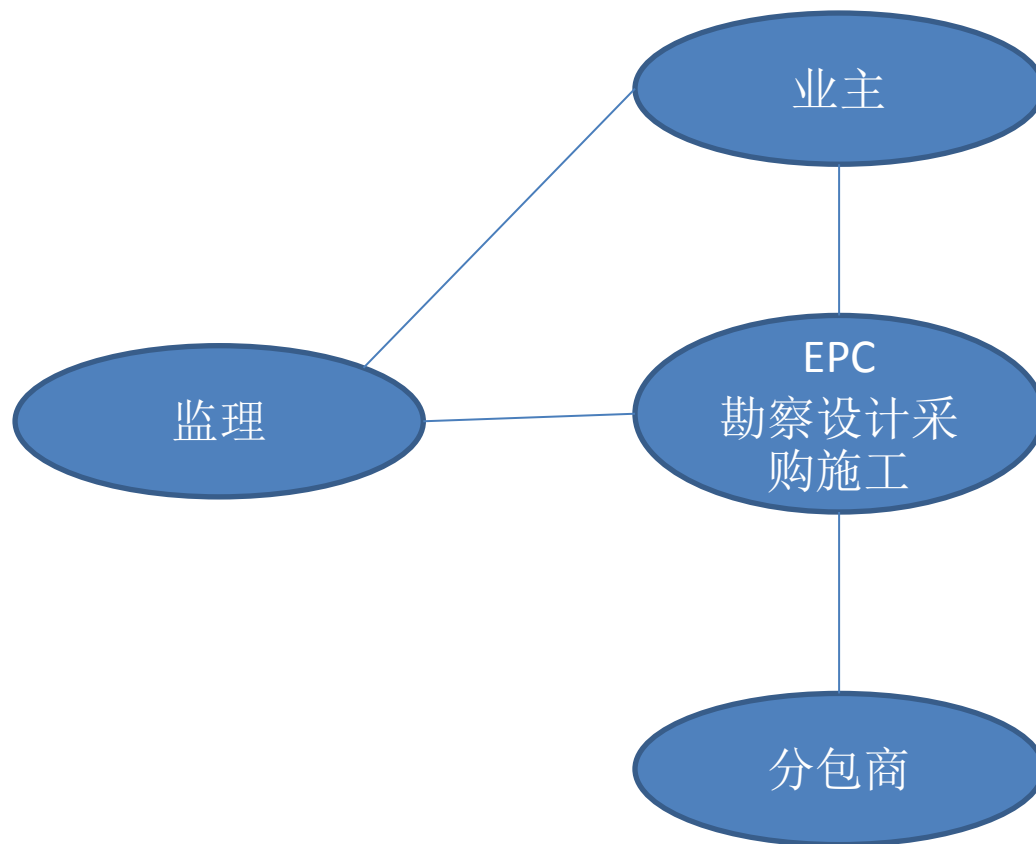
指挥部下设办公室，由***同志任办公室主任，***任办公室副主任，***、***为办公室工作人员，办公室设政府办公楼一楼。

牛田镇人民政府

5.3.2 工程项目建设过程管理的组织形式

3. 交钥匙管理方式（EPC）

- 设计——采购——施工（交钥匙）（EPC为Engineering Procurement and Construction缩写）。
- 一般情况下由承包商实施所有的设计、采购和建造工作，完全负责项目的设备和施工，雇主基本不参与工作。即在"交钥匙"时，提供一个配套完整、可以运行的设施。

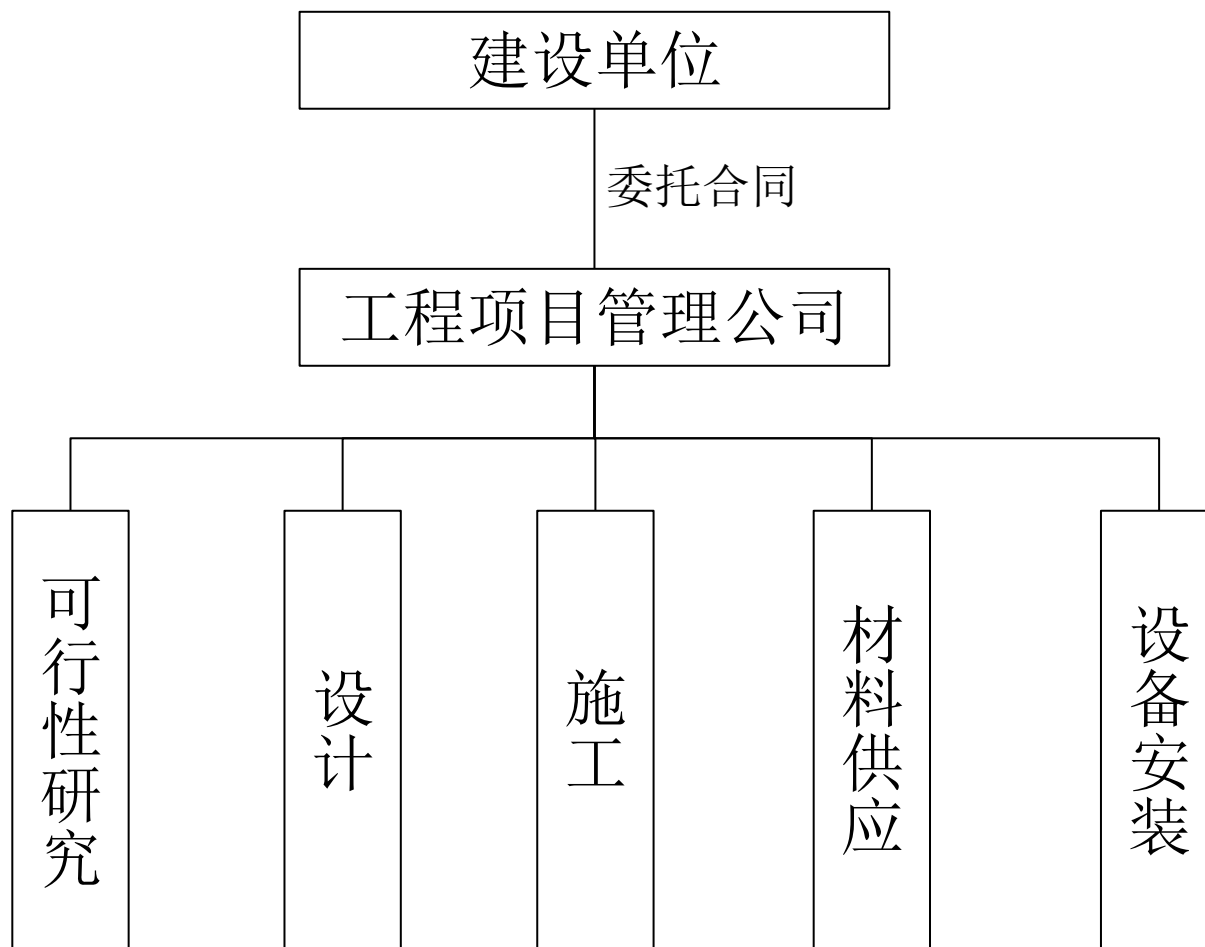


EPC工作关系图

5.3.2 工程项目建设过程管理的组织形式

4. 代业主工程项目管理方式（代建制）

- 建设单位（项目业主）将整个工程项目的全部工作都委托给工程项目管理公司去做。
- 工程项目管理公司派出项目经理，负责组织工程勘察、设计、施工、监理单位招标等工作，对项目建设过程进行管理，严格控制项目投资、质量、安全和工期进度，竣工验收后移交建设单位。



代业主工程项目管理方式

5.4 项目经理职责

1.项目经理的定义

- 项目经理(Project Manager ， 即PM) ， 是由执行组织委派， 领导团队实现项目目标的个人。 (《PMBOK指南》 ， 52页)
- 项目经理是项目团队的领导者， 项目经理首要职责是在预算范围内按时优质地领导项目小组完成全部项目工作内容， 并使客户满意。

- 项目经理在领导项目团队达成项目目标方面发挥至关重要的作用。项目经理好比一位大型管弦乐队的指挥，不需要掌握每种乐器，但应具备音乐知识、理解能力和经验。
- 项目经理无须承担项目中的每个角色，但应具备项目管理知识、技术知识、理解和经验。
- 项目经理通过沟通（书面沟通、会议沟通、口头沟通等。顶尖的项目经理约有90%的时间花在沟通上）领导项目团队进行规划和协调。

(《PMBOK指南》，52、61页)

- 很多项目经理从项目启动时开始参与项目，直到项目结束。
- 也有项目经理会在项目启动之前就参与评估和分析活动。
- 还有的项目经理参与后续跟进活动，以实现项目的商业效益。

(《PMBOK指南》，51页)

2. 项目经理的角色

- (1)领导者 / 决策者
- (2)计划者 / 分析师
- (3)组织者 / 合作者
- (4)沟通者 / 利益协调者
- (5)监督者 / 控制者
- (6)创新者 / 企业家

3. 项目经理的设置

- S电力公司实施ERP项目，任命信息中心主任担任项目经理，抽调信息中心、财务部、市场部、制造部、客户部、人力资源部等人员成立了ERP项目工作小组，这是客户方项目团队，负责编制项目需求报告、整理业务流程、制定技术规范等。经过招标选择了M软件商，双方签订了软件项目实施合同，合同期为12个月。M公司选派实施部资深顾问担任项目经理，从公司内抽调实施部顾问、开发部工程师等，但内部人员紧张，通过人才市场招聘了多名软件开发工程师。

3. 项目经理的设置

建设工程项目中，各参与方项目经理：

(1) 业主项目经理

(2) 咨询机构的项目经理

(3) 设计单位的项目经理

(4) 施工单位的项目经理

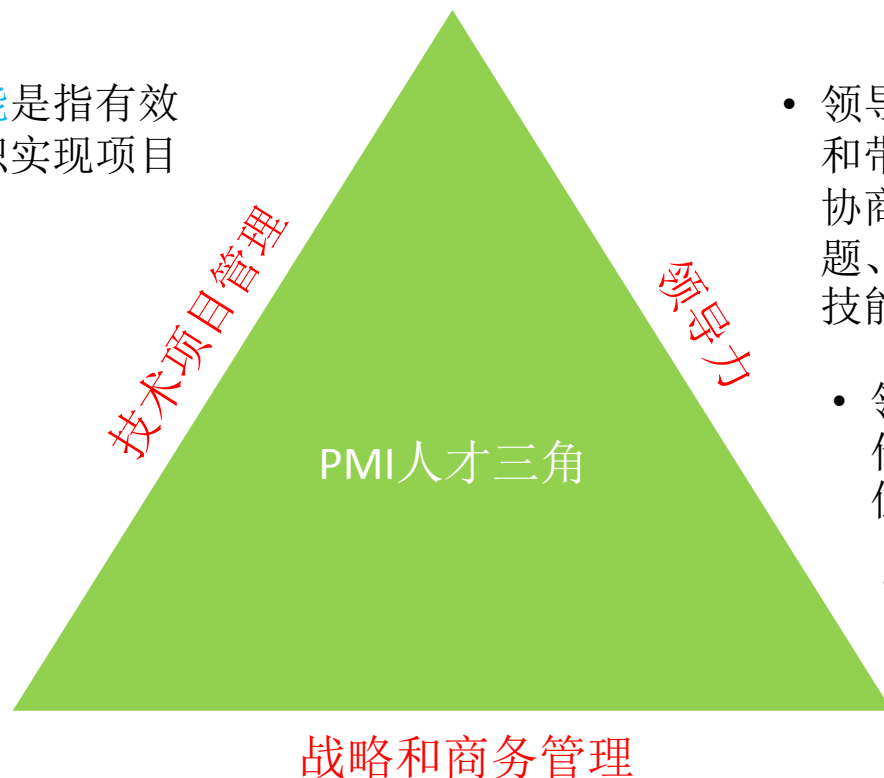
(5) 监理单位的项目经理

4. 项目经理的职责

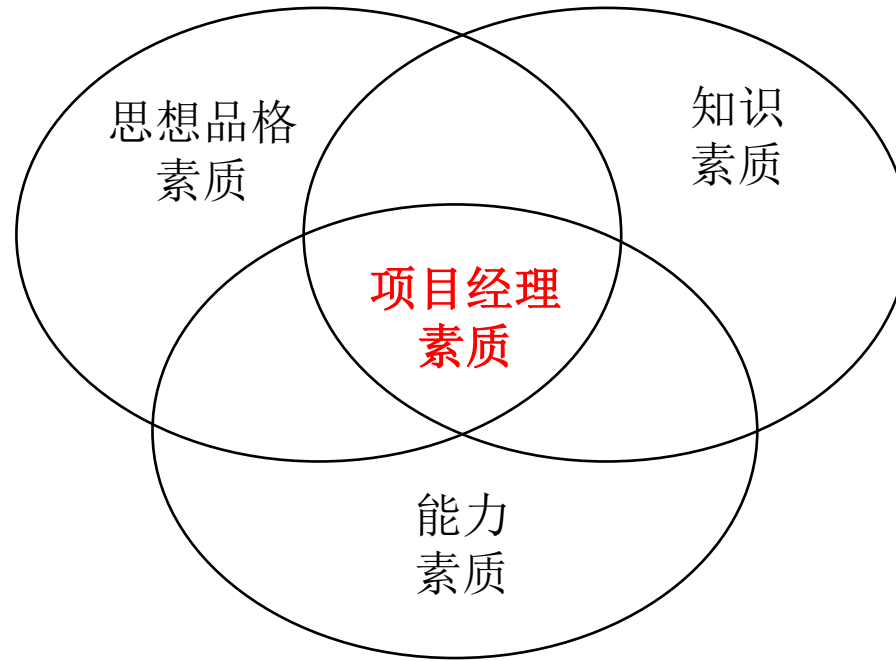
- (1) 实现委托人的意愿
- (2) 对项目全过程管理全权负责
- (3) 计划和组织项目工作
- (4) 指导和控制项目工作
- (5) 如实反映情况
- (6) 尽量使项目利益相关者满意

5.5 项目经理素质

- 技术项目管理技能是指有效运用项目管理知识实现项目预期成果的能力。



- 领导力技能包括指导、激励和带领团队的能力。也就是协商、抗压、沟通、解决问题、批判性思考和人际关系技能等基本能力。
 - 领导力，通过讨论或辩论与他人合作，带领他们从一个位置到另一个位置。
 - 管理，指挥一个人采取已知的预期行动从一个位置到另一个位置。
- 战略和商务管理技能包括纵览组织概况并有效协商和执行有利于战略调整和创新决策和行动的能力。



1. 思想品格素质

(1) 道德品质

(2) 思维品质

(3) 性格品质

2. 知识素质

- (1) 基础知识（包括项目管理学科独有的知识，如项目生命周期的概念、关键路径法、工作分解结构等；一般管理知识，如系统科学、行为科学、财务、组织等。）
- (2) 业务知识（如软件开发、工程设计与施工等）
- (3) 实践经验

3. 能力素质

- (1) 决策能力
- (2) 组织能力
- (3) 领导能力
- (4) 沟通协调能力
- (5) 应变能力
- (6) 控制能力
- (7) 创新能力