

项目运行环境

51CTO PMP教研总监 王安

51CTO学院



项目运行环境

项目运行环境概述

事业环境因素

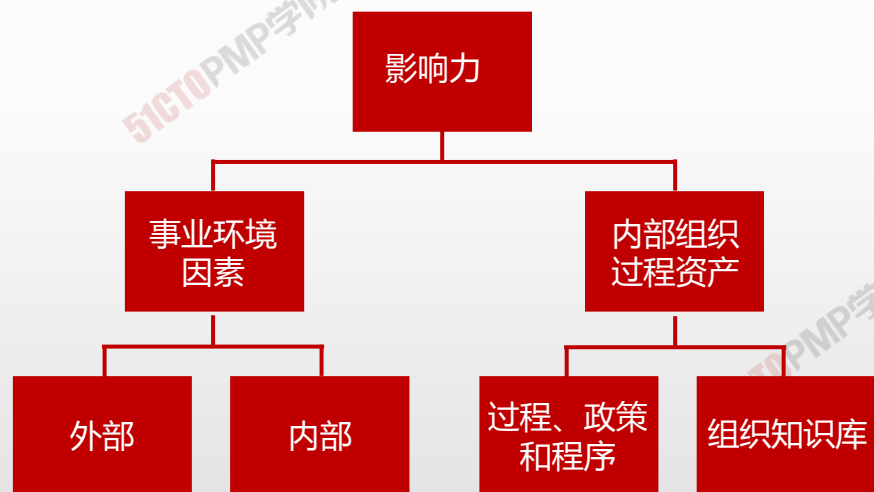
源于项目外部（往往是企业外部）的环境，事业环境因素可能对整个企业、项目组合、项目集或项目产生影响

组织过程资产

源于企业内部，可能来自企业自身、项目组合、项目集、其他项目或这些的组合

项目运行环境概述

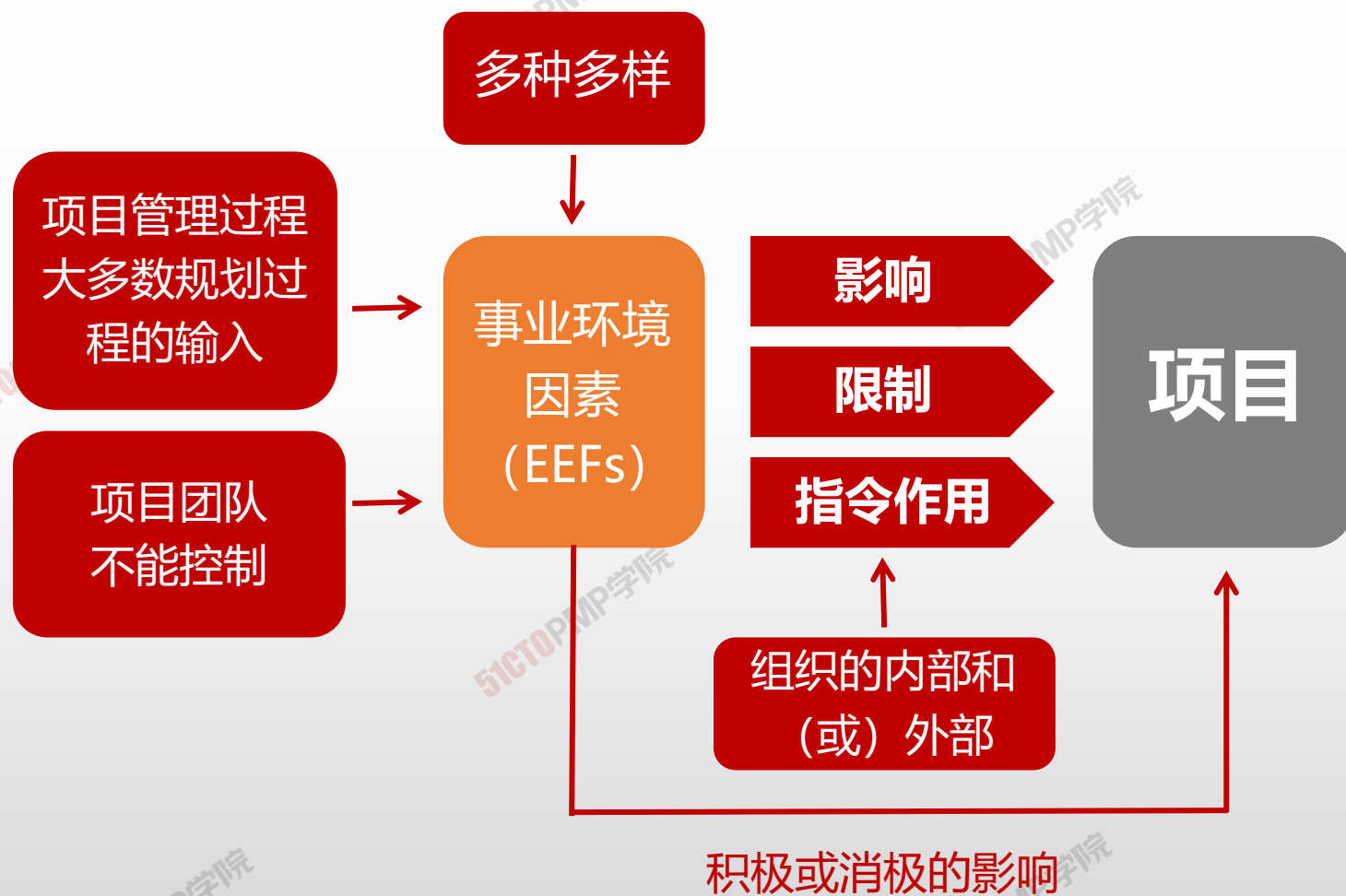
事业环境因素和组织过程资产所涵盖的项目影响



除了事业环境因素和组织过程资产，组织系统对项目生命周期也起着重要的作用。

组织系统进一步讨论了影响了组织系统内部人员的权力、影响力、利益、技能和政治能力的系统因素。

事业环境因素



事业环境因素

组织内部事业环境因素包括（但不限于）：

- **组织文化、结构和治理。**例如包括愿景、使命、价值观、信念、文化规范、领导风格、等级制度和职权关系、组织风格、道德和行为规范。
- **设施和资源的地理分布。**例如包括工厂位置、虚拟团队、共享系统和云计算。
- **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。
- **信息技术软件。**例如包括进度计划软件工具、配置管理系统、进入其他在线自动化系统的网络界面和工作授权系统。
- **资源可用性。**例如包括合同和采购制约因素、获得批准的供应商和分包商以及合作协议。
- **员工能力。**例如包括现有人力资源的专业知识、技能、能力和特定知识。

**《PMBOK® 指南》中
只有三个过程
(获取资源、建设团队
和管理团队)
会导致事业环境因素更新**

事业环境因素



组织外部事业环境因素包括（但不限于）：

- **市场条件。**例如包括竞争对手、市场份额、品牌认知度和商标。
- **社会和文化影响与问题。**例如包括政治氛围、行为规范、道德和观念。
- **法律限制。**例如包括与安全、数据保护、商业行为、雇佣和采购有关的国家或地方法律法规。
- **商业数据库。**例如包括标杆对照成果、标准化的成本估算数据、行业风险研究资料和风险数据库。
- **学术研究。**例如包括行业研究、出版物和标杆对照成果。
- **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。
- **财务考虑因素。**例如包括货币汇率、利率、通货膨胀率、关税和地理位置。
- **物理环境要素。**例如包括工作环境、天气和制约因素。

组织过程资产

执行组织所特有并使用的计划、过程、政策、程序和知识库

存在于组织内部，
项目团队成员可对
组织过程资产进行
必要的更新和增补



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

许多项目管理过程的输入

可能还包括完成的进度计划、
风险数据和挣值数据

组织过程资产

过程、政策和程序

第一类资产的更新通常不是项目工作的一部分，而是由项目管理办公室 (PMO) 或项目以外的其他职能部门完成。更新工作仅须遵循与过程、政策和程序更新相关的组织政策。有些组织鼓励团队裁剪项目的模板、生命周期和核对单。在这种情况下，项目管理团队应根据项目需求裁剪这些资产。

第二类资产是在整个项目期间结合项目信息而更新的。例如，整个项目期间会持续更新与财务绩效、经验教训、绩效指标和问题以及缺陷相关的信息。

组织知识库

事业环境因素vs.组织过程资产

事业环境因素和组织过程资产可以有一定程度的交叉和重合



本节小结

1. 事业环境因素：内部&外部，必须被遵守，难以改变
2. 组织过程资产：过程政策和程序&组织知识库



组织结构对项目的影响

组织结构对项目的影响

组织结构

有机型或简约型

职能（集中式）

多部门

矩阵（强）

矩阵（弱）

矩阵（均衡）

项目导向（复合、混合）

虚拟

混合型

PMO

组织结构对项目的影响

组织结构类型	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) 制定与否不限	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) 制定与否不限	极少或无	职能经理	兼职
多部门	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) 制定与否不限	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
矩阵-均衡	工作职能	低到中	作为一种技能嵌入相关职能, 也许不是指定工作角色, 如协调员	低到中	混合	兼职

组织结构对项目的影响

组织结构类型	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
项目导向 (复合、混合)	项目	高到几乎全权	全职; 指定工作角色	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 指定工作角色	高到几乎全部	项目经理	全职

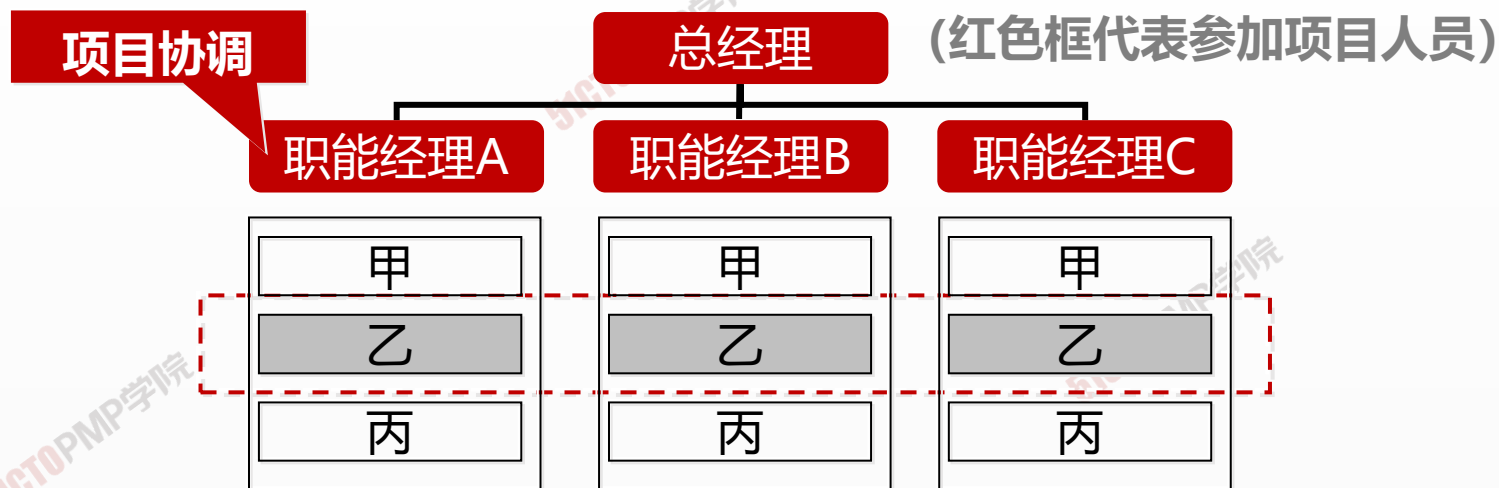
本节小结

项目组织结构对项目的影响



职能型、项目型、矩阵型组织

职能型组织的优缺点



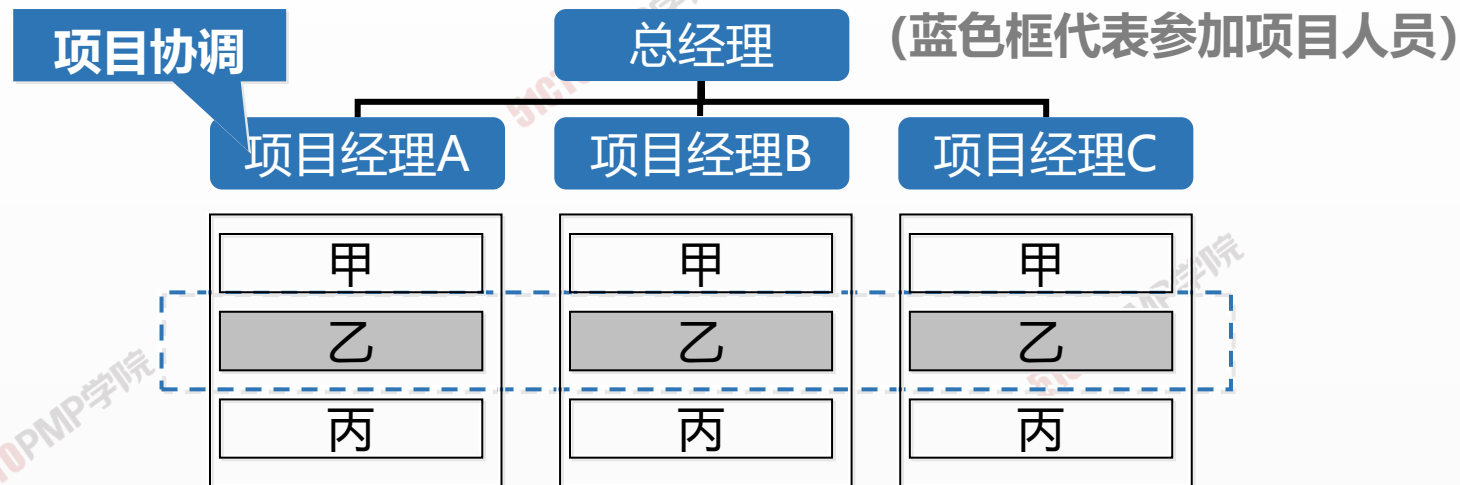
职能型优点:

- 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

项目型组织的优缺点



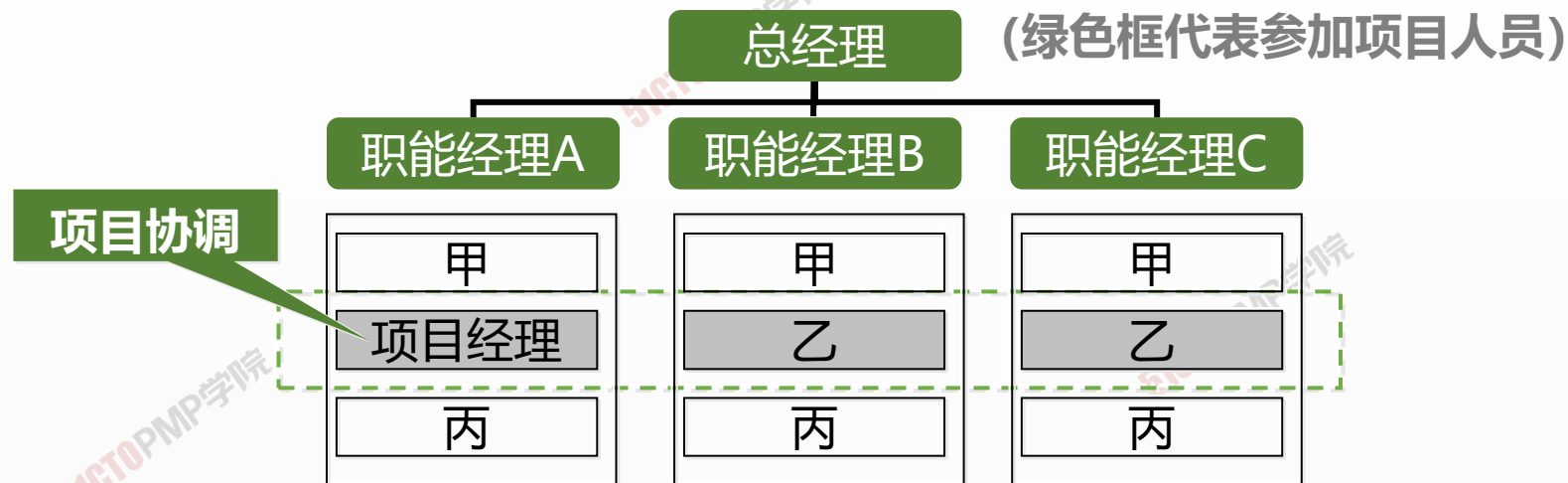
项目型优点:

- 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

矩阵型组织的优缺点



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

■ 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

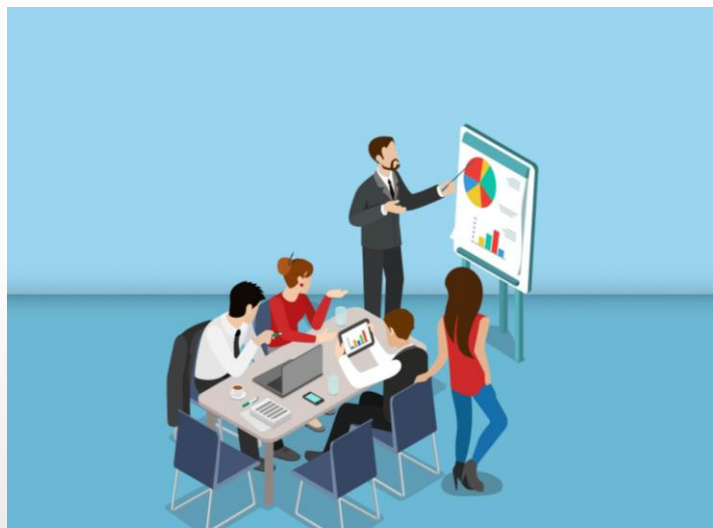
本节小结

职能型、项目型、矩阵型组织



项目管理办公室

项目管理办公室



项目管理办公室 (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个组织结构。PMO 的职责范围可大可小，从提供项目管理支持服务，到直接管理一个或多个项目。

项目管理办公室

PMO 几种类型



支持型

担当顾问的角色，向项目提供模板、最佳实践、培训，以及来自其他项目的信息和经验教训



控制型

不仅给项目提供支持，而且通过各种手段要求项目服从



指令型

直接管理和控制项目

■ 项目管理办公室

**为了保证项目符合组织的业务目标
PMO 可能有权在每个项目的生命周期中充当重要相关方和关键决策**

PMO 可以:

- 提出建议
- 领导知识传递
- 终止项目
- 根据需要采取其他行动

项目管理办公室

PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持

这些方式包括（但不限于）：

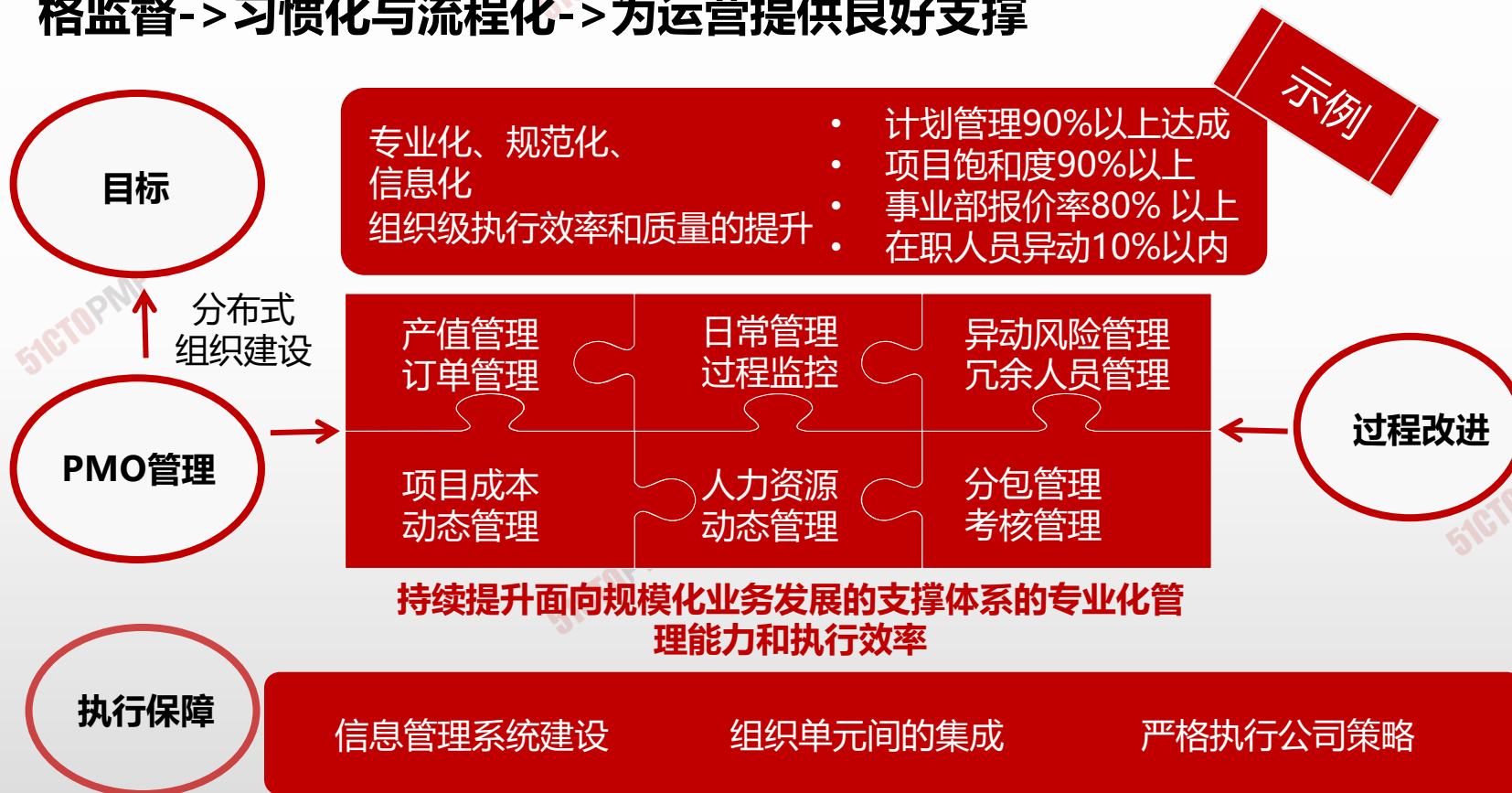
- 对 PMO 所辖的全部项目的共享资源进行管理
- 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准
- 指导、辅导、培训和监督
- 通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度
- 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件（组织过程资产）
- 对跨项目的沟通进行协调

项目管理办公室

	PM-项目经理	PMO-项目管理办公室
目标	项目本身	企业整体
范围	特定项目的制约范围内提交具体成果	全组织内
重点	特定项目的目标	追求组织在战略上的需要，项目集范围的变更并探求与商业目标相关的潜在机会
控制资源	控制分配到项目的资源	共享的组织资源，在各个项目上，最优化地使用公司资源
内容	具体工作包范围、进度、成本和质量	整体风险、机会、项目之间关系
汇报内容	具体项目的绩效、项目信息	从整体角度考虑对项目的看法

项目管理办公室

PMO管理工作：组织建设->制度建设->扎扎实实执行->检查点严格监督->习惯化与流程化->为运营提供良好支撑



本节小结

项目管理办公室的作用

项目运行环境 要点总结

- 1.事业环境因素
- 2.组织过程资产
- 3.各类型组织结构的项目特征
- 4.项目管理办公室

ABC

尽信书，不如无书

