

# 项目经理的角色

51CTO PMP教研总监 王安

51CTO学院



# 项目经理的角色

# 项目经理的角色概述

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且项目管理角色需要符合组织需求

领导者



管理者



项目  
目标

# 项目经理的角色概述



## 大型项目的项目经理

### 成员与角色

一个大型项目可能包括由一位项目经理领导的上百位项目成员。团队成员需要承担各种不同的角色，例如设计、制造和设施管理。

### 团队职责

为项目成果负责。

### 知识和技能

项目经理无需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。

# 项目经理的角色概述



**职能经理**专注于对某个职能领域或业务部门的管理监督。

**运营经理**负责保证业务运营的高效性。

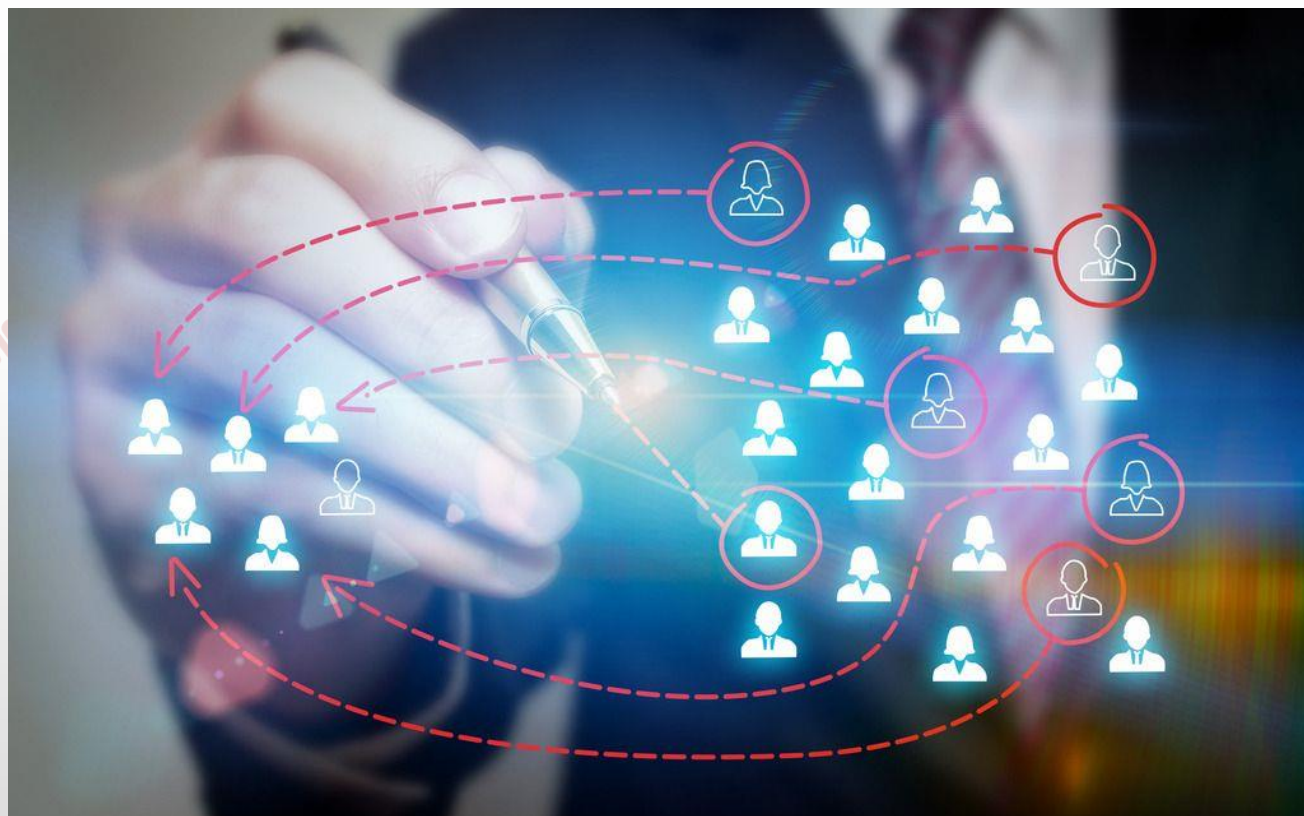
**项目经理**是由执行组织委派，**领导团队**实现项目目标的个人。

# 项目经理 vs. 职能经理

	项目经理	职能经理
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/ <u>责大权小</u>	职位实力/ <u>权责对等</u>
主要任务	计划，组织，协调，指导	技术，流程，标准，规范

# 项目经理的定义

一个核心：整合



# 项目经理的定义

## 两个角度：

01

使项目目标与组织的战略目标一致

02

使团队中的每个人朝同一方向努力



# 项目经理的定义

三个层面：



# 项目经理的定义

## 四大技能：

项目管理技术

01

商业管理技能

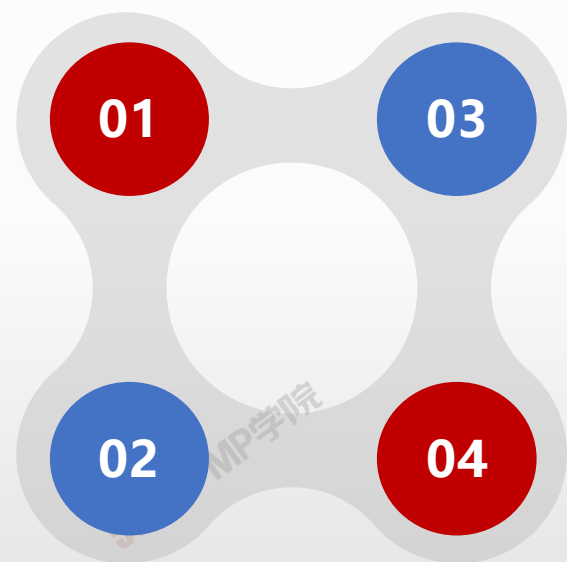
03

领导力

02

战略管理技能

04



# 项目经理的定义

## 五大关系：



从两个角度着眼、三个层面入手、做好整合管理、运用四大技能、处理好五大关系

# 项目经理影响力的范围——“微”权

项目经理在其影响力  
范围内担任多种角色

相关方  
供应商  
客户  
最终用户

发起人  
领导机构  
指导委员会  
PMO

项目团队  
PPP 经理  
资源经理

项目经理



## 项目经理的定义：整合的核心



**PM不能把整合授权给别人做，必须亲自做，整合是项目经理的重要职责**

# 项目经理的定义



**凡事亲力亲为的技术牛人**  
单领域技术细节



**组织各专家做事的整合型人才**  
各种技术间界面

## 本节小结

1. 项目经理的角色概述
2. 项目经理 vs. 职能经理
3. 项目经理的定义
4. 项目经理影响力的范围——“微”权
5. 项目经理的定义：整合的核心



# 班花竞选策略



## 班花竞选策略



项目经理角色定位：项目经理不必事必躬亲，面面俱到，要能够协调和管控资源，激励团队成员，使他们变得更加的优秀。



# 小白兔钓鱼

## 小白兔钓鱼



在沟通的时候，不要以自我的思考点为出发，应该以对方的需求作为我们规划开始的前提，才有助于我们信息的准确的传达。



# 领导被雨淋了你该怎么做

# 领导被雨淋了你该怎么做



小王采用的是解题思维，发现并解决问题，而小李采用的是吃瓜思维。要具有解题思维，做到发现问题、分析问题、解决问题。



# 新手项目经理的10条建议

# ■ 新手项目经理的10条建议

- 1.既然是项目管理的新人，项目管理的基本知识，即十大知识领域必须要熟练掌握。思考理论和实践相结合的方法，不可死搬硬套；
- 2.学习公司关于项目管理的所有规章、制度、流程、模板，及历史的项目资料等；Follow公司项目管理的流程要求，开始你的第一个项目。纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行；
- 3.快速学习。作为项目经理，管理项目是本职，学习项目相关的业务知识是必要，业务越清晰，才越清楚项目的风险和问题在哪儿；
- 4.技能的掌握需要实实在在的经验和工作积累，急不来，但项目管理的道在前期就显得非常重要。积极主动，不推脱有担当，肯学习，有责任心，这些都是一个优秀项目经理应该要具备的素养；
- 5.结合现在具备的道和术做SWOT分析。让旁观者和过来人指出问题，提出建议，解答疑问；

# ■ 新手项目经理的10条建议

- 6.学会怎么控制项目推进节奏。好的节奏可以有效避免组内混乱和杂事太多的问题;
- 7.学会识别和推测风险,降低项目返工率;
- 8.学会怎么和专业人员交流,比如研发;
- 9.找一个自己学习的榜样,并虚心向他请教。多向你的上级求助,勤汇报,莫偷懒;
- 10.扩宽知识面。项目经理需要的知识面非常广,市场,业务,技术(前后端、服务器、网络、软硬件、财务、合同、谈判技巧),甚至还有房地产、股票、车、房等等,因为在与项目相关方的沟通中,除了工作,还会聊到很多其他信息。





# 项目经理的能力

# 项目经理的能力

人才三角重点关注三个关键技能组合：  
技术项目管理、领导力、战略和商务管理



- **技术项目管理。**与项目、项目集和项目组合管理特定领域相关的知识、技能和行为，即角色履行的技术方面。
- **领导力。**指导、激励和带领团队所需的知识、技能和行为，可帮助组织达成业务目标。
- **战略和商务管理。**关于行业和组织的专业技能和知识，有助于提高绩效并取得更好的业务成果。

# 项目经理的能力-战略和商务管理技能

战略和商业技能有助于项目经理确定应为其项目考虑哪些商业因素。  
这些因素包括（但不限于）：



# 项目经理的能力——技术项目管理技能

定义：指有效运用项目管理知识实现项目集或项目的预期成果的能力

顶尖的项目经理会持续展现出几种关键技能包括（但不限于）：

项目成功的关键因素

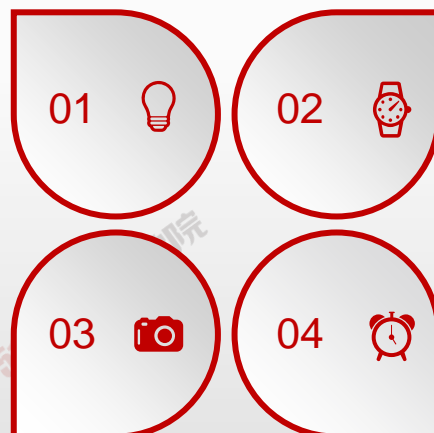
进度

指定的财务报告

问题日志

针对每个项目裁剪传统和敏捷

工具、技术和方法



管理项目要素，包括（但不限于）

进度、成本、资源和风险

花时间制定完整的计划并谨慎

排定优先顺序

# 项目经理的能力——领导力技能

管理	领导力
直接利用职责权力	利用关系的力量指导、影响与合作
维护	发展
管理	创新
关注系统和架构	关注人际关系
依赖控制	激发信任
关注 <u>近期</u> 目标	关注 <u>长期</u> 愿景
了解方式和时间	了解情况和原因
关注赢利	关注前景
接受现状	挑战现状
<u>正确地做事</u>	<u>做正确的事情</u>
关注可操作的问题和及其解决	关注愿景、一致性、动力和激励

# 项目经理的能力——领导力技能

考虑的主要因素包括（但不限于）

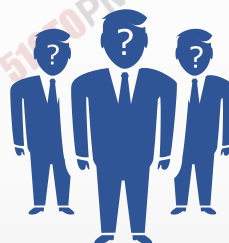
环境（如社会形势、经济状况、政治因素）



领导者



项目经理



团队成员

组织（如目标、结构、工作类型）

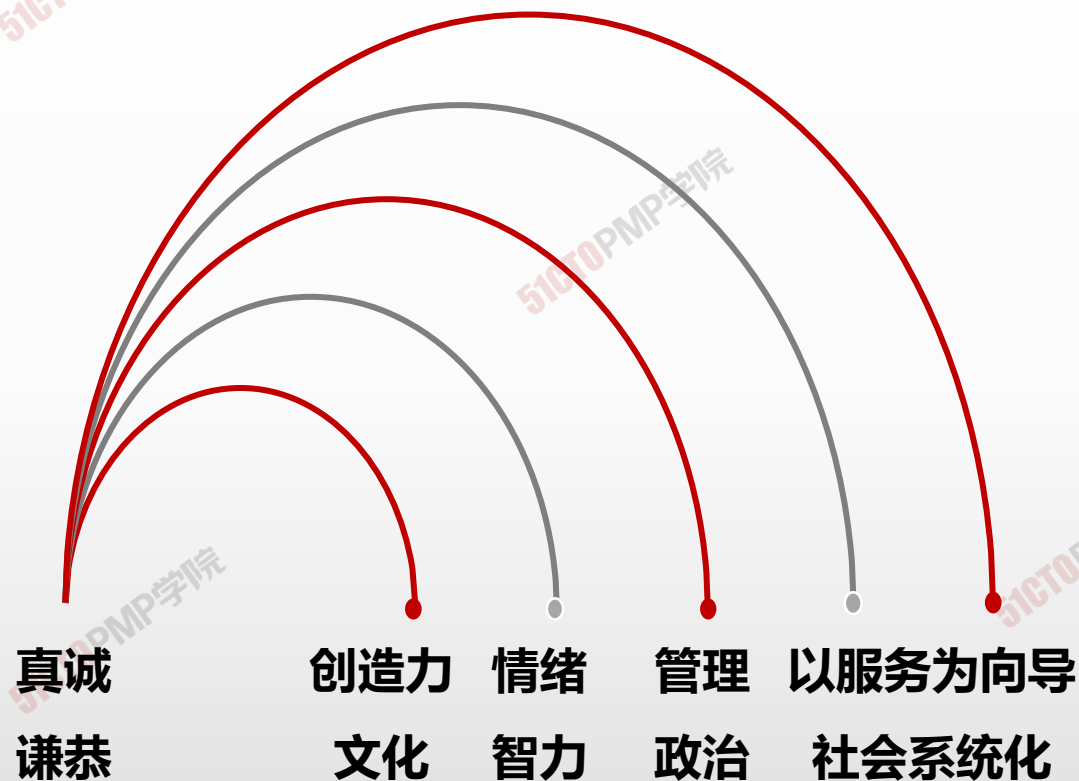
项目经理领导团队的方式可以分为很多种。项目经理可能会出于个人偏好或在综合考虑了与项目有关的多个因素之后选择**领导力风格**。根据作用因素的不同，项目经理可能会改变风格。

# 项目经理的能力——领导力技能

## 个性

个性指人与人之间在思维、情感和行为的特征模式方面的差异

个人性格特点或特征可能包括（但不限于）



## 本节小结

1. 项目经理的能力
2. 项目经理的能力——技术项目管理技能
3. 项目经理的能力——领导力技能





# 执行整合

## ■ 执行整合



项目经理扮演重要角色，与项目发起人携手合作了解战略目标并确保项目目标和成果与项目组合、项目集以及业务领域保持一致。

在项目层面上，项目经理负责指导团队关注真正重要的事务并协同工作。

# 本节小结

执行整合

# 项目经理的角色 要点总结

一个核心：整合

两个角度

三个层面

四大技能

五大关系



项目经理既是管理者 也是领导者!