



《项目管理》课程

# 第九章 项目组织与人力资源管理

主讲人：杨志远

杭州电子科技大学 自动化学院





# 第九章 项目组织与人力资源管理

---

第一节 新经济环境

第二节 项目管理给企业组织带来的变革

第三节 项目组织与人力资源管理

第四节 企业中的项目管理

第五节 项目经理的职业发展道路

# 第一节 新经济环境

## 一、新经济环境的特点



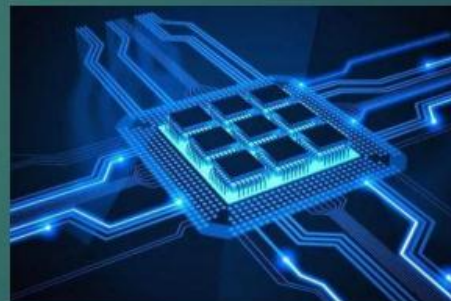
(1) 不确定性的时代--瞬息万变



(2) 市场竞争日趋激烈化、国际化



(3) 客户类型日趋复杂化、需求  
日趋个性化

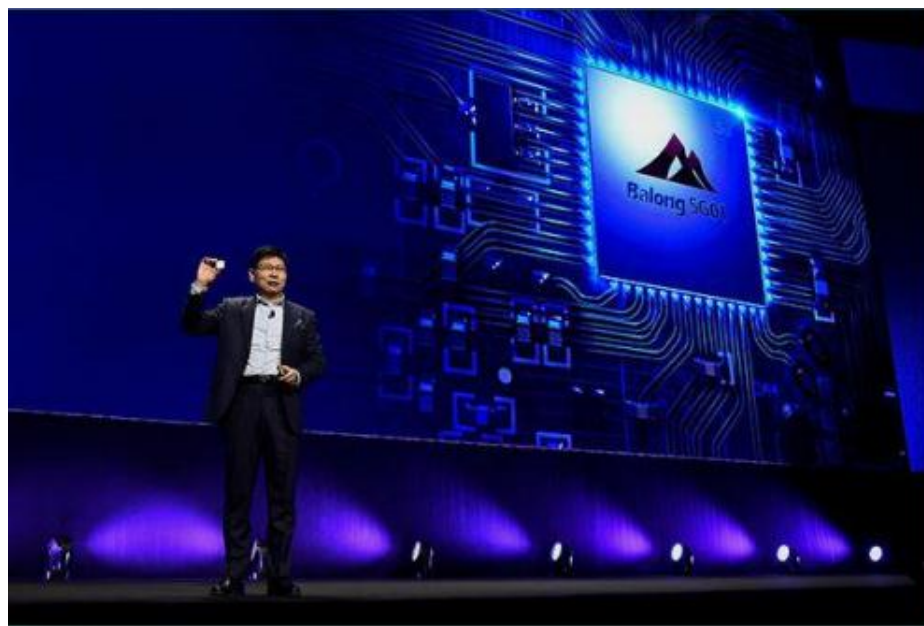


(4) 技术发展日新月异

# 第一节 新经济环境

## 一、新经济环境的特点

- 一种产品从创意到退出市场的全过程也就具备了项目的特性；而产品生产过程的组织也因为客户需求的个性化及外协生产方式的采用形成一个项目化管理过程。
- 在新的经济环境下，企业传统的运作业务日趋具备了项目的特色，运作日趋项目化。





# 第一节 新经济环境

## 二、新经济环境带来的变化

- 在新的世纪，随着全球经济一体化的迅速推进、信息技术和网络技术的发展。基于网络的经济活动将跨越国界，把空间因素的制约降低到最小程度。因此，企业的竞争范围将扩展到全球市场。



企业的竞争范围将扩展到全球市场。



信息、知识产权和互联网工具  
是核心竞争力的重要资源。



## 第二节 项目管理给企业组织带来的变革

---

- 一、企业边界和核心竞争力的演进
- 二、“零管理层”——精干管理的最高组织模式
- 三、项目管理从传统管理中独立出来

## 第二节 项目管理给企业组织带来的变革

### 一、企业边界和核心竞争力的演进

- 企业的内部边界主要表现为职能专业化和部门专业化。
- 企业的发展以及成功的关键已经不再是简单的以技术或知识所表示的核心竞争力，而是如何最大程度地整合企业和社会资源。
- 在新的商业环境下，企业的竞争力已由核心技术升级为整合力。



## 第二节 项目管理给企业组织带来的变革

### 二、“零管理层”——精干管理的最高组织模式

- 美国通用电气公司是一个拥有2.7万员工、年营业收入900亿美元的超级跨国公司，1980年以总裁韦尔奇为代表的改革派掌权以来，强调公司必须打破官僚式的经营作风，精简管理层次，提高管理效率，公司下属的飞机发动机厂在80年代后期率先实行了“零管理层”变革。所谓“零管理层”，就是这所8000多工人的发动机总装厂里，只有一个厂长和全厂职工这两个阶层，而没有任何中间管理层。





## 第二节 项目管理给企业组织带来的变革

### 三、项目管理从传统管理中独立出来

- 一个典型项目，如新产品开发或者新业务的拓展等的演进过程通常遵循如下几个步骤：



## 第二节 项目管理给企业组织带来的变革

### 三、项目管理从传统管理中独立出来

- 传统的工作条件一般意味着稳定性、连续性和安全性。
- 传统的知识和管理学教科书上的理论都强调，经理人需要创造一种具有生产能力的工作环境以及协调一致的工作氛围，其内容主要包括：





## 第三节 项目组织与人力资源管理

---

一、项目组织的形式

二、项目组织的特点

三、项目组形成

四、项目团队

五、项目经理

六、项目中的绩效管理

七、技术编制表和责任矩阵





# 一、项目组织形式

---

- 职能制组织形式
- 项目式组织形式
- 矩阵制组织形式

# 一、项目组织的形式

---

## 职能型组织机构（Functional organization）

- 层次化的职能式组织形式是当今世界上最普遍的组织形式。这是一个金字塔式的结构，公司的经营活动按照设计、生产、营销和财务等职能划分为部门。这种组织具有明确的等级划分，每一个雇员都有一个明确的上级。员工高度地依各人专长进行组合，比如生产、市场、工程、会计。

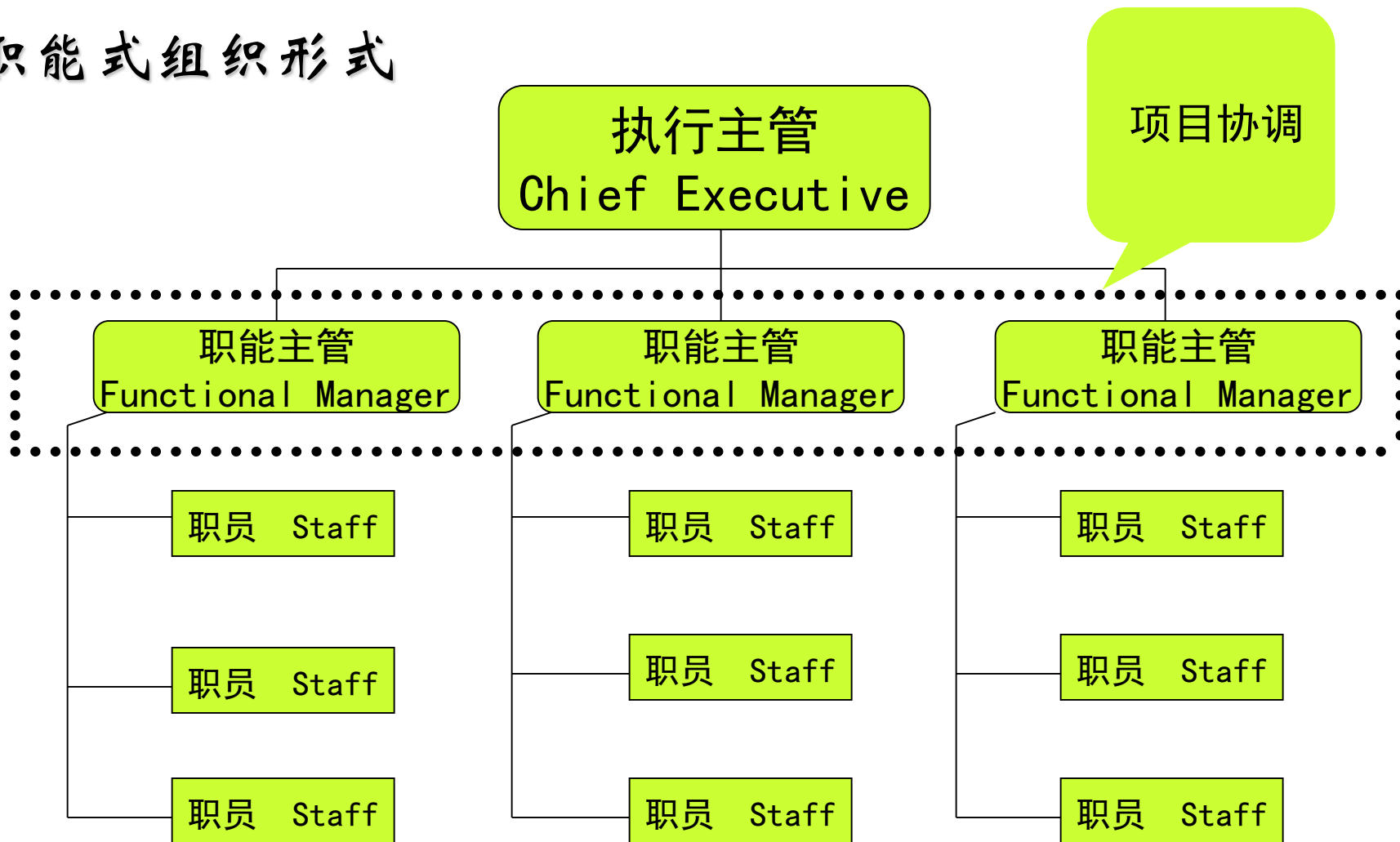
**特征：**

- 金字塔式的结构
- 组织具有明确的等级划分
- 雇员都有一个明确的上级
- 员工高度地依各人专长进行组合



# 一、项目组织的形式

## 职能式组织形式





# 一、项目组织的形式

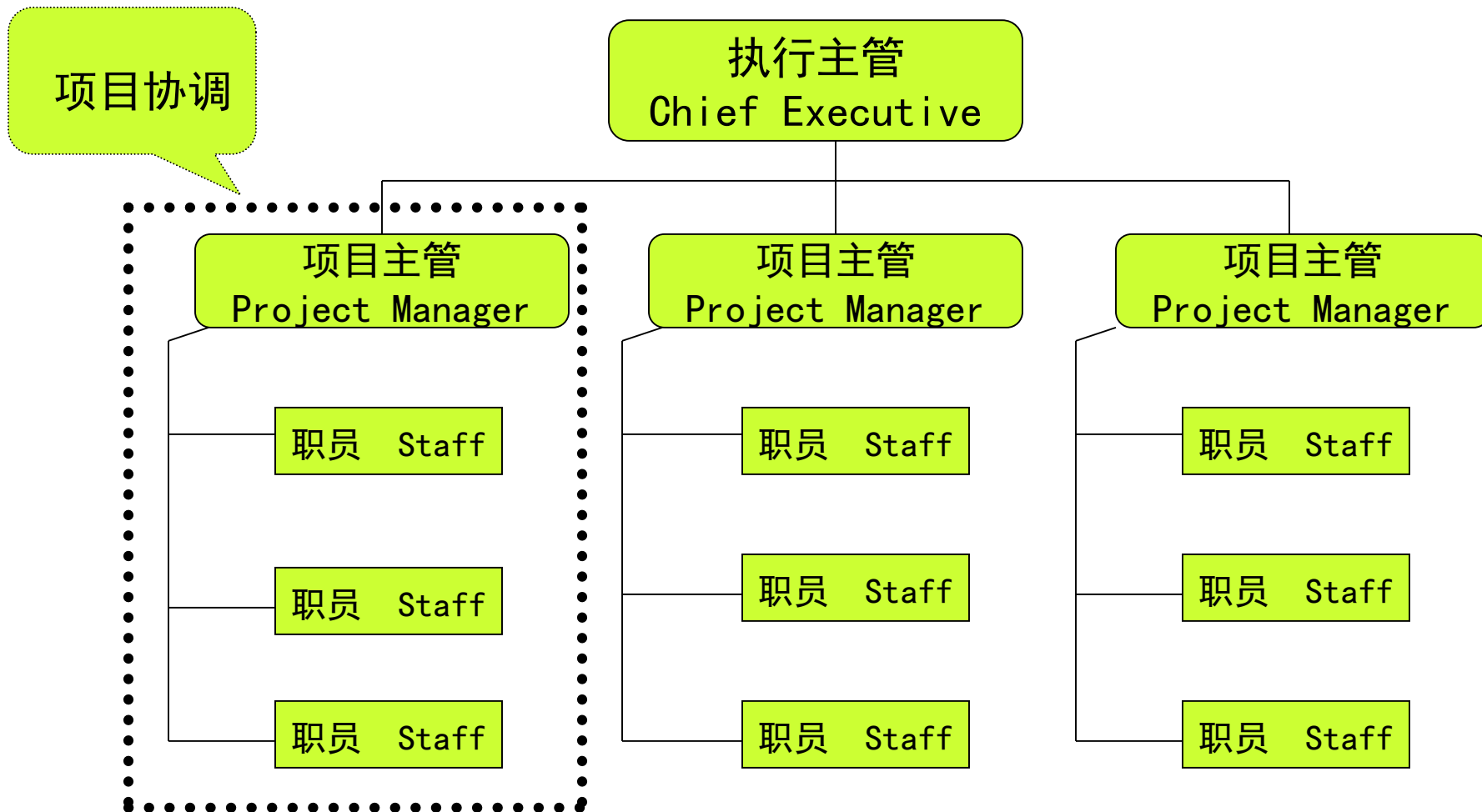
---

## 项目型组织 (Projectized organization)

- 与职能型相对应的另一极端是项目型组织。在一个项目型组织中，工作成员是经过搭配的。项目工作会运用到大部分的组织资源，而项目经理也有高度独立性，享有高度的权力。项目型组织中也会设立一些组织单位，这些单位也称作部门，但是这些工作组不仅要直接向某一项目经理汇报工作，还要为各个不同的项目提供服务。

# 一、项目组织的形式

## 项目型组织形式





# 一、项目组织的形式

---

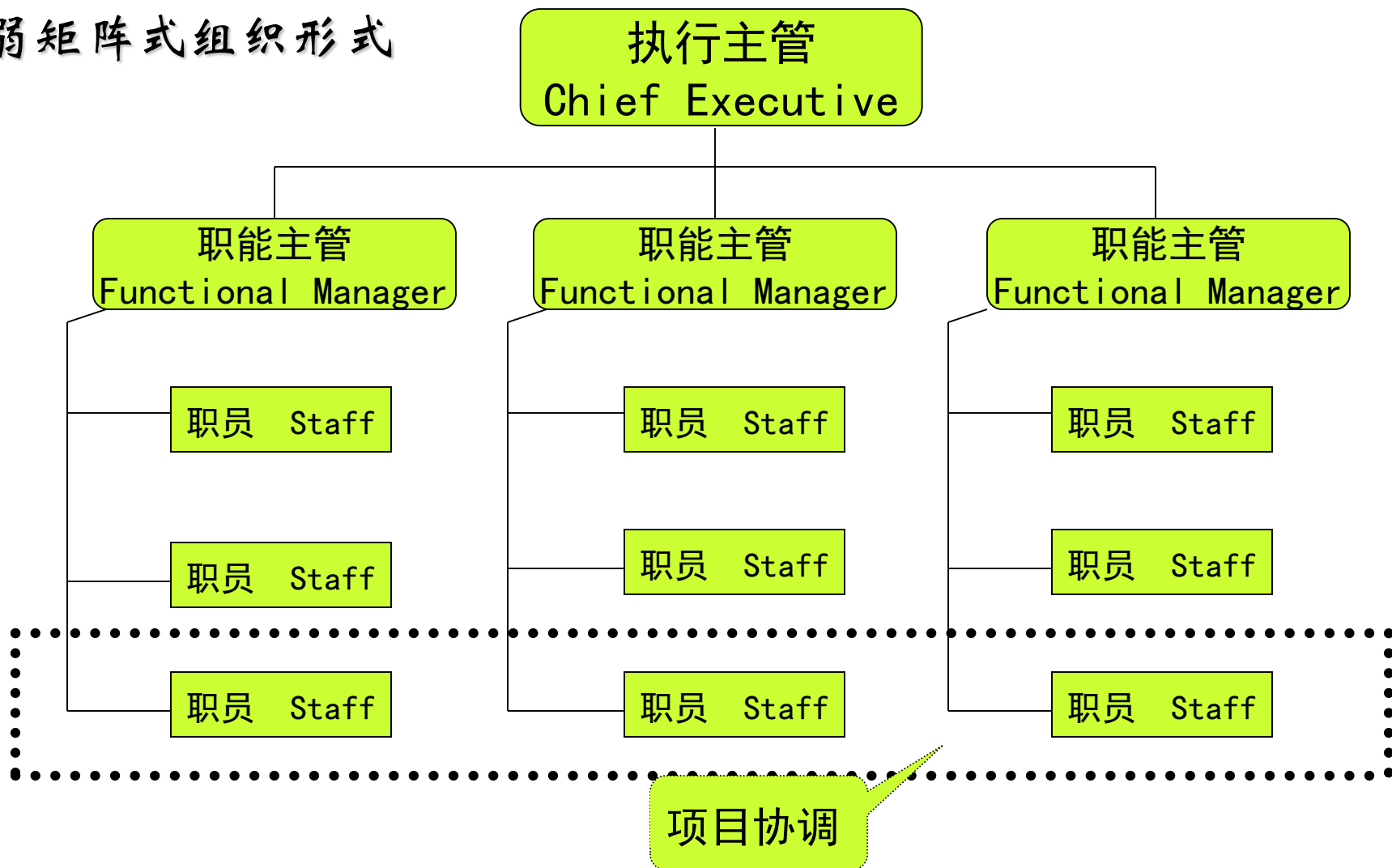
## 矩阵型的组织 (Matrix organization )

这种组织是职能型和项目型的混合体，既具有职能型组织的特征又具项目型组织的特征。

- 弱矩阵型保持了较多的职能型组织特征，项目负责人扮演的是协调者、协助者的角色，还算不上是一个项目经理；
- 同样也是矩阵型，强矩阵型则具备较多的项目型组织的特征--有专职的权力很大的项目经理，有专职的项目行政管理人员。

# 一、项目组织的形式

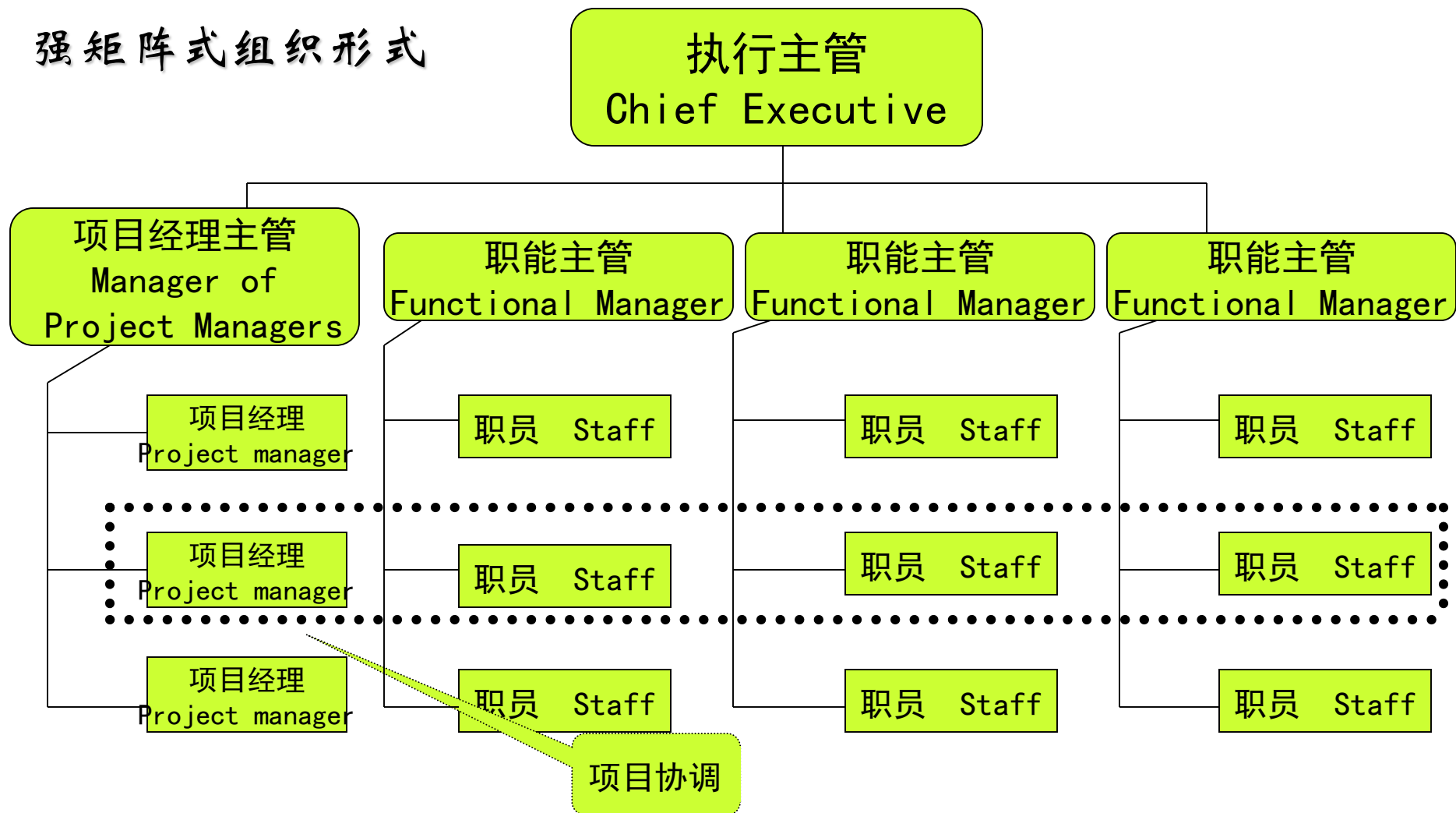
## 弱矩阵式组织形式





# 一、项目组织的形式

## 强矩阵式组织形式





# 一、项目组织的形式

---

## 复合型组织结构

复合型的组织形式是综合了矩阵型组织结构、职能型组织结构和项目型组织结构的特点，一般适用于风险较大、技术较为复杂的大型项目。



## 二、项目组织的特点

---

- 项目组织有别于一般企业组织。
- 一般企业大多采用职能型组织型式，而项目组更多地采用项目型组织形式。

项目型组织的特点：

(1) 突出个人负责制，项目经理享有最大限度的自主权；

(2) 项目组织是临时的，其成员开始时动员而来，结束时复员而去；

(3) 项目组成员具有高知识结构，其主要成员都为专家。



### 三、项目组形成

- 项目开始后，第一件事情便要开始**组建项目组织**。因为此时实施项目所需的技术已经显现，接下来是如何去物色和组合具备这些技术的人，组成一个强有力的项目组。能够挑选到合适的项目成员并让他们来项目组任职，已是项目成功的重要条件。

项目经理需要关注的问题：

- ① 我要不要这个人为我工作？
- ② 我要不要这个人做我的同事？
- ③ 我愿不愿意为这个人工作？



## 四、项目团队(**Project Team**)

---

- 项目团队，就是为适应项目的实施建立的团队。
- 项目组织由项目团队构成的。
- **一般职责：**项目计划、组织、指挥、协调和控制。
- **管理内容：**项目的范围、费用、时间、质量、风险、人力资源和沟通等。
- **特征：**拥有共同的目的、绩效目标以及工作方法，且以此自我约束。








## 四、项目团队(Project Team)

---

### 项目团队领导者的责任和挑战:

- (1) 把有能力的人员正确地组合到一起, 形成一个团队。
  - (2) 在工作团队、支持组织、上层管理人员和客户团体间建立沟通渠道。
  - (3) 建立项目团队所需的特殊的技能和组织支持系统。
  - (4) 协调多职能的工作团队和它们的活动并把它们综合到一个完整的系统中去。
  - (5) 在保持项目重点和团队统一时, 改变技术要求和优势。
  - (6) 处理焦虑、权力斗争和冲突。
  - (7) 处理支持部门, 协商、协调和综合。
  - (8) 解决技术的复杂性。
  - (9) 为项目团队界定和协商获得合适的人力资源。
  - (10) 在不使基本的项目目标有风险的情况下, 鼓励创新的风险尝试。
- 



## 四、项目团队(Project Team)

---

### 项目团队领导者的责任和挑战:

(11) 促进团队的决策。

(12) 培育一个职业激励工作环境，人们被鼓励朝着确立的项目目标有效地工作。

(13) 把具有不同技能和态度的个人融合到一个具有共同焦点的一个单一的工作团队之中。

(14) 保持上层管理人员参与、感兴趣、支持。


(15) 不管通常的复杂的组织结构和控制系统，领导多职能的工作团队向整体的结果前进。

(16) 在不妨碍创新和创造的前提下，保持对项目指导和控制。

(17) 为使团队一致提供一个组织框架。

(18) 提高或影响单个团队成员的公正和公平的奖励。

(19) 维持高度的个人努力和对确立的目标的责任。





## 五、项目经理

---

- 1.** 项目经理的非正式职权
- 2.** 项目经理的正式职权
- 3.** 项目经理的三大策略
- 4.** 项目经理的素质要求

# 五、项目经理

---

## (一) 项目经理的非正式职权



# 五、项目经理

## (二) 项目经理的正式职权





# 五、项目经理

---

## (三) 项目经理的三大策略



# 五、项目经理

## (四) 项目经理的素质要求

良好的道德素质

健康的身体素质

全面的技术素质

系统的思维能力

扎实的管理能力

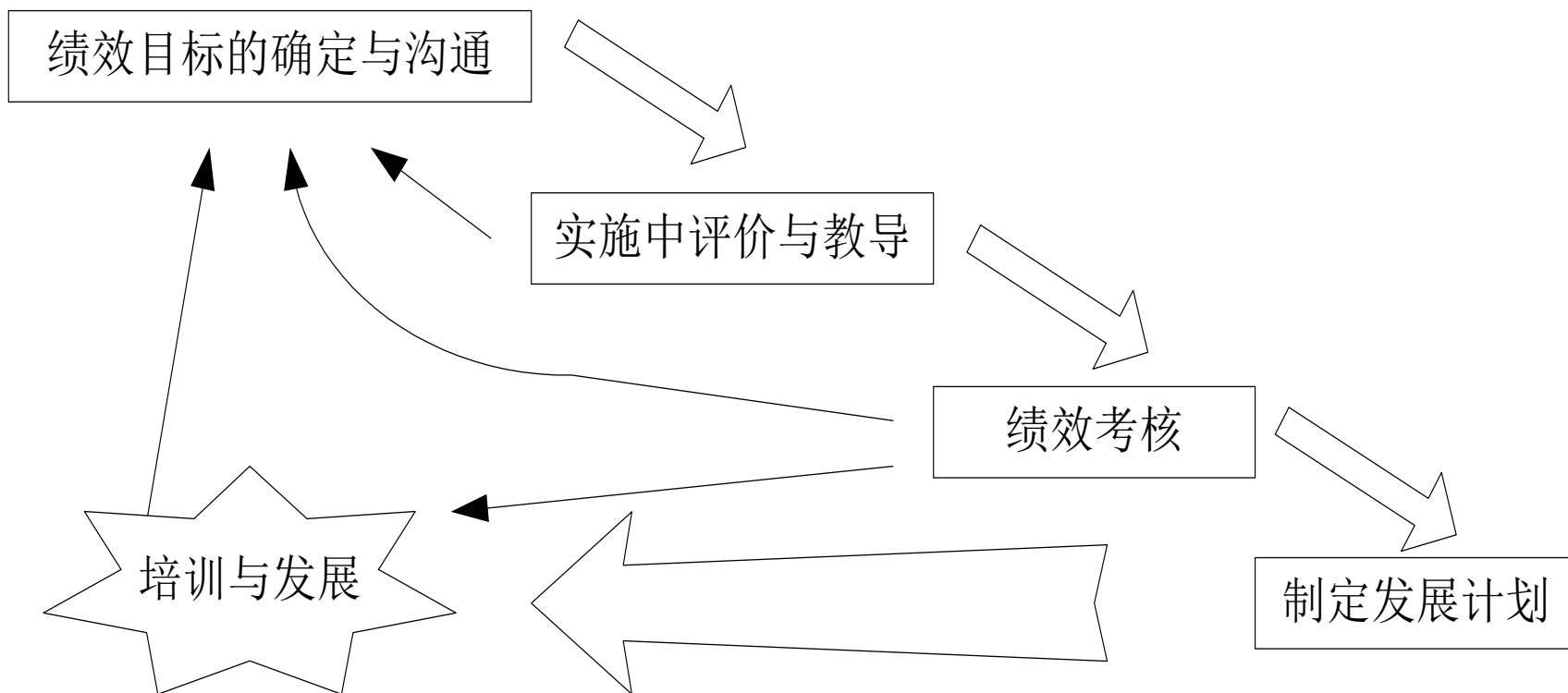
积极的创新能力

极强的沟通能力和政治技巧



## 六、项目中的绩效管理

随着项目工作的发展，会有各种因素影响项目的成败，特别是项目组成员的意愿、表现和工作绩效。所以在项目的进行过程中，必须要做好绩效管理。



## 七、技术编制表和责任矩阵

### （一）技术编制表

[illegible]

## （二）责任矩阵

活动日程								X—执行工作 D—单独决策 d—参与决策 P—控制进展 T—需要培训工作 C—必须咨询的 I—必须通报的 A—可能提建议的	公司/部门/职能/资源类别													
									地方 主管 部门	职 能 部 门 领 导	管 理 者	C R M 团 组 成 员	C R M 职 员	C R M 项 目 经 理	项 目 支 持 办 公 室	地 产 管 理 者	地 产	网 络 管 理 者	网 络	信 息 技 术	作 业 者	全 体 工 作 人 员
项目： CRM合理化项目	里程碑编号/名称： P1：项目定义	发布/日期：	批准人：																			
工作 内容	周期：							里程碑名称：														
	4	5	6	7	8	9	10															
								活动/任务名称	C	D	d	dX		PX	A	A		A		A	A	A
								召开项目定义研讨会		DX		X		PX	X							
								确定收益	C	D	dX		PX									
								草拟项目定义报告	C	D	dX		PX	X	I		I		I	I	I	
								召开项目启动研讨会		X	X			PX	X	X		X		X		
								完成里程碑计划		D	d			PX	X	C		C		C	A	C
								完成责任图		D	d			PX	X	C		C		C	A	A
								准备估算—时间				A		P	X	A		A		A		A
								准备估算—费用				A		P	A	A		A		A		A
								准备估算—收益		A	A	A		P								
								评估项目活力		D	d	d		PX								
								评价项目风险		D	d	dX		PX	X	C		C		C	C	C
								完成项目定义报告	D	d	d	dX		PX	X	C		C		C	C	C
								动员项目队伍		D	d	dX	I	PX	X	X	I	IX	I	IX		I



## 七、技术编制表和责任矩阵

### (二) 责任矩阵

符号	角色或责任
X(Execute)	执行工作
D(Decision)	单独或决定性地决策
d(decision)	部分或参与决策
P(Process)	控制进展
T(Training)	培训工作
C(Consulted)	必须咨询的
I(Informed)	必须通报的
A(Advised)	可能提建议的





## 第四节 企业中的项目管理

---

- 一、企业项目管理办公室
- 二、**PRINCE2**的项目执行委员会
- 三、项目经理人

# 一、企业项目管理办公室

## (一) 项目管理办公室

- 一个协助项目经理达到项目目标的组织实体。可以具备其他职能，如JIT(Just In Time简称JIT, 准时制)训练，行政管理，项目经理席位，监督，咨询，方法和标准。在这一阶段，项目办公室可以提供全部服务。
- 目的：减少企业中项目管理职能的成本和改进呈报高层管理者的信息质量。





# 一、企业项目管理办公室

---

## (二) 项目管理办公室的职责

(1) 开发和维护项目管理标准、方法和程序。

(2) 为企业提供项目管理的咨询和指导。

(3) 为企业提供合格的项目经理。

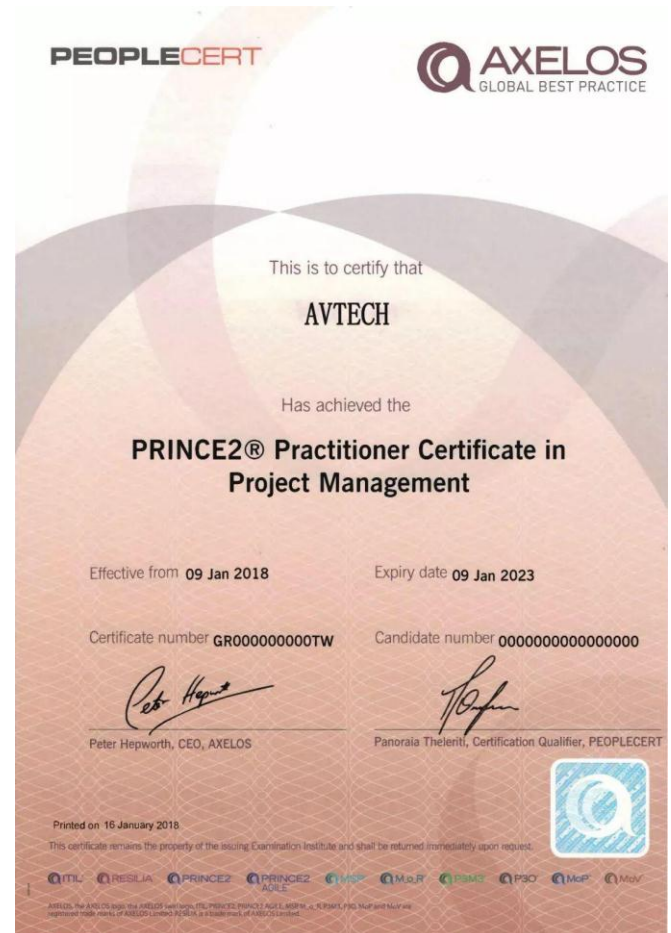
(4) 为企业提供项目管理培训。

(5) 为企业提供有关项目的其他支持。



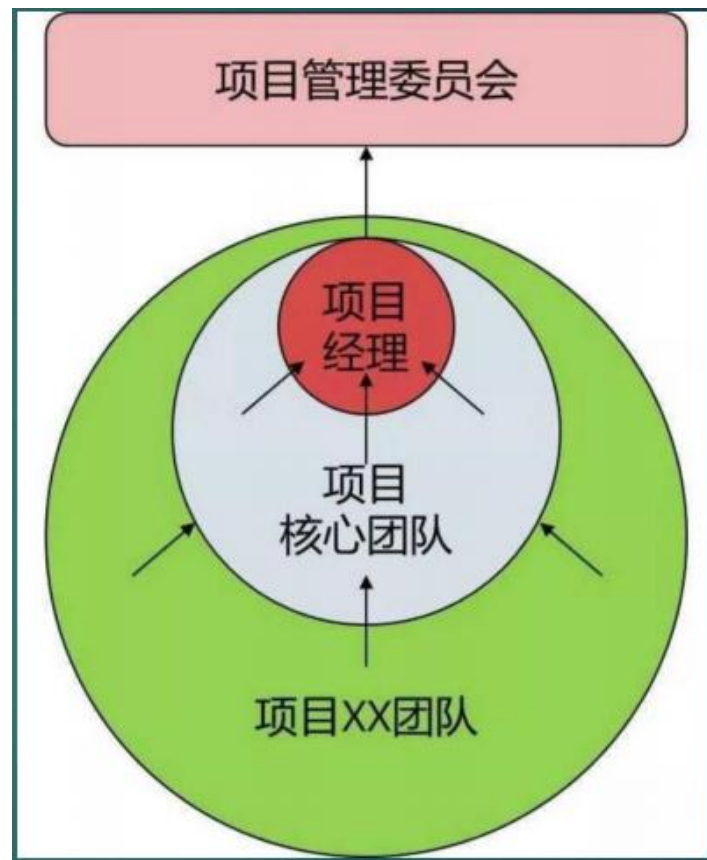
## 二、PRINCE2的项目执行委员会

PRINCE是PProject IN Controlled Environment（受控环境下的项目管理）的简称。PRINCE2描述了一种如何以一种逻辑性的、有组织的方法，按照明确的步骤对项目进行管理。它不是一种工具也不是一种技巧，而是结构化的项目管理流程。这也是为什么它容易被调整和升级，适用于所有类型的项目和情况。PRINCE2认证含金量很高。



## 二、PRINCE2的项目执行委员会

与传统项目结构相比,PRINCE2在公司或管理层之间增加了一个由利益干系人组成的中间层:  
**项目管理委员会**,在管理层级上代表商业、用户与供应商等三方利益。项目管理委员负责制定项目的整体战略方向并管理项目,对项目的成功与否负责。项目管理委员会制定的战略方向必须体现三种利益方的协定和决策。





## 二、PRINCE2的项目执行委员会

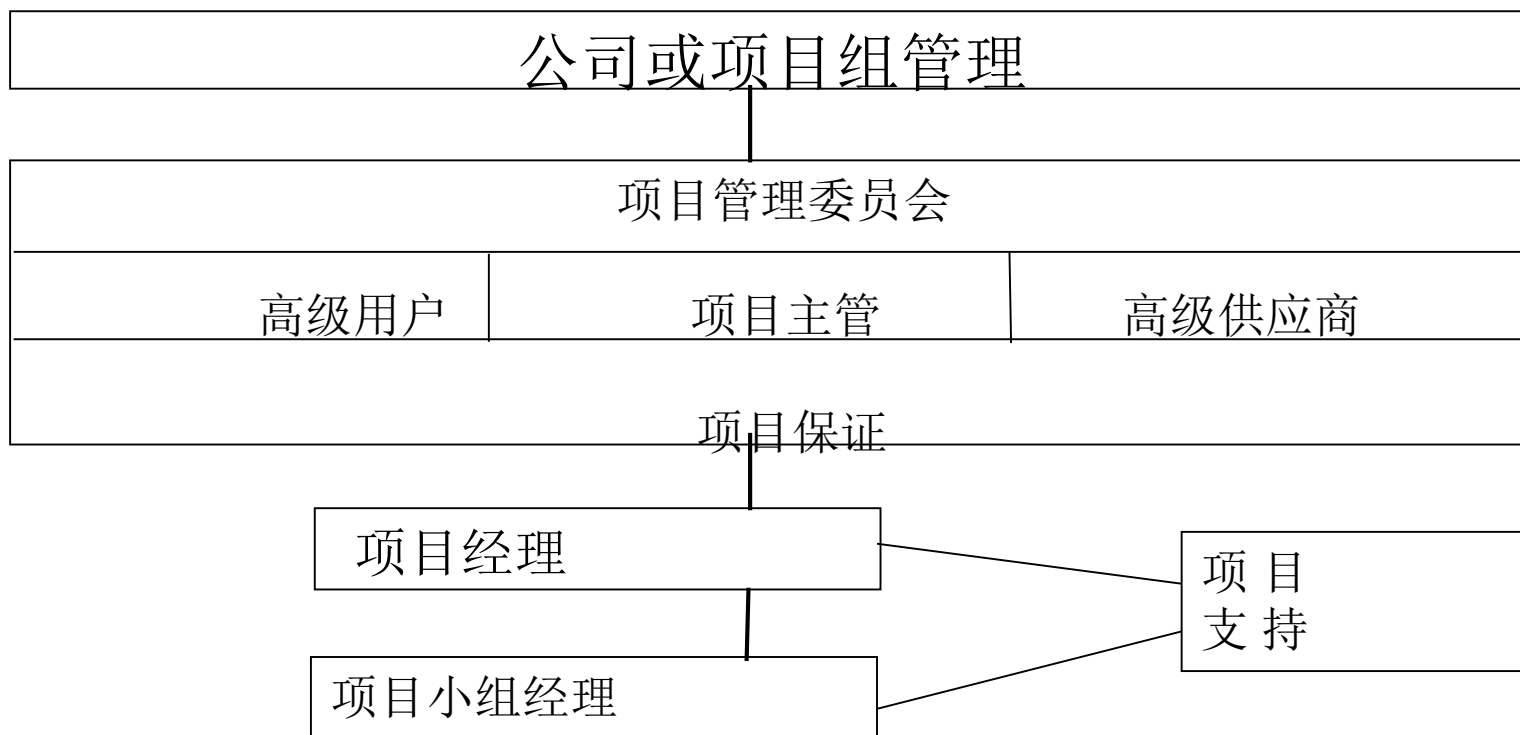


图9-9 PRINCE2项目管理结构





### 三、项目经理人

---

- 分析项目成功率低的深层次原因，主要的关键是项目负责人的观念以及对项目管理方法的应用和理解。基于这一深层次原因，国际上逐渐提出了项目管理专业化发展的概念，以促进项目的成功。其主要观点是：
  - ① 项目管理应该有其自身的系统理论。
  - ② 项目管理从业人员应该具有专业化的项目管理知识。



## 第五节 项目经理的职业发展道路

---

- 一、项目经理的职业化发展
- 二、如何成为职业项目经理
- 三、项目经理的选拔与培养

# 一、项目经理的职业化发展

---

➤ 项目经理作为项目执行的实际领导者对项目实施的成败起到非常关键的作用。项目管理的职业化发展使得项目管理人员在职业生涯的规划中，可以将自己的一生就定位在管理大大小小的项目中，从一个小的项目经理逐渐成长为一个大的项目经理，而不是最终脱离项目去担任职能部门的经理。项目经理的职业化发展的主要优势是：

- ① 有利于提高项目管理人员的项目管理能力
- ② 有利于促进项目管理的职业化道路
- ③ 有利于树立项目管理的职业荣誉感
- ④ 改变了过去拯救困难项目为英雄行为的观点
- ⑤ 鼓励项目经理从一开始就胜任自己的工作，并善始善终



## 二、如何成为职业项目经理


---

- 1. 合格项目经理的基本要求。**需要具备良好的职业道德、知识和经验，系统的思维能力、综合的管理及决策能力。
- 2. 学习、实践与认证是项目经理职业化发展的必经之路。**学习是成为职业项目经理的核心基础，而实践则是成为职业项目经理的立业之本，深入持久的项目管理实践是项目经理成长必不可少的重要环节，认证是成为职业项目经理的专业证明。



## 三、项目经理的选拔与培养

---

- 1. 项目经理的选拔：**项目经理人才首先应从参加过项目的工程师中选拔。一般来说，作为项目经理人选，基层实际工作阅历不应少于5年。
  - 2. 项目经理的培养：**取得实际经验和基本训练后，对比较理想和有培养前途的对象，应该在经验丰富的项目经理的带领下，给予适时的指导和考察
  - 3. 项目管理的培训和资格证：**项目经理作为一种通才，其知识面要求既宽又深，除了其已具备的工程专业知识以外，还应进行业务知识和管理知识的系统培训，并取得相应的资格证书。
- 

The End