

项目管理

第二章

项目组织与项目经理

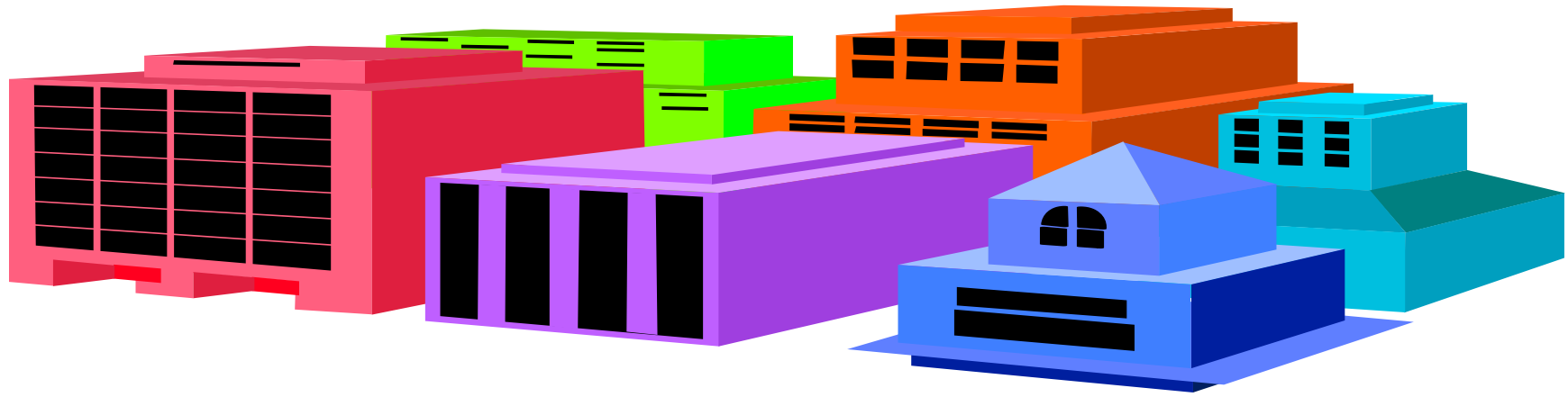
项目组织

- 组织结构
- 组织文化
- 选择合适的项目管理结构
- 项目管理办公室

组织的概念

“组织：有意识形成的职务或岗位的结构”

—— [美]Harold Koontz



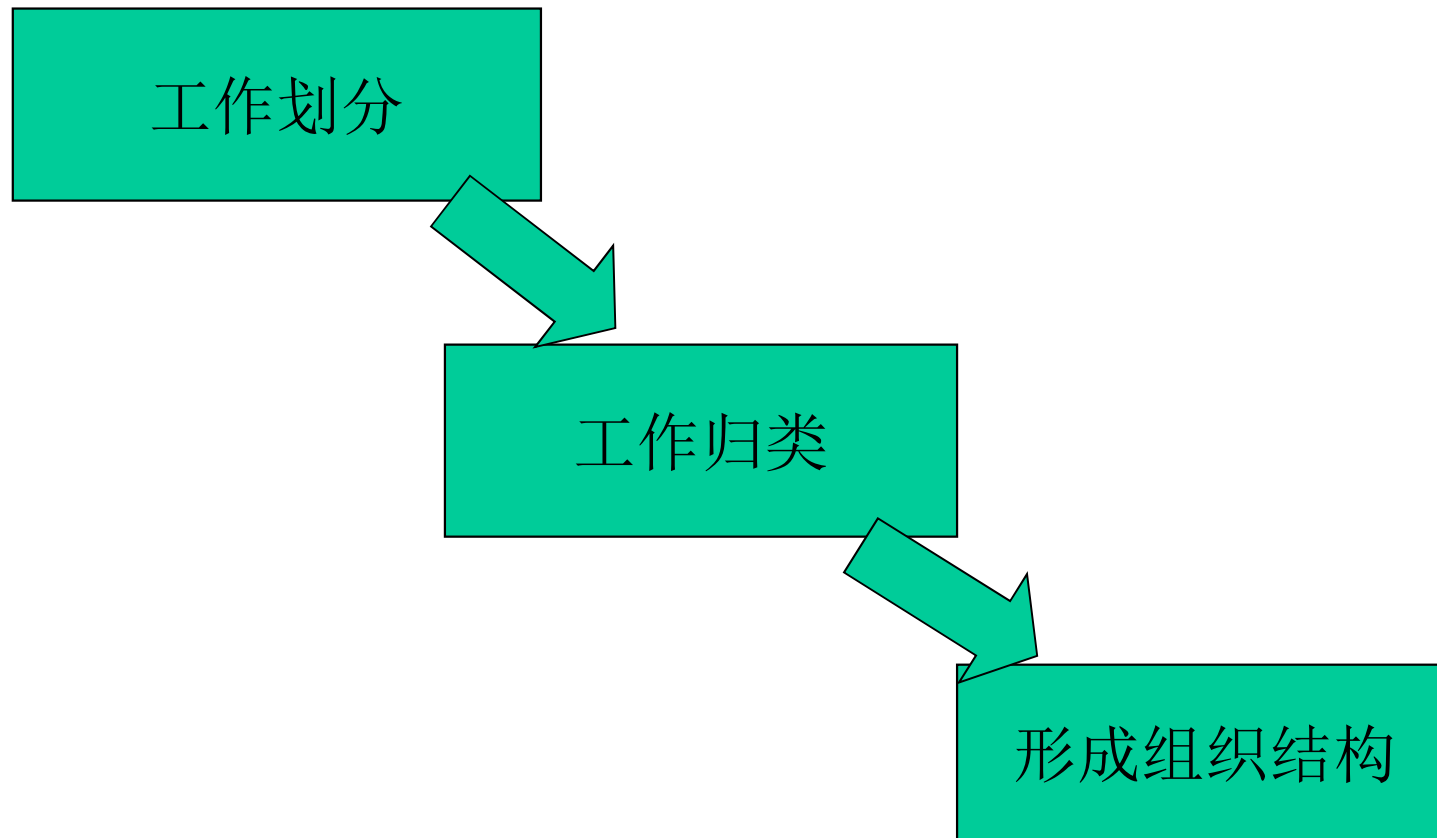
组织管理

为了使人们能为实现目标而有效地工作，就必须设计和维持一种职务结构(a structure of roles)。这就是组织管理的目的。

组织的4个框架

- 结构框架
- 人力资源框架
- 政治框架
- 标志框架

组织过程



组织设计过程的结果

- 组织图
- 职位说明书
- 组织手册



姓名
职称



姓名
职称



姓名
职称



姓名
职称

怎样才算一个合理的组织？

- 目标的一致性和管理的统一
- 有效的管理幅度和层次
- 责任和权利要对等
- 要合理分工和密切协作
- 集权与分权相结合
- 纪律和秩序
- 团队精神



影响管理幅度和层次的因素

- 工作能力
- 工作内容和性质
- 工作条件
- 工作环境



组织结构的种类

- 职能型组织
- 项目型组织
- 矩阵型组织
 - 弱矩阵
 - 平衡矩阵
 - 强矩阵
- 复合型组织

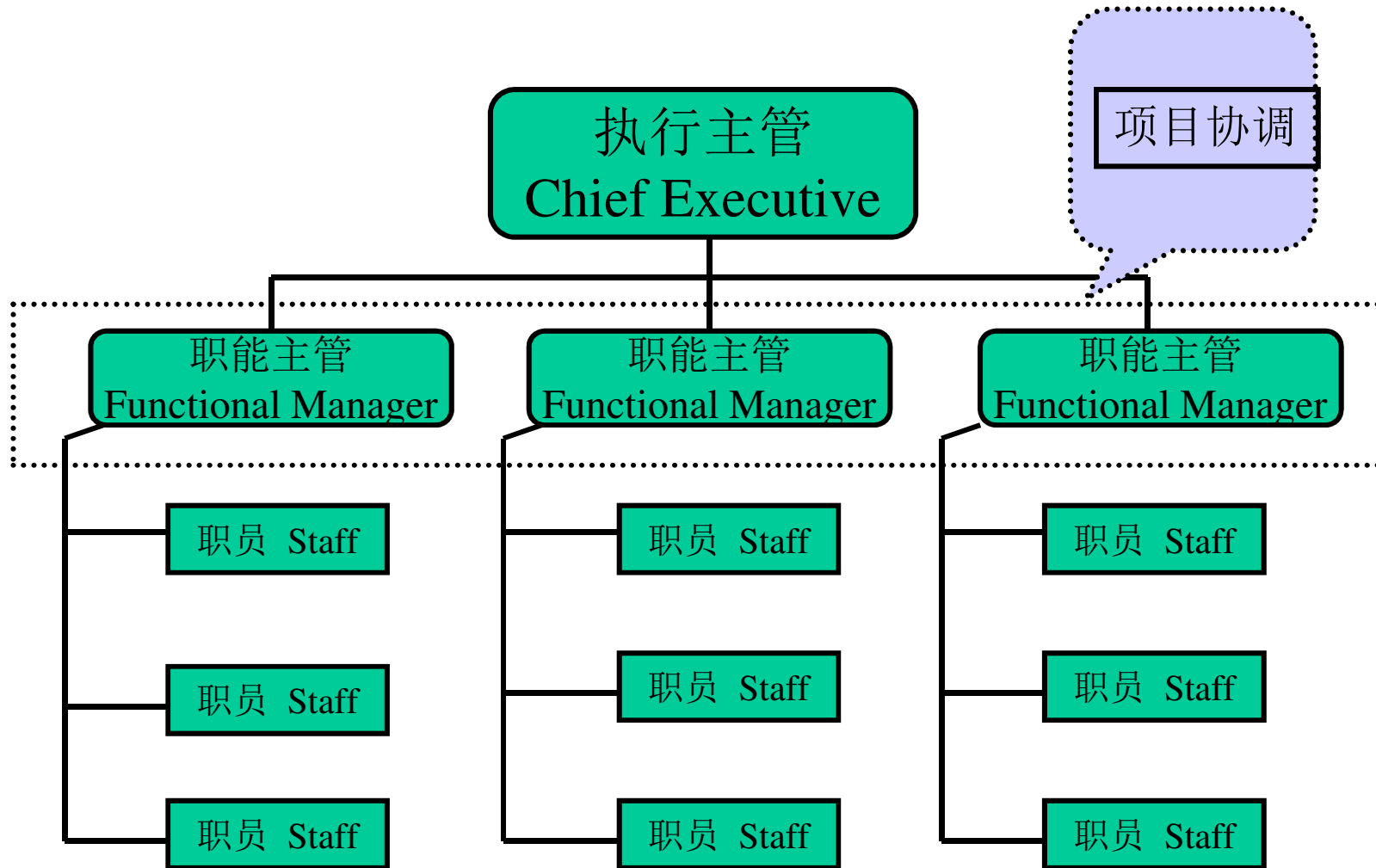


组织结构

组织结构反映了：

- 公司对项目管理的重视程度
- 项目经理的制度化授权程度
- 商业性质

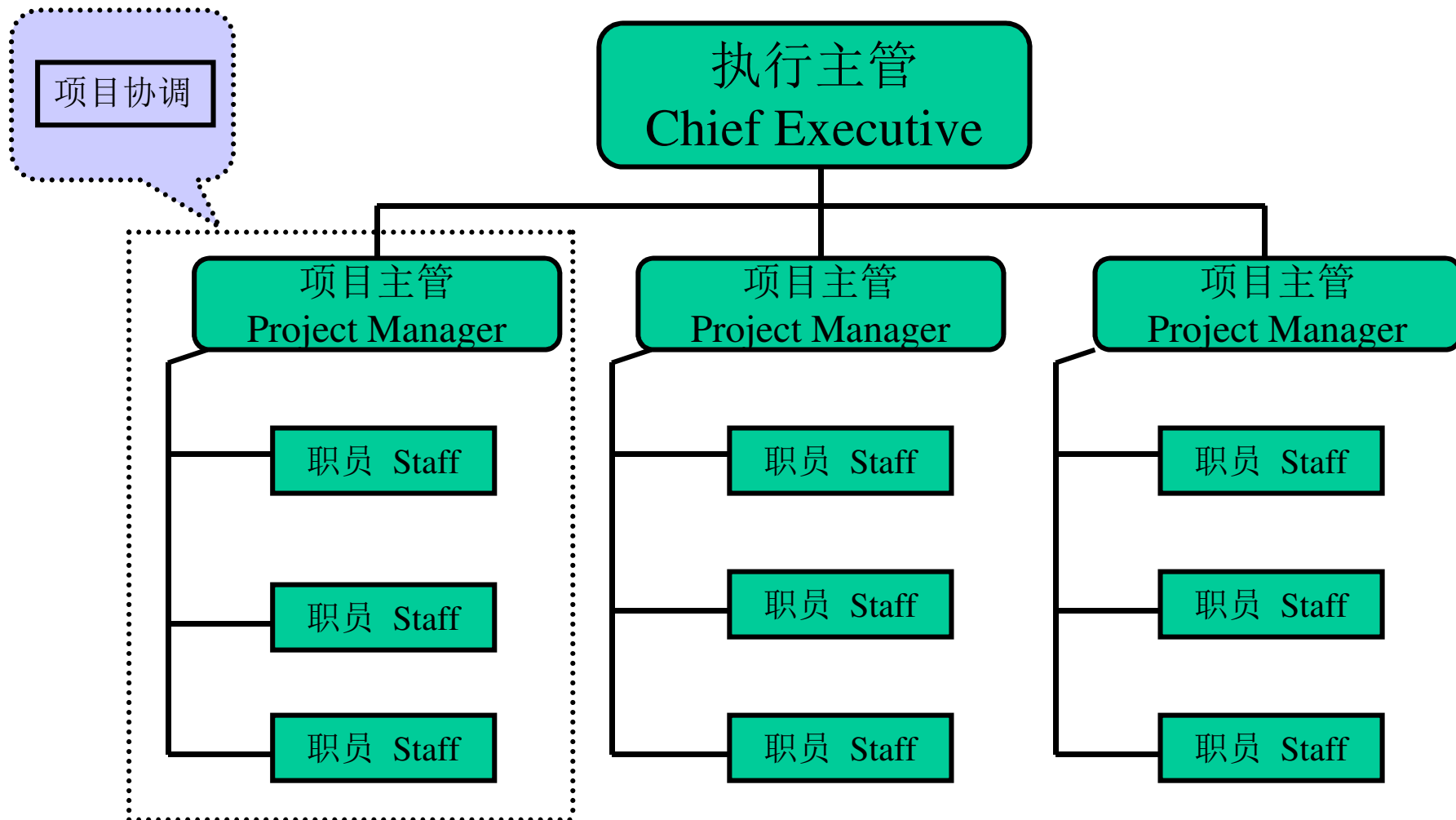
职能型组织结构



职能型组织的优缺点

- **优点：**
 - 人员灵活
 - 专家充分利用
 - 有利于交流
 - 项目具有延续性
 - 晋升途径
- **缺点：**
 - 客户为非中心
 - 面向本部门
 - 职责不易分明
 - 未突出项目
 - 难于协调

项目型组织结构



项目型组织优缺点:

- 优点:

- 全体负责
- 沟通容易
- 保留专家
- 目标单一
- 容易协调

- 缺点:

- 重复配置
- 资源储备
- 与部门矛盾
- 与公司管理矛盾
- 缺少归属感



矩阵型组织结构

- 弱矩阵型组织结构
- 均衡矩阵型组织结构
- 强矩阵型组织结构

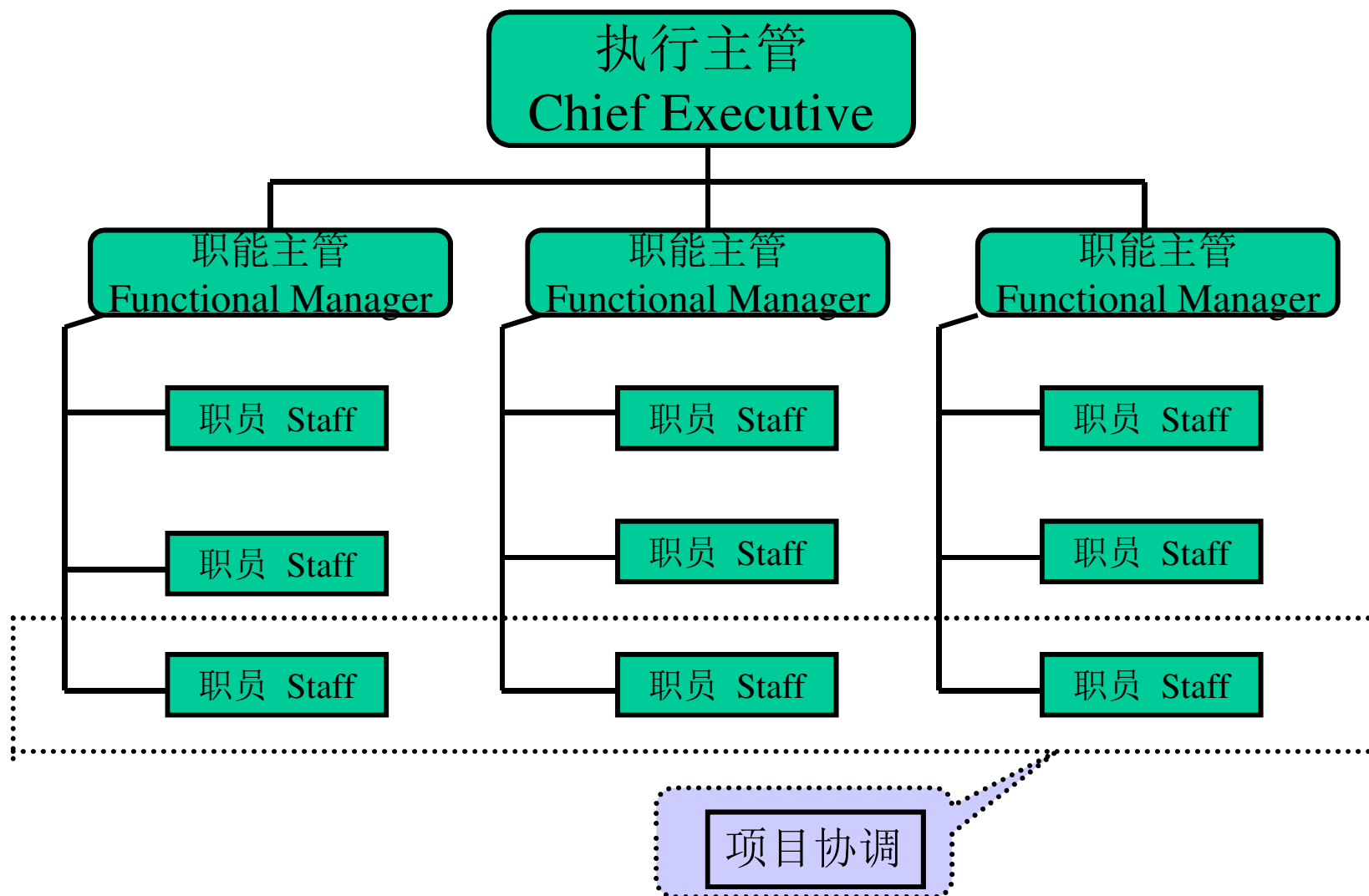


矩阵式组织结构优缺点

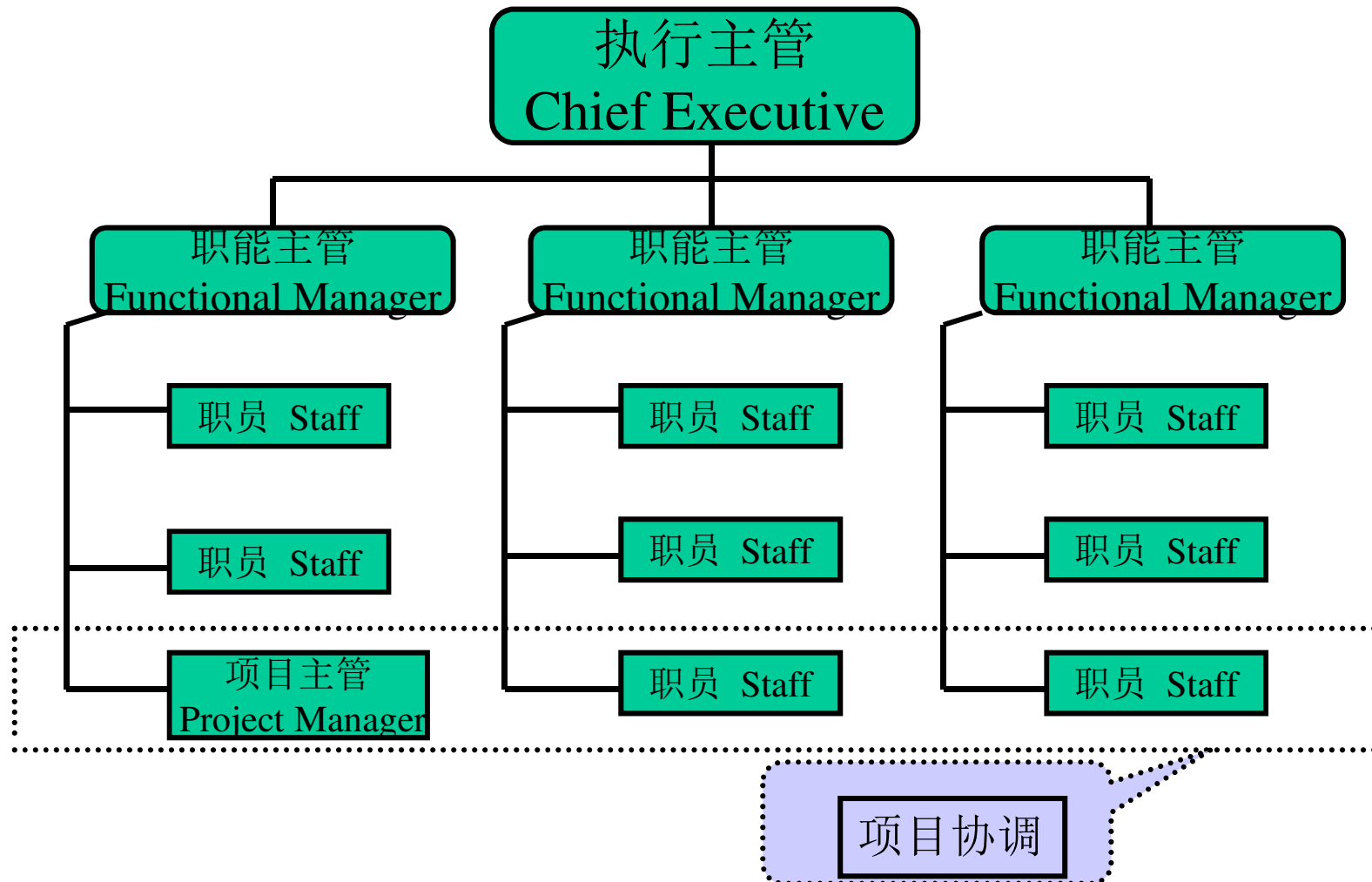
- 优点：
 - 项目为中心
 - 减少人员冗余
 - 具有归属感
 - 容易响应客户
 - 易管理及资源优化
- 缺点：
 - 权力均衡
 - 资源冲突
 - 多个领导



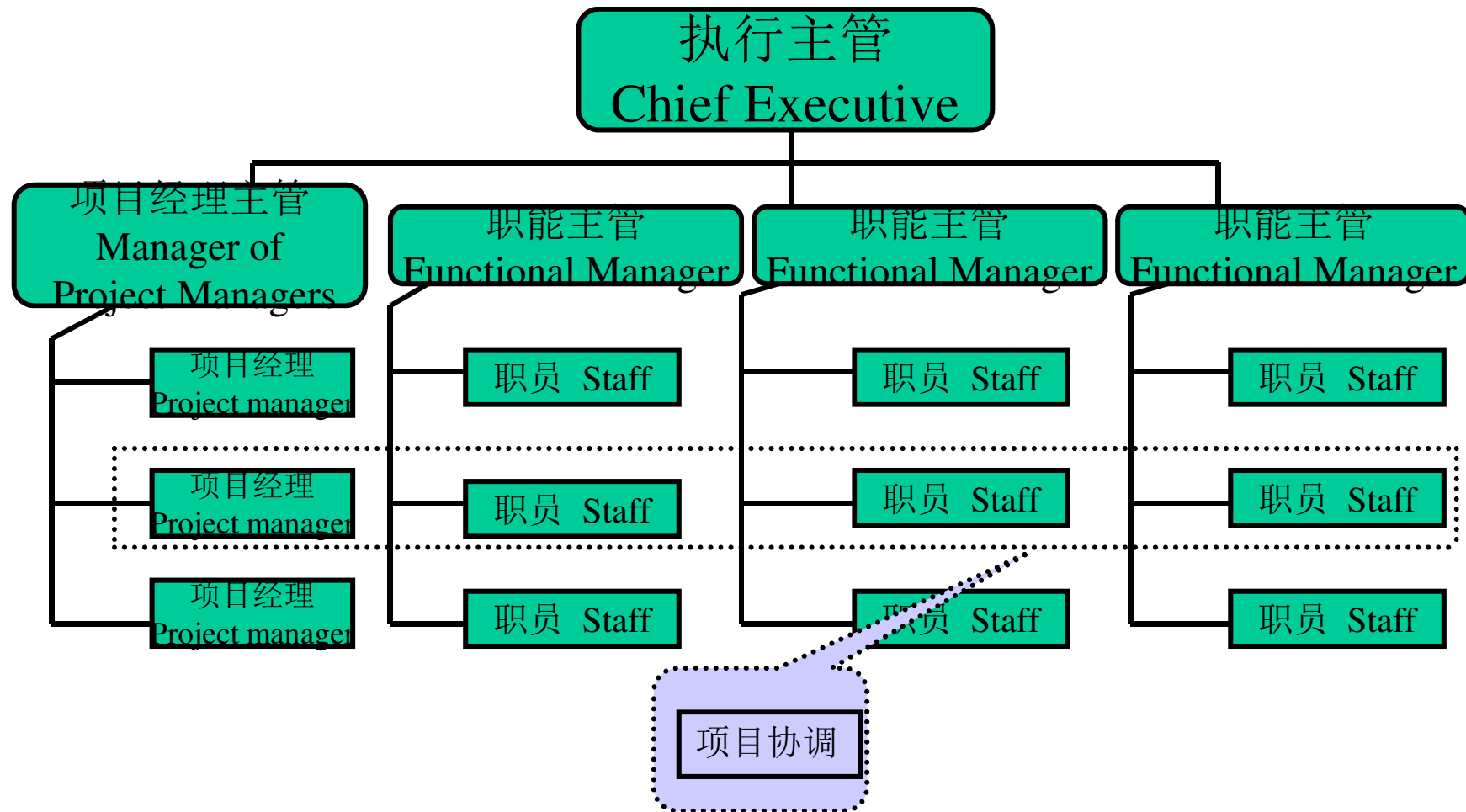
弱矩阵型组织结构



均衡矩阵型组织结构



强矩阵型组织结构



复合型组织结构

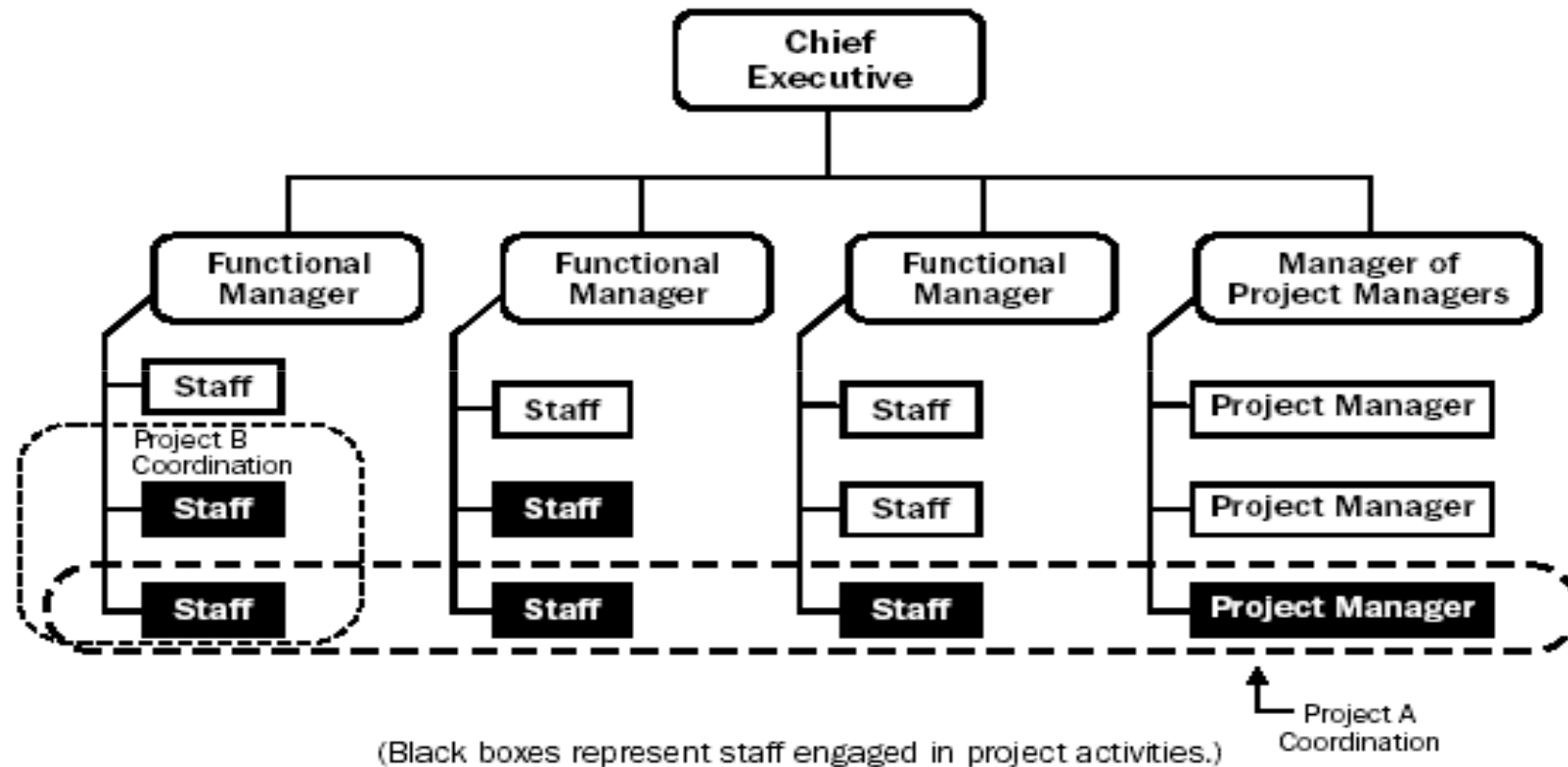


Figure 2-12. Composite Organization

组织结构对项目的影响

组织形式 项目特征	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
实施项目组织安排 全职人员参与项目的百分比	几乎没有	0—25%	15—60%	50—95%	85—100%
谁控制项目预算	职能经理	职能经理	混合	项目经理	项目经理
项目经理的角色	半职	半职	全职	全职	全职
项目经理角色的常用头衔	项目协调员/项目负责人	项目协调员/项目负责人	项目经理 项目主任	项目经理	项目经理
项目管理行政人员	半职	半职	半职	全职	全职

决定组织选择的因素

——没有选择项目组织的万能方法

因素	职能式	矩阵式	项目式
不确定性	低	高	高
所用技术	标准	复杂	新
复杂程度	低	中等	高
持续时间	短	中等	长
规模	小	中等	大
重要性	低	中等	高
客户类型	各种各样	中等	单一
对内部的依赖性	弱	中等	强
对外部倚赖性	强	中等	弱
时间限制性	弱	中等	强

选择合适的项目组织形式

- 在组织层次，有两个问题要考虑：
 - 项目管理对企业成功的重要性
 - 可用的资源
- 在项目层次要考虑的问题是成功实现目标项目需要多大的自主权



组织文化

组织文化就是一个组织区别于其他同类组织的特色，属于亚文化范畴，具有文化的一切特征，具体地说：组织文化是指组织全体成员共同接受的价值观念、行为准则、团队意识、思维方式、工作作风、心理预期和团体归属感等群体意识的总称。

组织文化作为规范一个组织成员的行为的价值系统，包括许多方面，诸如不成文的规则、企业内处理上下左右关系的准则、一些传统、惯例、规矩、典型事例甚至事实上存在的某种偏见等。

高层支持的重要性

- 项目经理需要获取足够资源
- 项目经理需要获得项目特殊需要的审批
- 项目经理要与组织其他部门人员进行合作
- 项目经理需要他人在领导事务上的指导和帮助

项目管理办公室（PMOs）

- PMOs的功能由于组织和需要的不同差异很大。在一些情况下，只是项目管理信息交换的场所，另一些案例中，它管理招聘、培训、并且为某些特定项目指派经理
- 随着PMOs的成熟和发展，他们成为了公司中项目管理全能专业服务机构

PMOs 提供的服务

- 建立和维护内部项目管理信息系统
- 在组织内外招聘和挑选项目经理
- 建立项目管理标准、方法和程序
- 提供管理技术和工具的培训
- 审计进行中和最近完成的项目
- 开发全面的风险管理计划
- 提供内部项目咨询和指导服务
- 维护内部项目管理重要文档库，包含项目计划、资金票据、测试计划、审计报告等
- 建立和比较项目管理中的最佳实践
- 维护和跟踪组织内的项目投资组合



Any Questions?

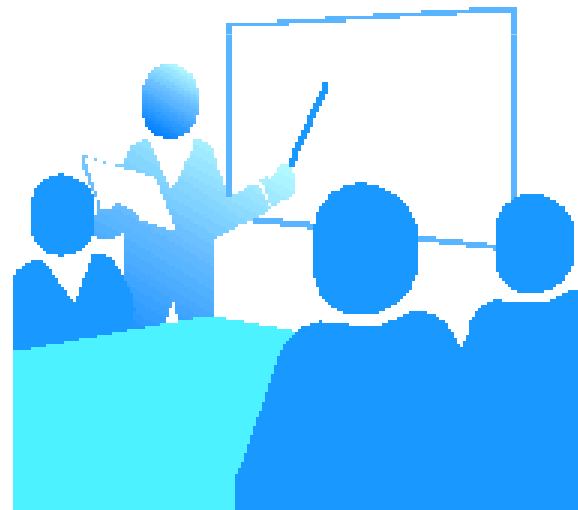


Case Study/Exercise



项目经理

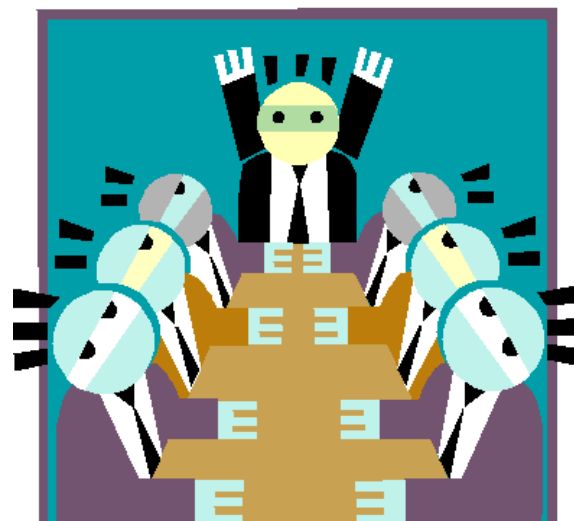
- 项目经理的职责
- 项目经理的技能



It is the people -not the procedures and techniques –that are critical to accomplishing the project objective. Procedures and techniques are merely tools to help people do their jobs

项目经理职位权力

- 对项目进行组织，挑选项目组成员的权力
- 制定项目有关决策的权力
- 对项目所获得的资源进行分配的权力



项目经理工作描述

- 咨询公司项目经理
- 系统集成公司IT项目经理
- 软件公司项目经理

项目经理的职责

- 计划
 - 在计划方面，项目经理必须清楚地定义项目的目标并且就这一目标和客户达成一致
- 组织
 - 在组织方面，项目经理必须保证有合适的资源完成各项工作
- 控制
 - 在控制方面，项目经理需要跟踪实际的过程并与计划相比较

- 明确目标

没有方向或目标不明确的时候，项目小组的成员就会无所适从，忙做一团却毫无进展。因此，**首先必须让小组成员明确目标。**



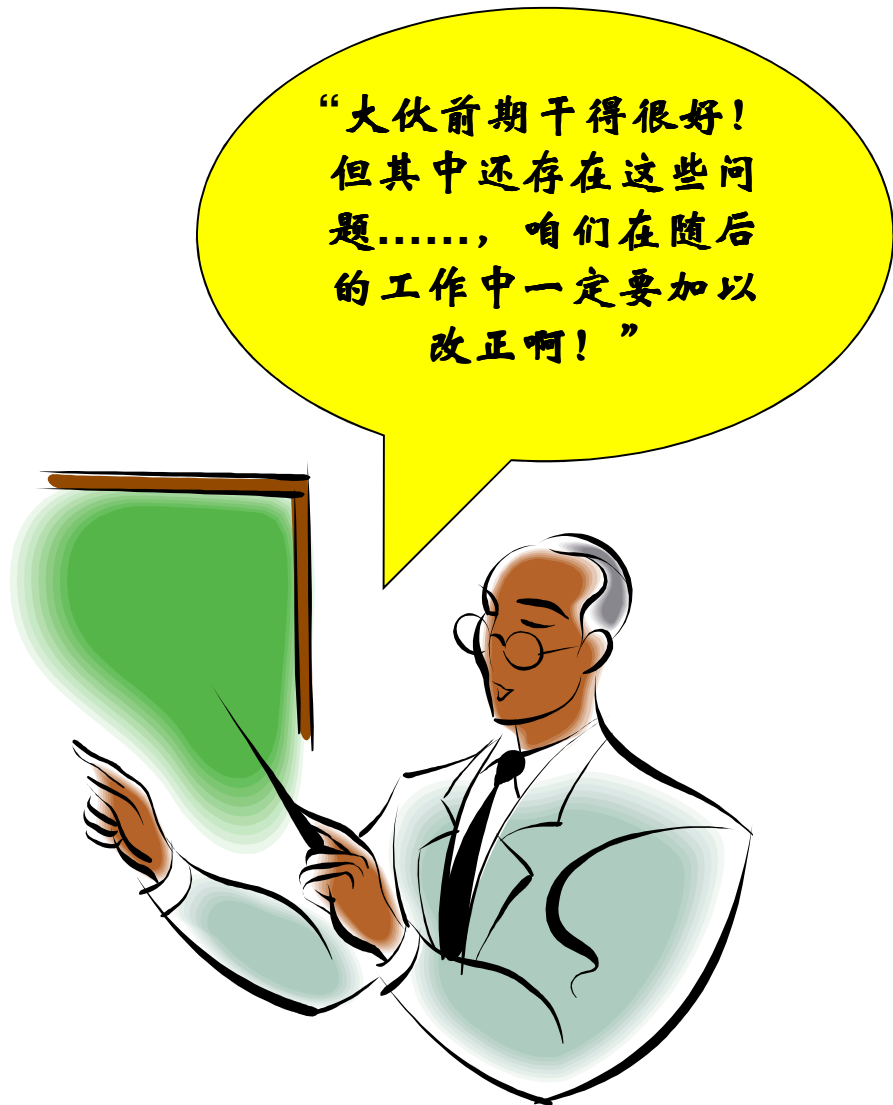
- 组织资源

明确方向后，决策层和项目经理应当提供必须的资源以供项目组成员开展项目。

切记：不要事必躬亲，
不要把本该项目小组成员做的事情全部揽在自己身上



“我们的目标是**A**，我可以为你提供这些资源：
X,Y,Z,.....。好好干吧，有什么问题可以随时向我反馈，但我要看到你在这个过程中的作用。”



• 监督

只依靠充分授权来让项目组多快好省的干活，还是远远不够的。

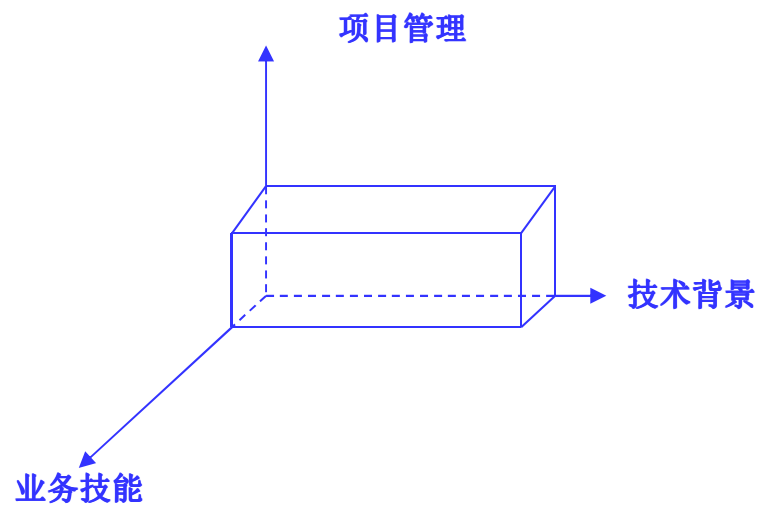
必须**定期监督检查项目进展情况**，对不合标准的地方马上纠正

项目经理的技能

项目经理需要的主要技能

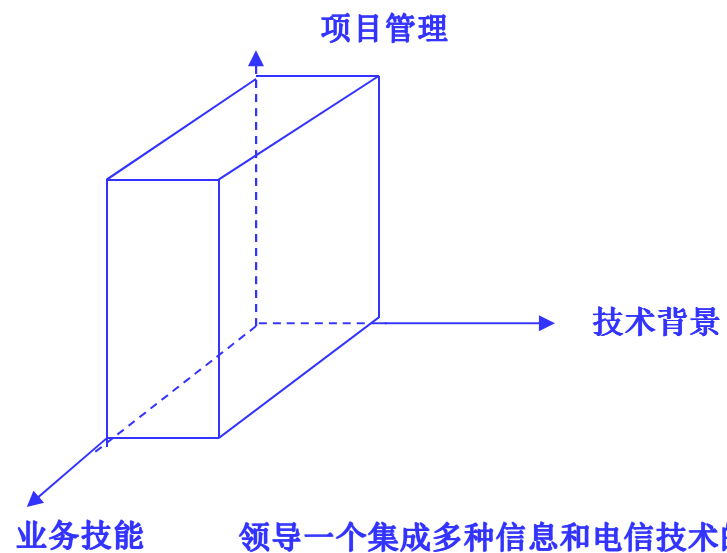
- 项目管理
- 业务技能
- 技术背景

最重要的项目管理技能取决于项目及涉及人群的独特性



一个重新设计航空器机翼的8人研发项目的项目经理

注：三维图表示不同项目环境下项目经理应具备的技能要求



领导一个集成多种信息和电信技术的60人IT咨询企业的项目经理

项目经理能力

- 获得充分资源的能力
- 组织和组建团队能力
- 权衡项目目标的能力
- 应付危机解决冲突的能力
- 谈判及广泛沟通的能力
- 领导才能和管理技能



项目经理的主要项目管理职能

1	确定项目的需求和工作范围
2	确定、识别项目干系人、组织结构及工作关系，组建项目团队
3	制定详细的工作任务清单
4	规划项目所需的资源
5	估算项目时间需求
6	估算项目费用预算
7	计划项目的其他的需求
8	制定初步的项目管理流程

项目经理的主要项目管理职能（续）

9	识别和分析项目的风险，制定应对计划和应急计划
10	任务分配/安排，授权，执行的组织
11	协调项目所涉及的各方面（使用方、供应商等）、各成员
12	进行项目控制，如进度、费用、质量、风险等，跟踪项目里程碑
13	进行项目采购和外包部分的管理（计划、执行和控制）
14	发现、分析项目出现的问题，制定解决方案，推动方案执行
15	组织（或参与）项目的阶段评估、审查
16	保障项目所需资源，同时进行项目团队建设
17	与项目干系人沟通项目的状态

项目经理的素质特征

- 有管理经验，是一个精明而讲究实际的管理者
- 拥有成熟的个性，具有个性魅力，能够是项目组成员快乐而有生气
- 与高层领导有良好的关系
- 有丰富的工作经验，在不同岗位、部门工作过
- 有较强的技术背景
- 具有创造性思维
- 具有灵活性，同时又有组织性和纪律性

挑选项目经理的原则

- 能力
- 敏感性
 - 企业内部权力
 - 项目小组及成员与外界冲突
 - 危险
- 领导才能
- 应付压力的能力

项目经理的培养

- 项目经理的选拔
 - 项目经验、组织能力、社会活动能力、兴趣广泛
 - 基本素质
- 项目经理的培养
 - 实践环节
- 项目经理的培训
 - 项目管理基本知识
 - 项目管理技术

提高技能的途径

1. 获得经验
2. 从其它人那获得反馈
3. 进行自我评估，从自身的错误中学习经验
4. 和那些有经验的项目经理面谈
5. 参加培训
6. 参加团体
7. 阅读

- 有统计表明，项目经理培养的组合方式：

- 经验学习、在职培训 60%

- 正规教育、开辟特别的课程 20%

- 研讨会 10%

- 阅读 10%



Any Questions?



Case Study/Exercise

