

# PMP项目管理

《第二章 项目运行环境》精华版

《第三章 项目经理角色》精华版

讲师：佩奇



## 回顾

| 第二章    | 第三章    |
|--------|--------|
| 组织结构类型 | 职业道德   |
| 组织过程资产 |        |
| PMO的作用 | 人才三角   |
| 事业环境因素 | 项目经理角色 |



# 组织体系



## 考点：组织结构类型

| 组织结构类型  | 预算管理人 | 工作安排人    | 项目经理的角色 | 资源可用性  |
|---------|-------|----------|---------|--------|
| 职能（集中式） | 职能经理  | 职能       | 几乎无     | 极少或无   |
| 矩阵—弱    | 职能经理  | 职能       | 协调员     | 低      |
| 矩阵—平衡   | 混合    | 职能       | 兼职      | 低到中    |
| 矩阵—强    | 项目经理  | 项目经理（职能） | 全职      | 中到高    |
| 项目导向    | 项目经理  | 项目       | 全职      | 高到几乎全部 |

注：考试中不明确说明，默认使用平衡矩阵



## 影响项目的两大因素



客观存在+有利有弊+没得选

主观积累+有利+有的选

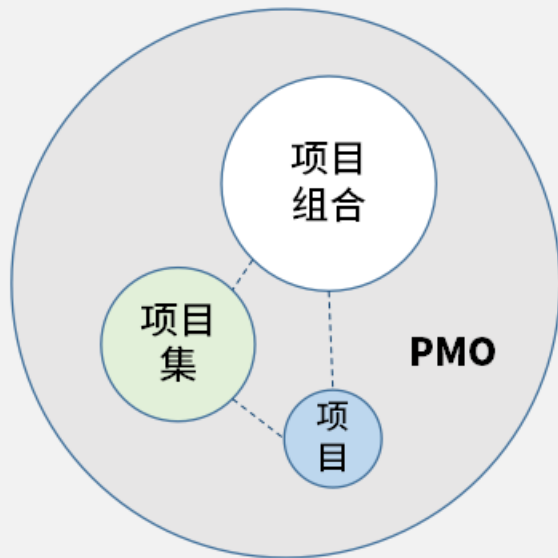
| 事业环境因素          |            | 组织过程资产   |                     |
|-----------------|------------|----------|---------------------|
| 外部              | 内部         | 过程、政策和程序 | 组织知识库               |
| 社会和文化影响与问题      | 组织文化、结构和治理 | 启动程序流程   | 配置管理知识库             |
| 市场条件            | 设施和资源的地理分布 | 规划程序流程   | 财务数据库               |
| 物理环境要素          | 基础设施       | 执行程序流程   | <b>历史信息与经验教训知识库</b> |
| <b>商业数据库</b>    | 信息技术软件     | 监控程序流程   | 问题与缺陷管理数据库          |
| 政府或行业标准<br>学术研究 | 资源可用性      | 收尾程序流程   | 测量指标数据库             |
| <b>财务考虑因素</b>   | 员工能力       |          | <b>以往的项目的项目档案</b>   |
| 公司外部            | 公司层面，项目外部  | PMO或职能部门 | 项目信息更新              |



# 组织体系



## 考点：项目管理办公室（PMO）



### 项目管理办公室 (PMO)

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 有几种不同类型：

- **支持型** 担当顾问的角色，向项目提供模板、最佳实践，以及来自其他项目的信息和经验教训。（资源库）
- **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。（控制程度中等）
- **指令型** 直接管理和控制项目。项目经理由 PMO 指定并向其报告。（控制程度高）



# 项目经理的作用



## 考点：项目经理的职业道德★ ★

---

责任、尊重、公正、诚实

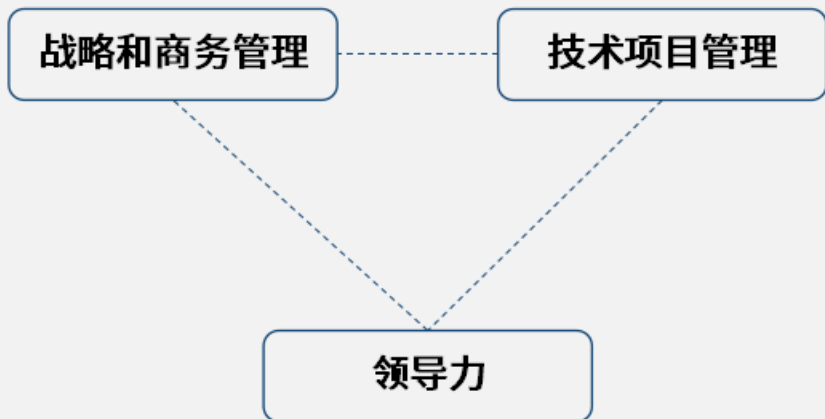
- 保持个人正直诚信
- 解决利益冲突
- 平衡相关方的利益
- 尊重他人知识产权
- 妥善解决文化敏感问题
- 对项目管理行业作出贡献

## 做一个圣人

为天地立心，  
为生民立命，  
为往圣继绝学，  
为万世开太平。



# 项目经理的作用





# 项目经理的作用



## 考点：项目经理的技能★

---

通过以下方式**管理关系和冲突**：

- 建立信任；
- 解决顾虑；
- **寻求共识**；
- 平衡相互竞争和对立的目标；
- 运用**说服、协商、妥协和解决冲突**的技能；
- 发展和培养个人及专业网络；
- 以长远的眼光来看待人际关系是与项目同样重要；
- 持续发展和运用政治敏锐性。

通过以下方式进行**沟通**：

- 花大量的时间沟通（研究显示，顶尖的项目经理投入约 90% 左右的时间在沟通上）；
- 管理期望；
- 诚恳地接受反馈；
- 提出建设性的反馈；
- 询问和倾听。





**感谢您的观看**