**第2章 组织影响和项目生命周期**

目录

[2.1 组织对项目管理的影响 2](#_Toc458950399)

[2.1.1 组织文化与风格 2](#_Toc458950400)

[2.1.2 组织沟通 3](#_Toc458950401)

[2.1.3 组织结构 3](#_Toc458950402)

[2.1.4 组织过程资产 5](#_Toc458950403)

[2.1.5 事业环境因素 6](#_Toc458950404)

[2.2 项目干系人与治理 8](#_Toc458950405)

[2.2.1 项目干系人 8](#_Toc458950406)

[2.2.2 项目治理 10](#_Toc458950407)

[2.2.3 项目成功 11](#_Toc458950408)

[2.3 项目团队 12](#_Toc458950409)

[2.3.1 项目团队的组成 12](#_Toc458950410)

[2.4 项目生命周期 13](#_Toc458950411)

[2.4.1 项目生命周期的特征 13](#_Toc458950412)

[2.4.2 项目阶段 13](#_Toc458950413)

[本章要点 14](#_Toc458950414)

## 2.1 组织对项目管理的影响

1. 组织文化、风格和结构会对项目实施产生影响，组织的项目管理成熟度及其项目管理系统也会影响项目。

## 2.1.1 组织文化与风格

1. 组织上对实体（人员和/或部门）的系统化安排，以便通过开展项目等方式实现某种目的。组织文化和组织风格会对如果执行项目产生影响。文化和风格是经过长期积淀而形成的群体现象，被称为“文化规范”，包括既有的项目启动和规划方法、可接受的工作执行手段，以及公认的决策制定者或决策影响者。
2. 组织文化有组织成员的共同经验积淀而成。基于长期实践和共同经验，大多数组织已经形成自己独特的文化。共同经验包括（但不限于）：
3. 共同的愿景、使命、价值观、信念和期望；
4. 规章、政策、方法和程序；
5. 激励和奖励制度；
6. 风险承受能力；
7. 对领导力、层级体系和职权关系的看法；
8. 行为准则、职业道德和工作时间；
9. 运营环境。
10. 组织文化是一种事业环境因素。文化和风格是可以学习的，是一群人共享的，可能对项目达成目标的能力有很大影响。因此，项目经理应该了解可能对项目产生影响到不同的组织风格和文化。项目经理应该知道谁是组织中的决策者或影响者，并通过与他们合作来提高项目成功的可能性。

## 2.1.2 组织沟通

1. 在一个组织中，项目管理的成功高度依赖于有效的组织沟通风格，在项目管理专业日趋全球化的背景下，尤其如此。组织沟通能力对项目的执行方式有很大影响。

## 2.1.3 组织结构

1. 组织结构是一种事业环境因素，它可能影响资源的可用性和项目的执行方式。组织结构的类型包括职能型、项目型及位于这两者之间的各种矩阵型结构。
2. 职能型组织：是一种层级结构，每位雇员都有一位明确的上级。人员按专业分组，在职能型组织中，各个部门相互独立地开展各自的项目工作。
3. 矩阵型组织：兼具职能型组织和项目型组织的特征。根据职能经理和项目经理之间的权力和影响力的相对程度，矩阵型组织可分为弱矩阵型、平衡矩阵和强矩阵。
4. 弱矩阵型组织保留了职能型组织的大部分特征，其项目经理的角色更像协调员或联络员。项目联络员作为工作人员的助理和沟通协调员，不能亲自制定或推行决策。项目协调员有权力做一些决策，有一定的职权，向较高级别的经理汇报。
5. 强矩阵型组织则具有项目型组织的许多特征，拥有掌握较大职权的全职项目经理和全职项目行政人员。
6. 平衡矩阵型组织虽然承认全职项目经理的必要性，但并未授权其全权管理项目和项目资金。
7. 项目型组织：团队成员通常集中办公，组织的大部分资源都用于项目工作，项目经理拥有很大的自主性和职权。
8. 复合型组织：很多组织在不同的组织层级上用到上述所有的结构。
9. 在很多组织结构中，都有战略层、中级管理层和操作层。项目经理与这三个层级的协作取决于下列因素：
10. 项目的战略重要性；
11. 干系人对项目施加影响到能力；
12. 项目管理成熟度；
13. 项目管理体系；
14. 组织沟通。
15. 项目经理与上述三个层级的协作互动决定了项目的特征，例如：
16. 项目经理的职权水平；
17. 资源的可用性和管理；
18. 项目预算的控制者；
19. 项目经理的角色；
20. 项目团队的组成。

## 2.1.4 组织过程资产

1. 组织过程资产是执行组织所特有并使用的计划、流程、政策、程序和知识库，包括来自任何（或所有）项目参与组织的，可用于执行或智力项目的任何产物、实践或知识。过程资产还包括组织的知识库，如经验教训和历史信息。
2. 组织过程资产可能还包括完整的进度计划、风险数据和挣值数据。组织过程资产是大部分规划过程的输入。在项目全过程中，项目团队成员可以对组织过程资产进行必要的更新和增补。
3. 组织过程资产可以分成以下两大类：流程与程序，共享知识库。

**2.1.4.1 流程与程序**

1. 组织用户执行项目工作的流程与程序，包括（但不限于）：
2. 启动和规划
3. 指南和标准
4. 特定的组织标准
5. 模板
6. 执行和监控
7. 变更控制程序
8. 财务控制程序
9. 问题与缺陷管理程序
10. 收尾
11. 项目收尾指南或要求

**2.1.4.2 共享知识库**

1. 组织用来存取信息的知识库，包括（但不限于）：
2. 配置管理知识库
3. 财务数据库
4. 历史信息与经验教训知识库
5. 问题与缺陷管理数据库
6. 过程策略数据库
7. 以往项目的项目档案。

## 2.1.5 事业环境因素

1. 事业环境因素是指项目团队不能控制的，将对项目产生影响、限制或指令作用的各种条件。事业环境因素是大多数规划过程的输入，可能提高或限制项目管理的灵活性，并可能对项目结果产生积极或消极的影响。
2. 从性质或类型上讲，事业环境因素是多种多样的。事业环境因素包括（但不限于）：
3. 组织文化、结构和治理；
4. 设施和资源的地理分布；
5. 政府或行业标准；
6. 基础设施；
7. 现有人力资源状况；
8. 人事管理制度；
9. 公司的工作授权系统；
10. 市场条件；
11. 干系人风险承受力；
12. 政治氛围；
13. 组织已有的沟通渠道；
14. 商业数据库；
15. 项目管理信息系统。

## 2.2 项目干系人与治理

1. 干系人是指能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及会受或自认为会受项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织。
2. 干系人可能主动参与项目，或他们的利益会因项目实施或完成而受到积极或消极的影响。
3. 不同的干系人可能有项目竞争的期望，因而会在项目中引发冲突。为了取得能满足战略业务目标或其他需要的期望成果，干系人可能对项目、项目可交付成果及项目团队施加影响。
4. 项目治理确保项目符合干系人的需要或目标，对成功管理干系人参与和实现组织目标都非常重要。采用项目治理，组织就能够规范地管理项目，最大化项目价值，保证项目符合业务战略。
5. 项目治理提供了一个框架，便于项目经理和发起人制定既满足干系人需要和期望、又符合组织战略目标的决策，也便于他们及时发现和应对偏离的情况。

## 项目干系人

1. 干系人包括所有项目团队成员，以及组织内容或外部与项目有利益关系的实体。为了明确项目要求和各参与方的期望，项目团队需要识别内部和外部、正面和负面、执行工作和提供建议的干系人。为了确保项目成功，项目经理应该针对项目要求来管理各种干系人对项目的影响。
2. 不同干系人在项目中的责任和职权各不相同，并且可随项目生命周期的进展而变化。他们参与项目的程度可能差别很大，有些只是偶尔参与项目调查或焦点小组活动，有些则为项目提供全方位资助，包括资金支持、政治支持或其他支持。有些干系人可能被动或主动地干扰项目取得成功。项目经理应该在整个项目生命周期内特别关注这部分干系人，并提前做好计划，以应对他们可能导致的任何问题。
3. 在整个项目生命周期中，识别干系人是一个持续的过程。识别干系人，了解他们对项目的影响能力，并平衡他们的要求、需求和期望，这对项目成功至关重要。这项工作没做好，可能导致项目工期延长、成本增加、意外问题及其他不利结果，甚至可能导致项目取消。
4. 正如干系人可能积极或消极地影响项目目标，干系人也可能认为项目会产生积极或消极的结果。对项目保佑积极期望的干系人，会通过促进项目成功来实现自己的利益。相反，受项目负面影响的干系人，会通过阻碍项目进展来保护自己的利益。
5. 项目经理的重要职责之一就是管理干系人的期望。项目经理的另一项职责就是平衡干系人的不同利益，并确保项目团队以专业和合作的方式与干系人打交道。
6. 以下是一些干系人的例子：
7. 发起人：发起人是为项目提供资源和支持的个人或团体，负责为成功创造条件。
8. 客户和用户：客户是将要批准和管理项目产品、服务或成果的个人或组织。
9. 卖方：卖方又称为供应商、供方或承包方，是根据合同协议为项目提供组件或服务的外部公司。
10. 业务伙伴：业务伙伴是与本企业存在某种特定关系的外部组织，业务伙伴为项目提供专业技术或填补某种空白。
11. 组织内的团体：组织内的团体赛受项目团队活动影响的内部干系人。
12. 职能经理：职能经理说在行政或职能领域（如人力资源、财务、会计或采购）承担管理角色的重要人物。
13. 其他干系人。

## 2.2.2 项目治理

1. 项目治理是一种符合组织治理模式的项目监督职能，覆盖整个项目生命周期。
2. 项目治理框架向项目经理和团队提供管理项目的结构、流程、决策模式和工具，同时对项目进行支持和控制，以实现项目的成功交付。
3. 对于任何项目，项目治理都非常关键，尤其是对于复杂和高风险的项目。通过定义、记录和沟通可靠的、可复用的项目实践，项目治理为控制项目并确保项目成功提供了一套全面的、一致的方法。它提供项目决策框架，定义项目角色、职责和追责机制，评价项目经理的有效性。
4. 项目治理框架中的主要内容包括：
5. 项目成功标准和可交付成功验收标准；
6. 用于识别、升级和解决项目期间的问题的流程；
7. 项目团队、组织团体和外部干系人之间的关系；
8. 项目组织图，其中定义了项目角色；
9. 信息沟通的流程和程序；
10. 项目决策流程；
11. 协调项目治理和组织战略的指南；
12. 项目生命周期方法；
13. 阶段关口或阶段审查流程；
14. 对超出项目经理权限的预算、范围、质量和进度变更的审批流程；
15. 保证内部干系人遵守项目过程要求的流程。
16. 项目经理和项目团队应该在项目治理框架和时间、预算等因素的限制之下，确定最合适的项目实施方法。项目治理给项目团队提供了一个工作框架，项目团队仍然要负责项目的规划、执行、控制和收尾。应该在项目管理计划中阐述项目治理方法。

## 2.2.3 项目成功

1. 项目具有临时性，因此，应该用项目经理和高级管理层批准的范围、时间、成本、质量、资源和风险等目标，来考核项目的成功。
2. 为了确保项目能够实现预期收益，在项目产品移交运营之前，可以在项目总工期中安排一段测试期。应该基于干系人批准的最新基准来评价项目成功。
3. 项目经理负责确定切实可行的项目边界，并且负责在批准的基准内完成项目。

## 2.3 项目团队

## 2.3.1 项目团队的组成

## 2.4 项目生命周期

## 2.4.1 项目生命周期的特征

## 2.4.2 项目阶段

**2.4.2.1 阶段与阶段的关系**

**2.4.2.2 预测型生命周期**

**2.4.2.3 迭代和增量型生命周期**

**2.4.2.4 适应性生命周期**

## 本章要点