



课前须知

- 1、今日课程7：30准时开始，**大约10点结束**（补上节直播课内容）
- 2、中途课间休息十分钟
- 3、卡顿、没声音等问题一般通过**重新打开**页面解决
- 4、直播课上，**多人共性**问题会回应；为了维持课程节奏，少量问题请在课后，或移步学员群作答。
- 5、群内信息较多，提问**一定要@**，内容问题**@老师**，题目问题**@助教**，报名、流程、资料等**@班主任**；**分不清的统一@班主任。**

PMP项目管理

《第二章 项目运行环境》

主讲：罗福星



影响项目的两大因素



项目运行环境



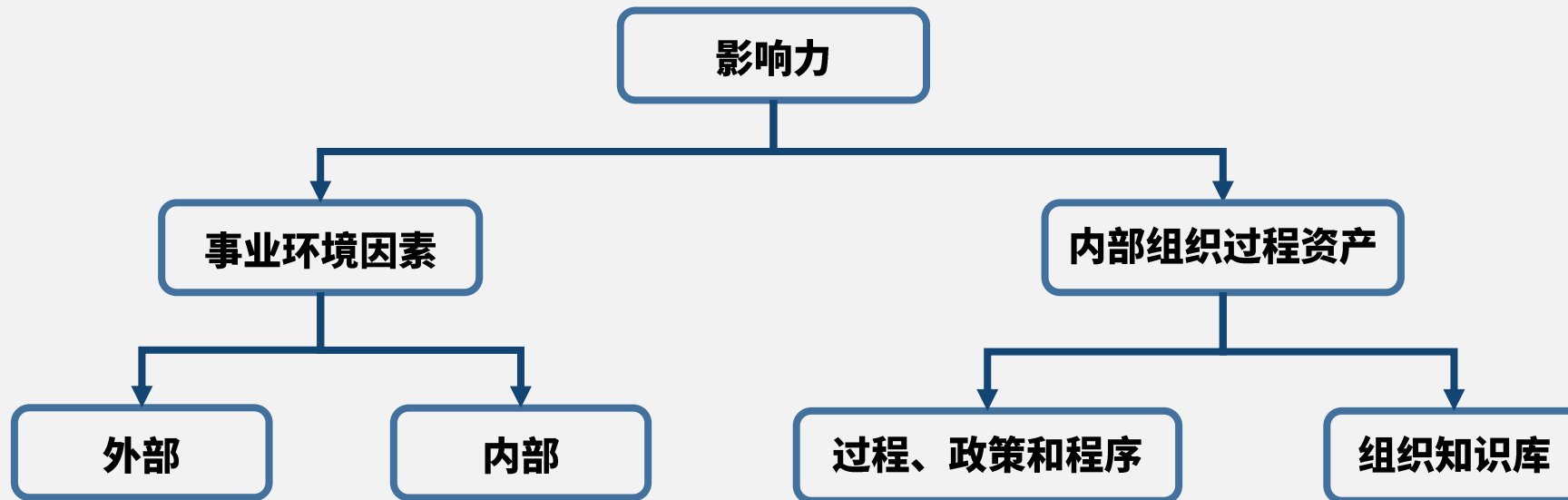
想做 \cap 能做 \cap 可做



影响项目的两大因素



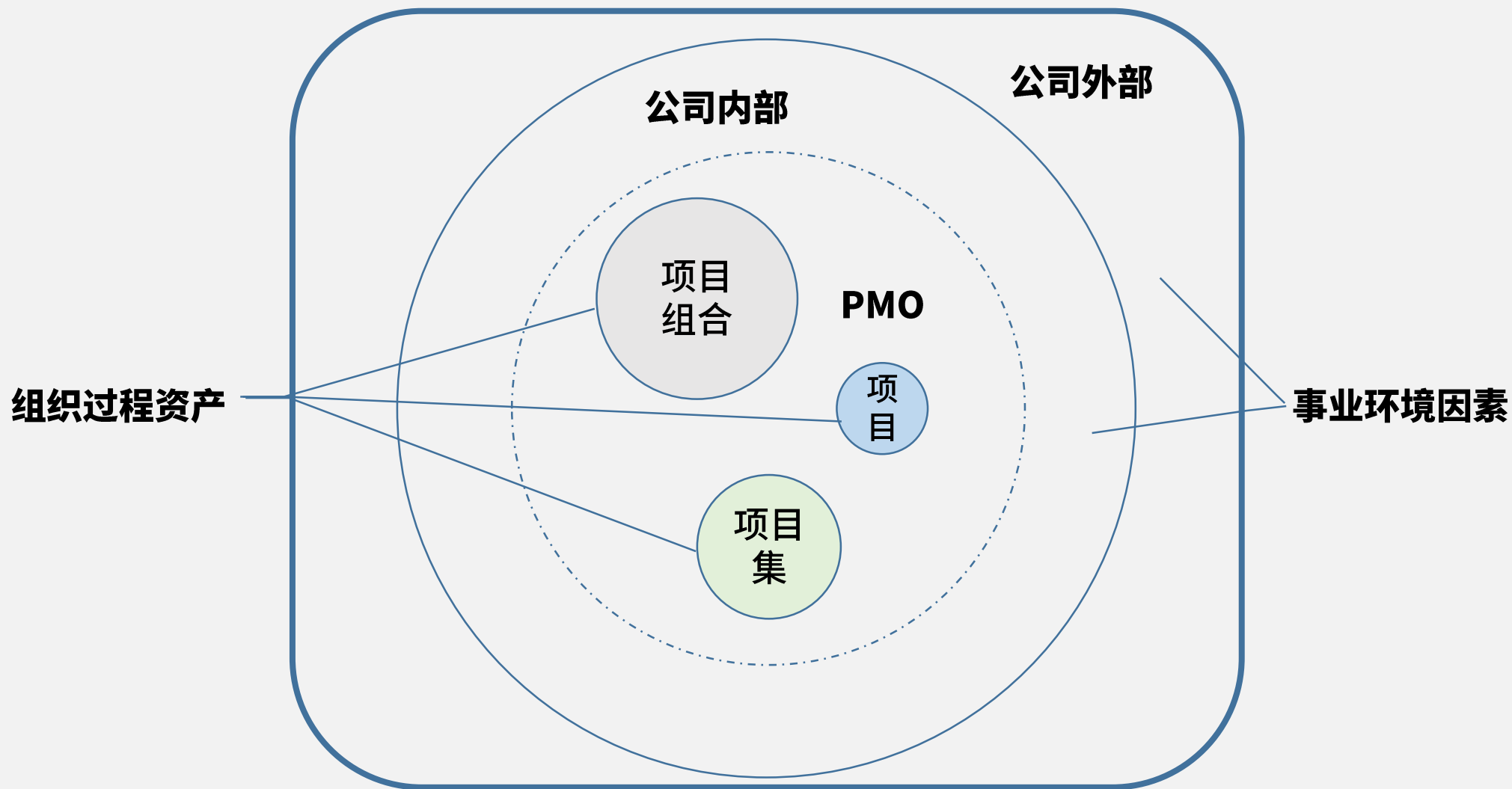
考点：区分两大因素★★★★★



事业环境因素源于**项目外部**（往往是**企业外部**）的环境,组织过程资产源于**企业内部**,可能来自企业自身、项目组合、项目集、其他项目或这些的组合。



影响项目的两大因素





影响项目的两大因素



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	历史信息与经验教训知识库
商业数据库	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 学术研究	资源可用性	收尾程序流程	测量指标数据库
财务考虑因素	员工能力		以往的项目的项目档案
公司外部	公司层面，项目外部	PMO或职能部门	项目信息更新



影响项目的两大因素



考点：区分两大因素★★★★★

目前项目章程的草案正在起草过程中，目前企业的组织结构正在进行剧烈地调整。
为了满足业务要求，公司高层领导决定将职能型的组织结构调整为矩阵型的组织结构。这属于什么影响项目章程制定的输入？

- A.事业环境因素
- B.组织过程资产
- C.假设日志
- D.商业论证



影响项目的两大因素



目前项目章程的草案正在起草过程中，目前**企业的组织结构**正在进行剧烈地调整。
为了满足业务要求，**公司高层领导决定**将职能型的组织结构调整为矩阵型的组织结构。这属于什么影响项目章程制定的输入？

A.事业环境因素

B.组织过程资产

C.假设日志

D.商业论证



影响项目的两大因素



某公司希望将软件项目的默认参数配置存储在计算机数据库中，以方便后续项目做参考，这家公司在更新什么？

- A 项目管理信息系统
- B 组织过程资产
- C 事业环境因素
- D 商业数据库



影响项目的两大因素



考点：区分两大因素★★★★★

某公司希望将软件项目的默认参数配置存储在计算机数据库中，以方便后续项目做参考，这家公司在更新什么？

A 项目管理信息系统

B 组织过程资产

C 事业环境因素

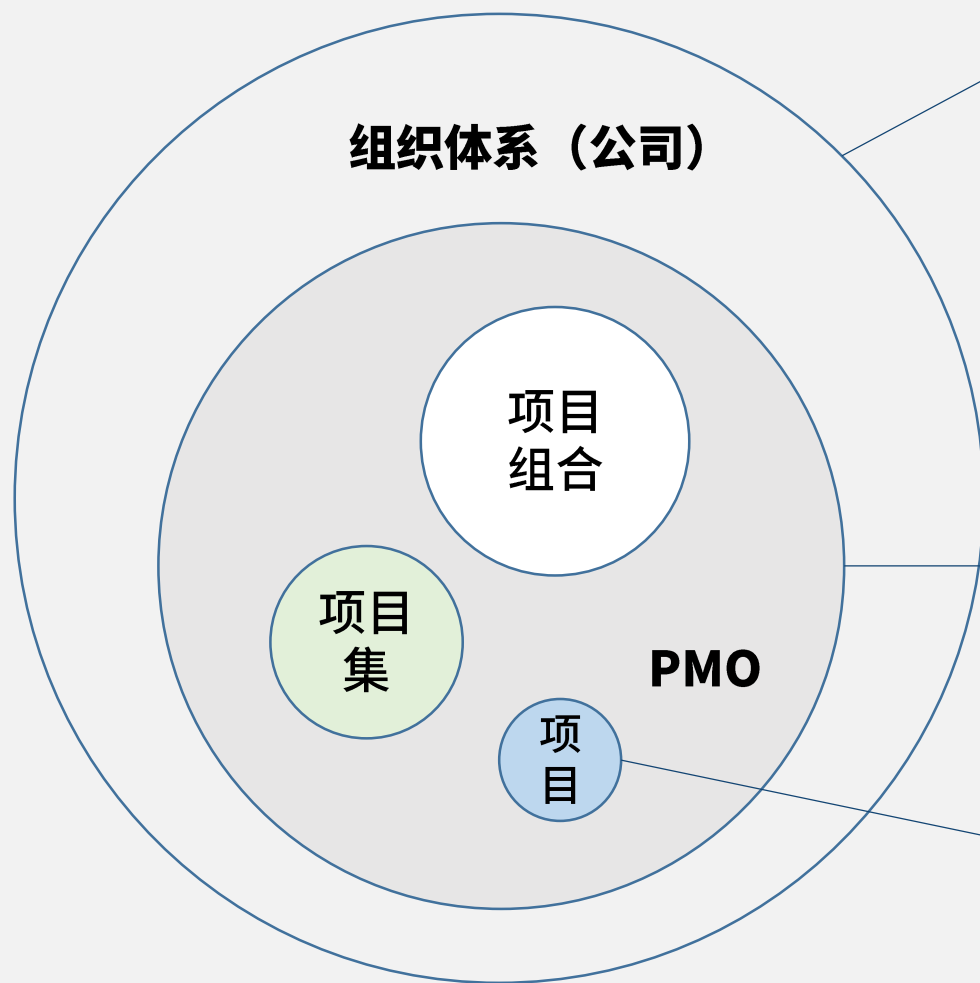
D 商业数据库



组织体系



组织体系



组织体系

单个组织内多种因素的交互影响创造出一个独特的系统，会对在该系统内运行的项目造成影响。其因素包括：

- ◆ 管理要素；
- ◆ 治理框架；
- ◆ 组织结构类型

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。

项目

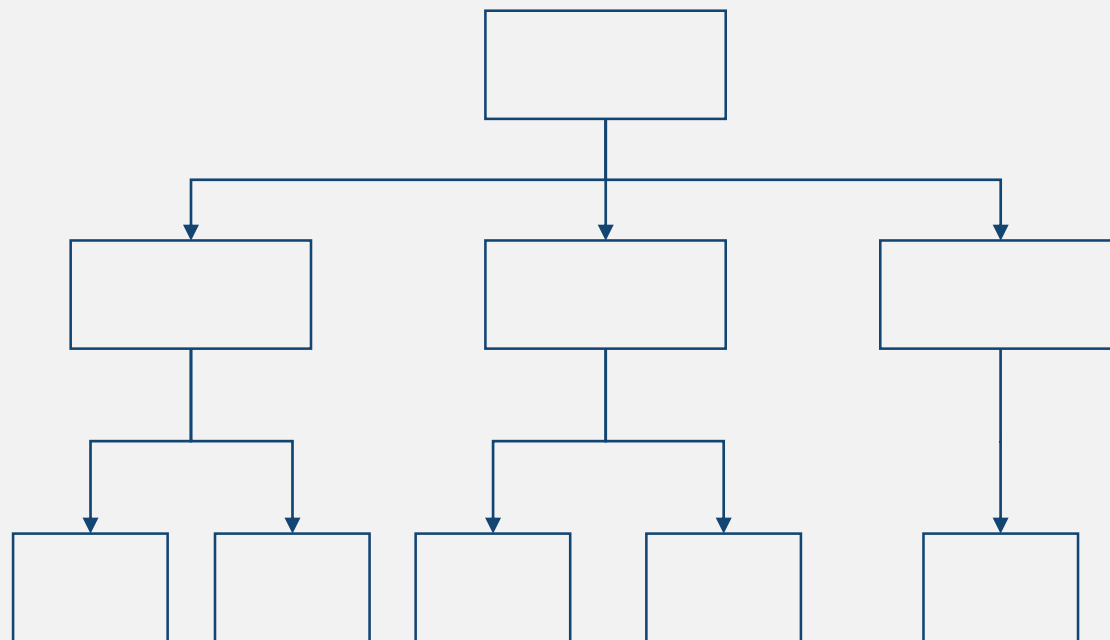
运行项目时需要应对组织结构和治理框架带来的制约。



组织体系



考点：组织结构类型★★★★



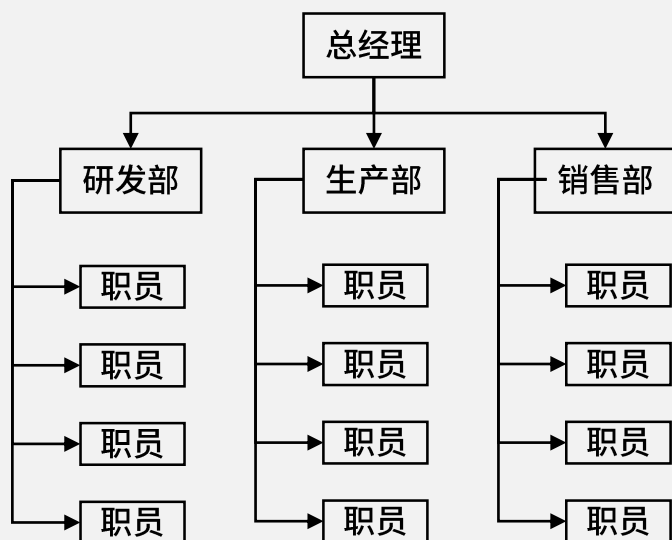
组织体系类型



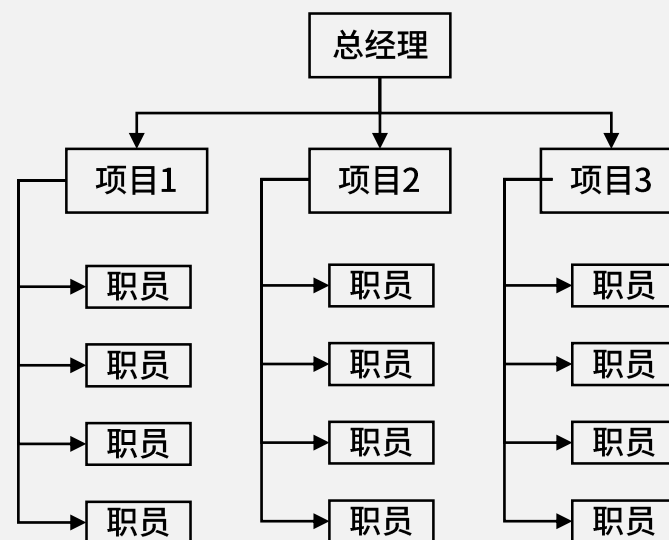
组织体系



考点：组织结构类型★★★★



职能



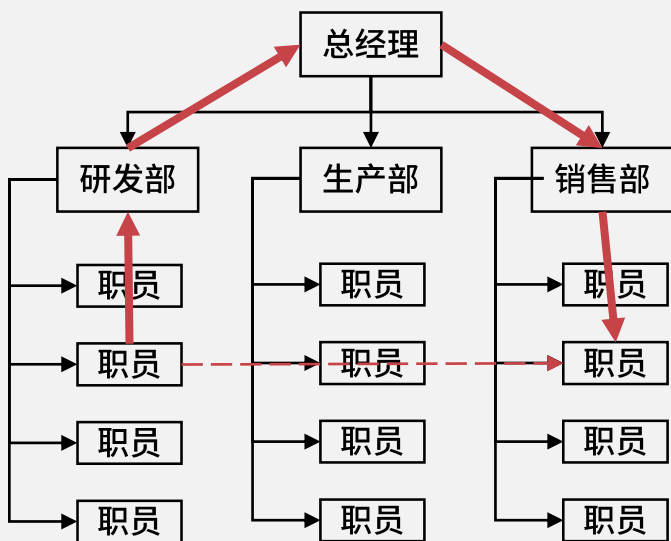
项目



组织体系



考点：组织结构类型★★★★



职能型

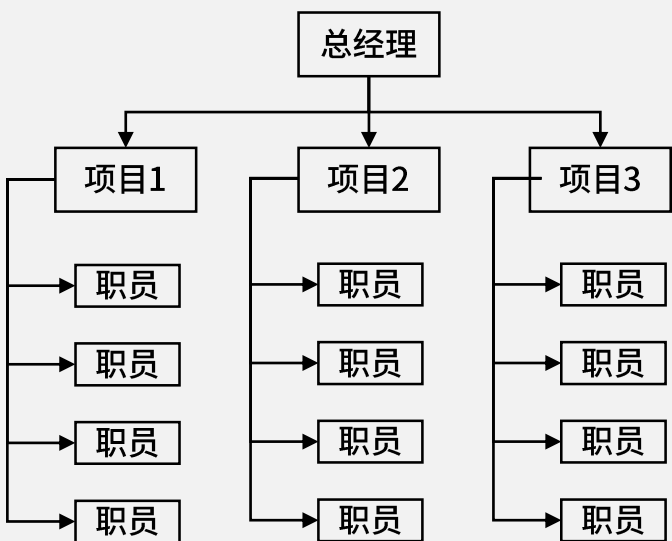
优点	<ul style="list-style-type: none">1、专业性强，知识经验容易共享；2、稳定性高，晋升路径清晰；3、项目工作与日常运营工作切换灵活；4、对于人员流动的风险抵抗力强
缺点	<ul style="list-style-type: none">1、职能部门之间形成沟通壁垒2、职能功能容易优先于项目工作3、缺乏明确的项目责任人，导致“权责不清”4、项目管理技能提升缓慢



组织体系



考点：组织结构类型★★★★



项目型

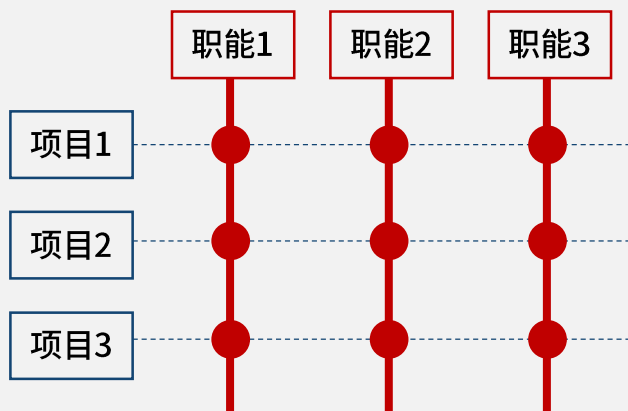
优点	1、项目结构清晰，简单有效 2、项目经理权责分明，利于统一管理 3、同一项目不同职能之间沟通顺畅 4、便于项目团队建设
缺点	1、资源要求高，项目经理通才，人员专才 2、成员对项目完成后的归属缺乏安全感 3、项目间的职能经验分享少 4、组织、资源重复，容易造成浪费



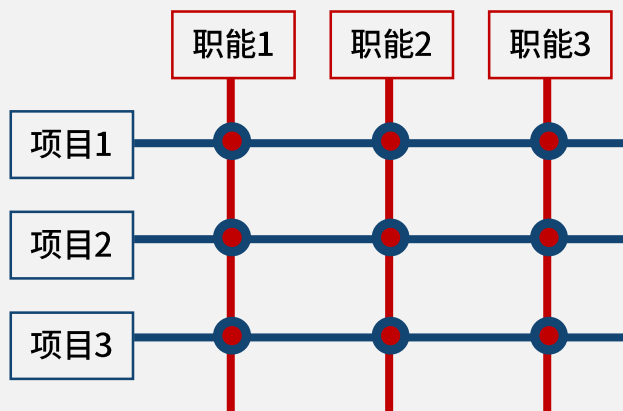
组织体系



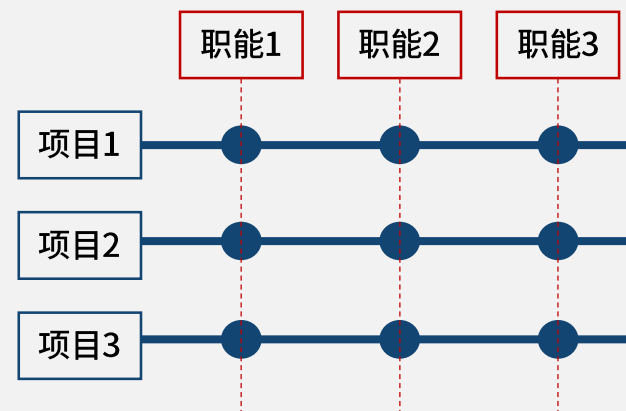
考点：组织结构类型★★★★



矩阵—弱



矩阵—平衡



矩阵—强



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**



组织体系



在一个职能型组织中，一位关键的项目资源总是擅自接受客户的变更请求，而未经过项目经理，也不走变更控制流程。以前的项目中这位资源也经常这样干。该资源已同意所有客户沟通必须先得到项目经理的批准。项目经理应该怎么做？

- A 与该资源的职能经理开会，讨论该资源的行为
- B 召开团队会议以识别并纠正该资源的错误
- C 与项目发起人召开会议，以讨论该资源的行为
- D 与客户开会以确认所有沟通都应该通过项目经理



组织体系



考点：组织结构类型

在一个职能型组织中，一位关键的项目资源总是擅自接受客户的变更请求，而未经过项目经理，也不走变更控制流程。以前的项目中这位资源也经常这样干。该资源已同意所有客户沟通必须先得到项目经理的批准。项目经理应该怎么做？

- A 与该资源的职能经理开会，讨论该资源的行为
- B 召开团队会议以识别并纠正该资源的错误
- C 与项目发起人召开会议，以讨论该资源的行为
- D 与客户开会以确认所有沟通都应该通过项目经理



组织体系



项目经理带领团队正在进行一个质改项目，项目经理和职能经理对资源有着一定调配权。完成一个阶段的任务后，对于后续工作任务的取舍，职能经理具有最终决定权。这描述的是哪种组织类型？

- A.弱矩阵
- B.强矩阵
- C.平衡型矩阵
- D.职能型



组织体系



考点：组织结构类型

项目经理带领团队正在进行一个质改项目，项目经理和职能经理对资源有着一定调配权。完成一个阶段的任务后，对于后续工作任务的取舍，职能经理具有最终决定权。这描述的是哪种组织类型？

A.弱矩阵

B.强矩阵

C.平衡型矩阵

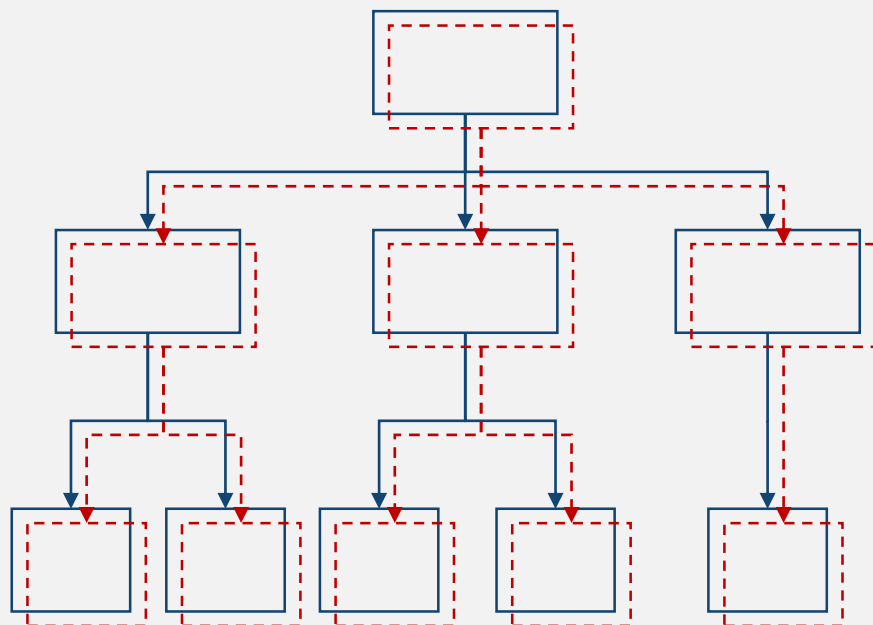
D.职能型



组织体系



考点：组织治理框架和管理要素☆



组织治理框架（治理：对管理的管理。）

治理指组织各个层面的有组织的或有结构的安排，旨在确定和影响组织成员的行为。包括规则、政策、程序、规范、关系、系统等。

项目治理是指用于指导项目管理活动的框架、功能和过程。

管理要素（职能）

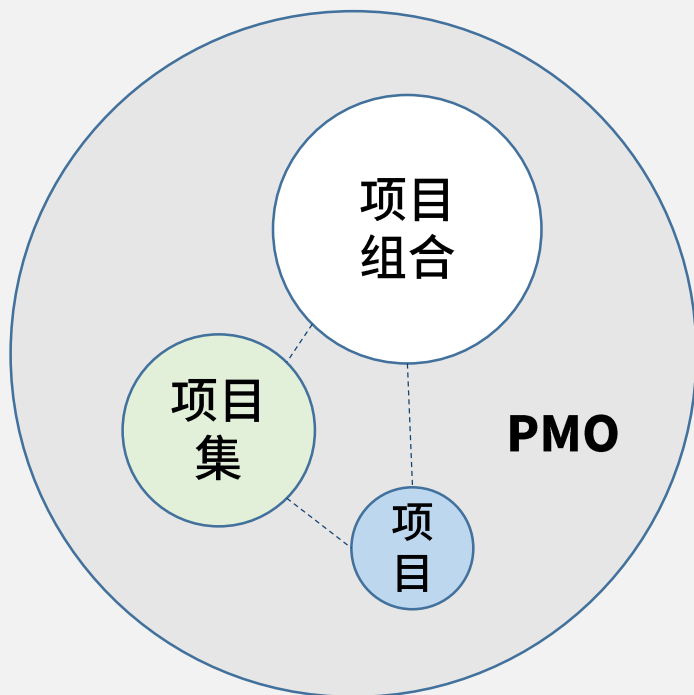
组织根据其选择的治理框架和组织结构类型分配一般管理要素。分配到各个层级的职责、终责和职权表明了各个层级的员工在组织结构内执行上述职能的方式。



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。项目理由 PMO 指定并向其报告。（控制程度高）



组织体系



考点：项目管理办公室（PMO）★ ★

PMO 的一个主要职能是通过各种方式向项目经理提供支持：

- 对 PMO 所辖的全部项目的**共享资源**进行管理；
- 识别和制定项目管理方法、最佳实践和标准；
- 指导、辅导、培训和监督；
- 通过项目审计，监督对项目管理标准、政策、程序和模板的遵守程度；
- 制定和管理项目政策、程序、模板和其他共享的文件（组织过程资产）；
- 对跨项目的沟通进行**协调**。



组织体系



项目经理被任命管理一个复杂的软件开发项目，并且该项目的规模是在不断增加的。因为项目经理之前的项目都是一些非常简单的软件项目，所以该项目进入执行阶段时就面临了一系列挑战。在一次相关方会议中，职能经理表示自己刚刚参与过本公司的一项较为复杂的软件开发项目。项目经理应该怎么做？

- A.分析项目范围扩大是否会给项目带来影响
- B.与职能经理沟通并吸取相关经验
- C.从PMO处获取历史记录及指导原则
- D.与相关方一起讨论解决方案



组织体系



考点：项目管理办公室（PMO）

项目经理被任命管理一个复杂的软件开发项目，并且该项目的规模是在不断增加的。因为项目经理之前的项目都是一些非常简单的软件项目，所以该项目进入执行阶段时就面临了一系列挑战。在一次相关方会议中，**职能经理**表示自己刚刚参与过本公司的一项较为复杂的软件开发项目。项目经理应该怎么做？

- A. 分析项目范围扩大是否会给项目带来影响
- B. 与职能经理沟通并吸取相关经验
- C. 从PMO处获取历史记录及指导原则**
- D. 与相关方一起讨论解决方案



组织体系



一家总部位于亚洲的全球性的跨国公司，中标了一个欧洲某国的一个项目，该项目被分配给总部公司的一个项目团队负责，该项目团队在出发欧洲前，去咨询项目管理办公室（PMO），项目管理办公室可以提供以下哪些支持？（选三个）

- A.在该国开展项目的最佳实践
- B.提供该国的当地习俗，文化，法律的培训
- C.提供类似项目的项目管理计划模板
- D.提供该项目的风险登记册



组织体系



考点：项目管理办公室（PMO）

一家总部位于亚洲的全球性的跨国公司，中标了一个欧洲某国的一个项目，该项目被分配给总部公司的一个项目团队负责，该项目团队在出发欧洲前，去咨询项目管理办公室（PMO），项目管理办公室可以提供以下哪些支持？（选三个）

- A.在该国开展项目的最佳实践
- B.提供该国的当地习俗，文化，法律的培训
- C.提供类似项目的项目管理计划模板
- D.提供该项目的风险登记册



本章小结



影响项目的两大因素



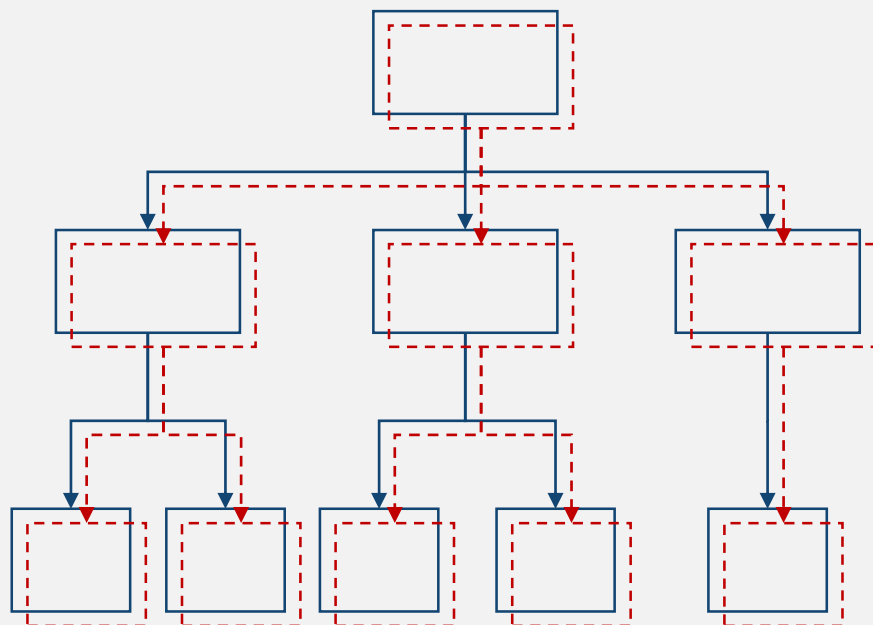
事业环境因素		组织过程资产	
外部	内部	过程、政策和程序	组织知识库
社会和文化影响与问题	组织文化、结构和治理	启动程序流程	配置管理知识库
市场条件	设施和资源的地理分布	规划程序流程	财务数据库
物理环境要素	基础设施	执行程序流程	历史信息与经验教训知识库
商业数据库	信息技术软件	监控程序流程	问题与缺陷管理数据库
政府或行业标准 学术研究	资源可用性	收尾程序流程	测量指标数据库
财务考虑因素	员工能力		以往的项目的项目档案
公司外部	公司层面，项目外部	PMO或职能部门	项目信息更新



组织体系



考点：组织治理框架和管理要素



组织治理框架

治理指组织各个层面的有组织的或有结构的安排，旨在确定和影响组织成员的行为。包括规则、政策、程序、规范、关系、系统等。

项目治理是指用于指导项目管理活动的框架、功能和过程。

管理要素

组织根据其选择的**治理框架**和**组织结构类型**分配一般管理要素。分配到各个层级的职责、终责和职权表明了各个层级的员工在组织结构**内执行上述职能的方式**。



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

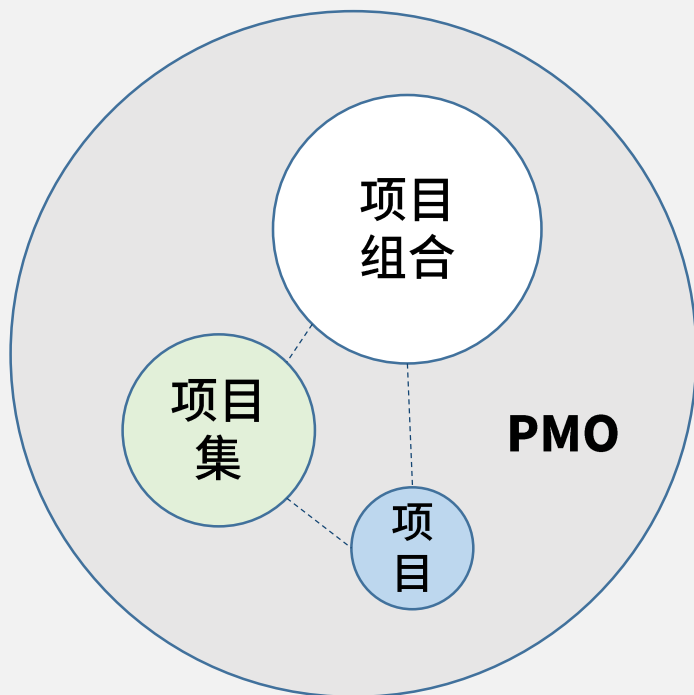
注：考试中不明确说明，默认使用平衡矩阵



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。项目理由 PMO 指定并向其报告。（控制程度高）



感谢您的观看

PMP项目管理

《第三章 项目经理角色》

讲师：罗福星



项目经理作用



项目经理的作用



角色与成员

大型团队中项目经理可能领导上百位成员，**各自**有不同的职责和技能；

在团队中的成员

对团队成果负责，需要从整体的角度来看待**团队产品**，以便进行规划、协调和完成；

知识和技能

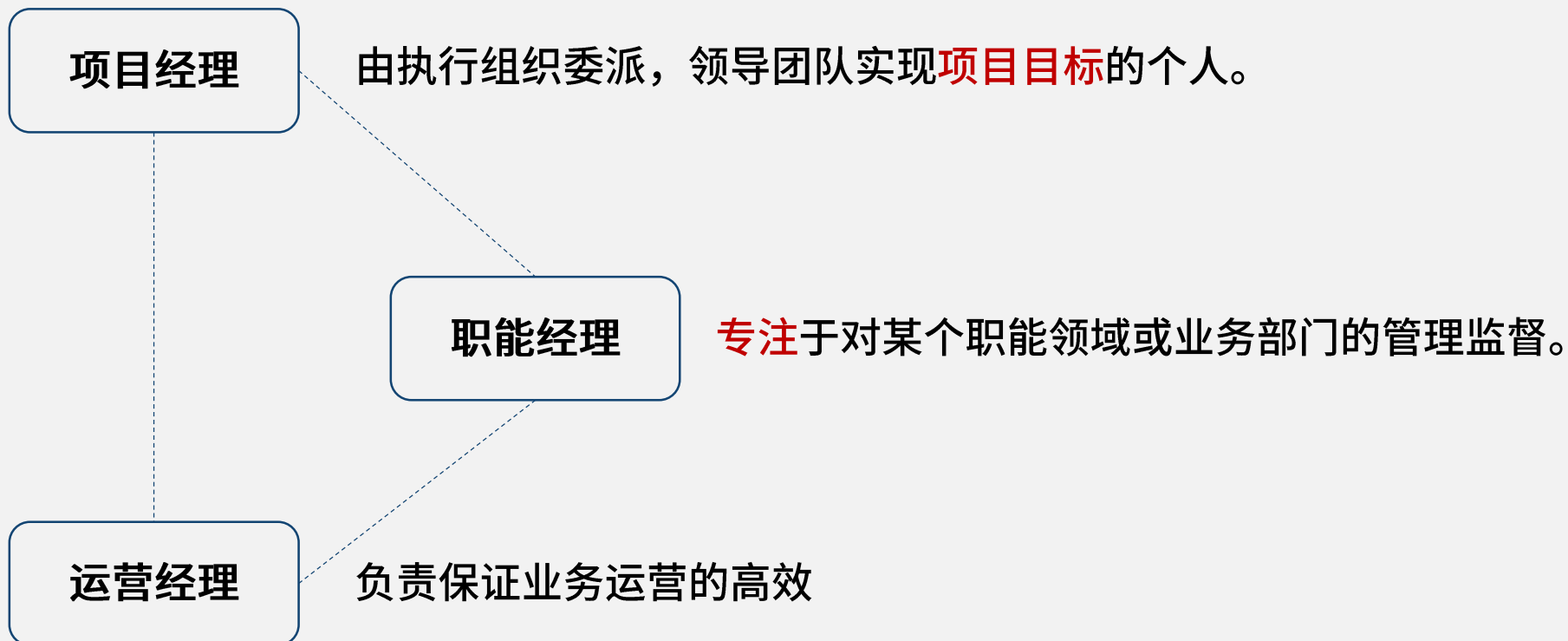
无需承担项目中的每个角色，但应具备项目管理知识、技术知识、理解和经验。项目经理通过**沟通**领导项目团队进行规划和协调。



项目经理的作用



考点：项目经理和职能经理的区别★ ★ ★





项目经理的作用



某公司在污水处理领域深耕数年，有较多的业务积累。但是该公司之前的项目均没有系统使用项目管理方法。公司新组建项目管理办公室（PMO）以期可以更高效的管控项目。公司聘请你作为PMO成员。你该做什么来评估一个新项目的可行性？

- A 审查并分析该公司过去两年的经验教训知识库。
- B 与负责污水处理的职能经理开会审查当前的管理过程。
- C 请求项目发起人编制一个项目管理计划模板。
- D 与财务部门开会分析先前投标的成功之处。



项目经理的作用



考点：项目经理和职能经理的区别

某公司在污水处理领域深耕数年，有较多的业务积累。但是该公司之前的项目均没有系统使用项目管理方法。公司新组建项目管理办公室（PMO）以期可以更高效的管控项目。公司聘请你作为PMO成员。你该做什么来评估一个新项目的可行性？

A 审查并分析该公司过去两年的经验教训知识库。

B 与负责污水处理的职能经理开会审查当前的管理过程。

C 请求项目发起人编制一个项目管理计划模板。

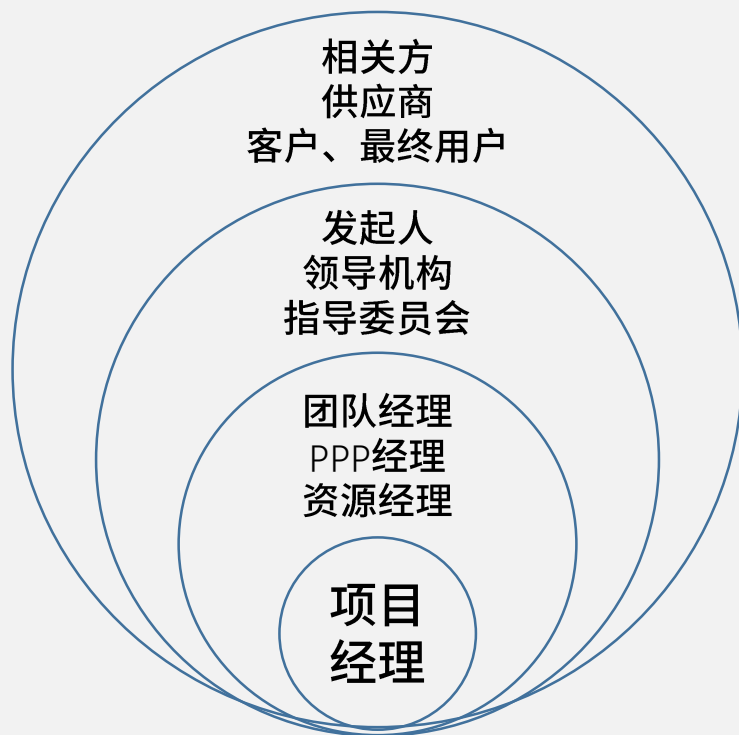
D 与财务部门开会分析先前投标的成功之处。



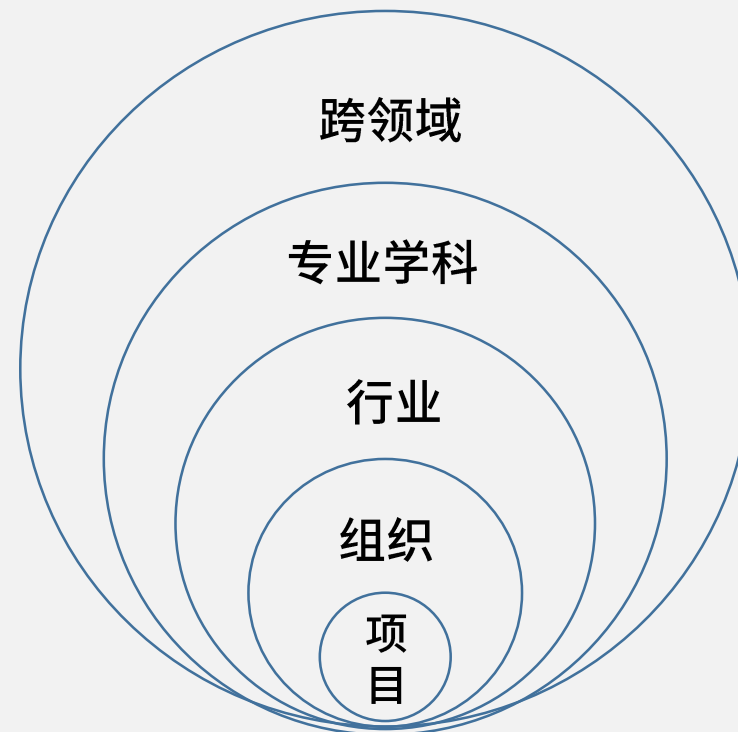
项目经理的作用



考点：项目经理的影响力范围★



项目经理的影响范围



项目经理的影响对象



项目经理的作用



考点：项目经理的能力三角★ ★

PMI人才三角©

- **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**——纵览组织概括并有效协商和执行有利于战略调整 and 创新的决策和行动。



业务环境 8%

PMI 's Talent Triangle



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



公司新签一项目合同表明，如果在交付日期之前完成，客户会给公司一笔可观的奖励。项目组为此而非常努力。在项目课交付成果快要全部完成时，一团队成员告诉你，有一项交付成果满足合同的要求，但是提供不了客户所需的功能。如果晚提交该项交付成果，将不能提前完成项目。你应该采取什么措施？

- A 就这样递交交付成果
- B 告诉客户情况是这样的，寻找一个双方都能接受的解决方法
- C 开始由客户编写引起延误的列表以准备谈判
- D 悄悄削减其他活动以为修复该交付成果节约时间



项目经理的作用



考点：项目经理的职业道德

公司新签一项目合同表明，如果在交付日期之前完成，客户会给公司一笔可观的奖励。项目组为此而非常努力。在项目课交付成果快要全部完成时，一团队成员告诉你，有一项交付成果满足合同的要求，但是提供不了客户所需的功能。如果晚提交该项交付成果，将不能提前完成项目。你应该采取什么措施？

- A 就这样递交交付成果
- B 告诉客户情况是这样的，寻找一个双方都能接受的解决方法**
- C 开始由客户编写引起延误的列表以准备谈判
- D 悄悄削减其他活动以为修复该交付成果节约时间



项目经理的作用



一个投资项目正在开展，某团队成员发现客户单位因非法套现被银行起诉，这将可能会影响到投资项目。项目经理将该问题上报发起人，发起人认为这是客户自身的问题，和项目无关，项目团队只需要负责可交付成果的交付即可。而且如果暂停项目，这将会给项目带来不小的损失。项目经理应该如何做？

- A.请求发起人让自己退出这一项目
- B.辞职，因此客户存在违法行为，这将会给项目带来不好的影响
- C.继续投资项目，因为要听从发起人的意见
- D.继续投资项目，因为公司的利益是第一要位的



项目经理的作用



考点：项目经理的职业道德

一个投资项目正在开展，某团队成员发现客户单位因非法套现被银行起诉，这将可能会影响到投资项目。项目经理将该问题上报发起人，发起人认为这是客户自身的问题，和项目无关，项目团队只需要负责可交付成果的交付即可。而且如果暂停项目，这将会给项目带来不小的损失。项目经理应该如何做？

- A. 请求发起人让自己退出这一项目
- B. 辞职，因此客户存在违法行为，这将会给项目带来不好的影响**
- C. 继续投资项目，因为要听从发起人的意见
- D. 继续投资项目，因为公司的利益是第一要位的



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。



项目经理的作用



考点：项目经理的技能★

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。



项目经理的作用



项目进行中，团队成员向项目经理抱怨说，项目经理和职能领导给的指令不一致，不知道该听谁的。项目经理该怎么做？

A 与团队开会，澄清目标

B 与职能领导对质并谴责职能领导

C 与职能领导开会，澄清目标

D 向职能领导及其团队分发更新的沟通管理计划



项目经理的作用



考点：项目经理的技能

项目进行过程中，团队成员向项目经理抱怨说，项目经理和职能领导给的指令不一致，不知道该听谁的。项目经理该怎么做？

A 与团队开会，澄清目标

B 与职能领导对质并谴责职能领导

C 与职能领导开会，澄清目标

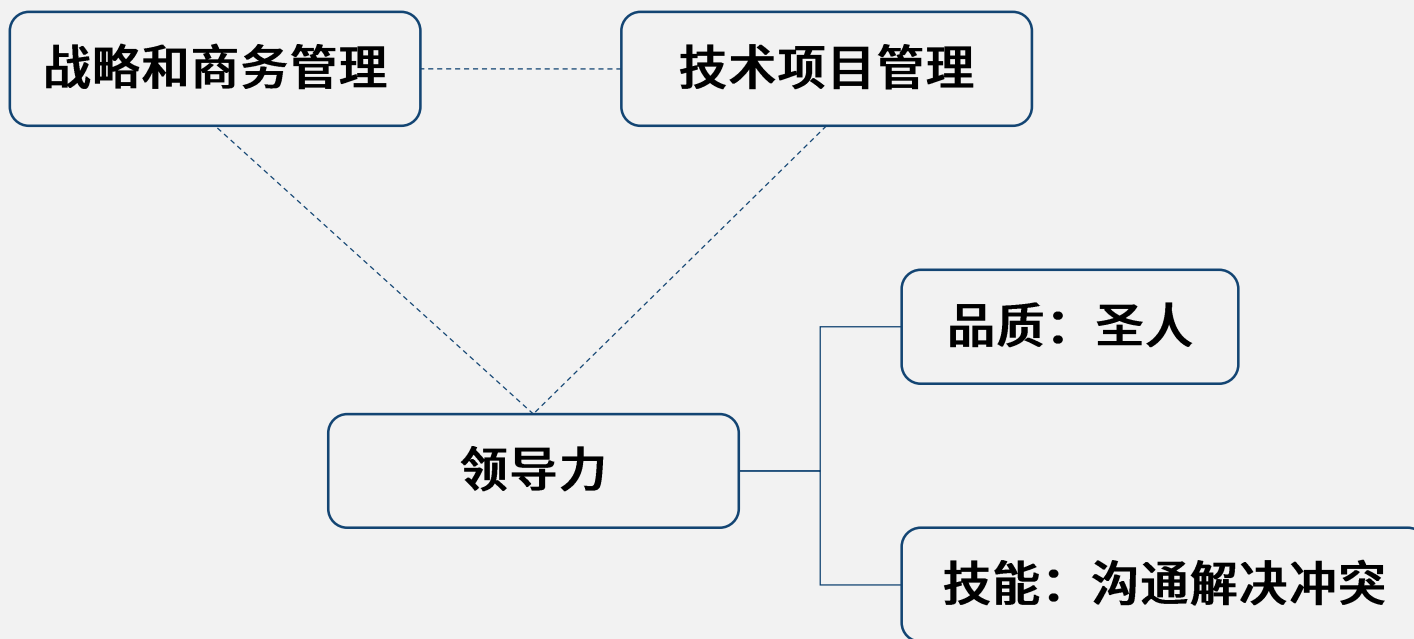
D 向职能领导及其团队分发更新的沟通管理计划



本章小结



项目经理的作用





感谢您的观看