

### 第三章 项目经理的角色

#### 1、项目经理是由执行组织委派，领导团队实现项目目标的个人。

就像是交响乐队的指挥，他不需要掌握每种乐器，但应具备音乐知识并有效沟通，对乐队演奏成功负责。

比如：唐僧，唐经理由“大唐天朝”委派，领导团队成员“孙悟空、猪八戒、沙和尚、白龙马”到西天取经，历经九九八十一难实现取得真经的目标，最终完成项目。可以说唐经理就是一个很伟大的项目经理。

项目经理的常见角色：



1) 我们第一节课介绍PMI 理念时就讲过项目经理是整合者，是在做整合管理。项目经理对项目管理负责，“管理”是你的核心任务，项目经理并不需要亲自去做所有事情，比如：并不需要亲自写代码、并不需要负责所有风险、并不需要解决所有问题，PMI 讲究团队合作。

2) 项目经理是协调者，唐僧很会管理团队：他知道悟空是技术骨干，有能力有本事，所以要管紧，要制得住他，所以有时要念紧箍咒。八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以。沙僧不聪明，能力也一般，但是非常听话，任劳任怨，则需要经常鼓励一番。

3) 项目经理是沟通者，唐经理要与技术骨干孙悟空沟通，与活跃分子八戒沟通、与苦逼干活的人沙和尚沟通，甚至和白龙马眼神交流，这些都是在沟通。

等等...

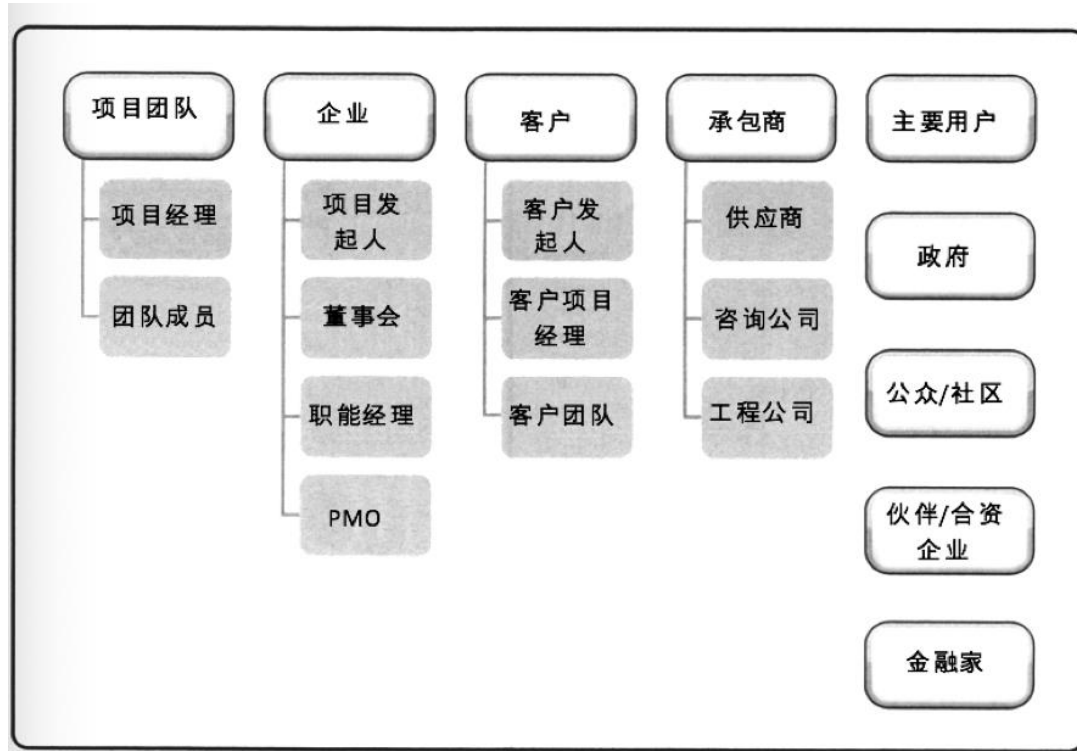
唐经理有很坚韧的品性和极高的原则性，不达目的不罢休，历尽千辛万苦，克服重重困难、解决各种问题和冲突取得真经。

## 2、项目经理从三个方面进行管理：

项目的管理、干系人的管理、团队的管理。

### 项目干系人（相关方）：

StakeHolder 干系人、利益相关者、利害关系者、相关方：是指能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及会受到项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织。这里说的干系人，不仅仅是一个人，可以是一个群体、一个组织。



#### 1) 与项目有关的都是干系人：

发起人、也叫赞助人、条件创造者sponsor：项目领导者，提供资源的个人或者团体，始终推动项目的进展，包括游说更高层的管理人员，获得组织对项目的支持。处理一些超出pm控制范围的事项，比如当项目风险很大的时候决定是否继续开展项目活动。

客户：项目产品的购买者。

用户：项目产品的使用者。

卖方：乙方、供方、供应商、分包商。

业务伙伴：合作伙伴

业务部门、高级管理层、职能经理、项目团队成员、pm、pmo、指导委员会等等，都是干系人。

2) 干系人有可能积极或消极影响项目目标，pm 要有效管理干系人的期望，鼓励干系人积极参与到项目中去，促使项目成功。

## 3、项目经理的影响

### (1) 项目经理对项目的影响：

领导团队，实现项目目标和干系人期望；

利用可用资源，平衡相互竞争的制约因素；



充当发起人、团队成员和其他干系人之间的沟通者；

使用软技能来平衡项目干系人之间相互冲突和竞争的目标，以达成共识；

研究表明，2%最优秀的项目经理之所以脱颖而出，是因为他们展现了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度。

#### （2）项目经理对组织的影响：

项目经理需要积极地与其他项目经理互动；

项目经理在组织内扮演强有力的倡导者角色；

项目经理致力于提高自己在整个组织内的项目管理能力和技能，并参与隐性和显性知识的转化或整合计划；

项目经理还应致力于：

a) 展现项目管理的价值

b) 提高组织对项目管理的接受度

c) 提高组织内现有PMO 的效率

为了实现项目目标，项目经理需要与所有相关经理紧密合作

#### （3）项目经理对行业的影响：

项目经理应时刻关注行业的最新发展趋势，获得趋势信息，并思考该信息对当前项目是否有影响或可用，这些趋势包括：

产品和技术开发

新的且正在变化的市场空间

标准

技术支持工具

影响当前项目的经济力量

影响项目管理学科的影响力

过程改进和可持续发展战略

#### （4）项目经理对专业学科的影响

对项目经理而言，持续的知识传递和整合非常重要，包括：

在本地、本国和全球层面（如实践社区、国际组织）向其他人士分享知识和专业技能；  
在以下专业领域参与培训、继续教育和开发：

项目管理专业（如大学、PMI）

相关专业（如系统工程、配置管理）

其他专业（如信息技术、航空航天）

#### （5）项目经理对跨领域的影响

针对组织的价值，专业的项目经理可以选择指导和教育其他领域（如生产、市场、销售、财务等）专业人士学习和掌握项目管理方法。

项目经理可以出任非正式的宣传大使，让组织了解项目管理在及时性、质量、创新和资源管理方面的优势。

#### 4、项目经理的能力



- (1) 技术项目管理：指有效运用项目管理知识实现项目集或项目的预期成果的能力。
- (2) 战略和商业管理技能，包括从高层视角纵览组织概况，并有效谈判和执行有利于战略调整与创新的决策和行动的能力
- (3) 领导力技能包括指导、激励和带领团队的能力，包括谈判、抗压、沟通、问题解决、批判性思考和人际关系技能等基本能力。
  - 1) Dealing with People 人际交往：研究人的行为和动机，激励团队为其干活；
  - 2) 顶尖的项目经理积极主动且目的明确，运用权力把事情做好。

#### 5、项目经理有五种权力：

- a、正式权力（Formal），也叫合法权力（Legitimate）由项目章程授予的权力，由项目经理职位（Positional）而定的权力，项目经理的正式权力往往是不足的，因为默认在矩阵组织里工作，资源、预算都不由pm单独掌握，需要和职能经理协商。
- b、奖励权力（Reward），给予奖励的权力
- c、惩罚权力（Penalty）或强制权力（Coercive）
- d、参照性权力（Referent）
  - 暗示，基于项目经理与职位较高者的关系
  - 威望或魅力，项目经理成为别人的参照对象
- e、专家权力（Expert），作为技术或项目管理方面的专家而产生的权力

#### 6、项目经理的整合能力：

整合是项目经理的一项关键技能，是项目经理必须亲力亲为的工作

- 1) 战略的整合与执行



2) 过程、知识与人员的整合（比如十大知识领域、五大过程组的整合，项目团队成员的分工安排整合等）

## ◇ 练习题

1、某公司的项目管理办公室（PMO）负责协调不同国家的项目，有些项目在财务上不成功。PMO 给组织带来的其中一个好处是什么？

- A、为成功项目提供监督
- B、为公司项目提供适当的监督
- C、让资源留在成功项目中
- D、只需要定期审查不成功的项目

答案 B.

排除 A：为成功项目提供监督，难道失败项目就不需要了吗？

排除 C：项目收尾后要释放资源，不可能让资源留在项目中的。

排除 D：不准确

2、下列哪一项描述了项目管理信息系统？

- A. 支持工作分解结构词典开发的应用软件
- B. 注重联系项目团队成员的社交网络平台
- C. 用于日程安排、配置管理和连接其他系统的一组工具
- D. 在项目沟通生命周期内支持项目经理工作的一套模版

答案：C。用来收集和发布 kpi 的工具。

3、在实施一个新的 it 系统后，公司遭遇持续不满。项目经理应该做什么来改进未来类似项目的满意度？

- A. 建立一个通用的软件模块代码库
- B. 确保更新项目管理信息系统（pmis）数据并可用
- C. 安排一次与公司其他项目经理的会议
- D. 创建一个经验教训知识库

答案：D。要改进未来项目的满意度，需要参考过去的成功经验和失败的教训。

题目的要求是改进未来，而不是了解当前为什么不满，注意不要答非所问

看见“未来”“避免”这种词，要想到经验教训的作用

4、项目已准备部署。质量测试显示存在一些严重问题，但项目经理有信心在部署日之前解决这些问题。下列哪一个干系人应做出部署/不部署的决定？

- A. 供应商
- B. 发起人
- C. 员工代表
- D. 项目管理办公室

答案：B。发起人可能还参与其他重要事项，如范围变更审批、阶段末评审，以及当风险很



大时对项目是否继续进行做出决定。

5、在项目的什么时间点，项目经理将会审查控制措施？

- A、在计划编制阶段
- B、在启动和执行阶段
- C、在项目收尾阶段
- D、在项目过程中持续审查

答案：D。监控过程组贯穿整个项目始终。

6、公司正在制定一份变更管理计划，要求所有关键干系人的参与和批准，包括销售经理。销售经理没有时间进行行政工作，且即使经过多次尝试，项目经理还是未能获得他们的批准。项目经理下一步应该怎么做？

- A. 修订变更管理计划
- B. 上报给项目发起人解决
- C. 让一名销售团队成员代表销售经理批准
- D. 等待直到销售经理有时间进行行政工作为止

答案：B。pm 权限不能做到的事情，只能上报给发起人，让发起人帮助来解决。