



## 课前须知

- 1、今日课程7:30准时开始
- 2、中途8:30-8:40课间休息
- 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：陈翔



# 影响项目的两大因素



## 项目运行环境



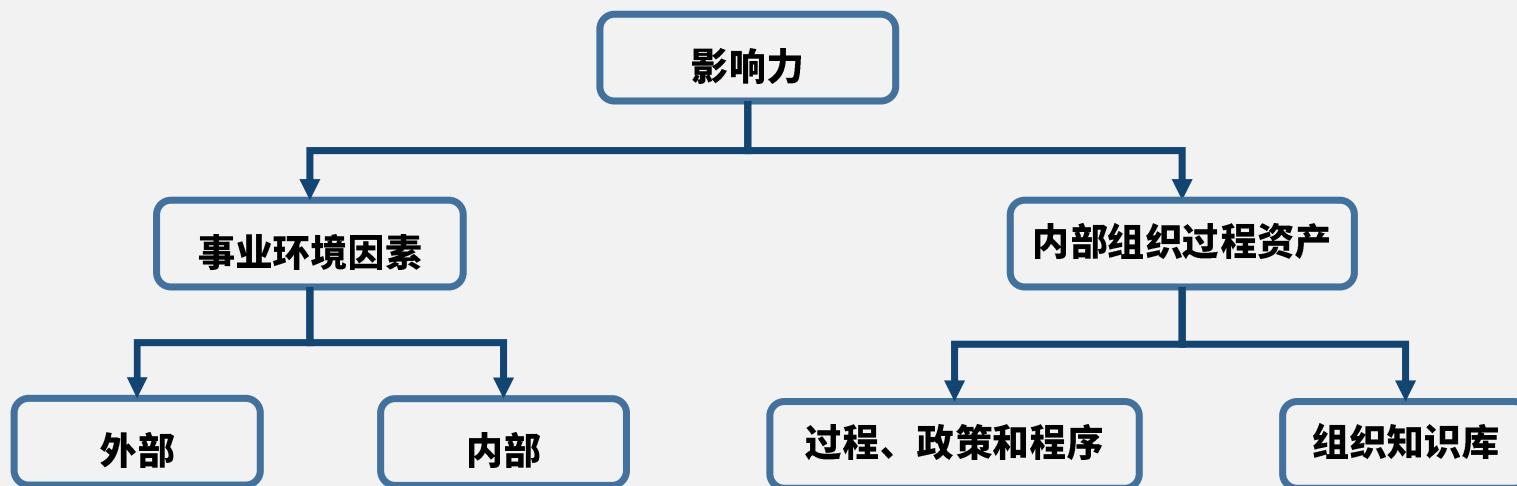
想做  $\cap$  能做  $\cap$  可做



# 影响项目的两大因素



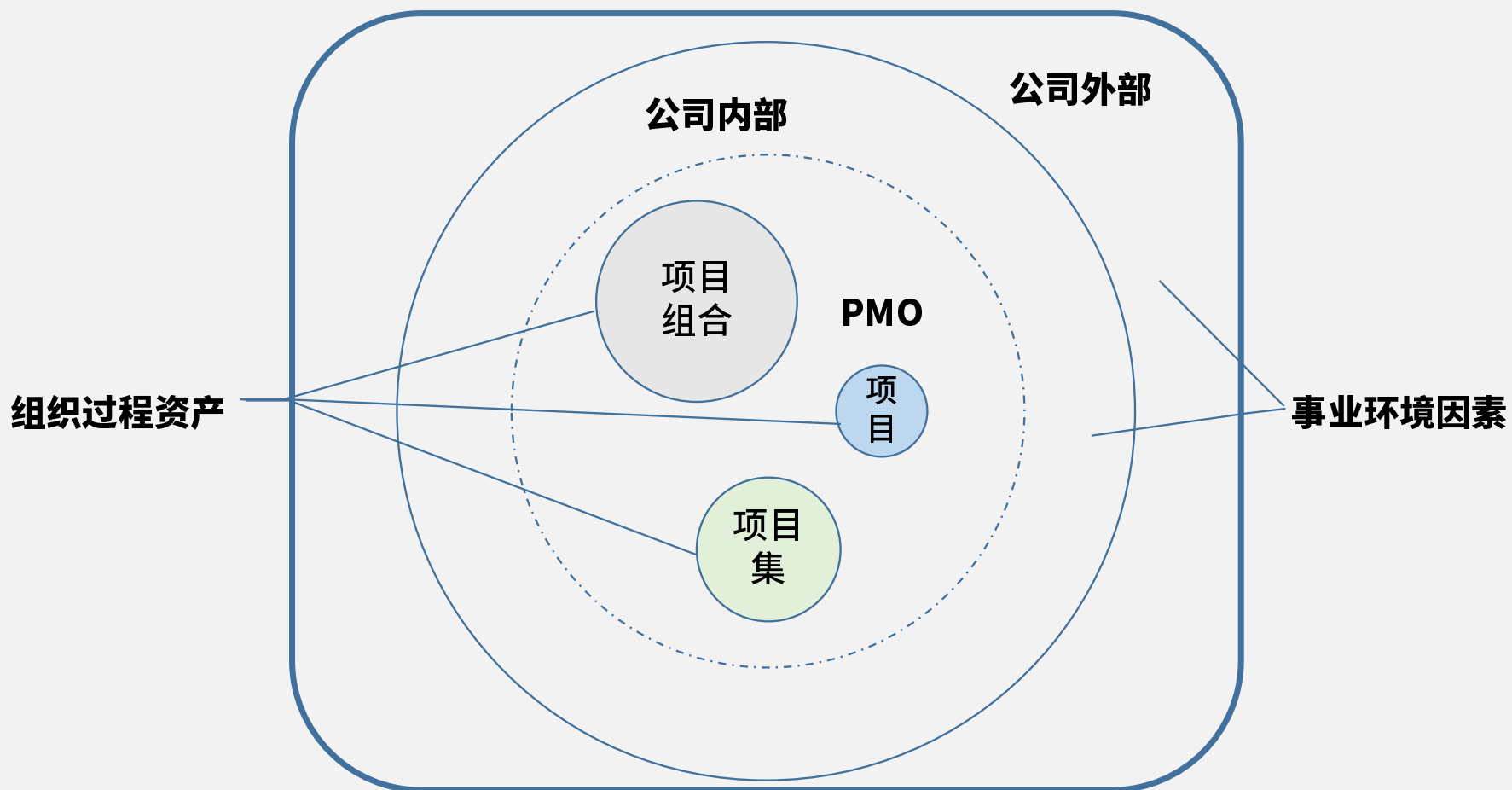
考点：区分两大因素★★★★★



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	<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 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



## 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



### 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



### 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



## 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

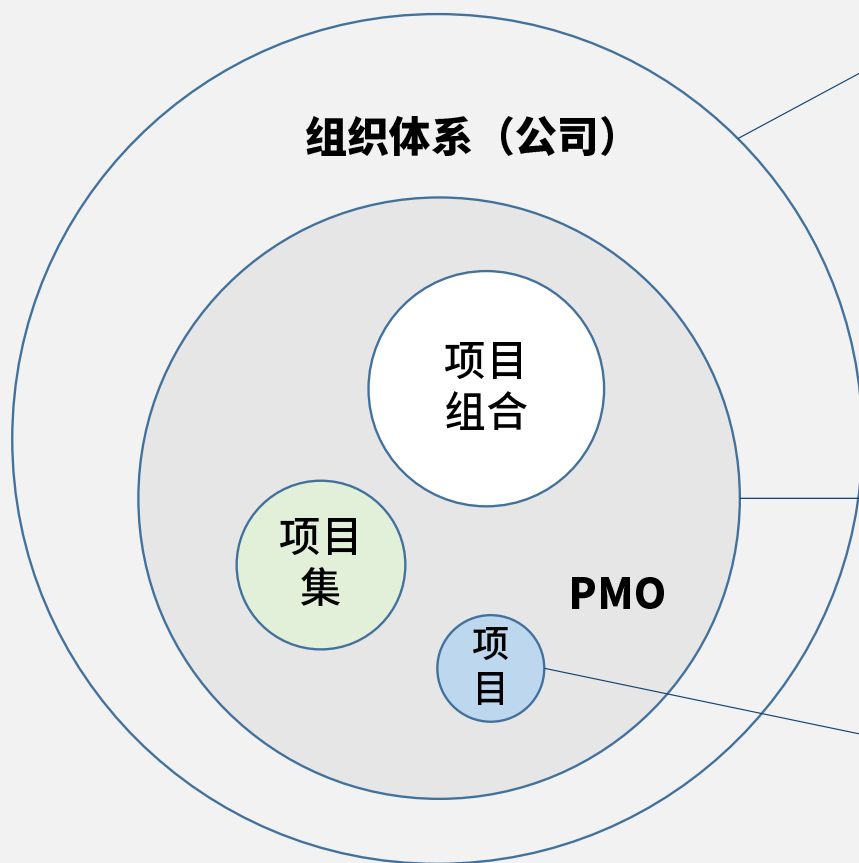
D 商业数据库



# 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。

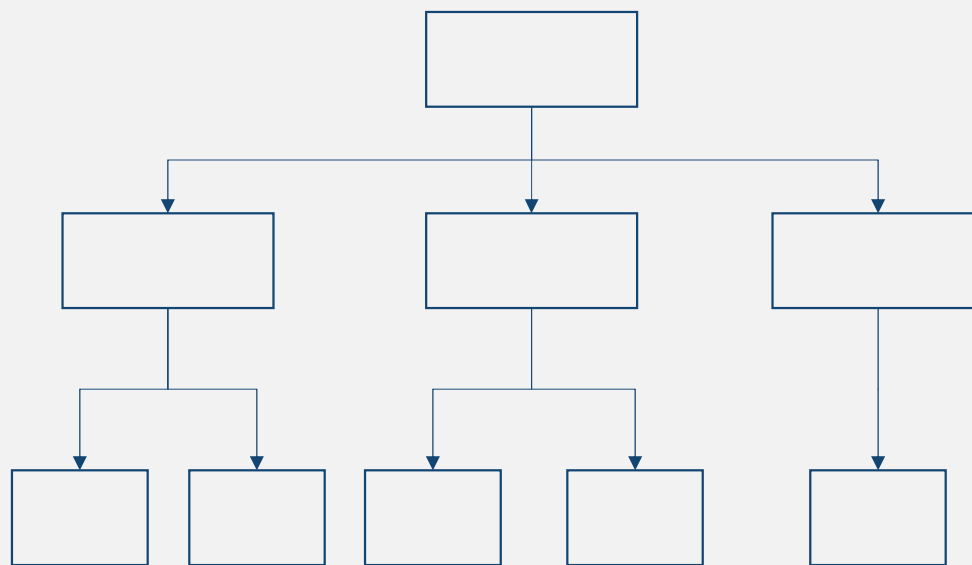


# 组织体系



**考点：组织结构类型★★★★**

---



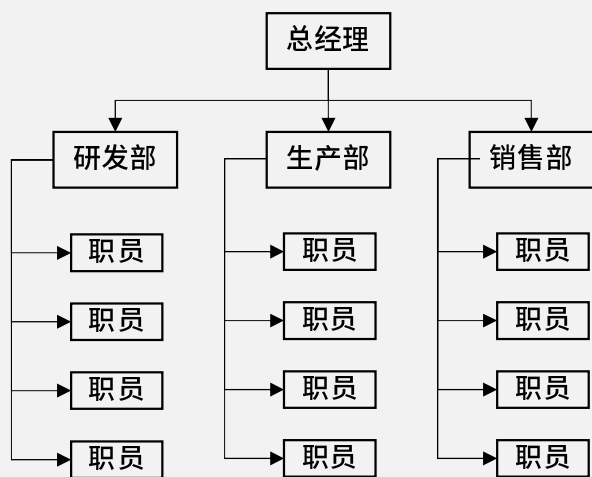
**组织体系类型**



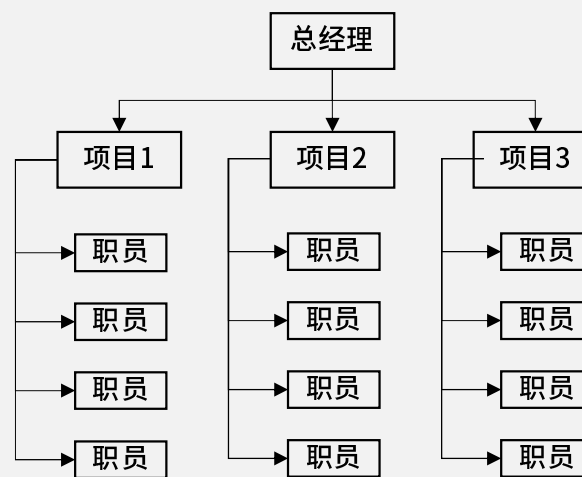
# 组织体系



## 考点：组织结构类型★★★★



职能



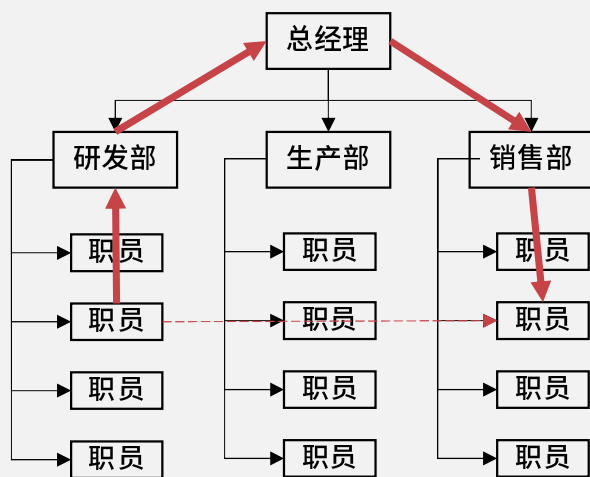
项目



# 组织体系



## 考点：组织结构类型★★★★



职能型

### 优点

- 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

- 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

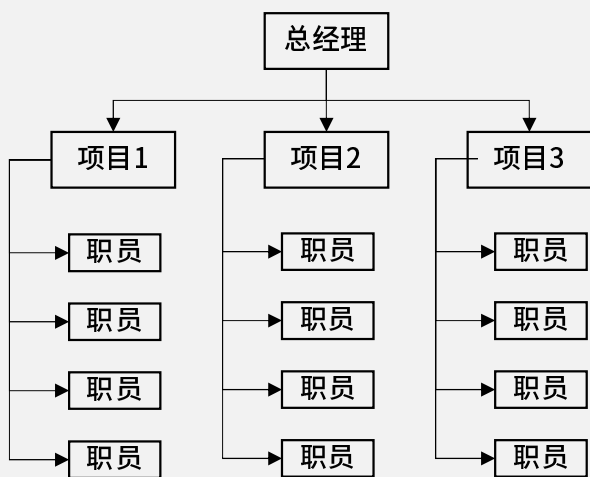




# 组织体系



## 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

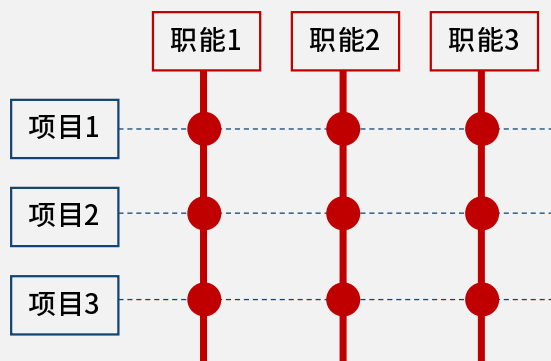
- 1、资源要求高，项目经理通才，人员专才
- 2、成员对项目完成后的归属缺乏安全感
- 3、项目间的职能经验分享少
- 4、组织、资源重复，容易造成浪费



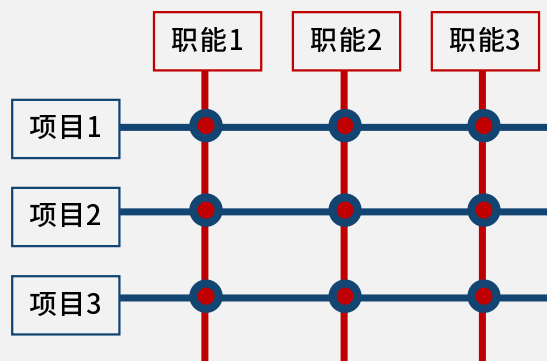
# 组织体系



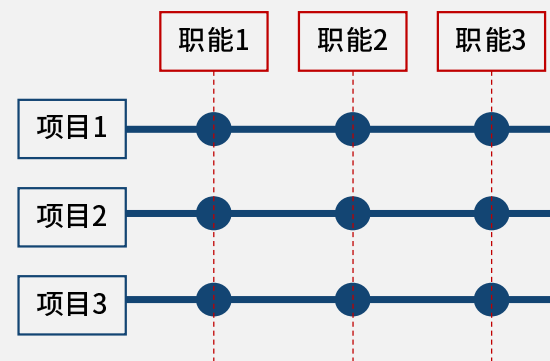
## 考点：组织结构类型★★★★



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



### 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



### 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



### 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？

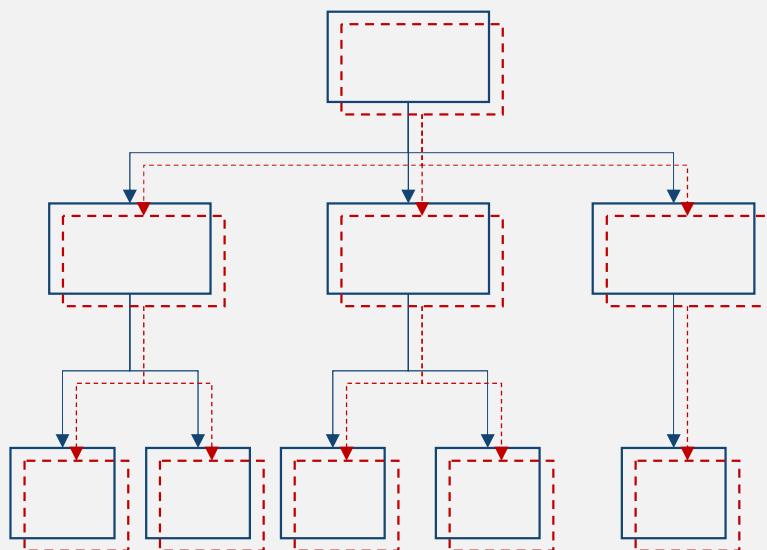
- A.弱矩阵
- B.强矩阵
- C.平衡型矩阵
- D.职能型



# 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。

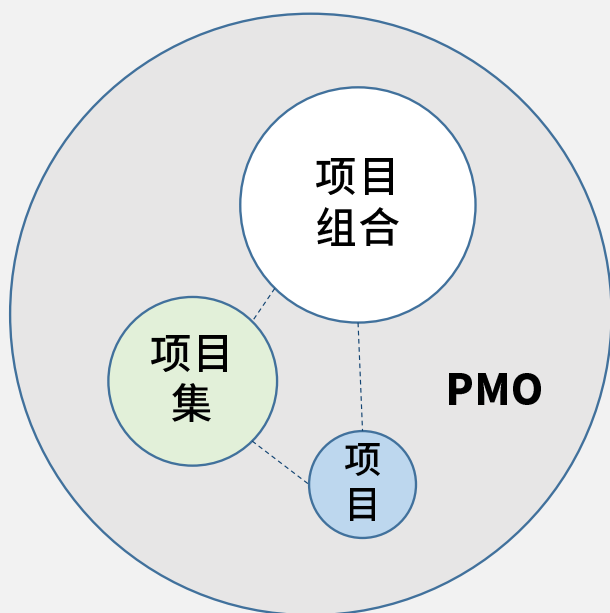




# 组织体系



## 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。项目经理由 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



### 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



### 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



### 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



## 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	<b>历史信息与经验教训知识库</b>
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		<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

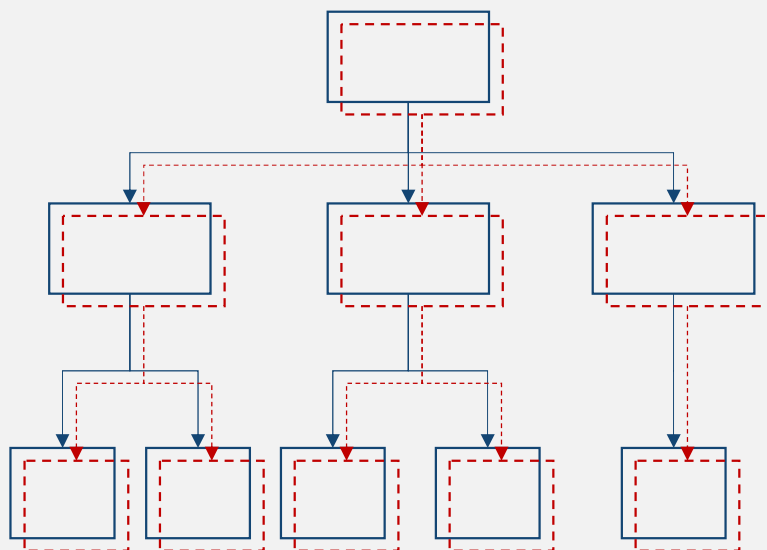




# 组织体系



## 考点：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

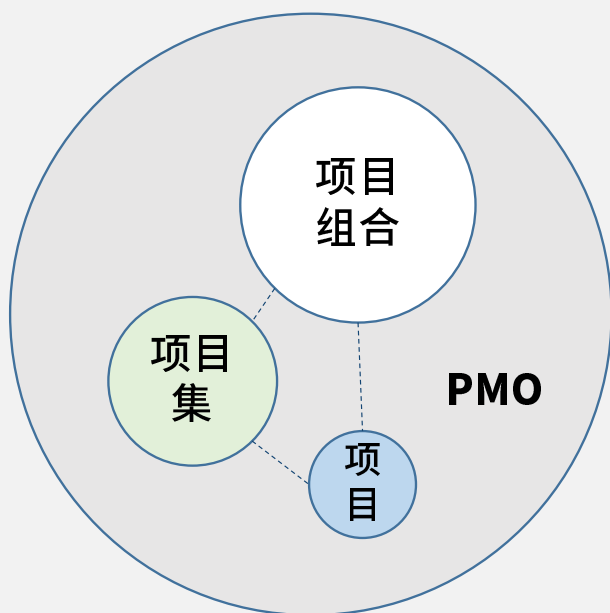
注：考试中不明确说明，默认使用平衡矩阵



# 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。项目经理由 PMO 指定并向其报告。（控制程度高）



**感谢您的观看**