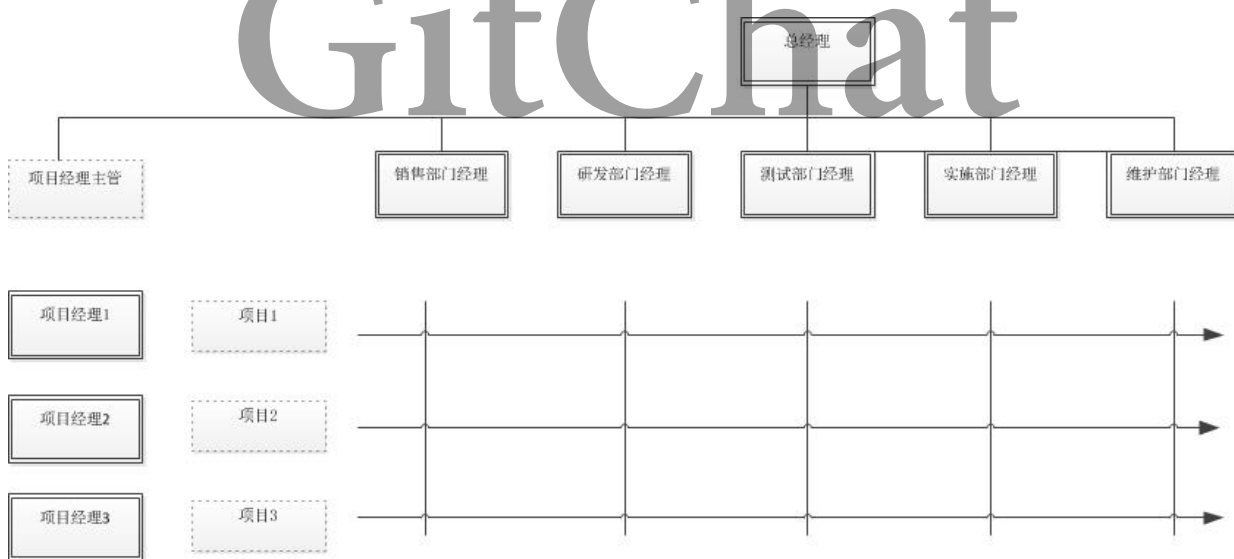


弱矩阵组织下，项目经理如何最大程度影响项目

本文探讨的非通用的项目的知识领域，主要聚焦在弱矩阵组织下项目经理如何能够最大程度的发挥作用，通过哪些权利来影响项目，最大程度的组织、协调资源，达成项目目标，完成组织目标。

项目管理的组织结构很多，为什么我们今天着重探讨弱矩阵组织下的项目管理？在弱矩阵组织下，项目经理所具有的权利非常有限，与其说是项目经理不如说就是一个项目协调的角色，本身可以支配的资源非常少，甚至没有完全自己可以控制的资源，

在这样的组织里面职位权有限，一般不具备奖赏权和惩戒权，甚至影响奖赏和惩戒的话语也相当有限，在这样的组织模式下，想发挥更大的作用，提高在项目过程中的影响力需要发挥一些组织没有赋予给你的权利。管理者所具有的权利包括职位权、奖赏权、惩戒权、专家权、参照权和声誉权，其中职位权、惩戒权、奖赏权这些都是组织所赋予的，弱矩阵模式下项目经理显然在这几种权利下不具备优势，如果想达成项目目标，必须要将其他的非组织赋予的权利发挥的淋漓尽致。（弱矩阵组织图如下图）



弱矩阵组织下，想更大的影响项目结果，就要最大的发挥非组织赋予的权利。

专家权利

因具备知识而产生的影响力，专家往往通过自己特殊领域的专长来影响他人，这种权利源于信息和专业特长。我们的项目经理对业务知识特别了解，我们的项目经理对系统集成的技能特别了解，我们的项目经理对项目管理的知识领域特别了解。专家权利不是组织赋予给我们的，是凭借我们日常的学习和积累获得的专家权利在管理过中，不仅仅是项目管理中都是至关重要的，一个最清楚知道应该做什么的人，往往最容易获得其他人

的服从，人们往往听从在某一领域中拥有丰富知识人士的忠告，专家之所以受人尊重，是因为他们拥有专门的知识，他不可能随时被替代。

试想拥有这样的权利的项目经理，是不是可以做到振臂一呼听者云集的效果呢？临时组建的项目组成员都会因为能和这样的项目经理一起开展项目而感到自豪，能够在这样的项目团队中工作能够从项目经理身上学来很多知识，这是对项目组成员最大的诱惑，这样的项目项目经理协调资源，推动进度的难度大大降低。

如何成为某一方面的专家呢？当然这个答案也是毫无悬念的，平时要多学习，提高自己的业务素养，专业技能，本人从毕业以来从事金融IT方面的工作，我会利用空闲时间大量学习金融行业的业务知识，参加相关协会的认证考试，丰富自己的业务知识，当然自己的专业是IT，平时保持对新技术的热爱，通过各论坛，同行交流，专业书籍的阅读来学习知识。

声誉权

声誉权，是指管理者自身个性、人格魅力、感召力、个人声誉、以身作则的为人风范等综合表现出来的一种权利。这种权利与专家权一样，也是一种“隐性”的权利，是管理者自身所拥有的，与职位无关。在弱矩阵组织里面，声誉权也发挥很大的作用，一个具备良好的个性，具备优良的人格，颇受公司内部同事认可的项目经理可以发挥很好的作用，在协调资源的时候是很容易的。当然这样的权利的形成需要项目经理严格要求自己，在项目遇到困难时表现出克服困难的勇气，在项目进度紧张时要能够平复项目组成员紧张的情绪，在项目过程中需要以身作则，身先士卒带领团队成员克服困难，鼓舞士气。

参照权

是指管理者从其他权利拥有者那里获得权利或提及更有权利的人的名字，亦即从他人处“借用”过来的权利。或者通俗的说法是“狐假虎威”，在弱矩阵下想最大的协调各资源组织下派的团队成员时，遇到阻力或者对方不支持、不配合时，可以偶尔使用这样的权利，使用这样的权利需要一些技巧，不要过于直白，“我和你老大很熟的，不配合我可以找你老大去沟通”，这样无疑是使用参照权的最差的方式，建议可以在和项目组成员日常工作，聚会时谈及与参照者一些并肩作战的往事，谈及一些一起趣事，在沟通中把良好的战友情节表现出来。当然还有一些其他方式。

在管理的过程中在同级之间进行工作协调时，遇到阻力或对方不支持、不配合时，偶尔也可以使用这种权利，但不要经常用；另外，尽量不要在自己的下属面前使用这种权利；因为使用这种权利时，往往也间接地说明自己的“无能”，使自己在他人心目中的“形象”大打折扣。

在项目管理过程中，合适的使用各种权力对项目的成功至关重要，对于弱矩阵下的项目管理，项目经理另外一项能力也很关键，那就是具备较强的项目推动能力，项目按计划

执行需要团队的配合，需要项目经理的不断推动。很多弱矩阵组织下的项目经理在项目遇到困境、停滞不前、没有任何起色的时候，都会抱怨团队的执行力差，其他部门的协作不好，领导的支持力度不够，其实这些资源都是需要项目经理去争取的，在弱矩阵组织下的项目经理，完成资源的协调更需要展示良好的推动能力和技巧。如何推动团队成员愿意为项目而战，为达成目标义无反顾的付出，下面做几点分享：

1. 提炼项目意义和价值

在开始每个项目之前，需要明确做这个项目的意义或价值，比如为某家基金公司开展的DBC RM项目，虽然整体价格不高，但是是为了打磨产品继而占领基金行业的相关市场份额，做某个项目是为了实现某种产品意图等，没有明确价值的项目是不可执行的。因此我们默认所执行的项目都是有明确的价值和其意义所在的，在这个前提下，要区分一下项目的战略价值和实际价值。战略价值可能是领导的愿景，产品的战略目标，相对来讲目标和规划都比较宏大；实际价值是基于项目本身定位的实现价值，很可能某个项目的实际价值只是服务于某个战略目标的其中一部分，而不是全部。这也不妨碍我们拿战略价值来说事，只要项目是其中一部分就可以了，不管是涵盖了整体的战略目标还是只是其中很小一部分。

明确了项目的战略意义和实际意义后，作为项目经理，要推动这个项目的話，肯定不能只有你自己一个人知道。首先一定要传达给你的项目团队，要把项目目标转化为团队目标，可以是整体目标，也可以是细分到每个人的，总之要让整个团队觉得做这个项目是有意义的，这样才能提升他们的战斗力；其次要传达给配合部门，这个时候要注意一点的是，与项目团队讲项目价值是因为团队本身与项目是捆绑在一起的，比较容易获得认同。

但配合部门不是这样的，其本身与项目并没有直接的关系，最多只有间接的关系。这时候要去推动这些部门，要将项目价值提炼成与他们直接相关的，使他们意识到项目的价值点，获得他们的认同。

2. 寻求高层的认同

在项目过程中，不能掌控资源，能够获得高层领导的支持可以大大的推动项目，提升整个项目团队的执行力，如果项目经理能够将项目提升到公司的高度来运作，那么弱矩阵组织下也能够调动更多的资源，得到更大的支持，要弄清楚公司关注的重点是什么，是为了增加收入还是为了锻造产品提升整体竞争力，开展的项目和公司的关注点扯上关系。这样就能得到高层的支持和认可，后续可以通过邀请高层参加项目启动会议、项目周报发送给高层等方式将高层纳入干系人的管理中来。

3. 制定规则并严格执行

争取到相应的支持资源之后，要开始真正的执行项目计划，这个时候一定要保证主导地位，如果项目经理沦落为“救火队长”，那就会导致项目的执行进度产生偏差。获取到对应的高层领导的重视和对口业务部门的支持后，一定制定相应的游戏规则，即要以既定的项目执行方式来，不能因为各个方面的特殊情况来获取特殊的照顾，比如项目的进度就按挣值分析法来计算偏差，并制定考核达成或者未达成的奖励惩罚措施。在制定规则的时候，一定要注意尽量的考虑各方的利益，找到其中的平衡点，以使制定的规则具有公信力的同时又具有可执行的力度，这样才能保证这个游戏规则能被大家所接受。制定规则的时候学会换位思考，什么样的规则是能够在最大程度的保障项目的目标的情况下能够为项目组成员支持认可。

很多人都说项目经理就是一个就是个“催命鬼”的角色，到处盯别人的项目进度，其实这个说法不是很贴切，但也差不多，要保证项目的执行过程不产生偏差，你只能一直盯着，随时掌控项目的进度，一旦发生需要变更项目执行进度的情况，也可以提前预判并采取应变措施。项目的执行过程最重要的还是要控制项目变更的发生，除了时间进度上的变更，其他的变更都意味着是要改变你所制定的游戏规则，这是不允许的，规则一旦指定，就不允许轻易的变更，一定要贯彻执行，否则项目经理的信服力会大打折扣，人家会认为你先前考虑的不周到，而在后面的执行过程中经常建议变更，那样就会变得非常被动。在执行游戏规则的过程当中，除非是原则性的问题出现纰漏，否则一律要按既定的方式去执行，否则你会失去项目的主导地位，而被动的接受规则被破坏后的恶果。在弱矩阵组织下，如果项目经理不能和项目组成员一起工作，分散在不同的办公场所，那么盯紧项目进度更是非常关键的，要时刻和资源经理保持沟通，对具体的任务执行过程需要全程紧盯。

充分的利用各种权利，调动起项目经理强大的执行力，相信在弱矩阵组织下也能够达成项目目标，更大的发挥项目经理的作用，而不要成为“传声筒”、“润滑剂”这样尴尬的角色。在弱矩阵模式下能够将项目做好，在其他的组织模式下，相信项目也能够做的更加顺畅。

欢迎读者们在圈子里向我提出在管理中遇到的问题！