

# 第 11 章 项目组织与项目经理

## 组织

——巴纳德认为：人类由于受生理的、心理的和社会的限制，为了到达个人目的，不得不进行合作。这种合作要高效率地实现预定的目的，就必须形成某种组织构造。

### ❖ 组织过程

- 组织的一般过程是首先进行工作划分，即将组织要承担的任务按目的一致及高效的原则进行分解，进行工作分类；然后确定不一样类别的工作之间的关系，也就是形成组织机构。



### ❖ 工作归类的措施

- (1) 按简朴数量进行归类，即抽取一定数量的人在主管人员的指挥下去执行一定的任务。
- (2) 准时间进行归类。如三班倒的班组制。
- (3) 按职能进行分类。如营销、计划、生产、财务等职能。
- (4) 按地辨别类。
- (5) 按产品进行归类。如超市分为生鲜、食品、日用品等部门。
- (6) 按顾客进行分类。如学校的食堂分为清真食堂、一般食堂。
- (7) 按市场渠道归类。
- (8) 按工艺或设备进行工作归类。把相似工艺或设备归为同一部门。
- (9) 临时性组织。

### ❖ 组织的特性) ——目的性；专业化分工；依赖性；等级制度

## 非正式组织

是人们在共同的工作过程中自然形成的以感情、喜好等情绪为基础的松散的

、没有正式规定的群体。

### ❖ 非正式组织划分

◆ 划分原则：安全性”和“紧密度”两个角度

安全性：积极的、正面的、有益的都是“安全”的，消极的、背面的、有害的都是“危险”的，

紧密度：但凡有固定组员、有活动计划、有固定领导而小道消息又尤其多的，都是“紧密度”高的；相反则是“紧密度”低的。



1、消极型：既不安全，也不紧密。这种非正式组织是内部没有一种得到所有组员承认的领袖，分为好几种小团体，每一种团体均有一种领袖，同步某些领袖并不认同组织，存在个人利益高于组织利益的思想。

2、爱好型：很安全但不紧密。由于具有共同的爱好爱好而自发形成的团体，自娱自乐。

3、破坏型：很紧密，但不安全。这种非正式组织形成一股足以和组织抗衡的力量，并且抗衡的目的是出于自身利益，为寻求团体利益而不惜损害组织利益。同步，团体内部组员不接受正式组织的领导，而听从团体内领袖的命令。

4、积极型：既积极，又很紧密。一般出目前企业文化良好的企业，员工和企业的命运紧密地联络在一起。

### 📁 项目组织

——项目组织是指为完毕项目任务而由不一样部门、不一样专业人员构成的一种临时性尤其组织。

❖ 项目组与常规小组区别

❖ 项目组的特点

❖ 常规小组	❖ 项目小组
组员永久	组员临时
领导者对组员有奖惩权	弱

1. 项目组织具有柔性

项目利益有关者之间的联络是有条件、松散的，往往通过协议、协议等结合起来，项目组织一般没有明晰的组织边界

2. 项目组织具有适应项目一次性的特点

3. 重视协调和沟通的特点

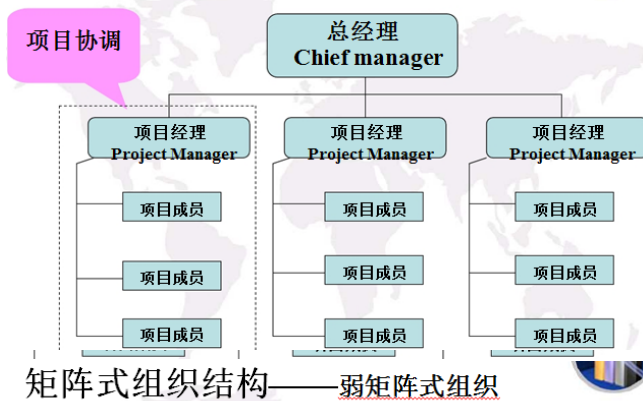
4. 项目组织讲求专业化

5. 团体精神发挥更大作用



❖ 项目组织构造形式

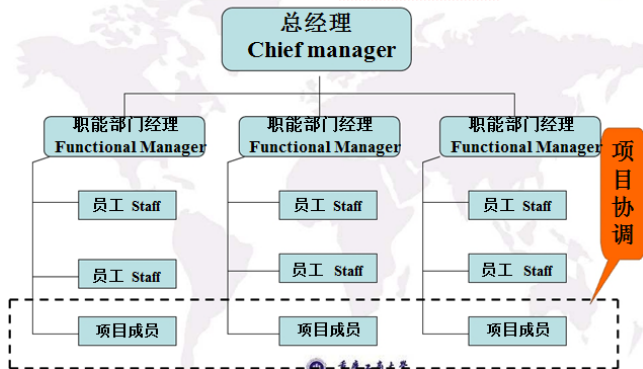
项目式组织结构



项目式组织结构的优缺点

优点	缺点
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 项目经理对项目全权负责</li> <li>- 沟通途径简洁</li> <li>- 成员全职</li> <li>- 能够充分发挥团队精神</li> <li>- 决策速度快</li> <li>- 命令协调一致</li> <li>- 防止多源指令，政出多门</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 资源配置重复</li> <li>- 不适于规模小的企业</li> <li>- 聘用所用时间长</li> <li>- 对项目成员要求高</li> <li>- 项目结束以后成员安排困难</li> <li>- 容易造成组织规章制度执行上的不一致性</li> <li>- 组织稳定性差</li> <li>- 标准化困难</li> </ul>

矩阵式组织结构——弱矩阵式组织



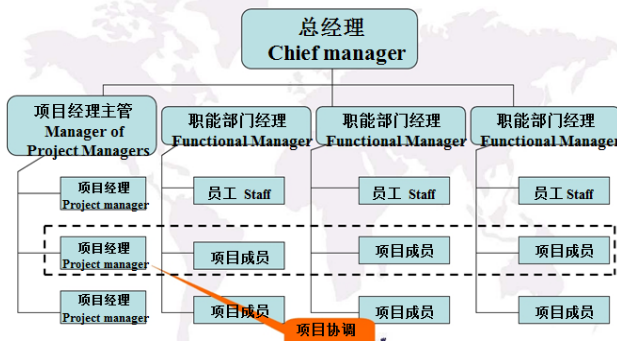
❖ 对于项目管理而言，弱矩阵组织

构造优于项目的职能组织构造，但由于项

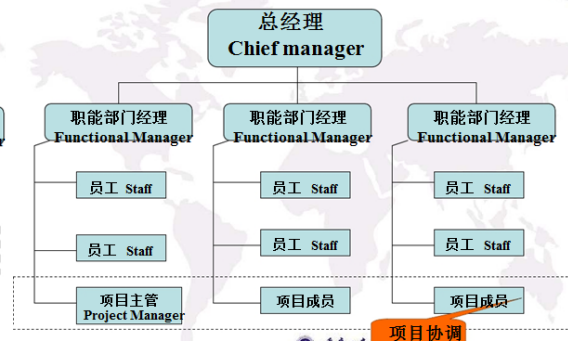
目化特性较弱，当项目波及各职能部门且

产生矛盾时，没有项目经理协调，冲突难以处理。

## 矩阵式组织结构——强矩阵式组织



## 矩阵式组织结构——平衡矩阵式组织



### 矩阵式组织结构的优缺点

优点	缺点
项目是工作的焦点 可以分享各部门的人才储备 减少项目组织成员的忧虑 反应快捷灵活 增加决策层对项目的信任 平衡资源以保证多个项目的完成 应用广泛	权力均衡使工作受到影响 容易使项目经理之间产生矛盾 项目与职能部门的权责不清 违反了命令单一性的原则

### ❖ 项目组织设计

项目组织设计的内容包括组织构造设计和组织流程设计两个方面。

◆ 组织构造设计：组织架构、职责分派、

### 组织关系

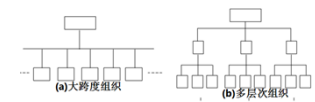
◆ 组织流程设计：包括组织之间信息流、知识流、物质流的方向和层次设计

### ❖ 管理跨度与管理层次

管理跨度：是指某一组织单元直接管理下一层次的组织单元的数量。

管理层次：是指一种组织总的构造层次。

一般管理跨度小会导致组织层次多，反之管理跨度宽导致组织层次少。组织构造设置常常要在管理跨度与管理层次之间进行权衡。



### □ 窄跨度，多层次的组织构造

- 1) 严密的监督和控制，一般不会出现失控现象。但项目组织层次多，则决策慢。当项目比较多时计划和控制复杂化，项目控制困难。
- 2) 上下级之间联络迅速，但上级往往会过多地干预下级的工作，轻易影响下级人员的积极性和发明性。
- 3) 管理费用多，信息处理量大，用于管理的精力多，设施费用增长，管理人员增长

，协调各部门活动也增长。

- 4) 最低层与最高层之间的距离过长，组织联络复杂，协调困难。当信息按直线向下传达时轻易发生遗漏和曲解现象，信息沟通复杂化。
- 5) 导致项目组织低效率，工期延长，实行过程延缓，例如需要多层次的检查验收，多层次的汇报，多层次的分派和下达任务等。
- 6) 常常会导致指挥失灵，会失去组织总目的明确性和一惯性。

□ 宽跨度，少层次的组织构造

- 1) 高层承担过重，轻易成为决策的“瓶颈”，在这种组织中上层对下层必须有较多的授权。
- 2) 高层有失控的危险。
- 3) 由于协调困难，必须制定明确的组织运作规则和政策，必须有有效的项目管理系统。

❖ 项目组织构造设计的基本类型

- ◆ 职能型组织构造：合用于生产、销售原则的工商企业；
- ◆ 项目型组织构造：合用于有多种项目，生产原则化较差，但没有形成规模的企业；
- ◆ 矩阵型组织构造：国外大型企业比较流行，兼有前两种组织构造的长处。

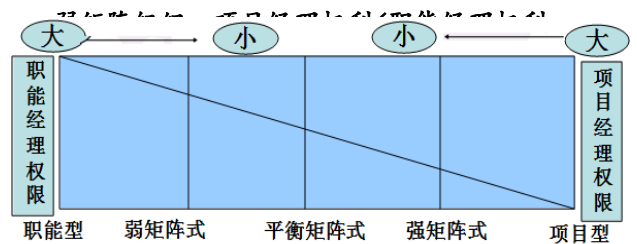
❖ 项目组织构造模式的选择——重要项目组织构造特性

❖ 项目组织的工作内容

- 聘任项目经理
- 项目规划，包括项目目的确定、范围定义、组织设计、责权利划分、资源需求设计。
- 项目监控，包括进度、资源、费用、质量等

强矩阵组织：项目经理权利 > 职能经理权利

平衡矩阵组织：项目经理权利 = 职能经理权利



- 绩效评估与考核
- 培训与项目文化培育

## 📖 项目团体

项目团体是指“项目的中心管理小组，由一群人集合而成并被看作是一种组，他们共同承担项目目的的责任，兼职或者全职地向项目经理进行汇报”

### ❖ 高绩效项目团体的特性

- (1) 共同的目的。
- (2) 合理的角色定位。
- (3) 共同的规范。
- (4) 高度的凝聚力和归属感。
- (5) 合作与支持。
- (6) 民主与鼓励。
- (7) 灵活、优化、高效。

### ❖ 项目团体的层次

- ✓ 关键层，指面对面互相在一起直接从事项目工作的一群人；
- ✓ 中间层，直接为关键层的工作提供服务及有紧密联络的人员，
- ✓ 外延层，被项目工作所影响但对项目工作没有直接联络的人。

### ❖ 构建高效项目团体的环节

(1) 评估阶段：搜集潜在团体组员的基础数据，对潜在组员的思维方式、问题处理能力、决策制定能力、冲突处理能力进行评估。

(2) 形成阶段：选择合适的团体组员，保证项目组员与项目特性、规模相匹配。

(3) 开发阶段：运用工作或业余时间对团体培训，开发团体能力，保证更好地完成任务。

(4) 布署阶段：布署阶段的工作包括如下几个方面：

- ◆ 在团体组员之间形成共同的价值观、共同的目的，形成项目团体凝聚力。
- ◆ 发明条件，增进团体组员之间有效地交流与沟通。

- ◆ 重视团体学习，建立一种学习型的项目团体。
- ◆ 培养团体创新意识。
- ◆ 有效的授权，使组员感受到在实行项目过程中可以实现自身的价值。
- ◆ 引入团体奖赏机制

## 📁 项目经理

### ❖ 项目经理的责任和权力

理解项目设置的背景。评估项目可行性。制定项目计划。

组建项目团体获得项目其他的有关资源

据计划使用和配置项目资源。汇报和控制项目进展

调整项目管理计划。处理多种影响项目的问题。

到达项目的目的

### ❖ 项目经理的挑选与培养

- 项目经理的挑选应注意如下几种原则：

在挑选项目经理此前，要充足考虑项目的特点、性质、复杂程度以及重要性等原因对项目经理能力和素质的基本规定；

对项目经理候选人的能力、素质和经验等方面进行客观而全面地考察，必要时，可请人力资源招聘专家设定权重，进行量化打分。

- 在挑选程序上，重要有如下几种环节，

1.分析项目规定 2.确定选聘原则 3.公布选聘信息 4.登记候选人 5.组织评估 6.候选人录取

- 在项目经理培养上，一般要通过如下几种过程：

### ❖ 项目经理的能力规定

总体把握项目目的的能力。

获得项目资源的能力。

组织和建设项目团体的能力。

应对危机和处理冲突的能力。

谈判和广泛沟通的能力。

领导和管理能力。

行业和技术综合协调能力

第一是基本知识培养。重要是对波及项目管理的基本知识进行学习，包括管理学、经济学、行为科学、系统工程、价值工程、计算机、英语等基础应用学科的学习，可通过在职培训或学历教育方式来培养。

第二是项目管理共性体系培养。重要包括项目管理知识体系、工作职能体系和工具措施体系的学习，可通过在职培训、学历教育和专业资格认证方式来培养。

第三是项目实践培养。从事项目管理实践，首先以项目管理者助理的身份进行一种时期的基层工作实践，再独立主持单项专业项目或小型项目的管理工作，最终视其发展状况，决定是否录取其成为项目经理。

#### ❖ 项目经理的鼓励和薪酬设计

##### (1) 目的鼓励。

在共同的组织目的鼓励下，组织组员会形成统一思想和价值观。项目经理作为复合型的管理人才往往具有强烈的事业心和成就动机，他们但愿可以发挥自己的专长。

##### (2) 精神鼓励。

对于具有自我实现追求的人员，采用精神鼓励是很有效的方式之一。

##### (3) 薪酬福利鼓励。

薪酬是企业留住员工并调动员工积极性的一种重要手段。一套良好的薪酬体系可以让企业在不增长成本的情况下提高员工对酬劳的满意度。

##### (4) 项目经理的薪酬设计。

薪酬设计一般原则是对外具有竞争力，对内具有公平性，对个人有鼓励性，易于管理性。

# 第 12 章 项目计划

## 📖 项目计划的定义

项目计划工作是项目管理过程的基本构成部分，它是团体组员在预算的范围内为完毕项目的预定目的而进行科学预测并确定未来行动方案的过程。也可以认为，项目计划工作是为了完毕项目的预定目的而进行的系统安排任务的一系列过程。

### ❖ 项目计划要处理的重要问题

**What (什么):** 项目团体必须完毕哪些工作

**Who (何人):** 确定每项工作由谁来完毕

**When (何时):** 确定完毕各项工作的开始时间

**Time (耗时多少):** 确定每项工作耗时多少

**Cost (花费多少):** 确定完毕每项工作需要花费多少成本

### ❖ 项目计划的作用

- ◆ 项目计划可以明确地确定完毕项目目的的努力范围；
- ◆ 项目计划可以使项目团体组员明白自己的目的以及实现其目的的措施，从而可以使项目愈加有效地完毕，提高效率；
- ◆ 项目计划可以使项目干系人之间互相沟通，增进理解；

- ◆ 项目计划可以使项目各项活动协调一致，同步还能确定出关键的活动；
- ◆ 项目计划可认为项目实行和控制提供基准计划，该基准计划可以使整个项目一直处在可控状态，从而减少项目的不确定性、提高项目成功的也许性。

#### ❖ 项目基准计划

项目基准计划是项目在最初启动时所制定的，并且是通过上级同意的计划，即初始确定的计划。在项目管理过程中，要将项目实际进展状况与项目基准计划进行比较，以便对变化进行管理与控制，从而保证项目计划得以顺利实行。项目基准计划一经确定是不能随意变化的，假如需要变化，就必须按照规定的程序进行。

#### ❖ 项目基线

项目基线指项目的规范、应用原则、进度指标、成本指标、人员和其他资源使用指标等。

项目基线不是固定不变的。当项目计划发生变更时，也许许多详细指标的基线都会发生变化。

#### ❖ 项目计划的形式

项目计划按计划制定的过程，可分为概念性计划、详细计划、滚动计划。

- ✓ 1、概念性计划：也称为自上而下的计划，概念计划的任务是确定初步的工作分解构造图，并根据图里的任务进行估计，从而汇总出最高层的项目计划。概念性计划的制定规定了项目的战略导向和战略重点。
- ✓ 2、详细计划：又称为自下而上的计划。详细计划的任务是制定详细的工作分解构造图，该图需要详细到为实现目的必须做的每一项详细任务。然后自下而上再汇总估计，成为详细项目计划。
- ✓ 3、滚动计划：滚动计划即用滚动的措施对可预见的未来逐渐制定详细计划，伴随项目

的推进，分阶段地重估自上而下计划制定过程中的所定的进度和预算。

❖ 项目计划编制的内容

- 1、范围计划；2、工作计划；3、人员管理计划；4、资源供应计划；
- 5、进度汇报计划；6、成本计划；7、质量计划；8、变更控制计划；
- 9、文献控制计划；10、风险应对计划；11、支持计划。

❖ 项目计划的工具和措施

这里重要讨论工作分解构造、责任矩阵和行动计划表这 3 个基本工具和措施。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/538064060045006073>