

第3章 项目经理角色

一般而言,职能经理专注于对某个职能领域或业务单元的管理和监督,而运营经理负责保证业务运营的高效性。与职能经理或运营经理不同,项目经理是执行组织委派,领导团队实现项目目标的个人。

基于组织结构,项目经理可能向职能经理报告。而在其他情况下,项目经理可能与其他项目经理一起,向PMO、项目组合或项目集经理报告。PMO、项目组合或项目集经理对整个企业范围内的项目承担最终责任。在这类组织结构中,为了实现项目目标,项目经理还需要与其他相关角色紧密合作,确保项目管理计划符合所在项目集的整体计划。

各个领域的应用或者产品开发项目,对项目的管理者——项目经理提出了越来越高的要求。优秀的项目经理是由经验、时间、才能和培训一起创造出来的。对工作进行充分的准备和知识储备,对于驾驭和完成变化环境下的项目是非常有价值 and 非常关键的。

3.1 项目治理

项目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,以及会受项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织。项目治理提供了一个框架,便于项目经理和发起人制定既满足相关方需要和期望、又符合组织战略目标的决策,也便于他们及时发现和应对偏离的情况,确保项目符合相关方的需要或目标,对成功管理相关方参与和实现组织目标都非常重要。采用项目治理,组织就能够规范地管理项目,最大化项目价值,保证项目符合业务战略。

项目治理是一种符合组织治理模式的项目监管职能,覆盖整个项目生命周期。项目治理框架向项目经理和团队提供管理项目的结构、流程、决策模式和工具,同时对项目进行支持和控制,以实现项目的成功交付。对于任何项目,项目治理都非常关键,尤其是对于复杂和高风险的项目。通过定义、记录和沟通可靠的、可复用的项目实践,项目治理为控制项目并确保项目成功提供了一套全面的、一致的方法。它提供项目决策框架,定义项目角色、职责和追责机制,评价项目经理的有效性。项目治理由项目组合、项目集或发起组织来定义,并要与其相适应,但需要与组织治理分开。

在项目治理中,PMO也可以做出部分决策。项目治理需要相关方的参与,需要依据书面政策、流程和标准,需要规定职责和职权。项目治理框架中的主要内容如下。

- 项目成功标准和可交付成果验收标准。
- 用于识别、升级和解决项目期间的问题的流程。
- 项目团队、组织团体和外部相关方之间的关系。
- 信息沟通的流程和程序。
- 项目决策流程。

- 项目生命周期方法。
- 阶段关口或阶段审查流程。
- 对超出项目经理权限的预算、范围、质量和进度变更的审批流程。
- 保证内部相关方遵守项目过程要求的流程。

项目经理和项目团队应该在项目治理框架和时间、预算等因素的限制之下,确定最合适的项目实施方法,要负责项目的规划、执行、控制和收尾。应该在项目管理计划中阐述项目治理方法,例如,谁应该参与、升级流程、需要什么资源,以及通用的工作方法。

3.2 项目经理及其影响力

项目经理在其影响力范围内担任多种角色。这些角色反映了项目经理的能力,体现了项目经理这一职业的价值和作用。图 3-1 描述了项目经理的各种影响力范围。

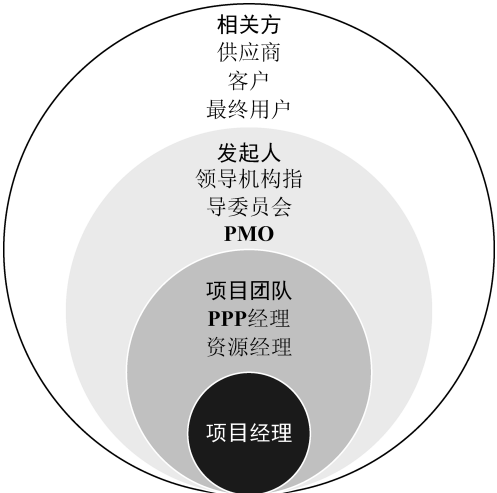


图 3-1 项目经理的影响力范围示例

3.2.1 项目经理的作用

项目经理利用可用资源,以平衡相互竞争的项目制约因素,领导项目团队实现项目目标和相关方的期望。项目经理还充当项目发起人、团队成员与其他相关方之间的沟通者,包括提供指导和展示项目成功的愿景。项目经理使用软技能(如人际关系技能和人员管理技能)来平衡项目相关方之间相互冲突和竞争的目标,以达成共识。这种情况下的共识指即便不是 100% 赞同,相关方还会支持项目决定和行动。

研究表明,成功的项目经理可以持续和有效地使用某些基本技能。在由上级和团队成员指定的项目经理中,一些项目经理之所以脱颖而出,是因为他们展现出了超凡的人际关系和沟通技能以及积极的态度。

与团队和发起人等相关方沟通的能力适用于项目的各个方面,包括以下几种能力。

- 通过多种方法(如口头、书面和非口头)培养完善的技能。
- 创建、维护和遵循沟通计划和进度计划。
- 以可预见且一致的方式进行沟通。
- 寻求了解项目相关方的沟通需求(沟通可能是某些相关方在最终产品或服务完成之前获取信息的唯一渠道)。
- 以简练、清晰、完整、简单、相关和经过裁剪的方式进行沟通。
- 包含重要的正面消息和负面消息。
- 合并反馈渠道。
- 人际关系技能,即通过项目经理的影响力范围拓展广泛的人际网络。这些人际网络包括正式的人际网络,如组织架构图;但项目经理发展、维护和培养的非正式人际网络更加重要。非正式人际网络包括与主题专家和具有影响力的领导者建立的个人人际关系。通过这些正式和非正式的人际网络,项目经理可以让很多人参与解决问题并探询项目中遇到的官僚主义障碍。

3.2.2 项目经理与组织

项目经理需要积极地与其他项目经理互动。其他独立项目或同一项目集的其他项目可能会对项目造成影响,原因如下。

- 对相同资源的需求。
- 资金分配的优先顺序。
- 可交付成果的接受或发布。
- 项目与组织的目的和目标的一致性。

与其他项目经理互动有助于产生积极的影响,以满足项目的各种需求。这些需求可能是团队为完成项目而需要的人力、技术或财力资源和可交付成果。项目经理需要寻求各种方法来培养人际关系,从而帮助团队实现项目目的和目标。

此外,项目经理在组织内部充当强有力的倡导者的角色。在项目进行过程中,项目经理积极地与组织中的各位经理互动。此外,项目经理应与项目发起人合作处理内部的政治和战略问题,这些问题可能会影响团队或项目的可行性或质量。

项目经理可以致力于提高自己在组织内的总体项目管理能力和技能,并参与隐性和显性知识的转移或整合计划。项目经理还应致力于以下方面。

- 展现项目管理的价值。
- 提高组织对项目管理的接受度。
- 提高组织内现有 PMO 的效率。

3.2.3 项目经理与行业

项目经理应时刻关注行业的最新发展趋势,获得并思考这一信息对当前项目是否有影响或可用。这些趋势包括以下内容。

- 产品和技术开发。
- 新兴且正在变化的市场空间。
- 标准(如项目管理标准、质量管理标准、信息安全管理标准)。
- 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各种力量。
- 过程改进和可持续发展战略。

对项目经理而言,持续的知识传递和整合非常重要。项目管理专业 and 项目经理担任主题专家的其他领域都在持续推进相应的专业发展。知识传递和整合包括以下内容。

(1) 当地、全国和全球层面(如实践社区、国际组织)向其他专业人员分享知识和专业技能。

(2) 参与培训、继续教育和发展,包括以下专业。

- 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)。

专业的项目经理可以选择指导和教育其他专业人员了解项目管理方法对组织的价值。项目经理还可以担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。

3.3 项目经理的责任

项目对于组织的生存与发展至关重要。项目可以用改进业务流程的方式创造价值,对新产品和新服务的研发不可或缺,能使组织更容易应对环境、竞争和市场变化。项目管理是一门重要的战略性学科,项目经理是战略与团队之间的联系纽带。因此,项目经理的角色在战略上越来越重要。

作为对项目成功负责的个人,项目经理掌管项目的以下所有方面。

- 制订项目管理计划和所有相关的子计划。
- 使项目始终符合进度和预算要求。
- 识别、监测和应对风险。
- 准确、及时地报告项目指标。
- 计划、刺激、组织和控制团队成员。

项目经理负责项目的日常运作。他们处于交流沟通关系的核心,项目的成功很大程度上依赖于他们的能力和热情。项目经理应该参与项目的“界定”过程,并有机会与客户和最终用户接触。有经验的项目经理会在项目开始的时候就确定关键的利益相关者,并采取积极的步骤,利用正面的利害关系,努力减小消极因素的影响。

项目经理的职责包括以下内容。

- 准备项目计划。

- 组建强大的项目团队。
- 激励每一个人。
- 为团队成员确定角色并设定目标。
- 规划进行控制的时间点和阶段性的标志。
- 监控工作按计划进展的情况。
- 与主办者一直保持联系。
- 根据要求准备进展报告。
- 确保信息在项目团队的等级结构中顺畅地传播。
- 在与相关利益者的关系中代表项目的需要。
- 用原始材料记录所有的变化。
- 进行定期的经验总结。

其中最主要的职责是计划、组织和控制。

3.4 项目经理的能力

要有效管理项目,除了应具备特定应用领域的技能和通用管理能力以外,项目经理还需具备以下几种能力。

(1) 知识能力——项目经理对项目管理了解多少。

(2) 实践能力——项目经理能够应用所掌握的项目管理知识做什么、完成什么。

(3) 个人能力——项目经理在执行项目或相关活动时的行为方式。个人态度、主要性格特征和领导力,决定项目经理指导项目团队平衡项目制约因素、实现项目目标的能力,决定项目经理的行为的有效性。

项目经理要有较强的适应能力、良好的判断能力、优秀的领导能力和谈判技能,并熟练掌握项目管理知识。项目经理必须能理解项目的细节,但又能从项目全局的角度进行管理。项目经理需要具备的技能中,需要重点关注3个关键技能的组合。

(1) 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。

(2) 领导力。指导、激励和带领团队所需的知识、技能和行为,帮助组织达成业务目标。

(3) 战略和商务管理。关于行业和组织的专业技能和知识,有助于提高绩效并取得更好的业务成果。

虽然技术项目管理技能是项目集和项目管理的核心,但研究指出,当今全球市场越来越复杂,竞争也越来越激烈,只有技术项目管理技能是不够的。各个组织正在寻求其他有关领导力与战略和商务管理技能。来自不同组织的成员均提出,这些能力可以有助于支持更长远的战略目标,以实现赢利。为了最有效地开展工作,项目经理需要平衡这3种技能。

3.4.1 技术项目管理技能

技术项目管理技能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。项目经理经常会依赖专家判断来有效地开展工作。要获得成功,重要的是项目经理必须了解个人专长以及如何找到具备所需专长的其他人员。

研究表明,顶尖的项目经理会具备以下几种关键技能。

(1) 重点关注所管理的各个项目的关键技术项目管理要素。简单来说,就是随时准备好合适的资料。最主要的是项目成功的关键因素、进度计划、指定的财务报告和问题日志。

(2) 针对每个项目裁剪传统和敏捷工具、技术和方法。

(3) 花时间制订完整的计划并谨慎排定优先顺序。

(4) 管理项目要素,包括进度、成本、资源和风险。

3.4.2 战略和商务管理技能

战略和商务管理技能包括纵览组织概况并有效协商和执行有利于战略调整和创新s的决策和行动的能力。这项能力可能涉及其他职能部门的工作知识,如财务、市场和运营部门。战略和商务管理技能可能还包括发展和运用相关的产品和行业专业知识,即领域知识。项目经理应掌握足够的业务知识,以便能够解决以下问题。

(1) 向其他人解释关于项目的必要商业信息。

(2) 与项目发起人、团队和主题专家合作制定合适的项目交付策略。

(3) 以实现项目商业价值最大化的方式执行策略。

为制定关于项目成功交付的最佳决策,项目经理应咨询具备关于组织运营的专业知识的运营经理。这些经理应了解组织的工作以及项目计划会对工作造成的影响。为确保一致性,项目经理应将以下关于组织的知识和信息运用到项目中。

- 战略。
- 使命。
- 目的和目标。
- 优先级。
- 策略。
- 产品或服务(如可交付成果)。
- 运营(如位置、类型、技术)。
- 市场和市场条件,如客户、市场状况(发展或萎缩)和上市时间因素等。
- 竞争(如竞争什么、与谁竞争、市场地位)。

战略和商务管理技能有助于项目经理确定应为其项目考虑哪些商业和战略因素,确定这些因素会对项目造成的影响,同时了解项目与组织之间的相互关系。这些因素包括以下方面内容。

- 风险和问题。
- 财务影响。
- 成本效益分析(如净现值、投资回报率),包括各种可选方案。
- 商业价值。
- 效益预期实现情况和战略。
- 范围、预算、进度和质量。

通过运用这些商务知识,项目经理能够为项目提出合适的决策和建议。随着条件的变化,项目经理应与项目发起人持续合作,使业务战略和项目策略保持一致。

3.4.3 领导力技能

领导力技能包括指导、激励和带领团队的能力。这些技能可能包括协商、抗压、沟通、解决问题、批判性思考和人际关系技能等基本能力。随着越来越多的公司通过项目执行战略,项目变得越来越复杂。项目管理不仅仅涉及数字、模板、图表、图形和计算机系统方面的工作,人是所有项目中的共同点。

(1) 人际交往。它占据项目经理工作的很大一部分。项目经理应研究人的行为和动机,尽力成为一个好的领导者,因为领导力对组织项目是否成功至关重要。项目经理需要运用领导力技能和品质与所有项目相关方合作,包括项目团队、团队指导和项目发起人。

(2) 领导者的品质和技能,包括以下几个方面。

- 有远见(例如,帮助描述项目的产品、目的和目标,能够构建梦想并向他人诠释愿景)。
- 积极乐观。
- 乐于合作。
- 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,以长远的眼光把人际关系看成与项目本身同样重要,持续发展和运用政治敏锐性。
- 通过以下方式进行沟通:花大量的时间沟通(研究显示,顶尖的项目经理约有90%的时间花在沟通上),管理期望,诚恳地接受反馈,提出建设性的反馈,询问和倾听。
- 尊重他人(帮助他人保持独立自主),谦恭有礼,友善待人,诚实可信,忠诚可靠,遵守职业道德。
- 展现出诚信正直和文化敏感性,果断、勇敢,能够解决问题。
- 适时称赞他人。
- 终身学习,以结果和行动为导向。
- 关注重要的事情,包括以下几个方面。
 - ◆ 通过必要的审查和调整,不断调整工作优先级。
 - ◆ 寻求并采用适用于团队和项目的优先级排序方法。
 - ◆ 区分高层级战略优先级,尤其是与项目成功的关键因素相关的事项。

- ◆ 对项目的主要制约因素保持警惕。
- ◆ 在战术优先级上保持灵活。
- ◆ 能够从大量信息中筛选出最重要的信息。
- 以整体和系统的角度来看待项目,同等对待内部和外部因素。
- 运用批判性思维(如运用分析方法来制定决策)并将自己视为变革推动者。
- 创建高效的团队,以服务为导向,展现出幽默的一面,与团队成员有效地分享乐趣。

(3) 政治、权力和办好事情。领导和管理的最终目的是办好事情。这些技能和品质有助于项目经理实现项目目的和目标。很多技能和品质归根结底就是处理政治的能力。政治涉及影响、谈判、自主和权力。

政治及其相关要素不局限于“好”与“不好”,以及“正面”与“负面”之分。项目经理对组织运行方式的了解越多,就越有可能获得成功。项目经理应观察并收集有关项目和组织概况的数据,从项目、相关人员、组织以及整个环境出发来审查这些数据,从而得出计划和执行大多数行动所需的信息和知识。这些行动是项目经理运用适当的权力影响他人和进行协商之后的成果。有了权力就有了职责,项目经理应体察并尊重他人。项目经理的有效行动保持相关人员的独立自主。项目经理的行动成果就是让合适的人执行必要的活动来实现项目目标。

权力可能体现个人或组织的特征。权力往往需要人们对领导者的看法来配合。因此,项目经理应注意自己与他人的关系是非常重要的。借助人际关系可以让项目相关事项得到落实。行使权力的方式有很多,项目经理可自行决定。由于权力的性质以及影响项目的各种因素,权力及其运用变得非常复杂。权力包括以下种类。

- 地位(有时称为正式的、权威的、合法权利的,如组织或团队授予的正式职位)。
- 信息(如对信息收集或分发的控制)。
- 参考(如因为他人的尊重和赞赏,获得的信任)。
- 情境(如在特别危机等特殊情况下获得的权力)。
- 个性或魅力(如魅力、吸引力)。
- 关系(如参与人际交往、联系和结盟)。
- 专家(如拥有的技能和信息、经验、培训、教育、证书)。
- 奖励相关的(如能够给予表扬、金钱或其他奖励)。
- 处罚或强制力(如给予纪律处分或施加负面后果的能力)。
- 迎合(如运用奉承或其他常用手段赢得青睐或合作)。
- 施加压力(如限制选择或活动自由,以符合预期的行动)。
- 愧疚(如强加的义务或责任感)。
- 说服力(如能够提供论据,使他人执行预期的行动方案)。
- 回避(如拒绝参与)。

在权力方面,顶尖的项目经理积极主动且目的明确。这些项目经理会在组织政策、协议和程序许可的范围内主动寻求所需的权力和职权,而不是坐等组织授权。

3.4.4 领导力与管理的比较

“领导力”和“管理”这两个词经常被互换使用,但它们并不是同义词。“管理”更接近于指挥一个人采取已知的预期行动从一个位置到另一个位置。相反,“领导力”指通过讨论或辩论与他人合作,带领他们从一个位置到另一个位置。项目经理所选择的方法体现了他们在行为、自我认知和项目角色方面的显著差异。表 3-1 从几个重要的层面对管理和领导力进行比较。

表 3-1 团队管理与团队领导力的比较

管 理	领 导 力
直接利用职位权利	利用关系权力来指导、影响和合作
维护	发展
管理	创新
关注系统和架构	关注人际关系
依赖控制	激发信任
关注近期目标	关注长期愿景
了解方式和时间	了解情况和原因
关注赢利	关注前景
接受现状	挑战现状
正确地做事	做正确的事情
关注操作层面的问题及其解决	关注愿景、一致性、动力和激励

为获得成功,项目经理必须同时采用领导力和管理这两种方式。其技巧在于如何针对各种情况找到恰当的平衡点。项目经理的领导风格通常体现了他们所采用的管理和领导力方式。

1. 领导力风格

项目经理领导团队的方式可以分为很多种。项目经理可能会出于个人偏好或在综合考虑与项目有关的多个因素之后选择领导力风格。根据作用因素的不同,项目经理可能会随时改变风格。要考虑的主要因素如下。

- (1) 领导者的特点(如态度、心情、需求、价值观、道德观)。
- (2) 团队成员的特点(如态度、心情、需求、价值观、道德观)。
- (3) 组织的特点(如目标、结构、工作类型)。
- (4) 环境特点(如社会形势、经济状况和政治因素)。

研究显示项目经理可以采用多种领导力风格。在这些风格中,最常见的包括以下几种。

- (1) 放任(甩手)型(例如,允许团队自主决策和设定目标)。
- (2) 交易型(例如,根据目标、反馈和成就给予奖励,例外管理)。
- (3) 服务型(例如,做出服务承诺,处处先为他人着想;关注他人的成长、学习、发展、自主性和福祉;关注人际关系、社区与合作;服务优先于领导)。
- (4) 变革型(例如,通过理想化特质和行为、鼓舞性激励、促进创新和创造,以及个人关怀提高追随者的能力)。
- (5) 魅力型(例如,能够激励他人;精神饱满,热情洋溢,充满自信;说服力强)。
- (6) 交互型(例如,结合了交易型、变革型和魅力型领导力风格的特点)。

2. 个性

个性指人与人之间在思维、情感和行为的特征模式方面的差异。个人性格特点或特征可能包括以下几个方面。

- 真诚(例如,接受他人不同的个性,表现出包容的态度)。
- 谦恭(例如,能够举止得体、有礼貌)。
- 创造力(例如,抽象思维、不同看法、创新的能力)。
- 文化(例如,具备对其他文化的敏感性,包括价值观、规范和信仰)。
- 情绪(例如,能够感知情绪及其包含的信息并管理情绪,衡量人际关系技能)。
- 智力(例如,以多元智能理论测出的智商)。
- 管理(例如,管理实践和潜力)。
- 政治(例如,政治智商和把事办好的衡量)。
- 以服务为导向(例如,展现出愿意服务他人的态度)。
- 社会(例如,能够理解和管理他人)。
- 系统化(例如,了解和构建系统的驱动力)。

高效的项目经理在上述各个方面都具备一定程度的能力。每个项目、组织和情况都要求项目经理重视个性的不同方面。

3.5 执行整合

整合是项目经理的一项关键技能。执行项目整合时,项目经理承担双重角色。

(1) 项目经理扮演重要角色,与项目发起人携手合作,理解战略目标,并确保项目目标和成果与项目组合、项目集以及业务领域保持一致。项目经理以这种方式帮助实现战略层面的整合与执行。

(2) 在项目层面上,项目经理负责指导团队关注真正重要的事务并协同工作。为此,项目经理需要整合过程、知识和人员。

3.5.1 过程层面的整合

项目管理可被看作为实现项目目标而采取的一系列过程和活动。有些过程可能只发

生一次(如项目章程的初始创建),但很多过程在整个项目期间会相互重叠并重复发生多次。这种重叠和多次出现的过程,比如需求变更,它会影响范围、进度或预算,并提出变更请求。控制范围过程和实施整体变更控制等若干项目管理过程可包括变更请求。在整个项目期间实施整体变更控制过程是为了整合变更请求。

虽然对项目过程的整合方式没有明确的定义,但如果项目经理无法整合相互作用的项目过程,那么实现项目目标的机会将会很小。

3.5.2 认知层面的整合

管理项目的方法有很多,而方法的选择通常取决于项目的具体特点,包括规模、项目或组织的复杂性,以及执行组织的文化。显然,项目经理的人际关系技能和能力与其管理项目的方法有紧密的关系。

项目经理应尽量掌握所有项目管理知识领域。熟练掌握这些知识领域之后,项目经理可以将经验、见解、领导力、技术以及商业管理技能运用到项目管理中。最后,项目经理需要整合这些知识领域所涵盖的过程才有可能实现预期的项目结果。

3.5.3 背景层面的整合

当今企业和项目所处的环境有了很大的变化,新技术不断涌现。社交网络、多元文化、虚拟团队和新的价值观都是项目所要面临的全新现实。例如,开展一个涉及多个组织的大型跨职能项目,就需要整合许多的知识和人员。项目经理在指导项目团队进行沟通规划和知识管理时需要考虑这个背景所产生的影响。

在管理整合时,项目经理需要充分认识项目背景和这些新因素,然后项目经理可以决定如何在项目中最好地利用这些新环境因素,以获得项目成功。

3.5.4 整合与复杂性

有些项目可能非常复杂,难以管理。简单来说,“复杂”一词通常被用来描述难以理解或错综复杂的事物。

项目的复杂性来源于组织的系统行为、人类行为以及组织或环境中的不确定性。《项目复杂性管理实践指南》将复杂性的3个维度定义如下。

- (1) 系统行为: 组成部分与系统之间的依赖关系。
- (2) 人类行为: 不同个体和群体之间的相互作用。
- (3) 模糊性: 出现问题、缺乏理解或困惑引发的不确定性。

复杂性本身指个体基于自身经验、观察和技能的一种感知,更准确的描述应该是项目包含复杂性的要素,而不是项目本身复杂。项目组合、项目集和项目可能包含复杂性的要素。

项目整合之前,项目经理应考虑项目内外的要素。项目经理应检查项目的特征或属

性。作为项目的一种特征或属性,复杂性通常被定义如下。

- 包含多个部分。
- 不同部分之间存在一系列连接。
- 不同部分之间有动态交互作用。
- 这些交互作用所产生的行为远远大于各部分简单的相加(如突发性行为)。

认真审查致使项目复杂性提高的各种因素,有助于项目经理在规划、管理和控制项目时可以识别关键领域,确保完成整合。

3.6 道德与专业行为规范

PMI 认为:就行业而言,项目管理专业人员的工作将影响到整个社会成员的生活质量。因此,在工作中应遵循相应的职业道德,赢得和维持团队成员、同事、雇员、雇主、客户和公众的信任,这一点是至关重要的。

PMI 制定的项目管理行业职业道德规范包括以下条款。

条款 I 项目管理专业人员应保持较高的个人和职业行为标准并且:

- (1) 对自己的行为承担责任。
- (2) 只有通过培训获得任职资格或具备经验或其有关资历获得雇主或客户认可的情况下,才能任职从事项目并承担责任。
- (3) 保持最新专业技能并认识到持续的个人发展和继续教育的重要性。
- (4) 以崇高的态度,扩展专业知识,提高专业威信。
- (5) 遵守这个规范并鼓励同事、同行按照这个规范从事业务。
- (6) 通过积极参与并鼓励同事、同行参与来维护本行业。
- (7) 遵守工作所在国家的法律。

条款 II 在工作中,项目管理专业人员应:

- (1) 发挥必要的项目领导才能去最大限度地提高生产率,同时努力最大限度地缩减成本。
- (2) 应用当今先进的项目管理工具和技术,以保证达到项目计划设定的质量、费用和进度的控制目标。
- (3) 不分种族、地区、性别、年龄和国籍,公平对待项目团队成员、同行和同事。
- (4) 保护项目团队成员免受身心伤害。
- (5) 为项目团队成员提供适当的工作条件和机会。
- (6) 在工作中乐于接受他人的批评,善于提出诚恳的意见,并能正确地评价他人的贡献。
- (7) 帮助团队成员、同行和同事提高专业知识。

条款 III 在与雇主和客户的关系中,项目管理专业人员应:

- (1) 在专业和业务方面,做雇主和客户的诚实的代理人 and 受托人。
- (2) 无论是在聘期间或离职之后,对雇主和客户没有被正式公开的业务和技术工艺信息应予以保密。

(3) 应告知雇主、客户,自己已成为其成员的专业团体或公共机构可能导致利益冲突的各种情况。

习题

1. 识别相互作用的内外部相关方,选定项目经理应该在()过程组实施。
 - A. 启动
 - B. 规划
 - C. 实施
 - D. 监控
2. 项目管理的规划过程应该由()负责。
 - A. 项目经理
 - B. 团队成员
 - C. 职能经理
 - D. 发起人
3. 在项目启动中,项目经理希望做好沟通工作,请问他需要考虑()过程的内容。
 - A. 制定项目章程
 - B. 沟通规划
 - C. 管理相关方期望
 - D. 识别相关方
4. 在项目过程中,项目经理正打电话通知相关方参加会议,请问这是在()过程。
 - A. 管理相关方期望
 - B. 信息发布
 - C. 沟通规划
 - D. 绩效报告
5. 项目经理正在对照项目管理计划确认项目产品是否已经完成全部的工作。项目现在处在()项目管理过程中。
 - A. 规划过程组
 - B. 执行过程组
 - C. 监控过程组
 - D. 收尾过程组
6. 在一次团队会议上,一个成员提出一些关于测量项目绩效的标准的问题,这些标准即将用来衡量分派给他的任务的绩效,但是该成员认为有些标准并不十分有效。这个项目处在()项目管理过程。
 - A. 收尾过程组
 - B. 监控过程组
 - C. 执行过程组
 - D. 启动过程组
7. 在项目计划阶段让客户参与()。
 - A. 通常不予推荐,因为客户不了解足够的项目管理知识
 - B. 由于他们更熟悉项目内情,这样能够带来更好的计划
 - C. 仅能提供一些相互谅解,但是通常介入项目的客户仅有有限的权力
 - D. 通常使情形混乱
8. 下列()不是项目管理过程组的特点。
 - A. 过程组通过它们的产出把目标联系起来
 - B. 一个过程的输出通常成为其他过程的输入或者项目的一个可交付成果
 - C. 所有的项目都需要所有的过程,而且所有的交互将应用于所有项目或项目阶段
 - D. 当项目被分解为阶段时,项目过程组将重复与每个阶段和整个项目生命周期有效地推动项目的完成
9. 作为监控的部分,项目绩效必须根据计划有根据地进行监视和测量。下列都属于控制过程,除了()。
 - A. 核实范围
 - B. 风险监视与控制

- D. 启动—监控—规划—执行—收尾
19. 开展实施后项目审查的目标是()。
- A. 发出变更请求 B. 分析项目是否达到其目标
- C. 审查项目风险 D. 进行团队成员的绩效评估
20. 某项目在完工前一个月终止。项目经理调查了提前终止的原因。项目目前处于下列()阶段。
- A. 启动 B. 收尾 C. 监控 D. 计划

实验与思考：奥立安系统的组织架构与项目计划

1. 实验目的

本节“实验与思考”的目的如下。

- (1) 理解和熟悉与项目管理组织、结构与文化相关的知识概念。
- (2) 通过对奥立安系统的案例研究,尝试探究性学习,理解项目管理的组织架构和项目计划。

2. 工具/准备工作

在开始本实验之前,请回顾教科书的相关内容。

需要准备一台能够访问因特网的计算机。

3. 实验内容与步骤

(1) A 部分：奥立安的项目管理。

当宣布奥立安刚刚获得建造新一代高速轻轨火车的政府合同时,办公室里欢声雷动。大家都围过来,与迈克·罗萨斯握手祝贺。大家知道,罗萨斯将成为这一代号为“美洲豹”的重大项目的项目经理。

庆祝高潮过后,罗萨斯凝视窗外,思考着他已涉入的这一新领域。美洲豹项目的影响力很大,它会影响到将来继续与政府签订合同的可能性。愈演愈烈的竞争提高了大家对绩效的预期,其中包括完成时间、质量、可靠性及成本。他认识到,有必要对奥立安组织与管理项目的方式进行重大调整,从而使其满足美洲豹项目的需要。

奥立安的项目管理

奥立安是一家大型航空公司的一个分部,它从一个项目组织逐渐演化为矩阵结构形式,目的是节约成本和更好地利用有限资源。在任何时候,奥立安都能同时从事 3~5 个大型项目,比如美洲豹项目,以及 30~50 个小型项目。各项目经理与主管运营的副总裁协商人力资源的分配,最终由副总裁决定项目的安排。在同一周内,一位工程师同时参与 2~3 个项目的工作这种情况并不罕见。图 3-2 表明了新产品开发项目是如何在奥立安组织起来的。项目的管理只限于新产品的设计与开发,一旦完成最后的设计与原型,它们将被送去生产,加工产品后推向市场。由 4 个人组成的管理团队监督项目的完成,他们的

责任简述如下。

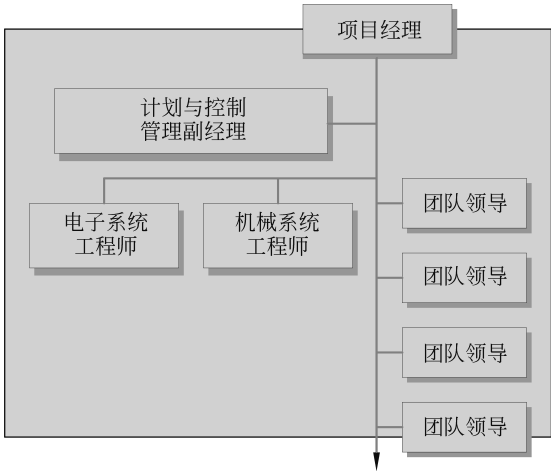


图 3-2 奥立安产品开发项目的组织

- ① 项目经理——总体负责产品设计与开发。
- ② 计划与控制管理副经理——负责建立一个全面的项目网络体系，制定时间表，管理预算，控制并评估设计和开发方案，以及准备状态报告。
- ③ 电子系统工程师——负责与电子系统有关事项。
- ④ 机械系统工程师——负责与机械系统有关事项。

核心工作由 12~20 个设计团队完成，每个团队有一位领导，负责设计、开发、创建及测试此产品的具体部分。团队的规模为 5~15 个工程师，这要取决于他们工作范围的大小，这些工程师将工作时间分配到多个项目上。

在奥立安，由设计工程师主持大局，而希望生产、营销及其他团体服从设计工程师的领导。设计工程师的特殊地位因为以下这一事实而得以加强：他们的实际收入比生产工程师高。

整个产品开发与生产过程在主计划表如图 3-3 所示中列出。新产品的设计与开发经由 5 次检查逐渐演化成型，这 5 次检查分别为系统设计检查 (SDR)、初级设计检查 (PDR)、关键设计检查 (CDR)、测试准备就绪检查 (TRR)，以及生产准备就绪检查 (PRR)。

设计与开发工作首先从实验室开始，然后再过渡到对具体部分甚至到最终产品原型的现场测试。设计与原型一旦完成，就送去生产，生产部门就开始建立新产品的生产线，生产部门还要开发必要的测试设备，保证生产出来的产品部件正常运行。与此同时，总务后勤支持 (ILS) 团队则准备好产品的记录、用户手册、维修方案，以及针对产品客户的培训计划。一般情况下，像美洲豹这样的项目，开发与生产一种新产品需要花费奥立安 6~7 年的时间。

奥立安刚刚完成了一次针对重大项目管理的评估，以下是对已确定的几个主要问题的简单描述。

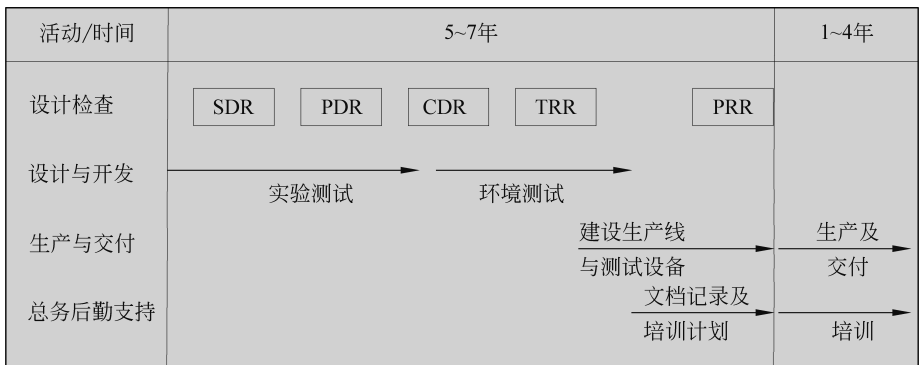


图 3-3 奥立安传统的主计划

① 生产成本高于预算。产品一旦设计出来,就会有这样一种趋势,即不顾一切地投入生产。由于缺少对生产能力的设计,产品的转化变得非常复杂,没有效率,给工厂的工人也造成很大压力。

② 质量问题。竞争的加剧提高了客户对产品质量的期望。客户希望产品的缺陷更少,而更新换代周期更长。奥立安的倾向是在事故发生后再处理质量问题,在生产过程确定以后再进行质量改进。在将质量与产品的最初设计结合起来这一方面,奥立安做得还不够。

③ 客户支持问题。用户手册和技术记录有时并不能解决所有客户关心的问题,而相应的培训也总准备得不够充分,这些问题都会导致客户服务成本的增加和客户满意度的下降。

④ 项目所有权不够强。因为人人都接受这一现实:矩阵安排是奥立安所有项目的唯一方式,人员在不同项目之间流动,他们对各项目的进展情况不甚了解,经常不能分辨出手头的工作属于哪个项目,因此也无法产生兴奋感,而这种兴奋感是优异成绩的必要源泉。人员在项目之间频繁转移拖延了工作的进程,因为必须花更多的时间使成员转换思维,以适应目前项目发展的速度。

⑤ 范围蔓延。奥立安因其工程技术而声名远扬,但是设计工程师们有一种倾向,即太注重项目的科学性,对其实践性的考虑太少。这导致代价不菲的拖延,甚至有时候因为与客户要求不一致而被迫修改产品设计。

在和团队成员坐在一起,探讨如何用最好的方式组织美洲豹项目时,罗萨斯对上述所有问题及其他事项已非常了解。

问题

① 你将为罗萨斯组织美洲豹项目提供什么建议,为什么?

② 你将如何改变组织架构图及主计划来反映这些变化？

(2) B 部分：罗萨斯的计划。

罗萨斯及其成员努力工作了一星期，制订了一份计划，为完成奥立安的项目制定了一个新的标准。美洲豹项目的管理团队将扩展为 7 位经理，由他们负责监督产品从设计到交付给客户等一系列任务的完成。新添的 3 个职位的责任可以简述如图 3-4 所示。

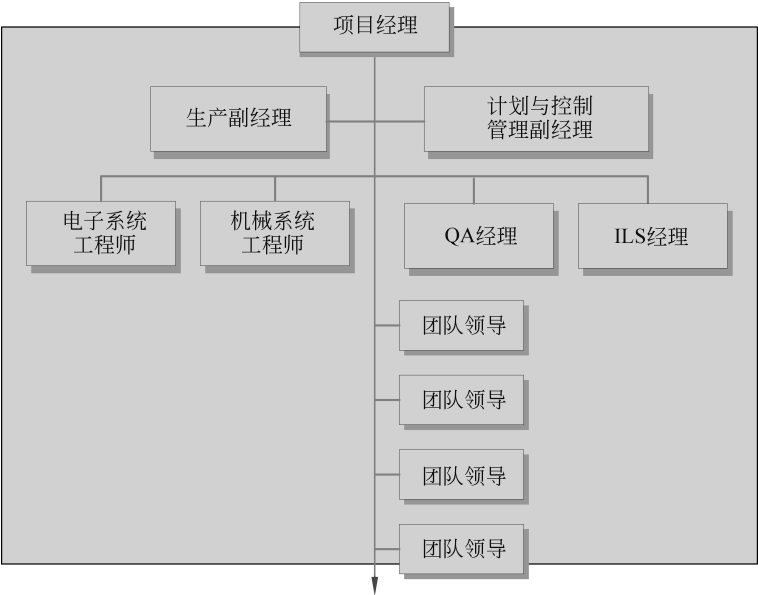


图 3-4 为美洲豹项目提议的项目组织

① 生产经理——在设计阶段负责提出关于产品生产的事项，负责产品线的建设与管理。

② ILS(总务后勤支持)经理——负责产品交付后满足客户要求的所有活动，包括客户培训、记录和设备测试。

③ QA(质量保证)经理——负责质量方案的实施，保证产品的可靠性、可操作性和可维护性。

这 7 个经理(3 个如上所述，另外 4 个在 A 部分已讨论过)将协调项目的完成，他们在各自领域的工作将对所有重大决策产生影响。罗萨斯作为项目经理，将致力于让大家取得一致意见，但在必要时，他有权干预并制定决策。

核心工作将由 35 个团队完成。每个团队都有一位“领导”，负责设计、开发、建造并测试项目的某一具体部分。他们还负责各部分的质量与生产效率，负责在预算范围内及时

完成工作。

每个团队由 5~12 个队员组成,罗萨斯坚持认为每个团队至少一半为全职人员,这将有助于保证工作的连续性,有助于加强对项目的投入。

计划的第二个主要特征是制订项目的整个主计划,这涉及放弃传统的连续式产品开发方法,转而采用同步工程法如图 3-5 所示。

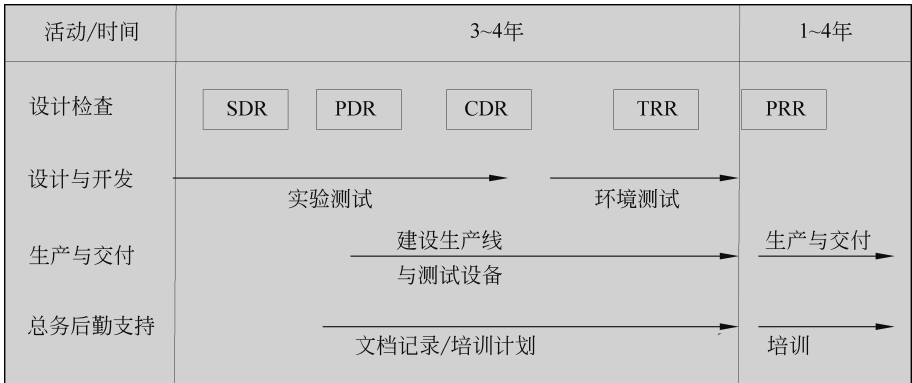


图 3-5 美洲豹主计划

一旦系统设计通过检查,不同的小组将在实验室里开始设计、开发、测试各个子系统和组成部件。不久之后,ILS 团队将着手搜集信息并准备产品的相关文档。PDR 一旦完成,生产团队将开始设计必要的生产线。CDR 不仅要负责重大技术问题的解决,还要负责产品生产的计划安排。CDR 一旦完成,项目团队就开始进行现场测试,这些测试要在各种各样的环境下进行,以满足政府的具体要求。而随后的设计改良要与生产及 ILS 团队密切配合,这样,理想的情况是,奥立安做好了充分准备,一旦完成 PDR,就着手投入生产。

罗萨斯相信,与核心开发工作同时进行生产和文档工作,会加速项目的完成,降低生产成本,并有利于提高客户的满意度。

问题

① 请分析: 与奥立安过去管理项目的方式相比,这份计划有何重大变化?

② 你认为这些变化对处理 A 部分中所提到的问题的效果如何?

③ 哪些人可能支持此计划？哪些人可能不支持此计划？

4. 实验总结

5. 实验评价(教师)
