

第三章 项目经理与项目组织

项目经理是项目团队的领导者,其能力、素质、理念和工作直接关乎项目成败。本章将全面讨论项目经理的角色、职责、能力和素质要求等方面的内容,以及项目团队、项目组织形式和项目管理办公室。

第一节 项目经理

一、项目经理的角色与职责

项目经理是项目的主管,其根本职责是带领项目团队按时、优质地完成项目任务,从而使项目业主或顾客能够对项目的结果感到满意。项目经理的核心地位使他承担着诸多不同的角色,其主要角色和职责包括下列几方面。

(一) 团队领导者和决策人

项目经理承担领导项目团队完成项目任务的重要角色,所以他既要身先士卒地带领项目团队去“冲杀”,又要“坐镇指挥”指导项目团队按照正确的方向和方法完成项目工作。因此,项目经理的主要职责是充分运用自己的权力去影响他人,使整个团队为实现项目的目标而努力。同时,项目经理在项目实现过程中还需要制定各种项目管理方面的决策,如确定项目及项目各阶段的目标、范围、任务和工作要求。所以,项目经理还是项目管理的决策者,但是项目经理只是项目管理中的决策者,项目业主或顾客才是项目的最终决策者。

(二) 项目计划制订者和项目计划分析师

项目经理是一个项目计划的主要制订者,任何项目的集成计划工作和各种专项计划工作等都是由项目经理主持制定的。虽然有专门的项目计划管理人员,但是项目经理是项目计划的主要制订者,而项目业主是计划的批准者。所以,即使项目计划人员编制好项目计划,最终也还需要由项目经理和业主进行审批。同时,在项目计划的编制和实施过程中,项目经理还必须全面地分析项目计划的可行性和项目计划实施的绩效情况,然后根据分析制

定各种具体应对措施,所以项目经理还承担着项目分析师的角色和职责。

(三) 项目组织者与共同合作者

项目经理还是项目的组织者,他需要组织和建设项目团队。这包括设计项目团队的构成、分配成员的角色、安排人员的职责,以及积极进行授权、组织和协调团队成员等方面的组织工作。同时,项目经理在整个项目的相关利益主体中还要扮演共同合作者的角色,因为他不但要与项目团队成员们合作,还要与所有的项目相关利益者进行合作。项目的实现过程是一种基于团队合作的过程,在基于团队作业的过程中任何人都是以合作者的身份出现的。但是,项目经理还具有促进整合这种合作的职责,所以他要同项目团队与项目业主或顾客等积极合作。

(四) 项目控制者和预测评价者

项目经理还是一个项目管理过程中的控制者,他要在项目全过程中全面、及时地控制项目的各项工作。他既要根据项目目标和项目业主或顾客的要求与期望制定出项目各项工作的控制标准,又要对照管理控制标准度量项目的实际绩效和确定项目出现的各种偏差并决定所要采取的纠偏措施。同时,项目经理还需要扮演项目预测者和评价者的角色,他要不断地客观预测、衡量和评价项目进度、质量、成本与预算的实际完成情况,并及时预测、评价和判断各种偏差对项目的影响,并根据分析和评价做出各种项目变更,以实现项目的优化。

(五) 项目利益的协调人和促进者

项目经理还扮演着项目利益协调人和项目价值最大化的促进者角色,因为项目经理实际上处于全体项目相关利益者信息沟通的中心位置,见图 3-1。项目经理不但要协调项目业主或顾客与项目实施组织之间的关系,还要协调项目业主或顾客与项目团队的利益以及项目团队、项目业主或顾客和项目其他利益相关者之间的各种利益关系。同时,在协调这些项目相关利益者之间利益的过程中项目经理需要通过自己的工作去努力增加项目的总体利益,努力使项目利益实现最大化,从而使所有项目利益相关者都能够从项目中获得更大的利益。

二、项目经理的技能要求

项目是否成功在很大程度上取决于项目经理的领导和管理工作,因此项目经理必须具备保证项目成功所需的各种技能。这主要包括如下三个方面。

(一) 项目经理的概念性技能

这是指项目经理在项目实现过程中遇到各种特殊情况时能够根据具体情况做出正确

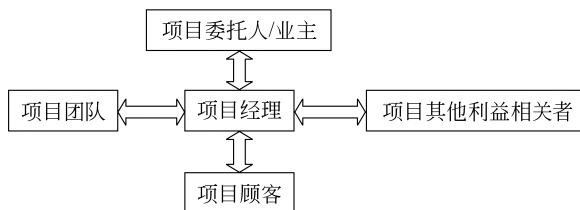


图 3-1 项目经理在项目实施及组织管理中的核心地位

的判断、提出正确的解决方案和做出正确的决策并合理解决问题的技能。这项技能要求一个项目经理必须具备如下几个方面的能力。

1. 发现和分析问题的能力

项目经理必须具备从复杂多变的情况中发现问题、分析和找出问题的实质与原因的能力。这方面的能力涉及发现问题的敏锐性、准确性和全面性,分析问题的逻辑性、可靠性和透彻性。所谓发现问题的敏锐性是指一个项目经理应该能够预见项目工作存在的问题,或者在较短的时间内发现项目工作存在的各种问题;所谓发现问题的准确性则是指一个项目经理在敏锐发现问题的基础上能够十分准确地发现问题及找出问题的原因所在;而所谓发现问题的全面性是指一个项目经理在敏锐和准确地发现问题的基础上,能够完全、彻底地发现问题所涉及的各个方面。

所谓分析问题的逻辑性是指一个项目经理必须具有严密的逻辑思维能力,能够透彻地分析项目工作中各类问题的前因后果及各种逻辑关系;分析问题的可靠性是指一个项目经理在分析各类项目工作中的问题时,能够依据事实、理论和实际经验,而不是凭空想象;所谓分析问题的透彻性是指一个项目经理在分析问题时要能够从正反两个方面和多个不同的角度出发,深入、透彻地分析问题的实质和原因。

另外,项目经理还要有系统思维的能力,以便能集成地考虑问题和综合地分析问题。因为项目经理所面临的是一个开放的、不确定的工作环境,他所领导的人是各种各样的临时性项目团队成员,他所具有的资源 and 时间有限,但是由于一定要实现项目既定目标,所以他必须具备上述发现和分析问题的能力。

2. 处理和解决问题的能力

项目经理还必须具备处理和解决问题的能力,因为他就是为解决项目各种问题而设立的。项目经理处理和解决问题的能力涉及三个方面:一是处理和解决问题的针对性;二是处理和解决问题的正确性;三是处理和解决问题的完善性。所谓处理和解决问题的针对性是指项目经理在解决问题的过程中所采取的各种对策和方法应该具有很强的针对性,而不能像日常运营经理那样使用程序化和结构化的解决问题方法。所以,项目经理处理和解决问题是一件艺术性很强的事情,必须针对具体问题找出有针对性的解决问题的办法。

项目管理概论(第二版)

所谓处理和解决问题的正确性和完善性是一种科学与集成的统一,其中处理和解决问题的正确性是指项目经理要具有采用正确方法解决具体项目问题的能力,而处理和解决问题的完善性是指项目经理在解决问题过程中能够考虑周全和集成解决问题。这样既能很好地解决项目的眼前问题,又能够不给项目留下各种后患;既能做到最终解决问题的结果令有关各方都满意,又能使解决问题的成本低而价值高。当然,一个项目经理要具备这些解决问题的能力是十分不易的,但他至少要具有针对具体情况解决具体问题的能力。

3. 制定和做出决策的能力

项目经理还必须具备在复杂情况下制定并做出决策的能力,即在各种情况下能够找出解决问题的可行性方案并挑选出最佳行动方案的能力。这方面的能力包括收集信息的能力、加工处理信息的能力、根据各种信息制定行动备选方案的能力和抉择最佳行动方案的能力。所谓收集信息的能力是指一个项目经理必须具备采用各种手段获得项目信息的能力,这包括采用文献阅读、访谈、问卷和实地观察等手段和方式的能力。一个合格的项目经理不但要具备这些收集信息和获得信息的能力,同时还应该具有对各种数据和信息进行加工处理的能力,这包括项目数据和信息的汇总能力、数据和信息的分类整理能力、基本的数据统计分析能力和财务分析能力等。

另外,项目经理还应该具备根据各种信息制定和选择行动备选方案的能力,这包括找出和制订各种可行备选方案的能力,分析和确定各备选方案的经济、技术、运营等特性的能力,分析和比较各个备选方案优劣的能力等。项目经理最重要的决策能力是抉择最佳行动方案的能力,因为只有能够选出正确的行动方案才是真正意义上的决策能力,或叫狭义的决策能力。这种狭义的决策能力要求项目经理能够在信息不完备的情况下运用自己的经验和判断去选择出最佳的行动方案。

4. 灵活应对和变更的能力

项目本身的不确定性因素很多,因为项目是在相对开放和不确定性的环境下实施的。所以,项目范围、工期、成本、质量和各种资源都是可变的,项目团队成员也是可变的,甚至项目业主或顾客的要求与期望都是可变的。要面对这么多的项目可变因素,项目经理必须具有灵活应对和变更的能力。这是一种控制、处理和适应项目各种发展变化的能力,是一种在项目各种发展变化中努力确保项目目标得以实现的应对和变更的能力。

项目经理灵活应对和变更的能力主要表现在两个方面:一是对于各种项目变更的快速反应能力;二是灵活地运用各种手段去进行变更的能力。所谓快速反应能力是指一旦项目发生变化,项目经理应该能够以最快的速度做出反应和提出应对措施,而不至于使项目的发展变化或问题扩大而造成损失的不断增加。所谓的处理项目各种发展变化的能力包括灵活运用各种手段去处理所发生的各种变动,灵活地调整项目管理和工作以及使项目团队尽快适应发展变化后的环境与情况等。

（二）项目经理的人际关系能力

这是指项目经理与项目相关利益者和项目团队成员进行沟通与合作的能力,他们要具有激励项目成员和因人而异的领导和管理的能力,他们要能够有效地影响他人的行为和处理好各种人际关系。这方面的技能涉及如下几个方面的能力。

1. 沟通能力

项目经理必须具备很强的沟通能力,因为他要不断地与项目团队成员、项目业主或顾客和项目其他利益相关者以及项目有关组织和个人之间进行各种各样的沟通。这既有管理方面的沟通和技术方面的沟通,也有思想和感情方面的沟通;既包括书面语言的沟通,也包括口头语言沟通和非语言沟通。所以,项目经理必须具有沟通技能,以便在项目管理中能充分地进行信息传递、思想交流甚至能影响他人的行为,为实现项目目标服务。

项目经理在口头沟通技能方面必须具备“听”“说”两个方面的能力。其中,在听的方面,项目经理要能够倾听各个方面的意见与建议,既能够使对方在沟通过程中做到知无不言、言无不尽,而真正全面地传递信息和表达出自己的思想和感情,又要能够从对方那里获得自己所需要的信息。在说的方面,项目经理需要具有良好的语言表达能力和说服与鼓动他人的能力,这包括针对具体人和具体事能够充分表达出自己的想法和意图以及传递正确信息的能力,包括能够使用各种表达方法和沟通渠道说服他人的能力,也包括能够鼓舞士气的鼓动能力等。另外,项目经理在书面沟通方面更需要具备能够读懂并能正确使用各种书面文件的能力,这包括各种技术文件、管理报告、项目报表和备忘录文件。

2. 激励能力

项目经理要管理好项目和项目团队还需要具备足够的管理激励能力,这包括对他人的激励和自我激励两个方面的能力。在项目实施中项目经理需要不断地激励项目团队成员使他们能够保持旺盛的士气和积极性,以便为实现项目目标而共同努力。同时,项目经理也需要不断地激励自己,使自己能够去面对和解决项目中出现的各种问题。项目经理的激励能力首先是深入了解和正确认识项目团队成员个人需求的能力,这涉及了解团队成员的个人需求、识别和发现团队成员的真正需要、认识团队成员的主导需求等能力,因为对人进行激励的前提是要了解和清楚他们的个人需求并有针对性地开展激励。其次,项目经理要能够正确选择和使用激励手段和方法,这包括合理选用精神激励或物质激励手段、内在激励或外在激励手段、正强化和负强化的激励手段等各种不同的激励手段和方法的能力。

另外,项目经理还要能够制定出合理的奖惩制度,并能够适时地采用奖惩和其他一些激励措施。这包括确定奖惩的适用情况和条件、奖励的周期性和惩罚的及时性、奖励和惩罚的力度与具体实施办法等。因为项目管理中的激励有很强的时效性,所以项目经理必须具有适时激励的能力,项目经理要能够根据项目的具体情势变通和运用各种激励措施。项

项目管理概论(第二版)

目经理还需要充分使用自己拥有的权力,通过各种各样的方式影响他人的行为。这种能力主要来自两个方面:一是运用职权影响他人行为的能力;二是运用个人权力去影响他人行为的能力。项目经理的职位赋予了项目经理一定的职权(包括奖惩和强制等权力),但是他必须具备正确使用这些职权以影响和改变他人行为的能力。项目经理除了职位赋予的职权以外,还有其自身的专长权、个人影响权、参与权等个人权力,在项目管理过程中他必须能够充分运用这些权力影响项目团队成员和其他人的行为。需要注意的是,由于项目团队是一种临时性的组织,所以项目经理需要更好地使用个人权力去影响他人的行为。项目经理要能够充分运用自己的专长去影响他人,以更好地完成项目。

3. 交际能力

项目经理与项目业主或顾客、项目的其他利益相关者以及项目团队的全体成员打交道,因此他必须具备较高的交际能力,否则他将无法与项目全体相关利益者保持正常的工作关系。项目经理的交际能力涉及处理与业主或顾客的委托代理关系方面的能力、处理与项目其他利益相关者的利益关系方面的能力、处理好项目所涉及公共关系方面的能力、处理好项目团队内部关系方面的能力等。

项目经理还需要能够充分了解上级、项目业主或顾客的想法,了解项目业主或顾客的意图并获得他们的信任,努力搞好与各方面的关系,这样他就会使项目获得更多的资源和更大的支持。总之,项目经理必须具备较好的交际能力,才能够很好地领导一个项目团队,才能够很好地完成一个项目。

4. 协调能力

项目经理是一个项目矛盾和冲突的中心,因为所有项目相关利益主体的各种矛盾和冲突多数需要项目经理进行协调和处理,因此他必须具备处理矛盾和冲突的协调能力,否则他就会陷入各种矛盾和冲突之中,非但无法完成项目,还会引发各种各样的纠纷甚至诉讼。项目经理处理矛盾和冲突的能力主要有:协商的能力,因为他处理矛盾和冲突的首要手段是协商;调停的能力,他应能为项目相关利益主体调解矛盾和冲突;妥协的能力,他应该能够牺牲某些利益或目标去化解矛盾和冲突;搁置的能力,通过搁置使矛盾和冲突随时间推移而自行消失、化解和解决;激化的能力,通过激化去促使问题发生转化或得到解决。

另外,项目经理还需要具有一些其他的处理矛盾和冲突的能力,这包括同各种人共同合作的能力、规避矛盾和纠纷的能力、转化矛盾和纠纷的能力等。

(三) 项目经理的专业技能

这是指项目经理处理项目所属专业领域技术问题的能力,因为项目经理要开展项目管理就必须要有项目所属专业领域的知识和技能。例如,房地产项目经理应具备土建和安装专业的知识与技能,而软件开发项目经理应具备计算机和软件方面的专业知识与技能。因

为每个项目属于一定的专业技术领域,而且在项目管理中无法按照“外行领导内行”的办法,所以大多数项目经理都应由具有项目所属专业领域的管理者担任。

当然,项目经理也不必一定非要是项目所属专业领域中的权威人士,但是项目经理必须具备项目所需的基本专业知识和技能。例如,一个建设工程项目的经理必须了解土建工程和安装工程的基本原理和过程,一个信息系统开发项目的经理必须了解系统调查、系统分析、系统设计和系统测试的基本原理与方法,一个管理咨询项目的经理就必须懂得企业管理的理论和管理咨询的实务等。但是,由于不同项目需要不同的专业知识和技能,所以在此无法像前面的概念性技能和人际关系技能那样详细描述项目经理所需的各种专业技术知识和能力。

三、项目经理的各种素质要求

项目经理除了要有技能以外还必须具备开展项目管理所需的基本素质,项目经理的基本素质要求主要包括:要勇于决策和勇于承担责任,一个项目经理的项目管理责任事关重大,而且项目管理与一般运营管理不同,没有职能部门提供决策支持和分担各种管理责任,所以项目经理必须独自承担决策和管理的责任。由于项目管理本身所处环境的不确定性和项目要求与实施条件在不断变化等原因,在项目管理的过程中项目经理经常需要做出各种各样的决策,这就要求项目经理必须具备勇于决策和勇于承担责任的素质。正如古语所言,“将在外君命有所不受”,项目经理带领项目团队在外工作,经常不能等待上级的指示而需要他自己拿主意和作决策,所以他必须具备勇于决策和勇于承担责任的素质。

第二节 项目团队

项目团队是项目组织的核心,现代项目管理十分注重项目团队的组织建设和按照团队的方式开展项目工作,因此项目团队管理成了现代项目管理模式中一个十分重要的内容。

理想的项目团队能在既定的时间、既定的预算成本内成功地实现项目的目标。在理想的项目团队中,每位成员都能获得事业的发展 and 个人的进步。

一、项目团队的概念和特征

(一) 项目团队的概念

现代项目管理认为:项目团队是一组个体成员为实现一个具体项目的目标而组建的协同工作的队伍。项目团队的根本使命是在项目经理的直接领导下,为实现具体项目的目

项目管理概论(第二版)

标,完成具体项目所确定的各项任务而共同努力,并协调一致,有效地工作。项目团队是一种临时性的组织,一旦项目完成或终止,项目团队的使命即已完成或终止,项目团队即告解散。

需要注意的是,仅仅把一组人员调集在一个项目中一起工作,并不能形成团队。项目团队不仅仅是指被分配到某个项目中工作的一组人员,它更是指一组互相联系的人员同心协力地工作,以实现项目目标,满足客户需求。而要使这些人员发展成为一个有效协作的团队,一方面需要项目经理努力;另一方面也需要项目团队中每位成员积极地投入到团队中去。一个有效率的项目团队并不一定能使项目取得成功,但一个效率低下的团队则注定会使项目失败。

(二) 项目团队的特征

就如项目本身的独特性一样,没有哪两个项目团队会一模一样。但是,我们仍然可以得到一点,就是项目团队能否有效地开展项目管理活动,这主要体现在以下三个方面。

1. 合理的分工与协作

项目团队的使命就是完成特定项目的任务,实现特定项目的既定目标。它没有也不应该有与既定项目无关的其他的使命或任务,团队成员既分工又合作。

2. 高度的凝聚力与民主气氛

一个有成效的项目团队,必定是一个有高度凝聚力的团队,能使团队成员积极、热情地为项目成功付出必要的时间和努力。

3. 共同的目标

每个组织都有自己的目标,项目团队也不例外,正是在这一目标的感召下,项目成员才凝集在一起,并为之共同奋斗。

(1) 项目团队有一个共同愿景。这是团队之所以存在的主观原因,每个成员都清楚地了解它、认同它,都愿为共同愿景的实现而奉献全部心力、体力与智力。

(2) 项目团队有着明确的目标。这一目标是共同愿景在客观环境中的具体化,并随着环境的变化而有相应的调整,但每个成员也都了解它、认同它,都认为共同目标的实现是达到共同愿景的最有效途径,即团队不能在如何达到共同愿景的问题上有太大的分歧。

(3) 团队成员都了解共同目标的实现对组织的重要性。

(4) 共同愿景和共同目标包括了个人愿景与个人目标,充分体现了个人的意志与利益,并且具有足够的吸引力,能够引发团队成员的激情。

(5) 依据实事求是的原则,通过评估与选择,团队能制定并执行有效的策略。

二、项目团队的创建与发展

一般意义上的团队是由于在兴趣、爱好、技能或工作关系等方面的共同目标而自愿组

合,并经组织授权、批准的一个群体。例如,学校中有相同兴趣的师生所组成的各种兴趣小组或团队,政府机关中有相同爱好的人组成的篮球队、足球队,企业中有相同技能的人组成的起重、运输、装配等队伍,这些都是一般意义上的团队。通常,团队的目标是与组织的目标一致的,所以各种团队是企业或组织在实现自己目标的过程中一种必不可少的有形力量。项目团队是由于“工作关系”方面的共同目标而组建的团队,它也属于一般意义上的团队范畴,所以在团队创建与发展方面也有一般团队建设与发展特性。

(一) 创建项目团队的原则

项目团队的组织没有固定的模式,应根据项目的不同特点、不同的内外部条件,采用不同的组织形式。但是,无论具体情况如何不同,组织项目团队总的要求还是应从项目的实际出发,保证项目稳定、高效地运行,以成功实现项目目标。创建项目团队应遵循以下原则。

1. 有效管理跨度原则

管理跨度是指一个主管能够直接有效地管理下属的人数。一个项目经理的管理跨度是有限的,往往要受到以下因素的影响。

(1) 问题的复杂程度。一般而言,项目所要处理的问题难度越大、复杂程度越高,项目经理直接管理的人数就越少。相反,如果处理的是日常性、规范性的事务,那么管理者的管理宽度就可能大一些。

(2) 项目经理及团队成员才能的高低。能力较强的项目经理能够在不降低团队效率的前提下,比相同层次、相同工作的其他项目经理管理较多的人员。同样,一个高度熟练和胜任的团队成员所需要的管理就要少一些。这样,项目经理的管理宽度就可以加大。

(3) 授权程度。项目经理将管理权授予得越多,他们要亲自处理的具体问题就越少,管理宽度就可以大一些;反之,管理宽度就应该小一些。有的项目经理很不放心把权力交给下属,其实,应该通过训练安排,把一部分权力适当交给下属,由他们处理某些问题,这样既锻炼了下属,又扩大了管理宽度。

2. 权责对等原则

权是在规定的职位上行使的权力,责是在接受职位、职务后必须履行的义务。在工作中,权与责必须大致相当。变动权力时,必须同时变动与权力相应的责任。如果要求一名项目经理履行某些责任,那就要授予他充分的权力。如果这些权力已授给他,但该项目经理却不能承担相等的责任,那么就应收回这些权力或者对他的职务作某些变动。

3. 职才匹配原则

项目团队成员的才智、能力与担任的职务应相匹配。每种职位所要求的能力水平不同,因此组织团队应尽可能地使才位相称、人尽其才、才得其用、用得其所。理想的团队组

项目管理概论(第二版)

织,必须具备修改和调整的可能性,必须具有灵活性。在遇到缺乏某种工作需要的成员而又一时找不到合适人选时,可以考虑把项目工作重新修改、设计、安排,直到找到适当的人员来充任。

4. 单一指令原则

团队成员只能接受一个上级的命令和指挥,一个成员不能受到多头指挥,否则团队成员就会无所适从。上下级之间的上报下达都要按层次进行,一般情况下不得越级。执行者负执行之责,指挥者要负指挥之任,在管理上,尽量实行“一元化”的层次联系,做到政出单门。

5. 效果与效率统一原则

效果是指项目团队的活动要有成效,即“做正确的事”。项目团队不但要能保证项目的进行,同时要有成果。效率是指项目团队在单位时间内取得成果的速度,即“正确地做事”。在单位时间内取得成果的过程中,各种物质资源的利用程度、团队成员的工作效率,都反映出项目团队的效率。效率不高,反应迟缓,说明这个项目团队的某些方面已经不适应客观要求,需要改进。

(二) 项目团队的组成

一个完整的项目团队不仅包括项目领导、项目成员,即项目经理、经理班子,以及团队成员,还应有自己独特的任务和目标。例如,三峡项目团队的主要任务和目标就是要完成三峡工程的建设任务,并实现水力、电力目标。当然,在不同的时期和阶段,同一项目团队会有不同的任务和目标。项目团队正是在不断地完成一项项任务,实现一个个目标的进程中,逐渐发展、成熟和壮大的。

项目团队到底需要哪些角色,他们应承担什么样的职责,这主要是由团队所担负的任务与期望达到的目标来确定。通常而言,项目团队主要包括项目经理、项目经理班子、一般团队成员、团队顾问和项目专家等角色。有时,这些角色不一定要由不同的人来承担,根据实际情况,一个人可同时担任多个角色。在一个真正的项目团队中,团队角色往往极具弹性,成员要么轮流担任某个角色,要么在相互间的配合中很难分清到底是谁担任了某个角色。对于一个高效的项目团队而言,重要的是各个角色必须有人来承担,至于到底是谁承担了某个角色并不重要。

项目经理的职责,我们已在上文介绍过,下面分别介绍其他几个角色的职责。

1. 团队成员的职责

(1) 帮助保持并扩大团队共同努力的成果;维护项目团队的团结;保护团队的荣誉;保守团队的机密。

(2) 在团队会议开始前做好准备,准时参加团队会议,并积极参与讨论,针对团队的问题