

第3章

项目经理

【学习目的和要求】

通过对本章的学习,理解项目经理在项目中的作用和地位,明确项目经理在项目中所承担的职责,了解一名优秀的项目经理所应具备的综合素质,以及项目经理选拔的程序、评估的标准及培训的方法等。

【重点问题】

- 项目经理与职能部门经理的区别;
- 项目经理的职权;
- 项目经理的素质要求。

项目经理是决定项目成败的关键角色,是现代项目管理体系的核心。从项目经理的素质要求和培训过程看,应明确项目经理在项目管理过程中的地位和责权,所有项目组织成员都应该努力提高素养和能力;从项目经理的人才选拔和资质认证方面来看,较高的职位素养和工作能力是保证项目经理开展工作的前提,明确工作目标和工作任务、对其施行激励性措施是提升项目质量的有利保障。

3.1 项目经理的地位与责权

3.1.1 项目经理的定义

1. 项目经理的内涵

一个项目的负责人常常被称为项目经理。在 20 世纪 50~80 年代,项目经理通常被理解为一个技术管理方面的专家或具体任务的执行者,其主要工作是完成由设计师、工程师或建筑师制定的方案,并对项目的时间、费用、范围及人力资源进行有效管理。从 20 世纪 80 年代至今,项目经理被授以更多权限,他“不再只是任务的执行者,而要胜任更多的工作,并具有一定的管理技巧。他不仅要组织实施方案,还要管理合同、熟悉财务并和客户一起工作”。^① 自此,项目经理在现代项目管理体系中的位置越来越重要,并逐渐成为项目管理的核心。只是这时

^① 综合管理:项目管理领头羊——项目经理详析. 青年人[OL]. <http://www.qnr.cn/zy/mag/know/200805/47321.html>, 2008-5-13.

的项目经理已不再是传统意义上的管理者了,因为他所领导的团队层次并不十分分明,指挥与控制不再像以往那般奏效,而更多地以“激发与引导”的角色定位。

本教程选用的项目经理定义,是在 2002 年美国项目管理标准会议(PMI Standard Committee)上由 PMI 给出的:“项目经理是执行组织委派其实现项目目标的个人。”^①项目经理是项目团队的领导者和决策者,负责项目的组织、计划、实施及控制的全过程,被要求必须在不超出预算的情况下,带领和激励整个团队,调动和协调各项资源,准时而优质地完成项目目标。

2. 项目经理的分类

由于每个项目的层次和复杂程度不同,所以其对项目经理的知识水平和实践能力的要求也不尽相同。根据项目经理资质的不同,项目经理可划分为以下四类。

1) 项目组长

项目组长也称项目团队领导,通常在整个项目中负部分责任。其工作范围主要集中于根据项目目标组织项目团队成员完成指定的计划,其管理方面的工作主要是任务的分派和监控等,其更多时间花在技术方面。

2) 项目经理

项目经理通常对项目负有全责。其管理任务较重,不仅要在宏观上做好项目团队的建设及管理,还要在微观上做好项目团队各成员之间以及项目组与各职能部门之间的沟通与协调。这一层次的项目经理通常被看作“中级项目经理”。

3) 高级项目经理

高级项目经理与项目经理承担的项目管理职责基本相似,主要差别在于项目规模、项目复杂度以及项目过程掌控等方面。高级项目经理需在大项目、复杂项目以及多项目管理方面更具实战能力;同时能更有效地预见风险,在处理冲突和协调资源方面也更具艺术性,从而能更有效地控制项目过程。

4) 大型项目经理

大型项目经理通常是具有资深的项目管理经验、达到项目管理领域的最高专业水平的人,能对极其复杂的项目、跨国项目或同时对多个项目进行管理。

随着项目管理的日趋成熟,人们对项目管理的认可程度也越来越高,使得越来越多的项目经理独立掌管项目,并对项目全权负责,项目经理、高级项目经理、大型项目经理逐渐成为项目经理研究的主要对象。

3. 项目经理的作用

项目管理是以个人负责制为基础的管理体制^②。这个“个人”就是项目经理。项目经理是项目执行组织或项目出资人以契约的形式指定的合法的项目当事人,具有对项目的领导权与决策权。项目经理与项目团队成员的关系,像教练员与运动员的关系。概括起来,项目经理的作用体现在以下几点。

^① 项目管理协会. 王勇,张斌译. 项目管理知识体系指南[M]第4版. 北京: 电子工业出版社, 2009: 10.

^② 白思俊. 现代项目管理概论[M]. 北京: 电子工业出版社, 2006: 76.

1) 领导作用

项目经理是项目团队的最高领导者。项目经理需要指挥和控制项目执行中的全部工作,并鼓励项目团队成员为实现项目目标而努力工作。首先,项目经理要组建项目团队、分配任务、制定工作计划,并指挥项目团队成员开展各自的工作;其次,项目经理要对项目执行过程实施宏观控制,如控制项目时间和成本;最后,项目经理需要适时适当地激励项目团队成员,使每一个成员都能发挥最大的能动性和积极性。

2) 决策作用

项目经理是项目执行中的最高决策者。在项目中,凡是重大决策均应由项目经理亲自做出。项目经理的决策作用主要体现在以下两个方面。一方面,项目经理在常规事务的管理上发挥积极的决策作用。项目经理需要亲自决策的常规事务有项目计划的制定、人员的任免、方案的设计、技术的决断、资源的采购及调配、合同的设计及变更等,项目经理需要制定出符合项目目标的正确决策,从而保障项目高效运行。另一方面,项目经理要在突发事件的处理上发挥及时的决策作用。项目经理需要亲自处理的突发事件有重大安全和技术事故、资金短缺、项目延期等。项目经理需要迅速对这些问题做出反应,及时制定解决方案,从而最大程度地降低项目损失。

3) 协调作用

项目经理是负责项目内外沟通与协调的人。在项目执行中,项目经理需要正确处理项目组织内外的各种关系,为项目的顺利执行创造良好的条件和环境,以促进项目目标的最终实现。项目经理的协调作用主要体现在以下两个方面:一是项目经理需要与项目团队成员定期沟通,使项目团队成员的个人目标与组织目标保持一致;二是项目经理必要时需要与项目干系人进行协调、磋商及谈判,减少摩擦、解决冲突、促进协作,以确保项目的顺利进行。

3.1.2 项目经理的地位

项目经理在项目管理中处于核心地位,具体体现在三个方面:第一,项目经理是项目执行的最高领导者、组织者、责任者,在项目管理中起着决定性的作用;第二,项目经理是项目信息沟通的发源地和控制者,在项目执行过程中,来自项目外的重要信息、指令都要通过项目经理来汇总、沟通和互动;第三,项目经理是各种重要指标、决策、计划、方案、措施和制度的制定者。在《决胜项目管理:哈佛商学院 MBA 8 项专业修炼》一书中,作者代凯军以企业为例,简洁、形象地将项目经理在项目中的地位概括为七个要点:

- ① 项目经理是企业的首脑;
- ② 项目经理是企业的领导者;
- ③ 项目经理是企业信息沟通的枢纽;
- ④ 项目经理是企业资源的分配者;
- ⑤ 项目经理是企业的故障排除者;
- ⑥ 项目经理是企业的领航员;
- ⑦ 项目经理是企业的活动家^①。

^① 代凯军. 决胜项目管理: 哈佛商学院 MBA 8 项专业修炼[M]. 新疆: 新疆人民出版社, 2000: 476.

为了深入了解项目经理的地位,需要明确项目经理与职能部门经理以及组织高层领导之间的区别。

首先,项目经理与组织中常设的职能部门经理存在着以下八个方面的不同。

(1) 在职业角色方面,相对而言,项目经理不必精通项目中的每一项任务,也不必事必躬亲地去干好每一项具体工作,但他一定要为每项工作找到最适合的人去完成,并且要规定项目任务何时开始、何时完成及整个过程的经费怎样分配,他是整个项目的促成者。不同的是,职能部门经理只需带领并指导本部门的员工去完成每一项工作,规定谁负责某项任务,指导技术工作如何完成等,他实际上是本部门的技术监督者。

(2) 在职业特征方面,项目经理不仅要具备良好的个人素质和成熟的人格,还要具备交流技巧、协调能力、说服能力和处理冲突的能力。不同的是,职能部门经理通常在相对稳定的工作环境中工作,只需要依照明确的工作程序高效地组织生产就行了。

(3) 在职业周期方面,项目经理要受项目生命周期限制,属于一种短期性职位,具有很强的流动性和不稳定性。不同的是,职能部门经理只受其自身职业生涯发展规划限制,所以是一种相对固定的长期职位。

(4) 在职业发展方面,项目经理呈“螺旋式”的模式发展,他会在一个项目完成后转向另一个项目,或从一个专业领域转向另一个专业领域。在这个过程中,他不仅吸取了旧项目或旧领域的知识和技能,而且又会为另一个新项目或新领域的发展开启一扇大门,所以,项目经理无论在知识上还是在管理技能上都呈螺旋型模式发展。相对而言,职能部门经理则不同,他呈直线型模式发展,即他有着明确的线形职业“运作”发展意识,会在某一专业领域内接受各种机遇的激励,在连续不断的“运作”中持续追寻更大的工作业绩,向更高的职位目标努力。

(5) 在知识结构方面,项目经理是“通才”,即他并不需要是某一领域的高级专家,但需要具备丰富的管理经验和广博的知识背景,并利用这些经验和知识来管理和协调项目团队成员及时、高效地完成项目目标。而职能部门经理是“专才”,即他必须是某一领域的专家,必须对该职能部门的业务非常精通,这样他才能够对下属的业务进行指导。

(6) 在管理方式方面,项目经理采用的是“大目标管理、小过程管理”的方式:项目管理要基于目标开展,以实现项目目标为最终目的,非常重视结果;但在项目的具体实施过程中,项目经理会把大项目分解成子项目,把子项目分解成工作包,再依据不同层次的子项目或工作包来制定各自的目标,并对其进行过程管理。而职能部门经理采用的是“大过程管理,小目标管理”的方式,这主要是因为:每个职能部门都有其相对固定的业务范围及流程,职能部门经理的主要职责就是针对本部门所从事的具体业务及日常运营状况而开展过程管理,包括具体业务的策划、实施、监测及改进等;同时也为本部门各项业务的开展设立一定的目标,从而进行适当的目标管理。

(7) 在考核指标方面,对项目经理的考核主要是以结果为导向的,即判断项目经理的业绩大小主要看项目是否达到既定目标,这根据项目顾客或用户是否满意以及满意的程度来决定。而针对职能部门经理的考核主要是从效率性和有效性两方面来考核,即根据职能部门经理能否带领本部门高效地完成日常工作以及完成的质量如何来判断其业绩。

(8) 在工作方法方面,美国项目管理学专家杰克·R. 梅瑞狄斯(Jack R. Meredith)等认为,“项目经理常使用系统方法,职能经理常使用分析方法。系统方法强调对系统内构成部

分的总体把握和处理,分析方法则强调把系统的构成部分分解为越来越小的元素来进行处理”。^① 项目经理在处理事务时是从项目整体的角度出发,对项目的时间、质量、成本和客户满意度等限定因素进行综合考虑,从而有效调动项目团队、合理安排项目进度、严格控制项目质量、优化配置项目资源,最终实现项目目标。而职能部门经理在处理事务时只从本职能部门局部的角度出发,他擅长按其运作流程把本部门的任务进行分解和分工,以保证下属以最高的效率和质量完成任务。

为了便于读者理解项目经理与职能部门经理的区别,现将两者比较的结果在表 3-1 中列出。

表 3-1 项目经理与职能部门经理的区别

比较项目	项目经理	职能部门经理
职业角色	“帅才”	“将才”
职业特征	交际型	常规型
职业周期	短期性	长期性
职业发展	螺旋型	直线型
知识结构	“通才”	“专才”
管理方式	大目标管理、小过程管理	大过程管理、小目标管理
考核指标	结果导向	效率性和有效性
工作方法	系统方法	分析方法

其次,项目通常是在一个比项目组织本身更高一级的组织背景下产生的,如此说来,组织高层领导与项目经理之间是上下级的关系。由于项目经理一般由组织高层领导任命,其权力大小由高层领导决定,其开展工作(尤其是获得资源方面)须获得高层领导支持,其管理绩效由高层领导评价,其选拔和培养由高层领导决定,所以从某种程度上看,组织高层领导决定了项目经理的职业发展道路,项目经理必须与组织高层领导建立良好的关系。

影响项目经理与组织高层领导间关系的因素主要有以下几点:

- (1) 该项目对组织本身的重要程度以及相对于组织内其他项目的优先程度;
- (2) 项目经理本人长期以来在行业中建立的个人信誉,如诚实度、可靠度等;
- (3) 项目经理本人具有的良好品质,如进取心、自信心、坚忍不拔、百折不挠的精神等;
- (4) 项目经理本人做人做事的态度,如是否谦虚谨慎、灵活变通、平易近人、容纳意见等;
- (5) 项目经理本人具有的关系网,如能否通过自己的关系网找到对项目乃至高层领导有益的信息、解决矛盾冲突的办法等。

3.1.3 项目经理的责权

1. 项目经理的职责

项目经理作为项目的管理者,肩负着带领项目团队成员在不超出项目预算的前提下,按

^① 范黎波. 项目管理[M]. 北京: 对外经济贸易大学出版社, 2005: 64.

时优质地完成项目目标,并在保证项目用户或委托方满意的同时,实现项目组织利益最大化的使命。具体说来,项目经理应具有以下几方面的职责。

1) 确定项目目标

在进行项目计划前必须明确项目目标和客户期望:一方面,要保证项目目标与组织整体目标的一致性;另一方面,要与客户明确项目范围,并取得一致意见,通常这一点在签订项目合约前就应明确,并在项目启动会议上再次确认。除此之外,项目经理还应保证项目目标被项目团队的每位成员理解,以建立项目团队的共同使命与愿景,鼓励并帮助项目团队成员把项目工作与个人职业生涯规划联系起来。

2) 制订项目计划

项目目标的最终实现必须要有细致、周密的项目计划作保障。项目计划的制订应由项目经理领导、项目团队成员共同参与,对项目全生命周期进行系统地安排,并细化分解项目目标,最后,与重要项目干系人进行确认,项目经理应熟悉项目计划制定的方法和步骤,同时,还必须懂得如何运用项目计划指导具体的项目工作,即项目经理不仅要会计划,还要会控制。

3) 组建项目团队

一个高效的项目团队是项目组织的核心。因此,项目经理要根据项目自身的层次及特点,选择符合项目要求的团队成员,确定每个成员为完成项目目标所应承担的角色与职权,并与成员主动沟通,鼓励其工作,消除其疑虑,以使项目团队能够高效地运转。

4) 建立管理制度

项目经理还应负责建立或贯彻项目管理制度,这包括项目费用、沟通、范围、文档等管理制度。这些制度是项目执行过程中,项目的所有成员共同遵循的工作准则。在此基础上,项目经理可以为高效贯彻管理制度提供技术手段,如可以根据项目组织的 IT 应用水平建立项目管理信息系统,以便于项目成员间能够及时交流信息,降低沟通成本,提高工作效率。

5) 调配项目资源

项目经理要保证项目在执行的过程中能够获得充足的资源,并合理分配这些资源,以提高资源的有效利用率。项目资源主要包括人、设施、场地、资金等,这些资源有的是可持续使用的资源,有的是消耗性资源,有的是可重复使用资源,有的是可补充资源。项目经理需要在制定项目执行计划时,针对不同类型的资源,制订相应的资源计划,以便于合理调配各项资源。

6) 指导日常工作

项目团队成员要在项目经理的带领下进行工作。所以,项目经理不但要确定每位成员的工作职责,为其分配相应的工作任务,还要在成员的日常工作中给予必要的指导。这种指导可以体现在以下几个方面:一是当项目团队成员在工作中遇到困难时,项目经理需要指导其克服困难;二是当项目干系人增加或修改项目需求时,项目经理需要立即调整策略,并将调整后的工作计划告知项目成员;三是项目经理需要定期召开工作例会,总结已经完成的项目工作内容,布置接下来的工作计划。

7) 应对突发事件

项目的完成过程并不会一帆风顺,困难、矛盾、冲突等情况随时都可能发生,特别是项目干系人常常会干扰项目团队的计划或行动。遇到这种情况时,项目经理应当临危不惧、冷静

沉着,采取主动措施,迅速扭转局面。若遇到自己不能解决或不能做主的问题,项目经理需要及时汇报给项目组织高层领导,寻求其帮助。

8) 确保用户满意

通常有些项目经理将项目是否完成了既定目标作为衡量项目成功与否的标准,即项目只要满足三要素:时间、成本、质量等要求就是成功的。但事实并非如此简单,有时项目虽然满足了三要素,但其成果并没有被项目用户接受,没有令项目用户满意,那么,项目也是不成功的。因此,衡量项目成功与否的一条重要标准要看项目最终成果是否令用户满意。项目经理应当同项目用户保持密切联系,及时了解他们对项目需求和期望的变化情况,并进行详尽地研究,以深化对需求的理解,最终满足项目用户的需求。

2. 项目经理的权力

项目经理的权力是确保其履行职责的先决条件。凡是需要项目经理履行职责的地方,都要赋予其相应的权力。

1) 项目经理的授权依据

项目经理的授权依据如下。

(1) 根据项目目标要求授权。项目目标要求越高,项目完成的难度越大,则应授予项目经理的权力也就越大。

(2) 根据项目类型授权。项目类型越复杂,则应授予项目经理的权力也就越大。

(3) 根据合同类型授权。项目合同承包范围越宽,则应授予项目经理的权力也就越大。

(4) 根据项目的风险大小授权。项目潜在的风险越大,则应授予项目经理的权力也就越大。

(5) 根据项目经理管理经验多少与领导能力大小授权。项目经理经验越丰富、知识面越广、领导能力越强,则应授予项目经理的权力也就越大。

(6) 根据项目团队大小授权。项目组成团队越大、人数越多,则应授予项目经理的权力也就越大。

最后,根据项目独立性大小授权。项目独立性越强,则应授予项目经理的权力也就越大。

2) 项目经理的权限

项目经理的权限范围如下。

(1) 基本权限

项目经理被授予的基本权限主要包括控制权、决策权及任免权。其中控制权是指项目经理根据项目目标的要求,对人、财、物进行合理调配,从而对项目进度进行有效控制;决策权是指项目经理在财务制度允许的范围内,根据工作需要,做出流动资金周转、资产购置使用、技术更新及引进等决策的权力;任免权是指项目经理有权决定选择、聘任有关人员,并对项目团队成员进行考核监督,实施奖惩,乃至辞退的权力。

(2) 不同组织形式中项目经理的权限

项目经理权限的大小与其所处组织的类型有密切的联系,组织类型不同,权限的大小也就不同。

① 职能型组织中的项目经理的权限。在职能型组织中,项目经理可能由职能部门经理

兼任,其权限非常小,并没有足够的权力控制项目的整个进程,对项目团队成员也没有完全的支配能力,只起协调作用。其权限范围如图 3-1 所示。

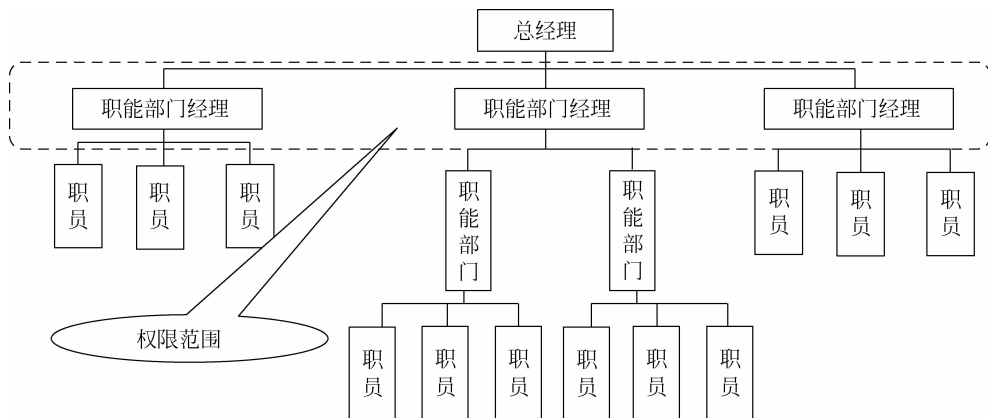


图 3-1 职能型组织中项目经理的权限

② 项目型组织中的项目经理的权限。在项目型组织中,项目团队成员是从公司组织中专门分离出来的,有自己的项目经理及所属职能部门。项目经理是全职,对项目团队负全责,享有最大限度的决策权,并对项目团队成员具有直接的管理权。其权限范围如图 3-2 所示。

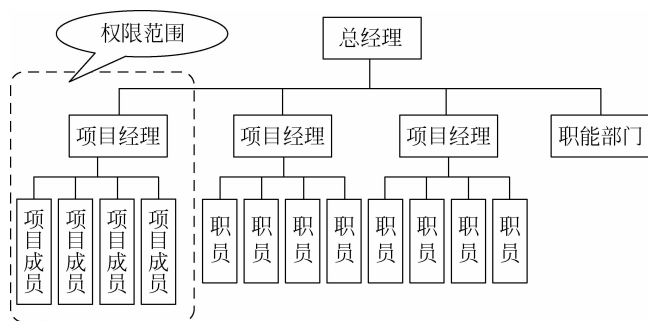


图 3-2 项目型组织中项目经理的权限

③ 矩阵型组织中的项目经理的权限。矩阵型组织结构是由职能型组织结构和项目型组织结构构成的混合体。它是为了最大限度地发挥二者的优势,在职能型组织的垂直层次结构中叠加了项目型组织的水平结构。项目经理在矩阵型组织中的权限范围如图 3-3 所示。并且依据组织中项目经理与职能部门经理相对权限的不同,通常矩阵型组织结构可划分为强矩阵型组织、弱矩阵型组织和平衡矩阵型组织三种类型。

在强矩阵型的组织中,项目经理与项目团队成员均为全职:项目经理的权限大于职能部门经理的权限,有足够的权力控制项目的整个进程;而职能部门经理不对项目直接负责,只起到辅助项目经理的作用。

在弱矩阵型的组织中,项目理由某一职能部门成员兼职,职能部门经理的权限大于项目经理的权限;项目经理只负责协调工作,并没有权力确定资源在各个部门分配的优先程度;项目成员在各职能部门兼职为项目提供服务。

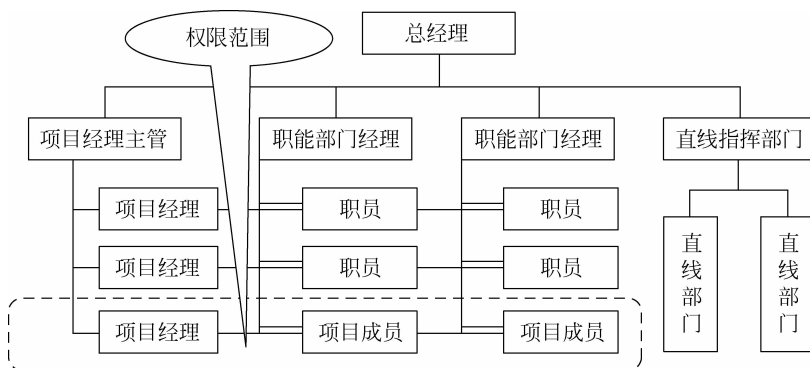


图 3-3 矩阵型组织中项目经理的权限

在平衡矩阵型的组织中,项目中只有项目经理一个全职人员。“项目经理的权限与职能部门经理的权限大体相等。由项目经理负责项目的时间和成本,监督项目的执行;各职能部门经理除了要对本部门的工作负责外,还要负责项目的质量,但平衡矩阵型组织结构主要取决于项目经理和职能经理的权力的平衡程度”。^①

为了加深理解,现把项目经理在不同类型的项目组织中的权限大小情况归纳在表 3-2 中。

表 3-2 不同类型的项目组织中项目经理权限比较

特征 \ 组织结构	职能型	矩阵型			项目型
		弱矩阵型	平衡矩阵型	强矩阵型	
项目经理的权限	很小可能没有	有限	小到中等	中等到大	很大甚至全权
项目经理的工作时间	兼职	半职	全职	全职	全职
项目经理的角色	项目协调员	项目协调员	项目经理	项目经理	项目经理

3) 项目经理的权力类型

项目经理的权力的类型通常可以分为正式权力和非正式权力两种。

(1) 正式权力

项目经理的正式权力是指项目经理的职位所规定的以及项目所在公司的高层领导所赋予的上级对下级的权力,主要包括控制权、人事任免权以及财务支配权,它是一种“显性”权力。为了保证项目工作的正常开展,这些正式权力是项目经理所必须拥有的、最基本的权力。

① 控制权。在项目的整个生命周期中,项目经理肩负着对项目时间、成本、质量进行控制的责任。在项目的执行过程中,项目经理需要及时掌握来自项目外部的多方信息(如业主与客户对项目进程及质量的满意度、供应商对项目所需物资供应的及时度、政府对项目工程的支持度以及公众对项目的认可度等),并进行有效汇总,从中分析出影响项目时间、成本、质量的因素,进而适当调整项目计划、完善技术方案,以便保证项目目标的顺利实现。

② 人事任免权。项目经理的人事任免权主要体现在两个方面:项目经理班子的组建

^① 骆珣. 项目管理[M]. 北京: 北京理工大学出版社, 2006: 19.

和项目团队成员的聘任。在组建项目经理班子时,项目经理具有选择、考核、聘任、调入高级技术人才和高级管理人才作为项目经理班子成员,并对其进行授权、指挥、调配、奖惩及解聘的权力;在聘任项目团队成员时,项目经理具有选择、考核、聘任相关专业技术人员及行政人员作为项目团队成员,并对其进行培训、授权、指挥、调配、奖惩及解聘的权力。

③ 财务支配权。项目经理在财务制度允许的范围内,拥有对项目经费进行支配的权力,具体包括以下几个方面。一是拥有支出项目资源采购费用的权力,这些资源包括项目所需的设备、物资及服务。该权力的有效行使为项目的顺利开展提供了坚实的物质基础。二是拥有宏观调配项目资金的权力。资金是保障项目顺利进行的先决条件,但在项目执行的过程中,有可能会产生资金短缺的情况。这时,项目经理需要有权进行融资、调配多方资金,以保证流动资金的正常周转。三是拥有制定薪酬计划的权力,包括制定薪酬结构、薪酬等级、计酬标准及奖惩规则等。制定合理的薪酬计划可以有效地鼓励项目团队成员,并激发他们的工作热情。

(2) 非正式权力

项目经理的非正式权力主要是指其凭借自身的威信或影响改变项目团队成员的心理和行为的一种自然性的力量。它既没有正式的制度规定,也没有上下级授予的形式,更没有命令与服从的约束力,但其影响力却远比正式权力广泛、持久,它是一种强大的“隐性”权力。这种权力主要是由项目经理的学识、经验、人格魅力及信誉等因素所决定。

① 基于学识或经验的权威。项目经理凭借个人渊博的知识以及丰富的管理经验使项目团队成员产生一种敬佩感。这种敬佩感使团队成员自觉自愿地接受项目经理的思想、行为方式,从内心对项目经理产生认同感和尊重感,从而服从项目经理的领导、拥护项目经理的决策,进而心甘情愿地干好本职工作。

② 基于人格魅力的权威。人格魅力通常包括两方面:理论素养和人格素养。而这两种素养的外部表现就是一个人人格的魅力体现。一个具有人格魅力的项目经理通常会使团队成员产生“敬仰感”。这种敬仰感能在团队成员中产生巨大的凝聚力、向心力和感召力,从而激励鼓舞团队成员为实现项目最终目标而努力。

③ 基于信誉的权威。信誉通常是指一个人的信用和名誉。一个拥有极高信誉的项目经理通常会使团队成员产生极强的信赖感,从而使项目团队成员更愿意听命于项目经理的领导并延续这种关系。

3.2 项目经理素质与培训

3.2.1 项目经理的素质

项目经理素质是指项目经理应具备的综合素质,即项目经理的知识水平、自身素质以及各种能力等方面的综合素养。

1. 项目经理的知识水平

知识是一切能力的基础,卓越的能力是建立在系统的知识积累之上的。因此,优秀的项目经理必须具备以下两个方面的知识。

1) 相关行业知识

具备相关行业知识是项目经理从业的基本条件。相关行业知识是指与项目所属行业相关的专业知识,例如 IT 项目需要懂得一些计算机和网络方面的知识,制药项目需要懂得一些生物化工方面的知识,土建项目需要懂得一些建筑力学方面的知识。不懂专业技术往往是导致项目经理管理失败的主要原因之一。首先,项目经理作为项目的最高决策人,如果不懂专业技术,就难以鉴别项目计划、工具设备及技术方案的优劣,从而对项目执行中所产生的重大技术决策问题缺乏见解,进而无法进行正确决策;其次,项目经理如果缺少专业知识,就难以对大量错综复杂的专业性任务进行合理分配,无法与项目成员进行有效沟通。

可见,具备相关行业知识对项目经理来说至关重要。但项目经理作为项目的最高管理者,负责全面的项目管理工作,通常并不需要亲自去做具体的技术工作。因此,项目本身并不要求项目经理精通很深的相关行业知识,但需要项目经理对相关行业知识进行整体性地把握和系统性地认识。

2) 相关管理知识

具备相关管理知识是项目经理从业的基本保障。相关管理知识是指项目经理管理整个项目的过程中所需的管理知识,一般包括通用管理知识和项目管理知识。

通用管理知识主要指管理的计划、组织、指挥、协调、控制等职能的履行,管理方式、方法和手段的运用,以及管理中涉及的财务知识、法律知识、营销技能和人力资源管理方法知识等。

项目管理知识是以通用管理知识为基础,并在项目领域发展起来的具有行业特征的管理知识。PMI 在项目管理学科和专业发展进程中首先提出了“项目管理知识体系”的概念。它主要是指项目管理专业领域中知识的总和,包括项目管理的启动阶段、计划阶段、实施阶段、控制阶段和收尾阶段等五个过程的管理活动内容,以及项目整体管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理等九大知识体系。项目经理有必要在开展项目管理之前对项目管理的九大知识体系进行深入地学习和系统地掌握。

2. 项目经理的自身素质

项目经理自身素质的高低对项目的成功与否起着至关重要的作用。因此,项目经理至少应具备以下几方面的基本素质。

1) 道德素质

“道德是一个判断行为正当与否的观念标准,是调节人们行为的一种社会规范”^①,也是指导个人行为的准则。一个具备优秀道德素质的项目经理势必是一个有组织、有纪律、有责任感的人。这样的项目经理能够激发整个项目团队的责任意识与纪律意识,从而在感召整个项目团队遵纪守法的同时减少项目可能产生的社会负效应,最终保证社会利益、用户利益和自身利益的统一。

2) 心理素质

心理素质通常包括人的认识能力、情绪和情感品质、意志品质、气质和性格等个性品质

^① 百度百科, <http://baike.baidu.com/view/10153.htm?fr=ala0>.

的各方面。一个具有良好心理素质的项目经理应该乐观而豁达、沉着而冷静、自信而不自大、坚强而不固执。

3) 身体素质

项目通常是在一定的时间、成本和质量的约束下开展起来的,通常工作负荷很重、工作压力很大,这就要求项目经理必须具备良好的身体素质。项目经理只有身体强壮才能保证工作精力充沛,才能给团队成员极强的感染力,增强组织活力。

3. 项目经理的能力

能力是使人顺利完成某种活动的必要条件。一个优秀的项目经理需要具备多种能力,以确保项目的顺利完成。项目经理所应具备的能力主要有以下几点。

1) 领导与决策的能力

项目经理的领导能力是指其在项目组织中实现自身影响力的能力。优秀的项目经理一定是能够最大程度地发挥自身影响力的人。所以,项目经理的领导能力主要体现在以下两点:一是运用职位所赋予的权力直接指挥、控制项目团队成员,使他们能够围绕项目目标而努力工作;二是通过激励机制调动项目团队每位成员的积极性、满足成员自身需要,使每个成员都能在项目中发挥自身最大能力。

项目经理的决策能力是一种综合的判断能力。因为,在项目的整个生命周期中,时刻都会出现各种各样的问题,如项目方案的选择、计划的变更等,那么,对问题的判断和解决本身就是一个决策过程,为了使项目目标如期实现、项目用户最终满意,项目经理必须要有很强的决策能力。“从决策程序来看,项目经理的决策能力可分解为三种能力:收集与筛选信息的能力、确定多种可行方案的能力以及择优决策的能力”^①。因此,在项目的具体工作中,项目经理应该充分搜集与问题相关的信息,灵活运用各种资源,以期做出正确决策。

2) 沟通与人际交往的能力

项目经理的沟通能力是指其与项目干系人进行有效沟通的能力,它是项目顺利进行的基本保障。在项目执行过程中,项目经理不只要与项目干系人沟通,告知项目进程,而且要使项目干系人将有关信息及时反馈给自己,同时,还要充分掌握与项目相关的好的策略和机会,及时发现项目潜在的和突发的问题,以便第一时间征求项目各方建议,协调好各方面的关系。

项目经理的人际交往能力是指其妥善处理项目内外关系的能力,包括项目经理要与项目周围环境建立广泛联系,及时、准确抓取有用信息,并能够正确处理其与项目各方干系人关系的能力。项目经理在工作中要与各种各样的人交往,所以,项目经理需要充分运用自身的表达力、说服力、感染力以及洞察力,增强其人际交往的能力,在团队内部营造融洽的工作氛围,增强团队凝聚力,在团队外部树立良好形象,争取获得更多的项目。

3) 思维与应变的能力

项目经理的思维能力是指其能够有效运用自己所学知识来分析、处理、解决问题的能力,这主要包括逻辑思维能力、形象思维能力、创新性思维等。“系统思维的核心就是把研究对象看作由两个或两个以上相互间具有有机联系及相互作用的要素组成的、具有特定的结构和功能的整体,而且其中各个要素可以是单个事物,也可以是一群事物构成的子系统”^①。

^① 张志军. 项目经理成长手册[M]. 北京: 中华工商联合出版社, 2006: 22.

在项目执行的过程中,项目经理要对项目进行全面负责,因此,他需要运用系统思维的能力来分析、处理各类问题,尤其是要把问题作为一个整体来分析,既要注意项目内部各要素间的相互联系和制约关系,又要研究项目所处的外界环境的变化规律,从而使项目能够更快地适应环境变化。

项目经理的应变能力主要体现在两个方面:一方面,项目的唯一性意味着项目常常会面临着各种难以预料的、不确定的潜在风险,项目经理需要具有对项目潜在的风险及危机做出预测的能力,通过自身的管理经验和知识技能及时地制定解决方案、果断应对危机的能力;另一方面,在项目执行过程中,项目团队内部各成员间、项目团队与项目所属单位间、项目团队与职能部门间以及项目团队与项目干系人间可能会由于某种原因而产生冲突,这时需要项目经理迅速拿出应对方法,找出冲突所产生的原因,并及时采用恰当的沟通手段尽快解决问题,从而避免问题扩大,减少其对项目进度、成本等的影响。

4) 授权与培训的能力

项目经理的权力是通过高层组织领导授权而来的。但在具体的工作中,项目经理同样需要将自身所具有的权力进行合理地、适当地下放。项目经理必须懂得与团队成员建立信任关系的最佳途径是授权。通过授权,使成员拥有实现自己工作目标的决策权,如让成员拥有制定个人工作计划、决定如何完成任务、控制工作进程以及解决问题的权力,从而激发成员的工作热情。与此同时,项目经理应尽量减少对成员工作的干预,使成员的个人价值得以实现。

项目经理还应具备培训他人的能力。一方面,项目经理要帮助成员明晰自己的职业与技能发展方向,分配合适的工作任务,鼓励学习和相互交流;另一方面,项目经理应创造一种学习环境,使成员能从他们所从事的工作中、从他们所经历或观察的情景中学到知识与技能。例如,项目经理可以让资历尚浅的成员同经验丰富的成员一起工作,从而提升成员的知识技能与工作能力,促进成员的自身发展。

3.2.2 项目经理的培训

一个优秀的项目经理所具备的素质和能力并不是与生俱来的,是其在职业生涯中的不同阶段,通过系统教育、专业培训和实践锻炼而逐步形成、发展并完善的。

1. 培训内容

1) 知识培训

知识培训主要包括与项目本身相关领域的专业知识,以及一般知识,如项目的五大过程管理和九大知识体系的培训。

2) 能力培训

管理技能培训主要包括针对如何提高项目经理的领导、决策、沟通、协调、思维、应变及激励等能力的培训。

3) 实践经验培训

实践经验的培训不同于前两者,能够对项目经理进行实践经验培训的人必须是在项目相关领域内有着资深管理经验的人。他们通过长期的摸索、积淀而形成了一套独特的、灵活的管理及应对问题的方法。所以,项目经理只有通过富有实践经验的人进行交流学习,才

能寻找到使项目管理成功的捷径。

2. 培训方法

培训方法根据培训人以及培训场合的不同分为课堂培训与在职培训两种。

1) 课堂培训

课堂培训主要通过开展专业知识培训、案例研究以及经验交流的方式对项目经理进行专业知识及管理技巧方面的培训。

(1) 专业知识培训。在选拔出一批候选项目经理后,应将其集中脱产到高校或有关机构学习现代项目管理知识,课上采取讲授和交流相结合的方式,有针对性地进行训练,使其对现代项目管理知识进行系统地学习和掌握。

(2) 案例研究。研究成功与失败的项目管理案例,有助于项目经理从不同角度来学习,吸取失败项目之教训、继承成功项目之经验,并将其融入以后的项目管理实践中。

(3) 经验交流。创造条件让参与培训的项目经理(包括候选项目经理)多参加一些项目管理研讨班和相关的学术活动,使项目经理之间、项目经理及授课教师之间定期或不定期地开展有关项目管理的方法、技能和技术的交流和讨论活动。由此,候选项目经理可吸取失败的教训和学习成功的经验,加快自身的成长步伐。同时,这种模式还可以在参与培训人员中创造出一种自由、和谐的气氛,促进情感的沟通和信息的传递,并可以提高项目理解决实际问题的能力。

2) 在职培训

仅有课堂培训是不能培养出卓越的项目经理的,因为课堂培训的方式比较适合解决浅层次的问题、弥补知识的匮乏和技能的短缺等,但很难改变深层次的不足,如自我认识、价值趋向等。因此,需要通过在职培训、情景模拟使参加培训的人员合理进行自我定位、塑造良好性格、快速适应项目经理这一角色。

在职培训主要通过开展岗位培训,对项目经理进行实战经验方面的培训。对具备项目经理基本素质的人员进行项目经理岗位培训,安排选拔出的项目经理与经验丰富的项目经理一起工作,委托其以助理的身份协助项目经理工作,承担多种项目管理职责,或者令其独立主持单项专业项目或负责小型项目的管理,并对在岗位上表现优秀的人员予以适当奖励,可逐步地使其挑起管理大型项目的重担,逐渐成为经验丰富的项目经理。

除此之外,项目经理还需自觉学习,提高自身素质,例如,可通过阅读相关资料的方式拓宽自身的知识面。

3.3 项目经理选拔与评估

3.3.1 项目经理的选拔

项目经理是项目管理的灵魂。因此,如何选拔出能胜任项目管理工作的项目经理非常重要。项目经理的选拔主要依据以下两方面:严格的选拔标准和科学的选拔方式。

1. 项目经理的选拔标准

项目经理的选拔标准如下。

(1) 要有强烈的事业心和责任感。

事业心和责任感是一种精神面貌和工作姿态。项目经理应该有实现项目目标的志愿和对社会、项目所在组织、项目、项目团队成员负责的意识。实践证明,事业心和责任感能够增加工作动力,提高工作效率、增强组织凝聚力和战斗力。因此,事业心和责任感是选拔优秀项目经理的首要标准。

(2) 要有卓越的领导能力。

项目经理应具备卓越的领导力,知人善用,最大限度地完善工作方法,加强项目团队建设,拓展项目成员沟通渠道,增强项目团队的凝聚力,并能够调动每一位项目成员的积极性,群策群力,共同完成项目的总体目标。因此,卓越的领导力是选拔优秀项目经理的核心标准。

(3) 要有完善的知识体系。

项目经理不仅应具备项目所需的行业知识、掌握现代项目管理知识体系,还应拓展与项目相关的经济、法律等方面的知识,并精通项目所需的各项技能。只有这样,项目经理才能在项目管理的实践中合理计划、科学决策。因此,完善的知识体系是选拔项目经理的基本标准。

(4) 要有较强的创新意识。

“创新意识就是根据客观需要而产生的强烈的不安于现状,执意于创造、创新的要求的动力”。^① 它包括问题意识、灵感意识、自主意识、独立意识、合作意识等。项目“一次性”的特点决定项目不可能有完全相同的经验作参照,这就要求项目经理应具备较强的创新意识,不为传统习惯所左右,敢于想常人不敢想的问题,提出超常规的独到见解,从而开辟项目管理的新局面。因此,创新意识是选拔优秀项目经理的重要标准。

(5) 要有良好的身体和心理素质。

由于项目是在一定限制条件下进行的,项目经理常常要超负荷工作。因此,只有具备健康体魄的项目经理才能保持充沛的精力和旺盛的意志,并无限地投入到项目管理工作之中。因此,良好的身体与心理素质是选拔优秀项目经理的客观标准。

2. 项目经理的选拔方式

目前,项目经理的选拔一般采用以下三种方式。

(1) 高层领导委派。

这种方式的一般程序是由组织高层领导提出人选或由单位职能部门推荐人选,人事部门在听取各方面的意见后,对候选人进行资质考查,考查合格后再由总经理委派。这种方式要求单位总经理本身必须是负责任的主体,并且能知人善任。

(2) 竞争上岗。

这种方式的一般程序是由上级部门提出项目经理职位的要求,符合职位要求的人员可

^① 刘道玉. 创造思维与训练[M]. 武汉: 武汉大学出版社, 2009: 25.

以提交申请项目经理所需的文字材料,再由项目管理委员会对申请人进行统一考核,最终确定人选。

(3) 单位和用户协商选择。

这种方式的一般程序是由单位和用户分别提出项目经理的人选,然后,双方在协商的基础上,对候选人进行统一考核,最终加以确定。

通常情况下,单位内部项目多采用前两种选拔方式(可统称为内部选拔),而单位外部项目则多采用第三种选拔方式(可称为外部选聘)。内部选拔的优点是:项目经理比较熟悉单位内部的管理制度及业务流程,易于与各职能部门进行沟通协调;高层领导对项目经理的能力、素质有一定的了解,便于对其进行恰当地授权;项目经理与项目团队成员互相认识、了解,易于顺利开展工作、减少沟通成本。其缺点是项目经理由于来自单位内部,很可能遇到项目目标与其所在原部门工作目标产生冲突的情况,其工作也会受到原部门的影响。外部选聘的优点是:由于用户参与协商,一般对项目经理人选的资质要求较高;同时,无形中产生了良好的监督机制,能够对项目经理的行为进行有效监督;再者,外部选聘的项目经理不需要权衡单位内部各方利益,只需围绕项目目标大力地开展工作。其缺点是因其来自单位外部,对项目所在单位的管理制度、组织文化缺乏深度了解,所以,无法避免的冲突很可能会产生。

无论是内部选拔还是外部选聘,都是为了选拔出能够胜任项目管理工作的优秀人才,因此,除了要制定客观的、严格的选拔标准外,还要制定科学的、规范的选拔程序,具体如图 3-4 所示。

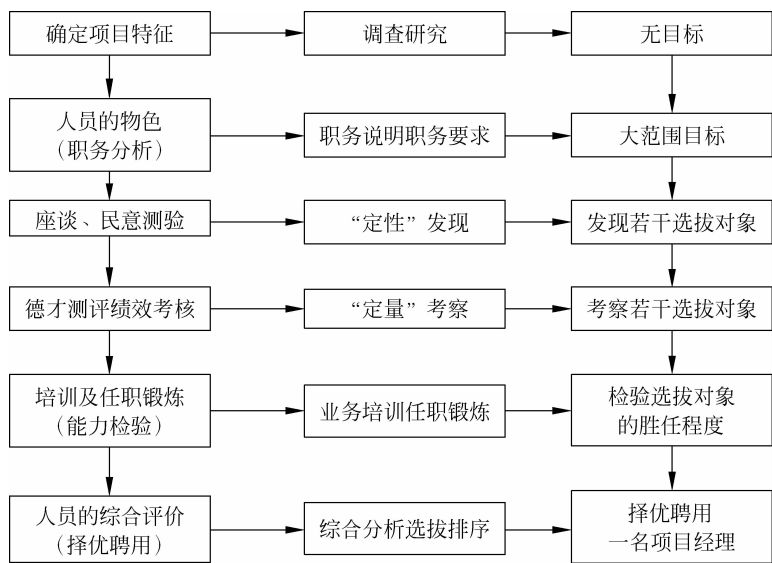


图 3-4 项目经理选拔流程图

3.3.2 项目经理的评估

在选拔聘用项目经理时,对项目经理的知识、能力和素质等进行合理、全面、客观地评估是极其重要的。目前,世界两大项目管理协会 PMI 和 IPMA 都已推出项目经理的评估标准,具体如下。

1. PMI 的项目经理评估标准

PMI 2002 年推出了项目经理胜任力发展框架 PMCDF (Project Manager Competence Development Framework), 这是个人和组织管理项目经理专业发展的依据。它提出项目经理应具备以下三点能力: 项目管理知识、项目管理应用、个人能力。

项目管理知识和项目管理应用两项可根据项目管理的五大流程和九大知识领域交叉组成, 如表 3-3 所示, 针对每个交叉内容进行评估, 并分为四级。

表 3-3 PMI 的项目管理知识和项目管理应用评估表^①

	启动		计划		执行		控制		收尾	
	知识	应用	知识	应用	知识	应用	知识	应用	知识	应用
集成管理										
范围管理										
时间管理										
成本管理										
质量管理										
人力资源管理										
沟通管理										
风险管理										
采购管理										

个人能力可划分为六个方面, 针对每一方面又进一步细分, 共有 19 个元素。对每个能力元素, 也按四个级别进行评估, 如表 3-4 所示。

表 3-4 PMI 的个人能力评估表^②

个人能力元素		评估	个人能力元素		评估
1. 行动和达成目标	以达成目标为导向		4. 管理方面	发展他人	
	关注指令、质量和准确			指导、面对现实、利用职位权力	
	主动性			团队合作	
	信息获取			团队领导力	
2. 帮助和服务	人与人之间项目理解		5. 认知方面	逻辑思维	
	以客户服务为导向			概念思维	
3. 影响力	直接和间接影响		6. 个人的效率	自我控制	
	理解组织			自信	
	建立关系			灵活变通	

① 项目经理职业生涯和胜任能力模型应用[OL]. http://pmp.aura.cn/newsarticle/guihua/134707513_2.html.

② 项目经理职业生涯和胜任能力模型应用[OL]. http://pmp.aura.cn/newsarticle/guihua/134707513_2.html.

PMI 的资格认证制度是从 1984 年开始的,目前,已经有上万人通过认证,成为“项目管理专业人员”(PMP)。但 PMP 认证不是根据上述能力体系进行的。PMP 认证的基准是《项目管理知识体系》(PMBOK)。

PMP 认证分为两个部分:①经历审查——考量项目管理者的工作经验;②PMP 考试——考查申请者对 PM 知识的了解与认识程度,并且更注重对知识的考核。

2. IPMA 的项目经理评估标准

IPMA2006 年推出了项目管理协会能力体系基准——技术能力基准、行为能力基准、管理环境能力基准。其中,与项目管理相关的技术能力又可细分为 20 个要素,行为能力可细分为十五个要素,管理环境能力可细分为十五个要素,具体情况如表 3-5 所示^①。

表 3-5 IPMA 的能力体系基准表

技术能力基准要素		行为能力基准要素		管理环境能力基准要素	
1.01	项目管理成功	2.01	领导力	3.01	基于项目
1.02	利益相关方	2.02	承诺与激励	3.02	基于大型项目计划
1.03	项目需求与目标	2.03	自控能力	3.03	基于项目组合
1.04	风险与机遇	2.04	自信与决策	3.04	项目、大型项目计划
1.05	质量	2.05	缓解能力	3.05	常设组织
1.06	项目组织	2.06	开放性	3.06	业务
1.07	团队建设	2.07	创造性	3.07	系统、产品与技术
1.08	问题解决	2.08	面向结果	3.08	人员管理
1.09	项目结构	2.09	效率	3.09	健康、保障、安全与环境
1.10	范围与提交物	2.10	协商与咨询	3.10	财务
1.11	时间与项目阶段	2.11	谈判	3.11	法律
1.12	资源	2.12	冲突与危机		
1.13	成本与财务	2.13	可靠性		
1.14	采购与合同	2.14	价值评价		
1.15	变更管理	2.15	道德规范		
1.16	控制与报告				
1.17	信息与文档				
1.18	沟通				
1.19	项目启动				
1.20	项目收尾				

国际项目管理专业资质认证(IPMP^②)是 IPMA 在全球推行的四级项目管理专业资质认证体系的总称,主要用于对项目管理人员的知识、经验、个人素质以及总体印象等几方面进行评估。IPMP 认证的基准是《国际项目管理专业资质标准》(ICB^③)。

IPMP 将项目管理专业人员取证分为 ABCD 四个级别,级别之间的档次标准相差很大。

(1) A 级证书用于认证高级项目经理,负责大型的国际项目。

① 项目经理职业生涯和胜任能力模型应用[OL]. http://pmp.aura.cn/newsarticle/guihua/134707513_2.html.

② IPMP: International Project Management Professional

③ ICB: IPMA Competence Baseline

(2) B 级证书用于认证项目经理,负责大型的复杂项目。

(3) C 级证书用于认证项目管理专家,负责管理一般非复杂项目,也可以在所有项目中辅助项目经理进行管理。

(4) D 级证书用于认证项目管理专业人员,这类人员具有项目管理的从业知识,也可以将其应用于某些领域中。

本章小结

本章主要介绍了项目经理在组织中的角色定位以及在项目中的核心地位与作用,分析了项目经理应承担的责任和所具有的权力,探讨了作为一名优秀的项目经理应该具备的综合素质和培训方法,明晰了项目经理的选拔与评估标准。

关键术语

项目经理、职能部门经理、职责、权力、素质、能力

复习题

1. 判断题

- (1) 项目管理是以个人负责制为基础的管理体制。()
- (2) 项目经理是专才,而不是通才。()
- (3) 项目经理与职能部门经理的职责相同。()
- (4) 在项目式组织中,项目经理的权限是有限的。()
- (5) 项目经理是项目有关各方协调配合的桥梁和纽带,是负责沟通、协商、解决各种矛盾、冲突、纠纷的关键人物。()
- (6) 项目经理的选拔包括高层领导委派、与用户协调选择和竞争上岗等途径。()

2. 选择题

- (1) 成功的项目管理通常是基于()在多大程度上遵守他/她对项目做出的承诺。
A. 项目经理 B. 职能人员 C. 项目团队成员 D. 客户主管
- (2) 当项目经理想要鼓励团队成员将其知识用于最好的决策时,管理方式最合适的是()。
A. 自由主义的 B. 民主的 C. 自主的 D. 直接的
- (3) 当项目成员不在一起办公时,为了保证他们关注自己的团队,项目经理应()。
A. 保证每个团队成员都使用 E-mail 作为一种沟通工具
B. 命令项目小组服从
C. 建立与各个小组进行密切联系的统一沟通方式和渠道

D. 向团队成员提供沟通技术并命令其使用

(4) 在职能型组织中,当多个项目需要管理时会发生许多困难,这是因为()。

A. 项目经理的权力水平限制

B. 不同优先级的项目对有限的资源的需求产生冲突

C. 项目团队成员将更多精力放在职能经理而非项目经理上

D. 项目经理需要使用人际关系以解决非正规冲突

3. 思考题

(1) 为什么项目经理应该是一个通才而不是一个专才?

(2) 为什么项目经理必须具备良好的心理素质、健康的身体素质、全面的理论知识、娴熟的管理能力和丰富的项目管理经验?

4. 简答题

(1) 项目经理与职能部门经理的区别有哪些?

(2) 项目经理在项目中被赋予哪些权力?

(3) 项目经理在项目中所承担的职责有哪些?

(4) 项目经理应具备的知识、素质及能力有哪些?

(5) 项目经理的评估体系有哪些?

(6) 项目经理的培训方法有哪些?

判断题参考答案

(1)对;(2)错;(3)错;(4)错;(5)对;(6)对。

选择题参考答案

(1)A;(2) B;(3) C;(4) B。