

项目管理的基本原理和方法：组织与领导 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149796.htm 项目管理的组织与领导合理的组织结构、适当的领导人选及正确的领导方法对于项目的正常完成是非常重要的。411 项目管理的组织:项目管理的组织结构直接影响到管理的有效性,其中的关键点就是管理幅度和管理层次。41111 项目管理的组织设计原则:(1) 目标的一致性。为了总目标的完成,建立层层保证、左右协调的目标体系。来源:考试大(2) 有效的管理幅度和层次。管理幅度与管理层次成反比,因此应尽可能地扩大管理幅度,减少不必要的层次,以免信息的迟滞和失真。(3) 责任和权力要对等。责权要对等,有权无责,会助长瞎指挥乱拍板.有责无权会束缚管理人员的工作开展和积极性。(4) 要合理分工和密切协作。这种分工协作既包括上下级的分工协作,也包括平级之间的分工协作。来源:考试大(5) 集权与分权相结合。集权与分权应考虑到具体项目的情况,但不能走极端。(6) 建立激励和约束机制。严明的奖惩制度也是非常重要的一个环节。41112 项目管理的组织结构形式(1) 传统行政的组织形式。直线制厂长直接领导车间主任,车间主任直接领导班组长.职能制厂长和其下的职能科室都对车间主任进行领导,其形式为多头领导.直线职能制厂长直接领导车间主任,职能科室对车间主任只有建议权而没有命令权。这些组织形式均不适用于项目管理。(2) 项目管理的组织形式。项目管理应采取矩阵组织形式进行管理。一个单位有许多部门,也可能同时进行多个项目。组建项目组时,配备人力资源时,可“选用”(而不一定是抽调)

各部门的人员。这样,如果需要时,某一个人可能同时参与多个项目,这就是所谓的矩阵组织形式。这种组织形式的要点是:项目组既不是一个行政的组织,也不与任何行政组织并列,它是一个临时组织。

412 项目管理的领导在企业中,领导需要发挥决策、用人、指挥、协调和激励等5个方面的作用,但不同的领导层次,工作重点和要求也是不尽相同的。

41211 领导权力的类型领导者权力的大小并不完全取决于职位的高低。一般来说,领导权力有5种不同的类型。来源:考试大

- (1) 强制权。强制权的认识基础是:不服从上司的意愿会招致处罚。
- (2) 奖励权。奖励权的认识基础是:服从上司的意愿会带来奖励,这是强制权的对立面。
- (3) 法定权。这种权力来自在组织机构中所处的位置。例如,公司总经理比副总经理有更多的法定权力。
- (4) 专长权。来自知识的权力,其基础是具有某些专门知识或特殊技能。
- (5) 影响权。由个人资历、榜样、感情所产生的力量,能使领导取得下属的认可。比如:有的领导品行优秀、德高望重而受到下属的钦佩。

强制权、奖励权、法定权是由组织结构中的职位所决定的,都来源于行政的力量,而专长权和影响权则取决于个人的知识和品德。有效的领导不仅要依靠行政的权力,还必须具有专长权和影响权,这样才会使被领导者心悦诚服。来源:考试大

41212 领导方式的类型按照三分法理论,根据领导者控制或影响被领导者方式的不同,可以把领导方式划分为集权型、民主型、放任型。来源:考试大

- (1) 集权型。集权型领导是指领导者个人决定一切,而要下属执行。他要求下属绝对服从,并认为决策是自己一个人的事情,下属不得染指。
- (2) 民主型。民主型领导是指领导者发动下属讨论,共同商量、集思广益,然后决策。他要求上下

融洽、合作一致地工作。(3)放任型。放任型领导是指领导者全面放开,下属愿意怎样做就怎样做,完全自由。他的职责仅仅是为下属提供信息并与企业外部环境进行联系,以利于下属的工作。具体的领导者可能是三种方式的有机组合,在推选配备项目管理领导时,应充分考虑到个人的特点和对工作可能产生的影响。按照管理方格理论,又可以领导者对工作的关心程度和对人的关心程度作出衡量。管理方格是一种等分的方格图,其中横轴从左到右表示领导者对生产的关心程度,纵轴从下到上表示领导者对人的关心程度。那么管理方格共有81格,其中根据在管理方格中的位置,有5种类型具有代表意义:111型(失败型)、119型(调和型)、911型(专权型)、515型(敷衍型)、919型(成功型)。100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com