

项目管理中的一些常见授权技巧 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_457273.htm

目管理实践证明：人的因素是比精良的设备、先进的技术更为重要的项目成功因子。项目经理是项目管理的中流砥柱，其组织、协调、管理能力，以及知识素质、经验水平和领导艺术，甚至其个人脾性都对项目管理的成败有着决定性的影响。在一个项目正式立项之后和开展各项具体工作以前，首先必须遴选和任命项目经理，并由其负责项目的实施和完成，组织开展各项后续工作。尽管项目经理也是一个管理者，但却与其他管理者有很大的不同。首先项目经理与普通部门经理的职责不同，在矩阵组织形式中可以明显看到项目经理与部门经理的差异，项目经理对项目的计划、组织、实施负全权责任，对项目目标的实现负终极责任。而部门经理只能对项目涉及本部门的部门工作施加影响，如技术部门经理对项目技术方案的选择，设备部门经理对设备选择的影响等等。因此项目经理对项目的管理比部门经理更加系统全面，要求具有系统思维的观念。其次项目经理与项目经理的经理或公司总经理职责不同，项目经理是项目的直接管理者，是身处第一线的管理者，而项目经理的经理或公司的总经理是通过项目经理的选拔、使用、考核等来间接管理项目的。在一个实施项目管理的公司中，项目经理的经理或总经理往往也是从项目经理做起的。权责对等是管理的一条基本原则，权大于责可以导致乱拍板，无人承担相应的后果；而责大于权又会使管理者趋于保守，没有创新精神。项目经理承担在一定约束条件下的

权力，也就是说上级要给项目经理授权，而项目经理获得权力以后，由于生理、心理及时间、精力等的限制，必须通过项目团队完成项目任务，因此他还必须放权于项目团队成员。下面就着重谈一下关于项目管理的授权技巧方法问题。

1、项目管理中授权的必要性 在项目的实施中，凡是需要项目经理负责管理的方面，首先就应授与其相应的权限，问题的关键在于授权的程度大小。项目经理的工作范围涉及和贯穿于项目实施的全过程和所有方面，所以，对其的授权也应贯穿到项目实施的全过程、涉及项目实施的所有方面。项目经理全过程责任制的确立，使得项目经理的职责开始于客户的需求，终止于帮助客户进行投产试营，从这一项目全周期理论出发，项目经理的权力从客户和项目被委托方缔结契约关系之前就应具备，即使在合同中止还应有所延续。这一新变化和新发展必然要求有相应的项目组织管理结构和项目经理负责制与之适应。但是，现实中由于一些具体条件的限制，许多项目被委托方在承接项目之后才开始设立项目经理，这显然不利于项目经理全面地了解项目，无益于其及早做好项目启动的准备工作。从实施项目的全方位来看，项目经理的权限应涉及到项目实施的所有生产要素，包括人力、物力、财力、技术、时间以及组织管理等。项目的核心是人的管理，从项目周期的全过程和项目实施的阶段性来看，人的因素始终是智能的因素，所以实行项目经理负责制最重要的就是授予项目经理充分的人事权，使之迅速建立起一支高效率的项目团队，以保证项目的顺利实施。

2、项目管理中的授权基本原则

(1) 根据项目目标的要求授权。通常，项目目标要求越高，则授予项目经理的权力也应越大。

(2) 根

据项目风险程度授权。项目风险越大，对项目经理赋予的权力也应越大。只有这样，项目经理才拥有充分的权限，能在变化多端的项目环境中果断地作出决策。相反，项目的风险程度较低，授予项目经理的权力也应适当减小。（3）按项目合同的性质授权。从客户与项目被委托方签订的合同来看，如果合同要求的工程项目技术较复杂、质量要求较高，则对项目经理应授予较多的权力，如果客户在合同中规定了既定的成本约束，则应授予项目经理较为灵活的权限；以便使其能有充分的自主权，作出正确的决策，使得项目的实施不超出成本预算。（4）按项目的性质授权。从项目的复杂程度来看，大型复杂的工程项目，则应授予项目经理较大的权限；反之，项目较为简单，项目的目标或目标体系较易实现，则无需授予项目经理过大的权限。（5）根据项目经理授权。不同的项目经理，有不同的领导水平和管理经验，对于那些组织管理能力较强、经验颇为丰富的项目经理，则应授予其足够的权限，以便其能充分发挥自己的创造性。相反，对于那些领导水平一般、阅历及管理经验不甚丰富的项目经理，则应适当保留部分权力，以免其决策过于草率或把握不住，导致项目风险加大，造成不应有的损失。（6）根据项目班子和项目团队授权。如果项目经理班子成员较多、配备精良，则应授予项目经理较大的权限；如果项目团队的成员较多，也应授予项目经理较多的权限。相反，授予的权力可以适当少些。

3、项目管理中的授权范围

一般地讲，应授予项目经理以下基本权限：

（1）项目团队的组建权。项目团队的组建权包括两个方面：首先是项目经理班子或管理班子的组建权，其次是项目团队成员的选拔权。项目经理需要组

建一个制定决策、执行决策的“左膀右臂”机构，也就是项目的经理班子或管理班子，负责项目各阶段的工作。因此，授予项目经理组建班子的权力至关重要，这包括：项目经理班子人员的选择、考核和聘用；对高级技术人才、管理人才的选拔和调人；对项目经理班子成员的任命、考核、升迁、处分、奖励、监督指挥甚至辞退等。建立起一支高效协同的项目团队是保证项目成功的另一关键因素。这包括：专业技术人员的选拔、培训和调入，管理人员的配备，后勤人员的配备，团队成员的考核、激励、处分，乃至辞退等。

(2) 财务决策权。项目经理必须拥有与项目经理负责制相符合的财务决策权，否则项目就难以顺利展开。一般来讲，项目经理的财务决策权力包括以下几个方面：1) 具有分配权。即项目经理有权决定项目团队成员的利益分配，包括计酬方式、分配的方案原则，如实行计件、计时工资制或效益工资制等。项目经理还有权制定奖罚制度，对超额工作者、效率较高者发放一定的奖金；相反，则可扣除一定的奖金或工资。

2) 拥有费用控制权。项目经理在财务制度允许的范围内拥有费用支出和报销的权力，如聘请法律顾问、技术顾问、管理顾问的费用支出，工伤事故、索赔等项的营业外支出。

3) 掌有资金的融通、调配权力。在客户不能及时提供资金的情况下，资金的短缺势必要影响工期，对于一个项目团队来说，时间也具有价值，因此还应授予项目经理必要的融资权力和资金调配权力。这对某些不能间歇、工期较紧的项目来说尤为重要。

4) 项目实施控制权。由于资源的配置如物资的供应，人力、财力的配备在项目的实际实施中，可能与项目计划书有所出入。有时项目实施的外部环境会发生一定的变

化，这使项目实施的进度无法与预期同步，这时就要求项目经理根据项目总目标，将项目的进度和阶段性目标与资源和外部环境平衡起来，作出相应的决策，以便对整个项目进行有效的控制。

4、项目管理中的放权技巧

所谓放权就是为了实现项目目标而给项目团队赋予权力，即给项目团队的成员权力，以使其在自己的职责范围内完成预期的工作任务。放权既包括给项目团队的成员分配任务，也包括给予团队成员完成工作目标的责任及相应的决策权。项目经理在获得权力以后，必须进行适当的放权。项目团队的成员在自己的职责范围内，根据工作的需要，被赋予具体的目标任务。为了取得预期的结果，项目团队成员可按自己的方法制定计划，并根据项目经理给予的权力对资源加以控制。项目经理个人的能力和精力毕竟是有限的，所以他必须向下授权，以发挥团体的战斗力。放权也不是推卸责任，项目经理是项目的最高合法当事人，对项目目标的实现具有最终的责任。所以每位项目经理都要把集权和放权有效地结合起来，为项目团队的工作创造必要的前提条件。有效的放权需要有效的沟通，项目经理要使项目团队成员充分认识到权力和责任的对等性，即要使团队成员明白他们取得的权力是什么，要履行的职责、要实现的目标又是什么。项目经理对团队成员的选择是以个人的素质、技能为基础的，因此，合格的项目经理要想做到有效的放权，首先就应充分了解每位项目团队成员的能力和素质。项目经理不仅需要了解和掌握项目团队成员的技能和优点，更需了解和掌握每位团队成员的缺点和差异，这样，在进行放权和分析工作任务时就能做到有的放矢、万无一失。每个人都有一种实现自我价值的愿望，放权有利于项目

团队成员接受富于挑战性的任务，使他们能充分发挥自己的积极性和创造性，从而不断地拓展自己的知识技能。每一项目的成功，不仅是项目经理管理的成功，更是所有实现自我价值的团队成员的成功。项目经理给团队成员赋予权力，要让他们在执行工作时有相应的决策权，并且不受到任何干扰，这样团队成员就获得了为完成工作任务而采取行动的白由。当然项目经理也应该理解，每位团队成员在做出决策的同时，在实际工作过程中，也难免会做出错误的决策和行动，从而导致某些工作任务无法实现。作为一名高素质的项目经理，在此时就应该掌握好指挥、监督、批评和奖励的尺度，否则就会影响团队成员的情绪和士气，进而导致工作的瘫痪。在项目团队的工作中，项目经理应充分相信团队中的每位成员，让团队成员们放开手脚，有足够的行动和决策自由，当然项目经理更应当知道在何时提供必要的指导、建议和一定的鼓励，只有这样，他才能成功地驾驭项目团队朝既定的目标前进。

5、项目管理中常见的放权障碍及其解决办法

(1) 项目经理过于强势而专权：有时项目经理自我表现欲较强，总想要亲自完成某项任务，并认为他自己会比别人做得更好，完成得更快。显然作为一个出色的项目经理首先就应摒弃这种想法，项目经理的素质和能力纵然再高，但个人的精力毕竟是有限的，而且，项目经理的实质工作是进行项目管理，而不是去具体实施众多的工作任务。

(2) 项目经理不放心下属而过于专权：有时项目经理可能不太相信团队成员的工作能力或者是担心放权过多会失去控制。其实解决这一问题并不困难，通过有效的组织管理形式的建立、强有力的项目班子的配备、高效的项目团队的建设，这一问题自然会

迎刃而解。（3）项目经理过分看低下属而专权：有时项目团队成员不敢勇于承担责任或者缺乏自信心。在这种情况下，项目经理就应该懂得如何与项目成员进行有效的沟通和交流，鼓励成员们树立自信心，让成员了解项目经理对他们的信任。当项目成员们遇到挫折和失败时，项目经理应给予鼓励而不是打击和冷落。

6、结束语

总之，对项目经理的授权有较高的艺术性，需要项目管理工作者在实践中认真总结和把握。很显然，授权过多，会导致项目经理自主权过大，有时会做出不必要甚至错误的决策，增加项目的风险；授权过小，又会限制项目经理行动和决策的自由度，在重大的环境变化下，有时会因权限所制，无法决策，终会导致商机殆尽。对项目经理的授权必须要因人而宜，对于经验丰富、领导艺术较高的项目经理，则应授予较大的权力。授予项目经理独立的决策权对于项目经理乃至项目目标的实现都至关重要。除了少数重大的战略决策外，大部分问题可以让项目经理自行决策、自行处理。许多问题和商业机会都具有时效性，如果经过冗长、费时的汇报批示，可能会错过时机，甚至可能导致无法挽回的损失。可以说，只有强有力的项目管理授权才可能实现权力和责任的真正委托，确保项目具有明确的完工目标，详尽的项目计划，完整的项目记录和整改措施，使得项目始终在协调状态下良好运行。

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