

项目管理文化四味 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/493/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_493701.htm 成功的项目管理具备一种能够快速变革、快速适应变化的文化和组织。合作与竞争 某集团投资千万元招标信息化项目，该项目又包含了一揽子小项目。对于ABC计算机公司来说，这是个千载难逢的好机会。但要想完整中标该项目，需要ABC公司内的三个业务部门通力合作。出于调动各部门积极性、加强部门之间相互竞争等考虑，ABC公司管理层做出决定：让每个部门单独对项目进行投标，无论哪个部门赢得合同，另外两个部门都被当作分包商。经过几十次讨论、修改标书、与客户沟通，其中一个部门终于赢得了项目合同。项目的顺利落地，让管理层认为这种竞争是有益的。但四个月后，其结果截然相反。由于存在竞争关系，三个部门之间拒绝沟通，不愿共享信息。为了保证本部门利益，赢得合同的部门常常将少量的工作外包，没有充分利用其他两个部门的资源，造成项目成本相对较高，甚至出现了停工。此时此刻，管理层才意识到竞争机制的劣势。实际上，项目管理应该努力营造合作文化，避免不合作文化。竞争文化在短期内是健康的，特别是有大量工作要完成的时候，但长期效果通常不太乐观。责任共担与责权分离 一个项目一般分配一个项目经理和多个直线经理，项目经理直接领导多个直线经理。如在一个ERP项目实施中，项目经理是ERP项目的牵头人，而直线经理则分别是ERP项目中的营销模块负责人、生产模块负责人和财务模块负责人等。一个好的项目管理，需要公司对项目职权、职责和责

任有清楚的认识和分工。其三者的相互关系是：责任= 职权
职责。 在项目建设中，大多数公司认为项目经理应该对项目
负全责。不管项目成败，所有责任都压在项目经理一个人身
上；直线经理则不必承担责任。实际上，尽管项目经理具有
对项目负责的职责，但由于大多数项目资源（如人力资源）
直接受直线经理的控制，直线经理享有控制项目资源的职权
，职权与职责并不是统一在项目经理一个人身上，因此，不
应该让项目经理承担所有责任。在优秀的公司里，直线经理
与项目经理共同承担责任。但他们所承担的责任类型有所不
同。直线经理负责项目人员配置和变更管理，而项目经理则
主要协调项目内外关系，直接对其主管经理和项目客户负责
。由于责任共担，项目经理与直线经理就可以把精力集中在
，如何协作完成项目，而不是为人员调配、延期责任等问题
争论不休。责任共担与报酬共享 在一家项目管理公司的年终
总结会上，公司总裁站起来，邀请三位项目经理走上主席台
，并拿出三张支票，给三位项目经理每人发了一张，随后对
他们说：“你们在三个项目中干得很出色。”在场的
所有职员都为此拍手喝彩。第二天，当这三位项目经理回到
办公室准备工作时，发现团队里的其他成员，尤其是直线经
理的态度冷淡了许多。显然，这位总裁在奖赏项目经理时，
没有奖赏直线经理以及其他成员。这种做法已经对项目团
队造成了损害。项目管理提倡团队精神，提倡合作。团对合
作意味着责任共担。责任共担又意味着报酬共享。因此，
要么奖赏整个团队，要么谁也不奖赏。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