

项目的组织和角色 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_9A\\_84\\_E7\\_c41\\_65894.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_9A_84_E7_c41_65894.htm)

概述 由于目标、资源、环境、行业的差异，各个组织可能会选择不同的组织结构。因此这部分讨论的侧重点不是如何设计项目的具体结构，而是讨论“项目”组织结构相关的两个问题：一是从整体上看一个项目的内/外部有哪些主要的角色，各个角色的职责和关心的内容是什么；二是在三种典型的公司组织类型中如何组织项目组，以及三种组成项目方式的主要特点。对一个的项目来说，一般可能有以下六种重要角色：出资人、所有者、项目经理、部门经理、内部资源、外部资源。出资人不仅是项目所需资金的提供者，还是最高决策者，最常见的例子是企业内部的具有决策权的高层领导。出资人可以批准启动一个项目，也可以根据情况终止一个项目。项目执行中出资人会关注项目是否受控，但最关心的是最终投资能否取得预期的收益或效果。所有者负责实现出资人的社会或商业目标，确保兑现出资人的利益。所有者有两个职责：第一是直接提出项目的要求，第二是拥有并使用项目成果。项目执行中所有者会担负一定职责，密切关注项目的进展和项目结果。对于系统集成项目来说，最常见的所有者是使用系统的业务部门。项目经理负责界定项目范围、制定项目计划，并直接控制项目过程，确保在规定的时间内、质量和成本约束内完成预期目标。项目经理是责任的汇集点，需要对所有者和部门经理负责，同时需要管理项目组中来自公司的内部资源和来自客户的外部资源。部门经理负责调度公司内部的员工，为

项目经理提供必要的人力资源，同时监控项目的状态，帮助解决项目中的问题；同时，部门经理应该与“所有者”保持必要的沟通，确保客户的满意度。内部资源是指来自公司内部的专业人员，拥有完成项目所需的众多技能。在项目执行过程中对项目经理负责，按要求完成任务；随项目的进展项目成员还会发生变化。外部资源是指来自客户的专业人员，他们直接参与项目。一般包括负责确定需求的业务人员，也可能包括一些今后负责支持维护的技术人员。一般来说外部资源虽然按计划和要求完成任务，但不必对项目经理负责。例如在一个典型的银行项目中，出资人可能是行长，而所有者是对经营负责的业务部门；项目理由承约的公司委派，并对金融事业部总经理直接负责；项目的内部资源包括公司内的研发人员和行业专家，外部资源包括客户方的负责需求的业务人员和后期维护的技术人员。在上述6种角色中，项目经理与所有者之间最容易产生冲突，这是因为2者的利益导向是不同的。例如，项目经理可能倾向于减少工作范围、需求尽量不要变化；而所有者可能倾向于项目组做尽可能多的工作，需求及时根据变化进行修改。这种利益趋向的差异有利的一面，那就是制约项目经理必须按TQC的要求工作，缺乏这种制约会使项目“做到哪、说到哪”；不利的一面是项目经理难免与所有者产生矛盾，如果处理不好矛盾激化则可能直接影响项目的成败。在这种情况下，部门经理可以发挥巨大作用，缓解二者之间的矛盾，让事情按有利的方向发展。项目经理也特别要注意，不要把“所有问题都自己扛”，别忘了还可以求助高层的部门经理。公司组织结构与项目组下面谈谈三种典型组织结构的公司内如何组成项目组以及优

劣势。典型的公司组织结构基本有三种方式：职能型、项目型和矩阵型。职能型最高一层是CEO，向下根据专业、权限和管辖范围分成各职能部门，通过内部管理流程确保部门之间相互协调完成工作。这种组织结构中也有“项目”，但一个特点是项目的概念相当弱，可能仅仅是将一些持续运作业务的某些方面按项目方式进行管理，例如按“项目”归集每一笔业务从售前到结束的所有费用，另一个特点“项目”一般按规定的流程运作，而没有专职的项目经理。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](http://www.100test.com)