

工程项目组织与管理讲义(八) PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/93/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c60_93811.htm 第八讲 一、内容提要 1、项目经理的作用与项目经理的选择；2、项目经理的主要工作；3、项目团队建设。二、重点、难点（一）了解项目团队建设。（二）熟悉项目经理的作用，项目经理的选择。（三）掌握项目经理的主要工作。三、内容讲解 第六章 工程项目人力资源管理 第三节 项目经理 一、项目经理的作用（一）项目经理 工程项目的项目经理是工程项目承担单位的法定代表、该工程项目上的全权委托代理人，是负责项目组织、计划及实施过程，处理有关内外关系，保证项目目标实现的项目负责人，是项目的直接领导与组织者。严格意义上说，只负责沟通、传递指令，而不能或无权对项目制定计划、进行组织实施的负责人不能称为项目经理，只能称为协调人。（二）项目经理的位置 1．项目经理与部门经理的比较 项目经理与部门经理在公司中所担任角色的范围、责任、义务等各有不同。部门经理一般是公司的一个专业部门，其管理限于对某一方面的专业技术或职能进行管理。因而项目经理在工作中其项目团队的人员的确定，往往要通过人员所在部门的部门经理及人力资源部经理，费用的确定可能要通过财务部门经理。项目经理在项目确定后对经费的具体使用、工作安排及项目计划控制等方面有一定的决定权，但在项目技术的选择、及专业人员的安排使用上部门经理有一定的影响力。项目经理在项目工作结束后，其工作职责也就基本完成，而部门经理的职责往往不是与项目结束与否相衔接的。项目经理的

权力只局限于对项目的工作及项目团队，而部门经理负责本部门的业务与人员。

2. 项目经理与公司总经理

项目经理必须取得公司总经理的支持与信任，否则在资源获得等方面容易出现困难；项目经理一般由公司高层领导任命，工作绩效也由高层考核，因此其培养与发展也往往是由高层决定；项目经理的权限也往往由公司高层决定。项目经理与以公司总经理为代表的高层领导的上述关系对于项目经理有效开展工作有着积极的作用。

例题1. 关于项目经理的表述中错误的是()。

A. 工程项目的项目经理是工程项目承担单位的法定代表在该工程项目上的全权委托代理人
B. 项目经理是负责项目组织、计划及实施过程处理有关内外关系、保证项目目标实现的项目负责人
C. 项目经理是项目的直接领导与组织者
D. 负责沟通、传递指令的项目负责人即为项目经理

答案：D。

(三) 项目经理的作用

1. 保证项目目标的实现
2. 对项目进行有效的日常管理
3. 进行项目具体事务决策

需项目经理决策的问题一般有：计划进度的调整，项目工作方案的变更，项目团队人员分工的改变，项目技术方案的修改等。

例题2. 有关项目经理的作用的表述中，错误的是()。

A. 保证项目目标的实现
B. 对项目进行有效的日常管理
C. 进行项目具体事务决策
D. 工程人员的确定和任命（权力）

答案：D。

(四) 项目经理的培养

1. 注重在实践中培养
2. 放手与帮带结合
3. 知识更新

项目经理的成长不是一朝一夕的事，也不是一劳永逸的。项目经理要随着经济发展与科技进步，及项目的具体情况不断进行知识更新。

二、项目经理的选择

(一) 项目经理的能力与素质

1. 项目经理的能力

选择项目经理注重的首先是其能力方面的表现：

- (1) 决策能力。
- (2) 领导能

力。(3)社交与谈判能力。(4)应变能力。(5)业务技术能力。(6)较宽的知识面。(7)相应的综合分析能力与写作能力。(8)其他能力。

例题3．选择项目经理注重的首先是其能力方面的表现，对其表述正确的有()。A．决策能力 B．领导能力 C．社交与谈判能力 D．良好的社会道德(素质) E．业务技术能力

答案：A、B、C、E。

2．项目经理的素质 项目经理的素质主要表现在品格与知识二个方面，具体有：(1)良好的社会道德。(2)高尚的职业道德。(3)性格素质。(4)学习与思维的素质。

例题4．项目经理的素质主要表现在品格与知识二个方面，其中包括()。A．良好的社会道德 B．高尚的职业道德 C．性格素质 D．社交与谈判能力 E．学习与思维的素质

答案：A、B、C、E。

(二)项目经理的选择途径

1．项目经理的选择原则 除上述关于项目经理的能力与素质的要求之外，在选择项目经理时，还要注意以下3点：(1)要有一定类似项目的经验。(2)有较扎实的基础知识。

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