

第 8 章 项目权力^①

但是男人，骄傲的男人，都穿着简明的权力的外衣。

威廉，莎士比亚，*亨利第五*

《度量的度量》

在上一章中，我们讨论了几种管理项目的组织设计方案。这些方案是处理矩阵组织结构平面图的。在这一章，我们将扩展权力、责任和义务的内容。

权力对于任何团队或项目团队都是重要的。个人施展的合法权力来自于个人所拥有的组织职位。这样的权力由组织中更高一层的权力阶层授予或委任。组织中权力的最终来源可以追溯到组织的所有人。在一个商业组织中，股东选举公司的董事会，这些董事有依据公司章程或法律给予的权力，代表股东管理公司。董事会的权力是宽泛的，具有信托的性质，它是组织结构内权力的授予和再授予的出发点。董事会在项目管理中的权力角色是研究和批准重大的战略计划，尤其是那些占有公司众多资源的风险项目，同时还在项目的生命生期中对其进行监督。

项目经理在项目管理中面临着一个独特的权力挑战。通常，项目经理只有几个人直接为他们工作——全体的小型行政职员。然而，项目经理要实行一个微妙的授权方式让其他人——职能专家——成为专家并为项目团队提供技术投入。

有时，项目团队的权力很明确。例如，在本田公司开发新汽车的团队中，就有工程师、设计师、金融分析师、市场营销专家和制

① 本章中的一些观点节选自 阎建刚：《项目管理》，“项目管理知识体系指南”，机械工业出版社，2006 年。

造人员，他们都要向一个项目领导汇报，这个领导对于他们及其工作有“直线性”权力。克莱斯勒刚好相反，它根据职能不同划分为各个部门，每个部门有自己完整的职能结构。结果呢？克莱斯勒体系花费更长的时间、更多的成本而且有时会导致失败，例如在质量上。^①

毫无疑问，传统的直线性经理所运用的合法权力与比项目经理所用的合法权力的控制程度要高。在传统的组织中，经理主要依靠司法或合法的权力安排时间和控制工作，评估属下的业绩，奖励和惩戒员工以及雇佣或解雇员工。既然项目团队主要以一个复杂的跨越各种领域的方式运作而且拥有有限的“命令和控制”权力，所以项目经理所拥有的控制程度也是有限的。由于缺乏这样传统的直线性权力，项目经理和其他项目团队的成员通过多种影响因素，依赖非正式的权力模式进行控制。

来自项目管理圈子的两位同仁进行了一次调查，调查了来自不同技术定位组织的匿名项目专家、项目经理和他们的职能经理，发现了一些有效领导职能交叉的、来自不同部门的项目团队的技能和能力。这个研究的一个主要结论是：有效地应付今天项目组织中的项目团队成员及其下属需要的高水平的管理才能。一个胜任的项目领导者需要非常善于分析，以了解技术细节，处理系统的不协调之处，而且需要发展有效管理技术项目的眼光。^①

项目经理可能是有经验或专业知识的人，他们要关注他人的技术投入。如果某人完成一项任务比起项目经理本人来说可能会缺乏熟练性，项目经理要保持耐心。项目经理必须从专家的角色转变为样样通——变成在计划、组织、激励和控制等管理职能方面的领导者。这就把项目经理从项目的技术方面分离开来，让项目团队成员

○ 月音增平鄂陽批“閱韻錄案羣雜韻類增燥月藥月羣角音寧郎角噪悅費增精寧韻
附聲釋，於秦辛造切藥次韻造韻辭韻韻韻，員韻耶

⑤ 硃書題詞曰：大筆難求，此詞難求。云云。補遺，「韵譜」集名。早見《藏板》。《音義》注：「音韻譜」即《藏板》韻彙，粵士對音聲韻也。林文寶題詞：「外韻書殊老，道學淵源，想非尋常詞譜。」悅齋跋：「早見《藏板》。」

成为他们所进行的技术工作方面的专家。

定义权力^①

权力是一个概念框架，同时，在组织研究中，它也是一个谜。大多数评论家认为，组织中权力的方式是作为激励和控制而发挥作用的。但是这种认识并没有进一步去突出不同评论家关于权力概念的重点。早期的管理理论或多或少把权力当作一种重力，从高层向下流动。现在的理论更多的把权力当作一种力量，它被自愿的接受，在纵向和横向两方面运动。

尽管权力是管理过程的一个关键，但是这个词并不是用作同一个意思。通常，权力被定义为一种命令或行动的合法的或正当的权力。当用于经理时，权力是命令其他人行动或不行动的力量。经理的权力为任何团队都提供了凝聚力。在传统的管理理论中，权力是一种从上级到属下的权力授与。

项目权力有两种类型。第一种类型，理论上的项目权力是项目管理中命令或行动的合法或正当的力量。这种权力的本质是一种合法地给予或收回支持项目资源的权力。项目经理的合法权力通常包含在某种形式的文件中，另外这种必需的文件必须包括与项目有关的其他经理(如职能经理、工作包经理、总经理等)的互补的角色。

拥有合法的权力是一个开始。然而要成为成功的经理，个人必须在权力实践的方面培养能力。

权力的第二种类型，实际上的项目权力，是在项目管理中通过具体的个人知识、专业技术、人际关系技能或人际魅力的影响力。实际上的项目权力可以被任何项目客户、经理或项目团队成员运用。

人际关系技能和沟通能力对项目的重要性，由一个咨询公司在

① 部分材料选自《项目管理知识体系指南》(PMBOK®指南)，第4版，美国项目管理协会(PMI)出版。

此为试读，需要完整版PDF请访问：www.ertongbook.com

克恩在所做的一项研究中提了出来。他们通过和设计公司的客户进行的 克恩多次会谈，惊人的发现，技术能力在管理一个复杂的项目时是不够的，拥有政治智慧和沟通能力的项目经理是重要的。在这些会谈中发现，当项目出现问题时，克恩次中有 苑次的原因是沟通问题，而不是技术问题。另外，咨询公司进行的员工态度调查的经验表明，和总体工作满意度和低营业额最显著相关的是公司内部的沟通。在公司和客户的经验、会谈数据以及态度调查数据中，公司经理找出了对成功的项目管理很重要的 缘种沟通技能，它们是：人际关系沟通、陈述和公开演讲、冲突管理、协调和写作。^①

在另一项研究中发现，项目经理和项目成员相信专业技能和声望在技术项目管理中是最有用的影响因素。也可以进一步说，技术技能和组织技能是项目经理所具有两种影响因素。项目经理的专家权力来自他的工作经历、经验、技术成就、参与过的项目以及资历。^②

福特和麦克劳伦公司在其研究中提醒我们，传统的管理理论认为管理中应当存在平等的权力和义务。项目管理中，在生命周期的不同阶段可能没有这种平等。他们发现很少能收集到经验数据证明这种假设，即平等不存在以及这种平等的缺少是许多管理问题的原因。但他们对 源个信息系统经理进行了研究，有数据证明，在大多数情况中，平等确实不存在。^③

实际权力的一个重要部分是项目经理影响他人的能力，需要这些人的合作与支持为完成项目及时提供资源。部分影响力是和项目团队成员、职能经理、总经理以及项目干系人有效协作的能力。项

① 克恩也曾在其所做的项目经理研究中发现，“沟通技能是项目经理最重要的技能”。克恩还发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。

② 克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。

③ 克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。克恩的研究发现，项目经理的沟通能力是项目成功的关键因素。

目经理必须对包含在项目中的技术有专业技能，不仅要参与技术决断的诠释中，还要获得资深专业知识和技能的团队成员的尊敬。人际关系能力为项目经理影响与其协作的许多专业人员和经理提供了力量。取得和保持一个不断成功的记录，这对使人们和项目经理协同工作，本身上就是一种影响力量。影响力直接和别人如何认可一个人的专业技术有关。另一个力量的来源是关注和认可同你一起工作的其他人的业绩，例如项目成员、经理和干系人。换句话着，当你想让自己的成绩得到别人的承认时，认可别人的业绩。这种认可可采用多种形式，表扬信、电话感谢某人、在一个会议上的公开致谢、给单个经理的评语、在人事档案中嘉奖、在他的办公桌前停下来来说“谢谢你的帮助”、一张个人的感谢条、一些表扬用的纪念品，如午餐、书、花或笔架等等。有时，也可以在这个人所在的团队中表扬其工作——表扬必然会传到这个人耳中。

4.1 权力的由来

权力理论可以追溯到德国社会学家马克斯·韦伯。他描绘了三种权力：神授的权力、传统的权力和官僚的权力。神授的权力是指人们跟随领导者是因为他或她的感召力、模范性格或行为，例如耶稣基督、马丁路德国王或汤姆斯爱迪生。通常代表这种权力的人是变化的领导，如塔洛茨基。传统的权力在于服从这样的人，他占据一个传统的或继承的地位，比如神权政治中的父权制和家族商业中温莎家族或安赫斯原布斯克(粤译:安赫斯)家族。官僚权力(或法律角色)是指其权力来自分层体系中的地位，或权力来自于一个被选举出来的人，例如一个有军衔的人，或在公司中占据着组织职位的人。所有的这些权力并没有提供足够的资源在现在复杂的组织中把工作做好，尤其是在那些使用动态团队进行组织设计的组织中。现代的组织依赖个人权力，这种权力能够从各种资源中获得，如知识、技能、专业知识、成功记录、人际关系技能、注意力、贡献、网络、合作和执着等。

来自一个人所占据的职位的权力不足于把工作做好。层级组织

赋予了较少权力，因为在现代组织中权力很小。只有综合的权力是有效的权力，这种综合权力来自团队、来自团队中职能交叉、组织网络交叉以及工作安排的知识和技能。在这种情况下，团队依赖多种人，对于这些人他们没有正式的权力——而且具有同等职位的人和干系人网络更加重要。事实上，在今天复杂的组织中，权力被授予给最低可能层级的人，这样能保证他们不必“同老板核实”就能履行自己的责任。通过授权过程，这种授权人的行为实际上导致了授权人权力的增长。在这样一种环境政策中，沟通和倾听——人际技能的核心——非常要紧。

授权像一个硬币，具有两面性。一方面官方的权力或合法权力给予了个人，他们占据一定的组织职位，例如，项目经理和项目团队成员拥有的职位。授权的另一面是个人对项目干系人所具有的影响。上述授权的第一方面是通过文件如职位描述、任命信函、项目宪章、政策和程序文件确认的；第二个方面不能授权。它依赖于个人的知识、技能和态度，依赖于他们在项目管理中和与项目干系人的关系中发展和维持的能力。

问题 矩阵含义

在项目管理文献中，支持项目管理的矩阵组织设计是一个热点话题。不论矩阵设计引起了什么样的争论和困惑，不能忘记的是：矩阵有不同的可选择的使用法，这些尝试的用法已经成为了一种研究：如何由这些组织实体分享权力和责任，共同合作找到一个关键点以管理分享的资源，去支持组织的项目。在矩阵使用中的许多“失败”例证，是由下面的一个或多个相关的权力责任因素造成的：

(员) 不能明确与工作包相关的项目和职能员工的权力和责任的特征，由此每一个都是独立和共同负责的。

(圆) 对赞成共享用于支持组织项目的资源的权力和责任的团队成员、项目经理、职能经理和总经理角色的消极态度。

(猿) 对矩阵的理论构架和组织设计所应用的背景缺乏了解。

(源) 部分高级经理不能促进组织中一些基本文件的制订,这些文件规定了经理和与项目团队有关的团队成员的正式的和相关的权力。

(缘) 不能进行充分的项目团队的发展,包括团队如何在企业的文化氛围内运营,在这种企业内,项目资源、成果和奖励是共享的。

(远) 存在一种组织文化,相信并强化传统的“命令和控制”的权力和责任观念,权力和责任在组织阶层中是向下流动的,主要是一种垂直结构。

(苑) 部分组织领导者没有认识到在权力和责任的垂直流动中,由于计算机和通讯技术日益增加的使用,变化步子的加快以及方案组织设计的成功,这种组织设计被发现用于自我管理的团队、质量团队、特别工作组,以及不断增长的包括员工授权在内的参与管理的使用中,传统的组织模式正受到迅速地侵蚀。

(愿) 没能将传统的金字塔形组织结构改革成这样一种结构:层次更少、在组织各阶层之间或各阶层之内的人才流动和灵活性的选择更多。这种改革包括减少中层经理的数量,把他们的角色从批准和控制转化为解决问题,使人们协作工作完成组织任务的方法简单化。

(怨) 最后,经理不能在组织各阶层内部和之间以及和外部干系人之间促进协作和统一,使资源、成果和奖励可以共享。这种改进的类型要求真正的沟通、协商、所有的组织成员之间的合作、教育以及多种沟通途径的开放和维护。

当项目管理在引进到一个组织中来时,最重要的是哪些权力角色能被总经理、项目经理和职能经理理解和接受。如果所有的相关经理共同参与到政策文件的制订和发布中,就能促进这种理解,这种文件包含着预期的权力和义务关系的描述,具有图 4-1 的特征。

在矩阵管理的早期,很少听到有人表示他们对矩阵很满意,这是由于他们认为“违背了他们的信仰”,而且会引证圣经中的“不

多项目经理的责任

是：

1. 指导和评估项目经理的活动
2. 计划、提议和实施项目管理政策
3. 确保项目依从合同责任

职能经理的责任是：

1. 在预算内按进度计划完成工作包任务
2. 提供职能政策和程序指导
3. 提供技能熟练的人员
4. 维持技术的先进性

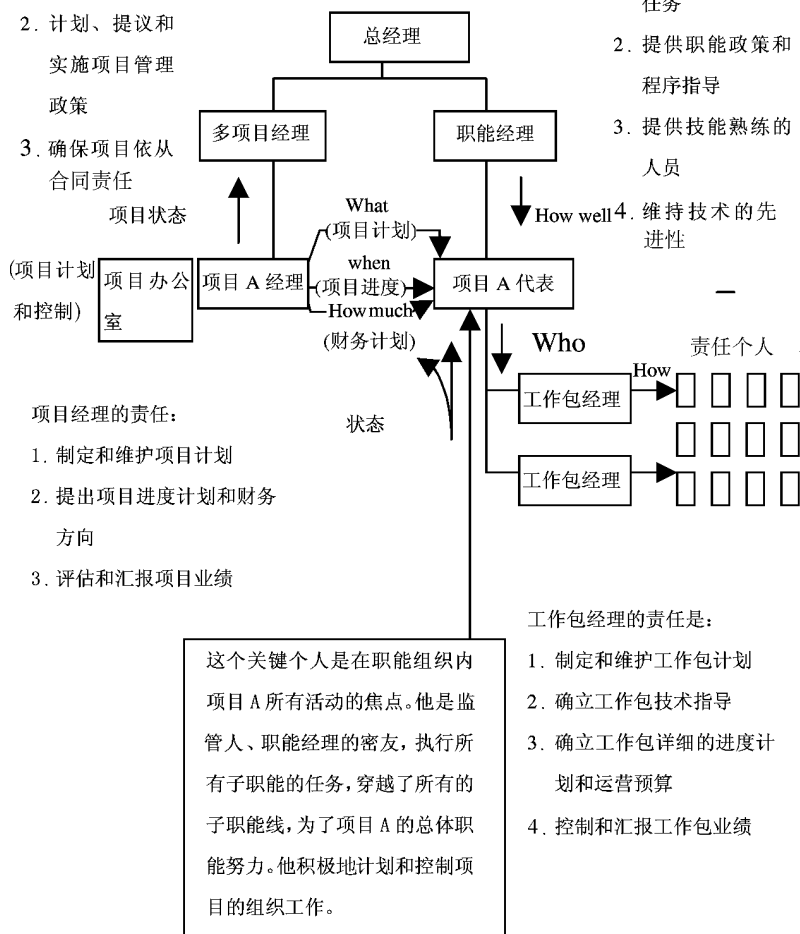


图 10-1 项目组织界面

资料来源：[1] 项目管理知识体系指南（PMBOK® 指南），第 4 版，美国项目管理协会（PMI）出版，2004 年。

侍二主”的例子。这种想法有一定的基础。

项目团队成员和项目经理以及职能经理的关系，其概念性的指导可以在圣经内找到。在圣马太中第 23 章第 9 篇经文中说，“没有人能侍奉两个主人。因为，要么他恨一个，爱另一个；要么他会相信一个，憎恶另一个，所以不能同时侍奉上帝和贪欲之神。”这个经文可能为亨利·法约尔(亨利·法约尔)所表达的理论发展提供了基础，这种理论就是“命令的单一性”，即一个人只能从惟一的个人那里接到命令。这种命令单一性理论为传统的组织结构的设计提供了重要的基础。在这种结构中，权力、责任和义务从高级经理经过组织各阶层流向做组织实际工作的工人。这种命令单一性的主要管理理论的危害是非常大的，和权力与责任平等的重要理论一样，——它是公司效率和有效性受到侵害的潜在基础。

只要人们多读一点圣经，就能找到一种方法，以处理这两种重要的管理理论明显的危害。在圣马太福音 23 章第 9 篇经文中说：“贡品是给凯撒的，这些东西就是凯撒的，是给上帝的，这些东西就属于上帝。”通过诠释与矩阵组织相关的经文，人们可能会说，项目团队成员应当“给予项目经理那些属于经理的东西，给予职能经理那些属于职能经理的东西。”如何做到这一点？图 8-1 进行了解释。在图 8-1 中刻画了矩阵组织中和主要参与者相关的角色和权力。

项目经理权力的一种重要度量源于他们的职能和他们履行职能的方式。项目经理的权力既不全是从理论上的(有特定的法律文件)，也不全是事实上的(在环境中实际实行的和接受的影响)。更进一步说，他们的权力是在项目环境中理论因素和实际因素的综合。在这种背景下考虑，项目经理的权力没有组织的或职能的限制，而是从他们的职务在组织内或超过组织扩散，寻找它想或需要影响和控制的事物和项目干系人。

奖励的权力

团队不但改变了组织的文化和运作模式，而且改变了组织为员工提供奖励的方式。当人们在团队中工作并且在不同的团队间轮换时，业绩评估更加困难。然而在大多数组织中，团队没有承担评估

团队业绩的主要责任^①。在由发展规模国际组织、质量和参与协会以及《工业周刊》进行的组织调者中，发现 源豫的人认为是团队外部的领导考评业绩，竟豫的人认为是责任共享，猿豫的反应是团队在评估业绩时起主要作用。^②在这些调查的基础上，团队的业绩考评正在变化——团队正在承担这种考评责任——而且同时，管理人员正在慢慢收回评估的特权。

在项目驱动的组织中，人们和团队有很大的流动性。跟踪每个人在哪一个团队中成为了一种挑战。塞浦路斯半导体公司(悦豫)悦豫，一个在加利福尼亚圣荷西(硅谷)的专业计算机芯片制造公司，开发了一个计算机系统，对其 员豫名员工在职能团队和项目中交叉时跟踪他们。^③

反向授权

项目经理实施权力的有效性很大程度上依赖于他们的合法职位以及他们的个人能力。但是项目经理可用一些方法加强他们的基本权力。一种方法就是要防止反向授权，这发生在得到授权的人把权力归还给授予他权力的人。这种反向授权通常发生在以下情境：

- 团队成员想规避有风险的决策
- 团队成员感到职能经理没有充分的支持这个项目
- 团队成员缺乏自信，想避免批评，或者感到缺少必要的信息和资源进行工作。

- 团队成员感到项目经理想要参与到项目的细节中来。
- 项目经理在支持项目时，没有明确确立项目成员需要什么。

有效的授权对于确保有效的组织设计支持项目是必要条件，但不是充分条件。组织一个项目意味着要做许多事情，其中一个就是确立和维护项目团队成员和其他项目干系人之间的有意义的权力、

① 研豫性奈豫译 宰豫，悦豫，蔡豫分豫译 宰豫，耘豫豫裁豫
(蔡上豫豫 悦豫月豫 员豫)，孕豫

② 同上

③ 月豫阅名豫 耘豫月豫豫豫月豫豫，云豫豫 悦豫 员豫，壳豫豫

责任和义务关系。没有一个充分的、严格的授权过程，就没有有效的组织，而且项目中的事情很容易“通过各种裂缝而流产”。

用文件证明项目权力

项目经理应当对项目的所有方面有广泛的权力。尽管他们权力的大部分都依赖其个人能力，但是他们可以强化他们的职位，通过公开发行的文件确立他们的工作方式和他们的合法权力。至少，文件（一种政策手册、政策信函和标准的工作程序）应当说明项目经理以下的角色和权力：

（员）项目经理在项目活动中的关键地位。

（圆）项目经理、职能经理、工作包经理和总经理间明确的权力责任关系的必要性。

（猿）对通过交叉职能和组织界限达到项目目标的全体一致的需要。

（源）积极的参与到主要的管理活动和项目决策中以完成项目。

（缘）在为项目挑选人手时进行协作（同人事部门和职能管理者）。

（远）控制资金的分配和花销，积极的参与到主要的预算和进度安排商议中去。

（苑）选择子承包商以促进项目和合同协商。

（愿）解决对项目目标有危害的冲突的权力。

（怨）在项目的整个生命周期内，有权力维护项目团队的统一性。

（员园）通过项目中组织的协调努力确立项目计划。

（员员）为项目提供一个信息系统，提供充分的数据，在允许的成本、进度和性能参数内控制项目。

（员圆）在准备运作要求、规格、理由和投标时提供领导。

（员猿）保持同主要客户在项目问题上的沟通和联系。

（员源）在项目生命周期内，促进技术和管理的提高。

（员缘）在项目进行中建立一个项目组织（矩阵式组织）。

（员远）参与分配到项目中的关键人员的业绩评估。

在这个例子中,项目经理的合法职位得到了应有关注。合法职位构成了项目环境中一个明显的权力来源。当给予项目经理实行这种权力的权力时,在项目职能交界处的权力的重要性才能被理解。当项目经理有最终的、单独的权力在项目中作决策时,如果他没有充分考虑项目中其他干系人的“想法的结晶”,就用他们自己的观点代替是比较卤莽的。项目经理不能希望通过对项目有贡献的团队成员的独裁统治在他们圈子中赢得和建立联盟。他们对这种专断行为可能没有控制力。即使有,他们也应当对以这种方式使用权力保持极度审慎的态度,以使项目团队在其中运作的文化不受到反向影响。

权力在责任和义务的背景下发挥作用。这方面内容将在下面的材料中论述。

来源 什么是责任

责任,权力的引申,是一种状态、性质或负责任的事实。一个负责任的人对于人们和组织的关心或福利在法律或伦理上是负责的。一个负责任的人要自己行动,无需上级权力的特别指导或告诉他该这样做。成为负责任的人就是要能自己作合理的决策,而且被信任能作这样的决策,并能为自己的决策负责。阿奇博德(阿奇博德)是项目管理领域的著名学者,指出了如下的项目经理的责任。

如果项目经理的责任在几个人中间分配,如一个人负责工程,另一个负责进度安排,第三个人负责成本,第四个人负责合同管理等,那么这种分配是项目不能达到其目标的最普遍的原因。除非一个人综合了项目工程师、项目合同管理者等的工作,否则不可能有效地评估项目,发现现在或将来的问题,及时地进行改正活动以确保达到项目的目标。

实际上,项目经理不可能完成所需的所有计划、控制和评估活动,也不可能实施所有的专门的细节性的活动。必须提供给他项目管理所需的支持服务,他也必须指导和控制这些支持活动。问题在于支持活动可能存在,但由于指定的项目经理的不重视,这些活动

没有正确地实施。^①

有些公司对于它们的项目经理的责任非常明确，例如，在甫洛公司，一个重要的工程制造公司，项目经理有“……完全的项目实施责任，从其早期阶段直到其完成。”^②

图 1.1 什么是义务

义务是指通过合同或因为一个职位的责任，为有价值的事物承担责任的情况。一个专家有义务保证其提供给组织的 service 的质量是优异的。项目经理有双重义务，他们要为自己的业绩负责，同时也要为项目团队成员的业绩负责。经理的一个基本特征就是他们对向其汇报的人的有效性和高效率负责。

权力、责任和义务可以属于一个人或一个团体。在这个意义上，发现了一个多元主义的例子，在组织的高级管理层如管理议会或董事会中，应用了多元管理。这个多元的行政部门作为高层管理者决策制定和实施的综合体出现了。许多大组织不断提高的复杂性和规模性产生了超出个人能力的管理责任。这个由组织创造出来的多元的行政部门通常作为首席执行官的一个咨询者行事，为公司的战略管理提供代管工作，这种多元的行政部门的具体权力依赖于确立这样一个实体的特征。在矩阵背景下的权力、责任和义务是有凝聚力的力量，它使组织保持团结，并使组织成本、进度、技术性能目标的实现成为可能。图 1.1 是描绘这些力量的一种方法。在图中成本、进度和技术性能目标的存在意味着在模型中各级机构的权力、责任和义务的完备度能影响所有的参数。

小结

本章的主要内容包括：

- ① 项目团队在项目实施过程中，项目经理有责任和义务对项目团队成员进行指导和监督，确保项目团队成员能够按照项目计划的要求进行工作。
- ② 项目经理在项目团队中扮演着重要的角色，他们不仅要对自己的工作负责，还要对团队成员的工作负责。项目经理的一个基本特征就是他们对向其汇报的人的有效性和高效率负责。

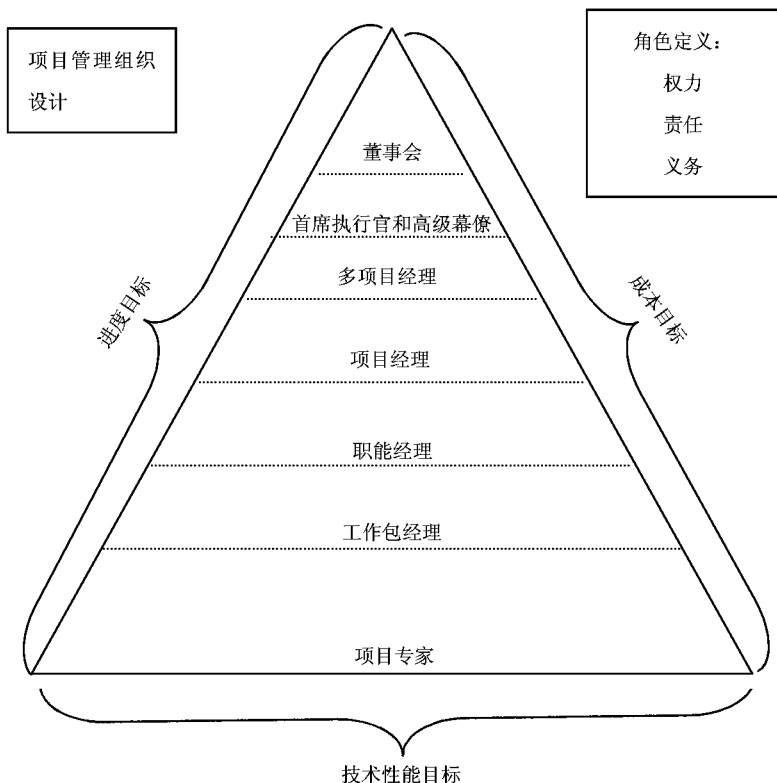


图 4-4-1 项目管理组织设计

- 权力是一种力量，它对组织发挥很重要的作用。
- 权力像一枚硬币。一方面是法定的或理论上的权力，它授权给一个人所拥有的组织职位。另一方面是实际的权力，个人通过在他工作的组织中的影响力获得。
- 应当注意在适当的文件中描述同组织职位相关的合法权力。
- 个人所拥有的实际权力来源于知识、专业技能、人际沟通技能、经理以及同项目团队有关的人包括干系人协作的能力。
- 影响力是权力的一种要素，能从几种途径获得。

● 授权既需要理论上的权力的授予，也需要能够影响项目团队成员和其他干系人的实际因素。

● 在矩阵式组织中，用于准确的角色描绘的概念化框架能在圣经中找到。

● 支持项目管理的矩阵式组织设计对于在项目管理圈子内授予权力和责任是有效而复杂的方式。

● 项目经理——和所有的经理——应当警惕人们通过反向授权过程回避责任的一些方法。

● 在本章，举了几个例子说明如何在矩阵式组织中制定理论权力的文件。

● 责任，权力的引申，是一种状态、性质或负责任的事实。

● 义务是一种对有价值的事物承担责任的情况。

● 给出了企业中所有原则上的项目管理角色的定义。图 15-4 描述了一个有关这些原则的模型。

● 项目经理要花费大量的时间处理在矩阵式组织中权力、责任和义务问题。

● 在管理项目的决定性问题中，项目经理的知识、技能和态度会是项目成败的主要决定因素。

本章可进一步参考《项目管理指南》(Field Guide to Project Management, 是第 2 版, 机械工业出版社, 2005 年), 由戴维·陨克利兰编写。和本章相关的是第 15 章“项目环境中的动机”, 由罗伯特·允约兹克(机械工业出版社)编写; 第 16 章“项目经理的谈判技巧”, 由斯蒂芬·阅欧文斯(机械工业出版社)和弗朗西斯·酝维柏(机械工业出版社)编写。

适用于本章的项目管理案例的讨论材料, 选自《项目管理案例》(The Project Casebook, 项目管理协会出版), 由戴维·陨克利兰、卡伦·酝波斯克、理查德·允波而兹和艾伯特·再维拉塞克编写; 托尼·叶普(机械工业出版社)“质量管理工作”, 孕加拿大讨论会论文集, 是 1997 年, 第 15 页; 酝欧克纳(机械工业出版社)“印度制造业多国项目团队组建的现实世界挑战”, 孕研讨会讨论会论

文集，加拿大温哥华，1989年10月，第146-147页；阅读马蒂斯(1989)“全面质量管理和项目管理”，《项目管理期刊》，1989年10月，第155-156页。

下一章将讨论项目计划。

讨论题

1. 从你的工作或学习中，描述一个项目管理的例子。项目权力在项目管理中起什么作用？这些权力是否模糊不清？

2. 讨论明确定义项目权力的重要性。

3. 定义权力，讨论传统权力的变化观点；讨论理论权力和实际权力的不同；什么是影响力？

4. 为了适应项目经理职位的需要，专家必须发展用他或她的权力授权的能力。一个经理如何从专家的角色转化为多面手的角色？

5. 在运用项目权力时，项目经理经常遇到的困难是什么？

6. 讨论项目职能的交界处。明确的权力是如何帮助管理这个交界处的？

7. 反向授权是什么意思？在哪种情况下会出现？怎样能够避免？

8. 讨论在项目和职能经理之间协商的重要性。

9. 用文件规定项目权力的目的是什么？

10. 权力、责任和义务有何不同？

11. 影响力在项目管理中有什么作用？列举和讨论一些影响力的来源。

思考题

1. 考虑你的组织中不同的项目。项目权力是如何管理的？这些权力是否模糊不清？

2. 你认为在你的组织中，明确定义项目经理的权力了吗？为什么？

3. 你的组织中的专家是如何适应项目管理中多面手角色的。

4. 你所在组织的经理理解权力关系定义的必要性吗？试解释。

5. 你所在组织的经理使用理论权力和实际权力了吗？如何做的？

6. 在你的组织内，项目职能交界处被有效地管理了吗？为什么或为什么不？更明晰的权力界线如何在这种管理中起作用？

7. 在你的组织内，项目权力是如何授予的？

8. 在你的组织内，项目权力的授予存在什么障碍？怎样能更好地管理这