

项目管理中的“软管理”PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/224/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_224097.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/224/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_224097.htm) 当前，工程类企业（包括其它采用项目管理模式的企业，下同）在项目管理体系建设上，“软管理建设严重滞后”是一个突出问题。工程类企业所做的“项目管理手册”绝大部分是“硬管理”方面的内容，而关于项目业绩管理和项目组织管理等方面的“软管理”，则内容很少。正是对项目“软管理”认识不足、重视不够和建设滞后，导致工程类企业项目实施过程中产生一系列难以解决的实际问题。本文在上海复斯管理咨询公司的咨询实践和管理研究基础上，对项目软管理、项目软管理缺陷和由此导致的项目管理问题，进行了分析和揭示，并对项目软管理的建设思路提出了具体建议。

### 一、项目管理中的“软”与“硬”

从现代管理学的基本理解出发，按管理领域区分，工作对象的有效完成需要四个方面的管理内容：组织管理、业务管理、职能管理和业绩管理。职能管理为业务管理提供专门服务，同时对业务管理过程进行控制。业绩管理致力于对各类业务主体和职能管理主体进行驱动（激励与约束）业绩管理虽可归于职能管理大类，但从功能差异、作用对象和重要性上看，应该将业绩管理与一般职能管理区别开来。项目同样是工作对象，从管理学的一般性上说，同样需要这四方面的管理。因此，从管理学的基本理解看，项目管理的内容体系整体上包括四个部分：项目组织管理体系、项目业务管理体系、项目职能管理与控制体系和项目业绩管理体系。按管理的功能类型区分，管理可更本原性的分为三种成

分：体制、程序和机制。程序进一步区分为业务程序（业务流程）和管理程序（管理流程）。体制是完成任务的资源架构和权责架构，是对完成任务所需的所有物质前提（包括人力资源）的事前安排；程序是做事的方法，其中的业务程序是指对业务活动的分解与组合，管理程序是对管理活动的分解与组合。业务程序是基础程序，管理程序服务于业务程序，是业务程序的衍生程序；机制是针对人及人构成的各种行动主体的管理成分，它能影响具主观能动性的“资源”或“资源体”的做事取向和态度。管理既是对物的管理也是对人的管理。对物的管理，比如物流管理，更具自然科学的属性，具有较强的确定性，可以更多的采用数学的方法进行解决作为管理学科体系分类中的管理科学，就是解决这一类管理对象的，是管理中“硬”的部分；对人的管理，具有社会科学的一般属性，确定性差，受大量的人文社会因素和其它权变性环境因素的影响，很难用数学方法进行求解式的解决，只能依靠管理者对管理的精深理解，依据特殊阶段和特殊问题进行特殊性解决，是管理中“软”的部分。而大量复合有对物和对人的“管理”，则程度不同的呈现不同的软硬性。观察管理的三种成分，业务程序是对物的管理，是管理中最“硬”的部分，机制是对人的管理，是管理中最“软”的部分，而体制和管理流程的软硬程度则处于二者之间其中，一般情况下体制比管理流程要更“硬”一些。项目管理的四类内容体系中，项目组织管理体系，是项目管理中的“体制”性内容；项目业绩管理体系，是管理中的“机制”性内容；项目业务管理体系，包括两部分内容：项目业务程序体系和相应的管理程序体系，是管理中的“程序”性内容，该两部

分内容分别对应管理中的“业务程序”性内容和“管理程序”性内容；项目职能管理和控制体系，是管理中的“管理程序”性内容。根据前面关于管理中的“软”和“硬”的理解，项目管理体系中存在着软的部分和硬的部分。从管理体系的一般性上看（不考虑项目管理的特殊性），在项目管理体系中：项目业务管理体系中的项目业务程序体系（如采购程序），最“硬”；项目组织管理体系，较“硬”；项目业务管理体系中的相应管理程序体系，较“软”；项目职能管理和控制体系，很“软”，项目业绩管理体系，最“软”。再考虑到项目管理的特殊性项目部作为组织过程的一个临时组织、项目特点存在变化等，则即便是项目组织体系也并非像常规组织体系那样的硬，而变成更多软管理的特性。因此，在项目管理中，除了项目业务管理体系中的业务程序体系之外，其它所有的管理内容都是软管理，而其中的项目业绩管理和项目组织管理，是项目管理中典型的软管理。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)