

项目部的合理边界在哪里 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_E9_83_A8_E7_c41_224098.htm 当前困扰和制约项目管理实践的两个突出问题是：完成项目所需的资源更多的纳入到项目部中，还是更多的留在原部门内？更多的纳入到项目部中，则一个公司能同时完成的项目少，影响企业的规模经济；更多的留在原部门内，则项目管理过程中的协调效率下降，影响项目完成的进度和质量。如何处理项目部和平行部门（单位）之间的关系？若是平行关系，则需要由公司直接管理业务完成过程，从而发挥不了项目部的作用；若是领导关系（只能是项目部领导其它业务部门或单位），则很容易和常规组织体系的管理发生冲突，而且项目部的领导地位也难以实现。面对这两个问题，很多工程公司和其他采用项目管理模式的企业，在强矩阵管理和弱矩阵管理上左右为难，而所谓的平衡矩阵，很大程度上只是表达了一种愿望，本身并不构成真正的解决方法。上海复斯管理咨询公司认为，必须确定项目部的合理组织边界，才能解决这两个问题，即：项目部应有哪些功能（功能边界在哪里）？项目部的组织结构是什么（结构边界在哪里）？项目部的规模如何确定（规模边界在哪里）？

一、项目部功能边界 项目部基本功能业务操作管理功能。业务管理分层面管理和操作管理两部分。层面管理以部门为对象，对全部业务进行整体管理。操作管理以人员或次级部门为对象，对具体业务的实施过程进行针对性管理。变化管理的特征很显著的业务，管理重点在于提高业务协调效率。管理实践中人们发现，由业务管理部门矩

阵式形成“临时综合性业务管理主体（项目部）”、并由该主体协调项目生产过程，要比由业务管理部门（项目管理部、项目控制部等）分别进行管理、彼此之间靠部门间协调或上级领导行政协调来完成生产过程，要更有效率。因此，在根本性质上，可以将项目部理解为项目的“操作管理主体”。操作管理和层面管理的分界线是项目部的基本功能边界，这个边界是不能变化的：太小，即一部分项目操作管理功能仍由常规业务管理部门行使，则不利于协调效率的提高；太大，即一部分层面管理功能（如制度监管）被划入项目部，则必将导致项目部失控以及公司整体管理能力的弱化。项目部基本功能（业务操作管理）必须健全，否则无论强、弱矩阵管理，都是没有意义的。基本功能健全，即使弱矩阵管理，项目管理仍然“强”；基本功能不健全，即便强矩阵管理，项目管理依然“弱”。项目部扩展功能临时业务代管功能。在三种情况下，业务部门需要委托项目部对其参与项目的资源、人员和业务代为管理。第一种情况，异地工作且独立组建项目部不经济。比如单独建立现场设计部、现场采购部不经济时，业务部门就会委托上级项目部代管；第二种情况，为密切生产协调，需要业务部门派人到上级项目部集中工作；第三种情况，为进一步提高协调效率，项目部直接从业务单位租用相关人员和资源，在项目部范围内以行政协调的方式完成这类生产工作。项目部扩展功能的边界是可变的。理论上说，扩大项目部扩展功能的边界，可进一步提高项目协调效率，但扩大边界所需的业务人员和资源若从本企业获取，则影响企业规模经济，若从市场上其他公司获取，则需要付出租金。因此，按经济学基本原理，项目部扩展功能的

经济边界应在“项目部边际协调效率与企业边际规模经济和对其它企业的边际租金相等”处。操作中可这样处理：对上述第一种情况，因纳入到项目部之后，并不再次增加企业规模经济损失或租金增长，所以可全部纳入项目部；对其它两种情况，则视企业当前并行项目的多少和本项目是否需要追赶进度两种情况而定。并行项目多，则对本企业业务部门的代管功能应该少，如果又不需要特别赶工，则对外部的业务代管功能也应该少，否则可扩大项目部对内、对外的业务代管功能。项目部衍生功能临时行政代管功能。项目要想完成上述两个功能，需要有对人员的行政管理权办公管理权、人事管理权、考评奖惩权。因此，基于基本功能和扩展功能的实现，分别需要衍生出对两类相应人员的临时行政代管功能。临时行政代管功能分别依附于基本功能和扩展功能，它的边界也随二者的边界而定。上海复斯管理咨询公司在咨询实践中发现，很多项目部的临时行政代管功能比较缺位。主要原因是项目部边界不清，从而没法对项目部人员做出明确界定，在参与项目部工作的人员很多时，如果赋予项目部行政代管功能，不仅常规组织体系的功能会陷于瘫痪，而且一个人还只能同时只参加一个项目。很多公司在项目部是否有行政代管功能上不做明确规定，模糊处理，结果等于仍然把该权利交由常规部门行使。

二、项目部结构边界

依据项目的功能类型，项目部有三部分性质不同的组织单元：基本功能单元。由三个层次、十二类岗位组成：项目经理；项目经理设计助理、项目经理施工助理、项目经理采购助理、项目控制经理和项目控制经理；项目控制经理之下有进度控制组、费用控制组和材料控制组三类岗位，项目管理经理之下有合

同管理组、质量管理组和HSE管理组三类岗位。这些岗位人员，在现场施工阶段视需要兼任现场项目部相关管理岗位工作，比如项目经理施工助理兼任现场项目经理等。扩展功能单元。由三大类岗位中的一个、多个或者全部组成：设计生产类岗位，包括设计经理和其领导的项目设计部内其他设计岗位，以及本级项目部设计分包商派驻的“项目设计协调代表”岗位；施工生产类岗位，包括施工经理和其领导的项目施工部内其他施工生产类岗位，以及“项目施工协调代表”；采购生产类岗位，包括采购经理和其领导的项目采购部内其他采购生产类岗位，以及“项目采购协调代表”。项目部衍生功能单元。由三类岗位组成：项目行政经理及其下的行政管理组和业绩管理组内的两类岗位。项目部基本功能单元和衍生功能单元构成项目部的基本组织结构。项目部扩展功能单元对应的组织结构是项目部的扩展结构。项目部基本组织结构是不可或缺的，是项目部最小结构边界。项目部扩展结构则根据扩展功能情况可大可小。实践中，三个项目经理助理岗位常常被设计经理、施工经理和采购经理三类岗位替代，使得这三类岗位实际上处于缺失状态。项目经理助理在性质上是协助项目经理工作、代表该级项目部及同级公司的利益。而设计经理等在性质上是各专业项目部（组）的业务领导，代表各自项目部（组）及同级业务部门（单位）的利益。实践中，很多工程公司试图由设计经理等三类人员充当项目经理的相应助理，这在性质上等于是用下级项目部派驻的协调代表兼任本级项目部的项目经理助理，结果必然导致这三类人员不能和项目经理形成高度一致的项目管理团队，从而严重影响项目部基本功能的发挥。三、项目部规模边界

项目部规模边界，指项目部人员和其它资源的多少。受三个因素影响：项目部的功能、结构和岗位工作量。功能越多，岗位设置得越细，项目规模越大、越复杂，需要的人员和其它资源往往就较多，项目部的规模边界也就越大。从合同签署到考核验收，至少有六个项目阶段：项目部组建、工艺设计阶段、基础工程设计主导阶段、详细工程设计主导阶段、施工主导阶段和开车主导阶段。每个阶段对项目部各功能的强弱要求、人员配备的类型和数量情况等都有不同的要求，因此不能将项目部设置成一套结构、配置成一套人马去适应所有阶段的需要，而应按项目阶段分别确定项目部的规模边界，这样可以进一步提高项目部自身的经济性。具体说，对于项目部基本结构部分，各阶段应该完整设置，但根据不同阶段各岗位的工作量变化调整人员和资源的配置确定项目部各阶段基本规模的边界；对于项目部扩展结构部分，根据阶段差异，确定属于各阶段自身的合理结构边界，然后再根据该阶段各岗位的工作量要求，配置相应人员和资源确定出项目部各阶段扩展规模的边界。 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