

设计院向工程公司转型后项目管理分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E8_AE_BE_E8_AE_A1_E9_99_A2_E5_c41_232543.htm [摘要]：如何建立“

高效的项目管理与控制能力”一直是困扰国内诸多工程公司，特别是原先由设计院转型而来的工程公司的难题。本文结合项目管理咨询经验，就设计院转型为工程公司后，项目管理中存在的主要问题、难点成因及对策进行了深入分析。 [关键词]：工程公司、项目管理、设计院转型 随着全社会固定资产投资的飞速增长，国内工程公司面临着难得的发展机遇，但同时，也面临着国际化竞争的巨大压力。在向综合化、国际化转型的过程中，“先进的工艺技术、优异的工程设计能力、广泛的国际采购经验、高效的项目管理水平与控制能力、灵敏的经营信息”这些优秀国家工程公司的特征，“一个也不能少”。这其中，如何建立“高效的项目管理与控制能力”成为困扰国内诸多工程公司，特别是原先由设计院转型而来的企业的难题。由于天强管理顾问长期以来为设计院提供咨询服务，其中多次接触对于从设计院转型为工程公司的案例，感触良多。笔者结合天强管理顾问公司以往的咨询案例，对于设计院向工程公司转型后项目管理中若干难点问题进行分析，并提出应对建议。

一、项目管理难点成因分析

在大部分从设计院转型的工程公司内，项目管理难、控制难，成为大家的共识。那么究竟为什么会存在这些难点呢？笔者认为，应该首先从工程公司的历史特点、业务特点、组织结构性特点来分析原因。我国的经济体制受到原苏联模式的较大影响，体现在组织结构上，就是大部分企业、事业

单位都是按照专业来划分部门、科室。而且这一习惯在大部分设计单位、工程公司内还比较普遍。而与这种按专业划分部门相对应的是，大部分工程公司的业务是以工程项目为核心的，也就是要求其一定时期内、安排固定的人员、在一定成本内完成某项固定的任务。这与按专业划分的部门、科室在运作特点上是存在矛盾和冲突的。因此，我们可以看到，在大部分工程公司内部，都通过矩阵化管理的方式来解决这一问题。上图就是一张典型的工程公司的组织结构示意图。其中，工程公司设置的专职职能与技术部门公司的常设性组织，它们是公司专业的管理和技术中心（如项目部、质量保证部、经营部等）；在项目实施过程中派出专业人员组成包括项目经理在内的临时性的项目组。虚线框内的是临时性的项目组，它随着项目的设立而产生，也随着项目的结束而解散。正是通过上述组织结构，工程公司对其承担的项目实行矩阵式管理：项目矩阵组织的两个方面是公司常设部门与公司临时性项目组织。项目成立之后，公司任命项目经理，并要组建一个以项目经理为领导的项目组。项目经理根据项目的需要设立项目管理组织和岗位。项目组的成员根据项目的范围、规模和复杂程度而定。项目组的成员由专业部室委派。在组织过程中由项目经理与管理的专业部室协商；在项目实施过程中，项目组成员接受项目经理和专业部室的双重领导，同时向项目经理和专业部室领导报告工作。

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