

完善项目管理，必须同步变革先行组织管理环境 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E5_AE_8C_E5_96_84_E9_A1_B9_E7_c41_235287.htm

很多工程公司，培养了大量项目管理人员，编制了一大堆项目管理制度，而且在“执行力”上也很强调，但是项目管理水平还是很难提高？

生产协调、进度和效益等问题还是得不到有效解决，其原因何在？上海复斯管理咨询公司的实践研究表明，常规组织体系和管理模式项目管理的运行环境缺乏有效变革是症结。（一）功能职责环境：“功能完整”代替“功能拆分”，常设部门与项目部角色冲突

传统模式下，常设部门具有“完整”的生产及生产管理功能；而项目管理模式下，项目部作为常设组织体系的临时组织补充和临时功能延伸，具体承担着项目的大部分生产管理和生产工作。这样，常设部门就不应再具有完整的生产及生产管理功能，而是拆分后的部分特定功能。当前很多工程公司，一方面部门的生产和生产管理功能没有恰当的调整，或虽调整，但缺乏明确、可操作的功能划分界定；一方面项目管理制度又对项目部的生产和生产管理规定了应有的功能和职责。这样，实际上就存在着严重的功能职责重叠，导致项目生产过程中的实际角色冲突。（二）

权力体系环境：“两权合一”代替“两权分离”，项目部被常设部门肢解和内化传统模式下，资源管理和完成业务所需的完整权力均配置给部门（领导），行政管理权和业务管理权的“两权合一”是其主要特征。项目管理模式下，项目部对人员常规上不可能有行政管理权，而是拥有必须的适当类型的业务管理权。因此，必须在制度上做出明确规定，对常

设部门原完整管理权进行分拆，特定部分业务管理权配置给项目部，使外环境具有“两权分离”的特征。当前很多工程公司，没有实现“两权分离”，即使赋予项目部相应的业务管理权，也会因部门业务管理权的同时完整存在而无法有效行使。项目参与人员、包括项目部各级经理只会听命于部门领导，基于业务管理权而构建起来的项目部组织体系，实际上被常设部门肢解、进而替代和内化。

（三）人力资源使用环境：“一次性配置”代替“多次性输出”，影响资源使用效率 传统模式下，人力资源固定配置在常设部门，并在部门内管理和统筹使用，因此“一次性配置”是其典型特征；而在项目管理模式下，资源要根据项目开展过程的不同阶段需要，分多次向项目部输出。由于项目的阶段性差异，项目部需要适时调整内部的岗位结构和人员类型、规模、任职要求，这就要求常设部门根据项目部实际需要及时调整派遣人员的数量和类型，所以，人力资源的使用呈“多次性输出”特征。当前很多工程公司仍在所谓的“强矩阵管理”或“弱矩阵管理”上考虑人力资源的配置问题，实际上，这仍然是传统人力资源“一次性配置”特征下的固有思维，使人员使用陷入“要么归项目部，要么归部门”的非此即彼模式，严重抑制现有资源应有的效率空间和应有的多项目生产能力。

（四）业务计划与生产协调环境：“行政管理顺次”代替“业务管理顺次”，项目管理丧失针对性和灵活性 传统模式下，生产计划和工作任务按部门自上而下依次分解落实，在生产过程中同样是依行政条线由各级领导负责直接的业务协调，即整个过程都遵循“行政管理顺次”；而在项目管理模式下，项目部是项目计划形成的起点，并依次形成项目的各级专

项计划，基层业务部门根据该计划，形成针对该项目的部门生产计划，然后综合多个项目形成本部门整体生产计划，其上级业务部门则据此依次形成部门的生产管理计划。在项目开展过程中，首先是由项目部的底层专业经理负责对组内进行业务协调，协调无效或根据变化范围需要，再由更高一级项目专业经理进行业务协调，依次再到项目经理对整个项目部进行业务协调，最后若再有需要，才执行自上而下的逐级行政协调，因此，项目管理模式下的计划和协调都整体上遵循“业务管理顺次”。实践中，很多工程公司因常设部门的功能职责和权力配置等方面的前提性障碍，行政管理顺次替代业务管理顺次的现象非常普遍，不仅例外管理和行政干预频繁，甚至到了项目部必须配备公司副总才行的地步项目管理无法规范开展。（五）职能管理环境：“间接行使”代替“直接服务”，项目部职能管理能力差，公司对项目部监管失控传统模式下，职能管理部门对业务单位的职能服务和职能监管，都是以间接的方式进行，表现为职能部门不介入业务单位的具体生产过程，而只是通过界面管理进行行使。项目管理模式下，因临时的项目部一方面不可能如常规业务部门那样有之前形成的职能管理能力可供沿用，一方面业务管理对象又具有个性化和过程不确定性强的特点，所以必须要求职能管理部门对项目部的职能服务是直接的职能部门按项目管理的要求和项目部的的人力资源预算，向项目部直接派出职能管理人员。另外，直接服务不仅可提高项目部职能管理水平，而且可以通过派出人员对项目生产过程的深度参与，实现职能管理部门对项目生产过程和对项目部的更为有效地控制。现实中很多工程公司，由于职能管理环境转变不到位

，直接服务能力并未有效建立，虽往项目部派出一些职能人员，但由于配套环境和配套体系问题，实际上发挥不了作用，基本处于闲置状态，职能管理仍然等同于传统的间接行使做法。这不仅导致项目部职能管理水平差，而且致使公司对项目的监管很难到位，甚至处于一定程度的失控状态。（六）业绩管理环境：“体系混同”代替“体系分离”，项目部业绩管理只有规范的形式，没有规范的效果 围绕业务完成所建立起来的组织体系，是业务组织体系；在业务体系建立之前的企业常规组织准备状态，是企业组织体系。传统组织管理模式下，两类组织体系完全重合，即完全由常规业务部门完成业务。而在项目管理模式下，业务体系以临时项目部为主体，企业组织体系中的各级部门和业务单位从以前业务完成过程的主导者变成了配合者，因此，业务组织体系和企业组织体系不再是完全重合的。业务组织体系和企业组织体系，要想良好运行，都必须要有各自相应业绩管理体系相配套。因此，传统管理模式下，因两类组织体系重合，两类业绩管理体系（分别称为业务绩效管理体系和企业绩效管理体系）也是重合的；项目管理模式下，因两类组织体系分离，两类业绩管理体系也应是分离的。上海复斯管理咨询公司对大量工程公司的研究发现，虽然业务组织体系和企业组织体系进行了一定程度的分离，但两类业绩管理体系却仍然还是重合的准确的说是“混同”的。在此情况下，收入分配体系仍然具有传统模式下的特征，比如：薪资结构中直接来自项目的收入部分所占比例较低；部门领导的分配权很高；部门可分配资源占人员全部收入的总量比很高等。这就导致项目参与人员和各级部门领导来自项目部的激励非常弱。考评体系

也同样存在传统模式下的特征，比如：仍是固定时点的考评周期、行政等级的考评过程、权重式的计算模式和综合性的结果处理方式等，导致项目参与人员和各级部门领导来自项目部的约束非常弱。这样，实际上等于用管理企业的办法管理项目，或者说用“企业管理”代替“项目管理”，结果，项目部虽然可以按高层领导要求，强行采用项目管理制度中规定的规范方式对项目参与人员进行分配和考评，但最终的结果只可能是流于规范的形式，而不会达到规范的激励和约束效果。 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