

项目管理牵引组织扁平化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/240/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_240371.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/240/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_240371.htm) 扁平化管理是大中型企业领导者的梦想，因为规模扩大机构膨胀的必然结果，就是管理层级增加，信息传递失真，决策链加长，组织效率自然大打折扣。尽管信息化技术的基础夯实得很快，但中国企业的扁平化进程一直很缓慢。扁平化管理是适应竞争的必然选择，但是企业界对推进扁平化的有效途径还没有把握。最近笔者在南方的一家企业（简称SH公司）调研，发现他们的管理方法，与企业项目化管理的思路不谋而合，这也许是一条促进扁平化管理的光明大道。组建重点项目工作组 SH公司是一家资产规模超过300亿元人民币的大型企业集团，参控股企业近百家，业务跨5个行业，分布在全国各地，而且已经迈上了国际化进程。集团总部跟一线业务部门离得很远，保持对一线的管理控制非常不容易。为了保证集团的战略意图，能够严格贯彻落实到基层，SH公司在年初的时候，把年度计划中比较重要的工作单列出来立项，组建重点项目工作组，按项目管理的方式来推进。集团总部不仅盯紧各公司经营班子的工作，还及时检查重点项目推进的节点，通过重点工作的严格推进，来带动其他工作的跟进。SH公司集团高层的管理范围，直接覆盖了三个部分。第一部分是集团总部职能部门。第二部分是集团内重要子公司或者孙公司，甚至孙公司的子公司的经营班子。第三部分就是重点项目工作组。（如图2所示）由于集团跨行业、跨区域，业务内容很复杂，而且发展很快，所以每年立项的重大项目可以多达二三十

项。如此一来，公司高层的管理幅度，相对于常规的层级管理，就扩大了很多。实际上，SH集团的高层，通过抓重大项目管理，在很大程度上跨过了组织的中间管理层级，直接推动一线业务的开展。从这个角度讲，SH公司在业务管理扁平化上迈出了非常有意义的一步。过去我们讲扁平化管理，主要是通过信息技术的应用，减少中间层级上传下达的工作量，从而实现减少中间层级的工作量，达到减少中间层级的数量，来实现扁平化。信息技术在这方面的作用是明显的，但是在建立现代化的信息系统之后，我们在削减组织中间层的层级和人员数量时，却遇到了困难。因为组织中这部分人一直是企业的中流砥柱，在组织内部有很强大的影响力，企图裁减这个群体必然会引致强烈的敌对情绪。所以企业往往建立了昂贵的信息管理系统，实现了信息管理的扁平化，但组织结构的扁平化却遥遥无期。组织结构扁平化的另一个障碍是人才培养。组织层级的一个很重要的作用是，提供了人才成长的梯次。中国大多数优秀企业成长速度很快，需要为满足扩张的需要，大量培养人才。减少管理层级，同时也减少了培养优秀管理人才的位置。如果不能很好地平衡这方面的需要，组织结构的扁平化就难有实质性进展。实际上，这也是很多中国企业，并不急于推进机构扁平化的现实原因。SH公司的项目化管理，在解决了业务管理扁平化的同时，也解决了人才培养的问题，也就具备了解决机构扁平化的可能。因为重点项目的召集人（相当于项目经理），需要很强的组织协调能力，很多时候甚至比部门经理或者部门总监要求更高。所有这些重点项目的召集人和协调人，形成了很强的管理人才梯队，在一定程度上可以替代和补充职能层级上的管

理人才。如此，就解决了机构扁平化之后，管理人才培养的问题。由于项目召集人或者项目经理没有固定地盘，也就是没有固定的势力范围，这样就可以缓解金字塔结构带来的组织僵化问题。 职能架构引发矛盾 但是SH集团的项目化管理处于非常初级的阶段，基本上是职能式管理的架构。这一点从下述事实可窥一斑。 2006年度工作总结会议，SH只安排了子集团高层述职，而没有重大项目负责人述职。资源，尤其是人力资源，主要掌握在部门负责人手中。在这种情况下，推进项目工作难度很大，为了缓解这种矛盾，往往由部门负责人担任重点项目召集人。可是，即使是部门负责人，也没有权利占用其他部门员工的时间，跨部门协调很不容易，结果就是，跨部门的工作也尽量由本部门员工来承担，实在不得已了，才寻求其他部门的支持。如此一来，SH公司执行重点工作的方式，就不能充分发挥项目管理的优势，不能把优势资源真正利用起来。而且，也不能利用项目执行的过程，培养后备管理人才队伍。 SH集团的高层已经意识到了职能式管理与项目化管理之间的矛盾，集团总裁在总结发言中指示，2007年的总结会上，将增加重大项目负责人述职的议程。这一举措，意味着SH集团在强化项目化管理的方向上，迈出了很重要的一步。 但是，除非SH集团以有利于重大项目运作为导向，系统优化部门设置、岗位编制、薪酬、考核、培训、人才选拔等各方面的机制、流程和制度，否则重大工作的项目化推进仍然会举步维艰。 尤其是在集团业务和人员规模不断扩大，集团公司、子集团和三级公司每年可能有越来越多的工作，需要或者可以纳入立项管理的工作可能多达200~300项，甚至更多。有的骨干人员可能同时参与几个甚至十

几个项目。没有一个部门负责人或者项目召集人有能力知道每个项目工作组成员应该如何安排自己的工作。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](http://www.100test.com)