

项目综合管理：设计院项目化管理实施探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_266292.htm 一、引言 国际上关于项目管理和基于项目的企业管理的研究已有半个多世纪的历史，我国在这方面的研究和实践开始于改革开放之后。在我国，用现代的项目管理知识来管理单个项目已被普遍接受，但对企业实行以项目为中心的项目化管理，接受过程却要缓慢得多。传统设计院的项目化管理，近几年正逐渐成为一种趋势。本文结合c公司的实践，对设计院项目化管理的实施做了粗略探讨，希望能成为同行的参考。 二、设计院项目化管理的必要性 项目是为提供某项独特产品或服务所做的临时性努力(美国项目管理协会，2000)。项目管理是运用各种知识、技能、方法和工具，为满足或超越项目有关各方对项目的要求与期望所开展的各种管理活动。现代项目管理的特点是：在一定的约束条件下，以高效率地实现业主的目标为目的，以项目经理负责制为基础，对项目按独立实体进行经济核算，并按照项目内在的逻辑规律进行有效的计划、组织、协调、控制。我国对现代项目管理的理论研究和实践是从鲁布革水电站开始的，随后，在水电、化工、冶金等行业有计划地推行了以项目经理负责制为核心的接轨国际的项目管理模式。在工程建设领域项目管理的先导示范作用下，项目管理的理论和实践在我国制造业、服务业等领域都有了良好的起步和发展。企业在运行过程中，可以把客户的每一个需求均当作一个项目来进行管理，即实行面向客户的项目管理，此外，许多企业逐步把日常运作的各方面也当作项目来进

行管理，即实行面向自身的项目管理，两者的结合就形成了企业的项目化管理，即“基于项目的企业管理”。这时，项目管理的理念成为公司整体管理的重要组成部分，深入到从战略管理到营销管理的各个层面，成为实现企业战略目标的重要手段和方法(Hobday, 2000; Keegan and Turner, 2002)。

20世纪80年代末，一批信息技术类龙头企业，诸如IBM、朗讯、AT&T等纷纷采用项目化管理模式，为企业带来了新的经营活力，同时，项目化管理理论也在此过程中逐步发展和完善。到90年代，项目化管理在国际上已经被公认为是一种有生命力并能实现复杂的企业目标的良好方法，并被广泛应用于各类企业中。我国设计院的工作对象是各类工程项目，国内工程建设领域项目管理模式的普及和国际上企业项目化管理理论的发展，为设计院实行项目化管理提供了良好的外部环境和一定的理论基础。结合自身特殊的市场环境和历史背景，尝试有中国特色的设计院项目化管理道路，已成为必然选择。

三、C公司项目化管理的实践

c公司是有数十年历史的甲级大型综合性设计院，结合外部形势和自身特点，c公司把新时期的战略发展方向定位为国际型工程公司，确定将项目化管理作为公司的管理模式，并着重就战略方针的制定、业务领域的调整、组织模式的确立和组织机构的调整、人力资源的充实和考核体系的调整等方面进行了积极探索。

(一)战略方针的制定 设计院向项目化管理转型，首先要围绕战略目标确立战略方针。企业的战略目标表现得各有不同，但最终都是为了实现企业价值的最大化。平衡计分卡(BSC, Balanced Scorecard)体系为企业战略方针的制定提供了一个很好的分析手段(金燕, 2004)，见图1：财务、客户、业务流

程、学习和成长四个方面是企业制定战略目标和确立战略方针的过程中需要特别关注的，企业通过对这四个目标值的同步监控，在平衡它们之间关系的基础上及时发现并解决问题，才能确保企业目标的实现(孙永铃，2003)。c公司在向项目化管理转型的过程中，借用了平衡记分卡体系，将财务、客户、流程、学习和成长四个方面的全面协调和公司的可持续发展作为企业的战略方针，即以提高员工的能力为基点，制定合理的业务流程为重点，实现顾客满意为焦点，企业价值最大化(而不仅仅是某些财务指标的最大化)为平衡点。

(二)业务领域的调整 中国加入WTO以来，随着设计行业准入门槛的降低，设计院传统的设计咨询业务在激烈的市场竞争中越来越难以体现其高附加值的特点。国际型工程公司是c公司的战略目标，这一目标决定了其业务领域调整的方向。c公司利用其在行业内完善的营销网络优势，并根据设计咨询处于工程建设起始阶段的特点，将业务领域向工程建设下游的采购和施工管理延伸，从单一的设计咨询逐渐转向对项目乃至对客户进行全方位的服务，着力于开拓以设计为龙头的工程总承包和项目管理业务。业务调整后，经过几年的努力，c公司的工程总承包和项目管理业务已渐成规模，公司的营业收入从业务调整前2001年的1个多亿增长到2004年的接近10亿；通过参与项目全过程的管理，公司大量的技术人员和管理人员逐渐从专业人员转变为复合型人才，在熟悉项目整体工作流程的同时，对客户的服务也更加到位，公司的美誉度和品牌价值得到很大程度的提高，实现了平衡记分卡四个方面的整体协调发展。最近，建设部等六部委《关于加快建筑业改革与发展的若干意见》(建质[2005]119号)文中，明确指

出，“大型设计、施工企业要通过兼并重组等多种形式，拓展企业功能，完善项目管理体制，发展成为具有设计、采购、施工管理、试车考核建质[2005]119号)文中，明确指出，“大型设计、施工企业要通过兼并重组等多种形式，拓展企业功能，完善项目管理体制，发展成为具有设计、采购、施工管理、试车考核等工程建设全过程服务能力的综合型工程公司”。这个意见，充分证明了C公司前几年业务领域的调整方向是正确的。

(三)组织模式的确立和组织机构的调整业务领域调整后企业的发展，很大程度上取决于企业项目化管理组织模式(美国项目管理协会，2000)的选择，见表。该表根据企业对项目控制程度进行分类，不同的组织模式对兼顾企业整体利益和项目组的高效管理这两个目标各有利弊。职能式，即基本沿用传统企业的组织形式，企业通过职能部门对项目组严格控制，项目组必须严格遵守企业统一的制度和流程，实现知识和经验高度共享，但项目组自主性和创造力低下，企业管理成本和部门运作成本较高。矩阵式(又分为弱、平衡、强三档)，是企业调控下的项目经理负责制，项目组有一定的独立性，但仍保持较高的企业一体性，包括资源共享和成本(主要是企业管理费用和研发费用)共担。这种模式能在一定程度上避免各项目组远离企业的整体目标，但项目组自主性不够，不能充分发挥积极性和创造力(Ronald Mascitelli，2004)。项目式，企业只建立指导性政策，项目经理有充分的自主权，项目组效率较高，企业管理成本低。但项目组的局部利益可能与企业整体利益相左，知识和经验在企业中的传递不畅，企业对整体的控制减弱并导致松散的组织关系(Brusoni，Pavitt and Prencipe，2001；Hansen，1999)。c公司

在分析了自己的特点后，决定将平衡矩阵模式作为公司项目化管理初期的组织模式，并根据这个模式的要求，对组织机构进行了调整，在职能部门中增设了项目采购部、项目实施部、督导控制部，并调整了其他职能部门的工作职责范围。同时，将各项目部作为独立生产部门看待，置于管理层的直接领导下。各项目部有自身的目标责任和流程制度，项目经理直接向管理层负责，项目部的设计经理、采购经理等同时接受项目经理和相应的职能部门的双重领导，形成平衡矩阵式的管理。c公司的项目部组织结构如图2：在图2项目部组织结构中，虚线框内为项目组主要成员，虚线框左面为项目组的工作指导方，右面为业务支援方，资源管理部负责协助各种资源特别是人力资源的配备，督导控制部负责项目部日常运作的全方位监督。从c公司这几年的实践情况来看，平衡矩阵式管理改善了项目部的内部运作效率，有利于公司管理成本的控制。今后随着项目的增多和管理的逐渐成熟，c公司的组织模式计划逐渐向强矩阵方向演变。

(四)人力资源的充实和考核体系的调整 组织机构的调整必然引起人力资源的重新安排。c公司向项目化管理转型初期，一时很难找到符合公司理念、具有开拓精神而又精通相关业务的复合型人才。所以，公司立足于自己培养，通过一系列强化培训，使大批原来从事设计咨询的员工掌握了项目管理的系统理论，并通过实际工作的锻炼，为公司的项目化管理积累了必需的人力资源。同时，公司加大新员工的引进力度，通过强化培训，努力使新员工的价值观与公司的理念很快地融合起来。在充实配备人员的同时，公司对原有的考核体系进行了重新设计。根据亚当斯(Adams, 1960)的公平理论，当一个人做出了成绩并

取得了报酬以后，他不仅关心自己所得报酬的绝对量，而且关心自己所得报酬的相对量。因此，他要进行种种横向的、纵向的比较来确定自己所获报酬是否合理，比较的结果将直接影响今后工作的积极性(叶向峰，1999)。c公司的传统业务是设计咨询，该行业从业人员的平均收入在社会上处于比较高的水平，而公司的战略业务即工程总承包和项目管理，还处于培育阶段，利润率无法做到与设计咨询持平，特别是公司在开拓战略业务的过程中，出于占领市场或树立品牌的考虑，可能承接一些利润相对较低的项目。为稳定队伍，吸引原来从事传统业务的员工主动转向从事战略业务，公司决定对战略业务进行投入，以设计咨询收入来贴补工程总承包和项目管理利润的不足，直到此类项目的利润水平赶上或超过设计咨询业务的相应利润水平为止。为此，公司规定，不管战略业务项目利润如何，在项目运作正常的前提下，项目经理在职期间的收入不低于其他生产部门领导的平均水平，项目部其他员工的收入不低于其他生产部门同档次员工的收入水平。同时，公司还对参与战略业务的同志，在待遇上进行倾斜，比如，一般项目的项目经理，待遇按生产部门副职考虑，重大项目的项目经理，待遇按生产部门正职考虑。收入和待遇的提高，从根本上解决了从事战略业务员工的工作积极性和队伍稳定性问题，使公司逐渐建立起一支既有坚实理论基础，又有丰富实践经验的项目管理专家队伍。

四、结论

设计院项目化管理是大势所趋，是提高企业运作效率和竞争力的有效途径，是企业实现价值最大化的根本保证。设计院在从原有的职能化管理模式向项目化管理转型的过程中，肯定会碰到各种各样的困难，比如顺利实现全员观念的转变，

正确处理好传统业务(设计咨询)和战略业务(项目管理和工程总承包)的关系等等。只要紧紧围绕战略方针，结合自身特点制定出一些操作性强的措施，加强学习，勇于实践，设计院一定可以很好地实现转型，使企业的发展迈上新的台阶。

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