

设计院转型后项目管理的难点成因与对策分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E8_AE_BE_E8_AE_A1_E9_99_A2_E8_c123_289393.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高速增长，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，也就是要求其在一定时期内、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。下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。上述矩阵式管理有其无法替代的优势：从纵向上来看：第一，专业人员集中管理，形成公司该专业的技术中心，有利于经验的积累和技术水平的提高；第二，专业人员集中使用、调配，克服忙闲不均，能充分利用人工时，提高劳动效率；第

三，便于培训、考核和劳动人事管理。从横向来看，第一，有利于项目经理对项目实施直接领导，有利于项目管理和控制；第二、有利于项目组成员间的沟通和协调，提高工作效率；第三，有利于合同的执行和项目目标的实现。但是，我们也会发现，矩阵式管理在发挥双向优势的同时，也存在着其自身无法克服的缺点，那就是在工程项目的组织和运行过程中，多头领导、多头指令、双向负责的现象肯定将长期存在，因此项目中的矛盾冲突与人员协调等问题是无法避免的。因此，笔者认为，工程公司项目管理中的主要难点问题来源于工程公司的历史特点、业务特点、组织结构特点等结构性原因，短期之内很难从根本上予以解决。

二、项目管理中的主要问题与对策

根据笔者从事若干咨询项目的经验，笔者认为在设计院向工程公司转型后的项目管理中主要存在以下问题，并提出初步的对策建议。

1、项目组成员职责不清、角色不明

以上问题主要体现在工程公司对于项目的岗位构成、职责设定、流程设定等方面自身还缺乏经验，引发了项目管理中的问题，主要包括：

（1）部分岗位设置缺失 有些工程公司，在项目组的岗位设置上就出现了缺失，项目组缺乏了顺利运转的基础，自然会引发项目管理中的其他问题。

（2）岗位职责描述不明晰 有些工程公司，岗位设置可能齐全了，但是对于岗位职责却没有用规范的制度加以界定，因而在运作中实际上其职责并不明确。这就导致：第一，项目经理难以恰当的管理项目组成员。由于项目部重要岗位的职责不清，项目经理在将项目中的具体任务分配给成员时，就缺乏合理的依据。直接影响项目组内部的运作。另外，职责不清也导致无法制定绩效考核标准，使项目经理缺少管理

项目部人员的手段。第二，项目经理与其它部门之间难以协调。在对派往项目部的人员的管理上，项目经理与职能部门经理之间的权责划分没有界定，因而其在人员调动、考核、分配等方面就容易出现矛盾。（3）人员组成的流程与权限还不是很清晰许多工程公司对此缺乏明确的制度规定，没有规定项目部人员的出处、选用权限、项目部组建流程等规范的制度。这就导致：第一，相关部门在人员配置上没有合理的规划。由于项目部人员配备没有一个规范的制度，因此各相关的职能部门在规划人员配置上缺少相应的依据，可能造成实际的人员招募、培养与实际的需要相脱节。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