

企业项目化管理流程 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_A1_B9_E7_c41_457270.htm 在一个高度竞争的环境中，传统的职能型组织正面临着巨大的生存压力，越来越多的问题在组织的日常运作范围内无法得以解决，不得不对现有的组织结构进行变革。传统的职能型组织为适应现实的环境进行的变革分为二种情况。一种是将职能型组织架构彻底重组，改变成项目型组织架构，组织的运营由一个一个的项目运作组成，如建筑企业和研发企业。另一种方法是将职能型组织改变成矩阵型组织，根据组织的需求，设定项目管理在组织运营中扮演的角色和程度，用项目管理的系统方法来解决组织日常运营无法解决的问题。职能型组织为实施项目化管理，将现有组织架构改造成项目型组织架构，还是矩阵型组织架构，完全取决于企业的文化及行业或业务特性，并没有孰优孰劣之分。这种组织架构的重组变革，开始时往往给组织的运营带来一定的影响，主要体现在以下几个方面：

- （1）新的组织架构以项目为中心，项目团队是一个临时性的团队，项目完成后，团队成员将会被解散或加入另一个项目团队。如何培养项目成员对项目目标的忠诚度，将是团队建设的一项重要任务。
- （2）矩阵组织中的双重汇报关系和汇报关系的临时性，开始时可能使很多员工和部门经理都不大适应，在员工日常管理、激励和绩效评估方面都有一个磨合的过程。
- （3）项目经理与部门经理的合作关系和权利结构需要一定的时间去适应，在项目优先级等问题上项目经理可能与部门经理有着不同的看法。
- （4）在项目人力资源

安排上，由于各自的出发点有所不同，项目经理可能难以从职能部门得到最合适的人员。在职能型组织中实施项目化管理，有很多成功的例子，也有很多失败的教训，阵痛是不可避免的。组织的管理层要有一个通盘考虑，逐步推进，不要盲目冒进，应尽量遵循以下的流程：（1）管理层应就在本组织中实施项目化管理达成共识，包括项目组织的形式，是采用弱矩阵型组织，平衡型矩阵组织，强矩阵型组织，还是项目型组织。组织架构变革从哪些业务开始试行，进度计划如何等。（2）定义好项目经理的角色和职责和权力，与职能部门经理的合作关系及权利关系。（3）事先在组织内部进行项目管理知识、技能方面的培训，使员工对项目及项目管理有一定的了解。在项目管理培训方面，对项目经理应有更高的要求（4）在人力资源管理、调配、绩效评估方面建立相应的流程以支持项目化管理的运作。（5）在财务管理方面建立相应的以项目为结算单位的财务管理体系。（6）先选择一、二个规模较小、耗时不太长（如1-2个月），费用不太大项目作为试点，要求项目经理完全按项目管理的流程开展项目活动，启动项目，制定计划、实施计划、项目控制、项目收尾等过程走上一、二遍，在此过程中，相关人员、部门通过实战的磨合，开始形成新的合作方式，熟悉自己在项目中的位置和职责。（7）在试行阶段项目后评审是不可缺少的，管理层应组织这个会议，与项目经理和项目成员一道回顾项目所走过的历程，总结经验教训，并正式形成项目化管理的组织形式、涉及的业务范围及运作流程的书面文档。（8）发布正式文件，宣布新的项目化管理的组织形式、运作流程正式生效，项目化管理运作就正式开始了。在职能

型组织中实施项目化管理是企业求得生存的必由之路，这种变革的过程本身就是一个项目，我们应该合理规划，逐步实施，尽量减少因这种转变带来的不适应给组织的运营带来不利影响。 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