

浅析项目组织边界管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/470/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_85\\_E6\\_9E\\_90\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c67\\_470418.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E6_B5_85_E6_9E_90_E9_A1_B9_E7_c67_470418.htm)

摘要：在项目研制过程中，项目组织开发并综合运用多种手段，有效地整合基于知识和职能的差异性，确立统一的目标并努力实现。其中，蕴含着丰富的边界管理思想。本文初步分析了项目组织边界构成要素所具有的边界属性及其作用，以探讨对构建项目组织并实施项目管理的实际借鉴意义。关键词：项目管理；组织边界；装备采办 项目是集差异性和同一性于一身的矛盾体，为协调解决这一矛盾，构建项目组织就成为项目管理的首要任务。有关项目组织的文献很多，但对于项目组织协调的方式、位置以及改进等方面，即对项目组织边界问题研究不多。本文从美国先进战术战斗机（ATF）F-22项目管理轨迹着手，对项目组织边界进行初步分析研究，以期能为项目组织构建并实施项目管理提供有益的借鉴。

### 1 基本理论

#### 1.1 组织边界理论分析

美国社会学家斯科特于1964年首次提出“组织边界”的概念，他认为组织具有相对固定的边界[1]。边界的概念暗示着组织存在于一定的环境当中。组织在与环境发生相互交换的过程中，边界是一个对内维持秩序、对外发挥保护作用的设计，它作为一种手段而存在，使组织扮演着协调与其他组织关系的角色。从形成和作用机理角度看，组织边界由物理边界、社会边界和心理边界构成。组织边界是经济学与管理学研究的重要问题之一。由于环境的复杂性和不确定性，现代组织的边界变得更灵活，更具有弹性、可渗透性和跨越性。边界是把双刃剑，对组织具有限制和授权双重

属性（见表1），一方面通过建立组织结构，加强组织内外部的控制；另一方面，为组织提供稳定性，建立信任和统一行动的基础，创造组织发展和革新的条件[2]。

### 1.2 项目组织边界分析

项目组织的优势在于它能够整合基于知识、技术和职能的差异性，致力于在复杂的、不确定的差异性中寻求同一性，构建起相对稳定的边界。这里“稳定”的意思并不否定项目组织的柔性，而是强调它能够摒弃来自环境的不利干扰因素，以保障项目的顺利发展。但是，环境的动态性、复杂性和不确定性，以及不同的知识、职能领域基于各自经验知识的认同会对项目一致性产生离心作用，这给项目组织边界工作带来困难。影响项目组织边界确定的因素还包括上层领导、项目经理、组织文化、其他相关利害人对项目的认识和影响以及资源、制度和信息沟通的约束等[3]。

### 2 F - 22 项目组织边界管理简述

美军对项目管理的贡献颇丰，许多新的理念、技术和工具都是由美军开发并首先在装备采办项目中成功运用而发展普及的。美空军F - 22项目就是成功案例之一。从提出ATF项目需求，到成功研制F - 22项目并最终列入武器清单，其周期长达二十余年，具体经历了需求论证、方案探索、工程研制与演示、生产部署等几个阶段。在F - 22项目研制过程中，项目主任及项目成员十分注重管理理念创新和项目管理技术和工具的开发[4]。从其项目管理过程看，其中蕴含着许多边界管理的思想。美军装备采办系统已建立较为完善的项目管理体系及其相应的法规、指令等，对于其基层执行机构——项目管理办公室的组建及其组织边界的确定和维持按照既定规则进行，因而其组织管理工作大部分是在边界评价和边界跨越方面。对于F - 22项目，这些工作主要

有：加强组织建设并有效地管理项目团队，划定决策域并授权；树立系统集成思想，包括工程、管理、方法与过程；适时调整采办策略，倡导参与和协作；引入飞行样机设计、制造和测试；制定可行性计划，跟踪并努力完成等。

### 3 项目组织边界的构成要素与功能描述

项目管理者联盟文章，请勿转载

项目内部各专业或各职能团队通过对各自领域行业知识的建设和评价构成了它们之间的边界。构建项目组织涉及到对这些不同形式知识的跨群体交流以达到共同理解和对它们的权衡评价，其首要任务是围绕项目对边界进行定义，包括确立项目目标，分配角色和责任，建立报告程序，定义财产权力以及商业收益和损失分配的契约安排等。与传统组织相比较，项目组织边界有其独特性的方面，有必要对其构成要素的边界属性进行分析。

#### 3.1 社会边界构成要素

社会边界是依赖社会交互作用而存在的，其主要作用有，确立行为准则和集体身份；保护群体；作为一种支持社会力量的模式等。构成社会边界的事物较为广泛，如声誉、良好的业绩、职业特征等给组织成员带来一定的激励效应和认同感。对项目组织来说，项目、项目目标、计划和策略等要素也同样具有社会边界属性。

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)