

如何在职能型组织中推行项目化管理？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/472/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_9C_A8_E8_c67_472114.htm 项目管理PM和PMP名词和概念在中国经济最活跃的地区被广泛传播，也渐渐成为公司管理层或媒体炒作得炙手可热的话题，但真正实施项目化管理还有很大难度，究竟是什么原因导致这样的结果？花费在培训、教育、认证等方面的资金也不少了，而中国的企业确很少有成功的项目化管理案例，其中很重要的原因是：中国的企业基本是职能型的组织结构，很难在短时间内进行改变，所谓的项目管理推行也仅仅停留在项目管理的表面，根本没有达到精细化的要求，就算是长期进行项目管理的建筑行业也少有做得好的案例，即使是获奖的项目也还是存在不少问题，真正体现项目三要素时间、质量和资源最合理配置的还很少看到。职能型组织不利于项目管理组织机构作为项目管理的组织保证，对项目的成败起着决定性的作用，因为组织结构是项目管理的骨架，它担负着沟通信息，下达指令、协调矛盾、统一步调，组织运转和决策的重任。在职能型组织中推行项目化管理，通常是组建一支跨部门、跨企业的团队，叫作“虚拟团队”。而“虚拟团队”的成员往往有很多是兼职的，项目负责人的权力是有的，但人员往往是职能经理所管，经常会发生冲突，而且不能有效地达成目标，除非是“一把手工程”项目才能较好地达成目标。所以，项目管理不能成为广泛而有效的经常性行为。推行项目化管理的有效组织机构应该是矩阵型组织机构。矩阵型组织适合项目管理国外众多著名企业已经较好地运作矩阵型组织机构

，矩阵型组织是职能型组织和项目型组织结构的混合体，它既有项目型组织结构注重项目和客户的特点，也保留了职能性组织结构的职能特点。一般说来，同时有多个规模及复杂程度不同项目的公司，适合采用矩阵型组织结构。首先，矩阵型组织有利于人力资源在项目之间的共享。在矩阵型组织中，来自各个职能部门的人员在可以为某一个具体项目专职工作，也可以同时在两个或更多个项目中兼职工作。由于人员属于职能部门，他们能够为适应项目的变化需要而在各项目间流动。例如：某个项目因为用户要求暂时停工，或者其它项目进度吃紧时，就可以将项目成员调配到其他项目中去。这样通过在项目间共享人员的工作时间，可以充分利用资源，全面降低公司及每个项目的成本。其次，矩阵型组织有利于的核心职业技能在项目之间共享，于是这些技能就能得到很好应用。具有核心专业技能的人员可以在项目中“客串”，用以解决项目管理过程中对核心技术的要求；另一方，具有某一技术领域的各个项目中的技术人员能够在一起共同交流项目中的技术成果，提高整个组织的技能能力水平。最后，矩阵型组织有利于控制项目潜在风险。由于项目团队成员可以通过两条渠道向项目经理和部门经理反映情况，从而可以更及时的发现问题，提醒注意的潜在危险，提高反应能力。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