

项目管理案例系列：项目执行过程中强矩阵管理问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65355.htm

导读：矩阵管理模式也并非只有一种形式，按照矩阵主管的职责不同，矩阵管理模式可以分为强矩阵和弱矩阵。强矩阵具有许多项目单列式组织的特点，即矩阵主管有相当大的权限，包括用人权和财务权；比如一些IT企业专门成立的项目研发小组，就属于强矩阵的管理模式。在实行强矩阵管理的时候，项目经理与部门经理对资源的调用与管理是如何细分的？（一）案例内容：

我们是一家软件公司，公司以前是集团性质，在前几年从集团公司分离出来，以作产品开发与项目为主，目前公司发展还不错，正在建设的项目五个左右，已经立项的十个左右，已验收项目并需要继续支持和维护的有二十个左右。公司试行强矩阵管理，专职的项目经理一个人带几个项目，职能部门也有除了本职工作外担任项目经理的。公司没有大步伐的扩充，资源问题成了项目经理、部门经理在项目实施过程中最大的问题，从而又引发出执行流程与职责定位的问题...
... 项目经理每个人都身兼数职，对项目进度难以控制；多数项目在并行时，资源的调配是由各个职能部门的经理安排的，职能部门经理对质量监督，项目经理要做进度控制，可是却没有分配资源的权利。我的问题是：在实行强矩阵管理的时候，项目经理与部门经理对资源的调用与管理是如何细分的？

三）项目者联盟专家点评 黄绍良，昆山泓森信息科技管理顾问有限公司执行总裁，美国PMI资格管理委员会大型项目管理专业资格认证委员，中国管理科学研究院理事，中国

科学院研究生院教授，北航软件学院特聘教授，南开大学软件学院兼职教授，澳洲墨尔本大学计算机系学士，加拿大约克大学工商管理硕士；国际项目管理协会，澳大利亚项目管理学会，美国项目管理学会等专业组织的认证会员，是英国皇家计算机协会，澳大利亚计算机协会，欧盟资讯协会等组织的会员。

家黄绍良点评：我国大部分企业在推动项目管理的过程中，从没有考虑为项目管理建立一个高效的管理环境。导致管理流程脱节，带来运营上的瓶颈，更缺乏一套争议提升的流程。所谓“巧妇难为无米之炊”，项目经理无法发挥科技管理的最终效益，让企业管理成本增加。在80年代中期，我曾经负责美国一家保险公司科技部门的项目管理推广，在最初的一年，部门高层积极参与，建立一定的管理机制，指派专人负责执行及监控，经历三年的努力才把管理规范完成，让各人明白本身在部门中的职责及在项目中的角色。资源的职责与角色是成功推动项目管理的一个关键因素，管理层及部门经理必须明确知道资源如何利用，在那个时间段负责那个项目的工作。在强矩阵管理模式下，一个人会参与一个或多个不同的项目，扮演不同的角色，项目经理对资源的调用及管理只局限在已经组合的成员中。组员本身的不同角色已经成为组员的时间冲突，最有效的解决办法是高层的决定或项目经理依靠本身的管理及协调能力。很多时候，资源的冲突主要是项目基线的建设缺乏规范，组员的工作在开始时不明确，项目经理未能有效管理项目的进度，项目中任何工作上的延误直接影响其他项目的启动和进度。所以要解决项目经理与部门经理间对资源调配及管理的问题，企业必须建立项目基线的建设机制，巩固项目经理本身对项目实施

的进度管理方法。所谓项目基线的建设机制包括明确的项目生命周期和合适的开发体系应用，在开发过程中各阶段的工作量及资源需求（技术、工作范围、责任等）必须明确及合理，这些都应该是立项的先决条件。企业高层在确认项目的工作量，时间线，资源需求后，必须按实际的情况在适当的时间段提供项目经理所需的资源，但往往我们在实施过程中，调派到项目组中的资源多未能符合项目立项时所要求的数量和技术能力，所以项目经理必须在获得资源后，重新调整项目计划及工作分派计划，尽量利用已分派的资源考虑项目如何才能完成交付。建立项目的第一份风险评估和应变方案。重建后的项目计划必须让企业高层确认，有关风险评估及应变方案必须向企业高层汇报。纵然企业高层否决重建的项目计划，仍然要求项目经理按原计划完成交付，但风险评估将可以保障项目经理在项目真的受到延误时，让企业高层知道：“我已经告诉你结果会如何”的一个引子。但这个机制并不说明项目经理便可以让项目延误，当发现某组员的工作可能受到延误，不能如期在指定时间释放该组员时，应尽快与该组员的部门经理及等待接收该组员的项目经理进行沟通，提出有关风险，让其他项目组能够尽早建立应变措施，调整工作计划，或另找其他资源代替。尽量降低项目组与部门间，或项目组与项目组间的争议。在实施过程中，项目经理必须不断对计划及工作进行评估，尽量利用项目管理五大变数（范围，质量，成本，时间，资源）的调整方法对项目进度定期监控，定期进行调整，定期修改风险评估及应变方案，记录调整后的结果对企业高层进行汇报，保证资源在指定的时间内完成所交付的工作，在指定的使用期到达时解

散资源，让资源投入其他项目，尽量让项目能够如期完成。项目经理及部门经理本身职权在企业中有一定的约束，很多时候不一定能够面对上司的压力，同时应付交付的压力，所以企业必须为项目管理提供一个适合的环境，建立有关的机制及流程。而项目经理在项目过程中必须让企业高层明白当问题发生时，项目经理所采用的措施如何降低企业的损失。这个管理环境的建设可以让企业高层明确理解项目管理的真正价值，慢慢巩固项目经理的职权和提升项目经理的能力。

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