


# 专题 | 研究

完善“软管理” 变革“外环境”

提高项目管理水平的两大关键领域



上海复斯管理咨询公司

# 前 言

---

## FOREWORD

---

当前，很多工程公司在提高项目管理水平的实践上，存在两大方面的突出问题：

第一，项目“软管理”建设严重滞后。工程类企业所做的“项目管理手册”，绝大部分是“硬管理”方面的内容——业务程序体系和项目控制方法与管理工具，而关于项目业绩管理和项目组织管理方面的“软管理”，则内容很少。“软管理”建设滞后，一方面导致项目管理制度中“硬管理”部分的运行效率很难提高；另一方面导致项目管理中的一些棘手问题，比如项目部边界、项目部人员的激励约束等，很难解决。

第二，组织管理环境缺乏同步变革。公司的组织体制，构成项目管理的组织环境；公司的管理模式（包括机制和制度体系），构成项目的管理环境。由于很多工程公司都是在传统的组织管理模式内，逐渐引入项目管理模式的，并且重点都放在项目管理人员的培养和项目管理制度本身的建设上，导致项目管理引入到一定程度以后，仅从这两方面提高项目管理水平，已越来越难以有明显的效果。

不同公司在项目管理上的实践程度有差异，所以受这两个问题的影响程度会有所不同，提高项目管理水平时的当期工作重点也应有所不同。项目管理模式引入时间较晚、水平较低的公司，受项目“软管理”的影响更大，当前应以项目“软管理”建设和完善为重点，同时兼及对组织管理环境的适当变革；项目管理模式引入时间较早、水平较高的公司，受“组织管理环境”的影响更大，当前应以组

织管理环境变革为重点，同时对项目“软管理”的建设作进一步完善。

上海复斯管理咨询公司在为工程公司提供管理咨询服务的实践中，不仅发现很多工程公司存在这两方面的突出问题，而且还发现大多数工程公司在这两方面缺乏必要的认识，导致这两个关键领域几乎成为项目管理完善过程中的“盲区”。为此，特将我公司基于实践总结的三篇相关研究成果编辑成刊，以与交流和切磋。

真诚希望与广大工程公司就此相关主题展开深入合作！

**上海复斯管理咨询公司**

# 目 录

## CONTENTS

<b>组织管理环境：影响项目管理的同步因素</b>	<b>01</b>
一、案例背景资料	03
二、传统分配环境阻碍项目部规范分配体系运行	06
三、传统考评环境阻碍项目部规范考评体系运行	17
四、阻碍项目管理规范运行的其它组织管理环境因素	28
五、完善项目管理，必须同步变革现行组织管理环境	36
<b>工程类企业应重视：项目管理中的“软管理”</b>	<b>39</b>
一、项目管理中的“软”与“硬”	39
二、两大项目“软管理”存在严重缺陷	41
三、项目软管理缺陷导致的项目实施问题	44
四、项目软管理建设思路	46
<b>项目部的合理边界在哪里</b>	<b>49</b>
一、项目部的功能边界	50
二、项目部的结构边界	54
三、项目部的规模边界	56

说明：该材料为印刷品，由复斯公司开发、制作。出于知识产权保护，网络版仅给出部分内页，敬请谅解。

---

## 组织管理环境：影响项目管理的同步因素

---

上海复斯管理咨询公司

项目管理制度建设得相当规范，项目管理手册也做了一大堆，但项目管理的问题还是没有解决；公司上下将此归结为项目管理制度的针对性不够，照搬的成份太多，于是又花了很大力气对项目管理制度进行修订，然而，项目管理的问题还是没解决；最后，公司领导又将原因归结为执行力不够，于是又重新回到早期的一些简单做法上——加大考评和处罚力度等等，但殊不知当初就是因考评、处罚等本身也很难有效，才要去建设和完善项目管理制度的……就这样，基于项目管理水平提高需要的改革和制度建设工作进入了管理的死胡同。这是很多工程公司在完善项目管理过程中实际遇到的情形。

为什么加强项目管理制度建设却不能完善项目管理？从项目管理本身入手却不能解决项目管理本身的问题？根据上海复斯管理咨询公司的咨询经验，遇到这种情况，问题多半出在组织管理环境的兼容性上。只有同步变革组织管理环境，才能实现项目管理的进一步完善。

常规组织体系先于项目组织体系（以项目部为核心）而存在，项目组织体系是在常规组织体系的基础上临时成立的。在项目组织体系中，除了项目经理等极少数人（不同的公司情况不同）可能由公司直管外，大多数人来自于常规组织体系中的二级或二级以下部门。对于这些来自二级及其以下的项目参与人员，他们是否会遵循项目部的规定、服从项目部的管理、按照项目部的要求工作，完全取

决于部门领导对他的管理要求与项目部对他的管理要求之间的一致性程度。如果不一致，通常情况下，项目参与人员基于长期利益考虑会倾向于满足部门领导的要求；而部门领导是否会与项目部一致，根本上取决于他的上级领导对他的管理模式……由此，我们可以想象得出，项目参与人员所在的常规部门及其以上的组织，共同构成了项目组织体系的组织环境，该组织环境内的管理模式构成项目管理的管理环境——公司对常规部门和业务单位的组织体制（组织环境）和管理模式（管理环境），共同构成项目管理的运行环境，本文统称为“组织管理环境（简称‘外环境’）”。当项目管理的制度规定与组织管理环境一致时，项目参与人员会遵循项目管理制度，从而项目管理制度能够得到有效的实施和运行；当项目管理的制度规定与组织管理环境不一致时，则项目参与人员更倾向于组织管理环境的要求，而置项目管理制度于不顾，从而项目管理制度难以得到有效的实施和运行。

我国很多工程公司都是在传统组织管理模式引入项目管理的思想和体系的，由此导致在项目管理引入到一定程度之后，传统的对部门和对业务单位的组织管理模式开始阻碍项目管理的进一步规范化运行，从而出现项目管理再难推进、再难提高的局面。这种情况下，如果不同步变革组织管理环境，即对部门和业务单位的权责定位、业务管理内容与程序、业绩管理、预算管理和经济核算体系等进行符合项目管理运行需要的同向变革，仅从项目管理制度本身入手，则必然因组织环境的不支持而缺乏实施、运行的条件，项目管理制度的大量设计就必然只能停留在纸面上或运行的形式上。

如果一个公司能够认识到组织管理环境同步变革的意义，而不是等到上述情况出现后再被动的进行变革，那么项目管理在制度上的完善和在运行水平上的提升，必然会以很高的速度连续进行。因此，对于所有的工程公司，无论有无上述情况出现，都应关注组织管理环境对项目的影响，并适时进行相应的变革。深刻认识组织管理环境的内容构成、现行组织管理环境的特征性缺陷、影响项目

---

管理的具体方式、以及项目管理模式下组织管理环境的规范性特征,将不仅有助于认识外环境同步变革的重要性,更有助于认识外环境同步变革的目标方向 and 实际切入点。下面特结合上海复斯管理咨询公司的一个咨询案例,就此主题进行深入探讨。

## 一

## 案例背景资料

为了便于理解本文中的分析,先将文中所使用案例的背景情况做一必要说明。

**(1) 基本情况:** 中国石化工程公司(化名,简称 SPEC),是一家集设计、施工、采购、制造于一体的全功能型工程公司,提供工程咨询、可行性研究、环境影响评价、工程设计、采购、施工管理、特种及一般施工作业、开车服务等单项服务、全过程的工程总承包服务和项目管理服务。涉及的业务领域包括石油炼制、石化加工、化学工业、能源工业和其它加工业、基础工程、市政工程、建筑工程和环境工程。近几年,年均完成产值 50 多亿,实现主营业务收入 30 亿,利润 1.3 亿。

**(2) 业务单位和组织管理模式:** SPEC 现有部门、业务单位及其组织方式见下页图 1-1。对 EPC 管理中心和设计中心采取事业部制管理模式,对施工业务和制造业务采取母子公司的组织模式,其中有三个专业型的建设子公司和一个制造子公司。

**(3) 项目组织和项目管理问题:** 对于一个具体的 EPC 项目,由 EPC 项目管

理中心组织成立总承包项目部，设计和采购业务由总承包项目部直接操作，施工建设业务则采取内部分包方式，分包给三个建设公司（或其中一家），由各建设公司单独组建施工项目部完成相应的分包业务。

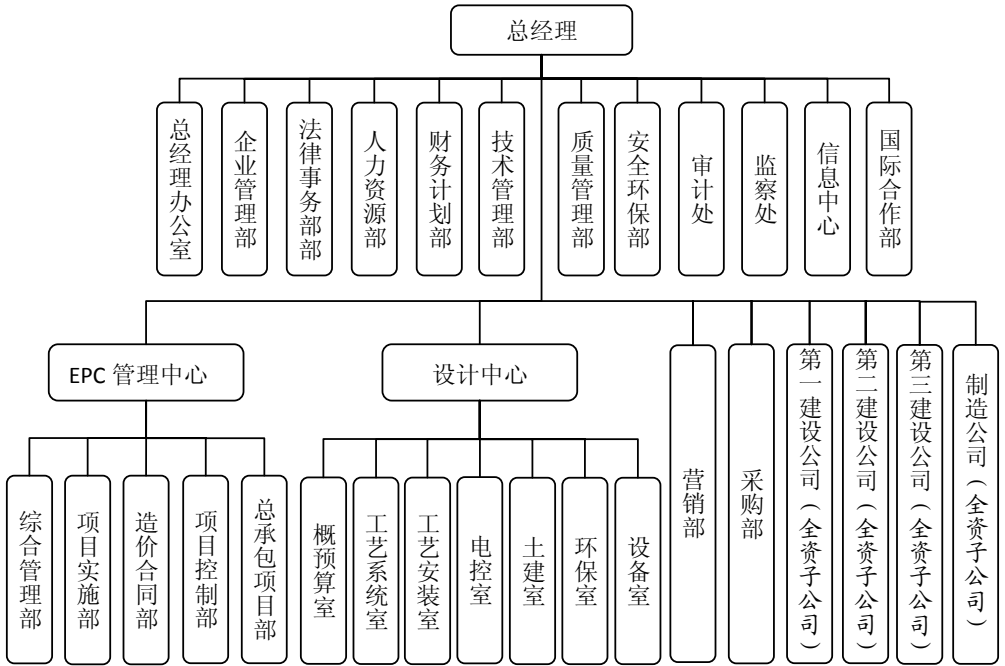


图1-1 SPEC现阶段组织结构

实际运行中，项目管理、设计、采购、建设四大板块之间的合作性差，接口关系很难处理。另外，四大板块不配合项目部工作，项目部在业务生产中的主导作用发挥不出来。导致 EPC 项目经常出现五个方面的生产问题：第一，项目责任



---

主体缺位。项目部中的各级责任主体几乎都是缺位的，项目部中没有人对或能对项目负责；第二，例外管理频繁。专业职能控制功能很弱，问题累积起来后只能靠高层领导实施例外管理；第三，内部生产更加不均衡。例外管理在进度上的反应，就是内部生产的不均衡性。项目生产本身就有不均衡的特点，对进度的例外管理更增加了这种不均衡；第四，运行效率低下，项目进度拖延严重，项目成本费用受控不佳。进度问题，公司上下都有认识，并成为近两年来项目管理的中心工作，甚至可以说，“满足于项目的生产完成”成为当前阶段项目管理的全部。为此，费用受控不佳问题，因受进度严重拖延的缠绕，公司还未及充分予以回应；第五，设计优化和接口管理问题难以解决。

**（4）管理举措及其效果：**围绕上述问题的解决，SPEC 在项目管理制度的建设上投入了很大精力，先后制定和修改了一系列相关文件。比如，先后出台了六个主要文件和相关制度——《项目预算管理办法》、《资金管理辦法》、《内部关联交易管理办法》、《合同管理办法》、《设计系统项目部经营责任管理办法》和《专业子公司经营责任管理办法》等，意欲规范各主体的业务行为和利益关系，促进各主体围绕 EPC 业务规范开展生产活动，而且还先后两次对组织结构进行调整；重新修订了《安全考核奖惩规定》、《质量管理手册》，并全新制定了一套《EPC 项目管理手册》。这些举措虽然一定程度上对完善项目管理起到积极的作用，但在对上述问题的解决上并没有取得明显效果。

2002 年，上海复斯管理咨询公司受其委托，就如何完善项目管理、提高项目管理实施水平这个主题，给 SPEC 提供管理咨询服务。经过诊断，复斯咨询人员发现：SPEC 项目管理制度的文本建设很完善，但受制于组织管理环境的制约，能够有效运行的成分很少。虽然 SPEC 对组织管理环境中的一些因素也进行了改革，如变革了组织结构、出台了针对部门和业务单位的新管理制度，但变革的系统性、根本性和指向性都不够，本质上并未将传统的组织管理模式改造成基于项

目管理的组织管理模式。

## 二

### 传统分配环境阻碍项目部 规范分配体系运行

( 详细内容略 )

## 三

### 传统考评环境阻碍项目部 规范考评体系运行

由于项目部分配体系输出结果——项目参与人员的分配方案,与分配环境发生直接的作用关系,而且来自不同层级的人员与对应组织层级的部门都发生接口关系,因此分配环境对项目部分配的影响是直接的、多层次的,前面分析的六种因素都可以单独对项目部分配产生直接的影响,且相互间又有互为强化的关系,相对其它环境性因素的影响而言,比较复杂。因此,前面重点从组织管理环境对项目管理影响方式的角度,分析了现行分配环境对项目管理规范运行的影响。

项目部考评输出的结果,从满足项目管理自身需要的角度看,主要在项目部内部转换为项目部分配方案,所以不必然与考评环境发生直接关系。因此,考评环境对项目部的影响,在整体方式上不是直接影响项目部考评,而是影响常规组织体系中的各类人员,尤其是各级部门的领导,并通过前面关于分配环境的各类影响方式间接影响到项目管理上,其中典型的方面是:首先通过考评影响部门可分配收入总量占比和部门领导内在激励倾向,然后,再进而影响项目部考评的实际效果。因此,在理解现行考评环境为何影响项目管理的规范运行上,关键不是考评环境影响项目管理的方式,而是现行考评环境的特征或缺陷( 相对项目管理而言 )。

### 3.1 现行考评环境的指标特征及其影响

从与项目生产是否关联角度看，工程公司生产系统中，对部门考评指标整体上分两种类型：常规工作关联类指标和项目生产关联类指标，比如部门管理费用控制、人员流失率等指标是常规工作关联指标，进度、成本控制等是项目生产类关联指标。下页表 3-1 是 SPEC 对一级部门和单位的考评指标，其中用底色标示的指标是项目生产关联类指标。

同样，对部门领导和员工的考评指标也分这两种类型。一般而言，对部门领导的生产管理类业绩指标与部门的相关指标是相同的。比如，SPEC 对部门领导的考评指标分三种类型：关键业绩指标（60%）、年度述职（30%）和综合素质评估（10%），其中关键业绩指标与所负责部门的关键业绩指标相同。其中，部门和人员的常规工作关联类指标与项目管理涉及的内容没有直接关系，影响很小，主要影响项目管理的是部门和人员的生产关联类业绩指标。很多工程公司在这些指标上有三个典型的特征，正是这三个特征，构成了现行考评环境对项目管理的阻碍。

表 3-1 公司对 EPC 管理中心、采购部、设计中心和建设公司绩效考核指标

部门	考核指标	指标权重
EPC 管理中心	项目管理费用	50%
	上级满意度	20%
	工资总额控制	10%
	顾客满意度	10%
	核心员工流失率	5%
	项目管理人员培训计划完成率	5%

采购部	部门费用	10%
	采购费用率	10%
	EPC 材料设备保证供应率	20%
	采购质量合格率	20%
	内部客户满意度	10%
	质量事故次数	10%
	供应商档案管理	10%
	各类表格及时、准确性	10%
设计中心	利润	25%
	管理费用	15%
	人工成本	10%
	质量指标	10%
	采购部满意度	10%
	设计项目客户满意度	10%
	项目款回收率	10%
	核心员工流失率	10%
建设公司(子公司)	利润	30%
	管理费用	20%
	工程货款回收指标	10%
	施工项目平均工期控制	10%
	安全施工指标	10%
	质量指标	10%
	工资总额控制	5%
	核心员工流失率	5%

---

### （一）独立性——缺乏整体关联

每个指标都独立于整体业务，而只与本身所从事的分业务系统有关系。比如进度指标，设计进度、采购进度等都和工程整体进度（关键线路里程碑进度）没有关系。这种特征和后面谈到的一些特征，是人们熟悉、并认为是理所当然的，否则就可能犯下责任不清的毛病。传统业务可以分解成几个独立的部分，在完成本部分工作时不受其它部分影响、也不影响其它部分，可以完全独立地完成，所以全部指标都是独立指标显然是正确的。然而，对于项目式业务，不可能通过一次性计划分解形成生产上完全独立的业务，否则就不需要项目管理模式了，而是在完成过程中相互影响程度很强，需要较多的计划调整，相互之间需要大量的配合。SPEC 设计中心及下面的专业室，明知道某些输入参数可能已经变化，但故意装作不知，仍然继续进行设计，直到领导通知下来了才停下来，这样，按原计划统计进度时，进度完成得很好，至于变更，则需要给予这样那样的补偿才行；采购部、建设子公司也都是如此。而且更坏的情况是，有关主体还会借此对后续的进度考评提出异议，导致后面的考评简直没法再进行下去。上海复斯管理咨询公司在 SPEC 公司调研中遇到大量这类现象。为此，复斯在进行指标设计时，增加了一类总体关联指标，比如项目关联设计进度、项目关联采购进度——相对于工程关键线路里程碑进度所对应的设计、采购进度，而除此之外的其它设计、采购进度不计入在内，通过这样的指标，可以促进每个业务单位都关心项目的整体进度、跟着项目整体进度走，减少投机的可能性，从而增加了彼此的合作性，有利于项目整体工作的完成。

### （二）结果性——缺乏生产管理过程关联

项目生产关联类指标，绝大多数都是反映生产结果的指标，而反映项目生产管理过程的指标缺乏。在非项目式的业务下，计划分解后的业务都可以在各业务单位内独立完成，所以，设置结果性指标、采用目标管理就够了。但项目式业务

下，项目生产过程中需要大量临时性的变更、协调工作——这些工作都是由项目部完成的，项目部这样做时，如果没有与项目生产管理过程相关的指标，常规部门是不会配合和接受的。SPEC 的众多项目生产类业绩中，没有一个是反映项目生产管理过程的指标，所以项目部在项目生产过程中的作用很难发挥，大量的协调工作只能靠高层领导完成，甚至很多时候只能由总经理去协调，副总都不行（因为设计中心、EPC 中心的经理都是由公司副总兼任的）。后来，复斯咨询公司为其增加了一类反映项目生产管理过程的指标，如“变更响应速度”、“项目部协调成功率”等，运行以后，项目部的协调能力明显上升。

### （三）综合性——缺乏项目针对性

指标的综合性，反映在两个方面上：系统业务和独立业务的综合（业务综合性），以及多个项目的综合（项目综合性）。

很多工程公司中，对于作为利润中心管理的单位，指标的业务综合性特征是很突出的。SPEC 设计中心的利润指标，是其独立对外承接的设计业务和来自公司总承包业务的设计业务两类业务的利润加总；建设子公司的利润指标，是其独立对外承接的施工业务和来自公司总承包业务的施工分包业务两类业务的利润加总。业务综合性，使得业务单位对系统项目（总承包项目）的关注程度下降，甚至在独立业务好的时候，还会有意放弃系统业务。SPEC 的一个建设公司，有一年对外承接的业务较多，完成不了时，就有意放弃来自公司总承包项目的任务，而将精力主要集中在外部客户的业务上，因为，来自内部市场（母公司）的业务，既不会因进度拖延而丢掉后续业务，也不会因进度拖延受到太严重的处罚。结果导致母公司三套煤气化项目严重受影响，总公司被客户处罚的金额几乎比该建设公司来自外部市场的利润的两倍还要多。然而，该子公司当年的利润指标却完成得很好，从而整体业绩在各个建设子公司中也是很好的。

---

无论是作为利润中心管理的单位，还是作为成本费用中心管理的单位，在工程公司的项目生产类业绩指标中，都有项目综合性的特征。在表 3-1 中，SPEC 的所有项目生产类指标都是项目综合性的。一个指标如果反映的是多个项目，那么当项目较多时，每个项目对整体指标的影响就会很小，此时，业务部门领导就不会对具体项目的完成情况很关注。而一旦业务部门领导对具体项目的完成情况不很关注，那么围绕每一个项目成立特别的组织、进行针对性的管理也就没有意义了。在 SPEC，有时某个项目的完成情况非常差，而且前面结果越差的项目后面的结果就会越差，指标的项目综合性会导致这种结果。另外，复斯管理咨询公司在调研中发现，几乎每一个部门领导都知道任何一个项目的完成结果，对本部门和对自己都有影响，但在生产和管理过程中却又似乎对所有的项目都不关心。多项目的综合指标，给部门领导带来的约束只是逻辑和观念上的，而非直接的利益感受上的，故而才有类似 SPEC 的这种现象。对此，复斯咨询人员在项目综合性指标基础上，增加调节性指标：每一个综合性指标下面，都有针对每一个项目（主要项目）的相应指标，如果某具体项目的该指标超过某种控制程度，则依据超出的程度调小相应整体指标的数值。运行结果表明，业务领导对每个项目的配合程度明显增加，“愈差愈放”、“整体关心，具体漠视”的现象得到了根本性扭转——顺便说明，这些指标上的单独变化并不必然会有效果，分配体系及其它考评体系必须同步变革。

### 3.2 现行考评环境的体系特征：两类考评体系混同

围绕业务的完成所建立起来的组织体系，是业务组织体系；在业务体系建立之前的企业常规组织准备状态，是企业组织体系。当业务组织体系和企业组织体系重合时，这样的组织管理模式就是长期以来我们所习见的类型，本文统称为常规（或传统）组织管理模式。当业务组织体系和企业组织体系不完全重合时，即意味着出现了一种不同的组织管理模式，比如矩阵制组织管理模式。以项目管

理为基础的组织管理模式，即本文所称的项目管理模式，业务体系以临时项目部为主体，企业组织体系中的各级部门和业务单位从以前的业务完成过程的主导者变成了配合者，业务组织体系和企业组织体系不重合的程度变得很强。

业务组织体系需要业务管理，企业组织体系需要企业常规管理。这两类管理中都需要考评。前者是基于业务管理权的考评，称业务考评；后者是基于行政管理权的考评，称组织考评。业务考评体系必然和业务体系一致，组织考评体系也必然和企业组织体系一致。因此，因业务组织体系和企业组织体系之间的关系不同，业务考评体系和企业组织考评体系之间的关系也有相应的不同。在常规组织管理模式，两类考评体系重合；在项目管理模式下，两类考评体系分离。

但由于很多工程公司引入项目管理的时间不长，在引入的过程中对组织管理环境的变革较为滞后，导致本文所说的组织管理环境不适应项目的状态。其中在考评体系中的表现是：虽然业务组织体系和企业组织体系分离了（后面也将谈到由于组织管理环境因素，这种分离只是形式上的），但业务考评体系和组织考评体系还是“重合”的——相对项目管理模式而言，更准确地说是“混同”的。由于这种混同，使得业务考评体系仍然呈同常规组织管理模式下的业务考评体系，如图 3-1 所示。

图 3-1 中实箭线表示考评关系，虚线表示考评信息来源与流向。项目部对项目参与人员的考评，属项目部考评范畴，它通过对项目参与人员的分配方案与组织管理环境发生着影响关系，这在分配环境中已经分析过。除此之外，在当前工程公司的考评环境下，项目部考评和考评环境之间的唯一接口，是项目部运行结果的考评信息影响公司对一级部门的考评（如虚线表示）。在此之后，各级考评都和常规组织管理模式下的考评完全一样。



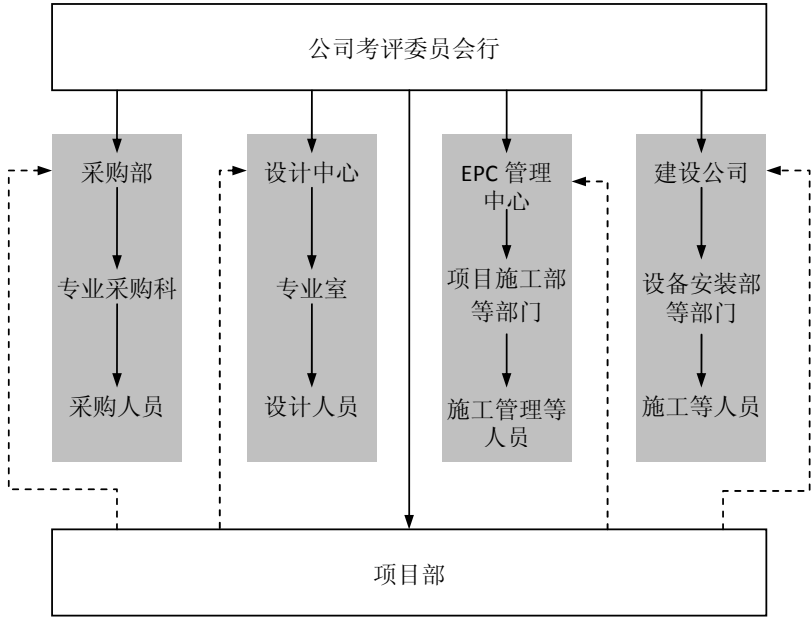


图 3-1 现行组织管理环境下的考评环境

这样的考评环境具有传统业务考评模式的一般特征，而正是这些特征，在项目管理模式下，阻碍项目管理的规范运行。

### (一) 固定时点的考评周期

按月度、季度或半年度、年度进行统一考评，是现在很多工程公司的一般做法。这样的考评周期安排适合对企业组织体系的考评——对部门及部门领导等常规工作的考评，以及对常规性业务的考评，不适合对项目业务组织体系的考评。

每个项目的计划安排是不同的，因此，项目部内部的考评与别的项目部不具有同步性。如果没到组织考评的固定时点，尽管项目部内的考评及时地进行了，部门、部门领导等的业绩中应受到该项目影响的部分还是不会得到及时处理，这样，业务和业务管理部门的领导受到具体项目的约束就会比较模糊。加之我们前面在分配环境中的分析以及后面将要进行的分析，固定时点考评最后必然导致以综合的方式进行计算、以综合的结果进行分配上的兑现，从而进一步模糊了具体项目对项目参与人员的激励、约束性。SPEC 对设计中心设计人员的考评按季度进行，而对部门、部门领导及其它类型人员（采购人员、项目管理人员等）的考评，按半年度进行——实际上主要还是按年度考评，因为年中的一次考评更多地具有一般评估性质，在收入上不兑现，仅起到为年底考评做准备和了解、提醒、警示的作用。复斯咨询人员为 SPEC 设计了一套名曰“软周期考评”的模式，改固定考评时点为各项目考评发生时点，建立起了项目部考评与考评环境的直接关联机制。

## （二）行政等级的考评过程

企业组织体系的考评，是沿着行政层级逐级进行的，业务组织体系的考评是沿着业务层级进行的。在传统组织管理模式下，业务组织体系和企业组织体系重合，所以，业务组织体系的考评次序也同样表现为从上到下的行政层级次序。而项目管理模式下，业务组织体系和企业组织体系有很大程度的分离，所以相应的对业务的考评次序就不应与行政等级完全一致。在很多工程公司现在的组织管理环境下，对项目业务组织体系中与企业组织体系交叉部分的考评——考评环境，仍然采用着传统组织管理模式下的考评次序。这样，各业务部门领导在业务管理上的考评约束就不会来自项目部，而只会是来自上级行政领导。在项目管理模式下，行政等级的考评仅用于对部门和人员非项目生产类业绩的考评，而项目生产类业绩的考评则应是无等级的信息汇总、计算过程：首先是项目部对项目参与人

员的考评,然后是项目参与人员的考评结果汇总成归属部门和部门领导的同类业绩。复斯咨询人员帮助 SPEC 建立起以公司信息中心和信息系统为基础的业绩管理体系,实现了项目式业务在考评体系上的无等级性,直接对人员、部门和部门领导的项目生产类业绩进行同步生成,从而建立起具体项目和各层级人员之间的密切联系。

### (三) 基于部门的业务信息体制

按照部门提供的业绩信息、参照部门的计划标准进行考评,是常规的做法,也是现在很多工程公司的考评环境特征。部门的业绩信息和项目部的对应信息往往有很大差异,部门的计划往往对项目部的计划变更没有做出及时的调整。所以,依据这样的信息来源进行考评,只会造成每个业务板块更加的自成一个独立的系统,这对项目管理所从事的系统性业务而言十分不利。项目管理模式下,对各级主体的考评都应以项目部的信息为基础,如项目部对项目各专业采购组的考评信息构成对采购部二级部门——各专业采购科的考评信息;对项目采购组的考评信息构成对采购部的考评信息。采购部、专业采购科及各级领导的项目生产类考评信息均是基于各项目部信息基础上统计而来的。这样的考评信息体制,使得项目部考评和考评环境之间的接口不只是在一级部门上,而是在所有的组织层次上都形成接口关系。按照这样的信息体制考评,业务部门就会对项目部的变更和协调等作及时的回应,前面提到的 SPEC 各业务系统内的部门“不顾项目是否有调整,按照从前的计划独自往前走”的类似情形,就会得到抑制。

### (四) 权重式的计算模式和综合性的结果处理方式

将项目生产类业绩和部门常规工作类业绩等混同在一起加权计算,然后再以计算和评价的综合结果确定绩效工资和用作其它目的(职位调整等)。这也是常规考评的做法,现在很多工程公司仍然在这样做。结合前面对指标综合性特征的

分析,容易理解这样的做法会进一步使各级部门和部门领导对具体项目的关注程度下降。完善的项目管理环境,必须是分类计算、分类处理,以及按项目考评过程进行计算和处理的方式。

### 3.3 项目部考评体系被实质性替代

由于很多工程公司现行考评环境还继续“遗传”着传统考评环境的特征,使得对业务的考评权实际上还配置在常规部门;另外,同样因为考评环境的原因,部门领导对具体项目完成的情况缺乏直接的利益关联,结果共同导致项目部考评体系的无效性,如下页图 3-2 所示。

如果考评环境不改善,无论项目管理制度在建设上对项目部内的考评作何等程度的规定、并在实施上如何提高执行力,最后的结果仍然是“项目部的考评体系在规范运行,但应有的约束力却没有规范地产生”。

联系前面对分配环境的分析,项目部在这种既没有行政管理权又没有实质性分配权、考评权(业务管理权的主要内容)的情况下,正常的工作开展是很难通过正规的管理方式落实和协调的,连常规工作也只能“靠个人关系,靠哄着干”。处于这种管理状态的项目部,本质上已经不能算做一个正式组织,它几乎缺乏在正规组织中开展工作的所有管理手段,已更接近于非正式组织的性质了。

在图 3-2 中,没有表现母公司总承包项目部对子公司施工项目部的管理。在总承包业务上,母公司对建设子公司的管理一般采取施工分包管理模式,但由于现实考评环境的原因,导致母公司项目部对建设子公司施工项目部的考评同样也是无效的。建设子公司在这样考评环境内,几乎成了“费用在首付中一次性拿完、过程中完成好坏没有经济责任的‘分包商’”。可以肯定的说,如果不完善考评环境,下属子公司对内服务的效率必然会继续低于对外服务的效率,因为对外服务时,外部主体采用的是严格市场化的“分包管理”手段。

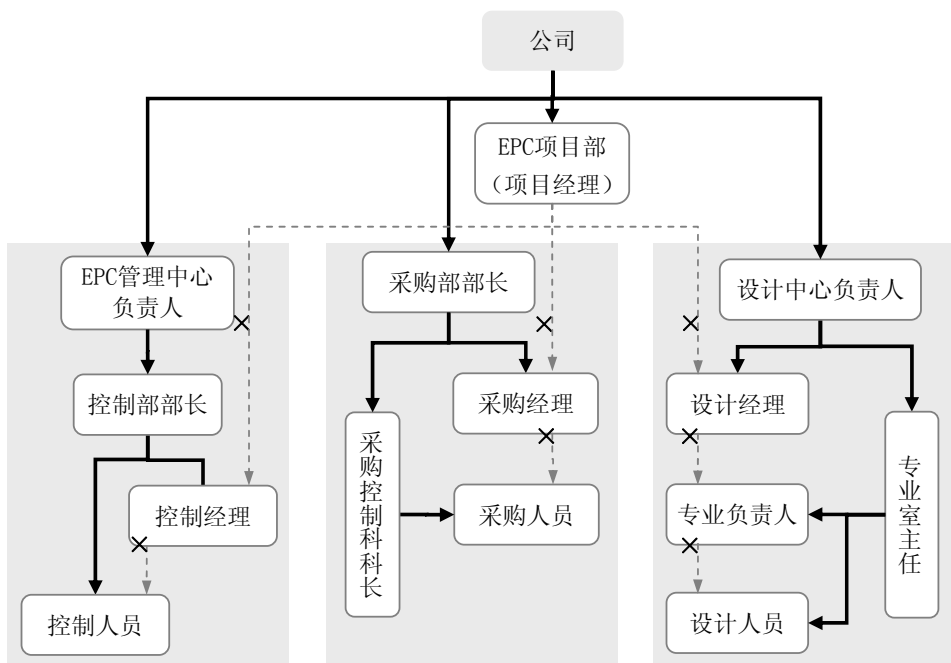


图3-2 项目部考评体系被企业考评体系替代

#### 四

#### 阻碍项目管理规范运行的其它组织管理环境因素

除了分配与考评这两个最根本的外环境因素外，实践中影响项目管理的组织管理环境因素还有很多。下面对外环境因素进行完整地揭示，并对现实中其它外环境因素影响项目管理的缺陷特征作概要性说明。

#### 4.1 影响项目管理的组织管理环境 因素

项目管理体系的内容构成,从不同的目的或需要出发可以有不同的认识,从管理学基本理解角度出发,可以认为工作对象的有效完成需要四个方面的管理内容(按管理领域区分):组织管理、业务管理、职能管理和业绩管理。项目同样是工作对象,同样需要这四方面的管理,因此,项目管理体系整体上也包括四个部分:项目组织管理体系、项目业务管理体系、项目职能管理体系和项目业绩管理体系。

相应,在项目管理的组织管理环境中也存在着四个相应的外体系(参见图 4-1):

之一:组织环境。由常设部门中所有与项目生产和管理相关的业务单位、业务管理部门和职能部门共同组成,具体包括三个部分:企业组织结构与功能职责体系、常设部门权力配置体系和常设部门信息管理体系;

之二:业务管理环境。由公司整体业务(即多项目的)生产与管理流程,以及各部门内的业务生产与管理流程组成,包括五方面具体内容:常设部门人员派出与过程管理程序体系;常设部门和公司业务计划形成与变更程序体系;常设部门中关于设计、采购、施工和开车的对应业务程序体系;常设部门间接口管理程序体系;常设部门间协调程序体系;

之三:职能管理环境。由公司整体及各部门内职能管理活动的流程和制度组成,包括四方面具体内容:常规质量、安全管理体系;常规造价、合同、财务管理体系;常规分包管理体系;常规进度、材料、费用控制体系。

之四:业绩管理环境。由公司整体及各部门内业绩管理方式、流程和制度组成,包括三方面具体内容:公司和常设部门预算体系(包括经济核算和决算体系);常设部门和人员收入分配体系;常设部门和人员绩效考评体系。前文分析的分配环境和考评环境,就是业绩管理环境的两个具体方面。

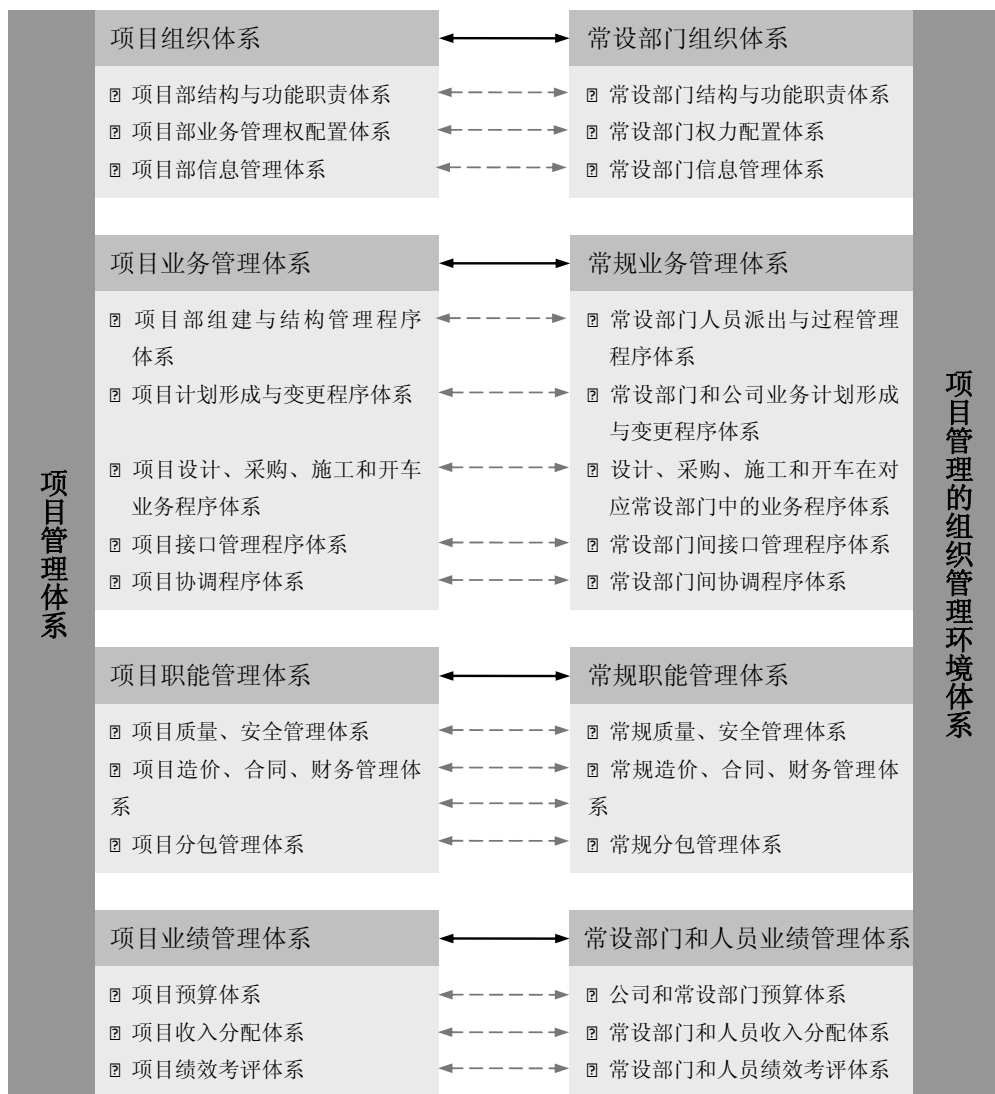


图 4-1 组织管理环境的内容构成及与项目管理体系的对应关系

## 4.2 现行的其它外环境因素同样阻碍项目管理的规范运行

( 详细内容略 )

### 五

### 完善项目管理，必须同步变革现行组织管理环境

影响项目管理实际水平的因素有三个：资源基础，项目管理体系和组织管理环境。三个因素对项目的影响方式不同，而且相互间存在很强的内在关系，如图 5-1 所示。

资源基础，主要指公司项目管理类人力资源的规模、结构与质量，决定项目管理水平的最大上限。资源基础不好，无论在项目管理体系和组织管理环境上做怎样的建设，也很难有很高的实际水平。在资源基础所决定的最大上限内，组织管理环境进一步决定项目管理水平的实际空间（实际上限）。组织管理环境越不利于项目管理的规范运行，其所决定的实际空间就离最上限越远。项目管理体系则在实际上限内决定项目管理水平的实现程度，即在该空间以下，项目管理水平随项目管理体系完善程度变化而变化。当项目管理体系逐渐完善、所决定的项目管理水平非常接近实际上限以后，项目管理就遇到了“天花板”，此时，如不改变组织管理环境，那么无论怎样完善项目管理体系本身，都不会再对项目管理水平提高有任何帮助。



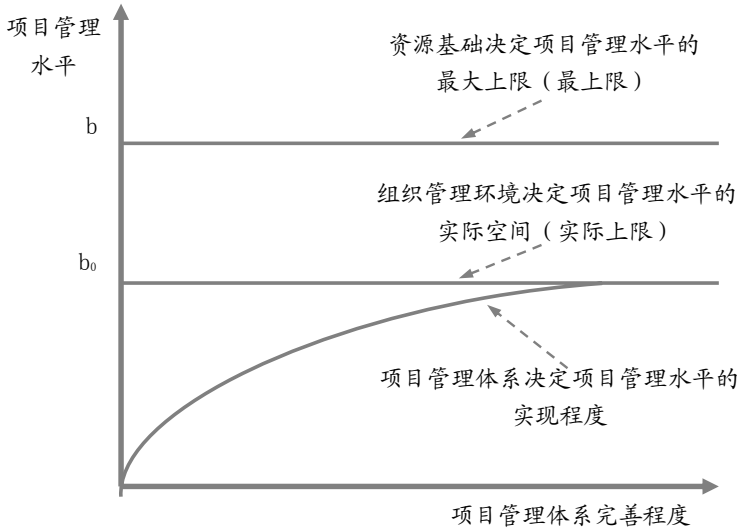


图5-1 三因素对项目管理水平的影响及相互关系

从纯设计角度，项目管理体系可以独立向项目管理的科学方向不断完善，但如果要在特定的组织管理环境下运行，则只有其中适应所在组织管理环境的那部分设计内容才能得到良好运行，转化为项目管理的实际水平；而那些不适应所在企业组织管理环境的设计部分，则只能停留在纸面上或形式上，不能转为实际的管理水平——管理者有时会误认为是“执行力”差导致的。

当项目管理水平难以继续提高，进度问题、成本费用控制问题等难以有效解决时，则可能有三个方面的问题需要解决：资源基础培育问题，项目管理体系建设问题，或者组织管理环境变革问题。

由于项目管理体系和组织管理环境之间的高度关联性，导致很多问题都与这两个因素同时相关，而资源基础相对独立一些。为了简化实践中的操作，建议工

程公司首先应持续不断的提高资源基础，然后，在此过程中同步完善另两个纯管理因素：项目管理体系和组织管理环境。

当前，大多数企业把注意力主要集中在资源基础加强和项目管理体系建设上，比如项目管理人员培训与考证，各类项目管理体系文件的编制与完善等，而对组织管理的配套变革关注不够。在引入项目管理初期，这样的做法基本上是可行的，也会比较有效，但再继续下去就会越来越不可行、项目管理水平提高的效果也会越来越不明显（结合图 5-1 可以很容易明白原因）。现在我国的很多工程公司，实践项目管理模式已有较长一段时间了，很多都到了组织管理环境已成为项目管理水平提升瓶颈的阶段，应把工作重点放在组织管理环境的同步变革上。

组织管理环境的同步变革，必须具有系统性。分配环境和考评环境相互影响，仅变革任何一方都不会真正有效；分配环境和考评环境既使同步变革了，也只是在激励约束上解决了各部门和人员对项目的关心程度和对项目部的配合意愿，如果权责分工、职能定位和业务管理流程等其它环境因素不变化，则制度上的冲突仍然会使得项目管理无法有效的规范运行。在变革每一方面的组织管理环境时，也必须要有很强的系统性。项目管理模式下的组织管理环境和常规的组织管理模式之间具有根本上的不同，如果继续做一些量变式的改革，很难实现常规组织管理模式向基于项目管理的组织管理模式的实质性转变。

另外，工程公司在对自身组织管理环境进行同步变革的同时，要高度重视对子公司的管理。一方面，在公司完善自身项目管理基础上，规范对子公司的界面管理；一方面，要积极推进子公司的组织管理环境变革，以完善子公司自身的项目管理，否则，因子公司本身的组织管理环境因素，子公司的项目管理水平也很难提高——在这种情况下，公司无论如何加强对子公司的界面管理，也在根本上提高不了项目的整体管理水平，而只会增加一些项目管理上的摩擦而已。

（完）

# 工程类企业应重视： 项目管理中的“软管理”

上海复斯管理咨询公司

当前，工程类企业在项目管理体系建设上，“软管理建设严重滞后”是一个突出问题。工程类企业所做的“项目管理手册”绝大部分是“硬管理”方面的内容，而关于项目业绩管理和项目组织管理等方面的“软管理”，则内容很少。正是对项目软管理认识不足、重视不够和建设滞后，导致工程类企业项目实施过程中产生一系列难以解决的实际问题。本文在上海复斯管理咨询公司的咨询实践和管理研究基础上，对项目软管理、项目软管理缺陷和由此导致的项目管理问题进行了分析和揭示，并对项目软管理的建设思路提出了具体建议。

## 一

### 项目管理中的“软”与“硬”

从现代管理学的基本理解出发，按管理领域区分，工作对象的有效完成需要四个方面的管理内容：组织管理、业务管理、职能管理和业绩管理。职能管理为业务管理提供专门服务，同时对业务管理过程进行控制。业绩管理致力于对各类业务主体和职能管理主体进行驱动（即激励与约束）——业绩管理虽可归于职能管理大类，但从功能差异、作用对象和重要性上看，应该将业绩管理与一般职能管理区别开来。项目同样是工作对象，从管理学的一般性上说，同样需要这四方面的管理。因此，项目管理的内容体系整体上包括四个部分：项目组织管理体系、

项目业务管理体系、项目职能管理与控制体系和项目业绩管理体系。

按管理的功能类型区分，管理可更本原性的分为三种成分：体制、程序和机制。体制是完成任务的资源架构和权责架构，是对完成任务所需的所有物质前提（包括人力资源）的事前安排；程序是做事的方法，其中，业务程序是指对业务活动的分解与组合，管理程序是对管理活动的分解与组合。业务程序是基础程序，管理程序服务于业务程序，是业务程序的衍生程序；机制是针对人（包括由人构成的各种行动主体）的管理成分，它能影响具主观能动性的“资源”或“资源体”的做事态度和取向。

管理，既是对物的管理也是对人的管理。对物的管理，比如物流管理，更具自然科学属性，有较强的确定性，可以更多的采用数学方法进行解决——作为管理学科体系分类中的管理科学就是针对这一类管理对象的，它是管理中“硬”的部分；对人的管理，具有社会科学的一般属性，确定性差，受大量人文社会因素和其它权变性环境因素影响，很难用数学方法进行求解式的解决，只能依靠管理者对管理的精深理解，依据特殊阶段的特殊问题进行特殊性解决，它是管理中“软”的部分；而大量复合有对物和对人的“管理”，则呈现出程度不同的软硬性。观察上述三种成分，业务程序是对物的管理，是管理中最“硬”的部分；机制是对人的管理，是管理中最“软”的部分；体制和管理程序的软硬程度则处于二者之间，一般情况下体制比管理程序要更“硬”一些。

项目管理的四类内容体系中，项目组织管理体系是项目管理中的“体制”性内容；项目业绩管理体系是管理中的“机制”性内容；项目业务管理体系中项目业务程序体系和项目管理程序体系分别对应管理中的“业务程序”性内容和“管理程序”性内容；项目职能管理和控制体系是管理中的“管理程序”性内容。根据前面关于管理中“软”和“硬”的理解，在项目管理体系中：项目业务管理体系中的项目业务程序体系如采购程序，最“硬”；项目组织管理体系，较“硬”；

项目业务管理体系中的项目管理程序体系，较“软”；项目职能管理和控制体系，很“软”；项目业绩管理体系，最“软”。

再考虑到项目管理的特殊性——项目部是一个临时组织、项目具有多变特点等，则即便是项目组织管理体系也并非像常规组织管理体系那样“硬”，而具有更多软管理特性。因此，在项目管理中，除了项目业务管理体系中的业务程序体系之外，其它所有的管理内容都是软管理，而其中项目业绩管理和项目组织管理是项目管理中典型的软管理。

## 二

### 两大项目“软管理”存在严重缺陷

美国项目管理协会在《项目管理知识体系指南》(第三版)中，将项目管理按活动类型分为44个管理过程，并概括为9个领域。从管理学的角度看，该指南所做的工作主要集中在项目业务管理体系和项目职能管理与控制体系之内容方面，剩下的则更多是给项目管理开列了需要管理的内容清单。该指南对作为软管理的项目业绩管理和项目组织管理，涉及很少。而其它项目管理方面的培训材料，内容虽然很庞杂，甚至将大量的一般管理知识也纳入其中，但同样都在软管理上存在涉及不多的缺陷。

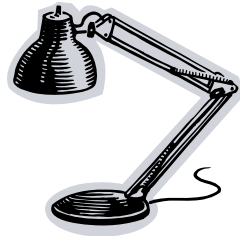
实践中，工程公司在项目管理中的软管理缺陷同样十分显著。工程公司的项目管理体系(制度)集中反映在公司制定的《项目管理手册》中，典型的工程公司《项目管理手册》由9部分内容组成且每部分作为一个分册：项目管理总册、项目控制册(包括计划控制、材料控制、文件控制、造价控制、费用控制等)、设计管理册、采购管理册、施工管理册、试车及开车管理册、质量管理册、HSE管理册、项目财务管理与会计核算册。从9个分册的主要内容看，项目管理总册

除对项目管理做出总体规定外，还专门性的对项目部组织结构和岗位职责做出规定，属于项目组织管理方面内容；设计管理册、采购管理册、施工管理册和试车及开车管理册中，也有一部分项目组织管理方面内容如采购管理册中对采购组的规定，其余全部是业务管理方面内容如采购管理册中对采购程序规定、对采购各环节管理程序规定等；项目控制册、质量管理册等同样除少量项目组织管理内容外，全部都属专业职能管理与控制方面的内容。

仅从工程公司项目管理手册内容体系的组成情况看，就可以发现其在项目业绩管理中存在严重缺失的问题。事实上，从各分册所涉及内容的深度和广度看，除了项目业务程序体系这一“硬”管理建设得较好之外，其它内容（都是软管理）都存在不同形式的缺陷。从严重程度和对项目实施问题影响的根源性上看，项目业绩管理和项目组织管理存有的缺陷最严重，最应首先引起重视。

### 1、项目组织管理缺陷：仅限于项目部范围，体系严重残缺

项目组织体系在范围上包括所有参与该项目的资源所对应部分的主体，而非项目部本身。对项目组织的管理应是对项目完整组织体系的管理，且在管理内容上应包括四个方面：第一，组织变革管理。基于本公司资源特点和战略定位，对适合本公司项目类型的组织模式进行目标设计以适应项目管理的需要，同时对组织的相应转型或优化做出实施安排；第二，项目组织体系标准化管理。基于本公司当前的资源特点和组织模式，对项目的差异进行分类化处理，在此基础上对不同类型项目的组织体系进行标准模式设计；第三，组织分工管理。基于项目管理的完整功能、活动和权责分解体系，对项目部和企业常设部门进行系统的分工和权责配置；第四，项目组织计划管理。对项目各阶段的组织结构、组织边界



( 专属岗位和专属资源的范围 )、组织流程和管理规定做出具体的计划，并与其它项目计划一起纳入到项目实施过程进行完整地管理。而目前，工程公司的项目组织管理本质上仅对项目部的组织结构和职责分工做了一般化的界定，在项目组织体系的边界上远远不够，在项目组织管理的内容上仅是完整体系的很小片断——对该片断之前的组织变革管理、项目组织体系标准化管理和组织分工管理缺乏建设，对该片段之后的项目组织计划缺乏编制，对其执行缺乏管理。

项目组织管理的残缺，与人们对项目管理的一些潜在理解有关，很多人不自觉地项目组织管理等同于项目部对项目的管理，将项目组织体系等同于项目部的组织体系，将项目组织管理等同于对项目部的组织管理。这种认识是很片面的，因为完整的项目生产过程还包括企业组织体系内很多常设部门——常设的职能部门参与项目职能管理和专业控制；常设的业务部门不仅提供资源，更是直接以类似分包商的性质参与生产，只不过项目部是中心性的业务单位和管理主体而已。另外，市场中的外部主体一旦参与项目生产，那么，它们也自然的构成项目组织体系的组成部分，也应该被纳入到上一级项目部的业务组织管理范围之内。工程公司在考虑项目组织管理时，在以项目部为中心的同时，还应做贯通本组织的横向思考，以及跨组织的纵向思考。

## **2、项目业绩管理缺陷：不完整，不规范，且缺乏激励、约束作用**

项目业绩管理体系在内容上应包括三部分：项目预算体系、项目人员和参与部门基于项目的收入分配体系与绩效考评体系；在管理对象上包括两类部门和两类人员：公司参与项目的常设部门和人员，及项目部内的机构和人员；在表现形式上：一方面反映在公司的业绩管理制度上，另一方面反映在项目部编制的项目业绩管理方案上。

而目前工程公司的做法，只是事前编制项目预算和制定项目业绩指标，事中

编制工程进展情况、费用控制情况等报告并提供给公司和业主等关系人——很大程度上满足沟通管理的需要,事后项目决算时对项目部领导和其它相应人员给予一定奖励。内容上,缺乏对项目人员和参与部门的收入分配体系及绩效考评体系;对象上,未把公司参与项目的常设部门和人员、项目部内的机构和人员作为管理对象,自然对这些对象也就根本没有形成有效的激励和约束;形式上,公司的业绩管理制度虽然有,但更多是基于部门、满足直线职能管理的常规业绩管理制度,而不是基于项目、满足项目管理需要的业绩管理制度。至于具体项目的业绩管理方案,则根本上就像项目组织管理计划一样是残缺的,没纳入到项目计划管理的内容体系里。另外,在项目业绩管理过程上,现在的做法既不完整也不连续。

在很多工程公司的项目管理中,项目业绩管理体系的现行缺陷甚至比项目组织管理的缺陷还要严重。正是该缺陷,使得很多公司的项目管理水平停留在生产组织形式的变化上,而在管理上仍然不过是用管理企业的做法管理项目,或者说用“企业管理代替项目管理”。

### 三

### 项目软管理缺陷导致的项目实施问题

项目组织管理和项目业绩管理,对项目管理中其它两大内容——项目业务管理、项目职能管理与控制有重大影响,因为前两者分别是项目管理的“体制”和“机制”,后者只不过是项目管理的“程序”——没有良好的体制基础和机制保障,再好的程序设计也难以很好运行。项目组织管理和项目业绩管理的缺陷,首先导致项目业务管理、项目职能管理与控制出现问题,然后再通过项目业务管理问题和项目职能管理与控制问题直接表现为人们易于观察到的项目实施问题。因此,项目实施过程出现的一系列实际问题根本上都是由上述两大软管理问题导致的,以下是其中几个代表性的项目实施问题:



1、专业控制功能微弱，项目管理仅封闭于项目部层面。公司项目管理部门是项目的职能服务部门和职能控制部门，职能服务是服务于项目经理和项目部其他成员的，或者说服务于项目部的；而职能控制是服务于公司总经理及其他领导的，或者说是服务于公司的。如果没有控制功能，则项目管理就仅处在项目部层面——这对公司而言就意味着失控。从目前的开展情况看，工程公司对项目部实施常规控制的功能是很弱的。

工程公司专业控制功能微弱，与两大软管理缺陷有关。项目组织管理的缺陷，使项目部和公司常设部门之间的分工和权责定位出现“漏”、“错”、“碰”等问题，具体到专业控制方面也就很难有方案上的科学设计；项目实施过程，项目业绩管理缺陷使得对相关控制人员和被控制人员的激励与约束缺乏，导致在专业控制上缺乏执行力。

2、缺乏对项目状态完整、及时的信息刻画和向企业管理系统的上传。无论是职能控制功能的发挥，还是业绩管理体系的运行，都少不了信息基础的支撑。可以说，项目信息管理是项目管理基础的基础。但很多工程公司目前的项目管理，在项目完成情况的状态信息刻画及向公司常规管理系统的上传上非常缺乏，甚至有些工程公司在制度上也没有对信息管理进行明确的设计。这方面问题和前面谈到的专业控制功能微弱一样，根本上也是由项目组织管理和项目业绩管理缺陷导致的。

以上由两大软管理缺陷在项目职能管理与控制方面导致的问题，连同这两大软管理缺陷本身，共同导致项目业务管理方面问题。同时，这些问题也直接表现为项目实施方面的其它问题。

3、项目责任主体难以到位。项目部的参与人员一方面缺乏利益和责任的直接关联，另一方面缺乏项目管理的组织基础，结果，项目部中的各级责任主体几乎都是缺位的，项目部中没有人对或者能对项目负责。

4、例外管理频繁。由于缺乏职能控制和必要的信息上传，公司常设部门和高层领导难以掌握项目的真实情况，等到问题累积并阵发性的集中暴露出来时，就必然需要高层领导出面实施例外管理，反映到组织层面上也就出现阵发性的加班加点。工程公司必须明白，例外管理虽然对于解决进度问题是有效的，但在成本费用管理和质量安全上不会有任何效果——成本费用管理和质量安全管理的最大特点在于良好的、持续性的过程控制，否则一旦发生，很难逆转。

5、内部生产更加不均衡。例外管理在进度上的反应就是内部生产的不均衡，项目生产本身就具有不均衡的特点，对进度的例外管理更加剧了这种不均衡。而过于不均衡的生产不仅影响生产人员的身心，还会影响生产能力的发挥。

6、运行效率低下。突出表现在项目进度拖延严重和项目费用受控不佳上。进度问题，工程公司上下一般都有认识，并成为近几年来项目管理的中心性工作，甚至可以说“满足于项目生产完成”已成为之前阶段项目管理的全部。但费用受控不佳问题，因受进度问题的缠绕，很多工程公司还未及充分予以关注或回应。

7、设计优化和接口管理问题更难解决。该方面问题直接影响费用控制和项目进度，它的解决一方面需要程序落实和责任到位——项目组织管理是基础；另一方面需要提高各类相关人员项目生产的合作性，就是说从激励入手、从利益的一致性设计入手——完善的项目业绩管理必不可少。但由于工程公司在项目管理中存在两大软管理缺陷，使本来就很难解决的这类问题更加难以解决。

## 四

## 项目软管理建设思路

第一，加强对项目管理的认识，是项目软管理建设的第一步。有些人所理解的项目管理不过是“对项目的管理”而已，这样理解就等于把项目管理还原为最

初的实践状态，它就不再是管理科学中的一个概念，本身也就没包含任何特定的内容。从上世纪三、四十年代至今，项目管理已发展成为具有特定内涵和丰富内容体系的整体概念，而只有把项目管理作为当前时点下的特定概念去理解，才能使我国企业的项目管理在一开始就站在人类管理实践最先进和最完整的成果上。从提高对项目管理的理解和认识层次上看，首先需要对项目管理的当前概念和内涵进行完整的理解。在此基础上，还需要工程公司进一步在三个方面提高认识层次（笔者及所在单位上海复斯管理咨询公司认为，项目管理现行知识体系所体现出的认识本身也是偏狭的）：从性质上，项目管理是一种关于变化管理对象的管理思想、内容与方法体系。它通过在常设组织和常规管理基础上，发展出具补充作用的临时组织和个性管理，以二者结合的方式完成对不同管理对象的针对性管理；从理解角度上，要从管理学的一般角度出发，把项目管理看作是完成“项目式”工作的一类组织管理模式，和其它类型组织管理模式并列看待；从理解范围上，将项目管理纳入到企业整体组织管理范围内进行系统思考。只有真正提高到这一认识层次，才能发现本文谈到的项目软管理问题，才能找到正确的解决思路。

第二，建设和完善项目软管理，需要配套性的变革组织管理环境。从单个项目的运行过程看，项目管理是“内核”而组织管理环境是“外壳”，项目管理这一“内核”的顺利运行离不开组织管理这一“外壳”环境的有效支撑。在建设和完善项目软管理时，要把企业常设部门和常规管理看作是项目管理的“组织管理环境”，这样，项目组织管理环境的变革涉及到工程公司组织模式与具体结构的设计、常设部门功能与权责的重新安排、公司预算管理与业绩管理的变革、对常设部门与员工收入分配和绩效考评的改造等。

组织管理环境的变革，对建设和完善项目软管理是非常必要的。比如，项目管理要求公司必须建立基于项目的预算管理和经济核算体系，还要求将部门间的经济关系和企业的经济体系全部建立在项目价值流的基础上。而很多工程公司当

前仍然是传统的以部门为基础的预算管理和经济核算体系；再比如，项目管理要求有更加直接的利益关联和责任约束，即完整基于项目的收入分配和绩效考核。首先是项目部核心人员的收入和考核直接来自项目部，然后是非核心人员（比如采取弱矩阵管理的人员）的整体收入和整体考核直接来自项目部，最后部门的收入和考核则是在各自所属人员分配和考核基础上的统计结果。而现在很多工程公司对员工的分配和考评却不是这样，仍然是传统的以部门为基础、自上而下的做法。

第三，对项目软管理体系本身进行建设。当前，在项目管理体系建设过程中，“软管理建设严重滞后”是一个突出问题。很多工程公司在项目管理体系的建设上主要偏重“硬管理”的建设，所做的“项目管理手册”绝大部分是关于这方面的，而关于项目业绩管理制度、项目组织管理制度和项目信息管理等方面的“软管理”建设很少。对此，结合上海复斯管理咨询公司为工程公司提供管理咨询服务的实践经验，提三点建议：

①工程公司在编制项目管理手册时，可增加两个分册：项目组织管理册和项目业绩管理册；

②在具体项目实施的前期准备阶段，增加两个计划的编制：项目组织管理计划和项目业绩管理计划，并将其纳入到项目计划的整体体系中加以管理；

③在项目部的组织结构中，增设项目业绩管理组（部），具体负责项目业绩管理工作。另外，对项目行政组（部）的职能重新界定，增加和强化它的项目组织管理计划执行功能。

（完）

# 项目部的合理边界在哪里

---

上海复斯管理咨询公司

当前困扰和制约项目管理实践的两个突出问题是：

一是，把完成项目所需资源更多的纳入到项目部中，还是更多的留在原部门内？更多的纳入到项目部中，则一个公司能同时完成的项目少，影响企业的规模经济；更多的留在原部门内，则项目管理过程中的协调效率下降，影响项目完成的进度和质量。

二是，如何处理项目部和平行部门（单位）之间的关系？若是平行关系，则需要由公司直接管理业务完成过程，从而发挥不了项目部的作用；若是领导关系（自然只能是项目部领导其它业务部门或单位），则很容易和常规组织体系的管理发生冲突，项目部的领导地位难以实现。面对这两个问题，很多工程公司在强矩阵管理和弱矩阵管理上左右为难，而所谓的平衡矩阵，很大程度上只是表达了一种愿望，本身并不构成真正的解决方法。

这两个问题的本质，是项目部的合理组织边界应如何界定——项目部应有哪些功能（即功能边界在哪里）？项目部的组织结构是什么（即结构边界在哪里）？项目部的规模如何确定（即规模边界在哪里）？在长期的咨询实践和管理研究基础上，上海复斯管理咨询公司认为：在关于项目部组建和管理的诸多问题中，项目部的组织边界问题是关键。

## 一 项目部的功能边界

在项目管理模式下，可以直接观察到的组织特征是：通过在常规组织体系基础上发展出临时的项目部，然后由项目部和常规组织体系中相关部门以既定的关系规则形成临时性业务组织体系，并由该业务组织体系独立完成项目任务；而不是如传统的组织管理模式那样，全部由常规业务部门组成经常性存在的业务组织体系，并由它来完成项目任务。由此，可以对项目部的性质作这样的认识：项目部是常设组织体系的临时组织补充和临时功能延伸。具体说，项目部在三个方面对常设组织体系进行临时组织补充和临时功能延伸：

**项目部基本功能——业务操作管理功能。**业务管理可分为两个部分，层面管理和操作管理。层面管理指以部门和单位（包括项目部）为管理对象，以业务制度建设和实施为主要手段，对全部业务整体所进行的三方面管理：事前的业务基础管理和公共管理，事中的制度监管和例外管理，事后的知识建设和管理改进；操作管理指以人员或次级部门（相对于层面管理对象，其包括项目部内各专业组）为管理对象，以业务计划编制和实施为主要手段，并对具体业务的实施过程进行管理。

对于具有高度变化管理特征的项目，管理的重点在于提高业务协调效率。管理实践中人们发现，由业务管理部门矩阵式形成“临时综合性业务管理主体（项目部）”并由该主体协调项目生产过程，要比由业务管理部门（如项目管理部、项目控制部、设计经理部、项目采购部、项目实施部等）分别进行管理、彼此之间靠部门协调或上级领导行政协调来完成生产过程，要更有效率。因此在根本性质上，项目部是业务管理部门组织体系的临时补充，是业务管理功能的临时延伸，目的是实现业务操作管理功能。在常规组织管理模式下，层面管理和操作管理全部是由公司业务管理部门完成；而在项目管理模式下，公司业务管理部门只承担

层面管理，操作管理则由项目部具体承担。

操作管理和层面管理的分界线是项目部的基本功能边界，这个边界是不能变化的：太小，即一部分项目操作管理功能仍由常规业务管理部门行使，则不利于协调效率的提高；太大，即一部分层面管理功能（如制度监管）被划入项目部，则必将导致项目部失控以及公司整体管理能力的弱化。项目部的基本功能（业务操作管理）必须健全，否则无论强矩阵管理还是弱矩阵管理都是没有意义的。基本功能健全，即使弱矩阵管理，项目管理仍然“强”；基本功能不健全，即便强矩阵管理，项目管理依然“弱”。

**项目部扩展功能——临时业务代管功能。**在三种情况下，业务部门需要委托项目部对其参与项目的资源、人员和业务代为管理。第一种情况是，异地工作且独立组建项目部不经济。工程性项目常需要异地工作，派出部门（或单位）为了对异地工作的人员、资产及所开展的业务进行管理，需要组建一个临时项目部如现场设计部、现场采购部等。但如果现场工作没有达到一定规模，单独建立这类项目部就会不经济，这种情况下部门可把现场人员、资产及相应工作委托给上级项目部，并由上级项目部代为管理；第二种情况是，为密切生产协调，业务部门（或单位）派人到上级项目部集中工作。在项目生产的某些阶段，特定业务主体之间相互影响的频次和程度很高，如初步设计阶段的采购主体、关键设备供应商和设计主体之间，这样上级项目部为提高协调效率，就会要求这些业务主体、在该阶段派出相应代表到指定地点集中工作。此时和第一种情况相同，也需要由上级项目部对业务部门派出的这些人员进行临时业务代管；第三种情况是，为进一步提高协调效率，项目部从业务单位租用相关人员和资源，直接在项目部范围内以行政协调方式完成对应生产性工作。现实中常见这类情形，如 EPC 项目部直接从设计部或设计院租用设计人员，在项目部内组建项目设计组；EPC 项目部直接从采购部或外部提供采购服务的公司租用相关人员，在项目部内组建项目采购组

等。这种情况下，项目部对从业务部门租用的这些人员也负有临时业务代管责任。

项目部的业务代管功能，是项目部基本功能的附加功能——没有它，并不影响项目管理作为一种管理模式存在的意义和基本效率实现；有了它，只是对整个组织有利（在上述第一种情况下），或者可以更加精益的提高项目管理协调效率（在第二、三种情况下）。业务代管功能使项目部同时具有了生产性质，也因此现实中引起了非常有害的认识颠倒：很多人把项目部更多的看成生产主体，而不是更多的看成业务管理主体。

项目部扩展功能的边界是可变的，小可到零的程度，大可将完成项目所需的全部生产及生产管理功能都纳入其中。那么，具体应如何确定呢？下面先说理论方法，然后再说实践中如何据此操作。扩大项目部扩展功能的边界，可提高项目协调效率，使项目进度管理、质量管理等效果更好；但扩大边界所需的业务人员、资源等若是从本企业内部获取，则获取的越多企业规模经济损失越大，而若是从市场上其他公司中获取，则获取的越多需要付给其它公司的租金越多。按照经济学的基本原理，项目部扩展功能的经济边界应在“项目部协调效率边际增长等于企业规模经济边际损失（或租金边际增长）”处。在操作中则可这样处理，对于上述第一种情况，因纳入到项目部之后并不再次增加企业规模经济损失或租金增长，所以可全部纳入到项目部中；对于其它两种情况，需视企业当前并行项目的多少和该项目是否需要赶工这两个方面而定。并行项目多，则对本企业业务部门的代管功能应该少，如果又不需要特别赶工，则对外部的业务代管功能也应该少。否则，可扩大项目部对内和对外的业务代管功能，因为此时本企业规模经济的机会损失很小，或者即便付出租金仍然是划算的。

需说明的是，项目管理知识中所说的“强矩阵管理”和“弱矩阵管理”所对应的领域就在项目部扩展功能上——项目部扩展功能的边界越大，则纳入到项目部直接管理的业务人员与资源就越多，项目部直接基于行政管理权进行业务协调



的范围就越大,这即所谓的强矩阵管理;相反,当项目部扩展功能的边界很小时,就形成了所谓的弱矩阵管理。

**项目部衍生功能——临时行政代管功能。**项目部的基本功能和扩展功能都是项目部的业务功能,项目部要想完成这些功能不仅需要被赋予相应的业务管理权,还需要赋予项目部对人员一定的行政管理权——办公管理权(项目部办公制度的制订与实施权)、人事管理权(项目部对参与人员的聘用、解除与培训权)、考评奖惩权。因此,基于基本功能和扩展功能实现,分别需要衍生出对两类相应人员的临时行政代管功能。

由于临时行政代管功能分别依附于基本功能和扩展功能,因此它的边界也依基本功能和扩展功能的边界而定。基本功能是必要的且其边界是不可调的,所以对这部分人员的行政代管功能也是必须的且边界也是不可调的;而扩展功能是附加的且其边界是可调的,所以对这部分人员的行政代管功能也是附加的且边界也是可调的。

复斯管理咨询公司在咨询实践中发现,很多工程公司的项目部在临时行政代管功能上比较缺位。主要原因是项目部边界不清,从而没法对项目部人员做出明确界定:参与项目部工作的人员很多时,如果赋予项目部行政代管功能,则不仅常规组织体系的功能会陷于瘫痪,而且一个人还只能同时参加一个项目。结果,大多数工程公司在项目部是否对参与人员有行政代管功能上不做明确界定,含糊其词、模糊处理。但模糊处理的结果,实际上等于把该权利仍然交由常规部门行使,只是同时为公司领导和管理部门留下一个机会——需要时,可以要求或强调项目部对人员的行政管理权而已。

项目部的组织功能通过项目部的组织结构得以体现和实现，因此项目部的功能边界根本上也决定了项目部的结构边界。依据上述项目部的功能类型和性质，项目部有以下三部分性质不同的组织单元：

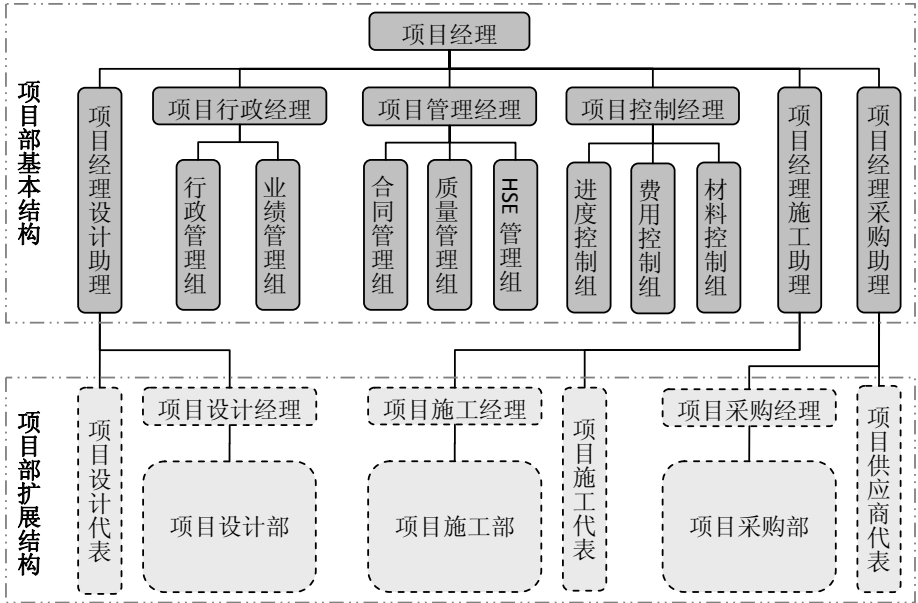
**项目部基本功能单元。**由三个层次、十二类岗位组成，第一层次：项目经理；第二层次：项目经理设计助理、项目经理施工助理、项目经理采购助理、项目管理经理和项目控制经理；第三层次：项目管理经理之下有合同管理组、质量管理组和HSE管理组三类岗位，项目控制经理之下有进度控制组、费用控制组和材料控制组三类岗位。这些岗位人员，在现场施工阶段视需要兼任现场项目部相关管理岗位，比如项目经理施工助理兼任现场项目经理等。

**项目部扩展功能单元。**由三大类岗位中的一个、多个或者全部组成：设计生产类岗位，包括项目设计经理和其领导的项目设计部内其他设计生产岗位，以及本级项目部设计分包商派驻的“项目设计协调代表”岗位；施工管理类岗位，包括项目施工经理和其领导的项目施工部内其他施工管理岗位，以及施工分包商派驻的“项目施工协调代表”；采购生产类岗位，包括项目采购经理和其领导的项目采购部内其他采购生产类岗位，以及采购分包商派驻的“项目采购协调代表”。

**项目部衍生功能单元。**由三类岗位组成：项目行政经理，及其下的行政管理组和业绩管理组两类岗位。

项目部基本功能单元和衍生功能单元构成项目部基本结构，项目部扩展功能单元对应的组织结构是项目部扩展结构（见下图）。项目部基本组织结构是不可或缺，否则会影响项目部基本功能实现，是项目部最小同时也是最基本的结构边界；项目部扩展结构则根据扩展功能情况可有可无、可大可小。因此，项目部

最小结构边界加上扩展结构边界，是项目部最大结构边界。



项目部组织结构边界

需要说明的是，在项目部基本功能单元中，三个项目经理助理岗位（有时还需设“项目经理开车助理”），在实践中常常被项目设计经理、项目施工经理和项目采购经理所替代，使得这三个项目经理助理岗位实际上处于缺失状态，进而导致项目管理中的一系列操作问题。项目经理助理岗位分别需要具有设计经理、施工经理和采购经理资格的人员担任，但他们的岗位性质是协助项目经理并代表该级项目部对相应专业领域进行业务管理，根本上是代表同级公司的利益；而项目设计经理、项目施工经理和项目采购经理岗位分别是各专业项目部（组）的业务

领导，并代表各专业项目部（组）及相应业务部门的利益，尤其当从业务部门临时聘用这三类人员时。比如，项目设计经理是次级项目部（组）——项目设计部（组）的业务领导，他并非代表上级项目部的利益，与项目经理的利益取向也并非一致，而是在根本上代表项目设计部（组）甚至是设计部、设计中心或设计院等常规业务主体的利益。实践中，很多工程公司的项目部没有三个项目经理助理岗位，而是设置了项目设计经理等三个岗位，并试图由这三个人员充当项目经理的相应助理——这等于用下级项目部派驻的协调代表兼任本级项目部的项目经理助理。结果，导致这三个人员不能真正代表公司的利益，和项目经理不能形成高度一致的项目管理团队，严重影响项目部基本功能的发挥。事实上，项目部基本结构部分的岗位只有在特殊情况下才可以兼任扩展结构中的某些对应岗位。如项目部直接租用设计生产资源，在本级项目部内进行对应部分的设计生产工作且工作总量不是很大时，项目经理设计助理可以兼任项目设计经理，否则就会出现上面所说的问题。

### 三

### 项目部的规模边界

项目部的规模边界，指项目部中的人员和其它资源的多少。它主要受三个因素的影响：项目部的功能、结构和岗位工作量。例如，项目部的功能越多，项目部结构的专业化程度越高、岗位设置得越细，项目规模越大、越复杂、相关经验越少，则需要的人员和其它资源往往就越多，项目部的规模边界也就越大。

项目部的功能边界和结构边界确定后，一般来说项目部的规模边界在很大程度上也就得到了确定。但项目生产具有明显的阶段性，在不同阶段，项目部基本工程在各功能类别上的强调重点、项目部具体扩展功能、扩展结构和岗位工作量都会有较大变化，不能将项目部设置成一套结构、配置为一班人马来适应所有阶

段的需要，这样项目部的规模边界太大，同时也很不合理，应按项目阶段分别确定项目部的规模边界。

从合同签署到考核验收，至少有六个项目阶段：项目部组建、工艺设计阶段、基础工程设计主导阶段、详细工程设计主导阶段、施工主导阶段和开车主导阶段。在前两个阶段强调项目部的计划编制功能，第三、四阶段则强调设计管理功能和采购管理功能，而第五、六阶段强调施工管理功能，因此，项目部内的具体结构和人员配备也会发生类型和数量上的变化。具体说，对于项目部基本结构部分各阶段应该完整设置，但根据不同阶段各岗位工作量变化应调整人员与资源的配置——即确定项目部各阶段基本规模边界；对于项目部扩展结构部分，根据阶段差异确定属于各阶段自身的合理结构边界，然后再根据该阶段各岗位工作量配置相应的人员与资源——即确定项目部各阶段扩展规模边界。

总体上说，项目业务操作管理功能加上对应人员的行政代管功能，是项目部的最小功能边界，相应的组织结构是项目部的最小结构边界；基本功能边界加上扩展功能和对应人员的行政代管功能所形成的经济边界，是项目部的最大功能边界，相应的组织结构是项目部的最大结构边界。而规模边界则由各阶段的功能边界、结构边界和岗位工作量变化共同确定，项目部各阶段的规模边界可能会有显著的不同。