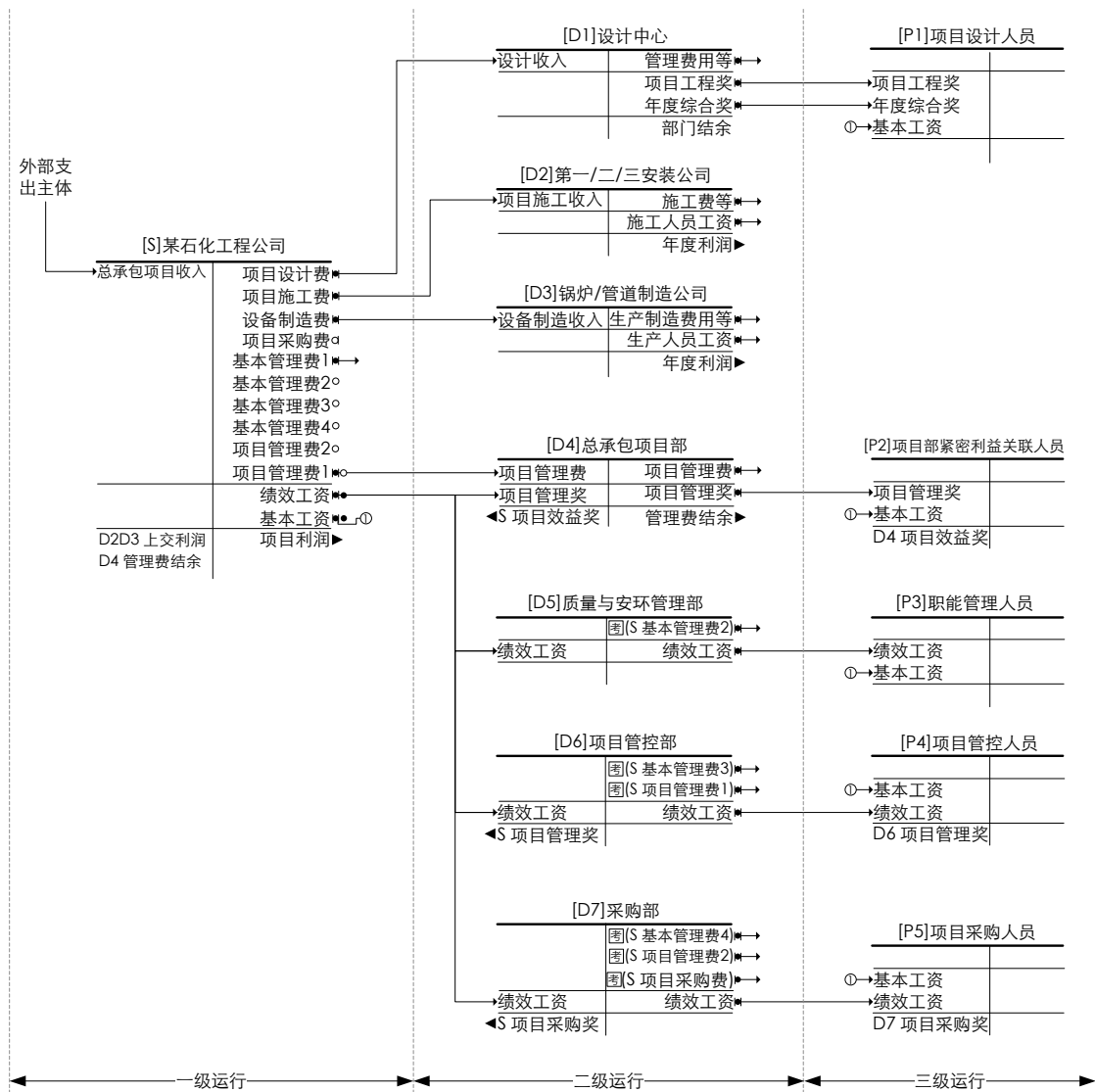


运行模式诊断案例

——某工程公司构建与运行模式配套的经济权配置

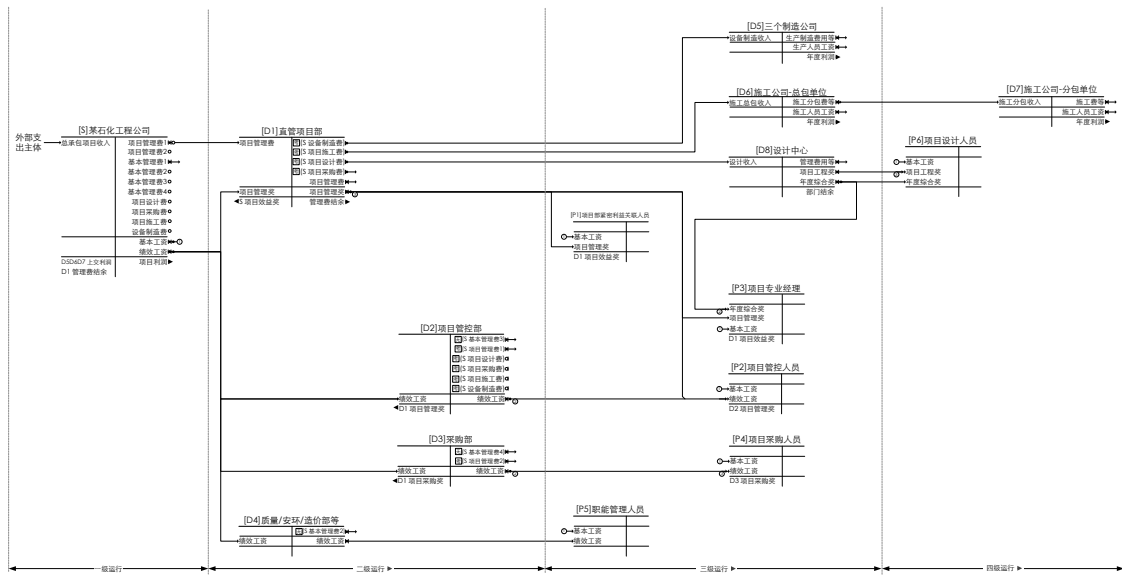
□ 赵春明

运行模式诊断案例(变革前)



资料来源：上海复斯管理咨询有限公司

运行模式诊断案例(变革后)



资料来源：上海复斯管理咨询有限公司

实践问题

某石化工程公司（参见专项图刻画示例的公司概况部分说明），在引用项目管理模式过程中，长期未能解决的突出问题是：项目部的业务管理权得不到实质性落实，业务单位不配合，项目参与人员不积极。导致该问题主要原因是：该公司虽然在业务组织模式上向项目管理模式做了很好的变革，但在经济管理模式上缺乏配套性变革——机制与体制不配套，使得项目管理水平停留在生产组织形式的变化上。

原经济管理模式

该公司之前对工程总承包项目的经济管理，如变革前 ERA 图所示。经济管理权集中配置在公司，项目部对项目参与部门和人员没有经济管理权。在管理方式上以集中计划管理为主，项目部和其它主体处于相同的经济管理地位（在同一运行级次内）。该经济管理模式是科层制下的基于岗位和常规业务单位的经济管理办法，主要适用于流程式业务生产特点的企业。

变革后的经济管理模式

变革后的经济管理模式，如变革后 ERA 图所示（见专项图刻画示例）。项目生产执行过程的经济管理权大量转移配置到项目部，项目部对项目参与部门和人员有较高的经济管理权。

在管理方式上以第三方协调方式为主，项目部在经济管理体系上的地位高于业务单位（在运行序上更靠前）。运行级次从3级增加为4级，且多个级次内还有二级运行级次的差异。该经济管理模式是扁平化组织理念下的基于项目或任务的经济管理办法，比较适合项目式业务生产特点的企业。

通过经济管理模式的变革，实现了经济管理模式与业务组织模式的匹配，进而在机制和体制上同时完成了向项目管理模式的转型，成功解决了前述项目管理问题。【完】

作者单位：上海复斯管理咨询有限公司