

[组织结构]

传统制造企业在引入项目管理机制时项目组织结构的重要性

文/广州白云电器设备股份有限公司 宣宇清 陈灿森 郑昌权

在传统的工业设备制造行业，针对以订单项目为驱动的业务模式，建立一套成熟完备的项目管理机制十分重要，同时也是企业提升自身管理水平精细度的内在要求。项目管理作为外企普遍应用的成熟管理模式，如何将其引入并与民企现存的传统职能型管理模式融合，实现成功嫁接，值得大家思考并尝试在企业内部实施和落地。

项目管理背景

项目管理是西方企业管理方法的舶来品，出现和生长的背景是西方企业上百年的发展，内部组织结构先后经历了不同时期的变革创新，从最初的部门职能管理，到流程化和标准化管理，再到矩阵式、强矩阵及项目化的组织结构等。其中项目化的出现就是为了打破传统的职能部门墙，因为外部环境一直在变。如何适应环境变化，企业有迫切的内在变革动力。如白云电器在轨道交通行业的产品技术要求符合不同客户的个性化需求，而且执行期间还需快速响应。这些项目特点使得传统的职能部门无力应对，对外没有一个全面掌握信息、能快速有效做出决策的项目决策机制；对内没有一个能协调组织如此多部门横向沟通、协同作战的项目负责人，无法满足业主对大型建设工程项目的要求。此时，企业要成立一个临时的、跨部门的、能横向协同且灵活响应外部声音的团队。为解决这个问题，项目管理应运而生。

现阶段，特别在传统工业设备制造行业，国内绝大多数的民企和国企仍处于传统的部门职能管理阶段，还没有形成完善的项目管理机制和文化，没有意识到项目组织结构是否科学合理将会对项目的成败造成致命性影响。因此，很多项目在启动之初没有建立科学、结构化的项目组织团队，并且没有

为项目团队成员定义清晰的角色和职责，团队中来自不同职能的同事们在一片混沌中找不到自己在项目中的定位，团队成员之间也缺乏共识，只能参照原有职能部门中要求来指导自己参与项目工作。这就导致项目实施过程中出现各种责权不清、无人负责和重复管理等问题，进而造成项目延期、现场反复补锅救火及后期资源成本的失控浪费现象，此类问题已经困扰企业很长时间。

项目组织结构的导入

在企业项目管理机制还不成熟的情况下，如何找到一个突破口，引入外企成熟的项目管理机制，且快速显现成效，这是笔者加入广州白云电器设备股份有限公司（后简称“白云”）后不断思考的问题。在项目启动阶段，花精力讨论和研究项目组织结构，并为项目团队成员定义清晰的角色和职责，绝对是一项磨刀不误砍柴工的环节。PRINCE2（英国商务部项目管理资质认证）也提到，项目管理成功的七大重要原则之一就是“明确定义的角色和职责”。所以笔者正式发布了公司内部管理文件《项目组织的角色、职责管理办法》，项目组织结构如图1所示，为在各部门间推行项目管理工作机制建立了最基础的保障准备。

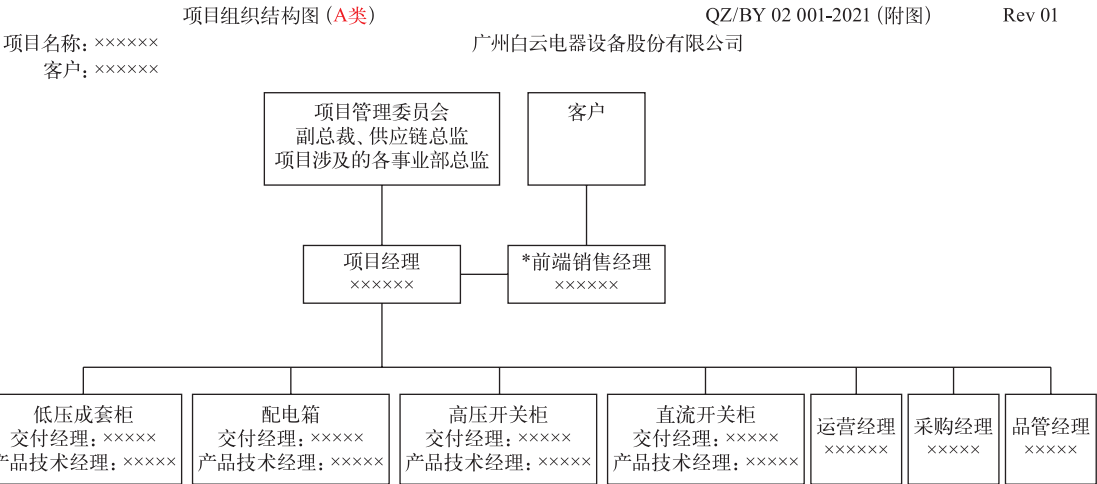


图1 结合企业自身特色的项目组织结构图 (A类)

图1中, 项目管理团队分为三个层次。最高的是指导层, 即项目管理委员会, 是组织内部项目管理的最高决策机制。这个角色对项目的成功至关重要, 在组织内项目决策慢或无人决策时, 是项目各利益相关方的目标能否统一, 利益冲突和矛盾能否快速解决的关键, 也是项目经理强大的后盾支持和影响力的来源。项目管理委员会确保项目的资源合理投入, 在关键点确保项目大方向不偏航, 并作出最符合企业利益的决策。

第二层是项目经理, 是整个项目日常运转的核心, 负责项目日常的组织协调和上传下达, 在时间、成本、范围、质量及风险等约束下完成项目最终交付。项目经理一定是站在企业整体而非本部门的角度思考问题, 承上启下, 以此来协调和组织项目团队。项目执行过程中, 项目经理在第一时间获取并输出最关键、最准确的信息, 协助项目管理委员会作出对项目最有利的决策。在此, 结合了白云在轨道交通行业项目中的实际特色, 为项目经理搭配前端销售经理, 作为同一层结构相互配合。因为轨道交通项目的周期长且地域分布广, 需要在项目现场设置长期驻地销售经理, 目的是为了更贴近客户, 能够及时获取并响应客户需求, 更好地维护与客户的长期关系。对项目经理的角色和工作范围做出收缩调整, 更专注于组织内部的资源协调和沟通, 为前端销售和客户提供有力支持。

第三层是交付层, 结合了白云事业部制的特色, 按照各事业部、高中低压各类产品来确定各自技术经理和交付经理。交付经理不仅代表自己, 而

且代表其负责的各子产品交付的小组或团队。交付经理是具体产品交付的关键人物, 主要源自于对该产品的专业性。近年来, 白云的总包集成项目越来越多, 各产品交付经理/团队之间的协同愈发重要, 项目经理要建立和维护好各产品团队之间的沟通渠道。

此外, 根据项目合同大小和规模、产品种类和组合及重要性程度的不同, 将项目组织结构分为A、B两类。B类组织结构针对小项目, 指导层(项目管理委员会)人数更少, 设置更简单, 目的是提升小项目的决策效率, 体现组织对项目支持的灵活性。

国内很多企业等级观念比较重, 与我国的文化背景不无关系。笔者在外企经历的项目经常是跨产品、跨地域的, 项目成员涵盖瑞典、瑞士等国家。作为项目经理, 可以随时找任何级别的人直接沟通, 电话或当面提出问题和交流看法, 讨论如何将项目顺利推进, 实现最终目标。所以, 在项目初始就要让大家明白, 项目组织结构与日常各职能部门的职位是有区别的。因为项目是临时性的, 交付完成后临时团队就解散, 这个项目组织结构也不存在了, 但大家在各职能部门的职位没有变化, 仍旧继续。

项目角色和职责分配

与项目组织结构图配套使用的是项目角色和职责分配表, 该表一个维度是按项目生命周期的不同阶段递进, 另一个维度是项目团队成员的角色分

工。按照项目执行的时间顺序，梳理和定义了每一阶段、每一环节各团队成员的工作范围、边界和相互配合关系等。下面仅以项目启动和收尾两个最具标志性的阶段来说明。

造成很多项目失败的重要原因，是项目开始和结束的时候都悄无声息。悄无声息地开始一个项目，意味着这个项目对大家来说不重要，所以内部配合度就差。悄无声息地结束一个项目也意味着这件事的结果很可能不理想，项目结果对大家来说没什么意义。如果你的项目需要其他人共同配合和支持才能完成，但又没有事先把项目的开始和收尾两个阶段中的具体任务界定清楚，就很难让大家配合项目工作，这是目前内资项目经理深感无力的原因之一。所以，笔者在启动阶段定义了项目启动会议以及所需的各种支持；在收尾阶段，也定义了项目

总结会以及各成员的参与配合。

结束语

和任何新事物的发展规律一样，一个组织引入项目管理的一整套知识体系和方法论并将其落地，必然要经历一段阵痛期，特别是对于那些还习惯于传统部门职能型组织结构的老员工，必定有一段长时间的心理转变过程和心理建设期，同时也是项目管理思维和意识在组织内部和员工心中慢慢生根发芽的过程。EA

(收稿日期：2021-09-29)

参考文献

- [1] 余存龙. 西方企业管理理念演进及借鉴[J]. 商业时代, 2012(28): 74-75.

