

复斯案例研究

# 中国石化工程公司完善项目管理 案例研究

上海复斯管理咨询有限公司

“复斯管理”研究中心制作

仅限于读者阅读和学习使用

Copyright©2007 by futh

## 目 录

一、案例背景资料	4
二、传统分配环境阻碍项目部规范分配体系运行	6
2.1 分配环境	6
2.2 分配环境影响项目部分配的六种方式	7
2.3 分配环境决定项目部分配的规范效果	12
三、传统考评环境阻碍项目部规范考评体系运行	14
3.1 现行考评环境的指标特征及其影响	15
3.2 现行考评环境的体系特征：两类考评体系混同	18
3.3 项目部考评体系被实质性替代	22
四、阻碍项目管理规范运行的其它组织管理环境因素	23
4.1 影响项目管理的组织管理环境因素	23
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	24
五、完善项目管理，必须同步变革现行组织管理环境	28

本文核心内容已发表于《企业管理》2007.7

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下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和实际切入点。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。

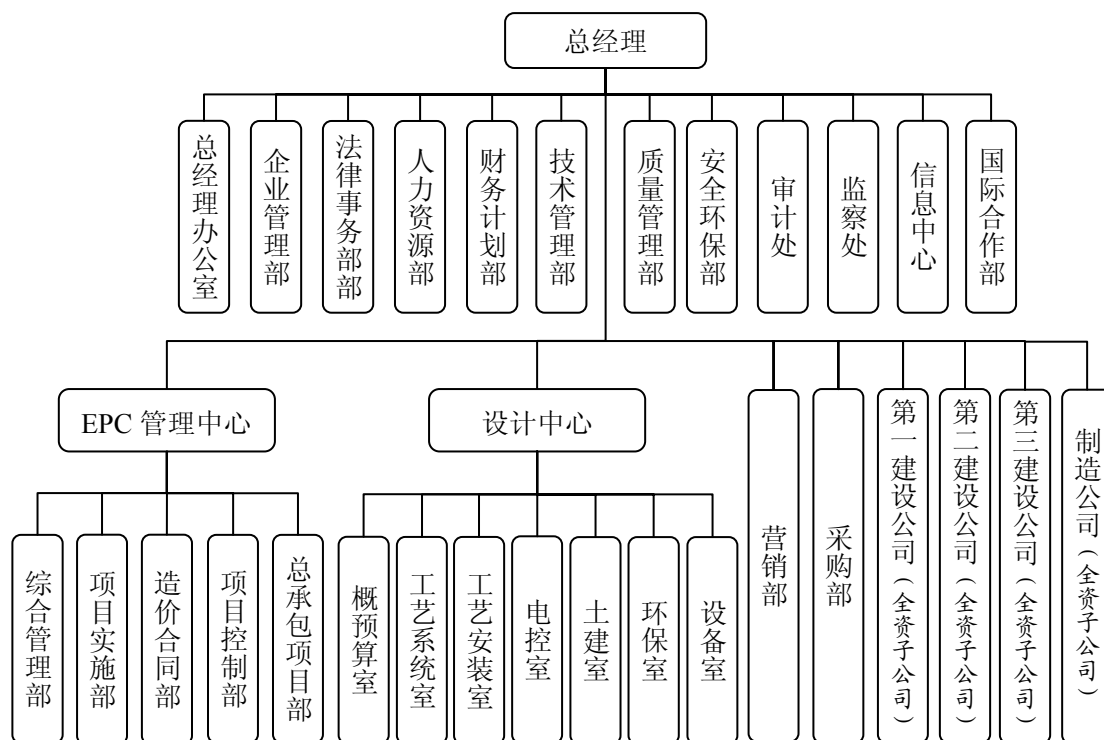


图1-1 SPEC现阶段组织结构

**(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。

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》、《资金管理办法》、《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

### 2.1 分配环境

公司对各级常规部门（包括业务单位，下同）和人员的分配体系，构成项目管理的分配环境。公司对一级单位（包括一级单位领导）的分配是公司的一级分配，一级分配必然构成项目管理的分配环境，而且是整个分配环境中最基础和根本的部分；一级单位对二级部门（包括二级部门领导）的分配是公司的二级分配；依次进行……一个公司依据组织层级的多少而相应有不同的分配级次。这些不同级次的分配共同构成项目管理的分配环境，影响项目部分配体系运行的实际效果。SPEC 公司分配环境共有三级组成，见下页图 2-1。

分配环境通过对项目部分配体系的影响，作用到项目管理上。适合项目管理的分配环境会支撑项目部分配体系的规范运行，在项目部内的各级主体间产生应有的激励性，从而达到项目部分配的目的；不适合项目管理的分配环境则会阻碍项目部分配体系的规范运行，表现为虽然项目部的分配体系在按规范的形式运行着，但在项目部各级主体间却产生不了应有的激励性。

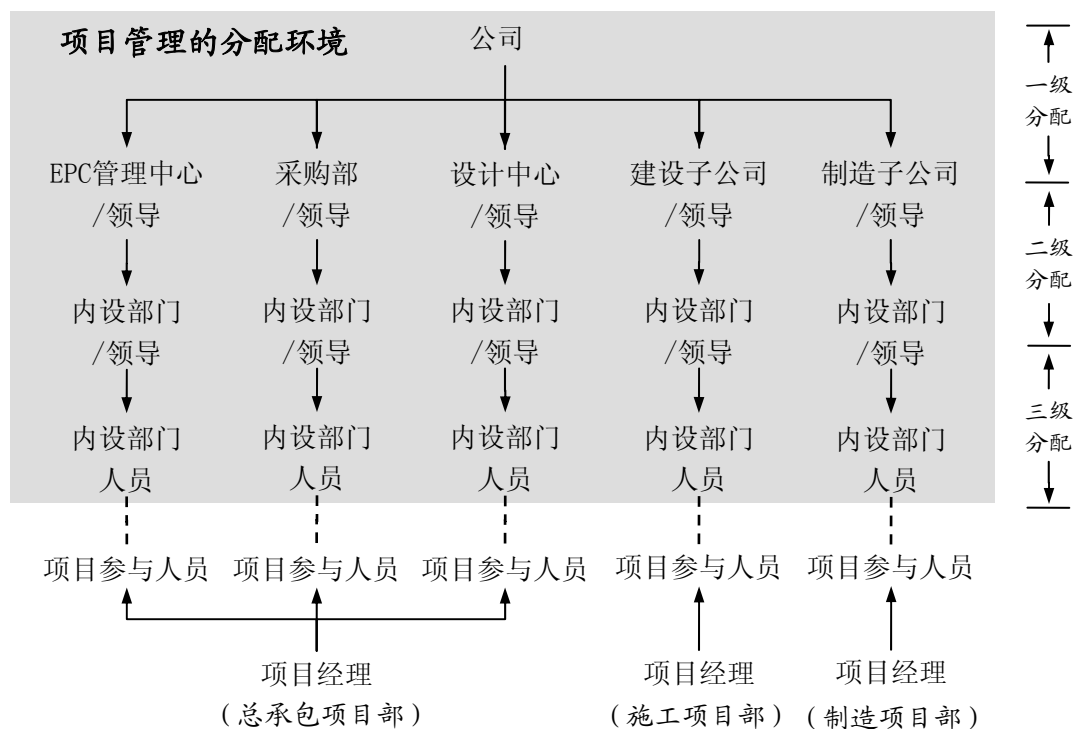


图2-1 SPEC项目管理的分配环境

当前我国很多工程公司的分配环境都是从传统组织管理模式延续下来的，不适合项目管理的需要，正在对项目分配体系的有效运行产生严重阻碍。下面，就其对项目部分配体系的影响方式进行具体分析，在此基础上，结合对大多数工程公司现实分配环境的说明，揭示现实分配环境对项目部分配的实际影响。

## 2.2 分配环境影响项目部分配的六种方式

### (一) 薪资结构

薪资结构，指收入项和各收入项在总收入中的比例。项目部对员工的分配只涉及生产和生产管理类业绩工资部分，如果一个员工的收入结构中还包括其它收入项，且这些收入项占比较高，那么项目部对项目参与人员总收入的影响就会下降。这种下降的结果就是项目部内各级业务管理者对项目参与人员的激励程度下降。工资结构中非项目性收入的比例越高，对项目部分配效果影响越大。

一般工程公司的收入结构都有三大部分组成：基本工资，包括保障工资和各类津贴；绩效工资，其中项目管理制度在规定上尚不很完善的公司，绩效工资基本上由部门考核发放，

项目部只是提供其中一部分考评指标的考评信息或数据；奖金，主要由部门考核发放。因此，这些工程公司一般员工的收入中，由项目部分配决定的部分占比很小，导致项目部分配对项目参与人员的实际影响很小。

## （二）薪资发放方式

发放方式，指工资发放的时间、计算方式。如果所有的工资项都在固定的时点同时发放，或来自每个项目的分配都以汇总的结果整体发放，就会破坏项目参与人员与具体项目之间的直接经济联系，如果计算上再比较复杂，那么这种直接联系就更不容易建立了，从而弱化项目部激励对项目参与人员的心理影响，而强化部门激励的影响。工资发放得越综合、计算越复杂、发放时间越不及时，则对项目部分配效果的影响越大。

一般工程公司都是按固定周期异步分项发放工资。岗位工资每月单独发放，按项目考核发放的绩效工资汇总后每季度综合发放（有些公司甚至半年综合发放）。在计算方式上，也比较复杂，组织各层级部门都有一定的调节权。工程公司这样的薪资分配方式，自然对项目部分配的效果有很不利的影响。以 SPEC 设计人员为例，他们的绩效工资称为工程奖，工程奖每季度按项目分别结算，然后汇总形成设计人员的季度工程奖。即：首先，项目设计经理提出对各专业设计组的工程奖分配方案，报设计中心；设计中心经理在各项目工程奖分配方案汇总的基础上，有 10%的调节权；经过汇总、调节以后的各专业工程奖总额下达到各专业室；在设计中心分配到专业室的工程奖总额基础上，专业设计经理就每一个项目提出对本专业设计人员的分配方案，然后提交专业室主任；专业室主任也有 10%的调节权，于是在各专业设计经理报上来的分配方案经过再调节，最终形成设计人员的季度工程奖。这样，经过多项目的综合，又经过两次调整，工程奖实际发放到设计人员手里时，他们早已分不清多少是来自这个项目的，多少是来自那个项目的。这严重模糊了被分配人员与具体项目的经济联系，而使参与项目的设计人员认为主要是室主任在决定着自已的分配。这样，专业设计经理虽然被赋予了对设计人员的分配权，且实际上也在分配过程中行使着，但却不会对设计人员产生相应的激励作用。

## （三）部门分配权

除了项目部有分配权之外，部门领导也会有一定程度的分配权。部门领导有了分配权以后，他要么可以具体调节一个项目的分配方案，从而降低项目部对人员在该项目当前阶段的经济影响，要么可以通过发放其它收入项，改变人员的年度总收入，从而降低项目部分配对



人员在该项目上的整体经济影响。总之，部门领导的分配权越大，对项目部分配效果的影响就越大。

一般工程公司的部门领导至少有两部分分配权，一是前面提到的项目分配调节权，一是部门综合奖发放权。项目生产过程，是项目部和常规部门共同完成的过程，即便完全强矩阵的方式也离不开部门的配合，而对于弱矩阵管理的专业，就更离不开部门的大量生产参与了，所以部门领导应该有相应程度的项目分配调节权。另外由于项目的肥瘦不均、难易不等，而项目预算阶段也很难考虑完整，这样就更需要赋予部门领导一定的调节权，以便消除分配中不准确的成分。而至于赋予部门领导其它分配项的分配权，比如综合奖，则是保证部门领导有效完成其它非项目生产性工作所必须的，如业务基础建设、相应人力资源管理方面的工作等。给部门领导一定的分配权是必要的，问题是部门领导如何利用自己的分配权，是强化或补充项目部的分配呢，还是弱化或抵消项目部的分配？在考评环境的分析中我们将谈到，由于缺乏部门领导与项目完成过程之间的利益一致性设计，导致现实中，部门领导只关注本部门最后的结果，当与项目完成过程中的配合、协调等实际需要发生矛盾时，部门领导就通过手中的分配权补偿本部门项目参与人员来自项目的损失，严重弱化、甚至抵消了项目部对参与人员的激励效果。这里顺便指出，之所以需要项目管理，就是因为项目生产过程中的协调工作量大，需要多部门之间的经常性配合。如果继续像常规性业务的生产那样，只关注结果，不关注过程，那么项目管理模式本身的效率就完全丧失了，结果表现为，每个部门的结果都很好，而项目实际完成结果却很坏，比如，采购部的采购进度完成了，但很多采购却不符合设计变更后的要求，设计也进度完成得不错，但因配合不够导致施工返工——而又不能界定完全是施工单位的责任，等等。

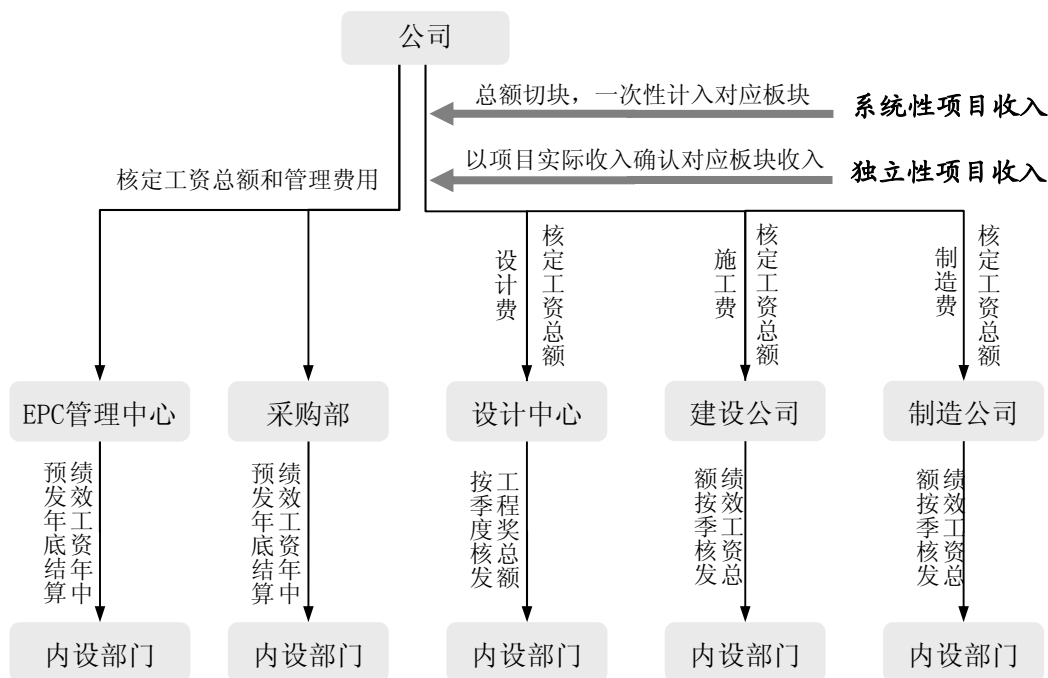
#### （四）分配次序

分配次序，指常规组织体系中各级主体和人员收入形成的先后顺序。如果将被分配者称分配对象，对分配对象实施分配者称分配主体，则分配次序不同即表示对同一分配对象的分配主体发生了变化。项目部在分配次序中的位置越靠前，则相应的分配环境越支持项目部分配效果的实现，越靠后，则相应的分配环境越阻碍项目部分配效果的实现。

以连续性业务为特征的组织，即常规组织，业务体系和企业的组织体系是完全一致的，或者说，通过企业的常规组织体系完成业务，因此，它们的分配次序和组织的层级具有一致的对应关系（理论点说就是分配顺次与分配级次相同），即公司对一级部门分配，然后一级

部门对二级部门再分配，等等。以项目式业务为特征的组织，本文称项目基础组织，业务体系是以临时组建的项目部为主体的，和企业的组织体系不一致。因此由业务体系决定的、内含完成业务所必需的激励规律所对应的分配体系，必然和企业组织体系不再一致，否则，临时项目部的分配权和分配所实现的效果都会受到严重影响。然而，由于很多工程公司都是在近十几年才逐渐引入项目管理模式的，原来的组织管理环境尚在改造中，所以分配次序并没有太多变化，仍然和组织层级相对应，项目部在整个分配次序中处于非常靠后的位置。

在 SPEC 的分配中(见图 2-2)，一次分配是由公司要么以核定的方式确定(对成本中心)，要么按业务收入总额确定分配总额(对利润中心)；二次分配是由一级部门核定内设部门绩效工资总额(岗位工资直接由公司统一发放)。虽然对绩效工资的核定过程中，要求在项目部分配方案基础上进行，似乎项目部在该级分配上有很大的影响，实际上，根据以上的分析及后面的分析可知，这种对分配环境的改进并未在本质上使项目部在分配次序中的位置提前，处于第一位置的根本上仍然是一级部门。同样道理，在 SPEC 对员工的分配中，项目部仍然不是主要的分配主体。在该公司当前的分配环境中，项目部在企业整体分配次序中实际上没有位置，即不是实质上的分配主体，而只是作为辅助性分配主体存在于该公司的分配体系中。



注：岗位工资每月由公司统一发放，一级部门对内设部门核定年度管理费用并按预算控制，为简洁起见上述两项未在图中标示。

图2-2 SPEC分配次序

### （五）部门可分配资源总量比

部门可分配资源占本部门员工全部收入总量的比例，是分配环境的一个构成因素，也是影响项目部分配效果的方式之一。比例越大，则项目部对员工总收入的影响就越小，此时项目部内的分配无论如何规范，最终都不会对项目参与人员产生足够的经济影响，从而影响项目部分配的激励效果。

在传统的组织里，部门可分配资源的总量比是 100%。这种总量比适合以部门为业务完成主体的企业。引入项目管理模式后，则不能再有这样高的总量比，否则项目部在业务完成过程中的主体地位就无从实现。然而现在很多工程公司，部门可分配资源的总量比仍然很高，多数在 70-85%之间。SPEC 中，项目部可分配的资源只有和利润等项目指标挂钩的奖金（项目部管理费用虽然较多，但不构成可分配资源）。所有项目的奖金占比不到公司对员工全部分配的 10%，这意味着，部门可分配资源的总量比平均在 90%左右（岗位工资虽然由公司统一发放，但所形成的激励性实际上归部门领导享有，所以应在总量比中计入部门可分配资源）。

现在，一些工程公司都在不同程度的变革分配环境，但基本做法不是直接改变总量比，而只是通过考评变更部门可分配资源总量——总量比并未因此发生变化。部门收入的总量即使变化了（实际上，后面将会谈到，现实考评环境问题使得总量改变不大），也不会直接体现为项目部对具体人员的分配减少，根据前面对发放方式的分析可知，仍然不会改变项目部对项目参与人员的激励效果。

### （六）部门领导分配的内在激励倾向

从前面的分析中不难理解，各级部门领导的收入结构和发放方式影响部门领导的内在激励倾向。如果这种内在激励倾向更鼓励部门领导支持项目部的分配，则有利于项目部分配效果的产生，否则，部门领导就会通过以上各种方式影响项目部分配的实际效果。

当前，很多工程公司对部门领导的分配结构和分配方式，更接近于不采用项目管理模式的其它企业的做法，基础性收入部分一般较高，尤其是绩效工资部分和具体项目部之间的直接关联不大（见后文分析），越是更高层级的部门领导越是如此。导致部门领导在内在激励上，更倾向于满足部门常规工作、部门生产的稳定性和独立性，以及避免内部分配过程中的利益冲突等，这对项目管理的效率影响很大。SPEC 一级部门的领导采用年薪制，基薪部分占 60%，绩效工资部分和项目完成情况的关联程度很低（见后文分析）。这样，一级部门

的领导都只愿在当初项目部制定的一级计划基础上工作：采购部按此采购、设计中心按此设计等，而一旦需要调整（在项目管理中，这是非常经常的现象，否则也就没有必要采用项目管理模式了），谁都不愿意。SPEC 对二级部门领导采用岗位绩效工资制，固定发放的基本工资比例也较高（60%），绩效工资和具体项目的实际完成情况也关联不大，所以，它的内在激励倾向和一级部门领导的基本上完全一致，因此也只愿在当初分解下来的二级计划基础上工作。这样，导致各板块之间及板块内各部门之间的协调，很难常规上通过项目部带动实现，而只能像其它常规性的企业一样，由总经理等人通过行政协调的方式加以实现。

## 2.3 分配环境决定项目部分配的规范效果

很多工程公司的分配环境由于存在以上谈到的诸多特征，使得其对项目管理的规范分配体系影响很大。前面分析的是各种影响方式，而在企业实践中，这些影响方式是以综合性的效果、很无形的方式体现出来的：项目部规定的分配体系表面上被严格执行了，而实际上却被常规组织体系很无形的替代了。外部咨询顾问遇到这种情况可能会一时不明就里、一头雾水，而里面的相关人员却心领神会、但又很难道明，总经理虽然明白一些表面原因，却又找不到任何一个人员的过错。

SPEC 对项目参与人员的分配，在项目管理制度中有很规范的规定，以项目采购人员为例：根据项目预算，参照采购人员年度工资总额预算，由项目经理在项目管理计划中确定采购奖总额和项目采购经理的采购奖总额，并确定分配计划（项目一级分配计划）；在此基础上，采购经理结合采购计划，确定各专业采购组和专业采购经理的奖金总额和分配计划（项目二级分配计划）；各专业采购经理结合专业采购计划，确定各采购人员的奖金总额和分配计划（项目三级分配计划）。根据项目一级分配计划，项目经理考核确定采购奖的实际发放总额，以及采购经理的实际奖金；根据项目二级分配计划，在采购奖的实际发放总额范围内，采购经理考核确定各专业采购奖的实际发放总额，以及各专业采购经理的实际奖金；根据项目三级分配计划，在专业采购奖总额范围内，专业采购经理考核确定各采购人员的实际奖金。各类人员所在部门领导依据各类人员参与项目的程度（仅参与该一个项目，还是同时参与两个或以上项目），在项目部各级主体确定的分配方案基础上有 10%以上的调整权。实际调整后的奖金成为该项目参与人员的实得奖金。

本以为项目部会因此具有足够的分配权，业务完成的主体地位可以形成起来，但运行以后却并未见任何效果，项目管理的问题还继续是问题。对此，公司高层管理人员认为是“执

行力”问题造成的。从实施后的第二个季度开始，要求由人力资源部建立员工分配账户，项目部各级分配结果同时报人力资源部，年中和年底由各部门依据项目管理规定进行两次实际分配，由人力资源部进行监督，超出部门领导调整范围的分配方案作废。希望以此提高项目部分配的严肃性，减少部门领导对分配的干扰，以使项目部对项目参与人员产生实际影响。结果，一切都进行得似乎很顺利，当年所有分配方案都合乎了要求。但项目部并没有因为这种“规范”的分配方式，使各级项目管理人员获得各自相应分配权，而使项目管理有所改善。

为解决这一问题，公司高层领导下狠心要再次提高“执行力”。除继续上述办法之外，在半年后取消各部门对项目部分配方案 10%调整权。结果项目部各级管理人员的地位还是没有任何变化，而且更严重的是，部门领导借口没有分配权不好协调工作，人为地制造障碍，导致项目实施情况变得更坏。领导批评项目经理、设计经理、采购经理等，认为他们不敢行使自己的权力，而这些人员却辩解说体系不顺，甚至还能罗列很多现象出来，并说在这种情况下分配权再严格行使也只能如此，当然可以一语道破的原因（权利实际上被部门领导替代了）就是不会说。

就这样，一轮旨在提高“执行力”的运动结束了。10%的调节权又归还给部门领导，人力资源部的监管要求也淡化了。最终又回到“岗位工资每月足额发放，绩效工资年中预发年底结算（本质上是部门主导的，而不是项目部主导的）”的老方式上。这样，项目管理的规范分配要求，一遇到 SPEC 的分配环境，虽然“没走样”，但却“走了味”，剩下的只是表面形式而已，项目部内应有的分配权和激励性不能真正产生，见下页图 2-3（仅以容器采购人员为例）：

这种看似费解的事情，其实道理很简单：根本上说，由于上述分析的六种原因，部门领导在现实的分配环境下，还有很多能力消除项目部分配的影响。同时，项目部各级分配者，在整体利益上受部门领导的影响大，所以在确定分配方案时（涉及的人员也都是本部门相关人员），根本不敢忤逆领导的意识，否则无论对年度收入，还是分派任务等其它工作，都对自己没好处，加之也知道即便这样做了也没实际用处，所以，根本不会拿出一个还需要部门领导调整的方案，而是会事前主动征询所在部门领导的意见，按照部门领导的意见做方案！

再说项目经理。按项目管理制度规定，由公司确定项目经理的工资总额、并由公司根据对项目执行情况考核发放。按说，对项目经理可以按照规范的项目分配方式执行，不受部门领导的干扰。但实际上，由于项目部内各类人员分别受各自所在部门的影响，项目经理对他

们的收入没有实际的影响，所以对他们也就没有实际的管理权。这样，项目完成的好坏显然不是项目经理能够单独左右的——公司领导也很清楚这一点，因此，公司也不可能真的对项目经理严格按项目管理中的分配规定去执行。

至此，从最末端的一般项目参与人员，到项目部最高端的项目经理，在收入分配上都实质地被分配环境替代了。

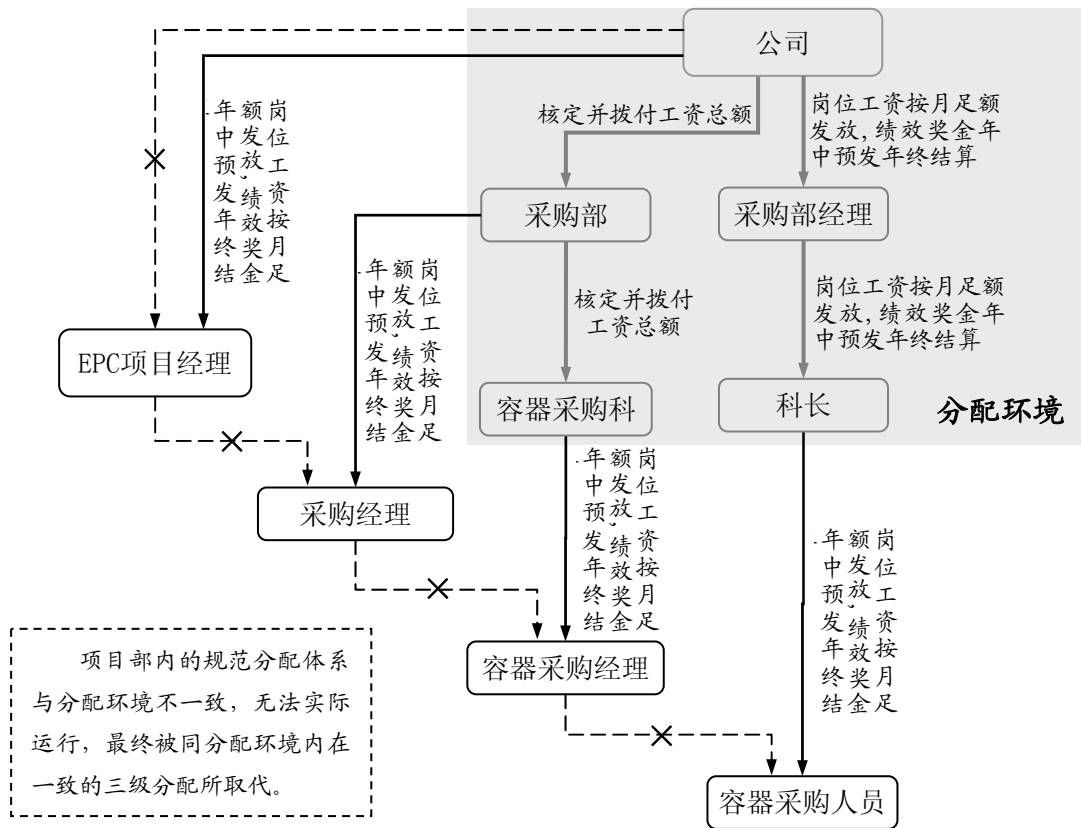


图2-3 采购人员收入分配

### 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的结果——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。

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 (1/2)

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%

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 (2/2)

部门	考核指标	指标权重
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%

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。很多工程公司在这类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。

#### （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 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下，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管理的状态。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。

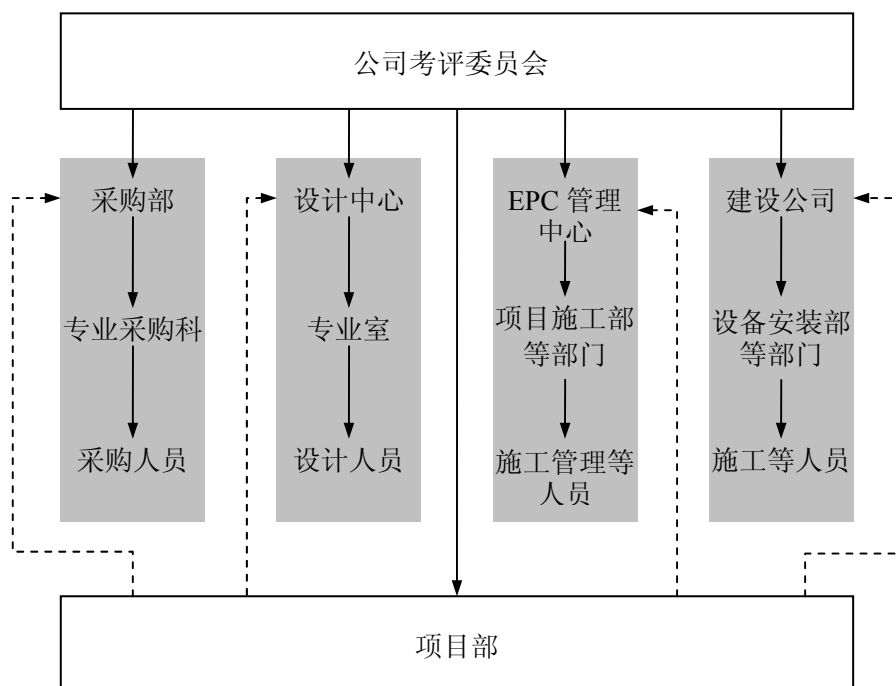


图 3-1 现行组织管理环境下的考评环境

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。

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，如下图 3-2 所示。

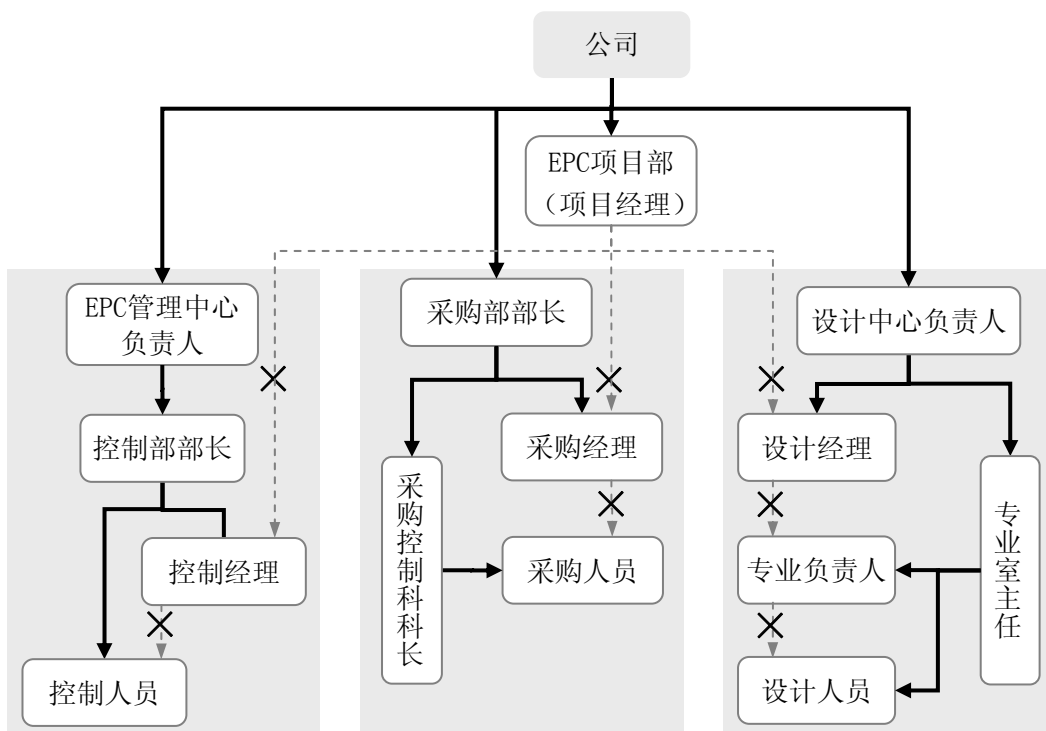


图3-2 项目部考评体系被企业考评体系替代

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。

## 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（参见下页图 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

在项目管理模式下，完成业务所需要的全部组织管理体系，是由项目管理体系和组织管理环境体系的对应部分共同构成的。因此，对一个运用项目的企业来说，除需建立完整、规范的项目管理体系（即图 4-1 的左侧部分）外，还要使组织管理环境的每类体系（即图 4-1 的右侧部分）是充分基于项目管理对应体系需要而构建的，同时也必须保证每对内外部



系间的接口能够紧密而有效的结合，对应体系之间如出现不匹配、不对接等问题，就会导致执行者在认识上的困惑与行为上的冲突，最终影响项目的实际完成质量。很多工程公司在外环境的其它方面，仍然呈传统组织管理模式的对应特征，不支持项目管理的规范运行。前面已对业绩管理环境中的两个主要方面进行了分析，下面对其它三类环境中的五个主要方面作些简要说明。

### **（一）功能职责环境：“功能完整”替代“功能分拆”，常设部门与项目部角色冲突**

在传统管理模式下，常设部门具有“完整”的生产及生产管理功能；而项目管理模式下，项目部作为常设组织体系的临时组织补充和临时功能延伸，具体承担着大部分的项目生产和管理工作，这样常设部门就不应再具有完整的生产及生产管理功能，如项目资源需求计划的提出、项目生产计划的形成等，就是由项目部而不再由常设部门主导完成，所以项目管理模式下常设部门的生产及生产管理功能应是“分拆”后的特定部分（关于项目部功能和部门的功能分工，可参见复斯公司的另一篇文章“项目部的合理边界在哪里”）。

而当前，一方面部门的生产和管理功能在规定上没有恰当的调整，或虽调整，但缺乏明确、可操作的功能划分和界定；一方面项目管理制度又对项目部的生产和生产管理功能作了应有的规定。这样，实际上就存在着严重的功能职责重叠。功能职责的重叠，首先导致项目生产过程中的实际角色冲突——都按规定的功能职责、并按各自的工作方式工作，最终项目部的功能和职责成为虚设，被常设部门的相应功能和职责实际替代；其次，进一步使得部门人员和项目部人员都能“合理的”行使机会主义，比如，当常设部门认为完成某项工作有利时，那么不管是否应由自己负责，都会设法将其把持在手，而当觉得无益时，又会寻找各种借口将其推诿给项目部；而项目部本可通过努力实现的功能职责，也会因可以借口企业功能职责体系不顺而有意不做。这样，处于弱势地位的项目部是该做的工作做不了，得到的工作又不能做，进而又可以不做。需要特别强调的是，作为一项复杂的管理工作，项目生产管理并非可以通过简单的功能职责分解就可以实现由“功能完整”到特定“功能分拆”的转变，对生产和生产管理活动进行细致入微的分解是必须的前提。

### **（二）权力体系环境：“‘两权’合一”阻碍“‘两权’分离”，项目部被常设部门肢解和内化**

在传统管理模式下，部门资源封闭、功能完整，因此资源管理和业务完成所需的完整权力均配置给部门（领导），这样行政管理权和业务管理权的“‘两权’合一”是其主要特征。

其中，业务管理权主要指与计划编制、任务落实、生产组织、过程协调与监管等业务活动相对应的一类管理权力。项目管理模式下，资源动态使用是基本的业务组织特征之一，项目部作为资源使用主体不必具有资源所有权（如果是人员则对应于行政管理权）而只需拥有适当类型的业务管理权，因此，必须将原常设部门的特定部分业务管理权配置给项目部，并分别配置给项目部的各级对应管理主体如项目经理、项目采购经理等，外环境具有“‘两权’分离”的特征。可以想见，在没有实现“两权”分离的企业中运行项目管理，没有业务管理权、更不可能有行政管理权的项目部各级经理事实上不可能独立完成应有的业务管理功能，项目一般参与人员只会听命于部门领导，项目部各级经理本身也同样只愿听从部门领导。这样，基于业务管理权而构建起来的项目部组织体系，因“两权”合一而实际上被常设部门肢解、进而替代和内化，项目部的应有功能得不到有效形成和行使。

### （三）人力资源使用环境：“一次性配置”取代“多次性输出”，影响资源使用效率

从常设部门人员派出与过程管理方式看，在传统管理模式，资源（这里主要指人力资源）固定配置在常设部门，所有资源以统一的方式在部门内被统筹管理和使用，固定化、单一化的“一次性配置”是其资源使用的显著特征；而在项目管理模式下，资源要根据项目开展过程的不同阶段需要，分多次向项目部输出。由于项目的阶段性、变化性等特点，项目部需要适时调整项目部的岗位结构、人员类型、人员规模和任职要求，这就要求常设部门根据项目部的实际需要，及时调整、派遣相应人员的数量和类型，这样，在项目开展过程中资源使用表现出动态化特点。在此基础上，为进一步提高资源的使用效率，在项目管理模式下组成项目部的所有人员并非是单一的专属类型，其中还包括半专属类型（指同时参与项目部和部门生产与管理工作的）和大量的平台类型（指仅在部门内同时参与多个项目的生产工作），这就要求部门针对不同专属类型人员的工作方式采取不同的管理方法，所以资源使用分类化是其又一特点。因此，项目管理模式下，人力资源使用环境呈现动态化、分类化的“多次性输出”特征。这样，项目部的边界不仅是清晰的更是灵活的，也因此才能充分发挥项目管理在资源动态使用上的明显优势，而当前所谓的“强矩阵管理”或“弱矩阵管理”仍然是传统人力资源“一次性配置”特征下的固有思维。在很多工程公司现实的人力资源使用环境下，人员使用陷入“要么归项目部，要么归部门”的非此即彼模式，严重抑制现有资源应有的效率空间和多项目生产能力。

#### **（四）业务计划与生产协调环境：“行政管理顺次”代替“业务管理顺次”，项目管理丧失针对性和灵活性**

在传统管理模式下，生产计划和工作任务按部门自上而下依次分解落实，在生产过程中同样是依行政条线由各级领导负责直接的业务协调，即整个计划和协调过程都遵循“行政管理顺次”；而在项目管理模式下，项目部是项目计划形成的起点，并依次形成项目的各级专项计划如项目采购计划、专项采购计划等，基层业务部门根据该计划和所派遣的人员（如专属和半专属人员）或直接承担的生产任务，形成针对该项目的部门生产计划，然后综合多个项目形成本部门整体生产计划，其上级业务部门则据此依次形成部门的生产管理计划，并最终汇总成为公司整体业务管理计划——好似一个“V”字型的过 程，这使得项目计划的针对性强、细节更准确、各主体的事前责任也更明确。然后，当项目开展过程中出现各种程度的变化时，首先是由项目部的底层专业经理负责对组内进行业务协调，协调无效或根据变化范围需要由更高一级项目专业经理进行业务协调，依次到项目经理对整个项目部进行业务协调，最后若需要，由公司根据项目部的申请进行自上而下的逐级行政协调——该环节类似传统协调方式，又好似一个“^”字型，整个过程充分发挥了项目部的主动性，对各类变化能灵活响应。因此，从整体上看，项目部作为业务管理主体在计划形成和生产协调过程中，基本上遵循的是“业务管理顺次”，且该顺次与“行政管理顺次”不具有 consistency。但在实践中，因存在常设部门的功能职责、权力配置等方面的前提性障碍，及业务管理协调与行政管理协调的接口设计与处理难题，在工程公司中，目前行政管理顺次替代业务管理顺次的现象非常普遍，不仅例外管理和行政干预频繁，甚至到了重要项目必须配备公司副总才行的地步——直接将行政管理顺次披盖在业务管理顺次上。

#### **（五）职能管理环境：“间接行使”替代“直接服务”，项目部职能管理能力差，甚至导致公司对项目部监管失控**

对职能部门而言，无论在哪一种管理模式下，都具有两种功能：职能服务和职能控制。在传统组织管理模式下，职能服务，是服务于各常规业务部门的；职能控制，是代表公司对业务部门完成业务的过程进行监管和纠偏的，是服务于公司总经理的。在项目管理模式下，职能服务，是服务于项目经理和项目组其他成员的，或者说服务于项目部的；职能控制，是职能部门代表公司对项目部完成业务的过程实施监管和纠偏，同样是服务于公司总经理及其他领导的。没有职能服务，业务单位的职能管理能力就会微弱；没有职能控制，则业务单位的业务完成过程就会处于失控状态——对项目管理模式而言，项目部完成项目生产的过程就

会处于失控状态。

传统组织管理模式下，职能管理部门对业务单位的职能服务和职能监管方式，都是一种间接的方式，表现为职能部门不介入业务单位的具体生产过程，仅以界面管理的形式“定时、定点”的提供服务、进行监管。虽然职能服务常常很不到位，更多的仅是监管，但业务完成的主体——常规业务部门由于是持续性的存在和面对连续、常规性的业务，所以自身的职能管理有一定程度的自我满足。而项目管理模式下，如果还是如此的话，一方面临时的项目部不可能如常规业务部门那样有之前形成的职能管理能力可资沿用，一方面业务管理对象又具有个性化和过程不确定性强的特点，所以要求职能管理部门对项目部的职能服务必须是真实、有效的——在项目管理模式下表现为，职能部门按项目管理的要求和项目部的人力资源预算，向项目部直接派出职能管理人员。因此，在项目管理模式下，要求职能管理环境从原来的“间接行使”，转变为“直接服务”。另外，直接服务不仅可以提高项目部职能管理的水平，而且可以通过派出人员对项目生产过程的深度参与，实现职能管理部门对项目生产过程和对项目部的更为有效的控制。

现实中很多工程公司，由于职能管理环境的转变不到位，导致在弱矩阵管理模式下，项目部职能管理的规范性程度和实际管理能力都很差；而在强矩阵管理模式下，项目部则不仅职能管理水平差，而且公司对项目的监管也很难到位，严重点说，甚至处于一定程度的失控状态，比如，项目生产中的问题常常以积累的方式阵发性的集中暴露出来，导致一出现就是很大的问题，就需要高层领导出面实施例外管理，反映到组织层面上就需要阵发性的加班加点，等等。需要指出的是，应对失控状态下的进度问题可能还可以采用类似例外管理的方式，但对于失控状态下出现的成本费用和质量安全问题，那可就没有可资利用的事后补偿性方式了——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，否则一旦发生就很难逆转。

## 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。

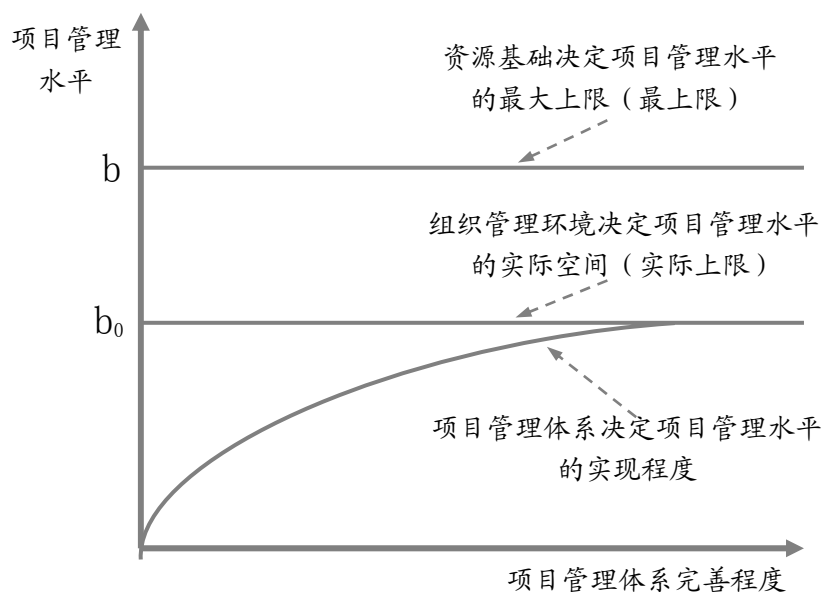


图5-1 三因素对项目管理水平的影响及相互关系

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。在引入项目管理的初期，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即使同步变革了，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。