

# 工程项目管理的组织模式选择

杨建伟<sup>1</sup>, 张安川<sup>2</sup>

(1. 国家电力公司成都勘测设计研究院, 四川 成都 610072; 2. 国家电力公司成都院成都水利水电建设工程公司, 四川 成都 610072)

**摘要:** 结合工程项目专业特点, 提出项目管理式组织模式设置的原则, 再根据具体工程项目的情况, 提出 4 种可供选择的项目管理组织模式: 专题项目的项目组织模式; 工程公司式的项目组织模式; 矩阵式项目组织模式; 简化事业制项目组织模式。从工程项目的特点出发, 对项目管理组织模式的适应性作出探讨。

**关键词:** 工程项目管理; 组织模式; 选择

中图分类号: TU 201; F406.3

文献标识码: C

文章编号: 1001-2184(1999)03-0066-03

## 1 简 述

勘测系统作为我院是不可缺少的大专业, 多年来为水电建设事业做出了杰出贡献。随着市场环境的变化, 我院勘测系统不满足于单纯的水电地勘工作, 组建了成都水利水电建设工程公司(以下简称水建司)。从九龙县石门坎水电站工程总承包开始, 十余年来, 水建司已发展成为一个集勘测、基础处理及工程施工为一体的、实力较强的综合性企业。由于水建司拥有国内一流的工程技术人员, 具有较为丰富的基础处理和工程施工技术管理经验, 在国内基础处理工程和水电水利及工程施工方面具有独特的技术管理优势, 从而有能力从市场中获得很多工程项目。目前, 水建司无论是从院下达的地勘任务, 还是从市场承接的基础处理或施工任务, 多实行项目管理, 按照项目管理模式进行操作。根据项目任务类别不同和规模及工程技术难度的差异, 其项目管理模式亦会有差别。而项目管理的组织模式决定着项目管理的模式, 项目管理的组织模式亦应同工程项目特点相适应。笔者从工程项目的特点出发, 对项目管理组织模式的适应性作出探讨, 以供参考。

## 2 项目管理组织模式设置的原则

### 2.1 实现项目目标的原则

应以产生项目组织功能, 以实现项目总目标为根本原则。根据这一根本原则, 在考虑组织模式时应因目标设事, 因事设置机构, 因机构定编制定岗位。

### 2.2 效率优先原则

收稿日期: 1999-06-30

实行项目管理是为了提高项目的管理效能, 在满足项目所要求的工作目标的条件下, 尽量简化机构, 避免机构冗员, 避免办事效率反而下降的情况发生。

### 2.3 管理跨度适当原则

根据项目经理和项目管理者能力的大小和项目的规模来确定, 适当的管理跨度能使管理具有方便性和可操作性。

### 2.4 机动性和适应性的原则

由于项目一般是野外作业, 受地形地质条件以及季节、气候影响较大, 有很多因素无法预计, 这就要求项目管理组织模式有一定的机动性, 不能一成不变, 要根据项目的情况变化调整组织模式。

### 2.5 要与公司组织设置一体化原则

项目组织是公司的有机组成部分, 公司是它的母体, 项目组织机构的设置是由公司组建的, 项目管理人员都是从公司来的, 该项目管理组织解体后, 其人员仍在公司。因此, 工程项目的组织模式与公司的组织形式有关, 不能离开公司的组织形式去空谈项目管理的组织模式。

## 3 工程项目管理组织模式的选择

### 3.1 专题项目的项目组织模式(见图 1)

专题项目主要是指以地质为主开展的项目, 如滑坡论证专题, 泥石流对工程影响专题, 地震影响专题等, 这类项目主要牵涉地质专业, 并且这种专题一般工作时间相对较短。根据这些特点, 一般由公司安排给地质处负责, 由地质处统一组织、协调, 由地质处在本单位内部负责实施项目管理。负责该项目的经理及其工作人员都是短期性的, 项目终止后都回到原来的岗位, 由于它不打乱地质处现行的组织模式, 因而使得这种组织模式从接受任务到组织

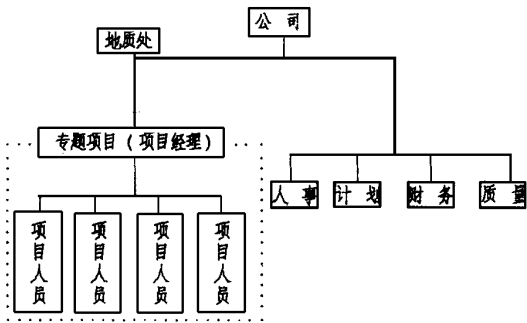


图1 专题项目的项目组织模式图

运转具有时间短、调动人员方便、能充分发挥人才的优势,可以将最恰当的人员放在最适合的岗位上;并且职责明确,职能专一,不存在复杂的组织关系;再者,项目经理一般由该项目的技术负责人承担,无需专门培训即可担当这样的角色。这种组织模式的实施能很好地适应这种专业性强、不需涉及更多专业的项目在地质处中采用,其效果是明显的。

### 3.2 工程公司式的项目组织模式(见图2)

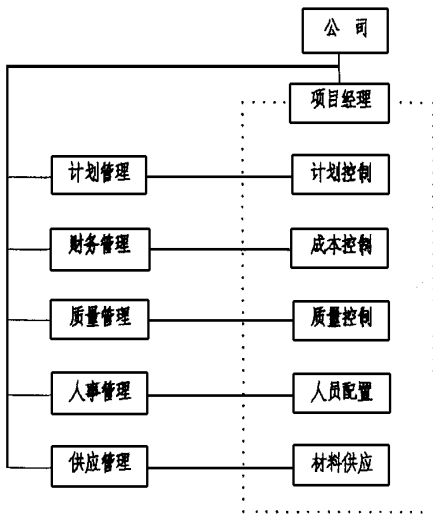


图2 工程公司式的项目组织模式图

此类项目是在与业主签订合同后,由公司内部抽调项目经理及相应的项目管理人员组成项目管理机构(工程公司),由项目经理统一指挥,独立性较强;项目管理人员在工程项目工作开展期间与原所在职能部门(或分公司等)没有领导与被领导的关系,一般只存在业务指导及业绩考察,原所在职能部门不能随意干预其工作,若要调回人员,则要等到机构撤销、项目结束后方可进行。项目管理组织与项目同寿命。

工程公司式的组织模式是按照对象原则组织的管理机构,可独立地完成公司的任务。公司的职能部门可以提供一些供项目组织人员参考的意见,为项目提供服务。但项目管理指标要符合公司要求。要

求项目经理必须具有较高素质,指挥决策能力强、协调能力强,要有快速组织队伍及善于指挥具有各种能力人员的组织技能。此种模式较好地集中了各个职能部门(或分公司)中的具有丰富经验的人员。在项目管理过程中,人员相对集中,减少了等待与扯皮的时间,解决问题一般采用现场办公方式,速度快,办事效率较高。由于减少了向职能部门汇报的程序,从而也减少了行政干预,使项目经理的工作易于开展。项目经理的权力集中,故决策快,指挥灵活。当然,由于公司职能部门人员成为项目管理人员后,直接为项目经理所指挥,弱化了职能部门的优势。同时,由于职工长期离开原工作岗位,而项目机构又是短期性等特点,容易产生消极和不满情绪。

这种工程公司式的项目组织模式较适合于项目要求完成时间较紧,要求各专业密切配合的综合型施工项目(如象丁村坝水电站引水隧洞项目),还适合于比较偏远地区的勘测项目,如西藏自治区的很多勘测项目。这种项目管理组织模式运用起来可操作性强。

### 3.3 矩阵式项目组织模式(见图3)

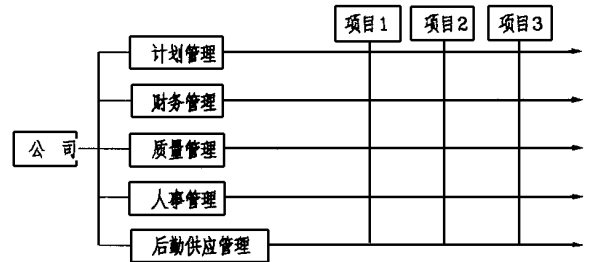


图3 矩阵式项目组织模式图

公司开展工程项目很多,但由于职能部门人员编制的限制,不可能将专家级的技术管理人员抽调到各个项目中去。采用这种模式,可以把职能原则和对象原则结合起来,充分发挥了职能部门的纵向优势和项目管理组织的横向优势。公司的各个职能部门是永久的,而项目组织是短期的,职能部门的负责人对参与项目组织的人员有组织调配、业务指导和管理考察的责任,而项目经理将参与项目的职能机构人员在横向上有效地组织起来,为实现项目目标工作,节省了时间,提高了效率。由于项目经理有公司职能部门支持,项目经理没有人员包袱;当人力、财力、物资等资源不足时,可以通过良好的信息沟通渠道取得相应资源;项目管理组织成员特殊的双重身份,使得他们同时在短期和固定两种组织之间发挥沟通与交往作用,为项目的顺利完成创造了良好的条件。当然,项目管理组织成员在短期组织中的压力往往比在固定组织中的压力要大,当两者发生矛

盾冲突时,项目人员无所适从,所以要求项目经理在与公司职能部门负责人之间要有良好的沟通的同时,还要有严格的规章制度,使项目人员在两种组织形式之间能较好地发挥沟通与交流的作用。

这种矩阵式的组织模式,能充分发挥公司项目管理和职能部门管理的优势,特别是职能部门管理的优势。

### 3.4 专业分工的项目管理组织模式——简化事业制组织模式(见图4)

根据公司机构设置情况和分公司业务专长情况成立简化事业编制组织。各分公司(处)根据主要业

务情况,在公司领导下开展此类生产经营业务。这些分公司(处)在公司统一领导下,既是相对独立经营,相对单独核算,自负盈亏的组织单位;也都是公司相对独立的利润中心,并且又是实现公司目标利益的责任单位。分公司下设项目部,项目理由分公司选派,一般直接对分公司负责。由于各分公司(处)相对独立,有利于各自进行业绩比较,形成内部竞争格局,有助于激发公司活力。当然,由于公司简政放权,有可能使公司对项目经理部的约束力减弱,协调指导的机会减少,所以,公司必须通过分公司(处)加强对项目部的约束力度,以增强公司的综合协调能力。

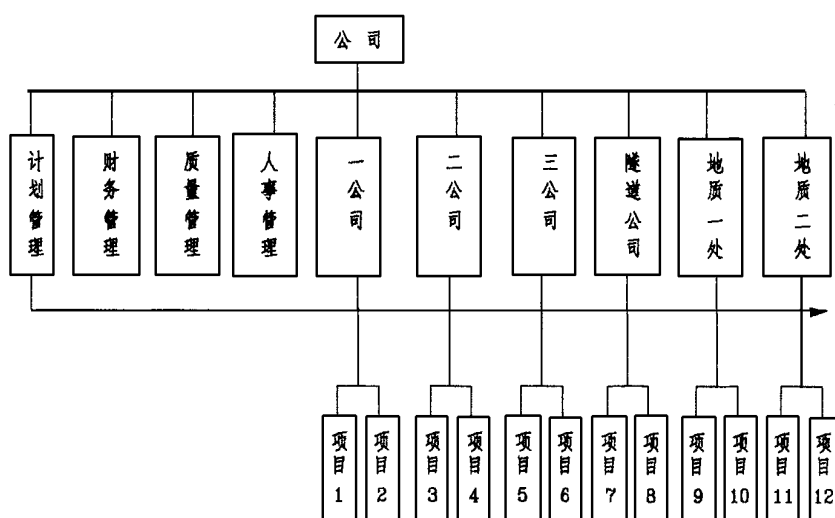


图4 简化事业制组织模式图

## 4 小结

实行工程项目管理较之传统计划经济体制下的管理更能适应市场,更利于成本的控制和业主单位建设性目标及企业利润目标的实现。项目管理组织模式只是项目管理的一个步骤,而项目管理还有进度管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、风险管理等等,只有作好项目管理的各个步骤并正确处理

好它们之间的相互紧密关系,才能使项目管理发挥其真正的作用;同时,对项目管理的组织模式,应根据项目的具体情况进行调整,以适应项目管理发展变化的要求。

作者简介:

杨建伟,男,国家电力公司成都勘测设计研究院生产管理部,经济师  
张安川,男,国家电力公司成都院成都水利水电建设工程公司计划经营部主任,高级工程师

## 《中国学术期刊(光盘版)检索与评价数据规范》培训会议在蓉召开

1999年6月9日,为贯彻执行国家新闻出版署新出音[1999]17号文件“关于印发《中国学术期刊(光盘版)检索与评价数据规范(试行)》的通知”精神,推动我国学术期刊编辑工作的规范化和文献信息资源建设的数字化、网络化,由中国学术期刊(光盘版)编辑委员会、中国学术期刊(光盘版)电子杂志社在全国组织《中国学术期刊(光盘版)检索与评价数据规范》的宣传贯彻和培训四川省的活动在四川大学举办。

会议由《中国学术期刊(光盘版)》成都办事处负责人张祖权教授主持,清华大学教授万景堃做有关“中国期刊网”建设方案和“中国知识基础设施工程规划”的报告,并传达“宣

传贯彻《中国学术期刊(光盘版)检索与评价数据规范》全国培训工作会议精神,对《规范》要点进行讲解,介绍刚刚出版的《中国图书馆分类法》(第四版)以及对《规范》执行中常见的问题进行解答。万景堃教授还向与会者报告了6月18日正式开始实施“中国期刊网”的好消息。

来自省内光盘版入编期刊的各编辑部代表聚精会神地听取了万教授的报告,并结合执行规范情况进行提问。整个活动进行的紧张而富有成效。

本刊记者:李燕辉