

# 哈锅公司多项目管理组织结构的应用研究

陈华森

(哈尔滨锅炉厂有限责任公司,黑龙江 哈尔滨 150000)

**摘要:**在项目管理中,项目组织管理是非常重要的一个领域。在实际工作中,项目管理组织结构是项目管理工作顺利实施的支撑平台,对项目管理绩效具有极大影响力。针对各种典型项目管理组织结构的优缺点,本文对哈锅公司基于PMO的多项目管理组织结构进行了详细介绍,阐明了哈锅项目管理组织结构在多项目管理上的优越性。

**关键词:**多项目管理;组织结构

经过多年的发展,项目管理已经形成了一套相对完善的管理理念、体系、流程和方法。随着项目管理在多个领域的应用,项目管理的理论也得到不断的充实和完善,并在装备制造领域也得到了大面积推行。

大型装备制造企业是具有多项目同时执行和项目共享有限资源的特点,这一点明显区别于工程项目,也使原本能够很好地应用于单个项目管理的传统项目管理方法,如关键路径法、计划评审技术等,不能满足大型装备制造企业多项目管理的要求。实际生产工作的需要,对项目管理提出了更为具体的要求,因此,多项目管理体系的建立对大型装备制造企业来说已经非常必要,也势必成为项目管理发展的一个新的方向和领域。

## 1 多项目管理的概念

多项目管理是以组织的发展战略、资源的有效配置和项目间、项目与部门间的协调为目标的对组织范围内的所有项目进行管理,通过项目、项目群以及项目组合的成功实施来实现组织战略目标的一种管理活动。

多项目管理相对单个项目管理要复杂得多,它的出发点是从企业整体利益出发,最终目的是实现企业多项目管理的整体绩效最优,在多项目管理工作中需要处理的核心问题就是多项目的资源配置<sup>[1]</sup>。

## 2 哈锅公司的多项目管理组织结构介绍

为有效地解决矩阵式项目管理组织结构双重领导和职能部门冲突的问题,哈锅公司在多项目管理组织结构的建立上不断进行探索。

### 2.1 哈锅多项目管理组织结构建立的思路

(1)服务战略与目标原则。企业组织设计的根本目的,是为实现企业的战略任务和经营目标服务的,这是最基本的原则,也是组织结构设计的出发点和归宿点。(2)专业分工和协作的原则。在合理分工的基础上,各专业部门只有加强横向的协作与配合,才能保证各项专业管理的顺利开展,达到组织的整体目标。(3)有效管理幅度原则。由于受个人精力、知识、经验条件的限制,管理幅度在一定限度内才能够最有效。由于管理幅度的大小同管理层次的多少呈反比例关系,这一原则要求在确定企业的管理层次时,必须考虑到有效管理幅度的制约。(4)集权与分权相结合的原则。企业组织建立时,既要有必要的权力集中,又要有必要的权力分散,两者不可偏废。企业在确定内部上下级管理权力分工时,主要应考虑的因素有:企业规模的大小,企业生产技术特点,各项专业工作的性质,各单位的管理水平和人员素质的要求等。(5)稳定性和适应性相结合的原则。稳定性和适应性相结合原则要求组织设计时,既要保证组织在外部环境和企业任务发生变化时,能够继续有序地正常运转;同时又要保证组织在运转过程中,能够根据变化了的情况做出相应的变更,组织应具有一定的弹性和适应性。(6)权责对等原则。职权应与职责相符,职责不可以大于也不可能小于所授予的职权,一定的职务必有一定的职权和职责与之相对应。

### 2.2 哈锅多项目管理组织结构

结合多年的管理经验、企业性质和产品结构特点等诸多因素,

哈锅公司在矩阵型项目管理组织结构的基础上引入了项目管理办公室(PMO),建立了基于项目管理办公室(PMO)的矩阵型项目管理组织结构,并在此基础上实现了项目经理的集成管理和多项目的集成管理,并且实现了项目管理层的集成。相对于通常的矩阵式项目管理组织结构,哈锅多项目管理组织结构具有以下特点和优势:(1)引入项目管理办公室(PMO)。哈锅公司的项目管理办公室在组织中是项目管理支持者的角色,作为一个新的职能部门存在,是组织级项目管理办公室。它支持多个项目同时执行,职权可以跨越职能部门,能够识别项目的优先级,有效地组织内部进行沟通。项目管理办公室在对有限资源进行分配的时候是站在整个企业运作的高度,基于项目对战略的贡献确定项目优先级,利用有限的资源,进行资源优化配置,为各个项目提供支持,确保每个项目都能够成功顺利地实施。PMO的引入,实现了项目经理的集成管理和多项目的集成管理。项目经理的集成管理,使项目经理之间的竞争和项目与项目之间的资源竞争变成了PMO内部的调整,更利于公司整体资源配置,实现了各项目利益与公司整体利益的统一。多项目项目的集成管理,使项目经理在协调问题时,不再是个人单独面对多个职能部门的部门经理,避免了矩阵型项目管理组织结构容易出现的项目经理与职能部门经理冲突的问题。(2)实现组织管理层的集成。在日常工作中,由于各职能部门都是从本部门利益出发,很难做到让各职能部门在牺牲本部门利益或者得不到足够利益的情况下通力合作,所以难免在项目执行过程中会出现职能部门之间互相推脱,项目经理协调不动职能部门。哈锅公司多项目管理组织结构通过对组织管理层进行集成,可以借助管理层力量解决项目经理级别无法协调的跨越职能部门的问题或其他棘手问题,PMO与职能部门之间的矛盾和职能部门之间的矛盾将得到有效协调。从制度角度考虑,上述问题的处理,需要将PMO和其他职能部门的职责职权进行重新定义、划分和明确,理顺所有管理流程。从组织结构角度考虑,就需要消除矛盾冲突产生的环节,有效措施是实现部门合并。在职能部门不能取消或被合并,还必须要独立存在的情况下,我们可以通过对组织管理层进行集成的方式来解决,从而保证企业内部政策指令一致,矛盾冲突在组织管理层中决策解决。

## 3 结束语

本文通过对典型项目管理组织结构模式的优缺点进行分析,阐明矩阵型项目管理组织结构更适用于装备制造企业。结合哈锅公司本身情况,建立基于PMO的多项目管理组织结构,实现项目经理集成管理和多项目集成管理,避免双重领导的问题。在此基础上,通过对项目管理层的集成,有效避免了PMO与职能部门之间的矛盾和职能部门之间的矛盾。

## 参考文献

- [1]王祖和,聂香.基于PMO的企业项目管理组织结构[J].项目管理技术,2008:22-23.
- [2]胡长明,刘凯,董翔.多项目管理组织结构及其评价[J].广西大学学报:自然科学版,2014,39(1):207.
- [3]丁荣贵,孙亚男,吕冠珠.项目导向型企业的组织机制研究[J].山东大学学报,2008(6):110-116.