

螺旋项目组结构的运行机制研究

赵 娅

(甘肃政法学院 管理学院, 甘肃 兰州 730070)

摘 要: 组织结构设计的内涵不仅包含有“基本结构”,还包含有赋予企业“基本结构”以内容与活力的“运行机制”。运行机制的建设直接影响到组织结构的实施效果。针对螺旋项目组结构探讨了相应的运行机制,包括良好的研究开发机制、人力资源管理机制和动态调整机制3个方面。

关键词: 组织结构;螺旋项目组结构;运行机制

中图分类号: F062.4

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2008)02-0046-03

1 组织结构与运行机制

关于组织结构的定义,仁者见仁,智者见智,但研究者都有一个基本观点,即组织结构界定了对工作任务进行正式分解、组合和协调的方式^[1]。它涉及管理幅度和管理层次的确定,部门的设置,管理职能的划分,管理责任和权限的确定等问题。组织结构理论是管理理论研究的重要问题。

美国哈佛大学教授杰伊·洛希(Jay W.Lorsch)认为,一个企业的组织结构不仅包含有一些诸如组织内部如何进行分工,怎样按不同的职位、部门分配工作以及如何实现必要的协调,以保证总目标的实现等各个组织通常用图表的形式列出,向员工说明组织对每个人的期望和要求的“基本结构”,即静态意义上的组织结构;还包含有控制程序、信息系统、奖惩制度以及各种规范化的规章制度等一系列赋予企业“基本结构”以内容和活力的“运行机制”,即动态意义上的组织结构。运行机制的建设直接影响到组织结构的实施效果。也就是说,只有基本结构是远远不够的,必须通过运行机制来强化基本结构,来保证基本信息系统意图的实现。

2 螺旋项目组结构简介

2.1 基本特征

笔者曾针对研发机构提出过螺旋项目组结构^[2]。该种组织结构的特点是在项目组组织结构的基础上,将项目组分不同层次,使项目组处于螺旋上升状态。这种组织结构工作专门化程度低,根据职能划分部门、命令链的重要性已经大大降低,控制跨度也符合越来越宽的趋势,分权化程度很高,正规化程度较低。

从总体上来看,在螺旋项目组结构中设置两种类型的部门,即管理服务部门和研发项目组。

管理服务部门的职责包括人力资源管理的相关工作和研发机构的知识管理工作。其中,知识管理工作是该部门一个很重要的职责。项目组解散后,将知识交流给管理服务部门,管理服务部门对知识进行总结,为其他的项目组运用这些知识提供准则和最佳做法。

研发项目组的设置是螺旋项目组结构体现核心价值的部门。因为不同项目组所需知识和技能不同、项目组成员的需求不同,所以它不同于以往项目组结构中地位基本平行的设置方式,而是在研发机构中将若干项目组分不同层次,地位由下往上逐层上升,外部呈现出螺旋状态,如图1所示。

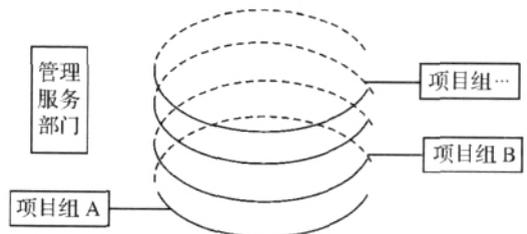


图1 螺旋项目组结构

项目组的上升表现为一种连续向上的过程。连续,是因为研发机构会有若干研发项目,存在若干项目组;而螺旋上升,是指项目组的层次呈螺旋态不断向上,并不表现为循环上升,因为循环态中没有质的改变。这样,研发机构就可以采用有效的方法保留住项目组的成功之处,并且在这个基础上寻求更大的成功。研发机构就处在一种螺旋上升的过程之中。

2.2 基于工作和能力的组织结构

在螺旋项目组组织结构中,项目组的设置是基于工作的,即按照不同的研发项目分成不同的项目组;而分层是

基于能力的,即按照不同的知识和技能将项目组分不同层次,所以,螺旋项目组组织结构就构成一种基于工作和能力相结合的组织结构模式。

2.3 应用分析

螺旋项目组结构在实际操作过程中有可能产生一些混乱。例如,知识和技能层次的划分以及对研发人员能力的评价等,在很大程度上依赖于主观判断,存在很大的主观性。笔者认为这种模式要想获得成功,需要注意两个问题。首先,研发人员的文化层次要比较高,以保证具有可操作的基础;其次,一定要有相应的运行机制作保障。只有静态模式的构建,没有动态机制的良好建设,会使研发机构的目标不明确,组织结构保证实现组织目标的主要作用难以很好地发挥。

3 运行机制建设

3.1 良好的研究开发机制

研发工作是研发机构经营发展的生命力,是提高竞争能力的关键。研发工作的核心内容就是建立有效的研发机制,使研发工作与具体的生产和经营活动一样,成为日常性、规范化、有组织、有目的、自觉的活动。通过这样的研发活动,使研发机构能够不断创新,并在创新中不断提高竞争实力。

3.1.1 项目长负责制

项目长负责制的内容是:重大研发课题采用项目招标方式下达任务,以项目长为主要投标方(项目组)参加投标,接受任务。项目组在研发机构领导下独立开展工作。项目长为主要责任人,应全面掌握本项目执行情况,正确指导本项目工作按计划展开,并与项目组全体成员对计划的提出、实施直至项目完成的全过程负责。

项目长负责制在体现市场经济运行的同时,落实了具体责任人,使工作业绩更容易考核,无疑切实调动了包括项目长在内的更多人的积极性。同时,促进了员工之间的交流,提升了项目长的领导能力,培养了人才。

3.1.2 加强市场服务职能,加大成果转化

开展研发活动,其目的是为了研发成果服务于市场。因此,从项目的立项、实施、评估到成果转化都必须以市场为中心,结合市场进行。

研发机构是成果转化的主要决策者、投入者和受益者,要主动加强研发成果的应用和转化,注重技术可能与市场机会的结合,有效促进有市场前景的新产品、新工艺、新设备和新材料的开发应用。可以采用下列方式进行研发成果转化:自行投资实施转化;向他人转让该研发成果;许可他人使用该研发成果;以该研发成果作为合作条件,与他人共同实施转化;以该研发成果作价投资,折算为股份或者出资比例。

此外,要充分享受国家有关政策,加大研发成果的转化力度。

3.1.3 产学研联合的运行机制

20世纪70年代,帕弗尔和沙兰西克提出资源依赖理论^[3],他们提出了4个重要假设:组织最重要的是关心生存;为了生存,组织需要资源,而组织自己通常不能生产这些资源;结果,组织必须与它所依赖的环境中的因素互动,而这些因素通常包含其它组织;生存因此建立在一个组织控制它与其它组织关系的能力基础之上。可见,该理论强调组织从环境中获取资源能力的重要性,其实质是把组织看作是环境关系中的一个积极参与者而不是被动接受者,两者之间是一种互动关系。产学研联合就是企业要从外部主动获取资源的例子。

产学研联合是指企业、高校、科研院所等主体的内部或相互之间在教学、研发、生产等方面的合作,以实现“产、学、研”的充分发挥、共同发展是技术创新上、中、下游的对接,符合社会生产力发展和技术创新规律,具有很强的技术创新机制,是优化企业科技行为的有效实现形式和途径。产学研联合的形式可以多样化,如股份制、产权转让、合并重组、契约式合作等,把企业与高校、研发机构紧密结合起来,形成血肉相连、生死与共的利益共同体,使科技资本、生产优势得以充分发挥。但当前的产学研联合必须以技术创新为主要内容,结合点在技术。

3.2 人力资源管理机制

研发机构承担着技术创新的重大任务,技术创新的基础是人才的聚集和培养。研发机构要坚持“以人为本”的宗旨,建立“求人、用人、育人、晋人、留人”的人力资源管理机制,形成良好的人力资源开发和管理体系,做到因事设职,按职选人,任人唯贤,量才聘用,严格考核,根据业绩晋职、提薪。

3.2.1 “对号入座”的招聘机制

根据现代组织员工招聘的“个人/职位匹配模型”^[4],要求把个人特征同职位的特征有机地结合起来,只有这样才能获得理想的人力资源管理效果。在这个模型中,组织结构的特点是一项重要的考虑因素。由于不同组织的情境因素不同,采用的组织结构模式也会不一致,或是机械型的,或是有机型的,或是机械型与有机型的融合。组织在招聘员工时,必须考虑到应聘人员的个体特点是否与组织结构相适应。

对于研发机构来说,螺旋项目组结构是有机型的,就应招聘渴望工作具有内在激励性的员工,但如果招聘的是偏爱常规性强和高度专门化的重复性工作的员工,就需要对其进行文化融合。

“对号入座”招聘机制倡导的是从本组织组织结构特点出发来招聘员工,这样有助于组织内部的稳定和员工工作绩效及满意度的提高,但这种招聘方法也有缺点,它易于形成员工的近亲繁殖并妨碍组织结构的创新。

3.2.2 “双向选择”的晋升机制^[5]

晋升,从广义上说也是薪酬的一部分,属于内在报酬。但在传统的晋升机制下,员工因为在原来的职位干得好而得以提升,就可能会碰到“彼得原理”的尴尬,即“在层级组

织里, 每个人都会由原本能胜任的职位, 晋升到他无法胜任的职位, 无论任何阶层中的任何人, 或迟或早都将有同样的遭遇。'同时, 每位员工都会对自己的职位系列有一个定位, 都有心目中的职业通道, 是技术系还是管理系, 但晋升的现实情况往往与员工的职业愿景不符。这样, 员工从这种晋升机制中, 体会不到激励作用, 会使研发效率大打折扣。

笔者认为应建立'双向选择'的晋升机制, 从组织和员工两方面探讨建立良好晋升机制以提高研发效率的对策。所谓'双向选择'的晋升机制, 是指组织和员工两方面进行选择, 最后做出晋升与否的决策。其流程如图2所示。

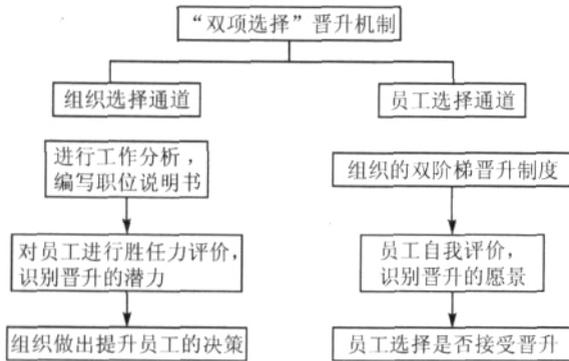


图2 “双向选择”晋升机制的流程

组织先进行工作分析, 编写职位说明书, 然后对员工进行胜任力评价, 识别晋升的潜力, 最后作出提升员工的决策。

员工则在组织实行的双阶梯晋升制度下, 进行自我评价, 识别晋升的愿景, 最后做出选择。

3.2.3 动态的薪酬管理机制

在螺旋项目组结构下, 项目组处于动态团队状态下, 研发人员的职位随着项目组的变化而不断变化, 每次对新成立项目组的职位做评价在实践中是很难操作的, 所以必须采取一种简便、易操作, 又能在一定程度上区分出不同项目组职位价值差异的方法, 才能从根本上解决这个难题。为此, 笔者认为应采用'职位价值调节系数法'来实现对薪酬的动态管理^[6]。

(1) 确定不同项目组的共性职责要求, 写出职位说明书。这种说明书是所有项目组同一名称职位的共性描述, 代表了“标准职位”。

(2) 对“标准职位”进行职位价值评价, 得到其职位等级以及基于此等级的薪酬水平。

(3) 设计“项目组评价体系”得到项目组调节系数, 对不同项目组的所有职位价值作出总体调节, 以体现项目组在层次上的差别。例如, 高层次项目组对标准项目组的调节系数是1.2。

(4) 项目组内同一类别的职位, 由于项目本身的侧重点不同, 其重要性也会有所不同, 为体现差异, 可由研发机构管理层共同确认调节系数, 对项目组内的特定职位的价值进行调节。

(5) 将得到的各个调节系数乘以相应的“标准职位”的

薪酬水平, 就得到实际可应用的动态薪酬水平。

3.3 组织结构动态调整机制

研发机构的组织结构经过合理的设计并付诸实施之后, 必须随外部环境和内部条件的变化而不断进行适应性的调整。只有这样, 才能历久弥新, 支持研发机构顺利地成长和发展, 避免老化与衰亡的命运。

3.3.1 建立动态调整机制的必要性

(1) 组织结构的动态性。组织结构的建立是一个不断完善、不断改进和不断发展的过程, 它决不是一个静止的过程。因此, 研发机构必须根据发展特点以及实际的发展阶段, 不断调整组织结构。

(2) 渐进性不容忽视。在生产经营过程中由于各方面的变化引起的组织结构动态调整的压力形成, 是一个渐进累积的过程。它不容易引起各方面管理人员的重视, 但却极容易最终造成企业内部的动荡与混乱, 甚至是灭亡。恰如彼得·圣吉在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书中所举的一个生动的例子: 如果把一只青蛙放进沸水中, 它会立刻试着跳出; 但是, 如果把它放进温水中, 它将呆着不动, 我们慢慢加温, 当温度从华氏70度升到80度, 青蛙仍显得若无其事, 甚至自得其乐。为什么会这样呢? 因为青蛙的感觉器官只能感觉到环境中的激烈变化, 而对缓慢、渐进的变化反应迟钝。企业系统同样如此, 它对缓慢、渐进的变化难以感觉, 或即使发觉也不以为然。但“煮青蛙”的例子清楚地告诉我们, 忽视这种变化将是灾难性的。问题总在长大, 解决需要动力, 如果对小问题没有关注, 早晚有一天它会酿成大问题, 带来致命的危害。正因为如此, 这些渐进累积的变化成为企业组织结构动态调整的主要原因。

3.3.2 建立动态调整机制的依据: 动态设计理论^[7]

企业组织结构动态设计理论要研究的是企业组织在不同的发展阶段上处于演进期的连续的组织结构调整工作的理论依据与方法体系。该理论强调的是, 在企业持续的生产经营过程中, 根据外部环境和内部条件的变化, 对企业已经存在的组织结构进行不断的, 但又不涉及全面组织结构的较小范围内的微调。

因此, 组织必须养成定期进行组织审核的习惯, 也就是在组织还很优秀的时候, 就需要考虑到变化的需要, 对组织自身进行一些微调, 这样做的好处是可以有效避免组织结构为了适应变化而不得不做出变革性的举动。

3.3.3 建立动态调整机制需要注意的问题

(1) 尽可能保持工作的连续性。组织结构调整的目的是为了保证工作的更好开展, 而决不是为重新构建新组织进行的。因此, 应尽可能防止因组织结构调整工作的开展而对正常的工作产生不利的影响。

(2) 新的组织结构一定要克服原组织结构需解决的问题。调整是为了研发机构的发展, 不是为了解决原组织结构的所有问题, 而只是其中的不适应工作开展的关键问题, 因此, 在调整组织结构时一定要认真分析研究, 新组织

项目群协同管理模型的构建及机理分析

张朝勇^{1,2},王卓甫¹

(1.河海大学 商学院,江苏 南京 210098; 2.嘉兴学院 建筑工程学院,浙江 嘉兴 314001)

摘 要:当前大多数“项目型”公司在同一时间往往管理多个项目。在资源一定的条件下,如何加强多个项目之间的协同,最大限度地利用企业内部资源,进行协同运作,产生协同经济,是项目群管理的关键。分析了项目群管理的协同动因,比较了项目群管理与项目管理的区别,论述了项目群协同管理的影响因素。在此基础上,建立了项目群协同管理模型,详细论述了协同机理及协同效应,以及可能存在的协同冲突和成本。

关键词:协同;项目群管理;多项目;项目管理

中图分类号:F062.4

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2008)02-0049-04

1 问题的提出

面对严峻的市场竞争和快速变化的节奏,现在许多企业都趋向“项目化”。一个“项目型”的企业,在同一时间管理多个项目,已经成为一种普遍的现象。如何同时管好多个项目,以实现企业经济效益的最大化,是当前建筑企业面临的一个关键问题。但是,从项目管理的角度来看,我国的建筑企业还停留在对单个项目孤立、隔离的传统管理模式上,即无法保证项目与项目之间的有机联系,也无法保证项目目标的实现与公司战略目标的同步。自20世纪90年代以来,我国建筑企业实行的工程项目内部承包制就是项目目标与企业战略目标相脱节的典型反映。尽管现在有的公司实行了项目集成化管理,但是大多数还停留在单个项目的纵向集成上,范围很有限,对项目的横向集成较少。信息技术和网络技术的发展大大改变了传统的管理模式,使多项目复杂系统的有效管理成为了可能。主要有两种理论和方法:一是项目组合管理,另一种是项目群管理^[1]。前者

主要针对多个相关或不相关的项目投资组合管理,后者主要针对多个具有一定关联或共同战略目标的项目统一管理。

项目群管理,即在管理一组具有共同战略目标的项目过程中,把这些项目当做一个项目群,使得组织能够从此项目群所提供的变化或成果中获得收益^[2]。也就是说,项目群管理通过对具有共同战略目标的多个项目进行整合管理而获得比单个项目之和更大收益的一种管理方式。对项目群的管理,是一个如何实现“1+1>2”的问题。针对单个项目,企业不可能都配备一个项目班子。因此,协调企业资源的管理水平直接关系到企业效益的好坏,企业经营的成败也越来越依赖于企业所拥有的资源之间的协同运作。合理地规划企业资源、最大程度地挖掘资源的使用价值,使各种资源能够发挥协同效应、产生协同经济,是项目收益最大化的关键。显然,加强多项目之间的协同,是项目群管理的关键问题。协同是项目群管理的本质。因此,本文基于协同思想,站在企业的层面,建立项目群协同管理模型,从协

结构能否达到这一目标。

参考文献:

- [1] [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯.孙健敏.组织行为学(第10版)[M].李原译.北京:中国人民大学出版社,2005.
- [2] 宋超英,赵娅.企业附属科研机构组织结构探讨[J].科技管理研究,2006(1):192-193.
- [3] 马迎贤.资源依赖理论的发展和贡献评析[J].甘肃社会科学,2005(1):117.

- [4] 肖峰.员工招聘与组织结构、组织文化的关系[J].甘肃社会科学,1999(4):85.
- [5] 宋超英,赵娅.建立良好晋升机制的作用[J].管理科学文摘,2005(8):33-34.
- [6] 郑强.项目管理模式下动态薪酬管理体系设计[J].中国新时代,2005(10):99.
- [7] 章健,郎杰.对企业组织结构动态设计理论的探讨[J].财经研究,2000(2):58-59.

(责任编辑:焱 焱)

收稿日期:2006-12-27

作者简介:张朝勇(1976-),男,四川平昌人,河海大学博士研究生,嘉兴学院讲师,研究方向为项目管理。