

论非项目驱动组织中项目激励管理的实现

朱桂龙, 黄海滨

(华南理工大学 工商管理学院, 广东 广州 510053)

摘要:根据非项目驱动型组织中项目管理团队组成的特点,概括出项目团队成员投入度的4种情况,并指出在项目团体内部的激励管理中,如何在领导方式、成就感和项目目标等方面对项目成员进行激励,以及在项目外的激励管理。

关键词:项目管理;激励管理;企业文化;薪酬制度

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)07-0101-03

0 前言

按照 Harold Kerzner 的分类,组织是由项目驱动的或者是由非项目驱动的。在项目驱动的组织中,如飞机制造业或建筑行业,所有的工作都以项目为特征,而每个项目作为一个独立的成本核算单元有其自己的盈亏报告。在非项目驱动组织,如低技术的制造业盈亏是通过直线职能来衡量的。项目的存在仅仅是为了支持产品线或者职能线,资源优先分配给创造收入的职能线活动,而不是项目。本文主要针对非项目驱动型组织的项目管理来讨论项目管理的激励。

1 项目人力资源管理的特点

在非项目驱动组织中,项目人力资源管理与我们平常谈到的人力资源管理有联系也有区别,由于项目本身所具有的“一次性”和“临时性”的特点,所以项目人力资源管理也随之进行重组或解散,项目团队在组织上使用矩阵式组织结构,项目成员大多数只是被借调使用,管理者和被管理者缺乏长期、固定、明确的管理隶属,并且管理者可能还没有物质奖惩权,因为成员的升迁和奖惩都归直线经理管理。正是这种临时性、动态性、非权力、非物质性的特点使得项目成员的积极性和投入度有其自身的特点。在项目运行

时,项目成员的投入度(即是积极性)具有几种情况:

第一种情况是在项目的整个运行过程中,项目成员可能都是非利益相关群体,从始至终都缺乏积极性,可想而知在这种情况下要实现项目目标是很困难的,它给管理者提出了如何提高非利益相关群体的积极性的问题;第二种情况成员的积极性在开始是很高的,但是随着项目的继续他们的积极性逐步下降,这可能与领导方法有关,它要求管理者在项目运行中注意关心成员,并且采用适当的领导方式;第三种情况是成员在开始的时候积极性还是很低的,但在项目执行过程中积极性不断提高,这可能和工作的认同与否有关;第四种情况是成员一开始积极性就较高,并在项目执行过程中进一步提高,这种情况是最令人向往的,也是项目管理者目标。

2 在项目团队中的激励管理

根据马斯洛的需求层次理论和赫茨伯格的保健因素理论我们可以清楚地知道,要实现对项目成员的有效激励,必须根据不同人的特点和不同的项目执行情况,决定是从基本需要层次、还是从更高需要层次来满足项目人的需要,并且力求使他们的价值得到实现,也就是物质和精神双管齐下,只有这

样才能真正调动其积极性,使之完全投入到当前的项目中去。也就是说在一般的激励管理中,如果被管理者是物质驱动型的,管理者就要强化物质激励,如果被管理者是以精神驱动为主,那么管理者就应该相应地加强成就感等方面的激励。但是现实中有很多小型短期项目,例如某公司建设局网可行性的论证小组,管理者就没有物质奖励权这种假设存在,那么管理者又如何解决这种问题呢?下面将分别讲述在项目管理中实现激励的几个方法:

2.1 领导激励艺术

(1)民主激励。民主激励是一种基本而有效的激励方式。如果项目组织者能够充分发展民主,给予下属参与项目决策和管理的机会,那么这个团队投入项目的工作积极性就会更高。这样不仅可以弥补项目经理本身的不足,并且各成员执行起来,会更加自觉。

(2)支持激励。在工作中,如果能够及时得到项目经理的支持,他就会以更大的热情、加倍努力地去工作。因此,管理者对成员的工作要支持:①要做到尊重成员的首创精神,保护他们的积极性。②对下级请示的问题,要及时决断。决断不及时,必然造成下级工作的被动,影响其积极性的有效发挥。

(3)情感激励。情感为人类所独具,在人

收稿日期:2003-07-07

作者简介:朱桂龙,华南理工大学工商管理学院副院长,教授,研究生导师,研究方向是战略管理系统和技术创新管理;黄海滨,华南理工大学工商管理学院研究生,研究方向是技术创新管理与系统集成。

类的生活中起着巨大的作用。因此项目经理要对下级项目成员尊重、信任和关怀,从感情上赢得下级的信赖。当项目成员在受到信任以后,就能产生荣誉感,激发责任感,增强事业心,增加对项目的投入度。

2.2 员工成就感的实现

根据哈克曼的研究结果,对于如何提高项目成员的成就感和责任感,则应该从加强工作自主性和重要性两个主要因素入手,从改进领导方式入手,提高成员参与项目的机会,这在上文已经述过。与此同时,项目成员在项目进行中之所以缺少成就感,与他们无法及时得到所必须的工作结果反馈信息有直接关系,或者他们和项目成果缺乏因果关系有关(这与项目成员工作的考评和奖惩有关,将在下文详细说明)。在非项目驱动型组织,尤其是小型项目中的激励管理就具有了一定的优势,项目经理可以让项目成员独立负责某个相对完整的工作,使得项目负责人的责任感得到激发。这要求项目管理者及时向项目成员反馈工作的信息,不要以为把工作任务布置下去,就完成了项目经理的职责了,因为进行工作执行情况后的主动反馈是必要的。

2.3 建立具有吸引力的项目目标

项目目标是指在一定的时间和资源条件下,项目所要实现的对项目需求的满足程度。一般来讲,在项目发起时,上级管理层就已定义了项目的目标,但是项目经理作为项目的第一负责人,为了激励项目成员的积极性,可以对项目目标作出一定程度的调整。这是因为在非项目驱动组织中,上级定义的项目目标只是一个对企业整体运行的支持,它对于项目成员个体来说可能没有什么吸引力或者说没有什么挑战性,在目标实现的过程中项目成员只会觉得它不过是一项一般的工作,而不会觉得这是一个自我实现的机会和一项事业。

为此项目经理在接受任务后,要根据项目成员的个体才能和性格特征,根据公司组织运行和目标,项目相关领域的发展动态,制定一个既能满足上级对项目的要求,又能调动项目成员积极性的,有挑战性的,完成后能带来成就感的项目目标,这样会增加项目成员对项目的认同感,使项目人觉得这个项目不仅仅是公司管理层的项目,而且是他们带来自我实现的项目。但是要注意的一点

是在对目标进行设定的时候,一定要清楚公司整体对项目的要求,绝对不可以为了个人英雄主义设立过高目标或者偏离公司的总体目标。

3 在项目运行外的激励管理

3.1 企业文化

因为项目管理采用的是矩阵式的结构,项目成员大多是因为特定的项目而走在一起的,他们除受到项目经理的领导,还受到各自直线经理的领导,他们的升迁和奖惩都决定于直线经理,这使得项目成员在这样的双头领导、员工利益单头掌控的条件下,要积极投入“利益无关”的项目,更好地完成项目目标,就需要塑造一个与项目管理相对应的企业文化。

(1)要有整体观念和企业的归属感、参与感。项目成员在项目中容易产生“出工不出力”的念头,这是因为项目本身不属于他原来的那个部门,在很多情况下是做好和没做好对个体的影响不大。这就要打破所谓的部门意识,树立企业的整体意识,增加员工的企业归属感和参与感,使得员工觉得落在自己身上的工作也是自己必须执行的任务。当有了这种观念后,企业员工在参与项目时才不会觉得这是一个没有报酬的“加班”,也只有这样才能保证项目成员对项目发自内心的认同和投入。

(2)形成良好的沟通文化,包括部门的横向交流和成员之间的个体交流。任何一个项目要取得预期的效果必然需要经过多个部门的共同合作,这是项目管理的优点,但又是项目管理的难点。要实现跨部门的合作,相关部门对项目所需要的资源提供合理的帮助,就必须各个部门之间抛弃部门意识,形成项目经理和直线或职能经理之间良好的沟通习惯。如果项目经理经常得不到职能部门的支持,而不得不经常性地求助高级管理层的话,那么势必会在目标的实现时间和管理的复杂性上增加难度。

(3)加强个体项目成员的交流,这对项目的成败也是非常重要的。项目成员来自各个部门,他们可能是第一次在一起共事,而且因为项目的结束很可能从此各不相干,这不利于他们归属感的获得,易产生短期行为,使得他们缺乏交流和合作,这违背项目管理的团队合作精神。对此我们应该打破那种人与人之间冷漠的行为习惯,鼓励员工之

间竞争式的合作与支持。只有使得员工能快速适应这种陌生的人际环境,形成相互不断支持、关心、共事的习惯,才能减少不必要的人际阻力。

3.2 薪酬制度

没有对项目成员的经济奖惩权可能是很多项目经理一个管理权力的缺失,这可能为项目管理的开展造成一定的难度。但是要改变这种情况,使得项目成员在一个项目中的工作表现得到评估和体现,这就需要通过公司对薪酬制度改革来完成,也就是要改变过去员工薪酬和升迁只能由职能经理来评估的情况,增加项目经理评定意见一项,这样不但使项目成员在项目中的贡献得到承认,而且避免出现项目团队大锅饭现象。

另外,如果企业业务条件比较好的可以通过设立项目团体奖金来对项目参与人的工作进行专门的评价和分配,这样是最理想的与项目管理相符合的薪酬制度。通过这样一种专门的薪酬制度,使得原来似乎是“不务正业”的项目工作可以正规化。有了这个薪酬分配制度,项目经理再也不是一个被动的乞求者,而在某种程度上可以真正地成为一个管理者,甚至是施与者,这样项目成员和项目经理都可以从中获益,项目人可以得到物质激励,项目经理可以得到便于开展工作的权力和地位。

项目团体奖金其实不是指单纯的在原来的薪酬绝对值上增加一个奖金额度,而是要在整体的薪酬体系中占有一定的比例,使成员对项目的贡献在报酬上得到体现。除此之外,也不要单纯从物质上来肯定项目人的工作,而要物质奖励和精神鼓励相结合,因为对于特定的时间、特定的人来说,荣誉驱动比物质驱动具有更高的绩效。

参考文献:

- [1]吴之明.项目管理引论[M].北京:清华大学出版社,1999.
- [2]周三多.管理学原理(第3版)[M].上海:复旦大学出版社,2000.
- [3]陈春花.企业文化塑造[M].广州:广东经济出版社,2000.
- [4]王志宇.现代企业激励的三原则[J].管理方法与观点,2002,(2).
- [5]彭伟.西方管理激励理论在我国的应用[J].企业经济,2001,(4).

(责任编辑:胡俊健)