

第 8 章 项目组织图^①

一个人在他的一生中扮演了很多角色。

莎士比亚 1564—1616年

《当你喜欢它时》

通常被称为组织图的组织模型在讽刺性文献及在组织参与者的日常讨论中被嘲笑。然而，组织图在项目管理的计划和实施阶段都有很大的帮助。

传统的组织图

传统的组织图是金字塔式的，它代表或以那时存在的组织为模型。充其量，这样的图只是组织和能被用作领会组织概念的一种辅助方法的基本概念的过度简单化的东西。

不幸的是，很多时候，描述项目经理角色的政策性文件把项目经理和职能经理的关系描述成“虚线”关系，这也就意味着这是人们想让它是什么就是什么的关系。在这方面，戴维斯(戴维斯)和劳伦斯(劳伦斯)指出，几代以来经理们生活在描述组织内间接报告关系的虚线的虚构中^①。认为经理们在组织图中使用虚线是因为尽管在那个时候图被研究了，但关系还没有彻底地明确下来。使用虚线技术来描述权力和责任给经理很大的弹性。这种弹性的代价是对

[illegible][illegible]

相互作用的权力和职责的困惑和不清晰的理解。

传统图的有效性

组织图是描述组织抽象特性的一种方法。总的说来，组织图是有用的，因为：

- 它提供了组织的总体框架。
- 它能使雇员和外部人员熟悉组织结构特性。
- 它能识别人们是如何同组织联系的，它显示了组织的轮廓，描述了基础关系及地位和职能分类。

● 它显示了权力和责任的正式联系，描绘了层级关系——谁在某个正式的岗位上，谁向谁报告等等。

传统图的局限性

组织图有点像一幅照片。它显示了物体看起来像什么样子，但是却很少显示个人在他们的环境里的职能或与他人的关系。组织图是有局限的，因为：

- 它不能很好地显示用于达到目标的活动的特性和局限。
- 它不能反映同地位的人、合作者和许多其他在某个目的上有着共同利益的人的种种的相互关系。

● 它是对组织结构静态的、正式的描述，大多数图在它们发表的时候已经过时。

● 它显示了被假定存在的关系，但忽视了在环境中永恒地起着作用的非正式、动态的关系。

● 它可能会把组织的职位混同于地位和声望。它过分强调经理的纵向角色，并导致狭隘主义——这是图的条、线以及它们所表现的整齐有序的运动的结果。

企业组织设计的关键部分是组织中个体和集体角色的确定，以及充分地理解人们执行他们的职责时的角色。缺乏清楚地定义和理解角色会对项目管理——或是对任何组织的管理——带来灾难性的结果。在组织过程内工作的团队成员的角色定义是很关键的，团队成员积极地参与和合作是迫切需要的。当人们对他们的角色、团队其他成员的角色、团队成员如何集体地完成项目工作有清楚的理解

时，他们会更乐意积极地参与。

在项目团队内的角色定义是在发展团队时的关键考虑因素。当一个新的团队形成，或当新的目标和具体目标为团队制定出来时，或当任何关于团队的主要环境或团队使命改变时，如附加了新的职责，那么，个人和集体的角色定义和理解就变得重要起来。如果团队想要相互配合和协调统一，那么角色理解是比较关键的。把权力和责任分派给团队是重要的第一步。但是团队必须理解与个人和集体角色相联系的权力和责任，必须牢记这些角色，并且必须积极地发展个人影响，为演好这些角色添加动力。

团队中个人和集体的角色如何建立，尤其是在团队成员和项目干系人一起工作时？两个组织图是必需的：传统图，描绘组织的总体框架；线性责任图，决定组织内个体和集体角色的特性。

9.1 线性责任图

线性责任图(Linear Responsibility Chart, LRC)是管理理论中的一大创新，它超越了对交流、级别或组织层次、部门化和成员关系的正式规定的简单描述。除了简单的描述外，LRC 揭示了组织内工作包岗位的联结。LRC 图也被称为线性组织图(Linear Organization Chart)、责任相交矩阵(Responsibility Interchange Matrix)、矩阵责任图(Matrix Responsibility Chart)、线性图(Linear Chart)和职能图(Functional Chart)。

六大主要要素组成了 LRC 图的形式和过程：

- 组织的职位
 - 工作的要素——工作包——必须被完成以支持组织目标、具体目标和战略
 - 组织的交界点——组织职能和工作包之间活动的一般边界
 - 描述组织的交界点特性的图例
 - 为组织设计、开发和运行 LRC 图的程序
 - 组织的部分成员的责任和贡献，这些使 LRC 过程发挥作用
- LRC 显示了谁参与，以及参与到什么程度，什么时候执行活动

或制定决策。它显示了在两个或两个以上职位交叠参与活动时，每个职位所拥有的权力的程度或类型。它澄清了当人们共同工作时的权力关系。

图 2-2-1 显示了系统的基本结构，这是从组织职位和工作包出发的，在这个案例中是“进行设计评价”。它指的是系统工程的领导对进行系统设计评估负有主要责任。

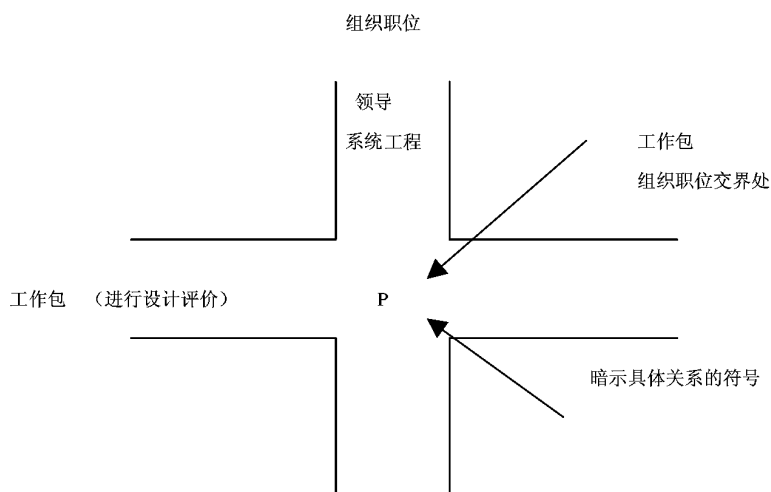


图 2-2-1 一个线形责任图的基本结构

工作包

工作分解结构图(WBS)的层级水平上的工作要素被称作工作包。它们被用于识别和控制组织内的工作流，具有如下特征：

- 工作包代表了一个独立的工作单元，工作被委派到合适级别的组织上。
- 每个工作包清楚地与其他工作包区分开来。
- 按计划和在预算内完成工作包的主要责任总被分派到一个组织单元，从不超过一个单元。
- 工作包能与处于工作分解结构图中同一级别的其他工作包合

作以支持层级上更高级别的工作包。

工作包与层级有关，它在更高的层级上变得更一般化，在低层级上会更专业化。

工作包—组织职位交界点

在执行工作包要求时，分派到的组织职位和职责构成了组织图的基础。它由每个工作包清晰的责任发展而来。职责通过使用描述关系的符号和字母，在工作包—组织职位交界点确定下来。一些特征如图 9-1 所示并定义如下：

粤 批准 批准工作包。

孕 主要职责 完成工作包的主要权力和责任。

砸 评审 评审工作包结果。例如，法律部门评估计划经理提交的计划招标包。

晕 告示 告示工作包的结果，作为告示的一个结果是，个人决定是否应当进行活动。

韵 结果 接受工作包的结果，并将其并入正在进行的工作中。例如，合同管理者接到工程改变通知的副本，以便决定变化对项目合同的条件和状况的影响。

陨 投入 为工作包提供投入。例如，合约的招标 辵 招标决定不能由公司制定，除非投入的资源已从生产经理、财务经理、合同管理者、市场经理和利润中心组织经理那里得到。

宰 工作已完成 完成工作包的实际工作。这个符号在工作由主要职责以外的某个职位完成时使用。

陨 启动 启动工作包。例如，新产品研究是研究与开发经理的职责，但是该过程不是根据利润中心经理就是根据市场经理的要求启动。

如果 宰、粤、砸和陨没有独立定义，那么假定孕包括它们。

在图 9-1 中，一个组织图例子显示的是有关项目驱动组织的。组织图每列描述了某个组织职位是如何在公司中运行的。用类似的方法，每行包含了关于某些工作是如何完成的以及在完成工作包需求时谁来做这些工作、为谁做的信息。

从整体考虑，**组织图**是发生在公司内组织的交界面上的活动和信息流的蓝图。权力**关系**模式和组织的相互作用能在表中体现。一旦**组织图**被研究出来，它就能对每个组织进行职位分类，首先对所有的**职位**，然后是**职位**等。当经理看与他们的组织单元有关的分类工作包时，他们立刻能看到一个他们有直接责任的活动和他们支持组织内其他单元的名单表。**组织图**基本是他们为每个工作包做的事情的详细描述，如果他们横向地看**组织图**，他们能看见谁与他们相互作用，**组织图**如何识别他们在组织中的联系点，以及他们要维持的联系的特性。

组织图作为组织交界面的简单描述的一个有价值的工具，它比起几页工作说明和政策文件传达了更多的信息，通过描述权利——责任关系和明确每个组织职位的义务。然而，**组织图**最重要的方面是组织中的人员准备它的过程。如果**组织图**是采用专制的方式制作的，它只会是一种描述了组织关系的文件。但如果它是通过一种参与的过程准备的，那么最终的结果对于过程本身的影响来说就是次要的了。开放的交流，广泛的讨论，冲突的解决，一致意见的获得，通过参与，为组织的发展和管理的协调提供了坚实的基础。等到**组织图**是用这种方法制作时，组织就经受了这样一种“教育”：图变的次要了。

图 9-1 一个项目管理**组织图**（线性责任图）

组织图对于项目经理用于理解他们同其项目团队成员的权力关系是非常有用的。对于一个简单的项目，这些关系可能很容易描述；对于比较复杂的项目，一系列从项目的宏观水平到后续的较低水平上的递降图可能就有必要了。

图 9-1 显示了一个在矩阵组织中的一个项目——职能管理关系**组织图**。在这个例子中，使用了稍微不同的符号。这种图表的制作，伴随着那些经常对这种制作的讨论，能很好地促进对于项目管理以及项目管理会如何影响团队成员的日常生活和活动的理解。

活 动	高级经理	多项目经理	项目经理	职能经理
确立部门政策和目标	员	猿	猿	猿
项目的统一	圆	员	猿	猿
项目指导方向	源	圆	员	猿
项目图	远	圆	员	缘
项目计划	源	圆	员	猿
项目职能冲突解决	员	猿	猿	猿
职能计划	圆	源	猿	员
职能指导方向	圆	源	缘	员
项目预算	源	远	员	猿
项目控制	源	远	员	猿
项目控制	源	圆	员	猿
职能控制	圆	源	猿	员
日常管理	圆	源	猿	员
战略大项目	远	猿	源	员

代码：员 实际责任

圆 总体监管

猿 必须得到考虑的

源 可能会得到考虑的

缘 必须注意的

远 审批权力

图 猿 项目管理关系的线性责任图

项目制作说明

项目制作本质上是一个团队工作——和那些对要做的工作有既得利益的重要的人一起合作。下面关于制作计划的计划已经证明是有用的。

(员) 分发当前的传统组织图和重要人员职位说明的副本。

(圆) 制作和分发计划的空白副本。

(猿) 首先让人们聚在一起讨论：

传统组织图的优势和不足

项目工作分解结构(WBS) 和相应的工作包的内容

线性责任图的特性, 如何制作, 如何使用

一个简单的方法, 确立代码, 用以表明工作包——组织职位关系(就这种代码召开一个讨论会是非常重要的, 因为认为代码过于精细或过于笼统的人都会发现它很难接受)

实际工作分解结构和工作包的安排

使符号和 WBS 中适当的关系相一致

(源) 鼓励在 WBS 的实际制作中加强对话。在这样一个会议中, 人们往往会保护他们的组织“领土”。WBS 的特征是要求支持和共享应用于工作包的组织资源分配的承诺。这种承诺要求交流和决策的能力。这种过程会花费时间, 当 WBS 完成时, 人们会更了解他们需要做什么。^①

项目的成功很大程度上依赖于一起工作的人多么有效地完成项目目标和获得个人满足。项目 WBS 的制作在很大程度上促进达到了这一点。

WBS 是帮助人们理解他们如何与组织的工作包联系在一起的一个工具。制定 WBS 的过程与产品——完成后的 WBS——一样重要。WBS 一旦制定, 它在企业内为正式的预期关系形成了一个模型。一旦确定了, WBS 能成为一个“活的文档”被用于以下用途:

- 描绘正式的权力、责任、义务关系。
- 使新成员熟悉组织内的事务是如何做的。
- 使人们有责任感和被激励——他们确切地知道需要他们做什么。
- 给组织内带来真实的或潜在的在“领土”上的特权冲突。
- 允许人们看“正片”——他们如何适应更大的整体。
- 方便团队协作——人们有更多的机会来知道他们在企业项目

① 项目工作分解结构(WBS) 和相应的工作包的内容

线性责任图的特性, 如何制作, 如何使用

中的具体的 轱 人的角色。

- 提供一个使项目经理和其他经理能监督人们正在做的事情的标准。

小结

本章的主要内容包括：

- 传统的组织图——它反映了包含在企业中的重大的“工作包”——已经伴随着我们很久了。

- 传统的组织图对于理解权力、责任和义务是如何在企业中定位的提供了几个重要的优点。

- 但是传统的组织图有几个严重的局限——尤其是在理解个人和集体角色是如何在企业中实施时。

- 本章中的内容包括识别构成线性责任图(蕴 说)的形式和过程的 远 个关键要素。

- 在项目团队中的个人和集体角色对于理解项目团队是如何在矩阵组织背景下运作的是关键的考虑因素。

- 蕴 说是在管理理论中最近的一次创新。

- 项目工作包是的使用在 蕴 说的准备和使用中的基本单元。

- 在 蕴 说中，必须设置合适的符号，用以描绘工作包责任和组织职位之间的关系。

- 在本章中，给出了制作 蕴 说的一种方法。

- 蕴 说的有效使用可以取代政策和程序文件的位置，这些文件是同个人在企业中所有的具体责任相联系的。

本章可进一步参考《项目管理指南》(Field Guide to Project Management, 晕 增 再 巢 灾 泰 晕 巢 排 指 导 晕 巢 造 出版社, 员 远 远), 由戴维· 陨 克利兰编写。和本章相关的是第 员 远 章“项目管理的政治战略”, 由巴德· 贝克(月 壹 月 巢 巢)编写。

适用于本章的项目管理案例的讨论材料，选自《项目管理案例》(The Project Management Casbook, 项目管理协会出版), 由戴维· 陨 克利兰、卡伦· 酝 波斯克、理查德· 允波而兹和艾伯特· 再 维拉塞克

项目团队成员吗？

在你所在组织中的管理者做些什么来使角色明晰？角色冲突是如何处理的？

在你所在的组织中传统组织图的一些替代物是如何帮助项目的交流过程的？

在你所在的组织中项目经理理解工作包的概念吗？工作包是如何确定的？

你所在组织用哪些图表符号或其他的指示物定义工作包—组织职位交界点的责任？这些指示物明确吗？

在你所在的组织中项目经理如何制作 或其他的组织图？制作 是集体活动吗？为什么？

在大项目上团队建设是如何完成的？的制定是否有用？

在项目经理、团队成员和其他项目干系人之间是否进行了讨论，来澄清权力、责任和义务之间的关系？为什么？如何使这些讨论有助于项目的成功？