

專案組織與專案辦公室

主要內容 ●●●

本章將全面討論有關組織的發展及專案組織管理的內容、方法和理論，首先介紹專案相關利害關係人或利益主體的構成和相互關係；闡述組織、專案組織的形成及在專案管理中的作用；同時討論各種不同類型專案組織的形式、結構、特徵和特性，以及其優缺點；選擇專案組織之基本原則；介紹專案管理辦公室的概念、職責及其建立和運行。

3.1 一般組織的概念

組織論在專案管理中佔有相當重要的地位，甚至於許多專家學者都認為專案管理的母學科是組織論。專案組織是專案管理的主要目標之一。組織問題也經常是專案管理中最讓人頭痛的管理問題，專案管理的系統方法要求專案經理及專案管理團隊總是以更大的組織環境背景來看待他們的專案。

「組織」(organization)的定義很多，根據系統論的觀點，組織也是一個系統。作為一個系統，『組織』應該包括：(1)管理子系統，即在相互依存的關係中共同工作或協同合作的群體；(2)目標與價值子系統，即具有某種目標與價值的群體；(3)社會心理子系統，即相互溝通與作用的群體；(4)技術子系統，即運用知識和技能的群體；(5)結構子系統，即在特定關係模式中一起工作的群體。如圖 3-1 所示。

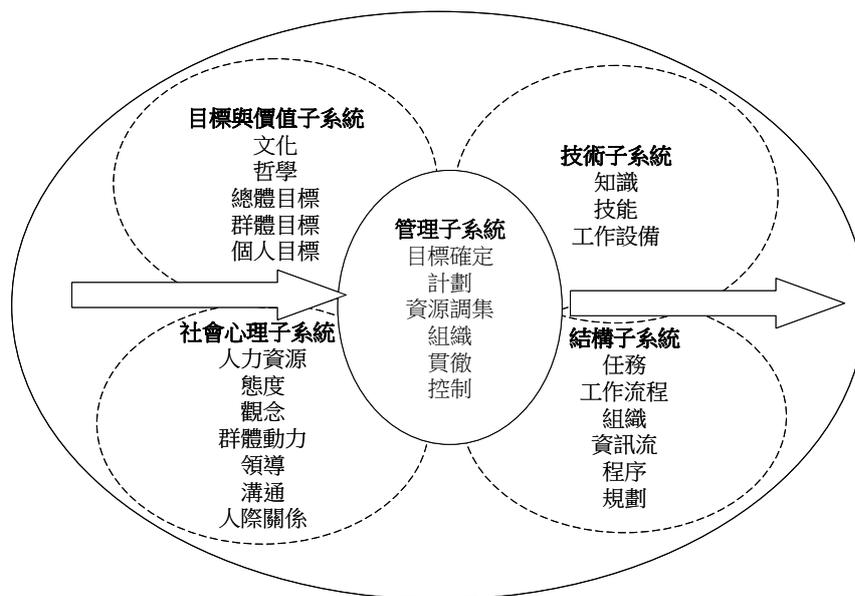


圖 3-1：組織系統示意圖

管理的實質在於使我們為了共同的目標而有效地合作，因而管理離不開組織。組織設置是否合理，將影響到專案經理及專案管理團隊工作的成敗。隨著社會的進步，我們的知識不斷深化，對組織的重點逐步從物的組織到人的組織，從單一組織到系統的組織，從靜

態的組織到動態的組織，從封閉的組織到開放的組織。因此，在各個不同時期的專家學者對組織含義表述也各不相同。

~~一般對組織的重點可作如下綜合表述：所謂組織是在共同目標指導下協同工作而協調我們行為的組合活動過程。具體地說，對組織的含義應把握幾個要點：~~

- ~~1. 組織是人群的集合體。組織是由一些有一定的需求動機、情感、團隊意識和精神的人組合而成的人群集合體。~~
- ~~2. 組織是動態的組合活動過程。是指兩個或兩個以上的人，為實現共同的目標，協同活動，透過分工合作的方式把人、財、物和資訊等資源要素，在一定的時間和空間內進行組合和配置的活動過程。~~
- ~~3. 組織是相對靜態的人群社會實體單位。它是在動態的組合活動過程中把有效、合理的配合關係相對固定下來形成各種規章制度和責任、權利、利益相結合的組織機構模式。~~
- ~~4.1. 組織是一個系統。組織系統的組成部份之間直接或間接地相互作用，組成部份可能包括專案參與者、功能、政策、程序、目標或必要條件，每一部份都發揮重要的作用，組織系統組成部份必須具有共同的目標。~~

提示：《ISO10006》國際標準規範「組織」如下：

4.1.2 組織(Organizations)

此國際標準分別提到了“發起組織”和“專案組織”：

“發起組織”是決定承接專案的組織，可能是單獨的一個組織、合資企業或者財團等。發起組織為“專案組織”指定專案。

“發起組織”可以承接多個專案，每個專案可能會安排給不同的“專案組織”。

“專案組織”負責專案的實施，而且它可能是“發起組織”的一部分。

3.2 專案相關利害關係人

要有效管理專案組織，首先要清楚了解與專案相關的利益團體，即與專案之間相互影響的團體或個人。「專案利害關係人」(stakeholder，又稱**專案關係人**)就是指那些積極參與專案，或是其利益會受到專案執行或完成的結果影響的個人和/或組織；他們也可能會對專案及其結果施加影響。一個專案的管理者，必須全面地辨識出專案的相關利害關係人或利益主體，分析、確認和管理好專案相關利益主體的需求和期望，才能使專案獲得成功。[參照 6.4 節及 8.2 節]

專案管理團隊必須辨識出專案的相關利害關係人，以確定其要求、需求和期望，然後根據這些要求對利害關係人的影響力進行有效管理，以確保專案取得成功。專案利害關係人在參與專案時的責任與權限大小各不相同，並且在專案生命週期的不同階段也會變化。在專案的初始階段，專案相關利害關係人(尤其是專案業主/客戶)對於專案最終產出物的特性和專案成本的影响力最高，但是隨著專案的進展這種影響力會很快降低。

專案利害關係人對於專案的影響存在積極的和消極的兩種情況，積極的專案利害關係人通常是專案成功結果的獲益者，而消極的利害關係人可能是從專案的成功中看到消極的結果。圖 3-2 顯示了一般專案關係人和專案團隊之間的主要關係描述。

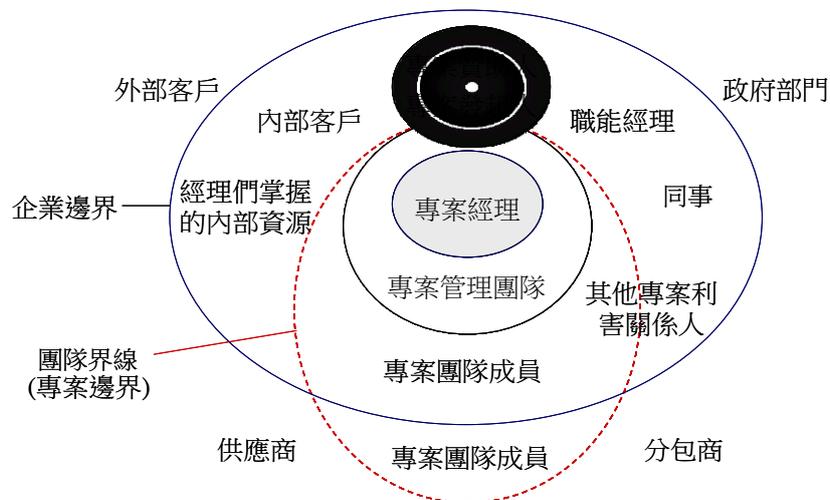


圖 3-2：專案利害關係人和專案之間的關係

「專案利害關係人」在具體的專案中可能會有不同的職責和權限水準。通常專案的關鍵利害關係人包含：

- ❖ 發起者/贊助人(sponsor)：為專案提供現金或實物財力資源的個人或團體。有些領域稱為業主。
- ❖ 顧客/用戶(customer/user)：使用專案產品的個人或組織。顧客是專案產品的接受者；客戶(或消費者)是專案產品的使用者。在某些應用領域，「顧客」和「用戶」是同義詞，但是在另外一些領域，顧客指購買專案結果的實體，而用戶指直接使用該專案產品的實體或個人。
- ❖ 專案經理(project manager)：負責管理專案的個人。
- ❖ 專案實施組織(performing organization)：是指其他員工最直接參與專案工作的單位或企業組織。
- ❖ 專案管理團隊(project management team)：直接參與專案管理活動的專案團隊的成員。
- ❖ 專案團隊成員(project team members)：執行並完成專案工作的群體。
- ❖ 影響者(influencers)：與專案產品的取得和使用沒有直接關係，但是因其在顧客組織或實施組織中的地位而能夠對專案的進行過程施加積極或消極影響的個人或團體。
- ❖ 專案管理辦公室(project management office, PMO)：如果專案實施組織設立了專案管理辦公室，並且對專案的結果負有直接或間接的責任，它就可能成為一個利害關係者。

除此之外，還有很多不同名稱和類別的專案利害關係人：內部和外部，業主和出資方，賣方和承包方，團隊成員及其家庭，政府機構和媒體，臨時或永久性的公關組織，最大時還可能包括整個社會。對專案利害關係人的命名和分類，有助於確定哪些個人和組織將自身視為專案利害關係人。

專案經理必須管理專案利害關係人的期望，有時這是很困難的，因為專案利害關係人經常會有相互不同甚至是衝突的目標。「管理利害關係人的期望」是一件不容易的工作，因為每位利害關係人經常有不同的目的，故彼此之間就容易會產生衝突。所有利害關係人間期望的差異性應該以顧客為導向而設法整合。找尋一適當解決該歧見的方法是專案管理非常重要的挑戰之一。通常，解決專案利害關係人之間的不同意見應該以顧客滿意為主。但是，這不意味著可以忽視其他利害關係人的要求和期望。找到對分歧的恰當解決方案，是對專案經理主要的挑戰。[參照 16.7 節]

3.3 專案實施組織的發展

一個專案一旦確立，首先將面臨兩個問題：一是必須確定專案與公司的關係，即專案的組織結構；二是必須確定專案內部的組成。專案組織對於專案的順利完成很重要，它能夠為專案經理的工作打好基礎，建構專案組織結構是企業高層領導人的職責，他(她)有責任設置好專案組織及其實施環境，使專案經理能夠順利地展開工作。

3.3.1 專案組織及其特性

使用專案的目的在創造某種獨特產品或服務的臨時性工作目標，而為了有效地實現專案的目標就必須建立專案組織並發揮管理職能作用，從而對圍繞專案的各種資源進行優先排序、最佳化和合理的配置，以確保成功地實現專案的目標。**專案組織**(project organization)就是指『為了完成一個特定的專案任務而由不同部門、不同專業的人員所組成的一個協同工作的特別工作團隊，通過規劃、組織、領導、控制、激勵等過程，對專案的各種資源進行合理配置，以確保專案目標的成功實現。』專案組織的根本使命是在專案經理的領導下，協同工作、共同努力、增強組織凝聚力，為實現專案目標而努力工作。

在專案管理理論中，專案被視為一個系統，專案的目標也是一個系統，例如工程專案的成本、時間和品質，這三個專案目標是相互對立，卻又是統一的，構成不可分割的系統，即目標系統。專案組織是專案目標能否實現的關鍵因素，專案組織同樣也是一個系統，即「組織系統」。因此，專案組織或專案實施組織的設計都是一個系統設計工作，這個系統存在著由人組成的組織結構和由工作形成的結構，以及這些結構之間的聯繫。

專案組織作為組織的一種類型，具有一般組織所具有的特徵。但是，基於專案本身的獨特性、唯一性及不確定性，同時為了解決關鍵性問題或完成一項特殊任務，專案組織之所以比職能組織更為有效，那是因為專案組織具備下述特性：

1. 臨時性的動態組織。專案實施組織為一動態的組織結構，它是為完成專案而組成、為專案建設服務的組織，強調專案組成人員的關係是暫時性而非永久性，專案成員多由職能部門借調，任務完成而歸建或從事另一項新的專案工作。由於專案是一次性的，因此一旦專案結束，成功地實現了專案目標後，專案組織的使命也就完成，專案組織隨著專案的結束而解散。
2. 具彈性與靈活性的組織結構。專案組織是一種具有彈性的組織結構，這種彈性的組織設計，主要目的是維持組織功能的應變能力，以應付專案實施過程中遇到的特殊情況。高層主管為完成某任務，指派某專家為甲專案的經理，而他很可能在乙專案僅為專案人員，傳統嚴明的主管與部屬的工作關係，在專案組織變得比較模糊不清，知識、專業和權威已經融合成一體，因此使得專案人員必須在專案組織中相互領導。專案實施組織的形式及其用人機制與一般傳統組織相比，具有更大的彈性與靈活性。專案實施組織和專案一樣有其生命期，在專案的不同階段，專案組織的主體會發生變化。專案組織通常不像其他組織那樣有明確的組織邊界，專案相關者及其個別成員在某些事務中屬於某專案組織，在另外的事務中可能又屬於其他組織。

3. 開放性的組織。專案組織由於是臨時性的動態組織及彈性的組織結構，因此專案組織也是一個開放性的團體，組成分子在專案的實施過程中隨專案任務的需求而頻繁的調進調出，變動性非常大，使得專案人力資源的管理更複雜。
4. 因任務而設的組織。專案實施組織是組織為了有效應對更多的不確定性及變化，滿足顧客多變的獨特需求，以專案組織單元，圍繞專案任務來集結各種資源的組織。因此，專案組織常因任務而設，根據任務設立相應的組織單元。
5. 人員之間的互動性。傳統職能組織單位之間的溝通工作，通常是由單位主管負責，而專案組織不僅強調人員之間的垂直溝通，亦有橫向或側向的互動機會，增加了許多專案的溝通管道，也因此才能縮短專案與職能部門之間的溝通管道，加速專案人員之間的意見或資訊情報的交換。
6. 專案與職能組織相輔相成。設置專案的目的，主要是因職能部門無法達成組織交付的特定任務，此時，職能部門的職能經理(資源經理)不必認為自己的資源被搶走、或身價被貶低或地位受損，而專案部門亦不會因而變為權力中心，這時專案與職能部門必須密切配合，全力為達成專案組織整體目標而努力。
7. 強調專案經理的作用。專案經理是專案的負責人，是專案的直接管理者，他對專案的規劃、組織、實施以及保證專案目標的實現負起全權的責任。專案經理在專案組織中處於核心地位，對專案組織的組成、專案實施的時程與成本控制、專案目標的實現具有重要作用，是溝通和協調專案所有利害關係人的核心人物。因此，專案經理對專案的成敗有著決定性的影響。專案經理責任制是專案管理的主要形式之一。
8. 強調團隊的協同合作精神。專案實施組織是將服務於專案的不同部門、不同層次、不同專業的人員結合在一起，通過協同合作，圍繞專案的目標/任務一起努力工作，以保證專案目標的達成。專案組織成員之間分工不是十分明確，彼此之間的

工作內容交叉程度高，相互間協同合作性強，主要成員之間團結一致、密切配合。
因此，專案組織更加強調團隊的協同合作精神，。

9. 組織成員目標各異、忠誠度不夠。由於專案和專案管理的特殊性，專案實施組織成員大多是複合型人才或是某專業領域的專家。雖然專案組織強調團隊的協同合作，但由於專案實施組織成員是由來源不同的個人所組成臨時性的組織，專案實施組織成員的需求各異，參加專案組織的目的也各不相同，因此各自的目標差別很大。而且專案組織具有時性，當專案結束時，專案組織就面臨著解散，專案成員沒有長期穩定的工作感，剛剛適應專案工作，或從參加專案一開始，就要考慮專案結束以後自身的發展問題，使得專案組織成員對專案和專案目標的忠誠度不夠，無法毫無顧慮的全心全意地投入到專案工作中。

3.3.2 專案組織的發展

專案組織的形式對於專案最終的成敗有極大影響，專案組織的發展過程產生了三種典型的組織結構：

職能式組織(functional organization)是一種最普遍的組織結構，也是較早被我們採用的組織形式之一。它是一種層級型的組織結構，高層領導者位於金字塔的高層、中層和底層的管理者沿著塔尖向下分佈。公司按照不同職能來設計部門，是一種最自然、最方便、最符合邏輯的設計方式，大多數企業都採用這種**專案**組織。但各職能組織之間可能造成本位主義及橫向溝通聯繫不夠，資源不能共享，往往造成資源浪費。

專案式組織(projectized organization)結構中的部門完全是按照專案進行設置的，是一種單目標的垂直組織方式，各個專案實施組織之間相對獨立。這種組織是由專職的專案經理、專職的專案管理人員、專案工作人員和少量臨時抽調的兼職專案工作人員構成。其優

點是責任目標明確，決策迅速，溝通簡潔，管理效果明顯。但同樣地各專案實施組織之間的溝通聯繫不夠，資源不能共享，也會造成資源浪費。

針對職能式組織和專案式組織的不足，**矩陣式組織**(matrix organization)比較能夠解決這一問題。矩陣式組織形式的特點，就是按照職能劃分的縱向部門與按照專案劃分的橫向部門二者的結合，以構成類似矩陣的管理系統。在矩陣式組織中，可以隨時從不同的職能部門中抽調各種專業人員去組成一個專案團隊，而當這些團隊任務完成後，這些人員又可以回到原來的職能部門。矩陣式組織在充分加強溝通與合作、系統化管理，在實現資源共享、資源使用度最大化等方面，能夠呈現出它的優勢。但這種專案組織組成形式由於組織成員身受職能部門領導和專案經理的雙重領導，有時不可避免地產生矛盾衝突，從而降低管理效率。

3.3.2.1 專案組織的典型結構

專案實施組織(project performing organization)的結構設計往往受限於能否獲得專案所需資源和以何種條件獲取資源。組織結構可以比喻成一條連續的頻譜，如圖 3-3 所示，其一端為職能式組織，另一端為純專案式組織，中間則是形形色色的矩陣式組織。這幾種形式有著內在的聯繫，它們可以表示為一個變化的系列，矩陣式結構是介於職能式組織和純專案式組織之間的一種結構，矩陣型組織又分成強矩陣組織及弱矩陣組織，隨著某種組織結構的工作人數在專案團隊中所佔比重的增加，該組織的特點也漸趨明顯；反之，則相反。

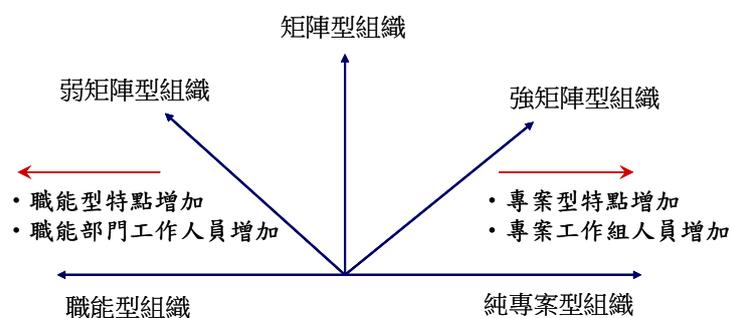


圖 3-3：組織結構的變化

在不同的專案組織形式中，專案經理的權限、專案團隊成員在團隊中承擔的責任和扮演的角色、企業職能部門人員在專案中投入的時間有很大的區別，通過對不同專案組織形式的分析，將有助於我們對各種專案的組織結構的特點有所瞭解，就能夠有針對性地選擇專案的組織形式和構建專案目標相適應的專案團隊組織。

組織的結構及環境都會影響專案的實施成果，不同專案組織形式對專案實施的影響互不相同，表 3-1 所示與專案有關的主要企業組織結構類型的關鍵特徵。

任何一個組織都是為完成一定的使命和實現一定的目標而設立的，由於每一個組織的使命、目標、資源條件和所處的環境不同，所以組織結構也會不同，因此無法找到一種適合於各種使命和目標的理想組織結構。對於專案組織管理而言，由於不同專案有不同的目標和要求，所以同樣無法定義一個適合於各種專案的理想專案組織結構，因此會有許多不同的專案實施組織結構的類型。專案實施組織結構的類型按照從職能導向到活動導向的程度進行劃分，可分為直線職能型、矩陣型、專案型和混合型四大類。其中，這四大類還可以進一步細分，例如矩陣型專案組織又可以分為強矩陣型、平衡矩陣型和弱矩陣型三類。

表 3-1：組織結構對專案的影響(組織類型專案特點)

專案特點	組織類型 職能型組織	矩陣型組織			專案型組織
		弱矩陣組織	平衡矩陣型組織	強矩陣組織	
專案經理的權力	很小或沒有	有限	小~中等	中等~大	很大~全權
組織中全職參與專案工作的人員比例	沒有	0~25%	15%~60%	50~95%	85%~100%
專案經理投入時間	部分時間	部分時間	全時	全時	全時
專案經理的常用頭銜	專案協調員 /專案主管	專案協調員/ 專案主管	專案經理/ 專案主任	專案經理/ 計劃經理	專案經理/ 計劃經理
專案管理行政人員	部分時間	部分時間	部分時間	全時	全時

3.3.2.2 職能型組織結構

「職能型組織」是指企業按職能以及職能的相似性來劃分部門，如一般企業要生產市場需要的產品必須有計畫、採購、生產、行銷、財務、人事等職能，那麼企業在設置組織部門時，按照職能的相似性將所有計畫工作及相應人員歸為一個部門，那麼企業便有了計畫、採購、生產、行銷、財務、人資等部門。

採用職能型組織結構的企業在進行專案工作時，各職能部門根據專案的需要，承擔本職能範圍內的工作，也就是說企業主管根據專案需要，從各職能部門抽調人員及其他資源組成專案實施組織。然而這樣的專案實施組織界限並不十分明顯，小組成員需要完成專案中由本部門職能來完成的任務，同時他們並沒有脫離原來的職能部門，在專案中實施的工作多屬於兼職工作性質。這種專案實施組織的另一特點是沒有明確的專案主管或經理來協調。

職能型組織，如圖 3-4 所示，是一種層級型的組織，主要適用於作業性(operations)企業的組織結構。例如，現有的加工製造企業多數是採用這種組織結構。這種層級結構中每一個職員都有一個明確的上級，雇員需要接受他的領導並向他彙報，以保證組織的直線指揮系統能夠充分發揮作用。在這種組織結構中，每一個雇員都有一個直接的上級，這種組織中的雇員基本上是按照專業來分工及劃分部門的，所以在這種組織中除了直線指揮系統之外，還有一系列的職能管理部門負責企業或組織各方面的職能管理工作。

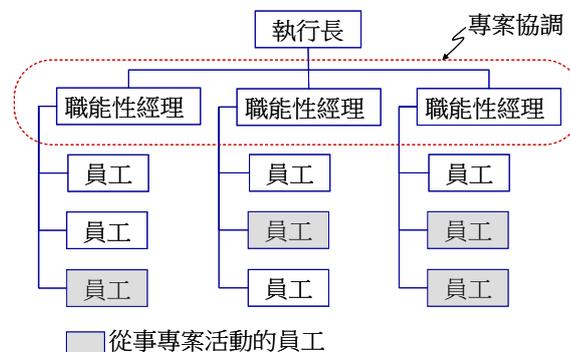


圖 3-4：職能型組織結構圖(黑框代表了參與專案活動的員工)

這種職能型組織內仍然可以用於完成某些專案，也可以在組織內部建立相關的專案團隊，但是專案的範圍通常會限制在職能部門內，這種專案團隊多數是按照直線職能型組織的職能部門組成的，這種專案團隊的多數成員屬於同一個職能部門。在職能型專案團隊中，專案經理和專案管理人員都是兼職的，一般不從直線職能型組織的其他部門選調專職的專案工作人員。這種團隊的專案經理權力和權威性很小，甚至很少使用『專案經理』這一頭銜，而只是簡單地稱為「專案協調人」(project coordinator)。這種直線職能型組織中對於開展專案管理是十分不利的。

3.3.2.3 專案型組織結構

「專案型組織」是一種模組式的組織結構，它主要適合於開展各種業務專案的企業，是一種專門為開展一次性和獨特性的專案任務而建立的組織結構。在專案型組織中，雇員多數屬於某個專案團隊，而專案團隊通常是多種職能人員組合而成的。在專案型組織中也會有一定數量的職能部門負責整個企業的職能管理業務。例如，人力資源管理、財務管理和業務管理部門等。專案型組織的職能部門一般不行使對專案經理的直接領導，只是為各種專案提供支援或服務。

專案式組織結構是按專案來劃分所有資源，即每一個專案擁有完成專案任務所必須的所有資源，每一個專案實施組織有明確的專案經理，即每一個專案的負責人。專案經理對上直接接受企業主管或大型專案主持人(計劃主持人；programer manager)領導，對下負責本專案資源的運用以完成專案任務。每一個專案組之間相對獨立，專案型組織如圖 3-5 所示。

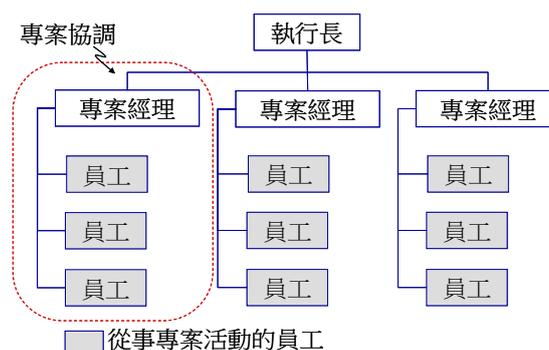


圖 3-5：專案型組織結構圖(黑底代表了參與專案活動的員工)

專案型組織的主要使命是開展各種商務專案。在這種組織中，絕大多數人員專門從事專案工作，只有少數人從事職能管理工作；專案經理是專職的，而且具有較大的權力和很高的權威性；專案團隊由專職專案經理、專案管理人員、專案工作人員和少量臨時抽調的專案工作人員構成，專案結束以後專案組織隨之解散。專案型組織是非常適合於開展專案和專案管理的一種組織形式，所以多數從事業務專案經營活動的企業都採取這種組織結構和模式。這種專案型組織形式適用於規模大、專案多的公司。

▶ 3.3.2.4 矩陣型組織結構

「矩陣型組織」是一種直線職能型組織和專案型組織的混合物，這種組織結構中既有適合於日常運營的直線職能型組織結構，又有適合於完成專門任務的專案型組織結構，因此它適合於既有日常運營作業，又同時有專案工作的企業或組織。

矩陣式組織形式的特點是將按照職能畫分的縱向部門與按照專案畫分的橫向部門結合起來，以構成類似矩陣的管理系統。圖 3-6 是一種典型的矩陣組織形式。這種組織形式中資源都是由職能部門所有和控制。每一個專案經理根據專案需要向職能部門借用資源。各專案是一個臨時性組織，一旦專案任務完成後就解散。各專業人員又回到各職能部門再執行別的任務。專案經理向專案管理部門經理或總經理負責。他領導本專案內的一切人員，通過專案管理職能，協調各職能派來的人員以完成專案任務。

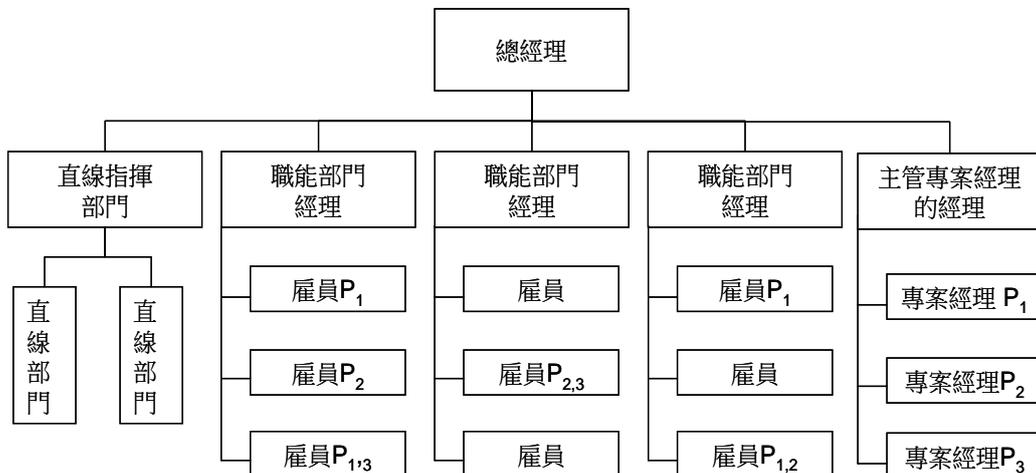


圖 3-6：典型的矩陣組織結構圖(『P』代表了參與專案活動的員工)

矩陣型組織的主要特色是它的專業職能部門構成了矩陣型組織的『列』，同時這種組織建立的專案團隊構成了矩陣型組織的『行』。矩陣型組織從不同職能部門抽調各種專業人員組成一個個專案團隊，當這些專案團隊的任務結束以後，專案團隊的人員又可以回到原來的專業職能部門中去，所以它具有很大的靈活性。

矩陣型組織又有三種強弱不同的類型。矩陣型組織結構根據直線職能制和矩陣制的混合程度不同，又可以分為**強矩陣型組織**、**弱矩陣型組織**和**平衡矩陣型組織**。強弱不同的矩陣型組織分別保留了不同程度的直線職能型組織的特點。例如，在弱矩陣型組織中，專案經理的角色主要是協調者或促進者的角色，專案經理的權威性較低，有的專案經理甚至還是兼職的。同時，矩陣型組織也具有許多專案型組織的特點。例如，在強矩陣型的專案組織中，有專職的專案經理、專職的專案管理團隊，專案經理也具有較大的權力等。

1. **強矩陣組織形式**。這種矩陣型組織與專案型組織非常相似，所以在許多方面與專案型組織相近。這種組織中的直線部門只是一些相對不很重要的生產部門，它們所獲得的資源和它們所具有的權力性相對都比較弱。這種組織中有正式設立的專案團隊，絕大多數人員是專職從事專案工作的。這種組織中會有很多專案，所以專職從事專案工作的人在一個專案團隊解散以後會很快轉到另一個專案團隊。這種組織的專案經理和專案管理人員一般是專職的，他們的權力和他們獲得資源的權利都較大。這種組織的主要資源被投入到了專案團隊中，所以是強矩陣組織，其結構如圖 3-7 所示。
2. **弱矩陣組織形式**。實際中還有其他幾種矩陣形式，那就是弱矩陣組織形式和平衡矩陣組織形式。弱矩陣組織結構基本上保留了職能式組織形式的主要特徵，但是為了更好地實施專案，建立了相對明確的專案實施團隊，這樣的專案實施團隊由各職能部門下的職能人員所組成，但並未明確對專案目標負責的專案經理，即使有專案負責人，他的角色只不過是一個專案扮演協調者或專案監督者，而不是真

正意義上的專案管理者。雖然這種專案團隊多數是臨時性的，但是團隊的大部分人是專門從事專案工作的。當然，這種組織的專案團隊不是非常正規，這種組織的專案團隊經理和專案管理人員多數是兼職的，而且他們的權力是十分有限。由於這種組織中專案團隊的臨時性很強，它們的權力和影響力較弱，所以它們獲得各種資源的權利有限，因此這種組織被稱為弱矩陣型組織，如圖 3-8 所示。

3. **平衡矩陣組織形式。**平衡矩陣組織形式(或稱中矩陣組織形式)是為了加強對專案的管理而對弱矩陣組織形式的改進，與弱矩陣組織形式的區別是在專案實施團隊中任命一名對專案負責的管理者，即專案經理，為此專案經理被賦予完成專案任務所應有的職權和責任。這種矩陣型組織是直線職能型組織體制和專案型組織體制兩種體制相對均衡的一種組織形式，它兼有直線職能型組織和專案型組織兩方面的特性。在這種組織中，不但有正式設立的專案團隊，而且這種專案團隊有較大部分人員是專職從事專案工作的。這種組織中的專案團隊既有專職的，也有兼職的專案管理人員。這種組織的專案經理可以是專職的，也可以是兼職的，他們的權力比直線職能型組織中的專案經理大，但是比專案型組織中的專案經理小。這種組織獲得資源的權利也是介於直線職能型和專案型組織的專案團隊之間的，所以被稱為平衡矩陣型組織，如圖 3-9 所示。

前面介紹的三種組織形式，即職能型、純專案型和矩陣型，各有其優點和缺點，主要的優缺點綜整如表 3-2 所示。

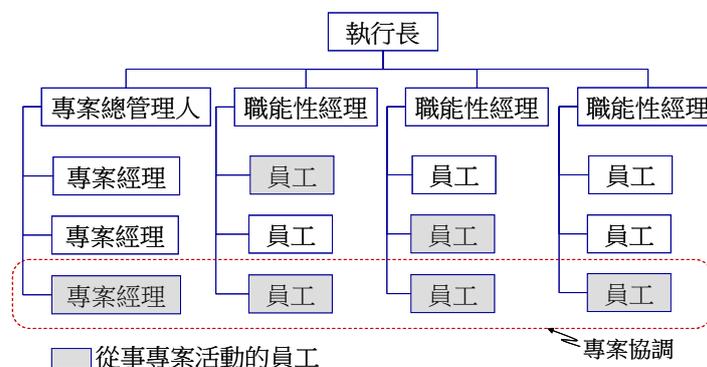


圖 3-7：強矩陣組織結構圖(黑底代表了參與專案活動的員工)

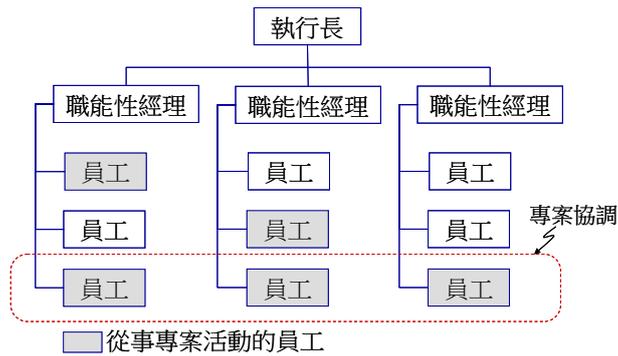


圖 3-8：弱矩陣組織結構圖(黑底代表了參與專案活動的員工)

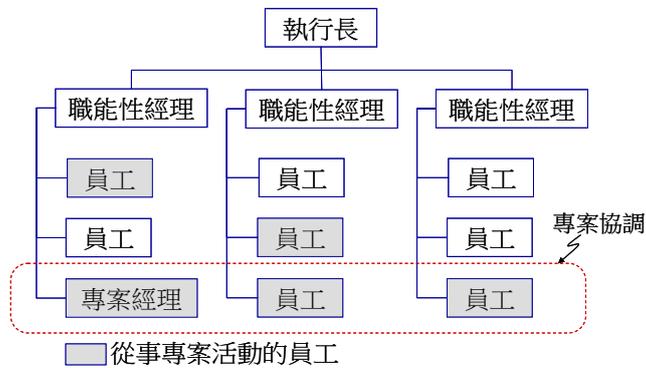


圖 3-9：平衡矩陣組織結構圖(黑底代表了參與專案活動的員工)

表 3-2：三種組織結構形式的相對比較

組織結構	優點	缺點
職能式	專業職能累積，有利於技術水準的提升； 根據需求分配資源，提升資源利用靈活性； 有利於組織的統一指標與控制；	不注重客戶； 狹隘、不全面； 增加了橫向協調的難度，反應遲緩；
純專案式	目標明確，統一由專案經理指揮； 向客戶負責； 能有效控制資源； 有利於全方位人才的成長；	機構重覆及資源的閒置，成本較高； 專案間缺乏知識資訊交流； 不利於專業技能水準的提高； 臨時性組織的不穩定性；
矩陣式	注重客戶，客戶是專案活動的焦點； 溝通良好，決策點集中，反應迅速；	雙層彙報關係； 每個專案獨立進行，容易產生重覆性工作；

組織結構	優點	缺點
	有效利用資源，使專案費用降低； 促進學習成長、交流知識； 職能所有專業知識可供所有專案使用；	需要平衡職能組織和專案組織之間的權力；

4. **混合式組織形式**。在實際工作中還會出現矩陣式組織形式與其他形式混合使用情況，例如當一個部門的某個小組成員經常為某專案提供服務時，一般可以將該小組作為一個獨立的職能單位，而從專案組的角度出發又可以將這部份服務為獨立子專案轉包給這個職能小組。這種複合式矩陣組織形式，如圖3-10所示。

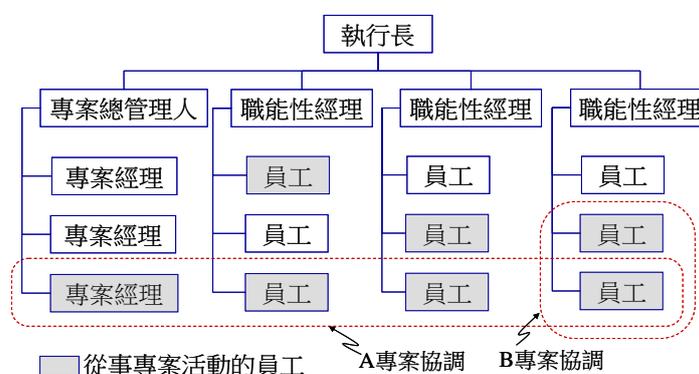


圖3-10：混合式組織結構圖(黑框代表了參與專案活動的員工)

在一個公司中，可同時存在職能式組織的專案和專案式組織的專案，稱為**混合式組織結構(或組合式組織)**，這種情況其實並不少見。另外，許多公司將剛啟動尚未成熟的小專案放在某個職能部門的下面，然後當其逐漸成熟並具有一定地位以後，再將其作為一個獨立的專案，最後甚至有可能發展成一個獨立的部門。這種混合式組織結構使公司在建立專案組織時具有較大的靈活性，但也存在一定的風險。同一公司的若干專案採取不同的組織方式，由於利益分配上的不一致性，容易產生資源的浪費和各種的矛盾。

混合型組織是一種整合直線職能型、矩陣型和專案型組織的全面組合。這種組織既有直線職能部門，又有為完成各類專案而設立的矩陣型組織和專案型組織。從專案型組織的特性上說，這種組織有自己專門的專案隊伍，這種專案隊伍設立有自己的管理規章制度，他們使用與本企業直線職能部門不同的規章

制度，他們可以建立獨立的報告和權力體系結構。同時，這類組織的直線職能部門和專案部門與專案隊伍還可以為完成一些特定的專案而按照矩陣型組織的方法去組織專案團隊，在專案完成後這種專案團隊的人員可以回到原有的職能部門或專案部門中去，因此這種組織具有濃厚的矩陣型組織的色彩。

雖然專案與公司的組織關係可以有多種多樣，但大多數公司將「矩陣式組織」作為安置專案的基本方法。在此基礎上，有時也可增加專案式的、職能式的或混合式的組織方式，只要這些方式對實際情況是有利的。值得注意的是，矩陣式專案的管理難度有時足以抵消其低成本或易獲得廣泛技術支持所帶來的好處。所以，儘管在某些專案管理文件和研究指南提到了『強矩陣』，但是並沒有被普遍應用。強矩陣並不涉及混合體的組織和管理結構，其主要專案團隊成員盡量在物理上被安置於一處，通常在同一房間內進行工作。「強矩陣」是術語「集中辦公」(co-location)和「作戰室」(war room)的一個替換。

3.3.3 專案組織形式的選擇

專案的組織結構對於專案的管理實施具有一定的影響，然而任何一種專案組織形式都有它的優點和缺點，沒有一種形式適用於一切場合，甚至是在同一個專案的生命週期內也會應用到不同形式的組織。所以，專案管理組織在專案生命週期內為適應不同發展階段的不同特殊要求而加以改變也是很自然的。專案應圍繞工作/任務來組織，工作/任務改變了，專案實施組織的範疇也應當跟著改變。在實際工作中，必須注意這一點。一般來講，職能式結構有利於提高效率，純專案式組織結構有利於取得效果。矩陣型結構則兼具兩者優點，但也有某些缺點。例如，一個專案成員有兩個頂頭上司，既難相處，也難管理；或是各個專案可能向同一個職能部門中爭奪資源。因此，我們必須慎選專案組織結構。

提示：專案組織結構的選擇就是要決定專案實施與企業日常業務的關係問題，即使是對於一個有經驗的專業人士來說，這也是一件非常困難的事情。前面介

紹了幾種可供選擇的專案組織形式，那麼哪一種形式最好呢？哪一種最適合當前專案階段呢？或者說對於某一專案而言有沒有唯一的最佳選擇呢？這是一個很難回答的問題，一方面要考慮的是衡量選擇的標準是什麼，專案成功的影響因素很多，即使採用同一類型組織也可能有截然不同的結果。另一方面因為管理是科學也是藝術，其藝術性則呈現在權變地將管理理論應用於管理實踐中。此外，專案內外環境的複雜性及不同專案組織類型的各種優缺點，使得幾乎沒有一種普遍接受、步驟明確的方法，來告訴我們如何決定用什麼類型的組織結構，它是專案管理人員知識、經驗和直覺等的綜合結果。

在實際的專案實踐中，究竟選擇何種專案的組織形式沒有一個可遵循的公式，一般只能在充分考慮各種組織結構的特點、企業特點、專案特點和專案所處環境等因素的條件下，然後才能做出較為適當的選擇。因此，在專案組織結構形式的選擇時，需要了解哪些因素限制著專案組織的實施，表 3-3 列出了一些可能因素與組織形式之間的關係。

表 3-3：影響組織選擇的關鍵因素

專案組織結構 影響因素	職能型	矩陣型	專案型
不確定性	低	高	高
複雜程度	低	中等	高
重要性	低	中等	高
所用技術	標準	複雜	新
持續時間(期程)	短	中等	長
規模(範疇)	小	中等	大
時間限制性	弱	中等	強
對內部依賴性	弱	中等	強
對外部依賴性	強	中等	弱
客戶種類	各種各樣	中等	單一

一般而言，職能型組織結構比較適合於規模較小、偏重於技術的專案，而不適應於專案的環境變化較大的專案。因為，環境的變化需要各個職能單位之間的緊密合作，而職能單位本身的存在以及權責的界定成為單位之間密切配合不可逾越的障礙。當一個企業中包

括許多專案或專案的規模較大、技術複雜時，則應該先選擇專案型的組織結構，與職能型組織相比較，在對應不穩定的環境時，選擇專案型組織可以獲得許多好處，這源自於專案團隊的整體性和各類人才的緊密協同合作。與前兩種組織結構相比，矩陣型組織無疑在充分利用企業資源上顯示出了較大的優越性，由於它融合兩兩種組織結構的優點，這種組織形式在進行技術複雜、規模巨大的專案管理時顯現出了明顯的優勢。

在專案管理實踐中，有些專案在採用了某種組織形式之後，其組織人員仍然可能錯誤地判斷其組織型態。針對這個問題與情況，我們可根據專案組織中專案經理特徵區隔成：職能型、專案型、矩陣型組織類型，如表 3-4 所示。

表 3-4：專案組織結構的專案經理特徵

組織結構		特徵
職能式		沒有專案經理、沒有專案聯絡人
矩陣型	弱矩陣	沒有專案經理、但有一個隊員扮演專案聯絡人的角色
	平衡矩陣	沒有專職的專案經理，但有一個隊員扮演專案經理的角色
	強矩陣	有專職的專案經理，但是無專用的專案資源
純專案型		有專職的專案經理，且專案有專用的專案資源

3.4 專案管理辦公室

3.4.1 專案辦公司在組織結構中的作用

很多組織認識到了開發和實現一個「專案管理辦公室」(project management office, PMO)的好處。對於那些採用矩陣型結構和專案型結構的組織來說，更是經常會體認到這一點，特別是當同時管理多個專案，或上層組織必須參與的一系列專案的時候。專案辦公室許多存在於任何組織結構中，包含職能型組織，在表 3-1 組織結構分類的頻譜中從左向右增加了使用專案辦公室的可能性。

專案辦公室在組織中的職能可能涵蓋從顧問，到僅限對於單獨的專案推薦特定的方針和規程，直至正式的行政管理職權之間的範疇。在某些情況下，專案辦公室會授權給個別的專案經理。在這種情況下，專職的專案經理就具有了指定專案的全部權限，並且只有專案辦公室才可以對其進行撤換。

同時，專案經理將會得到來自於專案辦公室的專人或兼職員工負責的行政支持。專案團隊的成員不論是專屬於這個專案，還是同時兼任其他的工作，都受專案辦公室的管理，專案團隊成員直接向專案經理進行報告。

專案辦公室這種集中管理的靈活性也為專案經理在組織內的發展提供了很好的機會。在具有專案辦公室的組織中，專案團隊中的專業人員可選擇成為專案管理人員。需要注意的是，如果職能型組織要設立專案辦公室，則圖 3-5 純專案型組織結構中，需要添加一個標為專案辦公室的方框，並將其放在總裁層級和專案經理層級之間。見圖 3-11 所示。

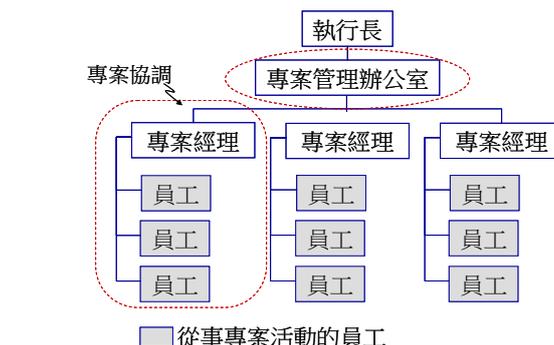


圖 3-11：具專案管理辦公室的專案化組織結構

3.4.2 專案管理辦公室的內涵

「專案管理辦公室」是專案組織非常重要的職能部門。過去，專案辦公室的成立就是為了保持與培養出最好的作業習慣，以維護專案管理的規則。PMO 原被認為是專案管理資訊的靜態智囊團，受到培訓組織的限制。現在，這一 PMO 的概念由於實際需要而有所改變，確定了其對專案經理的組織具有維持性的功能。在這種情況下，專案辦公室可被定義為協助專案經理達到專案目標的組織實體，它對專案進行規劃、估算、安排行程、監測與控制。

實際上，專案管理辦公室是長期性組織的一個組成部分。很明顯，它的作用是支持專案經理的工作，為各個專案或者大型專案的經理制定標準和指導方針，收集專案管理相關的數據，進行整理，並向有關責任部門彙報。專案管理辦公室應該確保專案與組織的策略和願景一致。

專案管理辦公室作為企業專案管理中一種常用的組織形式，在實際應用中對這一組織形式存在著各種不同的叫法，常見的有：專案支持辦公室(project support office, PSO)；計劃支援辦公室(program support office)；專案辦公室(project office, PO)；專案管理支援辦公室(project management support office)；計劃辦公室(program office)。

成立專案管理辦公室的最初目的，是為了減少企業中專案管理職能的成本，和改進呈報高層管理者的資訊品質。許多企業通過專案辦公室來履行專案管理的諸多職能，對多種職能實現整合可使企業在行動上保持統一、在不同專案的管理上有統一的規範及通用標準。

專案管理的辦公室組織形式是專案管理辦公室的核心內容之一。不同的企業採取的專案管理辦公室的組織結構往往不同。常見的專案管理辦公室組織結構如圖 3-12 所示。

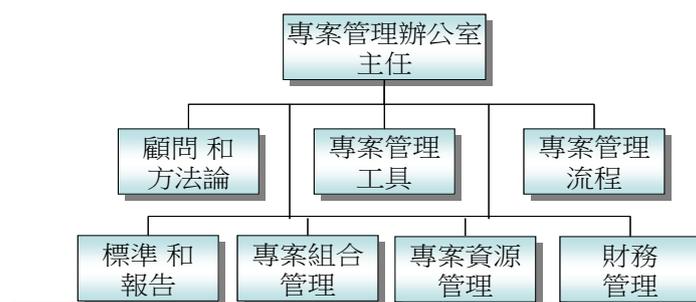


圖 3-12：專案管理辦公室組織結構圖

實務上，針對上述專案管理的職責可進一步細化。專案管理辦公室內部又可視情況需要設立一些專業小組，如風險評估小組等。

3.4.4 專案管理辦公室的建立與運作

從開始建立專案管理辦公室到使其具備成熟的管理能力通常需要經過下列幾個階段：

1. 確定專案管理辦公室提供的服務內容。PMO 提供的服務內容必須得到高級管理層和專案經理的認可。專案管理辦公室的職能可能會逐步演化，但就其工作範圍與各方面達成一致意見是非常重要的。
2. 確定專案管理辦公室人員的職責和技能要求。因為所指派 PMO 人員的職責與技能水準決定了他們所能提供服務的多少。
3. 建立專案管理辦公室並宣佈其開始作業。專案管理辦公室成立之初，應制定一個能成功地支持總經理和專案經理的工作計畫，並通過宣傳所取得的成功擴大專案管理辦公室的影響。
4. 持續滿足利害關係人需要/需求。工作中與總經理和專案經理密切聯繫以便了解他們的需求並滿足這些需求。由於專案經理被從日常事務中解脫出來，這些日常工作交由專案管理辦公室去做。這時又可能會產生其他的要求。
5. 持續提供高品質的服務。在為專案經理提供服務時，通過不斷滿足業務需求，擴展專案管理辦公室對專案經理及其團隊的服務。
6. 持續改善專案管理過程。在專案管理辦公室的客戶的經常參與下，不斷地改進專案管理辦公室的技能、完善其職責及專案管理過程、專案管理資訊系統。
7. 為客戶提供最佳的服務。客戶的滿意度是 PMO 成功運作的指標。專案管理辦公室的建立必須有高層管理者的支持，但其進行的成功與否則取決於其『客戶』。

如果客戶對其服務不滿意，那麼來自高層管理者的支持將會減弱，專案管理辦公室也就無法生存下去。專案管理辦公室的客戶是指接受專案管理辦公室的產品和服務的個人，主要包括：公司總經理、專案經理或主管、專案團隊成員、職能部門的經理、其他利益相關者(如專案產品接收者)等。

專案管理辦公室的運作通常根據企業所處行業不同而不同，通常可分為三步。如圖3-14所示。圖中顯示 PMO 的實施是如何創造出性能/績效的可見性，以驅動這些行為的改變(第一步)。這三個步驟顯示了資訊交換中，專案經理和資源經理之間，以及 PMO 與管理委員會之間的相互關係。

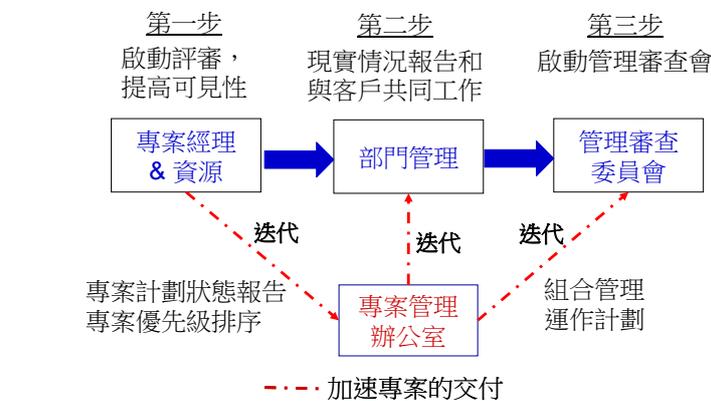


圖 3-14：專案管理辦公室的運作

總之，專案管理辦公室提供專案相關的專業化服務以滿足企業的業務需求，並可將專案經理從日常的瑣碎事務中解放出來。專案管理辦公室是為專案相關各部門收集資訊並將其格式化，以便於對專案進度情況的統一認識。專案管理辦公室將專案管理的多項職能加以整合可以提高工作效率，並更好地支援專案。需要強調的是，專案管理辦公室通常不是一個決策機構和專案的管理機構，而是一個專案決策的支持機構和專案管理的服務機構。

[思考題]

- 1.常見的專案組織結構形式有哪些？它們各自有什麼優缺點？
- 2.如何進行專案組織結構形式的選擇？
- 3.專案管理辦公室的內涵是什麼？專案管理辦公室的職責有那些？專案管理辦公室如何有效運作？
- 4.專案管理辦公室的設立時機？設計專案管理辦公室的組織架構及工作職掌。
- 5.從專案組織來看，你目前所處的單位或部門是屬於哪一類型的組織？有沒有可能成為專案型組織，哪一種專案型組織？
- 6.你認為你的部門成為專案型組織對提升單位的工作績效有無幫助？為什麼？

[練習題]

- 1.什麼叫做運用系統觀點看問題？在專案管理中如何運用系統觀點？
- 2.一般專案會有哪些相關利害關係人？
- 3.什麼是專案利害關係人？一般專案的利害關係人有哪些？
- 4.專案組織與一般運營組織在組織結構上有哪些不同？是什麼原因形成了這些不同？
- 5.專案組織的不同組織形式分別適應什麼樣的專案和專案管理過程？
- 6.為什麼 PMO 通常不是一個決策機構，而是一個專案決策的支持機構和管理專案的機構？