

“职能+项目”运营管理模式构建与实施探索

刘晓兵 曹炜洲

常州中车铁马科技实业有限公司

[摘要]实施“职能+项目”运营模式革新，搭建“基于KPI的职能管理和项目目标实现的强矩阵管理模式”的运营管控模式，构建了协同合作的组织架构，优化了协同合作的业务运行模式。以战略绩效协同固化团队作业，以规则规范管理确定作业规则，开展360度的信息沟通管理，以多点赋能激励体系推动企业全方位成长，配套相应的支撑体系，促进了经营业绩和管理效能的双效提升。

[关键词]运营管理；组织模式；项目群组；职能管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.11.114

Q公司聚焦产业发展瓶颈，将营销与研发职能整体上移，实施集团化管控。T公司作为其子公司，聚焦内部生产组织，重点实施产能提升、质量改善、成本优化、员工能力提升等工作。在此背景下，T公司启动“职能+项目”运营模式项目建设，体系运行实践以来，对组织架构进行了优化，结合TS22163体系管理要求开展了业务梳理，逐渐形成了“基于KPI的职能管理和项目目标实现的强矩阵管理模式”，构建起了高效平稳的管理架构和运营业务模式。

一、建设内涵

搭建系统合作的“职能+项目”运营管理模式，进一步理顺职能、项目管理流程。通过战略绩效协同、规则规范管理、畅通信息沟通机制，多点赋能激励体系建设等工作，在保障多类别订单项目的有效交付的前提下，实现了专业资源效能的最大发挥、组织能力的自主提高，为谱系产品的产业化发展奠定坚实基础。

“职能+项目”，首先是项目运作的协同。针对订单项目，各方面专业人员以项目组的形式，共同完成高效的交付；其次是职能定位的协同，通过职能职责的细化和实践，推动订单的高效交付和各谱系产品的衍生发展。再次是实现业务发展的协同，最终实现客户满意、员工成长、企业创新发展的共赢。

二、主要做法

(一) 搭建了协同合作的组织架构

以适应产品多谱系化、客户需求订单项目化的业务模式为前提，以推进企业的订单项目有效交付、组织高效能运营、业务创新发展为核心目标，以业务订单项目的统筹化、协作化、专业化运作为核心引领，构建了职能定位协同、项目运作协同、业务发展协同三个方面立体式整合协同的业务组织模式，具体架构见图1；确保了职能平台建设、订单项目管理和企业发展三者间的互促互进。

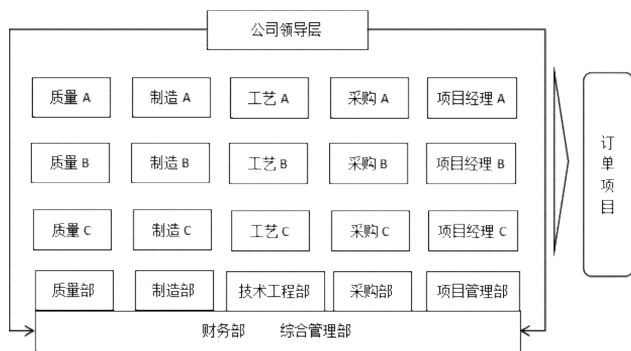


图1 “职能+项目”架构示意

公司领导班子为战略经营筹划层，主要负责公司发展战略的布局规划、经营运营体系的建立、业务管理机制的建设

以及经营运作中重大异常情况的决策与处置。

专业职能部门负责人及所辖人员构建职能体系建设层，主要负责包括相关专业职能运营体系的建设、职能专业能力的深化升级、专业职能工作的效能提升、订单项目中专业职能工作的托底支持以及业务运作中重要异常情况的处置。

项目经理、项目执行经理、专业职能工程师为主构成项目作业协同层，具体负责相关谱系产品的客户项目订单的对接、策划、实施、交付、项目运作中常规异常情况处置等，并整体对具体项目订单的质量、成本、交期负责。

(二) 优化了协同合作的业务运行模式

通过“职能+项目”的构建，形成了链网型的项目职能协同运作，构建了灵活高效的柔性作业组织。在订单项目的具体作业方面，项目管理和职能管理之间形成了链网式的作业协作模式。

以确保多谱系订单项目的有效交付和组织整体效能的兼顾，由专业职能人员配合项目经理落实项目的专业策划，提供专业职能方面的保障，落实具体问题的分析解决，形成了“扇形”职能项目动力效能机制，既以职能体系为动力根基，以项目成员为动力节点，以项目管理为动力牵引，共同形成源源不断、相互交错的动力体系。

另外，在专人负责不同谱系产品职能工作的同时，通过项目机制共建共享，在紧急需要时，其他谱系的同类职能人员也可以进行补位。同时，在生产组织环节，针对各谱系产品订单生产交货周期的间隔性，合理调动、安排多能工人员进行穿插作业，在有效满足生产订单的同时，极大地提高了生产人员有效工时的占比，设计出自动生成的生产人员出勤工时效率走势图、工时损失分析图等，对比每周生产人员的出勤工时有效率，为生产人员的合理安排提供依据。

(三) 以战略绩效协同固化团队作业

通过企业战略绩效的分解管理，进一步加强了公司各方面人员的职责效能定位和工作动力结构，在业务经营、战略能力发育、战略资源储备、战略创新引导等方面分别制定了目标。

在具体的订单项目作业中，统筹明确了项目经理、项目专业工程师、职能部门负责人的绩效要求关联性定位，并在关联性指导下，通过质量、成本、交付三个目标维度对项目组完成情况进行评估，形成了项目组织绩效评估矩阵。

绩效关联的强弱，主要通过该项绩效占相关人员总体绩效权重的方式来确定。通过绩效关联性设计，使全体员工都能立足岗位，明确各自的重点绩效，同时也梳理了辅助性绩效，为系统整合起来就形成“职能+项目”的整体绩效体系提供基础性保障。

(四) 以规则规范管理确定作业规则

在规范与导引规制下的协同与协作，构建“订单项目链网式协同作业”规则，编制业务运行匹配的管理制度、规范和标准，辅以绩效的内容指标、薪酬激励方法引导员工的工

作行为。

在项目化订单的整体运作方面，制定了项目过程业务流程图，分项目阶段细化实施流程，明确了项目整体运作的必须动作以及彼此的关系，明确各方面人员的职责定位与边界之外，还明确了项目群组成员的汇报关系。

在项目订单的管理方面，明确规定了项目周会会议规范、项目策划管理流程、项目QCD（质量、成本、交期）保障行动计划指南、项目经理工作行为规范、项目异常与风险清单汇总表、项目异常分级及处置权责表、项目管理点检工作规范表、项目经理胜任力模型等。

在质量管理方面，为提高各谱系项目订单的质量管理水平，公司质量部组织编制了项目质量策划作业指导书，提升项目订单质量策划的整体水平。

在人才任用方面，公司采取了项目经理竞聘上岗的办法，通过任职要求、报名审核、答辩评价、综合分析、任用决策、民主监督等规范的流程，确保合格的人才担当项目经理的角色。

（五）开展360度的信息沟通管理

信息充分、及时的沟通是实现“职能+项目”运作的关键。在计划制定、计划执行、技术平台应用方面，开展了有效探索。在项目订单交付方面，通过项目策划明确项目的整体进程计划、制定了月度订单交付入库计划、每周的生产作业计划以及相应的物料供应计划等，通过层层嵌套的计划，统筹协调项目相关的各方面人员。

通过ERP、OA、电子化看板等信息平台之外，还设置了总经理碰头会、经营月度例会、质量月度例会、项目月度例会、成本管理月度例会等会议制度，以快速推进工作进展沟通、工作匹配协调、异常及时处置等各类事项的开展。充分利用各种现代通讯信息技术，加强工作的随时沟通交流。根据需要建立了各类工作交流群，相关人员能同时接收到信息并同步及时反馈，公司领导也可以同步掌握所存在的问题，及时的督导和指示相关部门和人员办理和解决。

（六）以多点赋能激励体系推动企业全方位成长

启动“职能+项目”关键人才计划项目，涵盖目标岗位的素质模型构建、测评体系搭建、选拔流程、人才池运行制度、系统培训、人才跟踪与评价、人才池建设、人才激励体系。在原有职业发展等级的框架下，丰富专业线、管理线和业务线三个方面的培养，专业线就是在专业能力上发展，管理线就是向各级负责人的方向发展，业务线就是在各谱系产品上，沿着项目经理、产品经理、产业经理的方向发展，并且各类成长线之间可以互换，形成企业价值创造的多元化与内部资源效能的最大化，推动公司业务短期、中期和长期的同步发展。

（七）配套相应的支撑体系

除了直接相关职能部门与项目订单人员的协同作业之外，公司的财务管理、人力资源管理、行政后勤管理、信息体系管理等相关职能工作，均为“职能+项目”的运行运转提供了强有力的支持与支撑，共同形成了“职能+项目”运营平台的有力支柱。

另外，以文化理念为先导，转变观念认知。遵循“团结奋进、和谐担当、务实高效”的基本理念，引导企业人员打破传统的职能界定之墙，以满足客户订单需要、实现企业最终绩效为根本目标，按照端到端全流程的全局思维模式推进业务开展。在遵守职责分工和职权界定的前提下，避免形成“为部门负责而不是为业务负责”的观念意识。

不定期组织职能经理、项目经理开展沙龙交流活动，通过党总支先锋讲坛、中心组学习将管理理念进行集中解读、宣贯等形式促进项目和职能深度融合，给与组织赋能。

三、实施成效

针对企业多谱系动态业务的经营模式，通过以上“职能+项目”运营管理模式的创新性实施，有效解决了单纯以职能部门运行的组织模式所不易解决的问题，实现了公司经营业绩和管理效能的双效提升。

（一）经营业绩的持续提升

1. 经营业绩指标的全面创优

近两年来，公司均全面达成各项经营目标，在实现产值利润两项主要考核指标连续增幅超10%的同时，创造11项关键经营业绩指标的历史最优值。同时，实现了公司产品结构的不断丰富和业务模式的探索创新。

（二）管理效能提升

在管理效能上，通过“职能+项目”运营模式实践，解决了专业资源效能发挥、组织保障能力提升、业务范围拓展、产业化能力建设方面的问题，具体表现在：

1. 专业资源效能的最大发挥

因为多谱系业务的产品之间差异性很大，资源的通用性也比较弱，因此容易造成企业资源效能的低下，再加上订单项目的动态性、多变性、多品种小批量特性，就更容易降低企业专业资源和作业活动的效能。但由于在具体的业务开展过程中，采用了项目职能式的协同作业模式，多谱系业务反而使企业的专业资源效能得到了更加充分的发挥，特别是同一种专业职能资源能够兼顾管理、服务各不同谱系产品的同类专业职能工作，进而也间接地提高了企业的资产回报率。

2. 组织能力的自主提高

相对于单纯职能部门式的组织运营模式，“职能+项目”运营模式对企业人才的素养要求更高。因为“职能+项目”的运营模式对企业各方面人员在专业性与合作性的融合上要求更高，这就要求大家对企业组织运营的理解要更加的多样、系统和全面，而不是仅仅掌握自己的专业本身就可以了。并且由于项目经理职责的定位要求以及人才轮岗的实施，就使得企业中相应人员的能力素养也更加的多元化和丰富化，也就自然地提升了企业人才和组织的整体能力。

体系建设以来，T公司优选优育项目群组经理2批次，从专业线、管理线孵化11名员工走向综合能力较强的优秀项目群组经理岗位。在项目梳理增加25%的前提下，平稳完成项目角度，2年解决异常1249条，为公司经营指标达成提供强有力的人力资源支撑。

3. 谱系产品的产业化发展

谱系化产品的最大优势和特点就是沿着谱系进行衍生与裂变，因此除了衍生拓展之外，与单一化产品相比较而言，谱系化产品更容易借助核心技术体系以及共享资源体系形成产业化发展趋势。T公司当前的每一个项目群组，都有更多的机会发展成为一个谱系化的产品线集群，为今后产业发展奠定基础。

公司实践“职能+项目”运营模式以来，经营业绩指标的全面创优、产品结构不断丰富、业务模式持续创新，谱系化产业发展不断深入。在目前的产业领域内，探索形成了能同时满足企业资源共享与产业发展精准突破的良性循环之路，为公司钩缓制动产业发展提供了有效实践。

参考文献

- [1] 李莉，新时代国有企业基层党组织建设论析[J]，青岛远洋船员职业技术学院学报 2021（04）
- [2] 王夕友，组织架构变革推动公司可持续发展影响研究，中小企业管理与科技（下旬刊）2021（01）
- [3] 史剑，浅析企业组织架构对新产品开发项目管理的影响，汽车实用技术，2015（04）