

怎么做好微权力下的项目管理路径研究

程康福 张云景 李 铭 王建华

中建七局安装工程有限公司 河南 郑州 450000

摘 要：在扁平化组织与矩阵式管理日益普及的背景下，大量项目管理者面临“责任大、权力小、资源少”的现实困境。本文聚焦于微权力情境下的项目管理问题，系统分析了微权力型项目的特点及其管理挑战的根源，从制度、组织、个体三个维度探讨了影响管理效能的关键因素。在此基础上，本文提出了包括契约化沟通机制、非职权影响力构建、利益相关方精细化识别、风险共担模式创新及可视化过程管理在内的五条实践路径。研究表明，微权力并非意味着无法管理，而是要求管理者实现从“管控”到“链接”、从“指令”到“共识”的角色转换。本文为基层项目管理者提供了一套可操作的行为指南，对提升组织项目执行效率具有现实参考价值。

关键词：微权力；项目管理；路径研究

引言

传统项目管理中，项目经理权责对等，拥有明确的预算审批、人事调配及资源分配权。但随着组织扁平化、职能矩阵化及跨部门协作常态化，中小型企业、基层政府部门、科研团队及公益组织等领域的大量项目管理者，正处于“微权力”状态：对项目进度、质量、成本及客户满意度负全责，却在人事任免、绩效考核、预算审批等关键环节缺乏实质话语权。这种权责错配，是现代组织专业化分工与柔性协作模式作用的必然结果。

相关调查显示，超65%的企业项目管理者在跨部门项目中“仅有建议权而无决策权”，近半数称“推动项目主要依靠个人关系而非制度权威”。这导致项目推进严重依赖管理者个人协调能力与人格魅力，核心人员变动易致项目停滞；资源调配中推诿频发，管理者需耗费大量时间沟通；更甚者，项目出问题时间责多指向无权者，形成“责任下沉、权力上收”的惯性。这些问题既降低执行效率，也挫伤基层管理者积极性，影响组织活力。

因此，研究“微权力条件下的项目管理”，是对现实情境的回应与补充，而非否定传统理论。本文核心是探究：管理者缺乏传统制度性权力时，依靠什么推动项目？其答案对优化管理实践、完善组织授权、提升基层效能，具有重要理论与现实意义。

1 项目特点及挑战的根源

微权力下的项目与传统项目存在显著差异，对这些差异的准确认知是寻找管理路径的前提条件。

1.1 微权力下项目的典型特点

1.1.1 权责利不对等。项目管理者承担完整的交付责任，但拥有的制度性权力极为有限。典型表现包括：无法决定团队成员的去留与奖金分配、无法独立审批超过

一定额度的支出、无法强制要求职能部门配合等^[1]。

1.1.2 横向协调占主。项目推进不依赖纵向的指令链条，而主要依靠跨部门、跨层级的横向沟通，管理者更像是一位“协调员”而非“指挥者”。

1.1.3 资源获取非正规化。正式渠道的资源申请流程繁琐、周期长，管理者往往需要通过私人关系、人情往来或利益交换等非正式途径获取所需资源。

1.1.4 效果依赖个体能力。不同管理者在相同权责条件下可能呈现出截然不同的管理效果，这说明个人素养在微权力情境下起到了决定性作用^[2]。

1.2 管理挑战的深层根源

微权力下项目管理困难的根源可归纳为以下四点。

1.2.1 组织授权机制的偏差。许多组织在设置项目岗位时，仅关注“责任分解”而忽视“权力匹配”，导致项目经理陷入“有责无权”的尴尬境地。

1.2.2 职能部门与项目团队的权力博弈。在矩阵式组织中，职能部门掌握着人员的晋升、培训、考核等核心权力，项目团队若无法提供足够的“交换价值”，便难以获得职能部门的有效配合^[3]。

1.2.3 信息不对称带来的信任缺失。当上级或相关方无法准确了解项目进展时，会产生不信任感，进而倾向于收紧授权、增加审批环节，形成“越不信任越无权、越无权越难推进”的恶性循环。

1.2.4 传统项目管理思维的不适应。许多管理者依然沿用“命令-控制”型的传统管理方式，在缺乏制度性权力的条件下，这种方式自然无法奏效。

2 影响因素分析

在明确微权力项目基本特征的基础上，需要进一步分析影响管理有效性的关键因素。这些因素可从制度、

组织和个体三个层面加以考察。

2.1 制度层面因素

制度环境是影响微权力项目管理的基础性条件。首先,组织是否建立了清晰的项目授权边界至关重要。授权边界过于模糊,会使管理者在需要决策时无所适从;授权边界过于狭窄,则会直接剥夺管理者必要的行为空间。其次,绩效考核制度的合理性也不容忽视。若项目绩效与个人绩效的挂钩比例过低,团队成员便缺乏配合的动机;若挂钩比例过高,又可能导致过度竞争、信息封闭。再次,组织是否设置了有效的冲突仲裁机制,也会影响管理者在遇到跨部门矛盾时的处理效率。

2.2 组织层面因素

组织文化、团队成熟度及信息沟通渠道,构成组织层面的影响变量。组织文化的协作与竞争、开放与封闭导向,直接影响管理者非正式协调的难易:协作型文化中,简单沟通即可达成合作;竞争型文化则需复杂利益计算与交换。

团队成熟度亦关键:高成熟度团队自我管理能力强、目标共识度高,对制度性权力依赖低;低成熟度团队则需更多外部约束与激励。

2.3 个体层面因素

当制度性权力不足时,管理者个人能力与素养的重要性被空前放大。其中,沟通谈判能力是第一位的,它决定了管理者能否在有限的接触中快速建立信任、达成共识。其次是情绪管理能力,微权力情境往往伴随着频繁的挫折和拒绝,管理者的情绪稳定性直接影响其持续推动项目的韧性。再次是专业判断力,管理者若能在技术或业务层面提供有价值的判断和建议,即便没有制度性权力,也能赢得相关方的尊重与配合。最后是关系网络构建能力,包括横向关系的拓展、关键人物的识别以及长期信任的积累^[4]。

3 管理路径或措施

3.1 构建契约化沟通机制

在微权力环境中,权力的相对薄弱使契约成为项目沟通顺畅的关键。契约化沟通要求将每一项跨部门协作以及资源申请,都转化为明确且具有可追溯性的约定。在项目启动初期,与各相关方签订“协作备忘录”或者“责任书”,详细规定各方在时间投入、人员分配以及信息共享等方面的承诺。每次协调会议结束后,及时形成书面纪要,并由参会人员共同确认。对于关键节点的资源需求,提前通过正式渠道提交备案,构建起完整的证据链,以便在出现推诿情况时能够追究责任。这种契约化沟通本质上是以程序的公正性来弥补实体权力的不

足,即便管理者无法强制各方配合,也能借助明确的约定和公开透明的记录,对相关方形成软性约束^[5]。

3.2 系统化培养非职权影响力

非职权影响力,即在缺乏正式职位权力的情况下,凭借个人特质与行为促使他人自愿接受影响的能力。其培养涵盖三个层面。首先是专业影响力,管理者需在项目涉及的技术或业务领域拥有超越常人的认知深度,从而使相关方愿意倾听并认可其判断。其次为关系影响力,通过日常积极主动的沟通、及时有效的反馈以及对各方利益的关照,构建起基于互惠原则的人际信任网络。最后是声誉影响力,在过往项目中积累良好的协作口碑,使新项目的相关方基于对合作价值的预期而主动配合。相关研究显示,在微权力项目管理中,非职权影响力的作用权重可达制度性权力的1.5至2倍^[6]。

3.3 精细化开展利益相关方分析

在微权力情境下,管理者精力有限,无法对所有相关方一视同仁,因此有必要进行精细化的利益相关方分析。过程分四步:一是全面识别所有可能影响项目或受项目影响的个人与团体;二是依据“权力-利益”矩阵精准定位,区分核心决策者、关键配合者、一般知情者及边缘关注者;三是针对核心决策者与关键配合者,制定差异化沟通策略与价值主张,以满足其需求;四是在项目全生命周期中,动态调整相关方管理策略。

尤其需要注意的是,微权力管理者要高度关注那些“权力不大但破坏力强”的边缘角色,他们在正式权力结构中常被忽视,但一旦产生反对意见,可能通过各种非正式途径阻碍项目进展^[7]。

3.4 创新风险共担与合作激励机制

当物质奖励手段受限,设计合理的风险共担与合作激励机制就显得尤为重要。风险共担方面,在项目启动阶段就明确各方的责任边界与损失分摊规则,让每个参与方都清楚认识到不配合同样需承担后果。同时,通过公开承诺以及阶段性复盘等方式,将各方行为置于集体监督之下。合作激励的设计理念区别于传统的物质奖惩,更多采用“声誉激励”、“机会优先”、“资源共享”等非货币化手段。例如,开展劳动竞赛评选月度标兵,或者在不违反规定的前提下,优先向其分享项目产生的有价值信息与技术成果。

3.5 推动可视化过程管理

微权力管理者难以依靠事后追责来保障项目推进,因此在过程中建立透明的信息流至关重要。可视化过程管理包含三个要点。其一,将项目计划、关键路径、当前进展以及存在风险等信息以直观的图表形式公开展

示。其二,建立定期的“情况通报”机制,主动向项目发起人与相关职能部门负责人同步信息,减少因信息不对称引发的不信任。其三,对于已经出现的偏差及时进行“亮灯预警”,同时提出备选解决方案,展现管理者的主动控制能力。可视化管理的最终目标并非监控他人,而是通过高度透明赢得相关方的信任授权,当管理者能够证明在权力有限的情况下仍能有序推进项目时,上级与相关方会更愿意主动提供支持^[8]。

3.6 强化沟通协调机制

3.6.1 构建全方位沟通网络:搭建多元沟通渠道,定期开展项目例会,为成员集中交流、探讨项目进展与问题解决提供平台。借助即时通讯群组,方便成员随时沟通,快速处理临时问题。鼓励成员在面对复杂或重要事项时,进行面对面沟通,增进理解,减少误解。

3.6.2 设立沟通协调专员:鉴于微权力下协调难度大,设立专员收集各方信息,梳理冲突点,组织协商。专员需具备强沟通、问题分析及协调能力,从项目整体利益出发,平衡诉求,推动共识达成。

3.7 提升团队协作能力

3.7.1 开展团队建设活动:定期组织户外拓展、团队聚餐、文化交流等活动,打破部门壁垒,增进成员了解,培养协作精神与团队凝聚力。

3.7.2 建立团队绩效评估体系:设计以团队整体绩效为核心的评估体系,纳入团队目标达成与协作效果指标,奖励优秀团队,强化协作意识。

3.8 优化组织支持体系

3.8.1 调整组织架构:依微权力项目特点,简化层级,减少审批,明确部门职责与权力边界,可采用项目型或矩阵式结构,增强团队自主性与灵活性。

3.8.2 完善激励与约束机制:对贡献突出的团队或成员给予物质与精神奖励,严肃处理权力滥用与违规行为,确保微权力合理运行。

结论

探讨了微权力情境下项目管理的困境、成因及应对路径。研究表明,微权力项目的管理困难并非偶然,而是组织专业化分工、职能权力固化与项目灵活性需求之间矛盾的外在表现。在这类情境中,管理者无法依赖传统的“命令-控制”模式,而必须完成从“权力行使者”

到“共识构建者”的角色转换。

本文提出的八条管理路径——契约化沟通机制、非职权影响力培养、利益相关方精细化分析、风险共担与合作激励、可视化过程管理、强化沟通协调机制、提升团队协作能力优化组织支持体系等——共同构成了一个相互支撑的实践体系。其中,契约化沟通和非职权影响力是基础能力,决定了管理者能否在无权状态下“站得住”;利益相关方分析和可视化过程管理是核心技术,决定了项目能否“推得动”;风险共担与合作激励则是可持续保障,决定了团队能否“走得远”。这三层能力相互强化,形成正向循环。

需要指出的是,微权力下的项目管理路径并不能替代组织的制度完善。从长期看,组织应当建立更加科学的项目授权机制,使权力与责任实现合理匹配。但对于身处现实困境中的项目管理者而言,与其等待制度变革,不如主动提升自身在微权力条件下的管理能力。本文的研究结论表明,权力的大小并不完全等同于管理效果的好坏——在约束中寻找空间、在无权中创造影响,这正是微权力项目的核心智慧所在。

参考文献

- [1]丁荣贵.项目治理:权责匹配与组织机制设计[M].北京:中国电力出版社,2020:156-178.
- [2]戚安邦,张连营.项目管理学[M].2版.北京:科学出版社,2021:203-225.
- [3]杨侃,项目策划与范围管理——非职权影响力视角下的实证研究[J].管理工程学报,2022,36(4):88-97.
- [4]李丽,王昕.矩阵组织结构中项目经理的权力困境与突破路径[J].中国人力资源开发,2021,38(7):62-74.
- [5]陈刚,刘建明.项目利益相关方管理中的软权力运用研究[J].项目管理技术,2023,21(2):35-41.
- [6]张思锋,周莹.信息不对称条件下的项目信任机制构建[J].科技管理研究,2020,40(15):179-185.
- [7]赵树宽,陈丹.组织扁平化趋势下的项目授权边界研究[J].管理现代化,2022,42(5):44-49.
- [8]王雪莉,马琳.非正式网络对跨部门协作的影响机制——基于社会交换理论的实证分析[J].南开管理评论,2021,24(3):117-126.