



并设立设计师系统办公室。设计师系统主要职责是：在行政总指挥的统一组织领导下，负责飞机研发项目设计、试验、试飞、制造、客服、适航等方面的技术工作，确定飞机设计要求和总体技术方案，制订研制技术规范，开展工程技术和客户服务技术研发，组织关键技术攻关，提出项目研制、试验和客户服务的保障要求，协调并解决研制工作中的重大技术问题。

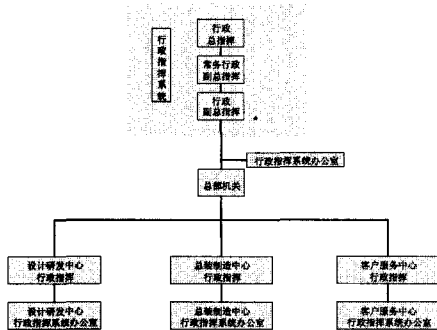


图2 国内典型飞机研发项目行政指挥系统组织架构图

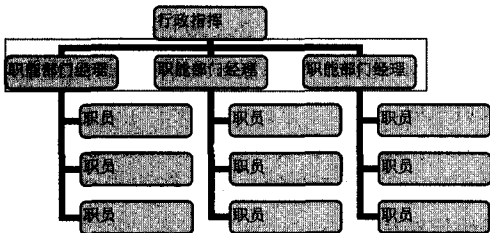


图3 项目管理组织结构形式

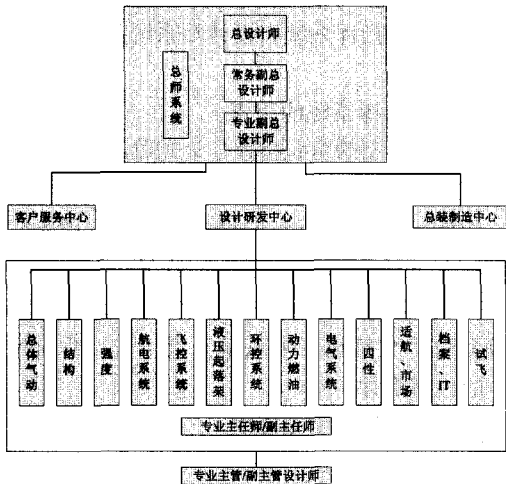


图4 国内典型飞机研发项目总师系统组织架构图

其中：型号总设计师是型号研制任务的技术总负责人，是设计技术方面的组织者、指挥者，重大技术问题的决策者。

副总设计师是分管专业的技术负责人，负责分管专业设计技术的发展规划、研制技术路线规划，重大技术决策，重大技术攻关的组织和实施。

行政总指挥是型号研制任务的行政总负责人，是行政和资源调度方面的组织者、指挥者，负责项目计划安排、重大决策部署、资源调配。

从图2、图3、图4中可以看出国内典型飞机研发项目的组织结构是职能型组织。

### 三、分析对比

根据项目管理的经验，对比分析A3xx系列和国内典型飞机研发项目的组织结构优点和缺点，如表1所示：

表1

A3xx 系列的强矩阵型组织结构		国内典型飞机研发项目的职能型组织结构	
优点	缺点	优点	缺点
资源配置效率高，人员利用率高	项目出现双重领导，有时项目人员会出现无所适从的感觉	便于组织内专业知识和经验的有效积累	项目协调很困难
项目便于统一指挥和控制管理	项目沟通协调难度较大	人员有稳定的部门	项目人员缺乏对项目的足够重视
人员有稳定的部门，便于长远职业规划	项目经理和职能部门经理争夺权力	人员使用灵活	责任不明确
目标比较一致，利益冲突较少	项目人员的考核复杂	人员便于统一指挥	项目难于控制管理

### 四、结论

每种组织结构形式都有优点、缺点和适用条件。飞机研发项目涉及的专业多，人员多，有很多工作内容都需要由多个职能部门共同协作才能完成。如果单纯采用职能型组织结构，项目没有明确的项目经理，项目协调人员没有足够的权力来控制项目，没有人整体协调和管理人员的职责划分，很容易发生相互推诿的情况，造成项目工作延迟，对项目非常不利。所以对于需要通过多专业协调共同完成的工作，可以借鉴A3xx系列飞机研发项目的矩阵型组织结构，发挥该种组织结构的优势；对于只需要特定专业完成的工作，可以充分利用国内典型飞机研发项目的职能型组织结构的优势。

### 参考文献

- [1] 项目管理协会. 项目管理知识体系指南(第3版)[M]. 北京:电子工业出版社,2005.
- [2] 卢毅,周全. 组织及项目管理体系规划构建[M]. 北京:电子工业出版社,2009.

作者简介:于海燕(1981-),女,中国商飞上海飞机设计研究院大型客机项目计划管理主管。

(责任编辑:周加转)