

企业管理：项目的变革轨迹 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/150/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_150018.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E7_AE_A1_E7_c41_150018.htm) 项目的推进过程，其实就是变革过程。过去的项目组织，在执行计划、质量控制、预算等问题上，往往缺乏足够的灵活性和应变能力。或者项目因“官僚主义”走向高度“僵化”，或者因“管理疲软”走向全面“失控”。Tom签下了一個CRM实施项目大单，他很兴奋。“这个项目将增强企业的客户获取能力，增强客户满意度。当然，更重要的是增加企业的收益”，在Tom眼里，CRM项目的未来一片光明。不过，好景不长。Tom和他的团队紧张工作了2个月之后，他们沮丧地发现，整个团队的情绪低到了极点。上螺丝模式“我们甚至无法获得企业客户行为分析的基础资源，更糟糕的是，”Tom说，“项目组成员中，分成了‘他们’和‘我们’，‘他们’和‘我们’之间似乎无法建立更深层次的信任。”企业高层对项目经理Tom指手画脚的做法，也让Tom苦不堪言，“企业领导拥有改变项目计划、资源调配的特权。”Tom总是疲于应付、到处“救火”。这种“零打碎敲的项目计划”，被业务流程改善（BPI）专家H.James Harrington博士称做“项目管理的‘上螺丝’模式”。“上螺丝模式”，指的是项目进程缺乏有效执行的环境，总是“被迫改变”和“被动改变”，用“事后的补救措施”代替积极的变革管理。项目为何“脱轨”有关项目管理的书籍，可谓汗牛充栋。但这些书籍大多数集中在项目管理的技术方面，比如Gantt图、Pert图、作业分解结构、关键路径等，忽视了项目组织和组织中人的作用。美国

学者H.James Harrington , Daryl R.Conner , Nicholas L.Horney 于2000年出版的《项目变革管理 ( Project Change Management : Applying Change Management to Improvement Projects ) 》, 以独特的视角, 关注项目组织如何应对变革的问题。 “ 所有的事情都在变。 ” 这是全书的第一句话。任何项目事实上都面临变革的风险, “ 很多项目开始时有希望获得丰硕成果, 但不知为什么, 干着干着就脱离了预定的程序, 超出了原定的范围, 或者无法交付预期的结果。 ” 项目为何会 “ 脱轨 ” ? 到底是什么在作祟? 在变革管理、质量和绩效改善方面有45年经验的Harrington博士认为, “ 答案通常与项目是如何实施的有关, 而与选择了什么技术和方法无关。 ” 作为 “ 业务流程改善 ( BPI ) ” 的首倡者, Harrington提出了管理组织变革 ( Managing Organizational Change , MOC ) 的概念。 “ 遗憾的是, 高层管理人员所接受的训练, 就是留心投资收益率 ( ROI ) ” 。留心ROI的观点暗含这样一个假设, 即竞争环境相对稳定, 业务相对成熟。然而在变革时代, 管理者和企业家就不能仅关注投资回报的问题, 而必须关注 “ 变革回报率 ( Return On Change ) ” 。 变革回报率ROC与两个因素有关: 与推进变革的努力所得到的收益成正比, 与变革的实施成本成反比。 “ 努力 ” 与 “ 成本 ” , 显然取决于变革的组织 and 处于变革中的人。 电阻还是电容: 对待变革的两种态度 关于变革的态度, 人们有两种反应 “ 电阻和电容 ” 。适度地质疑变革并非坏事, 但一味地抵制变革则毫无益处。电容的特点在于储存能量, 并在适当的时机释放能量。 项目的推进过程, 其实就是变革过程。实施项目的过程, 就是实施变革的过程。 “ 实施变革失败的常见原因是个人与团队的顺应力不

强。” 顺应力强的个人和团队能够从重大变革中重新振作起来，并比以前更坚强，更能干。“ 顺应力是指我们在受到突变影响之后，重塑期望的能力的大小（包括心理、生理以及情感资源）。” 作为团队的基本单位，个人顺应变革必须具备这样几个方面的特征：积极、专注、灵活、有组织、主动性。团队中的每个成员，达到“ 顺应变革 ” 的状态，为团队协同工作奠定了牢固的基础。协同意味着“ 自愿 ”，并具备协作的“ 能力 ”。具备协同工作能力的组织，管理形态也发生了根本性的变化。转贴于：中国项目管理资源网 过去的项目组织，在执行计划、质量控制、预算等问题上，往往缺乏足够的灵活性和应变能力。或者项目因“ 官僚主义 ” 走向高度“ 僵化 ”，或者因“ 管理疲软 ” 走向全面“ 失控 ”。这两种项目管理的极端状态，都可以归结为缺乏“ 管理变革的能力与知识 ”。比如，缺乏共同认可的愿景（ Vision ），风险承受能力低下，缺乏清晰有效的沟通，时间观念不强，做事缺乏职业风范、虎头蛇尾，高层管理者言行不一、难以信任等等。因此，保持项目还在“ 轨道上运行 ”，就不是简单的“ 按计划执行 ” 的事情，而是如何顺应变革的问题。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)