

关于现代项目管理的灵魂 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__E5_85_B3_E4_BA_8E_E7_8E_B0_E4_c41_150079.htm 从工程本身转向了实施工程的组织，这就是现代项目管理的灵魂所在。项目管理不再仅仅是工具，而是关于组织、组织的成熟程度、组织能力、组织智商的学科和技术。10多年前留洋MBA学成归国的毕业生，曾有无就业机会之叹；10多年后MBA成为学位教育中最昂贵的经营品种。今天，人们又发现了新的经营品种“项目管理资质认证（PMP考试）”，尽管培训和考务费用高昂，市场依然火爆。转贴于：中国项目管理资源网 有人宣称，“21世纪将是项目管理的时代”；也有学者深沉地表示，要像Taylor创造动作时间分析、劳动定额，Gantt发明横道图，Deming倡导质量管理（TQC）一样，“重新发现项目管理”。其实，如果仅仅说，一个项目的启动必经过繁复的论证，冗长的决策和枯燥的计划与预算过程的话，“项目”，对一个奉行计划经济达30余年的国度来说，应当是不陌生的。不过学者们试图唤醒的自然不是这种色彩的项目管理，学者们试图唤醒的是一种“无所不在”的项目管理，或者叫“泛项目管理”。“泛项目”管理 国际项目管理的发展，已经大大突破了传统“建设工程项目管理”的界限，举凡符合项目定义的“一次性的活动”，都可以被视为“项目”。于是，演出活动、葬礼、外交斡旋、甚至一次交友聚会，都可以堂而皇之地被当作“项目”来运作。在这个变化的世道里，已经没有什么不在飞旋地变换着，“变化是一种正常的东西”，乃至战略管理有了一个新的分支，叫做“变革管理”。

(Change Management) ”。 20世纪留给21世纪的遗产，以“项目管理”突现风骚，在“恐怖主义活动的项目管理”、“军事打击的项目管理”，以及“军事联盟项目”、“阿根廷破产项目”、“安然倒闭项目”方面，显得十分意味深长：凡项目，皆可策划。从恐怖主义者的角度来看，“911”难道不是一次非常“成功”的项目管理？20世纪80年代以来，微型计算机的迅猛崛起，以及90年代以来互联网的爆炸式增长，都在技术手段上为古典项目管理方法的解决之道，提供了无数“好看又好吃”的锐利武器。那么，到底是什么，使得“项目管理”这个其实是“工匠的话题”，足登大雅之堂了呢？从国内外将项目管理急速“泛化”，大兴“杂交”之道的心情，或许可以窥现端倪。 计算不再是瓶颈 一些组合高手们，已经将如伙伴关系、系统重组、整合管理、风险投资的事情，摆放到了“项目”的显微镜下。在他们眼里，任何开发活动、改造活动、重组活动，都可以和营造活动一样，放置在项目的框架下予以认识、策划、组织、运作和评估。项目思想兴盛的一个主要原因，恐怕多少是因为策划一个项目的成本在计算机大兴其道之后大幅降低。像1960年代的载人宇宙飞船项目，以及“曼哈顿计划”，大量消耗在巨量方程组求解和迭代中的资金，足以使“项目管理”成为令人敬畏的行当。当时，项目管理往往对应着水坝工程、核电站项目、高速公路项目和17轧棍连轧机大修项目等一系列耗资巨大、费用昂贵、周期漫长的“活动和事务”。项目思想兴盛的另一个主要原因恐怕要主观一些。比如乔布斯发明Apple和比尔盖茨倒弄软件即“策划”一个活动并确保其成功，是20世纪后30年里黑客哲学、雅皮风范的生活方式。“一次性”

的定语不幸成为消费主义的同义语。举凡一次性的活动都可以被视为“项目”来安排的话，项目的泛化与兴盛已经势不可挡了。在现代项目管理中，谋划一个项目的主要障碍，已经不是计算，而是想象力。不过，泛项目的一个变异似乎并没有被识别出来，这一点需要细加端详。

“一次性”与“复杂性” 20世纪初期的管理学家们认为，通过作业以及活动的分解和相应的时间分析，可以获得对完成一个作业的开始时刻、完成时刻的估计；把这些序贯的作业与活动综合起来，就可以得到一个可能的作业组合集。于是项目专家认定，一定有一个或一组活动的序列，其所消耗的时间是最长的，从而成为整个工程的“卡脖子”活动，叫做“关键路线”。如果可以识别出这样的路线，其他的活动安排就有了一个时基（Timeline）。项目管理当然不仅仅是安排工序。更重要的是要考虑工序安排中可能存在的优化问题：比如资源调度优化、运输优化、工时优化等等。最终通过时间、资源和费用优化，来求解项目的最优函数，体现项目控制的财务目标。

古典的项目管理如古典音乐或古典教堂壁画一样，冥冥之中有这样一个假设：项目是可以通过“数目字”来管理的。然而“泛项目”似乎并不是如此。是否可以通过数目字来管理，成为一个退居其次的问题，“一次性”成为重要标志。这就是所谓的“泛项目”对古典项目的“变异”。

组织的复杂性 德鲁克在发表于1988年1-2月号《哈佛商业评论》的文章“新型组织的出现”中，论述了新型信息化组织的主要特征。他指出，知识型组织、共同的战略愿景、对专家实行按其能力而不是按其职位的激励方法、大量采用具有整合价值观的团队作业方式和任务小组，以及分权与自治等等，是未

来新型企业的组织形式。观察项目管理复兴的恰当背景是信息技术。但并不是说，因为信息技术提供了快速的计算能力，才导致了项目管理可以更加方便地加以实施；也不是说，利用更大的存储能力和可视化技术、图形图像技术，使得项目能够“刻画”得更加细致，尽管这些都可以被看作项目管理的时髦版本。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