

项目管理是战略变成现实的原因 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/186/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_186028.htm（一）问：现在有很多的人去考PMP，去攻读项目管理硕士学位，企业也纷纷推行项目化管理。项目管理为何会在国内这么热？答：虽然项目管理四五十年前在中国就有比较正规的名称了，但直到近几年才获得了飞速发展。由于商业环境变化的速度很快，企业面临的个性化需求日益增多，它们必须不断去做新的事情、去完成新的任务，不能只依靠以前的经验来发展，否则就会很难生存。要适应这种快速变化，企业必须在限定的时间和费用内把任务完成。换句话说，如何以工业化的效率去满足个性化的需求将成为企业管理的核心，不抓项目管理就没有执行力，也就没有竞争力。对于总经理、高层经理人来讲，他们的主要任务就是抓项目而不是日常工作，他们应该是企业里常设的项目经理。但现实情况是很多人依然将项目管理局限地理解为土建工程项目管理，而没有意识到每一次营销活动、每一个新产品研发、每一份订单都是项目。不具备创新意识的企业越来越少了，但不能控制创新过程的企业仍然比比皆是。项目管理就是要帮助企业实现可控的创新，如果企业没有足够的项目管理能力，只是空喊执行力，在未来的商业竞争中是没有活路的。这也是人们所说的“未来管理中有两项是最重要的：一项是战略管理，它决定企业的盈利模式；另一项是项目管理，它是战略变成现实”的原因。不仅对企业如此，对我们个人也是如此。企业普遍感到要想建立员工的忠诚度越来越难，其原因在于企业也越来越难以

保证对员工忠诚。组织结构的扁平化带来了经理职位的减少，流程再造造成了岗位的不稳定性等等都要求我们不能依赖某个企业过一辈子。在这样的形势下，忠实于自己的职业而不是企业将成为新的趋势。越来越多的人将不得不在不同的项目中谋生，流动的、临时性的员工会越来越普遍。项目管理能力就是在不同环境下如何与他人合作完成任务的能力，在某种程度上也就是人们在未来社会中的生存能力。（二）问：项目思维与项目化管理的核心价值何在？管理一个项目的关键是什么？答：项目思维与项目化管理并不是要将所有的东西定义成项目，这样既不必要也不一定经济。项目思维与项目化管理的核心思想是要按照项目管理的原则去做事情，要有系统的观念、利益相关方意识和过程控制能力。按照这些原则，成功管理项目的关键可以简单归结为以下三个方面：基于项目生命周期的流程管理、基于所有项目利益相关方的组织管理、基于预防和驱动的绩效管理。项目生命周期的目的有三个：控制风险、明确责任和有效驱动。随着时间的进程，投入到项目中的资源会逐渐增加，问题发现得越晚对项目造成的损失越大，因此需要按照生命周期来设置控制点、设置资源投入的门槛。项目需要内外的项目相关方共同协作才能完成，这就要求在项目目标设立时就纳入相关方对项目的期望，同时需要明确相关方应尽到的责任。生命周期的不同阶段的主要责任承担者是不一样的，仅靠项目经理去协调是不现实的，其结果可能是项目经理成了替罪羊。项目是企业收益的来源，企业各部门均需要据此来设定激励点，以驱动大家劲往一处使。流程管理的目的在于减低风险和提高效率。“要么遵循流程，要么先改变再遵循它”应该是一

个成熟企业的行事标准。此外，以绩效管理取代绩效考核也是十分必要的，前者的目的在于通过事前驱动和修正等提高结果成功的可靠性，后者则更侧重于事后判别。项目成功的关键貌似很多，但多了就不成为“关键”了。（三）问：项目管理应用最为广泛的行业（譬如工程，IT与研发，航天等），与国外同行业相比，我们的应用水平是先进还是落后，具体又先进与落后在哪里？答：“局部先进、整体落后”可能是我们的现状。我们在个别行业、个别项目的管理是很先进的，但遗憾的是，这些先进行很难被移植到其他项目中去。其中人的因素、政治的因素占了很大比例。我们相信“能人”，所以很自然依赖“能人”。美国好莱坞电影中常有人英雄主义的色彩，在我国的管理工作中，这种色彩也很严重，甚至更严重。我们常常会表扬那些因违反制度而产生杰出成果的人，而没有意识到对这种特例的赞扬会使体系更难建立。我们欣赏领导艺术，却忽视了这种艺术很难复制。因此，要说落后，就落后在我们整个项目管理体系不够成熟，项目文化、流程、工具、知识管理和复用等还不完善。科学管理的创始人泰勒1911年在其《科学管理原理》一书中说到：“到目前为止，我们总是认为人是第一位的。管理者要做的工作就是找到能干的人，然后去刺激他们努力干活。但是，从现在开始，必须变成体制是第一位的时候了。”我想，这句话对现今我国项目管理的现实同样有借鉴作用。（四）问：有人说项目管理是企业老板最重要的事，为什么不是项目经理？企业领导人在推进企业项目化规范管理过程中应该承担怎样的角色？答：常常有人问老板是应该管大事还是管小事，其实这种问法欠妥。老总需要根据情况既管大事

也管小事。但是，老总确实不应该花大量时间去管日常性的事，而应该去抓那些非日常性的事，也就是具有项目特征的事。在理论上，人们会区分“管理”和“领导”这两个词，前者是按制度办事，后者则是创造。这是老板要抓项目的一个原因。另一个原因就是，项目经理作为一个临时被委派的人，手里没有自己的兵，他们很难独立承担项目任务，他们更多的是承担执行项目计划和协调项目资源的工作。他们既不能对项目成果是否会给企业带来价值负责，也不能保证项目所需资源会按时到位。在项目管理过程中常有“六拍”现象，即项目决策拍脑袋，然后对项目经理拍肩膀，说些不能兑现的授权之类的话，项目经理激动地拍胸脯下保证。随着项目令人失望的进展出现，领导经常拍桌子训斥项目经理，项目经理因此拍屁股甩手不干或消极怠工，其结局是大家都拍大腿后悔不已。管理说到底就是“用正确的人，按照正确的方式，将正确的事情做正确”。何谓正确的事情，什么是正确的方式，如何找到正确的人，这么让其指导事情做得正确与否都是领导的责任。“赛马不相马”、“首问负责制”等背后的潜台词就是“责任都是你的，与我领导无关”，这样的做法不会取得圆满效果的。管理中的一个神话是上司比下属聪明，现实中更多的情况是，上下级之间就像动画片《猫和老鼠》里的汤姆和杰里一样，彼此都在和对方斗心眼。可惜这样对企业没好处。（五）问：目前很多的企业都在推广和应用项目管理，对于企业如何应用项目管理，提升项目管理水平，你有什么建议？企业项目管理培训应该如何做？答：主要观点有以下几个：1、将内训作为经营活动对待。管理内训应该是企业经营活动的一部分，因此也应该像对待其

他经营活动那样去对待管理内训。管理培训的计划与实施过程需要像对待其他经营活动一样引起企业高层人员的重视，必须围绕企业的目标和策略，确定行动路线，在此基础上制定相应的培训目标、受训对象、培训内容、培训方式、培训预算、培训效果评价方式。很多企业的管理内训也有效果评价方式，但一般是询问受训人员的现场感受，而没有建立有效的将培训与经营业绩关联起来的衡量方式、没有建立起培训与人员提升、调动挂钩的驱动机制。我很少听说企业举行过管理培训工作计划会、分析讲评会等。这是远远不够的。

- 2、教给员工有用的东西而不是时髦的东西。
- 3、以导游的标准选择内训教师。一名胜任的管理内训人员需要具备三个条件：
：第一，要对所讲解的内容有良好的实践经验。第二，要对所讲解内容有深入研究。培训者不能拾人牙慧，必须以自己的角度给受众展示一个新的视野，去激发他们跳出巢臼独立思考。第三，要会讲，要善于用通俗的语言和表达方式传递（实际上是推销）自己的思想。由于管理内训的参加者都是成年人，要激发他们的参与才能取得良好的效果。还有一种情况需要注意：在企业中越是能干的人越没有时间参加内训。为解决这个问题，需要采取一种“少吃多餐”的内训方式，采取模块化的方式进行。可行的做法是：将与项目相关的各种角色进行细分；设定每种角色需要掌握的管理技能；将这些管理技能模块化（一般每个模块的培训时间不要超过半天）；每年针对同一模块进行多次内训并进行多次考核；考核的结果与角色能力挂钩；根据角色能力分配项目任务。这种方式需要有来自企业内部的培训教师。

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