

项目管理中的创新智慧和 innovation 文化 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/232/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_232544.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_232544.htm)

摘要：本文认为项目管理同样要有创新，这与规范化、标准化并不矛盾。创新不是只靠少数人的聪明脑袋，需要培育组织的创新文化和群体的创新智慧。文中提出了项目领导人要为创新限定约束边界、适当分权、设定创新空间、避免过渡控制、用好‘头脑风暴’、重视收尾总结等一系列激励创新精神的理念和方法。

关键词：项目管理、创新意识、组织文化、群体智慧、领导能力

自从中国改革开放、走向世界，她就登上了全球化的互相依存和竞争的舞台。这个舞台催醒了东方巨龙的创新意识。只有从中国制造走向中国创造，才可能有中华的复兴，才会有自立于世界民族之林的能力。但是创新不能停留在口号上。如果说中国人缺乏创造性，你一定不会同意。然而说在中国成功地走到了‘智慧型组织’阶段的企业还凤毛麟角，你大概不会反对。肖知兴在他的《中国人为什麼组织不起来》一书中分析其原因，强调了价值观、信念和文化的力量。确实创新需要有群体智慧和组织文化。本文把这个大问题收缩到项目管理领域，看看情况又是怎么样呢？项目经理们喜欢这样的赞誉“你驾驭的‘列车’总是准点到达并且不超过能耗指标”。他们通常都是一些做事非常专注，习惯严格按预定框架和程序办事的人。很少从他们嘴里冒出创新这样的词。很不幸，其实这是一种认识上的疏漏。许多企业忽略了组织文化这个因素，不知道如何在项目管理的框架里培育创造性。项目管理中的创造性并不是与规范化、标准化相矛

盾的，它确实存在并有助于时间和金钱的节省。我过去也写过文章，认为项目管理应当是标准化和个性化的融合。创新的赛场有边界约束 许多人有一种误解，认为有创造性的人必须是不受任何拘束的。然而，项目管理结构就像一个创造能力的比赛场地，它确实是有边界的。尽管灌输这样一种充分评价创新价值的理念是重要的，然而领导者仍然需要对创新设置必要的界限。如果没有适当的边界和领导，无序的创新性必然会将项目引向一片混乱。在整个投资组合的范围中保持工作流程的连贯、一致非常重要。这将有助于在全企业内为创新建立一个坚实的‘巨人的肩膀’，否则创新只会是胡闹的游戏。这包括维持稳定的规章制度和行为准则，像制订计划进度和预算等都要有一定的程序，不要随意变更。在项目一开始就应建立好一个总的章程，并且在整个项目过程中维护好这个章程，使其能够得到有效的遵循。这可以避免许许多多问题和麻烦的产生。其实真正的‘创新狂躁’来自高层头脑发热的、糟糕的领导。无疑，公司高管应找到一种办法来培育创造能力，以提高项目成功的概率。项目本身是一类独特的过程，所以对于具有突破性的创造存在着许多机会，特别是在立项和寻求缩短工期、节省费用、提高质量的努力中。过度控制抑制创造性 要使项目能具有创造性，公司高管需有慧眼识别和启用能评价、鼓励创新精神的项目经理。不要因为有些创新的意见被认为‘说起来容易、做起来难’，就对其嗤之以鼻。为了使工作团队有最佳的发挥，一个项目经理需要具备指导、支持、教育和委任的技巧。控制性的领导往往一切自己决定并监视部下的每一个工作细节，这样必然抑制创造精神。有时候简便的技巧比高超的技术还更管

用。美国新泽西州的一位创新和领导力咨询顾问Wayne Morris认为，一个有创新能力的领导人的主要作用是设计和维护好一个支持创新精神的、安全的心理环境。为此，他提出领导者应具有：接受风险的承受力对智者失误（非愚蠢的失误）的经验价值的理解相互交流、沟通的平易鼓励创造激情的能力授予部下一定自主权的民主意识给部下个人事宜留下适当时间的宽容乐观的态度鼓励意外发现的能力对悖于常理的言论的宽容 全面培育创新意识 创新的项目管理贯穿项目的全过程，从建立一个创新的框架开始，让大家去思考如何找到一种与众不同的好方法来节省时间和金钱。美国西雅图的一位创新管理顾问Donna Shirley说，以她的经验创新的机会无处不在，不要仅仅满足于技术性的创造，还需要管理的创新以及用人机制的创新。创新仅仅依靠个别人的天才也是不够的。个别人单枪匹马的创新能力不可能真正把事情做好。整个团队必须具有集体的创新智慧和创新文化。工作流程中设定创新空间 组织应在工作流程中给予创新一定的空间。你可以也应当把创新列入计划之内，但务必将其放在需要的地方。创新这类工作方式的特征就是随心所欲地放纵思维，并为关闭狂想闸门的最后时刻设置好底线。对大多数人而言，在给出限定条件的情况下会工作得更好。项目管理的责任就在于设定合理的边界，给创新留出空间，并让你的团队成员都知道。这将有助于他们最好地发挥创造性，而且不会无端地浪费资源。要让人们知道遵守工作流程的好处，你必须尊重有创新精神的人，告诉他们在什麼情况下可以做新的尝试并允许犯错误。然而，同样重要的是，也要让他们尊重项目管理的工作流程。一个好的领导者要鼓励创新，但不允许随

意破坏工作流程。“头脑风暴”激发创新思维“头脑风暴”（brainstorming）是激发创造性的好方法。在项目启动会上把项目团队成员集合起来，向他们交待清楚项目的背景和关键性的目标，然后给定一个时间限制，让他们以任何方式去施展其“头脑风暴”。有的人对坐在一起开“头脑风暴”会议感到约束思维，也可以采取其它对他们更合适的方式。譬如让他们三五成群地进行小范围的非正式座谈；甚至采取网上在线的虚拟“头脑风暴”论坛的形式。力求有一个硬性的、快捷的工作流程，但仍然给团队成员某种灵活性。他们可以以他们自己的方式提出自己好的想法。激发创造性的工作流程应以识别需求开始，并以满足需求终结。在这个期间，思维的发散和收敛总是交替的，其诀窍在于当作出决定和委任之前为富有想象力的创意留出足够的空间。收敛太快是常犯的错误的。许多人在听到倒计时的滴答声时会脑子一片空白，创造性的思维也就嘎然而止。项目经理常犯的毛病是倾向于砍掉“头脑风暴”这一步骤，急急忙忙直接进入行动阶段，不给员工的创造性发挥留出足够的时间。掌控创新带来的“连锁反应”允许团队成员在指定轨道之外一定范围内自主思考和行动，就意味着会有新的主张、新的情况出现。项目经理要意识到并学会控制由此引起的连锁反应。例如，项目经理总是给予他的团队的每一部分成员规定可以支配的时间和经费，去完成指派给他们的任务。当他们尝试某个新的主意而在自己的额度内无法解决问题时，你是否要给予他们额外的时间和经费呢？如果这样做，就要考虑到一系列的连锁反应：从其它部分抽调经费、挤出时间会不会影响其它部分任务的完成；团队的其它成员会不会对此有意见或者效仿要求

额外的时间和经费；如果给予了额外支持之后仍然没有解决问题怎么办等等。项目经理需要对这一系列连锁反应进行通盘考虑并与整个团队商量，找到解决的办法。否则项目将会像挣脱了缰绳的烈马一样无法控制。适当分权有利于创造性的发挥 尽管由某一个人对项目进行总体策划是必要的，但项目经理通过对其团队成员在战术层面授予更多一些的权限，能有效地激发他们的创造性。通过向整个团队灌输项目费用管理的基本知识，教育他们如何管理费用能有利于公司的总体收益，你就可以把部分费用管理的决策权下放到协调员层次，以加速项目的决策进程。譬如，项目经理可不再坚持项目用工统一标准、统一审批的办法，而是规定几个不同档次的工资标准和几类用工合同，让协调员可以自行选择适合的人力资源，以降低费用，提高项目的收益。“鲶鱼效应”逼出创新和拼搏精神 剧烈的市场竞争使得利润变得越来越薄，行情变化如此之快更迫使管理者迅速做出有创意的反应和决策，才能立于不败之地。竞争激励着创新精神，企业之间如此，企业和项目内部也如此。这也许让你们乐意想起这样一个故事。沙丁鱼味道鲜美，挪威人最爱吃。鲜活的沙丁鱼价格比死的高出好几倍。因此当地渔民千方百计想让捕捉到的沙丁鱼活着抵港靠岸。但由于缺氧，没等靠岸捕到的沙丁鱼已大部死去。后来，有渔民想出办法，在装沙丁鱼的水槽里放进一些鲶鱼，结果大部分沙丁鱼都活着上了岸。原来弱小的、懒洋洋的沙丁鱼见到凶恶的鲶鱼就拼命游动起来，以逃避鲶鱼的掳掠，于是整个鱼槽会不断翻腾起来，大大丰富了水里的氧气，也就延长了沙丁鱼自己的生命。这就是被人广为称道的“鲶鱼效应”。往往帮我们送上成功颠峰的，不光

是我们的朋友，恰恰还有我们的‘敌人’。项目收尾是收成的季节 人所周知这样的道理，“不要在同一块石头面前绊倒”。这就要在项目结束时好好收集、总结经验教训和有创意的新思想、新做法。当领导要学会细心聆听。在每个项目结束时开好总结会，以便发现对将来有用的好主意，同时看一看那些蠢事以后千万不要再做了，并找一找有什么更好的替代办法。这样的总结不要忽略一点一滴有价值的创新意见。这是一个收获的季节。项目结束不仅要验收项目成果、结算项目收入，同样不要忘记收获项目过程积累的无形资产。如果你不这样做，就只好等待别人去发挥创造才能，那么成功和成就也将属于他人。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)