

建设有效的项目管理文化 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/238/2021_2022__E5_BB_BA_E8_AE_BE_E6_9C_89_E6_c41_238518.htm 有效项目管理文化不仅包括执行项目管理的理论，而且包括项目管理的执行艺术上和公司真正针对项目管理哲学的公司转化。财务会计、资产负债表、财务报告，成本分摊象X射线检查一样，可以看出公司经营的内部“骨骼”情况。但是心脏病、癌症和帕金森综合症这些常见死因不能使用X射线检查出来。营销失策和创新失败同样也只会会在问题发生以后记录在财务报表上面。Peter Drucker 随着组织中项目管理越来越盛行，项目管理的价值被用来判断对项目发起的投入必要性。过去大多是事例都是涉及项目如何成功的故事。项目管理执行的商业判断依赖于项目投资回报的计算。但是ROI的计算并不能完全反映项目管理的真正价值。项目管理产生的其它的更多的有形或者无形的价值并没有显示在ROI的计算中。人们在讨论和研究中，如今项目管理执行应该用公司（组织）产生的价值的更广泛的眼光看待。其中许多公司都使用平衡计分法的方法，并且平衡计分法应该用于研究和判断项目管理的价值。项目管理文化不断获得项目成功所需要的公司环境最终由高水平的管理创造。部门的管理或项目的定义，结构和执行，对于项目的成败起到极其重要的作用，并且也将决定整个公司的成败。有效的项目管理文化对于有效的项目管理非常关键。但是怎样才能建立和发展公司的项目管理文化呢？所谓文化就是公司上下对信念、价值追求的共识。这种文化深深嵌入在公司的政策、制度、运营、流程和日常工作中。为

了影响、指导员工的信念和价值观，有效地项目管理文化产生并通过改变（创造）每天发生的操作路程和日常工作，通过建立和执行项目管理理论，鼓励和奖励进步的行为和做法，改变工作习惯，来影响项目管理的文化。有效项目管理文化不仅包括执行项目管理的理论，而且包括项目管理的执行艺术上，也包括公司真正针对项目管理哲学的公司转化。这种变化有时是结构上，但是其通常包括管理经营的新方法：项目是公司任务的自然产物。项目是公司执行任务的方法，也是公司在激烈的市场竞争中，达到目的的方法。什么是项目管理文化？确定文化发展水平使用项目管理成熟度的级别描述和衡量。项目管理成熟度模型反映了公司制度操作流程和运作发展和建设的程度。公司项目管理成熟度水平可以看成项目管理文化。项目管理成熟度分为8个级别：无意识（non-awareness）、原始过程（initial process）、基本过程（basic process）、可重复过程（repeatable process）、改进过程（advanced process）、良好定义过程（well-defined process）、管理过程（managed process）、优化过程（optimizing process）。企业范畴内的项目管理换句话说就是企业项目管理文化，可以使用以上8个级别描述。怎么度量项目的文化 我们应该通过什么因素和环节来测量和判断执行项目管理文化带来的好处呢？如何度量项目管理文化（项目管理成熟度）从一个较低阶段上升到另一个阶段带来的好处呢？过去，有些时候会经常使用投资回报（Return on Investment）来衡量项目管理的收益。投资回报通常是测量收益能力，等于获得营业收入所需资产的平均投资除以营业收入。ROI测量的是如何有效地使用资产获得收入。但是仅仅单纯财务上的

衡量不足以清晰地描述出其中价值的情况。为了获得成功，财务的测量方式必须与非财务方式一起使用。目前有些企业使用平衡记分卡（Balanced Scorecard）方式衡量和管理。根据统计，甚至对于机构投资者来说，促成投资决定的35%因素是非财务指标。还有一种创新的衡量系统就是管理回报率（Return on Management）。管理回报率（ROM）是由Paul Strassman提出的，现在企业最缺乏的就是人才，是那些能够组织和激励员工能力，知道如何最大限度的利用资本的人。这种缺乏的资源就是管理。如果一个公司利润为正，那么这是由于管理产生的，而并不是资本本身自己产生的。高科技和服务业的业绩很大程度是受到其管理水平的影响，而不是资产的多少。管理回报率（ROM）是指释放的生产性组织能量占投入的管理时间与精力的比值，它反映着公司的经营战略是否完成，是评价公司最稀缺资源（经理人员的时间与精力）使用效果的比率。与其他的绩效比率（净资产回报率、总资产回报率以及销售回报率等）不同，管理回报率并不是一个准确的、固定的数值，而是一个大致的估计。管理回报率与其他的绩效比率一样，只要分母很大而分子较小，得到的数字就会很大，这说明管理回报率较高。罗伯特西蒙（Robert Simons）和安多尼戴维拉（Antonio D'Avila）在《哈佛商业评论》上撰文《“按照管理绩效，你应该得到多高的回报？”》，文章详细地分析了管理回报率及其相关的问题。他们认为，了解哪些因素构成组织的生产性能量，以及了解哪些工作可以使组织的生产性能量最大化，将有助于管理人员估计出管理回报率的高低。项目管理价值的度量方式使用什么样的组织结构能够决定企业的管理收益呢？上文提

到使用简单财务方式衡量管理收益是不够的。因此需要均衡的指标体系来获得企业和项目管理实践的健康程度。建立一个均衡的指标体系能够成为执行公司战略的强有力系统。这种衡量方式有助于良好的定义公司战略，将其贯彻到公司组织结构的各个层面，指导包括单个员工在内的整个公司执行公司战略。通过把公司的战略与预算、资源分配系统、工资分配计划挂钩，最终使所有员工的努力协调一致。判断使用均衡的指标体系衡量项目管理如何能够提升企业的指标，对验证项目管理投资在商业上是否可行是非常关键的。通常使用一些财务、运营和社会性指标混合在一起组成均衡的指标体系。这些指标应该是许多输入的综合平衡（输入的财力或者人力），输出（获得的成果）以及处理过程（生成输出的系统性能）。一个均衡的指标体系（根据不同企业战略，每个公司的指标不尽相同）包括下列内容：（见表1）

表1：均衡的指标体系 指数可以包括输入（输入过程的人力和财力）、输出（完成的结果）和过程（交付输出的系统性能）。对于涉及运营事务的指标通常包括：（见表2）

表1：均衡的指标体系 有效的度量方式可以看成是评价的前导（先行）指数（leading indicators，也叫领先指标或先行指标，是用来预测未来经济发展情况的最重要的经济指标之一，也是各种引导经济循环的经济变量的加权平均数），其预测组织内部和外部发展的未来趋势。先导指数是客观的和公正的，还应该是被标准化过的，使得其可以作为其他企业的标杆使用。其要求有：1、前导指数的采集与获得不应该是价格昂贵，也就是说不能影响工作或者影响员工的信任。2、能够区分意义重大的小变化。其应该是恰当的（测量正确的事务）和有

效的（可以能够从获得的数据中得出很多结论）。3、应该是全面的，能够显示企业运营状态的所有重要特征。4、它们应该是可以计量和可靠统计。因此，具有上述指标的完整测量系统的一个均衡指标体系才能用来判断项目管理的有效性。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