

项目综合管理：企业战略执行的推进器 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260044.htm 越是变化性大的工作，在网络型组织中，用项目管理的方式推进，效率相对来说就会越高。项目之间的资源分配、人员协调等管理工作，就是多项目管理的内容。有位广西的企业家朋友告诉我，他到香港考察时，听说项目管理最流行也最有效，于是很关心如何采用项目管理的方法。这是很多经理人都关心的话题，也是我近几年咨询生涯中一直研究的问题。企业项目化管理，可能是推动战略实施，提高执行力最有效的途径。正如美国著名学者罗伯特·格雷厄姆所说：“项目管理是适应环境变化的普遍方式，故而，一个组织的成功与否，将取决于其管理项目的水平”。

项目管理三层次 所谓项目管理水平，可以分为三个层次：第一个层次是项目管理，第二个层次是多项目管理，第三个层次是企业项目管理。我们先看看项目、项目管理、多项目管理和企业项目化管理的区别，然后分析项目管理与战略执行的关系，最后请大家一起来思考从项目管理提升到项目化管理的方法。所谓项目就是为生产/提供一种产品或服务，或者为实现一个明确的目标，而开展的一系列工作。比如，五一黄金周组织管理层集体参加一个为期3天的培训，或者一个房地产开发项目，都是相对独立的项目。而人力资源部培训经理日常的工作，则不算是项目。而项目管理呢，就是项目执行过程中的计划、组织、协调、检查、评估、沟通等一系列管理工作。那么什么是多项目管理呢？多项目管理就是同时有几个甚至几十个项目在执行，项目之间

存在资源共享、人员交叉等问题，需要进行统一协调。项目之间的资源分配、人员协调等管理工作，就是多项目管理的内容。比如房地产开发公司，同时开发多个楼盘，如果各个项目独立进行，就是相对简单的项目管理，单是如果几个项目，同意协调管理，就是多项目管理。企业项目化组合管理（简称项目化管理）看起来与多项目管理相似，似乎只有程度上的差别，但实际上有本质的不同。清华大学蔚林巍教授认为，项目化管理就是项目管理的扩展，就是将项目管理模式化、大规模地应用于企业管理之中。项目化管理涉及到企业组织与流程的变革、变化创新管理、多项目管理和全面计划管理、项目组合管理等。我习惯于从战略执行的角度看问题。一个企业的年度战略目标实现可以看作一个庞大的系统，需要分解成很多具体的工作，然后才能交由一线人员去推进。这些具体工作可以分成两类，一类是目标和责任明确的项目，可以明确立项并采取项目管理的手段去推进。另一类则是常规性、长期性或者琐碎的工作，没有短期内容以衡量的明确目标和成效。如果企业把有条件立项的工作，尽可能都用项目管理方式推进，并相应调整组织机构设置、人力资源管理、流程制度等，建立适应各种类型项目运行的管理平台作为支撑，就叫做企业的项目化管理。项目管理、多项目管理与项目化管理的区别是非常明显的（如表1所示）。项目化管理确实是把项目管理扩展、模式化、大规模应用于企业管理，只是完成这种转变不是一个简单的过程。我们需要理解这种转变对于推动战略的执行有多大的意义，才有必要去进一步思考和行动。效率差异 在实际运行中，我们习惯于把为实现年度战略目标需要做的繁杂工作，分解到各个

职能部门，由职能部门负责去组织完成。只有少数的重要工作，由职能部门承担难以推动，比如新产品研发、新产品推广等工作，纳入项目管理。但是，企业并没有做这样的思考：年度计划中，究竟有多少工作适合于用项目管理的方式去推进，而且这些工作顺利完成的话，企业的年度战略目标的实现就有充分的保障？其他没有纳入项目管理的工作，为了配合支持个项目的进程，推进起来是否也能变得更容易了？换句话说，在分解年度战略目标和计划时，企业是该首先把凡是能够由部门承担的工作，都交给部门去执行，部门推动困难的工作，才采取项目管理的方式来推动呢？还是反过来，凡是适合用项目管理方式推动的工作，都立项作为相对独立的项目来管理，实在没法立项的工作，才交给职能部门负责呢？立项管理的工作与职能部门负责的工作各自应该占多大的比重呢？这个比例多大才合适，取决于有多少工作对年度目标的实现重要，能够起到纲举目张的作用，而且适合立项管理。在企业里，一项具体的工作是适合交给部门去负责，还是交给项目组负责，取决于哪种方式更有效率。但是从表2的对比分析中，我们可以看到，不同的经营环境和组织平台上，同一个项目执行的效率和成本有明显差别，越是稳定的工作，在僵化的职能式组织架构下，用项目管理的方式推进就会很困难。而越是变化性大的工作，在网络型组织中，用项目管理的方式推进，效率相对来说就会很高。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