

项目综合管理：从项目管理到项目化管理 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_266289.htm 一、项目化管理是什么？项目管理从人类有组织活动开始就一直存在着，我们所熟悉的中国长城、埃及金字塔、罗马花园等都是原始项目管理成功的典范。但真正的现代项目管理是二战的产物，最开始孕育于美国原子弹的研制项目上。90年代初，项目管理从政府部门延伸到其他组织团体，逐步应用于软件企业、建筑工程企业。90年代中期，项目管理通过将传统任务定义为项目而使其应用领域扩大到生产作业型企业等非项目型组织中。项目化管理是从项目管理的逐步深入中发展起来的。20世纪90年代末至今，欧美国家通过管理培训学习，学会了将项目管理作为机构、公司和其他组织变革的引擎，通过对变革的框架进行计划和管理，将项目管理应用到所有行业领域中的商业企业、公共机构和其他组织的变革，开展新业务，或有效地进行业务流程再造，来加速组织转型，缩短实现变化的周期。1991-1993年IBM公司经历了严重的业绩下滑，这导致公司引入了新的总裁郭士纳，他在进行了一轮业务流程重组后认识到：为了更好地发挥业务流程重组的作用，还需要另辟蹊径重振公司的业务。因此IBM公司在1996年11月19日宣称公司变为项目化的组织，并将项目管理作为公司的核心竞争力，以实现组织变革的目标。其中最重要的方面就是IBM的项目管理中心。二、项目化管理为什么？管理培训专家认为项目化管理与一般的企业管理区别在于：一般的企业管理着重从整体和战略角度为公司的产品、市场等进行定位，而项

目化管理则从具体任务出发，把公司的设想或战略转化为实实在在的产品或服务。项目化管理不仅将企业中典型的项目如：新厂房建设，进行组织和管理，更重要的是将企业传统作业中的创新活动当作项目对待进而对其实行项目管理，如：企业投融资、广告活动、新产品上市、投资者关系管理、薪酬制度改革。项目化管理是所有管理中繁复、精微的管理。之所以如此具有挑战性，原因就在于它是一种复合管理，要求管理者具有多种综合管理能力。项目化管理最根本的目的是如何在确保时间、技术、经费和性能指标的条件下，以尽可能高的效率完成预定目标，让所有与企业相关方满意。正是因为通过复合管理将企业经营行为的方方面面都变成利润中心，作为项目化管理的领导者，管理培训专家提出“项目经理”不再是传统意义上的Manager（管理者）。因为他所辖的团队不再那么层次分明，以“指挥与控制”为基调的传统管理不再具有效率，要增强团队的战斗力，需要更多地“激发与引导”，进而大大提升企业执行的执行力。

三、哪些工作可以项目化？企业的日常活动中一直存在着性质与项目类似的工作，但大部分企业没有充分认识到对这部分工作进行科学系统管理的重要性。管理培训专家指出传统的做法是将其置于职能部门中进行管理，而这一类工作往往需要协调调动其他部门的资源和人力，因此其结果往往达不到预期的计划和目标。如果将企业中一次性任务，没有标准的执行文件，独特的、不重复的工作转化为项目，项目团队完成特殊使命后，就随即解散，回到原来的部门中，可以采取按照项目管理的模式往往更有效率。如新建制药厂是一个项目，建成投产后的日常生产过程则是作业。通常企业的流程业务依

然按照传统方式进行，但对任何变革的处理都作为一个项目来实施。因此企业一方面要按照传统方式运作重复性业务，另一方面还要支持和管理大量新项目。因此原有的单一的职能型结构所不能应付的大规模变化带来的压力，可以通过项目组织的方式进行快速而系统的反应。

四、如何实现“项目化”

管理培训专家讲解天士力的案例,告诉大家如何实现"项目化".天士力通过“八步法”将日常工作转化为项目的：

- 第一步：由职能部门经理、项目管理专业人员（IPMP）及高管人员组成项目委员会（PMC），总经理任项目委员会主任，PMC负责项目经理的任命，项目的评估、论证及验收。
- 第二步：每一年由各部门根据每年的工作计划提交本年度的工作任务清单，并将涉及C（成本）、T（时间）、S（范围）跨专业、跨部门的工作和任务，按项目立项，报项目委员会。
- 第三步：PMC组织项目化会议，从申请中选出本年度立项的项目，并根据项目的来源、重要性、复杂程度和涉及的资源大小确定项目的管理级别和优先顺序。
- 第四步：PMC批准项目立项，并与指定的项目经理签发正式的项目合同，审核项目经理提交的项目计划，项目计划应包括：项目团队成员、交付物、工期、资源计划和验收标准等。
- 第五步：由PMC委托项目委员会的常设管理机构项目办公室（PMO）对各项目的实施进行监督和协调，并协助项目经理对各项目进行管理。
- 第六步：项目经理按照项目管理的程序和文件，运用技术工具按照计划的目标、预算、进度、里程碑计划、WBS、人员分工、变更控制和项目报告，对项目的全过程进行管理并随时与PMO保持联系以获得支持。
- 第七步：PMC不定期举行项目的协调会和项目验收会，随时对项目运行过程中的问题进行

纠偏，并对项目间的冲突进行调解，优化资源配置，验收完成的项目，表彰项目经理。第八步：每年召开年度项目评奖大会，选出“十佳项目”和“十佳项目经理”，并从项目获得的收益中提取10%作为项目管理奖励基金，每年对优秀项目团队进行奖励，并选派优秀员工参加专业项目管理培训和IPMP认证。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