

企业边界与边界之外项目管理是什么 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E8_BE_B9_E7_c67_471033.htm 企业的非企业化和超企业化浪潮即将来临。从对纵向一体化组织的管理到项目管理，是我们正在经历、见证的管理革命。对这种革命性趋势的无视，将会造成许多管理实践上的误区和管理理论上的盲点。在德鲁克看来，尽管“管理”一词以及管理学是直到20世纪才出现的，但管理活动却是由来已久的管理的历史与人类的历史一样漫长。“6000年前，督造基奥斯金字塔建造者的那个人肯定比今天任何一位CEO都懂得多。”之所以说那个人比任何一位CEO都懂得多，就在于他管理的不是一个超大型的公司而是一个超大型的项目。而项目管理是所有管理中最繁复又最精微的管理。今天，人们常常把管理等同于企业管理。其实，即使是最狭义的管理，也同时包括盈利性组织（企业）和非盈利性组织的管理。二者之外，至少还有两种类型的管理，个人管理和项目管理。当然，这种划分也是一种“方便假说”，实际管理行为并非如此纯粹，这几种类型管理之间的界线没有那么泾渭分明。在以知识资本代替货币资本成为主要的财富资源的公司中，我们可以从一个经理人的管理行为中同时发现多种管理因素：领导者个人的修炼常常寓于企业的修炼中，公司资产与员工的“个人资产”（主要由知识资本组成）息息相关。一切商务活动都可能化为项目管理。管理学大师明茨伯格曾半开玩笑地说，未来的工厂只有两个雇员：一个人和一条狗，人负责喂狗，狗负责看住这个人不要去碰工厂里完全自动化的生产线。明茨伯格的意思是，

在未来的企业中，常规化的生产和经营留给人的空间将越来越少，因为只要能程序化的生产，都将可能被以计算机网络为代表的智能化设备所替代。这当然不是说，未来企业将越来越呈现为清晰的结构。恰恰相反，常规化的生产和管理将只占企业生产力和竞争力的极小部分。企业主要竞争力核心，将来自无法常规化、程序化的生产和管理。可以肯定地说，如果一个企业生产力越是常规化、程序化，就越不容易形成核心竞争力，随时可能被市场淘汰。人类的活动可以分为两大类：一类可称之为“运作”重复性、连续不断、周而复始的常规活动，如以流水线大批量生产；另一类可以称之为“项目”偶发性、常常是一次性完成的活动，小到一次聚会，大到像金字塔修建、曼哈顿计划、奥林匹克运动会这样的活动。换言之，前者是非创新性活动，后者是创新性活动；前者是按部就班地实现创意和设计，后者是创意和设计本身。众所周知，从前者获得的利润很小而且由于其过程的可复制性而变得越来越小甚至出现亏本（如彩电业和PC业已出现的情形）。企业要想可持续性增长，它必须依赖于“源头活水”表现为一个个“项目”的创新活动。一个项目的领导常常被称为“项目经理”，其实这种“经理”（manager）的含义已不再是传统意义上在生产线上负责的管理者（manager一词的本义）。因为他所领导的团队远不是那么层次分明，“指挥与控制”不再有效，代之而起的是“激发与引导”。通常把领导者分为四种类型：将军型、教练型、乐团指挥型、教师型。作为项目团队的领导者，项目经理与团队成员的关系，更像是教练员与运动员的关系。工作场所不再是流程被事先规划好的工厂或工地，而更像是一个场面不可预期的剧场

和嘉年华会。正是在这个意义上，汤姆彼得斯认为现今的公司已经进入无结构（或弱结构）时代，把无结构时代的管理称为“解放型管理”，其实质是以项目为中心的管理而非依靠固定的组织结构来展开的职能管理。“流程再造”

（Reengineering）理论的创始人迈克尔哈默最近指出，信息技术的发达与外包的盛行，企业间的业务的互联度越来越明显，传统的纵向一体化企业运营越来越被横向、超文本化运营所代替。这就是说，传统的企业边界呈现逐渐消失的苗头。在这种背景下，企业的经营将越来越多地作为项目来运营。以项目为中心，而不是以组织结构为中心的经营越来越多。迄今为止，“商务”（Business）一词差不多总是可以与“企业”（Enterprise）一词互换，如我们把“成长中的企业”说成是Growing Business，把“企业对企业”成是Business to Business（B2B）。但我们已经看到，Business正同时向两个方向嬗变一方面，Business将变得越来越大，大到任何一个企业（哪怕它是像IBM这样的超大型企业）都无力承担，只能以“战略联盟”的形式来完成；另一方面，Business将变得越来越小，小到只需一个人就可以完成。查尔斯汉迪在2001年1月号的《哈佛商业评论》撰文指出，当今的企业形态、规模将发生巨大的改变，未来的企业主要有两种类型“大象型”和“跳蚤型”。所谓“大象型”企业，其实就是由多个企业因相通的业务而结成的“战略联盟”或“战略伙伴”超越企业的企业，就像超文本超越文本的文本。它不是超级企业（Super Enterprise），而是超企业(Hyperenterprise)。Don Tapscott在谈到波特对新的竞争格局视而不见时说，“波音不再是一家飞机制造企业，已经成为一家系统集成商了

。梅赛德斯 - 奔驰公司也不再自己生产E系列轿车了，而由Magna公司来承担包括最后组装在内的所有生产性工作。IBM则成了不真正生产计算机的计算机公司，生产工作由其协作网络来承担。”新的竞争格局的改变，必然导致管理方式的改变。从传统的对纵向一体化商业实体（企业）的管理转向项目管理，是理解这种改变的重要线索。所谓“跳蚤型”企业，其实以自身为惟一雇员的“结点”式“企业”。这单个人之所以是企业而不是个人，是因为它是以一个企业身份而不是以雇员的身份与另外的企业（哪怕是“超企业”）来工作。在这种情况下，“同事”的意义发生了变化它不是指同一组织里工作的员工，而是指并非同一组织但因为某个项目而聚在一起工作的个人。所以说，企业将不再是Business的惟一的主体，Business的主体不再是一个，而是三个：战略联盟、企业、个人。管理的内涵和外延也随之改变。在很多时候，管理不再让人首先想到是“企业管理”，而是“项目管理”。用《财富》杂志的话来说，一切商务活动都可能化为项目，“21世纪是项目管理的世纪”。企业的非企业化和超企业化浪潮即将来临，从对纵向一体化组织的管理到项目管理，是我们正在经历、见证的管理革命。对这种革命性趋势的无视，将会造成许多管理实践上的误区和管理理论上的盲点。项目管理的悖论在创新叠出的硅谷，项目管理早已成为相当流行的管理模式。很多工作团队不是作为“一以贯之”的组织而存在，而是一种以项目为中心的团队。这样的团队因具体的生产项目而建立，一旦项目完成，它就可能解体。有人把这种管理方式称为“电影摄制组模式”。一个电影制片人为了生产一部电影，就会把在他看来最适合

这部影片、但属于不同的制片公司的各类专业人员（从导演、主演到化妆师）召集在一起，组成一个富有创造性的“能人班子”。影片摄制完成，这个“能人班子”即告解体，当然这并不排斥这个班子的某些人会因为某部片子而再度走到一起来。“电影摄制组”是工业时代超越组织边界的项目管理。其实，在农业社会里也有这种超越组织的临时性组织，比如农闲时节的狩猎小组。家庭和庄园是农业社会的生产组织，但在农闲时节，一些人就周期性地组成一个临时团队来狩猎。从“电影摄制组”中我们可以看到一系列张力它既是无边界的（花尽可能多的时间和尽可能多的钱找到最适当的人选）但又必须是有边界的（一部影片的投资不可能无限追加，其摄制的期限是固定的），工作的过程既是非常规化（它是一种艺术创作，鼓励随时出现的“突发奇想”和“神来之笔”）又是常规化（它又必须有相当固定的制作程序），它既要需要创造性又需要规范性，既需要个人创造力又必须维护体制化的生产能力。因此我们可以说，所谓项目管理，实际上是在寻找调和创新的不确定性与资源的确定性（局限性）之间，创造性劳动方式与流水线式作业方式之间的冲突的解决之道。用通俗的说法，项目管理是典型的带着铁链跳舞的行为。正是项目管理自身包含的悖论性，使得项目管理常常表现为“艰难的艺术”和“遗憾的艺术”，由于项目管理不善而造成的失败项目比比皆是。据统计，只有25%的信息技术项目在预算内按时完成，并可使客户满意。有一半的已完成项目的预算都被高估了60%到190%，并且其可用性只是原来承诺的70%。PM Network的一项研究结果表明，“大约70%的开放系统项目都会在实施方面发生时间拖延、超出

预算等问题，或者不能达到一些重要用户的预期”。“复合管理”项目管理之所以如此具有挑战性，原因就在于项目管理是一种复合管理，它要求从事项目管理的人必须具有多方面的管理能力：范围管理：着眼于“大画面”的事物，例如项目的生命周期、工作分工结构的开发、管理流程变动的实施等。时间管理：要求培养规划技巧。有效的项目管理人员应该知道：当项目出现偏离规划时，如何让它重回规划。成本管理：要求项目管理人员培养经营技巧，处理诸如成本估计、计划预算、成本控制、资本预算以及基本财务结算等事务。人力资源管理：着重于对组内人员的管理能力，包括冲突的处理、对职员工作动力的促进、高效率的组织结构规划，团队工作和团队形成以及人际关系技巧。风险管理：该课题检测管理人员在信息不完备的情况下作决定的过程。风险管理模式通常由三个步骤组成：风险确定、风险冲击分析及风险应对计划。质量管理：要求项目管理人员熟悉基本的质量管理技术，例如制作和说明质量控制图、实施80：20规则，尽力达到零缺陷等。合同管理：项目管理人员应掌握较强的合同管理技巧。例如应能理解定价合同相对于“成本附加”合同所隐含的风险。他们应了解签约中关键的法律原则。交流管理：要求项目管理人员能与他们的经理、客户、厂商及属下进行有效的交流。集成管理：在最终分析中，项目管理人员必须把上述8种能力综合起来并加以协调。项目管理最根本的目的是“如何有效地利用时间、技术和人力”，用专业术语表述，项目管理就是在确保时间、经费和性能指标的限制条件下，尽可能高效率地完成项目任务，达成项目目标，从运作中改善管理人员的效率，让所有项目相关者满意

。管理能力的缺项或不能有效融合多种管理能力，都可能导致一连串的并发症，如水平参差不齐的团队，对客户需求的模糊不清，配置不当的资源，时常短路的沟通，一味依赖高手和英雄……而最终导致整个项目的失败。至此，我们也许能理解为什么德鲁克说6000年前的那个埃及人比今天的任何一个CEO都懂得多了。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