

项目化管理：组织变革的引擎 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E5\\_8C\\_96\\_E7\\_c41\\_65095.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_8C_96_E7_c41_65095.htm)

摘要：组织变革是当今企业应对环境变化及管理复杂性增加所采取的适应性战略。组织变革通过扁平化的组织结构，减少执行层级，采用团队的方式完成临时性任务。企业的项目化管理符合目前这种世界变革的潮流，通过将企业内的一次性的任务转化为项目以达到组织对外快速反应、对内整合、优化配置资源的战略目标。本文从论述环境的变化开始，介绍了目前企业组织为了持续发展采用项目化管理的工具和方法对传统组织进行变革的实践。结合天士力制药股份有限公司4年来在项目化管理方面的尝试，给运用项目化管理的企业提供了借鉴。我们所研究的结论是：项目化管理的理念和方法越来越多的被用于企业组织变革，它不仅是管理企业项目的系统性方法，而且逐步成为改变传统组织模式和管理制度的有效手段。关键词：等级制，组织变革，矩阵式结构，项目化管理

1. 项目化管理推动组织变革在“持续创新与领导变革”作为企业家精神本质的今天，企业家们追求的有序的、稳定的、长期的发展战略正在遭遇多变的技术、价值观、消费行为、政策的变化等多种力量的阻击。消费者的日益成熟正导致市场竞争规则变得难以把握，而竞争规则的变化正导致企业的持续发展面临越来越大的威胁；技术正成为一切的核心而它的复杂性日益成为风险的源头；网络正像改变其它一切领域一样正在改变着企业，它已经不再是一个单纯的技术工具，或一种新的交易模式，而是新的生存方式和经济形态，影响着社会的价值

观和企业的经营行为；企业的政策制度环境的不确定性增加；员工的行为更具经济理性和短期化，传统的工资加奖金的激励制度不再让员工满足，他们希望得到更多的工作自主权、归属感、成就感和发展机遇，更少的监督和命令，并对企业有了更高的期待。面对如此巨大而速度惊人的变化和管理复杂性增加，企业固定的结构开始阻碍公司的发展，企业迫切需要将公司运作重复性活动的职能性结构转变为能够更灵活、更能激发创造性的，更具有弹性的处理一次性活动的组织结构。人类日常经验中，特别是随着自动化程度的不断提高，周而复始的重复性活动的范畴不断缩小，一次性的，具有生命周期的，有开始和结束的活动成为了常态。于是，专门处理这种变化环境中的一次性、创新性活动的项目化管理的应用也就越来越广泛，从而得到迅猛发展。项目化管理是从项目管理的逐步深入中发展起来的。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。接下来，运用在美国的国防和航天等少数领域，如美国的阿波罗的登月项目。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，尤其是新兴产业，如电讯、信息、金融、医药等，如美国GE公司，波音公司，IBM公司和摩根·斯坦利集团等，都运用项目管理的方法开发新产品，开拓新业务和开展投资活动。20世纪90年代末至今，欧美国家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。（Lisa S. Pyne）。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Louis V.Gerstner,Jr.他在进行了一轮业务流程重组后,认识到了为了更好的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。该中心由经过选择的在全球性的组织中服务的专家组成,还包括一套前后连贯的项目管理方法,重要项目的项目经理,项目绩效评估,这些已经体现在项目管理的方法、工具、管理体系和职业开发等方面，融入了IBM的传统。各国政府部门和各类国际组织,如世界银行,亚洲开发银行和欧盟等,都在一定范围内通过项目管理的方法管理其日常事务。中国政府每年从世界银行获得约30亿美元的贷款,都是通过国际招标、采购、咨询和BOT方式运作，采用项目管理的国际模式进行管理。在美国，一些非赢利性组织，如大学，医院和政府部门也通过项目化转型将那些日常管理事务转变为各种项目，甚至竞选活动，独唱音乐会，结婚典礼都使用了项目管理的方法。（Jack R. Meredith.2000）例如澳大利亚政府将2000年悉尼奥运会的火炬接力活动作为项目进行实施，比原来漫长的计划节约了约一年的时间并取得了圆满成功。美国加利福尼亚交通部建立了项目办公室来完成各部门工作的协调，推进职能管理者向项目管理者转变，把跨部门的工作通过项目团队的方式进行管理和控制。

( R.A. Chittenden.1997 ) 美国中央情报局 ( CIA ) 已经在整个机构内开始了全面的项目管理培训和认证计划(PMTCP) 。 CIA间谍和情报分析人员在工作中广泛的采用了标准项目管理技术来完成他们的工作，他们将日常工作转化为项目来做，按照项目的标准和要求进行管理，在以往数十年中进行了上千个项目,在项目管理方面具有丰富的经验。 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)