

项目化管理，企业生存之道 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_65288.htm 任何人类所从事的非重复性的任务，我们都可以称之为一个项目。从我们的始祖的原始洞穴搭建，到现代的高楼大厦建设，从金字塔到万里长城，从日常的居家生活到人生规划，从伊拉克战争到太空探索，项目管理无处不在。自从有了思想，项目管理实践就诞生了。从某种意义上讲，现实生活中的每一个人都是项目经理，都是项目管理的实践者。项目管理的方法和实践，一直伴随着人类社会的发展，并不是一个创新的东西，但项目管理形成一门系统化的知识体系，并形成一个新兴的项目管理职业，则是20世纪70年代开始的事情。为什么项目管理理论和实践得到如此的推崇，众多组织或企业把他当作企业的生存之道，在竞争中求得先机的法宝呢？现代社会的一切活动都处在一个高度竞争的环境中，资源和市场份额的争夺进入白热化程度，产品更新换代越来越快。从前的一个产品，如上海永久、凤凰牌自行车，一生产就是几十年，而且总是供不应求。如今的产品的寿命十分短暂，前几个月流行的一款手机，今天大多已经成了滞销品种，被放在了展柜的不显眼的地方。修建万里长城我们花了几百年，成千上万的男人死在长城脚下，可如今我们建设的投资巨大的三峡水利枢纽工程，前后也不超过10年。技术发展突飞猛进，产品的技术含量和复杂程度越来越高，风险越来越大，就算一个小小的微波炉，都涉及到了材料科学、模具、电子学、电磁学，热力学、环境科学、生理生命科学等众多学科知识。现实的情况

是，在一个高度竞争的环境中，任何组织或企业都不可能有无限的时间和无限资源，他们不得不在有限的时间和资源的条件下求得生存。传统的职能型组织正面临着巨大的生存压力，越来越多的问题在组织的日常运作范围内无法得以解决，不得不对现有的组织结构进行变革。传统的职能型组织在时间和资源上所面临的问题与项目管理着力探求解决的时间、范围、费用方面的均衡配置以达到最佳收益或结果的目标不谋而合，这就是著名的项目管理金三角。传统的职能型组织为适应现实的环境进行的变革分为二种情况。一种是将职能型组织架构彻底重组，改变成项目型组织架构，组织的运营由一个一个的项目运作组成，如建筑企业和研发企业。另一种方法是将职能型组织改变成矩阵型组织，根据组织的需求，设定项目管理在组织运营中扮演的角色和程度，用项目管理的系统方法来解决组织日常运营无法解决的问题。组织日常运营无法解决的问题越多，问题涉及的技术越复杂，学科越多，牵连的部门越多，项目化管理的程度越高。项目管理在组织营运中发挥的作用是有目共睹的。来自The Standish Group的报告显示，1995年，美国IT项目的平均成功率为16.2%（在进度计划和费用预算内完成项目），其中31%的项目在中途被取消，浪费了美国政府和公司大约810亿美元。完成收尾的项目累计费用超支大约590亿美元。三年后的1998年，美国IT项目的平均成功率为26%（在进度计划和费用预算内完成项目），未完工前被取消的项目浪费了美国政府和公司大约750亿美元，完成收尾的项目累计费用超支大约260亿美元。项目管理水平的提高功不可抹。在职能型组织中，用项目化管理的方法解决一些日常运作方面的难题，正越来越

越多地被广泛采用和实践，它的优势主要体现在：（1）项目管理有一套成熟的、得到全球认可的项目管理知识体系（如PMBOK），体系详尽论年抗蒂崇悠触绞瘴驳墓蒂善毯蛻婕暗南年孔芬蹇蒂忒 段 蒂忒 奔洵蒂忒 延霉蒂忒 柿抗蒂忒 肆 试垂蒂忒 低ü蒂忒 纒展蒂忒 晒汗蒂森戎读煊颖浅て谗导淖芙幔晒泻芮康目刹僮贻浴?BR>（2）项目管理有一整套指导项目管理从业人员职业发展的路径和专家资格认证制度，通过理论培训和项目实战操作，培养了一批具有较强执行能力的项目管理专家（如PMP）。（3）项目化管理系统化地评估问题或需求，从组织战略的高度寻求问题的最佳解决方案，而不是从某个组织功能块的角度考虑问题。项目化管理的目标始终紧跟组织的战略目标。（4）为解决特定的问题组建的项目团队，容易在目标和行动上达成一致，来自组织不同功能块的人员在项目经理的带领下，拧成一股绳，为实现项目的目标共同努力。（5）项目化管理的责任明确，避免了组织相关功能块在问题面前互相推委，踢皮球。（6）项目化管理运用项目管理的系统方法，在问题的解决过程中，自始至终评估时间、费用、范围、质量等方面的绩效，项目得到了有效地控制。当然，项目化管理也不是什么灵丹妙药可以解决所有组织的所有问题。只有组织的文化以及所在的行业特性支持项目化管理，项目化管理才能发挥出它那勃勃生机。项目化管理在项目沟通和团队建设方面，由于存在双重的汇报关系和汇报关系的临时性，如何进行有效沟通，项目经理如何与职能部门经理合作和分享权力，如何在职能型组织环境中带领临时性团队走向成功，也给组织管理层和项目经理提出了新的挑战，这也是本人一直在研究的课题

。有兴趣在项目管理理论研究、实践应用和推广方面进行深入交流的同仁，欢迎联络探讨交流。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