

如何成功推行你的项目计划方案 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__E5_A6_82_E4_BD_95_E6_88_90_E5_c41_65943.htm

在许多集团性企业里，集团对下属公司的管理往往实行项目推行管理，即由集团制定项目方案，通过种种方式在下属公司推行实施，再通过有效的运营机制，指导项目运营管理。集团正是通过这种项目运营机制，来实现对下属企业的有效管理。像佳通、联想、海尔等大型的集团企业，基本上都采用此类模式实现对世界各地子公司的科学管理。然而，如何在企业内成功地推行项目方案，却往往是项目设计者和推行倡导者最为头痛和棘手的事情。反思国内许多民营企业的兴衰就会发现，并不是这些企业在发展到了瓶颈时没有好的管理策略，真正的问题却是在于管理策略的有效推行实施上。因此，无论项目方案本身做的怎样正确，成功的关键却是能否在企业内有效地推行实施。如果你作为一名项目方案的设计者或负责人，该如何在企业内成功的推行项目方案呢？首先最为重要的，是项目方案本身的设计水平和正确性。项目方案的设计水平和正确性是决定项目成败的关键。方案优异，成功一半，它直接影响到方案的推行深度和实施效果。项目方案的提出，即应根据企业的总体战略规划及实际运营情况来设计，并选择适当的时期适时推动项目的开展。许多的项目负责人在项目的设计实施过程中往往忽略一点，即取得上级主管领导的支持，这是决定项目能否在企业内有效推行实施的重要条件，很多企业的项目推行实施最终流产，有不少都与未取得领导的支持这一因素有关。特别是作为企业的人力资源部门，其工作

的正常开展及管理方案的推行实施，就更少不了公司高层主管的支持了。因此，在项目设计之初，就应与公司有关上级主管领导保持沟通，让其了解整个项目的设计初衷。与此同时，项目的设计者还可通过与领导的沟通交流，了解到企业的发展策略。因为项目的设计推行，必须与企业的发展策略紧紧相联，只有当项目设计者清楚公司的策略，在推动项目的过程才不会偏离轨道，追求和公司不一样的方向，导致事倍功半。在取得上级主管领导的支持后，接下来一项重要的工作便是制定项目实施方案。通常情况下，在项目方案的制定之初，公司会选取相关人员成立项目小组，负责项目的制定、在企业内的推行实施及监督考核工作。项目方案的制定应严谨、科学，符合企业发展实际，一套脱离企业实际的项目方案不仅不利于企业的发展，反而会给企业发展带来重大的损失。在方案中，应对项目的实施效果预测、实施步骤、任务分解及项目执行监督有详细的阐述说明，特别是项目实施的可行性，必须是建立在大量真实可靠的数据分析基础之上，如此才能使项目更具说服力。项目方案制定完成后，应交由上级主管领导审阅，就方案中存在的问题及以后的推行实施中可能出现的问题进行讨论并做适当调整。待项目方案制定完成后，接下来便是着手在企业内部有关部门推行实施。在项目方案正式推行实施之前，项目小组应与项目实施部门及有关方面负责人充分沟通，建立科学的方案论证组织管理流程，确保项目实施的最终成功。首先应将项目方案分发给各实施部门负责人，然后举行“项目实施研讨”，就项目的科学合理性、可行性及实施过程中可能出现的问题展开充分的讨论并寻求解决方案，明确各方在项目实施过程中的权

利与责任，通过相互交流意见，各方最终就项目的推行实施达成共识。没有得到认同的项目在企业内是不会得到切实推行实施的，最终只能会虎头蛇尾，项目不了了之。另一方面来说，项目的成功推行实施，本来就不是某个人可以完成的，它需要依托团队的力量来共同完成。项目方案的讨论过程，往往即是一个团队形成的过程。再完美的方案也不可能得到百分之百的赞成。在项目方案的讨论过程中，必不可少的会出现一小部分人员由于种种原由不愿接受方案，甚至是对项目持否定态度，这是正常的现象。华为公司任正非在推行《华为基本法》之初，公司内部有超过20%的员工对《基本法》持否定态度，在企业内部掀起了不小的风波。在这种情况下，一个项目是否应继续推行下去，应着眼于全局及企业发展的长远利益去考虑，而不应仅仅看重短期效应。今天看来，《基本法》在华为的推行是成功的，也是卓有成效的，它确实帮助华为解决了公司一度出现的管理危机，促进了企业持续、健康、稳定的发展。在这其中应该注意到的一点是，为保证项目的有效推行，可适当向上级主管领导借力。根据大多企业管理者的实践经验来看，这种方式往往十分有效。因为在彼此的沟通过程中，必定会因为某些原因给有效沟通带来一定困难，而在这个时候，上级主管领导往往能起到很好的桥梁作用。但同时应注意的是，“借力”应谨慎并选择适当的时机，否则就会给别人造成一种“挟天子以令诸侯”的感觉，反而会给项目的推行实施埋下潜在的隐患。在各方对项目方案的推行实施达成共识后，接下来便是要着手就项目方案对相关人员进行培训，尽量使所有的项目参与人对项目操作有更深层次的了解。如果项目实施推广范围相对来

说较小的情况下，一般来说采用集中统一培训的方式即可；而如果是一个较大的全局性项目推广的话，通常就要采用层级培训方式来进行。即由项目小组先对项目实施部门负责人进行培训，使其掌握项目实施的有关知识和技术难题，再由其回到各自部门对其下属项目参与人员展开培训，实行层级负责制，最终达到项目参与人员都能够通过不同方式接受到项目培训。而作为项目的设计制定者即项目小组在具体的项目实施过程中所扮演的角色，也应该相应的转变为指导者、协调者，而非事事管、事事抓。真心公司人力资源部在公司内部推行“工作分析”项目方案时，所采用的正是层级培训方式。由于“工作分析”工作本身专业性强，其它部门负责人并非都接受过系统的人力资源管理专业知识学习与教育，对“工作分析”并非十分了解。而在此项目方案的推行过程中，他们又都是该项目的实际执行者和监督人，因此必须对他们进行“工作分析”项目培训工作，让他们了解“工作分析”的有关专业知识，并指导他们如何使用《调查问卷》及《职务说明书》模板，再由其回到各自部门对下属员工进行培训。然后由各阶主管负责撰写各部门、各职务的《职务说明书》。而人力资源部门在整个的项目推行实施过程中进行协调指导，并对各部门撰写的《职务说明书》进行审核，从而有效地在公司内部推行实施了“工作分析”项目，为以后的绩效考核体系的建立、薪资管理调整、人员招聘等一系列人力资源管理工作奠定了基础。在项目方案的实施过程中，项目小组应就项目的具体实施情况及效果反应随时与项目实施部门负责人保持沟通联系，针对项目实施中出现的问题及时磋商寻求解决办法。项目小组还应重视项目实施中各种信

息反馈的收集工作，并对反馈信息进行整理分析，及时发现问题，根据实际情况适当调整项目实施方案，推动项目有计划、有步骤地实施。项目方案推行实施后，项目小组应就项目的推行实施情况进行总结，撰写“项目实施报告”，定期向公司上级主管领导汇报，让公司上级主管领导随时掌握项目的实施情况，这一点十分重要。在国内，多数企业的主管领导往往并不仅仅只是注重工作结果，而同时对达成结果的工作过程亦是十分关注。他们并不希望在错误结果出来以后再去追究何人该对此负责，而是在项目实施的过程中就及时的追踪、指导，始终保持项目的推行实施按既定的轨道正常开展，确保项目实施所能给企业带来的利益最大化。同时，这也是在项目推行实施过程中能够始终获得主管领导主持的有效保证。与此同时，对项目的实施效果应进行定期的考核，建立项目推广考核机制。通过项目考核来确定项目的实施是否促进了企业的发展。企业内项目实施的最终目的就是要提高工作绩效，改善与企业发展现状不相适应的管理流程，提升管理水平，促进企业更加持续健康的发展，因此，就必须有针对性的对项目的实施效果进行考核评估，这也是确保项目的推行实施不偏离既定轨道的有效方法。考核的形式可以是多种多样，考核对象并非仅限于个人，也可是部门单位的整体考核，这要根据每个企业项目的推行实施情况不一而定。当然，项目考核指标的制定应从整体系统去考虑，考核的目的也并不是为考核而考核，而是要通过考核来发现问题，解决问题，促进发展才是最终目标。项目实施结束后，项目小组应该就项目的实施状况提交一份较为完整的项目报告，检讨哪些目标达成，哪些目标未达成，以供在日后作为参

考。如果虎头蛇尾，项目成员付出了昂贵代价获得的经验教训无法有效的分享，下次项目开始时，一切又从头来过，势必会造成资源的极大浪费。由此可以看出，项目在企业的推行实施是一个系统工程，并非独立于企业整体发展之外的。因此，无论是从项目的提出还是到最后的推实施，项目负责人都应持慎重态度，一但项目在企业内部开展，就要尽量确保其成功的实施。若是项目的推广经常以失败告终，最终给企业带来的是不可估量的损失。 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