

企业项目化

管理实践

跨越层级，打造强大的项目化组织

Enterprise
Projectification
Management Practice

李文 李丹 蔡金勇 等◎著

一家现代企业对自身**变革转型**的**真实**记录



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

Enterprise Projectification Management Practice

天士力于2002年开始推行项目化管理，在深入落实的过程中，逐步验证为现代企业运营中行之有效的管理方法。通过项目化管理的实践，解决了企业的管理瓶颈，培养了一批优秀的项目管理人才，塑造了拼搏进取的项目团队精神。希望天士力的经验能给读者带去启迪，希望项目化管理这一实效方法得到更广泛的应用。

—— 天士力集团有限公司董事长

本书特征

- ◆首次提出了运作型生产企业的项目管理思路与方法，为企业准确地实施项目化管理提供了蓝图。
- ◆提供了一套先进的、经过实践检验的、具有可操作性的方法，以帮助企业向“基于项目”的工作方法进行转变。
- ◆由那些正在做或已经做过此项尝试的实践者们亲笔写成，为组织理论的研究者和实践者提供了展望未来的重要视角。

本书适合人群

企业的决策者，可以通过本书来了解如何将一个金字塔形的传统企业改造成一个扁平化的、以项目为导向的组织。

中层管理者，在传统组织中扮演着部门或项目负责人的角色，可以通过本书来了解或学习项目管理和团队建设方面的经验和做法。

基层员工，可以通过本书来了解和掌握一些必备的项目管理的基础概念、知识和技巧，使项目管理成为帮助您成长的最佳捷径。

企业项目化 管理实践

李文 李丹 蔡金勇 等◎著

Enterprise Projectification
Management Practice



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

如果您是企业的决策者,那么您可以通过本书来了解如何将一个金字塔形的传统企业改造成一个扁平化的、以项目为导向的企业。

如果您是企业的中层管理者,在传统组织中扮演着部门或项目负责人的角色,那么您可以通过本书来了解或学习有关项目管理和团队建设方面的经验和做法。

如果您是企业的基层员工,那么您可以通过本书来了解和掌握一些必备的项目管理的基础概念、知识和技巧,使项目管理成为帮助您成长的最佳捷径。

对于研究企业管理、研究组织结构的学者来讲,本书的实践案例及系统的理论总结也是比较少见的适合现实国情的素材。

如果用一句话来概括——为什么这是一本值得您认真阅读并推荐给朋友的书,那就是:它是管理书籍中最好看的小说,是小说中最具理论水准和实践应用价值的教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业项目化管理实践/李文等著. —北京:机械工业出版社, 2010. 8 (2014. 10 重印)
ISBN 978-7-111-31663-3

I. ①企… II. ①李… III. ①企业管理: 项目管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 165629 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 李新姐 责任编辑: 刘 学

责任校对: 侯 灵 责任印制: 李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014 年 10 月第 1 版第 9 次印刷

170mm × 242mm · 19 印张 · 1 插页 · 246 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-31663-3

定价: 48.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
电话服务 网络服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

门户网: <http://www.cmpbook.com>

教材网: <http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版

本书的出版得到了众多业内专家的一致认可和热情推荐，他们是：

- 中国项目管理研究委员会名誉主任 IPMP 中国认证委员会主席
钱福培教授
- 招商局集团董事长 秦晓先生
- 欧美同学会副会长兼商会会长 中国与全球化研究中心主任
王辉耀先生
- 红杉资本中国基金创始及执行合伙人 沈南鹏先生
- 正略均策董事长 赵民先生
- 著名媒体制片人、优米网创始人 王利芬女士
- 国务院发展研究中心企业研究副所长 李兆熙先生
- 酷6网创始人、CEO 李善友先生
- 摩托罗拉人力资源副总裁 刘辉先生
- 挪威管理学院、法国知识经济与工商管理学院兼职教授，瑞典
于默奥大学工商管理学院副教授 哈尔夫·穆勒博士

在此深表感谢！

推荐 序一 *Preface*

2009 年在北京中国项目管理协会（PMRC）第 8 届年会上获悉天士力要出书，并希望我写点东西，我感到极为高兴并欣然允诺。

近几年来，天士力不仅在经营业绩方面硕果累累，在股市上有很好的表现，而且在项目管理领域也是成绩斐然，可以说已成为实施企业项目化管理的标杆。他们的“全面项目化管理组织变革项目”，与中国空间技术研究院的“神舟六号载人项目”、中国海外工程总公司的“项目管理体系建设”，在 2006 年上海召开的项目管理全球大会上一同获得了“国际项目管理大奖”这一被誉为“项目管理领域的奥斯卡奖”的国际殊荣。三家中国企业连中大奖，令这场有 40 多个国家参加的国际会议为之轰动。今天，天士力继中国空间技术研究院之后要将他们的成果著书立说，怎不令人高兴！

我曾多次说过，在这几年来，我国图书市场中项目管理领域书籍琳琅满目、种类繁多，比过去几十年间出版的总数都多，这当然是值得庆幸的事；但不足的是，在已出版的书籍中，从国外引进和翻译的书占多数，介绍理论和方法的书也占多数，而作者自身，特别是企业通过学习、实践、思考和不断总结而出版的书很少。现在天士力出版的这本《企业项目化管理实践》是一本在项目管理领域具有首创特色的书：它首次开拓实施了制药领域的项目管理应用；首次提出了运作型生产企业的项目化管理思路和方法；首次以企业真实人物与案例为主线，逐步引导到项目管理理念与方法。它涵盖了项目管理各阶段的主要知识，并以生动而平实的语言将项目化管理在企业中的历程完整地呈现在了读者面

前。其夹叙夹议的写作方式通俗易懂，使我们的认识从具体的案例上升到了一定的理论高度，是一部目前国内外图书市场上都很少见的著作。

我是因为李文同志而认识天士力的，而认识李文同志又是因为他在国际项目管理专业资质认证中的突出表现：他是我国首批获得IPMP A级（国际特级项目经理）证书的4位专家之一。我为他不断学习、努力进取的精神所感动，因为他也是我国目前唯一一位连续通过一级一级的认证考核，从C级、B级到A级的项目管理专家。在他的带动下，天士力已有140余位员工陆续获得了国际项目管理的各级证书。更为难能可贵的是，李文同志在获得A级证书后并没有裹足不前，而是身体力行地带动了一大批人，开拓了企业项目化管理这条在中国和世界上都极具难度的新路，并作出了成绩。我从他们身上认识了天士力，看到了天士力乃至中国制药行业的未来！

感谢天士力奉献给我国项目管理界的一份厚礼！

钱福培

中国项目管理研究委员会名誉主任

IPMP中国认证委员会主席，西北工业大学教授

推荐序二 *Preface*

本书描述了“项目化”的实际情形，讲述了中国一家大型制药企业从过程驱动型组织向项目驱动型组织转变的成功历程，并据此提供了一套先进的、经过实践检验的、具有可操作性的方法，以帮助企业向“基于项目的”工作方法进行转变。

项目化——以多项目并行的方式组织工作的一种形式——是当前的一个热点主题。每当一家企业、一个产业甚至更大范围内的组织从传统的过程驱动型组织向同期的项目驱动型组织进行转变时，这本书都能为其准确的实施提供蓝图。项目化有助于平衡可能由产业或地域差异而引发的不均衡。通过中国企业的一个实际案例，本书阐述了“什么是企业项目化管理”、“如何在制造型企业中推进项目化工作”等一系列问题，并绘制了一幅全面的图景，展示了公司实行项目化前后的状态以及转变的中间过程。本书作者在书中描述了他们在这种转变过程中的经历，告诉读者这样的转变需要平衡“硬性因素”，比如所采用的过程和决策的制订；也要平衡“柔性因素”，比如心理和行为方面的因素。为此，作者展示了他们如何同时平衡组织的需要以及员工的质疑和担忧，从而在保持较低员工流失率的前提下达到预期的商业目标和获得良好的声誉。

本书作者的集体思想将使其他企业在实行项目化的道路上不再孤单。在本书中，企业项目化管理的转变过程、伴随该过程产生的管理者与员工们的精神状态以及相应的最终产品——新型组织，都被一一呈现。本书作者也因此将关注的焦点从管理组织中的单个项目升华到了管

理项目型的组织。

本书为那些希望向项目型企业转变的公司提供了指南，是为那些转变的推动者、总经理和参与转变的员工们而写的一本参考书。

作为该领域的首倡之作，本书也为项目化制度及其结构的建立提供了许多新的视角，比如重新设计职能部门与项目组织的接口等。通过对案例企业的描述，本书展示了如何将职能部门与项目组织之间的冲突降到最低，比如通过项目化办公室来平衡职能部门与项目管理的角色和功能等。

本书由那些正在做或已经做过此项尝试的实践者们亲笔写成，为组织理论的研究者和实践者提供了展望未来的重要视角。

哈尔夫·穆勒博士

挪威管理学院，法国知识经济与工商管理学院兼职教授

瑞典于默奥大学工商管理学院副教授

P 自序 preface

我对项目管理有较深刻的理解是最近 8 年的事情。我的第一份工作是药品营销，与“项目”基本不沾边，更谈不上项目管理。当时我领导的团队几乎每年的营销业绩都比其他同事高出 20% ~ 30%，这并不是因为我比他们有更优质的客户，我的客户大多是偏远的 C 类客户，但最终的结果却比他们拥有大城市的 A 类客户的成绩还要好。两年后，我升到了更高级的营销主管，思考我做对了什么的时候，总结出几点不同之处：第一是善于计划；第二是勤于激励部下；第三是站在对方的角度考虑问题；第四是认为没有什么是不变的，提前做好预案。其中最重要的是计划。

后来到英国学习企业管理，我这才开始对项目管理有了接触。在伯明翰 ASTON 大学如油画般的校园内，回忆起当初做营销的往事，我恍然大悟，那应该是我在一种自发的状态下，不自觉地运用了项目管理的理念和方法。

真正开始管理项目是从回国以后进入天士力制药股份有限公司开始的，那是十年前的事了。有项目管理专家曾经问过我：“你们一家中药企业，既不是传统的项目型组织，又不是现代的 IT 企业，为什么会选择项目化的管理模式？你们这套做法是从哪里来的？”正好利用写作这本书的机会，我可以给大家一个答案，那就是：被逼出来的。

2000 年的天士力（本书中简称 T 公司）是一家高速成长的企业，从 1995 年到 2000 年间年平均增长率达到 80%。企业一方面要把市场紧缺的药品保质保量地生产出来，另一方面要不断研发和上市新产品。当

时公司的产品只有两种，所以快速推出新药上市就成了企业的头等大事。通常一种拿到新药批文的药品，要真正走向市场，至少需要一年半的时间，但是我们的团队只有6个月的期限。在这种不可能完成的任务高压之下，我必须寻找一种更有效且快捷的执行方式。最终，我们为这种刚获得生产批件的新药单独成立了一支临时性团队，破天荒地各个职能部门中抽调人员，让他们第一次不再受部门经理而是受项目经理的直接指挥，采用了过去从未尝试过的项目管理方式，完成了这个过去不可能完成的任务。

这次临时性的、成功的内部项目的尝试，使我开始认真思考这种方式在企业全面应用的价值。这期间恰逢国际项目管理协会（IPMA）在中国积极推广国际项目管理资质认证，我就带着我的3位下属参加了国际项目管理协会（IPMA）的C级认证，这是我们真正系统地学习项目管理。从这以后，我们开始尝试把企业内部具备一次性特征的工作从原来的各个职能模块里剥离出来，转化为项目，并根据它们的规模、重要性和所占资源的大小分成A、B、C三级，按照不同的等级实施不同标准的管理。公司就是从这个时候开始，走上了项目化组织转型之路。

经过8年多的实践，项目化管理模式确实给企业带来了巨大的变化。它可以将组织的战略目标分解渗透到具体的项目中去，也可以将市场急需的批量较小的新产品按项目方式来组织生产，而且这个过程是可被计划、管理和评估的；它不仅能够有效地管理企业计划内的项目，而且能够及时地管理突发事件和活动；它大幅度提高管理的有效性，缩短了产品上市时间，而这一切如果仅仅依靠原有的组织体系是难以做到的。另外，我们还发现，组织的项目化可以大大调动基层员工的工作积极性，为更多的人提供新的发挥他们自己才能的平台，让中层管理者快速成熟和多面化，使管理层能够依靠科学且精确的方式来量化、评估员工的绩效及其对企业的贡献。

呈现在大家面前的这本书是由多年来参与公司项目化活动的实践者共同编写的，它不是我们的宣传材料或植入式广告，而是一个组织对自

己的变革创新活动的真实记录和归纳思考的结果。因此，书中的人物都使用了自己的真实姓名，所援引的事例都是已发生的真人真事。本书的理论提炼部分主要由我来编写，其中的核心思想源于我的 IPMP A 级申请报告和社会学博士论文。

本书共分为四大部分，第一部分从项目化的定义、项目化管理产生的背景、项目化组织等方面较为系统地阐述了项目化管理的概念和理论；第二部分为项目化管理的导入和设计，从项目化管理的核心机构、组织、制度、工具、培训、激励等方面描述了项目化管理的支持体系；第三部分分析了对于项目化管理过程中的冲突如何协调，包括项目管理与职能管理的冲突、职能模式与项目化模式的冲突、管理团队双重角色之间的冲突、项目化组织中的员工行为，总结出了项目化持续改进的四个阶段，对项目化管理在企业中的持续完善和发展做了前瞻性的描述，系统地介绍了如何将项目化与企业战略进行对接；第四部分是未来组织模式展望，描绘了对于未来的组织方式和管理机制的设想，最后还特别加入了天士力普通员工眼中的项目化体验。

别忘了，我是做营销出身，所以接下来我将非常认真地向您推荐这本书。

组织成功的关键是保持与环境一致性的能力。如果企业组织结构能够根据其战略要求和环境变化作出弹性调整，那么它就能获得巨大而持久的成长。

本书将给不同层次、不同领域的同道带来如下价值：

如果您是企业的决策层，那么可以通过它来了解如何将一家金字塔形的传统企业改造成一个扁平化的、以项目为导向的组织。如果您有兴趣借鉴本书的做法在自己的企业中做一些不同程度的尝试，那么将有助于让您的组织更有活力、更富有创新精神，有更强的竞争表现，让员工有更高的忠诚度。

如果您是企业的中层管理者，在传统组织中扮演着部门或项目负责人的角色，那么可以通过本书的一些章节来了解或学习一些项目管理和

团队建设方面的经验和做法，那一定有助您站在更高的视点看问题，提前进入高层预备班。

如果您是企业的基层员工，那么项目管理可以成为您成长的最佳捷径，因为管理项目所要求具备的计划性和统筹性可以使您在进入企业很短的时间内，锤炼自己的领导力和执行力，通过参与和负责项目来培养自己在人际关系方面的沟通协调能力。通过本书您可以了解和掌握一些必备的项目管理的基础概念、知识和技巧。

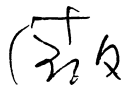
我知道，你们中有一些人肯定是未来之星，但现在还默默无闻，循环重复的日常工作把具备才华和潜力的您埋在群体之中，而项目能够提供机会让您脱颖而出。尤其在一些重要项目中，高层往往会把聚光灯照到您身上，对于许多有理想的青年人来说，在组织内通过承担项目而被发现和挖掘的机会比在传统岗位上的机会多很多。一般情况下，新员工要在职能岗位上工作3年才能被认真评估，要想纳入企业的人才培养成长计划一般要干满5年，而通过项目就有可能一鸣惊人。

以上是以企业为例，对于大量的非企业人士包括在政府机关、事业单位、学校、医院、非营利性组织甚至是会计师事务所、证券公司、基金公司等组织任职的人员来说，你们与企业人士具有共同的特点：都要按照严格的组织程序工作，都要面对临时性和突发性的环境以及来自上级和客户的压力，都需要更高的服务质量和产出水平。本书可以给你们提供一种处理应对这种压力的新方式，可以帮助你们更有效率、更周到地管理变化和掌握主动。对于研究企业管理、研究组织结构的学者来讲，本书中大量的实践案例以及高度系统的理论总结也是比较少见的适合现实国情的素材。

如果您是具备项目管理经验的人，那么可以按照本书的顺序，从头开始阅读，这样有助于系统地理解项目化的过程；如果您没有项目管理经验，那么可以先从本书较为靠后的一些章节中项目管理实践部分开始阅读，在慢慢地消化了具体案例以后，再来阅读理论部分，这将有助于引导您由浅入深、从点到面地全面了解项目化。

最后，如果用一句话来概括“为什么这是一本值得您认真阅读并推荐给朋友的书？”，那就是：这本书是目前管理书籍中最好看的小说，是小说中最具有管理理论和实践总结价值的教材。如果您在阅读本书的同时，激发出了一些想法和创意，包括对本书的观点和做法有不同意见，那么请您发电子邮件给我，地址是 levin@tasly.com，我真心期待与您讨论并探索中国企业的管理和发展之道。

在本书的编写和出版过程中，首先要感谢我们公司的董事长闫希军博士，没有他的高瞻远瞩以及对组织创新的理解和支持，项目化管理就不可能在天士力实现；其次要特别感谢中国项目管理研究委员会名誉主任钱福培教授，他从始至终给予了我们大量的指导和关注；另外还要感谢以李丹、蔡金勇、张学敏、潘津平、陈丽华为代表的本书的作者们，他们都是天士力的普通员工，他们中的绝大多数人现在已经成为了国际项目管理协会认证的 C 级和 B 级专家，这本书是他们自己多年辛勤劳动和智慧的结晶；最后感谢我的夫人顾琳女士，她把两个孩子丘比和多比照顾得很好，使我可以把主要精力投入到工作和本书的创作中。本书的出版还得到了南开大学文学院孔嫫同学的帮助，在此特别致谢！



2010 年 6 月 21 日

目录
Contents

推荐序一

推荐序二

自序

第一部分 企业项目化管理的实践和发展

第1章 什么是项目化管理..... 3

1.1 项目 4

1.2 项目化..... 10

第2章 项目化管理产生的背景 31

2.1 项目化来源于组织扁平化..... 32

2.2 项目化从项目管理的最新发展中获得灵感..... 34

第3章 项目化组织 43

3.1 “嵌入”是项目化组织的核心特征 44

3.2 项目化程度决定管理复杂性..... 47

3.3 内置职能型组织..... 48

3.4 类矩阵型组织..... 49

3.5 矩阵型组织..... 50

3.6 混合型组织..... 53

3.7 项目型组织..... 54

3.8 双层矩阵和三维矩阵..... 56

第二部分 企业项目化管理的导入和设计

第4章 企业项目化管理的导入	61
4.1 酝酿突破	62
4.2 走出困境	67
4.3 融入文化	73
第5章 项目化办公室	79
5.1 概念型的项目化办公室	82
5.2 秘书型的项目化办公室	85
5.3 全员型的项目化办公室	101
5.4 专业型的项目化办公室	110
第6章 制度的建立和演化	115
6.1 只有两份文件	116
6.2 边造车边修路	117
6.3 标准化的制度	118
6.4 从简化到优化	133
6.5 从优化到进化	136

第三部分 协调冲突和持续改进

第7章 项目管理与职能工作的冲突与协调	145
7.1 第一季：强力推行，矛盾重重	146
7.2 第二季：勇于尝试，转变观念	153
7.3 第三季：突破常规，创新管理	157
第8章 职能模式 + 项目模式 = 项目化模式	169
8.1 两种模式的特征	170
8.2 两种模式的对立与统一	171

8.3 你中有我，我中有你	174
第9章 多重角色的管理团队	179
9.1 管理人员的新角色	180
9.2 下级领导了上级	182
9.3 职能经理的权衡	183
第10章 项目化管理模式下的员工行为	187
10.1 三种组织模式中的员工行为比较	188
10.2 员工行为分析	195
10.3 项目化管理影响员工行为的主要因素	205
10.4 项目化是促成创新文化的可持续模式	207
第11章 项目化持续改进的四个阶段	209
11.1 第一阶段：宽进宽出	210
11.2 第二阶段：宽进严出	213
11.3 第三阶段：严进严出	216
11.4 第四阶段：化于无形	219
第12章 项目化后的多项目管理	223
12.1 T公司多项目的来源和分级	224
12.2 多项目管理的战略	225
12.3 多项目的管理决策	228
12.4 多项目的沟通报告系统	230
12.5 多项目管理成功要素	231

第四部分 未来展望

第13章 面向未来的组织	237
13.1 层级组织的问题	238
13.2 “家长制”是中国特色的层级制	240
13.3 未来的组织将面对多变的环境	242

13.4 从层级制到扁平化·····	247
13.5 从扁平化到项目化·····	248
附录1 员工的项目化体验·····	251
附录2 T公司使用的部分表单模板·····	263
参考文献·····	280

第一部分

企业项目化管理的实践和发展

什么是项目化管理

1.1 项目

要理解什么是项目化管理，我们需要先了解一下什么是项目。项目自古就有，比如中国的大禹治水、秦始皇兵马俑、万里长城、埃及的金字塔等，它们都是一次性的任务，我们可以认为它们都是古代的项目。但是那时尚未形成明确的项目概念，只能叫事情、事件、工程，或者任务。第一个真正的现代项目是 20 世纪 60 年代的美国阿波罗登月计划，现代项目管理的概念也从那时才开始形成。

在日常生活中，大家对项目其实并不陌生，尤其是在改革开放以后，大家经常可以听到各地争上项目、拉项目、跑项目等新闻。那么这些项目和我们所说的项目是一回事吗？总体而言应该说是的，但这两者的内涵还是有些差别的。我们在时政新闻中常常听到的项目，如“863 项目”、“973 项目”等，并不特指某一件事情或某一项工程，而是这一类事情的总称。

1.1.1 项目是一次性的任务

随着项目的应用从军事、航天等少数传统领域扩展到各行各业，项目的含义也不断地得到外延，要想给项目准确的定义也越来越困难。仅从权威定义来看，项目的概念已让人眼花缭乱。如《PMBOK® 指南》（第 4 版）中对项目的定义是：

项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。

项目有大小和层次之分。大项目可以叫做 Program（工程），小项目可称为 Task（任务）；层次的意思是项目由若干个子项目（sub-projects）组成，子项目可再分解为孙项目或工作包抑或任务集，一直可分

解到具体的个人可以负责的工作，到不可再分的层次。项目的层次类似于组织的金字塔结构，其内部有严密的逻辑和严格的秩序，大型项目实际所管理的就是金字塔组织。

下面搜集了目前比较权威的关于项目定义的描述和一个正在进行的受到全球关注的典型项目：

——项目通常是指在一定的资源约束下，完成特定目标要求的一次性任务，其中特定目标可以是某种产品、服务或是其他成果。

——项目是一个特殊的将被完成的有限任务，它是在一定时间内，满足一系列特定目标的多项相关工作的总和。

——项目是为了达到一个特定目标，而在一定进度和范围的约束下实施的一种复杂的努力。

——项目是人们一次性的、独特的努力，是指以前所未有的方式做一件事。

——对企业来说，项目就是在预定的期限和适当的预算下要完成的目标，是一种跨部门、跨专业的团队的组织活动。

——质量管理专家朱兰对项目的定义更为简单明了：一个计划要解决的问题就是项目。

——创新大师汤姆彼得甚至认为“一切都是项目”。

[ALMA 项目]：在智利阿塔卡马沙漠中的圣佩德罗，科学家们正在建造大毫米组合望远镜（Large Millimeter Array）——66 部接收天线（每部天线 115 吨重）将组成世界上最大的组合望远镜。通过它，人们可以看到几十亿光年外的气体，这可能有助于解释宇宙的起源。该项目的预算成本是 13 亿美元，由 19 个国家分担。目前，3 部接收天线已经就位，项目将于 2012 年完成。（Doris Burke）

项目来源于人类有组织的活动，一个组织中的活动可分为两大类

型：一类是持续不断的和重复的，称为运作（Operation），例如制药企业中的原料采购、产品生产和成品发运等工作就是其日常的运作工作；另一类是独特的一次性任务，称为项目（Project），例如一种新药物的研制、一条新生产线的引进等工作就可以称为项目。运作是企业中连续不断的、周而复始的反复性工作，有固定的流程和标准，如原料采购、检验、生产运行、成品运输等；而项目是一次性任务，没有标准的执行文件，是独特的、不重复的工作。

从企业的角度来看，运作是企业自身累积的过程，企业以此来维持其正常的运行；而项目是企业成长和发展的推动力，成功的项目可以推动企业快速的发展和成长，而失败的项目则会导致企业走向衰退。企业的创建本身就是一个项目的开始。发展中的企业不断重复着运作与项目的交替，运作带来企业的量变和稳定，项目带来企业的质变和创新。

在T公司，项目被定义为一个计划要解决的问题，或是一项计划要完成的任务，有其起点和终点，可以分解为多项子任务。具体来说，项目就是在预定的期限和适当的预算下要完成的目标，是一种跨部门、跨职能的团队的组织活动，是通过项目化的理念和方法来将公司中的各种跨部门的活动转化为有具体目标、预算、进度和控制的项目。

在实际工作中，T公司将开发中药制造新技术、产品研发、节能减排、股票发行、产业链管理、国际产品定制、大型市场推广、新产品上市、质量改进等原本被视为经营活动和管理任务的工作（Activity），进行汇集和甄选，从而转化为项目，并按项目的标准和要求进行管理。

1.1.2 项目的五要素

为了让大家对项目的概念有更深入的理解，接下来我们将举例介绍构成项目的五个要素：范围、组织结构、质量、费用和时间进度。其中，项目的范围和组织结构是构成项目的基本要素，而质量、费用和时间进度是约束要素，其依附于范围和组织结构。

拿生活中常见的房屋装修来举例。装修对于普通家庭来说通常是一次性的活动，当你开始构思装修计划的时候，首先要确定是全面装修还是部分装修、是精装修还是粗装修、要装修的房间有哪些、面积有多大等问题，这时你已经开始界定这个项目的范围了；其次你会考虑是自己装还是请专业装修队来装等问题，这就是项目的组织问题；再次你要思考的问题是准备花多少钱来装修、什么时间开始、什么时间结束等，这就是项目的费用预算和时间进度；最后你要结合你的费用预算，测算一下装修的档次，事实上这关系到这次装修的质量。因此，从这个房屋装修的项目来看，装修的面积、由谁来装、装什么档次、花多少钱、多长时间装好，就构成了这个项目的五个要素。

1.1.3 项目的五个特点

1. 项目的目标不能有大的变动

项目具有明确的目标要求，一旦签订了项目合同，就要明确规定项目的目标即项目可交付的成果、对该成果的质量要求以及完成该成果所需要的时间和费用。当然，项目的目标允许有变动的幅度，只是一旦项目的目标发生实质性变化，那么它就不再是原来的项目，而将产生一个新的项目了。还是以装修为例，一旦你与装修公司签订了合同，那么如果你改变了装修的范围、装修的预算或者装修的工期，这就会被视为对项目目标的改变；如果装修已经开始进行，你又提出一些较大的变动，那么这些变动就有可能被装修公司视为一个新的项目，而你可能就要为此承担一些额外的费用。

2. 项目的目标是由多个分目标共同组成的

项目的目标总体上可以分为成果性目标和约束性目标两种。成果性目标是项目的来源和最终目标，也是项目全过程的主导目标；约束性目标又称为限制条件，是实现成果性目标的客观条件和人为约束的统称，

是项目实施过程中需要管理的主要目标，主要限制范围包括时间、费用和质量三个方面。在房屋装修的例子中，成果性目标就是交付一套满足设计要求的装修质量上乘的房子；约束性目标就是规定的费用预算、施工工期以及约定的质量标准。

3. 时间、费用和质量是可以相互转化的

当项目总目标确定后，时间、费用和质量这三个要素就会相互制约，但同时也可以相互转化。也就是说，当压缩项目的工期即要求提前完成项目时，必定以增加费用或牺牲质量为代价；当减少对项目的费用投入时，必定以延长工期或牺牲质量为代价；而对项目质量的要求提高时，必定以增加费用或延长工期为代价。

4. 项目组织是临时的、开放的

在项目实施的过程中，项目团队中的成员及其职责都在不断地发生着变化。某些成员是为了完成某项任务而借调来的，当任务完成后要回到其原来的组织中，且当项目结束时整个项目团队也会随之解散。一般而言，参与项目的组织往往有几个、几十个甚至更多。它们通过协议、合同或其他方式结合到一起，在项目的不同时段以不同的程度介入项目活动。可以说，项目组织没有严格的边界，是临时的、开放的，当然弹性也是最大的，这一点与一般的企事业单位或政府机构的职能组织有很大的区别。

5. 有些项目可以“摸着石头过河”

每一个项目都有其独特性，其开发过程必然是渐进的，即使其他项目有可参照和借鉴的模式，也需要经过逐步地补充、修改和完善来找出适合本项目的模式，而不能照搬。项目的实施也需要逐步地投入资源，有些项目的投入资源和管理环境存在很多不确定性，这样往往会使项目最后的结果与预期目标产生很大差异，甚至完全相反。以大家熟悉的辉

瑞公司开发的全球著名的药品——伟哥为例。该项目在最开始在立项的时候，并不是要寻找一种增强性功能的化合物，而是想要研发一种心血管药品。辉瑞公司在后来的临床实验中发现，这种药品在心血管领域的效果并不理想，但它在增强性功能方面表现却非常突出。后来该项目改变了目标，重新立项，最终研制成功了史上最畅销的治疗阳痿的处方药。

1.1.4 项目的分类

我们从项目的定义中已经基本了解到，项目按照规模大小可以分为工程或者任务，但这只是一个粗略的分类，项目的分类实际上有很多标准。

从项目运作的时间长短来看，我们可以把时间短的项目叫做“仪式”，时间长的项目可以叫做“事业”。为什么“事业”也可以叫做项目呢？因为它也符合项目的特征，即追求使命的人坚定地为自己的理想而奋斗，从一而终，奉献一切。比如中国人民的解放事业、各国人民的民族独立事业，就可以说是时间比较长的项目；而设计和安排一场浪漫而隆重的婚礼，就可以看作是一个短的项目。

从项目的功能来看，比较常见的可以把项目分为军事项目、航天项目、建设项目、软件项目、投资项目和咨询项目等，如我们常见的房地产项目和游戏软件开发项目就分别属于建设项目和软件项目。

从项目的使命和目的来看，可以把项目分为研究型项目和应用型项目，比如科学家研究对抗艾滋病毒的疫苗，研究和开发新型能源，这些都属于研究型项目；而应用型项目就很多了，像我们熟悉的“鸟巢”、北京奥运会、春节联欢晚会，以及大家喜欢看的电影《阿凡达》，都属于应用型项目。

从项目的标的和金额来看，通常我们所说的大项目，往往就是指项目标的和金额很大、涉及的人员和资源众多、耗时较长的项目，如“希望工程”、“南水北调”、“西气东输”等项目。在金融投行界，有些上市公司首次公开募股（IPO）就能募集几百亿资金，而创业板的上市公司

IPO 可能就只有几亿资金。从这个角度来看，所谓项目的大小只是相对的概念。项目还有一些其他不同的分类，这里就不再赘述了。

1.2 项目化

1.2.1 为什么要将职能工作项目化

让我们先来看一看目前在企业中如何处理具有项目性质的工作。在通常情况下，如果企业在年度计划中决定引进一条自动化生产线，以解决企业产能不足的问题，那么总经理就会将工程部的负责人召来赋予他这项任务，并告诉他相关生产线的标准和参数由生产部提供。一周以后，生产部提出提供相关生产线的标准之前应该先由技术部和质保部提供质量控制标准和工艺参数，产能的规模指标和产品规格数据需要由市场和销售部提供。工程部联络了市场和销售部，得到的答复很简单，他们需要管理层提供未来 3~5 年的战略规划和市场预测，以确定将来大规模增长的产品品种和规格。这样就形成了一个循环，如图 1-1 所示。

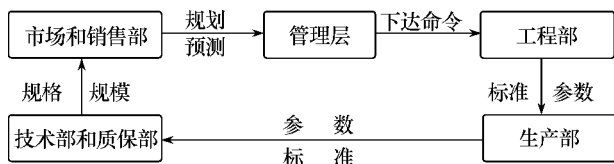


图 1-1 职能工作中复杂的信息流程

这样一个循环的周期一般来说短则一个月，长则半年。也就是说，从下达命令到正式启动，这项工作在职能部门间的信息传递和协调沟通可能耗掉整个工作一半的时间，这还不包括供应商考察、招标和具体的设计论证，以及职能部门间为规避风险而相互推诿所耽误的时间。

我们接下来看看第二种情况：由于质保部发现了一个由于进口设备缺陷而导致的产品不合格率上升的问题，所以总经理指示设备部给予解决。设备部在接到指示后经过调查发现两个问题：一是设备已产生系统

性缺陷，无法通过修理来解决；二是当初引进时没有对设备的耐用性进行验证。设备部将此情况汇报给总经理，并建议由负责设备引进的工程部与制造商协商解决。“球”传到了工程部。工程部认为他们没有责任，因为当初设备引进时，质保部对设备进行了适用性验证，生产部对其也进行了合格性验收。工程部还十分笃定地认为，由于生产部员工缺乏培训才导致了设备不可恢复的缺损。生产部当然不同意这种说法。生产部认为当初设备引进时，设备部并没有完整告知其设备在使用中的注意事项，而且设备在使用中遇到的许多问题都是生产部技术人员自己解决的，否则，这台设备可能还趴在那里不能动呢……10周过去了，问题仍然存在，而对于谁应该承担责任的问题，工程部、设备部、生产部和质保部之间还在为自己“据理力争”，好像还看不到解决问题的苗头。而生产部为了不影响生产，不得不采用人工替代的办法临时维持着生产。

我们再来看看一个更离谱的例子：技术部提出了一个好主意，如果将新产品 A10 工艺流程中的辅料 T01 替换成另一种更便宜的辅料，那么在不影响产品质量的前提下，将为公司每年节约 200 万元。管理层认为这是个好主意，于是决定成立一个小组来进行可行性研究和计划实施。但对于由哪一个部门出来牵头负责的问题，各部门争论了一个多月。技术部认为，应该由采购部牵头实施，因为他们最熟悉替代辅料的价格、品种和质量；采购部认为，生产部应该负责牵头执行，因为这种变化将直接影响到生产的排产和岗位的调整；生产部认为，此事由质保部牵头执行最为合适，因为工艺中辅料的变化将导致产品质量的变化和稳定性的差异；而质保部呢？他们的意见几乎无懈可击：这个工作本质上是属于工艺技术创新，所以还是由技术部领衔最合适，况且这个主意是他们提出来的，他们在这个问题上应该最有发言权。

到这里似乎又画了一个圈。在一些企业中这类事情几乎每天都在上演，我们可以把这样的情况叫做“日常工作”；如果这项工作成功的概率很高，或者有一定比例的奖励或晋升机会，那么某一个部门经理也可

能会积极争取，否则，吃力不讨好的事，谁愿意干呢？

这样的故事相信大多数在制造型企业中经历多一点的员工都能讲得出。这个故事结尾相当有戏剧性。最后，技术部不得已承担了这项任务，研究的结论是采用辅料 T02，这样不仅能降低产品成本，还能提高产品质量；但是在这一科研成果被批准实施后，采购部却发现生产 T02 原料的国内厂商已转产，只能采用进口 T02 替代，而进口 T02 的价格是现行辅料 T01 价格的 1.5 倍。年底技术部因为研究出了一种辅料替代的新工艺而获得技改创新奖，采购部和生产部联合财务部因为提出了暂停执行该新工艺能为公司挽回可能高达 300 万元成本损失的合理化建议而受到表彰。在这项司空见惯的“日常工作”中，各部门都是赢家，输家只有一个——企业，因为这项工艺研究成果既没有降低产品成本，也没有提高产品质量，而前期把大量的资源和时间投入在这项工作中，让公司失去了其他有价值的工艺优化的机会。

在这三个故事中，是什么让我们在这个封闭的循环管道中不能自拔呢？为什么从每一个部门的角度提出的是正确观点，结果却证明是与企业目标相错位的呢？是什么阻碍了大家的视野，令大家只见树木不见森林呢？是部门利益驱使，还是对失败的恐惧和自我保护？为什么面对一项新任务，各部门的最先反应就是多干不如少干、少干不如不干，不愿意马上行动，然后互相推诿，不愿承担风险，最后是相互指责和抱怨？是员工出了问题，还是机制出了问题？让我们冷静下来认真思考一下，可否换一种方式来处理这类“日常工作”呢？

1.2.2 项目化的定义

项目化是一种新的处理“日常工作”的方式，它是由企业内部的项目管理发展演化而来的。

项目管理由最初的军事、航天、建筑等行业扩展到了各行各业，不仅具有项目型工作特点的 IT 和咨询行业在采用项目管理，许多制造型企业也开始使用项目管理来解决在传统管理中遇到的难题。

企业内部大量的工作是创新性、一次性的。有研究表明，在企业中有50%的活动是具有项目性质的。随着市场竞争的加剧，产品升级、市场创新速度的不断加快，创新性的管理活动越来越多，但大部分企业并没有充分认识到对这类工作进行科学系统管理的重要性，而是仍然采用传统的管理方式，将其置于职能部门中进行管理。这类工作往往需要协调调动其他部门的资源和人力，而协调和配合往往是职能组织中困难最大、效率最低的活动；因此其结果往往达不到预期的目的，采用传统的管理方式越来越难以应付这类工作。

项目管理在企业中的兴起为传统的企业管理注入了一股新的活力，项目管理思想在企业中的推广和应用使企业管理彻底脱胎换骨。

将原来管理项目的方法变成管理企业中一次性工作的方法，把企业中临时性的、具有明确目标、预算和进度要求的复杂任务从原有的流程式的工作中分离出来，组织跨部门的团队，按照项目的技术和方法进行管理，从而能够比传统的管理方式更好、更快地实现目标。我们称这种管理实践为“企业项目化管理”。

对应的英文可翻译成 EPM (Enterprise Projectification Management)，它的本质是把企业中的一次性任务按项目进行管理，其核心是把职能工作转化为项目。

目前，还没有组织或个人对“企业项目化管理”这种具有创新意义的管理实践作出定义，以至于我们到现在为止还在研究准确的英文译法。“化”在中文的含义中有变化、转化的意思，转化是项目化管理存在的基础，是区别企业常规项目管理的重要特征。另一个重要创新点是它将组织中单个的任务、工作、工程、事件的分散的、孤立的管理上升为对企业整体的所有一次性事务的系统管理。

下面我们简单分析一下企业中的一次性工作是什么，以制造型企业为例。

制造型企业中具有项目特征的活动有三类：

第一类是具备典型项目特征的任务或常规项目，如企业的新建、扩

建、改建工程，设备、车间、生产线的大修和改造工程以及新产品的研发等。

第二类是需要各职能部门共同完成的跨部门的一次性工作，如工艺创新、流程再造、企业资源计划系统（ERP）项目、质量攻关项目等。

第三类是由企业员工通过提案提出的好建议、好方法，并经过批准，最后成为计划要完成的任务，如流程改进、交易成本降低、标准操作流程（SOP）升级等。

依据其在企业中的作用和贡献价值，以上三类活动自上而下由不同的管理层进行规划指导。通常第一类项目是高管层所关心的；第二和第三类项目则成为部门一级的年度工作任务。

对于服务型或多元化的企业来说，这种一次性工作的分类则更为复杂。

按活动的专业性质可以分为：①产业类项目，如传统的基建项目、生产线项目、新产品项目、改扩建项目或为客户的订单而单独制造项目等；②资本性项目，如企业上市项目、募集资金项目、投融资项目、兼并购项目、金融合作项目等；③企业的创新类项目，如企业资源计划（ERP）项目、计算机集成制造系统（IMS）项目、客户关系管理（CRM）项目、药品生产质量管理规范（GMP）项目、良好农业规范（GAP）项目、药品经营质量管理规范（GSP）项目等，甚至包括国际标准化组织（ISO）系列认证的项目；④多元化系列项目，如跨行业的资本运作、跨国营销和市场开发、合资合作项目等。

T公司按照制造型企业项目分类法将企业中的各方面各层次的一次性工作进行了归类，并按照其来源、范围、涉及的资源、管理的复杂程度、目标对企业的重要程度以及创新意义等多项评价指标将其划分为三级，即公司级、部门级和小组级，并对应为A级、B级、C级；按照相应的项目特征对其采用不同的项目化方法将其转变为项目，按照项目管理的方式进行统一管理。

1.2.3 项目化管理与项目管理的区别

一些企业管理者在提到项目化管理时，往往将项目化管理看作是一种企业管理项目的方法。但实际上，项目化管理并不同于项目管理，其区别在于：企业中的项目管理是运用项目的技术和方法，对企业的项目进行管理，侧重于管理常规的典型项目；而项目化管理是对企业中所有一次性任务和复杂性工作的统筹和全面规划，协调组织企业内资源，建立统一的管理机制，将组织成员纳入统一的项目化管理体系。这种管理机制消除了过去企业在这区域的管理盲区，从而使其可以全方位、多领域地提高企业的整体运行效率。简单地说，企业中的项目管理是管理已经明确了典型项目，而项目化管理的重点是一些原先模糊的、无人负责的、交叉的工作和任务。项目化管理并不是推倒职能式组织而去另搞一套体系，而是将项目化组织移植到原有的职能式母体中与其共存。它之所以如此具有挑战性，就在于它是一种复合管理，其根本目的是弥补传统组织的不足，以保持组织稳定与创新之间的平衡。企业项目化管理与企业项目管理的主要区别如表 1-1 所示：

表 1-1 项目化管理与项目管理的主要区别

	项目化管理	项目管理
管理内容不同	跨职能的任务	典型项目
管理资源来源不同	内部资源为主	外部资源为主
组织结构不同	矩阵型结构 内部兼职团队	项目型结构 外部专职团队
管理方式不同	职能加项目双重领导	项目经理领导
评价、考核方式不同	职能绩效加项目成果双重评价	项目目标达成为唯一指标
成果导向不同	内部成果	外部成果
举例	新产品产业化、流程再造、订单式生产	厂房建设、投资、兼并购

1.2.4 项目化管理如何导入企业中

将项目化管理导入企业并全面实施通常可以分五个阶段。

1. 理念认同

企业中的高管团队和决策层对项目化管理逐步形成共识，并有意愿在企业中进行尝试。通过参观交流、学习、培训等各种方式，增强高管团队和决策层的信心，根据企业的实际情况，制订出初步的推动计划，建立核心领导小组，由企业最高决策人担任负责人。

2. 探索试验

企业可以针对组织运营过程中遇到的紧迫任务或急需解决的问题，尝试性地组织跨职能项目小组，将任务或问题项目化，按项目管理的要求进行实施，全程记录和观察，并对结果进行对比分析。通过试验，了解项目化管理方式的利弊以及在企业中的适用性，对以后扩大试验范围的可行性进行评估。

3. 整体启动

在试验成功的基础上企业可以在一个结构完整的组织（如一个完整的公司或工厂）中实施项目化管理，这时需要建立项目化办公室作为常设推动组织，负责整个项目化管理的推广、培训、协调、管理和评估。

4. 制度固化

在这个阶段，项目化管理的内容将与企业的发展战略和年度计划紧密结合，它的管理体系将全面地深植于企业的各项管理制度之中，与企业的运营、考核、激励的各种政策、制度相融合，形成企业新的机制。该阶段最重要的任务是将前期项目化管理的成果通过制度的制定和完善而固定下来。如对职能部门的绩效评估就需要在原来职能考核的基础

上，加上开展项目化管理后各项目的管理表现和成果；对员工的评估也要加上该员工在项目化管理中承担角色的履职情况和目标达成情况。

5. 深入人心

这是项目化管理在企业中成功的最高阶段。项目化管理在企业中运行5~8年后，从高层团队和管理层到普通员工对项目化管理的理念和实践都已经有了很高的认同，企业的各项重大活动如发展战略、管理年度预算、工作总结、企业品牌沟通都会涉及它。这时项目化管理的理念已渗透到企业的意识当中，变成了企业文化的重要组成部分；而跨职能部门的团队工作已成为日常工作的一部分。这个阶段的企业组织完全从直线式的职能金字塔结构成功地转型为矩阵式的扁平化组织，可以拥有比其他企业更快、更好、更省地提供产品和服务质量的能力，成为真正意义上的“敏捷性组织”。

1.2.5 推行项目化管理前的准备

将这些多元化的、各个领域和层级中的一次性任务转化为项目是一个复杂的、综合的过程。它涉及组织结构的变化、绩效考核制度的改革、员工行为和意识的转变、企业体制和企业文化的转型等，是一个需要决心和耐心的工作，不是一夜之间就可以完成的。读者可以参考被我们总结为“八步法”的步骤进行实施，但在这之前有几项工作需要先行。

1. 培训员工，挖掘骨干

在各级管理人员中开展项目管理的培训尤为重要。不了解项目管理的基本概念和基础知识的团队开展项目化工作是非常冒险的。

培训分为两个层次。第一个层次是对高级管理人员的培训，主要内容是项目管理在企业发展中的地位和作用、项目管理的基本知识和方法、团队组织和领导、沟通和冲突的解决、计划与风险管理等；第二个

层次是对中层和基层管理人员的培训，内容包括项目管理的方法和工具、成本预算、进度、报告和控制、团队建设和领导、激励与反馈、沟通与协作、项目信息和软件应用等。

在对各级管理人员进行培训的过程中，选择一批基础好、有创新意识的中层管理者，邀请专业项目管理培训师和高级项目经理对其进行一对一辅导，鼓励他们参加国际项目管理专业资质认证（IPMP）或项目管理师（PMP）认证。同时通过在企业的内部刊物上进行宣传和普及、组织参观成功的项目管理企业、组织参加项目管理的研讨会、订阅相关杂志等一系列活动让企业内部对项目管理有基本的认识，并培养出一批未来可执行项目管理任务的准项目经理。尽管要让职能经理拿出时间和精力去学习与他们专业不相关的项目管理知识是不大容易的事情，但随着观念和意识的改变，他们中会出现一批骨干力量组成执行项目化管理的先锋队。

2. 争取董事会、高管层的支持

通常对新生事物持反对或怀疑态度的人不在企业基层而是在企业管理高层。如果企业的董事会成员尤其是董事长是开明、善于创新、勇于挑战的领导人，那么你的运气就好得多。对于大多数企业来说，创新和挑战通常在高层会遇到麻烦，理由很简单：目前没有遇到什么大问题，为什么要改变呢？这是因为：①过去的成功模式让高层领导变得自满和保守；②对项目化管理的不了解导致高管层过于谨慎而趋于自我保护；③在无法正确判断的情况下采取回避的态度以降低风险；④对项目化管理中的分权制管理理念不认同，不愿意让项目经理从其手中拿走部分决定资源配置的权力；⑤部门利益和企业内的政治小团体的博弈；⑥担心投入过多、成本上升、两种管理模式混合导致不稳定、影响经营目标的完成等问题。

以上只是列举了常见的六种企业高管层不支持项目化管理的理由，事实上可能还有更多。也许你为了说服高管层，可以举出 10 种让他们

同意的理由，但是这样的辩论是没有意义的，也不能指望通过一次充满逻辑的报告或激动人心的演讲来打动他们。给出一大堆数据，然后告诉高管层 IBM 怎么做的，GE 怎么做的，这已经不能引起他们的兴趣了。高管层关心的是项目化管理究竟能给企业带来什么？是更高的效率还是使企业管理更加混乱？因此与高管层沟通，争取他们的支持，是需要智慧的。

用事实说话最有说服力。对于一个在企业中已经成功完成的项目，对比其用过去的做法和用项目化管理的做法的不同结果，让高管层自己进行分析和判断，使他们从内心作出反应。这时，你需要做的是拿出可以看到的、可以触摸和感受到的项目化成果向大家展示并充满信心地宣布，我们还有大量的工作可以按这个方式做，并会取得类似的成功，可以为公司创造 1000 万元的价值。这样，你与高管层的沟通才能算是有效沟通，可以说已经争取到了 70% 的赞成票。

3. 发起人以身作则，坚定决心

发起人在推行项目化管理过程中的作用至关重要，是企业组织转型的总指挥。发起人在企业员工等级中的职位不应低于副总经理，最好是总经理、总裁或董事长，因为项目化管理的核心理念是打破部门界限、公司边界，将原来不直接连接的各个“职能孤岛”通过项目化的任务使彼此紧密合作，将原来高管层或握有重权的职能经理的权力重新分配，将部分决策权移交给项目经理。要完成这样的组织转型，发起人的权威和影响力如果不够高，那么在执行过程中就很有可能遇到原有企业组织结构的抵制，使组织重构失败。

发起人自身在项目化过程中既扮演指挥者角色，同时还需要身先士卒，率先从具体的典型项目开始，通过自身角色的改变来影响组织内的管理者们，通过鲜明的成功案例，让组织成员目睹这种变化带来的效果。

作为发起人还应在整个项目化过程中起到协调者和支持者的作用。

发起人要激发员工中的积极分子投身其中，在出现问题和冲突时及时给予协调和支持；在获得阶段性成果时要迅速地给予表扬，并表达充分欣赏的态度。

发起人在协调过程中需要保持平衡和节奏一致，避免过于依赖几个明星人物，要培养和发展尽可能多的人员参与和体验，并大胆授权，对工作中的失误要保持积极的正面的态度。在跨部门团队的组建中要给予他们细致的指导，不要急于求成，也不能大干快上，要让新手和有经验的员工搭配，将项目成果与奖励联系起来，通过大量的报告会、表彰会等形式来传达高管层的理念和决心，并通过中层管理者传递到组织的末端。

1.2.6 职能工作转化为项目的八个步骤

我们在实践中将职能工作转化为项目归纳为八个步骤，如图 1-2 所示。

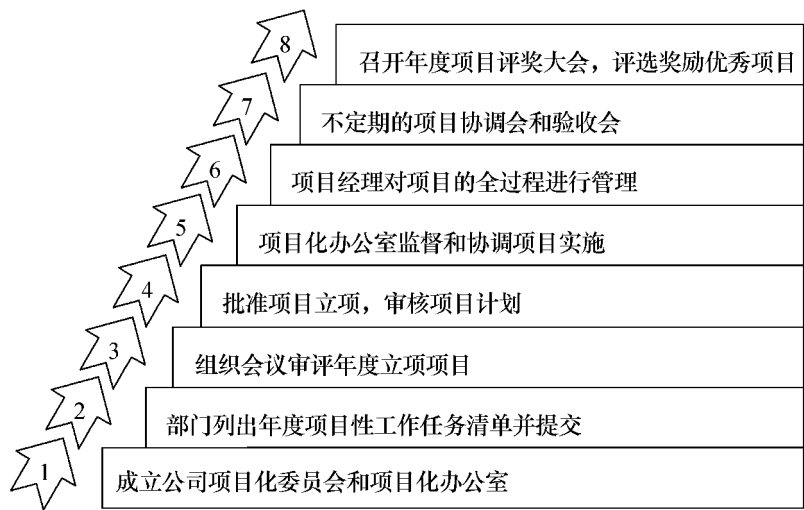


图 1-2 职能工作转化为项目的八个步骤

第一步：由职能经理、项目管理专业人员（IPMP）及公司高管人

员组成项目化委员会（PMC），下设专家委员会和项目化办公室，总经理或总裁任项目化委员会主任。项目化委员会是战略机构，项目化委员会的常设管理机构即项目化办公室（PMO），由总经理任命项目化办公室主任。项目化委员会和项目化办公室共同负责项目的评估、论证、过程监控及验收等工作。

第二步：每年由各部门根据该年的工作计划提交该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，上报项目化办公室。

第三步：项目化办公室组织召开项目化会议，由项目化委员会从申请的项目中选出本年度立项项目，并根据项目的来源、重要性、复杂程度和涉及资源的大小来确定项目的管理级别和优先顺序。

第四步：项目化委员会批准项目立项，并与指定的项目经理签订正式的项目合同，审核项目经理提交的项目计划。项目计划应包括：目标描述、任务分解、团队成员、责任矩阵、交付物、工期、资源计划和验收标准等。

第五步：由项目化办公室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要求，运用技术工具按照项目计划的目标、预算、进度、里程碑计划、工作分解结构（WBS）、人员分工、变更控制和项目报告等要求，对项目的全过程进行管理，并随时与项目化办公室保持联系以获得其支持。

第七步：由项目化办公室不定期举行项目协调会和项目验收会，随时对项目运行过程中出现的问题进行评估，并对各项目间的冲突进行调解，优化资源配置；根据项目环境的变化提出暂缓、加快、合并或中止项目的决定，组织专家委员会对完成的项目进行验收。

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5%~10%作为项目奖励基金，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。

1.2.7 项目化管理的作用和意义

1. 降低组织内耗，提升管理有效性

在流程化企业中，大量的工作是重复的，企业管理制度按运作流程来进行设计，人员按分工和职能划分为多个功能团队。企业组织结构按职能横向被分割成各个部门，按层级纵向划分为工人、文员、职员、主管、主任、部门经理、总监、副总经理直到总经理的多层管理层次。在这种管理体系中，每个员工按照职位说明书进行工作，其绩效由其直线领导进行考核。整个组织实际上被分成了许多孤立的业务单元，这些业务单元由于追求各自的部门利益，在整个企业的工作流程上设置了局部的开关，形成了俗话说的“铁路警察各管一段”的现象。就像在上一节给大家讲的故事中职能部门各自趋利避害一样，企业往往在协调、平衡各部门利益方面所投入的时间和成本超过了任务本身，造成了严重的组织低效和资源浪费。

项目化组织是在原有组织基础上，嵌入横向工作团队，构成扁平的、类矩阵式的组织。该组织纵向上保持原有的直线式层级和汇报结构，横向上增加了由各职能部门共同组成的项目团队，专门负责组织中一次性的跨部门工作。这样的组织结构可以让管理者不为部门视野所限，可以关注到企业整体的目标。

在项目化管理的模式里，员工通常都有双重领导，既需要对部门经理负责，又需要对项目经理负责，所以存在“一仆二主”的矛盾。遇到这样的情况可以具体问题具体分析，没有最优的解决之道。在实践中，我们找出了一些方法来应对这种矩阵式结构必然带来的挑战，比如职能经理同时担任项目经理。这的确会增加管理难度，但经历过这种管理情境的管理者往往成长很快，处理复杂问题的能力也很强。企业一旦熟悉并掌握了这种矩阵式的分权扁平模式，将使未来组织的升级和多地域、

多业务组合的全球化发展受益无穷。正是因为组织同时运行两种交叉的作业模式，使过去单一的职能体制所导致的浪费、延迟、无人负责、相互推诿以及文化空洞等现象大量的减少，使管理的有效性大大提高。

以T公司为例，在进行项目化管理之前，小品种产品生产的流程为：接收订单后由各职能部门根据自己的工作职责来确定工作内容，并按流程顺序进行实施，一个部门完成后转到下一个部门——设计部门完成设计后，由技术部制订工艺规程，并交质保部确定质量标准；质保部制定检验方法后，交物料管理部下达采购计划，采购部进行供应商选择，再交生产部进行生产准备。在这一工作流程中，没有对全部过程负责的责任人，未能形成有效的资源整合及沟通，造成了效率低下、相互等待，偏差和异常情况不能及时得到解决，对外部市场的变化反应迟钝，经常不能按时交货，一张订单的完成需要30~45天。

将小品种产品生产项目化后，根据产品生产数量少、交货周期短的特点，把每一张订单转化为一个项目，制订详细的项目计划，评估和测算工期及影响质量、进度、成本的因素，统一协调安排各功能单元的资源和时间，按照任务—责任矩阵将项目任务分解到各个职能部门的每个人，这样，许多工作在职能部门可以并列同时进行，缩短了整个订单的完成周期。在项目执行过程中运用项目管理的工具对相关资源进行科学配置和进度评估，由项目负责人跟进从设计至交货的全过程，对异常情况进行及时处理和协调，将大大提高运作效率，消除等待和延迟，从此以后使订单准时交货率一直保持在100%，小订单的完成时间缩短至平均10天左右。

2. 全面规划管理跨部门（公司）工作

日常的任务管理从企业的中长期目标和年度目标开始，从上到下层分解，将每个具体的目标分配给具体的执行人员，并规定相应的完成

时间，由责任人负责按照既定目标完成。这种方式在每个单一职能部门内部执行的效率比较高，然而一旦涉及需要几个部门合作的工作，那么实施起来就比较困难了；在实际实施过程中往往会出现执行不到位、人人参与却无人负责的情况；这个过程需要不断的请示、批准、协商和大量的会议，执行的结果与预期目标可能会出现很大的差异。

项目化的方式是从设定目标开始，明确项目范围，制订进度计划，安排团队成员，规划资源配置，有效地跟踪控制，并在项目立项的初期就设定参与项目各部门的投入与产出的分配标准，避免在任务执行过程中由于各部门对各自利益的关注而产生的冲突。这种方式能够大大减少繁琐的请示、批准及缩短大量的文件流程，项目经理从一开始就对项目的完成进行承诺，每个项目都有人自始至终承担责任，这样就可以让横向跨部门的工作件件有人计划，事事有人负责。

2005年，T公司共有86个项目立项实施，其中有61项是跨部门的工作，占到了全部立项数的70%，这说明项目化在完成横向跨部门工作及解决涉及体系的系统性问题上发挥了重要作用。

3. 及时处理突发事件，提升反应速度

企业是社会的细胞，是所有社会关系的汇集之地。与企业相关联的利益相关者复杂且众多，由于企业纵向的管理层次多，横向的部门间有信息开关，工作协同复杂且耗时，所以当面对例外事项、突发事件的时候，各部门很难采取统一行动或迅速地对突发事件产生反应，以致越忙越乱，自相矛盾，拖延了最佳的处理时机，最终造成更大的危机。

项目化的方式是从职能部门中抽调人员组成临时团队，然后统一思想，共同策划，一致行动。由于他们具备不同的专业知识和经验，所以可以彼此取长补短，信息可以完整地传递和沟通，因此能够快速一致地应对政策、媒体、行业、竞争对手、产业链上下游商业伙伴的变化。

当今的商业环境经历了一个由相对稳定到风险日益加剧的变化过程；生产方式由单一品种大规模生产转变为多品种小批量柔性化生产；传统的业务生命周期不断缩短，创新活动日益频繁。在这种环境下，企业将各种业务“按照项目进行管理”，不但对传统的一次性工作项目进行项目管理，而且还将一些有特殊要求和标准的“流程式”工作当作项目进行管理，以快速且有效的反应来满足客户不断变化的需求。

T公司产品的国内外销售由集团内不同的分公司承担，他们是项目化管理最直接的受益者。在进行项目化管理以前，当市场变动大或是有紧急计划的新产品及小批量产品生产时，企业不能及时供货的情况经常出现；项目化管理的推行及时解决了企业弹性生产的问题，促进了更加紧密的市场贴合，使企业在供货及时性、突发事件的解决、临时需求的满足以及客户投诉满意度等方面都得到了巨大的改善。

4. 承担管理创新的先导工作，全面管理创新过程

20世纪80年代，全球范围内都在流行源自日本的全面质量管理（TQM）活动，几乎所有世界500强企业都采用项目的方式推动和实施全面质量管理。诸如精益管理、标杆管理、目标管理等多种管理创新活动也都是通过项目的方式在企业中推行的。尽管许多企业大力投资创新，但真正拥有一套严谨的方法来管理创新流程的企业却少之又少。因此，即便是富有创新意识的企业，也往往难以实现创新所带来的价值；而项目化的方式可以很系统且迅速地将企业的各类管理创新活动进行全面的组织、计划、执行、检查和评价，因此是企业级创新性活动的组织保障。

从2003年至2009年，T公司通过项目化推广的创新活动有TPM（全员绩效改善）、精益生产、准时生产（Just-in-time）、产业链管理、

导师辅导制等，创造了显著的经济效益和社会效益，形成了公司创新文化的基础，使企业在 2008 年被评为国家 91 家创新型企业之一。

T 公司从 2002 年开始通过项目的方式大力推行全员绩效改善活动 (Total Progressive Movement, 简称 TPM)，截至 2009 年，公司共收到提案 4000 余份，实施 1000 余份，创造效益 600 万元。项目化使 TPM 提案融入员工的职能工作中，将员工的智慧转化为每年 50 余项的改善和创新项目，将创意转化为绩效，通过组织创新保障了产品、技术、质量和管理的全面可持续的创新。

5. 统筹解决复杂问题

在企业的日常经营活动中还存在一些比较复杂的、协调成本高的管理活动，常规的管理方式不能很好地满足企业的需要。一方面，企业的职能部门往往从自身部门利益出发，可能会回避产生问题的真正原因；另一方面，有一些问题不是一个或几个部门的问题，而是系统性的问题，甚至会涉及上下游的合作伙伴。这在企业中十分常见，且一直没有好的解决办法。但是如果将这些活动转化为项目，由单独的项目团队来负责，那么不仅可以深入地分析和解决问题，还可以有效降低企业内部成本。项目化后还可从各部门内抽调人员，组成专业小组，实事求是地针对问题进行研究，使问题的焦点从“是谁的问题，谁应该负责”、“应该怎么处理”转移到“是系统问题还是偶然问题”、“怎样改善系统”、“如何防范类似问题”等。

T 公司的产品生产包括药材种植、饮片炮制、提取加工、制剂包装、储运销售等多步流程，运营管理范围横跨农业、工业、物流业、服务业，涉及上下游多家公司和部门。在以前的常规管理模式下，任何一项药品质量偏差的分析和药品质量的提升不仅要解决其中的技术问题，还往往涉及很多因产业职能结构设置而带来的管理问题；这种管理问题

有时会转化成不同部门间的利益博弈，这不仅不利于问题的真正解决，还会增加公司的运营管理成本。公司推广项目化管理方式后，由专门的项目小组来处理产业链范围内偏差分析和技术升级的研究解决工作。通过项目小组对全产业链的协调和平衡，使各部门保持了利益的一致性，使公司充分听取沟通各方的诉求，将各部门的相互推诿变成相互合作，将工作的关注重点转移到具体问题的分析和解决方案上来，使复杂的问题简单化，从而保障了产业链管控模式的顺畅运转。

6. 吸引并留住核心人才，快速培养复合型管理者

在常规的组织中，员工身处于各自独立的部门，仅仅处理与其职能相关的工作，向各自的部门经理报告。部门内的经验交流也仅限于某方面的专业知识，员工没有机会经历整个管理过程和独立处理整体性问题。员工因为结构性的原因很难成为综合性的人才，因此有复合性职位需求的机会时，企业往往到外部寻找，这就挫伤了内部资深员工的积极性，导致了专业人才的流失。

在项目化组织内，员工有机会接触其他领域的知识，这样其个人能力可以得到平衡且全面的发展。如果员工担任项目经理，那么他们就可以独立管理整个项目，他必须明确目标，组织团队，寻求资源，制订计划，实施项目，跟踪进度直至最终完成目标。这对于员工来说是学习和实践协调平衡、领导艺术、沟通技能的良好机会，同时也为他们今后独立处理全局性问题积累了经验，有利于员工的综合发展。在我们的实践中，中高层管理人员都要有担任项目经理的经验，企业通过其对复杂项目的管理来考察和培养人才。

T公司每年都会向下属子公司输出大量项目管理人才，并且其数量逐年递增。这些人员在下属子公司中承担着重要的角色，其中有4位总经理、7位中层管理人员和16位基层管理人员。从2004年到2009年，

T公司核心人才离职率保持在1.5‰以下，处于同行业最低水平。在过去的几年间，公司已经成功地帮助15名专业人员如工程师、会计师转型为中层管理者。

7. 快速提升青年管理者的领导能力

一般来讲，刚刚晋升为高层的管理者容易出现自恋倾向，他们担心在组织中突出不了自己的地位，树立不了自己的威信，往往代替下属思考和决策；久而久之，下属的独立判断能力会逐步退化，其独立领导团队将决策转化为成果的能力会越来越弱。这也就是当前许多企业的高层看上去个个都是能人，而中层却始终感到能力跟不上的原因。这种行为方式通过长期的示范和沉淀，使新员工也感染上了服从和听话的习惯，时间一长，企业就形成了这种“领导怎么说，我们怎么干”的文化，极大地限制了整体的组织功能和理性意识的作用。如此循环往复，当企业抓住了市场机会，突破性地高速成长时，被授权去独立管理一块业务的经理们却习惯了请示和汇报，已经不知道该怎样单独决策和领导组织了。

组织项目化后给管理人员搭建了一个可以充分施展其领导能力的工作平台，在这个平台上，青年管理者可以独立地按自己的判断去带领跨部门团队完成任务。表现突出者很快就能脱颖而出，快速成长为企业的中坚力量。青年管理者的个人职业发展冲破了专业瓶颈和透明天花板，他们从实战中锻炼和提升领导力，为进一步发展为高层管理者奠定了基础。正如一位项目管理专家所说的，“一位好的项目经理与总经理只有一步之遥”。卓越的项目管理经验可以帮助青年管理者走向管理的顶峰。

在第4章中，我们将向大家介绍一位项目化管理的首批受益者，项目化管理使他在短短几年间从最初的普通的部门经理助理成长为企业副总经理。

8. 改变态度，激发热情，增强责任心和归属感

企业很多精心规划的战略和计划在现实中为什么往往难以转化为员工的主动行动呢？问题的根源就在于，制订战略和计划的过程缺乏员工的参与和配合，传统的直线性命令式结构让员工习惯于被动地接受指示或指令，“Just do it, don’t ask why”。这种沟通方式会让员工心存不满，导致其投入的热情低下，使其缺少责任感。

在项目化管理模式下，这种状况得到了焕然一新的改变。当项目开始被讨论和立项时，发起人就会召集可能参与项目的同事一起商讨，共同制订计划和预算，按各自的专长进行分工，这样就会使参与项目的成员心甘情愿地承诺对该项目作出贡献，并认同自己的角色和工作内容，触发了员工自己的主人翁精神和创新热情，使其主动执行力得到增强。在整体的绩效得到提升的同时，员工的责任心和归属感普遍增强。项目化管理对员工态度和行为的影响可以从以下几个方面来观察，如图 1-3 所示。

项目发起	平等与透明	← “邀请参与，不受职位级别、工龄等因素限制”
项目管理	信任与忠诚	← “我觉得自己的想法有人听，起作用”
项目团队	自愿合作	← “我们都是 VIP，谁也不能被替代”
项目结果	激励与被重视	← “领导很看重我”
项目表彰	成就与承诺	← “我还可以做得更好”

图 1-3 项目化管理如何影响员工态度和行为

2005 年南开大学社会学系在 T 公司进行了名为“项目化管理下企业内部心理环境”的调查，共发放了 243 份问卷。从调查的结果来看，担任项目经理的经历对员工的影响十分显著：一半以上的员工认为，项

目管理对其影响非常大或比较大；接近八成的员工强烈支持或比较支持企业的项目化管理；73.7%的员工非常希望或比较希望新年度能参与项目；60.2%的员工非常希望或比较希望新年度能负责项目（担任项目经理）。很多没有参与过项目的员工期待参与项目或担任项目经理，这部分人除薪酬以外最看重的是“福利待遇”及“学习和发展机会”。

项目化管理的推行对员工的影响主要体现在工作积极性、人际关系改善、对项目化管理的认识和对公司文化的认同上面。一般情况下，负责项目比参与项目更能对员工产生影响。项目化管理把员工从机械的工作说明书中解放出来，使他们有机会到自己职能部门以外的空间去施展才华，这给员工带来了除薪酬以外的成就感和工作意义。很多新入职的员工很快就能参与到项目中去，有的甚至担任了项目经理，如质保部的邓力群入职不足半年就承担了“建立 GMP 培训体系项目”，她认为自己“从项目管理中学到的东西已经远远超过了项目本身”。

（本章作者：李文）

项目化管理产生的背景

2.1 项目化来源于组织扁平化

大多数企业的组织是以职能化和专业化为中心理念而构架的，只要这种结构足以应付当前的工作，它就会持续下去。然而一旦政策、市场或竞争格局发生巨大变化，那么这种层级结构和类似官僚性质的组织行为就会开始阻碍企业的发展，要求企业采取措施进行转型的压力就会越来越大。

全球的大型企业都在向管理的官僚主义发起挑战并卓有成效。20世纪80年代后期，矩阵式组织、柔性化团队等各种适应性组织在欧美大型企业中逐渐流行，尤其以GE、IBM、ABB的区域—产品线矩阵组织最为著名。GE副总裁波希迪曾经在一次讲话中谈道，“组织的重新设计给GE带来了平均2亿美元存货的下降”；麦肯锡公司的负责人道格拉斯·史密斯认为，如果一家企业采用新型组织的设计方式，那么其成本就会减少三分之一。这些新型的组织方式为企业的创新提供了平台，使得企业能够快速适应客户需要和企业的重大战略项目，在最短的时间内有效共享企业资源，降低企业运营成本，调配人才进行跨部门、跨职能的协作。

随着技术的快速升级，在激烈的市场竞争中，企业的敏捷性和灵活性已逐步取代了企业规模，成为决定企业成败的关键。标准化的流程作业通过持续改善来保持企业可持续成长，但却制约了企业的灵活性。麦肯锡公司的一项关于“敏捷型组织建设”的调查表明，在全球1500多名受访的企业高管中有91%的人表示，近5年来，敏捷性对于他们的企业越来越重要；89%的人认为，敏捷性对于组织的成功非常重要。

显然，面对传统的金字塔式的组织结构，企业必须尝试各种新的方

式进行组织重构。美国《财富》杂志所列的全球 500 家最大企业全都进行了不同程度的组织创新，这绝非巧合。

20 世纪 80 年代末期，企业管理大师彼得斯有预见性地指出，等级结构已成为大企业管理的桎梏，并预测未来组织结构中的管理层次应在 5 层以内。也就是说，未来的组织结构形式将以扁平化为主。

让我们先以 GE 为例。GE 通过组织结构的扁平化，在短短十几年时间内，使其销售额从 200 亿美元增加到 1004 亿美元，其实力一跃上升至全球第二。然而让人意外的是，企业的雇员人数却在此期间从 41 万人下降到 29.3 万人。能够实现这种高效转变主要应归功于时任总裁的韦尔奇先生以及他所实施的组织扁平化战略。

1981 年韦尔奇就任 CEO 时，GE 从董事长到现场管理者之间的管理层数目多达 26 层。通过“无边界行动”及“零管理层”等活动的推行，企业管理层数目减少到了 5~6 层，从而瓦解了自 20 世纪 60 年代以来就深植于 GE 组织的官僚系统。这不但节省了大笔开支，还有效地改善了管理功能，企业的效益也因此大大提高了。

从 GE 的案例中我们可以看到，成功的企业领导者能够将自己的团队和组织从传统职能部门的金字塔式组织结构中解放出来，并采用新的更有活力的方式来打通整个组织。新方式将大大减少管理层级，通过分散决策，充分授权，在各层级上进行分散化领导，使领导方式从垂直的“控制”转变为“激励、辅导和评估”。只有这样，优秀的企业才能在当前全球化经营环境下吸引并留住最优秀的人才，进而有效地展开竞争并保持自身增长。

让我们再来看一个中国企业的例子。从 1998 年开始，海尔在张瑞敏先生的带领下进行组织再造，将直线职能金字塔式的组织结构改变为扁平化的组织结构，减少管理层级，以期实现企业与市场之间的零距离。

离，海尔称这种新的组织模式为 SBU (Strategic Business Unit)。海尔全员推行 SBU 管理概念的目的是让每名员工都有自己的目标市场，使员工能以最快的速度创造新的市场，让海尔这个千亿规模的“大象”企业也能像小企业一样充满活力，会“跳舞”。

海尔具体的做法是：把企业资源分解到每名员工头上，占用企业资源的员工必须通过服务自己的顾客和市场来使企业资源增值。这样每名员工的自我经营效果就与其收入挂钩了，每个人都直面市场和竞争压力，员工的每个细胞都充满了活力，企业也就能迅速地适应市场需求了。

海尔的 SBU 管理概念发端于 1998 年，在 2001 年开始进行企业内部试点；原计划用 5 年时间将其在集团内全面推广，但直到 2008 年，这个目标还没有完全实现，当然其原因是多方面的。即便如此，海尔的 SBU 管理概念堪称一场世界级的组织变革的管理实验；不论成败与否，张瑞敏先生“创新就是创造性的破坏”的理念及其大胆尝试的魄力也都是值得我们尊重和敬佩的。

正是由于全球组织结构的变革趋势的影响，大量跨国企业进行了这种组织再造的尝试，而项目化就是实现组织扁平化目标的一条重要途径。从最近 10 年世界级跨国企业的转型实践中，我们可以看出，项目化组织正代表了扁平化和柔性组织最新的发展趋势。如克莱斯勒公司通过项目化管理缩短了轿车的设计周期，GE 公司运用项目化管理开发了新型喷气式飞机引擎，耐克公司运用项目化方式设计了新型的运动鞋等。

2.2 项目化从项目管理的最新发展中获得灵感

2.2.1 项目管理发展的三个阶段

项目管理伴随项目的产生而产生，是以项目为对象的系统管理方

法。其通过一支临时性的专门的团队，对项目进行高效率的计划、组织、实施和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。项目管理的主要任务（日常活动）通常围绕项目计划、项目组织、质量管理、费用控制、进度控制五项基本任务来展开。

理论界通常把项目管理的发展分为三个阶段：“古代项目管理”时期、“传统项目管理”时期和“现代项目管理”时期，如图 2-1 所示。

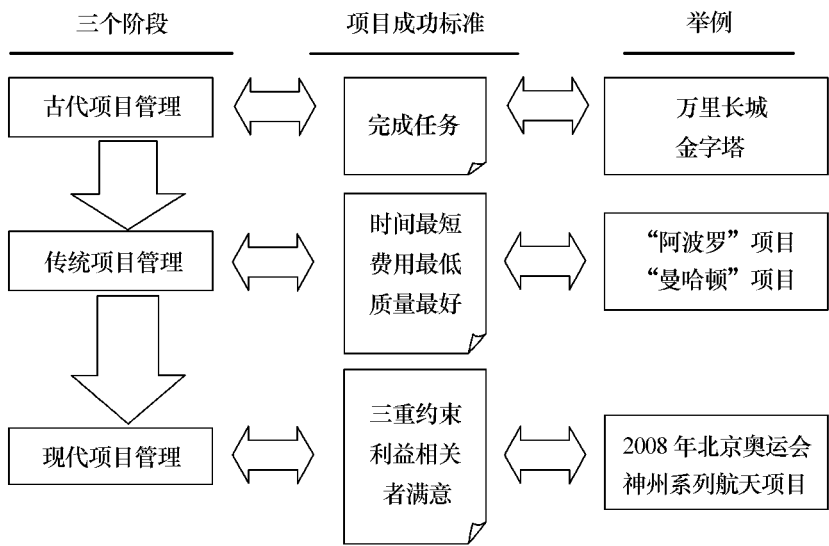


图 2-1 项目管理发展的不同阶段

从古代人类产生潜意识的项目管理活动到 20 世纪初这段时间被称为“古代项目管理”时期。该时期内的项目管理没有形成行之有效的计划方法和科学的管理手段，当时的项目主要以活动的方式体现，项目成功标准就是完成任务。如古埃及的金字塔、中国的万里长城和京杭大运河等杰作都是古代人类成功进行项目管理实践的结晶。

20 世纪 30 年代到 70 年代这段时间被称为“传统项目管理”时期。该时期的项目管理强调方法的运用，项目成功标准除了完成任务外，还要考虑能否满足三重约束，即时间最短、费用最低和质量最好。20

世纪 30 年代，军事项目和工程项目开始使用项目管理工具，如甘特图和里程碑系统等；第二次世界大战后期，美国退伍将军莱斯利·R. 格罗夫斯的回忆录《现在可以说了》一书第一次明确提出了项目的概念，并将项目作为一个系统来进行管理；第二次世界大战后，项目管理的理论和技术得以发展；20 世纪 50 年代后期，美国出现了关键路线法（CPM）和计划评审技术（PERT）；20 世纪 60 年代，关键路线法（CPM）和计划评审技术（PERT）在由 42 万人参加、耗资 400 亿美元的“阿波罗”载人登月计划中得以应用，并取得巨大成功。项目管理自此形成了科学系统的方法，但其应用范围还局限于建筑、国防和航天等少数领域。现在，关键路线法（CPM）和计划评审技术（PERT）常被称为项目管理的“常规武器”和经典手段。

20 世纪 70 年代至今这段时间被称为“现代项目管理”时期。该时期的项目已不仅仅是指执行任务，还包括开发项目、经营项目以及为项目完成后形成的设施、产品和其他成果创造必要的条件等含义；而项目成功的标准除了完成任务和满足三重约束外，还包括令项目利益的相关者满意。随着 20 世纪 90 年代信息时代的来临，高新技术产业飞速发展并成为社会的支柱产业，项目的特点也发生了巨大变化。以往制造业经济环境下的项目管理强调预测能力和重复性活动，制造过程的合理性和标准化成为重点，但这种方法在新时期来说已经不再适用；在当今信息经济环境下，原本重复性的过程已经成为独特性的过程，灵活性成了新秩序的代名词；而项目管理恰恰是实现这种灵活性转变的关键手段，其最大限度地利用内外资源的运作方式更加注重人的因素（顾客）和柔性管理，这能够从根本上提高企业中层管理人员的工作效率，力求在变革中促进企业生存和发展。在该时期运用项目管理的行业范围已经有了极大的拓展，项目管理尤其在新兴产业中得到了迅速的发展，比如通信、软件、信息、金融、医药等行业。

2.2.2 企业中的项目管理

企业中的项目管理起源于纯项目型企业，比如软件研发企业。通常

软件研发项目被分解为多个子项目后集成为一个完整系统，每个子软件系统由独立的团队完成，这种组织通过对项目的规划和严格的执行来快速地组合企业智慧资源，对市场需求进行及时反应。

虽然这种以纯项目方式作为企业运作基础的组织并不是我们所说的企业项目化组织，但其以独立项目为管理对象的模式为后来把以连续流程为特征的传统企业转变为项目化企业提供了借鉴。

项目和项目管理一直存在于各种类型的企业之中，只不过以前它们没有被认真地研究或系统地规划过。企业中的项目往往是单个的、以与母体组织关联很小的方式进行独立运作的；项目与组织、项目与项目之间没有清晰的战略、计划和统筹的机制，很多项目被置于职能部门之中，没有相应的制度保障。实际上，项目在企业发展中的地位需要重新被审视和被定位，需要提高人们对它价值的认识。企业创立的本身就是一个项目的开始，企业通过一个新建项目形成提供产品和服务的能力，项目在完成后通过重复地标准化流程管理和专业化分工作业步入正常的经营流程。当企业原有的规模、技术水平、设备能力无法适应市场需求时，能够增强企业能力的新项目便被列入发展计划和实施日程。在企业的生命周期中，项目与经营的台阶式过程不断反复：日常经营通过量变进行积累，而新项目使企业突破原有格局，进入新的经营平台。

项目化是企业项目管理的更高级的操作平台。项目化不仅对企业中典型的项目进行管理，更主要的是将传统的流程任务看作项目并对其实行系统地、全面地项目管理，如企业投融资、市场活动、新产品开发、投资者关系管理、产业链管理等。产品和服务要求的复杂性和技术性越来越高，周期越来越短，新产品、新市场的特殊标准越来越多，订单式订制生产越来越普及等，让重复性大规模生产结构已经无法适应。企业资源在短期内无法通过全面调整来满足创新和灵活的要求，这些新的竞争格局和全球化环境迫使企业更多地使用项目团队的方式将传统作业过程当做项目来管理。

2.2.3 制药企业的项目管理

项目管理在制药企业中的运用已有近半个世纪的历史了。尤其在经历了第二次世界大战时的需求拉动和战后的经济复苏后，项目管理在众多的制药企业中得到了广泛地运用和普及。大量来自建筑工程、冷战时的军事研发及政府政策性项目中积累的项目管理知识和系统性的工具被逐步移植到制药项目中，形成了以药品研发项目为中心的制药项目管理体系。但涉及制药企业从原料到市场营销整个流程的全面项目管理，直到最近 10 年才被逐渐提升到了公司战略的层次。

这一变化与大型制药企业所面对的越来越严峻的形势直接相关。从 20 世纪迈向 21 世纪的过程中，以美国为例，通货膨胀总体上升了 3~4 个百分点，而医疗费用上升了 5~7 个百分点，健康保险企业数量则上升了 12~14 个百分点，处方药上的开支猛增了将近 20%，制药巨头们不得不在公众和政府的双重压力下大幅下调药价。理论上，专利药可以有 20 年的独享高利润的专营期；但 2000~2002 年，一大批专利药到期使大量专利药企业的财务情况急转直下，这些企业开始想方设法延长这些药品的专利期，但收获甚微。更糟的是，新药的研发周期越来越长，成本越来越高，寻找疗效确切、副作用小的新化合物的成功率越来越小，而风险则越来越大。美国的制药企业在药品研发上的投入从 1999 年到 2001 年增加了将近 70%，而美国 FDA 这一期间每年批准的新药数量却没有增加，也就是说，更多地投入和更长的研发周期并没有带来更多的新药。

在这种情况下，一些企业选择通过购并、联盟共享资源的方式以降低成本；一些企业将目光瞄准了非专利药和 OTC 产品；还有一些企业则求助于市场营销，美国的大型制药企业在最近 10 年所投放广告的费用超过了这些企业过去 50 年的总和；但这些战略转向都没能阻止制药行业整体利润下滑的趋势。大型制药企业开始发现，传统上通过合并所产生的协同效益和成本的降低也很难实现。美国《商业周刊》于 2002

年10月发表的一篇关于从1998年到2001年所发生的302宗并购案的研究文章表明，这些企业合并后平均收入既落后于标准普尔指数，又低于行业平均水平。医药行业中的并购（如法玛西亚—孟山都的合并、百时美—施贵宝公司的合并）也受到了大量的质疑。

最终，大型制药企业开始重新反思“增长”的动力来源和如何保持长久竞争优势的核心竞争力问题。它们注意到，通过良好的系统性的项目管理，可以把药品研发的周期从8年缩短到5年；通过各种组合外包式的项目合作如CRO项目，可以将临床试验的费用降低40%；通过多项目组合和矩阵式组织，可以拥有小型企业的敏捷和创新活力；通过跨国团队研究和跟踪各国的医保政策和疾病谱的变化，可以提高对市场和政策变化的反应能力。项目管理在这样的背景下变得日益重要，并成为制药企业战略的核心组成部分。

2.2.4 项目驱动型组织和非项目驱动型组织

随着项目管理在企业各个方面的渗透及其逐渐成熟，企业的类型也随之分为项目驱动型企业 and 非项目驱动型企业。

项目驱动型企业是采用项目管理方式最系统、最正式的企业组织。这类企业的工作以项目为特征，具有一次性和独特性的特点。这类企业中的每个产品由一个独立的项目作为成本核算单元，企业利润来源于项目收益，企业成本也是所有项目的成本之和。典型的项目驱动型企业包括建筑企业、软件企业及大型设备（如飞机、造船、大型机械等）制造企业。

非项目驱动型企业中的大量工作是重复性的周期性活动，企业管理围绕产品的生产流程进行专业分工和职能划分，组织结构为典型的层级金字塔型。企业利润来自所有部门和员工的混合劳动，具有独立的利润中心，各单位不能进行单独核算。在非项目驱动型企业中也存在着具有项目性质的一次性工作，如新产品研发上市、流程优化、技术创新等；但这些工作采用非正式的方式进行管理，只能被看作任务而不是项目。

非项目驱动型企业通常包括传统的制造、服务、营销和研发类企业。

项目管理大师哈罗德·克斯纳教授认为：非项目驱动型企业是混合型的。这是指在传统的非项目驱动型企业中也存在典型的项目部门或组织（如图 2-2 所示），如企业的研发部门和投资部门。企业研发部门的主要工作以项目方式开展，企业投资部门处理的收购、重组、兼并等一次性工作也具备项目性质。因此我们认为，所谓项目型驱动企业 and 非项目型驱动企业的区别在于项目活动在企业活动中所占的比例、地位以及这些活动对企业收益的贡献。

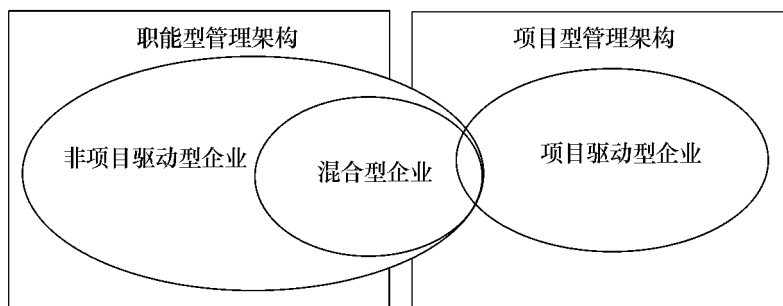


图 2-2 项目驱动型企业和非项目驱动型企业

随着越来越多具有项目性质的工作出现在非项目驱动型企业中，这种混合型的组织也开始发生变化。在过去 10 年中，这些企业逐渐使用项目驱动的方式履行传统的职能，使项目管理在非项目驱动型企业中得到了巨大的发展。项目管理已经迈出企业组织走向政府、医院、大学等各类组织，项目驱动型组织和非项目驱动型组织之间的界限越来越模糊。

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式管理其日常事务。

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、咨询和建设—经营—转让（BOT）的方式来运作，采用

项目管理的的方式来管理的。

美国的一些非营利性组织，如政党、大学、医院和政府部门也通过项目化转型的方式将其日常事务转变为各种项目，例如竞选活动、MBA项目、音乐会，甚至生日 Party 都使用项目管理的方式来进行管理（杰克·R. 梅雷迪思，2000）。加利福尼亚交通部建立了项目办公室来进行各部门工作的协调，推进职能管理者向项目管理者转变，对跨部门的工作通过项目团队的方式进行管理和控制。美国中央情报局（CIA）在整个机构内实施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采用标准的项目管理技术，将职能工作转化为项目，按照项目的标准和要求进行管理。在过去数十年中，CIA 运行了上千个项目，在多项目管理和复杂项目管理方面具有丰富的经验（R. A. 奇滕登，2002）。

（本章作者：李文）

项目化组织

3.1 “嵌入”是项目化组织的核心特征

传统的层级结构如果不进行局部或全面地创新，那么它是不适合采用项目化管理的，这是由职能型结构与项目管理特点的根本性矛盾所决定的。层级制要求按流程和标准执行任务，而项目管理则要求以项目为中心组织资源和分配权力；层级制要求重复性地集体一致性地操作，而项目管理则需要团队成员充分发挥创造性和灵活性；层级制中员工关心的是自己的工作绩效能否令上级满意，而项目成员关心的则是自己的任务能否形成对团队的支持以及对项目目标的贡献；层级结构关心的是规范和组织控制的有效性，而项目式运作关注的是打破常规、协同分享及进度和成本控制。因此要想同时发挥职能式的稳定、规范和项目式的灵活、创新，就需要二者结合，形成一个新的混合体即项目化组织。

项目化组织是在传统的层级结构（如图 3-1 所示）中，嵌入项目型的团队，形成扁平的、类矩阵型的新的组织模式（如图 3-2 所示）。需要特别指出的是，“嵌入”型组织结构不是完全打破和再造原有组织。这意味着项目化组织是一个复合体，所有具有项目性质的活动必须依赖于原来的层级制母体，而不是完全替代它。这种“嵌入”既是项目化的优势所在，也是冲突和管理复杂性增加的源头。

“嵌入”型组织结构不是人为设计的，而是职能型组织与环境互动的结果，是企业组织从初级到高级的必经之路。传统的职能型组织横向分割为部门，纵向则划分为从工人到总经理的多级层次，这使组织实际上被分成了许多单独的功能单元。这些功能单元由于各自固定的小团体利益，往往从部门的局部出发考虑问题，导致了各部门沟通与协作的障碍。企业为了改变这种趋于僵化和官僚式的运营方式和管理文化，采用

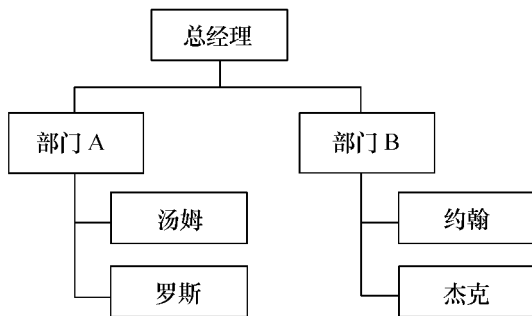


图 3-1 传统职能结构

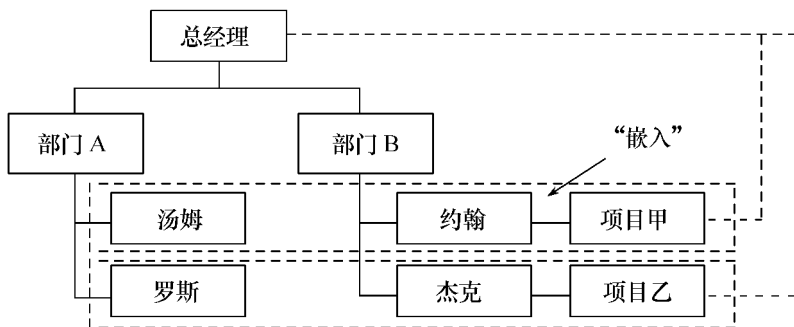


图 3-2 项目化结构

了各种各样的尝试和变革，类矩阵型的项目化“嵌入”就是这些实践中的最新趋势。

“嵌入”型组织结构在纵向上也并非打破垂直的命令—执行链条，而是充分协调和整合各横向“孤岛”的资源，打通上下层级间的信息和沟通渠道，以项目目标为中心，让任务包在水平和垂直两个方向上顺畅地流动。

这种横向结构的主要任务是把这些于层级制内形成的“功能单元”通过项目连接起来，计划、协调、管理水平方向上的各项活动。横向的流程和任务通过项目经理来执行，而纵向的工作依然由职能经理负责。

随着企业的组织创新和流程再造的实践逐步发展，“嵌入”型组织结构逐渐增多，管理者开始意识到，可以采用这种“嵌入”式的项目型管理模式去解决传统组织中的协同问题，并且能够有效率地处理以前很难处理的业务，如新产品的小额订单、First-to-Market 的产品开发、产品定制以及要求多功能、混合团队的随需服务支持等。

著名的 IBM 公司就是利用项目化管理理念推进组织转型的典型案例。项目化管理在 IBM 公司经历了从无到有、逐步完善直至成为企业核心竞争力的过程，该过程长达 15 年的时间。

20 世纪 90 年代中期，IBM 公司开始从 IT 硬件生产向提供 IT 服务转型。在这个过程中，IBM 公司认识到需要采用项目管理的方式向客户提供 IBM 公司的全面解决方案和各项服务，因此公司成立了项目管理卓越中心（Project Management Center of Excellence，简称 PM-COE），并确立了把公司的管理模式向基于项目方式运作转型的大方向。

从 1999 年开始到 2006 年，IBM 公司及其众多合作伙伴同时运行了多个项目，项目之间相互关联和影响；仅仅关注单一项目已经远远不够了。因此 IBM 公司引入了大型项目和项目组合的概念，从更宏观的角度管理各项目群，平衡项目之间的资源和进度。从 2006 年至今，IBM 公司正在进行二次转型，要把原来分散在各个国家和地区的相对独立运营的分公司进行全球资源整合，将其转化成全球一体化运作的企业（Globally Integrated Enterprise）。在这次转型过程中，IBM 公司的几十个全球执行交付中心与各个国家和地区的分公司之间，全部采用全面项目化管理的运作方式进行运营。

IBM 公司正在以项目化管理的方式，实现公司内部、公司与客户、公司与供应商、公司与合作伙伴之间的协同运作，为成就客户而创造价值。可以说，全球项目配置和系统管理能力已经成为 IBM 公司一项新的核心竞争力。

3.2 项目化程度决定管理复杂性

从组织将项目“嵌入”组织结构图中的位置可以大致判断出组织项目化的程度。在完全层级结构与完全项目型结构之间存在多种类型的组织结构，这些组织结构各有利弊，适用于不同特点、不同规模、不同发展阶段的企业。我们将这些组织结构大致分为五类，即内置职能型、类矩阵型、矩阵型、混合型和项目型。我们将这五类组织结构按项目化程度和管理复杂性程度做一个大致的定性，并给予不同星级的评价，其中项目型结构的项目化程度最高，矩阵型结构的管理复杂性最高。如表 3-1 和图 3-3 所示，下面我们将详细展开讨论。

表 3-1 不同类型组织结构的项目化程度与管理复杂性的关系

	项目化程度	管理复杂性
内置职能型	★	★★
类矩阵型	★★	★★★★
矩阵型	★★★	★★★★★
混合型	★★★★★	★★★★
项目型	★★★★★★	★★

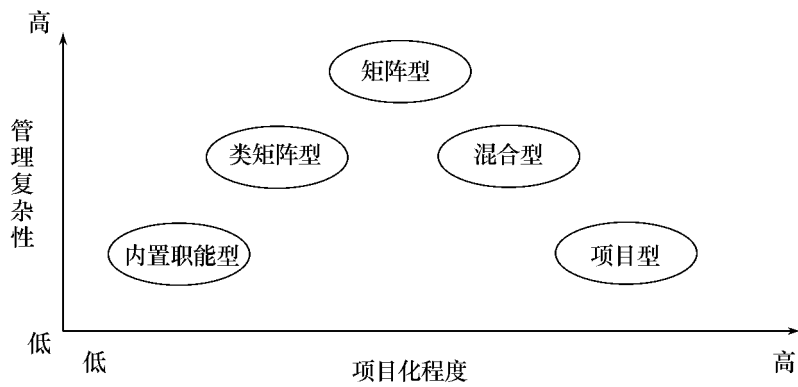


图 3-3 管理复杂性与项目化程度的关系示意图

3.3 内置职能型组织

项目化程度：★

管理复杂性：★★

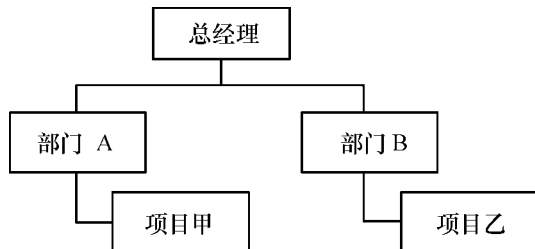


图 3-4 内置职能型

如图 3-4 所示，这种类型的组织将项目置于某一个具体的职能部门之下，由职能部门负责人管理。通常项目在部门间的指派和分配由上级管理者根据该项目的执行所需要的资源、是否有助于项目执行及受益部门来进行统筹。例如一家制药企业与大学合作的新药临床试验项目通常被指定给研究与开发（R&D）部门负责，而生产线引进项目则被指定给设备工程部门负责。

这种组织结构比严格的层级制稍许灵活一些，可以被认为是在职能部门范围内的项目化。它的优点在于，项目在部门经理的直接领导下，能够快速共享和调动部门内的资源，运用部门的专业技术来支持项目，项目具有连续性、管理控制成本低的优势很明显；而它的缺点在于，项目资源很难在各部门之间进行共享和合理分配，一旦涉及外部门资源的支持时就会遇到协调上的困难。由于部门利益的原因，项目可能被置于次要和被动的地位；另外，由于缺乏真正的项目经理，部门经理不得不临时扮演这一角色，这对于没有接受过专门项目管理培训的部门经理而言，管理效率低、成员激励不足或搁置延误等现象的出现就不可避免了。

3.4 类矩阵型组织

项目化程度：★★

管理复杂性：★★★

组织在从职能型结构向矩阵型结构演变的过程中，除了将项目置于部门管理之中外，还存在两种采用非正式管理方式来解决项目性工作的

问题：一是设立项目协调员，其主要职责是协调跨部门的工作。通常这种类型的管理者没有被赋予正式权力，只是临时替代最高管理者来协调和沟通部门间的关系，推动任务完成。项目协调员主要依靠个人的影响力“督促”和汇报任务的进展，通过上级的指示来干涉项目的管理，但没有权力指挥项目人员和分配部门资源。其结构如图 3-5 所示。

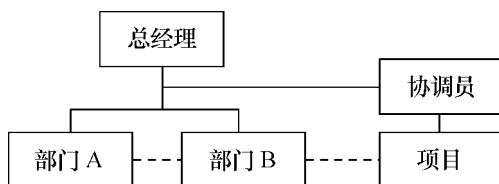


图 3-5 项目协调员结构

二是设立临时非正式小组，来应对突然出现的意外情况和需要立即解决的重大问题。例如防汛防灾小组、安全责任小组以及近年流行的危机公关小组等。如图 3-6 所示。

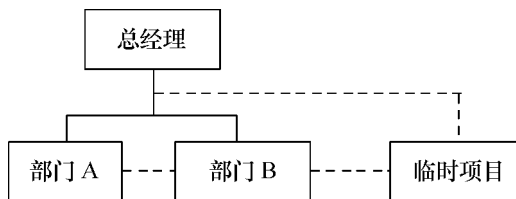


图 3-6 临时非正式小组结构

这种类似于项目团队的小组形式，能够跨部门地迅速地建立起来且不需要复杂的授权和管理流程。临时非正式小组可以快速执行企业的非常规任务，处置意外事件，弥补了层级制官僚化和反应迟钝的缺陷。但这种临时非正式小组不承担企业的主要任务且需要较高级的管理者直接领导，是早期传统组织应对外部变化的条件反射式临时机构，并不是正式组织结构的组成部分。

之所以将这两种结构称为类矩阵结构，是因为它们的构成均具有虚拟性质，不具备常规性和长期性，没有正式的制度和授权来定义和规范这类活动；但它们的确在组织需要的时候开展工作，而且任务往往是一次性的，符合项目的特点。很多企业在完成临时项目任务后，往往保留了这种临时团队的结构，逐步形成了多种没有清楚描述和严格界定的跨职能团队。因此可以说，这种结构已类似于矩阵型组织结构，它与正式的矩阵型组织的最大区别是临时机构的负责人必须由高层担任或是高层挂名。企业通常指派实际负责人代替高层具体执行，指挥和控制的权力来源于实际负责人的级别和职务。

3.5 矩阵型组织

项目化程度：★★★

管理复杂性：★★★★

矩阵型组织（如图 3-7 所示）将职能型组织和项目型组织的优势综合了起来，既能较好地平衡企业的资源分配，又能保证各个项目在时间、绩效和成本上达到最优。由于矩阵型组织结构中的项目经理被授予实际的权力，可以从各部门中临时调动所需人员，既充分运用了职能部门的资源，又避免了项目型组织中重复设置的浪费。矩阵型组织在理论上弥补了职能型组织和项目型组织的劣势，既依赖于母体——职能型组织的丰富资源，又具有项目型组织灵活且高效的管理方式。它是目前项目化组织中最为理想的类型，以至于国际项目管理大师特纳将矩阵型组

织描绘为未来企业的理想组织模式。

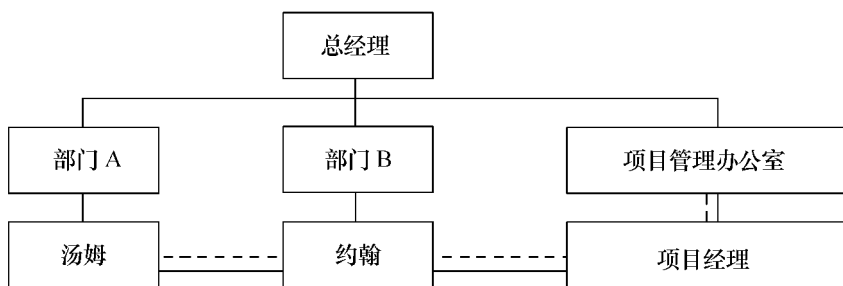


图 3-7 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构在母体组织——职能型组织中增加了一个新的任务执行系统，这个系统分享或削弱了原有层级制系统的权力。矩阵型与前面已介绍的内置职能型和类矩阵型最大的区别是其具有固定性和法定性，是由政策和制度定义的正式结构。每个项目都有特定的使命和目标；作为单独的核算中心，项目经理直接由高层任命并授权，对项目成败负完全责任；项目团队有权共享所涉及到的任何部门的信息、技术、人员、设备和场地等资源，并有权要求职能经理给予配合和支持。

在现实中能够充分发挥矩阵型组织优势的企业并不多，因为这种组织结构是组织管理中最为复杂的。“两个老板，听谁的”是在矩阵型组织中普遍存在的令人头痛的情形，项目经理只对项目负责；而职能经理则只考虑什么对本部门最有利。如果支持这个项目对本部门也是有利的，那就皆大欢喜；但在大多数情况下，职能经理与项目经理对资源投入、利益分配等问题极易产生冲突，在一些涉及自身核心利益的问题上互不妥协。这几乎是所有运行过矩阵型模式的组织遇到的共同难题，到现在也没有一个被普遍认可的好办法，因此我们给予矩阵型组织最高的管理复杂性评级。

根据组织是否任命专职的项目经理和是否成立项目部，以及是否将职能部门人员完全从职能部门调离出来，从而全职进入项目团队，矩阵型组织又可以分为两种：通常称之为强矩阵（如图 3-8 所示）和弱矩阵

(如图 3-9 所示)。

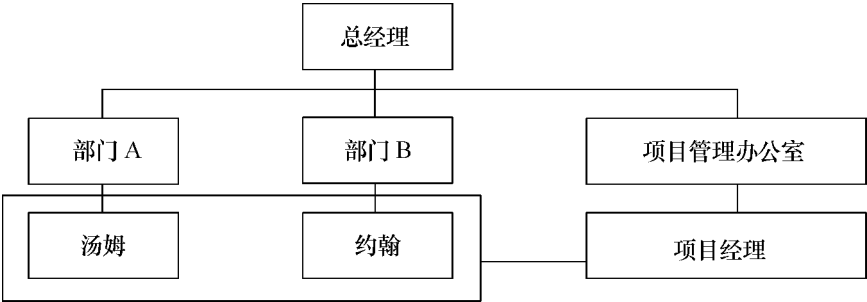


图 3-8 强矩阵

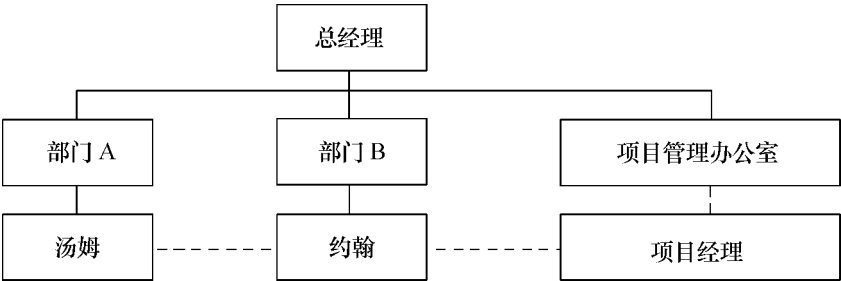


图 3-9 弱矩阵

强矩阵更接近于纯项目型组织，例如传统制造企业要实施企业资源计划（ERP）项目，从而成立 ERP 项目团队，指定副总经理作为项目经理，从相关部门中抽调员工组成全职团队。这些员工在项目实施期间在什么时候做什么工作完全由项目经理决定，员工们在项目实施期间几乎不承担所在部门的工作，其绩效考核完全由项目经理实施，这种结构就是典型的强矩阵型结构；相对的，员工在兼职参与项目的同时还承担所在部门的工作，由职能经理考核其绩效。项目经理调动资源要与职能经理协商，并寻求高层经理的支持，这种结构就是弱矩阵型结构。

集成产品开发管理是 IBM 公司的产品开发管理机制。实现集成产品开发的组织基础是跨组织团队 IPD（Integrated Product Develop-

ment)，它主要由三种团队组成，在需要时从各职能部门召集人员并形成组织矩阵开展有效工作。这三种团队是：复杂决策集成组合管理团队 IPMT (Integrated Portfolio Management Team)、复杂策略与计划团队 SPT (Strategy and Plan Team)，以及产品开发团队 PDT (Product Development Team)。

3.6 混合型组织

项目化程度：★★★★

管理复杂性：★★★★

混合型组织是局部职能型结构和局部纯项目型结构在组织中的共存，分为两种情况：一种是项目部制（如图 3-10 所示）；一种是项目公司制（如图 3-11 所示）。

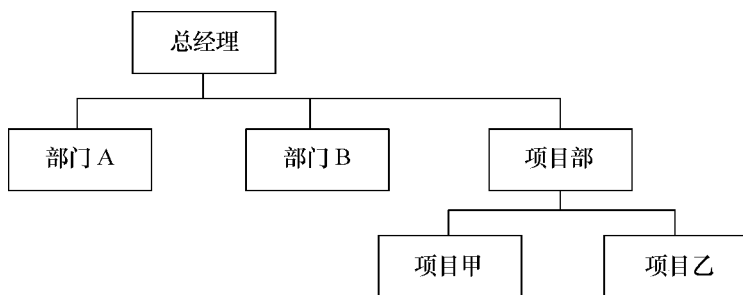


图 3-10 项目部制

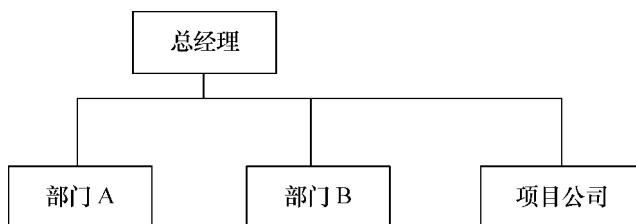


图 3-11 项目公司制

成长型企业中成型的、规模化大生产的产品按照传统职能型组织的模式生产，而批量小、技术含量高、流程独特且复杂、无标准化设备的创新产品则通过项目部组织生产。当这种创新产品开始大批量生产时，项目部则将这种产品移交规模生产系统生产，并再接受新的产品产业化任务。这样不仅可以避免市场需求小的新产品浪费企业规模化大生产的产能资源，又可以适时根据市场需求调整产品的设计和功能使之逐步定型、定位，之后再转向流水线生产。这种形式在许多企业较普遍存在。

一些企业利用原有组织母体的资源，孕育具有创新性但还不够成熟的业务，等到时机成熟时再剥离出去，以子公司的形式存在，成为企业新的独立利润中心，这种项目型组织我们称之为创业型项目公司。这是一种通过项目培养新的企业管理团队，使项目成员能够完全掌握新业务的技术和质量标准并与项目产品一起成熟，进而形成创业中心的模式。

强矩阵、弱矩阵、项目部及项目公司这四种结构存在于企业不同的业务板块和不同的发展阶段，也有企业同时存在这四种结构，因此我们称之为混合型组织。与矩阵型组织相比，混合型组织的缺点在于职能设置重复，经营成本较高，与组织母体的资源共享度不足。如果新项目被拖延或失败，那么项目组中的人才可能会因为担心自身职业生涯的发展受到限制而选择离开，从而导致企业失去专业的骨干人才。

3.7 项目型组织

项目化程度：★★★★★ 管理复杂性：★★

项目型组织从结构上可以说是最彻底的项目化组织，如图 3-12 所示。该类组织从母体系统中完全分离出来，以项目为单位，拥有独立的职能部门和管理技术人员。项目中的行政、人事、财务完全独立于母体公司，具有最大的行政权力，在完全独立核算、物资采购、人员招聘等方向具有自主权。

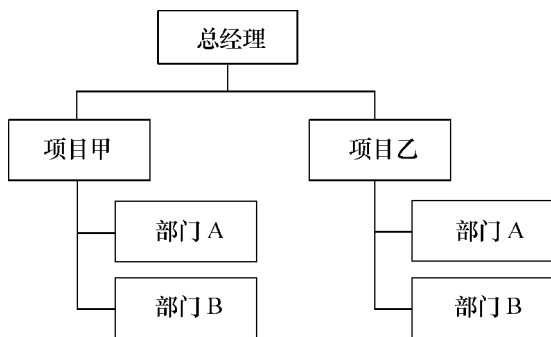


图 3-12 项目型组织

这类组织中的项目往往周期较长、技术复杂、对外合作较多，因此需要专业的技术人员和项目管理人员；决策和沟通方便、快捷，可以对市场需求作出最快速的反应，尤其是针对市场的流行趋势开发短、平、快产品。这类组织事实上具备了小型企业的特征，更有利于项目团队形成利益共同体，增加互相间的配合和支持的力度。项目是这类企业经营的核心业务，项目的成败决定企业的生死存亡。

项目型组织的不足之处是各项目之间互为竞争关系。一些企业缺乏在不同项目间公平配置资源的制度，尤其是在资源有限的情况下，许多时候还是人为因素在起作用，一些优秀项目往往由于缺乏领导支持而导致中止或失败。如果多项目同时展开，场地、设备、人员的重复设置将造成波峰阶段的资源瓶颈，波谷阶段的资源闲置浪费。由于项目具有一次性和离散的特点，所以对于新技术、新工艺的研究无法深入，导致项目缺乏持续的研发和技术支持。项目人员在项目结束后会因为担心收入的不稳定和工作机会的减少而产生焦虑情绪，导致其行为短期化。项目型组织最核心的问题在于各项目之间对优先权和有限资源的争夺，最常见的是对经验丰富的专业人才的争夺，企业内部这种经常性的博弈通常会导致一些优秀的项目失败。

3.8 双层矩阵和三维矩阵

在以上五个结构之外还需补充一种更为复杂的立体结构即双层矩阵型和三维矩阵型。这里包含两种情况：

第一种情况是，在整个组织按矩阵型结构构建时，构成职能部门的某一单位内部也按矩阵型结构组成。如企业的 R&D 部门在企业的大矩阵型结构中扮演着职能单位的角色，负责提供研发科学家和实验员参与诸如新产品上市后的评价项目或产品质量稳定性评价之类的项目；同时，R&D 部门又承担着新产品研发的任务，部门内按新产品的序列设立项目，不同专业和职能的研究者被分配到各个项目中去。这时，项目组与 R&D 部门内设置的职能部门诸如设计部、实验部、质量部、工艺部相交叉形成“内嵌”式小矩阵型结构，显现出双层矩阵型结构，如图 3-13 所示。

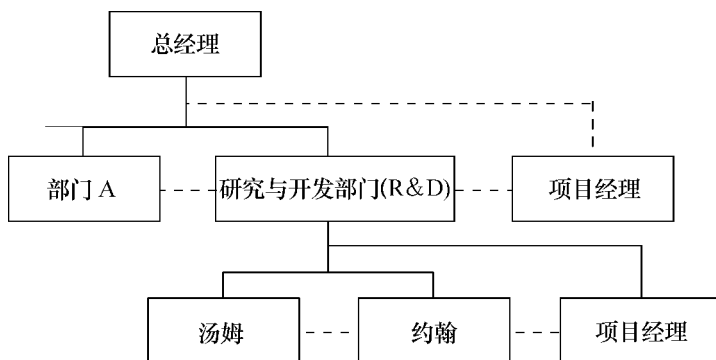


图 3-13 双层矩阵型结构

另一种情况是，在组织选择的双层矩阵的基础上增加另一个向限的组织切面，如图 3-14 所示，形成三维矩阵。如在大型跨国公司的组织结构中，某一区域的员工既要向地区主管报告工作，也要向产品经理报告工作；他既承担这一地区的销售任务，对区域经理负责。也负责这一区域的新产品推广，对产品经理负责。除此之外，他还必须向人力资

源、技术支持、客户中心等职能部门报告工作。这名员工是三维矩阵中的节点，对他来说已经没有传统意义上的直线经理了，他的工作绩效由三维矩阵中的三位经理同时给予评价。他不属于三个部门中的任何一个，是矩阵中最小的职能单位。

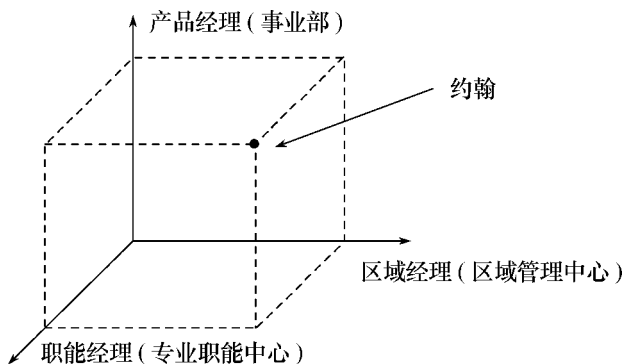


图 3-14 三维矩阵型结构

美国道康宁化学工业公司（Dow Corning）最早建立了这种三维矩阵型的组织结构并收到了显著的效果。这种结构是矩阵型组织结构和项目部制组织结构的综合与发展，由三方面管理系统组成：按产品（项目或服务）划分的部门（事业部）是产品利润中心；按职能如市场研究、生产、技术、质量管理等划分的专业参谋机构是职能利润中心；按地区划分的管理机构是地区利润中心。

在这种组织结构下，每个系统都不能单独作出决定，必须由三方代表经过协调才能采取行动。因此，三维矩阵型组织结构能够促使每个部门都从组织的全局角度来考虑问题，这样能够减少产品、职能和地区各部门之间的矛盾。即使三者之间出现摩擦，也比较容易统一协调解决。这种类型的组织结构最适用于跨国公司或规模巨大的跨地区公司。

T公司项目化管理组织结构采用三维复合矩阵型结构，如图 3-15 所示。

这是一个复杂的矩阵—运作复合体系，是T公司根据医药市场环境和持续增长的内在需求所进行的组织管理模式的探索。在这个组织结

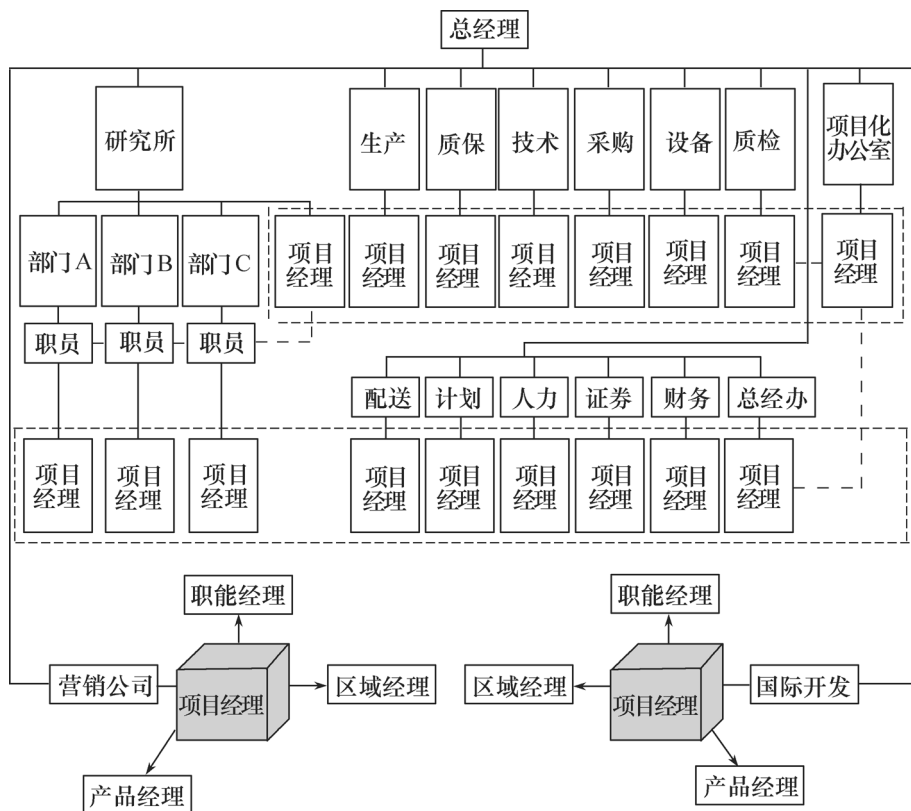


图 3-15 复合矩阵型组织结构

构中，大部分项目经理来自于各部门的职能经理和区域经理，他们既承担职能部门的绩效指标，又要承担项目的责任，同时对区域的绩效负责，形成了组织中多维交叉平衡的扁平结构。

这种组织结构的优势在于：①具有更大的灵活性和柔性，减少了部门间的工作冲突；②降低了项目的执行成本；③解决了沟通、协调问题；④快速反应并满足市场需求；⑤使经理有机会通过领导和参与各种项目，来获得更多领域的知识和技能，丰富其多部门、多专业管理的经验和阅历，使其能够胜任未来的高层领导职务。

（本章作者：李文）

第二部分

企业项目化管理的导入和设计

企业项目化管理的导入

我叫蔡金勇，于2001年加入T公司，现任运营总监。我很幸运地参加了企业组织的首批项目管理专业培训和IPMP C级（国际项目经理）认证，是企业导入和推动项目化的核心成员之一，见证了项目化在不同的阶段对企业各方面的改变。我和许多员工一样，作为项目化管理的最早受益者，通过负责项目提升了自身的管理能力，拓展了自己的工作领域，实现了个人职业生涯的发展。本章由我带领大家一起走进企业项目化的历史，感受这个独特的管理创新过程，分享我们的艰辛和快乐！

传统的企业组织是按职能化和专业化为架构建立的，这种模式有着细致的管理分工和岗位定义，能够为大批量生产的流程式企业带来显著的管理效率。但明确的职能分工常导致部门间难以协调，各部门很难将企业的战略目标与自己的工作有机地联系起来。当企业规模急剧扩张，或者外部环境发生巨大变化时，这种矛盾就会凸显出来，此时再采用常规的管理方式就会难以应付。

从 2002 年开始，我们尝试在企业内进行项目化的转型，到今年已 8 年了。我们把这个充满风险和挑战的过程归纳为三个阶段：酝酿突破、走出困境和融入文化。正如其他组织转型的情形一样，企业导入项目化管理的初期进展并不顺利，在经受内外交困的考验后才得以成长和发展，这个过程包含了智慧和科学，更体现了勇气和艺术。

4.1 酝酿突破

项目化管理能够率先在公司推行的原因包括以下几个方面：

首先，推行项目化管理的期望和需求来源于以董事会为代表的股东和利益相关方。为了实现企业的快速发展的战略目标，企业需要进行组织创新，建立能够充分整合资源并能快速执行任务的团队式组织，解决重、特、急的问题；企业需要紧密结合年度经营目标和重点工作，将项目管理与职能管理有机结合，建立敏捷生产模式，加快新产品上市数量和速度。

其次，推行项目化管理是企业管理团队的迫切需求。快速变化的市场环境要求企业具有足够的创新能力和快速应对外界变化的反应能力；而面对外部环境的压力，如何高质量地快速满足客户的个性化需求，是企业管理层考虑的问题之一；企业的高速发展引起了诸如厂房扩建、生产能力扩大、新产品快速上市等变化，产生出很多不能归口到任何一个职能部门的创新性的工作。寻求正式的规范的管理方法来处理类似的工作是企业管理层考虑的问题之二；企业的高速发展使员工队伍迅速扩

大，使新员工与原有体制下老员工的思想冲突以及新员工与企业文化的冲突日益显现。如何打破层级制结构的僵化，充分调动新老员工的积极性，减少层级摩擦，提高团队士气和协作效率，是企业管理层考虑的问题之三。

最后，推行项目化管理满足了员工的需求。员工在原有的组织结构和体制下所从事的职能型重复性工作，使他们逐渐丧失了工作激情和创新动力，使他们对企业的满意度和对工作的投入度逐渐下降，工作能力不能得到提升，缺乏成就感和自我实现的机会，导致他们对企业的忠诚度降低，离职率上升。这时员工往往迫切需要一条能够参与企业管理、自我价值实现的途径，而项目化正是吸引和留住有自我成就愿望的人才，鼓励他们发挥自身潜能，实现自我价值的有效方式之一。

时光回到2001年，当时T公司还是一家成立不到7年的中成药制造企业。它满怀创业的激情在市场上攻城略地，在短短几年的时间里就发展成了心脑血管药品龙头企业之一；然而在规模和市场不断扩大的同时，它也遇到了快速成长企业普遍会遇到的问题。

深夜，公司三楼的会议室还亮着灯，会议气氛有些压抑。管理层正在讨论公司越来越突出的问题：决策缓慢、执行不力、组织结构日益复杂、内部沟通问题不断、产品开发进度一再延迟……

分管人力资源的杜秀国说：“由于业务量大幅增长，导致部门设置数目过多，目前我们已经有12个部门。从总经理到一线工人，竟有8个层级；命令链过长造成员工执行力低，部门间相互推诿责任，员工积极性下降。”

主抓生产的刘金平接着说：“董事长提出‘我们要打造先进的制造平台，成为行业内最优实践的标杆和典范’的战略目标。但这个目标与我们的现实差距很大，我们需要建立一个能够充分整合资源并能快速执行任务的团队。”

负责物流的蔡金勇也表示赞同：“现在国外的新产品订单越来越多，

但是大生产线根本忙不过来，没有能力满足国外的订单需求，这是我们急需解决的问题；同时，生产品种增加，产生了很多不能归口到任何一个职能部门的一次性工作，这也需要采用团队合作的方式进行统筹和计划。”

随着大家的踊跃发言，会议气氛逐渐活跃起来了。总经理其实是最早察觉到危机、体会到压力的人。在过去的一段日子里，他已经对刚刚大家提到的问题观察、分析和思考了很长时间了；各种解决方案在他心中交织起伏，而现在，他决定要采取行动了。

令他欣慰的是，现在他不仅听到了伙伴们的呼吁和对企业现状的不满，而且听到了更多关于改变的方案和思想的碰撞。总经理认为是时候了，他说：“我同意大家的意见，改变现状势在必行！我一直试图定义和描述我的一个想法，现在看来称之为‘项目化’似乎比较贴切。下面，我们来讨论具体做法……”

4.1.1 他山之石

正如击中牛顿额头的苹果、阿基米德浴室里的澡盆，抑或凯库勒梦中的小蛇一样，任何思想的灵感和顿悟都源于思考者对于答案的执著追求。

T公司“项目化管理”的思想是在长期的思考和现实的压力下，偶然触发的。

当时总经理正在苦苦寻找能够改变企业现状的创新之道，在一次由他和几位部门经理参加的项目管理培训中，他对项目管理在职能式运作组织中的应用产生了浓厚的兴趣。既然企业业务在扩大，可以界定为项目的工作也越来越多；那么在企业中推行规范的项目管理方法，甚至把原来日常的经营活动转化为项目来管理会如何呢？这个大胆的想法在总经理脑中逐渐形成。

在企业中许多工作的性质与项目很相似。以前大家都没有认识到对这部分工作进行科学系统管理的重要性，而把这些工作置于某一职能部门的管理下，用非正式的方式进行管理；可是这些工作往往很难仅仅在一个职能部门内完成，通常需要调动其他部门的资源和人力，因此责任不清、相互推诿的现象在工作执行过程中屡屡出现，从而达不到企业预期的目标。

将企业中独特的、不重复的工作转化为项目，组织专门的项目团队，在完成任务后团队随即解散。比如将新剂型工艺流程优化工作作为项目，临时抽调生产、设备、技术、质量和采购等部门的员工组成项目小组，并委派一名项目经理，所有人都根据企业的授权来执行工作。既坚持了职能式的专业分工，又应用了规范且标准的项目管理方法，这种方式不是更有效率吗？总经理决定“胆子再大一点，步子再快一点”，准备先在企业最紧迫的工作中选择一个来进行试验。

4.1.2 星星之火

改变不能急于求成。暴风骤雨式的改变固然痛快，但如果没有坚实的理论基础和员工根基，其夭折也会来的同样快。项目化管理的导入就是如此。即便管理者已经了然于胸，计划已经相对成熟，也应审时度势，分步实施。况且管理者的认识往往还要经过实践不断地检验和探索，才能逐渐成熟。

因此，对于流程运作模式思维已经根深蒂固的企业来说，导入项目化管理的第一步不是全面地组织转型，而是识别并选取企业内部符合项目特征的、最具代表性的活动作为试点。这时的项目化管理是非常粗放的，甚至完全是非规范化的；但只要将“项目化管理”的概念带到员工面前，引起大家的关注和兴趣，就是成功的。

总经理当然深知“星星之火，可以燎原”的道理，可是这第一把火

点在哪里好呢？他取出一张纸开始列清单：国际化订单交付、感冒新药 CHD 上市、中药提取新技术、D 车间自动化生产线改造、QS 市场调查、薪酬改革方案……可以转化为项目的工作可真不少。他心里多么期望满满一张纸的工作都能立刻按照项目的方式开展，到那时企业的情景又会怎样呢？

“感冒新药 CHD 上市”的工作拉回了总经理的思绪。在企业创建伊始，董事长就推崇“生产一代、储备一代、研发一代”的思想。现在，CHD，治疗感冒并有独特退热效果的新药，这个被公司寄予厚望的产品马上就要取得国家药监局的批准文号了。其上市时间紧，资源分散，技术难度高，而且董事长已过问几次了，并给出了 6 个月的最后期限。用老办法肯定是行不通了，总经理在心里已做了决断，决定剑走偏锋，奋力一搏。

第二天，总经理对几位部门经理说：“前几天参加的项目管理培训，大家体会如何？”几位部门经理在培训上接触新概念的新鲜劲儿还没过，马上你一言我一语地畅谈起来。

“光是纸上谈兵不行，我们需要用实践来验证。”大家聊得正在兴头上，总经理冷不丁儿抛出这么一句。坐在一旁的技术部魏经理马上表示赞同说：“太好啦，就拿 CHD 上市来做吧！”他最近主抓 CHD 的生产设备调试和工艺攻关，同时又为如何确定验证批量、产品包装设计、原材料的采购进度影响试产等事情而苦恼。其实他在参加完培训之后，就有想法把 CHD 开发按照项目方式来做了，这两天正在考虑如何跟总经理建议呢，没想到与总经理的想法不谋而合。

“好。”总经理大叫一声，把在座的几位吓了一跳，“就拿 CHD 来做！”

于是，T 公司的 001 号项目启动了。这是一次具有许多“第一次”的非凡实践：第一位项目经理、第一张甘特图、第一份关键路径分析表。

4.1.3 种子团队

种子团队就是在企业项目化管理酝酿突破时期和项目工作试点中锻炼成长起来的一支以总经理为核心的先导团队。这支团队熟悉企业的战略目标和各部门业务，掌握项目管理的理念、方法和工具，具有坚定的信念，能够以身作则地推动企业项目化管理的导入。种子团队的首要任务是要让具有积极进取精神的员工逐步理解项目化管理的理念，加强员工对项目化管理的认知，推动项目化的实践。团队成员在成为项目管理的首批专家后，又会变为推动企业项目化管理的中坚力量，如同一粒充满活力的种子，经历发芽、成长，最终会繁衍成为茂密的森林。

配送中心主任潘津平是T公司项目化管理种子团队的成员之一，也是001号项目的成员，参与了001号项目从计划到实施、从资源调动配置到团队合作、从技术攻关到设备调试的全过程。在短短的6个月时间里，从CHD的药品生产质量管理规范（GMP）认证到上市销售的经历，让他对项目管理产生了浓厚的兴趣。在总经理的鼓励下，他成为T公司第二批通过IPMP C级认证的成员。通过大量实践，潘津平发现项目管理的系统工具和软件可以让项目管理变得轻松有效。恰逢项目化办公室准备大力推动项目化管理，潘津平被选送参加了微软project的培训，并把培训软件带回公司，在公司内开展了project软件应用示范，引起了巨大的反响，这对企业项目化管理的顺利导入起到了表率的作用。

4.2 走出困境

4.2.1 许辉那颗受伤的心

在项目化管理的导入初期，企业面临的真正挑战是，无论之后体系

设计得多么全面，如果没有一个谨慎的开始，并控制住混沌、质疑和抵制的局面，那么一切就只能止于纸面上。

了解项目管理过程的人都知道，项目团队的发展存在四个阶段，分别是：形成阶段（forming）、震荡阶段（storming）、正规阶段（forming）和表现阶段（performing）。有趣的是，随着项目化的推进，员工的士气变化也会经过类似的四个阶段。

我们发现，“蜜月”是如此的短暂，而震荡却来得如此迅猛。大多数员工体验了短暂的新鲜之后就陷入了迷茫。接下来的问题更加棘手，面对职能经理和项目经理的矛盾，工作如何协调？面对保质保量完成生产任务与按进度完成工艺优化项目和规模订制项目，哪个应该优先得到资源保障？

项目化管理是复杂的，需要对目标、行动、资源、人员的主动性进行高度协调。在项目化管理过程中项目经理有权调动资源，并对结果负责，而在过去这是职能部门的职责，这违反了管理的传统，导致了模糊与冲突。如果不能将运作计划和项目计划结合起来，就会出现部门间各自为政，甚至是互相博弈的情况。双重汇报结构增加了部门在工作角色上的冲突。当员工致力于实现相互矛盾的目标时，职责的混乱、角色的不确定就会给其带来困惑。

项目化结构的主要优势在于它允许分权管理，这能使计划和资源快速组合并顺畅流动；但如果缺乏信任，那么项目经理领导和指挥的权力就是虚的。另外，执行项目化对各级管理者的领导艺术、非正式沟通能力及员工的学习能力提出了更高的要求。

许辉大学毕业后便来到了 T 公司，被安排到了制剂车间担任工艺员。通过运用在学校里掌握的知识自己的努力，几年下来，许辉很快便熟悉了生产工艺的要点，把生产线管理得井井有条，得到了周围同事的赞赏。

然而细心的许辉很快发现，公司的会议文件和邮件里渐渐冒出了很

多陌生的词语：甘特图、WBS、紧前工作、关键路径……好奇的他在参加了项目化办公室组织的项目管理培训后，才明白过来。他还接到技术部工程师杨建会的邀请，参加了一个领导很重视的技术攻关项目。这时的许辉感觉到自己的能力有了用武之地，几乎每隔几天都要参加杨建会的工艺讨论会或是试验。在不知不觉间，他对自己所负责的生产线的投入时间和精力都少了，成品率在三个月内首次出现下降，而且还发生了一次非故障性停机事件。

制剂车间主任冯玉波非常不高兴，在车间会议上批评了许辉：“最近三个月关键生产指标的降低已经影响到全年指标的达成。年轻同事不能因为参加了项目就骄傲自满，应该把工作精力放到本职工作上来。”许辉心里感觉到很委屈，心想：“自己参加的可是公司的重点技术攻关项目呀！一旦取得成功，其效益岂止是这三个月生产率的百倍千倍！再说了，这是我一个人的错吗？”

年底，杨建会的攻关项目取得了成功。在项目验收会上，他特意提到了许辉的几个关键建议对项目顺利完成的贡献。总经理也对许辉的表现进行了表扬。可是因为制剂车间的成品率没能达到年度挑战目标，许辉没能保住已经连续两年获得的年度绩效“A”，年终奖金也缩水了不少。

最糟糕的是在制剂车间主任冯玉波的印象中，许辉由于参与项目工作而被定格为“好高骛远，不务正业”。

在你所在的企业里，如果你是心怀希望、积极进取和勇于尝试新东西的人，那么你也可能是一位郁闷的“许辉”。这样的故事在企业项目化初期是比较普遍的，我们会在本书的第7章中详细讨论项目化管理带来的冲突，以及项目化组织中的员工如何做到角色的定位和转换。

4.2.2 董事长很支持

组织转型是一把双刃剑，成功的话能让企业获得再次腾飞的动力，

但如果失败的话则可能会使组织内部矛盾升级，甚至形成混乱局面。董事会和管理层历来都对组织转型持相当谨慎的态度，因此，在导入项目化管理这个问题上，是否能得到“老板”——董事长的支持，就成了迈出第一步的关键。

董事长不会只听你一个人的话。当有一群郁闷的经理抱怨由于推行项目化，其部门绩效下降时，即便你描绘的蓝图再美好，你也得谨慎行事。

总经理在 001 号项目之后一直没闲着，他一口气通过了 IPMA 的 C 级、B 级、A 级认证，成为中国第一批获得 A 级项目管理大师资格的四分之一。同时他主动参加各种项目管理国际会议，发表专业论文，主动与媒体沟通，迅速扩大了个人和公司在项目管理领域的影响力。

公司董事们和关心公司的董事长的朋友们通过各种渠道了解到了“项目化管理”在公司做出了名堂，还引起了美国著名财经杂志《福布斯》的兴趣并使其对 T 公司进行了专访。于是他们纷纷向总经理询问有关项目化管理的事情，而这时 T 公司刚好点燃了项目化试点的第一把火，总经理顺势向董事长做了一次详细的推动项目化的规划报告，并用 CHD 上市时间缩短 50% 的例子作为成功案例展示了这种新型管理方式的力量。凭借在项目管理领域的声誉和影响力，以及在学术方面获得的荣誉和好评，总经理成功消除了董事长对于开展“企业项目化管理”的疑虑，获得了董事长的信任与支持。

总经理至今还保存着当时董事长对《关于在公司全面开展项目化创新活动的请示》的批示——“很好！望深入落实好项目管理这一企业管理实效方法，将其具体到每项任务之中，注重实效性，培养项目经理人才和项目团队精神。祝勇往直前，永不停步，终到成功！”现在这段批示已被精心地装裱起来，挂在总经理办公室的墙上，成为 T 公司项目化历史的见证。

4.2.3 总经理冲在最前线

谁来负责项目化的推动和导入呢？当然是总经理。总经理作为企业的领军人物，就像是一把扇子的轴心，对企业的项目化起着至关重要的作用。

首先，他为项目化导入做出明确的规划，明确不同阶段的目标及最终目标。如果说组织创新是一个项目，那么项目经理就是总经理。

明确目标后，总经理向企业的管理层宣讲导入项目化管理的意义，同时寻找积极的支持者。企业的管理层就像扇子的骨架，作为推动企业项目化管理的先锋团队，他们将项目管理的理念、工具及方法通过各种会议、公开培训及日常沟通等方式传递给各级员工，迅速推动各个部门开展实践。

有了种子团队的推动，工作进展明显加快。这时总经理并不认为已经有人去做了，自己就可以高枕无忧了；相反，他亲历亲为，担任重大项目的项目经理。他通过各种方式培训各级管理人员，并用亲身经历说服大家共同参与讨论；通过开放的、共享的对话沟通机制，解释和分析具体的问题和矛盾，并和大家一起研究解决的办法，鼓励在实践中遭到挫折和失败的员工。他曾对一位对进度控制非常糟糕的项目经理说：“挫折是你需要进行调整的提示，是你学习的机会，是你尝试新东西的代价；但是成功就跟在它的后面。”他常对中层干部说的话，大家现在还记得：“我们不要总想着改变别人，这个时候最需要改变的是我们自己；不要总想着让下属听我们讲，这个时候最需要用心聆听他们讲。大家都梦想成功，但关键是你们有没有竭尽全力去做好准备。”在总经理的全力推进和身先士卒的示范作用带动下，越来越多的鲜活的成功案例提高了员工的积极性和参与热情，打消了他们的观望心态，吸引了更多的人加入企业项目化。

4.2.4 学习赵群好榜样

在项目化管理自上而下推行的过程中，由于不同层级员工的认知和过去的行为惯性的不同，他们会产生不解和抵触情绪。这种不解和抵触有的是可见的，有的是不可见的。如何化解这些不解和抵触的力量，并逐步将其转化为积极参与的力量，是项目化推动要解决的重大课题。

解决这个课题的过程实际上也是员工思想转变的过程。T公司的做法是树立榜样，通过正面引导来逐步改变员工的态度。

质保部经理助理赵群很年轻，但已经是T公司的老员工了。质保部经理最近刚被调离公司，到集团任职，这对赵群来说是个升职的好机会；但是他的心里有些忐忑不安：“在部门里，论能力论资历我都没问题，但是总经理对我了解多少，对我有多大信心呢？会不会再‘空降’一个部门经理呢？”其实赵群的担心不无道理，最近几年T公司的中高层干部“空降”了不少，连总经理都是从英国“空投”下来的；而且质保部是一个容易看到问题、难以看到成绩的部门，似乎很少有展现个人能力的机会。

正在赵群为自己找不到让总经理了解和赏识的机会而烦恼时，T公司组织了一次中层干部的项目管理培训。细心的他从总经理的话里听出了公司大力推广项目化管理的决心，加上注意到最近公司里关于项目管理的培训是一拨接着一拨，于是他决定紧跟形势，与总经理保持一致。他在工作沟通中多了些项目管理方面的术语，这一切都被公司领导看在眼里。

这时，公司购买了一个新药的专利，决定投入生产。这是一个公司以前没有的剂型，因此从车间、设备到工艺等各个环节，一切都要从零开始。公司决定以项目的方式开展这个新药的产业化工作，于是赵群主动请缨担任项目经理。按理说一个新剂型的投产上马需要全公司的协调配合，而且涉及上千万的资金投入，因此项目经理这个职位最起码要让

总监来担任，岂是一个部门副职管理者能胜任的？但总经理却很爽快地答应了赵群的要求：“现在公司业务在急速扩张，我们能有多少个总监？赵群有一股闯劲，只要计划合理、控制有度、大家配合，我看他能行！”

总经理的鼓励坚定了赵群的信心。一年以后，这个新剂型顺利上市，其质量和成本都控制得非常好，赵群的能力也得到了大家一致的认可；之后他便被晋升为部门经理，这更加促进了他的工作热情；接下来他又接下了一系列项目，并多次被评选为十佳项目经理，成了公司的明星。而他成长的脚步也一直没有停下，从经理助理、副经理到部门经理，现在的职务是公司控股的上海生物制药公司的副总经理。

赵群的成长之路激励了更多的年轻人，使一大批年轻有为的管理者通过项目工作脱颖而出，逐渐成为T公司中层管理者的核心力量。

4.3 融入文化

在导入期的第三阶段，其主要的特点是将项目化思想融入企业文化之中，使之变成员工的职业工作习惯。在这一阶段中，全面的员工培训是基础；接下来鼓励大家尽可能地与实际工作相联系，进行大量的实践，从最简单的项目开始，逐步将项目管理变成员工的日常工作内容；最后是配套的制度、流程和标准体系的建立与完善。经过大致两年的时间，使项目化管理能够达到与职能管理相互共存、相互融合的程度，使之逐步被确立为企业的基础管理制度。这时，项目化管理的导入期就结束了。企业的全面项目化管理进入了一个持续优化升级的新时期，与战略、发展规划、运作管理融为一体，推动企业成功转型为扁平化的敏捷组织。

4.3.1 先做简单项目

经过培训后，员工掌握的项目管理知识和工具如何运用，是项目化过程中遇到的第一个问题。很多员工学习了项目管理知识，但是做起项

目来还是畏首畏尾，这是缺乏自信心的表现。

如果从一开始就选择比较难的项目，那么一旦项目失败，就会削弱员工的自信心，不利于项目化管理的推行。因此在初期，企业应该采取先易后难的顺序，鼓励员工选择一些难度较小的项目性工作，以项目的方式去完成，从而增强员工对项目化管理的兴趣。对于成功的项目应及时进行表彰，坚定大家的信心，逐步吸引更多员工参与到项目管理中来。

在刚开始，为了消除“通过部门职能就可以完成此项任务，不需要按照项目的方式来进行”的错误想法，应安排具有实践经验的项目经理传、帮、带员工，以自己的亲身经历进行不同管理情景下工作成果质量的对比，找出项目管理方式的优势，进而引导员工迅速采取行动，大量使用规范的项目工具和方法改进过去传统的工作方式。

4.3.2 激励要跟上

每位员工都有其职位说明书界定的工作内容，且基本都是满负荷的。推行项目化管理后，员工就会面临因增加项目工作而出现双重压力下巨大的工作量；如果没有一个有效的激励机制来协调职能工作与项目工作之间的关系，那么不仅项目工作很难完成，职能工作也会受到影响，员工的积极性也会受到打击。

激励包括两个层面：精神的与物质的，青年员工更注重物质奖励。T公司从项目收益中按一定比例拿出一部分奖励给项目成员，让项目成员真正感受到自己对项目所作出的贡献。

除了物质激励外，T公司每年还会组织对全年完成的项目进行评比，评选出年度优秀项目和优秀项目经理。评选出的优秀员工的照片和他们的成功事迹，通过精美的设计和装裱，被悬挂在公司最显眼的位置。由于T公司是国家工业旅游定点单位，所以每天到公司访问的贵宾达几百人，优秀员工的光辉形象也给来访客人留下了深刻印象。

在项目化的初期，对十佳项目经理的评选主要考虑其项目的大小和重要程度，因此通常 A 级项目的项目经理被评上的比较多。由于大部分的 A 级项目经理均由职能经理担任，所以几乎每年的十佳项目经理都是职能经理。经过几年的项目化推动，现在评选十佳项目经理则主要考虑到对基层员工的激励。目前，十佳项目及十佳项目经理的表彰已纳入公司年度总结表彰大会，大部分项目经理认为，在项目中获得的荣誉和成就感要远远大于物质上的奖励。

对于一些经济效益明显且可以量化的项目如精益生产项目，董事长批准每年从项目收益中提出 5% 来奖励项目团队，重大项目如股权分置改革项目则一次性奖励 30 万元。项目经理可以利用这笔资金答谢团队成员及相关支持者：有的组织团队成员小聚庆贺，有的则给团队成员送上一份带有浓厚情意的小纪念品，同时附上一张设计精美的印有项目经理感谢话语的小卡片。项目化办公室还想出了积分兑奖的方式，员工根据自己对项目的参与程度进行积分，然后根据自己的积分查阅奖品明细单来选择兑换自己喜欢的奖品。总之，T 公司想方设法用不同的方式创造出和谐的工作氛围，为项目化管理的推动提供源源不断的激励动力。

在项目化的中后期，T 公司在每年的绩效考核中充分考虑员工的项目贡献，采用分配部分权重的方式客观准确地评价员工绩效，为员工的晋升加薪提供新的参照标准。

项目的多种激励方式如图 4-1 所示。

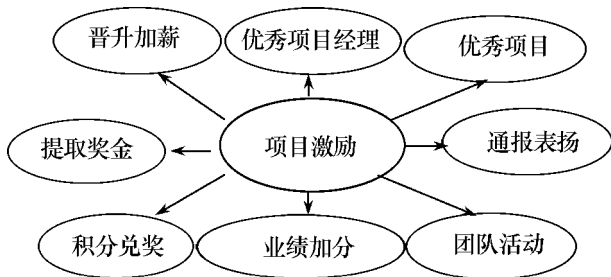


图 4-1 多种激励方式

4.3.3 融入企业文化

在项目化推动的第一年，项目经理几乎都是职能经理，他们既要承担本部门的绩效指标，又要担当所负责项目的责任，形成了交叉的任务结构。如何平衡好项目目标和部门绩效指标，关系到组织转型的成败，而这单凭行政手段是无法完成的。项目团队往往都是在打破原来的组织结构基础上而组建的，项目成员之间一般都没有直接的上下级关系。因此，为了既保持员工参与项目的热情，又能够使其处理好职能工作，除了有效的培训和激励之外，还需要将项目管理融入企业文化，并创造出一种新文化，这种新文化的核心就是创新和合作。

在理念导入的同时，还需要培育项目管理文化，通过不断地积累，在企业中形成一种人人愿意参与项目工作，人人勇于承担项目风险，人人热心关注项目进展，事事促进项目成功的工作氛围。项目不是一个人的事，它需要由密切合作的团队来完成。在项目化管理机制下，员工可能既是自己项目的队长，又是别人项目的队员；通过这种渗透式的管理方式，让员工在这个过程中换位思考，尊重和理解合作伙伴。团队合作是项目成功的前提，因此鼓励项目经理利用各种方式，在团队中形成良好的合作关系。比如定期组织团队开展体育运动、座谈、娱乐等活动，使团队成员彼此增进了解，加深感情，培养共同情趣，让每个人都感到被重视，相信自身的专业能力可以得到发挥；同时，每个被鼓舞的团队成員又会在自己所负责的项目中感染其他人。这样，在整个组织中就会产生一种连锁反应，形成一种“只要项目需要，我会努力配合”、“帮助他人成功，就是帮助自己成功”的友好工作态度，并逐渐成为企业文化的新要素。

创新是企业发展的灵魂，如果企业失去了创新精神，也就失去了生命力。推行项目化本身就是一项大胆的管理创新，随着项目化的深入进行，鼓励创新、尊重创新、支持创新的现代企业文化在公司已经根深叶茂了。项目化管理的推行激发了企业文化的活力，而企业文化的发展又

促进着项目化管理的更深入的开展。将合作创新理念融入企业文化，企业文化渗透到管理过程，形成变革促文化、文化促变革的良性循环。让公司逐渐从金字塔式的层级组织文化中走出来，登上一个崭新的、现代的、充满勃勃生机的平台，形成以尊重、合作、分享、创造为主题的企业新文化。

（本章作者：蔡金勇、林建平、曹凤兰、李丹）

项目化办公室

我是李丹，在 T 公司的职务是总经理办公室主任，兼任项目化办公室（在公司里简称为项目办）主任。在 2001 年加入公司以前，我一直在大学任教。加入公司 8 年来，我非常幸运地几乎全程参与到公司的项目化过程之中，并扮演着越来越重要的角色。公司的项目化办公室是项目化推动、组织、管理的核心机构，是企业项目化持续发展、不断升级完善的组织保障。本章将通过我本人的亲身经历给大家展现项目化办公室在项目化过程中的作用及其自身的演变和发展。

解决在推行项目化管理时遇到的各种各样问题的关键，是必须在公司内组建一个推动项目化的组织系统；而这个组织系统的核心，就是项目化办公室。项目化办公室作为推动项目化的中坚力量和管理项目化的常设机构，其主要使命是对公司内所有项目进行全面、全过程地管理，确保项目化管理在公司内部的有效运行。

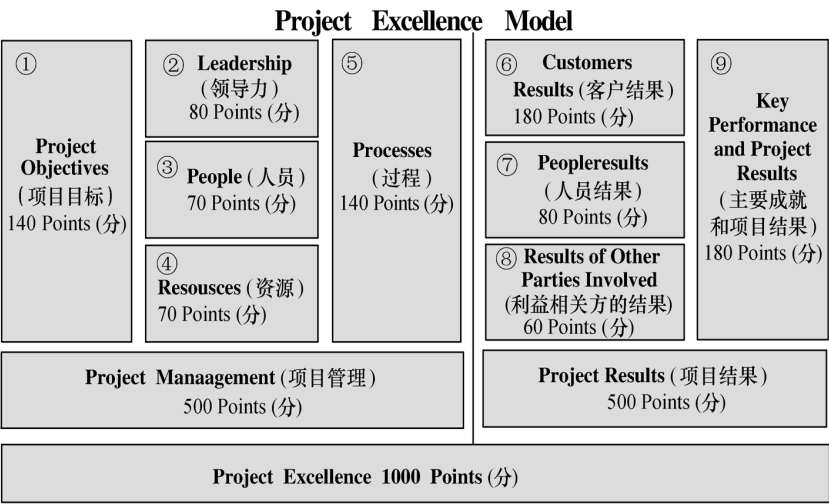
2006年10月15日，上海国际会议中心。

在T公司展台前，人头攒动。高清大屏幕上滚动播放着公司的宣传短片，展板与众不同的平面设计十分吸引众人眼球。围着展台的每个人手里都拿着一本公司的项目化管理案例，其中蓝色封面的是英文版，白色封面的是中文版。

这里正在召开国际项目管理协会（IPMA）第20届项目管理全球大会。国际项目管理协会（IPMA）是领导全球项目管理的国际性组织；项目管理全球大会是代表国际项目管理界最高学术水平的大会，每两年举行一次，这是我国首次举办项目管理领域规格最高、规模最大的全球性项目管理交流合作盛会，来自世界80多个国家和地区的项目管理组织代表和专家精英共1000多人汇聚一堂，进行全球项目管理新思维、新理念的巅峰对话。IPMA在每届会议期间都会颁发国际项目管理奖项，以表彰那些在全球范围内树立重要榜样且具有创新精神的项目管理典范，该奖项被称作“项目管理领域的奥斯卡奖”。

IPMA国际项目管理大奖申请程序极为严格。T公司的“全面项目化管理组织变革项目”申请了参评，并于当年8月中旬接受了由分别来自中国、美国、德国、波兰、奥地利的5位评估师组成的评估小组的现场审核。评估小组依据高标准的“卓越项目管理”模型（如图5-1所示）对申请参评的项目进行严格评分，并将现场审核报告递交到评审委员会，最终由评审委员会决定入围项目及获奖项目。经过严格筛选，T公司申报的项目成功入围，能否获奖将在本次会议期间揭晓。

2006年10月16日晚，颁奖即将开始。



图片来源：IPMA 评奖资料。

图 5-1 国际项目管理协会（IPMA）“卓越项目管理”模型

国际项目管理协会（IPMA）副主席、国际项目管理大奖委员会主席奥托·齐格迈尔先生（奥托先生于 2008 年因病不幸逝世，谨致哀悼！）缓缓宣布：“The Prize Winner is…”他故意停顿一下，大家都屏息等待，“Tianjin Tasly Pharmaceutical Co. Ltd. for its project ‘the project of organisation transform by projectized Management.’”

项目管理大奖银奖！

当总经理走上颁奖台时，他的团队再也按捺不住兴奋的心情，高声欢呼起来。他们了解这个奖杯的非凡意义：它不仅代表了项目管理界对项目化管理模式的认可，也代表了国际项目管理界对中国项目管理能力和水平的肯定；它不仅记录了 T 公司管理创新的历史，也记录了 T 公司一大批人员的成长。

项目化办公室主任李丹就是其中之一。李丹于 2001 年 7 月 MBA 在读期间以总经理办公室主任的身份加入 T 公司。总经理是海归派，平易近人，学识渊博，却少有架子，因此李丹与总经理的合作很愉快，也很能胜任总经理办公室主任的工作。她怎么也没想到自己会与项目扯

上关系，而这种关系要从项目化办公室的组建开始谈起。

项目化的过程其实是职能式组织自我革新的过程，组织转型需要一个核心机构来领导和推动。当时公司的总经理办公室虽然只有2个人，却硬是将项目化办公室的工作担子承担了下来。

在初期，“项目化”这一概念非常迫切地需要获得大多数人的理解和支持，而获得理解和支持的最好办法就是让大多数人成为项目化运动的一部分。总经理为项目化办公室定的初期目标清楚且直接，那就是发动和宣传项目化。而李丹对于项目化办公室是什么、怎么干，完全不清楚，她当时的工作就是在摸着石头过河。实际上李丹在后来回忆整理项目化办公室的发展过程时，才逐渐明确地把该过程归纳为概念型、秘书型、全员型和专业型四个阶段。

5.1 概念型的项目化办公室

2002年3月6日上午9点，T公司制剂楼会议室。

总经理略带着兴奋的语气说：“我打算从今天开始，成立公司项目化办公室。”

与会人员都瞪大了眼睛，总经理故意停顿了一会儿才说：“我们在去年拿几个项目做了试点，但是很多项目资料都不完整，没有保留下来。今年，我们要建立规范的项目管理体系，做好完整的记录，在实践中逐步提高水平。”

鸦雀无声。这与往常的总经理办公会大家争先恐后发言的情况明显不同，因为这次会议说到“项目管理”，与会人员中，除了总经理是专家以外，只有一两个人略懂，因此没人吱声。

“这将是一个松散型管理项目化的机构，负责立项审批以及提供项目管理的指导工作。我准备任命魏经理做项目办主任，指导大家如何做项目计划，如何写项目进展报告。每个项目的档案除在项目经理处保存

外，要复制一份给项目办存档。”可能考虑项目办是个虚拟组织，没有实体，所以总经理接着说：“呃……目前先交到总经理办公室负责吧。”

魏经理是技术部的经理。2001年IPMP认证在中国开展时，由总经理带队，T公司派出四位经理参加IPMP C级培训和认证，魏经理就是其中的一员，这也是总经理选择他作为项目办主任的主要原因。而总经理在成功通过IPMP C级认证后，又一口气通过了B级（国际高级项目经理）和A级（国际特级项目经理）认证，并被国际项目管理协会（IPMA）聘为认证评估师，到现在还保持着这个全国纪录。

正因为总经理对项目化管理的理解和推动，T公司才开始了全面项目化管理的转型之路。2001年10月，总经理有意识地把公司重点工作定义为项目，并把负责这项工作的人称为项目经理；但是由于大家对项目化的不了解，项目经理也就只是挂名而已，所以看不出工作方式与以往有什么不同。总经理知道，这是缺乏培训和实践的结果。

于是总经理决定让所有的部门经理都参与进来，成立一个专管内部项目的虚拟机构，这个机构将利用现有人员，不增加人员编制。公司项目化办公室就在这样的背景下成立了。按照总经理的规划，这个机构应该是一个可以对公司所有的项目进行指导的办公室。这样一个项目化办公室，后来被李丹总结为概念型的项目化办公室。

所谓概念型的项目化办公室，是对项目化工作早期不成熟的一种形象比喻，具有无形的、非正式的特点。这个特点决定了它不太可能对大部分项目实现规范的管理，项目团队没有正式沟通的制度，通常是通过临时性的会议来解决问题。这一阶段项目化办公室的工作主要是宣传、培训，要说系统管理项目化的具体工作，也就是到处追着项目经理填表单了。

2002年是T公司项目化的发动期，共有70多个项目立项实施。原来分散在各部门间无人过问的、扯皮的事，不但不清晰也没人注意，现

在倒是清晰了，有人管了，还立成项目了，可是到底该怎样管呢？

很快总经理就发现，这个项目化办公室严格来讲，只是个概念，没有工作说明书，也没有工作流程和工作标准，立项审批和指导工作几乎仍然是他一个人负责，而魏经理在6月又因自我创业离开了公司。2002年的70多个项目中，只有10个重点项目在总经理办公室设有档案，而这些档案中除了由总经理签字的项目申请表之外，大部分连项目计划都没有。

这10个项目的档案是总经理办公室主任李丹帮助魏经理制作的。总经理指定总经理办公室负责管理这些档案，“所谓管理，大概就是放着吧！”李丹这么理解。其实她也知道每个项目档案里的内容都接近于“空”，但总经理和魏经理都没有授权她去督办，何况就算是真的授权给她，她也不知道该向项目经理要哪些资料，不知道这些资料需要记录什么信息。她常听总经理提到WBS、甘特图等名词，但这些名词究竟是怎么回事，她觉得自己根本不懂，所以也乐得没人授权让她督办。

魏经理准备辞职，总经理不得不考虑另外的项目办主任人选。李冰是公司粉针项目特聘的专职项目经理，总经理认为可以让团队成员来共享李冰的项目管理经验。

李冰在上任后和总经理一起拟定了《企业项目管理程序》和《项目立项、预算及验收程序》。这两个文件主要对项目过程进行了简要描述，并设计了相关表单。文件下发到各部门，大家都非常高兴，认为这下可好了，有了文件的指导就知道该怎么干项目化了。李丹那儿的档案里也增加了不少资料。

可是好景不长，一切很快又恢复如前，档案夹上落了厚厚的一层灰，没人再提交任何资料。总经理在办公会上严肃地强调了项目规范管理的重要性，会后李冰拿着各项目的档案逐一去找项目经理沟通，请他们补充资料。

看着李冰为了点儿档案的事忙得四脚朝天，李丹心想，“这项目办

主任到底是个什么职位啊？哪儿是什么主任哪，分明成了各个项目的秘书。听说这只是个虚拟职位，又没有额外的津贴，看来当这个苦差真是不容易啊！”

总经理也不容易。这一年来，他总是利用各种会议和公开讲话等机会来推动有关项目化的事，还利用休息时间亲自为全公司的员工工作培训，介绍项目管理的概念、工具和方法；对于从高层到基层在推广项目化中出现的各种各样的问题，他都一对一地解释和沟通，有时对于同样的内容他一天要说十几遍。

5.2 秘书型的项目化办公室

项目化的推进的团队成员始终是弹性的，随时在调整。其人员是为具体任务需要而配备的，某个时期的重点任务确定后，就要为任务选择合适的人员。项目化推行的混沌期过后，重点任务就是制订大量制度和流程，对人员进行专业培训，实现系统化和制度化的管理。相应地，项目化办公室的人员构成也随之改变，其职能转变为专门为项目经理服务，这一阶段被归纳为秘书型的项目化办公室。

2003年初的某一天，总经理突然告诉李丹，李冰将被调任Z公司，准备让她接手项目办的工作。

虽然有了一些心理准备，但李丹还是吃了一惊，“可是我连什么是项目都还没搞清楚呢！”

“不懂没关系，Learning by doing！去年你不是在公司里推行了员工提案活动吗？其实这就是个项目。”总经理耐心地说，“我还曾经要求你把全员绩效改善（TPM）的推行分为几个阶段，在每个阶段里设定完成时间点，每个时间点上都要有可评价的成果，这就是项目中常用的工具，叫‘里程碑计划’。”

李丹有点儿心虚，“从您去年3月提出要设立项目办到现在，我还没搞清楚项目办到底应该做什么工作呢。”

总经理笑起来，“这不怪你，本来项目办就是一个虚拟的部门。我在会议上说过，各部门经理全都是项目办的成员，但是其实大家也都不太了解项目。”

李丹想，“可不是吗，这一年来自己也参加了多次大大小小的项目会议，感觉大家都跟自己差不多，对项目一知半解。在会议上说来说去的问题还是自己职能工作的那点儿事，都是站在本部门的角度上讨论问题。”公司只有两份与项目有关的制度，而且非常简单，她估计大家都是依葫芦画瓢，只是或多或少地做出了点儿所谓项目的形式。

每次在项目会议上，总是总经理在说的时候多，大家都是在听，几乎没人发言，偶尔的发言也大多是业务层面的。李丹所看到的项目化办公室好像是总经理一个人的项目化办公室，其他人都处在学习领悟中一样。李丹知道，要想进行一项创新，最重要的是得到高层的支持；而目前，提出这项创新的是总经理，这是一个很好的开端。这让李丹对接管项目化办公室还稍微有些信心。

但是，她自己本身就不太懂项目管理，还要带着一群也不太懂项目管理的人，去抓好公司的项目管理工作。这真是一项难上加难的任务，搞不好会辜负了总经理对自己的信任。于是，她向总经理请示：“能不能让我也去参加IPMP C级认证？在我获得C级之前，由其他人来管理项目化办公室。因为我怕自己的专业不够，没法开展工作。”

“你的考虑也不是没有道理。这样吧，我和蔡金勇商量一下，由他暂时代管项目办。他和我一起考的C级，有经验。不过，”总经理补充道，“项目办的大部分工作还是得由你来做。”

蔡金勇时任T公司采购部经理，工商管理硕士（MBA），为人谦逊，办事利落，常有创新的工作思路，又很好沟通。李丹很高兴能有总经理和蔡经理这两位高手指导她的工作。

2003年，T公司在总经理的带领下，全面实施项目化管理。李丹

负责当年项目办的重点项目“按项目成熟度建立文档管理体系并开发多项目管理沟通和报告系统”。

在那段时间里，李丹感受到了很大的压力。她不得不利用业余时间坚持学习，她仔细地学习了《中国项目管理知识体系》的三大本教材。每遇到不明白的地方她都做好标注，一有机会就问总经理；每遇到书中提到的观点对她有所启发，或可以为公司项目办所借鉴的时候，她都认真地做好记录，以便与蔡金勇经理商量。

除了知识外，压力也来自于工作。项目进展得很不顺利，其原因首先是人手不够。面对当时公司的80多个项目，李丹决定在每个部门选择一位员工加入项目组，协助她管理这些项目的档案。

这个想法一出来，大部分部门经理都不高兴了，他们只是碍于面子才同意提供帮助，但提供的人选要么是实习生，要么是新员工。部门经理们认为，员工被派到项目组以后，是为项目办或项目经理做事，而不是为本部门做事，部门的可利用人员就会因此而减少。李丹不得不向他们逐一解释，“这些员工不只是管档案，将来还会成为部门内的项目管理专家，会协助部门经理管理好本部门内的项目。”好在最后大部分部门经理都同意换人。就这样，李丹建立起了一个自己基本满意的、负责项目信息管理的团队，她把团队成员叫做项目信息员。

接下来，李丹要解决项目信息的标准化问题。在参考大量资料之后，她对原有的《企业项目管理程序》文件进行了修改，逐一完善了项目表单，并对项目档案管理提出了具体的要求。

项目论证报告通常要求对项目的背景、范围、目的、目标、立项必要性、技术可行性、市场需求、经济效益和社会效益、风险及预防措施等进行评价分析和论证，为审批项目提供依据。

项目申请表描述了项目背景、立项必要性、目标、风险等。如表5-1所示。

表 5-1 项目申请表模板

申请立项名称			
申请部门		申请人	
申请立项级别		项目来源	
建议的项目经理		项目密级	
项目背景与立项必要性：			
目标	交付成果：		
	工期：		
	费用：		
	质量：		
技术可行性：			
风险分析：			
意见与审批栏：			

项目计划书即指根据项目目标，对项目实施过程中的各项活动做出的周密安排，包括目标描述、范围计划、组织计划、进度计划、资源计划、风险计划、成本（费用）计划和沟通计划等。

项目任务书作为项目正式开始实施的依据，具有内部合同的性质。如表 5-2 所示。

表 5-2 项目任务书模板

项目编号		项目名称	
项目经理		项目密级	
交付成果：			
工期：			
费用：			
验收标准：			
团队：			
审批栏：			

项目进展报告用来跟踪并报告不同工作包或不同阶段的工期、费用、技术状况和人员配备的情况，并对出现的问题提出解决办法。如表 5-3、表 5-4 所示。

表 5-3 项目进展报告模板一

报告人		项目密级	
项目编号		项目名称	
工作编码		工作名称	
进度控制情况			
费用控制情况			
过程描述或说明：			
项目经理			
截至报告日期， 对本项目的状态 进行总结	整个项目工作已完成了_____ %		
	人员配备有无变化：		
	技术方面有无问题：		
	目前状态对项目总工期有无影响：		
	目前状态对项目总费用有无影响：		
	目前状态对项目质量有无影响：		
审批栏：			

表 5-4 项目进展报告模板二

报告人		项目密级	
项目编号		项目名称	
项目经理		本周期结束日期	
交付成果完成情况：			
整个项目工作已完成了_____ %，费用支出占总费用的_____ %			
目前状态对项目质量有无影响：			
目前状态对项目总工期有无影响：			
目前状态对项目总费用有无影响：			
其他需报告的事项：			
审批栏：			

项目会议记录包含启动会议、状态会议、问题解决会议和验收准备会议等不同的会议记录模板。

项目关键点报告是对阶段性交付物、工期及费用进行报告，并对项目的发展态势作出评估。如表 5-5、表 5-6 所示。

表 5-5 项目关键点报告模板一

项目经理		项目密级	
项目编号		项目名称	
里程碑事件			
实际完成时间与计划的差异及说明：			
实际交付成果与计划的差异及说明：			
评估下一个里程碑的完成情况：			
审批栏：			

表 5-6 项目关键点报告模板二

报告人		报告日期	
项目编号		项目名称	
项目经理		项目密级	
截止报告日，项目完成情况：			
评估项目以后发展态势：			
审批栏：			

项目变更申请报告对项目变更的原因、替代方案、项目变更涉及方及项目变更的影响加以说明，经批准后方可实施项目变更。如表 5-7所示。

表 5-7 项目变更申请报告模板

项目编号		项目名称	
项目经理		报告日期	
变更原因：			
变更内容及影响：			
变更涉及方：			
变更总结：			
审批栏：			

项目重要事件报告要描述事件的时间、地点及经过，初步分析事件发生的原因及对项目的影 响程度，并提出补救建议，经批准后实施。如表 5-8 所示。

表 5-8 项目重要事件报告模板

项目编号		项目名称	
报告人		报告日期	
重要事件主题			
时间：			
地点：			
对项目的影 响：			
初步原因分析：			
建议采取的补救措施：			
审批栏：			

项目中止申请报告要说明项目中止原因及该项目中止后对相关项目的影 响。由项目化办公室组织专家对中止项目的剩余资源提出处理建议，并对其阶段性成果提出利用方案，经总经理批准后方可实施。如表 5-9所示：

表 5-9 项目中止申请报告模板

项目编号		项目名称	
项目经理		申请日期	
中止原因：			
项目中止对相关项目的影响：			
剩余资源处理建议：			
阶段性成果利用方案：			
审批栏：			

项目完成报告不是项目进展报告的累积，也不是对项目实施过程中发生事情的详尽描述；它要包括最初项目目标实现的程度、项目实际效益与预期效益的对比、项目管理绩效及经验，以及项目的长远意义。

项目验收鉴定书是对项目交付成果的书面验证评估，用来考察项目目标是否完成，工期和费用是否控制在计划内，交付成果的质量是否合格，以及在项目管理过程中各类控制文件及其信息是否完整。如表 5-10 所示。

表 5-10 项目验收鉴定书模板

项目编号		项目名称	
项目经理		项目密级	
交付成果：			
工期：			
费用：			
质量：			
项目管理过程评价：			
验收意见：			
签字栏：			

在检查项目档案时，李丹发现技术部很多项目的资料不全。对此，技术部项目信息员解释道，由于项目经理都很忙，所以催过几遍了有人还是不能上交。

李丹找到杨建会。他今年负责6个项目，是个大户，如果他的问题解决了，其他人就好办了。她和杨建会关系不错，本以为可以轻松搞定，但没想到杨建会却摇着头说：“我那个普通的临床样品制备项目，只涉及两三个人，工期也就两三个月，要是按你们的要求提交那么多报告，也太麻烦了；况且我今年有6个项目，要是全都按你们的要求做，那么我不用干别的，就剩下写报告了。”这一席话堵得李丹哑口无言。

确实如此。今年不比去年，在去年的70多个项目中，只有10个项目是真正被关注的，其余的只是在项目化办公室挂个名，项目业绩并不单独体现；而今年不同，按照公司目前的要求，所有项目都要建起一套比较全面的档案。对于简单项目来说，这样管理确实有点儿麻烦，势必会引起大家的反感。

李丹思考后觉得，工作应该做一些调整，需要把项目分级，特别是项目沟通和报告更要分级管理。她草拟了一份项目分级标准拿给总经理看，并向总经理讲了她与杨建会沟通的事。哪知总经理听后笑了：“李丹，我之前不是跟你说过，要按项目成熟度管理吗？成熟度不同就是等级不同啊。看来你没好好琢磨我的话呀！”

李丹汗颜，心想：“原来领导早就知道了。”

“项目分级以后，不仅项目的沟通和报告方便管理，而且对不同层次的项目要求不一样，各类资源也好协调分配。”总经理继续说，“没关系，你自己认识到了也好，会更深刻。这也提示你，以后思路要放开，考虑问题的角度要全面。”

在总经理的指导下，T公司项目分级标准出台了，见表5-11。

表 5-11 T 公司项目分级标准

项目级别 评价指标	A 级项目 (公司级)	B 级项目 (部门级)	C 级项目 (小组级)
项目来源	企业战略所计划的、自上而下的项目	1. 原职能管理的任务 2. 跨部门的一次性的工作	1. TPM 获奖提案 2. 员工自发的、改善局部业绩的一次性任务
对项目的 基本要求	1. 符合企业战略 2. 推动建立竞争优势 3. 降低项目期内成本, 获得项目期后效益 4. 满足客户需求和期望 5. 提高企业声誉和社会形象	1. 符合部门使命及年度目标分解 2. 推动建立竞争优势 3. 满足客户需求和期望	1. 符合部门使命及年度目标分解 2. 满足客户需求和期望 3. 改善部门管理
项目的范围 和复杂程度	1. 范围广 2. 复杂度高 3. 风险程度高	1. 范围较广 2. 中度复杂 3. 风险程度中	1. 范围较小 2. 不复杂 3. 风险程度低
项目管理的 范围和内容	1. 详细的计划 2. 全面的成本控制 3. 严格的进度计划及控制体系 4. 严格的文控程序及完整的记录 5. 全面系统的风险分析及风险管理计划 6. 经常性会议	1. 较详细的计划 2. 能够进行成本控制 3. 较详细的进度计划 4. 定期报告及记录 5. 有一定风险意识, 能够进行风险分析 6. 经常性会议	1. 简略计划 2. 部门预算控制 3. 有总工期, 无细分进度 4. 口头沟通 5. 无风险计划 6. 不必召开会议
管理人员 的知识和能力	1. 充分了解项目管理知识, 具有一定的项目管理经验 2. 具有管理复杂项目或多项目的能力	1. 了解项目管理知识 2. 具有管理较为复杂、较高风险或者较关键项目的的能力	1. 了解项目管理知识 2. 具有管理简单、风险较低的项目的能力

这里有必要简单介绍一下表 5-11 中 C 级项目所提到的 TPM。

TPM (Total Progressive Movement) 即全员绩效改善活动, 最早源自 20 世纪 50~60 年代美国的 PM (Productive Maintenance) 活动, 即设备保全活动; 后来被日本公司引进并将其推广到全公司, 诠释为全员绩效改善 (TPM), 成为一种全员参与的改善活动。其目的在于充分激励员工参与管理改善活动, 培养员工自主发现、思考、解决问题的能力, 引导员工形成积极向上的有责任感的员工文化。

为了将创新意识融入组织和员工中去, 充分发挥员工的积极性, 培养员工的创新意识和任务项目化意识, T 公司采用 TPM 的思想设计了一套系统化的制度, 在各个环节上发动所有员工, 群策群力, 持续改善, 最终达到企业整体上的创新飞跃。

有了 TPM 这个工具之后, 很多好的做法并不是管理层强行推行下去的, 而是通过实际操作者反馈到管理层中然后再进行推广; 针对具体项目的改善活动有很多是从下而上进行的。

T 公司将 TPM 提案表设计为管理、技术与其他三类, 分别以绿、蓝、粉三种颜色进行区分, 将提案表放置在员工餐厅入口, 方便员工随用随取。如图 5-2 所示。

T 公司还设计了提案管理程序, 根据提案的改善效果 (效益)、创新性、可行性和推广意义等因素制定了评分标准, 并制定了 6 级奖励标准和优秀提案报告会制度。每个月由总经理办公室汇总当月各部门的提案并提交总经理办公会进行评选, 获奖提案可在 TPM 园地和企业报上展示; 未获奖的提案也将得到总经理亲笔签名的感谢信和纪念品。T 公司还会定期组织优秀提案报告会, 与全公司员工分享提案成果。这些都可以让基层的员工能够通过提案参与公司的技术改进和管理活动, 培养自主发现、思考、改进的具有创新精神内涵的企业文化, 让员工在活动中感受到责任、价值、尊重和成就感。

天津天士力制药股份有限公司						TJsinja Tado Pharmaceutical Co., Ltd.		类别: 技术类
姓 名		部 门		日 期				
(请描述清楚(文字、照片、图片)) 及附图(文字、照片、图表) 预计实施经费(“实施经费负责”) 实施参与部门								
本表可用于申报国家科技奖励网上填报系统，以下内容由部门填写并签署。 部门名称: 特设 1级 2级 3级 4级 5级 6级 礼品 部门福利: 按预算及计算方法: 目前实施状态及进展(由部门负责人填写): 以下内容由总务课综合评审会审查后由 TFW 课管理填写完成。 评审意见: 特设 1级 2级 3级 4级 5级 6级 礼品 评审会评审: 实施责任部门: _____ 预计完成时间: _____								
表号编号: GW-K0001.1.2 表页数: 6 / 04								编号:

图 5-2 T 公司各类提案表

对于获奖提案，如果其实施具有一定的复杂度，那么可申请作为项目立项并报费用预算，进入项目管理的程序，按 C 级项目进行实施。

比如生产部员工刘杰提出的“关于塑封机加装整列装置”的提案,如图 5-3 所示。在塑封某产品的过程中,刘杰发现由于机器本身功能所限制,致使塑封完毕后的成品盒表面不平整,需要人工整列,这影响了产品包装质量和机器产能。因此他建议在塑封机热收缩炉出口处加装自

[illegible]

图 5-3 “关于塑封机加装整列装置”提案及配图

动整列装置，并安装相应的传动装置，利用热缩炉剩余热量和传动皮带的压力进行自动按压，使产品包装整齐美观。

由于该提案实施需要多部门的协调，故在获奖后该提案被转化为 C 级项目实施，并最终顺利完成。该项目使设备性能得到了改善，塑封产品的一次合格率由原来的 50% 提高到 90% 以上，提高了生产效率，降低了员工劳动强度，节约成本近 5 万元。员工提案每年 T 公司有 500 余份，每年为公司节约成本超过百万元。

全员绩效改善（TPM）是项目化管理体系中非常重要的一个环节，是公司降低成本、提高效率、改善管理、强化竞争力的有效工具。它充分地调动了一线员工参与管理的热情，培养了员工的问题意识和改善意识，将企业文化从制度的角度给予了提升，并对其进行规范化、大范围的推广。

项目分级标准出台后，李丹据此制订了《项目分级管理制度》，公布了项目分级的要求，明确了不同级别的项目如何进行信息的分级管理。她让各部门的项目信息员负责管理本部门的 B、C 级项目档案，又在总经理办公室挑选一位员工作为公司项目信息员，负责管理 A 级项目档案。通过对项目信息员的培训和现场检查，使大家迅速进入角色，项目档案管理也较为顺利。

李丹还对项目管理流程进行了总结，设计了一张漂亮的项目管理流程图，（如图 5-4 所示）并制作成展板挂在办公区内，使员工们随时可以看到，起到了很好的宣传和培训作用。

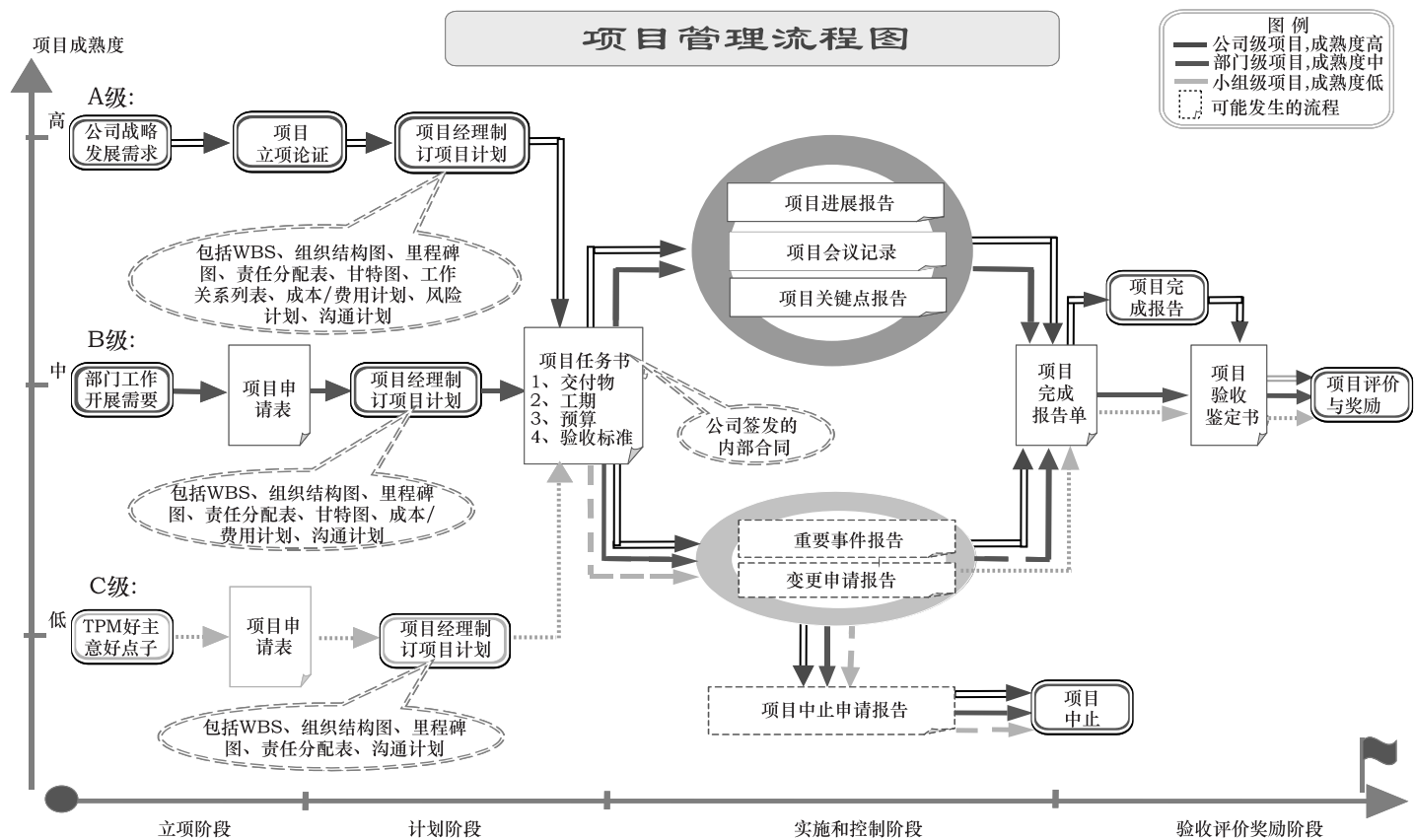


图5-4 T公司项目化管理流程图

分级管理制度明确了工作程序和具体方法，即实行标准化运作，采用表单的形式对项目立项、计划、实施、变更、完成与验收等过程进行统一管理和控制。项目管理流程如图 5-4 所示，实线文本框表示必要的流程，虚线文本框表示可能发生的流程。A 级项目流程从最上方的部分开始，在图中使用“——”表示；B 级项目流程从中间的部分开始，在图中使用“——”表示；C 级项目流程从最下方的部分开始，在图中使用“---”表示。

分级管理的基本思想是为每一个项目确认其合适的管理级别，避免在简单项目（如 B、C 级项目）中所做的不必要的工作；而它对 A 级项目的信息要求较为严格，确保复杂项目（如 A 级项目）有彻底完整的步骤以及充分的投入，使企业可以随时掌握重点项目的进展状态，保证 A 级项目的成功率。

项目信息员协助各级项目经理处理项目信息，对各项目信息进行收集、整理、储存与传递，保证项目团队能及时准确地获得所需信息，从而将项目经理从日常的琐碎事务中解放出来，提高其工作效率。

将项目分级后，李丹全力以赴地开始了项目管理的体系建设工作，并初步拟订了制度清单，见表 5-12。

表 5-12 T 公司项目化初期的项目管理制度清单

序号	名称	序号	名称
1	项目分级管理制度	9	项目风险管理程序
2	项目选择和优先权评价制度	10	项目采购管理程序
3	项目论证报告编写程序	11	项目预算及费用管理制度
4	项目计划书编写程序	12	项目沟通管理程序
5	项目范围管理程序	13	项目团队的组建、激励和培训制度
6	项目验收管理程序	14	项目经理管理权限
7	项目立项管理程序	15	项目会议管理程序
8	项目变更管理程序		

她把这 15 个制度的编写任务分配给不同的人，并请总经理和蔡金勇经理为各位编写人员做了几次培训，还购买了一大批项目管理图书供编写人员借阅；但两个月后大家交上来的制度草案却并不理想，有些草案内容甚至是抄来的理论，可操作性较差，并且不同制度之间的衔接也不好。李丹在反思自己的工作方法后，认为问题的原因在于她放手太多，也许她应该组织更多的项目组内部的研讨会议。在接下来的一段时间里，项目组加班加点、热烈讨论，学习气氛浓郁，最后草案全面修改成功。

8 月，李丹为鼓舞大家的士气组织了中期验收。会上在总经理问起项目管理软件的开发进度时，李丹回答正准备与南开大学软件学院合作。总经理有些不太放心地问：“软件开发很复杂，到年底能顺利结项吗？”会后，李丹也感到时间有点儿紧张，但还好通过后来的加班加点，该软件最终按期交付，还申请了国家版权局的软件著作权。

就在李丹觉得形势一片大好，可以松一口气的时候，变化发生了：质保部小张的实习期结束即将离开公司，技术部许工由于部门需要也要离开项目组，生产部小王找到了新工作要辞职。李丹很着急，因为项目工期不等人，新进项目组的员工还要进行培训，不可能快速进入角色。顶着压力克服了困难以后，李丹想到，要尽量保持项目组的稳定性，保持项目组员工心态的平和，激发他们的工作积极性，有一个办法，那就是在项目结束后，让项目组成为一个常态的项目化组织，以文件和流程来保证它的稳定性和制度性。这个想法得到了总经理和蔡金勇经理的认同，并且总经理同时提出所有部门经理作为项目委员会委员开展工作，由他直接领导。

项目化办公室的职责被以文件的形式确定下来，其中公司级项目信息员由项目化办公室主任任命，主要负责协调各部门项目信息员开展工作，收集建议和意见，负责 A 级项目的信息处理与档案管理；部门级项目信息员的选择由项目化办公室主任与职能经理协商后确定，主要负

责所在部门的B级、C级项目的信息处理与档案管理。

5.3 全员型的项目化办公室

5.3.1 “都是部门本职工作，不需要立项！”

2003年是李丹收获比较大的一年，她成功完成了总经理交给她的重点项目，并顺利通过了项目管理专业人员（IPMP）C级认证。

2003年底，李丹受命正式成为项目办主任。她发现从那以后，各部门经理对她的认可度增加了，不论是在项目办还是在总经理办公室的工作协调上，她都愈加得心应手。毕竟，公司内的项目管理专业人员（IPMP）除了总经理外只有5位，李丹的专业性是不容置疑的。

但是，也有人不买账。

设备部经理张军是技术出身，脾气比较倔。李丹之前因为找他协调事项不成功而多次与他争执过；但是所谓不打不相识吧！李丹发现，每次争执过后，张军与她的关系都会融洽一段时间，并且他也越来越尊重她的意见，协调起来也越来越容易了。

2004年初，各部门立项论证工作都在如火如荼地进行；但李丹发现，唯独设备部没有动静，而该部门在2003年也只申请了一个项目，所以她跑去找张军。

“张经理，您部门今年没有项目要立项吗？提出来大家论证一下吧！”李丹说。

“我们这儿都是部门本职工作，不需要立项！”张军斩钉截铁地说。

“您看，总经理推行的项目化管理，其标准之一就是要把涉及跨单位、跨部门的工作项目化。比如您部门的设备改造，以前总是跟生产部产生矛盾。”李丹瞟了一下张军，担心说到他的痛处而惹他不高兴，那样的话，这次沟通就甭想继续了。见他没反应，李丹又说：“而矛盾的产生大都是由于对改造的进度、完成后的效果达不成共识。您想想，如

果把这样的工作立项实施，再将生产部的员工纳进项目组，让他们自己参与项目，那么对项目的效果不就容易认可了吗？”

其实，李丹想说的还有“按项目实施还可以让某些闭塞的设备部员工充分考虑客户的需求，还有利于提高员工在职能工作中的互相理解呢。”但是她怕张军听到人家说他不考虑客户需求会不高兴，就没说。

“是。我也知道项目化管理很好，你说得也有道理，我考虑考虑吧。”张军有点儿敷衍她。

李丹坚持说：“先考虑一两个项目来试着做一下吧！我看你们部门今年滴制线的改造就可以按项目做，而且还有庞工提出的一个改造电路节约电能的 TPM 提案，也可以成为 C 级项目嘛！”

张军显然没想到李丹已经掌握了这些信息，他不好意思再敷衍，只好同意了。

在项目化管理的初期，认为部门的工作都是本职工作而不愿意立项的想法，在一些部门经理中很普遍。他们或者是习惯了固有的管理方式而不愿意改变，或者是认为立项以后业绩变成项目经理的业绩而不再属于部门经理了，又或者是觉得项目会使他们面临双重汇报关系而难以处理……总之，部门经理可能会拒绝一切将要改变他们现状的变化，所以处理这种状况时，需要信心，更需要耐心。

在最终的项目清单上，共有 74 个项目申请立项。让李丹感到意外的是，设备部申报了 20 个 C 级项目，几乎占了当年申请 C 级项目数量的一半。但是她却发现这 20 个 C 级项目的项目经理都是张军本人，这让她觉得自己还是有些失职，没和张军把该讲清楚的话讲清楚。

T 公司项目化的标准是：原由部门负责、部门经理组织的复杂活动项目化；涉及跨单位、跨部门的工作项目化；涉及多人合作，可分解任务的工作项目化；涉及有确定完成期限的、确定预算的活动项目化。

李丹向张军重点强调了第二个标准，但张军忽略了第一个标准：原

由部门负责、部门经理组织的复杂活动项目化，即要充分发挥员工的主动性。如果项目全部都由部门经理去负责了，协调起来还是部门经理之间的事；那么当组织对项目的关注增加时，部门经理的压力势必会增大，这是公司整个管理团队都不愿意见到的。李丹本想再与张军沟通，可又转念一想，“设备部去年只有一个项目，今年能够提出立项已属不易了，应该支持他的积极性。以后沟通的机会有的，慢慢调整吧！”

5.3.2 “干好十项职能工作，不如干好一个项目！”

在项目立项申请中，李丹发现，生产部除了有3个A级项目是公司年度重点规划的项目外，没有再申报其他项目；而去年生产部完成了13个项目，怎么回事？是没来得及在部门内论证还是遇到了什么困难？她马上打电话给生产部经理张学敏。

张学敏告诉李丹：“去年我们做了那么多项目，结果很多人在承担项目时，其职能工作质量下降很多。有些员工觉得可以通过项目来表现自己，到了年底还有奖励；相反，有些员工干职能工作很辛苦很出色，可年底奖励却不如做项目的员工多，这大大打击了他们的工作积极性。所以，我和各车间主任打算今年暂缓立项，一些该立项的工作我们想按原来的工作方式来做。”

李丹心想，“这不又做回去了吗？要是各部门都这样，那项目化推动岂不是要宣布失败？”她马上对张学敏说：“你今天提出的问题太关键了，我马上向总经理汇报，争取今年在职能工作激励和项目激励之间找到一个平衡点，从奖金总额和奖励方式上我们做好调整。对于生产部的项目，我建议该立项的还是得立项。”

张学敏与李丹素来关系很好，并且认为她的建议也算合理，所以就将当年的14个项目补报给了项目办。

接下来，李丹仔细思考了这件事。她认为，生产部经理和主任们的抵触情绪说明，他们看重的是实现持续稳定生产的绩效评价指标；但实际上，目前日益增多的小品种订单正在打破这种格局。持续稳定的生产

固然必不可少，但是快速地、弹性化地满足客户需求的项目也很重要。李丹觉得，他们的思想还没有跟上形势的发展，看来，要加大项目化管理的宣传和培训的力度。

如何处理好项目工作与职能工作之间的冲突，是摆在管理者和员工面前的一道难题。解决好这道难题需要一个磨合过程，需要管理者和员工的认真探索和制度的不断完善；这个过程的长短取决于组织推动项目化的范围和力度。

5.3.3 “去年的好日子再也不会有了。”

半个月后，T公司的项目立项论证会如期召开，根据需立项项目的数量要分两天进行。

论证会采取拟任项目经理汇报的方式。大家汇报得五花八门，有人根本就讲不到重点上。总经理不得不逐一仔细询问，在项目经理或部门经理解释后才能听明白。总经理有点儿生气，他要求推迟第二天的论证会到下周召开，给大家一周的时间重新准备，并规定A级项目只能讲5分钟，其他项目一律3分钟，并且必须在有限的时间内讲清楚。

李丹在第一天的会议结束后立即发出了一份正式的书面通知，要求大家汇报时明确为什么要做、怎么做、需要哪些资源、这样做会带来哪些好处等问题；要求大家汇报用的演示稿中至少应该包括项目背景、目标、WBS、组织结构图、里程碑计划、甘特图、费用计划、风险计划等。

但第二周的论证会，总经理仍然不满意，他发现很多人并没有真正理解和学会使用项目工具。比如“建立生产一线员工培训体系项目”的WBS，几乎就是培训课程名称的罗列，把WBS列成了产品清单；再比如一些项目的里程碑计划，居然写成了在一段时间内要做什么事，没有检查点不说，连可评估的成果也没有，这说明他们没有真正明白里程碑的概念。

会后，总经理把李丹叫到办公室说：“公司不能只有你们这几个IPMP就可以，项目管理要全员培训，这样才能形成管理能力；否则整体水平上不去。”

其实，李丹也对这次会议的效果不满意。她原计划在会前对所有汇报稿进行审核，所以要求汇报人提前两天提交汇报稿；但或许是完成这样的汇报稿对于刚刚承担项目的员工来讲太难了些，所以大部分人直到会前几分钟才交过来。会议还要按时召开，于是她给予了大家充分的信任，觉得项目化已推行了一年，大家或多或少也会有些概念。上次是没做要求，所以讲不到重点，这次要求明确了就不应该出太大的问题；但她恰恰忽略了一点，那就是：今年担任项目经理的员工并不都是去年的项目经理！即便有去年的项目经理，那种照猫画虎的做法也达不到总经理今年提出的新标准。李丹发现总经理的标准确实在提高：去年，只要项目经理做出项目的样式，就能受到表扬和激励；但今年，这样的好日子不会再有了。

在实施项目化管理时，所识别的项目其实是与职能工作分不开的。项目并不是独立于职能工作之外的，项目经理多数情况下是与项目任务所涉及的职能工作有很大的相关性，所以项目经理不会总是同一批人。每年立项、审核、验收的标准也会逐步提升，员工们理解和管理项目的能力就在这种“魔高一尺，道高一丈”的压力下成长。

5.3.4 分级培训和内部认证

对于总经理提出的“项目管理要全员培训”的要求，李丹的计划是，除了总经理利用自己的影响力来培训和指导大家以外，更应该开展系统性的项目管理培训。因此，她在项目化办公室已具备的两条职责（建立健全项目管理体系、开发项目管理工具和方法）下面，加上了第三条：开展项目管理知识的培训。

由于经费有限，所以她决定利用内部资源解决培训问题。公司内除

了总经理，已经有7位 IPMP C级认证的项目专家，可以请他们作为内部培训师，开发适合企业现状的内部培训课程，积累企业项目管理知识。

李丹是个“急性子”，有了想法后就会立即付诸行动。但在行动之前，还有一些问题需要思考。

首先是为什么要培训。来自总经理的压力是导火索，换个角度说，员工们也有学习的需求，甚至其主管上司对项目管理的概念也不够清楚。立了项却不懂如何管理项目，这是很难受的滋味。李丹有过类似经历，她了解大家的感受和需求。

其次是培训对象的问题。李丹觉得，所有人都应该参加培训，不同的人都可以在培训中受益。没接触过项目的人，可以通过培训获得一般性概念和知识；正在做项目的人，可以通过培训获得操作性知识，掌握工具使用以及项目管理软技巧；对于有项目管理经验却缺乏系统性培训的人，培训能把他们零散的项目管理知识像串珍珠一样串起来。

确定了培训目的和培训对象后，李丹却在课程内容方面有点儿犯愁，该讲些什么才能满足不同的需求呢？

事有凑巧，第二天她收到了十几份 TPM 提案，其中有一份提案是关于项目管理培训的。提案人是技术部的项目信息员张继仲，如图 5-5 所示。

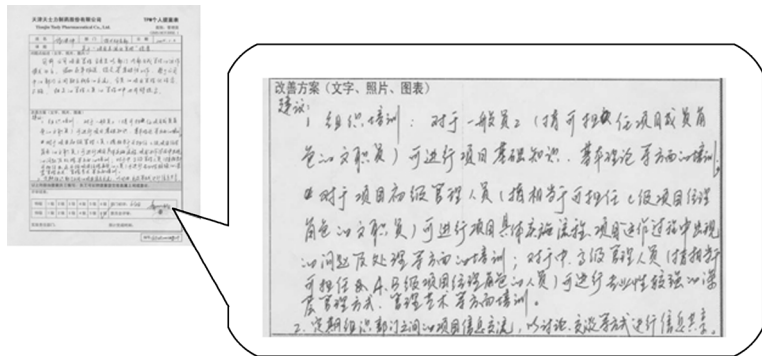


图 5-5 张继仲的提案

“对啊！分级培训不就行了！”李丹兴奋之余，不禁自责，“这么简单解决办法自己怎么没想到呢，早该借鉴一下项目的分级管理理念。”

有了分级培训的思路，李丹很快完成了方案的草案。她把项目名称定为“T公司项目管理培训课程开发及内部项目经理认证项目”，项目管理培训课程被分为入门级、初级、中级和高级四个级别。

项目化办公室在维持和持续改进项目管理过程中的一个重要角色是教练和导师。其中，对项目经理的培训尤其重要。项目经理都是职能部门的专业人员，大多具有技术人员、工程师背景，几乎没有项目管理的知识和经验，所以让他们成为合格的项目管理人员必须经过多层次的培训和实践，培训是让普通员工转变为优秀项目管理人员的首要工作。

公司内部的项目管理培训不能对所有人一并而论，也不能只把目光放在少数人身上，而不考虑企业中的全体人员。

入门级培训主要侧重于理念建立，内容包括基础知识概要及企业项目管理制度的介绍，其目的是引导员工尽快融入企业项目化管理的氛围中。该培训主要针对新入司员工。

初级培训主要侧重于项目生命周期全过程管理，尤为重视项目计划的制订，其目的是使员工的认识从概念阶段进入理解阶段。该培训主要针对入司半年以上的员工，其中很多人已经负责或参与了项目，对项目化管理有了一定的了解；初级培训可以大大增加他们的兴趣，提高其项目管理水平。

中级培训主要侧重于项目管理知识体系的九大知识模块，基本培训对象为参加过初级培训的人员或企业中的中高级管理人员。他们具有很多管理项目的实际经验，但是缺乏理论知识；中级培训可以使他们系统掌握项目管理的基本知识，有利于企业的项目化管理逐步走向标准化。

高级培训则更注重的是能力训练，除了聘请外部项目管理专家进行授课外，还可以采取模拟训练的方式，模拟实际项目产生的过程，要求项目的交付成果，并设定一定的市场环境。模拟训练可以使受训员工在

负责重要项目时，能够随时关注项目目标、市场变化和利益相关者需求，从全局角度出发，在可能的条件下主动为项目利益的最大化和企业利益的最大化考虑，而不是像以往那样只顾埋头苦干。

李丹的这个基本思路得到了总经理的认可，她把公司 7 位 IPMP C 级专家纳入培训师库，在——与他们沟通后，得到了他们的支持。

在课程的开发方面，李丹在查阅了大量的资料及与各位培训师协商后，完成了课程结构的基本设计，见表 5-13。

表 5-13 T 公司项目化初期分级培训课程结构

入门级	项目基础知识
	项目管理制度
初级	项目生命周期全过程管理
	项目管理沟通和报告系统
	标准项目报告
中级	项目范围管理
	项目时间管理
	project 2000 应用
	项目风险管理
	项目成本管理
	项目质量管理
	项目采购管理
	项目人力资源管理
	项目沟通管理
	项目综合管理
	企业项目化管理
高级	项目经理能力模拟训练
	项目经理领导艺术
	引入外部培训

6 月，李丹为 B 级、C 级项目经理和项目信息员讲授了项目生命周

期全过程管理的课程，并决定自8月开始为总监和部门经理开设中级培训课程。在历时三个多月、涉及73人的各级培训结束后，公司共有21人参加了2004年度第一期内部认证，其中10人获得内部项目经理资格。

内部项目经理的认证是对培训效果最有效的评估。培训只有与认证挂钩，并且对认证通过者给予一定的制度倾斜，才能更好地调动参训人员的积极性，培训也才能更有效。

凡参加中级培训的员工，均可报名参加内部项目经理资格认证。内部项目经理资格认证每年举办一次，考试分为三大部分：一是闭卷笔试，主要考核员工的项目管理知识；二是案例研讨，主要考核员工在项目模拟环境中的沟通、协调、处理问题等项目管理能力；三是面试，主要考核员工的项目管理经验及其对项目化管理的理解。这三大部分均设定了相应的分值，单项分数和总分数均合格者，方可获得内部项目经理资格，并由公司颁发“内部项目经理资格证书”（如图5-6）。内部项目经理将获得被公司选送参加项目管理专业人员（IPMP）认证的机会（IPMP C级证书见图5-7）；同时，只有通过了内部认证，才具有负责本公司各级项目的资格。



图 5-6 内部项目经理
资格证书样本



图 5-7 IPMP C 级证书样本

2004 年底，课程开发项目成功完成。项目得到了所有经理和总监的支持，这让李丹的团队归属感越来越强。公司的项目工作也越来越规范，并逐步走上了专业化的道路。

5.4 专业型的项目化办公室

项目化办公室的主要职责是“做正确的事”和“把事情做正确”，前者是基础。如果用这样的标准来定义项目化办公室工作的两大基本方面，那么这两个基本面就应该是项目的选择评估和项目过程管理。

为保证项目办的专业性和独立性，借课程开发这个项目团队，T 公司的项目办的组织和职责在 2005 年发生了第三次变化，如图 5-8 所示。

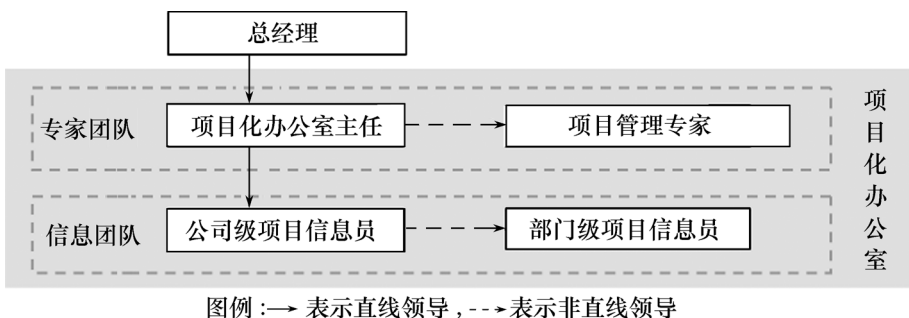


图 5-8 项目化办公室的组织结构简图

图中阴影部分即是 T 公司项目化办公室的结构，这是一个跨职能的矩阵式组织，对公司所有项目进行管理。可以看出，项目化办公室受总经理的直接领导，项目化办公室主任向总经理汇报工作；项目化办公室分为两个团队：专家团队和信息团队。

项目化办公室主任由总经理任命，其职责是负责协调专家团队开展工作，对信息团队的工作进行指导，协调企业所有项目，向总经理报告。

专家团队是公司中项目管理的智囊团，由项目化办公室主任和项目

管理专家（IPMP）组成，主要负责建立和维护企业的多项目管理程序，进行多项目的选择和评估，为各项目合理配置和协调资源，为各项目提供培训与指导，进行多项目验收和奖励，并对项目进行后评价，等等。专家并不受项目化办公室主任的直接领导，甚至某些专家在公司中的行政级别可能会比项目化办公室主任还要高；但单从项目管理角度看，项目化办公室主任有权组织专家团队开展与项目管理有关的工作。

信息团队为保证正确的决策而提供必要的信息，其成员来自各个部门，负责收集项目信息，监督项目执行。

经总经理批准后，T公司的项目化办公室定义了自身的四大职责。

一、建立健全项目化管理体系。其包括进行项目选择和优先级评价，保持项目与企业战略一致，为项目进行资源协调配置，促进项目经理之间协调沟通，向最高管理者汇报项目情况，制订标准的项目化管理流程，组织进行项目验收，进行项目的后评价，进行项目经理的评估与考核，奖励优秀项目团队，等等。

二、提供项目管理的方法和工具。其包括提供项目管理的工具模板，开发和维护多项目管理软件，管理各级项目档案，建立项目管理资料库，等等。

三、监督和控制项目质量。其包括收集有关项目状况的信息，进行沟通分享，定期审查项目绩效，评估并跟踪问题点，对有问题的项目提供帮助，控制项目变更，根据需要适时中止项目，等等。

四、提供项目管理咨询、指导和培训。其包括开发和维护项目管理分级培训及内部项目经理认证体系，为组织培养合格的项目经理而提供项目管理咨询和指导，总结项目管理经验教训，推广最佳项目管理做法，等等。

项目化办公室主任的具体职责则包括：组织建立、运行和维护企业的多项目管理体系；组织开发各类模板；组织开发企业多项目沟通和报告管理系统；组织开发和实施项目管理分级培训课程；组织建立、运行

和维护企业项目经理内部认证体系；掌握项目运行情况，定期汇总汇报；提议召开临时项目委员会会议，决定项目的合并或中止；组织相关专家对项目进行立项评估和项目验收；组织每年度多项目的评奖工作；对所有项目进行总结和提炼；收集和整理经验教训。

项目化办公室在企业向项目化转型的过程中扮演着十分重要的角色。

首先，项目化办公室是项目化转型的推动组织。项目化办公室在前期准备工作尤其是员工和管理层的项目管理理念的导入、知识的培训、学习和交流成功案例等工作中，承担着倡导者和领导者的职责。项目化办公室的人员是两重兼任身份，他们应该是最具进取心和创新意识、并具有较高管理经验的一组人，也是企业中最先获得项目管理知识并认同项目化理念的一组人。刚开始项目化的发动和宣传导入，虽然从高层开始，但项目化办公室是将理念渗透到企业中的每一个细胞的中坚力量；它联系着职能母体系统和新的项目化管理系统，是两个系统进行融合、交换、平衡的桥梁。

其次，项目化办公室在实施项目化过程中还扮演着规则制订者的角色。项目化初期所需要的各项管理程序、标准、表格由项目化办公室制订并下发；项目管理文件，项目沟通和报告系统所需的各类报告、图表、工具和沟通制度等由项目化办公室建立和维持。文件、制度、流程的持续完善和升级，报告和表单的标准化，项目过程控制中的规定和监督等，这些工作都是项目化管理与职能管理相互协调和完善所必需的，通过这一过程逐步建立一套企业项目化的管理体系。

最后，项目化办公室在项目化的中期和后期扮演着“交通警察”的角色。项目化办公室在项目化推进过程中的一个重要工作是组织各类项目会议。通过会议的形式培训和示范项目管理的标准和规范，使参与项目管理的各方新进员工能够分享项目管理知识，尽快熟悉和掌握项目管理的工具和方法。项目化办公室通过定期的会议来确保整个项目管理体

系的正确运行，检查上期的任务进展情况和各项目的状态，对异常情况进行评估和处理。协调和解决职能部门和项目小组之间因为资源、人员、资金、进度安排方面等原因而产生的矛盾，创造了宽松和谐的氛围以缓解双方的冲突和压力。项目化办公室还承担着为新项目经理们提供后备支援和辅导的责任。

项目化管理的实质就是将人从层级制的固定而重复的工作中解放出来，激发人的责任心和创新意识，将人的智慧和能力发挥出来并变成可视的、对组织有经济或社会意义的成果，让普通员工也能通过项目的成功而对自己充满信心，使公司也因项目的成功而不断发展和强大。在所有过程中，项目化办公室的工作至关重要。如果没有项目化办公室卓有成效的工作，那么就没有项目化管理模式的成功。

由于管理项目办和推动项目化的成绩，李丹在2006年获得了IPMP B级资格。就在这一年，T公司的“全面项目化管理组织变革项目”申报了国际项目管理协会（IPMA）项目管理全球大奖并获得银奖，李丹担任申报项目经理，带领她的团队圆满地完成了任务。

上海的那个颁奖夜，灯火辉煌。在大家举杯欢庆的时候，几年来项目化之路上的酸甜苦辣一齐涌上李丹心头……她很清楚，项目化是一个没有最优，只有更优的过程。T公司正在以极快的速度迈向国际化和集团化，还会有更复杂的挑战在等着她。

（本章作者：李丹）

制度的建立和演化

项目化作为一种崭新的管理制度，从实验试点到全面应用，经历了一个从无到有、从简到繁、从繁到复杂、再从复杂到简单的轮回发展的轨迹；项目化制度也走过了一个自我更新完善、从持续改进到整体进化的过程。本章我们将带领大家回顾这一历程，详细介绍现在正在 T 公司内使用的各种项目化管理流程和制度。

6.1 只有两份文件

除了典型的运作和项目外，企业中存在着工作的“交叉空间”，位于这个空间中的工作既不是典型的项目，又不完全等同于日常运营活动。位于这个空间中的工作非常重要，但却只有部门经理对其中某一部分负责，而无人对它的整个过程负责，所以一旦出现问题，将成为管理的死角。随着市场竞争和宏观政策的快速变化，企业内部为适应变化而产生的“交叉空间”越来越多，我们发现，对位于这个空间中的工作采用项目的方式来管理是比较有效的。对员工而言，原来的职能工作一夜之间变成了项目；而对于如何用项目方式执行任务，公司并没有明确清晰的制度，只有两份比较宏观的指导性文件。

2003年初，孙艳由质检部调到技术部。由于刚休完产假，又来到一个新的岗位，她对很多变化都不熟悉；更加令她感觉不知所措的是技术部经理章顺楠一下子让她负责两个项目：“CHD标准转正与修订”和“HX标准转正与修订”。对于项目，她几乎一无所知，因此带着困惑开始了她的项目管理之路。

孙艳想从公司的文件中找到答案，可是找了半天，只有两份与项目有关的文件——《企业项目管理程序》和《项目立项、预算及验收程序》。她向项目办主任李丹和部门经理章顺楠请教后，懵懂地开始了项目工作。

首先，孙艳仔细了解了项目背景，并依据项目目标提交了初步的里程碑计划；随后，在章顺楠的指点下，她根据任务的性质与质检部、生产部、质保部等相关部门协调，确定了项目团队，并组织项目团队一起

制订了项目计划。按照文件的要求，在项目实施中需要填写项目进展报告、项目管理报告、项目关键点报告、变更申请报告、重大突发性事件报告等。看着这些报告，孙艳不知如何下手。李丹告诉她，如果没有异常情况，那么复杂程度不高的项目只需要酌情填写相关报告即可。

“HX 标准转正与修订项目”在当年顺利完成并通过了由项目办组织的验收；而“CHD 标准转正与修订项目”先后经过 4 次工期变更成为跨年度项目，到最终完成时，公司的项目管理制度已经发生了很大变化。

6.2 边造车边修路

制度不是一蹴而就的，而是与项目化实践进展同步发展并在实际应用中不断调整 and 完善的。制度的建立是一个制订、执行、反馈并在实践中检验和修改的动态过程。从这个意义上讲，制度没有“最好”，只有“更适合”，是一个会呼吸、不断生长、自我丰富的生命体。就像驾驶一辆汽车，车开到哪，路就修到哪；车升级了，从夏利到宝马，路也相应地从乡间小道升级为高速公路；由于路上跑的车多了，所以路就越修越多、越修越宽，逐步形成了高等级公路的网络体系。

除了负责这两个项目外，孙艳在当年还陆续参与了近 10 个项目，并多次参加了由总经理亲自讲授的项目管理培训。随着她对项目管理知识了解得越来越深入，她逐渐意识到：目前的项目管理制度过于简单，无法满足快速推进的项目化的需要。

于是她立即去找李丹沟通。在认真听完孙艳的话后，李丹对她表达了谢意，并介绍了项目化办公室正准备实施的“按项目成熟度建立文档管理体系并开发多项目管理沟通和报告系统”项目。最后，李丹看着孙艳离去的背影，感到前所未有的压力，因为就在这一年，公司申请立项的工作几乎是去年真正按项目实施的工作的七八倍。

项目化管理逐步在公司内形成了“时尚”，项目对于大家而言已不再陌生和新奇。员工的积极性一旦调动上来，挡都挡不住。

为了更好地管理数量不断攀升的项目，李丹召开了部分部门经理和项目经理的会议，希望了解大家的看法，以便更进一步提升公司项目管理制度的适用性。在她简短介绍了会议目的后，与会人员开始畅所欲言。

“目前很多项目尽管通过了验收，但是其过程管理还存在不少问题。”

“项目的外部环境随时可能发生变化，如何确定项目是否还能解决当时立项时想要解决的问题？能否建立一个关于项目中间评估的制度？”

“对。如果有了中间评估的制度，我们就能对那些‘鸡肋’项目进行科学评价并进行取舍，使项目资源得到更加合理的使用，避免公司产生无谓的投入。”

.....

大家的发言对李丹的工作无疑是一种莫大的支持和鼓舞。会议结束时，她非常认真地承诺：“项目办一定会仔细地考虑各位的建议和意见，建立并完善项目化管理制度，不会让各位等太久的。”

6.3 标准化的制度

2004年，T公司的15个项目化管理制度的全面修订与升级完成，并新增了《项目管理分级培训及内部项目经理资格认证制度》和《项目中间评估及进展评价管理制度》。由此，T公司的项目化管理正式进入了标准化阶段。

下面我们将介绍项目化管理的核心内容，核心内容中的这些规定、规程、标准、制度和流程是企业管理各级各类项目的基本平台和体系。以下内容详实，虽略显枯燥，但具有较高的可操作性和学习参考价值。

6.3.1 项目立项

项目化立项阶段的主要任务是进行项目选择、论证和优先权评价。在这个阶段，定义问题显得特别重要：我们要完成什么任务？解决什么问题？只有准确定义，才有助于使项目执行与目标保持一致。该阶段的工作流程如图 6-1 所示。

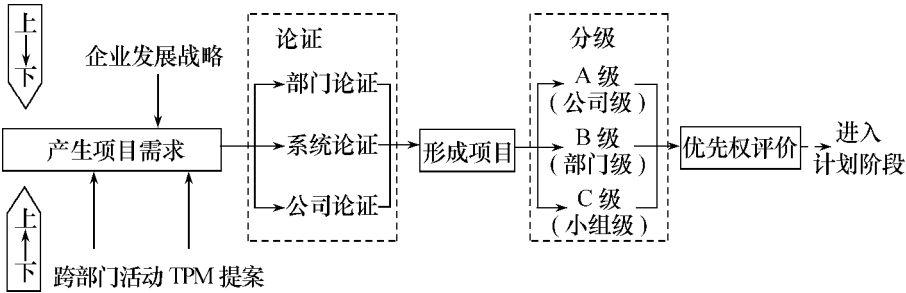


图 6-1 项目化立项阶段流程图

2004 年底，项目办收到了 150 多个立项申请。刚当上公司项目信息员的兰蓓拿着一份项目清单找李丹请示，“今年这么多项目，要如何召集会议，请什么样的专家参与论证？”

“放心吧！”李丹胸有成竹，“由于各级项目的申请程序向组织内的任何人开放，所以我早就预感今年的项目会很多。我在文件中已经规定了分级论证的步骤：先由申请人所在部门进行论证，然后由其所在系统进行分级与论证，我会在系统论证时参加会议。”

“那什么样的项目才能通过论证呢？”

“通常会考虑项目与公司战略的契合度、项目的意义及可行性等因素。通过系统论证的项目，将参加由项目办组织的公司年度项目论证会。只有在论证会上获得半数以上专家的认可，该项目才可以立项。”李丹说道。

“申请立项的内容有什么要求吗？”显然，刚当上公司项目信息员的

兰蓓对文件的掌握还不够彻底。

“有啊。比如为什么要立项，项目的目标是什么，为达到目标而制订的执行计划是怎样的，项目执行中可能遇到怎样的风险及其应对措施，项目将为企业带来多大的效益，等等。文件上有很多具体的要求和模板。”回答这个问题时，李丹不禁想起了去年的项目论证会，与去年相比，公司今年的项目化管理的确成熟了很多。

2004 年的年度项目论证会上，共有 86 个项目顺利通过了论证。

1. 项目选择与论证

项目选择的标准是：项目是否符合公司发展战略并具有重要意义；是否有助于企业建立竞争优势，构筑核心竞争力；是否能够降低企业运营成本或为企业带来经济效益；是否有利于满足客户的需要或期望；是否有利于提升企业产品技术水平；是否有利于提高企业声誉，等等。

作为项目的承担方，项目组需要对问题进行分析，参考以往项目的反馈信息，组织项目管理团队进行详细论证，经过分级论证后，最终由总经理办公会决定是否立项。论证报告应严谨、简练、明确、真实与完整，结构清晰、逻辑严密，并充分考虑企业的实际情况与战略发展要求，等等。

2. 项目的分级

根据各项目涉及的范围和复杂程度、项目管理的范围和内容、项目管理人员的知识和能力等要素，将项目分为公司级、部门级、小组级三个级别，分别用 A、B、C 来表示；按项目的性质分为研发类项目、技改类项目和管理类项目。如图 6-2 所示。

A 级项目（公司级）：一般而言，董事会或总经理办公会议根据企业发展战略和经营管理的需要，组织专业人员对项目进行论证并确认立项的项目为 A 级项目。这些项目大多来自年度经营战略计划，属于自

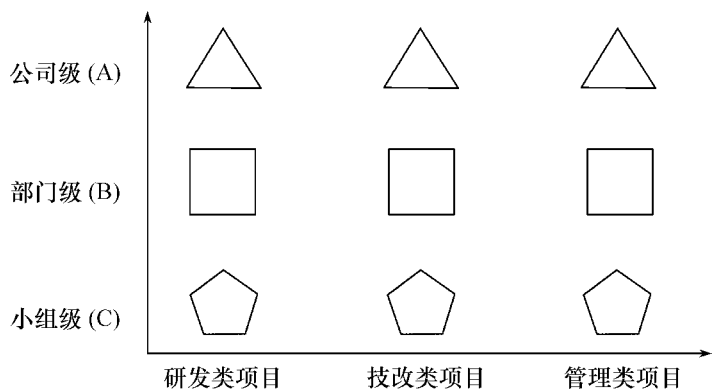


图 6-2 项目的分级与分类

上而下的项目。

B 级项目（部门级）：公司各职能部门根据本部门工作的需要，通常由各部门经理将本部门年度工作目标进行分解，将涉及相关部门的、有明确目标的一次性工作申请立项并确认的项目为 B 级项目。这些项目多来自持续的经营活动，如新产品研发、产业化、工艺改进、技术创新、质量改善、节约增效以及蕴涵在日常基层作业活动中的跨部门的一次性工作。

C 级项目（小组级）：该级别项目的主要来源是部门年度目标要求的但实施起来并不复杂的工作，以及员工提出的改善局部工作绩效的一次性任务，或某个 TPM 提案。

3. 优先权评价

随着项目化管理的不断深入，企业可能会有很多项目需要同时进行，如何在最短的时间内利用最好的资源解决最紧迫的问题，是进行项目优先权评价的最终目的。原则上按 A、B、C 三级的顺序，优先级别递减，但是有些 B 级、C 级项目由于涉及关键技术问题，其优先权也有可能上升。

项目化办公室可根据企业的实际资源对不同优先级的项目的启动时

间、项目范围和完成时间进行调整，甚至可以决定暂不执行。

6.3.2 项目计划

在项目化计划阶段，各级项目经理的主要任务是组织项目团队编写执行计划。项目经理通过分析项目目标及特点，来确定资源需求，组建项目团队，并组织制订详细的执行计划；该计划应该包括范围计划、组织计划、进度计划、资源计划、风险计划和沟通计划等几个方面。为了减少项目文档的工作量，项目化办公室在对全员进行项目计划培训的基础上，还提供相应的工具模板。

项目计划的制订不是项目经理一个人的事，必须由项目团队来共同完成。项目计划制订好后，应该由项目的关键利益相关者签字确认，以便获得承诺；之后，项目经理应该将计划报至项目化办公室进行审核，并视项目的级别报总经理审批；总经理批准后的项目计划书就成为正式的项目计划书，项目化办公室将据此与项目经理签订内部合同，由总经理签发，项目化办公室主任作为执行监督人。

项目化计划阶段的工作流程如图 6-3 所示。

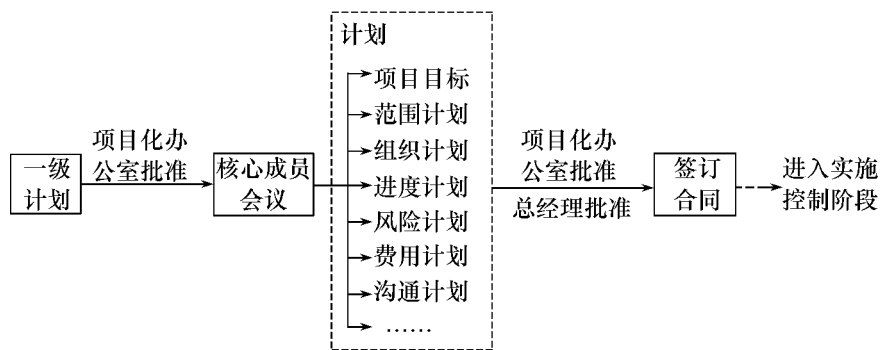


图 6-3 项目化计划阶段流程图

顺利地组织完成年度项目论证后，李丹大大地松了一口气，以为对于项目计划书的编写，《项目计划书编写程序》已经做出了详细规定，

大家就会按部就班地照做。

转眼五一劳动节快到了。李丹翻看着项目资料，突然觉得有点儿不对劲，她叫来兰蓓：“今年立项了80多个项目，我怎么觉得我审批过的项目计划不够数呢？还有多少项目到现在为止没有提交项目计划？”

兰蓓解释道：“正在催呢，很多人催了好几遍还不交。”

“大概有多少呢？”

“有20几个项目的计划都没上来呢。”

“没有计划就已经开始做了？是不是都有快做完的了？”李丹问这话时的感觉很糟糕。

“是，有几个C级项目基本上快完成了。”兰蓓回答得也挺无奈。

李丹分别与这些项目经理进行了沟通。生产部工程师小王的回答比较具有代表性：“不是我不想做计划呀！你看，我的这个成品率提高项目，主要内容就是设备的选型和引进，一共就4个月的工期，选型、厂家都定不下来，计划一直处在变化当中呀！没等我做完计划呢，就又变了。我想等确定下来以后再做计划，要不总是变来变去的，领导审批也麻烦。”

“你这个项目原定的完成时间是在本月底，还剩下不到10天，能顺利结项吗？”

“嗯！目前还不能完成，采购部说我们选择的设备厂家不行，要重新招标。”

.....

经过沟通后，李丹知道他的问题在哪儿了。她毫不客气地说：“你的项目之所以拖延，最根本的原因就是你作为项目经理，没有做好完整的项目执行计划；而没有计划的项目，大家就不知道如何配合。你已经把项目和职能工作混为一谈了，工作都推着走。对于你这个项目来说，已经不是指哪打哪，而是打哪指哪了。由于没有计划，项目办的监督和跟踪也无法发挥作用，结果都出了这么大的问题了，我们都还不知道呢。你的经理知道这个情况吗？”

小王老实地讲：“我没有汇报，她可能不知道吧。”

.....

最终，李丹协助小王与采购、招标、生产等相关部门和人员进行了协调，小王总算是勉强地提交了项目基准计划。

经过与小王等人的沟通，李丹感觉肩上的担子又重了不少。接下来，她针对项目计划所设计的课程开始在项目经理中开展起来，并在制度中规定，没有基准计划的项目不接受立项申请。第二年，不重视项目计划的情况有了巨大改观。

推行项目化常会遇到的一个问题就是：变化频繁。有时项目计划尚未完成，项目的范围就变了，所以项目化办公室听得最多的就是对项目计划的抱怨。

在项目化初期，有很多人，特别是B级、C级项目的项目经理，认为计划并不重要，他们更倾向于跳过计划阶段而直接开始他们认为的真正工作。但事实上，计划是项目管理的基础和出发点，它是一张道路交通图，会指引你从当前的位置到达你想去的地方。没有详细的计划，任何项目的失败概率都将大增。从某种意义上讲，好的计划能够缩短完成项目的时间，减少项目工作本身的不确定性；虽然项目工作不一定完全按照计划进行，但计划可使我们考虑到多种可能的结果并预先制订出必要的应对措施。也就是说，变化是常态，好的计划就是要对变化作出评估，将变化纳入管理范围内，这样项目的风险就变得可控，不会出现太大的意外。

6.3.3 项目控制

一旦项目开始，就应该监控项目的进展，以确保一切活动都按计划进行。有效的项目控制的关键是及时、定期监测项目执行并与计划相比较，如有必要就立即采取纠正措施。项目控制包括控制项目进度和费用、建设项目团队、监控风险、定期沟通、处理突发事件及控制项目的

变更等。

一般情况下，项目控制可以通过对各个工作包和里程碑完成情况的检查来进行计划与执行偏差分析，并通过项目的会议了解各项目的管理过程。进展报告和会议记录等各类报告必须及时提交到项目化办公室，报总经理批准后再在项目化办公室存档。项目化办公室除了随时关注企业各类项目的运行情况并提出建议外，必须每月以专题报告的方式向总经理汇报企业项目的整体执行情况；而总经理只需关注那些需要关注的项目就可以了。

在该阶段内，项目可能会出现由于偏离原始目标而发生变更，也可能出现由于各种原因导致的中止，因此项目控制就显得尤为重要。

项目化控制阶段的工作流程如图 6-4 所示。

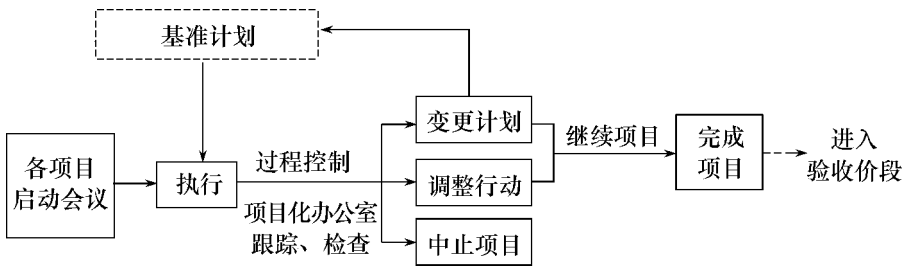


图 6-4 项目化控制阶段流程图

1. 过程评估

虽然各项目的变化不尽相同，但通常情况下存在以下规律：项目的生命周期越长，变化越多；项目的组织越科学有力，越能有效制约变化。高素质的项目经理能够在复杂多变的项目环境中应付自如、正确决策，从而不会使项目的变化对项目目标造成影响。

项目变化包括多种情形，如工期、费用、质量、生产要素及项目组织等方面的变化。无论项目计划做得多么完美，项目变化几乎是每个项目都要面对的。

由于项目变化的存在，所以必须进行项目的中间评估，以便及时调整，保证目标的达成。在通常情况下，项目的中间评估由项目经理组织项目团队进行，而年度重点项目的中间评估也可由项目化办公室组织进行。

评估的要点包括：项目是否还与企业的目标一致？高层管理人员是否仍支持项目的实施？项目的范围是否与企业的财务能力相一致？项目所代表的技术相对于现有技术来说是否还有很大的领先程度？项目的潜在结果是否不必自己开发，而可以通过购买或分包的形式来更有效地获得？项目的效益/成本比是否合理？对该项目所投入的时间、人员、资金等是否有更好的运用机会？环境的改变是否对项目产出的预期有了更改？等等。

2. 项目变更和中止

经过认真、系统和科学的中间评估，项目通常会有三种结果：继续、中止或变更后继续。如果需要中止项目，那么应该由项目经理填写项目中止申请报告，获得总经理批准后方可执行。

相对于项目中止而言，项目变更的情况要复杂一些。引起项目变更的原因很多，比如顾客、项目团队自身、项目经理、计划的不完整以及某些不可预见事件等。在项目变更前项目经理必须分析该变更带来的影响，如果会对项目目标产生影响，那么必须获得顾客及重要利益相关者的同意。项目经理有责任关注引起变更的因素，并对变更进行控制，如尽量使那些造成项目变更的因素向有利的方向发展；判断项目变更范围是否已经发生，一旦产生就要采取相应的处理措施；确保产品范围的变化要在已确定的工作范围中反映出来；当然还要协调变更过程。

当项目不得不申请变更时，项目经理要按照如下步骤操作：

(1) 项目经理组织变更所涉及或影响到的利益相关方进行协调。

(2) 获得利益相关方的同意后，项目组制订变更后的执行计划，填写变更申请报告，并附变更后计划，报项目化办公室审核，必要时报总

经理批准。

(3) 如果变更申请未被批准，那么项目组要与利益相关方重新协商新的方案并制订新的计划后上报；如果变更申请获得批准，那么由项目经理组织进行变更的实施，并总结经验教训，做好变更记录。

3. 项目沟通和报告

一般的，项目中的每项工作任务均需充分沟通。如果存在沟通障碍，那么往往会造成项目多次返工，事倍功半，严重时甚至会酿成不可挽回的损失，甚至导致项目失败。项目信息管理就是要保证项目信息被及时正确地提取、收集、传播、存储以及最终处置，保证项目团队内外部的信息畅通。

设计一个好的项目信息管理制度是非常重要的，它能够方便管理者收集和分析在各个项目实施期间产生的信息。设计项目信息管理制度应考虑项目组织及企业组织两者的需要。项目信息管理制度应包括信息的编写、收集、标识、分类、分发、汇总、修订、归档和检索程序，还应为每个项目定制个性化的信息报告方式及报告周期，如有的项目可采用定期的报告方式，有的项目则是根据工作量的完成情况进行报告的。

由于项目的团队成员可能来自不同部门甚至不同公司，行业和专业上的差异可能会使他们对同一问题产生不一致的理解，因此，建立一个良好的项目沟通机制非常关键。首先要制订好沟通计划，其内容应包括：

(1) 定期培训与非正式沟通会谈。应该使项目组成员掌握项目所需要的相应的知识，同时为他们搭建互相了解与交流的平台。

(2) 文件保存方式。明确信息保存方式、信息读写的权限、各类项目文档和辅助文件等资料的存放位置以及相应的读写权限。

(3) 沟通列表。存放项目相关人员的联系方式。

(4) 工作汇报方式。明确项目组成员向项目经理、项目经理向上级及相关人员的工作汇报方式和准确时间并统一项目文件格式。

(5) 指定沟通计划维护人。明确本计划在发生变化时,由谁来进行修订以及向哪些相关人员发送。

沟通计划应该获得相关人员的认可,并使项目组成员就此达成共识。

非正式的沟通方式,如电话沟通、商务交际、现场沟通及团队沟通等,同样可以达到有效交流的目的。项目经理负责确定与所有利益相关者的沟通渠道并适时反馈,还要持续关注利益相关者的需求变化。

项目化办公室组织召开不定期的各级项目经理沟通会议,搭建项目层面上面对面的沟通平台,协助项目经理解决在项目管理中遇到的各类问题。项目化办公室通过收集并分析项目信息,创建多项目管理表,定期输出跟踪报告,对各项目进行资源合理配置和协调,调解项目间冲突,提供培训和咨询,对出现问题的项目进行指导并在必要时上报总经理。

公司推行项目化管理的一个实用工具是项目沟通和报告系统,它满足了对在项目实施期间所产生的信息的收集和分析的要求。应用它来快速整合各种信息,迅速掌握项目进展情况,实现信息的即时传递及快速检索,使沟通时间缩短 60% 以上。

4. 项目小组

项目小组是为实现项目目标而协作工作的临时组织,其管理是否规范有效,将直接影响项目的进展和结果。

在确定项目组织结构后,项目经理要根据项目所涉及的范围,来明确团队成员所需的素质和能力,进而选择团队成员以适应项目的需要。项目成员通常是根据项目化办公室的信息资源和职能经理的推荐来选择的,强调彼此之间的互补性和协调性。因此,除了考虑员工的教育程度、知识、经验以及能力以外,还要考虑最为重要的三点:即完成项目所需的某些特殊技能、强烈的投身于工作的愿望以及团队合作精神。对于复杂的 A 级项目来说,各子项目或各过程负责人的职责和权限应当

以《项目成员工作说明书》的形式加以描述，并根据工作说明书的要求及时选择人员。

项目成员选定后，项目经理应运用责任矩阵为其分配相应的职责。这种分配并不是一成不变的，在项目执行期内，项目经理应根据项目的进展需要及时调整团队成员的角色和职责，并负责对每个成员的工作效率及效能进行监控，以确保项目顺利完成。

项目成员的更换由项目经理负责，因此职能经理在推荐项目成员时应充分考虑项目的工期，以尽量避免出现更换项目成员的现象，如确实需要更换，则必须与项目经理协商。

项目团队管理中很重要的一项是项目团队的激励。在T公司，总经理会根据项目的级别和类型，授权给予项目小组一定金额的团队建设费用。不同的项目经理对于这部分费用的处理方式有所不同，有的在项目重要里程碑结束时聚一次餐，有的在项目顺利结项时用于表彰奖励，有的选择了团队活动的形式，有的选择了小礼品答谢的方式，等等。大多数项目经理都会巧妙地应用这部分费用，做好团队的激励工作。

5. 项目成员考核

在各级人员的绩效评价中加入了项目管理的内容，除了考核各级负责人的职能工作业绩外，还要考核其作为项目经理的业绩，对其进行综合评估；另外还在提升、奖励、绩效考核方面对TPM获奖提案员工和参与项目人员给予优先考虑和权重。

项目团队的绩效评估也是团队管理的一部分。项目管理的业绩被纳入个人全年绩效考核中，与职能工作的考核成绩一起汇总构成了个人的总成绩。各级考核责任人在对员工进行绩效考核时，会设定相应的项目管理成绩考核权重：总监级别负责或参与项目的权重应占其绩效考核权

重的 60%~70%，部门经理级别占 40%~50%，普通员工占 10%~20%。所占权重也可以根据具体情况进行调整。

对项目经理的考核主要从项目的目的、目标、过程管理和现场汇报四个方面进行。以 A 级项目经理为例，考核要点包括：项目是否实现既定的目标？是否按时完成？是否实现既定质量？是否在计划费用之内？是否让项目组内部目标价值一致？是否与项目成员之间协作一致？是否让项目组内部成员相互协作？是否让项目成员明确自身职责并达到要求？是否能有效利用激励手段使项目成员最大限度地贡献其才能？是否能与项目成员所在部门的职能经理之间进行顺畅沟通？现场汇报是否表述清晰？是否能够对专家的问题应答自如？等等。

对项目成员的考核，则由项目经理根据项目成员在项目中的工作行为和成效，从主动性、合作性、创新性、及时性和沟通汇报能力 5 个方面进行。

6. 项目化组织中各角色的职责

企业必须明确各种角色在项目化组织中的职责，创造一种全员的项目化氛围：

- 总经理是把握企业项目化管理体系总体方向的负责人。他言传身教，组织创建公司内项目化管理文化氛围，并选择任命合适的人选担任项目化办公室主任。

- 项目化办公室主任则要负责与企业项目化管理有关的一切事务，监督项目化管理运行情况，负责协调项目管理专家以团队方式展开工作，指导项目信息管理团队工作，对企业所有项目进行管理，并向总经理报告。

- 项目管理专家则协助项目化办公室主任开展一切与项目管理有关的活动，监督企业项目管理运行情况。

- 项目信息团队负责管理各级项目文档，协调项目化办公室与各职能部门之间的关系，执行项目化办公室的各项要求。

- 各位专业总监需与项目化办公室共同做好本系统内员工的培训与指导工作，并对本系统所有项目的结果负间接责任。

- 各职能部门经理要支持项目信息管理员在本部门内开展工作，积极配合项目化办公室，做好对部门内员工的培训与指导工作，并对本部门所有项目的结果负间接责任。

- 项目经理组织制订计划，指导控制项目实施，进行项目全过程管理，与相关职能经理保持良好沟通，并随时向项目化办公室汇报信息，取得项目化办公室的支持。

- 项目团队成员要保质保量地完成项目经理安排的相关工作，处理好项目工作与职能工作的关系，并做好与项目经理及职能经理的沟通。

6.3.4 项目验收

项目验收是指自项目结束时到项目团队将其成果交付给项目接受方之前这段时间内，项目接受方会同项目团队、项目化办公室等有关方面对项目的工作成果进行审查。

在项目化验收阶段，各项目的主要任务是做好收尾工作，包括管理收尾与财务收尾。由项目经理组织召开项目验收准备会议，对项目的交付成果和项目文档进行自验收，评价项目成员的贡献，总结经验教训。项目化办公室不定期组织召开项目验收会议，已完成的项目必须随时准备接受验收。在验收会议之前，项目化办公室会依据项目的特点，组织相关领域的专家和项目利益相关方对项目进行现场验收和综合评价，开展预验收。项目化办公室会将预验收的结果及时反馈至项目经理，若预验收没有通过，那么项目经理需尽快进行整改以便参加下一次验收；若项目需进行微调，那么项目经理要在规定时间内完成并如期参加验收会。

随着项目化管理的逐步成熟，企业的各级各类项目验收将由统一验收转变为按不同级别及类别进行分别验收。在分级方面，A级项目验收

委员会主任由总经理担任，由项目化办公室根据项目类别不同，选择1~2位不同业务领域的总监担任验收委员会副主任，并选择不同业务领域的专家担任验收委员会委员。采用专家预验收加会议验收的方式进行；B级项目则由项目化办公室主任担任验收组长，由业务领域但非本系统的总监担任验收副组长，采用专家预验收加会议验收的方式进行；C级项目则由项目所在各系统的总监组织进行，采用会议验收、现场验收或文件验收等方式进行，并邀请项目化办公室主任参加。在分级验收的基础上，针对不同类别的项目，可以分次召开验收会议。

项目验收的结果分为验收合格、验收不合格以及验收调整合格。通过验收的项目要编写项目管理案例。项目化验收阶段的工作流程如图6-5所示。

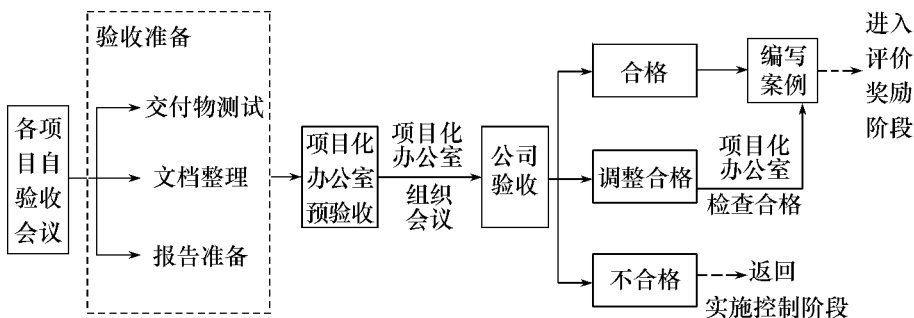


图 6-5 项目化验收阶段流程图

6.3.5 表彰和后评价

在项目化评价奖励阶段，主要由项目化办公室对每年度项目及项目经理奖项设置提出建议，经总经理批准后组织召开年度评奖会议，进行相应的奖励，并将每年度的优秀项目及优秀项目经理的业绩制成项目可视化宣传板来进行公布。在企业内，B级或C级项目的项目经理可能只是普通的员工，他们如果没有得到承担项目的机会，那么可能永远不会被企业的高层管理者所关注。通过这种公开展示项目成果和项目人员的方式，让更多的管理和技术人员被大家所了解。能够充分体现自我实现

的价值，是员工们每年都十分珍惜并引以为傲的事情。

每年，项目化办公室还会选择 2~3 个已完成半年到一年的项目，组织相关专家对其进行后评价。项目后评价是用项目的实际成果和效益来分析评价项目的决策、管理和实施，可为项目最终成果的运用和改善提出建议，也可为新项目的决策提供较为可靠的依据。

项目后评价一般采取比较法，即通过将项目产生的实际效果与项目决策时预期的目标进行比较，从差异中发现问题，总结经验和教训，进而提高认识。项目后评价通常采用影响评价法、效益评价法、过程评价法和系统评价法。项目后评价报告由项目化办公室递交总经理，以作为今后其他项目立项决策的依据。项目化评价奖励阶段的工作流程如图 6-6 所示。

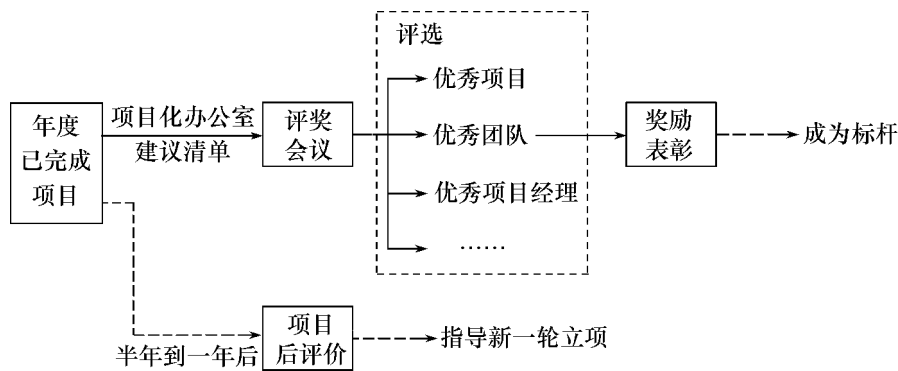


图 6-6 项目化评价奖励阶段流程图

6.4 从简化到优化

2005 年，T 公司与南开大学周恩来政府管理学院共同开展了一项名为“项目化管理下企业内部心理环境研究”的调研。调研表明，随着负责项目数的增加，员工工作受关注度明显增强，感受到的上下级关系越来越好，员工的工作责任心、团队意识和创新意识均明显增强。

但是调研中也发现，T 公司的项目化管理尚存在三个主要问题：

(1) 项目经理的积极性高,但项目成员的积极性却不高,说明项目管理还没能完全解决职能制结构对员工士气的负面作用。

(2) 提交表单麻烦,说明项目化管理没有避免对程序遵从的形式主义。

(3) 部门之间差异明显,部门之间的关系和对资源的争夺仍是需要关注的问题。

这份调研报告带给项目化办公室主任李丹很强的冲击。

在这一时期,孙艳、杨建会等较为成熟的项目经理也向李丹反映,大量地提交报告增加了他们的文字工作量,而且很多报告是重复性的,他们要花很多时间去应付这种项目管理的流程和形式,而用在项目本身上的时间不够,导致项目推进的质量下降,项目成员的抱怨也越来越多。“能否把项目管理流程进行简化”成为当时很多人心目中的迫切愿望。

事实上,如果没有足够的知识与经验,那么项目经理要想不做任何文字工作就能很好地管理较为复杂的项目,基本上是不可能的。而对于企业来讲,如果没有强大的项目沟通和报告体系支持,那么也很难管理好如此众多的各类项目。

无论如何,具体问题具体分析。李丹觉得,该是要进行反思和调整的时候了。

公司推进项目化管理以来,有些项目确实比较简单,如果这些项目是由新员工来做,那么本着培养员工的目的,让他们多提交些报告倒不是什么问题;但如果是由相对比较成熟的项目经理来做,就实在不需要那么多报告。

通过与项目经理的反复讨论,按照 ISO10006 项目质量管理的要求,李丹对项目管理流程和制度进行了全面的修订,重新对项目管理文件进行了合并和简化,实现了从论证、计划、过程控制到验收、后评价

的全过程多项目及单一项目的标准化管理。文件体系结构如图 6-7 所示。

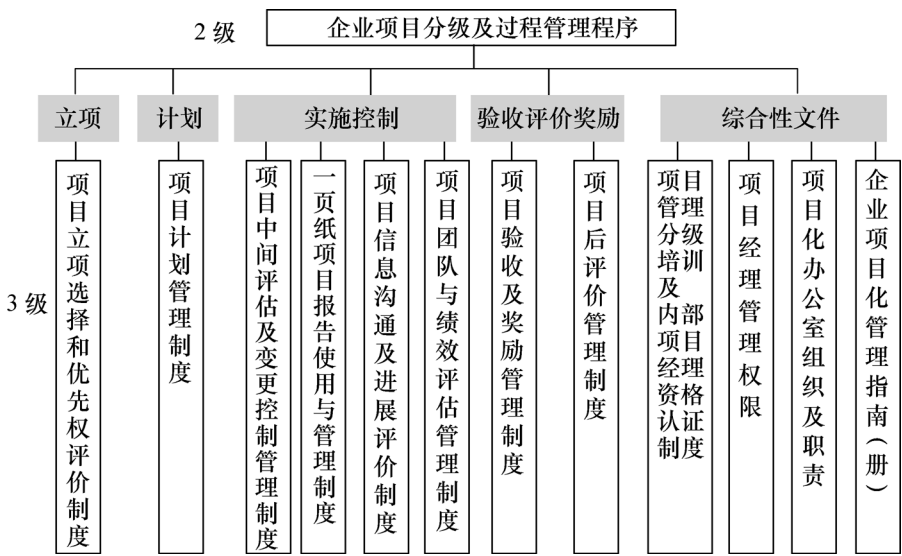


图 6-7 T 公司项目化管理文件体系结构

针对“项目经理的积极性高，但项目成员的积极性却不高”的问题，李丹的改进措施是，强化对项目经理的关于项目管理软技巧的培训，使项目经理加强对项目成员的激励和关心，切实发挥“经理”的作用。项目办还组织开展了项目积分制礼品兑换活动，以此来加强对项目成员的激励，很好地调动了员工参与项目的积极性。

针对员工们所反映的“提交表单麻烦”的问题，李丹对项目化管理流程的简化进行分级分类，将项目沟通和报告系统平台的流程设计改进为学习版、完全版和简化版，根据人员在项目管理方面的成熟度实现弹性管理。对于成熟度高的项目经理，简化其大部分汇报程序，增加其灵活性，提高其工作效率。弹性化的项目沟通和报告系统针对不同项目及人员成熟度，实现了对制度化管理流程的分级分类简化。这种个性化的信息报告流程的推行成功地简化了过程控制。

针对调研指出的“部门之间差异明显，需关注部门之间的关系和对

资源的争夺”的问题，李丹组织项目化办公室专家讨论，明确定义在项目化管理企业中各角色的职责，强化总监与职能经理的指导作用，强化项目化办公室专家的作用，尽可能地减少部门之间的差异。项目办每月重点选择参加4~8次不同项目的会议，深入项目层面，了解需求，及时反馈报告并解决问题。实施带金项目奖励制度，对切实为企业节约资金的项目给予实实在在的奖励。

这些改进措施的实行，得到了管理者和员工的支持与好评，很好地激发了员工参与项目的积极性，促使员工更加勇于承担项目，在企业节能降耗、提高效率、降低成本的过程中发挥了积极作用。当年的项目为公司创造了800万元的效益，其中提高S05产品的一次合格率项目就降低成本148万元。

李丹尝到了甜头，但她不满足于这种后期改进的方式。她想要做到事前了解、事中控制、事后服务，掌握项目执行过程监督的主动权，因此她决定大刀阔斧地采取行动。2007年，总经理办公室新进了一位帅气的小伙子张伟，他外向且富有朝气，对人总是笑眯眯的。于是李丹决定把他作为项目动态特派专员派入一些需重点监控的项目团队中去，让他收集第一手项目运行的资料，对项目中的各种问题进行调研，定期写出调研报告。李丹根据这些调研报告和平时所收集到的反馈意见，不断地对项目化管理的各项流程和制度进行修订和完善。这些措施从项目经理那里得到了积极的反馈，形成了项目化办公室与项目经理之间双向互动的良性循环。

6.5 从优化到进化

项目化管理进入第三个阶段，从标准模板化阶段向差异弹性阶段转化。帮助员工逐步从制度的硬约束中走出来，采用更加灵活的与员工工作实际情况和能力相匹配的矩阵管理模式，升级项目管理沟通和报告系统，在C级项目中推行“一纸化”管理，逐步形成专业项目管理的标

准行为和文化。

6.5.1 能力—责任矩阵

2007 年，李丹提出了按能力成熟度和项目复杂度实施能力—责任的矩阵式管理（如图 6-8 所示）。将员工的素质、经验、知识与管理项目的复杂程度相匹配，让合适的人管理合适的项目，并逐步实现“大项目弹性化，小项目无形化”管理模式的目标。

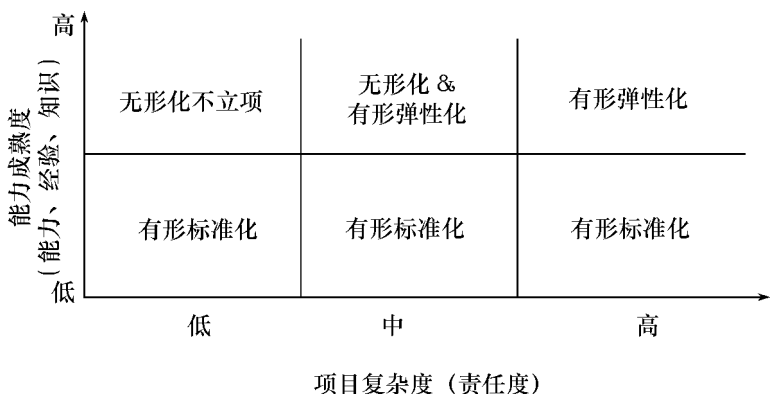


图 6-8 能力—责任矩阵

为了实现这个目标，她提出更大幅度的优化，以新视角重新定义 A、B、C 三级项目，明确 A、B 级项目主要以任务为导向，是为满足公司战略目标要求的迫切需要解决的问题；C 级项目特别是无费用的 C 级项目，主要以培养员工为目的，使员工通过担任项目经理来掌握项目管理的工具和方法，培养其系统思维的能力。C 级项目可以是一一些问题改善点，无须经过公司层面的论证与验收。

将“项目性工作”从项目中分离出来，采用更简单直接的方式进行管理。项目办明确定义“项目性工作”为具有项目特性的、多人合作的、非跨部门的工作。符合该定义的工作，无特殊需求则不再立项，由部门自行管理控制，列入部门关键业绩指标（KPI）。“项目性工作”因具有项目的特性，所以需要负责人运用项目管理的思路来实施，但不执

行立项手续，不参与年度项目评奖。

对于相对成熟的流程类项目而言，没有特殊原因也不再立项，但要按照项目的方式去执行。再比如对于项目的工期相似、管理的人员范围相似、项目的类型相似的几个项目而言，采用项目组群的管理方式，由一个项目经理管理，既可以提高工作效率，便于对资源进行全盘考虑；也有利于培养项目经理全面统筹的能力。

通过将企业内各年度形成的项目进行全面分类，开发出适用于各类项目的订制式 WBS 模板，可以减少项目经理的重复性工作，促进公司内部项目管理经验的积累和共享，推动形成学习型文化。

6.5.2 获得国家软件著作权的管理系统

T 公司采用了自行设计开发的企业项目沟通和报告系统对项目信息进行管理，该系统获得了国家软件著作权，系统体系结构如图 6-9 所示。

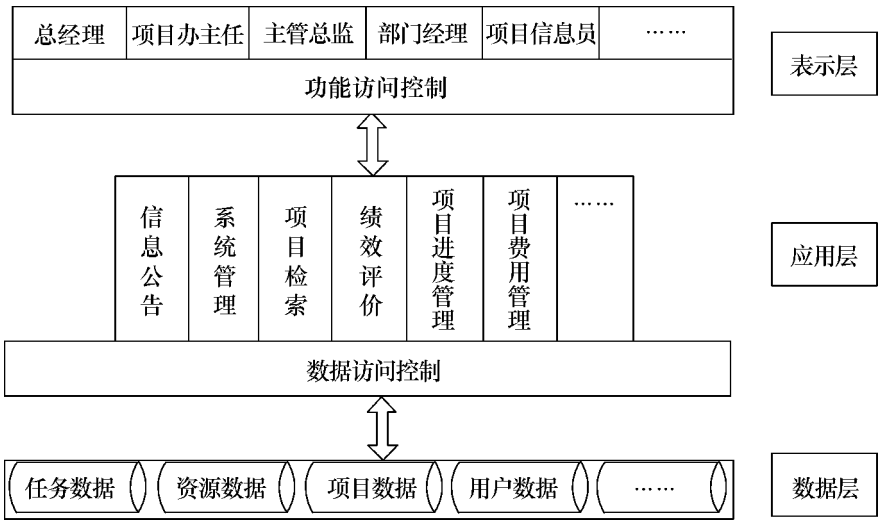


图 6-9 项目沟通和报告系统体系结构图

该系统涵盖了多项目的开始、跟踪、审批、执行和完成的各种流转

评审,实现了对项目进度、费用和效果等方面的监控,提高了工作效率,有效把握了项目工作的执行,方便了风险监控和统计决策,确保了公司所有项目处于受控状态,实现了对项目各阶段的全面管理和控制。

2007年,在“大项目弹性化、小项目无形化”的思想指导下,李丹协调负责软件开发的南开大学,共同将项目沟通和报告系统升级至第三版。升级后系统实现了针对不同项目的个性化管理流程,不同级别的以及在能力—责任矩阵中处于不同位置的项目,可以采用不同的信息流程进行管理,这增加了系统的灵活性,在满足信息需要的情况下,适当简化了汇报流程。这也是公司的项目软件系统为什么不购买市场上成熟的软件,而是通过自己来设计开发的原因:一是要满足对项目的弹性化和个性化管理的需要,二是要满足项目化管理制度不断优化和改善的需要。

6.5.3 “一纸化”项目管理

2009年,T公司开始推行“一纸化”项目管理。这种工具源自美国泰纳(O.C.Tanner)公司,其强调的是通过环环相扣的可视图表与各种颜色,让高层管理者快速了解项目状态及其人员表现。

由于T公司项目化管理体系运行多年,已经达到了一定的成熟程度,又有良好的全员项目管理知识的培训普及为基础,所以具备了应用并推广“一纸化”项目管理的条件。在李丹的组织下,项目化办公室对该工具进行了评估、讨论、优化调整,增加了对质量指标的管理控制、对里程碑的管理控制和对项目目的的深入思考与描述,并更醒目地利用红、黄、绿三种颜色来进行管理者提示(由于非彩色印刷的原因,在图6-10中将红、黄、绿三种颜色分别转化成“”、“”、“”这三种网格来显示),达到了快速理解、快速填写、快速阅读的目的。从C级项目开始培训执行“一纸化”项目管理,使管理可以精确控制并化繁为简。“一纸化”报告的样表如图6-10所示。

[illegible]

注：1.主要任务状态中，■表示项目出现逾期，■表示预警但可控，■表示顺利。2.质量绩效中，■表示质量绩效不好，■表示预警但可控，■表示良好。3.里程碑状态中，■表示按计划已完成或提前完成，■表示按计划计划期但已完成，■表示按计划逾期且未完成。4.在费用跟踪图中，灰色条形块表示计划费用，相应的网格代表实际发生的费用，代表超支20%以上，■代表超支20%以上，■代表按计划支出或节支。5.责任矩阵中，P代表负责，A代表参与。

* 本表的制作参考了《一页纸项目管理》(东方出版社,2008年版)书中相关内容,作者有改动。

图 6-10 经过优化后的“一纸化”项目报告样表

当然，“一纸化”项目管理也有其局限性，比如由于时间线的模糊导致它所代表的只是相对状况下的精确，受负面的限制，它不能涵盖并描述出项目的每一个方面，等等。所以，它只是对项目管理工具的补充和简化，并不能取代所有项目管理工具。尽管如此，“一纸化”项目管理可以使各级管理人员在第一时间了解第一手项目信息，使项目管理更简化、更方便。

这次改进收到了良好的效果。项目思想逐步渗透到员工日常工作中，推动了项目管理从“有形”向“无形”转化，“有形”与“无形”并存。

李丹知道，项目化管理是一个永无止境的、不断寻找问题并解决问题的过程，持续改进的路还很长，还需要用心去努力！

（本章作者：李丹、孙艳、兰蓓、于承强）

第三部分

协调冲突和持续改进

项目管理与职能工作的冲突与协调

我叫张学敏，1996 年大学毕业后加入 T 公司，现任生产部经理。在工艺维护、现场管理以及精益生产领域，从常规的经验管理到科学管理，我充分体验到项目管理的巨大能量及无限魅力。如果你是项目经理，那么你就要去寻找适合的同事组成项目团队，制订项目计划，然后紧盯关键事件，协调项目资源，确保项目目标的高质量完成，并让客户满意。但是事情并不是一开始就顺风顺水的，实际上我是在协调处理项目管理与职能工作的矛盾中成长成熟的，用一句话概括就是：在战斗中成长。

7.1 第一季：强力推行，矛盾重重

在项目化初期，由于员工的认识程度和能力水平的差异、项目化管理制度的欠缺，导致项目管理和职能工作之间不可避免地发生了各种冲突；而面对这些冲突，经理们常常产生抵触情绪，敷衍了事。

7.1.1 项目化有必要吗

在刚引入项目化这个概念时，职能经理非常怀疑双重管理角色的必要性，甚至抵触这种身份的转变。当长期习惯于职能管理的经理们初次接触项目的时候，他们比较普遍的反应是对项目化的不理解。对于职能经理而言，他们认为按照自己过去的管理方法也能将项目性工作开展下去，因此让他们转变成项目经理，并用陌生且复杂的项目工具去管理在他们看来很简单的工作，自然会让他们感到多此一举。

技术部经理章顺楠是一个学习和接受新事物能力较强的人。当初次接触“项目管理”这个名词的时候，他不以为然地对生产部经理张学敏说：“我们部门每年都有很多的新品产业化工作，在各部门的相互配合下也完成得很好，如果把这些工作叫项目，我想不过就是换个名词而已。”

张学敏也说：“就是啊！那么多的工作都可以叫项目，每项工作还得立项，还要增加许多不必要的环节，这非常浪费时间，搞不好还会影响生产进度呢。”

质检中心主任曹凤兰补充道：“是啊！像我们自己部门的工作，不管是不是项目反正都是自己去管理，但是现在突然把一些工作单独拿出来叫做项目，我们还叫做项目经理，有点小题大做吧。只要能把事儿干完就行，没有必要再搞这么复杂的东西……”

章顺楠听着大家的讨论，心想，“原来大家和我的观点差不多，以

‘项目经理’那种身份去管原本很熟悉的工作就是没有必要。”想到自己有这么多知音，章顺楠心情非常舒畅。

一直在一旁默默不语的质保部经理赵群说：“我想这是个新生事物，我们先把一些工作当成项目去做，体会一下，也不一定影响进度。把其他相关部门的成员纳入项目组，其实和按照职能去完成也没什么本质的差异，只是越过了部门经理直接安排别的部门人员的工作恐怕有些不妥。”

总经理并没有对大家的讨论产生反感，似乎不担心大家议论纷纷，只是要求各部门必须报一个项目上来做实战演练。

总经理的要求一定要认真执行。张学敏在生产部的年度工作计划中按照项目概念的要求选择了“滴制生产线在线监测”这项工作作为项目，并按照总经理在培训中提供的 WBS、甘特图等模板做起了项目计划。但是从下午5点下班开始到晚上10点，她的项目计划连一半还没做完。张学敏心想，这一切真是多余，明明一切都在脑子里，召集各部门开个会就能布置完的工作，还要浪费这么多的时间去做计划。一向执行力很强的张学敏一直到深夜才完成了自己的第一份项目计划书，对于加班这么长时间去完成这个纯属多余的工作，她不禁感到有些气愤。

7.1.2 项目化管理是个花架子

鱼和熊掌不可兼得，应该如何取舍，几千年前的孟子就已经告诉了我们答案：舍鱼而取熊掌者也。关键是何为鱼、何为熊掌呢？

在为“滴制生产线在线监测”项目的计划感到郁闷的同时，张学敏又遇到了一件令她心烦的事情。

最近生产部收到了几份临时性的客户订单，使原生产进度受到了很大的影响，而偏偏这时公司又启动了一个工艺改进的重点项目，生产部必须提供人力和物力对其支持。在项目生产跟日常生产存在时间上的冲突时，如果不考虑其他因素而强行安排项目生产，并且缺乏足够的数

证明能够确保产品不被混淆和污染，那么肯定会遭到质量部门的反对。张学敏与订单管理部商量将订单交付量减量，下月再补足，而得到的答复是：“这可关系到客户满意度，只能提前不能拖后。”她真想敷衍一下这个项目，因为生产指标是硬指标，完不成的话自己要负全责；而这个项目虽然是重点项目，但毕竟她不是项目经理，即使项目拖期对自己影响也不大，况且这其中还受别的因素制约呢！

张学敏就自己遇到的困扰向其他几位经理请教。质保部经理赵群认为，之所以出现目前的状况主要是因为公司的项目化管理还只是限于漂亮的外表，而没有进行系统规划；所以在实施过程中，各个职能部门各自为政，人员、设备、场地打架问题非常严重，“走一步看一步”的思想成了主流。大家都颇有感触，纷纷各抒己见，认为现在公司的项目化管理就是花架子，因为总经理是从英国留学回来的，所以自然会搞出这种洋不洋、中不中的“混血儿”，中看不中用，不必太认真，只要把要做的事情包装一下，平时该怎么做还怎么做就是了。至于目前张学敏遇到的困难，大家的意见是：优先保证生产进度，项目的事情要做，但可以放在后面；只要最终做完了，时间上晚点儿没关系。如果领导逼得急就敷衍一下，毕竟鱼和熊掌不能兼得。

在张学敏看来，生产进度是熊掌，项目进度是鱼，所以她放弃了项目。

7.1.3 用过去的方式管项目

职能经理在担任项目经理初期，如果不能对项目经理这个特殊角色有正确认识的话，那么就会出现错位的现象，不自觉地以职能方式管理项目。有人认为项目经理就是某项工作完成后向总经理做报告的人，也有人认为项目经理是某项工作的牵头人，那么项目经理这个新鲜角色到底应该怎样扮演呢？张学敏刚开始还真的没有搞明白。

几经修改完善的“滴制生产线在线监测”项目计划书总算被批准

了，这份项目计划书大约用去了张学敏两个工作日的的时间，接下来就要召开项目启动会。

她向各相关部门征调项目成员，而各部门经理派给她的人员却基本都是自己部门中的非骨干员工，其人数和水平远远不能保证工作的完成。看到各部门经理这么“支持”自己的项目，张学敏很是“感激”；而部门经理们用新进的大学生就能完成派遣工作，不会影响到本部门的职能工作，因此也很高兴。

项目启动首次会议按照计划召开了，然而张学敏却并不轻松。看到众多陌生的面孔对项目的相关问题提出质疑，她感觉到了压力。对于她所讲的内容，似乎大家很少有听懂的，也不知道是大家不懂项目还是不懂生产；而且自己部门内的工作第一次放在公司各个部门主管和技术人员面前“过堂”，让她感到非常不自在。

张学敏为了不让项目影响自己管生产的精力，就把项目中的主要工作授权给车间主任冯玉波去做。当项目工期已经过去大半的时候，她突然想起了这个项目，于是找来冯玉波询问进度。

“经理，项目可能完不成了。由于各部门的人都没有向我报告进度，所以我只好整天打电话去催，但每次他们都说工作在进行中。”

张学敏急了：“怎么不早点告诉我？在我们部门还没有不能如期完成的工作。你赶紧召集大家开个会，我到会议室等你。”

冯玉波迅速逐一进行了通知，可是半小时后竟然只有一半成员到场。张学敏这回真着急了，她硬着头皮开完会后，跑去找总经理。

张学敏说：“项目可能要延期了，主要原因是我的大部分成员都是外部门的，他们连自己的本职工作都干不完，哪有时间来完成我的项目工作啊，不像我们部门的人责任心这么强。冯玉波工作一直很好，但不知道这次为什么会出这么大的问题。”

总经理耐心地帮她进行了分析，告诉她授权是对的，但授权需要监督；而她还在按照过去的方式在管理现在的项目。以前在职能工作上，交代给员工的事情基本上都会按计划完成，但项目中的员工的绩效仍由

其所在部门的职能经理考核，项目经理的权力有限。应该改变过去对项目的全面把握和控制的做法，积极与相关部门经理沟通项目成员的工作安排，必要时主动寻求上级的支持。

项目成员的选择应该由项目经理亲自根据任务的需要选择适合的人员，而不是由别人指派。项目经理在过程控制中可以授权项目协调员来协助自己完成相关工作，但是项目经理应对整个项目的过程和进度负责。项目经理要想完成任务，一要在沟通上下功夫，二要充分利用人际关系，三要在必要时争取上级主管的支持。这与过去的职能经理靠指令、指示、开会、处罚的方式不大一样。

7.1.4 委屈的张秋霞

项目化管理的方式是目标管理，追求的是工作成果；而职能管理的方式是流程管理，追求的是标准化和效率。所以当项目工作和职能工作发生冲突时，应该首先考虑两者对企业不同发展阶段的价值和优先顺序，否则很容易发生“丢了西瓜捡芝麻”的事情。

采购部负责整个公司的物料采购工作。虽然每天大量的订单使员工加班加点成了家常便饭，但仅用 10 个人就保证了 2000 多个类别物料的采购，这不得不归功于采购部经理张秋霞的管理能力。

T 公司推行项目化管理之后，张秋霞积极响应总经理的号召，系统地学习了项目管理知识。即使这样，现在她面对项目工作与职能工作的冲突时也很苦恼：本来平常的工作时间就紧张，现在又推进项目化管理，紧急订单比以前多了近 1 成，采购部就更加忙碌了。这些订单多为项目实施过程中急需的，需要在最短时间内采购最合适的物料。为了保证这些紧急物料的采购能够完成，张秋霞专门派出两个人负责，结果日常采购的个别物料出现了延迟，差点因此影响了生产计划；张秋霞因此受到了领导的批评。为了配合公司推行项目化管理，反倒挨批评，张秋

霞很委屈，她想，“紧跟领导，还跟出了问题。五个手指按不住六个跳蚤，以后还是先保生产后保项目吧。”

7.1.5 李婷一个人的战斗

在项目化管理推行初期，部门间各自为政、信息不对称的情况大量存在，导致了项目的进度、质量、成本与计划时的偏差较大；而由于公司对项目经理在人力调配、资金使用、合同签订等方面的授权不足，项目经理推行项目开展的方法和手段十分有限。

与张学敏和张秋霞的情况不同，李婷平时所承担的工作非常适合转化为项目。她现在负责一个新品产业化项目，而且这也是她的主要工作，可她现在同样很痛苦。

李婷已经完成了两个新品产业化的工作，有一定的经验。不过一直以来，由于没有时间和资金的严格考核，所以每次新品产业化计划的准备时间都较长，而且经常更改，各部门信息沟通得也很不及时。开始实施项目化管理后，公司要求她的项目在一年内完成上市工作，这对她来说是很大的挑战。要知道同样的项目以往需要的时间至少是一年半到两年，资金也比现在多50%。为此，她专门制订了详细的WBS、组织分解和甘特图，并通过会议沟通让项目成员明确了自己的责任。

可随着项目的实施，她发现项目越来越不受控制。近两个月，她每天都要花大量的时间与项目成员及其所在部门的领导进行沟通；即使这样，项目进度仍然因为采购的包材无法及时到位而拖期了。不仅如此，现在她得到消息，即使半个月后包材到位，生产部也会因为这一阶段的紧急订单而无法排产；雪上加霜的是，订单管理部告诉她，客户对这个产品很感兴趣，所以第一张市场订单的交货时间可能提前。

李婷只能不停地与各部门联系，希望能获得支持，可各部门都提出了各自的难处，这使她有种孤立无助的感觉。这不，刚给采购部打完电话，采购部说由于供应商制版原因导致无法承诺在计划的时间内提供包

材。她一边看着自己制订的甘特图，一边揉着太阳穴，心里想，“为啥这么好的管理方式操作起来就不是那么回事呢？”

正如要解放生产力，首先应先改变生产关系一样，面对这些问题公司迫切需要一套与项目化管理相适应的制度和政策，统筹规划，科学配置资源，并形成支持项目成功的后台机制，这样才能真正发挥出项目管理的作用。

7.1.6 冲突是一把双刃剑

利益相关方的态度对组织转型至关重要，积极的态度有助于转型的成功，反之则不然；实施项目化管理也是如此。仅就管理方式而言，项目管理其实来源于职能工作，二者并不冲突。在项目化初期受到抱怨的根本原因在于项目参与人对项目的认识水平较低，并且企业没有建立适合项目化管理的制度。当这种冲突和抱怨发生时，首先应改变态度，积极查找冲突原因并加以协调，推动制度的建立和完善。

针对越来越多的职能经理抱怨项目工作影响了其职能工作和部门考核指标这个问题，总经理召开了专题讨论会。会上他以张学敏和张秋霞为例，重点分析了项目工作与职能工作的关系。

总经理说：“职能管理是一个基础平台，在这个平台上，同时有多种性质的活动需要进行管理。如果职能管理粗放，那么项目管理必然漏洞百出。一方面，职能管理为项目管理提供各种支持，例如人力、设备、资金和场地；另一方面，职能管理又在战略定位、业务流程、规章制度和企业文化等方面对项目管理进行约束。项目管理不可能脱离职能管理的平台，水平再高的项目经理，如果没有高效的职能管理的支持，也将无所作为。”

“项目管理则是一个创新平台，它为企业管理带来更多的升级和发展空间。如果说职能管理维持企业稳步运营，那么项目管理则是快速提

升企业综合实力的有效武器。通过项目的形式，我们可以优化职能管理，提升工作效率。那这两种原本和则两利、分则两害的管理方式在大家的实践中是怎样发生冲突的呢？我们应该首先从哪里着手解决呢？”

看着大家陷入沉思，总经理接着说：“我们来看张学敏的例子。由于张学敏的‘舍鱼而取熊掌’的决定，F项目推进得异常缓慢。项目经理多次寻求张学敏的支持，但没有取得实质的成果，最后项目不得不被迫延期。大家想想，这说明张学敏是以什么心态在面对项目？”

物流总监蔡金勇说：“面对矛盾，张学敏没有积极寻找方法来协调，反而采取回避的方式。这样做的后果就是，矛盾虽然表面上看不见了，但实际上却一直在影响她的工作，这导致了项目未按期完成，职能工作效率也有所降低，丢了西瓜也没捡到芝麻。”

“没错。”总经理接着说道，“冲突其实是一把双刃剑，关键在于如何去处理。如果你消极地对待它，那么它就会成为破坏性冲突，对企业的总体绩效带来伤害；如果你积极地面对它，那么它就会转变成建设性冲突，反而有利于打开新局面。只要提高认识，转变思想，调整心态，在这个问题上我认为我们是可以开辟出一条新路来的。”

7.2 第二季：勇于尝试，转变观念

7.2.1 项目不是额外的工作

实行项目化管理是个长期的工程，是个需要从高层管理者到普通员工的逐步理解和接受的过程。对于新生事物，实践是解决怀疑、反对和偏见的法宝。

第二季度的考核出来了。张学敏的绩效评估出乎意料的低，她很生气，认为自己的工作做得兢兢业业，没有什么失误和差错，凭什么绩效评估这么低？她找总经理理论。

总经理说：“从这个季度开始，我们把项目绩效列入季度绩效考核之中，对项目性工作的情况作合理的评价和考核。你的绩效评估低与在上次F项目和‘在线监测’项目中出现的问题有关。将项目管理融入日常管理之中是公司的战略方向，希望你能够转变观念。”

日常经营的指标都是硬指标，必须完成。现在企业把项目性工作也作为考核指标，因此张学敏为了不让自己的绩效受到影响，只能一头忙生产任务，一头被动地接受项目任务，常常加班加点，这让她身心俱疲。

自从T公司推行项目化管理以来，张学敏还没有把项目真正作为部门业绩的一部分来看。她开始思考：莫非我的工作方式真的有问题？

张学敏去请教去年的十佳项目经理之一、质检中心主任曹凤兰。曹凤兰看上去总是满脸笑容，整个人散发着青春的活力；而她也承担着两个大项目，加上职能工作必然也很忙很累，可为什么她如此轻松呢？因此张学敏前去请教。

曹凤兰告诉她：“最初我跟你有一样的感觉，认为项目增加了我们的工作量，影响了我们的职能工作，所以打心眼儿里抵触这个新鲜事物，可是后来我发现完全不是这样。去年我承担的那个检验方法优化项目顺利结项后，今年正好赶上国家标准升级，我们就把优化的方法报上去了，前些日子刚刚下来批件，我们优化的方法被采纳了。这个方法大大地缩短了检验周期，不但为公司节省了成本，也减少了我们部门不少工作量啊！”

“现在我意识到，我们公司所立的项目要么是出于长期规划考虑，要么是出于解决职能工作中的问题考虑，所以项目并不是额外的工作。”

“今年我又承担了国家实验室认可项目，任务很艰巨，工作量也很大，但进展得非常顺利，这是因为我对项目成员的选择非常成功。他们从思想上真正接受了这个项目，认为这是一次提高和改善实验室整体能力的机会，并将项目工作当成了自己的职能工作。”

听完曹凤兰的一席话，张学敏明白了，其实项目工作和职能工作是

不能分开的，二者并不矛盾，可以协调和转换。

7.2.2 项目是连接各部门的桥梁

项目团队由不同部门、单位或组织的人员组成，项目的各种资源也来源于各部门。当一个较为复杂的项目启动后，来自多方的约束可能会同时产生，如果依然遵循职能管理的方法，那么就可能不但达不到协调的目的，而且会继续激化矛盾。此时，项目管理的方法就显示出效果了。

在财务总监王瑞华的提议下，财务子公司管理部经理刘迎钰申请了一个跨公司的项目，该项目既涉及公司内的部门，也涉及一些公司控股子公司的相关部门。在立项之初，刘迎钰认为该项目的基本内容与职能工作没有什么区别，立项只是为了顺应公司的要求，许多事情走走形式即可。

但是项目论证通过后，刘迎钰开始有些后悔了。项目沟通和报告系统要登录才能完成，还有一系列的项目文件需要填写；如果没有立项，这些作为职能工作尚且能够完成，可现在立项后，好像变得复杂了：项目工作与职能工作并行后，时间分配产生了冲突，员工的个人意识也存在矛盾。刘迎钰还认为职能工作与个人绩效考核挂钩，而项目工作还没有什么具体考核指标。于是经过一番心理博弈，刘迎钰心安理得地去做自己的职能工作，将项目暂时搁置。

当刘迎钰终于有空登录项目沟通和报告系统的时候，她才发现，自己的项目在应该完成的地方闪起了红灯，这意味着她需要在下一次总经理办公会上向公司领导作出解释！

刘迎钰感到很紧张，她突然意识到，上了“项目”这条船可就下不来了，既然下不来，就应该把船顺利地开到岸。于是她向项目化办公室主任李丹请教后，带着将信将疑的态度，组织项目成员很正式地召开了项目会议。会上刘迎钰告知了大家项目软件的监督作用，并布置了项目

协调人的工作，明确了各阶段需要完成的成果。

她还召集了各子公司的管理人员进行开会协调，并让他们每个人在能力—责任矩阵上签字确认，表明其对项目安排没有异议，最后在里程碑计划里明确了项目各阶段的完成时间。通过进一步沟通，刘迎钰得到了各子公司的全力支持，最终成功完成了这个跨公司的项目。这个项目成功解决了过去母公司对控股子公司财务信息管理中的老大难问题——风险控制，其成果在第二年被列入公司内部控制基本制度，成为正式的管理法规。

这次不太心甘情愿的项目化尝试让刘迎钰有了意外的收获，她认为原来项目与部门的职能工作并不是对立的；项目是职能工作的补充，也是部门工作的升级和提高；管项目还可以拓宽自己的工作范围，锻炼综合管理能力，管理到自己原来管不到的人。

在项目总结中，刘迎钰这样写道：“对于项目管理，我从怀疑到半信半疑；而直到项目的顺利完成，我才发现运用项目管理的方法能够很好地提升自己本职工作的水平，真的是‘不识庐山真面目，只缘身在此山中’。”

7.2.3 同时驾驭项目和职能工作需要提高能力

项目管理是一门科学，有它自己的一套知识体系；对于项目化组织的管理者来说，系统地学习并提高能力显得尤为重要。组织需要创造一种良好的项目化管理氛围，培养一种宽容的、分享的、和谐的企业文化。在此基础上，组织整体就能够不断学习和接受新的理念，并把这些理念转化为企业的持续发展能力。

车间主任邹信华很努力地去改变原有的思想观念和管理方式，以适应T公司推行的项目化管理的需要，并不断把这种新的思想灌输给参加项目的每一个成员。但凡事不会尽如人意，项目管理与职能工作的冲突还是屡屡发生，邹信华总觉得有些力不从心。

邹信华所管辖的车间，年设计产量为三万件，可由于近年来市场需求旺盛，订单骤增，现在的设计产能已经无法满足供应需求。车间改造扩大产能的项目落到了邹信华的肩上，这个项目所涉及的人员和部门较多，邹信华有点担心。生产不能停，改造不能等，像是边开车边换轮胎，她第一次感受到了什么是不可能完成的任务。

就在这时，项目化办公室选派她参加 IPMP C 级的培训和认证。经过了一段时间的学习，邹信华满载而归，除了知识的增长外，她对如何解决项目管理与职能管理的冲突，如何利用项目管理这个工具去解决工作中的问题，有了更新的认识和突破。

经过半年的努力，邹信华的项目终于顺利完成。在谈论项目感受的时候，邹信华将本次项目成功归功于系统学习后产生的周密计划、对进度的严格控制以及项目进行前充分的风险识别。最后她感慨道：“要想成功地做成一件事情，必须先找到做成事情的合适工具，并在实践中不断总结归纳，逐步形成经验和能力，也就是所谓的‘工欲善其事，必先利其器’。”

7.3 第三季：突破常规，创新管理

7.3.1 部门经理担任项目经理

项目化组织结构中矩阵式的工作方式通常会带来一个问题，即项目团队成员来自各职能部门，他们并非专职的项目人员，在工作中受部门经理和项目经理的双重领导。由于有两个老板的指挥，因此员工在项目与部门工作出现矛盾时，往往不知道该如何应对。将部门经理与项目经理合二为一，即由部门经理担任项目经理，能够比较好地解决这一问题。

T 公司的中药研究所开发了一个新产品——Y80，总经理想让张学

敏来负责这个产业化项目。

但是根据职能的划分，生产部只负责已上市的成熟产品的规模生产，新品上市是由技术、质量、工程、设备等部门负责，生产部只是参与其中，并不负责。因此，张学敏面露难色。

总经理看出了张学敏的心思，说：“公司现在已经高速成长为大型企业，面临许多管理复杂性和不确定性的问题，新产品产业化就是咱们目前面临的难题。以前，各职能部门各自为政，部门间的衔接常出现问题，相关员工由于属于不同部门，也很难在统一安排下沟通合作，因此造成新产品上市时间拖延。现在，大家已经熟悉了项目管理的方法，因此我们这一次准备突破常规，用项目化的方式解决。你来做项目经理，项目成员来自质保、质检、技术、采购、设备等部门的员工。”面对总经理的信任，张学敏最终接受了这项任务。

T公司是典型的生产型企业，生产部是核心部门，它掌握的人力资源和设备资源比其他部门相对丰富。张学敏的手下有多名经验丰富的专业人员，能够为项目的实施提供有力的保障。她还可以通过兄弟部门的参与，了解新品开发过程中技术和质控信息，熟悉与新产品上市有关的设备、包材、包装设计等新产品产业化信息。也就是说，这个项目所包含的工作内容已远远超过了过去生产部门的范围，而且分属不同专业部门的人第一次由她统一调度指挥，这对张学敏来说的确是相当大的挑战。

7.3.2 基层员工也可以管理项目

经历了艰难的冲突磨合期后，绩效和项目指标同步上升，每年都有百余个不同级别的项目在运行，这使得企业基层员工也可以成为项目经理，有机会与部门经理们进行面对面的沟通，得到中高层经理的指导。

让基层员工做项目经理可以使他们有机会利用项目管理的方式和工具，去完成一件目标明确的、有时间要求和费用限制的任务，以此来锻炼和提高他们的综合能力，为他们提供一条新的基层员工成长晋升的

道路。

质检中心员工孙玉侠加盟 T 公司两年有余。在其他制药企业工作几年后跳槽到 T 公司的她深深感受到公司项目化管理带给企业和员工的明显绩效，这激发了她的工作热情。于是她依据 T 公司的项目管理流程，正式填写了“W12 产品检验周期缩短项目”立项申请书，就项目范围、工期、交付物、团队、费用、沟通方式和风险分析等几个方面进行了重点描述。看着自己的这份立项申请书，孙玉侠心中生出丝丝惬意，初次尝试了一种在原来的企业中从未尝试过的工作方法与思路。

员工可以依据工作任务的不同，来选择不同的工作方式以便以最佳的效率达到目标，这让孙玉侠这个喜欢追求变化和挑战的人感觉非常好，但一想到自己将指挥一些不熟悉的人去完成一项重要任务，心中也难免不安。

7.3.3 得到授权的项目经理真是不一样

在项目化管理中，虽然公司给予项目团队的支持会根据项目的范围和目标而有所差异，但是其中最重要的莫过于企业对项目经理的授权，它不仅是权力的赋予，更是责任与义务的明示，是保证项目顺利实施的重要环节。

项目经理得到授权就等于拥有了调动和配置资源的权力。项目经理在职能部门中的角色虽然可能只是一名职能经理或普通员工，但是在项目中却是最高指挥官，是项目的组织者和决策者。项目经理是否有充分的权力去组织和调动资源，是决定项目是否能成功的一个重要因素。

在孙玉侠申请立项的同时，部门经理也积极向项目化办公室推荐她。很快孙玉侠的立项申请被项目化办公室正式受理，在项目论证会上，她的项目获得批准。孙玉侠在项目化办公室下发的盖有红章的授权书上庄重地签下自己的名字后，成为该项目的项目经理。高兴的同时，

她也深知这个职位意味着自己成为一名指挥官，要利用自己的权力合理地支配和运用资源，去完成这项技术攻关工作。

按照项目计划，她很快就开始了第一步工作——组建团队。因为这个项目涉及了本部门、其他部门及其他分公司的人员，所以为了得到各方职能经理的支持，她写了一封诚恳的沟通信，并在与职能经理提前沟通后亲自去获得签字。

技术部经理章顺楠业务能力很强，也有丰富的实践经验，所以孙玉侠在找他签字时向其介绍了自己的项目，并表示希望他担任项目顾问给予指导，章顺楠非常爽快地答应了。孙玉侠窃喜，项目经理这个头衔还真好使，她觉得这个项目她一定能够很好地完成。

在项目实施过程中，团队成员都按照自己的责任分工积极做事。有时项目需要团队成员共同讨论，但许多团队成员因工作很忙，不能集中到位，所以孙玉侠只能占用他们的业余时间，然而团队成员都很配合，他们说：“你是我们的领导，我们当然要服从你的安排，支持你的工作。”这让孙玉侠感觉和体会到了项目经理被授权的意义所在。

最终，孙玉侠的项目按时完成并顺利通过验收，她本人也在年底项目评选中被评为十佳项目经理。

给项目经理授权就是在一定范围内让他最大限度地使用自己的权力来整合资源优势，取长补短，在成功完成项目的同时，达到锻炼自己、成就团队的目的。给项目经理授权也要有一定的艺术：要明白给什么样的项目经理授予多大的权力，才能使他们在最大限度地发挥自己能力的同时减少权力使用不当带来的负面作用。因此，授权实质上是对于授权人和被授权人双方水平的考验！

孙玉侠想起自己在刚进公司不久时听同事张静翠讲到的一件事：

在T公司没有实施项目化管理之前，当时也是刚到公司一年多的张静翠接到了经理交给她的一项任务，基本内容类似于孙玉侠现在所做

的项目。张静翠当时干得很辛苦，为了使相关人员能够给予她配合和支持，她要亲自去找他们说好话，求助于人家，这样不仅自己心情不好，还总是达不到沟通的目的。因为每个人都有自己的工作，每个人压力都很大，他们不是不想帮，是确实没有时间。当时张静翠感觉自己不是在公司工作，而好像是在为自己干私事一样，最终还是由于任务拖期而受到了经理的批评，心情特别郁闷。

联系同事的回忆，反观自己现在的情形，孙玉侠感到庆幸：自己现在在做着和同事以前类似的工作，但自己却有明确的权限和资源的支持。看来都是项目经理，授权和不授权真是不一样啊！

公司通过明确的制度对项目经理进行授权。项目经理决定项目活动的内容（What）、时间（When）和预算（Budget），职能经理决定如何给予支持；项目经理和职能经理共同协商决定项目组成员（Who），如该成员因故需要离开项目组而重返本部门，也必须经项目经理和职能经理双方协商认可后方可执行；项目理由总经理直接授权，职能经理既要向总经理负责，也要向项目经理负责。授权的大小会按照A级、B级、C级的顺序依次降低并依据责权对等原则，即项目风险越大，项目经理得到的授权就越大。

7.3.4 技术人员当上了项目经理

项目化工作的深入推广，不仅让管理人员有了更大的发挥其自身能力的平台，也让技术人员扩大了视野，增加了其沟通分享、提高能力的机会。

技术部员工张洪波性格比较内向，不善言辞，加之多年从事技术工作，因此不喜欢与外界沟通。这个特点限制了他充分发挥其作为技术专家的作用，有些工作因为沟通不善还被其他部门误解。为了创造机会让张洪波有所改变，章顺楠把部门内的某个技术攻关项目交给他去做。因

为这个项目涉及公司内的多个部门，所以张洪波做了项目经理之后，要想组织人员完成项目，首先就要克服其不爱沟通的缺点。章顺楠给他做项目顾问，启动会、讨论会都到场，而且经常就发现的问题及时与张洪波交换意见。张洪波很珍惜这样的机会，也很坦诚地把自己的想法和认识告诉章顺楠，这样他在不经意中慢慢进步着。

如今，从项目成员到项目经理，张洪波已经成功完成多个B级项目。章顺楠和同事们都感受到了张洪波的变化：他比以前爱说话了，不害怕与别人交流了；原本就深厚的技术功底加上其沟通能力和组织能力的提高，使他更显得有自信了，去年还被评为公司的十佳项目经理。

7.3.5 项目经理是高管团队的后备队员

尽管项目经理是管理者，但却与职能经理有很大不同。

首先是职责不同。项目经理对项目的计划、组织和实施全权负责，对项目目标以及项目交付物的实现负责；职能经理更多的是从专业角度考虑部门内的业务，而项目经理需要横跨各个职能部门来通盘考虑问题。

其次就是目标不完全相同。项目经理更多考虑的是如何完成项目目标的要求，通常不需要考虑在某一个专业职能上的长期的发展；而职能经理更多是按照企业发展的要求，在完成各个阶段工作的同时，考虑自身职能范畴内的长期积累与发展。

在项目化管理的模式下，优秀的项目经理也可以发展成为高层管理者。管理层在甄选项目经理时需要独具慧眼，这样就能够让潜在的人才充分发挥能力，快速成长成熟。鼓励那些有理想追求、创新思维和成就意识的“明日之星”加入，为组织培养后备人才。

潘津平的进步历程正是一个通过承担项目来锻炼成长并在组织中不断提升的典型事例。

2006年，T公司计划运作一个成立生物疫苗公司项目，该项目需

要一名具备丰富项目管理经验的专家，负责从建筑规划开始直到设备到位的各项工作。项目化办公室经过认真筛选，推荐了配送中心经理潘津平。

一些了解此项目内容的人对此投来疑惑的目光，认为这是潘津平并不熟悉的领域，况且要组建一家新的公司，管理一支并不了解的团队，他能行吗？在刚接到通知时潘津平也有些担心，毕竟这次接触的是一个完全不同的领域，挑战性很强。但是在总经理的鼓励下，他上任后大胆开展工作，按照项目管理的方式逐步进入了工作状态。

半年过后，厂房建起来了，组织架构、管理文件和运作流程也都逐渐建立并运行起来。看到项目初步进展顺利，潘津平信心倍增，并且更加努力地工作。一年之后，新厂如期开工。

这个项目给潘津平带来了全面的管理经验，使他无论是在理论上还是在实践上都迈上了一个新台阶！该项目的成功也为公司开拓新兴事业创造了基础平台，得到了高层领导的普遍认可。

最近潘津平又迎来了事业的新高峰，他被集团任命为新兴事业部的物流总监。看来，项目化管理的确出人才啊！

7.3.6 总经理不再是“救火队长”

在职能模式下，部门间的资源调配和跨部门问题的研究及处理全部都要通过相关总监或总经理来直接进行，往往是通过总监的专题会议或总经理的办公会议等大量会议来研究和解决；由于参会的人员来自于各个部门，及逃避风险、推脱责任等本位思想的存在，往往在会上所表达的情况与实际情况不一致，提供的事实和数据也各自倾向本部门的利益。虽然形式上通过了总经理的过问，但实际上要通过一次会议真正地解决问题往往是做不到的。

通常情况是要经过若干次会议，而且要通过总监或总经理到现场去调研，广泛听取一线员工的意见后才能了解事实，在此基础上才能找到真正解决问题的办法；而这种方式往往要消耗总监或总经理大量的时间

和精力，他们在公司里的形象被通俗地称为“救火队长”。

为什么被称为“救火队长”呢？就是因为在一个正常的企业运行管理中，按照概率，总是会出现这样那样的问题，大部分的问题是事先没有预想到的；而问题的产生原因往往不是单一的，往往牵涉多个职能部门，甚至牵涉上下游多家公司。虽然问题出现在某一个职能部门，但是解决此问题却不是这个职能部门所能够胜任的，是它的管理权限和能力所不能及的。

总经理当上了“救火队长”，其精力被大量地消耗在处理这些各种各样的问题上，就没有时间去思考战略性的问题，渐渐地成为专门处理事务性工作的“大车间主任”。失去了对市场的敏感和宏观政治的嗅觉，从某种程度上看，总经理就没有尽到职位对他所赋予的职责，也就是说，出现了错位。

而项目化管理将原来这些应该由职能部门和专业人员解决的问题还给了他们，通过跨部门的团队式组织，架起了部门间通畅的桥梁。这些问题就可以在部门经理层面自行解决而不再上交，就可以把总经理从“救火队长”的位置中解脱出来。

在项目化的成熟阶段，总经理的工作内容已经回归到战略设计和系统建设上来，把眼光放在了国内国际大的市场变化和消费者的需求上来。把总经理的工作重点扩展到产业链的最前端，能够使总经理从国家政策 and 行业趋势的层面，准确地把握公司的定位和发展方向，能够从全球化的角度思考公司的未来，规划可持续发展战略。

7.3.7 善用矩阵团队，整合利用资源

在项目化管理过程中，在企业内部矩阵结构的组织模式下，项目经理乃至项目成员都具有双重角色，即项目成员既为项目工作，对项目经理负责；又为其所在的职能部门工作，对职能经理负责。这种设置解决了企业专业人员有限、沟通不畅通、信息不对称的问题。

对于张学敏所承担的新品产业化项目，经过总经理的开导和指示后，她组织召开了项目启动会，标志着 Y80 新品转化项目正式开始；然而在进行产品生产试验时，一项产品质量指标无法达到技术部提供的小试指标标准。为了解决这个问题，张学敏决定召开项目问题解决会，项目全体成员参加了会议。

会上，来自技术部的周工说：“我们的小试工艺很稳定，不可能出现这个问题，还是看看采购的原料是否与试验时的原料一样吧。”大家的目光都集中到来自采购部的张秋霞身上。

张秋霞思考片刻说：“我们的原料是完全按照项目计划提出的标准采购而来的，不可能出现问题。”

这时，生产部工艺员张工说话了：“我们还是看看整个试验过程是否重现了小试参数吧。”一句话提醒了张学敏，她决定立刻到试验现场去查看细节。到了现场她才发现，原来试验设备的测温点没有完全反映真实的料液问题。

问题解决了，张学敏感慨地说：“要是没有来自各部门的跨功能团队，只有生产部来解决此问题，那么就得逐个因素地分析研究，逐个部门去协调沟通。按过去的经验，两三个月可能都解决不了。现在，来自兄弟部门的专业成员的一句话就为大家找到了问题的症结，同时涉及新产品流程的所有部门都有代表在场，解决问题的方案很快就出来了，再也不用像以前逐一向各部门求救了。”

建立矩阵式项目组织后，以往事难做、人难找的情况少了很多。部门内的一些急需解决的难题，可以通过项目会议来征求其他部门的专业技术人员意见，并能快速形成解决方案。项目成员来自于各个部门，不受岗位、专业和职级的限制，所以为了项目目标的实现，也为了企业整体业绩，他们会采取一切措施完成任务。个人能力得到发挥与认可，部门绩效也能得到提升。

而通常按照过去的做法，一个职能部门要解决类似的问题，必须首

先得打报告请示总经理，由总经理来召集相关部门的经理和专业人员召开针对这个问题的专题会议，而部门经理往往没有权利召集别的部门开会。过去的这种机制导致了很多问题长期在企业内得不到解决，而且这种由总经理来主持召开的专题问题研究商讨会议也不是一种常态的固定的解决这类问题的办法。

项目化以后，针对项目中的问题，部门经理有权力召集其他职能部门的人员，而不需要通过总经理亲自协调和授权，这种矩阵式的跨职能团队的工作方式大大地减少了行政资源的浪费，极大地缩短了解决问题的时间，让企业中的分布在各个功能团队中的专家和知识资源能够根据实际工作的需要迅速汇集并发挥作用；而不再需要像过去那样按照行政流程请示报告，省略了这种烦琐的行政审批流程，极大地提高了运作效率和管理有效性。

7.3.8 改变考核办法，压力变动力

做项目可以得到激励，在做项目过程中表现突出者还可以得到最佳项目经理奖、最佳项目团队奖、最佳新人奖、最佳项目奖等一系列奖项。员工的晋升必须考核其项目性工作，如果员工只是完成职能工作，那么其考核可能无法及格。

公司里每个人的工作基本都是满负荷的，项目化员工是双重职责的。虽然项目是临时性的、阶段性的，但员工在巨大的工作压力下，如果没有一个有效的激励机制，那么项目工作是很难完成的。所以为了有效地协调职能工作与项目工作之间的关系，保证员工的积极性，就需要一个系统的考核和激励机制，将项目管理的结果纳入各级员工的绩效考核中，形成激励与约束的双向动力，引导大家形成正确的绩效观。

T公司将员工考核分为职能工作考核和项目性工作考核两个部分，根据职级差异，给予不同的比例结构（如图7-1所示）。当部门经理作为项目经理，其所管理的项目失败的话，那么即便他出色地完成了本职

员工工作业绩=职能工作业绩+项目性工作业绩		
一般员工	80%~90%	10%~20%
经理以上	50%~60%	40%~50%
总监以上	30%~40%	60%~70%

图 7-1 员工绩效考核示意图

工作，其年终绩效分数满分也可能只有 50 分。考核的成果直接与年终奖金、晋升和年终评奖相联系。考核机制的改变给全体员工的信号非常强烈：项目化已不再是提倡的活动和推广的概念，而是公司经营管理的的重要组成部分；不懂项目、不适应项目工作的员工将无法继续工作。有时候转型就是这样不以个人意志为转移的。

（本章作者：张学敏、曹凤兰、徐丽媛、徐铁、刘迎钰、邹信华、冯玉波、高俊敏、董海鸥、刘金平、章顺楠、杜亚玲、孙娜、宁宏双、董宁、王秀宏）

职能模式+项目模式=项目化模式

我是潘津平，在 2000 年加入 T 公司，此前在一家国有大型企业从事物流工作。在 T 公司的这些年里，我最大的感受是个人和公司不断的改变和突破。我非常幸运地见证了公司项目化的过程。在 T 公司，我的职务是动态的，最早是配送中心经理，接下来是项目经理，最后成了物流总监，这种变化让我对职能工作和项目工作有了深刻的对比和理解。本章由我带领大家共同探讨这两种方式是如何在一个屋檐下共生共发展的。

2008年4月，由中国项目管理者联盟、《经理人》杂志等组织联合主办的“中国卓越项目管理者”颁奖典礼在北京隆重举行，T公司配送中心经理潘津平作为50名获奖者之一参加了典礼。当天获奖的有格利格工程咨询（上海）有限公司总经理、神州数码集成事业部副总经理、天津辰达工程监理公司的总工程师、上海通用汽车的高级项目经理……

当 they 与潘津平互相认识后，其表情中流露出困惑——配送中心经理为什么参加项目管理颁奖？他们在了解了T公司的项目化运作之后，提出了一个问题：“你们公司是怎么同时管理好职能工作和项目的？它们之间的冲突和矛盾是怎么解决的？”下面我给大家讲讲这两种模式是怎样在T公司实现对立统一、共存发展的。

8.1 两种模式的特征

职能模式强调上下级之间的固定关系，信息的沟通主要是垂直式的，沟通渠道固定，工作模式程序化，以履行部门职能、完成任务和计划为中心。

在职能团队中，上级分配的任务都包含在年度关键业绩指标（KPI）之中，部门员工关心的是所完成任务能否令上级满意。这样，整个团队的工作都是在中规中矩地推进，大家按部就班地照流程工作，四平八稳地不越雷池一步，认为压力和责任都是领导的事。

项目模式正好相反，其强调打破部门界限，重视跨部门合作和协同，围绕项目任务工作，具有一次性、不可重复性、独特性和任务分化等特点。项目成员关心的是进度、预算、质量能否满足计划，自己负责的内容能否按时交付；他们最担心的就是变化，一旦有什么变化，就意味着项目指标可能完不成，所以焦虑和压力常常伴随着变化如期而至。

在制药行业，有一个大家都知道的秘密，那就是实验室内研究的新药制造工艺大多不能在大生产中实现，这就是为什么很多药厂的新药产

业化需要两三年才能完成的主要原因；而在T公司，新药产业化用半年或一年就完成了。让我们来看看“项目化”的做法是怎样将新产品开发时间缩短一半的。

在T公司的新品研究阶段，产业化工艺技术人员组成专项小组，提前介入，熟悉和了解实验室工艺，对将来产业化技术进行模拟实验，摸索中试放大生产的可行性工艺。产业化技术评估项目小组由相关部门的专业技术人员组成，项目经理由技术部员工担任，项目成员包括生产、质检、质量、设备、采购等部门的员工。在较短的时间内，项目小组需要识别产品的原料、工艺、提取、检验等环节中不适合产业化的部分，并进行科学的改造。产业化战略项目小组对未来产业化所需的环境和资源进行规划和配置，协调已有的生产格局，并对原料的种植、加工作出战略计划。这样，当新品证书批准之时，产业化的准备已完全就绪。在这种模式下开发出来的新品工艺，在产业化生产中的可重复性和稳定性都非常好，减少了研发与正式生产对接磨合的时间，赢得了市场的主动权。

8.2 两种模式的对立与统一

企业的发展和成长一般要经过四个主要阶段：创业期、规范期、创新期和多元化期。每个阶段的主要使命和主要问题各不相同，对领导者、管理者的要求、管理模式和管理文化也不相同。企业在不同阶段需要对管理模式进行相应的创新和调整，一般来讲，企业经历这四个阶段之后，其组织结构会从不规范的职能层次结构转变为庞大的集团化的多元、多层次的复杂管理系统。其中的核心模式不会脱离职能式与项目式的基础，在不同阶段采用二者不同的组合，强调不同的中心会呈现出不同的管理风格和文化。

对于制造、服务、营销等组织来说，职能式层级管理既是主体也是母体，所有任务和项目必然依赖于原有的层级制结构母体；项目化的层

级组织是一个复合体，其具有项目化扁平高效管理的优势。对于同一个项目而言，在局部或某一特定时段是强矩阵项目形式，在其他时段则采用弱矩阵项目形式。

以新产品产业化项目为例，随着新品进入到产业化环节的关键时期，这个项目组织的矩阵就随之加强：在这一时段，项目经理是专职工作，同时职能部门派专业骨干投入到项目工作中；但是项目经理和项目成员在职能性组织中存在汇报关系，这样主要是为了保证职能经理对项目形成总体把握，以便从职能角度考虑如何进一步对该项目投入资源。

在项目工作的强度相对降低的时期，项目成员甚至项目经理主要是以兼职身份出现。此时的项目矩阵强度下降，成为一种弱矩阵形式。

企业中每个人都是部门职能树上的一个分支，有其独立的职能。在特定时期，他们是专职的项目经理或项目成员；在其他时期，他们又是兼职的项目经理或项目成员。在这种组织结构下，人和组织的潜力都会得到充分地挖掘。

在一般情况下，生产型企业中的项目组织形式主要表现为弱项目矩阵形式，但是在某些关键项目或某些项目的关键阶段，项目的矩阵强度会随着项目要求的变化而变化。

T公司的职能团队负责企业日常的运作，项目团队则负责企业重点问题的攻关和多部门的协调工作。这两种类型团队的工作性质不同，各自的分工明确、目标清晰，按理说应该各司其职、互不干扰，但事实并非如此。

生产部经理张学敏最近不太痛快，因为产品订单越来越多，还包括七八个国外代理商的订单，使生产部六车间的生产任务比去年同期增长了50%，这导致该车间的六个产品产能全面告急。张学敏赶紧组织各车间主任协调生产部相关人员并重新核算产能，甚至组织文职员工与工人一起加班，并设法联系外协单位。人、机、料、法、环等各方面都要统筹考虑，哪一方面差了，产量都会下来，生产任务也将无法完成。

技术部杨建会最近心里也不痛快。在去年年底进行项目评审的时候，总经理亲自任命他为两个新产品产业化的项目经理，并充满期待地对他说：“我们对这两个产品寄予了厚望，这是新的利润增长点，关系到公司未来的生存和发展。你重任在肩呀！怎么样，行不行？”

“行！”杨建会满怀信心地回答。

想想当时的豪言壮语，再看看目前的状态，杨建会心里别提多着急了。虽说组建了项目团队，确定了项目的目标，也制订了详细的工作计划；但计划是计划；执行就是另外一回事了。

在人员方面，他根本没办法调遣项目成员。开个项目沟通会，人人都说有事，总是凑不齐，因此很多工作没法分配下去；在设备方面，要进行产业化，必须要在生产环境中进行试运行和研究，这就要用到生产设备和场地，需要生产部的配合，但车间总是以生产任务紧、设备场地周转不开为由不提供支持。看着越来越慢的项目进度，杨建会不由得叹气：“做个项目怎么这么难呀！”

张学敏和杨建会遇到的问题在快速发展的流程式生产企业中具有普遍性。在成长初期，企业一般采用“直线——职能制”组织形式。这种形式有明确的组织上下级关系，各部门（团队）有自己的部门职责，专门从事各种职能工作（如计划、生产、物流、质量、研究等），在此基础上建立起来的部门联系能够长期不变。同时，各部门和各专业人员实行专业化分工，这有利于实现专业化管理，提高工作效率。这种形式往往强调本部门工作的重要性，注重提高本部门在企业中的地位，维护本部门的利益，特别致力于提高本部门的工作效率。但随着企业的发展，这种形式的不足暴露了出来：高度的专业化分工和工作的稳定性阻碍了各部门的横向联系，容易产生本位主义；另外，由于各部门的主管属于专业人士，本部门繁重的工作本身使他们没有机会扩展专业知识和技能，难以从更高的层次全面考虑问题。

因此，随着企业发展到一定阶段，单纯的“直线——职能制”组织

形式就成为企业发展的瓶颈，这时组建项目团队来解决关键性问题就成为很顺理成章的事了。但由于项目团队和职能团队的同时存在，打破了原来的单一结构，因此带来的冲突不可避免。

张学敏向总经理进行了汇报：“现在生产任务那么紧，为了保证市场需求，我们全力以赴，弦都快绷断了；而技术部在这个节骨眼上还要我们的人、我们的机器、我们的场地，这样下去，任务没法完成了。”

章顺楠也向总经理诉苦：“杨建会负责的两个新产品产业化项目是公司今年的重点项目，纳入了集团对我公司的考核指标体系，它的成败直接关系到公司的业绩。目前生产任务非常紧，这我知道，可是要想实施产品产业化项目，必须有车间的各方面配合。如果车间仅考虑生产，而将该项目一直拖下去，那么会对公司的后续产品上市造成极大的阻碍。”

生产不能停，新产品产业化项目也必须要做。如何协调两者的冲突，这就是总经理当时面对的难题。

解决这一难题的主要办法有两个：一是公司高层统筹规划，在年度计划和预算中将重点项目与公司的年度任务指标统一协调、平衡；二是项目理由相关部门的责任人担任，其统一计划安排分配资源。项目经理既是项目负责人又是业务负责人，既对项目结果负责，又对职能部门业务负责；同时担任项目经理和职能经理的人基本能够处理好同一公司职能模式和项目模式交叉共存的矛盾，并能在关键项目执行的不同阶段，通过增加或减少资源的投入、优化配置来平衡部门工作与项目工作的关系。

8.3 你中有我，我中有你

项目化管理的模式随着企业运作管理阶段的不同，会呈现出不同的特点。在每个阶段中，职能团队和项目团队的关系和相互作用的程度不

尽相同。当然，总的趋势是由初级到高级，由界限分明到融合互补，这是每个致力于推行项目化管理的企业都要经历的过程。

总的来讲，大致可以分为三个阶段：第一阶段为“你是你，我是我”；第二阶段为“你中有我，我中有你”；第三阶段为“无你亦无我”。

8.3.1 你是你，我是我

相互之间漠不关心是项目化管理推进之初的一种普遍的团队状态。项目组处在各职能部门中间，显得形单影只。强大的等级本位观念让项目团队和项目经理这样没有实权的临时性组织和个人工作起来有点寄人篱下的感觉，总觉得理不直气不壮；如果不是总经理在背后支持，那么工作肯定是开展不下去的。在各职能部门的认知中，项目团队和自己部门没有太多关系，“他们干他们的，只是不要影响我的部门绩效就好。”

职能型团队不认同项目方式的心态也普遍存在。一些职能经理认为，如果很多工作通过项目方式来做，那么不仅要浪费那么多时间填报各种表格，执行各种报告程序，遇到问题时还要沟通再沟通，太麻烦，根本没有必要；而通过职能方式一声令下完全可以解决了。

漠不关心和不认同起初只是出于互不干涉的心态，然而随着项目团队工作的开展，职能团队对于项目团队产生了明显的抵触情绪。职能团队认为项目团队的工作占用了职能团队的资源，影响了职能部门的目标实现，很多相关部门经理更是对这个新生事物充满敌意。

T公司项目团队工作的开展障碍丛生。许多像杨建会这样的项目经理对于项目的运作方式没有经验，经常在组织、沟通上与职能团队发生冲突；在召集项目会议的时候，项目成员也经常因为要参加本部门的会议或工作而不能出席；在资源的使用上，杨建会明显感觉到职能团队对项目团队充满警惕，时刻提防着项目团队借他们的人，用他们的设备。当时杨建会最常说的一句话就是：干啥也别干项目经理。

在此阶段，由于有“练习做项目”的演练味道，所以立项的选择经常不尽如人意，两个团队大多不会相互支持，几乎都是各行其是。企业内部很明显地划分了职能和项目的界限，就像古诗“各家自扫门前雪，莫管他人瓦上霜。”形容得那样，这一时期的团队关系如图 8-1 所示。

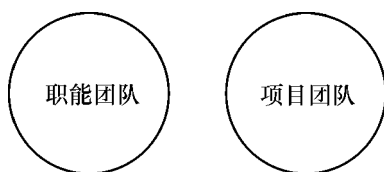


图 8-1 “你是你，我是我”的模式

8.3.2 你中有我，我中有你

经过第一阶段的摸索以及相关培训的深入，T 公司项目团队的运作形成了一套较为完善的模式，在团队的构建、团队成员的沟通合作、与职能团队的对接以及项目工具的运用等方面积累了丰富的实践经验，因此已经能够与职能团队进行一定程度的融合了。

杨建会的项目虽然荆棘满途，但也终于有了实质性的进步；相关职能部门也从该项目的进展中获得了意想不到的收益。杨建会不再抱怨“干啥也别干项目经理”了，反而经常宣传以项目方式开展工作的好处。

此时职能团队开始渴望联合项目团队一起来解决实际问题。发现项目化的方式给自己团队绩效的提升带来了促进和帮助后，张学敏也开始针对生产中的工艺和流程问题主动寻求项目团队的支持。几个部门的经理还发现，凡是参加过项目的员工，其综合素质都有明显的提升。因此，许多职能经理开始鼓励自己的团队成员广泛参与同自己绩效相关的项目。

包括张学敏、章顺楠在内的许多职能经理对项目的态度有了转变，在有总经理在的场合纷纷表达了自己对于项目团队和项目化管理的新看法。总经理知道他们这是口服心不服，要让这些干了半辈子专业性工作的经理们理解并创造性地应用项目化管理还有较长的一段路要走，但总的趋势还是逐步走向相互理解和融合。

现实与总经理的设想基本一致，虽然已经握手言和，但是两个团队之间的冲突并未完全消失。在具体工作中，由于短期目标、资源使用和绩效倾向的差异，两个团队之间的摩擦并没有停止。杨建会还是会经常因为资源使用等问题与各部门经理争论，但这已经是基于同一个目标基础上的争论，大家不是纯粹站在各自立场上进行资源争夺，而是在共同寻找一个双赢的途径。

在此阶段，职能团队和项目团队已经有了较好的局部磨合，二者的工作目标也基本统一，双赢已成为它们共同的追求；但二者之间仍然存在非常明显的职能工作和项目工作的界限，还需要项目化办公室来对整个体系运行进行协调。

双赢的目标和局部的融合已经实现，但要进入完全的项目化管理阶段还需要更多的体验与实践。这一阶段的模式如图 8-2 所示。

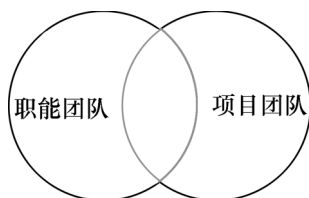


图 8-2 “你中有我，我中有你”的模式

8.3.3 无你亦无我

这一阶段的特点是：项目化理念深入人心，已经内化为员工的思维模式和行为习惯，成为企业文化的重要组成部分。

此时整个组织已经彻底实现了扁平化，流程和信息在职能部门间自由而有序地穿越，以任务和目标为中心的团队工作方式成为主要的模式，资源围绕不同的中心任务进行预前的分布和合理的流动。员工在部门的本职工作和项目工作之间有计划地投入自己的时间和智慧。冲突将停留在规划设计阶段，不会再出现在执行过程中，除非出现没有预测到的变化。项目的形式已不再重要，任何一项工作的开展都会自动自发地

以项目化思路进行，看似没有项目却又处处有项目。正如电影《英雄》里秦王所描述的剑道最高境界：手中无剑，心中有剑。

对于一些项目性的阶段性工作，直接负责的职能部门会自觉地发起项目任务，同时会自觉地联系与任务相关的其他部门，让他们委派最相关的人员参与这项工作。这样一来，项目性工作的开展完全处于相关职能部门的支持和融通之下，成为职能工作的一部分。

在这个阶段，由于团队内涵已经发生了根本性的变化，因此项目化办公室对项目的干预职能就逐渐淡化，更多的是以专家和顾问的形式来对项目化管理过程进行战略研究和指导。职能团队和项目团队已经完全融合为一支团队，成为一支以项目化思想为共识，能够同时承担职能工作和项目工作双重使命的团队，我们可以称之为项目化团队。这一阶段的模式如图 8-3 所示。



图 8-3 “无你亦无我”的模式

项目化管理模式三个阶段的发展可以用王国维在《人间词话》里形容诗词境界的话来形容：第一阶段为“昨夜西风凋碧树。独上高楼，望尽天涯路”。此时大家都很迷茫，但是只要坚持不怠，便很容易进入第二阶段；第二阶段乃“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”。此时目标已明确，职能与项目达成共识，但执行时仍然会不顺畅，痛并快乐着。此阶段最难熬，持续的时间也最长，要想进入下一阶段，就要有量的积累；第三阶段是“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。经过长时间的积累，项目化管理模式实现了由量变到质变。企业真正由职能化模式过渡到项目化管理模式，并使之成为员工习惯和企业文化的一部分。

（本章作者：潘津平、赵学军、杨建会、王景军）

多重角色的管理团队

企业的管理层在多年的管理实践中积累了丰富的职能工作经验，而当企业开始全面推行项目化管理后，面对诸如“项目总监”、“项目经理”这样的新鲜角色，管理层的观念将如何转化？在工作中如何扮演多重角色？本章将对此进行分析与论述。

9.1 管理人员的新角色

职能型企业在推行项目化管理一段时间以后，在企业原有的职能工作和经营指标任务以外，又“多”出了几十个甚至上百个项目工作。这些工作原来隐藏在各个部门的角落里，储存在员工的大脑中，平常是不被发掘和识别的，只有在需要时才被提出来成为一个临时性的任务。

工作任务项目化以后，给管理团队的一个最直观的感受是凭空“多”出了好多工作，时间不够用、人手不够用。也就是说，在原有的组织人员数量不增加的情况下，既要完成原有的任务指标和经营考核绩效，还要完成“多”出来的这些项目。这就需把整个管理团队中的每一个人当成几个人用，也就是说，每个人要扮演更多的、不同的角色，承担多重的责任。

这些“多”出来的角色我们可以简单地分为：项目战略委员会主任、项目总监、项目顾问、项目专家、项目经理、项目协调员、项目（评审、验收）委员会委员、项目（评审、验收）委员会主任等。这些“多”出来的职位，并不是企业设置的新岗位，在企业的正式组织结构图中也没有标示出来，不是长期的、固定的职务，称谓也是虚拟的、临时的；但工作权力和责任却是实的。我们来看一个实际的例子。

2008年12月，T公司会议室正在召开A级项目验收会，项目经理杨建会正在向大家汇报“BLP技术攻关项目”的完成情况。验收委员会的主任是总经理，验收委员会委员由技术委员章顺楠、质量委员杜亚玲、设备委员王秀宏、产业化委员张学敏、项目化办公室主任李丹、财务和风险评价委员王瑞华等人组成。在这个项目的验收中，他们各自扮演了专家的角色，对项目结果从各个专业角度进行评价，如王瑞华对项目的效益作出评价，张学敏对其技术能否应用于生产线批量生产作出评价。在杨建会之后的汇报的，是人力资源总监苗青的“构建现代中药产

业链国际化人才培养体系项目”。由于项目的性质完全不同，所以对于这个项目，验收委员会的成员构成发生了变化，项目验收委员会主任仍由总经理担任，委员则由项目控制与管理委员蔡金勇、项目信息与流程委员李丹、财务和风险评价委员王瑞华等人组成。

通常情况下，管理者所扮演的角色是因不同的工作和其在不同项目中所承担的职责的差异而有所区别的。

总经理在 T 公司的 A 级项目中可能担任项目经理，在其他一些项目中担任项目顾问，在个别项目中担任项目成员。在 B 级和 C 级项目中，有公司副总、总监担任项目经理和项目顾问的，也有普通的文员、职员，甚至工人担任项目经理的。在文员和职员担任项目经理的项目中，也有总监或者总经理担任项目成员的情况。

这些新“冒”出来的内部的项目经理或项目专员，在项目内部的身份并不由他们的行政职位的高低来决定，总经理和总监并不一定必然是某个项目的总经理或项目经理，而是根据项目的特点和他们在项目中能够发挥的特长和贡献来决定他们在项目内部的身份。

总经理就曾经在一个 FFD 的项目中担当项目协调员的角色。这个项目由技术部 FFD 的技术主管担任项目经理，总经理在项目中得接受他的领导。因为这个项目涉及大量的与市场营销和后台研发之间进行沟通 and 联系工作，而且要凭借大量的市场销售和推广人员做一个全国性的市场调研，而技术专家出身的项目经理没有能力调动这些资源，因此总经理就被纳入这个项目中扮演项目协调员这个角色。

在项目化最初的阶段，项目经理往往就是某个项目的发起人或提议者。对于一些企业年度计划的项目而言，项目经理是总经理直接指定的，没有相应的制度规定，具有一定的随意性。在项目化后期，为了统一规范项目经理的任职标准和资格，企业自行开发了一套包括内部项目经理任职资格评价、培训、考试、任命在内的制度体系。从此开始，只有具备内部项目经理资格的人，才能够担当项目经理。考核这些项目经理的内部认证标准参考了国际项目管理协会（IPMA）关于知识、经验

与能力认证的标准，分为对知识进行考核的笔试部分以及对能力和经验进行验证的案研讨论与专家面试部分；对项目化管理理念的理解与认识也纳入了考核范围。

9.2 下级领导了上级

这样交叉的、复杂的角色转换过程会带来一些文化和习惯上的变化，甚至要打破传统，这需要企业中各级管理者逐步达成共识和默契。比如，职级比较低的员工担当项目经理而职级高的管理层担当项目成员的项目，就涉及高层管理人员要接受低层管理人员的领导的情况。这时候，高层管理人员只是扮演技术专家或顾问的角色，提供某方面的专业支持，不能对项目控制做决策。这种做法与下级服从上级的观念是完全相反的，因此，在刚开始推行起来时大家感觉非常尴尬，下级的员工不敢或者不愿担当项目经理；而高层管理人员也不是心甘情愿地接受他的部下在项目中对他的领导。这对管理层理念和心态是一个挑战，而积极支持下属领导自己的职能经理无疑会成为备受瞩目的榜样。

技术部经理章顺楠带领他的团队奋战在新产品开发的前沿。在2004年他担任了A级项目“X90产品产业化”的项目经理；同时又在另一个A级项目“Y20项目”中担任项目成员，该项目的项目经理是章顺楠的下属杨建会。另外，章顺楠还是3个B级项目的项目顾问，技术部还有4名员工是外部项目的成员，需要他协调支持。面对多个项目的不同角色，章顺楠刚开始的时候感到头绪有点乱，尤其是他除了要负责整个技术部的绩效之外，还需要拿出额外的时间来进行他所负责的项目（X90产品产业化）项目交付目标的实现；而在“Y20项目”中他还不得不接受他的下属杨建会的领导，对他来说确实很疲惫。

2005年底，他负责的“X90产品产业化”项目顺利结项，并被公司评为当年度十佳项目；同时，由他担当项目成员、其下属担当项目经

理的“Y20 项目”也被大家一致评选为当年度的十佳项目。在年底的颁奖典礼上，主持人在问他为什么一个部门的这两个项目都能获得成功时，他回答说：“在承担项目的时候，要抛开自己在职能组织中等级权力的观念，应该全力扮演好项目中的角色。尤其是在杨建会的‘Y20 项目’中，我自己调整了心态，给予了杨建会技术方面的支持，积极配合他的领导和决策。在这个项目中，我和杨建会曾经在工艺方向上的看法有分歧，如果是平时的部门工作，那么最后会按我的意见去执行；但在这个项目中，最终是按杨建会的意见去执行的。因为在这个项目中，我是项目成员，他是项目经理，我的意见最后必须到他那里集中。‘Y20 项目’的成功证明，职位高的领导不一定都是对的，在具体的项目中，应该充分发挥技术人员的专业能力和职业判断，上级的职责这个时候就更多地变为支持和服务。在这个项目结束以后，我赢得了杨建会更多的尊重。因此，为了项目的成功，一定要放弃过去那种固有的上下级的观念，一切从项目的需要出发，一切从科学的、实事求是的角度出发。这样就能够充分调动和释放专家们的聪明才智，他们的成功，就是我的成功。”

9.3 职能经理的权衡

全面项目化后，职能经理的角色转化为项目经理或项目总监，这时他们不仅要完成部门的绩效指标，而且要承担许多跨部门项目；同时，还有许多外部门的项目需要本部门支持和参与，呈现出比较复杂的工作流程和优先排序。支持不支持外部门项目，怎么支持，真支持还是假支持，怎样处理好本部门项目与外部门项目的关系，这些都考验着不同部门的负责人，他们需要多角度地权衡。一批优秀的中层经理就在这样较复杂的工作环境中培养出了权衡意识和大局观。如图 9-1 所示，职能经理掌握着大量的资源如员工、专家、设备、场地、技术，同时在精神领域主导着员工的士气和工作态度。他们在部门工作和项目工作中主张哪一个优先，就会在实际运作中出现资源的倾斜和分配的差距，这样直接

影响各个项目的质量和进度。在有些情况下，职能经理由于掌握了一些其他部门没有的独有资源，他们的权衡就可能决定项目的成败。下面我们看一个实际发生的事例。

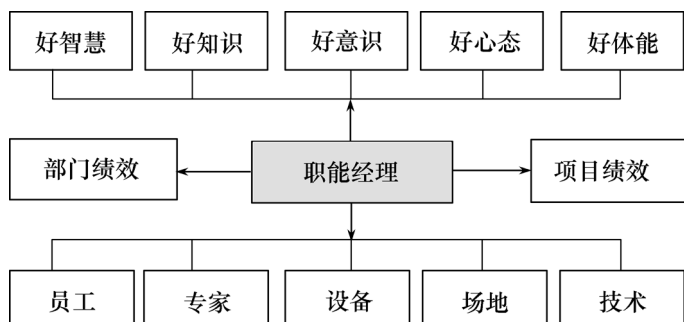


图 9-1 职能经理的权衡

技术部有一个新品种的方法优化报批项目。这个项目涉及普通实验方法和蒸发光散射法的对比实验，需要使用蒸发光散射仪（ELSD）；但公司内只有质检中心配有一台蒸发光散射仪，且满负荷使用，而该项目的工期又很紧张，怎么办？

情急之下，项目经理章顺楠向质检中心曹凤兰主任寻求帮助和支持。曹凤兰了解到该项目将给新产品产业化带来的意义，于是她顾全大局，通过调整产品检验时间的方式，在不影响产品检验周期的前提下，尽量在工作时间把仪器让给项目组使用；而本部门的检品检验则利用晚上加班进行，最大限度地支持项目工作。虽然检验人员辛苦些，但是大家都知道，每个人做项目的时候都会需要他人的帮助与支持。

曹凤兰事后在部门会议上对大家说：“资源是大家的，舍即是得，互惠就可以双赢，互相设防只能两败俱伤。质量工作需要技术部门的长期支持，我们和技术部虽是两个部门，但是一支团队。加班的同事虽然多付出了劳动，但对公司技术升级的意义是重大的，而且我相信技术部肯定不会忘了这次我们‘英雄救美’的事迹，当我们以后有需要时，他们也一定会挺身而出的。”

在年终项目评奖时，章顺楠的技术革新项目被评为公司十佳项目，他用项目奖金答谢了质检中心的相关检验人员，并用本部门的资源对很多外部门项目给予了全力的支持，真正意义上打破了部门间的利益壁垒，为公司的产品开发和新品上市创造了资源共享、信息流动通畅的环境，为更多跨部门项目的成功打下了基础。

（本章作者：李文、曹凤兰）

项目化管理模式下的员工行为

我叫陈丽华，在南开大学周恩来政府管理学院攻读社会学硕士期间，我承担了 T 公司的《项目化管理对员工的心理影响》课题研究，因此与 T 公司结下了不解之缘，这使得我有机会从各种视角观察并分析项目化管理模式下的员工行为。

组织系统一般有两种模式：一种是基于职能的日常运作管理模式，每个职能部门对应一种专业分工；另一种就是项目管理模式，每个部门或项目组负责一个或一类项目，其责任随着项目的开始而开始，随着项目的结束而结束。

职能式组织结构中的一些经营管理活动常常也会采用项目的方式来运作，并根据项目经理的有无、跨部门协调效率的高低、项目管理力度的大小、项目涉及部门的多少以及组织结构支持项目管理的程度高低而有所区别。因此，项目管理本身必然受到企业组织结构的影响，对员工的工作要求不同，使得不同管理模式下的员工行为呈现出不同特点。

员工的行为模式是其内在动机的具体表现。所谓动机，是指激励人去行动的主要原因，经常以愿望、兴趣、理想等形式表现出来，是个人发动和维持其行为并导向某一目标的心理状态。企业员工的行为会根据其组织结构模式所能提供的政策而有多样的表现，其中正向的行为能够成为企业发展的推动力，反向的行为则会影响团队士气和工作态度。

众多的人力资源专家都在潜心研究如何激发员工的潜能，调动员工的积极性、创造性和主动性。从最早的动机理论研究到现在的科学人才绩效评估体系，专家们研究出了一系列综合激励模式，期望能够正向引导员工的从业行为。其中，员工所处的组织结构模式很大程度上决定了一系列影响员工行为的制度文化，不同的组织行为文化会造就不同的员工行为。

10.1 三种组织模式中的员工行为比较

10.1.1 项目型组织中员工行为

项目型组织形式是按项目来协调分配资源，每个项目都有经过充分授权的项目经理，运用项目资源以完成项目任务，直接受企业主管或大项目经理领导，每个项目组之间的管理和运行相对独立。项目型组织形

式的主要特点是：目标明确及统一指挥，有利于项目控制和全面型人才的成长；每个员工的责任及目标明确，只接受项目经理领导。但是，项目型组织形式无法提供专业技术人员与同行交流和学习的机会，不利于企业专业技术水平的提高；员工归属感较小，由于不知道项目结束后的“下一站”在哪里而时常忧虑，会产生不利于企业发展的消极心态和行为，影响组织的运作效率。

项目型组织的专门化、正规化程度较低，控制跨度较大，这也能给员工提供较大的活动自由。国内某知名咨询公司的研究员郁先生描述了他的工作和生活：

“我刚接了一个调查项目，在广州待了一周，现在在上海，一会儿去常州，然后回上海再待一周，因为上海这边的访谈我要全部重做。昨天我发现上海这边的外包公司提供的受访者都是假的，提供的名片也都是假的！太恶劣了！外包公司的服务费肯定是不给的，但他们也不肯赔钱。我们提供给受访者的礼金都给外包公司了，出差费也给了，这部分损失是追不回来了。”

“我约了一位受访者下午在常州进行访谈，在晚上回上海的路上我要整理当天的访谈录音材料，因为我不能把资料整理工作拖后，当天的事情必须当天完成。第二天我有别的工作安排，不然会影响整个项目的进度。完不成客户的要求是要扣钱的，熬夜是家常便饭，无所谓双休日或者加班。”

“我现在能独立担当项目经理，根据需要会配备一两名助手，但一般都是没什么经验的新人或者实习生，他们做的东西常常都不行，都需要我重新整理。”

“我从去年四月份入司以来，到现在快一年了，没有一个完整的双休日，收入也一般吧。有的项目做下来得到的奖金还可以，但有的客户尾款不清，就没什么钱了。我们的人力资源部会给大家准备各种各样的下午点心，因为很多人都会很晚才离开办公室。真的很累！”

“这个项目月底就要完成，下一个项目还不知道是什么。也许能偷闲一两天，不过以往的经验告诉我，好日子不会太多，新的项目可能第二天就会接到，马上着手到一个全新的领域。”

以上的描述简单地勾画了一个典型的项目型组织中员工的工作方式和行为，其特点很明显。

1. 目标明确，行动一致

在项目型组织中一切工作都围绕着项目进行，每个项目就如同一家企业；完成某一个项目的所有的必需的资源，包括人、财、物都被完全分配给这个项目，专门为这个项目服务；项目经理对他所负责的项目拥有完全的权力。每个项目又都是项目经理与客户共同确定目标，项目运作的全过程基本都有客户（内部或外部客户）的深入参与，尤其重要的是为了达成项目目标基本需要所有的专业职能投入到项目小组中来，因此，员工的一切行为都是为了保证项目目标的实现。

2. 各尽所能，各显神通

在项目型组织中，由于专业、教育背景、文化和行为习惯差异较大，导致不同的员工有着不同的行为模式，就如《西游记》中的人物各不相同一样。在项目中有业务能力强但心高气傲的员工，如孙悟空；有业务能力中等但工作态度不认真、不积极，推一下动一下的员工，好比猪八戒；也有尽管勤勤恳恳、任劳任怨但业务水平较差的员工，像沙僧。

3. 紧密衔接，配合协同

在一个良好的项目中，员工为了完成项目目标，必须在规定的时间、费用内，以极高的工作效率，来满足项目质量和进度的要求。在项目型组织中，员工的工作是相对独立而又互相衔接的，因此员工也会因

为项目阶段性的成果产生成就感和满意感。

4. 人力资源不能充分利用

项目型组织中的所有人员都是专职工作的，所以当工作进展缓慢时，团队人员可能会在工作中消耗多余的时间，使项目成本增加；另外，如果有一些人员在一定时期内无事可做，那么他们的闲置工时也是项目的一项成本；几个同时进行的项目可能会有重复的工作，导致人力资源的浪费。

5. 进度压力大，有不安全感

项目的进度计划和阶段性检查及验收，对一些项目成员的心理造成了很大压力，使他们常常处于焦虑之中，部分员工会产生不安全感；团队成员在项目临近结束时，对为自己重新分配的下一个项目的角色会感到没有把握，主要是因为他们没有职能部门这样的归宿，所以经常会产生不安心理。

10.1.2 职能型组织中的员工行为

在职能型组织形式中企业按职能以及职能的相似性来划分部门，这有利于同一部门的员工交流经验及共同研究问题，进而有利于企业技术水平的提升。职能型组织的正规化、专门化程度很高，命令链很牢固，授权程度较低，控制范围跨度较窄，员工的自主性较小，其行为变化也较小。

正如契诃夫所著《装在套子里的人》一书中的主人公，在沙俄统治下，他成为一个把自行车都视为异物的标准的“套中良民”，最终死于自我包裹的套子中。职能型企业的制度与机制也如同一个将员工的思维与意识禁锢其中的“套子”，使员工丧失管理自我职业生涯的能力而安于现状。职能型组织中员工的行为特点可以归纳如下：

1. 食之无味，弃之可惜

在职能型企业里，员工工作相对清闲，没有太多的工作压力，薪水和福利都不错，社会地位也较高，让员工舍弃这样一种工作环境让他们觉得有点可惜。但其中微妙的人际关系和狭窄的晋升通道，也让许多员工把握不好自己的去留和努力方向。

2. 条条框框，形同套子

员工受到职能范围的制约，会导致其思维狭窄。部门间的人力、时间、物力都不能有效地协调一致，往往需要更高一级的管理者出面才能得到处理；部门间甚至岗位间的关系密切程度更多地依靠个人人际关系，而员工只能在管理者的授意下才会被动地参与到部门外的相关工作之中。稍微超出职能范围外的工作更多地被理解为“分外”工作，这往往引起员工意识上的排斥和行为上的懈怠。

3. 学而不思则罔，思而不学则殆

由于思想受到束缚，工作模式固化，所以员工接受新事物和探索新问题的能力大大降低，机械化、周而复始的工作使得其对工作的新鲜感与激情逐渐耗尽。

4. 缺乏工作激情

员工的工作受上级安排，不能少做也不能多做，按部就班；官僚作风普遍存在，使员工逐步失去创新的动力和工作激情。

10.1.3 项目化管理模式下的员工行为

项目化管理模式下的组织其正规化和专门化程度很高，同时为员工提供了有较大的自由活动空间，员工的活动内容也比较丰富。

一位完整体验了T公司从职能型组织演变为项目化管理模式组织的老员工张玉玲这样说道：

“我平时工作负荷挺满的，中午都没时间休息，经常加班。我参与的项目内容一般都是对职能工作进行改进和优化，项目和职能工作有关联，项目成果也能在以后的职能工作中应用。项目组成员是与我平常工作相关联的人，跨部门、跨公司的情况时常都有。参与项目对我的工作量影响挺大的，有的项目几乎只能用业余时间完成，大家只能坚持。但我们包含顶尖技术的项目成果一般会在公司外部发表，所以大家有动力，都愿意学。”

“项目管理的方法很好用，现在只要工作稍一复杂，我们就愿意采用项目的方式去解决。公司推行项目化管理的力度大，提倡大家相互支持，创造了非常好的工作氛围”。

“在公司工作这么多年以后，我对项目和这种管理模式有了较深的理解，然而新员工还需要时间去适应，去通过项目获得更高的成就感，获得部门员工和领导的认可，并提高自身的能力。”

这种模式下的员工行为特点表现为：

1. 自主思维，发掘潜力

在项目化管理的组织结构中，员工能在工作中找到归属感，培养其团队精神和责任意识，找准自己的位置，使自己的思想与项目目标相契合，这样大大提高了其工作的主动性。项目成员通过项目目标达成共识，使其能够发自内心地去学习和付出。

2. 勇于创新，乐于思考

多数员工都认为“创新”这个词高不可攀，但实际上，项目的方式就为员工提供了创新的思考模式：从身边的问题开始，运用项目管理工具，寻找解决方法，使员工更乐于思考。

3. 项目管理工具日常化、自觉化

经过多年的推进，项目管理的工作方法已被许多员工引入到职能工作中来。利用项目的方式对日常的某项工作进行改进，从目标把握、时间控制到资源调配形成一套完整的工作思路，这种以项目式的“自觉”行为来指导工作的方式，已被大多数员工和管理者认可。

10.1.4 三种类型组织中员工的行为比较分析

组织类型的差异带给员工不同的工作平台，显然员工在多平台的项目化管理模式下锻炼，更易满足自我成长的需求。三种类型组织中员工的行为主要表现为表 10-1 中所示的几种行为特点。

表 10-1 三种类型组织中员工的行为比较分析表

组织类型 员工行为	项目型组织	职能型组织	项目化模 式型组织
创新	强： 把有限的精力投入到无限的创新中，易产生创新疲劳，后方不稳	弱： 在其位谋其政，稳固防守，进攻力自然低	中等但持久： 既有创新的源泉——本职工作，又有创新的平台，攻守兼备
成就	强弱分明： 项目为企业贡献利润很多，企业重视；相反，项目失败，易失自信	弱： 习惯性地面对标准规范，习惯性地喜悲——主管表扬高兴、反之沮丧	中等但持久： 既能上得“厅堂”，又能下得“厨房”；被喻为“全能战士”
归属	弱： 来为项目，走为项目，无所谓归属，只在乎项目成果	强弱分明： 如为组织中不可或缺的人才，归属感强；游离于组织中可有可无者，归属感弱	强： “全能战士”必将成为组织核心人员，受重用

(续)

组织类型 员工行为	项目型组织	职能型组织	项目化模 式型组织
合作	强： 为了目标，形成无边界的合作，但新项目产生新团队成员，合作需要建立在逐步熟悉过程中，所以项目前期合作效果差，项目后期合作效果好	弱： 本位主义思想束缚员工站在高一层面上处理问题的能力，因此合作意识弱	中等但持久： 处于同组织中，成员无论来自哪个部门，都相互熟悉；再通过项目产生进一步合作，使合作意识得到提升，也促使职能工作的相互协作
沟通	中等： 在项目任务包相互衔接的责任成员间，成员与客户间通过沟通达成一致；但与其他成员无业务接触，几乎无沟通	弱： 受限于职能、层级和分工的差异，沟通主要体现在部门内的上下级沟通和有业务往来的跨部门的平级沟通	强且持久： 冲破传统职能、层级和分工的界限，项目让员工平起平坐，沟通无障碍。也促进员工在职能工作中的沟通
抗压	主动承担	压力是包袱： 无时效性的职能工作，产生的压力小，所以面对时效性强的项目任务，抗压能力低，易退缩	压力变动力： 经受项目化的时效性工作的锤炼，习惯于时效性强的任务，并转化为学习的动力

10.2 员工行为分析

10.2.1 实证研究

2005 年，一项问卷调查研究在推行项目化管理模式的 T 公司中开展，此课题名称为“项目化管理对员工的心理影响研究”。

调查显示，一方面，T 公司项目化管理的推行促使员工产生了更强的工作责任心、更高的团队意识和创新意识，并感受到了更多的企业关

注和重视，这促使了员工对公司有更好的制度评价，增加了员工对企业的凝聚力和归属感，从而不同程度地提高了员工的满意度、涉入度和忠诚度；但另一方面，项目化管理对员工的部门协作和人际关系等方面的影响不大。

通过实证研究，项目化管理模式下员工的行为及其特点体现在以下方面：

1. 工作量和工作压力增大

项目工作能给员工带来挑战性和成就感，有利于调动员工工作积极性和创造性，使员工想办法更快更好地完成项目目标。推行项目化管理，将一些责任不明确、无人管理的工作立项，将一些员工创新的好点子立项，将公司重大的项目立项并分解成一些小项目分给各个部门去负责，这些都为员工创造了好的创新氛围，鼓励员工改进工作流程、改善工作环境、参与组织目标的实现，使员工觉得经常有很挑战、很有成就感的工作可做，而不是日复一日地重复同样的职能工作，使员工工作起来有激情，这是项目化管理的真正功能。

但在访谈中，项目化办公室主任李丹谈道：

“可能在一个阶段，项目和部门工作同时处于高峰期，那么如何寻求资源解决这一问题？”

“在项目过程中也感到了明显的冲突，而其中主要是个人精力冲突。”

“如果项目经理在项目进程中不培训团队成员，而只是分配任务，督促团队成员按期完成；那么这样很可能让一些员工没有机会锻炼自己，只能感觉到项目化管理增加了他们的工作量，这对公司推行项目化管理是一种不利的影响。”

如果项目的工作量明显加重，那么这种压力对于基层人员，特别是职位低、能力一般的普通员工来说，会让他们很难管理好自己的时间，从而对项目管理产生肤浅的理解，使他们只能疲于奔命，这大大影响了他们参与项目的积极性。而由于中高层员工的时间管理能力和个人综合能力较强、对项目意义的理解较深、晋升机会较多等原因，使其消解项目工作量加重带来的负面影响的能力也较强。

在被问到“您在担任项目经理的时候会不会有压力或者担忧”时，配送中心主任武玉生这样回答：

“作为项目经理，我不担忧，多做一点管理工作也无所谓。找些素质高的、学历高的、沟通能力强的员工做项目成员，项目就好搞了。只是对于项目成员来说就比较费劲了，特别是下级和上级一起合作时，下级的员工要多做点，比较辛苦。”

可见，项目在带给项目经理富有挑战性的和成就感的工作的同时，还随之带来了工作量的增加以及工作压力的增大。特别是对基层管理人员来说，项目工作常常既没有挑战性或成就感，又大大增加了其工作量，使其感觉项目工作是“额外多出来”的工作。这个问题的缓解需要组织层面的策略和协调。

2. 对项目的关注容易导致对本职工作的忽视

在访谈中，生产部门制剂某车间主任张永洁提到：

“有人认为项目是一种业绩行为，于是会降低对本人业务范围内工作的关注度，从而过多关注项目。”

“做好职能工作只占员工业绩的百分之六七十，业绩卡上大多写的是项目业绩，项目业绩在员工晋升的时候有优势，可以加分。做项目是对员工晋升的一种考察，对员工的职业发展有好处。”

在企业推行项目化管理时，有向上精神的员工都会分一部分精力来关注项目，毕竟这是一个不错的表现机会和平台；而员工对项目的关注也是有利于企业发展的，是项目化管理的正功能。一些责任心强、工作能力强的员工还会把项目工具和方法，尤其是项目的精髓思想——目标明确、计划性强、分阶段控制的系统工作方法应用于职能工作当中，大大提高了工作效率。

在关注项目的同时又不能忽略职能工作，对部门经理和高级管理人员来说，如何把握好项目和职能工作之间的度就显得很重要。既然项目与绩效挂钩，那么一份有项目的年度总结与一份没有项目的年度总结相比，前者在业绩考核时更容易被给予更好的评价。有的员工会认为，企业在大力推行项目化管理，那么自己多做几个项目总没错，于是对本职工作的完成就没什么积极性了。当然，这本来不是项目化管理的必然后果，但当职能结构和项目结构并存时，一方面，员工的精力是有限的，都想把有限的时间和智慧用来做领导认为重要的事情；另一方面，员工会认为职能工作的改进应该立项来做，如果没有立项的话那么能做成什么样就什么样吧。在这种情形下，项目化管理的负功能——忽视职能工作就客观存在了。

3. 督促工作、防止惰性，但始终需要一种推动力

其实同一件工作不管立不立项都能完成，那么为什么有的项目立项来做，有的却不立呢？

财务部员工袁冰是这样回答的：

“工作立项来做是因为人是有惰性的，需要压力和强迫性。人总希望少一些突发事件，项目能顺利完成。如果考虑到时间和精力，那么他们就会倾向于职能工作，毕竟项目少一些，压力就会小一点。”

“选择立项能给自己一些压力，让结果更完美一点。而且职能工作很多是可做可不做的，没有点压力可不行。”

很多没有参与过项目的员工很向往能够成为项目成员或者项目经理，觉得那是一种新鲜的任务，能有新的团队伙伴。项目任务常常是一次性的、不重复的，这种新鲜感会让员工在刚接触项目时兴致勃勃，很有积极性，不会偷懒；而有项目经验的员工在决定一项工作是否需要立项来做时，就显得理性和谨慎一些。大部分人都认为，通过立项来完成工作能够起到督促作用，防止人的惰性。这是项目化管理的正功能。

但正因为项目对人有督促作用，而人又很难抗拒惰性，所以在项目的新鲜感过去以后，员工常常会对要做什么项目进行评估。如果项目目标难度大并会占用大量业余时间，那么员工往往会选择放弃做这个项目，怕吃力不讨好，也怕压力太大。那么，在项目化管理推行到一定阶段时，基层员工做的项目就会越来越少，实际上并不是能做的项目少了，而是员工有意回避，至少不会主动提出来做项目了。企业始终需要自上而下的一种推动力，这需要花费不少的时间、精力和成本。

4. 个人能力提升和工作回报期望值的增加

调查发现，员工普遍对自己的工作表现、工作能力表示满意，而对工作回报不满意。这一方面说明公司的提薪制度存在一定的不合理性，或者是公司对员工能力提升的考察相对滞后；另一方面也说明了项目化管理在提升个人能力方面起到了锦上添花的作用，它快速提升着员工的个人能力，但相应的工作回报却很少被考虑到，这必然导致工作回报与员工的期望值之间差距的扩大。

项目化管理有助于快速提升员工的个人能力，这在访谈中，体现得很充分。质保部主管魏海霞说：

“通过负责这个项目，我的计划性强了，以前接到任务时不知从哪入手干起，现在能分步骤、有缓急了。这个项目的论文还在公司内部的杂志上发表了，挺有成就感的，这也有助于我的创造性在工作中的

发挥。”

“利用项目管理工具能够解决许多原本无法解决的问题，拓展了知识面，提供了工作方法，也增强了解决问题的能力。使用项目工具能够带来明确的目标、指标、进程和费用控制，有助于目标的完成。”

项目化管理的推行满足了员工学习和成长的需求，但在快速提升员工能力的同时，如果企业给员工的回报与其能力不相匹配，那么这会增加员工的不满，甚至导致其离职，这项负功能在项目化管理推行的中后期会更加明显。员工日益认识到，自己的能力提高了，工作量也变大了，可是收入却没有什麼变化。这种认知不利于公司稳定，要么会促使员工开始偷懒，在自己感觉平衡的一个工作量上工作；要么会促使员工跳槽，寻找回报更高、与自己的能力更匹配的企业。

5. 领导的认可和肯定增大员工的晋升期望

前面已经分析过，项目化管理的内在激励功能之一是员工有更多机会得到领导的认可和肯定。为什么说领导的认可和肯定对员工来讲是一种激励呢？这里暗含了一个假设：一般情况下，得到领导认可和肯定的员工更有希望在组织中获得晋升或者提薪等发展机会。

而实际上，一个组织的晋升比例是有限且变化不大的。一份培训教材中提到：普通员工晋升至经理的比率为45%，经理至总监的晋升率为13%，总监至副总经理的晋升率为3%，副总经理晋升至总经理不足0.2%，每个员工面对的都是迅速成长的群体。

调查显示，上下级关系的改善与负责项目数呈正相关关系。员工在完成一个比较重要的项目后，如果得到了最高领导的认可和肯定，那么他就会获得很大的满足和成就感，之后回归到没有项目的职能工作中，上下级关系也会得到一定的改善。一旦有了晋升的空间，该员工会发现自己竞争的许多人都得到过最高领导的认可和肯定，自己的优势不够突出，也不知道该如何表现自己，于是就会觉得晋升无望，这凸显了企

业晋升发展空间的狭小。要想处理这个难题，企业可以将优秀的项目经理派到集团的其他子公司去作为项目化管理的推动者，但这种向外发展的机会毕竟也是有限的。

以上的分析表明，该企业的项目化管理在带给员工更多富有挑战性的和成就感的工作的同时，也大大增加了员工的工作压力和工作量；有时会误导员工对项目的关注而对本职工作的忽视；起到了督促工作、防止惰性的效果，但始终需要一种推动力；在个人能力提升的同时，不能回避员工工作回报期望值的增加；在员工获得更多领导的认可和肯定的同时，也凸显了组织晋升发展空间的狭小。

总的来说，项目化管理在满足组织转型需求的同时，对企业员工产生了以下的激励正功能：①增强工作责任心；②增强团队意识；③提高工作成就感；④督促工作、防止惰性；⑤提升员工专业技能知识和全局观念。

以下的激励负功能也同时存在：①工作压力增大；②忽视本职工作或发生与职能工作争夺资源的冲突；③工作回报期望值增加；④晋升的预期增大；⑤始终需要自上而下的推动力。

10.2.2 为什么项目化改变了员工行为

人的行为来源于动机，而动机又产生于需求。需求是人必不可少的主观心理状态，是生活与实践中的各种相关事物在人脑中的具体反映。动机是对需求的满足程度，是由需求引起的内在动力；而行为则是人在动机支配下的外在表现。

根据行为科学和组织行为学的理论，个体从人性出发，推导出人的需求和动机，并结合知觉和价值观，达到影响和引导个体决策和行为的目的；而行为结果又会反过来对人的需求、动机、知觉、价值观产生影响，对它们做出一定程度的修正和改变。

根据国内外的研究及我国企业的实际情况，可将企业员工的需求要素概括为：个体成长与业务成就需求、物质报酬需求和组织环境需求。

那么，项目化管理模式至少在一定程度上满足了员工个体成长、业务成就和组织环境等方面的需求，从而影响其行为的动机，直至改变其行为。

与传统层级组织相比，这种创新的管理模式可以满足多样化的企业实际需求；同时，管理者能更好地控制和跟踪这种模式下的员工行为，锻炼其技能、进取心和潜能，更有利于管理决策的实现和员工的成长。

1. 提升能力，获得自信

员工在参与项目的过程中学会了怎样定义一个清楚的目标、怎样提供充分的数据、怎样使用项目管理中的 WBS、CPM、PERT 等技术工具、怎样评估时间和成本、怎样使编制出的项目计划具有相当的细致和深度，这改善了企业原来粗放的计划方式。员工还培养了一种风险管理意识，在项目进行前就评估可能对项目产生影响的因素并作出应急的计划，这改变了以前在项目出现重大变化时才亡羊补牢的被动工作方式，提高了员工风险管理的技能和意识。

2. 获得尊重

项目化管理模式释放了企业员工的潜在力量，让员工从苦干（Work Hard）转变为巧干（Work Smart），激发了组织中的员工发自内心的创新渴望，进而对企业更加认同。员工的意见能够在决策过程中得到重视和采纳，其贡献能够得到承认。

3. 更多的机会来展现自己

由企业高层管理人员亲自参加的项目论证与验收，是员工展示其工作绩效的最佳机会。高层也能够通过这种方式给予员工工作上的指导和认同。这种认同满足了员工个人成长需求，使员工行为表现出自信、注重方法、勇于创新 and 善于学习的特点。

4. 专业成就得到满足

项目化管理部分满足了员工对工作本身的需求，主要是有挑战性和成就感的工作；还满足了其对工作协作的需求，允许其以团队的方式开展项目，在项目进程中对其给予关注和帮助，并保证跨部门的协作顺畅等。

5. 组织环境改善

最高管理层的推动、配套的制度和激励机制为组织营造了友好、分享、互助的人际环境。比如，员工可以将以前无人负责、互相推诿的任务立项，在组织的协调和保障下，将过去扯皮的工作顺利完成。在这样的环境中，员工不会说“此事与我无关”，而会问“我可以为你做什么？”

10.2.3 “柔性边界”

如果说职能型结构组织分科分层、制度严格，为员工的行为设定了许多看不见的“边界”；那么，项目型组织中的员工行为就可以被定义为“无边界”行为。项目化管理在保留职能型组织一定职能边界的基础上，可以根据项目需要，从组织层面上提供一种渠道，实现“柔性边界”行为。

下面这个案例可以让我们真切地体会到它的柔韧和弹性。

一天，T公司所属集团的人力资源部赵鸿娥打电话给T公司人力资源部陈丽华：“潘津平是你们公司什么部门什么职位的员工？”陈丽华回答：“是物流系统下属部门的部门经理，你应该知道的啊！”赵鸿娥说：“我就是知道所以才有疑问。听说他现在是一个疫苗产业化项目的项目经理，带着一些专家在进行项目攻关；但我记得他在你们公司的职责和这个完全没有关系，而且他也不懂这方面的技术，怎么会担任这个

项目的经理呢？”

陈丽华不禁感慨，如果没有项目化管理平台，那么这确实不可能实现。她深刻领悟到，项目化管理提供了一种可能：员工在职能岗位上完成职能工作的同时，还可能有机会进入一个新的领域，在项目化管理的阶段跟踪下，使用项目管理的工具，带领该领域的专家达成项目目标。

项目化管理模式下员工的“柔性边界”行为指的是，员工在职能划分明确的岗位上，可以根据具体的任务目标和需要，在组织正式的许可和支持下，跨越岗位、部门甚至公司的界限，统一协调人力、财务等各项资源，最终达成项目目标。

1. 关注“延伸性”

当组织目标定得合适时，人们会朝着目标努力地工作；但是，当组织目标定得很高时，人们就不得不后退一步，重新想一想工作应该如何进行。所以，“柔性边界”的部分优点就在于，它能促使组织重新思考它要做什么。在这个过程中，所有人都能分享信息，进一步了解组织的目标。

2. 开发“系统思想”

“项目化模式”迫使人们采用系统的眼光看待组织目标，因为没有哪个部门能单靠自己的力量来实现组织目标。改变一个计划可能会影响其他的计划，甚至可能有损于企业总的绩效。在这个过程中，人们不再局限于自己的范围，而是能放开视野，站在整体组织的高度来看待问题。

3. 鼓励横向思考

一旦参与者有了转型的紧迫感，并开始看到当前的全局形势，那么他们就会乐于关注新的想法。除了产生想法，“项目化模式”还促使人

们对这些想法进行快速和关注重点地分析，以便选出那些值得继续探讨的点子，而这些点子有可能带来某些领域的创新。

4. 赋予真正的权力和责任

通常，组织中的很多人都有“用不同的方式工作”的想法，但却很难实现。通过“柔性边界”，拥有想法的人可以被赋予权力，创造一种使想法变为行动和成果的可能性；员工可以把想法付诸行动，解决瓶颈问题，这改变了员工有想法却没有实施的权力、经理有权力却没有时间评价的情况。

5. 员工之间相互沟通顺畅

“柔性边界”具有更大的灵活性和柔性，使员工之间可以通过项目彼此了解，使上下级之间有了更多的渠道相互认识和尊重，员工和经理在部门内的沟通及跨部门的沟通都比较顺畅。

10.3 项目化管理影响员工行为的主要因素

10.3.1 组织激励和束缚

Ajzen 和 Fishbein 指出，决定个人行为意图的一个重要因素在于社会是否会对个人实施的某项特定行为给予压力。当某人想要实施某种特定行为时，他的主观规范会成为在实施该种特定行为前，对其周围群体是否赞同或认可他的行为的一个预期。如果他认为所想要实施的某种行为会受到周围群体的认可或支持时，那么他就倾向于实施这种特定行为；如果他认为这种行为不会受到别人赞同或认可时，那么他出现这种行为的概率就很小。

项目化将项目工具通过组织的推动来培训并强化在员工身上，提高员工个人能力和素质的方法都将对其产生激励，从而影响他的行为。另

一方面，管理者不是高高在上的，普通员工可以和他的上级平等地参与并完成项目，营造一个团结互助、生机勃勃的工作环境。

意外的收获是，由项目化带动的一系列管理创新行为，为员工创造了一种创新和平等的文化环境。它鼓励员工解放思想、积极进取，对员工产生激励；员工为企业的创新管理而骄傲，赞不绝口，认为别人的赞誉好像也有自己的一份，提高了员工的组织认同。

项目化采用了矩阵式组织结构，员工都来自于同一家企业的各个部门，他们在承担本部门的职能工作的同时承担各种项目工作。项目工作使员工从机械的工作说明书中解放出来，有机会到自己职能部门以外的空间去施展才华，这提高了员工的工作积极性，有助于将创新精神融化到员工的血液中，给员工带来了薪资以外的成就感和更多的发展机遇。

10.3.2 任务激励和压力

工作特性模式是由哈克曼和奥尔德姆于1975年提出的。他们认为：员工通过对工作的自主性、反馈性、工作任务的重要性及工作互依性等激励性工作特性的认知，将会在心中产生关键心理状态——工作的责任感，进而影响员工的工作行为表现。当员工的工作自主性很高时，工作成果的好坏将取决于自己的努力、创新及决策能力，因此员工对其工作成果的成败得失必然会有强烈的责任感。而工作上的安排，如果能给予员工更多的反馈性，那么将使员工更能了解自己行为对组织的意义，感受到工作的价值，进而有效激发员工工作的内在动机。此外，如果员工在工作中能充分感受到同事依赖自己的程度或自己必须依靠工作伙伴以完成工作任务时，那么员工便会因此增加对他人工作的责任感。员工之间为了协调经常会出现自发性的相互调整，这会促使他们逐渐养成合作、协助的规范。因此，创造条件让员工充分感受到工作的自主性、反馈性和互依性，将有效提升员工的工作责任感。

项目化的任务具有强大的激励作用。员工不仅仅需要企业回报具有

竞争力的薪酬，也需要不同层次的精神激励。参与项目能够满足员工归属、互相依赖和受人赞赏的需要，创造工作的乐趣，使其在项目成功时具有光荣感。项目的特性赋予员工特有的激励方法，使员工在参与项目过程中，不断体验着无形的激励，这将使其逐渐摆脱传统的职业思维，改变工作态度；员工被激发的工作热情和积极性会促使其将平时的岗位工作分解为一个个项目任务，进一步提高工作成效。因此，项目化管理模式下的员工都会以参加和主持项目为荣。

同时，项目目标的挑战性、进度的渐进性、跨部门推进的困难等，也可能给员工带来压力，促使员工改变自身行为，强化自身修为，提升职业素质。

10.4 项目化是促成创新文化的可持续模式

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来减少执行层级，采用团队的方式完成临时性任务。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。

通过对三种类型组织结构模式的企业员工行为进行比较，可以得出结论：项目化管理的组织兼具项目型组织和职能型组织的优点，符合执两用中、不偏不倚的中庸之道，所以项目化管理注定会成为一种可持续的、有效的管理模式。

项目化管理模式下的员工通过参与职能工作以外的项目性工作，既丰富了其工作内容，又提高了其创新能力，并逐渐使项目管理的方法和思想融入自己的职能工作中，从而达到了职能工作与项目工作的相辅相成和优势互补。项目化管理模式通过培养员工的创新精神，提升了整个组织的创新能力和竞争力，使企业形成真正意义上的学习型创新文化。

在推行项目化管理时，我们建议注意把握“度”。对项目的管理应遵循“由简到繁，再由繁到简”的原则，使参与项目的员工始终保持中低水平的压力，尽量使他们在职能工作与项目工作之间取得平衡，以达到更好地激励员工的目的。若员工总是保持高水平压力的话则会适得其反，降低其工作绩效。

组织结构作为一种基本制度，是企业运作、企业文化、员工行为方式的长期积淀。而项目化管理是建立在基本制度之上的“灵巧之笔”，它带来的是企业的敏捷和活力。如果企业内部组织架构、权责体系、部门职能和岗位职责清晰健全，那么是否还需要项目化呢？我认为在企业发展的第三阶段，即创新突破期，项目化还是非常必要的，因为体系、制度是历史的产物，是静态的，而员工、环境是不断发展变化的，是动态的。之所以需要项目化管理，是因为体系、制度难以适应企业内外部环境的变化。项目化管理的后期发展就是将项目化成果制度化，变例外为体制，使员工的“柔性边界”行为不再例外，而是常态。

（本章作者：陈丽华、张永洁、张颖、周立红、王丽霞、张玉玲）

项目化持续改进的四个阶段

我是 T 公司质量保证部经理肖传学，本章由总经理和我为大家主笔。我的专业是药品质量管理，对于项目化活动，我一开始是有点不屑的。因为我的专业带给我的理念是：稳定的、连续的、可以观测和评价的系统才是可靠的；而项目这种形式，今天有，明天可能没有，今天拿设备改造当项目，明天把工艺研究当项目，完全没个准儿，所以我觉得“项目化”就是一阵风，风往哪边吹，我们就往哪边倒，风一停，一切恢复原位。但我没想到，这“项目化”的风一刮起来就没停，而且像春夏秋冬一样定期地转变更替，越变越高级，就像被赋予了生命，现在已经变成了公司的基本制度。

持续改进是质量管理范畴的概念，通常搞质量工作的人都知道 PD-CA 循环，即 Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）、Action（行动或处理）。如果把 2002 年到 2010 年这 8 年间的项目化历史当做一个完整的过程，那么可以从中看到 PDCA 循环的影子。实际上，项目化演化的四个阶段具备很强的系统性和内在逻辑性，从开始的筹划准备到最后不断地完善提升也遵循着事物发展的一般规律，即从肯定到否定，再从否定到肯定，螺旋式上升。

本章的主题是项目化持续改进的四个阶段，如图 11-1 所示，我们归纳为宽进宽出、宽进严出、严进严出、化于无形。接下来让我们一起去体会这由繁到简、由多到少、由量到质、由实到虚的项目化的“春夏秋冬”。

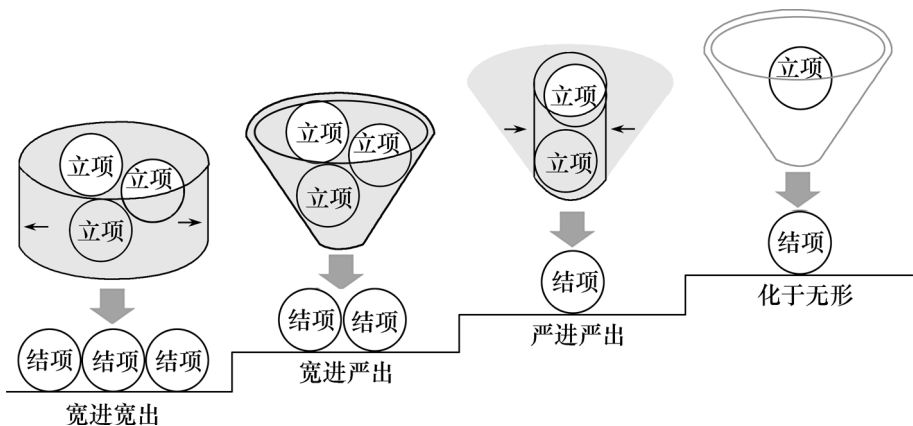


图 11-1 企业项目化管理持续改进的四个阶段

11.1 第一阶段：宽进宽出

这是项目化管理的初级阶段，为了使员工更好地理解和熟悉项目化管理，这一阶段采用宽进宽出的政策。所谓“宽进”就是无论什么样的工作都可以申请立项，并按项目方式来执行，这是为了尽快扩大项目化的影响，让员工从知道项目管理到了解项目管理，再到逐步接受项目管

理。鼓励大家在实践中运用项目管理的方法和工具来解决问题；所谓“宽出”则是指在项目交付验收时放宽标准，这是为了尽量保护员工从事项目化的热情，让他们通过完成项目的全过程来体验和认识项目并从中获得经验。

这个阶段的工作重点是普及培训、宣传和推动，让尽可能多的员工和部门参与进来。主要特点如图 11-2 所示。

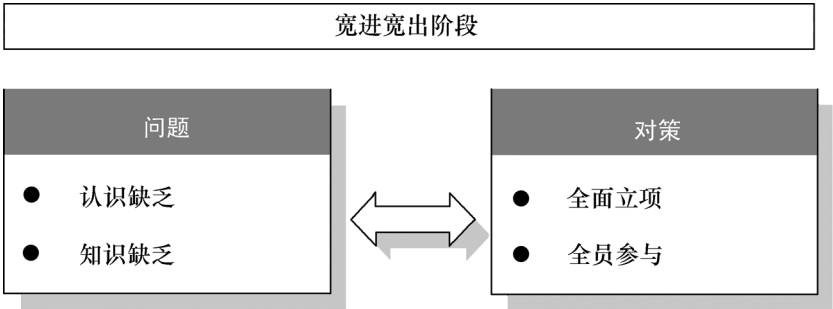


图 11-2 第一阶段的问题和对策

1. 全面立项

全面立项是指企业鼓励所有工作均按项目形式来做，小到更换一台设备，大到新产品开发，只要有明确交付物，均可以立项。降低门槛是初期发动和动员员工广泛参与项目的前提。准入标准低，使得项目种类各式各样，各职能部门先后响应，每个项目都在最短的时间内得到批准。拿到准入证后，员工们开始扮演他们以前从未尝试过的角色——项目经理或项目成员，从事一份崭新的工作——项目管理。

2. 全面参与

项目多了，参与项目的员工就多了。因员工自身水平的参差不齐，这一阶段不要求项目管理过程完美无缺，允许一些可以弥补的失败，比如工期拖延、费用超支等；同时对项目结果保持宽松的评价标准。项目只要完成了项目目标，均可以验收通过，即重视项目结果，不着重要求

管理细节。

在这个阶段，项目经理的时间和能力有限，对项目工具的应用处于初级的水平，项目的费用、工期等完全靠项目经理的个人经验来控制。水平高些的项目经理就完善些，水平低的项目经理可能就不尽如人意了。因为这一阶段的首要目的是充分调动大家的积极性，多出项目、多出项目经理，因此不会用严格的标准来要求。

实践证明，“宽进宽出”的做法在初级阶段是很有效果的。项目数量剧增，从总监到基层的工人都参与进来，员工的干劲和工作量大大增加，工作效率突飞猛进，甚至连一些历史遗留问题都被很好地解决了。员工也增长了一门学问，学会了一项技能，掌握了一种方法。此外，不少思维敏捷、敢于担当的项目经理也涌现出来，他们中的大部分人在原来的职能工作中默默无闻，如果他们没有从事项目，公司可能长时间都无法发现他们。他们成了项目化改革的第一批受益者，质保部的汪群就是其中之一。

2001年，汪群刚毕业就进入T公司质保部工作，负责生产现场监控。在公司刚开始推行项目化管理、项目遍地开花的时候，汪群也跃跃欲试。做个什么项目呢？以前她学过质量统计分析模型工具，但都只是停留在书本上的理论知识，如果现在拿来在车间现场推广使用一下，说不定还能借此立项呢。汪群兴冲冲地拿着项目计划找到质保部经理肖传学，正愁没有项目的肖传学很痛快地答应了。项目化办公室很快就批准了该项目，还为初学者们准备了浅显易懂的快餐式培训。

汪群就任项目经理后组建了5个人的项目队伍，包括车间的技术员和工人。根据项目计划，项目成员每月都要进行一次数据统计，直至结项；但由于汪群没有及时跟踪，所以成员们只统计了3个月就不再做了。眼看结项的日子就要到了，汪群很着急。

在项目验收会上，汪群结结巴巴地汇报完毕，感到十分尴尬。她等

着肖传学能帮自己圆圆场，哪知肖经理却低着头一言不发，原来他心里也很紧张，正不知该说什么呢。这时总经理笑着说：“第一次做项目，做得不错，交付物都汇报得很明白，目标明确，而且协调了生产部的资源。虽然完整性不足，但也算是给现场的质量控制带来了新的理念。明年继续努力，把项目做扎实。”就这样，汪群的项目通过了验收，她长舒了一口气。

进入公司两年来第一次见到了总经理，并受到肯定，汪群打心眼里高兴，也为自己当初果断地申请项目而感到幸运，“如果不是项目化，那么像我这样上百个刚刚进公司的新手还不知什么时候才能面对面地接受总经理的指导呢。”

但汪群却不知道，给予新员工们莫大鼓励的总经理在本次验收会后却陷入了深深的忧虑：“项目深度大多做得不够，整个过程管理很粗糙，规范性太差，没有按项目要求去做，下一步应该引导大家步入正轨了。”

11.2 第二阶段：宽进严出

第一阶段的目的达到以后，就逐步进入宽进严出的阶段。“宽进”的目的仍然是为了鼓励大家、帮助大家认识什么样的工作可以转化为项目；但这一阶段更加强调项目的过程管理以及项目经理（员工）对于项目的理解，所以特别要用“严出”来提高过程管理水平和结果评价标准。只有“严出”才能让员工有规范的压力，才不会让他们认为立了项就可以了，而是不是真正按规范的方式去管理却无所谓。通过在工作中严格要求员工的项目管理过程，让他们从中真正体会项目管理的内涵和标准。员工们从这个阶段才开始真正理解什么是项目管理。这个阶段的特点如图 11-3 所示。

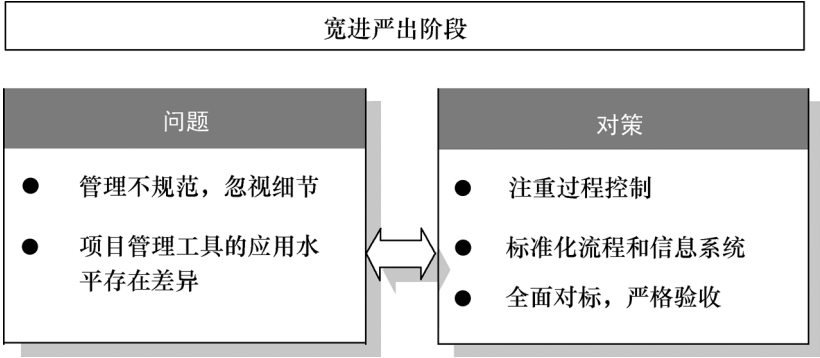


图 11-3 第二阶段的问题和对策

1. 注重过程控制

员工有意识地将项目知识逐步应用到项目实际操作中，并渐渐变得得心应手。他们在做项目时不仅会关注最后项目目标的完成，还会在项目过程中随时跟踪，及时提交阶段性进展报告，并控制时间进程及费用。项目化办公室在这个阶段的任務主要是严格管理项目过程，提高验收标准。只有从结果到过程控制都严格按标准执行的项目，才有可能通过验收并结项。在这一阶段，还有部分员工在潜意识里仍残存着以往“宽进宽出”的概念，他们的关注点都集中在项目工期、项目费用、项目进展能否如期完成上面，而不注重项目管理过程中的细节，且项目档案文件的记录及项目管理软件的应用水平也参差不齐。

2. 标准化的项目化管理流程和沟通报告系统

用标准化的项目化管理流程使项目管理系统化、操作程序化，这实现了项目档案记录的统一标准，简化了烦琐的项目文件报告过程，节约了资源，方便了查询，进而实现了对每年批准立项的项目运作的动态监控。根据项目级别不同，项目化办公室建立了分级的项目计划书标准模板和 WBS 模板。一个项目从开始立项到结项验收，其所有过程必须按沟通和报告系统设定的标准进行。项目文件从此有了统一的格式，并要

求所有的项目经理严格对标（所谓对标，就是对比标杆找差距）。

3. 全面对标，严格验收

任何事物都不是一成不变的，“流水不腐”的道理同样适用于项目管理。此时的问题已经转变为项目工具如何更有效地为项目目标服务了；经过不断的磨合，项目团队对项目工具的需求也越具体、越明晰了。项目化办公室开始适时地根据项目经理在工具使用过程中的反馈，调整并优化各类模板设置，使模板更加人性化，操作更加简易化。通过项目管理工具的不断完善，项目化管理也越来越成熟。

对于没有严格执行项目管理标准的项目团队，项目化办公室有权拒收他们的“成果”。如果项目没有按照标准流程的要求执行，那么项目化办公室会督促其项目经理限期整改，否则即使结项也无法通过验收。

T公司项目化办公室这几年不断推陈出新，自己研发了一套项目管理软件。该软件以项目平台的方式列出各级别项目的管理流程，并提供了许多项目工具，项目经理只要按流程图一路走下来，就能顺利完成项目管理的过程。总经理在办公会上强调，“虽然今年还是鼓励大家多做项目，但结项验收时肯定比以往严格得多；与项目计划有出入或没有及时变更项目要素的，肯定不能过关。公司会特别加强对 A、B 级项目经理的考核，考核内容不仅包括项目结果，还包括项目管理过程的指标。”

汪群负责一个产品数据回顾的 B 级项目。肖传学从总经理办公会回来就找到汪群说：“这次一定要吸取你第一次做项目时的教训，不能再虎头蛇尾。要按要求将项目一步一步地做充分、做扎实，争取到验收时，拿出一份满意的答卷。”汪群口头答应下来，心里却不以为然，总觉得自已虽不是项目专家，但这几年也做了几个项目，实战经验是有的，足以应付验收。

汪群开始使用公司的项目沟通和报告系统，从计划书到进展报告、关键点报告，直至结项报告，所有文件只需在电脑上轻轻点击即可下

载。只要按照模板的提示，按部就班地做，就能像电脑游戏闯关一样轻松搞定项目。她沉浸在由这种便捷带来的喜悦之中，逐渐忽略了团队沟通，项目会议很少开了，对成员变动也仅止于口头汇报了。她的关注重心已经转移到按期完成项目、提交报告等项目收尾工作上。

正当汪群满心欢喜地提交验收申请，并等待验收通知时，她却突然接到了项目化办公室的反馈意见：项目档案资料不全，项目成员变动也未提交变更申请，无书面材料支持。鉴于此，项目化办公室通知汪群在一周之内补齐所有欠缺材料后再重新递交项目验收申请。

汪群感到很突然，知道项目化办公室动真格的了，她只好按要求补齐了所需材料后再重新申请。终于盼到了验收通知，汪群满怀信心地带着精心制作的项目汇报开始发言。在谁知汇报完毕后，等待她的却是一堆问题：评审人员指出，该项目交付物不具体、未量化、很空洞；项目费用的预测依据缺乏科学性，太随意；项目成员间沟通没有计划，也没有记录；项目变更没有按规定上报……汪群感到如坐针毡，自己的项目几乎被说得一无是处，虽然肖传学为她解释了几次，但项目最终还是未通过验收。

汪群这才体会到什么叫“宽进严出”，她非常懊悔当初没有听肖传学的忠告。汪群赶紧找到肖传学，共同分析验收专家们提出的意见，逐条弥补，后来总算是磕磕绊绊地通过了项目验收。

从此以后，汪群明白，真正的项目管理确实不简单。

11.3 第三阶段：严进严出

从“新手上路、小试牛刀”，到“崭露头角、卓有成就”，很多员工已经逐渐习惯了使用项目的方法去工作。随着项目管理的成熟，企业开始提高项目准入的门槛，除了提高结项验收时的标准外，还更加强调了严格立项；不是所有工作都能立项了，而是只有那些从职能工作中剥离出来的、真正具备项目特征的工作才能按项目来做。这个阶段的特点如图 11-4 所示。

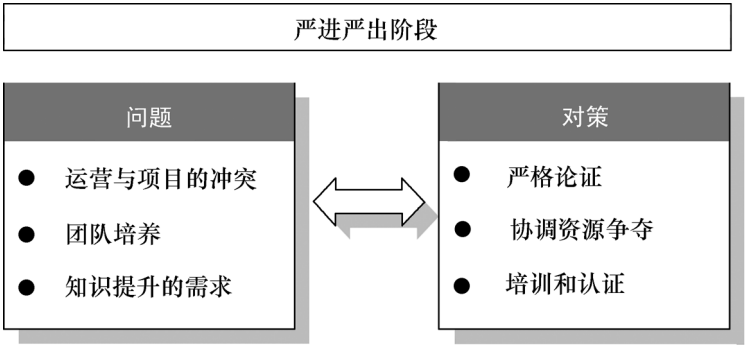


图 11-4 第三阶段的问题和对策

1. 立项前严格论证

项目经理要按照统一的方法和格式制订立项报告，其内容包含项目背景及意义、项目目标、重大里程碑、WBS、风险评估等。

在项目的立项论证会上，项目经理要代表项目团队论述立项报告的各项内容。管理层通过这一论述了解项目的重要性及必要性，批准立项和任命项目经理，而论证分析不清楚或考虑不周全的立项申请被否决后，也可由项目经理重新修订后再次申报立项。

2. 资源协调与过程监控

在这个阶段里，管理层不能仅仅关心项目什么时候能结项、能给企业带来多少价值，还要关注项目的立项、实施和评估的过程是否按照项目管理的科学方法来进行，项目的实施是否有利于人才的开发与成长，这支项目团队能否互相学习和分享，能否提高员工项目管理的能力，等等。

因此，项目经理如何将职能部门的运作计划和项目计划有机结合，是本阶段最大的问题。协调不好就会导致部门间及项目间相互争夺资源，部门工作与项目工作各自为政。

通过对项目立项和实施过程的严格验收，项目管理的整体水平大大

提高了，员工逐步养成严谨立项、充分考虑风险、分析技术可行性并寻求技术支持的习惯。项目化办公室按照企业的沟通报告系统随时监控项目的实施过程，在结项之时要严格考核项目收益，整理归纳项目过程管理的原始记录。

总经理办公室员工赵云霞今年是第三次做项目经理了。去年，由于她的两个B级项目完成出色，她获得了年度优秀项目经理称号，其行政职位也由文员晋升为职员。

今年赵云霞承担的项目是“呈批件流程优化项目”，这个项目是她的上司李丹在年初交给她的，目的是在优化审批关键环节的基础上，缩短公司各类呈批件的审批时间，提高文件传递效率。李丹对此项目非常关注，特意嘱咐赵云霞在立项前一定要进行充分的调查和论证，提出量化的交付成果，并提醒赵云霞，今年公司在项目立项论证上将会比往年更加严格。

在立项前，赵云霞分别对公司层面上的几十个流程和五百余份表单进行梳理，征询相关方意见，将问题点一一列出，确定要优化的流程和表单整合的范围，并拟订出解决方案、实施要点、风险评估等。虽然李丹反复强调要仔细、要量化，但赵云霞觉得，自己前期做的工作已经够细了，论证报告也做得很全面了，只要按照去年的思路去做，就不会出什么问题。

没想到在立项论证会上，总经理的一句话让她无言以对：“以工作联络单为例，去年每单流转多少部门？经过多少人签字？平均流转多长时间？优化后减少多少部门和签字预计缩短到多长时间？”

“呃……不同业务类别的联络单在流转部门和签字人数上不尽相同，但从平均流转时间看，去年大概是5~6天。”赵云霞回答得有点心虚，心想怎么把这块内容给漏了呢，“今年……呃……”

一看这个状态，总经理明白了，他继续说道：“这个项目能优化行政审批流程，立意很好，但论证不够充分、目标不够量化。去年的流转

时间我估计你也没仔细核算，这样吧，你回去核算一下，再提出今年的优化目标，一定要量化。”

赵云霞的立项失败成为严进严出阶段的众多案例的一个代表。她心想，今年的春天怎么与去年的不一样呢？项目化的标准真是越来越高了。

11.4 第四阶段：化于无形

在这个阶段中，项目化管理理念已经深入人心，员工已经将各种标准变成了自己的工作习惯，能够于无形之中将项目化管理的思维和方式运用到职能工作中并解决问题，不再拘泥于形式。员工的标准化行为逐步形成了特有的企业文化，使项目化融入企业的各个方面。项目化管理通过前面三个阶段的发展，逐步进入了成熟期。如图 11-5 所示。

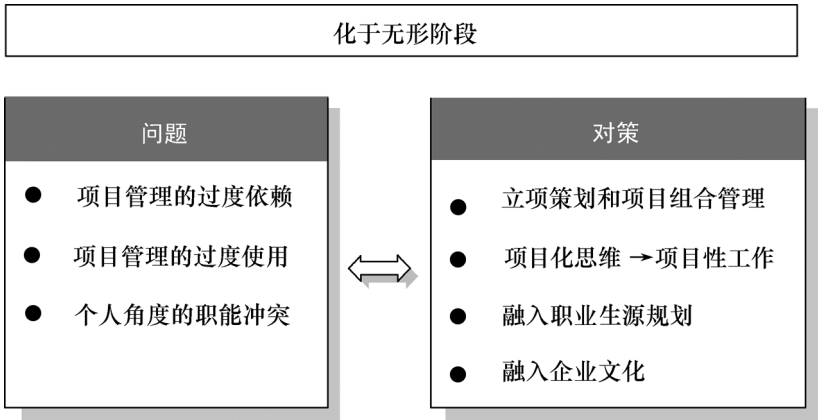


图 11-5 第四阶段的问题和对策

1. 习惯形成文化

在本阶段中，员工都普遍接受和理解了项目管理的理念，且有相当一部分员工能熟练运用项目管理的技巧和工具；项目管理的理念已经成为组织中全体成员的共同习惯，部门和公司间的工作协同一致性在这种

理念的影响下得到了充分展现；人为的沟通障碍和摩擦大大减少，知识经验的积累和共享也大大增强，项目管理文化底蕴也在这种氛围浸润下由薄变厚。

这个阶段的项目管理已占到企业管理活动工作量的 50%，各个层次的管理者几乎有一半时间是在做与项目相关的工作，有相当数量的员工也已开始“身兼数职”。项目已经成为员工职能工作的一种基本技能，它改变了员工的面貌，提升了组织的整体能力。

2. 注重立项策划

在年初规划立项的时候，首先对当年的工作内容和年度计划进行认真地分析，筛选出重复性的工作并不予立项。能不作为项目的工作就不申报为项目，严格禁止走项目形式的现象，实现项目由多到少、由粗到精、由大到强的转变。虽然实质上还是应用了项目管理的方法，但省去了工作中大量形式上的东西，就像吃螃蟹一样，只把壳里面的东西拿走而扔掉蟹壳，能够大大提高工作效率。

项目化抛弃了项目管理形式的“壳”，留下了项目管理的精华，这是在不断改进项目管理的基础上取得的内涵式的提升。只要采用项目化的思想而不是项目的形式去做事情，就能够达到如同传说中的武学最高境界——手中无剑，心中有剑。

在这一阶段，凡是适合按照项目方式运作的工作，就通过差异分析及采取分级、分类和项目组合的方式进行管理，而那些不适合按照项目方式运作的一次性工作，则按照原有的流程来运行。企业并不会因不搞形式上的项目而返回到以前的状态，反而会因项目化理念的灵活应用而受益更多。

项目化从简单的形式模仿，到从简从实、取其精髓、去其外壳，整个过程推动了公司的进步和员工的成长，受到了员工们发自内心的一致肯定，其工作的有效性和资源利用的效率大大提升了。

3. 有形与无形相结合，用项目理念去工作

随着项目化的深入，最直接的变化是每年企业的立项数量在明显地减少。是员工疲倦了，从而失去了做项目的热情了吗？当然不是。这时的项目化管理理念已根深蒂固，深入人心。很多人已不再需要用项目的形式和模板化的流程来管理项目性质的工作，而是在职能工作中自觉地使用项目管理方法，按照项目的方式来处理职能工作。这时的项目化已经演变成一种企业的经营管理基础操作平台，就如同我们在生活和工作中使用的 Windows 一样。在这一阶段，员工会更理性、更科学地计划、管理、执行项目，从工作的内容特点和资源配置情况出发，根据目标的要求和客观条件，区分采用职能流程完成的部分和通过项目实现的部分，并在实践中采用多种方式进行组合。公司的管理也会因此越来越高效和有针对性，每年完成项目的管理水平也有巨大提升，管理团队的成本控制水平、沟通和协作能力、跨功能、跨部门的合作能力都得到提高。管理团队不仅能按计划实现既定的各类目标，同时在进度、成本、质量、团队建设、过程控制等多个方面已达到专业项目管理的水平，为企业的可持续发展奠定了组织和能力基础。

持续改进既是企业管理的永恒主题，也是项目化不断完善、成长和自我发展的必经之路。常变常新能够让公司永远充满活力，使企业与时俱进地屹立于行业之巅。

（本章作者：李文、肖传学、汪群、李丹、赵云霞）

项目化后的多项目管理

本章将重点探讨企业如何将所有的项目集合、分类、组合，形成一套完整的多项目管理体系。这个领域是目前复杂项目管理理论的前沿课题，我们在这里抛砖引玉，以 T 公司为例，带领大家进入这个神秘而庞杂的系统。

制造型企业作为一种流程组织，其运作是重复性的，同时也存在大量的项目性任务。企业通过一个新建项目来获得产品生产的能力，但经过一段时间的经营以后，生产的产品品种和数量已经跟不上市场需求的发展速度，必须开发新产品或改扩建厂房使其生产能力能够符合市场的要求。在这里，同时进行的多个新产品开发和新增产能就是制造型企业中最常见、最基本的项目。

因此，项目是企业实现其发展战略的基本活动；项目管理作为一种在速度、成本与质量的竞争中维持企业优势的关键战略，是保障企业持续发展的重要手段。项目管理不再仅仅是项目经理的职责，高级管理层在企业项目管理战略方面也正在承担更多的责任；企业中的项目管理不再只是一个单一的项目概念，而是多个项目形成的项目集和由若干子项目构成的复杂大型项目组合。多项目的管理模式和战略是企业管理模式和发展战略的重要组成部分，它决定了企业的创新能力和竞争能力。

多项目的管理就是按照项目集群管理的技术和方法，对多个项目进行集中管理，主要包括项目集管理和项目组合管理。项目集指的是企业内一组相互关联且能够被统一协调管理的项目；项目组合是指为实现企业特定的战略目标，通过识别、排序、授权来确定资源分配和优先顺序的项目和项目集的组合。

12.1 T 公司多项目的来源和分级

T 公司的项目主要来源于三个方面，如图 12-1 所示。一是企业发展战略所计划的由上而下的准备实施的项目，如改建、扩建车间，新生产基地、生产线、管理 ERP 系统、投资、兼并等；二是将新产品研发、工艺技术创新、产品产业化及管理创新活动等一次性的、具有明确目标、预算和进度要求的任务，或蕴含在基层作业活动中的跨部门的一次性的工作转化为项目；三是通过员工提案申请实施的由下而上的各类优化改善项目。第一类是企业常规项目，第二、三类是项目化项目。

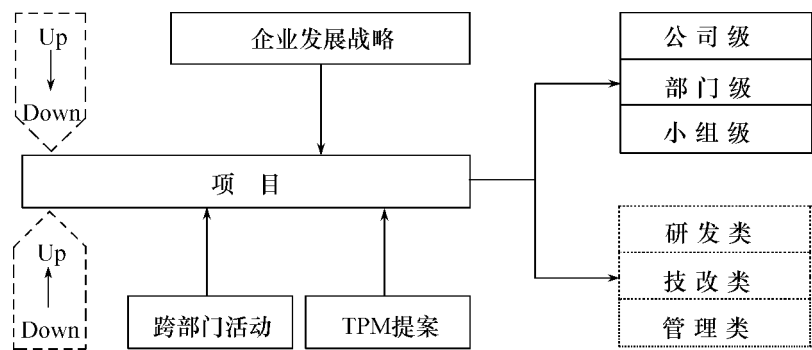


图 12-1 T 公司多项目来源和分级

按照项目复杂程度、管理范围、项目优先及重要程度，将项目分为公司级、部门级和小组级三级；按照项目的同质性和相似性可分为研发类、技改类和管理类三类，如表 12-1 所示。

表 12-1 T 公司的项目分级和项目组合

	公司项目（A）	部门项目（B）	小组项目（C）
研发（R）	PM-A-R	PM-B-R	PM-C-R
技改（T）	PM-A-T	PM-B-T	PM-C-T
管理（M）	PM-A-M	PM-B-M	PM-C-M

由于公司级的项目复杂性和创新性强，并具有战略性，所以由公司指定项目经理并由项目化办公室协助进行管理，这样能够将重点的、复杂性高的任务进行项目组合，将互相联系的、具有逻辑关系的项目形成项目集，集中资源和时间，保证项目完成效率。

由于结构类似，依赖的行政和技术资源可以共享，部门级和小组级项目以项目集组合的方式进入项目化办公室集中管理，个别项目可根据情况升级为公司级，在项目化办公室单列管理。

12.2 多项目管理的战略

多项目管理的基本原则是：企业的任何一个项目组合和项目集都必

须与企业的发展战略、目标和方针相符合。企业将发展远景的规划转换为发展战略目标，进而把发展战略目标分解、落实为由业务计划和各种项目构成的企业发展计划。在职能式组织转型为项目化组织后，企业需要同时完成众多项目，企业管理的重心就逐渐转移到如何经济、有效地同时管理好众多项目上。管理项目的责任人是项目经理，每个项目都有项目经理。要想有效率地管理多项目，那么在缺少职业项目经理，由职能经理们兼任项目经理的情况下，如何分配企业中的管理人员就成了企业要认真规划和解决的首要问题。在实践中，一名项目经理同时管理由多个项目组成的项目组合或项目集是最有效地利用人力资源的方式。

T 公司将项目分为研发类、技改类和管理类三类，并将其组成项目组合进行统一管理，如 F35 滴丸项目、S30 滴丸项目等为研发项目组；滴丸自动生产线的设计、制造与安装项目、滴丸自动灌装线项目、Y27 药品生产工艺等为技改项目组。这些项目组群并不为某个单一的目标服务，但各项目间具有相似性。项目成组管理可带来以下好处：更有效地利用资源；更有效地发挥项目经理的协调功能；能较好地控制和管理项目之间的关系；在多个项目中充分发挥经验丰富的技术专家的才干。

对多个项目进行组合可以从重复性职能和共性工作中获益。这种组合的方式应当简单化，项目所需的技术应当类似，同组的项目应具有类似的生命周期。对于企业中的项目而言，既可以将其作为单个项目来进行管理，也可以将其纳入一个项目组合中实行“成组管理”。至于究竟选择哪种方式，企业需要经过仔细研究，具体项目具体分析。通常，当一个项目非常重要而且需求的紧迫性很高，或者如果某个项目失败将会产生巨大损失或广泛的负面影响时，就要单独对其进行管理。

企业中的有些项目之间不具有类似性，但项目之间具有相互依赖和前后因果关系，将这些项目集成在一起可以使企业的技术和财务资源得到有效的配置和利用，比如产品设计和产业化开发这一类的项目、针对

某一新产品的整个上市前的各个阶段的项目等都可以集成为一个大型项目。项目集管理从企业整体战略出发，动态地选择具备逻辑关系的项目，对企业所拥有的或者可获得的生产要素和资源进行优化组合，可以实现有效地、最优地分配企业资源。

T 公司在 2010 年成功完成了复方丹参滴丸美国 FDA 二期临床实验，结果安全有效，被 FDA 批准进入三期临床，成为中国首例获得世界最权威机构认可的中药，为中药走向全球化奠定了基础。这个被我们称为 T89 项目的组织是按照项目集的组合管理原则进行架构的。它是由五个相互关联，有前后因果关系的项目组合而成。原料团队（Drug Substance Team）负责原料、中间品的实验测试、质控和验证；成品团队（Drug Product Team）负责制造流程的开发和验证，临床样品的生产、中试验证、技术的评估和转移；分析方法团队（Analytical Methods Team）负责分析方法的开发和验证；设施和供应链团队（Facilities and Supply Chain Team）负责生产选址、厂房、设备的设计、安装和验证；临床团队（CMC/Clinical Supplies Team）负责联系临床中心、组织招募病人、设计临床方案、安排临床试验，以及临床数据的分析和总结。

这五个项目大部分工作采用并行方式，但在关键路径和里程碑交付点的设置安排上，完全应用项目组合技术和网络图技术，使 T89 的整体组合能够充分照顾到各项目的逻辑联系和前后搭接，最后确保这个具有中药现代化国际化里程碑意义的项目集在两年内顺利完成。

将在技术、人才及财务管理上可共享资源的项目组合为项目组合体，可形成一种完整且对称的沟通机制。如果技术、知识和信息共享程度较高，那么就易于形成和强化统一的合作平台，协同效率和控制有效性也会大大提高。企业中的某些工作（如技术创新）往往是以组群形态出现的，这些项目在横向上通过项目集实现有机联结，在纵向上通过相似项目的组合实现管理的精益化和产出的最大化（如研发类项目）。

从整个企业的资源角度来讲，多项目管理的关键是资源的整合、平衡和优先。资源整合意味着按最有效的方式，将企业关键的资源分配在关键项目上；也意味着对企业有效资源的全面掌握和管理，便于有效控制成本，实现企业战略业务目标，并在这一前提下进行项目的集成、组合、合并和中止。资源平衡意味着不仅要处理同一个项目内不同阶段的投入平衡问题，还要处理不同项目间所需资源的平衡问题。不同的项目具有不同的质量标准、进度要求和收益，这使得项目间的冲突较大，因此必须处理好项目间的平衡和利益分配问题，保证企业内的所有项目都能在计划的轨道上正常推进。项目集和项目组合的优先排序存在风险，比如项目经理有多个项目需要管理，而他也许偏爱那些优先级最高的项目。因此，不是每一个项目都需要进行优先排序，这是一种费时费力并且充满矛盾的工作。

12.3 多项目的管理决策

T公司多项目管理的最高权力机构是项目化委员会，有关项目的选择、立项、资源配置、启动时间、财务预算及优先顺序等具体且重大的决策皆由项目化委员会决定并通过召开项目办公会议的形式作出决议。总经理担任项目化委员会主任，对于重大项目的论证、评估及预算有否决权。

由于项目总监、项目经理与职能经理的目标和责任不同，所以冲突和矛盾必然会伴随项目的各个生命周期而产生，比如在项目的优先排序和项目资源的分配上，不同的人对其理解的角度和立场就不同。

在T公司的某产业化项目中出现了两名项目经理争夺工程部设备工程师的现象，最后公司不得不在项目办公会上将两个项目的项目经理合二为一，促使项目经理从企业整体利益出发，去考虑如何在两个分项目上合理利用这位工程师资源。充分运用项目经理被授予的权力，与职

能部门协商关键项目人才的工作安排，从而避免了为了保证某个项目利益而使整个项目群利益受损。

项目化管理体系设计的一个重要内容是管理权力和职责的界定与分配。遵循以下两个原则：其一是权责对等的原则。在任何工作中都要有权有责，且权与责必须大致相当。如果要求一名项目经理履行责任，那就要授予他相应的权力；如果已经授予他这些权力，但是他不能承担相应的责任，那么就收回这些权力或对他的职务作某些变动；其二是明确目标的原则。每一项权力的分配都是为了获得所期望的结果，因此，责权的界定和分配，必须根据整体目标及所在职位的具体要求来进行。

在项目的执行及收尾阶段，技术问题和进度问题比较突出。由于同时管理的项目越来越多，管理和协调的复杂性越来越高，有关追踪和评估项目进度和质量的会议越来越频繁，项目经理（尤其身为多个项目的经理）在技术上更多地依赖于专家和职能经理的支持，而有关“最好”和“最快”的技术方案的讨论经常导致冲突的发生。“最好”意味着成本上升，“最快”意味着质量下降，而成本超支、进度延迟等现象往往就发生在这种矛盾背后。

要想解决项目组合和项目集内各项目之间的矛盾，首先要在战略设计上下功夫，在规划中消除它们的潜在冲突。在实际运行中，各种项目要素的变化常常导致矛盾的发生。在实践中，企业主要通过沟通和协商的方式，在双方都能接受的立场上寻求“双赢”，其中总经理参与协调和处理尤为重要。根据经验，基本上本着四点原则的立场，就会取得比较好的效果：一是针对问题而不是个人；二是要求双方互换立场提出方案；三是团队头脑风暴法，集思广益，寻求第三方案；四是高层传递通过项目锻炼和培养管理骨干的信息，鼓励项目经理从整体和全局思考问题，从着眼于长期的战略角度提出解决之道。

12.4 多项目的沟通报告系统

即使事先经过认真的分析与准备，项目也难免在实施过程中遇到意想不到的情况。因此，信息、流程控制和监督的作用就显得尤为重要。项目监控的作用在于：收集、处理和分析有关进度、质量及财务等方面的信息，监督项目计划的执行，保证项目预期目标的实现，并帮助企业在项目的不同阶段和不同状态下进行针对项目的推进、中止、合并、暂缓等作出科学的评估和决策。

T 公司在对项目进行分级的基础上，对各级项目的沟通和报告也进行了分级管理，见表 12-2。同时，在项目管理和监督方面制订了以下原则并形成文件：

(1) 对于在项目管理过程中发生的重大事件，包括重大变更、重要阶段性成果等，都要形成正式的书面记录，并按规定报告。

(2) 对于在项目中举行的所有会议，都要有正式的会议记录。

(3) 所有来往信函、所有合同都应编号存档。

(4) 项目档案应保持完整，重要文件应分别存入不同的档案，项目档案按不同层级进行分别管理。

(5) 项目记录、项目报告、项目说明及其他沟通文件必须及时分发到利益相关者手中，以保证信息沟通的有效性。

表 12-2 不同级别项目的报告管理简表

项目阶段	报告名称	公司级 (A)	部门级 (B)	小组级 (C)
论 证	1. 论证报告	√		
	2. 立项申请	√	√	
立 项	3. 项目确认表	√	√	
	4. 项目任务书	√	√	√

(续)

项目阶段	报告名称	公司级 (A)	部门级 (B)	小组级 (C)
计 划	5. WBS	√	√	√
	6. 组织结构图	√	√	
	7. 里程碑计划	√	√	√
	8. 责任矩阵	√	√	√
	9. 进度计划	√	√	√
	10. 网络图	√		
	11. 资源计划	√		
	12. 财务预算	√	√	√
实施控制	13. 项目进展报告	√	√	
	14. 项目管理报告	√		
	15. 项目关键点控制报告	√		
	16. 项目执行状态报告	√		
	17. 变更申请报告	√	√	
	18. 重大突发性事件报告	√	√	
	19. 项目中止申请报告	√	√	
评 价	20. 任务完成报告	√	√	√
	21. 项目验收报告	√	√	√

12.5 多项目管理的成功要素

1. 参与项目各方平等

参与项目的各方之间是通过项目联系起来的，他们之间大多没有行政隶属关系，他们在项目团队中的地位不由其行政级别、所控制的资源、社会地位来决定，而是由其在该项目中所承担的任务来决定。各方的权利、义务、职责都要有明确规定，其信息交流必须保持双向和畅通。参与项目的各方在项目内部的地位平等，这有助于项目管理科学化、透明

化，防止出现一个人说了算的“个人主义”项目。虽然项目组织内部依然存在领导和被领导的关系，但项目管理者不能仅仅依靠权力来解决项目中的问题。在项目组织内部，项目管理者要想调动团队成员的积极性、发挥他们的创造力，就必须通过沟通、互助、平等讨论、互相妥协、求同存异的方式，以综合协调者的身份来协调项目内和项目间的矛盾。

2. 项目经理与职能经理的权力保持平衡

在多项项目管理中组织行为的协调是一种微妙的平衡过程，需要考虑项目经理、职能经理和项目发起人三方的利益。尽管项目经理是项目成功的关键，但如果没有职能经理及项目发起人的支持和协作，那么他在项目执行中会遇到许多麻烦。在成功的项目中，项目经理与职能经理多是共享权力，两者通过磋商来让职能经理了解项目信息，通过职能经理而非绕过他们去工作，进而获得他们对项目的支持；而项目发起人不仅要对项目经理负责，更要对项目团队的所有利益相关方负责。在某些情况下，职能经理可能充当发起人的角色。

3. 高层管理者持续的支持

每一个项目都应有一个最高的项目指导者。高层管理者提供明确的、持续不断的支持，将会成为项目顺利推进、项目经理克服困难及勇于面对挫折的强有力的精神后盾。项目在实施过程中会涉及多个部门，但通常这些部门还有其他业务需要完成，因此项目经理不能要求他们停下本职工作参与到项目中来。这时，项目经理就必须要向高层管理者争取在一定程度上调动企业资源的权力，这种来自高层管理者的支持会激励员工，同时也会促进项目的关键环节顺利实施。

4. 资源合理的配置

企业中多个项目同时实施，而这些项目由于性质类似等原因，可能会同时需要同一专家参加，或同时闲置某类人员，造成资源的相对短缺

或过剩。项目组成员来自不同的专业领域或部门，当项目完成后，他们又投入到另一个项目中，这是一种动态的组合，具有临时性。每个项目的复杂程度、周期长短以及经济效益都是不同的，通常项目经理和员工都更愿意参加经济效益好且复杂程度不高的项目。合理配置资源意味着高层管理者随时要在日常经营目标和项目目标之间进行协调和平衡，从而确保组织整体目标的实现。

（本章作者：李文）

第四部分

未来展望

第13章 13

面向未来的组织

本章内容会略显枯燥一些，因为我们要从理论层面探索一下未来组织方式及其管理模式的变化趋势。当大家读到这里时，请把心静下来，跟随我们进行一次思想的旅行。

13.1 层级组织的问题

首先让我们了解一下，让大家既不喜欢又离不开的金字塔组织的问题出在哪里。

德国社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）关于层级组织（Bureaucracy）的研究开拓了组织理论的一个广泛的领域。自十七世纪以来，层级制适应现代化大生产的需要而加速发展，时至今日已经成为主流组织模式。大家每天都能亲身感受这种体制对自己的影响，可以说“现代社会是一个高度层级化的社会。”正如美国学者彼得·布劳（Peter Blau）所指出的：“在当今社会，层级制已经成为主导性的组织制度，并在事实上成为现代性的缩影。除非我们理解这种制度形式，否则我们就无法理解今天的社会生活。”

马克斯·韦伯在研究了古罗马、埃及、中国等时代或国家的古代集权制度后提出了这种“高度行动一致性”的管理模式的主要特征是：

（1）根据法律或行政规则，组织内部的各个单位和个人都有固定不变、明确规定的工作范围。

（2）存在一个层级制的权力体系，上级监督下级工作。

（3）通过书面文件来进行严格的现代化管理。

（4）组织雇佣经过专业培训的职员，使这些人懂得规章制度并在工作中不掺杂个人感情因素。

（5）职员们的工作时间是有限定的，但工作要求他们贡献出他们的全部力量。

（6）职员们的位置由上级官员任命，他们把组织内的工作看成是自己的终身事业，他们在工作中得到晋升，在退休后有可靠的保障。

马克斯·韦伯对层级制中人们的自由和组织目标之间的冲突的态度是矛盾不安、焦虑悲观的。

一方面，马克斯·韦伯看到层级制排除了一切人格化因素，不具有

任何个性化色彩，既无传统的人情世故，也无个人的良心纷扰，扼制了贪赃枉法，也不涉及党派之争。它只追求技术统治和专家管理的最优效益，无疑是比个人专断、公私不分的封建家长式的统治进步得多。这正如机器生产高于手工作坊一样，层级组织成了造就现代政治、经济、技术的特殊工具，无疑起着历史杠杆般巨大的推动作用。

但另一方面，马克斯·韦伯注意到，层级制必然带来文牍主义蔓延、官腔十足、墨守成规、繁文缛节、死气沉沉、在应付处理特殊问题时效率低下等问题；更重要的是，在层级组织中，人的一切行动都要听命层级机器的指令，人的情感、内心精神需求、本能、愿望、创造力都受到压抑。也就是说，层级制会使人逐渐失去自我和个性。

马克斯·韦伯在展望人类社会前景时不无悲观地说：“对层级制度的热衷足以使人绝望，我们怎样才能促进和加快它的发展呢？用什么方法来与这一机制对抗以便能使一部分人免遭它对灵魂的支配，摆脱层级制生活的极度控制呢？”看看，金字塔组织研究之父对层级组织的问题分析得多么入木三分。

马克斯·韦伯本人后来也批评层级制这一组织工具，他感到层级制虽然不可避免，但它确实可能扼杀企业家精神和资本主义精神。他说：“早晚有一天世界上会充满着齿轮和螺丝钉式的芸芸众生，他们紧紧地抓住自己的职位，处心积虑、不顾一切地渴望沿着官僚化的等级层次阶梯往上爬。一想到这种可怕的前景就令人不寒而栗。”马克斯·韦伯看到了层级制带有普遍性的发展趋势和对人类社会生活产生不可低估的历史作用，但没有找到一条克服层级制负功能的有效途径。

世界上比较著名的研究组织问题的学者包括沃伦·本尼斯、巴纳德、西蒙、梅奥、德鲁克等都认识到层级组织的这一问题，并且在不同阶段都发表过关于这一问题的分析和各种解决办法，其中以沃伦·本尼斯最具代表性。他总结出了层级制的 9 项缺陷：①妨碍个人的成长和个性的成熟；②鼓励盲目服从和随大流；③忽视非正式组织的存在，不考虑突发事件；④陈旧过时的权力和控制系统；⑤缺乏充分的裁决程序；

⑥内部沟通和创新思想受到压制、阻碍和畸变；⑦由于互不信任和害怕报复而不能充分利用人力资源；⑧无法吸纳新的科学技术成果或人才；⑨扭曲个性结构，使职员变成阴郁、灰暗、屈从于规章制度的“组织人”。

沃伦·本尼斯在他的《层级制的灭亡即将到来》一书中明确指出，在19世纪后半叶和20世纪前五十年这一历史阶段中占据组织结构模式主导地位的正是“层级制”，但是这种组织结构已与当前的社会现实脱节了，环境的不断变化促使层级制走向灭亡。

不过也有学者认为沃伦·本尼斯的评论言过其实，层级制本身也是在不断发展和变化的，也许就像丘吉尔讽刺民主政治时说过的一句话：“官僚体系是最糟糕的一种组织理论，但又是唯一可供采用的理论。”

13.2 “家长制”是中国特色的层级制

中国的企业组织在形式上基本沿袭了现代的层级制，上市公司的组织制度有比较完善、系统的法人治理结构，股东大会、董事会、监事会设置齐全，相关议事规则完整且富有现代性。组织、协调、沟通、决策的运作流程与西方的企业组织类似，但其核心的领导理念、领导方式、组织文化、管理行为等方面深受传统集权思想的影响；“一把手”说了算，这就是我们常说的“家长制”在实际统辖着各类组织。一些现代化的大型企业有着现代层级制的运作基础，却仍保留着许多“家长制”的痕迹。官方在介绍地方领导时说：“这是我们的父母官。”企业在介绍领导时说：“这是我们的大家长。”

当人类处于农业和封建社会，由于无法选择组织管理方式而只能任由家长来主宰他们生活的时候，“家长制”的存在有其合理性和现实性。但当人类从农业社会迈进工业社会，直至步入现代的信息社会时，人们有了理性和科学的选择余地，“家长制”的泛滥就不得不说是人类组织文明进化的倒退。“家长制”实质上是一种正如马克思所说的“使人

不成其为人的制度”，这与现代企业面向未来、面向全球化的要求背道而驰。

“家长制”在中国的盛行有深厚的历史和文化原因，也有巨大的现实需求。由于现实社会中某种程度上的诚信危机，一些企业家最终只能相信自己家族成员的忠诚，因此不得不依赖这种家长集权制，通过监督、处罚、制衡和权力斗争来驾驭企业。很显然，这种“家长层级制”的弊端是明显的。

最突出的问题是“企业与员工的目标是矛盾的”，员工很难在工作中找到薪酬之外的劳动意义。我们知道，员工的理想与企业的目标最好能够合二为一，就像我们经常听到的“值得干的事情才值得干好”；但问题在于，虽然绝大多数企业都提出以人为本的理念，但其制度设计却总是让员工感到自己只是机械逻辑化的工作流程图上的一个“符号”。对企业中员工价值的认识尽管经历了“劳动力成本”、“人力资源”、“人力资本”这一逐步深入的过程，但在现实中一些企业仍然漠视员工基本权益，屡屡发生年轻员工因不堪心理压力而轻生的现象。员工实际上已沦为“喂养”企业机器的廉价资源，就像福特汽车创始人亨利·福特在首次将汽车生产进行标准化流水线改造后，抱怨工人的节奏跟不上机器时说的：“我只需要一双手，他们却带了个脑袋来。”对于基层员工来说，随着企业的专业分工不断精细化、操作不断标准化，员工的工作被聚焦在流水线的的一个点上，他们每天淹没在这种简单的重复的工作中，导致他们很难拥有思考和钻研的时间和空间，也很难在这种制度压力下培养出事业心和责任感。

第二个问题是，“家长制”很难孕育出具有企业家精神的第二代企业领导人。集权式家长制通过权威与服从、命令与执行的权力链条，操控企业的运行。权力尽管代表着效率，是管理者组织领导下属完成既定目标的必要条件，但在大多数企业中，权力更多的意味着控制和独断。当权力起作用时，系统能够正常运行；当权力被削弱或被意外中止时，整个系统就会立即陷入混乱和内耗之中。如同中国古谚语说的：“大树下

面不长草”，优秀的年轻管理者在这种组织文化下会逐步丧失自信和独立判断的能力，他们唯一能做的就是服从和执行。因此，对于具有伟大理想并致力于基业长青的企业来讲，这种“家权力”的管理模式是高风险和脆弱的，它使企业的发展失去了组织领导团队新陈代谢的可持续性。

正如不同的生长环境会聚居不同的适应性生物一样，在“家长集权制”的文化下，企业通过逆向淘汰，留下了一批服从型的高级管理者和听话型的下属，相对应的，也造就了一批经常被媒体所报道的大胆开拓的能人型企业企业家。他们相信企业要想实现扩张，政治资源是第一位，社会关系是第二位，品牌和技术是第三位，真正把消费者和员工放在第一位的很少很少。他们共同的特点是把工作精力主要放在政府关系上，不用心关注企业员工的智慧和成长。人才在企业急需时是第一位的。在股东利益最大化价值观的统领下，企业内部投入资源与分配产出的时候，员工是放在最后考虑的，除非是关键岗位的核心人员。这样做的结果是，大部分部门和领域都缺乏长远的组织发展和继任者计划。如果一味追求业务规模增长和短期资本回报，不从现在开始思考和探索管理模式转型，那么中国企业再过 30 年也无法与微软、IBM、苹果这样的公司比肩。彼得·德鲁克在谈到未来企业的管理时曾指出：“一切有可能扩大的‘资源’只可能是人类资源。人，在人可以得到的一切资源中，是唯一能够持续增长和发展的。”如何建立一种创新的组织模式和制度，创造适宜的土壤和环境，孕育领导型人才、专家型人才和组织型人才，辅导组织的继任团队，将是未来许多企业可持续发展最核心的难题。

13.3 未来的组织将面对多变的环境

大多数创业企业是靠突破常规的无序环境走向了成功，当创业完成，走向持续发展时，它们就不再喜欢无序的环境，而是想要稳定的体系，这与它们最初的态度完全相反（Tom Peters, 1987）。但现实是，这个世界的一切都比以往变化得更快、更复杂了。随着社会生产的复杂

化以及商业环境的变幻莫测，组织与环境之间的关系日益紧密，管理所涉及的因素日益增多。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、政策及竞争的变化等多种力量的阻击，因此增强迅速适应新变化的能力比周密的计划和稳定的战略更加重要。组织变革在企业的生存与发展中显示出了突出的地位和作用，成为左右企业持续成长的关键因素。我们将从以下几个方面展开阐述。

13.3.1 消费者的力量在加速强大

需求的个性化和产品的供过于求，使消费者成为市场的主宰力量。企业既要向消费者提供高质低价的产品，又要向消费者提供优质的服务；消费者最终决定企业的发展方向。商品社会正从 20 世纪的“生产时代”进入到“消费时代”。原来的流程是产品导向（Product-out）：生产→流通→消费，而现在是市场导向（Market-in）：消费→流通→生产。丰田公司将这种“倒流程”做到了极致：从最后一道工序开始往前作业，消灭了库存，大大降低了成本，创造了真正价廉物美、服务优质的产品，成为全球最大的汽车制造企业；而在我们写这本书的时候，丰田公司正陷入全球性的汽车召回事件中，丰田章男在全世界到处道歉。这让我们不得不认真地思索：像丰田这样的标杆公司一旦在某一环节忽略了质量的重要性，也将面对不可逆转的损失和打击。在未来的企业可持续发展的任何时间里，企业应该把消费者永远放在第一位。当然，在看到许多企业在受到批评后纷纷把头埋到沙子里，忘记了社会责任和客户至上的准则时，我们对丰田公司的道歉增加了更多的敬意。

13.3.2 法规制度日新月异

在企业转型期政策法规不稳定，大量新的竞争对手涌入，市场规则不断被改变，新的法律和商业规则持续出台，对环保、节能、低碳、人文环境友好的法规要求快速提高，这些迫使企业取得合法性和适应社会

要求的压力越来越大。在这种情况下，企业只有做到从决策到执行的每一环节都比以前更快，才能适应这种现实要求。一些对此还没有清楚认识的企业，已显示出对内无法整合资源、对外无法快速反应的疲态，已经在企业长距离的马拉松竞赛中败下阵来。

13.3.3 互联网在重塑这个时代

互联网的发展总是超出人的预料，这种新的经济生态迄今为止依旧处于高速增长的状态。网络和技术的飞速发展正促使企业的决策越来越像赌博，信息技术提供的太多可能性也让企业选择更加非理性。互联网正像改变其他领域一样改变着企业的管理模式，使沟通传播方式大大简化，远程视频代替了面对面的交流方式。太多的信息和知识使企业来不及处理和 Learning，企业决策不确定性便因此增加。经济学家哈克（Umair Haque）指出：“在一个高度联系的世界里，要求共享信息的压力太过强大，难以抵制，它是下一代价值创造的基础之一。”

互联网的影响不只表现在它可以把你的员工、供应商和客户变成横向的、相互连接的、随时在线的群体，它的快速发展使它正在成为一种独立的政治力量，通过 100 倍、1000 倍的速度传递着价值评判且影响着企业的经营行为。如果企业一味固守原有的金字塔模式，不能对正在壮大的新的力量进行评估，那么在这个“关注就是力量”的时代里，企业必然会因为反应太慢而被社会抛弃。

13.3.4 生活需要快乐，工作需要意义

在人的问题上要多说几句，因为它太重要了。在专业人力资源短缺的时代里，员工的行为更具经济理性和短期化。伴随着经济的发展和会分层结构化带来的价值观的多元化，人的自我意识开始复苏，需求多元性逐渐增加。人们热爱分享和创新，渴望接近他人，渴望被人关注和理解，渴望更多的体验，渴望从工作中创造意义。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、更少的监

督和命令。员工来到企业不仅仅是为了上班挣钱、养家糊口那么简单，他们希望在组织中得到更多的归属感、成就感和发展机遇。

北京大学张维迎教授在中国企业家论坛上谈到：“中国企业如果在上一个 10 年是靠物质资源的高效率配置得到发展的，那么下一个 10 年就将是靠人的高效率配置驱动的。”但要进行组织变革，释放员工所拥有的技能和知识等隐型资源的能量，让员工将个人目标与组织目标统一，提高对企业文化的认同度，越来越不是件容易的事了。

经典的亚伯拉罕·马斯洛的需求层次理论给我们提出了解释的框架，但我们无法知道某一名特定的员工的需求属于哪一个层次。还有在道格拉斯·麦格雷戈的 X 理论与 Y 理论中，他认为企业管理的唯一问题就是：你是如何假设你的员工的工作动机的？假设员工是为了自我实现而来到办公室工作，那企业的管理模式就应该基于激励和尊重；假设他们的工作是迫于生计或急需用钱，那更好的方式就是赏罚分明和严格的劳动制度。但是我们怎么能清楚地判断他们每天到公司来是因为他喜欢这个工作呢，还是为了挣钱养家呢？抑或二者兼而有之呢？

因此，我们现行的组织制度需要进行大幅度的调整和变革。吸引、保持、发展组织中的人才，是企业可持续发展的基本要素。但改变仅仅是意味着“期权+年薪+奖金”吗？如何改变企业组织机制，持久地激发员工的主动性和创造性；如何创造一种新的工作模式，让年轻人可以利用组织资源实现其愿望，让更多的职业人变成事业人，使他们从工作中得到价值和意义，这的确是中外企业面对的共同挑战。

13.3.5 “大”也是一个问题

“这是一个诞生资产千亿的中国公司的时代”，许多企业似乎根本没有意识到控制自身的发展速度和规模。在这个你追我赶、做大做强的形势下，规模给企业带来复杂，速度为企业带来混乱。一些企业将发展的重点放在了业务的快速增长上，而对于规模扩大后所暴露出的管理和经营运作上的问题和潜在风险，还没有认真地思考过。

企业规模扩大后，组织机构更加复杂，管理者大量的时间和精力被消耗在企业内部的沟通与协调上，小集体利益最大化的诉求使组织在协同中的反应越来越慢。任何经历过高速增长的企业接下来都会进行职能分工及不同业务群体的分离，尤其是企业追求整合、兼并、收购、重组时，管理复杂性将成几何级数增加。寻找市场机会，快速占领市场和扩大市场规模，迅速发展，是优秀企业的成长道路之一；而如何能够实现企业长期的可持续成长，就不仅仅是一个战略机遇问题，更是一个复杂的管理战略问题，它逐步成为拥有大公司梦想的企业家们很难跨越的门槛。

企业在追求大型化的目标时，并没有意识到管理大型企业的复杂性所要求的经验和知识是以前的经历不能复制和沿袭的。现实中可以看到一些企业还是沿用原来小企业的理念和组织模式操纵着拥有几十家子公司和事业部的大型集团。

如果依据梅特卡夫定律，假设一家企业是由 10 个职能部门组成，那么它的内部联系将超过 45 种；如果一个企业集团中有 10 家这样的企业，那么它的内部联系将超过 4950 种。管理类似这样复杂的大型组织，除了大家通常想到的授权经营和法人治理外，还需要重新思考和构架组织运行模式和控制制度；更重要的是，需要一种协同和分享的机制来协调多层次管理系统，因为协同会带来规模和品牌效益，分享会带来动力和创新。

如同 IBM 公司前 CEO 郭士纳以其经营 IBM 公司的切身体验所说：“在大和小的关系问题上，不是大象能否战胜蚂蚁的问题，而是大象能否跳舞的问题。如果大象能够跳舞，那么蚂蚁就必须离开舞台。”规模并不是大公司产生问题的必然原因，而是否具备能力对大公司的组织进行有效的转型并将其真正融合为协同且具活力的整体才是真正的问题。

13.4 从层级制到扁平化

“研究如何让大象跳舞”这个课题最早是从美国的麻省理工学院

(MIT) 开始的。麻省理工学院在 1984 年到 1989 年间进行的一项名为“20 世纪 90 年代的管理”的研究中,分析了基于“3C”(顾客、竞争和变化)为特征的三股力量对企业影响日益增大的因素,认为“层级制管理”(Hierarch Management)不再适应企业的发展,并首次提出了“再造”(Reengineering)的概念。1990 年麻省理工学院的一位计算机科学教授在《再造工作:不是自动化改造而是推倒重来》一文中提出企业流程再造(Business Progress Reengineering,简称 BPR)这一概念,将企业再造定义为:对业务流程做根本性再思考和彻底性再设计,以求在成本、质量、服务和速度等各项当代绩效考核的关键性指标上取得显著改善。其出发点是解决组织流程的低效率与组织管理的不顺畅,其目的在于改变组织传统的金字塔形结构,简化企业层级结构,以达到令顾客满意的程度。同年麻省理工学院的彼得·圣吉(Peter M. Senge)在《第五次修炼》(*The Fifth Discipline*)一书中提出学习型组织的理念,认为在外部环境聚类变迁的情况下,企业应建立学习型组织,力求组织的精简和扁平化,弹性应变、终身学习,不断进行自我组织再造,以维持企业竞争力。1993 年 M. 哈默和 J. 钱普在合作推出的《企业再造》(*Reengineering The Corporation*)一书将企业扁平化再造这一理念推向高潮。

组织结构扁平化是相对于金字塔形层级制组织结构而言的,是对传统组织结构的变革。所谓扁平化,是指以信息作为主轴和中心结构,把中间管理幅度加宽、职能加以扩展,将原来的管理层次压缩或减少,允许内部组合多样化,旨在调动各层级管理人员、作业人员的主动性和创造性,并表现为对环境反应敏锐、决策迅速的一种柔性、简洁、灵活的组织模式。扁平化改变了传统命令链的多层级和复杂性,精简了结构层次,使结构富有弹性,保证了信息传递的有效和不失真,同时淡化了组织中的等级制度,使领导与员工之间可以像事业伙伴一样直接对话、交流。

与金字塔形层级组织结构相比,扁平化组织形式有着截然不同的特

点。扁平化组织强调分权，一方面，管理人员的管理幅度加大，管理下级的人数和工作量增加。若没有适当的分权，管理者会不堪重负、顾此失彼；另一方面，组织让下层单位拥有充分的自主权，并让其对决策的结果负责，以此来增强基层员工的参与能力，调动员工的工作热情，并能集思广益，提高决策质量。通过分权，组织保持灵活和具有差异性，具备主动和快速的反应能力，同时又需要严格的管理，主要表现在企业总体战略的制定和协调，以保持战略的内在凝聚力上；同时，扁平化企业鼓励员工就与他们工作及利益有关的问题自由发表意见，直接参与组织的重要决策。显然，扁平化组织更有利于为包括基层员工在内的各方面人才提供充分发挥其作用和能力的空间，使员工的潜能得到释放，使个人价值通过利用组织的平台得到实现。

13.5 从扁平化到项目化

扁平化是一种宏观思想和理念，其具体实现的形式和路径有许多种，我们熟悉的有“流程再造”、“价值链管理”、“学习型组织”、“柔性管理”等。我们认为，项目化是企业实现组织扁平化的最快最有效的途径之一。企业可以借助现代信息技术，从发展战略的高度规划设计，以重整业务流程为突破口，将侧重于纵向控制的职能部门转变为侧重于横向协作的工作团队，实现以市场需求来驱动组织的运行；同时，可将横向业务流程中各个环节的专业工作群体组成具有独特使命的项目团队。各个项目团队直接与系统平台中的公共数据库相连，通过网络来获取实时信息，互动沟通，协调彼此进度，不再通过上级下达指示或通过项目协调员来联系；各个团队围绕如何更好地满足顾客需求而达成共识，并自发、主动地贴近市场，快速反应，以灵活、快速的产品和服务的升级来赢得竞争优势。

传统的层级组织结构重视对员工职责和任务的清晰描述，因而对员工的要求和期望也是明确的，员工只与其直接上级发生联系，被动地服

从上级的指示和命令。与之相比，项目化组织结构则强调更加灵活的组织机制和对员工的充分授权。由于管理层次的减少，员工被赋予了更大的责任和权力；组织鼓励被授权的员工扩大自己的工作范围，自主选择工作方式和团队成员；员工实现目标的方式更为灵活，为创新预留了空间。集权层级体制的单向压力传导的管理方式不仅让组织成员意志消沉、信心丧失，更会使他们在持续的压力下失去工作热情；而项目化企业是新型的学习型组织，有富有弹性的员工自我管理体系和更扁平、直接、通畅的组织架构，能够创造环境让组织成员达成共识，培养美好情感和共同价值观。

项目管理大师罗德尼·特纳认为：“到 21 世纪，基于项目的管理方法将会逐步替代传统的层级式管理。”我们或许可以在将来见证传统的、等级化的、在 20 世纪被证明是提供了“理想且实用”的层级制组织正日益迅速地被交互式、矩阵式的项目型管理方式所替代的历史。因为项目化组织解决了企业中最基本的两个问题：大型企业能够快速对外部的需求和变化进行反应，并能释放企业中最具价值的能量——人的力量，让人在组织中获得了在层级制中少有的成就感和更多的工作激情，激发起组织成员发自内心的创造渴望，进而在这种互惠互利的新型组织中找到尊严和工作的意义。

沃伦·本尼斯指出，从理论上和实践上来看，传统层级制企业组织方式已不可能在未来继续成为人类组织的主要形式了。原因很简单，因为这种包含深厚的官僚文化的组织其用来对付内部协调和外部适应的观念和方法已经完全脱离了当代社会的现实。越来越多的组织正在使用类似项目化管理的方式来完成自身非常规的任务和可持续的创新发展。从社区医院开发实施电脑计价系统到克莱斯勒公司通过项目化团队缩短轿车设计周期，从 GE 公司运用项目化方式开发新型喷气式飞机引擎到耐克公司设计新型的运动鞋，从 AT&T 公司用 5 年时间使项目化管理成为企业的核心思想（Bulubam, 2000）到一个被称为沙漠风暴（Desert Storm）的军事项目将科威特从伊拉克的战火中解救出来，我们已经看

到各种组织为改变自身而进行项目化，并将其作为最优方式，用来实现很多特定的组织目标。

按照美国沃顿商学院教授罗伯特·J. 格雷厄姆的描述，从以客户为导向的产品研发、跨部门的流程改造，到涉及整个企业的经营战略实施，再到组织结构调整、持续改善和兼并收购，企业的每件事情都可以按照项目方式进行管理。他认为，理想的未来组织模式是一个超级矩阵结构，就像一个硬币的两面，一面是 Operation 运作，由首席运营官 COO（Chief Operating Officer）负责经营，另一面是 Project 运作由首席项目官 CPO（Chief Project Officer）负责管理。未来 CEO（Chief Executive Officer）的工作重心就是保持 COO 和 CPO 二人的协同性并负责塑造一个共享的、平等的、互惠的、基于尊重的企业文化和价值表达平台。未来全球性的大型企业将是多个项目型中小企业的集合体，能在特定领域让具备专业化功能的不同团体跨越企业与国界的厚重屏障，通过这些企业间的超级链接，在水平方向上进行动态融通的合作。我本人完全同意并支持这种观点和构想，并愿意用将来的实践去验证。

（本章作者：李文）

员工的项目化体验

一、共同语言融化文化差异

我叫苗青，从世界 500 强跨国公司来到 T 公司，任人力资源部负责人已经两年有余。期间经历了不同文化背景下的思想碰撞，因为有“项目管理”这个共同的语言，让我很快融入组织中，发挥越来越重要的作用。

T 公司正致力于一个创造历史的使命，那就是实现传统中药的现代化和国际化。这种具有高度历史责任感、为民族做大事的精神感召让我投身于此。多年跨国公司工作的磨砺使我一直相信职业化与专业化是职业经理人的法宝，因此来到 T 公司后，我非常愿意把我的经验和知识贡献出来，对此我充满期待。

我习惯去一线工作现场了解情况，并且通过调研后，我发现公司的生产已逐步转化为数字化的自动流水线模式。虽然这在中药行业属于领先水平，但用世界 500 强公司的标准来对比，还有一定差距。我决定发挥自己的作用，因此在准备了一些数据后，我约相关部门主管和经理开会讨论。

我首先发言：“有的岗位设置不合理、劳动负荷不均，影响了组织效率和提高了成本，因此我们必须重新梳理生产岗位，重新安排。”

“员工们早就适应这么干了，目前重新安排存在很多具体的困难……”

得到最多的是这样的反馈，多次沟通后也没有得到积极响应。是沟通问题，还是我不了解情况，抑或是文化差异？为此我请教了公司总经理，他以前也是从世界 500 强的英国企业“空降”到公司的，肯定有与我类似的经历。

总经理让我一直思考的一句话是：“我知道你在教他们怎么做，但是你不妨试试带着他们一起做。”

“带着做？”我不解地问道。

总经理反问我：“领导和管理有什么区别？管理是指示别人怎么做，而领导是带领大家一起做；领导使大家感觉是同一伙的，而管理则被认为在上下之间是分层级的。所以沟通的出发点和使用语言的角度决定了大家对你是否认同。”总经理接着说：“我告诉你一种他们听得懂的语言吧！项目化管理就是变理想为现实、化抽象为具体的一门艺术，在这个领域你们会找到共同语言。”

多年的跨国公司人力资源工作经历，使我有机会参与或领导如组织再造、企业并购、公司年会等各类项目，深知项目管理是企业发展、员工成长的有效管理工具。我知道，公司的项目化管理已经在发挥着公司发展助推器的作用了。听完总经理的话，我豁然开朗，这真是好主意，离开总经理办公室后我制订了一个新计划：发起设立“岗位编制合理化改善项目”。

我拟定了项目论证报告，分析原有生产模式下人力成本的同时，借鉴先进企业的管理流程与设置，制订了一套适合现有生产模式的组织设置与岗位安排方案。相关部门的管理人员在立项论证会上与我进行了真诚而尖锐的讨论，最终认可了项目的规划和内容，并同意在一个车间试点后，再决定是否扩展到全公司。试点效果很显著，岗位数和工人人数减少，工作效率提高。

接下来的几项人力资源管理规划，都以年度重点项目的形式得到了推动。我确信我找到了共同行动的文化基础。

在进入公司的第二年时，我提出了组织优化和人才盘点继任者计划项目，由公司的总经理作为顾问，我作为项目经理，各系统的总监作为项目团队成员。这个项目旨在帮助管理者突破人才培养壁垒，以更宽的视野考察人才、培养人才，以专业化的方法分析差距和人才培养方向，为实现人才有针对性的培养和合理有序的流动及轮岗打下基础。在项目推行过程中，我积极尝试带领大家突破人才观念的固有思维，用新的方法考虑人才的获得和开发，收到了很好的反响和认同，项目顺利实施并成功结项。我也获得了年度“十佳项目经理”的称号。

回顾项目历程，每一次和同事的沟通，都是带有分享性的，尽管时

常有不同观点的碰撞，但我们用相同的语言交流着。共同的项目化经历和一致的工作平台融化了文化的差异，让我很快适应公司并融入我的伙伴中。他们现在有什么心里话都愿意告诉我，我知道我赢得了大家的尊重和信任。

在 T 公司，项目化管理、导师制、分层分类的培训体系是促进学习型组织形成的三驾马车，各自发挥着作用。从人力资源角度来看，项目化管理极好地优化了人力资源，使得人力资源效率最大化。它是良好的人才培养平台，它是一种共同语言，是不同层级、不同文化的员工间紧密联系的纽带，它更消除了部门间、专业间、新老员工间的隔阂。在项目化的大平台上，为了共同的目标和理想，来自不同背景的各类人才认真地扮演着自己的角色。我相信，今后还会面临新问题和新的挑战，但是沟通和信任将是我们不断成功的坚实基础，而项目化管理平台正是这个坚实基础的中流砥柱。

二、职能工作是中餐，项目工作是西餐

我叫王丽霞，2005 年加入 T 公司，任计划资金部经理，主要负责母公司及 20 多家子公司的预算管理和资金管理工作。工作内容繁多，使我整天淹没在一堆报表和分析报告中。我的顶头上司、财务总监王瑞华先生，是一位和蔼、慈祥的领导，抗压能力超级强，在工作上善于以柔克刚。在他的带领下，我在财务工作中大量采用项目化方式，几年下来的确收益颇丰。

1. 项目化实现了作业成本管理法

项目化管理在公司搞得有声有色，但财务工作周而复始、不断重复，好像根本用不上项目化管理。我是一个好奇心和求知欲比较强的人，一直希望能尝试一下项目化，亲自担任一回项目经理。直到有一天，一项突如其来的工作让我体验到了项目管理的魅力。

2008 年初，王瑞华总监在董事长和总经理面前立下了军令状：

2008年7月底之前要在公司内完成作业成本管理法的推广。作业成本管理法是一种依据成本动因将成本分配到产品中的方法，这是对传统成本计算方法的一次根本性变革。而公司一直采用的是品种法和分步法相结合的成本核算方法，现在突然要从传统成本法跨越到作业成本管理法，无疑难度很大。

王瑞华总监不假思索地把推行作业成本管理法的任务分配给了会计部经理董宁，但是董宁正在负责财务管理信息系统项目中集中核算模块的上线工作，已经忙得不可开交，根本没有时间再去推行作业成本管理法。

时间一天天地过去，转眼已到6月，离军令状的最后期限只有两个月的时间了，一向不慌不忙的王瑞华总监坐不住了。在万般无奈之下，王瑞华总监郑重地找我谈话，希望我能承担这项工作。我当时答应考虑一下，经过一晚的辗转反侧，最终决定接下这项工作。

如何在短短两个月内完成任务，是摆在我面前的最大问题。以前我没做过项目经理，于是就如何有效管理项目的问题，我请教了项目化办公室主任李丹。在她的指导下，我完成了项目计划包括目标、WBS、责任矩阵、进度计划、沟通计划等的制订。接着，一个由财务部门和生产部门牵头的跨部门的项目组在生产总监刘金平、物流总监蔡金勇和财务总监王瑞华的支持下成立了。在以后短短的两个月内，项目组全体成员将围绕一个共同的项目目标而开展工作，当然我们每个人的职能工作也不能耽误。

针对项目组成员的不同特点，我进行了工作分配：我和王哲主要负责与各部门经理的沟通，共同探讨如何将该部门发生的各项支出按成本动因在不同的产品之间进行分配；冯小琳和李艳丽主要负责按工序直接进行人工分配，以及按照不同的分配方法将房屋、设备的折旧费用精确地分配到产品中。

随着作业成本管理的实施方案草案的不断出炉，项目组召开了多次工作会议，就方案展开了头脑风暴，王瑞华、刘金平和蔡金勇等领导也

提出了许多好建议。

在项目组的努力下，作业成本管理的实施方案定稿了。项目组首先向总经理进行了汇报，总经理基本满意并提出了一些建议，然后项目组依据这些建议进行了修改。此时，我松了一口气，仿佛看到了曙光。

7月18日晚，项目组向董事长汇报了作业成本管理的实施方案，董事长也较为满意，他总结说：“这表示公司在成本管理方面取得了长足进步，实现了标准化、精益式的成本管理，是企业管理成熟的标志。”同时，他也提出：“成本管理是全员、全过程的管理，因此首先要培养员工的成本意识，为成本管理营造良好的企业氛围。另外，要将作业成本核算成果很好地应用于今后的产品定价，待时机成熟后还要向子公司推广。”

汇报结束时已是晚上11点，我感觉无比轻松，心想：“如果不是采用项目团队合作的方式来使项目成功结项，估计现在只有接受批评的份儿了。”

2. 创新成果纳入职能工作

接着，该项目的创新成果被纳入职能工作，按部就班地开始执行了。每个部门设一个兼职的成本联络员，按月向财务部提供作业成本核算的基础数据，而财务部则依据各部门提供的资料进行作业成本的核算，然后就材料消耗、工时、产量、设备停机率、能耗等指标的变化与各责任部门一起分析差异原因，按月召开责任成本分析会。但是不久后，我逐渐感觉到各部门的积极性不高，而且在一些生产指标的理解上和财务部门存在分歧。

这时，总经理的指导解决了我心头的忧虑，那就是：每月由生产部负责责任指标的核算，完成后报财务部审核，财务部审核确认后再由生产部组织召开月度成本分析会，财务部由会议组织者变为会议参与者。这样一来，由于责任指标的核算由生产部门完成，所以其对成本数据差异原因的分析会更透彻、更贴近业务。

于是，由生产部宁宏双任项目经理的“生产制造部生产成本核算体系的建立”项目开始实施。实践证明，总经理的建议既调动了生产部门的积极性，又提高了生产管理人员的成本意识和综合经营管理能力。

接下来，我开始了一项新的工作——向子公司推广作业成本管理法。

3. 继续扩大应用范围

要想将作业成本管理法在子公司中推广，首先要造势，即先对子公司相关人员进行作业成本管理法的培训并把公司的先进经验传授给子公司；其次是在成本核算相对完善的子公司进行推广；最后是在成本核算相对落后的子公司进行推广。有了前面的工作经验，我和我的团队对在子公司推广作业成本管理法的工作驾轻就熟。

因为在实施作业成本管理法的突出表现，我获得了 2008 年度总裁特别嘉奖。站在领奖台上，我知道这个奖项是我代表项目组全体成员拿的，是公司对我们所付出努力的肯定。

通过这一系列项目，我深深体会到了项目化管理的巨大能量。当职能工作遇到瓶颈或需要提升时，可以使用项目管理的方式进行实施；而一旦获得改进成果，就可将其转化为职能工作。这样一个“职能—项目—职能”的循环往复过程使企业的管理水平得到了持续提升。

现在，项目管理已经和我的工作密不可分。每逢遇到临时性、一次性、创新性、跨部门、跨公司、需要多人合作的工作时，我就使用“项目管理”这个有效的工具。项目管理给我周而复始、不断重复的财务工作增添了一道亮丽的色彩，如果把职能工作比作是中餐的话，那项目工作就是西餐，它带给我更多的成就感，也给我提供了在职能工作之外施展个人才华的平台。我感谢项目化。

三、项目让我成长

我是来自 T 公司生产制造部的张立微，是一名普通的车间管理人

员，主要负责车间的文件、验证及工艺方面的管理工作。我参与项目化是从失败开始的。

2006年，我承担了一个关于信息手册编辑的项目。这个项目的任务是组织各车间相关人员编写一份生产管理信息手册。

在项目启动会上，我宣布了项目背景和目标，并做了任务分工：我负责设计确定收集信息的框架和版式，各成员负责补充各产品的具体信息内容。

我制订完手册信息框架和版式后，大家的信息也陆陆续续地交上来了。刚开始我很乐观，但仔细审核信息时，我傻眼了。同一框架内的信息，不同成员理解和填写的方式十分不一致：有用表格的，有用文字的，也有用图片的。这严重影响了信息手册风格的一致性，也意味着几乎完成了50%的工作都将会前功尽弃。而项目工期也已近半，我们面临着重新统一思路、尽快返工的重大考验。在懊恼自己对团队的培训不到位的同时，我将收集到的资料重新整理，统一思路和模式，重新确定了填写方式，问题终于得以解决。

然而好景不长，在项目进度方面又出现了拖延。由于项目组所有成员都是兼职的，每个人除了项目工作外还都有自己的职能工作，所以我每次询问项目进度时，有的人一拖再拖，项目进度严重滞后。我当时真是又气又急，但也无可奈何，能做的工作只剩下督促。结项前夕项目组好不容易将信息资料收集齐全了，可负责汇总手册的关键成员却又为家庭原因请假，这无疑让本来已经滞后的项目进度雪上加霜。为了保证按时结项，我只能亲力亲为、日赶夜赶。项目最终按时完成了，但从管理的角度来评价的话，这绝对不能算是一个成功的项目。

我陷入到深刻的反省中，并将这次失败的原因总结为两点：一是对项目质量风险估计不足，没有事先确定好收集信息框架细节；二是对项目工期风险估计不足，在发现了项目工期与计划发生偏离时，没有及时地控制。在这种工作量比较大的项目，项目成员又都是兼职的情况下，

项目工期在计划的时候就需要留有足够的空间。有句俗语说：失败是成功之母，经过总结与反思这次失败的经历，为我以后成功地管理项目打下了基础。2007年我负责的“包材精益化项目”获得了成功，让我充满了信心，使我继续在生产现场管理中推动各种改善项目，这些项目已经为公司创造了不小的经济效益。

2008年我参加了公司内部的项目经理培训和认证，系统地学习了项目管理知识，掌握了很多有效的项目管理工具和方法，如单代号网络图能将大型、复杂的项目脉络看得清清楚楚，很容易找出制约项目的关键路径，帮助我们把握关键、有效掌控项目；再如挣值分析法可以及时准确地分析出项目进度与预算支出之间的关系，帮助我们掌控项目进度和项目费用。这些知识、工具和方法为我今后承担大型、复杂的项目奠定了坚实的基础。

几年来对项目管理知识的学习和应用，使我不仅增加了项目管理的技能，还学会了将职能工作项目化。这也让我重新认识了自己，作为一名普通的车间管理人员，不但能管理好现场，还能做好项目，使自己成为合格的项目经理。

四、从游击队到正规军

我叫巫弘罡，是T公司证券部投资者关系专员。作为一名普通员工，我自豪于自己的企业在行业内作出的瞩目成绩，也时刻感受到无形的压力和巨大的动力，这来自于不断创新的企业文化氛围。公司的创新体现在生产运营的方方面面，贯穿于每名员工的工作中，而保持企业创新激情和高标准的工作水准的重要制度保障就是项目化管理。下面我给大家讲讲我亲身经历的一个故事。

由于工作性质的关系，我总感觉项目管理离自己很远，但事实证明，“项目”其实就在我们身边；而且证券部的项目往往还是公司的重大项目，例如在资本市场进行资金融资。

我们公司于 2002 年在上海上市，成为公众公司。在 2004 年下半年公司启动了上市后的第一次再融资项目，准备利用发行可转换债券的方式募集资金 10 亿元人民币。我的上司刘俊峰作为董事会秘书，是此次公司再融资项目的项目经理，也是我在公司从事项目性工作所接触的第一位项目经理。项目在刘俊峰的运筹帷幄以及全体成员的共同努力下顺利推进。

后来，这个项目完成后，总经理给我们的刘总取了个外号叫“游击队长”。原来刘俊峰 2003 年加入公司，在此之前，有着多年的投融资业务方面的成功经验。尽管他依靠自己高超的业务能力保证了公司融资项目的顺利进行，但是由于他没有接受过系统的项目管理学习和培训，所以他采取的一些方法和做法，按照我们总经理这个项目管理大师的标准来看，就是一个“游击队长”的做法，不能体现“正规军指挥官”严谨的项目管理思想。例如，由于证监会相关政策和要求的变化，导致融资项目在计划初期制订的里程碑目标无法达成，而刘总在重大变化面前发挥快速应变的能力，体现了“游击队长”的机制和果敢，快刀斩乱麻，快速应对变化，将问题一一化解。按内部项目管理规定，里程碑目标的变化是要向项目化办公室报告并批准才能实施的，但刘总好像根本没意识到还要去向项目化办公室报告，直到项目要验收时才醒悟，于是赶紧去做相应的补救工作。因此我第一次接触到的项目管理的特点就是反应快、随机应变，而相对应的也是缺乏严谨的管理流程。下面简要将公司的正式项目管理流程的标准与我参与的第一个项目管理做法做一个对比，如下表所示。

对比内容	“正规军指挥官”做法	“游击队长”做法
项目会议记录	完整记录、及时更新	事后追记、补充
项目里程碑变动	及时做变更申请并报告批准	不做变更、验收前补充，事后再汇报
项目进展报告	及时填报	不填报、验收前后补
项目关键点报告	及时填报	不做报告、验收前后补

在完成了再融资项目后，刘总已经将项目管理的很多方法融会贯通了，再加上他本人勤奋好学，使他现在已完全转化为公司标准规范的项目管理“正规军指挥官”中的一员了。在后期公司重大资本项目的实施中，我们证券部按照公司标准的项目管理制度和流程创造了新的业绩，也从过去的“游击队”变成了专业的“正规军”。

T公司使用的部分表单模板

1. 项目申请表

申请立项名称			
申 请 部 门		申 请 人	
申请立项级别		项目来源	
建议的项目经理		项目密级	

项目背景与立项必要性：

项 目 目 标 描 述	交付成果：
	工期：_____至_____
	费用：_____元 费用明细：
	质量： 1. 2. 3.

技术可行性：

经济效益：

风险及应对措施：

意见与审批栏：

2. 项目任务书

项目编号		项目名称	
项目经理		立项日期	
项目来源		项目密级	

交付物：

工期：

费用：

验收标准：

团队：

审批栏：

3. 项目进展报告（定量）

报告人		项目密级	
项目编号		项目名称	
工作编码		工作名称	
进度控制	计划完成时间：	实际完成时间：	
	差异说明：		
费用控制	预算：	实际支出：	
	差异说明：		

对本项工作的过程描述或其他说明：

截至报告日的状态	整个项目工作已完成了_____％
	人员配备有无变化：
	技术方面有无问题：
	目前状态对项目总工期有无影响：
	目前状态对项目总费用有无影响：
	目前状态对项目质量有无影响：

审批栏：

4. 项目关键点报告

报 告 人		项目密级	
项 目 编 号		项目名称	
里程碑事件			

该里程碑的计划完成时间：

该里程碑的实际完成时间：

差异说明：

该里程碑的计划可交付成果：

该里程碑的实际交付成果：

差异说明：

评估下一个里程碑的完成情况及项目以后发展态势：

审批栏：

5. 项目会议记录（启动会议）

项目名称		会议类型	启动会议
会议时间	_____至_____	会议地点	
主持人		记录人	
出席人员		缺席人员	

会议内容：

说明：在启动会议上，项目经理应该至少完成如下几个事项：

1. 向成员介绍项目的立项背景及意义，并详细介绍项目的目标。
2. 公布项目计划，特别是里程碑和任务分解计划，并获得相关责任人的同意。
3. 明确项目信息的流转方式，对成员进行项目沟通与报告系统的培训。
4. 布置第一阶段的任务。

会签与审核栏：

6. 项目会议记录（问题解决会议）

项目名称		会议类型	问题解决会议
会议时间	_____至_____	会议地点	
主 持 人		记 录 人	
出席人员		缺席人员	
会 议 内 容	1. 上次会议所讨论问题的解决情况：		
	2. 对问题点的描述与讨论：		
	3. 问题的解决方案及责任人：		
	4. 确定下次会议召开时间和地点：		
	5. 其他事项：		
会签与审核栏：			

7. 项目会议记录（状态会议）

项目名称		会议类型	状态会议
会议时间	_____至_____	会议地点	
主 持 人		记 录 人	
出席人员		缺席人员	
会 议 内 容	1. 目前项目状态介绍摘要：		
	2. 项目组讨论概要：		
	3. 下一阶段工作的安排：		
	4. 确定下次会议召开时间和地点：		
	5. 其他事项：		
会签与审核栏：			

8. 项目会议记录（验收准备会议）

项目名称		会议类型	验收准备会议
会议时间	_____至_____	会议地点	
主 持 人		记 录 人	
出席人员		缺席人员	

会议内容：

说明：验收准备会议的主要内容包括但不限于：

- 1. 确定项目交付成果和管理过程是否满足目标要求。
- 2. 验收材料的准备。

会签与审核栏：

9. 项目重要事件报告

项目编号		项目名称	
报告人		报告日期	
事件主题			

时间：

地点：

事件描述：

对项目的影响：

初步原因分析：

建议采取的补救措施：

审批栏：

10. 项目变更申请报告

项目编号		项目名称	
项目经理		报告日期	

变更原因：

变更范围：

- a

项目名称

☐
- b

交付物

☐
- c

工期

☐
- d

费用

☐
- e

交付物性能描述

☐
- f

工作分解结构

☐
- g

项目组织结构

☐
- h

里程碑计划

☐
- i

责任矩阵

☐
- j

甘特图

☐
- k

工作关系分析

☐
- l

风险计划

☐

变更内容及影响：

变更涉及方：

变更总结：

审批栏：

11. 项目完成报告

项目编号		项目名称	
立项日期		项目来源	
项目经理		项目密级	

交付成果与计划的符合程度：

工期与计划的符合程度：

费用与计划的符合程度：

验收标准：

个人体会与收获：

项目效果与效益：

审批栏：

12. 项目验收鉴定书

项目编号		项目名称	
立项日期		项目来源	
项目经理		项目密级	

项目交付成果：

工期：

费用：

质量：

项目管理过程评价：

项目办初步验收意见：

验收意见：☐验收合格 ☐验收不合格 ☐验收调整合格

会签栏：

13. 项目中止申请报告

项目编号		项目名称	
项目经理		申请日期	

项目中止的原因：

项目中止对相关项目的影响描述：

阶段性成果利用方案：

剩余资源处理建议：

审批栏：

14. 专家评审意见表

专 家 评 审 意 见 表				
项目名称：_____				
项目编号：_____		项目经理：_____		项目来源：_____
项目工期：_____		项目费用：_____		项目密级：_____
项目交付成果：_____				
以下为专家评价意见：				
评价指标：				
科学价值和意义	☐ 重大	☐ 重要	☐ 较重要	☐ 一般
技术创新程度	☐ 很高	☐ 高	☐ 较高	☐ 一般
难易和复杂程度	☐ 高	☐ 较高	☐ 一般	☐ 较低
应用和推广程度	☐ 高	☐ 较高	☐ 一般	☐ 较低
经济和社会效益	☐ 很大	☐ 较大	☐ 一般	☐ 较小
主要创新点：_____				
存在问题或改进方向：_____				
专家签名：_____				
评价日期：_____				

15. 认证类项目 WBS 标准模板（例）

企业内部认证类项目 WBS 模板

适用范围：此认证类项目 WBS 适用于非 GMP 认证类项目					
一级	二级	三级	四级	五级	
1. 企业内部认证类项目	1.1 认证调研	1.1.1 认证可行性分析			
		1.1.2 认证必要性分析			
		1.1.3 通过认证预算	1.1.3.1 编制预算		
			1.1.3.2 预算审批		
	1.2 文件体系建立	1.2.1 确定文件体系结构	1.2.1.1 明确认证体系需求		
			1.2.1.2 咨询专家/机构		
			1.2.1.3 确定文件名称内容		
			1.2.1.4 确定文件编写人		
		1.2.2 文件编写	1.2.2.1 文件起草	1.2.2.1.1 手册编写	
				1.2.2.1.2 一级文件编写	
				1.2.2.1.3 二级文件编写	
				1.2.2.1.4 三级文件编写	
			1.2.2.2 文件修改		
		1.2.2.3 文件审批			
		1.2.3 文件生效发布	1.2.3.1 文件发至相关部门现场		
			1.2.3.2 回收旧版本文件		
		1.3 体系运行	1.3.1 文件培训	1.3.1.1 确定培训师人选	
				1.3.1.2 确定培训人员范围	
				1.3.1.3 进行培训	
	1.3.1.4 培训效果评估				
	1.3.2 硬件系统运行		1.3.2.1 操作人员岗位培训	1.3.2.2.1 问题发现与分析	
			1.3.2.2 硬件新建/改造		1.3.2.2.2 方案设计
					1.3.2.2.3 实施
			1.3.2.2.4 验收		
1.3.3 内部审核	1.3.3.1 内审计划				

(续)

一级	二级	三级	四级	五级
	1.4 认证准备		1.3.3.2 内审实施	
			1.3.3.3 内审问题整改	
		1.4.1 确定审核机构	1.4.1.1 审核机构调研	
			1.4.1.2 审核机构选择	
			1.4.1.3 签订审核协议	1.4.1.3.1 确定认证范围
				1.4.1.3.2 确定审核费用
				1.4.1.3.3 协议其他条款准备
				1.4.1.3.4 协议签署
		1.4.2 确定审核计划	1.4.2.1 确定审核日程、人员、范围	
			1.4.2.2 接待工作准备	
	1.5 认证审核	1.4.3 审核前准备	1.4.3.1 审核前申报资料准备	
			1.4.3.2 审核现场准备	
		1.5.1 首次会议		
	1.6 审核整改取证	1.5.2 文件审核		
		1.5.3 现场审核		
		1.5.4 审核沟通		
		1.5.5 末次会议		
	1.6 审核整改取证	1.6.1 问题整改	1.6.1.1 整改单发放	
			1.6.1.2 各部门整改	
			1.6.1.3 整改效果评估	
			1.6.1.4 整改关闭	
	1.7 项目管理	1.6.2 反馈审核机构		
		1.6.3 取证		

参 考 文 献

- [1] 毛蕴诗. 中小企业的大企业病 [J]. IT 时代周刊, 2004 (12).
- [2] 焦军毅. 我国项目驱动型企业的战略管理特点分析 [J]. 商场现代化, 2007 (15).
- [3] 李文. 项目化管理: 组织变革的引擎 [J]. 中外管理, 2006 (10).
- [4] 李文. 天士力股份项目化管理高效的组织艺术 [J]. 商学院, 2004 (10).
- [5] 李文. 项目化企业的组织结构选择 [J]. 科学与科学技术管理, 2005 (12).
- [6] 周雪梅, 刘冉. 企业的项目化管理初探 [J]. 经济论坛, 2006 (3).
- [7] 李文, 李丹. 企业多项目分级及信息管理 [J]. 项目管理技术, 2004 (1).
- [8] 李丹. 从天士力管理实践探讨项目办公室的作用 [J]. 项目管理技术, 2008 (9).
- [9] 邢桂华, 赵霞, 刘春平. 基于个体行为分析的企业激励模型的建立 [J]. 北方经济, 2006 (7).
- [10] 章小波. 关于有效激发员工组织公民行为的思考 [J]. 华东经济管理, 2005 (2).
- [11] 杨春岗. 大型制造企业的项目化管理 [J]. 航天工业管理, 2004.
- [12] 李文. 企业任务项目化——突破成长型企业的执行瓶颈 [J]. 当代经理人, 2003.
- [13] 毛欣. 构建项目管理体系 提升企业核心竞争力 [J]. 山西建筑, 2005 (3).
- [14] 乔东. 过度项目思维给企业带来的潜在危害 [J]. 博瑞管理在线, 2007.
- [15] 孙远东. 组织管理方式的历史生成与现代重构——论知识经济时代下组织管理方式的创新 [J]. 管理现代化, 1998 (4).
- [16] 郭忠金, 李非. 业务流程再造理论的起源、演进及发展趋势 [J]. 现代管理科学, 2007 (11).
- [17] 赵娅, 史耀雄. 扁平化组织结构下的薪酬管理模式探讨 [J]. 管理科学文摘, 2007 (6).
- [18] 许冰. 浅谈团队建设与组织结构的改革 [J]. 大众科技, 2005 (12).
- [19] 李惠杰. 企业组织结构的扁平化设计 [J]. 商场现代化, 2006 (5).
- [20] 张勇, 王晓东. 论技术复杂性语境中创新组织特性 [J]. 科技管理研究, 2004 (1).

- [21] 何苏华. 组织结构扁平化与员工激励机制重建 [J]. 商业研究, 2003 (2).
- [22] 洗静, 张昊民. 如何激励知识型企业员工 [J]. 现代企业, 2003 (11).
- [23] 朱凤霞. 创建学习型组织与企业员工激励 [J]. 经济师, 2003 (6).
- [24] 李文. 企业运用项目化管理后的员工态度研究 [D]. 天津: 南开大学周恩来政府管理学院, 2006.
- [25] 陈丽华. 企业推行项目化管理对员工的激励功能研究——对天津某制药企业的调查研究为例 [D]. 天津: 南开大学周恩来政府管理学院, 2007.
- [26] 陈进. 项目管理在中小型企业运用 [D]. 南宁: 广西大学, 2004.
- [27] 余健俊. 大型建设项目管理流程研究 [D]. 南京: 东南大学, 2004.
- [28] 杨国枢. 家庭化历程泛家族主义及组织管理 [D]. 海峡两岸组织文化暨人力资源管理研讨会宣读论文, 1995.
- [29] 周全, 卢毅. 组织级项目管理体系规划构建与 IBM 全球实践 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2009.
- [30] 杨文士, 焦叔斌, 张雁, 等. 管理学原理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [31] 白思俊. 现代项目管理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2001.
- [32] 克拉克 A 坎贝尔. 一页纸项目管理 [M]. 东方出版社, 2008.
- [33] J D 弗雷姆. 新项目管理 [M]. 郭宝柱, 等译. 北京: 世界图书出版公司, 2002.
- [34] J D 弗雷姆. 组织机构中的项目管理 [M]. 郭宝柱, 等译. 北京: 世界图书出版公司, 2002.
- [35] 罗伯特·威索基. 有效的项目管理 [M]. 费琳, 李盛萍, 译. 北京: 电子工业出版社, 2004.
- [36] 迟双明. 与大象一起跳舞: 郭士纳对 IBM 的复兴策略 [M]. 北京: 中国盲文出版社, 2003.
- [37] 邓正红. 企业未来生存法宝 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2008.
- [38] 朱国云. 组织理论: 历史与流派 [M]. 南京: 南京大学出版社, 2003.
- [39] 许烺光. 美国人与中国人 [M]. 北京: 华夏出版社, 1990.
- [40] 戴维·比瑟姆. 马克斯·韦伯与现代政治理论 [M]. 杭州: 浙江人民出版社, 1989.
- [41] 李文. 企业内的多项目管理——IPMP-A 级项目报告 [R]. 2002 (10).

- [42] 李文. 企业的项目化管理 [C]. 国际项目管理论文集, 2002 (4) .
- [43] 徐国伟. 浅谈项目管理和企业管理的冲突和协调发展 [J]. PMU 项目管理者联盟, 2007 (6) .
- [44] 中国软件评测中心. 计算机信息系统集成项目管理实践 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2004.
- [45] 杨知. 组织 3.0: 无边界的美丽 [J]. 当代经理人, 2006 (11) .
- [46] 姚圣娟, 王浩彬, 高杰. 人力资源管理创新——组织公民行为文献综述 [J]. 华东经济管理, 2007 (7) .
- [47] 赢在授权——对策篇 [R]. 柏明顿人力资源管理咨询, 2008 (4) .
- [48] 江林, 由蕾, 赵蕾. 扁平化组织与网络化沟通 [J]. 河南大学学报 (社会科学版), 2002 (4) .
- [49] James P Lewis. The Project Manager's Desk Reference [M]. McGraw-Hill Education, 2001.
- [50] Jack Guido & James P Clements. Successful Project Management, 2000.
- [51] Lewis James. Mastering Project Management [M]. McGraw-Hill Education. New York, 1998.
- [52] IPMA C-PMBOK & C-NCB.
- [53] CSC. The Manufacturing Industry Handbook, 1996.
- [54] John M Nicholas. Project Management for Business and Technology—Principles and Practice [M]. Prentice Hall, 2001.
- [55] James Harrington. Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects [M]. McGraw-Hill Education. New York, 2000.
- [56] Harold Korzner. Strategic Planning for Project Management: Using a Project Management Maturity Modal [M]. John Willey & Sons New York, 2001.
- [57] Jay M Shafritz, J Steven Ott. Classics of Organization Theory [M]. Third Edition, Brooks/Cole Publishing Company, 1992.
- [58] Warren G Bennis. Organization development: Its nature, Origins, and Prospects, 1969.

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

个 人 资 料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单 位 情 况

单位类型：

- ☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业 ☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

- ☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业
☐金融/证券/保险 ☐农业 ☐多元化企业
☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业 ☐咨询业
☐电子/通信/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

- ☐500 人以下 ☐500 ~ 1000 人 ☐1000 ~ 2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____

2. 您是通过何种渠道了解到本书的?

☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他_____

3. 您对本书的评价

内容	☐ 好	☐ 一般	☐ 较差
编排	☐ 易于阅读	☐ 一般	☐ 不好阅读
封面	☐ 好	☐ 一般	☐ 较差

4. 您在何处购买的本书

☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他_____

5. 您所关注的图书领域是:

☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计 ☐ 管理学与实务
☐ 其他_____

6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?

☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本

7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:

姓名_____ 职务_____ 电话_____
地址_____ 邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社 邮编: 100037

电话: 010 - 88379705

传真: 010 - 68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

敬请惠赐名片, 谢谢!



李文 天士力制药股份有限公司 (600535) 董事总经理, 英国 ASTON 大学商学院管理硕士, 南开大学社会学博士, 国务院政府特殊津贴专家, 国家优秀留学归国人员, IPMA (国际项目管理协会) A 级评估师, IPMP A 级 (国际特级项目经理), 欧美同学会 2005 委员会理事。

李文先生是企业项目化管理理念的首位倡导者和实践者。他所领导的“全面项目化管理组织变革项目”获得“2006 年度 IPMA 国际项目管理大奖”银奖 (IPMA International Excellence Award 2006, Prize Winner); 企业因项目化管理的成果获得“英国商会 2005 年度管理创新力奖”第一名 (The British Chamber of Commerce in China, 2005 Entrepreneurship & Innovation Awards, Innovation Enterprise, First Prize)。他本人也曾获得 2009 年度上市公司最佳 CEO、IPMP 2006 年十佳杰出国际项目经理、2004 年蒙代尔世界经理人成就奖等多项荣誉, 被《福布斯》杂志评价为“将现代管理智慧融入传统企业的人”。



李丹 天士力制药股份有限公司总经理办公室 / 项目化办公室主任, MBA, 高级经济师, IPMP B 级 (国际高级项目经理), “首届中国 IPMP 国际项目经理大奖”优秀国际项目经理。“2006 年度 IPMA 国际项目管理大奖”银奖 (IPMA International Excellence Award 2006, Prize Winner) 项目“全面项目化管理

组织变革项目”的申报项目经理。

她设计并组织开发的“天士力企业多项目管理信息系统”获得国家软件著作权; 参与开发的项目多次荣获天津市产学研联合突出贡献奖、天津市及北辰区科学技术进步奖。



蔡金勇 天士力制药股份有限公司运营总监, 南开大学商学院管理硕士。首批通过 IPMP C 级 (国际项目经理) 认证, “2006 年度 IPMA 国际项目管理大奖”银奖 (IPMA International Excellence Award 2006, Prize Winner) 项目“全面项目化管理组织变革项目”团队成员。

作为公司推动项目化管理先导团队的核心之一, 获得首届中国 IPMP 国际项目管理大会百名优秀国际项目经理奖和天津市国际项目经理“杰出人士”奖。

策划编辑: 李新妞

出版咨询: 010-88379137

iceicenews@yahoo.com.cn

封面设计: 柏拉图



13701114617
010-88384388
PLATO·柏拉图设计
PLATO·柏拉图设计

企业项目化管理实践

项目化管理开辟了企业项目管理的新视野。

——招商局集团董事长 秦晓

项目化管理是目前企业管理领域的一个创新，天士力所创造的这个成果获得了全球项目管理大会的银奖（金奖授予了神舟6号载人飞船项目），这是我们中国企业在管理创新领域难得的一次世界的成功。这本书总结了李文学长对企业项目化管理的思考和在天士力成功实践的案例，值得一读！

——欧美同学会副会长兼商会会长
中国与全球化研究中心主任 王辉耀

项目化管理不仅是企业管理领域的创新，在投资领域也有巨大的实践价值。

——红杉资本中国基金创始及执行合伙人 沈南鹏

小说的风格，管理书的深度。在真实生动的案例背后，我们读出了一家企业多年来的用心成长。《企业项目化管理实践》以创新的形式、实用的理论让人耳目一新！

——正略钧策董事长 赵民

李文和他的伙伴们所写的《企业项目化管理实践》一书非常实用。在电视和媒体领域有许多项目就可以借鉴这个方式来完成。我会认真再看一次并推荐给优米网的管理者。

——著名媒体制片人、优米网创始人 王利芬

中国企业在走向全球化的过程中，将越来越多地吸收世界先进的管理理念。李文和他所领导的团队在这个方面做出了创新，他们将多年的项目化管理实践提炼到这本书中，形成了完整的理论体系，值得中国企业学习和借鉴！

——国务院发展研究中心企业研究所副所长 李兆熙

这是我所看到的唯一一本完全来自于企业真实经验的项目化管理的书，深为震撼，受益良多，必须强力推荐！

——酷6网创始人、CEO 李善友

天士力的项目化管理实践为企业人才开发培养开创了新的模式，为组织变革创新树立了典范。

——摩托罗拉人力资源副总裁 刘辉

上架建议 管理

ISBN 978-7-111-31663-3

地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037
电话服务 网络服务
社服务中心：(010)88361066 门户网站：http://www.cmpbook.com
销售一部：(010)68326294 教材网：http://www.cmpedu.com
销售二部：(010)88379649
读者购书热线：(010)88379203 封面无防伪标均为盗版



ISBN 978-7-111-31663-3



9 787111 316633 >

定价：48.00元