

一切都是一个项目！

会议论文 质量管理 2002年10月3日

研讨会和研讨会

Källman, Anders | Williamson, David

如何引用本文：

Källman, A. & Williamson, D. (2002). 一切都是一个项目！ 论文发表于项目管理学会年度研讨会，圣安东尼奥，德克萨斯州。纽顿广场，宾夕法尼亚州：项目管理学会。

本文从一个普通的斯堪的纳维亚视角探讨了项目形式。它提供了如何在项目中实现机动性的解释，并最终为各种组织中的小型项目和任务的项目经理提供了一些提示和建议，其中今天，大部分工作都以项目形式进行。

在斯堪的纳维亚地区，15-40年前，项目形式被用于更全面的变革。这些项目是新的复杂或复杂的系统，新产品，如汽车和电子设备，以及军事材料的开发等（除了传统的建筑和安装项目）。如今，项目概念有些膨胀；一切都被认为是一个项目。在瑞典，过去十年间朝着项目导向的转变几乎是爆炸性的。从组织的角度来看，最常见的形式是人们在项目矩阵中工作。这意味着基于线组织中可用的资源创建了一个项目组织，并补充了外部或其项目雇员。这对组织能够管理项目运营提出了很大的要求。在大多数组织中，无论是大型还是小型，无论是商业部门还是公共部门，几乎对几乎所有正在开发、改变或生产的事物都应用了项目方法论。这既可以是一种福音，也可以是一种祸害。

“祸根”在于我们有可能淡化项目概念。作为一种职业，项目管理可能会被淡化、贬值，我们有可能过于官僚化，越来越难以区分正常的日常运营工作和项目工作。项目经理和员工可能会失去重心，领导利益相关者发现越来越难以找到和保持他们的项目角色，例如赞助商或指导委员会成员。

“福音”在于我们可以在整个组织中实现更高层次的项目工作意识。更多的工作将以更有效的方式进行，更好地利用资源。

许多较小的任务和活动，如果按照项目概念进行管理，可以提高目标实现的程度。我们可以从组织的“组合”中获益，增加关注和协调，增加员工之间的承诺，甚至可能更享受工作。

较大的项目通常以传统方式进行，有时使用良好的项目方法和工具进行支持，但并非总是如此。但是，当所有的变化和发展都以项目形式进行，无论是大型还是小型任务，这就对组织，特别是项目经理和决策者提出了更高的要求。这就是我们在Wenell Management所称之为项目性，即通过项目形式实现运营业务和社会目标的组织能力。这个表达是在

1984年由Torbjörn Wenell创立，他是斯堪的纳维亚地区的项目先驱和专家，也是我公司Wenell Management AB的创始人。为了实现高项目性和以项目形式进行所有变革工作，需要以可接受的方式管理基本标准。在那些选择项目形式作为整个业务或运营的指导机制的组织中，对员工的意识、承诺和整体理解提出了很高的要求。这些基本标准包括：

- 整个组织对项目的共同看法
- 灵活的组织 and 高度响应能力的组织，具有高机动性（机动性将单独解释）
- 创造性的工作环境
- 良好运作、模型和情境适应的领导风格
- 可替代的职业发展路径
- 平衡的项目组合
- 被接受并有效运作的项目方法论。

这些标准将在接下来的内容中进行解释。

项目性

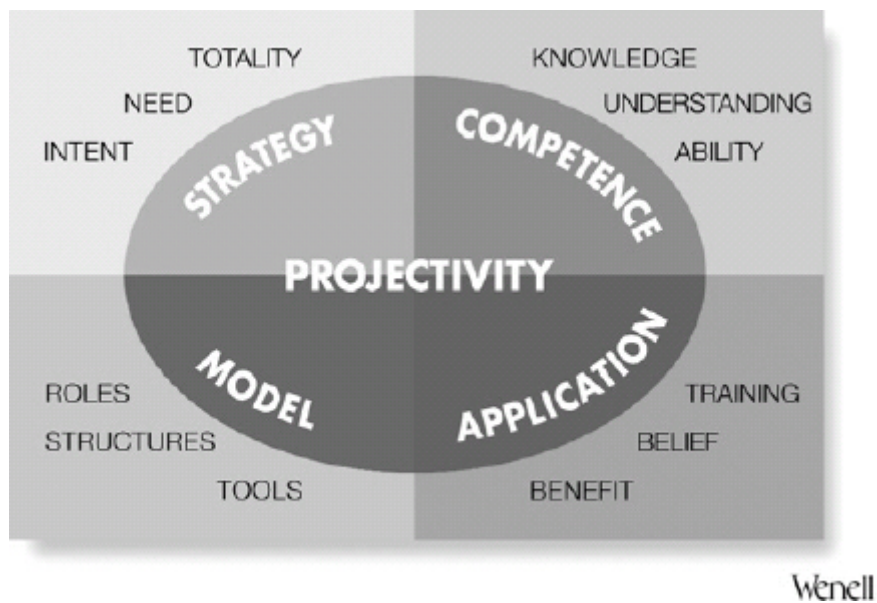
参与项目运作的所有人必须对项目中的人们的工作方式有一定的了解和洞察力。这涉及到每个人，从高层管理到个体工人。当然，方法论必须适应运作和组织的规模。对于那些在管理职能中有持续工作任务的人来说，将这些任务与项目组织中的角色区分开来非常重要。

灵活的组织 and 高度响应的机动性组织

工人必须有时间和可能性参与各种项目组合。这可能看起来很明显，但在瑞典的大多数组织中，项目参与与持续的职能工作相结合，个人的可用时间通常没有得到充分优化。这是许多项目无法遵守其时间计划的一个主要原因。另一个常见的陷阱是个人也被困在他们的专业角色中，或者关键资源必须参与几乎每个项目。

机动性在下面单独描述，并涉及整个公司/组织以及个别项目。

附件1。整个组织对项目的共同看法



创造性的工作环境

组织应确保参与项目的人员能够在创造性激发的工作环境中工作，无论是在身体上还是在精神上，并通过团队合作创造协同效应。当犯错误（第一次）时，创造力不能被“惩罚”所扼杀，因为项目工作通常意味着人们处于未知和陌生的领域。补救措施应该是训斥，当犯错误时应该有奖励，即使是预期的工作也应该有奖励。项目成员还应该能够获得相关和最新的工具，以便高效地完成工作任务。工作场所也应适合项目工作。需要适合项目会议的良好设备的环境。白板和翻页板是必不可少的，所有房间都应该有窗户。

在某些项目中，办公室布局可能有利于员工之间的紧密联系，而在其他项目中，为个人员工提供反思和专注的工作区和办公空间是必需的。

一个良好运作、模型和情境适应的领导风格

成为榜样，以身作则，并将合适的经理安排在合适的位置上，这很可能是每个领导者的目标。这并不总是意味着做正确的事情，而是尽力做正确的事情。另一个常见的陷阱是人们在等级制度中晋升并达到他们无能力的水平，换句话说，某人之所以被提升为经理或项目经理，是因为他或她是一位有能力的专家，然而他们没有所需的领导才能。作为领导者，向你的同事发出正确的信号至关重要。你不能说一套话然后完全以不同的方式行动。这可以与那些禁止他们的青少年喝酒和吸烟的父母相比，因为这对他们的健康有害，而这些父母自己却喝酒和吸烟。

一个平衡的项目组合

如果一个组织要实现高项目性，组合管理是必不可少的。能够对不同的项目进行优先级排序，并同时在组织中对正在进行的工作进行资源优先级排序是绝对必要的。许多组织启动了太多的项目。一个项目应该只有三个优先级别。然而，在许多情况下，有五个甚至更多的级别。在某些组织中，所有项目实际上都被认为是优先级1，而不考虑什么是真正最重要的。这三个级别应该是，必须执行（与

对于条件的考虑非常重要和重要。具有较低重要性的变更不应作为项目开始，而应作为线组织中的持续变更工作，没有设定的完成日期。在具有高项目性的组织中，区分项目和任务也很重要。与公司相比，具有较大组织规模、至少六个月时间框架和复杂变更的项目，应该以正式和相关的项目组织进行。较小的任务可以作为常规任务进行，不需要满足所有正式要求，并且决策渠道较短。这些任务的领导者不应受到项目经理的监督，实际上或假设存在这种风险，这将演变成一个淡化的项目管理角色。内部部门变更应该很少作为一个项目进行。与此相关的一个重要事项还是区分订单项目和内部项目，并在这两者之间有明确的界定线。为了通过优先级和资源分配来处理不同的项目，组织中应该有一个项目协调员（项目总监），其在组织中具有与其他部门经理相同的地位。

这个人可以成为最重要项目的指导小组的一部分，同时也可以作为项目和线操作之间的联系。项目协调员还可以负责开发项目方法论，在项目领域进行培训和组合管理。

一个被接受和运作的项目方法论

对于追求高项目性的组织来说，有一个实用的项目方法论是至关重要的。重要的是模型具有普遍性，并适用于所有类型的项目，并且不与质量保证系统、产品开发模型、系统开发模型或其他开发模型交织在一起。该模型应该被用作各个项目的工具，而不是创建“过多官僚主义”和过度正式管理的规定。

要在组织内实现高项目性，需要能力、方法论、熟练度和愿望之间的互动。

机动性

机动性的概念是在瑞典的70年代末和80年代初由Torbjörn Wenell和S. G. Larsson开发的，他们都是斯堪的纳维亚地区项目领域的先驱。他们基于影响整个组织的因素（而不是个别项目）来引导运营朝着长期目标和愿景发展。我的经验表明，这些因素今天仍然适用，并且很可能在很长一段时间内适用，尽管需要根据不断发生的外部变化进行调整。也可以将这六个机动性因素应用于个别项目，无论是大型还是小型。在许多情况下，这对于那些没有得到很多关注的小型项目来说更加重要，或者对项目经理和工作人员没有很高的形式要求的项目来说更加重要。这六个机动性因素是：

- 愿景/使命/角色
- 组织结构
- 可读性
- 人力资源
- 管理风格
- 共享价值观。

下面是对六个机动性因素的解释以及应该考虑的内容。这些因素的重要性没有特定的顺序。

愿景/使命/角色

愿景是我们努力实现的理想状态，通常与组织的使命密切相关。在许多项目中，这实际上可能不是主要目标，因为它比项目结束的时间更远。在成功的项目中，部分目标必须在实际项目期间实现。在这里，愿景类似于您希望实现的所有效果的总和，即最终效果。非常重要的一点是，所有对项目的预期成功有所贡献的人都意识到愿景和个人对使命的贡献。使命应该以这样的方式表达，以便每个人都清楚地看到他们的角色以及他们对整体的贡献。

组织结构

项目组织应根据情况进行调整。这可能听起来完全是显而易见的，但由于几个原因，情况通常并非如此。其中一个原因可能是项目组织是基于传统方式创建的，“这是我们通常的做法”，或者基于通常表达的模型。对于较长的项目来说，‘预见’未来是很重要的。一两年后，组织结构会是什么样子？关键资源是否可获得？是否有足够的灵活性来更换项目成员？一个常见的陷阱是过于静态的项目组织，无法适应外部条件。

可读性

在项目期间发生意外事件时，获得相关事实的访问至关重要。这意味着可以持续阅读项目的状况。这涉及财务和时间框架状态以及质量状态。每周的工作跟进可能会感觉过多，当大部分事情按计划进行时，可能确实过多，但在关键情况下它们是有益的。跟进活动或财务状况不应有任何滞后。时间报告并不是对当前情况的验证，但对于财务跟进和未来规划或重新规划是有好处的。还应该警惕那些不符合实际情况的“花哨”的幻灯片、图表和项目计划。传达的不是我们希望发生的事情，而是实际的状态。

人员资源

项目经理应该问自己的一个问题是一——我是否以正确的方式利用我的人员？在项目的早期阶段，项目经理必须了解每个人的以前经验、个人兴趣、期望等，不仅仅是特定主题领域内的专业技能和培训。在项目进行期间，当可能发生需要利用团队集体能力的情况，或者为了委派超出任何单个个体专业领域的工作任务时，这一点非常重要。在这方面，项目经理如何发展、鼓励和创造晋升机会对他的合作伙伴也非常重要。在某些组织中，存在一个“能力库”，描述了个人的技能和经验。就项目而言，这种类型的库主要用于招聘，并不排除项目经理与每个项目组成员进行个人对话的使用。在斯堪的纳维亚地区，这种情况经常被轻视，因为员工的长期责任属于他们的常规线路经理。

领导风格

领导风格必须适应条件。很多时候，项目经理被选择是因为那个人是一个有能力的专家。被提供项目经理职位的人在接受工作之前应该仔细考虑条件。在一个项目中，你必须在不同的情况下扮演各种角色，所谓的情境适应性领导。与此相关的重要的是，你永远不要“扮演”一个角色。在所有的领导中，根据“斯堪的纳维亚管理”理念，拥有奖励而不是惩罚的领导至关重要。一个成功的领导者也会以正确的方式处理反馈，这本身就是一门艺术。除了做自己之外，开放、诚实和谦逊是所有领导者应该自然而然具备的三个关键词。榜样可以很伟大，但从长远来看，扮演自己不是的角色是行不通的。

共享价值观

共享价值观存在于个体所属的所有群体中。这可以适用于个人所在的公司、部门或项目组。当然，我们在工作之外的所有社交群体中，如家庭、协会、朋友圈等，也有共享价值观。促进项目中的共享价值观是每个项目经理的责任。这些价值观必须不断培养，以免变得过于薄弱或过于强大。如果共享价值观过于薄弱，群体成员在项目组织/项目组中没有归属感。如果它们过于强大，存在着人们开始“筑起壁垒”的风险。归属感变得如此强烈，以至于无法更换项目成员或允许新成员加入该群体。关于共享价值观，重要的是讨论“规范”和价值观。“标准”应该处于正确的水平，以便每个人都能接受工作和社交关系。参与项目意味着在群体中工作。如果有人不接受达成的规则，该个体不应该在项目组中，但如果他或她的能力很重要，应该将那些结果交付给项目。在共享价值观方面，拥有项目身份也很重要。这将在下面讨论。

展示2. 工程虚拟智能系统

Virtual Intelligent System for Engineering



"look bright – see the light"

在“一切都是项目”的组织中给项目经理的建议

即使在组织中有很高的项目性，运行小型项目或以项目工作形式进行任务可能会很困难。从经验中我们发现，战略性大项目并不是问题所在，而更多的是如何：

- 在项目不是优先事项时如何管理？

- 在争取资源时如何管理？
- 如果你的组织中很少有人对项目感兴趣，即使项目很重要并且你有一个热心的赞助商，如何管理？
- 当你想召集参考小组会议时如何管理？
- 当.....时如何管理？

以下是关于如何引起注意，并在那些没有大预算或没有更战略性项目重要性的项目中创造动力和承诺的几个建议。

创建一个良好的项目身份

在更大、更重要的项目中，拥有一个好的项目名称、标志、座右铭等的需求是相当明显的。我的经验是，在具有许多正在进行的较小项目或类似项目的矩阵组织中，这一点被忽视了，即使能够给项目带来可见性更为重要。

项目身份为参与项目的人员建立了团结。作为项目成员，线组织中进行的持续工作与为项目成功所做的努力之间存在区别。

所有项目都需要一个好的项目名称。项目名称可以像项目一样只是临时的，并不一定要与最终的结果相同，尽管如果名称能与结果相关联（最好不是产品/系统名称）会有优势。项目名称应该有点“聪明或幽默”，最好是一个隐喻或有趣的字母组合。避免在项目名称中使用数字，如P35，mod2002等。创建项目的标志，使其与项目名称或希望实现的目标有关。标志应易于应用于各种事物，从信件到赠品和T恤衫。为项目找一个好的座右铭或口号。座右铭应该更加庄重，而口号可以更加“有趣”，在项目内部使用更多。

在组织的内部网络上为项目创建一个网站

对于这个项目来说，并不需要一个高级的网站，但它将提供机会来说明目标，并提供持续的进展报告。请记住，这不是项目成员之间的沟通资源，也不是向参与项目的人员提供信息的来源（当然，这可以在项目办公室或类似区域使用这种技术来完成），而是为了通知线组织并“展示你所取得的成就”。

劫持人质

试图让组织中的高级管理人员担任项目的“傀儡”角色。

找一个有权威的人，人们会听他的话，并能够传达“你的小项目”有多么重要，即使它的规模或复杂性不及战略项目或订单项目。

预算

确保你有一个用于持续费用的预算（除了投资和人力资源）。这样你就不必“奔跑”去向线管理人员获取费用或计划活动的授权，以庆祝取得的成果或奖励项目工作人员。

汇报

确保在提交状态报告时，没有你的参与，它们将不会被审查和讨论。在项目组会议之前的几天分发报告并使其可访问，并说明需要决定的问题，以便决策者在会议上做好准备，不必推迟或延迟决策。

权威

作为项目经理，你可能会承担比权限更多的责任并不罕见。

与客户就项目中的权限达成一致，换句话说，那些在日常工作中不属于你的常规职责/专业职能的人。

委派

基于你在某个特定领域的能力，你可能会被分配较小的项目或类似项目的任务。即便如此，尽量不要过于关注细节，而失去对整个项目的视野。确保项目成员也对整个项目负责，而不仅仅是他们自己的成果。实现这一点的一个很好的方法是通过良好的委派，这本身就是一门艺术。

做一个榜样

自然地，这适用于所有类型的项目和领导，但在不关注你的项目管理角色时尤为重要。保持承诺和热情，这是具有感染力的。

当项目成员将他们的工作时间分配在项目中与他们在部门组织中的普通工作以及上级经理之间的关系时，这尤为重要。

让自己随时可用。四处走动，提问并给予反馈，并与工人进行非正式的交谈。口头传达你的信息，而不仅仅依靠电子邮件来分发信息，尤其是如果对方就在隔壁。此外，在会议纪律方面，尽量做一个榜样。其他人会效仿你的榜样。

附件3



Wenell

最后但并非最重要的一点是——做你自己，并践行你所说的话！

本材料已经得到版权所有者的许可进行复制。未经许可，严禁复制本材料。如需复制本材料，请联系 PMI或任何列出的作者。

项目管理学会年度研讨会和研讨会论文集

2002年10月3日至10日•美国德克萨斯州圣安东尼奥