

变化管理及其与项目组合管理、项目群管理和项目管理的关系

Alan Harpham Tony Kippenberger

翻译:刘贵珍

摘要:本文的目的是定义变化管理与项目组合管理、项目群管理和项目管理(Portfolio, Programme and Project Management, PPPM)的本质差异,并表明成功应用这两种方法将会提高组织变革行动成功的可能性。本文试图探讨变化对我们的影响,将从个人、团队成员、组织成员和变化领导人这四个方面探讨变化。最后,文章得出结论,即变化管理和PPPM相互补充,能够使得变革行动和项目更有可能交付成功的组织结果。

关键词:变化 项目组合管理、项目群管理和项目管理 组织变革

0 引言

变化构成了丰富多彩生活的一部分,总是伴随我们左右。而现在的巨大变化是,正如阿尔文·托夫勒(Alvin Toffler)在他的著作《未来的冲击》(Future Shock)中所言,变化正在加剧。或者,正如美国国家研究委员会的报告中所提到的:“约80%~90%的科学家和工程师如今依然健在。”换句话说,变化和我们产生变化的能力正在成几何数字增长。

变化可以分成两类:主动做出的变化和需要做出反应的变化。在主动变化中,我们自己是变化的一部分,要求他人加入其中,他们通常要对我们生活或工作的环境所发生的变化做出反应。被动变化是由他人发起,要求我们去接纳并适应这一变化。在这种环境下,我们的反应通常很糟糕,对所发生的变化有一

种抵触情绪,非常容易持一种事不关己、高高挂起的态度。这一点对每个人都存在着潜在的破坏性。当然,正是这种对变化的典型反应才产生了在项目群管理和项目管理中利益相关方这一概念,以及沟通计划和管理方面的相关课题。这一切都是用来降低由于不善管理那些企图阻止我们项目的反对者所带来的风险的。

当然,项目管理并不是一个全新的课题。自从1939年,也就是二战开始之前,第一个现代项目管理事例就出现了,项目管理应运而生。二战之后,尤其是在20世纪50年代,美国军队成为我们今天所知道的许多项目和项目群管理的主要温床。到20世纪50年代末,我们今天所使用的许多项目管理技术都已经产生了。20世纪60年代中期,这些技术在建筑行业又得到了进一步改进。这是因为当时的建筑行业存在着许多

挑战,如北海石油的开采,给管理人员带来了无法解决的技术和环境难题。商学院、学术界和工业界等也开始对项目管理产生兴趣。

最近,出现了项目群管理这一概念,即在管理一组具有共同战略目标的项目的过程中,把这些项目当做一个项目群,使得组织能够从此项目群所提供的变化(或成果)中获得收益。近年来,从业者谈论的话题又上升了一个高度——项目组合管理,即对项目群和项目组织实行统一管理。

如今,多数商业性组织都认识到,项目群管理是连接战略计划和他们所承担(或应该承担)的项目的黏合剂。项目群管理和项目组合管理(PPM)界一些人错误地认为PPM是变化管理,这一观点不太符合事实,因为PPM并非包括变化的所有行为方面,也不包括设计公司战略所应采用的方法,两者都是管理科

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式(中国工商银行，比较方便快捷)收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

学。PPM所能做到的,是以有序、高效、快速的方式为组织提供管理变化的管理框架。

现在,还是让我们回到开始部分——变化。

1 变化

在《了解变化管理》(*Making Sense of Change Management*)一书中,Esther Cameron和Mike Green首先认识到人人都会受到变化的影响,但与PPM不同的是,他们从四个方面讨论了变化——个人、团队、组织和变化领导人,并且讨论了变化对每一方面的影响。虽然书的大部分都不是新内容,但他们能将如此多的材料汇集到一起,此书也就有了可读性。

1.1 个人的变化

从不同学科的研究视角出发,个人变化有多种研究模式。

(1) 学习和变化过程——获取知识及知识的应用,不同的学习方法。

(2) 行为方法——其研究重点是所观察到的行为、奖惩激励机制。研究者是McGregor和Herzberg。

(3) 认知方法——研究重点是思维的思维活动以及帮助人们改变其思维过程的观点,如制定目标和进行正面思维。

(4) 心理动力法——在痛苦的时候,如亲人逝世,或不太痛苦的时候,我们内心会经历的变化曲线。

(5) 人本心理法——这一方法建立在上述三种心理方法之上,但根据这一观点,人类不仅仅是理性

思维的“机器”,还有许多思想,如爱、创造性、自我心理、成长和较高的价值观。其理论基础是马斯洛的需求层次理论,Beck的螺旋形动力学以及情感和精神智能理论(Daniel Goldman和Danah Zohar都有研究)。

(6) 个性和变化——用个性类型和模式的理论,借助心理实验来鉴定类型。如Myers Briggs,他以荣格(Jung)的思想为理论基础进行过研究。Berbin的研究则集中在我们所感兴趣的团队角色及其他问题上。

(7) 管理自身和他人的变化——关于我们自身对变化、变化的转变、变化阻力和变化障碍的反应。

根据Cameron和Green的观点,个人对变化有三种可能的反应:

- (1) 任其发生。
- (2) 促使其发生。
- (3) 考虑变化为何发生。

显然,任何管理一项重大变化项目群或项目的人都需要了解变化对他们自身和利益相关方的影响,从而设法去驾驭它。也许最知名的影响莫过于当人们经历个人变化时,如从事一份新工作,或开始一个新项目群或项目时,内心所经历的变化曲线(Transition Curve)。赢得一个新角色时的喜悦(和宽慰)经常会转变成震惊和惊讶,这一震惊并非人们想像的那么简单,接着是否定一切和留恋过去的成就,而一旦发现过去的行为方式已经过时了就会一下子愤怒起来,并会有强烈的挫折感。看到一切好像都不在正常运转,就开始寻找出路,但是当发现

过去行之有效的方法在新的环境下没有任何效力时,就会变得十分沮丧。只有认识到这一点,才会开始学习和尝试适应新角色的新方法,也只有发现了能够适应新环境的新的工作方法,人的自尊心(和能力)才会上升到一个新水平。

理解了这一心理路程对介入其中大有裨益,并有助于帮助他人顺利地完成这一转变。

1.2 团队变化

在团队变化中要考虑下列因素:

(1) 群体和团队的差异。一群足球运动员和一个足球队,多数人都立即说出他们的区别。也许他们都具备踢足球的基本技能,但足球队员还了解彼此的优缺点,并接受过团体训练。一个团队通常会有一个共同的目标,而群体则不具备这一点。在某一工作环境下,我们通常认为一个群体是职能部门,是由多个具有同样技能的人组成的。但项目群和项目团队是具备多项职能的,成员具备不同的技能,互相合作来达到既定的项目群和项目目标。

(2) 团队类型。一般情况下,职能工作团队是由负责这一团队及其工作的管理人员领导的。但也存在没有管理人员,成员自我管理的团队。局限于单一部门的项目可以由一个工作团队来承担。二缺一的并列团队,具备多项职能,通常会合成一股力量来完成某一项目群或项目。项目群和项目团队经常合作来完成某一特定项目群或项目,合起来叫做任务组,分散开叫做矩阵团队。项目团队通常会比项目群团队持续时间短。而

其成员散布各地的虚拟团队,可以发挥新技术和时区的长处一周工作七天每天工作24小时。网络团队则可以充分利用各自的知识。还有一些管理团队,合作协调工作和指导其他团队。最后,但同样重要的还有变化团队,来改变某一机构的工作方法或文化,这可以反映在一个项目群或项目或团队的并列形式上。

(3) 如何提高团队效率?高效率的团队具有明确的目的或使命,以及目标和计划。在理想状态下,每个成员都十分清楚自己和其他成员在团队中的角色,并能够轻松地驾驭变化。高效的团队有可能具备好的操作程序使之能够发挥团队的优势。

同样,团队内的人际关系也很重要。良好的人际关系有助于团队的形成和取得成员间预期的交流效果。要达到团队的目标,需要正常的、开放的和诚恳的人际关系。成员之间要有很高的信任度,才能解决不可避免的纷争。另外,与其他团队的关系尤其是与那些对团队的工作有贡献的团队更要搞好关系。

(4) 团队变化和团队建设是什么?刚刚成立之初,或经历重大变化,如主要成员的离开或加入、项目群或项目范围发生重大改变、项目群或项目的外在环境发生变化时,多数团队都要经历一段变化时期。Tuckman设计了闻名的线形团队建设模式——形成期、不稳定期、正常期和运转期,来代表团队发展的不同阶段。

此外,团队还要经历Bion和Scott Peck描述的其他阶段。当团队向领导寻求指导,要求承担需要完成的任务时,团队就进入了初始阶

段即依赖期。然后,他们将不得不处理团队成员之间以及成员与领导之间的冲突。而领导的任务就是要处理好这些冲突。Turquet又加了一个第四条,叫做“一体化”(oneness)。即当团队经过了团结的阶段后,为了某个更高的目标或力量更加强大时走到一起,团队成员完全融入团体之中,甚至忘记了自己。毫无疑问,当团队进入这一阶段,一体化的感觉就会非常强烈。例如,20世纪70年代早期,在建设北海第一个深海石油平台时,我们团队的成员就达到了这一境界。

(5) 个人是如何影响团队动力的?我们曾提到过,Myers Briggs和Meredith Belbin探讨过某些特定类型的个人是否会对团队产生特定的影响。Belbin曾在英国的Ashridge商学院做过许多关于团队的研究。因为他对团队的表现预测非常准确,所以最终被要求继续进行他的研究。Myers Briggs的研究表明,某些类型的个人对变化本身有着不同的反应。显然,这又对团队的表现方式有着一定的影响。虽然这些工具对团队设计和提高团队效率都有很大帮助,但只有在团队成员能够利用这些信息来发现他们共同的优缺点,并且通过个人变化来填补群体天生具有的空白时,这些工具才会产生效力。相反,把结果当做一个能自我实现的预言,则会对团队造成很大的伤害,导致团队在工作开始之前就有可能放弃。团队成员的共同点越多,达成共识就越容易;而差异越大,则越困难。然而,成员的共同点越多,并不意味着团队内的技术组合就越好。

(6) 团队应如何适应组织变化?Cameron和Green在团队工作和组织变化的相互作用方面的研究成果比较少。领导变化潮流的团队经常处于这一变化之中,并且也一直在发生变化的组织中为自己寻找新的角色。对于组织的其他方面,这一经历可能具有负面影响,特别是当新组织的形式慢慢形成,工作要一步步申请时,就涉及到许多不确定因素。

这些问题本身有利于变化领导人思考团队成员可能产生的问题,提高团队效率。

1.3 组织变化

首先我们要看一看组织是如何发挥作用的。查尔斯·汉迪(Charles Handy)在他近期的一本书《了解组织》(Understanding Organisations)中认为组织可以理解。此外,还有许多其他的研究成果,其中多数都是建立在比喻的基础上的,Gareth Morgan的研究就是其中之一。以下是他对组织做出的比喻:

- (1) 机器。
- (2) 有机体。
- (3) 大脑。
- (4) 文化。
- (5) 政治制度。
- (6) 心灵的监狱。
- (7) 变化和变革。

我们现在进入了后现代时期,多数人对机器这一比喻不再感兴趣——无论是个人还是组织集体中的个人。这一比喻对组织做出了许多的假设,如理性行为、有限的控制范围、定义明确的等级结构和角色、常规操作、不断应用的过程和程序,等

等。在变化不断升级的时代,显然这些假设都已经过时,但许多却深深地植入了我们对组织的思维方式里。人并非机器,他们的行为也并非机械运动。对在这样的组织中领导变化的管理人员来说,可能存在的危险是他们认为上级权威会将组织转换成新的终端状态,将会出现需要管理的阻力,并且只要计划好和控制好,这一阻力还具有可操作性。

政治制度的比喻有一定的用处,因为它认识到了使用权力、竞争利益和冲突在组织生活中发挥的重要角色。我们可以用民主、专制、甚至无政府主义来描述它们。许多人认为商务和政治不能混为一谈,但是正如许多年以前,我们中的一个人在巴黎举行的IPMA会议上发表的论文中提到的,政治无疑在项目群和项目以及利益相关方管理的重要性上发挥着重要作用——都有大写字母“P”和小写字母“p”。确定不同群体对项目群和项目的不同态度,以及他们的权力基础和影响,对管理利益相关方起着关键的作用/至关重要的作用。它意味着与持有积极态度的权力部门合作,并说服持有消极态度的权力部门,如果不可能的话,则尽量减小/降低他们的影响。这一比喻的风险是容易导致不择手段的阴谋的出现,过度关注政治而排斥一切行动。

有机体的比喻将组织看成一个有生命、充满活力、适应性强的系统,能够对外在环境的变化做出反应,并与之保持一致。换句话说,环境的性质决定了组织的性质和结构。这一模式将重心放到了个人、群体和组织健康状况并密切关注它

们的需求。其缺点是这样的组织只有当周围的事物发生改变时才会发生改变,也就是说,这是一个被动变化,而不是主动变化的组织。这种组织的变化需要所有人的参与和心理支持。

变化和变革的比喻会把我们带到复杂、混乱和矛盾的领域。这一模式将组织看成是其周围环境不可分割的一部分,不可以脱离环境而存在,具有自我组织和自我更新的能力。这一模式预先假设秩序可以很自然地混乱或其他事物中产生,即使发生了变化,也不能够驾驭。管理者并非置身于他们管理的系统之外,紧张和冲突是产生变化的重要特征,而组织生活也不受因果效应的束缚。

1.4 组织的变化方法

Cameron和Green继而研究了组织变化的模式和方法。他们首先研究了Lewin的力场分析理论,这一理论探讨了在所给情景状态下,那些支持和反对变化的力量。其次,Lewin还介绍了变化的三步骤理论——解冻、移动、再冻结。和所有模式一样,这一模式也有缺点,但在研究起作用的力量方面十分有用,并且在PPM中,当考虑不同类型的利益相关方群体和与他们进行交流的过程中也有用处,这取决于利益相关方是支持变化还是反对变化。他们的模式反映了组织的有机体和机械的观点。

Bullock和Batten的方法也反映了机械比喻的观点,利用的是项目管理的学科理论。模式共分四个阶段——探索、规划、行动和整合。

这意味着变化是机械的,因此在组织文化变化中意义不大。

Kotter采用了八步走的模式——首先要有紧迫感;其次成立一个强大的指导联盟;创建愿景;传达愿景;赋予他人按照这一愿景采取行动的权利;设计和创造短期内的胜利;巩固所取得的进步争取更大的变化;最后将这些新方法制度化。这一模式听起来更具有政治色彩,同时也带有机体和有机体比喻的味道。而维持必要的能量水平使这一变化模式贯穿始终也并非易事。

Cameron和Green也创建了他们自己的模式。这一模式与Kotter的模式有着相似之处,称为圆形模式:创造发生变化的必要;组建变化团体;创建愿景和价值观;与人沟通使之参与进来;授权他人;关注所取得的进步并给予能量;巩固并创造再次变化的必要。

Beckhard和Harris根据等同于如下三个功能的变化设计了一个公式:对现状的不满意度(A);产生变化的愿望(B);变化(C)大于觉察到的成本(X)的实践。有时,这一公式表示如下: $C = (A \times B \times C) > X$ 。Beckhard和Harris建议制造干预来强调这三个功能,使之在组织中崭露头角。其次,由于要与利益相关方进行必要的沟通使之能够得出预期的变化结论,因此这一公式在PPM中也有用处。

Nadler和Tushman创建了一个“全等模式”。这一模式反映了政治和有机体这两个比喻。“全等模式”关注的是发生变化之前了解组织动力的必要性,其中包括四个组成部

分:工作、人、正式组织和非正式组织。该理论认为如果要产生变化,每个成分都有必要发生一定的改变。也许这一模式最大的用处在于为变化领导人设计检查表。

McKinsey的模式叫做“7S”模式——人员(重要的人群)(staff)、技能(出众的能力)(skill)、系统(过程)(systems)、风格(管理风格和文化)(style)、共同的价值观(指导原则)(shared values)、策略(组织目标和计划)(strategy)、结构(组织结构)(structure)。这一模式与Nadler和Tushman的模式一样,将组织看做互相连接、相互依靠的一套子系统。

Bridges认为转变和计划中的变化是两个概念。他说:“转变是放弃过去的行为或思维方式,开始新的行为或思维方式。”他还说:“转变落后于计划中的变化,因为转变稍复杂,更不容易产生。变化是情景性的、有计划的,而转变是心理的、不易掌握的。”因此,他的模式反映了机械、有机体、流动和转变这些喻体。转变包含三个阶段:结束(过去的东西),中间地带(创造新的观念),新的开始。新的开始这一阶段包含了变化的目的,组织的愿景(或蓝图),取得新工作方法的计划,和个人在成果中的角色或地位等。

Carnall认为对变化的有效管理取决于正确的管理技能,以此来提高管理变化的效率、处理组织文化和经营内部政治(有时还包括外部政治)。Carnall的模式吸收了政治和有机体这两种模式,还有助于过渡性变化的管理者设计检查表。

Senge介绍了“第五项修炼”这个概念。在当时,这是一个全新的概念,

其研究重点是组织(和个人)的学习方式。学习用更有效的新方法做事是变化最基本的部分。Senge对管理转变的建议有:考虑为大规模的组织变革进行试验;对目标尤其是时间标准持客观态度(多数大型组织如今似乎认可组织变革和文化变化需要几年时间而不是几个月);理解在转变过程中角色要密切结合变化结果的必要性;认识并奖励那些发起变化的活动;对组织意图和使命要尽量公开和透明等。工作状态下的精神将这一点描述为对变革行动领导人的真实性要求,以及对组织变化的透明和一致性要求及其原因。

Stacey和Shaw从流动和转变这一比喻的角度研究组织,他们和另外一些人认为变化是从有效的沟通和正确处理冲突和焦虑中自然产生的。在这一环境下,管理者是系统和整个变化环境的一部分,而不是策划者和操纵者。这一观点无疑给管理者带来了许多潜在的焦虑。

Howard和Welbourn在他们合著的书《工作环境下的精神》(*The Spirit at Work Phenomenon*)中列出了精神(常常被描述为对意义和意图的探索)在后现代组织中发挥的作用。国际工作精神奖收集了一系列组织案例,这些组织能够使其成员全身心地投入工作——包括他们的身体、大脑和精神,因此创造了真正意义上的有机体模式,这一模式具有不断增加的创造性和对变化的公开性两大特征。Georgeanne Lamont在其书《精神商务》(*The Spirited Business*)中也包括了一些应用精神方法的公司案例和她给工作中的个人转变的八条忠告。

1.5 领导变化和变化领导人

显然,除了从项目群管理和项目管理的角度来研究变化和转变管理的模式之外,还有许多从更广泛的角度来研究的模式。作者的一致意图是这些领域的研究补充了像PRINCE2这些方法,还补充了更广的项目管理的知识体系,像PMI的知识体系和APM的知识体系。另外还有IPMA的ICB。好的组织和文化变化项目群和项目的领导人有必要发展他们在这些相关领域的技能进而提高他们的效率。

2 结论

随着我们对项目群管理和项目管理的研究和理解的一步步加深,我们对变化管理的研究和理解也在加深。显然,两者互相补充,尤其是在涉及组织变革和转变——多数是大规模的——项目群和项目的时候更是如此。虽然成功的项目群管理(Managing Successful Programmes, MSP)在它的理论,如愿景和蓝图、对利益相关方的管理、尤其是收益管理中,认识到了变化管理的部分理论,但仍需要并且能够从变化和组织变革管理这些学科中吸取营养。多年前,Alan在John Laing时期,当他与Ralph Stacey合作时,他们构思了一个想法,即“大象管理法”,意思是说你可以骑上一头大象,但你最好希望这头大象自己愿意走你指引的道路,因为虽然你可以骑着它稍微向左或向右转一点,但是只有当它自己愿意时,才会掉转方向。我们相信这同样也适用于大型的组织变革。EAT