

# 运用项目管理的理念和方法 推进国家开放大学综合改革

Use Project Management Concepts and Methods Promoting Comprehensive Reform of OUC

李令群

LI Ling-qun

(国家开放大学 北京 100039)

(Open University of China Beijing China 100039)

**[摘要]**项目管理是一种“在复杂多变的环境中,如何做好一件事”的理念和技术,为了达到项目的目标,在项目活动中充分运用各种知识、技能、工具和技术。项目管理作为现代管理学的重要分支,如今已成为众多大型企业管理的一种主流模式,不仅在信息技术、电信、能源等行业,在教育领域也得到了日益广泛的使用。从项目管理的理论视角和基本理念出发,分析了项目管理对当前国家开放大学综合改革的意义,并从组织构建、管理职能、实施流程、试点领域等方面对如何引入项目管理推进国家开放大学综合改革提出建议。

**[关键词]**项目管理; 综合改革; 组织战略; 运营管理

**[中图分类号]** G728.8 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-0597(2017)04-0094-06

DOI: 10.16161/j.issn.1008-0597.2017.04.017

项目管理通常被认为是第二次世界大战的产物,它缘起于战争和军事竞赛对目标实现的高效和精确的要求。在20世纪50年代,项目管理开始逐步向民用普及。20世纪90年代以后,信息时代全面来临,高新技术产业得到了飞速的发展,企业普遍面临着日益加剧的市场竞争、产品利润率的下降、产品迭代的加快、用户的多样化需求越来越突出等挑战,原来传统的以职能划分为主线的垂直管理方式很难满足以上的变化,而项目管理能够最大限度地利用内外资源的这种运作方式,能够从根本上提高和改进原来管理方式的工作效率,于是企业逐渐出现了以项目为单位的精细化管理,并使之成为重要的管理手段之一,企业管理不得不出现在重大转变。经过长期的实践探索与理论总结,现代项目管理在发达国家已经逐步发展成为一个行业,并且成长为

一个独立的学科体系,成为现代管理学的重要分支。进入21世纪,项目管理的作用日益突出,许多学者认为项目管理是知识经济的主要业务手段,把经济知识发展与项目管理联系起来,甚至于把它看成为一种人类生存的必要方式<sup>[1]</sup>。

作为一个新兴的学科和行业,项目管理在我国也获得了蓬勃的发展。我国从20世纪80年代开始国际项目管理的职业培训和实践,并于2004年正式得到批准设立项目管理工程硕士学位,使得项目管理成为跨行业的一个工程领域,形成了专门的学科,并有正规的学位。同时,在信息技术、电信、能源、电力、工程建设、金融服务、航天、NGO等行业和各类组织内,开始出现了职业的项目经理从事项目管理;一些专业的、跨行业的项目管理咨询公司也逐步出现,替业主管理项目,例如:北京2008奥运场馆建设

**[收稿日期]** 2017-07-03

**[基金项目]** 国家开放大学一般课题“学分银行机构审核机制构建与运用研究”的部分成果,课题批准号: G16A0074Y。

**[作者简介]** 李令群,女,国家开放大学学分银行,助理研究员。

中的“水立方”项目就是采取招聘专业项目管理公司管理的方式,结果三峡公司凭借其成功管理三峡项目所积累的丰富经验(在这个历时17年的项目中,实现了“进度略有提前,成本略有节余”的佳绩)而中标<sup>[2]</sup>。这种招聘专业项目管理公司来管理项目的做法,使项目管理行业得到了迅速发展。如今项目管理已成为大型企业管理的一种主流管理模式,许多世界500强企业都要求核心岗位和经理人需持有有效的PMP认证(项目管理专业人士资格认证)上岗。任正非在2014年就提出要在华为试点推行以项目为中心的管理<sup>[3]</sup>,据不完全统计,到2014年,华为持有PMP证书的员工达5000人,占员工总人数的3.3%,这些认证的项目经理在各个领域支撑华为的业务拓展,持续驱动公司全球化战略取得成果<sup>[4]</sup>。

在传统高校中通过推行项目管理,市场化、企业化运作取得成功的案例并不鲜见,作为我国高校非学历继续教育领头羊——清华大学继续教育就是通过推行管办分开、市场化运作、项目管理的方式,使学校的非学历继续教育事业获得了快速发展的动力和源泉,培训年均产值达到10亿元数量级<sup>[5]</sup>。在国家开放大学全面深化综合改革的当下,引入项目管理的理念和方法,能够有效助推学校的改革进程,实现学校的战略目标。

## 一、项目管理的基本理论

### (一) 什么是项目

项目管理权威、美国哈罗德·科兹纳博士把项目看作是满足特定条件的活动和任务的序列,特定条件是:要有一个在计划内需要完成的具体目标;要有明确的起始和完成的时间点;经费是有限制的;需要消耗资金、人员、设备等各种人力和非人力资源<sup>[2]</sup>。

美国经济学者R.J.格雷厄姆认为:项目是一次性的、独特的工作努力,通过调集各种资源的组合,从而达到特定的目标,有可能是按照某种标准生产某种新产品或者按照某种规范提供某项新服务。这个工作努力会受到限定的时间、成本费用、人力资源及资材等因素的制约,并且最终达成目标<sup>[2]</sup>。

全球最大项目管理专业机构——美国项目管理

协会(PMI)在其创编的目前世界上最权威的项目管理科学体系《项目管理知识体系指南》中,将“项目”定义为“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。项目具有以下特征:(1)临时性。项目有明确的起点和终点。(2)独特的产品、服务或成果(唯一性)。每个项目都会创造独特的产品、服务或成果,项目的产出可能是有形的,也可能是无形的。(3)渐进明细。项目是一个分步骤、持续稳定增加的过程,需要详细认真、综合考虑”<sup>[6]</sup>。

### (二) 什么是项目管理

《项目管理知识体系指南》(第五版)中,项目管理的定义为“将各种知识、技能、工具和技术应用于项目活动之中,以达到项目的要求”<sup>[6]</sup>。

项目管理的实质就是关于“在复杂多变的环境中,如何做好一件事”的理念和技术。这其中有三个关键词:一件事、做好和复杂多变的环境。在如何做好一件事上,要区分项目和项目产品。项目产品是项目的产出和结果,项目产品成功,并不一定意味着项目成果,例如:某广场修建完成,游客都夸它大方、气派,感觉很好。你能否说此项目就成功呢?不一定。项目管理是个过程管理,这只能说项目产品是成功的。因为项目的成功不是以产品的成功来衡量的,而是以项目目标来衡量的,要分解为成本、进度、质量目标等。如果项目目标确定后,实施过程中预算超支,进度拖延,只有产品质量达标,当然不是成功的项目管理。所谓做好,就是实现项目的目标体系,其中目标体系中的总目标和各子目标对应一定的交付物、责任人和资源。复杂多变的环境则要求建立规范的变更控制体系,以确保变更过程的规范化和责权清晰。

### (三) 项目管理的特点

项目管理是变理想为现实,化抽象为具体的一门科学和艺术:

1. 以计划为导向。所有项目的执行都是建立在精细化的计划基础之上的,项目开始前就需要对项目制定总体目标和要求,在此基础上对项目具体的结果和产出进行规划和估算;要把项目过程和步骤详细地分解成若干个子任务,具体分解各个子任务的活动、时间、资源、成本等;同时需要预先对项目的

质量、风险、沟通、外包事宜等进行规划和考量。

表1 项目管理过程组与知识领域

知识领域	项目管理过程组				
	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
4. 项目整合管理	4.1 制定项目章程	4.2 制定项目管理计划	4.3 指导与管理项目工作	4.4 监控项目工作 4.5 实施整体变更控制	4.6 结束项目或阶段
5. 项目范围管理		5.1 规划范围管理 5.2 收集需求 5.3 定义范围 5.4 创建工作分解结构		5.5 确认范围 5.6 控制范围	
6. 项目时间管理		6.1 规划进度管理 6.2 定义活动 6.3 排列活动顺序 6.4 估算活动资源 6.5 估算活动持续时间 6.6 制定进度计划		6.7 控制进度	
7. 项目成本管理		7.1 规划成本管理 7.2 估算成本 7.3 制定预算		7.4 控制成本	
8. 项目质量管理		8.1 规划质量管理	8.2 实施质量保证	8.3 控制质量	
9. 项目人力资源管理		9.1 规划人力资源	9.2 组建项目团队 9.3 建设项目团队 9.4 管理项目团队		
10. 项目沟通管理		10.1 规划沟通管理	10.2 管理沟通	10.3 控制沟通	
11. 项目风险管理		11.1 规划风险管理 11.2 识别风险 11.3 实施定性风险分析 11.4 实施定量风险分析 11.5 规划风险应对		11.6 控制风险	
12. 项目采购管理		12.1 规划采购管理	12.2 实施采购	12.3 控制采购	12.4 结束采购
13. 项目干系人管理		13.1 识别干系人	13.2 规划干系人管理	13.3 管理干系人参与	13.4 控制干系人参与

2. 清晰的分工、责任和考核机制。项目管理是以目标为导向的,是强调执行的,因此首先要有明确的分工及各自的责任,包括项目的责任人、牵头人、执行人等等所有项目干系人;其次要明确责任人的责任、授权及考核标准;第三要明确项目的考核措施

(评审、验证等)。

3. 强化对过程的控制。项目管理是个动态的过程,不是启动完后就坐等结果了,而是为了保证能够达成最终的结果,项目的全过程都需要进行适当的指导、监督和纠正。项目过程允许变更,但是要在流

程和机制控制下进行变更,以保证最终目标的达成。过程控制是持续的,项目信息要公开透明。

#### (四) 项目管理的主要内容

根据美国项目管理协会(PMI)的《项目管理知识体系指南》(第五版),项目管理是通过合理运用与整合涵盖十大知识领域(“整合管理”“范围管理”“时间管理”“成本管理、质量管理”“人力资源管理”“沟通管理”“风险管理”“采购管理”和“干系人管理”)和五个基本过程组(“启动”“计划”“执行”“控制”“收尾”)的47个项目管理过程得以实现<sup>[6]</sup>,见表1。

#### (五) 项目管理与运营管理

项目管理和运营是组织常见的两种管理模式,前者强调以项目为载体,按项目的需要适时集成组织内外资源,追求通过资源在多项目间的流动与共享而提高成果的质量和效率;后者则以自己所拥有的稳定资源开展业务。但运营管理与项目管理在业务特点、资料来源、对组织的影响和期望目标上有本质差别。例如:运营管理是利用自己已有的资源,持续不断地重复开展已经成熟的业务,对最终实现的目标往往是“可试的”,运营管理属于战术层面的问题;项目管理是为组织战略布局、调整、扩张服务的,是组织战略的组成部分,所需资源是借用和整合的,是一种独特的临时性工作,它是“不可试的”,其目标要求一次性实现<sup>[2]</sup>。

#### (六) 项目管理与组织战略

美国学者戴维·克兰德(David Cleland)称:在应对全球化的市场变动中,战略管理和项目管理将起到关键性的作用。这说明战略管理是把握企业总的发展方向,而项目管理是扎实地实现企业的目标,但任何一个项目管理都会涉及企业战略。通俗地讲,战略管理就是做正确的事,项目管理就是将事情做正确。

组织战略应为项目管理提供指导和方向,项目管理是为实现组织战略服务的。通常是由项目发起人、项目组合经理或项目集经理来识别项目目标与组织战略是否相符或者是否有冲突,并将这些信息与项目经理沟通。如果项目目标与已经建立的组织战略有冲突,项目经理有义务尽可能早地在项目初期识别这些冲突并形成文档,并且根据组织战略的

变化,适时调整或终止项目。

## 二、项目管理对于推进国家开放大学综合改革的意义

(一) 项目管理有利于以点突破,剥丝抽茧,逐步破解改革难题

正如杨志坚校长所说,“国家开放大学改革建设已经进入了攻坚期、深水区,不少问题、矛盾都是深层次的,且相互关联、错综复杂,包括体制机制、思路模式、利益诉求等。改革已不能是局部、单一的改革,而应是综合性的改革、协调性的改革”<sup>[7]</sup>。面对现实问题,抓住改革的难点和痛点,运用项目管理的理念和方法,能够更好地以点突破,剥丝抽茧,逐步理顺相关问题,从而推进改革的深化进行。

(二) 项目管理有利于整合协调各方资源,提升执行力,推进战略目标的实现

国家开放大学的基本定位是:一所以现代信息技术为支撑,面向全体社会成员,学历继续教育与非学历继续教育并重,办学网络立体覆盖全国城乡,没有围墙的现代远程开放大学。其历史使命,是促进灵活开放的终身教育体系的形成,促进全民学习、终身学习的学习型社会的形成。国家开放大学的战略目标是:学习型社会的重要支柱;高等教育体系中的一所新型大学;世界开放大学体系中的一流巨型开放大学。在办学理念上,应当强调开放、责任、质量、多样化、国际化<sup>[8]</sup>。这样的战略目标决定了国开要具备强大的资源整合能力,既需要整合电大30年办学积累的资源、电大系统资源以及各类有助于或有志于与国开携手推进开放大学建设的各类社会资源,同时又要具备强大的执行与产出的能力,能够更好地聚集和协调各方资源,不断推出与战略目标相匹配的服务和产品,项目管理能够在整合资源,提升执行力方面发挥很大的作用。

(三) 能够逐步削减部门本位主义和官僚主义,倒逼管理模式和管理制度的改革

国家开放大学的深化改革,除了办学组织体系的改革、人才培养模式的改革、教育信息技术的改革以外,在当前的互联网时代,真正想要成为一所能够屹立在互联网教育潮头的“互联网+”大学,组织治理和管理模式必然要朝着逐步去行政化,向现代企

业治理的方向转变。而项目管理恰好是当前优秀企业的主流管理模式,它能够更加有效地削减部门本位主义、无人负责、效率低下、个人和部门目标与组织战略不一致、流程不清晰、缺乏风险防控等职能型组织中容易出现的弊端,逐步建立以目标为导向、以能力求岗位、以业绩定薪酬的组织文化,从而倒逼管理模式和管理制度的改革。

### 三、在国家开放大学综合改革中 引入项目管理

#### (一) 组织架构和管理职能层面的调整和改革

成立综合改革协调工作小组。校领导及所有业务部门一把手均为工作小组成员,是校内综合改革的最高决策机构,工作小组主要负责发起或者批准涉及到学校改革发展中跨部门、全局性的重点和难点问题的项目,为项目推进给予支持,协调资源;在工作小组内,可以建立处级协调会、分管校长专题会、校长办公室的分层协商及决策的工作机制,使不同层面和级别的问题能够分类得到迅速解决。

成立综合改革办公室(以下简称综改办)。综改办是综合改革协调工作小组常设工作机构,可以是独立建制的处级部门,或者与校办或事业发展与合作办学部合署办公,但独立运行,类似于项目管理里的项目管理办公室(Project Management Office, PMO),对学校所有立项项目进行宏观管理,并提供制度规范、信息服务、技术支持等,具体来说,负责项目立项评审组织、项目章程发布、项目过程监控、项目验收等。综改办要逐步建立并出台与学校改革进程相配套的项目管理规章制度,并将经过改革试点项目,逐步梳理成型的新的工作机制和流程,局部或整体替代原来的规章制度,使改革的成果能够固化和存留,同时促使学校由过去单纯的职能型组织,向兼顾职能和项目管理的复合型组织转变。

#### (二) 建立项目实施流程

参照项目管理五大过程组,建立项目管理实施流程:

##### 1. 项目启动

由综合改革协调小组或者业务部门提出项目需求,根据需求开展调研,提供可行性论证报告,落实初步财务资源,起草项目章程,项目章程里要明确记

录项目目的或批准项目的原因、项目审批的要求(包括项目成功的评价标准,项目验收评审的责任人,项目结束的责任人等)、总体预算、里程碑进度、可测量的项目目标和相关的成功标准、干系人清单、委派项目负责人(项目经理)并明确其权责、项目发起人或项目章程批准人的姓名及其职权等。由综改办组织项目评审,批准项目章程,任命并授权项目负责人(项目经理)实施项目,项目章程发文并在校内OA公布,项目所涉及的职能部门需配合项目负责人(项目经理)推进项目实施。学校应该每年设立相应的项目经费预算,并配合项目管理,建立项目经费审批的流程和机制。

##### 2. 项目规划

项目规划是项目的重中之重,实质上就是制定用于指导项目实施的项目管理计划和项目文件的过程。根据确定的项目目标,项目负责人(项目经理)带领项目团队制定项目计划并编制相应的管理文件,对项目的范围、成本、时间、沟通、质量、采购、风险、人力资源和干系人参与等各方面要素做出明确规定。制定项目管理计划是个渐进明细的过程,特别是对于改革性、创新性的项目来说,需要在项目实施的过程中不断地进行项目规划,编制项目文档。项目管理计划需要通过由综改办组织相关干系人进行的评审并获得批准,这样得到上下承诺的计划将构成项目执行的考核基准。

##### 3. 项目实施

项目负责人(项目经理)带领团队,按照项目管理计划,整合协调各方面的人员和资源,管理干系人期望,完成项目管理计划中确定的各项工作,监控各种变更,按照项目的规范要求来实施已批准变更。项目实施是真正花钱的过程,项目的一大部分预算将花费在实施过程中,项目负责人(项目经理)要根据项目预算和经费审批流程使用项目经费。

##### 4. 项目监控

项目实施是个动态的过程,项目监控就是要对项目的进展与绩效进行跟踪、审查和调整,识别并启动必要的变更。要建立项目变更控制机制,对照项目基准,避免随意变更,确保只有经批准的变更才能付诸执行。项目实施中,对于不影响项目基准的变更,需向项目负责人提交变更申请,批准后才能实

施;对于涉及到范围、进度、成本项目基准的变更,需向综改办提交变更申请,批准后才能实施。项目负责人(项目经理)定期向综改办提交项目绩效报告,接受综改办对项目的定期检查监督。学校质量监控与评价中心应以第三方质量评价机构的身份,对项目实施涉及的业务提供质量标准及规范,并配合综改办对项目实施质量保证审查。对于项目实施过程中出现的偏差,要采取纠正或预防措施,以确保项目在计划的轨道上推进。

### 5. 项目收尾

项目收尾包括项目阶段结束和项目正式结束。对于分为若干阶段,并有着明确里程碑节点的项目,每个节点阶段结束后,可以由综改办结合对项目的监控过程,组织对阶段性成果的验收;对所有过程和工作都完结的项目,由综改办组织项目发起人或机构,对项目进行整体验收。项目团队需要对所有相关项目文件进行归档,记录项目经验教育,提交给综改办,以便作为历史数据使用,形成组织过程资产。项目产出的改革成果或者是产品,可以移交给相应的职能部门去运营。对团队成员进行评估,释放项目资源。

(三)在可市场化运营的业务领域试点推行项目管理制

项目管理本质上是根植于市场化、企业化的一种管理手段和工具,在理念、流程和机制上与目前国开的管理体制还是有着很大的区别,因此不宜马上

全面推开,可以先在一些目前已经开始市场化运作探索的业务领域展开试点,比如非学历教育、社区教育、老年大学、学分银行、资源建设等,通过试点逐步建立适合国开的项目管理流程和机制。

总之,项目管理的本质就是通过建立一套科学的制度体系和流程规范,确保项目目标的达成,通过若干项目目标的实现,最终能够达成企业或组织的战略目标和愿景。因此,管理模式和体制机制上的改革和创新势在必行,设立综合改革协调工作小组和综合改革办公室,也仅是兼顾“旧城改造”和“新城建设”的权宜之计,从长远来看,要在组织构架、管理模式、运行模式上改革和调整,才能真正使项目管理融合到学校办学的运行机制中,在不能完全融合前,至少也保证试点的业务领域能够独立按照项目管理的机制和流程运作,而不是原有职能型管理机制与项目管理机制的双重叠加,这样就会完全抑制项目管理带来的效率和活力。项目立项后,要对项目负责人(项目经理)给予充分授权,支持其整合资源推进项目实施。同时,要在用人制度和激励机制上为项目管理制的推行做引导和倾斜,项目经理虽不具有行政级别,但应该享有相应的待遇,建立项目管理绩效考评机制,鼓励行政岗位和教师岗位的年轻人争做项目经理、资源产品经理、专业建设负责人,拓展年轻人的上升通道,逐步培养国开自己既精通业务又擅长管理的项目管理专业人才队伍。

### 【参考文献】

- [1] 王珠珠. 试论在远程教育中运用项目管理的理论和方法[J]. 远程教育杂志, 2005 (2): 7-11.
- [2] 强茂山. 成功通过 PMP(第3版)[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006.
- [3] 任正非. 华为将试点以项目为中心的管理方式[EB/OL]. 中国: 新浪科技, <http://tech.sina.com.cn/t/2014-12-25/doc-ic-esifvy1782228.shtml>.
- [4] John McMillan. 华为——项目经营助力全球化成果[EB/OL]. 中国: 项目管理评论网. <http://www.pmreview.com.cn/content-9-27-1.html>.
- [5] 李志强, 汤晓瑛. 清华大学继续教育管理改革探索与实践[J]. 继续教育, 2006 (7): 18-20.
- [6] [美] Project Management Institute. 项目管理知识体系指南(PM-BOK 指南第5版)(许江林等译)[M]. 北京: 电子工业出版社, 2013.
- [7] 杨志坚. 国家开放大学建设: 改革与创新[J]. 中国远程教育, 2013 (4): 5-10.
- [8] 杨志坚. 组建国家开放大学的几点思考[J]. 中国远程教育, 2011 (5): 15-17.
- [9] 刁庆军, 李建斌, 汤晓瑛, 王雷, 杨怡. 继续教育体制改革与转型的几点思考[J]. 继续教育, 2008 (6).
- [10] 吴薇. 非学历教育项目管理运营模式的探索[J]. 北京宣武红旗业余大学学报, 2013 (2): 30-35.
- [11] 王允修, 宗刚. 用现代管理理念审视高等教育项目管理——以“211”工程、“985”工程为例[J]. 学位与研究生教育, 2006 (1): 87.

[责任编辑: 张建荣]