

借助 P3M3 找准项目管理能力短板

■ 和君咨询集团业务合伙人 鲍威

K 设计院转型期能力建设之困

根据美国 ENR (工程新闻纪录) 与中国《建筑时报》联合发布的“中国工程设计企业双 60 强”的数据显示,2007 年工程设计企业 60 强的设计营业收入为 485 亿元,而工程总承包营业收入达到 735 亿元,这是自 2003 年国家提出“培育发展工程总承包和工程项目管理企业”以来工程总承包业务收入首次超过设计业务收入。在国家“走出去”战略的引领下,设计院的转型升级进一步加速,工程总承包业务发展迅猛,2013 年的工程总承包业务收入突破 1100 亿元大关,再一次超过设计业务收入。这些骄人的业绩掩盖不了设计院转型升级的困惑,由设计院转型的工程公司的项目管理难,项目管理能力缺失已成为业内共识。

K 设计院提出了“以设计带动工程总承包”的战略思路,即以设计为基础,通过向产业链的下游延伸,整合投融资、勘测、设计、工程咨询、采购、土建施工、设备安装调试、开车试运行及运营维护等业务,形成更为完整的产业链,促进设计院的转型,提升竞争力。K 设计院还组建了专门的工程总承包机构——工程公司,承担水利、水电和风电工程项目的开发与管理。由于 EPC 项目规模大,复杂程度高,设计、采购、土建施工、设备安装等环节的关联度和依赖程度高且相互制约,原来的单一设计项目管理模式已经很难适应管理上的要求。因此建设工程总承包项目管理能力成为 K 设计院工程公司的当务之急,它是保障企业实现发展战略目标的基础。在制定能力改进计划之前,需要先了解自己的能力和自己定位,需要借助一个测定和改进能力的标尺和工具,系统评估其项目管理能力,找准企业在工程总承包项目管理上的优势和劣势,为工程公司进一步的管理提升提供参考和建议。

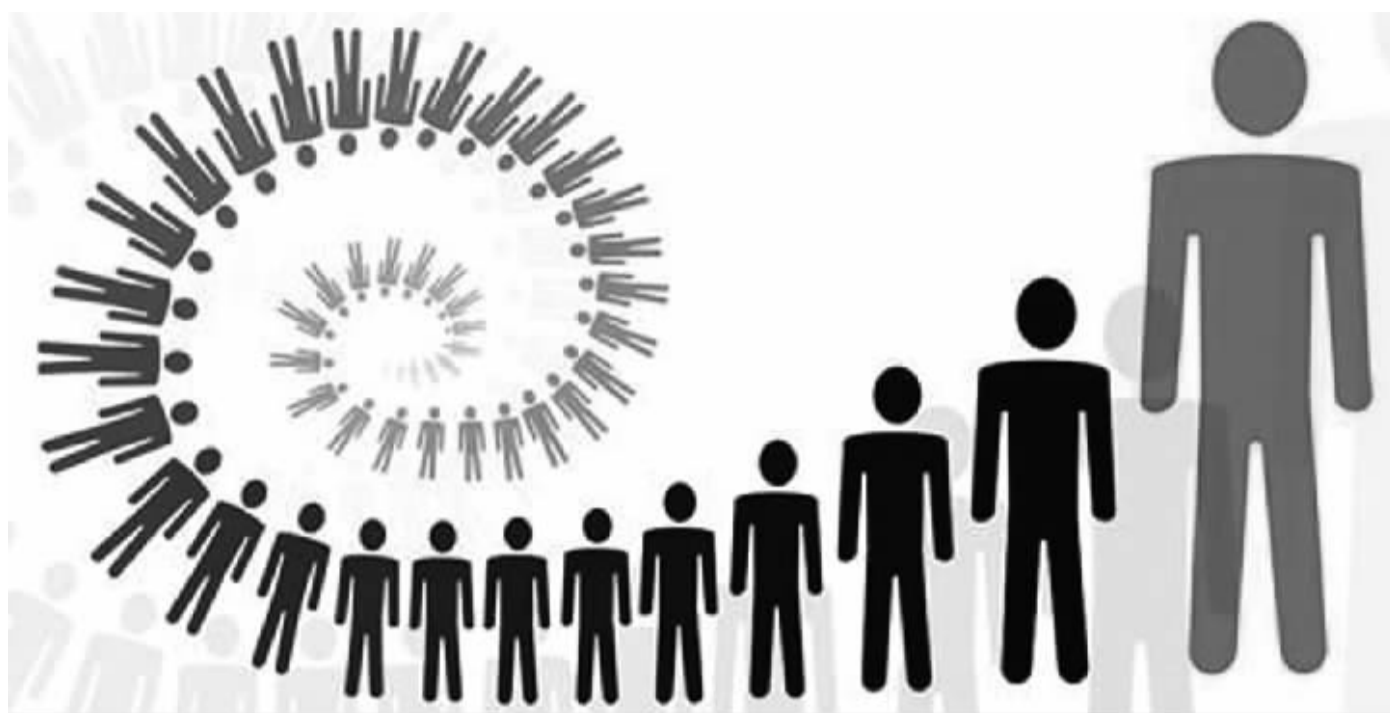
应用 P3M3

评估工程公司项目管理成熟度

1. P3M3 介绍

P3M3 是 Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (项目组合、项目群和项目管理成熟度模型) 的简称,该模型由英国 OGC (商务部) 开发,是基于美国卡耐基梅隆大学开发的软件能力成熟度模型 CMMI 演化而成。P3M3 包含三个子模型、七个管理维度和五个成熟度级别。

P3M3 的三个子模型分别是项目组合管理成熟度模型 (PM3)、项目群管理成熟度模型 (PgM3) 和项目管理成熟度模型 (PjM3),企业可根据实际情况选择其中的一个模块进行独立评估,也可以对三个模块进行全面的评



P3M3 的五个级别

第一级 初始级	缺少标准流程、方法和工具;无效的项目计划,项目控制很差;项目的成功依赖项目经理的经验水平,而不是整个组织的能力,成功的经验不能被复制
第二级 可重复级	组织保证每一个项目按照它自己的程序和步骤的最低标准运行,项目之间存在有限的一致性和协调;能够对成本、进度、质量及资源等进行有效监控;能够复制过去成功的经验
第三级 定义级	组织有它自己重点控制的项目流程,并且能够对这些流程进行灵活剪裁来适应特定的项目。
第四级 可管理级	组织获取和保持了对它的项目管理情况的明确的度量标准,并运行质量管理组织来更好地预测未来的绩效。
第五级 优化级	组织通过对项目的技术和问题积极主动的管理来实现流程的持续改进。

估。这三个子模型都关注决定企业项目管理能力的七个方面,也称之为专用属性:P3M3 将一个企业的项目管理成熟度分为五个级别,这五个成熟度级别从低到高分别是初始级、可重复级、定义级、可管理级和优化级。

P3M3 是一个多维立体框架,为我们提供了一个测量、对标和改进项目管理能力的方法和工具,能够帮助企业有效地进行项目管理成熟度的评估和诊断,找准管理上的短板,并制定相应的改进路径。

2. 评估方法流程

经过与 K 设计院的反复沟通,本次评估选取的子模型为项目管理成熟度,评估过程包括问卷调研、专题研讨会、资料研读、访谈、座谈会、对标分析等等。

问卷调研范围涉及工程总承包项目管理团队、工程公司及设计院各相关的职能部门及岗位,旨在了解该组织环境中的组织能力、管理流程及流程执行情况。

专题研讨会是 P3M3 评估的一种重要形式,参加人群应包括工程公司总经理、总工、设计院及工程公司的职能部门经理、项目经理及项目班子核心成员,一些受访者可能仅就项目层面的接受访谈,一些人能接受组织

及项目两个层面的访谈。研讨期间主评估师及评估师就工程总承包项目管理涉及到的管理控制、收益、财务、利益相关方、风险、组织治理及资源管理等方面进行交流,并与高层探讨发展与改进规划。

资料研读贯穿整个评估过程,需要详细查阅企业的流程、制度、工具与模板文件,并求证流程的执行情况。

最后通过对比企业自身当前管理状态和 P3M3 描述的指标,识别企业当前的优势、劣势和管理瓶颈,评估出企业的成熟度级别,决定企业需要从哪些方面进行改进,进而制定管理改进的路径和计划。

3. 评估结果与改进建议

K 设计院工程公司的项目管理成熟度的整体评估结果为二级,由于企业文化、业务性质、人员素质方面的不同,各维度的得分有所差异。收益的得分为 15 分,风险和管理控制的得分均为 25 分,其它的维度均得分 20 分。

根据各管理维度的得分及各项指标的特征识别出 K 设计院工程公司的优势和劣势,概述如下:

优势:

充分利用规划设计能力优势,撬动 EPC 业务的发展;

有良好的资源和人才优势,人员普遍素质高且技术管理经验丰富;

项目风险管理经验丰富,有统一定义的风险方法,并被广泛地应用于项目管理中;

劣势:

投融资能力较弱;

企业高层、中层及项目部三个层级的责权利不平衡,职责不清、角色不明;

项目管控及支持不足(人治现象严重);合格的项目经理储备不足,人才结构的不合理,考核激励机制不健全;

设计协调机制不健全,设计与工程公司分离,靠行政手段协调;

成本管理意识薄弱,缺乏系统的成本监控方法;

项目管理流程、方法、工具和模板不够完善

4. 改进建议

建议将项目管理能力改进目标设定为成熟度三级及以上;

组织优化,改变设计院原有的专业分工、职能式的组织架构进行调整,建立适应总承

包项目特点的强矩阵的组织架构。将设计总工纳入到项目核心团队进行统一管理和考核,消除工程与设计之间的沟通障碍,有效整合内部设计资源,充分发挥设计技术优势,提高设计及设计优化能力,降低工程成本。

建立院一级的项目管理部(PMO),并完善其职能,强化对院里的设计及工程总承包项目的协调和综合管理,使之逐渐发挥卓越运营中心的作用;

明确项目发起人及其职责,逐渐落实项目治理制度;

建立统一的计划和控制方法,加强项目计划、进度、资源、跟踪、报告等环节质量和一致性,以便整体上“符合目标”;

加强项目管理过程和阶段关口针对不同情况的定义和实施,以平衡过程规范和项目需求;

采用标准化的管理流程、模板对同类项目或一组项目群内的子项目进行统一的管理,可有效避免因地域不同、管理人员变动等因素带来的管理差异,利于提高管理效率,提升项目管理成熟度;

重点培养“技术+管理+商务”复合型人才,为员工提供职业发展路径;

与项目利益相关方建立“共赢”合作关系,相互支持与协助,共同完成项目。

5. 分阶段改进计划

我们建议该设计院工程公司通过两个阶段的改进,用 2-3 年的时间全面达到成熟度三级的水平。

第一阶段改进:基于本次的诊断评估结果,对 EPC 项目管理体系进行系统梳理和固化,全面达到 P3M3 关于项目和项目群第二级的要求,即保证每个项目都采用了自己的过程和程序且符合最低的界定标准。同时,建议对院里的设计项目也进行项目化管理体系的梳理和完善;

第二阶段改进:在整个设计院的项目管理体系完善之后,可立即着手制订项目管理中长期改进计划并定期对该计划进行跟进和评估,力争在 1-2 年左右的时间达到 P3M3 关于项目和项目群第三级的要求,即组织拥有自己的、集中控制的项目/项目群管理过程,并且单个项目/项目群在这些过程里拥有灵活性以适应其特殊需求。

小结

项目管理成熟度模型是在国外的商业生态和组织环境中孕育而成,虽然在不同国家经历了大量的应用和实践,但模型本身还不是很完善,在针对中国本土企业的应用中必然遭遇水土不服。要想让这些先进的工具和方法更好地服务于我们的客户,我们项目管理践行者需要做大量的二次开发和实证研究,使之在中国落地生根,逐渐适应中国本土企业的管理环境。

你是基于哪种人性假设去管理你的企业

■ 和君咨询集团业务合伙人 何晓岸

“人是什么?”这是一个根本性的哲学问题。从苏格拉底的“认识你自己”开始,中国儒家“人之初,性本善”的性善论、基督教的原罪说,马克思关于人的本质理论,马斯洛的“需求塔”理论等等,各种人性理论层出不穷,直至今日,人性问题仍促使人们不断去探索、解析。人们希望通过对人的理解,来寻求一种核心的价值观念,并通过这种核心价值观念的确立,为实践活动确定合理的方式,再通过这种合理的方式来达到最佳的效果。

人(员工)对企业的发展起到重要的作用,对人性的理解是管理理论和管理方法的基础,管理理论的构建和方法的设计,都是以对人性的一定的看法为基础的。在管理中针对不同的人性假设,出现了不同的管理模式,纵观人性假设发展的五个阶段,“受雇人”、“经济人”、“社会人”、“管理人”、“自我实现的人”可以看到基于不同假设下的不同管理模式乃至最后截然不同的管理效果。

管理是以人为中心展开的人、财、物的协调活动,任何领导者,在实施管理措施的时候,都会自觉不自觉地对人的本性、本质有所看法。在实践中,不同的人性观念衍生出不同的管理模式和管理效果。“经济人”强调经济效益,基于此假设的管理模式强调的工作效率,经济投入的最大产出,人被视为工具,员工在企业的生存与发展可想而知,富士康是典型的代表。令人可喜的是中国很多企业都在尝试基于“自我实现的人”(有尊严、有价值)的人性树立企业的核心价值观和管理体系,以下主要选取笔者感受颇深的几个案例进行浅析,使企业管理者从人性的假设对企业管理实践的运用中做出更多的思考和探索。

“自我实现的人”是心理学家马斯洛提出的假设。在他提出的需要层次理论中,自我实现是最高层次的需要。所谓自我实现,是指人都需要发挥自己的潜能,表现自己的才能,唯此人才会感到满足。“自我实现的人”认为人有自动的、自治的工作特性,因而管理制度应保证员工能充分施展自己的才能,充分发挥

他们的积极性和创造性,主张下放权力,建立决策参与制度、提案制度、劳资会议制度,把个人的需要同组织的目标结合起来。由此可见,“自我实现的人”假设,是建立在认为人是勤奋、有才能、有潜力基础上的。很多企业管理者基于此在管理中进行了实践,并取得了可喜的结果。

案例一:即便是低端的行业和最基层的员工都有自我实现的需要

很多服务企业都在学习海底捞,为什么只学到了皮毛,如给你发了手机的袋子或者一根橡皮筋,学后面不学了之,其核心关键是企业经营者并非基于对基层员工的自我尊严的体现和自我价值的实现去构建自己的管理模式,只是学到了海底捞的最表层的的东西,笔者层和成都多家火锅店的服务员沟通,服务员抱怨说“老板都想我们做好服务,多干活,但又抠得很,不想多付钱,还都是扣钱,你说我们咋个微笑服务,主动服务。”

同样都是来自农村的孩子,在不同企业的管理模式下其心态、个人发展却迥然不同。成都有一家叫“一佳”的美发连锁企业,现在成都拥有 70 家连锁店。二年前笔者在家附近的一条街路过这家美发店时,恰逢这家美发店开业,员工多是 80 后、90 后的年轻人,非常主动热情邀请我去免费体验,让我感受到了他们的专业服务,我也因此成为了他们的会员。

本文不是讨论他们的服务有多么专业,更重要的是去挖掘他们的员工为什么这么有干劲和快乐地工作。经过了解发现,这家公司的老板吴总是美发助理出身,经营“一佳”美发十多年到现在拥有 70 多家连锁店,基于对美发行业最基层员工的心态和人性的把握,吴总尤为重视对员工的教育和自我实现,正如德阳洋楼聂圣哲所说管理的本质是教育一样,吴总专门成立了培训中心,对员工分层分级进行不同的培训,培训内容不仅仅是技术的培训,更重要的是心态、价值观的引导,同时每天的店面晨会由员工轮流主持,每人每天轮流分享工作生活的感受,让员工充分参与到店面管理中。

但我让感受最深的是这家店无论从前台主管到洗发工到美发师每个人都把视所在店当成自己所开的店一样去经营,说到公司都有自豪感,因此我在思考“究竟是什么让从事美发行业这么基层工作的员工具有这样的工作态度。”后来我找到了答案,吴总没有把这些员工当成雇佣人,而是把他们当成合作伙伴,每个专业系列都有其发展晋升通道,最终成为真正的合作伙伴(股东)。

举例来说一个店的店长(店长必须从美发师做起)享有这家店的一定比例的股份,收入与经营业绩直接挂钩,除了店长外,享有股份的还有洗发技术主管、前台主管、美发总监,这就意味着如果你是一个最基层的洗发工,你可能来自农村,学历只有初中毕业,但对“一佳”来说不重要,重要的是只要你肯学肯干,不断成长晋升,在“一佳”你就可能成为股东,而这样的事情是这些在美发行业从事最基层洗发工作的员工们从来不敢奢望的,在“一佳”把不可能变成了可能,所有的员工在这里看到了希望,每个人都是潜在的合伙人,所以他们有最高的工作热情和专业态度对待所有顾客,因为他们在一个在人世看来很低端的一个行业里找到了做人的价值和通过自己的劳动可以自我实现的机会,而这一切都源自于“一佳”的经营者基于人性正面假设的管理模式的构建,而这个假设更源于吴总自身从美发助理到企业经营者的自我成长历程的深度思考和对人性假设在企业管理中的深度探索。

案例二:主动参与比被动执行更为有效

笔者曾服务过一大型央企,其在川的一个分支机构的总经理陈总在基于人性假设的管理模式创新让笔者感触良深。陈总是一个在国企管理风格比较另类的管理者,所谓另类是指陈总特别愿意和员工待在一起,亲自备课和给员工上课,每天请最基层的员工喝茶聊天,相信只有不合格的管理者,没有不合格的员工,并勇于在管理中创新实践。

这家央企的绩效考核指标历来都是从集团到分子公司层层分解考核到员工,甚至部分只有公司才能承担的指标也硬挂到员工头上,美其名曰千斤重担人人挑,人人肩上有指标,执行几年后,员工怨声载道,心里想:“反正是你硬压下来的指标,我也完成不了,大不了你就扣点钱。”结果考核多流于形式,效果一直不佳。四川的这家分支机构业绩在集团排名一直不佳,属于最后一梯队,员工士气也不高。

陈总被派到了这家分支机构做总经理后,经过深入调查,大量倾听最基层员工的意见后,做出了一个大胆的决定,年度考核指标分解从“自上而下”的方式变成了“之下而上”。原来考核指标是公司压到部门,部门再压到员工,陈总反其道而行之,不给部门和员工定指标,让部门经理组织员工充分参与部门新年发展的目标和重点工作讨论,让员工感受其自身与部门发展的密切关系和重要性,最后让员工自己报考核指标和考核标准,部门经理把所有员工的指标汇集后,再组织员工开指标讨论会,让员工自己公布自己制定的考核指标和理由,如果员工自己在讨论会上能有理有据地阐述的指标,其他员工也无异议的话,那员工的指标就此制定下来,部门指标的最后确定也是同样的方法。可能有

人会认为让员工自己申报,他们肯定会少报,标准也会定得很低,这样一来公司的指标怎么能完成。

但实际结果出人意料,员工所报指标均比过去的指标高,且具有很强的实操性,能有效衡量,部门指标也是如此。最后整体汇总,公司的指标值竟然超过集团下达的值,由于都是员工和部门自己制定的指标,各部门和员工都拼足了劲,一定要完成自己制定的目标,公司的氛围一扫以前的懒散缺乏士气的状况,结果到年终,公司指标完成远远超过集团下达的指标,这家子公司的业绩从集团的第三梯队提升到了第二梯队,让人刮目相看。

笔者曾经和大量的一线员工进行访谈,听到员工说得最多的一句是“陈总这么信任我们,我们不能辜负他,指标都是我们自己定的,如果我们都完不成那还算人吗?”。当我问到“你们没想过把指标尽量定低些吗?”,他们都诧异地看着我说“树活一张皮,人活一张

脸。在指标讨论会上自己当作大家我说出那样低标准的指标,别人会怎么看我,我还有什么脸面。”虽然这些员工说出的话都是那么朴实,但却让我深刻感受到人的尊严和自我价值的实现对企业管理效果的影响有多大,当我们的企业经营管理者如果能深刻洞悉到人性的假设在企业管理实践中的重要性,并将其运用到企业的管理实践中,让员工在企业中和工作中充分感受到做人的尊严和成就感,那将会对企业产生不可估量的生产力。

但现实中,企业经营管理者基于人性正面的假设,包括人都是需要被尊重的,人都是愿意主动的,人都需要自我实现的,去建立企业管理模式和制度的太少,多是基于雇佣人、经济人的人性假设去设计管理模式和制度,或许从企业规模来说某些企业是成功的,但从员工的成就感与幸福指数来说却是极低的,这样的企业也很难成为受人尊敬的企业。

和君集团一直在寻找中国最美企业,笔者发现这些最美的企业规模或许不是太大,企业家或许也不是特别有名,但是他们都有一个共同点,那就是企业家都是基于人性的正面假设去构建企业的核心价值观和管理体系,企业都成为了让大家尊重的企业。正如很多人谈任正非,谈华为的管理体系,更多是从技术层面去探讨,去没有从最根本的“人性的假设”去看华为,笔者曾听到华为前副总裁邢总对华为管理模式的分享,让我感触最深的也是最关键的一句是“其实很多人没有看懂任总和华为,都是去学华为的管理体系,那只是最后的结果而已,最重要的是要看华为是如何基于人性的假设去设计其管理模式和制度的,无论是华为的文化还是华为的基本法还是员工持股都是基于人性的假设而设计的。”

这正验证了一句俗语“画龙画虎难画骨”,管理体系只是企业对人性的认识的载体,最为精髓的应是体系和制度背后对人性的假设。对于我们做管理咨询行业的人来说,如果只是基于制度体系本身的科学性和合理性去设计,而没有考虑制度体系背后的人,笔者相信这样的制度体系本身或许是没有问题的,因为缺乏了人性的假设却很难执行和实施。