

Preliminary Study on the Practice of Project Management Thought in Office Management

Kejian Yang

School of Geodesy and Geomatics, Wuhan University, Wuhan, Hubei, 430079, China

Abstract

Office work is very important and complex. This paper discusses the feasibility of project management ideas in the office. Through the four steps of determining goals, planning, implementation supervision, and task summary, processing the complex tasks to ensure that the office work is efficient and orderly. In addition, this paper also discusses some misunderstandings that should be avoided in practical application.

Keywords

project management thinking; office management; preliminary study on practice

项目管理思想在办公室管理中的实践初探

杨克俭

武汉大学测绘学院, 中国·湖北 武汉 430079

摘要

办公室工作十分重要,也复杂多样。本文探讨了项目管理思想在办公室中实践的可行性,通过确定目标、计划制定、执行监督、任务总结四个步骤,将复杂任务流程化,从而保证办公室工作既高效有序,又人尽其责。此外,本文也探讨了实际应用中应避免的一些误区。

关键词

项目管理思想; 办公室管理; 实践初探

1 引言

各类机关的办公室工作是十分重要的。首先,办公室既要联系上级,承办领导交付的各种任务,又要向下布置、监督、执行各种事务。其次,办公室作为一个单位的行政枢纽,其各项工作均要围绕该枢纽展开,办公室要发挥其枢纽作用。另外,办公室工作任务又是极其繁杂的,可以说是事无巨细,杂事纷呈。

办公室工作类型复杂多样,这种复杂性首先表现在任务的多头并行,由于人员的一岗多责,往往一人手中同时有多项任务需要处理。其次,任务的轻重优先级不同,有的任务时间要求性极高,需要限期完成,不允许任何的延迟;有的任务重要性极高,不允许任何的差错和瑕疵;而有的任务则涉及资源的调度和分配,甚至涉及到跨单位之间的协调,流程极为复杂。此外,办公室工作还存在周期长短不一、彼此

制约与依赖严重等其它特点。

由此可见,有效布置和管理办公室工作,使其充分发挥单位枢纽的作用,是一项极具挑战性的任务。本文探讨了如何将项目管理思想应用于办公室管理实践中,通过确定目标、计划制定、执行监督、任务总结四个步骤,将复杂任务流程化,从而保证办公室工作既高效有序,又人尽其责。

2 项目管理思想

项目管理理论是起源于第二次世界大战,并在上世纪八十年代后得到充分发展的一种先进管理理论^[1]。它以具体项目的管理为研究对象,通过定性、定量相结合的方法,将先进的管理理念和手段引入日常的项目管理中,极大地提高了管理的效率。项目管理理论具有成熟的理论基础和方法体系,在许多实际的项目管理过程中发挥过重要的作用^[2]。

纵观项目管理理论的发展历程,其经历了产生、理论体

系形成、发展和完善阶段。上世纪50年代,由于大型工程项目的需要,管理与工程人员在实践中形成了能够在预定的时间内用有限的资源和资金高效的完成预期工程目标的方法,即项目管理思想的雏形。如美国杜邦公司和兰德公司于1957年一起研制了一种系统的计划管理方法关键路径法(CPM)^[3]。美国海军于1958年在研制北极星导弹核潜艇时,提出另外一种系统的计划管理方法PERT^[4]。80年代,一批具有极高学术影响力的项目管理专著出版^[5],它们集众多专家和管理者的思想于一体,为项目管理搭建起基础的理论体系。时至今日,项目管理思想已逐渐成熟,并广泛应用于各行各业的管理之中,并细分出项目组织管理、项目时间管理、项目成本控制、项目质量管理、项目风险管理等各种分支。

3 项目管理思想在办公室管理中的运用

虽然办公室的组织架构远非大型企业般复杂,但是其工作同样具有长周期、并行性、多头绪等特点,因此,存在运用项目管理思想的实践基础。在办公室实践中运用项目管理思想,可以遵循下列步骤。

3.1 确定目标

对具有一定执行周期的办公室工作,可以施行项目管理思想。项目管理的第一步是确定项目的目标,并对目标的可行性进行适当的评估。与IT业的软件项目管理不同,办公室任务项目具有比较清晰的目标,且可行性是经过验证的;IT业软件项目通常采用自下而上的评估策略,而办公室任务则是以自上而下的上级下达方式进行部署的居多。明确项目目标一方面是为了将上级领导的意图进行有效的贯彻,并具象化为项目的终极目标,另一方面有利于形成参与者的共识,使得参与者根据自身参与的角度从不同的维度深入理解项目,从而为项目的顺利实施打下基础。

3.2 计划制定

由于适用于项目管理思想的办公室任务往往具有一定的复杂性,因此,在项目正式执行之前,需要制定详细的计划,并对计划进行适当的评估。其后的具体步骤如下所述。

(1) 任务分解

任务分解是依据任务的性质,自上而下对任务进行拆分和细化,形成树状的层次结构。所拆分的任务通常称之为“活动”。最小活动节点周期一般以“天”为单位进行控制。

(2) 活动连接

任务分解仅仅依据任务的性质完成了任务的逻辑分解,但是仍然未对各个活动按照其目标进行时间上的衔接,这一步通过活动连接完成。在活动连接前,需要对每个活动赋以执行周期属性,通过对每个活动的执行周期评估和观察,可以强化计划制定者对该活动的理解程度,有利于作出合理的任务工作量评估。

活动连接的输出通常是流程图。为了获得合理的流程图,通常需要先按照“最早”维度对活动流程进行自左向右的正向遍历,再按照“最晚”维度对活动流程进行自右向左的反向遍历。两次遍历的结果形成最终的流程图。与常规的流程示意图不同,活动连接所形成的流程图不仅具有时间维度的可视化,更为重要的是,它对各个活动的时间起始点、活动工作量进行了初步的界定。

办公室任务往往属于有终极完成时间约束的制约型任务,因此,在生成有向网络连接图时,更多的应该关注以任务结束时间为约束的反向遍历过程,以确保任务能在规定的结束时间前完成。

(3) 寻找关键活动

活动连接过程所形成的流程图是一种有向连接网络图,描述了各个活动是如何连接(如:并行、依赖等)形成有效的执行路径的。网络图中每个具体的活动具有5个基本属性,即最早开始时间、最晚开始时间、最早结束时间、最晚结束时间、以及活动周期,并由此可以计算出每个活动的缓冲期。依据图论思想,这些路径的集合中,必然存在一条关键路径,该路径上的每个活动的缓冲时间为0,即最早开始时间与最晚开始时间相同(同理,最早结束时间也与最晚结束时间相同),这些活动自然被命名为“关键活动”。关键活动的关键性在于不存在缓冲的时间,因此对关键活动提出了较高的要求,即每个关键活动必须在规定的时间内完成,才能不对总体任务造成拖延。相比之下,非关键活动由于缓冲期的存在,允许在缓冲范围内灵活安排活动,从而为下一步的资源分配预留了适当的空间。

(4) 资源分配

任何活动都是依赖人去完成的,办公室工作尤其如此。但是,由于办公室工作的特殊性,其人员的分工往往是多任

务的,且任务并行性很强,往往导致人力资源不能与实际活动匹配。多任务表现在办公室人员通常是一岗多责的,一个任务在没有完成之前,经常被其它优先级更高的任务抢占了时间;并行性则是在进行一个主要任务时,还必须同时兼顾指导或监督其它的任务。因此,在对实际各个活动进行人员资源配置时,需要考虑到这种特殊性。正因为这种特殊性的存在,配置资源后的任务网络图与初始的网络图存在较大的差距,通常表现在任务的总周期被延长。但是,由于办公室工作通常是具有终极结束时间约束的,此时必须根据各个活动的特点,或调整其活动顺序,或细化分解活动,重新生成新的活动网络图,以达到时间制约的目标。

(5) 计划发布

在充分考虑活动特点与人员资源的平衡制约条件下,最终生成的任务网络图具有了实际可操作性。通过 OA 办公系统的日历,可以将其发布到各类人员。

3.3 执行监督

将任务计划投入实施时,必须执行强有力的监督。由于每个细化的活动具有明确的起始时间和完成时间,并具有一定的缓冲弹性(除关键活动外),因此便于承办人员合理安排自己的工作。同时,由于各个活动具有明确的完成时间,承办者也理解其工作的拖延会造成这个任务的延误,因此有利于提高承办者的工作积极性。此外,关键活动的承办者也认识到,其所承办的活动不具备缓冲弹性时间,该类活动的任何延迟都会导致这个任务的延误,因此必须投入全部的时间和精力,确保该关键活动的顺利完成。

3.4 任务总结

在每个具体任务完成后,办公室应该及时对任务完成情况进行总结,发现实际执行过程与计划的差异,并找出造成差异的原因,以吸取教训,便于下次进行任务计划时进行调整。办公室也可以及时发现不同人员的能力差异、能力适应性,以便在今后的任务中合理分配工作,做到人尽其才。此外,为了充分发挥项目管理思想的效能,管理者也必须掌握一定的技术技能,如利用微软的 Project 软件辅助进行任务分解、甘特图生成、网络图遍历、关键路径发现等等。

项目管理思想并不是万能的银弹解决方案,需要根据实际情况灵活使用。同时,也需要在办公室实践中力求避免一些应用误区。

(1) 前提条件

首先,适用项目管理思想进行办公室工作安排的任务往往是长周期型任务,任务周期通常跨度超过数周。因此,对于需要短时或者即时完成的任务,并不适合项目管理思想。其次,该类任务通常是需多人协作完成的,比如:组织大型国际会议时,需要会议主题协调、场地协调、人员分工协调、参会住宿与接送协调等等,只有多人协同才能顺利完成。因此,对于单人即可完成的任务也不适合于采用项目管理思想进行管理。第三,该类任务往往存在人员资源竞争或冲突,需要项目管理手段进行有效的协调。

(2) 避免滥用

要避免对项目管理思想的滥用。对于具有明确的目标,且短周期(如 1~2 天)即可完成的任务可以使用 GTD 思想或手段,既能保证任务的顺利完成,又可避免复杂的任务计划过程。对于单人即可胜任的工作,在任务完成时间不可推迟的情况下,也可采取番茄时钟等手段,及时跟进任务的细节流程,并通过资源倾斜确保任务不被延期。

(3) 适当剪裁

在办公室实践中需要灵活运用项目管理思想,避免机械套用。对于流程复杂、人员协调困难、周期较长的大型任务,可以严格执行上述的项目计划流程,以制定出严谨的任务推进计划。但是,对于一些流程较为简单的任务,尽管具有较长的任务周期,也可简化上述流程。例如,可以在任务分解的同时配备资源,避免资源匹配时对已形成的活动网络图的大范围调整。对于人员资源充分但是流程复杂的任务,则可略去资源匹配的过程,而是在任务执行时根据需要调配资源。

4 总结

本文探讨了项目管理思想在办公室中实践的可行性。由于办公室管理工作的重要性和复杂性,可以通过确定目标、计划制定、执行监督、任务总结四个步骤,将复杂任务流程化,从而保证办公室工作既高效有序,又人尽其责。同时,也要根据办公室工作的实际,灵活运用该思想,避免一些应用误区。

参考文献

- [1] 荣国平,张贺,邵栋,等.软件过程与管理方法综述[J].软件学报,2019,30(1):62-79.
- [2] 吴之明.项目管理引论[M].清华大学出版社有限公司,2000.

- [3] Kohler W H. A preliminary evaluation of the critical path method for scheduling tasks on multiprocessor systems[J]. IEEE Transactions on Computers, 1975, 100(12): 1235–1238.
- [4] Luttman R J, Laffel G L, Pearson S D. Using PERT/CPM (Program Evaluation and Review Technique/Critical Path Method) to design and improve clinical processes[J]. Quality Management in Health Care, 1995, 3(2): 1–13.
- [5] 池仁勇, 张定华, 王飞绒, 余浩. 项目管理 [M]. 清华大学出版社有限公司, 2004.