

项目管理案例系列[6]：如何进行项目管理才具有执行力？

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_149662.htm

说明：项目管理案例系列由项目管理者联盟[PMU]制作推出，版权所有。该系列以PMU会员实际项目案例为蓝本，结合项目管理专家点评和PMU会员分析，真实、深入、可鉴。导读：项目执行力，是实现公司经营战略目标的关键点。只有激发出公司员工的激情，营造一种特殊的企业文化氛围，才会有助于执行力的提高。本文就项目开发执行力的界定、项目开发在执行中存在的问题以及如何采取应对措施几方面展开论述，并以事实证明，卓越的公司不仅在战略规划上需要花费时间或努力，并同时表现出卓越的执行力。（一）案例正文 我所在的公司是一家集研发、设计、生产、销售和服务的水电控制设备企业。公司规模不大，约80人。公司的项目管理部门成立也只有2、3年时间。我以前是技术工程部的副主管，今年年初时，转职项目管理部任副主管。目前我公司的项目管理部应属于弱矩阵型，每个项目的成员来自各职能部门，职能部门主管的影响力和决定权大于项目经理；项目的特点鲜明，每个项目的外部联络部分包括业主、设计院以及其他厂家，内部要组织设计、生产和服务。项目经理在项目启动之初就会制定执行计划表格，该表格由其他关键部门共同认可，但是在执行的过程中始终不能够有效实现，而且由于项目经理的权利有限，当计划落空时，相应的纠正和处罚程序极难实现。盘点一年，展望未来，本人深感郁闷，但是奈何计穷无术，特此请教！（二）专家点评 胡允清：华中理工大学工学硕士

，高级工程师，PMP。资深项目管理实战专家、咨询顾问。在汽车、摩托车和IT行业任职近20年，有丰富的项目管理实战经验和团队建设管理经验。为数十家企业提供项目管理咨询和内训服务，主要客户有三星汽车、比亚乔摩托、天润物流、小熊维尼（中国）家电事业部、长虹中山分公司、泰科电子、日精电子等。胡允清点评：这是项目管理实践中存在的比较普遍的问题。判断一个项目组织是强矩阵型组织结构还是弱矩阵型组织结构，并不能以是否成立了一个专门的项目管理部门来简单认定，最终还是要看项目经理和各个职能部门经理是如何分享项目的控制权和项目资源的调配权。在一个近似弱矩阵型项目组织中，项目经理对项目成员的薪酬、绩效评估、晋升等的影响力有限或基本没有影响力，在这种情况下，如何提高项目管理的执行力，我给出一些建议供大家参考。（1）执行力是与组织文化密切相关的，但组织文化的形成、发展和成熟是一个漫长的过程，我们不能期盼在短时间内通过组织文化的调整改变来提高项目的执行力，但在组织内实施项目管理是提高组织执行力的有效手段。

（2）建立一个清晰的项目管理流程是项目管理部门首要的事情。项目管理流程是一个指导组织内所有项目（至少是一类项目）的执行文件，它定义了相关人员和相关部门在项目活动中的工作范围、工作过程和职责。这个流程一般由项目管理部门起草，经过相关部门讨论修改，最终由项目管理部门、相关职能部门审批，最后由公司管理层终批生效。如果项目管理部想拥有更多的项目控制权，这时候就可以利用一下公司管理层的影响力了。（3）在项目计划方面，尽量让项目成员参与项目计划的制订，让他们了解项目的全貌，参

与决定就意味着承诺，这样做出的项目计划才是职责明确的、可操作性强。尽量主持召开项目启动会议，邀请一位公司高层参加你的会议就更是锦上添花了。（4）在项目工作安排方面，特别注意管理好各个接口，如项目成员之间或部门之间的工作交接，技术交接、资源交接。交接处是最脆弱的、最容易出现问题的地方，就如同一根甘蔗，总是断在有结的地方。（5）加强项目沟通，适量增加项目信息收集、整理、分析和发布的频次，这样能及时发现项目问题，利于及时采取纠正措施。可以通过电子邮件等手段，及时将项目进展情况、存在的问题和纠正措施通报给全体项目成员、不要忘记抄送给项目成员所属部门的经理，如果有必要，甚至抄送给公司管理层。对工作交付好的成员要及时表扬，对工作交付差些的成员要督促帮助他们改进，我想没有那一个项目成员愿意看到项目经理在电子邮件中向他提出改进建议了。（6）项目结束时，千万不要草草了事，除了收集整理项目文档、作项目总结外，有条件的話，主持召开一个总结会议。没有条件也要发一个电子邮件，宣布项目顺利结束，指名道姓对项目成员和项目职能部门经理对项目工作的贡献和支持表示感谢，如果能从公司管理层争取到一些物质和精神奖励就更好了。如果对达成绩效事先有奖励承诺，就一定要及时兑现。项目管理是一门实践性的学科，没有一个方法能解决所有的项目问题。项目经理只有通过项目的实践，不断提高自身的项目管理能力，形成自己的管理风格和人格魅力，才能逐步提高项目的控制能力和项目的执行力。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com