

项目综合管理：制造型企业的项目化管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260089.htm

一、 制造型企业的主要特点

1、 产品生命周期越来越短 过去在企业中流行着 “开发一代，生产一代，销售一代” 的说法，然而随着消费者需求的多样化发展，一般的中小企业已显得力不从心。许多企业曾红火一时，但由于后来产品开发跟不上，造成产品落伍之时，也就是企业倒闭之日。例如当今的计算机，几乎是一上市就已经过时了，就连消费者都有些应接不暇。

2、 产品品种数飞速膨胀 因消费者需求的多样化越来越突出，厂家为了更好地满足其需求，便不断推出新的品种，从而引发新一轮又一轮的产品开发竞争，结果是产品的品种数成倍的增长。而有些企业一味地紧跟市场，销售链条稍一中断，就导致大量的库存占用大量的资金，严重影响企业的资金周转速度，进而影响企业的再续竞争力。

3、 对交货期的要求越来越高 随着市场竞争的加剧，经济活动的节奏越来越快，其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。如果一个企业对用户要求的反应稍慢一些，很快就会被竞争对手抢占先机。因为对现在的企业来说，市场机会几乎是稍纵即逝，留给企业思考和决策的时间极为有限。因此，缩短产品的开发，生产周期，在尽可能短时间内满足用户的需求，已成为当今所有企业和管理者易为关注的问题之一。那么针对当前的中小企业如何能做到这一点呢，让我们先分析传统的制造型企业的运作模式。

二、 传统制造业的运作模式

1、 一般制造型企业的组织结构：职能型组织结构

2、 各职能部门

的职责 研发部：项目立项；开发与设计；样品制作和测试；文件归档与产品交付 工程部：工艺流程设计；工装夹具设计制作；作业标准建立；生产线平衡；制程问题分析 品质部：来料检验；制程管制；成品管制；品质工程；协力厂辅导 PMC部：协调出货计划；物料需求分析；采购管理；仓库管理 生产部：人员管理、教育训练；生产进度控制；效率改善；品质改善；安全管理；整理整顿.

3、职能型组织优缺点分析

优点：1) 在同一个组织里把具有相同职业特点的专业人员组织在一起，减少了重复工作 2) 成员之间有一个在他们具体职业知识和技能上交流进步的工作环境 3) 沟通线短，对于部门内部的问题反映迅速 4) 在职能部门内部，有明确界定的职责和权利

缺点：1) 组织里的每个职能部门只关心自己的业绩，使整个组织具有一个狭隘性，不注重与其它部门的团队协作，很少有相互有益的沟通 2) 等级结构多，解决问题及制定决策进展缓慢，容易引起问题的相互推诿和投诉，影响整个组织的工作气氛 3) 部门之间没有正式的沟通线，职能部门间的竞争和冲突会妨碍信息流动 4) 项目范围从一个部门移到另一个部门，故不容易进行整体综合管理

因此，企业的生存和发展，需要一种更为先进的管理模式，把企业中的人、财、物和信息等资源，高质量、低成本，快速及时地转换为市场所需要的产品和服务。因为质量是企业的立足之本，成本是生存之道，而时间则是企业发展之源。没有好的质量，就无法得到消费者的认可，企业所提供的产品和服务就无法在市场上立足；没有低的成本，企业就没有实力进行价格竞争，无法获得再生产所需要的资金而难以为继；而企业要适应不断发展的消费需求，就必须能在最短的时间里提供消费者所

需要的产品和服务，因此生产周期（产品研制和生产时间）就形成了能否适应企业发展需求的关键。三、如何以有效的管理方式将产品研制和生产阶段更好地控制质量、成本和提前交货期，提高对用户的需求响应速度呢，那就是企业化项目化管理。

1、项目管理的背景（1）项目管理是50年代后期发展起来的一种计划管理方式，它一出现就引起举世瞩目。1957年，美国杜邦公司把这种方式应用到设备维修，把维修停工时间由125小时锐减到78小时；1958年美国人在北极星导弹设计中，应用项目管理技术，竟把设计完成时间缩短两年。由于项目管理成效显著，自从60年代以来，它被广泛地应用到各行各业，以及国家和地区政府乃至联合国，它不仅适用于大公司而且也适用于各种小型企业。（2）什么是项目管理 项目实际就是一个计划要解决的问题，或是一个计划要完成的任务，有开始的起点和结束的终点，可以分解为多个子任务。在项目活动中，运用知识、技能、工具和技术，通过启动、计划、执行、控制和收尾5个过程组，以实现或超过项目干系人对项目的要求和期望。

2、企业项目化管理的定义 我们将企业中一次性的、具有明确目标、预算和进度要求的，多任务的活动视为项目，并按项目的专业化技术和方法进行的管理，从而比常规方法更好更快地实现目标的管理，它是一个涉及到跨部门，跨专业的团队的组织活动。

四、企业项目化管理的运作体系 1、企业项目化管理的组织结构 矩阵型组织结构 2、矩阵型结构是职能型组织结构与项目型组织结构的混合，其优缺点分析如下：优点：1)项目目标显而易见，责任明晰，客户直接与项目经理沟通，对客户的反映迅速 2)在跨职能环境中，有利于培训有能力的项目经理或

项目管理人员 3) 最大限度地利用公司资源，职能专业知识可供所有的项目使用，由项目与职能部门分担资金成本 4) 可以得到职能经理的更多支持，更好的协调，可广泛征求意见，解决问题 5) 信息流动良好，水平(项目知识)横跨各职能部门，垂直(技术信息)贯穿整个组织 缺点： 1) 对项目成员而言，有一个以上的上司 2) 双重责任和权力、权力平横和不良沟通系统会带来混乱 3) 职能部门经理不大可能将他们的最好的资源给项目，当很多项目同时执行时，分享稀缺资源可能会带来部门间的问题

3、项目化管理的支持系统

(1) 公司的项目管理工作由总经理领导下的项目办公室协调各项目组完成，项目经理可由职能经理担任，项目组成员由不同的职能部门工作人员担当。(2) 项目办公室的主要任务是收集和提出项目建议，甄选和确认项目，审核和控制项目计划，管理相关的文件、报告和信息；制定项目信息管理和项目会议制度，设立专门的信息管理员，协助项目经理召集定期和不定期的会议，传达并存档会议纪要；建立独立的项目管理文件体系，规定项目管理工作程序和具体方法。(3) 企业为了鼓励职能经理的职业发展，在对他们的评价和考核中除了对他原先的部门工作的业绩指标考核外，也加入了对他们所组织领导的项目的考核。通过公司的各项考核机制，保证在项目工作中的成员有充分的积极性和成就感。(4) 各项目经理按照项目管理的程序和运用各种技术工具确定项目的目标预算、进度、里程碑计划、WBS、人员分工及控制和反馈方案，报项目办公室备案。项目办公室要对项目立项、项目关键点检查、项目执行状态、任务完成情况、重大突发性事件、项目变更、项目进度、项目管理等方面进行统一的控制和调

整。（5）针对项目进行过程中，许多人不想自己做决定的现象，项目办公室制定相应的激励措施，保证勇于提出鲜明观点和勇于决策的人以不同级次的回报，同时保证那些试图用新办法但告失败的人不受惩罚，创造一个敢于创新的氛围。（6）在项目办公室加入业务专家（PMP或IPMP），避免项目经理在“不得不做决定”的时候缺乏专业支持；另开展内部培训为项目管理工作建立坚实的群众基础。

4、项目化管理的运作程序

（1）当企业接到一个产品订单/合同时，由总经理下达给项目办公室，项目办公室对产品订单/合同进行分析分类：

- a、当产品订单为老产品时，可直接下达给生产部，由生产部按原运作程序作业，按质按量按期交货。
- b、当产品订单为新产品时，根据客户的产品和货期的要求，召集各职能经理进行合同评审：
 - 1) 确定交付物、工期、费用；
 - 2) 拟定项目经理。在产品研制阶段，由研发部部门经理担任项目经理；在产品生产阶段，由生产部部门经理担任项目经理；
 - 3) 由项目经理根据合同要求，与项目办公室共同确定跨部门合作的项目成员，如上述的项目化管理组织结构图所示。
- c、在产品研制阶段（项目立项设计开发样机制作与测试交付生产），项目组：由研发部、工程部、质量部选派专人组成，其成立原因如下：
 - 1) 设计人员不熟悉生产现场和工艺路线，由工程部人员参与指导协作，
 - a、便于设计的产品能与实际的生产能力相匹配，能形成工业化生产；
 - b、在设计过程中，工程部人员可协助样机制作，完成产品生产流程和作业标准书。
 - 2) 设计人员不了解相关产品的检验标准，由品质部人员参与过程测试，
 - a、结合生产情况，保证测试的全面性；
 - b、将测试中发现的设计问题尽快反馈给设计人员作相应的改

进；b、完成生产过程中的相应检验标准和规范。3) 项目经理亦可安排一名设计工程师协助跟进此项目的开发进度，培训其相应的项目管理能力：与其它成员的沟通、协调能力，项目的进度控制，成本、工期的控制等，作为项目经理的储备人选。d、在产品生产阶段（试生产周转--交付客户），项目组：由生产部、工程部、品质部、PMC部组成，其成立原因如下：1) 由参与设计的工程、品质人员对生产人员、QC人员进行工艺和操作培训。2) 参与试生产的指导、调试、问题反馈，保证试产的顺利进行和一次合格率。3) 由PMC部的仓管人员，及时与生产联系，保证生产物料的有效供应、产成品的周转及按期交付。如果产品批量小，尽可能试产与生产同时进行，缩短生产过程中的停顿，保证交货期；如果产品批量大，试产合格后，各职能部门各就各位按原运作程序作业即可。（2）当企业同时接到多个新产品订单/合同时，a、在产品研制阶段，项目办公室要组建多个项目组，根据合同要求和客户大小，1)或指派研发经理为项目经理，逐个逐个项目地攻克和交付，2)或指派相应设计工程师担任项目经理，带领各项目成员并行完成项目3)或指派其它职能经理担任项目经理，通过并行竞争考核，挖掘更优秀或更具潜力项目经理人b、产品生产阶段，同上执行即可5、项目化管理对企业管理的改善（1）解决项目化过程中的“一个人，两个老板”的现象，是将“两个老板”合二为一，将职能经理与项目理由同一个人担当，在领导项目时，对项目的结果负责，同时又对职能部门的业务负责。（2）这种结构有效地利用了公司的资源，减少了部门间工作的冲突，增加了横向沟通，降低了每个项目的执行成本，使部门经理

有机会通过领导和参与各种项目，获得更多领域的知识和技能，丰富多部门、多专业管理的经验和阅历，使他们的个人价值提高能够胜任未来的高层职务，获得职业上的发展。

(3) 通过项目化活动，不仅针对制造方面，而且是对企业技术和管理的全面改进，使技术的进步，管理水平的提升及新产品从R&D到客户手中的速度更快，成本更低，改善了企业原来粗放的计划方式 (4) 项目化管理，通过与一项工作关系最为密切的人参与并负责该项目，而使员工的责任的提高改进的效果更好。形成了强调团队和相互支持的企业文化，改进了问题的处理和沟通，降低了项目的风险。(5) 按项目方式管理，培养了一种风险管理意识，在项目进行前就评估可能对项目产生影响的因素，并开发出应急的计划，改变了以前在项目出现重大变化时的被动的亡羊补牢的工作方式，提高了风险管理的技能和意识。 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