

启动全面项目管理中海外工总项目管理体系分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E5_90_AF_E5_8A_A8_E5_85_A8_E9_c41_272400.htm

问题的提出 中国海外工程总公司作为典型的项目型企业，获取并高效地完成项目是企业赖以生存的方式。随着公司跨越式发展和业务全球化，不断提高公司对多项目进行高效管理的能力，成为公司必须面对的挑战。同时，在项目实施过程中如何对不同文化、知识背景和宗教信仰的员工进行管理并开展属地化管理，使其迅速形成生产力也成为公司亟待解决的问题。面对日益增长的规模和越来越宽的管理跨度，如何进一步提高管理的效率，整合企业资源，改变目前项目管理的模式，逐渐提上了我公司的日程。企业开始反思项目管理方的效益和效率问题。具体的有以下几个方面：我们请项目管理的专家做过一轮又一轮的培训，可还是发现项目管理水平并没有稳步增长，项目经理谈起理论一套一套的，可在具体实践上，还是对项目管理的理论抱着怀疑的态度，项目管理体系管用吗？我们的情况比较特殊，直接拿项目管理的体系来套用是否有水土不服的问题？我们花了许多钱引入项目管理系统，可还是发现大部分功能用不起来，问题出在哪里？造成这些困惑的理由是多方面的，概括起来主要是两方面的问题：一是“横向立法”不系统，二是“竖向执行”效率低。先谈“横向立法”的问题。在项目管理体系的建设过程中，首先会碰到许多“点”上的问题。比如，如何做好项目计划？如何在项目团队内部做好沟通工作？如何计算项目成本？如何有效地进行项目控制？做好这些工作的前提是承担这些任务的人具有

相应的意识和技能。手段是培训、沟通与不断的完善。但是做好这些工作仅仅是解决了“点”的问题，我们常常可以看到许多项目型的企业，拥有高素质的项目经理，但项目管理的质量照样上不去，其原因就是“面”的问题没有解决好，说得直白些，就是企业缺乏一个项目管理的框架，个人的技能没有上升到企业层面。比如，项目经理是否具备市场意识，这是一个点的问题，而企业通过什么措施保证项目经理具有市场意识，这就是面的问题，即“横向立法”不系统。再谈谈“竖向执行”效率低的问题。许多企业是在局部层面上引进项目管理体系，这种思路导致企业在解决一些问题的同时，又出现新问题。比如，项目考核的问题，表面上看来，这是一个如何确定绩效指标的问题，但实际上，这个问题依赖于企业整体的项目管理环境，客观的项目绩效的确定需要大量的项目数据支撑，比如，项目的真实成本，项目的真实进度等，就这一点来说，恐怕就不是单点的项目管理方法所能解决的。再比如，项目管理的理念和方法落不到实处，可能就是因为企业没有建立起整体上的业务框架，导致在项目理念实现的过程中出现互相冲突的现象，导致项目管理方法大打折扣，最终阻碍项目管理方法的进一步应用。解决方案企业中出现的一些问题是相互关联的，解决这些问题需要站在系统的高度。需要企业从根本上建立起项目管理模式，将项目管理与公司的战略紧密结合。项目管理不单单在项目内部实施，而应逐步演化成为公司整体管理的重要组成部分，即实现“全面项目管理”即“基于项目的管理”。基于项目的管理模式，其建立过程并不能一蹴而就，需要企业经过多年的积累和持续改进，那么，企业应该如何建立相应的路线

图，从而有条不紊地实现目标呢？笔者认为，概括来说，管理就是三件事，一是搭建组织架构，二是确定并不断优化管理流程，三是为每一步流程制定工作标准。这其中要应用项目管理的工具、方法，要使用现代化的信息网络手段，建立全面、及时、共享的企业项目信息管理系统。建立一个完整的项目运作体系需要方方面面的努力，因为其复杂，有时候反而使企业产生了相应的困惑：如何才能抓住核心点？笔者认为，良好的项目运作体系可以作到重点突破，通过一个好的“点”切入，并以此为核心展开其它工作。其核心就是：流程切入，系统配套。如下图：以流程为切入点，建立项目运作体系，需要有清晰的目标。这个目标，就是要打通两大流程，并实现两者之间的集成：项目管理流程，形成从项目启动、规划、执行、控制及反馈的循环；业务流程，以市场开发为例，就是市场开发的全生命周期流程。在打通流程的过程中，必然会对相关的战略、组织、绩效、IT产生相应的影响，在这个过程中，就可以实现“系统配套”的过程。

全面项目管理体系建设的实践中海外从项目级和企业级两个层面上运用项目的知识、工具、技术和方法，以企业战略、管理流程、方法和工具为基础，以项目管理信息系统为载体，对远程、跨文化和具有众多利益相关方的多项目进行信息捕捉、资源整合、过程监控、评价激励的管理系统，形成具有中海外特色的项目管理体系。具体来讲，中海外项目管理体系贯穿于公司所承担项目的启动、计划、实施、监督、收尾的全过程，遵循PDCA循环的工作方式，从利益相关方的期望与责任、流程/方法/工具、评估/修正/奖惩四方面考虑，涉及项目管理规章制度的增加与修订、公司组织架构的

调整、海外项目部的建设、人员的选择与培训、项目管理与质量体系的整合以及项目管理信息系统的开发等多项内容。主要由四大系统组成：修订公司现有的项目管理制度、规范和流程，形成和公司全面项目管理体系相适应的制度体系。建立与全面项目管理体系相适应的组织体系。以前的公司管理模式是：上层是管理部制，执行阶段是项目制。项目管理部门类似监理公司，项目管理未进入全生命周期的前期，公司的“设计”质量、公司的战略风险防范和总体效率的职责没有责任部门，因此需要从项目全生命周期的理念上来设定有效的关键控制点，制定企业项目管理层次、阶段，调整公司组织结构，来适应公司业务发展和项目导向型企业的需要；成立项目管理委员会，其下设项目管理办公室。项目管理委员会不是常设机构，根据某个具体项目的需要才召集开会，而项目管理办公室是常设机构，为项目管理委员会服务。这两个机构隶属于董事会，直接对公司的董事会和CEO负责。这个部门对企业负责，而不是对项目负责，业务部门对项目负责，这个机构会将管理化为杠杆，使公司整体资源得到充分利用。利用先进的信息化手段，建立项目管理综合信息平台。构建全面项目管理流程体系。这里的IT系统，不仅仅是指项目管理软件，如P3、MS Project等。而是一个综合性的IT支撑系统。包含大量的信息支撑，包括项目成本、进度、材料、人力资源、资金以及管理程序等综合性的信息。建立与流程配套的绩效考核体系。落实人本管理，加强员工的竞聘与培训，有效地衡量项目决策者、项目经理、项目成员的绩效，使全面项目管理的参与者良性互动，可持续发展。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

