

浅析项目管理在冶金机械制造企业中的应用 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__E6_B5_85_E6_9E_90_E9_A1_B9_E7_c41_272403.htm

摘要：分析了矩阵式项目管理的基本原理及组织结构，阐述了市场经济条件下对现代企业管理的要求，并结合企业自身实际，引入矩阵式项目管理的运作体系，紧密围绕市场三要素QCT(质量、成本、时间)，对项目进行计划、组织、协调、控制等一系列活动，最终达到项目预期目标。进而以企业自身的实践说明在实施项目管理后，有效地使项目处于受控状态，使企业管理得到改善，经营业绩逐步提升。提高了企业的综合竞争能力，使企业在多变的市场环境中更具有发展潜力。关键词：矩阵式项目管理；计划与控制；发展潜力

引言 随着市场经济在中国的快速发展、中国加入WTO以及全球经济一体化的发展趋势，国内冶金行业各大钢厂设备的大量扩容和技改，这给冶金机械制造业带来了前所未有的发展良机。宝钢集团常州冶金机械厂(以下简称常冶厂)作为中国500家最大机械工业企业之一，近年来，冶金成套设备在企业中所占比重大幅度增加，面对多变的市场，如何占有更大市场份额，如何使产品优质高效地满足用户要求，这对常冶厂的企业管提出更高更新的要求。原有计划经济体制下的国有企业，大部分沿用职能式的管理模式。各职能部门职责和权力相对独立，实行单线纵向管理，横向管理界线模糊，缺乏有力的组织来进行协调。对于一个项目，各职能部门很难保持高度一致，而且职能部门之间易冲突，难以协调，最终职能式的管理使企业整个系统对项目的质量、成本、进度难以作出快速反应，导致企

业资源冲突，成本增加，企业很难做细、做精、做强。因此，人们也认识到，对于一个项目，采用常规的运行管理方法往往难以奏效，企业有必要引入先进的企业管理方法，以科学的项目管理办法组建项目化运作体系，才能推动企业向前发展，从而使企业不断适应多变的市场环境。

1 矩阵式项目管理

(1)项目定义：由一组有起止时间的、相互协调的受控活动组成的独特过程，该过程要达到符合规定要求的目标(包括时间、成本和资源等约束条件)。(2)项目管理定义：对项目各方面的策划、组织、监测和控制等连续过程的活动，以达到项目目标。同样质量管理过程和目标适用于所有项目管理过程。(3)项目管理者在理解和掌握项目管理基本概念的基础上，还必须具备相应的基本能力。例如：范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、风险管理、采购管理、交流管理、集成管理等。(4)项目管理图。通过核心工作与辅助工作凭借项目管理工具和技术来集成管理，达到项目的目标。(5)矩阵组织的基本原则：必须有一人花费全部的时间和精力用于项目，并有明确的目标和责任；必须允许项目作为一个独立的实体来运行；必须同时存在纵向和横向两条通讯渠道(项目经理之间项目经理与职能部门负责人之间)无论是纵向或横向的经理(或负责人)都要为合理利用资源而进行沟通 and 磋商；要从组织上保证迅速有效的办法来解决矛盾；各个经理都必须服从统一的计划；(6)矩阵式项目管理组织结构。由组织结构图不难看出，项目经理与职能部门是横向并列关系，项目团队成员既要项目经理负责，又要对职能部门经理负责。矩阵式组织结构集中职能式和项目式的优点，产生职能式与项目式之间的交互作用，加

强了横向之间的管理和协调；(7)矩阵式项目团队的组织结构。项目经理直接向最高管理层负责，并由企业最高管理层授权。图中虚线表示职能部门负责人既要对其直属上司负责，也要对项目经理负责。项目部是一个由若干人员组成的独立实体，为实现共同的目标而协同工作的组织，通过计划、组织、控制、协调等一系列项目活动，最终达到项目规定要求的目标。

2 企业化的矩阵式项目管理

2.1 常冶厂矩阵式项目组织结构

(1)常冶厂为适应市场需要成立五个项目部，并作分类，项目计划部、连铸项目部、冷轧项目部、热轧项目部、备件项目部，五个部都是相对独立的实体，各自组织本项目部的工作，并直接由最高企业管理层授权，对最高企业管理层负责。项目计划部负责计划管理以及各种关键资源的平衡工作，其它四个项目部均需服从统一的计划。(2)项目团队组成。为避免项目经理与职能部门负责人之间权力冲突，常冶厂将部分职能部门负责人作为项目经理，在这个组织结构中，这个人既是项目经理，又是部门负责人。突破了原有职能业务型组织形成，减少了部门间的工作冲突，增加了横向的沟通能力。在项目经理的领导下，项目生产主管、技术主管、质量主管等全过程参与项目运作，有机地将生产、技术、质量结合在一起，形成高度的目标统一，并对职能部门进行横向管理，对其部分资源作出合理调度和分配。紧紧围绕市场三要素Q，对项目进行计划、组织、协调、控制等一系列活动，最终达到预期项目目标。

2.2 矩阵式项目管理的运作体系

为保证项目部正常运作，自2002年7月，常冶厂相应制订了各项目部试运行的主要职能，明确各项目部的职责和工作范畴，建立了对项目部的考核机制。根据ISO9001：2000质量

管理体系，制订了相关管理办法，如生产技术准备管理办法、生产作业计划管理办法等36个程序文件，使项目管理在ISO9001：2000质量管理体系下规范运作，把项目四要素(工作范围、质量、成本、时间)有机地结合，达到项目预期目标。

2.3 计划与控制 (1)项目计划部侧重于计划，其它四个项目部(连铸、冷轧、热轧、备件)侧重于计划实施。由项目计划部编制生产总体计划经最高管理层批准后，交其它四个项目部进行实施和控制。其它四个项目部将总体计划细化分解，并对相关处室和分厂进行项目管理和控制。(2)计划与控制实行二级管理。项目部制订年度计划、阶段性计划以及大中日程计划，分厂编制月度计划、班组作业计划、小日程计划来保证项目计划结点。实现计划条线的二级管理，同时，项目部对分厂进行管理，分厂对班组资源进行合理分配和调度来满足项目要求。(3)鼓励项目管理人员使用网络图、甘特图、PERT等计划编制工具，培养基础的项目执行人员。例如常冶厂板坯连铸扇形段是常作项目，在工厂已形成一定批量生产，利用Project(甘特图)等常用的计划编制工具，编制生产作业计划，尤其是编制较为详细的大中日程计划，比较方便。(4)网络化管理，提高信息处理速度。随着办公自动化(OA)，生产管理系统、计算机辅助设计系统CAD、计算机辅助工艺系统CAPP、经营信息管理系统的应用，全厂各部门之间信息共享，大大提高了信息处理速度。

3 通过实施项目管理后的成果 (1)提高了企业对市场的应变能力，降低了成本，加速了项目提交用户的速度，企业经营业绩逐步提高。例如上钢一厂连铸项目成套设备共3 700t，通过实施项目管理步骤，前期技术、生产充分策划—关键、批量零件样件试制攻关—成批

零件生产一首批装配提前组织(暴露各种问题)批量装配、交付，取得了用户反应较好的结果。(2)改善了企业管理，加强与营销部门的接口工作，有效地使项目受控，使生产、技术、质量形成统一整体，加速了物流、资金流的周转速度。(3)多层次人才的培养，使一批项目经理、项目主管获得了更多知识和技能，并使他们的个人价值得到了提高。(4)强化了计划功能，加强了进度控制，改变了企业粗放型的计划管理模式。以“一图三表”精细管理，来推动项目按计划实施。

4 结束语

项目管理是一个新生事物，需要企业不断地推进项目管理建设，并结合企业实际，通过深化项目管理、优化整合各种资源，采用合理的项目化动作体系，才能使企业健康、稳步发展，使企业在多变的市场变化中更具竞争优势，企业才具备更大的发展潜力。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