

大型制造企业的项目化管理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E5_A4_A7_E5_9E_8B_E5_88_B6_E9_c41_450021.htm

随着科学技术的进步和生产力的发展，经济活动的节奏越来越快，其结果是每个企业都感到客户对时间方面的要求越来越高。如果企业对客户要求反应稍慢一些，很快就会被竞争对手抢占先机。因此，缩短产品的开发和生产周期，在尽可能短的时间内满足客户的需求，已成为当今所有企业最为关注的问题之一。

一、传统制造业的运作模式

一般制造型企业主要的职能部门有研发部、工程部、质量部、PMC部及生产部。研发部的主要工作是项目立项、开发与设计、样品制作和测试、文件资料归档与产品交付；工程部的的主要工作是工艺流程设计、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；质量部的主要工作是材料检验、制程管制、成品管制、质量工程、协力厂辅导；PMC部的主要工作是协调出货计划、物料需求分析、采购管理、库房管理；生产部的主要工作是人员管理、教育及培训、生产进度控制、效率改善、品质改善、安全管理、整理整顿；

一般制造型企业的组织机构都属于职能型组织结构，其优点是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；成员之间有一个可以进一步交流具体职业知识和技能的工作环境；相互沟通线短，对于每个部门内部的问题反映迅速；每个职能部门有明确界定的职能和权利。其缺点是组织里的每个职能部门只关心自己的业绩，不注重与其他部门、项目团队的相互沟通；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扯皮，最终影响整个项目组织的进度；部门之间没有正式的沟通线，职能部门之间的竞争和冲突会阻碍信息流动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、物和信息等资源高速地转化为市场所需要的产品和服务。

二、如何进行企业项目化管理

项目管理作为一种计划管理方式，一出现就引起全世界的关注 1958年，美国人在北极星导弹研制中应用项目化管理，研制时间缩短2年。由于项目管理的应用成效显著，自20世纪60年代以来，便被广泛应用到各行各业，它不仅适用于大型企业，而且电适用于各种小型企业项目管理是以项目为对象的系统管理方法，它通过若干个临时、专门的柔性组织，对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制，以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合诉调与优化我们将企业中一次性的、具有明确目标、预标和进度要求的并且是多任务的活动视为项目，并设立专门的组织机构进行管理，从而比常规方法更好、更快地实现目标，它涉及到一个跨部门、跨行业的项目团队组织机构。企业项目管理的主导思想是把任务当作项目实行项目管理，即“按项目进行管理”企业项目管理就是站在企业高层管理者的角度，对企业中各种各样的任务按项目实行管理，是一种以“项目”为中心的长期性组织管理方式，其核心是基于项目管理的组织管理体系。

1. 企业项目化管理的运作体系

项目管理的常见组织形式有职能式、矩阵式和项目式。企业采用何种组织结构形式应视项目的特点而定。当项目的规模较小，需跨越的职能部门较少时，应考虑采用职能式的组织形式，一般适用于技术型项目；当项目的周期较馐时，应考虑采用项目式的组织形式，一般适用于多

项目的管理；当项目比较特殊、复杂，企业从未经历过或该项目具有很多新内容，则应考虑采用项目式的组织形式；当项目管理组织有较丰富的经验，能合理分配项目所需的资源，较好地处理实施中不确定的各种因素，并能同时管理多个项目，应考虑采用矩阵式或项目式的组织形式；当高层管理者能接受面向对象的管理思想，并大力支持项目管理团队的工作，应考虑采用矩阵式或项目式的组织形式；当项目价值较大时，可采用项目式组织形式；当项目的资源集中在某一个或几个部门时，可采用职能式的组织形式

2. 矩阵式组织结构

矩阵式组织结构是职能式与项目式组织结构的混台，其优点如下：项目目标显而易见，责任明晰，客户直接与项目经理沟通，对客户的要求反馈迅速。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。最大限度地利用企业资源，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。可以得到职能经理的更多支持，更好地协调业务。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。矩阵式组织结构的缺点为：对项目成员而言，有一个以上的领导。存在双重责任和权力，权力失衡和不良沟通系统会带来混乱。

职能部门经理不大可能将他们的最好资源给项目组织。

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