

航天一院项目管理的实践与发展 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E8_88_AA_E5_A4_A9_E4_B8_80_E9_c67_470493.htm

航天一院经过近五十年的发展，建立并形成了一套具有自身特色的系统管理体系和科学的管理方法，为以“载人航天工程”为代表的运载火箭成功研制提供了坚实的保障。构建项目管理体系是发展根基 随着国防科技工业体制改革的不断深入，国家对军工科研单位的政策也在不断调整，国家宏观环境、用户行为、军工集团公司的经营机制和运作模式均发生了重大改变。在型号科研生产由国家指令性计划逐步转变成为国家用户需求与市场需求相结合、由单一型号研制转变成为多型号研制与批生产相结合、由单纯完成国家计划任务转变为注重社会效益与经济效益相结合的新形势下，曾为多年型号研制发挥了重要作用的科研生产管理模式的，难以适应当前多型号研制并举、研制和批产并重的需求，难以做到多项目的进度、质量、成本的科学策划、平衡、协调及控制。一系列复合因素致使一院必须针对新环境、新要求深入研究以往管理模式的优劣，正确处理好继承、创新与发展的关系，在系统工程管理的基础上构建科学的项目管理体系。项目管理者联盟 一院目前正处于快速发展期和战略转型期，也处于重要的战略机遇期。作为总体单位，一院要发挥型号任务的指挥职能，更好地完成任务，就必须从传统的直线职能管理模式转变为以项目管理理论为基础的职能管理与项目管理相结合的矩阵式管理模式。构建项目管理体系的设想，体现了一院2006年 - 2020年发展战略规划的客观需要；体现了提高核心竞争力

，提升多项目组合集成管理能力的客观需要；体现了参与国际航天项目合作和国际市场竞争的客观需要。构建项目管理体系的有益尝试 项目管理体系的科学构建是一院系统思考、整体推进、重点突破的实践探索过程，其中信息化技术应用是促进一院项目管理加速成熟的助推器。一院将项目管理应用推进与信息化建设工作紧密结合，以建设互联互通、安全高效的信息网络设施为基础，以建立项目管理信息系统为核心，以促进型号研制生产能力和综合经营管理水平提升为目标，大力推动项目管理体系建设。调整科研生产管理模式，为构建项目管理体系提供组织保障。一院成立了本部相关部门牵头的改革小组，在广泛调查、深入研究的基础上，遵循航天型号研制规律，对原有型号科研生产管理模式进行调整，进一步强化了科研生产管理的整体策划能力、顶层设计能力和综合管理能力，对已立项的在研型号成立型号办公室，强化院长领导下的总指挥负责制。提高型号科研生产综合管理能力，逐步理顺型号管理与本部综合管理的关系，并逐步向项目管理模式过渡，为实行公司化管理打下良好基础。通过调整，使型号管理过程中的“职能”、“事权”相对集中，信息流通与处理效率得到提高，初步达到了职能完备化、界面清晰化、管理流程化、结构扁平化、考核明确化的既定目标，使型号综合协调能力得到有效加强，资源配置更为合理。以型号研制过程中的重大问题协调流程为例，在模式调整前需要五六个环节、最长需要7个环节才能完成的协调工作，在模式调整及相应的组织结构建立后，一般2个最多3个环节就能完成同样的工作，管理线路明显缩短。出台《型号管理办法》，为项目管理体系构建提供指导依据。科研生产管

理模式和组织结构的调整，必须制定与之配套的制度规范作为各项工作开展的基础，以适应组织变革的平稳过渡。为此，一院在科研生产模式调整中融合项目管理理念，颁布了《型号管理办法》，作为型号研制生产中开展各项活动的原则性、纲领性文件为一院项目管理体系的构建提供了指导依据。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