

投资师辅导：保证年度经营计划落地（1）投资项目管理者考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022__E6_8A_95_E8_B5_84_E5_B8_88_E8_c41_583299.htm 越来越多企业开始重视战略规划，同时也把年度经营计划与预算编制当成了每年年底或年初例行的一项重要任务，但执行效果如何呢？有太多的企业，尤其是中小企业年度经营计划停留在了编制完成阶段，致使企图心是有了，目标也定了，但新的一年开始后，往往是穿新鞋走老路，到年终总结时，年初定的目标多成了泡影，原因何在？笔者认为，除了受内外环境不可控的因素及缺乏执行人才等原因外，还有个重要原因，就是很多企业还未掌握“项目管理技术”这一能保证年度计划落地的重要管理技术。我们知道，企业的年度经营目标是指会反映在财务上的数字结果。如：销售金额、销售数量、获利率、成长率、市场占有率……等，这些数据是经营结果，要达成这些财务数据，必须要有一系列的过程管理目标，如：客户满意度、产品直通率、交期达成率、生产能力提升率、原辅料损耗率、成本降低率、人才培养目标达成率……等。这些过程管控目标，有些可直接相应的职能部门独自负责，有些则必须要靠跨部门的合作才能完成。如生产能力提升单靠生产部门往往是做不到的，还经常需要在人力资源提供培训，需要工程部门就车间布置、运行路线、工艺方法配合做些改进；再如很多企业产品制造过程中，部分制程是外包给其他厂商来完成，因此直通率指标的达成，不只取决于企业自己的生产部门要关注，还要求外包厂商也能完成才行。这些需要跨部门合作才能完成的指标，如何实现？这就需要用到项目

管理技术。把投资建设项目管理师站点加入收藏夹 什么是项目管理？项目管理的经典定义是：以项目为对象的系统管理方法，通过一个临时性的专门的柔性组织，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协调与优化。一个项目的领导常常被称为“项目经理”，其实这种“经理”（manager）的含义已不再是传统意义上在生产线上负责的管理者（manager一词的本义）。因为他所领导的团队远不是那么层次分明，“指挥与控制”不再有效，代之而起的是“激发、引导与协调”。以项目为中心的团队因具体的生产、研发或管理创新项目而建立，一旦项目完成，它就可能解体，项目经理的权限也被收回。有人把这种管理方式称为“电影摄制组模式”。一个电影制片人为了生产一部电影，就会把在他看来最适合这部影片、但属于不同的制片公司的各类专业人员（从导演、主演到化妆师）召集在一起，组成一个富有创造性的“能人班子”。影片摄制完成，这个“能人班子”即告解体，当然这并不排斥这个班子的某些人会因为某部片子而再度走到一起来。世界第一CEO杰克韦尔奇创建的无边界管理思维，实际上就来自于项目管理的精髓，核心内容就是围绕公司目标，将各团队之间加以有效整合，将线的组织转换成了面的组织，这种虚拟的组织打破了企业中部门和级别的界限，将组织的管理活动由静态变为动态，彻底打破传统组织中沟通与交流的各种边界，从而使团队成员之间围绕目标形成了四通八达的现象，使一个大的企业组织中的各单位或个人，除了履行重复性、连续不断、周而复始的部门职责外，还参与到一个个充满活力的小团队之中，有效的避免了组织层面的目标在

执行过程中，各部门相互推诿的现象。《财富》杂志曾经断言：“21世纪是项目管理 PMP 的世纪，因为一切商务活动都可能化为项目。”其实，德鲁克在上世纪50年代，就说道：“6000年前，督造基奥斯金字塔建造者的那个人肯定比今天任何一位 CEO 都懂得多。”之所以说那个人比任何一位 CEO 都懂得多，就在于他管理的不是一个超大型的公司而是一个超大型的项目。在中国企业中，将项目管理这一繁复又最精微的管理技术用到出神入化的企业家，应是台湾的王永庆先生，王永庆先生创建的台塑企业屹立60年而不倒的秘诀中，有一条就是持续的推动专案改善。台塑集团每年都通过计划性、全面性或部份性将作业方法、作业流程、采购成本等各项费用中不合理处、无效率点、浪费项目等作合理化改善，以项目方式规划及执行，台塑集团在60多年的发展历程中，及时外部市场环境处于萧条不景气的时代，台塑从内部改善着手所获得的收益，也完全能抵消外部环境所带来的消极影响。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