

访谈神龙汽车有限公司项目主管何磊 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/63/2021_2022__E8_AE_BF_E8_B0_88_E7_A5_9E_E9_c41_63563.htm

何磊介绍：神龙汽车有限公司项目主管，华中科技大学澳门大学MBA。曾任武汉神龙汽车有限公司产品开发部工程师、技术采购部采购经理

，2001年至今任武汉神龙汽车有限公司项目主管，负责东风标致307项目的产品开发项目管理,已成功实现商业化目前负责雪铁龙凯旋项目的工业化项目主管工作。参与并负责了多个新车型开发项目管理工作，精通企业新产品开发和生产组织过程，曾任职新车型项目计划经理，负责新产品从开发到投产整个过程的计划组织和协调,同时对中外双方在管理理念和文化差异也具有较深研究。

项目管理者联盟简介：项目管理者联盟是国内知名的项目管理网站和项目经理会员组织，致力于为国内项目管理人士提供最便捷的信息和交流平台，促进项目管理在国内的发展和进步。项目管理者联盟同时也是专业的项目管理培训服务商和人才服务商，全面提升企业

项目管理与执行能力（1）项目管理者联盟：何经理，很高兴有机会与您交流一些项目管理话题，首先请谈谈项目管理在汽车制造企业中应该的情况如何？汽车研发项目管理与其它行业项目管理有哪些特点？何磊：项目管理在汽车行业的应用在最近几年取得了很大发展,特别是近年来国内轿车市场持续升温的背景下,国内各大汽车公司纷纷加快了新车上市的步伐.提高产品开发能力,不断投资扩产为项目管理在企业中的推广提供了契机.项目管理就是通过最短的时间内开发出成本最低符合质量标准的新车型.现在国外汽车厂广泛采用的平台

战略,就是通过在一个底盘上开发出不同车型的方法,它能大大降低开发费用,提高新车上市的速度.并能最大限度的实现规模效益.神龙汽车公司在同一平台下建立项目组,通过组建矩阵式的管理团队,运用项目管理的方法在成本,质量和进度上对项目进行管理.通过对关键节点的定期审核来实现项目的控制,保证在项目开发周期实现项目质量,成本和时间的最优化.汽车研发项目管理的特点主要是:项目持续时间长,通常要2-3年.项目投资大,通常在一个平台上开发一款新车型投资都在几十个亿RMB以上.新车投产质量要求高,对新车的外观和功能都提出越来越高的质量目标。我认为难度最大的还是体现在对项目人力资源的管理上,由于开发新车型通常要有几千人同时为项目工作,并且参加项目的人员来自公司各个部门,项目协调和沟通的难度很大,需要各个部门都能在项目总体目标开展工作这要求很高的项目管理水平。与其他行业相比我们采用的项目管理方法更加简单实用,通常对技术方面的背景要求较高,更多的体现在项目进展的汇报和风险监控上。

(2) 项目管理者联盟:何经理,神龙汽车有限公司的项目管理体系和流程是怎样的?贵公司项目管理体系建设中,有哪些成功做法,可以让同行企业借鉴吗?何磊:神龙汽车有限公司的项目管理是建立在平台战略的基础上的,通过在同一个平台上建立项目组,通过项目与各职能部门一起建立项目组,通过矩阵式组织实现对项目的管理.项目管理从项目立项开始,通过项目前期策划,可行性研究,项目正式启动,项目计划质量和成本目标的建立,项目实施阶段通过建立立标会的形式对项目阶段性的目标进行检查,对项目下一阶段质量目标进行确认和调整.最后在项目结束阶段对项目进行验收和总结。在项目管理体系建立中,首

先要通过在项目中与各部门实际情况逐步推进,对项目管理体系应该形成统一的文件,建立相应的程序和方法,并建立各自的经验反馈,在今后的项目中避免出现同样对项目阻碍性的问题.特别是要注意项目结束后的经验反馈要在下一个项目中借鉴。我认为对项目团队的建设上要注重形成一个具有凝聚力的集体,成熟的团队可以减少磨合期。

(3) 项目管理者联盟：何经理，请问神龙汽车有限公司对于项目管理人员的有哪些能力方面的要求，公司又是如何培养、提高项目经理的管理水平的？何磊：我们对项目管理人员的要求是很严格的,特别是项目主管通常要求有10年以上的工作经验,并且最好能全程参与一个以上的大项目.技术和项目管理背景是很重要的。我们通过引进和消化国外先进的项目管理经验,结合自身实际进行综合提高,并且在实践中融会贯通的利用项目管理方法,而不只是仅仅停留在纸面上。还是一句话,优秀的项目经理是在实践中锻炼出来的。

(4) 项目管理者联盟：何经理，汽车企业投资规模巨大，研发项目也是多元化，沟通问题错综复杂，请问，项目经理应该如何做好团队内部沟通及职能部门的沟通呢？何磊：这个问题是我们工作中的难点。由于汽车企业规模庞大,项目经理在沟通管理中难度很大,主要是职能部门与项目组是平行的部门,从行政上不是直属关系.这样在与职能部门的沟通上就不能有过多的干预,在遇到不能调和的问题时通常由上级来协调解决。项目经理应该主要在定期汇报和项目风险管理 and 项目人力资源管理上花费更多的精力。在项目内部沟通上要建立定期项目沟通信息通报的制度,通过项目例会的形式将来自项目组的各种信息集中起来,通过集中讨论,对项目进展情况进行综合管理,并用会议纪要的形式向项目组内部发

放。(5) 项目管理者联盟：何经理，对于一个汽车研发项目而言，怎么样才算项目成功呢？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