

装备制造企业推行项目 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E8_A3_85_E5_A4_87_E5_88_B6_E9_c41_65019.htm 摘要：国内装备制造企业的发展水平反映着国家的科技与工业实力，在很大程度上主导着工业的发展方向；提升国内装备制造企业的国际竞争力，具有重大现实意义。本文介绍了装备制造企业的一般特征和国内装备制造企业面临的挑战；阐述了项目管理的标准化、通用化和国际化发展的现状；给出了国内装备制造业推行项目管理的有效推进模式。认为企业项目管理理念、企业项目管理体系、企业项目管理培训、企业组织的复合矩阵式再造、企业项目管理流程与工具方法、企业知识管理的标准化是装备制造企业推行项目管理并获得成效的基础。

1.引言
装备制造业直接为社会商品生产提供物质平台，是创造社会财富的物质基础，在很大程度上反映着一个国家的科技与工业实力。我国的装备制造业企业普遍存在着生产效率低、新产品开发周期长、质量不稳定、在市场上缺乏竞争力的问题，在经济全球化和知识经济的背景下，面临着严峻的挑战。进入20世纪90年代以来，项目管理已基本实现专业化、标准化和现代化，正在向国际化方向发展，工业发达国家和新兴工业化国家的装备制造业企业纷纷推行项目管理，获得了巨大的成功。从国际上发达国家装备制造业发展的现状看，项目管理已成为推动现代装备制造企业快速发展的有效管理方式。改变传统的装备制造业企业管理模式，运用成熟的项目管理理念、体系、流程以及方法对国内装备制造企业进行管理模式再造，对我国装备制造业企业自主开发和掌握装备制

造核心技术、提高我国制造业的国际竞争力将会起到重大作用，这需要引起我们的高度重视。

2.装备制造企业的一般特征和国内装备制造企业面临的挑战

2.1装备制造企业的一般特征

装备制造企业不同于一般的工业与生活消费品制造企业和大规模原材料生产制造企业，其制造模式具有典型的多品种小批量、单件小批或按单订制的特点，装备制造企业提供的产品具有技术密集与资本密集的特征，其产品与服务的设计、生产与交付具有典型的临时性特点。传统的金字塔和职能型组织结构难以适应装备制造企业产品和服务的类型，引入柔性、并行的项目管理模式，对装备制造企业经营管理状况的改善将会起到决定性的作用。实践表明，制造业的高端领域是装备制造业，制造业中高新技术与先进管理模式的密集点集中在装备制造业，制造业中获利空间最大的领域是装备制造业，装备制造业控制着制造业的整体走向。装备制造业企业对环境的适应性、以及其产品和服务的TQCS指标，成为其立于不败之地的基础。

2.2国内装备制造企业面临的挑战

在经济全球化浪潮的冲击下，我国制造业正处于一个新的发展阶段。20世纪50年代以后，世界制造业的中心逐步从欧美向日韩等国家转移，推动了这些国家和地区经济的飞速发展，20世纪90年代以后，世界制造业的中心开始由日韩等国家向中国转移，对拉动国内经济增长、扩大就业，提高国内工业化水平将会起到积极的作用。但是，转移到我国的制造业企业多集中于一般的工业与生活消费品和原材料生产制造业（如钢铁、冶金、石油、化工、粮油、消费电子）等低端制造业领域。我国在国民经济和高新技术发展所需的装备和技术等高端制造业领域已形成较为严重的进口依赖格局，例如

，2001年进口装备所用外汇加上各种费用折合人民币高达1万亿元，而当年全社会固定资产中国产的设备、工业、器具的购置费只有8834亿元。国内低端制造业生产能力严重过剩的局面一直难以改观。改革开放以来，我国装备制造业虽然引进了大量的先进技术与先进工艺，但在企业管理模式方面借鉴不够，我国装备制造业企业普遍存在着重技术轻管理、重硬件轻软件的倾向，对现有生产能力缺乏有效的管理集成。研究表明，在同等装备水平条件下，我国装备制造企业的劳动生产率、交货期、产品质量、非人工成本以及服务水平均与国外同类企业有着很大差距。统计表明，当前我国装备制造业现有设备的利用低于50%，新产品开发周期平均为18个月，而美国的装备制造业在1990年就达到了新产品设计周期3个星期、试制周期3个月的平均水平。在我国市场化程度迅速提高的过程中，装备制造业的发展水平与国际先进水平的差距却在不断扩大的现实，与其说是技术落后问题，更不如说是管理落后导致了技术的落后。

3.项目管理的标准化、通用化和国际化发展现状分析

项目管理从传统走向现代、从经验走向科学，经历了漫长的历程，一般认为，项目管理的发展经历了传统项目管理、近代项目管理和现代项目管理三个阶段。

3.1传统与近代项目管理的特点

传统的项目管理主要集中在建筑领域，没有形成相对对立的标准与体系，属于经验型的项目管理。近代的项目管理主要在大型国防工业得到了推广和发展，逐渐形成以时间、成本、质量三要素为核心的相对独立的体系，形成了一系列有关项目计划的工具方法，如CPM和PERT等，但近代项目管理注重工具方法的应用，往往忽视了客户的重要性；过分注重项目管理工具与方法的运

用；对项目范围无论从项目周期还是对于项目管理者的管理范围都定义的过于狭窄，在项目选择方面重视不够，项目经理被动执行项目。由于环境较为稳定，产品寿命周期较长，企业的常规经营与运作占主导地位，项目管理在企业中的地位比较低，这些问题导致项目失败的比率较高。

3.2 现代项目管理的特点

进入20世纪80年代以来，项目管理的模块化、标准化与专业化体系得到了进一步的完善。美国项目管理学会（PMI）推出的项目管理五大过程和九个模块，极大地推动了项目管理在实践中的应用。这一阶段的项目管理应用领域和范围不断扩大，并渗透到人类社会活动的各个领域，项目发生的频度不断提高；项目管理强调使利益相关者满意，在体系上注重项目管理的模块化、专业化、标准化与国际化发展；强调面向市场与竞争、注重以人为本、注重生态化与柔性管理，在管理技术与工具上重视项目管理软件的应用，在管理理念与组织上强调开放性。

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