

诺基亚运用项目管理在组织间集成资源 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_AF_BA_E5_9F_BA_E4_BA_9A_E8_c41_65100.htm

项目管理专家、清华大学项目管理与建设技术研究所强茂山教授谈到项目管理未来趋势时曾经指出：“项目管理作为一种有效集成资源、高效实现组织目标的理念与技术，不仅需要关注项目组织内部的资源集成，更需要从项目所处的环境，即从组织级集成资源、相关利益人集成资源，这是企业项目管理理念和实践发展要迈的两个台阶。”如果我们将项目的技术还原到其本质的理念上，便可以很清晰地得出结论：有效集成资源，高效实现目标。正如SAP市场营销副总裁彼得格拉夫所说：“人们现在明白了，你必须帮助商业流程跨越组织之间的界限，才能释放它们真正的价值潜能”，多组织间的资源集成是项目管理发展要迈上的高阶。多组织间集成资源强调的是优势互补、多方共赢，而不是项目相关利益人间互相压价、过分竞争，要求企业逐步形成稳定的项目价值链。这也正是几年前西方倡导的“稳定供应商优于凭竞争获得的游击供应商”的思想。诺基亚的星网项目，就是相关利益人集成资源的范例。以需求为导向1999年，发展迅猛、已成为中国通讯领域翘楚的诺基亚中国公司遇到了头痛的问题：国际及国内手机市场需求旺盛，而企业自身的生产能力总是与迅速攀升的实际市场需求有差距。一部手机，用到的零配件有几千个，模块则有数百个，对于诺基亚这样实现大规模批量生产的企业，一年要生产约1.5亿~2亿部的手机，所需零配件量之大可以想像。虽然当时的诺基亚中国公司已经拥有众多全球优

秀的原材料、零部件供应商，但在北京却没有一家成规模的供应商，要么得从国内其他省、市、自治区的厂商购进原材料，要么得不辞辛劳地从国外直接进口相关零部件。于是，诺基亚产生了成立一个工业园，把遍布全球、相对分散的供应商聚集在自己的北京手机工厂周边的想法。主动召集供应商和自己毗邻而居，把原来需要空运、海运等方式才能实现的原料和零部件的采购变得简易，节省了以前耗费很多的高端运输成本，库存成本几乎降至为零，从而能最高效地保证生产，提高自己的产能。而且更重要的是，资金周转速度大大提高。供应商接到诺基亚订单将原材料从自己的库房送至诺基亚厂房门口后才进入诺基亚的资金周转周期，短短几个小时后，诺基亚的生产线生产出成品打包运出，则已进入诺基亚的资金回笼阶段。共赢的理念今天，诺基亚供应链各个部分的主要企业如揖斐电、威讯、富士康、三洋等都已入园，总数达十五六家，而这得益于诺基亚共赢的理念。诺基亚无论为星网项目规划什么事都坚持“不仅要自己赚钱，而且要让大家一起赚钱”的共赢思想。从工业园的名称即可窥见一斑。星网，聚集群星的网络，同时谐音“兴旺”。当初不叫诺基亚工业园，也正是为了体现诺基亚共赢的理念。位于北京东南角的亦庄毗邻京津塘高速，向南一小时有摩托罗拉工厂；向北近临空港工业区，索尼爱立信、松下等手机制造商云集其间；亦庄距首都机场25公里，距北京火车站12公里，距天津新港140公里，距国际物流中心1公里，距国际集装箱中转站朝阳口岸2公里，而且是北京市唯一享受国家级经济技术开发区和中关村工业园区双重优惠政策的特殊经济区域，是一个对原材料和零部件供应商极具诱惑的地方，选址

于此可以使供应商和诺基亚同时获得广阔的发展空间。北京首信诺基亚移动通信有限公司业务发展部经理沈健介绍说，在规划星网项目时诺基亚就强调，自己和供应商之间的关系不是领导和下属的关系，不是老大哥和小兄弟的关系，而是完全平等的战略合作伙伴关系。诺基亚惟一不同于合作伙伴的地方，就在于诺基亚是该项目的发起人，承担有更多的义务，要为整个园区争取最好的政策环境、搭建起完善的硬件环境，要多做事情。在项目的推广初期，诺基亚只是将这个创新性的发展蓝图告知于有多年亲密合作关系的供应商，入园与否由各个供应商自己决定，入园后各个企业在园区里的商业行为的风险也由供应商各自承担。这就意味着星网工业园是开放的园区，供应商是不受诺基亚限制的，比如他们甚至可以毫无顾忌地向诺基亚的竞争对手供货。整个项目的风险由供应商和诺基亚共同承担，对诺基亚本身来讲意味着降低了风险，又能提高合作伙伴入园的积极性，促进项目的早日成功；而对于入园的供应商来讲，能自主地选择市场、尽可能地在本地实现对各自领域市场的占有，增强了投资星网的信心和动力。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