

项目管理案例分析（二）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__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65487.htm 项目管理案例分析（二）从片式电阻技改项目的成功谈项目整体管理的重要性

PCC科技股份有限公司实施的片式电阻器生产线技术改造项目，于2000年7月开工实施，2001年5月底竣工投产。项目总投资12000万元，其中固定资产投资10926万元，铺底流动资金1074万元。实际完成投资11758.51万元，其中固定资产投资9975.51万元，铺底流动资金1783万元，节约资金24.19万元。该项目进口设备72台（套），购置国内配套设备247台（套），购置生产厂房3649m²，新建电镀厂房572m²，辅助设施用房801m²。建成的片式电阻器生产线，工艺布置先进合理，具有国际先进水平。在原有年产10亿只能力的基础上，新增年产90亿只的生产能力。在产品品种上新增两个新品种，完全达到了技术改造的预期目标。经过二个多月的试生产，设备运行状态良好，生产工艺水平大大提高，产品合格率达到90%以上，有效地促进了产品开发研制和升级换代。产品技术性能满足IEC115 - 8、JISC5202和EIA / IS - 30A标准要求，达到国际同类产品的先进水平。项目投产后，可替代进口30%、70%出口。由于生产规模的扩大，增加了新的品种，进一步提高了企业的市场竞争能力。对于片式电阻器生产线技术改造这样的大型投资项目，该公司仅用了短短九个月的建设周期就达到项目建设的目标，主要是因为他们在项目的整个生命周期内，从项目的立项、可行性方案论证、初步设计开始到项目实施计划、项目过程管理和控制，直至项目

竣工验收，都注意从整体上对项目进行管理和把握，对项目的各个环节，进行高效率的计划，组织和控制，在项目实施全过程中进行动态管理和项目目标的综合协调与优化，对项目的整个过程进行管理。通过合理的目标分解，使项目目标以从来未有的方式深入人心，落实到项目每一个组织成员身上。片式电阻器生产线技术改造项目的实施成功充分说明了项目整体管理的重要性。

1. 项目启动：方案的选择与论证

在项目启动阶段，方案的选择和论证工作主要针对项目整体方案和关键的局部方案来进行。对大型的投资项目来讲，这个环节的工作非常的繁重和复杂。片式电阻器生产线技术改造项目是从公司原片式电阻器生产线的实际情况出发，符合市场发展的需要。电子设备向轻、薄、短、小方向的发展，有力地推动了电子元器件向小型化、复合化、轻量化、多功能、高可靠、长寿命的方向发展，从而相继出现了各种类型的片式电子元器件。九十年代是电子元器件片式化全面顺利推进的年代。全球各地区，无论是日美、西欧，还是亚太地区，包括印度等发展中国家，片式元器件已十分流行和普及，电子元器件片式化已全方位推进，世界各地区及各类电子元器件均向片式化产品方向发展。而片式电阻是电子元器件中片式化率最高的元件。片式电阻器已成为电阻器市场上的主流产品，尽管短期内片式电阻器还不能全面取代传统的有引线的电阻器，但在电阻器生产中所占份额已不断提高，日本1997年电阻器片式化率已达到88%。在电阻器的国际贸易中，片式电阻器已居重要的地位。1997年美国电阻器进口477.62亿只，其中片式电阻器进口量达324.55亿只，占电阻器进口量的68%。我国的片式电阻器从原来的主流产品1206

和0805系列逐渐转向0603和0402系列。PCC公司于1995年引进了一条片式电阻器生产线，年产能力为10亿只。主要产品为1206系列、0805系列及0603系列。技术人员经消化、吸收、自行开发了1210系列、2010和2512系列等品种。世界上目前流行的是0603系列，它是片式电阻器的主流产品，占总销售额的70%。而该公司的片式电阻器生产线生产0603系列仅几亿只，远远难以满足庞大的市场需求。规模小、成本高，无法与日本、韩国等国家竞争，存在着被淘汰的危险，必须尽快形成规模经济生产能力，抢占市场。在这种情况下，公司提出了进行项目的构思，并首先对片式电阻器的市场需求状况进行了大量的调查研究。在国际上，片式电阻的生产基地集中在亚洲，主要分布在日本、韩国、中国、中国台湾等国家和地区。在世界市场上，尤其是日本和亚太市场，片式电阻器已成为电阻市场增长的支柱。在日本、韩国、中国台湾的一些片式电阻生产公司的生产规模都很大，预计2002年世界片式电阻销售达到6千亿只。在国内主要生产厂家除PCC公司外，还有风华、北海银河等。目前国内片式电阻器的年需求量估计为450亿只左右。随着国民经济的发展和改革开放程度进一步提高，国外大公司例如摩托罗拉、IBM、爱立信、西门子、阿尔卡特等跨国公司，纷纷在国内建厂，国内市场对片式电阻器的需求将大幅度提高，预计到2005年，国内片式电阻器的需求量将达到700亿只。市场前景看好。从自身条件来看，长期以来注意培养优秀的人才，并造就了一支训练有素的技术队伍，工艺成熟，技术力量雄厚，具备了利用现有的设备和工艺技术力量开发新产品的实力。公司有一套完整的质量保证体系，在1997年就分别获得ISO9002和IECQ产品质

量认证。而且片式电阻器的品牌在国内、东南亚市场乃至韩国、美国市场已有了较大的知名度和很好的信誉。在此基础上，PCC公司制定了通过引进世界一流的先进设备，增加两个品种系列，年新增90亿只生产能力的目标，同时委托具有甲级资质的信息产业部第十一设计研究院编制了项目可行性研究报告和初步设计，并经过充分论证后，对项目进行了进一步的优化，确定了通向目标的最佳途径。

2. 注重项目过程管理和控制

项目负责人是决定项目成败的关键角色。充分认识和理解项目负责人这一角色的作用和地位、职责范围及需具备的素质和能力是确保项目成功的前提。为确保项目顺利实施和达到项目目标，公司专门成立了项目领导小组，并由公司法人代表王董事长担任领导小组组长和项目负责人。领导小组下设专门工作班子，努力扎实做好项目前期工作的基础上，执行过程中，又根据项目实施需要，严格执行投资、质量、工期“三包干”制度，并签订了技术改造项目责任书。在项目实施过程中，项目负责人能够对项目的执行状况进行有效的监督和经常性的测量，从而能及时发现问题并马上予以纠正。他们首先抓住进口设备采购这个关键环节，第一要保证设备的先进性；第二在保证设备技术性能的同时，做到价廉物美，努力降低投资成本。为了做到心中有数，他们对美国、日本等主要的设备生产厂家进行了技术考察，认真地进行了技术交流，通过出国考察，进一步掌握片式电阻器产品的生产水平和发展趋势。在采购工作中，我们坚决贯彻执行国家的“招标投标法”，委托中国电子进出口总公司，进行了国际国内公开招标，通过招投标，确保我们采购到国际上一流的设备，为建成具有

国际先进水平的片式电阻器生产线提供了有力的保障，通过招投标为项目节省了大量的投资，一举两得。其二：本项目新建电镀厂房572m²，辅助动力设施用房801m²，这一土建项目2001年5月动工，要求9月底交付使用只有5个月的施工周期，对施工单位来讲本来时间就比较紧张，在办理开工手续时又延误近一个月，施工中又逢连日阴雨，地下水位高，给基础施工带来了极大的困难。如果土建施工不能及时完成，电镀和动力设备不能按时进场，这样10月份调试设备进入试生产就将成为泡影，面对这一难题，首先是动员施工队伍日夜奋战，抢进度。其次是交叉作业，在厂房还没有完全完工前，设备提前进场，确保了项目的整体进度。其三，环境保护、安全、消防和工业卫生，做到“三同时”，均按设计要求竣工，并在项目总体竣工验收前，通过了国家有关部门的单项验收。

问题 1、PCC公司片式电阻器生产线技术改造项目的成功，如何证明了在项目管理过程中，实施整体管理的重要性？2、该项目目标的确立，从哪些方面适应了资源条件对他的约束？3、在项目开始，在项目执行过程中，相关部门和人员必须保持哪些持续有效的工作？4、检查项目进度，及时发现问题，及时纠正，对保证项目成功起了那些重要作用？

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