

企业项目管理七要素 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\\_\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_B8\\_9A\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_65946.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E9_A1_B9_E7_c41_65946.htm) 摘要：项目管理作为管理

学科中成长性最快的一个分支，已经更加广泛地应用到企业管理之中，最重要的表现就是企业项目管理--对企业管理进行全方面的项目管理改造。本文着重探讨实施企业项目管理的七个基本要求及其给企业带来的竞争优势。关键字：项目管理 企业项目管理 竞争优势

一、前言作为企业管理学科中成长性最快的一个分支，自70年代以来，项目管理对项目的实施提供了一种有力的组织形式，改善了对各种人力和资源利用的计划、组织、执行和控制的方法，对管理实践做出了重要的贡献。随着市场全球化、信息化的发展，全球经济组织对有限资源的争夺越来越激烈，客观上要求经济组织对资源进行最大效用的利用，具体来说就是对资源在成本、时间、质量三个方面进行全方面、全过程的控制，同时以目标导向的价值观指导企业的经营管理活动。项目管理方法符合这种要求，因此在传统的项目行业之后，越来越多的行业开始广泛应用项目管理方法来管理企业的经营活动，此时面对的一个问题就是如何应用相同的原理来管理大量持续发生的企业活动，即如何进行企业项目管理（enterprise project management，EPM），也就是"按项目管理（management by project）"。传统的项目管理中对项目范围定义过于狭窄的缺陷在企业项目管理中得到了改善，所谓企业项目管理，就是站在企业高层管理者角度对企业中各种各样的任务进行项目管理，其主导思想是把任务当作项目来进行管理，是一种以

项目为中心的长期性组织管理方式，其核心是基于项目管理的组织管理体系。企业项目管理是伴随着项目管理方法在长期性组织（如企业和政府部门）中的广泛应用而逐步形成的一种以长期性组织为对象的管理方法和模式，其早期的概念是基于项目型公司而提出来的，是指“管理整个企业范围内的项目”（managing projects on an enterprise wide base），即着眼于企业层次总体战略目标的实现，对企业中诸多项目实施管理，随着外部环境的变化，项目管理方法在长期性组织中的应用已不再局限于传统的项目型公司，传统的生产作业型企业以及政府部门等非企业型组织中也已广泛地实施着企业项目管理。企业项目管理的概念进而有了较大发展，逐渐成为一种长期性组织（不局限于企业组织）管理方式的代名词。

二、实施企业项目管理七要素要实施企业项目管理，必须在以下几个方面符合企业项目管理方法的要求：1、建立企业资源库在采用企业项目管理方法之前，管理者首先要明确企业拥有什么样的资源。一般来说，可以将资源划分为人力资源、财务资源、技术资源等类型，企业项目管理需要各部门多种技能之间相互的配合，因此对于企业项目管理来说具有最重要意义的是人力资源，企业必须建立自己的人才考核系统，对员工所拥有的技能建立档案并进行评价，这个系统的重要意义在于可以随时高效地遴选项目经理、组建项目团队。在国内企业中率先采用企业项目管理方法的长天企业集团就是这样一个例子，他们采用了自创的技能指数法，将把需要度量的知识实体分为固定知识(项目成果)和流动知识(参与人员)，再把知识实体的价值体现划分成不同的度量平面，根据所有知识实体在不同度量平面上的知识度量值，形成不同

的知识平面指数和公司知识指数，通过这种对公司知识积累状况的研究，企业可以迅速发现自己缺乏什么样的人，可以立即进行人才的选聘、培养以建立知识结构全面的项目团队。企业其他的资源和人力资源一起构成企业项目管理的约束条件，因此对企业的其他资源也要建立详细的档案并进行考核，企业资源库的建立可以帮助企业进行自我诊断，是企业项目管理的实施基础。

## 2、标准化的企业工作程序

大多数组织，无论管理正规与否，都会有一些工作程序存在。这些程序主要应用于整个企业的业务或产品，例如，人员雇佣程序、采购程序、报销支出程序以及其他支持企业运作的程序，如果企业起初并不是实行企业项目管理，在向企业项目管理转型的过程中就必须对这些程序进行标准化，最终形成三方面的标准工作程序：

（1）项目选择程序。在项目启动的初期，选择合适的项目进行投资以最大效用利用资源的论证过程，其目的是确定项目的可行性和有效性，通常需要考虑以下问题：a.是否能够充分满足客户的需要？b.是否符合企业的战略发展需要？c.是否能够为企业带来合理的投资回报？d.是否能够建立企业的竞争优势？实际上，项目的选择程序包括了项目的一般机会研究、特定机会研究和可行性论证等阶段，是确保项目成功的第一步。

（2）项目工作程序。在确定项目之后，需要严格按照项目管理的方法实施项目并对其考核。包括采用项目管理的常用技术例如甘特图、净值分析等来对项目的各个方面进行管理，美国项目管理学会PMI把项目管理分为9个大类，分别是：项目范围管理、质量管理、时间管理、沟通管理、人力资源管理、采购管理、费用管理、风险管理 and 综合管理。在各个方面按照项目管理的特点和方法

来进行管理构成了企业项目管理的工作程序。（3）项目资源配置程序。项目资源配置程序要求对企业的各个项目进行资源利用效率方面的评估，根据投资回报、成本节约等指标来安排项目资源的分配，实施企业项目管理的企业必然同时进行多个项目，可以采用ABC法、价值分析方法等工具来评价这些项目，并根据其重要程度相应分配资源。企业必须建立一个能评价资源在其项目中的利用效率的系统。企业可以根据标杆学习法（benchmarking）建立明确定义的、高效的标准工作程序，这样在各个项目的执行过程中可以对工作方法进行口径上的统一，减少管理过程中不必要的工作程序冲突。

3、团队型的企业文化特质企业项目管理对企业文化的冲击是显而易见的，将企业的组织结构从等级森严的职能组织形式改造成为等级界限模糊的矩阵式组织，或者不形成矩阵结构，而将原有的组织结构进行扁平化，这样都会影响到企业原有结构的既得利益者的不满，这种不满非常可能影响到整个企业的士气，因此企业的管理者在推行企业项目管理的过程中一定要处理好企业原有的层级文化向新的团队文化的转变。通常采取的措施包括：

- a.在推行企业项目管理之前向全体员工进行充分有效的宣传。
- b.妥善处理原有领导职位的转岗问题，尽量减少职位变化给企业带来的波动。
- c.对全体员工进行项目管理专业知识的培训。
- d.更新人员考核办法以强调集体合作，以项目目标的实现作为考核的指标，鼓励团队合作。
- e.在企业中推行平等合作的工作观念，消除过分严格的企业等级观念。

4、有效合理的授权体系项目管理的运作是通过公司高层管理者对项目经理的授权进行的，由于项目通常牵涉到项目委托人、业主、项目监理等多方面的利益，而

项目经理只能调动本组织内部的资源，因此，项目经理所负担的责任要大于他所拥有的权力。在实际的项目管理运作中，对项目经理授权的“度”非常难以把握，一方面项目经理要有足够的权限来获取所需要的资源完成项目，另一方面对项目经理过多的授权又会影响到其他组织的利益，高层管理者也会因此失去对项目的严格监管和控制。因此，建立一个有效而合理的授权体系就是非常重要的。管理者首先要决定应该对项目经理授予什么样的权力，一般来说，项目经理具有决定项目团队的人事权，一定额度下的资金调用权和物资调用权，紧急事件处理权。而以下的权力是不应该授予项目经理的：合同文件签署权，项目标价谈判权，超过项目总价一定比例（由公司根据实际情况制定）的资金调用权和物资调用权。总的来说，授权的原则是：项目经理的权力应该仅限于完成项目交付成果本身，牵涉到各方重大利益的决策制定权力都不应该授予项目经理。项目经理应负的责任则包括：在预算费用内按时按质完成项目，带动团队合作与建设，处理团队内部的各种争端，指导督促团队队员的工作，与项目各利益相关方进行沟通，密切跟踪项目的进展情况等。建立有效的授权体系对于顺利实施企业项目管理来说是非常重要的一项内容，管理者应该在对企业实际情况的详细研究基础上，根据授权的原则制定授权的标准。

### 5、以矩阵式为基础的组织结构

就专业的项目型公司而言，最通常的组织结构是项目式组织结构，即公司按照项目来设置不同的部门，项目经理是项目唯一的领导者，为项目的目标负责，这种方式的好处在于目标明确、利于项目控制和全面型人才的成长，但同时也会造成机构重复设置和资源闲置、不利于企业专业技术

水平的提高、不稳定等缺点。项目式组织结构适合于建筑、研发、军事工业等项目专业化比较强的行业。对于进行企业项目管理的大多数企业来说，项目式组织最大的问题就在于对资源的浪费和团队的不稳定性，因此更多的是采用矩阵式的组织结构，也就是在组建团队时，项目经理从各个职能部门抽调项目成员，项目团队受职能经理和项目经理的双重领导，职能经理注重对项目效率的评估，而项目经理则注重对项目效果的最终获得。矩阵式组织结构最大程度体现了项目管理组织柔性的特点，项目在结束后成员回到各自所在的职能部门，在项目进展中严格按照项目管理的方法执行和考核，确保每个项目目标的实现。对于一些大型的公司来说，采用企业项目管理的一个重要措施是建立项目技术支持部。大型企业通常同时面临多项目的任务环境，而且这些项目投资大，工序复杂，在这样的情况下，建立项目技术支持部是非常必要的。项目技术支持部是独立的职能部门，该部门由熟练掌握项目管理专业技术的专业人员组成，面向整个企业提供项目的服务支持，直接向企业决策层汇报工作，同时向项目经理提供项目管理方面的技术支持。

### 6、强有效的沟通平台

企业项目管理对企业内部和外部的紧密合作提出了更高的要求，在企业的内部须要形成有效的沟通系统，企业的信息化在这个方面是一个非常重要的任务，具体来说，要实现企业文件传输的电子化和项目监控的软件化。企业内部信息系统的建立有利于企业项目沟通的及时和顺利进行，同时还可以在每个时点上对项目进行成本、质量和时间三个维度的全方法及时监控。对于企业与外部的关系来说，有效的沟通就更为重要了。根据调查研究显示，项目管理失败的一个很

重要的原因就是客户需求的变动导致的项目范围的变动，产生这种变动的原因可能有以下两种：（1）不正确的需求定义。也就是说客户在项目初期对于自己项目的目标没有本质上的理解，而在项目开始之后才发现按既定的做法不能解决自己目前的问题，因此提出变更项目范围。通常在这种情况下，项目已经进行到一定程度，重新变更项目范围不论是从成本上说还是从组织的士气上来说都是非常不利的。要防止这种情况的出现，项目经理要在项目的初期与客户充分地沟通、合作，透彻地了解客户真正的需求，为客户提供真正满足需求的项目服务。（2）项目所处的环境发生变化，需求变更在所难免。在这种情况下，企业项目组织要做的就是随时跟踪项目的进展情况，定期向客户报告项目进展情况并听取客户意见，对项目中出现的问题及时与客户及监理方进行联席会议合作，获得客户的理解和支持。这样即使项目过程中出现问题，也可以通过比较稳妥的方式获得客户和监理方的支持。

7、项目管理专业技术的应用对于采用企业项目管理来说，最重要的是项目管理理念在企业中的推广，同时，项目管理专业技术对于企业项目管理也是必不可少的。要切实运用项目的专业技术，企业需要拥有一批具有项目管理专业技能的项目经理，对项目经理培养应该在企业项目管理推行之前就开始进行，通常许多企业要求项目经理持有项目的专业资格证书或者具有相当的从业时间，这些证书或经验表明了项目经理对项目专业技术的掌握程度和他们对于项目的经验级别，是专业技术运用的人力保障。项目专业技术的运用还需要信息化的支持，目前多数企业采用的MIS系统和项目管理专用软件来进行项目文件的传递和项目进度

的跟踪，这些软件系统使用了项目管理中绝大部分的常用技术，对于企业项目管理的实施通常能起到事半功倍的作用，作为企业项目管理的技术平台，国内外都有许多厂商生产这样的软件系统，企业应根据实际情况选择最合适自身情况的系统进行项目运作。

三、结论实施企业项目管理会给企业带来一定程度的震荡，但企业项目管理同时会给企业带来以下的竞争优势：（1）更加科学化、系统化的决策（2）对经营活动更加严格的监控（3）更柔性的组织结构（4）以目标为导向的决策方式（5）促进团队合作和人才培养（6）促进企业文化的建设作为一种新兴的管理趋势，企业项目管理在当前我国企业管理的应用中还并不广泛。然而通过本文我们可以看到，企业项目管理具有相当广阔的应用前景，能够在多方面提升企业的竞争优势。中国企业可以根据自身的情况对企业各个方面进行改造以适应企业项目管理方法的要求，拥有更强的竞争力。

参考文献：白思俊：《现代项目管理》，机械工业出版社，2002年出版。于俊年：《项目系统工程》，对外经济贸易大学内部资料，1998年出版。中国项目管理委员会：《中国项目管理知识体系与国际项目管理专业资质认证标准》，2002年出版。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](http://www.100test.com)