

企业的项目化管理 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\\_E7\\_9A\\_84\\_E9\\_c41\\_65947.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E7_9A_84_E9_c41_65947.htm)

摘要：本文提出了企业的项目化管理的背景、定义，指出企业的经营活动可以按照项目的复杂程度和管理范围分为三类，并结合本公司的实践，阐述了企业中活动和任务项目化的程序和管理体系及项目化管理的组织结构。以企业的实践证明项目化管理实施后对企业管理的改善和经营绩效的提升，进而说明了项目管理不仅是针对项目的科学的管理方法，也是有巨大的发展潜力的企业管理方法。关键词：项目化管理，项目化组织结构，项目化运作体系。

1 企业项目化管理的背景 任何企业都会实施一些行为，把企业资本和原料转化为最终产品和服务，以满足顾客需要，企业在竞争中获得优势最终在于他们的产品和服务是否比对手更好，更快和更便宜。企业应该如何做才能对资源的组织，运用和管理比原来的更好、更快、成本更低，随着越来越多的企业发现多达50%企业的工作以项目的形式进行（Tom Peters），企业采用专业化的项目管理，在新产品研发，市场营销，技术创新，产品产业化升级及新产品生产线更新等方面的卓越表现超越了对项目进行管理的本身，而上升为一种企业管理思想和操作化模式，这种企业管理思想模式在实际工作中被我们称为企业全面项目管理或企业项目化管理。

2 企业项目化管理的定义 我们将企业中一次性的、具有明确目标、预算和进度要求的，多任务的活动视为项目，并按项目的专业化技术和方法进行的管理，从而比常规方法更好更快地实现目标的管理实践。按照项目的复

杂程度、管理范围将项目分为三个级别，分别是企业级、部门级和小组级。按照项目的性质和创新程度分为保持、改善和创新三类。A区的项目由于复杂性和创新性强，并具有战略性，由项目委员会进行管理；B区的项目由公司总经理办公室采用TPM（Total Progressive Management）改善提案的体系进行管理。这样将重点的、复杂性高的任务进行项目化，集中资源和时间，以避免过多的公司管理活动浪费在文件和会议上。例如2001年天士力制药股份公司的一些项目分类：企业项目：保持??市场营销网络 改善??滴丸新生产线、国际市场开发 创新??ERP、新产品开发、新剂型生产线 部门项目：保持??养血清脑颗粒口味改进 改善??提取技术的升级 创新??弹性薪资方案 小组项目：保持??非专利专有技术管理控制体系 改善??包装材料的节约 创新??后处理新工艺

3 企业中活动和任务的项目化 项目实际就是一个计划要解决的问题，或是一个计划要完成的任务，有开始的起点和结束的终点，可以分解为多个子任务，对于企业来说就是在预定的期限和适当的预算下要完成的目标，是一个涉及到跨部门，跨专业的团队的组织活动。在实际工作中，我们把开发中药提取新技术，弹性工作制提高生产率及修正水、电设施减少能耗，新产品的市场调查，员工对公司的满意度，以及激励性提案，薪酬改善方案等原来视为管理活动和任务的行动进行汇集、甄选，最终确认为项目，按公司的项目化体系的规范和流程管理。我们将企业日常管理中的活动和任务进行项目化的标准有四个：

- 1．原由部门负责，部门经理组织的复杂活动项目化；
- 2．涉及到跨单位、跨部门的工作项目化；
- 3．涉及到多人合作，可分解任务的工作项目化；
- 4．涉及到有确定完成期限的

、确定预算的活动项目化。4 项目化管理的组织与运作 矩阵型结构是职能型组织结构与项目型组织结构的混合，在这个结构中项目负责人即是项目经理又是部门经理，在领导项目时，对项目的结果负责，同时又对职能部门的业务负责。这种结构有效地利用了公司的资源，减少了部门间工作的冲突，增加了横向沟通，降低了每个项目的执行成本，使部门经理有机会通过领导和参与各种项目，获得更多领域的知识和技能，丰富多部门、多专业管理的经验和阅历，使他们的个人价值提高能够胜任未来的高层职务，获得职业上的发展。企业为了鼓励中层经理的职业发展，在对他们的评价和考核中除了对他原先的部门工作的业绩指标考核外，也加入了对他们所组织领导的项目的考核。通过公司的各项激励机制，保证在项目工作中的成员有充分的积极性和成就感。由每个职能部门经理、高级专业人员及业务负责人组成项目委员会，指定项目管理专家（PMP）为负责人。由项目委员会组织各职能部门、各业务单位，提交下一年度的工作和任务清单。组织项目化会议将清单中的涉及C（成本）、T（时间）、S（范围??跨专业、跨部门）的工作和任务，按项目立项（见表1），报总经理。由总经理办公会根据公司的年度工作目标和发展战略，确定各项目的期限、预算及成果绩效指标，并指定各项目经理和团队成员。项目委员会对项目做出计划，发动和启动项目，决定每个项目的参与者角色，并明确地写在项目任务书（见表2）上分发给项目经理，同时负责项目的监督，资源的合理协调，确保相关部门之间能够顺畅沟通。各项目经理按照项目管理的程序和运用各种技术工具确定项目的目标预算、进度、里程碑计划、WBS、人员分

工及控制和反馈方案，报委员会备案。委员会不定期举行项目进度沟通会，各项目经理报告关键任务的进展情况，关键项目可以每周二次召开碰头会，讨论进展情况或问题和障碍，进行控制和调整。

5 项目化管理的支持体系：天士力制药股份有限公司自2000年起，在新建工程、新产品开发、生产制造、市场营销及工艺改造等方面引进项目化管理的思想，实行按项目管理的工作方式，主要是依赖于我们建立了一套项目化管理的运作体系，由项目委员会统筹管理。随着项目工作的实施，工作效率不断提高，各项管理指标不断改善，客观上提高了企业总体的管理水平和创新能力。公司的项目管理工作由总经理领导下的项目委员会协调各项目组完成，项目经理由职能经理担任，项目组成员由不同的职能部门工作人员担当。项目委员会的主要任务是收集和提出项目建议，甄选和确认项目，审核和控制项目计划，管理相关的文件、报告和信息。项目委员会制定项目信息管理和项目会议制度，设立专门的信息管理员，协助项目经理召集定期和不定期的会议，传达并存档会议纪要。建立独立的项目管理文件体系，规定了项目管理工作程序和具体方法。采用表单的形式对立项、项目关键点检查、项目执行状态、任务完成情况、重大突发性事件、项目变更、项目进度、项目管理等方面进行统一的控制。作为公司管理特色的项目化管理需要具有一定经验和相关资质的项目管理人员，公司非常重视项目管理相关人才的培养。目前已有3人通过了IPMA专业人员C级资格认证，同时，通过内部培训为项目管理工作建立了坚实的群众基础。鼓励全体员工学习项目管理的工作方法和工作思路。公司项目委员会为每位对项目管理有兴趣的员工提供一

本《成功的项目管理》，为每一个部门提供一本《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》，定期为员工提供项目管理方面的辅导和培训，大大提高了参与项目工作人员的工作水平。

### 6 项目化管理对企业管理的改善

1. 通过项目化活动，不仅针对制造方面，而是对企业技术和管理的全面改进，使技术的进步，管理水平的提升及新产品从R&D到客户手中的速度更快，成本更低。
2. 项目化管理，通过与一项工作关系最为密切的人参与并负责该项目，而使员工的责任的提高改进的效果更好。
3. 项目化管理突破原有职能业务型组织形式，以创新为导向强调什么可以改变，而不是约束导向强调不能改变什么，培养企业的创新型文化。
4. 解决项目化过程中的“一个人，两个老板”的现象，是将“两个老板”合二为一，将职能经理与项目理由同一个人担当，并在团队中加入业务专家避免项目经理人在“不得不做决定”的时候缺乏专业支持。
5. 针对公司项目进行过程中，许多人不想自己做决定的现象，委员会制定相应的激励措施，保证勇于提出鲜明观点和勇于决策的人以不同级次的回报，同时保证那些试图用新办法但告失败的人不受惩罚，反而推举为创新模范。
6. 形成了强调团队和相互支持的企业文化，改进了问题的处理和沟通，降低了项目的风险。鼓励使用WBS，CPM，PERT等技术工具，培养了基础的项目执行人员。
7. 员工在参与项目过程中学会了怎样定义一个清楚的目标和问题，提供充分的数据，解决了以前日常工作中任务的无人负责的现象，改善了企业原来粗放的计划方式，学会了评估时间和成本，使编制出的项目计划具有相当的细节和深度。
8. 企业培养了一种风险管理意识，

在项目进行前就评估可能对项目产生影响的因素，并开发出应急的计划，改变了以前在项目出现重大变化时的被动的亡羊补牢的工作方式，提高了风险管理的技能和意识。7项目化管理的实施成果 公司2000年开始实施项目化管理以后，将标准化活动与企业改善创新进行有机整合，使企业持续保持学习和创新能力，不断提高企业的管理水平，使企业竞争力和效益的持续提高。2001年公司销售额8.05亿元，同比增长91.67%，利润1.3亿元，同比增长25%，目前已经成为中药单品种全国销量第一、心脑血管药市场占有率第一及中国滴丸剂型规模最大，技术先进的专业化现代中药生产企业。通过项目管理的实施，员工学会了相互沟通和协作的团队精神，培养了一批初级的项目管理经理。不分职务、等级的项目讨论的方式，营造出一种以人为本，尊重人，鼓励创新的团队文化，涌现出了上百个有价值的技术和工艺改进项目，同时降低了劳动时间，进一步提高了生产效率。制造方面，启动部门的改善项目、QC小组攻关项目等58项，包装材料总耗比去年降低了19.8%，原辅材料总耗降低了16.8%，人工工时由去年的7.04小时/箱缩短到今年的6.89小时/箱。全员劳动生产率从去年的80.12千元/人/月上升到今年的83.68千元/人/月。物流采购方面，实施物流流程改善项目、现场管理强化项目等，加强三个滚动计划的制订，及时供货率大于99%，生产性物料合格率大于95%，分别比上年提高10%和12.5%，使物料周转天数从去年的109天下降到今年的79天。质量管理方面，实施质量改善项目、零缺陷项目等25项，分工更加明确，考核指标到人，强化了现场监控，从2001年的质量反馈统计来看，包装类的质量反馈比去年下降30.77%，装量类质量反

馈比去年下降了26.67%，总体质量水平有稳步提高 8 结束语  
公司通过导入现代的项目管理思想，并将这种管理理论与制药企业的管理实际相结合，创造性的提出并实施了企业项目化管理的方法，经过两年的实践证明，项目管理不仅是针对项目的科学的管理方法，也是科学的有巨大的发展潜力的企业管理方法。作者：李文（天津天士力制药股份有限公司总经理，IPMP A级获证人员）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)