

项目管理体制企业发展新动力 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\\_65996.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65996.htm) 项目是实现企业战略目标的载体 在企业的发展中，项目和运作是企业发展过程中密切相关的两类活动。企业的创立本身就是一个项目的开始，它通过一个新建设项目使企业形成了提供某种产品或服务的能力，以满足市场或顾客的需要，从而获取盈利并得以生存和发展，并在此基础上重复运作。经过一段时间的运作之后，由于企业设备老化陈旧或环境及市场变化等原因，企业原有的设备可能已无法生产出高品质的产品或者原有的产品或服务可能已不适应市场需求，企业因此可能无法生存或发展下去，这时就又需要通过设备的大修改造项目、新产品开发项目或企业的改扩建项目来使企业恢复原有的生产能力或上升到一个新的运作平台。在企业的整个发展过程中，总是如此不断的重复着项目与运作的交替过程，运作导致企业的量变，项目使得企业出现了质变，是企业跳跃式发展的动力。以今天处于高速发展的IT企业为例，其正处于以项目为主导的环境中。企业每天所面对的不仅仅是几个大型项目，而将是成百上千不断发生和进行的项目。产生这种变化的因素是多方面的，包括：客户需求的不断提高导致产品生命周期缩短、产品开发项目数量大增；新技术导致了对研究和开发项目需求的增加；为了提高业务赢利能力，改进业务模式的项目需求大增等。在这种多项目并发、高技术、快速变化、资源有限的环境下，失败和挫折是经常发生的。由于企业总是需要努力满足不断变化的市场需求和面对各种挑战，因此

需要考虑实施新的管理方法，可采取的方法之一就是按项目进行管理。项目管理的开发与广泛应用。项目管理为现代企业管理模式提供了一种有力的组织形式，改善了企业对各种人力和资源利用的计划、组织、执行和控制方法，对管理实践做出了重要的贡献。从国外项目管理的发展看，美国在20世纪60年代只有航空、航天、国防和建筑企业才愿意采用项目管理；70年代项目管理在新产品开发领域中扩展到了复杂性略低、变化迅速、环境比较稳定的中型企业中；到70年代后期和80年代，愈来愈多的中小企业也开始注目项目管理，将其灵活地运用于企业活动的管理中，项目管理技术及其方法本身也在此过程中逐步发展和完善，到80年代，项目管理已经被公认为是一种有生命力并能实现复杂的企业目标的良好方法。直到今天，国外项目管理已发展的相当成熟，并广泛应用于各种类型的企业之中。随着市场全球化、信息化的发展，全球企业对有限资源的争夺越来越激烈，客观上要求企业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位、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，越来越多的企业开始广泛应用项目管理方法来管理企业的经营活动，进行“企业项目管理（Enterprise Project Management, EPM）”或者“按项目进行管理（Management By Project, MBP）”的理念成为了企业管理发展的主流方向。项目化管理模式的出现与应用。项目管理的核心方法在20世纪中叶产生之后，在管理实践中取得了意想不到的效果，世界各国纷纷在政府投资的项目中给予强行要求。在这一背景下，许多企业也在其投资

项目的管理过程中采用了现代化的项目管理方法，然而这一时期项目管理的应用还仅仅限制在单一项目的实践基础上，从企业整体考虑的多项目管理和组织变更还没有提出。项目化管理模式的真正出现是在20世纪80年代末期开始的，特别是当时信息技术类企业的飞速发展和技术的急速变化使得此类企业在管理模式上出现了质的飞跃。一批信息技术类的龙头企业，诸如IBM、朗讯、AT&T等纷纷采用项目化的管理模式，并为企业带来了新的经营活力。按项目进行管理(MBP)是现代项目管理理论对项目 and 运作活动进行管理的技术和手段，MBP将传统的项目管理方法应用于全面的企业运作，是传统项目管理方法和技术在企业所有项目上的综合应用，冲破了传统的管理方式和界限。MBP将项目观念渗透到企业所有的业务领域，包括市场、工程、质量管理、战略规划、人力资源管理、组织变革、业务管理等。项目管理者也不再被认为仅仅是项目的执行者，他们应能胜任更为复杂的工作，参与需求确定、项目选择、项目计划直至项目收尾的全过程，在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等方面对项目进行全方位管理。按项目管理是企业迎接挑战的有力武器 国外企业发展的实践已经证明，项目管理是一种行之有效的管理变革的方法。正如著名管理顾问Tom Peters和David Cleland所指出的：“在当今纷繁复杂的世界中，项目管理是成功的关键。”“战略管理和项目管理在这全球性的市场变化中起着关键作用。”再加上运作日趋项目化的特点。在新的市场环境下，越来越多的企业引入项目的思想和方法，将企业的各种任务“按项目进行管理”，不但对传统的项目型任务实行项目管理，而且还将一些传统的运作

型业务当作项目对待进而实行项目管理。企业项目管理是伴随着项目管理方法在长期性组织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，其主导思想就是把任务当作项目以实行项目管理，即“按项目进行管理”。企业项目管理就是站在企业高层管理者的角度对企业中各种各样的任务实行项目管理，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。具体的讲，项目管理能有效地解决当前企业发展中所面临的分权问题、多元化管理问题、资源共享问题及人员进出问题等，有效地提高企业的管理效率和竞争力。未来企业发展的三大支柱应该是战略管理、项目管理、营销管理，战略管理面向未来，营销管理面向成果，项目管理面向过程。可以看出，项目管理是战略和营销中间的载体和过渡，它既是一种思维方式和工作方法，也是一种先进的文化理念。在企业发展中，如果说战略管理是核心、营销管理是命脉，那么项目管理则是企业发展的主体。项目管理的组织形式已经为企业组织的发展，提供了一种新的扩展形式，21世纪企业的生产与运作将更多的采用以项目为主的发展模式。项目管理为企业发展带来的经营活力在新的不断变化的市场环境下，项目管理已成为企业发展的有力保障，而企业项目管理也将成为未来长期性组织管理的一种发展趋势。这是因为通过实施企业项目管理可以保证：组织的灵活性。企业项目管理采取面向对象（即项目）的管理模式，把项目本身作为一个组织单元，围绕项目来组织资源，打破了传统的固定建制的组织形式，根据项目生命周期各个阶段的具体需要适时地配备来自不同职能部门的工作人员，项目成员共同工作，为项目目

标的实现而努力。组织具有较大的灵活性。管理责任的分散。按项目进行管理，是把企业的管理责任分散为一个一个具体项目的管理责任，由各项目经理具体对各项目负责，确保各项目的执行及完成。此外，各项目经理可以将项目分解为许多小的责任单元。而管理责任被细分为一个个细小的责任单元，有利于组织对项目执行情况及成员工作的考核、监督，有利于企业整体目标的实现。以目标为导向解决问题的过程。企业负责人根据项目实施的目标和情况来考核项目经理，而项目经理只要求项目成员在约束条件下实现项目目标，强调项目实施的结果，项目成员根据协商确定的目标及时间、经费、工作标准等限定条件，独自处理具体工作，灵活地选择有利于实现各自目标的方法，以目标为导向逐一地解决问题，最终来确保项目总体目标的实现，保证企业战略的实现。有利于对复杂问题的集中攻关。企业项目管理关注项目整体目标的实现，关注客户对项目实现程度的满意度，并且在项目的实施过程中，团队成员能以项目目标的实现、客户满意度为动力，相互之间充分交流和合作，不断做出科学决策，力争高质量按时在预算内完成全部项目范围，保证了问题解决方案的质量和接受的可能性。个人发展与组织发展的有效结合。企业项目管理可以使企业不断地完成一个一个项目，以实现企业的目标，促使企业不断上升到一个一个新的作业平台，使企业始终处在发展前进中。对于个人的发展，传统的职能模式使人们追求的是数量有限的职能部门经理，而项目管理为企业每位员工的发展提供了更加广阔的空间，员工责任的界定可以从小项目开始，员工的成长也就从小项目的经理逐渐发展为大项目的经理，同时有利于员工发展为

综合性的管理人才。结论 实施企业项目管理给企业带来的竞争优势有：更加科学化、系统化的决策、对经营活动更加严格的监控、更柔性的组织结构、以目标为导向的决策方式、促进团队合作和人才培养、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，增强自身的竞争力。随着项目管理的广泛应用，项目管理的专业化、职业化及国际化程度将不断提高，项目管理的人才培养与资格要求将更加突出。为了应变国际环境的竞争与挑战，项目管理人员的专业资质认证（IPMP）将会受到越来越大的重视，项目管理将在企业未来的发展中发挥出越来越大的作用。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](http://www.100test.com)