

南开·现代卓越项目管理普及丛书之三·主编 杨磊

NGMUGUANLI PUJICONGSHU



—— 如何提升组织的项目管理能力

任平均 主编

南开大学出版社

南开·现代卓越项目管理普及丛书之三

公 司

——如何提升组织的项目管理能力

任平均 主编

南开大学出版社
天 津

图书在版编目(CIP)数据

公司：如何提升组织的项目管理能力 / 任平均主编.

天津：南开大学出版社，2004.11

(南开·现代卓越项目管理普及丛书)

ISBN 7-310-02163-0

I.公... II.任... III.公司—项目管理

IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 078626 号

版权所有 翻印必究

南开大学出版社出版发行

出版人：肖占鹏

地址：天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码：300071

营销部电话：(022)23508339 23500755

营销部传真：(022)23508542 邮购部电话：(022)23502200

*

河北昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 16 开本 15.5 印张 2 插页 275 千字

定价：26.00 元

如遇图书印装质量问题，请与本社营销部联系调换，电话：(022)23507125

编委会名单

主 编 杨 磊

副主编 任平均 胡晓清

编委会成员(按姓氏笔划为序)

王 勇 王 霜 云 倩 齐 贺

李保庆 郑云波 赵 宏 崔丽洁

蒋正兴 翟松涛 翟昱涛 樊 虎

鞠占玲

总策划 胡晓清

总 序

大约一年前,我们有幸接到南开大学出版社胡晓清先生的电子邮件,胡先生以其敏锐的目光、独到的见解,提出了与现代卓越合作编撰中国自己的项目管理普及丛书的设想。这一点,与我的想法不谋而合。与胡先生的交谈,促使我们决心将酝酿已久的想法付诸行动,在我们已经翻译出版了系列项目管理丛书的基础上,编写一套融合中国项目管理实践和国际先进项目管理理念的实战性项目管理丛书。这就是《南开·现代卓越项目管理普及丛书》的起源。

丛书的最大特点在于它是项目管理实践者理论与实践相融合的结晶。我们的作者群体是来自各个行业的高级项目经理,具有多年实战经验,同时,他们也都是现代卓越项目管理研修班的学员,经过了严格、正规、专业的现代项目管理的学习。

和我们的其他学员一样,丛书的作者们在现代卓越项目管理研修班的学习过程中,经过现代卓越旗下的中外项目管理专家的悉心点拨,对现代项目管理理论有了全面透彻的掌握。他们既是优秀的项目管理专家,又是杰出的项目管理实践者,因此只有他们才能够结合自己丰富的实战历程,完成这套卓越的丛书。

拨开项目管理的神秘面纱,让大家迅速掌握项目管理之精要,是这套丛书的目的。在丛书编撰过程中,我们始终牢记这一点。

《人》、《项目》、《公司》、《潮流》四本各有侧重的书构成了这套丛书。

《人——如何成为一个出色的项目经理》

通过一个优秀项目经理的成长经历,由最初理想化的职业梦想者,随着现实一步一步成长,最终找到了适合自己发展的人生坐标——成为一名优秀的项目经理。

该书以叙实的手法,逐步反映作为项目的实践者在不同的成长阶段应该掌握的知识、具备的能力、注意的问题,希望能够对正在学习项目管理和对项目管理感兴趣的人士有所帮助,为他们从设计规划到执行并完成自己的“人生和职业生涯”这一最为重要的“项目”提供一些有益的启示。

《项目——如何进行成功的项目管理》

有人说:项目就像一部交响乐,从序曲的幽静到高潮的激昂,然后又归于萦绕的遐意,其意深沉、耐人品味。该书试图通过剖析项目实践的全过程,透视整个项目生命周期的活动历程。希望读者借助此书,能够了解在项目的启动、计划、执行、控制和收尾这五个阶段,每一阶段的主要工作任务、需要注意的问题、可以借助的工具等等。该书采用生动的案例来诠释生涩难懂的项目管理理论,在每一章结尾提供了该章所涉及的项目管理专业

术语;对于大家普遍反映的“学习容易实践难”问题,该书以案例和模板的形式引导实践思维,启迪运作灵感,加深读者对项目管理知识的理解。

《公司——如何提升组织的项目管理能力》

该书将帮助企业管理层正确认识项目管理,解决管理者在企业实施项目管理过程中的困惑。出于这一考虑,该书在论述中国企业项目管理现状的基础上,对企业项目管理环境进行了探讨和分析,阐述了企业项目管理战略规划同企业战略规划的关系,项目管理战略规划的实施以及项目绩效与控制等内容。同时,帮助读者分析企业人力资源管理指导下的项目人力资源管理,分析并探讨企业项目冲突以及对项目冲突的管理、企业文化与企业项目管理亚文化的互动关系,相信对读者会有很大的帮助。

《潮流——如何全面认识现代项目管理》

该书的宗旨,是为读者提供对项目管理学科的总体印象,在介绍项目管理的背景知识及知识体系要点的基础上,依次从项目的执行/管理组织、具体项目执行和项目团队三个角度为读者勾勒项目管理的轮廓,最后,在简要叙述项目管理在中国的流变和现状的基础上,结合理论知识,提出了一些应用建议。

对项目管理有兴趣的读者,通过本书能对这一学科有一个基本的概念性掌握。为了节约读者的时间,本书的附录部分也提供了一些大多数人感兴趣的信息源,包括书籍、网站、培训机构等以及国际标准和国家标准各一个,分别从抽象和具体两个层面为大家提供项目管理思路。

很多人在读专业性书籍时,会感到枯燥乏味,可是,曼昆的《经济学原理》却让人读起来津津有味,正如一位专家所言:“曼昆的东西让你觉得,学经济学原来也是一种享受”。

项目管理本身就是一门实用性的管理学科,只不过很多擅长研究的学者因为在自己的著作中更多地强调了其学术性而使读者看起来晦涩难懂。本套丛书的推出,就是我们尽量向大师们学习,让您感到“学项目管理原来也是一种享受”。

最后,我要感谢这套丛书的所有作者,感谢他们在百忙之中,将自己的项目管理宝贵经验完整地奉献给广大读者;感谢丛书的总策划胡晓清先生以及我的助手任平均先生,他们在本套丛书的编撰过程中投入了大量的时间和精力,做了大量工作。正是由于他们的共同努力,才使得这套丛书能够按照计划出版。

现代卓越教育集团总裁

杨 磊

2003年11月于上海

前 言

当经济全球化导致企业面临的“突发事件”越来越多、更多的事件需要“个性化”处理,当知识爆炸导致企业的管理面临越来越经常的更新需要,当产品生命周期不断缩短导致面临新产品开发的压力越来越大,当消费者越来越强调个性化需求、导致企业生产经营从大规模生产向小规模定制化服务转变,当更多“新”的产品和服务进入市场导致企业面临的竞争态势更加复杂……总之,当各种各样“特殊事件”不断地出现在企业的日常管理中,使传统的“按部就班”的管理难以为继、项目管理在传统企业之外如火如荼地展开时,我们发现,立足于传统企业的项目管理的知识,竟是如此之少!

固然,我们可以把项目管理的基本概念嫁接到传统企业管理中,以使传统企业管理能应付一些突发事件;固然,我们可以在传统管理的概念框架内移置入一些项目的管理与方法,以使企业能更灵活地处理顾客的特殊需求……但是,这就是立足于企业的项目管理吗?这种做法真的能帮助传统企业应对上述的种种“特殊事件”的挑战吗?回答显然是否定的!因为,上述的所谓“突发事件”、“个性化”等等,已经成为一种趋势,成为企业面临的常态环境。能不能找到一种更有效的方法,让企业能面临这种环境而应付自如?

项目管理越来越受到全社会管理界重视、项目管理知识越来越成为一种普遍的知识需求为我们提供了答案。这就是,把现代项目管理观念、理论、技术与传统企业管理完美地结合起来。这,正是我们编写此书的初衷。本书的目的就是要向传统企业管理者提供一种应对上述环境的理念、方法及一般性技术,提供一种立足于传统企业层面的项目管理知识。

本书是集体智慧的结晶,所有书稿都是在集体讨论基础上形成的成果,先后参加书稿讨论的有:王勇、王霜、云倩、齐贺、任平均、李保庆、郑云波、赵宏、胡晓清、崔丽洁、蒋正兴、翟昱涛、翟松涛、樊虎、鞠占玲。在此基础上,任平均、胡晓清提供了本书最初的撰写提纲及第一章初稿,樊虎提供了第二章、第三章的初稿,翟昱涛提供第四章、第五章的初稿,王勇提供了第六章的初稿,翟松涛提供了第七章的初稿,樊虎、王勇、任平均对全部书稿进行了总纂,最后由任平均定稿。

尽管在确定撰写此书之始,我们就意识到写这本书将是对我们的巨大考验,甚至是我们难以胜任的,但是,其进程中的困难还是出乎我们的意料之外,其间甚至出现了我们这个写作团队内部出现较大分歧的局面,最后,我们不得不换掉最初的写作班子,重新构建写作思路和写作框架,并重新组织写作班子。这也是本书稿远远落后于其他三本书的主要原因。

好在,不管怎么样,本书稿终于按我们最初设计的思路完成了。尽管有这样那样的不如意处,毕竟,它提供了一种传统企业管理的新的思路。我们不能指望它尽善尽美,甚至不敢指望它为企业管理者提供一个解决问题的现实方法,只希望能提供给他们一个思考的新视角。如果它能触动传统企业管理人员对所面临的问题选择一个新的思考角度——现代项目管理的角度,将是我们的欣慰;如果它能帮助他们找到一个新的解决问题的方法——现代项目管理方法,我们将会兴奋不已。当然,我们更期望所有的读者能对本书提出更好的批评与建议,让我们不断地完善它。

目录

总序

前言

1 企业发展中的难题	(1)
1.1 传统企业面临的挑战	(2)
1.1.1 经济全球化	(3)
1.1.2 信息爆炸	(3)
1.1.3 产品生命周期缩短	(3)
1.1.4 消费者的个性化需求	(4)
1.1.5 “新产品”的加入	(4)
1.2 企业发展的新动力	(5)
1.2.1 项目管理的优势	(6)
1.2.2 项目导向管理与传统运营导向管理的联系与区别 ..	(7)
1.2.3 项目管理在传统企业的应用范围	(8)
1.3 冲击与整合	(11)
1.3.1 阶段一:特别应用	(11)
1.3.2 阶段二:冲突与融合	(12)
1.3.3 项目驱动型企业的形成与发展	(14)
2 企业项目管理环境	(21)
2.1 企业项目管理	(21)
2.1.1 什么是项目	(22)
2.1.2 什么是项目管理	(23)
2.1.3 什么是企业项目管理	(24)
2.1.4 企业项目管理的内容和实质	(26)
2.2 企业项目管理的开始——企业对项目的定义	(27)
2.2.1 任务的规模和复杂性	(28)
2.2.2 新奇性和独特性	(29)

2.2.3	市场变化	(29)
2.2.4	相互依赖性	(30)
2.2.5	冲突性和资源共享	(30)
2.2.6	风险及其重要性	(30)
2.2.7	组织声誉	(30)
2.2.8	客户的要求	(31)
2.3	企业项目管理的环境	(31)
2.3.1	企业外部环境	(31)
2.3.2	企业内部环境	(33)
2.3.3	公司市场环境	(40)
2.4	建立支持企业项目管理的内部环境	(41)
2.4.1	企业资源库	(41)
2.4.2	标准化的企业工作程序	(42)
2.4.3	团队型的企业文化特质	(42)
2.4.4	有效合理的授权体系	(43)
2.4.5	以矩阵式为基础的组织结构	(44)
2.4.6	强有效的沟通平台	(44)
2.4.7	项目管理专业技术的应用	(45)
2.5	企业项目管理支持系统	(45)
2.5.1	项目管理办公室	(45)
2.5.2	项目管理信息系统	(48)
3	公司战略与项目规划	(51)
3.1	企业战略	(52)
3.2	企业战略与项目管理	(54)
3.3	根据企业战略,进行项目规划	(59)
3.3.1	确立企业战略	(59)
3.3.2	根据企业战略,进行项目规划	(63)
3.3.3	建立项目优先级系统,根据企业战略及时调整项目规划	(66)
3.4	企业项目管理的战略评价	(68)
3.5	企业项目管理与运营管理	(71)
4	公司多项目管理	(73)
4.1	公司资源与多项目环境	(73)

4.1.1	项目生命周期的资源使用特征	(73)
4.1.2	资源是多项目相关的纽带	(75)
4.1.3	识别资源	(77)
4.1.4	多项目管理	(79)
4.2	项目选择与优先级系统	(81)
4.2.1	项目选择过程	(82)
4.2.2	项目选择模型标准	(86)
4.2.3	项目选择模型	(88)
4.2.4	项目选择中的资源能力评价	(96)
4.2.5	项目投资组合的选择	(104)
4.2.6	认识项目优先级排序	(106)
4.3	项目运行与多项目资源进度计划	(118)
4.3.1	项目资源分配	(118)
4.3.2	多项目资源进度计划	(120)
4.4	公司项目的绩效控制与评估	(124)
4.4.1	项目进度控制与绩效	(125)
4.4.2	项目状态:时间、成本及其他	(128)
4.4.3	项目审计/评估	(135)
4.4.4	项目终结	(137)
4.4.5	项目的目标与实效	(139)
4.4.6	项目团队的成长与对公司的贡献	(139)
5	项目人力资源管理	(141)
5.1	项目管理对传统人力资源管理的挑战	(142)
5.1.1	项目管理采取的是扁平化的管理模式	(142)
5.1.2	项目管理采用的是“客户导向”的管理方式	(143)
5.1.3	项目人力资源管理更针对临时性	(144)
5.1.4	项目人力资源管理更强调团队性	(144)
5.1.5	项目人力资源管理要适应项目生命周期	(144)
5.2	项目人力资源管理	(145)
5.2.1	项目人力资源配置	(147)
5.2.2	项目团队建设	(151)
5.2.3	团队精神与文化	(158)
5.2.4	项目团队成员的绩效考核和激励	(159)
5.3	项目团队成员的职业生涯开发	(167)

5.3.1	个人职业生涯与组织天然相连	(167)
5.3.2	组织的发展依赖于劳动者个人的职业发展	(167)
5.3.3	公司传统人力资源管理中职业生涯管理任务	(169)
5.3.4	公司项目人力资源管理中的职业生涯管理	(169)
6	企业项目的冲突管理	(183)
6.1	正确认识冲突	(183)
6.1.1	冲突认识你、我、他	(183)
6.1.2	冲突理论之争	(185)
6.1.3	正确的冲突应对之道	(186)
6.2	企业中的项目冲突	(187)
6.2.1	项目冲突不可避免	(188)
6.2.2	冲突的形式	(191)
6.2.3	冲突管理不善的危害	(194)
6.3	积极构造解决冲突的管理体系	(196)
6.3.1	冲突的常用解决方法	(196)
6.3.2	解决冲突的程序和步骤	(199)
6.4	让冲突变为动力	(202)
7	营造支持项目管理的企业文化氛围	(209)
7.1	企业文化	(209)
7.1.1	企业文化面面观	(209)
7.1.2	企业文化的动态变化	(213)
7.2	项目亚文化	(217)
7.2.1	项目亚文化的共同特点	(217)
7.2.2	高效团队的特征及专家的建议	(218)
7.3	实施项目管理对企业文化的影响	(219)
7.3.1	对组织层面的影响	(220)
7.3.2	对经营管理的制度和流程的影响	(220)
7.3.3	对管理方法和工作作风的影响	(221)
7.3.4	对组织成员的价值取向的影响	(222)
7.4	营造有利于项目管理的企业文化氛围	(222)

企业发展中的难题

F公司是一家专门生产工作服的中型专业化服装企业,20世纪90年代中期,其年生产能力达到100万套,其产品基本上通过百货公司及各地代理店销往中小型生产制造企业。生产、销售都处在稳定增长期。但是,他们一直希望能有一个更大的发展,进入大中型企业的工作服市场。

机遇总是光顾对机遇有所准备的人。

W公司是国内一家大型石化集团公司,其工作服向来是由集团内部的后勤生产企业N定点生产。随着企业改革的深入,N被从W“缩身”掉的可能性越来越大,为了提高N的危机意识,锻炼N的独立生存能力,也为了节约成本,他们近年来也开始试探性地从其他企业订购少量工作服。因此,与F公司也有少量的业务往来。2003年上半年,N企业受非典影响,生产陷于半停顿状态,使其向W的供货受到严重影响。因此,W公司试探性地向F公司下了3个月交货20万套的订单,前提条件是,半个月内有交货保证的具体措施。

此时,F公司的生产其实也受到了非典的一定冲击,只是由于他们管理工作做得比较到位,才没有对他们的生产经营活动产生实质性的破坏。然而,20万套工作服虽然只是其年生产任务的20%,并且有3个月的交货期,但是,这20%是计划外的,不能因此而影响原来的生产经营计划,否则就会陷于顾此失彼的境地。考虑到这种情况,这20万套的工作服对F公司的冲击也是显而易见的——3个月内相当于平均增加了 $\frac{2}{3}$ 的工作量,这还不包括重新安排生产计划所耗费的时间!具体到生产线,其增加的工作量将更大。

F公司专门为此专门召开了公司中高层领导会议。会议上先后形成以下几个方案:

第一,把这些任务分包出去。

第二,把日常生产的任务部分分包出去,腾出生产能力专门生产这些服装。

第三,在不影响现有生产任务及时交货的前提下,重新组织生产计划,一方面增加部分生产能力,另一方面,在企业内部继续挖掘潜力。

如果完全采取第一方案,当然会比较轻松一些,也不会对企业日常生产经常活动产生大的影响,但是,不说能否顺利地找到下家,也不说W公司能否同意,但至少会给W公司造成这样的印象:F公司自身没有承担这种任务的能力。那么,这也许就是F公司所能接到类似W这类大型公司的第一笔也是最后一笔业务!这是F公司高层最不能接受的!第二方案同样需要寻求外界力量的支持,同时也需要调整企业现有的生产经营计划,但可以将对各方面的冲击减到最小;第三方案将会对公司的现有生产秩序造成较大的冲击。

到底如何处理呢?

1.1 传统企业面临的挑战

F公司遇到的上述问题,是几乎每个处于良好发展态势中的企业都会遇到的挑战。也正是在处理这种问题的过程中,有些企业找不到解决问题的正确思路,在急于求成中,或顾此失彼,使企业因“一次性”交易失掉传统经营优势,或盲目冒进,使企业发展失控。到最后,都可能会使“发展的机遇”变成“成长的陷阱”。

其实,在世界经济全球化发展的今天,传统企业面临的这种挑战还有很多。不仅企业的对外业务会面临冲击,即使在内部管理中也会面临变革的压力:

- ◆ 经济全球化,导致企业面临的“突发事件”越来越多,更多的事件需要“个性化”处理。

- ◆ 知识爆炸,导致企业的管理面临经常更新的需要。

- ◆ 产品生命周期不断缩短,导致面临新产品开发的压力越来越大。

- ◆ 消费者越来越强调个性化需求,导致企业生产经营从大规模生产向小规模定制化服务转变。

- ◆ 更多“新”的产品和服务进入市场,导致企业面临的竞争态势更加复杂。

.....

所有这些,都有一个共同的指向:传统企业的传统经营管理模式——大批量生产与经营、模式化管理等将不能适应变化了的形势,企业经营与管理将面临更多的“非传统日常运营”的事件,企业对这些事件的处理方式带有越来越多的不可复制性的特点。

1.1.1 经济全球化

经济全球化,以及随及而来的政治、文化全球化,所带给企业的,决不仅仅是市场范围的扩大、市场机会的增多这么简单。它也带来了更加严酷的市场竞争。全球范围的“未知信息”及突发事件带给企业的也是更多的“突发事件”的出现,即使是像前述 F 公司所面临的机遇,也往往会以“突发事件”的形式出现;企业走向与国际惯例接轨的过程中,也给企业提出了更多的按国际惯例管理的要求——全面质量管理体系、信息管理系统等企业管理平台往往成为日常管理的基础;来自不同地域、不同文化背景下的顾客,要求企业在处理“订单”时采取更为个性化的方式,这种情况下,每一个受理订单的人将被赋予更多的责任与权力;更进一步的,这种变化对仅仅面向国内顾客的企业也提出了同样的要求——经济全球化背景下,国内顾客已经与国际化连为一体。

1.1.2 信息爆炸

知识与信息在全球范围内的快速传播,使我们面临一个知识与信息爆炸的时代。它不仅使产品更新加快,也给人们的文化观念、消费理念带来了更多的变化。即使在传统生产领域,材料、工艺的不断更新,也使企业的日常生产经营活动不能按以前的节奏按部就班地进行了。同时,知识专业分工的越来越细,也使企业管理中面临的专业化协作的范围更加广泛,对更多的不能拥有自己的研究机构的中小企业来说,为了更快地跟上世界发展的步伐,它们将不能不面对更多的外部机构服务。无论是一种管理更新,还是一项新技术服务,抑或是一次市场调研,都是传统日常运营管理所不能解决的问题。

另一方面,知识与信息的快速传递与变化,也使企业的发展、企业的核心竞争力要靠知识来维持,无论是高新技术产业还是传统产业,对知识的管理同样是传统的“大批量”、事务性管理思维和管理方式所不能解决的,而且需要一种更有个性的解决方案。

1.1.3 产品生命周期缩短

全球化、知识爆炸带来了产品和服务生命周期的缩短。最早是高科技产业,随后是服务产业,今天,传统产业的产品生命周期也越来越短。30年前,10年~15年的产品生命周期还是随处可见,今天,高科技产业产品的生命周期平均是1.5年~3年,时尚服务类产品更是只有几个月到1年的时间。即时的全球信息流动也使对新产品的模仿更加容易,计算机辅助设计

和制造又给新产品设计添上了翅膀。因此,企业保持持续不断的新产品链并在竞争对手之前将各种产品投放市场不仅变得至关重要,也更有可能是。

然而,每一次产品更新都只能是一次性的活动,更新不可能重复。如果不改变传统管理思维,那么,即使拥有了新知识、新技术,也可能不能及时应对市场的变化,不能满足市场竞争的需要。

1.1.4 消费者的个性化需求

随着知识更新的加速与全球化经济的冲击,面对眼花缭乱的时尚与新技术,消费者比任何时候都要强调个性化需求的满足。他们不肯仅仅接受普通的产品和服务,而是更想得到迎合他们特定需求而加以定制的产品和服务。这种需求使生产者和服务者之间的工作关系更为紧密,也使满足这种需求的过程带有非重复性的特征。十几年前,一种时尚服装的出现可能导致满大街都是“红裙子”,今天,每一种颜色、款式相同的服装都可能只有几件甚至一件;十几年前,穿与大家相同的跟上潮流的时装作为一种时髦被追捧,今天,若是看到自己衣服与别人的一样却可能担心被视为没有个性而遭冷遇。

在追求 DIY 时尚的今天,某些产品(如家具)在企业流水线上完成的可能只是半成品,产品的最后完成是与消费者的互动过程中实现的。这种情况下,每一种产品和服务最终被消费者接受都可能是一个独立的项目。

1.1.5 “新产品”的加入

市场观念充斥于我们生活的每一个角落,这不仅使传统的、个人消费品的市场竞争范围更加广泛和深入,更使一些原来不属于市场竞争成员的产品和服务加入进来。这些“新产品”和服务进入市场,不仅它们本身需要转变观念,也使市场原有的格调和观念发生了较大的转变。最典型的是原来属于政府行为的产品和服务的加入。俗话说“客大欺店,店大欺客”,可以说,正是政府的大型超大型服务需求进入市场,使得很多领域的服务观念和服务方式不能不随之变化,完成从“高高在上”到“低三下四”的转变。在这些服务需求没有进入市场之前,很难想象三峡工程会按项目管理方式操作;在这些服务没有进入市场之前,也很难想象政府的日常消费会吸引那么多大型、超大型公司对看起来属于鸡毛蒜皮的办公用品趋之若鹜。显然,这种对政府以及类似于政府(如各类基金会、超大型公司)的服务,都不可能用原来满足零星消费者的服务方式来满足。

另一方面,过去属于政府行为的产品进入市场,接替政府提供这类产品和服务的公司尽管以前可能是政府的一个部门,但现在不再拥有政府的权

力和权威,因而不可能再按政府的行事方式来给消费者提供产品和服务。十几年前,全中国百姓都还住着几乎一模一样的 38 平米的独单、54 平米的偏单、72 平米的三间,今天,虽然经济能力受限制的普通消费者还不能要求房地产商给他们提供与所有的人都不一样的住宅,但是,他们已经基本能按自己的需求选择不同的面积和不同的户型了(这一点看起来与其他企业无关,但是,这类产业过去之所以长期为政府所专有,无非是因为它们独特的个性,今天,它们的行之有效“工程管理”的经营方式也对所有的企业形成了冲击)。

所有这些,都使传统的发展中的企业不能不转变自己的经营理念与经营方式。项目管理方式之所以在最近二三十年内由传统工程产业向一般企业管理渗透,也正是适应了这种挑战的需要。

F 公司对 W 公司订单的应对,实际上就是应用项目管理的开始:

考虑到将来的发展,F 公司决定成立由主管市场开发的副经理牵头的专门的项目领导小组来分管这个订单,与客户的交流、生产进度的安排、成本控制等由这个小组全权负责。其他部门必须予以完全的支持与配合。

10 天后,项目小组拿出了完整的项目方案:(1)考虑到订单对公司发展的重要性,其完成必须在公司内部消化;(2)腾出一个生产车间(相当于公司整体生产能力的 50%)专门加工这批工作服;(3)将部分零星订单(相当于期间平时定单的 25%)暂时分包给平时业务关系不错的 L 公司(目前他们的生产任务不足);(4)优化公司生产线,整体提高公司生产能力。通过加班等措施,将目前公司的生产线能力在短期内提高 60%,并提出了落实这一方案的具体措施及管理方法。

该方案得到了公司的认可后,由项目小组与 W 公司坦诚交流,得到了 W 公司的认可。3 个月后,订单任务顺利完成。

1.2 企业发展的新动力

从 F 公司对 W 公司订单的应对,可以看出以下几点:

第一,有明确的目标:满足 W 公司的订单要求。

第二,有明确的起点与终点:订单完成后就告结束。

第三,资源是有限的:有限的时间、有限的人力、有限的资金投放。

第四,需要多部门协作,并形成独特的凝聚力。

第五,非常规的,有一些独特的组成部分,它不可能被完全重复。

这,正是一个项目所具备的最基本特征。项目管理就是要求在有限的时间内以有限资源达成特定的目标。