

企业项目管理及其要点分析

刘 斌

(对外经济贸易大学, 北京 100105)

摘 要 项目管理是目前企业发展中最关键的问题之一, 项目管理主要指的是利用专业的知识、技术手段以及工具等来实现项目的管理, 最终在资源受到限制的情况下, 使得项目最终的验收效果能够达到预期的要求, 或者能够超过预期的要求。因此项目管理的主要目的是达成项目的目标, 并且从中采取一定的整体检测以及控制的过程, 主要包括策略制定、进度计划以及项目维护等一系列活动。其中管理主要是包括项目的领导、组织、用人管理、计划制定以及控制等维度的管理工作。项目管理对于大型企业而言其重要性不言而喻, 同时也是企业在开展科研项目的时候所必需的保障手段, 同时项目管理还是一门比较复杂的系统性工程, 实现良好的项目管理效果, 就能够实现技术的创新和工程实践之间的有效结合, 对于项目最终的实际效果有着直接的影响。

关键词 项目管理 企业发展 风险管理

中图分类号: F272

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2021)09-0048-02

1 前言

目前随着我国科学技术手段的不断丰富, 计算机科学与技术领域也发生了翻天覆地的变化, 云计算、人工智能以及大数据技术也在不断地成熟, 并且这些信息化的技术手段也逐渐在各行各业当中获得了不同程度的应用, 我国开始正式进入了信息化的时代。目前随着国内外市场环境的日益复杂化, 国家之间的竞争也变得更加的激烈, 为了能够让更多的科技产品为我国的进一步发展发挥出更好的作用, 有关科技企业就需要加大项目研发的力度。当前我国大部分的企业在进行科研产品的研发过程中, 都将项目作为直接的导向, 项目没有较高的产品化趋势, 同时项目的可重复利用性不强, 导致了重复开发现象的发生, 此外还存在着人员设置冗余以及项目成本控制效果不佳等一系列现实问题。这一系列问题阻碍了我国项目管理的发展, 并且产品的质量问題变得越来越严峻, 很多企业所生产的产品的合格率远没有达到有关标准的要求。同时, 项目的重复开发导致企业对科研人员的需求量不断加大, 也会造成资金的浪费现象, 产品最终的利润率不足, 部分企业甚至出现亏损的情况。除此之外, 这一系列问题还会导致企业无法按照进度计划完成任务, 产品的交付周期明显变长, 最终客户对企业的信任度也会直线下滑, 企业面临着接不到项目的情况^[1]。

为了能够避免企业在项目管理中出现这一系列问题, 企业就需要在项目执行的期间, 不断强化精益的管理思路, 不断提高项目管理的水平, 这样才能够从根本上提升企业的产品研发能力, 才能够构成企业的核心技术产品体系, 并且还能够有效地解决在项目执行期间出现的一系列问题, 实现产品质量的有效保障, 这样也能够有效地提升企业的利润率, 为企业的可持续发展提供坚实的保障。

2 企业项目管理工作的主要内容

2.1 项目论证与方案编制

在项目启动开始之前, 企业就需要对项目自身的特征

进行分析, 从而组织专业化的论证团队, 来具体负责企业在项目初期的论证以及方案编制的有关工作。企业有关部门在开始项目论证的过程中, 需要由项目的总工程师、用户以及技术团队进行有效地沟通, 通过多个维度的考量, 形成具有系统性的项目建设方案。项目的建设方案当中需要涵盖多个主要内容, 包括项目的总体描述、用户的使用方式、主要的战术性指标、使用方法、系统性设计、所采用的标准体系、项目中的核心技术以及项目进行的途径等内容, 此外还需要考虑到项目中可能遇到的风险、项目的管理方法与开发计划等内容。在有关团队完成对项目整体的论证与方案编制之后, 需要主管部门组织另外一个团队对论证结果以及方案进行审核, 审核的时候团队内的专家成员可以提出建设性的意见, 在评审环节通过之后, 论证团队就可以根据评审的结果对项目的方案进行修改, 并作为项目执行阶段的参考。

2.2 项目策划

在项目开始执行的时候, 企业就需要开始项目执行团队的组建, 通常情况下, 在确认项目主管之后, 由项目主管与总工程师之间进行沟通, 并且按照不同环节的具体要求来选择最为合适的团队成员。在团队成员名单确认之后, 需要由人力资源的负责人和名单中的团队成员进行沟通, 过程中需要明确成员能够参与到对应环节的工作。在确定好项目组的成员时, 项目主管就可以组织开工仪式, 开工仪式应当主要传达项目的实际要求以及项目交付等重要信息, 同时还需要让团队成员统一思想, 这也利于项目执行期间的团队协作。在开工仪式结束之后, 项目的总工程师需要编写项目的策划书, 策划书需要包含项目中的所有关键环节, 包括项目的整体目标、人力资源方面的策划、项目进度计划、项目沟通渠道的策划、风险管理模式的确定、项目材料的采购策划、项目质量的策划、项目经费的策划等一系列重要的策划环节。项目的策划书也需要提交部门

的有关领导进行审核,顺利通过评审环节才能够将策划书内容进一步下达。任务书则主要是包括项目研制期间的分工、项目的技术标准、项目的质量要求、项目的交付标准以及项目的里程碑节点等一系列重要信息,任务书同样也需要有关领导进行评审,通过后可以将内容传达给对应的研究人员。

2.3 项目研制过程的管理

在进行项目研制的时候,需要采取科学的管理手段,将工作的主要内容拆解成为WBS结构,同时需要按照项目的方案设计阶段、研制阶段以及生产加工阶段来进行区分,一般由项目所生成的WBS结构,能够分解成为在每一个环节都可以执行的计划,这些计划中都包括具体的任务名称、任务类型、所处阶段、工期计划以及实际的工期等一系列信息^[2]。同时有关工作需要落实到个人身上,确定好项目的执行负责人,负责人需要为计划全权负责,根据计划的内容来开展具体工作。比如初步开发计划就可以分配给项目经理,设置为11个周期,包括64个工时,项目经理需要全程参与到任务当中,在任务完成之后,需要及时向项目管理的有关人员进行汇报,确定工作进度。同时在任务开展的过程当中,负责人还需要积极统计项目与计划之间存在的偏差,需要分析产生偏差的实际原因,确定问题出现的根源。同时项目管理人员还需要确定出项目中的关键任务节点,根据关键活动的有关理论,集中人力物力保障关键节点任务的完成,这样就能够为项目整体的按时完成提供保障。

2.4 外包外协的管理

项目的外包环节主要可以分为两个阶段,分别是合同的签定阶段以及合同的执行阶段。外包项目合同签定主要包括外包项目的立项、外协团队的确定、外包协商、以及合同签定等一系列流程活动。合同的执行阶段主要是包含了外包团队颜值、外包产品质量检测、外包产品的入库、外包项目结款、以及外包计划管理等一系列活动。团队在制定外包项目方案的时候,需要注意外包方案的编写,编写中需要体现出外包的实际需求。提出外包项目的部门主管需要根据实际生产内容,确定出项目策划书,还需要设计评审标准,同时对接承包单位的时候,还需要确定好外包配置的清单。项目立项顺利通过之后,就需要选择合适的外包方,这个过程中需要符合我国招标文件中的具体要求,谈判过程也需要符合相应的法律法规要求。谈判流程主要包括竞标申请、公告张贴、资质审核、竞标须知发布等一系列竞标前活动,随后团队中要成立竞标专家组,通过竞标座谈会的形式来开展竞标活动。在竞标过程中,外包项目的主管需要设计好评议的决策表,同时需要将所选择的外包方的报告、谈判内容以及供应申请与情况说明等一系列的详细资料进行整理,在经过项目管理部的审核之后,与合同一起来办理外包程序的审批表。在外包团队研制的过程当中,负责人也需要及时掌握技术状态,明确计划和质量要求,同时通过监督的形式来保障外包人员的工作效果^[3]。

2.5 风险管理

风险管理主要是为了能够有效地识别在项目研制过程中可能出现的问题,这些问题可能会导致研制费用超出预期、进度延迟以及产品性能下降等严重后果。在项目刚刚开始策划的时候,就需要针对风险活动进行处理,做到风险的准确识别、风险的有效分析、风险的监控等层面的工作。有关负责人需要在项目的全周期都保持风险意识,及时发现项目研制中出现的问题,从而能够最大化地减少这些问题所带来的不利影响。在系统质量的相关工作中,需要保持严谨、仔细的工作态度,实现工作全过程的把控,努力做到零失误,确保项目的研制过程能够一次性地完成。如果在项目研制过程中,项目质量与资金等要素发生冲突的时候,就需要首先以质量作为关键,从而保障项目的可靠性,在项目中的维修、安全性设计方面,都需要满足策划协议书中的有关要求。在进行系统研制的过程中,需要实现更为全面、更为高效的质量控制,这样才能够实现全周期内项目质量的把控。在项目研制的过程中,还需要杜绝事故的发生,需要针对常见的技术问题以及故障进行预案设计,这样出现问题的时候就能够及时的处理^[4]。

2.6 项目验收与交付

在项目完成之后的验收交付阶段,也具有很多核心的任务,需要落实项目的测试、实际环境下的试运行、用户试用反馈等一系列环节,最终根据各个环节的实际结果,总结完成项目的总结性报告,其中需要包括项目的所有核心内容,包括项目的来源、研制过程记录、系统的建设特点、质量保障措施、外包外协内容与效果、项目管理成效、项目中主要问题与解决措施、产品的参数指标以及经验总结等各个环节。只有不断提升项目研制的效果,和用户站在同一个平面之上,才能够推动项目的顺利发展,实现双方共赢的局面。

3 结语

项目管理在现代企业的项目全周期中的作用变得越来越明显,为了能够推动项目实际效果的提升,就需要从多个角度开展项目管理,包括项目论证与编制、项目策划管理、外包外协的管理、风险管理、项目研制过程的管理以及项目交付等重要环节,充分完善这些环节的工作内容,就能够提升项目的管理效果。

参考文献:

- [1] 韩绍青. 建筑施工项目管理绩效评价研究[J]. 财经界, 2021(09):193-194.
- [2] 杨毅超. 对国有企业项目投资管理的几点思考[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊), 2021(09):4-6.
- [3] 唐诗余. 企业项目管理工作思路及其要点分析[J]. 企业改革与管理, 2021(06):13-14.
- [4] 关键. 企业信息化项目的管理与实施分析[J]. 科技资讯, 2021,19(09):127-129.