

基于战略视角的企业项目管理模式研究

岳海波,王艳艳

(中国人民大学,北京 100014)

摘要:本文从企业项目管理的定义出发,通过对战略视角的企业项目管理模式研究脉络的陈述,介绍了案例企业项目管理在战略下的构成,以及它与项目管理和战略管理的联系,对于如何在战略视角下进行企业项目管理模式的创新和优化做了针对性的归纳。

关键词:战略视角;项目管理;模式

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.34.130

1 基于战略视角的企业项目管理模式的研究脉络

项目管理是为完成某一预期目标而对任务和资源进行计划、组织、管理等一系列过程的总称。项目管理通常是在时间、范围、成本等约束限制下进行的。项目管理不仅以各种数据、图表为依据来分析问题,还在进行过程中对沟通谈判、统筹规划、人际交往提出一定要求。项目管理最先应用于建筑工程行业,是一种有效控制成本,控制工程进度,规范施工流程的管理方法。目前项目管理已应用在各行各业,项目管理在不同的行业有不同的侧重点,但它们都是由不同要素集成的一种活动。项目管理的本质是在一定成本、时间和范围内按照相应流程和规范将不同的人员、系统、资源整合在一起完成预定目标的一种管理过程。相较其他管理模式,项目管理更强调管理的整体调控性和系统性,运用有限资源在一定时间内达成最大效果是其追求的目标。

项目管理有如下六个特点:(1)普遍性:项目存在于生活的方方面面,我们的社会生产活动均由项目构成,各种产出物也是项目的成果。例如一次文化演出、一款产品的开发等。项目的这种普遍性导致了项目管理的普遍性存在,现代企业的生产运营亦是由一个个项目管理活动组成。(2)目的性:项目管理通过实施一系列活动去达到或超越项目预期目标,该目标既包括项目干系人提出的明确需求,也包括尚待挖掘和改进的隐形需求。(3)独特性:项目管理拥有自己的活动特征,与以往的运营管理并不相同。(4)集成性:在管理过程中必须要考虑如何将项目各方参与者、各种要素、各时间段相互协调和配置,从而达到项目目标。项目管理不单单是针对某一方某一点,而是各种因素的集成,各项目模块不能单独存在,而是关联密切。(5)创新性:项目具有唯一性的特征,每个项目都是全新的,项目管理也相应地具有了创新性特征。而且项目管理没有不变的模式和方法,每次进行的项目管理工作都需要创新才能做到有针对性的有效管理。(6)临时性:项目是一次且临时的,它有明确的启动时间和截止时间,无法长期存在,而是被规定了完成期限。当项目完成

目标结项时,项目管理工作已经结束,之后可能转为运营管理或运维管理。

项目管理的內容。在全世界范围内通用的《PMBOK》指南第六版提出了项目管理十大知识领域体系,该体系对项目所涉及的知识进行了总结归纳。十大知识领域内容如下:(1)项目整合管理:“协调”是整合管理的核心,综合汇总各相关方的需求,分配资源,规避风险,衡量收益是整合管理的任务。(2)项目范围管理:定义和区分项目包含内容和不包含内容,以便于各项目相关方达成共识。(3)项目时间管理:指通过合理安排项目开始与结束时间、WBS分解子任务活动时间从而保证项目可以按时完成的过程。(4)项目成本管理:在给定的有限预算范围内,协调资源分配,科学合理地估算和控制成本进而完成任务。(5)项目质量管理:质量管理有两层含义,首先是对经过项目生产出的产品或提供的服务的质量进行管理,保证满足预期需求;其次是对项目的工作过程进行质量把控,监督各流程是否符合工作制度。(6)项目人力资源管理:在项目管理过程中,人力是一种重要的资源,如何组织配置各团队是一项重要的工作。该过程一般包含以下步骤:规划人力资源管理、组建建设团队和管理团队。(7)项目沟通管理:确保项目进行过程中信息及时准确地输入、传导、输出、调用的过程。在该过程中项目组成员需要不断地沟通交流,协同工作。(8)项目风险管理:风险管理主要目的是尽最大可能规避风险,以确保项目可以正常开展下去。(9)项目采购管理:采购管理指从外部获取完成工作的产品、服务的一种方式,如何合理地进行采购以确保项目按时按质完成且不造成不必要的浪费是采购管理的目标。(10)项目干系人管理:干系人管理主要包括:识别干系人、规划干系人管理、管理干系人参与和控制干系人参与。

2 战略视角下案例企业项目管理内容

2.1 案例企业项目管理现状

案例S公司的经营业务主要为网络安全解决方案的提供,在国内市场具备一定的份额。S公司的项目管理模式较

为陈旧,缺乏战略规划。目前正处于一种弱矩阵式项目管理模式,采用职能部门结合项目管理的混合型管理方法,公司的组织架构以职能部门为主,故职能部门权利较高。项目管理专业人员约80人,分属各业务部门管理,由职能主管领导,导致项目管理应用主要存在于基层的项目工作,并未从公司的整体组织结构和战略层面受到重视,公司项目管理目前处于单项目管理模式,项目过程管理、项目整合管理、项目信息化建设等方面依据处于薄弱阶段。

(1)项目管理制度:公司陆续发布了《产品项目管理制度》《产品立项管理办法》《产品结项管理办法》《项目预算管理办法》《项目过程文件管理办法》《项目分级制度》等多项项目管理文件,规定了项目管理的职权范围、业务流程、资源配置等相关的工作要求。(2)项目管理:流程公司项目主要分为面向客户订单的项目和面向公司内部的自主研发项目,对于这两种项目公司建立了立项审批、资源调用、团队建设、项目执行、质量验收、项目结项等一系列工作的流程管理体系。(3)项目管理团队:S公司项目管理团队一般有两种方式构成,其一是当项目任务下达某部门时,部门内部选出项目经理和相应开发人员组成团队开展项目,本方式人员流动性小,沟通成本低,但受经验影响创新性较低;其二是当项目具有重要意义或体量较大时,会协调多个部门执行项目,各部门抽调专业性人员组成项目团队,团队领导者一般为公司高层,这种团队创新性强、资源充足但沟通成本较高、执行效率低。(4)项目管理信息化:S公司并无专业的项目管理信息化平台,目前使用的系统为:以统计项目工时情况为主的系统和以项目流程审批为主的系统。系统功能较为单一,无法做到项目管理全过程全方位的线上化运行。(5)项目管理培训体系:S公司项目管理培养主要依靠员工自身能动性,公司会将经典的项目管理课程和项目管理成功案例上传至公共学习平台,公司内部员工可随时学习查阅;对于专职项目管理人员,公司每季度会举办项目分享会,分享本季项目的得与失。

2.2 战略视角下的企业项目管理模式问题

项目管理体系实施以来,S公司的执行效率得到了极大的提升,但从总体上看依然处于初步发展阶段,体系还有诸多待改进待完善的地方,主要归纳为以下几个问题:

(1)组织级项目管理重视度不足。公司发展以业务为主,项目仅作为订单执行方式存在,导致公司只关注单一项目的执行过程和结果。但目前公司正积极向多元业务、多地域、多行业发展,项目将逐渐变得更为庞大复杂,项目的交互将越来越频繁。现有的项目管理模式无法保证项目联动性,也无法保证项目目标与公司的战略目标保持一致,以至于造成资源浪费,管理者无法统筹全局。(2)组织结构不健全。公司的项目组织结构仅存在于基层管理,中高层依然以职能型

为主,这导致项目组织结构效率低、联动性较弱,无法给管理层决策提供支持,搭建健全的项目管理组织架构是亟须解决的痛点之一。(3)责权不分明。项目团队承担着一个项目成功结项的责任,但是并没有拥有绩效考评权限,难以将项目进行过程中的员工表现情况与绩效结果关联,员工懈怠项目和对绩效不满的情况时有发生,也导致项目组对员工影响力降低,容易拉低项目效率。(4)绩效考核体系不完善。公司的评价体系存在两方面缺陷,一是尚未建立起完善的项目考评激励机制,如何评估项目组成员的贡献度,如何评价项目完成等级,如何对优秀的项目团队进行奖励等问题尚未设置考评制度;二是目前的考评机制仅针对单一项目的执行结果进行评估,缺乏项目协同度评估和与公司战略一致性评估。(5)人才培训体系急需建立。随着业务的不断拓展,专业性的项目从业人员需求将越来越多,目前公司项目经理兼职多个项目的现象较为普遍,导致项目管理力度较弱,项目完成质量不高。另外,现有从事人员多为开发转岗或业务转岗,专业基础薄弱,培训体系太过于依赖员工自主性,效果不佳。搭建一套提升员工项目管理水平、吸纳优秀从业人员的人才选拔培训体系已刻不容缓。(6)项目信息化水平低。在高度信息化的今天,项目管理已不仅仅依靠线下的交流把控,线上的信息管理系统必不可少。公司当前仅提供了填报项目工时和项目流程审批的线上系统,远远不能满足工作需求,造成了员工时间的浪费和沟通成本的增加。需搭建一套集项目大盘、资源分配、权限管理、进度计划与把控、过程文件存档、工时填报、绩效查询、流程审批等多功能为一体的线上管理系统。

3 战略视角下企业项目管理模式改进分析

3.1 提高公司员工质量为战略导向的企业项目管理

吸纳新的项目管理人才,是项目团队保持活性和创新性的重要手段。依据岗位的招聘要求,提高招聘标准和要求,相应地提升岗位待遇,吸引高质量人才,逐步提升项目团队管理水平,为公司的项目管理工作提供支持。为帮助新员工快速融入团队,补充必要技能,适应工作岗位,公司实行新员工导师制度。新员工入职后,分配两名导师,一位熟悉业务的老员工或业务主管作为直接导师,一位资深管理者(一般为部门经理或副经理)作为职能导师。两位导师负责引导新员工进行入职,包括但不限于:部门规章制度、岗位工作介绍、教授工作技能、制定职业发展规划、引导新员工融入团队等。自新员工入职之日起,导师对新员工履行为期半年的教导。在这半年内,导师有权纠正新员工的违纪行为并提出惩罚建议;若导师未及时发现新员工不良行为导致公司利益受损,导师负有连带责任;若新员工表现优秀,则给予导师相应奖励。

定期组织项目管理团队建设,如:季度项目共创会(每季度组织各业务线项目团队团建,展示每个成员的工作贡

献,交流个人想法,通过活动环节增加团队默契),在公司论坛、微信公众号等渠道内做好宣传工作,增加员工归属感和荣誉感,激活团队热情。在团建过程中,不仅打破员工间的隔阂,还可以宣贯公司的价值观、战略,统一专业概念,保证团队目标一致,使团队成为有机整体,人人都有责任感。组织级项目管理团队的培训体系提升了员工的知识技能、综合素养,让项目成员可以快速进入项目使用工作岗位,另外还提高了员工对公司的向心力乃至降低了人员流动率,是项目管理的助推剂,也是跨部门沟通的润滑剂,同时是公司组织结构的固定剂。

公司为员工制定了专业和管理双发展通道,员工可以根据个人职业规划及组织需求选择合适的发展方向。员工可以选择管理发展通道,逐步提升管理层级,沿着基层管理—中层管理—高层管理道路发展;员工也可以选择专业发展通道,沿着这条路可以升级到高级技术岗位,专注于技术研究。管理发展通道发展路径为:业务人员—业务骨干—基层管理者—中层管理者—高层管理者;专业发展通道发展路径为:专业人员—专业骨干—核心专业骨干—专家—资深专家。两种发展通道级别相互对应,对应级别享受同样的待遇,以保证员工选择适合的职业上升通道,避免员工走管理独木桥发展受限的局面出现。双职业发展通道既保证了员工的职业发展,又能为公司培养高级管理者和具有高技能的专业人员,实现了公司和员工的双赢。对项目团队成员来说,项目组普通成员可以选择继续向开发、测试等专业技能方向深入研究,也可以学习项目管理知识,经项目管理岗位考核后转为项目经理,负责项目的管理工作;项目经理可选择提升管理技能沿管理发展道路升职,也可选择钻研项目管理知识,转岗为优化企业项目管理体系,成为项目管理专业性高级人才。

3.2 以顾客需求为战略导向的企业项目管理

激烈竞争的市场,几乎令所有的企业把“以客户为导向”当作自己的金科玉律,无论是在战略上还是在具体的实际措施上,都可以见到这种原则的迹象。但是,企业最困难、风险最大的,也是如何将“以客户为导向”具体贯彻,达到预期的目标。对于多项目型企业,由于多个项目之间缺乏紧密的联系,就使得这种以顾客需求为导向的目标更难实现。

客户需求的项目管理。客户是项目相关利益人中最主要的因素,是评价项目成败的首要当事人。客户需求的利益最终能否达成是决定客户态度的唯一条件。在软件项目管理为了能够了解客户需求往往通过以下四点:(1)明确项目客户需求的来源;(2)明确使用该产品的不同类型的客户;(3)与产品不同客户类的代表进行沟通;(4)遵从项目最终决策者的意见。

越来越多的企业注意到客户对他们的重要性,所有的决

策也侧重于客户。实行信息化管理的企业往往开始用客户关系管理系统(Custom Relation Management)来处理他们与客户之间纷繁复杂而又十分重要的工作。从项目的角度来看,项目经理努力维持的项目成果或者项目目标必须是客户所期望的,否则就会事倍功半。在项目实施期间,项目经理必须不断地就项目目标、项目范围和项目中遇到的问题与客户进行深入的沟通,只有这样才能使项目经理与客户两者目标自项目开始到结束保持完美的一致。

战略实施的客户导向性。在项目型企业中,企业战略实施的方式是由许多不同的项目组成的。企业战略通过对环境及其变化趋势的认知和评估,对企业发展的方向进行选择,并结合这种选择对企业资源进行整合性设计,以期形成最适合发展的能力——这就是战略的性质。从企业战略制定的过程看具体包括:企业使命与目标描述,企业内外部环境分析,企业战略方案产生、评价与选择。在这个过程中体现了,企业战略是企业一段相当长的时期内的重要目标,另外企业战略必须在不断变化的内外部环境中实现,也就是讲,达成企业战略的方法并不是一成不变的。

战略管理可以简单划分为制定和实施两个阶段。战略实施是将战略构想转化成战略行动的过程。如果制定的战略不能实施,那么战略制定对企业来说就没有什么价值。战略的实现必须有正确、有效的实施才能保证战略目标的达成,任何无效的,甚至错误的实施方法都将会将企业带入歧途。

结束语

战略管理的核心就在于决定客户所需要的价值是什么以及如何增加客户的价值。所有的企业都存在社会性,根植于客户,服务于客户,并受益于客户。良好的企业使命定义应能反映客户的期望。当然,这里的客户不仅指企业现有市场上的客户,而且还包括未来市场及潜在市场的客户。从另一个方面讲,并不是说,企业战略要以客户为中心。客户的需求只有处在企业使命中的才是企业追求的,只有在企业一定时期内能够实现的需求才是企业要挖掘的。或许,企业首先应该选择自己面向的客户,然后研究分析他们的需求。

参考文献

- [1]裴润生,王森.基于契约和人际视角下合作关系对项目管理绩效的影响机制研究:知识整合和信任的中介调节效应[J/OL].工程管理科技前沿:1-9[2022-04-21].
- [2]赖苑苑,王佳伟,宁延.基于数据价值链的项目型企业数字化转型路径研究——以华为 ISDP 变革为例[J/OL].科技进步与对策:1-11[2022-04-21]

作者简介:岳海波(1983.3-),男,汉,籍贯:河北省保定市,研究方向:项目管理;王艳艳(1985.3-),女,汉,籍贯:山东潍坊,研究方向:项目管理。