

企业多项目管理中的优先排序问题研究

高雅,赵惠惠

(中国人民大学,北京 100014)

摘要:多项目管理经过多年的发展,已经有很多学者专家对这方面进行了研究,并形成了较为系统的方法和理论,并且在各行各业得到了应用。尤其是在信息经济普及的情况下,以及制造业的大力发展下,多项目管理在企业中发挥着巨大作用,帮助许多企业顺利达成其战略目标。但多项目管理在国内的发展较慢,随着市场竞争的日益激烈,对各行各业都有很大影响。我国汽车生产制造企业大多面临着项目越来越多、工作任务重、开发周期紧等新挑战。本文以我国汽车企业为例,分析企业多项目管理过程排序问题,助力解决企业内部资源合理配置的问题。

关键词:多项目管理;多项目排序;企业管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.36.142

1 引言

只凭借单一的项目管理方法与技术,想要在如此激烈的市场竞争中夺得一席之地,明显非常的吃力。需要注意的是,产品研发项目管理涉及市场营销、战略决策、组织结构以及开发制造等的各个环节,因此是一个综合性的管理集成问题,从片面的方向进行产品研发的话,明显无法达到预设的目标。基于上述问题,项目管理必须形成系统性的产品研发多项目管理模式,才能够在集成项目管理研发的基础上,以最低项目成本实现企业效益的最大化,从而显著提高自身竞争力,在激烈的市场竞争中夺得一席之地^[1]。

无论对于哪一类企业来说,项目管理都是必需的、不可或缺的重要过程,与此同时,项目管理必须贯穿于企业生产发展的各个阶段内。近年来,国内外针对多项目管理相关理论与实践方面的研究已经积累了较为丰富的研究成果,并提出了具有针对性与创新意义的方法与手段。但是即便如此,到目前为止,系统性的、成熟化的多项目管理体系仍然较为缺乏,多数项目管理体系仍然处于理论研究阶段。因此,新产品研发多项目管理研究在竞争如此激烈的今天就显得尤为重要,只有实现多项目管理创新性的发展,才能够实现资源利用效率的最大化,对企业产品研发中各个利益相关者的权责进行进一步明确。为了从根本上解决相关问题,必须在结合企业的实际背景与现状的基础上,研发出一套适宜企业的发展与应用的新产品研发的多项目管理模式,这更有助于促进项目管理以及多项目管理等方面的发展与应用。

2 企业多项目管理的概述

多项目管理建立在一般项目管理的基础上,所以它具有项目管理的所有特点,同时,多项目管理无论在内涵还是外延方面,都处在不断完善的发展中,具有区别于一般的单项目管理的特点。

与单项目管理不同,多项目管理针对的是组织中存

在的多个项目,并对此类项目展开贯穿整个生命周期的管理。多项目管理是周期较长的一种全新的管理方式。即在企业的项目管理中,同时对多个项目进行明确、规划、管理、评价、落实等各类工作,让所管理的项目整体的落实结果达到最优形式的一种项目管理的方式。该类型的项目管理是经由对其群体组合及管理来完成的。其中,项目群指的是对当前和即将进行的一些相关项目展开集结,并创建出集结后的项目整合的机制。项目群管理可以完成一个健全的架构以及全面的管理方式,处理各项目所实现目标过程中存在的个体性因素致使的成本支出的增加以及不必要资源的耗费,为完成企业的战略目的奠定基础。项目组合管理是站在企业全局的视角,非静态地选取无相关性的项目,对企业当前已经具备或者可以通过其他方式获取的生产必备因素及资源的改进整合,达到风险分散,利益最优化,为实现企业的战略而服务,提升企业的关键能力。与单项目管理不同的是,多项目管理需假设当前存在多个项目,怎样调整并分配当前已有资源,明确最优项目落实组合的管理途径,其视角是站在通过结果来明确原因角度来分析问题。

3 企业多项目管理的排序问题分析

3.1 新产品开发项目上存在的问题

一些公司实施的新产品开发过程中,一些是根据公司的领导者的主观经验来做出决策,并未曾对市场需求展开详细的研究,因此和客户之间也没有构建成相应的开发模式,没有根据客户需求来做出调整。在如今的时代发展中,市场竞争环境不断变化更新,对于设计的产品也会出现脱节情况。所以对企业产品的生产过程中,最为关键的因素在于市场需求,所有公司需要对市场需求做出深入的研究,然后对公司在未来的发展规划做出详细的分析,对潜在需求以及客户需求有深入的了解,这样才能够市场竞争中占有一席之地,在激烈的竞争中得到生存,使得公司能够凭借产品创新,达到发展的目的,增加

市场份额。部分公司在进行产品研发期间,对市场需求的分析缺乏合理性和科学性的判断,有的判断为非理性的。在公司实施的项目开发过程中,需要根据科学性的指标来选择项目实施的方式,以满足公司在未来的战略目标的实施要求。

3.2 产品开发过程控制不力

近年来,市场需求不断变化,使得企业在每一年都会有很多的项目开发需求,产品线也变得更加,在管理方面也容易出现漏洞。想要满足公司发展的战略目标,企业需要能够根据产品应用来实施不同的项目管理。对各个项目组长来说,其职责是对产品开发过程中具有的开发计划、成本控制等方面进行严格的把控。在产品研发过程中,如果没有有效的监督管理体系,也会出现资源冲突等问题,对产品的开发有着一定程度的不利影响。如今,部分企业还没有构建健全性的能够和公司在这一阶段发展相匹配的管理模式以及产品开发流程。这种情况的发生主要是因为产品开发的时间需要消耗很长时间,也会出现开发规划延后的现象,使得产品的质量也会发生改变。项目计划的不完善性,使得企业很难按照最开始制定的规划来实现新项目的研发。在整个过程的实施中,也会出现监督管理缺乏有效性,成本增加,进度很难继续进行等问题。

3.3 新产品开发项目资源配置不够合理

在新产品开发人员需求方面的控制中,一些企业没能根据产品研发的不同来实现项目团队的构建,没有对开发设计者进行有效的分配管理,对项目实施过程中的各个岗位以及职责等方面也没有进行有效的规划,主要体现在以下这几个方面:(1)项目团队之间会出现成本的浪费以及人力资源不足等现象。(2)项目经理未获得明确的岗位职责,一旦有问题发生,项目经理不能从整体方面作出统筹兼顾,企业的项目管理人员没有做好团队协调工作。(3)在项目实施过程中,员工的个人能力和所对应的岗位职责不一致。因为产品开发过程中有着一次性的特点,很难对各个岗位的员工进行有效的工作能力的评估。在新产品开发过程中,企业对资金管理方面缺乏严格的管理,只重视得到的效果,而不重视成本的管理,使得新产品开发过程中会出现资源浪费等问题,对于零配件规范性较低,会出现重复开发的情况,对于公司的资源分配有着不利的影晌,使得公司资源被无谓地消耗^[2]。

4 企业多项目管理的排序对策分析

4.1 企业组织结构重组

当前很多企业中的职能型组织结构已经不能适应时代的发展趋势,在企业日常生产经营中已经对企业发展造成阻碍,各种问题逐渐显现出来,所以非常有必要对企业的组织结构进行改革重组。但进行组织改革时,我们应该了解相关的基本理论,以科学理论为依据来进行改革:(1)一个组织是由一些有着共同奋斗目标的个人或者是团

体组成,其特点在于以人为核心来进行资源分配,具有共同的目标,有自身的规章制度。(2)组织结构是为了规范组织成员行为职责和权利,以便更好地开展各项工作,实现组织的共同目标而形成的一个便于管理的工作人员岗位分布体系。(3)组织设计是根据企业的发展目标对组织中的各个组成部分的职能、人员、物资等进行划分,以便于满足当前企业的经营发展的分工需要的一个过程。(4)在组织设计过程中必须坚持目标统一、分工明确、相互配合、权利与责任匹配等原则。(5)项目管理组织是与企业当前的职能组织共同负责制定项目实施过程,由具有特定技能的工作人员和多个负责部门组成的组织。(6)项目管理办公室需要对项目管理组织的工作进度等情况进行总结、跟进、提出建议等,规范各个项目的实施过程,以便于提高企业的管理效率。根据企业生产经营的需要,笔者设计出了新的组织机构,其中包括战略规划部、项目管理办公室、人事部、财务部、销售部、设计部等,战略规划部主要负责企业的整体发展方向的规划问题,项目管理办公室主要是负责各个项目的物料供给和实施进展。

4.2 优化改善新产品开发、多项目管理流程

随着经济的发展,市场竞争越来越激烈,再加上消费者需求的标准在不断地提高,企业原有的经营管理模式已经不能适应时代发展的需要,急需做出改进。在企业进行业务处理程序优化过程中,企业应当坚持以下几个原则:(1)根据流程管理步骤设计各个职能部门。现阶段职能化的组织模式已经难以对项目的实施过程进行有效的管理,需要根据流程管理步骤规划出相应的职能部门。将项目中存在的问题及时地反馈给相应的负责人,然后做出有效的响应,提高工作人员处理问题的速度和准确性。(2)改进作业流程。通过改进作业流程可以去除掉不必要或者是效率低下的程序,提高每个环节的工作效率,优化企业的整个运营效益。(3)减少信息处理周期。优化企业中的管理体制可以有效地减少各个环节之间的信息处理周期,提高信息的处理效率和速度,便于各个环节提前接收到任务,做好充分的准备工作,也便于将重要的信息传递给下一个环节,增加各个环节之间的信息交流和沟通。

通常公司内部各个层次的工作人员之间的业务处理流程要重新调整是一件很困难的事情,因为工作人员已经习惯的业务处理步骤,要在短时间内改变确实不是一件容易的事情。企业对业务流程进行调整的主要目的在于:(1)减少项目的费用支出。提高企业的经济收益是每一个企业发展过程中的重要内容。改进项目管理体系不仅可以实现对项目实施过程中的每一个环节进行科学有效的管理,还可以对一个项目进行单独的管理控制,提高预算核算结果的匹配程度,有效地减少项目的成本支出或者是其他费用的支出。(2)确保项目在企业的战略发展框架下顺利实施。对企业中原有的项目管理机制,可以提高新项目选择和多项目管理过程中的风险管控力度,

规范企业中的项目管理步骤,增加项目决策者的工作绩效,可以加快企业实现战略目标的步伐。(3)增强对企业的全面监管,提高企业的经营绩效。改进项目管理机制,可以提高对项目的风险预测的准确性,制定出具有针对性的风险管理措施,增强企业的经济成本的管理和控制。对企业的新项目的开发程序需要做出新的调整,增加各个部门之间的沟通交流和协作。对重要环节进行重点监管和风险预测,对出现的问题给予及时反馈和处理。对不符合标准的项目进行制止,以免给企业造成更大的损失。

在项目实施的不同阶段所需要处理的重点问题是不一样的。在新项目开始时,需要对项目的潜在价值根据市场的需求做出评估,确立项目的发展目标等,然后组建项目实施团队。在明确项目内容之后需要制定实施项目的各项规划步骤。在设计这一项目实施计划需要综合考虑到项目的完成期限、物料配置、资金预算、项目实施程序等,并以文件的形式记录下来,还要对项目中的风险进行预测,并给出相应的预防措施。在制订好各项计划之后,需要经过有关项目负责人的审批。项目的实施管理。在项目开始施工之后,要根据提前制定的计划方针实施,项目负责人和企业中相关人员等要定期组织会议,针对项目的进展做出总结和规划,及时地发现问题,处理问题,加强对项目实施过程的监督和管理,确保项目的施工顺利进行。

4.3 优化项目开发、多项目管理中的资源配置

无论在哪一种市场环境之下都存在着机遇与挑战,当好机遇来临时对企业的发展就非常的有利,但是当企业在面对大好的发展机遇时,通常就会存在资金不足,或者是物料不足等资源短缺的问题。为了避免在各个项目的实施过程中,出现资源紧缺的问题,企业在对各个项目进行资源分配的时候,必须制定出项目分级管理制度,优先为其中的重点项目提供充足的资源,确保企业的重点项目正常施工,避免项目之间进行资源抢夺,损害企业的利益。确保企业的有限资源可以做到合理分配的方案如下:根据各个项目的经济价值,对各个项目进行分级管理,优先确保企业的重点项目发展。对各个项目进行矩阵式人力资源分配。为每个项目安排专门的项目经理。为各个项目合理安排施工人员。

(1)项目的分级管理。按照项目的经济价值、规模、资源占有程度对项目进行分类。1类项目属于经济收益较高的项目,其需要耗费的人力物力较大,属于企业的重点项目,需要优先发展。2类项目的经济收益比1类项目稍低,耗费的资源占比最大。3类项目属于规模较小,经济收益也较小的项目,没有固定的工作人员负责^[3]。

(2)矩阵式人力资源分配。对各个项目进行矩阵式人力资源分配的方式可以有效解决企业资源不充分的问题,确保企业在资源不足的情况下仍能够为各个项目进行资源的最优化配置。首先,对企业以岗位需求为导向的

组织结构进行改进,使其成为以项目需求为导向的呈矩阵式的组织结构。其次,在企业设立项目管理办公室,处理各个项目之间分工与协作的事项。最后,对企业中的各个项目经理赋予较多的权利和责任,在各个项目之间进行人才调动,充分利用企业中的技术性人才,并对所有的工作人员进行常规的监督和管理。

(3)为各个项目安排项目经理。为了确保项目的正常施工,需要为项目分配项目负责人,即项目经理。针对不同的项目要选拔不同的项目经理。

(4)在企业中根据项目的重要程度来决定是否要优先分配项目成员,也就是根据项目的级别为其配备项目团队。通常根据1类项目到3类项目的顺序为其分配工作人员。由于1类项目是企业中经济收益最大的项目且项目的各种关系很复杂,所以企业需要重点为这类项目配备各方面技能都比较优秀的人员,并给予其较大的权限,便于各种工作的开展。2类项目的收益区域中等,由项目经理组织自己的团队便可。3类项目属于规模小、收益小、任务难度低的项目,由各个职能部门自行安排项目成员即可。

5 结束语

在当前经济形势下,市场竞争日益激烈,传统的项目管理方式已经难以适应企业的发展需要,需要企业通过多项目管理的方式,提升企业核心竞争力。但企业进行多项目管理并非是一蹴而就的,需要解决很多在实践中遇到的问题。本文从企业组织结构重组,优化改善新产品开发、多项目管理流程,优化项目开发、多项目管理中的资源配置三个方面入手展开研究,希望能为相关汽车企业提供参考,助力汽车行业健康稳定发展。

参考文献

- [1]任亚玲,等.基于信息化管理云平台的企业项目管理创新研究[J].交通企业管理,2022(02):40-43.
- [2]朱明月.Z企业多项目管理中人力资源配置研究[D].北京化工大学,2021.
- [3]蒋景楠,余斌.多项目管理探究[J].技术经济与管理研究,2006(02):83-85.

作者简介:高雅(1992-),女,汉族,山东德州人,本科,研究方向:项目管理;赵惠惠(1981-),女,汉族,山东烟台人,研究方向:项目管理。