

民营企业实施项目管理的对策 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/234/2021_2022__E6_B0_91_E8_90_A5_E4_BC_81_E4_c67_234002.htm

随着经济全球化和经济一体化带来的巨大竞争，民营企业面临的竞争压力比以往任何时候都要严峻，必须通过管理创新，加强自身的管理建设，通过提高管理水平来提升竞争力。实施项目管理模式就是管理创新的一种具体体现。项目管理模式的理论背景 现代项目管理通常被认为始于20世纪40年代，比较典型的项目，比如美国“曼哈顿计划”和“阿波罗登月计划”。现代项目管理自上个世纪80年代引入我国后，由最初应用于建筑、国防、航天等少数行业，到今天已拓展到国民经济的各个行业。应当说，企业项目化管理具有十分广阔的应用前景，特别是对于我国民营企业来说，应用项目管理可以从多方面提升企业的竞争优势。

1.项目。项目是为完成某一独特的产品或服务所做的一次性努力。项目一般要涉及一些人员，而且由这些人员完成一些相互关联的活动，项目发起人通常能够在最有效地利用资源的基础上，及时、高效地完成项目任务。一般而言，项目的生命周期包括四个阶段：项目概念阶段、项目开发阶段、项目实施阶段和项目收尾阶段。

2.项目管理。项目管理是指在项目活动中，运用专门的知识、技能、工具和方法，使项目能够实现或超过项目发起人的需要和期望。它不仅强调使用专门知识和技能，还强调项目管理中各参与方特别是项目经理的重要性。项目经理不仅要努力实现项目的范围、时间和质量等目标，还必须协调整个项目过程，满足项目参与者及其他利益相关者的需要和期望。

项目管理一般包括启动、计划、执行、控制和收尾五个过程。在项目管理知识体系中，项目管理可划分为九个知识领域：范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、采购管理、风险管理和系统管理。项目管理模式是伴随着项目管理方法的广泛应用而逐步形成的，企业项目管理就是把企业某项任务当作项目，实行项目化管理，即“按项目进行管理”，是一种以“项目”为中心的组织管理方式。

民营企业实施项目管理的必要性

- 1.有利于提高民营企业的执行力。执行力是决定民营企业成功的一个重要因素，是构成企业竞争力的重要一环。在竞争激烈的市场中，一个企业的执行能力如何，往往决定着企业的成败。在现实工作中，影响民营企业执行能力的最常见、最普遍的因素，就是不同部门、专业之间衔接不畅，“踢皮球”现象严重，往往开会时间大于解决问题的时间。为避免上述弊病，项目管理从组织结构上就有别于民营企业的常规管理。常规管理往往按专业划分部门，任何跨专业的信息流动都必须经过更高层级的传递。与之相反，项目型组织则更多地从项目目标出发，直接组建跨专业的项目团队，并按照“项目利益高于一切”的理念，将项目成员的注意力集中到如何更好地服务项目目标上来。遵从上述原则，辅以沟通管理，使得每名项目成员都很容易地找到共同点，而且变得更加注重合作，注重解决问题，而不是把时间浪费在开会协调上。项目管理作为一整套以执行目标为导向的管理方法，已经成为企业提升执行力的必由之路。
- 2.可以拓宽民营企业的融资渠道。融资难是当前民营企业生存和发展的“瓶颈”问题，民营企业大多是中小企业，所以他们向银行贷款和利用商业信用等方面融

资较难，直接融资渠道也过于狭窄，而项目融资可以拓宽民营企业的融资渠道。所谓项目融资，是指对需要大规模资金的项目而采取的金融行动，它是一种与公司融资方式相对的，以项目公司的融资为主体，以项目未来收益和资产为融资基础，由项目的参与各方分担风险的具有有限追索权的特定融资方式。借款人原则上将项目本身拥有的资金及其收益作为还款资金来源，而且将其项目资产作为抵押条件。总之，项目融资具有有限追索、项目导向、风险分担、债务屏蔽、项目周期长、融资成本高、负债能力强等特点。通过项目融资，可以扩大民营企业的资金来源，甚至吸收外国投资，引进更多的国外先进融资技术。

3.为民营企业提供了一种更为有效的组织形式。项目管理作为一种新型的管理模式，与传统的组织模式相比，项目管理更强调项目负责人即项目经理的作用，强调团队的协作精神，其组织模式具有更大的灵活性和柔性。项目团队组织是把项目本身作为一个组织单元，围绕项目来组织资源，它可以打破传统民营企业的家族式组织模式，根据项目本身生命周期的各个阶段，适时地配备不同职能及其人员。这种项目组织既具有相对独立性，又不脱离母体公司。团队组织成员能否充分发挥其团队效应，在很大程度上取决于该项目组织与母体公司的关系。

4.管理责任更加分散，有利于企业整体目标的实现。采用项目管理模式，是把企业的管理责任细分为一个个具体项目的责任单元，由各项目经理具体对各项目负责，确保各项目的顺利运行。此外，各项目经理可以将项目进一步分解为许多小的责任单元。将管理责任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其成员的工作进行考核、监督，有利于企业

整体目标的实现。5.有利于对复杂问题进行集中攻关。项目团队可以打破部门壁垒，可以根据项目进程，将各专业人员组成项目小组，在项目经理的领导下，进行集中攻关。项目管理的一大优点，就是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，项目团队成员往往以实现项目目标和客户满意度为动力，相互之间进行充分地交流和合作，不断寻求解决方案。

民营企业实施项目管理的对策

1. 高层管理者要有实施项目管理的强烈愿望。在实施项目管理的起始阶段，最重要的是，高层领导要对项目管理正式认可并给予足够的重视，要有实施项目管理的强烈愿望，这一点非常关键。如果没有这一点，高层领导仅仅是口头号召，走走形式或做些应景文章，将会对项目管理的实施造成极为严重的影响，甚至导致项目失败。大部分项目的失败，原因多种多样，但高层领导不重视是一条根本原因。因为，如果高层领导不重视，就得不到相应资源和人员配合，就谈不上完成项目的范围目标、时间目标和成本目标，更谈不上达到项目的质量目标。
2. 加强项目管理人才的培训工作。由于项目管理在我国开展的历史不长，不少民营企业只是近几年才开始学习应用。为此，民营企业进行项目管理人才的培训是十分必要的。民营企业要多层次地选拔、培养项目管理专业人才，使他们通过培训获得更多的项目管理知识和技能，在工作中能够更多地运用项目管理理论、技术和方法。关于项目管理方面的培训机构，全国闻名的有现代卓越、国家外国专家局、中科院研究所等。
3. 改革相应的组织机构和管理体制。现在许多企业都实行职能式管理，结果部门之间为各自利益而互相争夺资源，造成企业对外界反应缓慢。而项目管理

强调项目化操作，它是利用项目团队的方式进行项目化管理，大家是为了一个共同的项目目标而奋斗，有良好的团队凝聚力。实施项目管理，首先，要成立项目管理领导小组，负责制定项目开发的目标、方阵及措施，负责督促项目开发和项目管理；其次，要按照项目开发的内容，组织相关部门成立项目小组，专门负责对某一项目的调研、策划、设计和执行等各项工作；第三，为进一步落实职责，明确分工，可成立项目策划设计组和项目营销公关组，以便把项目开发工作落到实处；第四，要设置项目管理部，及时进行项目信息沟通和经验交流；第五，要建立项目薪酬体系、项目风险控制体系等，为项目化管理提供良好的操作环境。

4.实施特殊的薪酬和激励政策，提高项目团队成员的积极性。项目管理与常规管理要有所区别，特别是对员工的激励不能沿用传统的方法，需要采取不同的策略和规则。例如，3M公司规定，如果员工认为某一项目潜力诱人，可向所在部门申请资助；如果不予支持，该员工还可以向其他部门或公司的新业务开发部申请资助；如果项目最终获得批准，项目发起人可以在公司内部招人，组建项目小组；一旦新产品能发展成一项新的独立业务，则相关的团队成员，可按照产品的发展态势，在报酬和职位上得到嘉奖。3M、强生等公司还对成功开发一种新产品、新市场或新服务者，建立新的业务部门，并将其聘为该业务部门的总经理等职，享受相应的薪水、分红权等。

5.引进并应用项目管理软件。在竞争激烈的市场环境下，基于项目管理中有大量的信息需要处理，项目管理软件作为有效的工具显示出了巨大的优越性。通过项目管理软件，各种进度图表可以实时、动态地生成，它不仅修改方便，而且关

键路径可由软件自动动态计算，从而为项目进度管理提供了极大方便，项目计划的作用可以得到最大程度地发挥。有数据表明，美国项目管理人员中有90%左右的人已在不同程度上使用了项目管理软件，有面向计划与进度管理的，有基于网络环境信息共享的，有围绕时间、费用、质量三坐标控制的，有信息资源系统管理的，等等。在我国，项目管理人员也开始逐步使用项目管理软件。目前，使用较多的项目管理应用软件是Microsoft Project 2000，它是针对每一个项目本身来进行跟踪和管理的；它的新版本2002则主要是针对企业的，就目前我国大多数企业的业务环境而言，它还是可以胜任的。需要指出的是，现代项目管理模式引进中国的时间并不长，到目前为止，有效应用项目管理模式且带来明显效益的企业并不多。现在，已经有越来越多的民营企业意识到了项目管理的重要性，民营企业不仅要学习项目管理的先进技术和方法，而且还要努力提升企业的项目管理能力，这样才能使民营企业真正提升市场竞争力。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