

汽车零部件企业项目管理知识浅析

文 | 吴娟、刘鹏、尤宝卿、朱汉强、聂飞 · 东风（武汉）实业有限公司

引言

随着汽车产业高速发展，汽车零部件企业面临着日益激烈的市场竞争和主机厂对于性能及成本优化方面的要求，

加上市场生命周期的逐渐缩短，汽车零部件企业也面临着项目管理方面的巨大挑战。例如增加新品、国产化、成本优化等、除保持常规生产外，越来越多的

业务需要面向项目化管理，在每一个项目运行过程中均需要项目管理者能够充分协调资源，严格执行的交付时间限制，项目的有效运行，需要进行详细的计划





项目范围管理过程包括:

规划范围管理——为记录如何定义、确认和控制项目范围及产品范围，而创建范围管理计划的过程。

收集需求——为实现项目目标而确定、记录并管理相关方的需要和需求的过程。

定义范围——制定项目和产品详细描述的过程。

创建 WBS——将项目可交付成果和项目工作分解为较小的、更易于管理的组件的过程。

确认范围——正式验收已完成的项目可交付成果的过程。

控制范围——监督项目和产品的范围状态，管理范围基准变更的过程。

项目进度管理

进度管理是在项目管理过程中为确保项目按既定节点准时完成而开展的项目管理工作。这项管理的主要内容包括:

规划进度管理——为规划、编制、管理、执行和控制项目进度而制定政策、程序和文档的过程。

定义活动——识别和记录为完成项

目可交付成果而需采取的具体行动的过程。

排列活动顺序——识别和记录项目活动之间的关系的过程。

估算活动持续时间——根据资源估算的结果，估算完成单项活动所需工作时段数的过程。

制定进度计划——分析活动顺序、持续时间、资源需求和进度制约因素，创建项目进度模型，从而落实项目执行和监控的过程。

控制进度——监督项目状态，以

更新项目进度和管理进度基准变更的过程。

项目成本管理

成本管理是在项目管理过程中为确保项目在不超出预算的情况下完成全部工作而展开的项目管理。这项管理的主要内容包括：

规划成本管理——确定如何估算、预算、管理、监督和控制项目成本的过程。

估算成本——对完成项目活动所需货币资源进行近似估算的过程。

制定预算——汇总所有单个活动或

工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准的过程。

控制成本——监督项目状态，以更新项目成本和管理成本基准变更的过程。

项目质量管理

质量管理是把组织的质量政策应用于规划、管理、控制项目和产品质量要求，把组织的质量政策应用于规划、管理、控制项目和产品质量要求，以满足客户要求的各个过程。此外，项目质量管理以执行组织的名义支持过程的持续改进活动。项目质量管理过程包括：

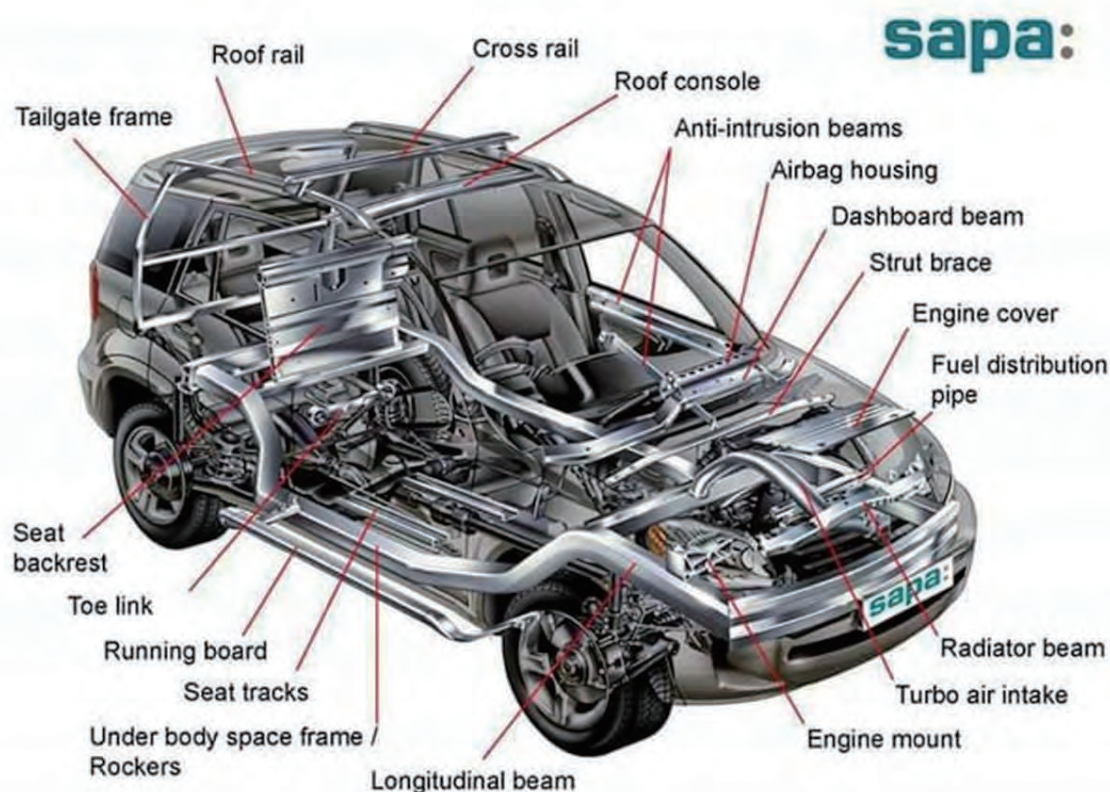
规划质量管理——识别项目及其可交付成果的质量要求和 / 或标准，并书面描述项目将如何证明符合质量要求和 / 或标准的过程。

管理质量——管理质量是把组织的质量政策用于项目，并将质量管理计划转化为可执行的质量活动的过程。

控制质量——为了评估绩效，确保项目输出完整、正确，并满足客户期望，而监督和记录质量管理活动执行结果的过程。

项目资源管理

资源管理是在项目开发过程中识



别、获取和管理所需资源以成功完成项目的各个过程，这些过程有助于确保项目经理和项目团队在正确的时间合适使用正确的资源。

项目资源管理过程包括：

规划资源管理——定义如何估算、获取、管理和利用实物以及团队项目资源的过程。

估算活动资源——估算执行项目所需的团队资源，以及材料、设备和用品的类型和数量的过程。

获取资源——获取项目所需的团队成员、设施、设备、材料、用品和其他资源的过程。

建设团队——提高工作能力，促进团队成员互动，改善团队整体氛围，以提高项目绩效的过程。

管理团队——跟踪团队成员工作表现，提供反馈，解决问题并管理团队变更，以优化项目绩效的过程。

控制资源——确保按计划为项目分配实物资源，以及根据资源使用计划监督资源实际使用情况，并采取必要纠正措施的过程。

项目沟通管理

沟通管理是在项目开展过程中，通过开发产品，以及执行用于有效交换信息的所有活动，来确保项目及其相关方的信息需求得以满足的各个过程。项目沟通管理由两个部分组成：第一部分是制定策略，确保沟通对相关方行之有效；第二部分是执行必要活动，以落实沟通策略。

项目沟通管理的过程包括：

规划沟通管理——基于每个相关方或相关方群体的信息需求、可用的组织

资产，以及具体项目的需求，为项目沟通活动制定恰当的方法和计划的过程。

管理沟通——确保项目信息及时且恰当地收集、生成、发布、存储、检索、管理、监督和最终处置的过程。

监督沟通——确保满足项目及其相关方的信息需求的过程。

项目风险管理

风险管理是在项目开展过程中对风险进行规划、识别、分析、规避、应对和监控的各个过程。项目风险管理的目标在于提高正面风险的概率和影响，降低负面风险的概率和影响，从而提高项目成功的可能性。

风险管理过程包括：

规划风险管理——定义如何实施项目风险管理活动的过程。

识别风险——识别单个项目风险，以及整体项目风险的来源，并记录风险特征的过程。

实施定性风险分析——通过评估单个项目风险发生的概率和影响以及其他特征，对风险进行优先级排序，从而为后续分析或行动提供基础的过程。

实施定量风险分析——就已识别的单个项目风险和其他不确定性的来源对整体项目目标的综合影响进行定量分析的过程。

规划风险应对——为处理整体项目风险，以及应对单个项目风险，而制定可选方案、选择应对策略并商定应对行动的过程。

实施风险应对——执行商定的风险应对计划的过程。

监督风险——在整个项目期间，监督商定的风险应对计划的实施、跟踪已

识别风险、识别和分析新风险，以及评估风险管理有效性的过程。

项目采购管理

采购管理是在项目管理过程中为确保能够从组织外部寻找和获取项目所需的产品、服务或成果的各个过程。以确保项目的成功。

项目采购管理过程包括：

规划采购管理——记录项目采购决策、明确采购方法，及识别潜在相关方的过程。

实施采购——获取相关方应答、选择供应商并签订合同的过程。

控制采购——管理采购关系、监督合同绩效、实施必要的变更和纠偏，以及关闭合同的过程。

项目相关方管理

相关方管理是在项目开展过程中识别能够影响项目或受项目影响的人员、团体或组织，分析相关方对项目的期望和影响，制定合适的管理策略来有效调动相关方参与项目决策和执行。用这些过程分析相关方期望，评估他们对项目或受项目影响的程度，以及制定策略来有效引导相关方支持项目决策、规划和执行。这些过程能够支持项目团队的工作。

项目相关方管理过程包括：

识别相关方——识别相关方是定期识别项目相关方，分析和记录他们的利益、参与度、相互依赖性、影响力和对项目成功的潜在影响的过程。

规划相关方参与——规划相关方参与是根据相关方的需求、期望、利益和对项目的潜在影响，制定项目相关方参与项目的方法的过程。

管理相关方参与——管理相关方参与是与相关方进行沟通和协作，以满足其需求与期望，处理问题，并促进相关方合理参与的过程。

监督相关方参与——监督项目相关方关系，并通过修订参与策略和计划来引导相关方合理参与项目的过程。

汽车零部件企业建立项目管理知识的途径

企业的项目管理是一个综合概念，涉及到组织内部各职能部门之间的分工合作。从项目规划到项目结束，需要一个周期，在此期间，需要运用正确的方式对各领域工作进行协调和跟踪，保证项目可以有序的推进。同时，每结束一个阶段，应该对当前阶段整体情况进行总结，这样可以更好地对项目管理知识构建给予帮助。

项目的启动

项目的启动属于项目实施的第一个环节，启动涉及项目范围的知识领域，其输出结果有项目章程、任命项目经理、成立项目小组，确定边界条件等。对项目初期数据信息进行汇总、分类，明确团队成员分工，建立团队沟通平台，召开启动会议。

项目的计划

计划是项目实施过程中非常重要的一个过程。通过对项目的边界、任务、资源进行明确，而制定一个科学的计划，能使项目团队的工作有序开展。也因为有了计划，我们在实施过程中，才能有一个参照，并通过对计划的不断修订与完善，使后面的计划更符合实际，更能准确的指导项目工作。其实，也没有说

实际进展必须得按计划来进行。计划是管理的一种手段，只是通过这种方式，使项目的资源能更为合理的分配，因此，计划在实际执行中是可以不断修改的。在项目的不同知识领域有不同的计划，应根据实际项目情况，编制不同的计划，其中项目计划、工作分解、活动清单、进度、资源、成本、质量、风险、沟通及采购计划等，是项目计划过程常见的输出文件，应重点关注和监控。

项目的实施

一般是指项目主要工作的执行过程，但实施包括项目的前期工作，因此不光要在具体实施过程中注意范围变更、记录项目信息，鼓励项目组成员努力完成项目，还要在开始与收尾过程中，强调实施的重点内容。在项目实施中，重要的内容就是项目信息的沟通，即及时提交项目进展信息，以项目报告的方式定期通过项目会议进行汇报，对项目过程的质量保证提供了手段。

项目的监控

项目管理的过程监控，是保证项目计划日程推进的重要过程，需要及时发现偏差并制定追赶计划和对策，使项目进展朝向目标方向。

监控可以使实际进展符合计划，也可以修改计划使之更切合目前的现状。修改计划的前提是项目符合期望的目标。监控的重点需要从范围变更、质量标准、状态报告及风险应对方面去检讨。对项目开展的各个环节进行跟踪与监督，让项目在稳定、安全的环境中得到落实。

项目的收尾

一个项目要有一个正式而有效的收

尾过程，在开发过的很多项目中，有重视项目的开始与过程，却忽略了收尾，所以项目管理水平一直未能得到提高。项目收尾包括对最终产品进行验收，形成项目档案及内部经验库，以便后续项目能够借鉴并稳定、高效的开展。同时，对这些信息进行整理，形成组织内部项目管理知识体系。项目收尾一般是以会议形式进行总结，即宣布项目组解散。

企业实施项目管理知识重点环节

首先，对所有项目成员进行认知培训。这是企业导入项目知识管理体系的前提，主要目的，让企业全体员工能够共同参与项目知识管理活动中。在某些企业中出现，员工在工作中不愿意将自己掌握的知识经验进行分享。因此，企业需要对员工开展培训和引导，让他们能够意识到知识共享对于个人发展也是有帮助的，然后运用组织制度和企业文化，构建知识共享文化，以此来培养员工对知识进行共享的良好习惯。其次，对培训知识进行内部实际工作的运用，要求团队成员同时通过短期效益对项目知识进行评估，根据实际运行中存在的问题来进行修正和完善，以此来确保项目管理知识体系能够在企业中顺利的运用。

结语

综上所述，汽车零部件企业项目管理知识存在着较强的概括性。项目管理可以促进企业管理效率的提升，因此，企业应采取合理的方式，组织内部构建一套完整的项目管理知识体系。MFC