

空客项目管理模式下嘉泰项目管理现状及优化

阮芳芳

湖北航宇嘉泰飞机设备有限公司

DOI:10.12238/pe.v2i2.7148

[摘要] 多年来,空客利用其卓越、先进的技术能力和高效、科学的管理模式不断推动公司发展,使其获得了巨大的商业成功,并成为与波音并驾齐驱的航空制造企业。空客的管理模式也成为工业企业争相学习、模仿的目标。作为空客优质供应商,湖北航宇嘉泰飞机设备有限公司在与空客合作过程中,将空客先进项目管理模式纳入航宇嘉泰项目管理体系中,结合嘉泰项目管理实践,形成了嘉泰项目管理理念,并不断优化管理模式。

[关键词] 项目管理模式; 项目管理特点; 项目管理优化

中图分类号: C93 **文献标识码:** A

Status and optimization of Jiatai project management under Airbus project management mode

Fangfang Ruan

Hubei Hangyu Jiatai Aircraft Equipment Co., LTD

[Abstract] Over the years, Airbus has used its excellent, advanced technological capabilities and efficient and scientific management mode to continuously promote the development of the company, making it a great commercial success and becoming an aviation manufacturer even with Boeing. Airbus's management model has also become the target for industrial enterprises to learn from and imitate. As a high-quality supplier of Airbus, Hubei Hangyu Jiatai Aircraft Equipment Co., Ltd. has incorporated the advanced project management mode of Airbus into the project management system in the process of cooperation with Airbus, combined with the project management practice of Jiatai, formed the project management concept and continuously optimized the management mode.

[Key words] Project management mode; project management characteristics; project management optimization

引言

本文简短介绍空客项目管理特点及嘉泰项目管理现状,并分析了嘉泰项目管理优化方向,意在指引嘉泰项目管理能更有效指导新手项目经理快速成长。

1 空客公司项目管理模式

1.1 空客项目管理范围

空客项目管理通常起于KOM(Kick-off Meeting,即飞机层级项目启动),历经VS(Vendor Selection,即客户选型)、ITCM(Initial Technical Coordination Meeting,即首次技术协调会)、DRM(Design Review Meeting,即设计评审会)、CDF(Contract Definition Freeze,即合同定义冻结)和Seat EODD(Seat Estimated On-Dock Date for Seat BFE,即座椅作为客户选择件预计合同交付节点),终结于Aircraft EODD(Estimated On-Dock Date for Aircraft,即飞机合同预计交付节点)。

通常,由飞机制造商(如,空客)召集所有利益相关方(如,飞机租赁商/飞机运营商、IFE系统供应商、电气供应商等等)开展

KOM会议和ITCM会议。

DRM评审,主要由座椅供应商召集所有利益相关方(如,飞机主机厂、飞机租赁商/飞机运营商、IFE系统供应商、电气供应商等等)开展座椅层级设计评审,主要评审方为飞机制造商(如,空客)工程团队并在评审结束后给与评审通过与否的结论。

Seat/Aircraft ODD为合同双方(如空客与飞机租赁商/飞机运营商)合同约定的时间地点交付座椅/飞机。

1.2 空客项目管理组织机构

空客项目运行过程中,参与项目的组织机构涉及到由项目管理团队带领的技术、财务、采购、市场、人力资源、生产、质量、信息管理、售后及综合管理部门,而技术、生产和采购是空客支持项目管理的主要职能部门。

空客项目管理部门任命项目经理(即BFE Manager)对内组建项目团队,对外负责与客户和BFE产品供方的项目进展的沟通联络;空客技术部门任命工程经理(即Version Engineer),对内负责项目工程团队工作协调,对外负责与客户及BFE产品供

方关于技术方面的沟通联络。

1.3空客管理模式特点-矩阵管理

为加强员工之间协作和资源整合,有效提高快速响应应对突发风险问题,空客采用“矩阵管理”模式,优势在于它能使人力、设备等资源在不同的产品、服务之间灵活分配,适应不断变化的外界要求。

空客的矩阵管理模式采用横向和纵向条线管理方式。

横向条线是由项目经理、技术部门工程师组成的项目条线。项目经理会获得充分的授权,并对项目的计划、风险、质量成本全面负责。项目经理在项目管理过程中采用先进的管理方法,取得经济收益或效益提升。根据项目的大小和需求,在项目经理下还可设置项目强度经理和项目结构经理,帮助项目经理分工强度和结构的技术工作等。每个项目还会选出一名工程师兼任质量专员,具体负责监督、检查项目的质量工作。

纵向线条是由部门组成的能力条线,以空客强度部为例,强度部门经理下设技能经理和运营经理,运营经理主要负责部门招聘、日常运营、团队建设等事务。技能经理则主要负责部门的专业能力提升,技能经理分管各技术专业能力团队,通过组织技能培训、举办工作经验分享等,从而确保工程团队能力满足需求。

通过横向、纵向两条线组成的矩阵式管理模式,确保了组织的高效、有序运转,同时,在这种管理模式下,每位员工通过在项目实践中增长经验,在技能训练场提升本领。

2 湖北航宇嘉泰项目管理现状

作为空客波音商飞世界三大主机厂的合作伙伴,湖北航宇嘉泰在项目管理实践中融合了空客波音项目管理理念,逐渐形成了嘉泰独有的项目管理体系,有项目管理程序、风险管理程序、构型管理程序等公司层级程序文件,有项目管理指导书及各种工具模版,如项目管理计划(PMP)、工作分解(WBS)、工作说明(SOW)、关键绩效指数(KPI)、里程碑检查单(Gate Checklist)等。

2.1湖北航宇嘉泰项目管理范围

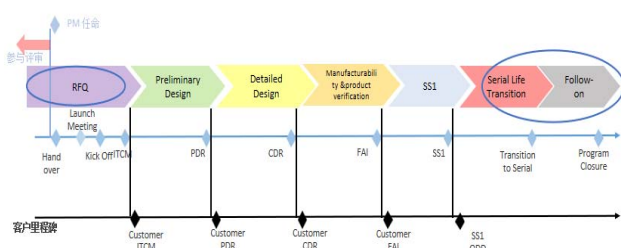


图1 湖北航宇嘉泰项目管理范围

湖北航宇嘉泰项目管理一直秉承Early engagement (及早参与)的理念。潜在项目经理和工程经理会在项目初期及早参与到市场销售与客户的早期沟通过程中。在项目经理正式任命后,市场销售将项目包工作正式交接给项目经理及项目团队,项目管理的工作正式开始。项目经理组织项目初期主要团队成员(工程团队)参与主机厂召开的首次技术协调会(ITCM),随后的初步

设计评审(PDR)、关键设计评审(CDR)、首件座椅检验(FAI)等里程碑会议,由作为飞机座椅制造商的湖北航宇嘉泰项目团队(通常为项目经理)组织内外部相关方参与评审。直至项目前三架机座椅产品保质保量交付至飞机主机厂,后续批产座椅项目交接给内部生产团队。湖北航宇嘉泰项目管理范围如图1所示。

2.2航宇嘉泰项目管理组织机构

类似于空客项目管理组织机构,航宇嘉泰项目管理组织机构主要依赖于技术中心(设计团队、工艺团队、试验、适航)、质量、供应链开发、生产及采购等。每个项目团队依据项目复杂程度及项目实际需求而定。通常,工程团队为项目核心团队,始终活跃于项目全过程,生产与采购在设计技术状态明确后开展项目生产与采购工作包的相关工作,质量在项目实物实现过程中把好产品质量关。

2.3航宇嘉泰项目管理特点

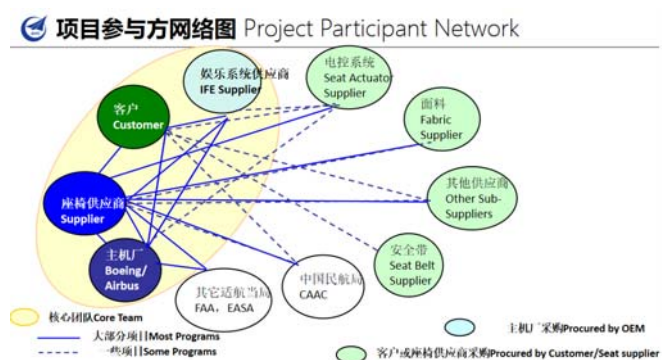


图2 嘉泰项目参与方网络图

湖北航宇嘉泰飞机座椅研制项目具有独特的特点。航空客户一般在选择飞机座椅产品选型过程中,针对座椅功能、外套颜色、电气系统等享有选择权和定制权,因此座椅通常无货架产品;座椅产品研制周期短而空客、波音和商飞等飞机主机厂对座椅产品的准时交付要求非常苛刻;座椅产品研制过程中,项目参与方多,相互依赖关系复杂(如图2);适航取证对项目的成败至关重要等等。尤其是涉及到座椅产品适航验证的项目,尤为复杂。嘉泰项目管理的复杂性无疑加大了项目管理的困难,显示了项目管理的重要!

3 湖北航宇嘉泰项目管理优化方向

项目管理对项目的成功起着关键作用,项目经理是项目管理的责任者,也是项目的综合协调者。项目经理要领导项目团队成员根据项目目标决策,负责协调所有团队成员、计划和工作,并解决他们之间的利益和冲突,同时还应与所有项目干系人进行有效沟通。嘉泰当前项目管理工作有待于从以下三个方面进行优化改进。

3.1以项目一级计划为主线,贯穿于项目管理全过程

航宇嘉泰项目管理过程中的项目规划,实际上包括项目主计划、项目一级计划、职能二级计划、行动项计划、风险计划、PMP项目管理计划、CMP构型管理计划、项目沟通计划等。其中,项目一级计划是项目管理过程中的核心计划,是项目管理的关

键与核心所在。

项目经理依照ITCM与所有相关方约定的关键里程碑节点,制定项目主计划,带领项目团队成员按照最新WBS模板(WBS模板需根据嘉泰公司组织机构调整而相应变化),结合项目实际需求,与项目组团队共同编制一级计划,明确各项任务工期,确定各分解任务之间的关联关系、关键路径,设置缓冲时间,协调和匹配资源并通过公司当前计划管理系统PLM系统发布并实时维护。

项目经理根据项目一级计划执行情况的监控需贯穿于项目管理全过程。

所有项目团队成员代表其职能,依照发布的项目一级计划开展各职能专项工作,并定期向项目经理汇报各职能各阶段工作进展,同时定期识别各阶段潜在风险并制定相应措施,最大程度减少潜在风险发生几率或降低潜在风险的影响。项目一级计划的发布并不意味着项目计划的完结,项目实际运行过程中,项目经理需带领项目团队不断细化、补充、优化项目计划,使项目一级计划在项目运行过程中不断地得以优化完善,从而确保项目正常运行。因此,项目计划的编制实际上贯穿于项目管理全过程。

3.2以项目行动项计划及项目成员考核为辅线,全面管控项目计划执行过程

在项目实际运行过程中,项目经理需定期开展内外部项目进展沟通交流会。在对外与客户、主机厂、关键供应商(如IFE供方、电气供方、面料供方等)交流进展、对内项目例会、里程碑评审、专题会议等等的沟通交流过程中,都会形成相关行动项,汇总形成项目行动项计划,项目经理需定期检查行动项完成情况、记录行动项完成过程及相应的沟通进展。

项目运行过程中,需要项目团队成员的大力支持,然而,航宇嘉泰项目管理更多倾向于弱矩阵管理模式,对项目团队成员不具备实质性考核,从而对项目资源调配、管理缺乏一定程度的权势。因此,项目经理若对项目成员有一定程度的考核权力,有利于项目经理资源进行更好的调配,从而有利于项目更顺利地

开展。项目经理可从会议考勤、技术文件提交准时及文件正确率、行动项完成情况、项目一级计划计划完成情况等方面对项目成员进行考核,应该是嘉泰项目管理优化方向之一。

3.3新手项目经理成长指导/培训手册

航宇嘉泰项目管理直接隶属于公司总经理,属公司总经理直接管理。可见,公司极其重视项目管理及项目管理的地位,其重要性可见一斑!然而,疫情放开以来,公司承接项目日益增多,而成熟项目经理资源极其紧张,新聘项目经理需要漫长的项目管理实践才能得以成长。如何让新人快速胜任复杂的项目管理工作,需要有能够详细的指导/培训手册,指导项目经理如何开展项目日常管理工作、如何把控项目管理过程中关键核心问题、项目经理如何沟通交流、项目经理如何快速了解公司产品以及项目经理如何快速成长等等。

4 结语

综上,航宇嘉泰借鉴了空客先进项目管理经验,在众多项目管理实践中,逐渐形成了嘉泰项目管理体系,有效指导了项目工作的开展,成功交付了空客项目座椅产品。取得成就的同时,航宇嘉泰项目管理仍然有待于各方面的优化提升,项目管理队伍也亟待快速成长!

[参考文献]

[1]张运嵩,蒋建峰.从PMBOK第六版看项目管理发展新趋势[J].价值工程,2020,39(6):7-9.

[2]杨雄胜.内部控制的管理渊源解析:管理学的视角[J].中国注册会计师,2006,(4):71-75.

[3]冀钢.论项目管理的“极简思维”对教学的启发[J].科技视界,2017,(15):118.

[4]王莹颖.空客公司科研项目中基于全过程管理模式的组织形式及管理方法应用研究[J].项目管理技术,2016,14(8):98-101.

作者简介:

阮芳芳(1985--),女,汉族,襄阳人,硕士研究生,任职于湖北航宇嘉泰飞机设备有限公司,工程师(中级),从事项目管理工作。