

# 项目管理与标准化建设

王松<sup>1</sup> 朱鹏涛<sup>2</sup>

1. 北京机械工业自动化研究所有限公司 北京 100120; 2. 北京机械工业自动化研究所有限公司 北京市西城区 100120

DOI: 10.12238/ems.v7i11.16019

**[摘要]** “项目管理融合标准化, 驱动企业和个人进阶新发展” 项目管理成为企业创新发展的关键支撑, 而标准化是将科技成果转化成为现实生产力的桥梁, 是推动产业升级、提升企业核心竞争力的有效手段。将项目管理与标准化管理相融合, 为项目管理构筑“组合拳”的新模式, 它能为企业和个人提供清晰、明确的行动指南, 也能有力促进项目管理行业的有序发展, 通过双向落地的创新策略, 打破传统思维, 提升企业项目管理质量和效率, 塑造竞争新优势。

**[关键词]** 项目管理; 标准化; 新发展; 核心竞争力

## 引言

当前时代的变化, 没有论资排辈, 唯快不破, 时代变化非常的迅速, 原来一个行业的周期是3-5年, 现在可能不到1年, 甚至更快, 有些时候是我们无法预期的, 变得更加难以预料。如果一个企业想要生存下去, 需要考虑企业的弹性和全流程管理环节, 其中项目管理做为企业全流程管理中的重要环节, 其管理质量直接影响到企业的投资效益和社会效益, 其重要性日益凸显。现代项目管理实践中, 科学的标准化管理体系是提升效率的核心支撑, 掌握标准化管理工具能够显著提升项目管理质量。如果一个人想要继续发展, 则需要考虑在这样的大背景下应该如何成为复合型人才, 相对于专业型人才, 复合型人才更多的需要从参与者、优化者、定义者进行思考, 通过提升专业实力、管理能力、标准化水平、认知与格局, 而从不超越自我, 向更高的山峰进发。本文将对项目管理与标准化建设进行系统分析。

## 一、项目管理基本要素

项目管理需要关注目标、过程、人三大要素, 这要求项目管理体系中涵盖懂战略, 懂技术, 懂人, 懂管理, 懂领导力。将不同部门不同背景的利益相关方需求利益平衡, 绝不是简单的事情, 大部分项目管理者都是技术出身, 往往技术出身的人的特点对事感兴趣, 思维理性, 工作思路都是身体力行, 事必躬亲, 但是当管理体量不断扩大, 团队人员人数从十几人、几十人增加到几百人时, 兼具技术背景与管理能力的复合型领军人才便显得尤为重要了。复合型人才要具备职业道德、技术能力、领导能力、实践经验等相关要求, 其中领导能力包含: 自我反思与自我管理、诚信与可靠、人际沟通、领导力、团队合作、冲突与危机、谈判、结果导向等; 技术能力包含: 需求、目标与收益、范围、时间、质量、财务、资源、采购、计划与控制、风险与机会、利益相关方等,

通过管理实现交付价值。

如果你是初级项目管理者, 从追求成为一名技术专家, 到成为一名项目团队的管理者, 要学会一般基础性项目的交付, 解决一般项目的问题。

如果你是中级项目管理者, 从专注自己解决问题, 到关注拥有能力解决问题的人, 要学会转变工作思维, 你要从管理自己, 到领导他人, 从自己行到团队行。

如果你是高级项目管理者, 从着眼于完成项目工作, 到着眼于交付项目的商业价值, 你不仅可以从项目类型、人员规模、预算大小、技术复杂程度、创新程度、战略重要性、时间跨度、区域跨度和项目利益相关方的复杂程度等因素进行全面性和深度性思考, 担任复杂项目的负责人并成功交付结果, 同时还要具备管理复杂项目的的能力, 应能对一个具体战略目标实现负责, 即以成果和收益为导向, 具备战略解析的能力, 收益分析和机会选择的能力, 优秀的应变能力以及未知环境下的迅速定位和风险控制的能力。

定目标、带团队、拿结果。为了团队的利益, 为了拿到结果而苛求过程, 保持高标准, 严要求。因为对目标执着, 对胜利渴望, 这时候会去追过程, 追结果。这么做, 有助于完成目标。但当一门心思扑业务时, 也不能忽略掉人。状态是第一生产力, 当团队成员状态不好时, 要帮他们调状态。在他们做得好的时候, 要给他们真诚的鼓舞。在干得不好的时候, 也要有安慰和鼓励。在能力不够的时候, 你也要亲自去辅导。既要强势也要懂示弱, 一手业务一手人, 这样才能做好管理, 带好团队。专注当下, 走好每一步。胜算, 往往取决于精密的计算。你一定要学会拆解, 你的目标是什么, 目标实现的最佳路径是什么, 有哪些资源可以调用, 目标落实到个人, 每月、每周、每日做些什么。很多时候, 我们驱动不了他人, 是因为我们是从自己的角度出发考虑问题。但

事实是,他人更多的会从自己的维度考虑,如果你不关心思考他想要什么,他就会认为那是你的目标,不是我的目标,没有执行力。面对这种情况你要去了解他人,知道他人想要什么。查理·芒格说:如果你想要说服别人,要诉诸利益,而非诉诸理性。当你能将他人想要的和你想要的结合在一起,便会产生内驱力,通过努力奋斗才实现了自我价值。

## 二、项目管理与标准化融合

围绕企业发展战略,大多数项目管理主要是以结果为导向,坚持以终为始,站在企业层面进行项目管理,通过制定规章制度、流程框架等方法进行管理,为保障项目范围、进度、成本、财务、法规、技术、移交、运营,如实体行业的设计生产加工,软件行业的设计开发测试上线提供有力支持。例如:对项目进行分级分类管理,同一类项目有规模大的、有规模小的,规模不一样,管理流程不一样,有的管理流程比较严谨,有的管理流程比较适中,有的管理比较简洁,同时站位点不一样关注价值点不一样,如企业关注投资机会,项目关注进度,财务关注资金平衡,运营关注项目交付及产生价值。

项目管理的目标设定、过程管控、人员管理及成果转化,从经验主义走向科学管理的路径很多,建立并落实标准化成为破局的关键,项目管理除了关注项目本身的成果交付外,更要关注企业项目管理建设。项目管理与标准化建设要以单个项目为切入点,实现多项目之间的流程化、协同化、标准化。从单项目管理迈向多项目管理,思考点要从如何在保证其范围、进度、成本和质量的同时解决资源是否充足、战略是否一致、效益是否最大化、团队成员胜任度如何等更高层次的问题,而这正是标准化建设的重要意义。只有洞悉这些,项目交付成功率和整个组织的资源配置才会更高效,才能有效避免项目中无效的“努力”。

## 三、标准化建设中三大职责

既要了解项目管理技能、方法,又要了解项目管理标准化知识,项目管理如何由标准化转为引领行业发展的新阶段,是当前企业面临诸多挑战之一。项目管理是专业领域,以前这部分都是很传统的思路,能力构建模型上采用传统的道路,在目前大环境下、大背景下,世界政治、全球化经济问题处于低谷,经济处于波动周期中低谷期,从第一产业到第三产业,面对各种各样的竞争,需要一些相对统一的行为,构建标准化,标准化是我国的战略之一,比如在国家战略发展方向上,企业有企业的赛道,个人有个人的赛道,都在各自的赛道上按照标准的流程进行。

从企业角度进行标准化建设,从企业制度、经验、时机、人员能力、资源等多个不同的方面来评估标准化建设准备是否充分,比如以确保标准化活动与企业整体运营环境之间的协同。因此,评估企业的标准化建设是站在企业级项目管理视角的一个重要工作,一般通过以下几项来判断企业的准备程度:

- a. 企业是否具备支持和发起标准化建设的能力。
- b. 企业中对于标准化的建设是支持还是反对,支持的多还是反对的多。
- c. 企业是否能够提供具备一定能力和经验的人员来有效地开展标准化建设管理活动。
- d. 在标准化建设期间,企业是否有能力既保证正常业务流程,又保证标准化建设的正常推进。
- e. 企业是否有能力来应对所有标准化建设工作并确保企业不超过负荷运转。

标准化建设源自外部因素,如科技的快速发展进步、人口特征的变化以及社会经济压力。标准化建设也源自组织内部因素,如应对客户需求、人力资源或经营业绩的变化。但无论源自内部或外部,都会涉及采用新思维、过程、政策、实践和行为。具体如下:

### 1. 技术职责:

- a. 创建标准与方法:通过汇报、收集信息确定需求,定义和实施标准,明确职责结构和晋升路线;譬如标准化的项目管理流程和模板,协同工具,评审框架等。
- b. 成为内部顾问:作为企业专家提供技术和管理知识层面的支持和帮助;提供选择建议和指导方法;对搭建架构提出优化改进建议;协助解决项目中的疑难问题,并确定最佳方案;为项目提供持续的保证服务。

c. 匹配人员与技能:负责宣贯项目管理工作;明确在项目管理工作中技能和能力方面的短板,并给予合适的改善措施。

d. 组织学习与知识管理:对已完成项目进行复盘和分析,对未来的投资决策提供支持;了解企业内部和外部的内容;评估组织已实施的变革,包括对工作习惯、文化的改变。

### 2. 交付职责:

a. 信息管理:留存所有项目信息;建立和管理项目准则,把控项目产品或交付物的标准;配合审计;和采购部门共同确保供应商合理受控;项目文档归档和资产管理。

b. 成本:计划、预测和管理非人力资源成本,包括:差旅住宿、工具、办公用品。

c. 商务(包括上下级供应商管理):管理采购或商务合同;管理供应商保持协同项目;制定采购流程;提供合同管理工作;罗列项目所需的设备和资源清单。

d. 质量保证:确保标准化和最佳方案的合规性;确保项目产品或交付物的质量保证;定期组织项目文档和项目成果的质量评审;审查质量评审流程;协调协助企业内部和外部的审计工作。

e. 过度管理:为企业变革转型过度期间提供支持工作;为项目团队提供培训学习机会来提高能力。

f. 项目评审与工作汇报:根据战略和计划定期评估交付和成果的进展;与高级项目管理团队沟通项目的整体状况、项目当前受到的影响、项目绩效的数据、分析报告;聚焦决策,定期向委员会提供准确的项目报告信息;制定和更新项目全流程全景图;为不同利益相关方提供真实可信的汇报渠道。

g. 风险、问题管理:建立项目风险管理、问题管理的框架和流程;记录项目风险管理、问题管理的流程;

### 3. 规划职责:

a. 建立项目优先级,提供分析报告:根据企业战略,通过对项目实施的整体规划和资源合理分配确保关键项目的有序进行,资源分配的合理性,要与企业战略保持一致,并为企业战略及时提供反馈等。

b. 建立和关闭项目:通过项目管理评估企业战略投资或收益的回报,编写业务计划,并确定项目优先级。

c. 与相关方沟通:识别和开发利益相关方;与利益相关方维护良好的协同环境;与利益相关方制定整体的管理策略和计划;与利益相关方制定协同的制度框架,并建立高效的沟通渠道和机制。

d. 企业规划与预测:根据战略建立、跟踪和维护项目之间的依赖关系;根据日常运营环境,评估变革的可适应性。

e. 人员规划与资源管理:根据项目需求预测资源需求;规划长期资源的需求,与人力资源部门协商确定人才途径,并维护好人才建设团队;人员岗位职责,提前做好人员角色与技能的匹配规划;

f. 收益管理:评估项目的收益规划和实现情况;基于战略投资决策实现项目收益。

时代的变化,没有论资排辈,唯快不破,当前时代变化非常的迅速,原来一个行业的周期是3-5年,现在可能不到

1年,有些时候是我们无法所预期的,变得更加难以预料,如果一个企业想生存下去,则需要考虑企业的弹性和全流程管理环节,面向员工可通过外部培训,成功经验分享来改变思想。面向中高层,可通过行业对标,找到不足,学习经验,形成合力,主导标准化变革进度,提升管理模式。我们个人要考虑,在这样的大背景下如何成为复合型人才,相对于专业型人才,复合型人才更多的需要从参与者、优化者、定义者思考,扩展自己的认知领域和认知层面,提升标准化水平,展现技术专业实力,突破认知格局。

### [参考文献]

[1]郑光荣,雷廷军.工程资料管理[M].科学技术文献出版社.2012

[2]李东辉.现代工程项目管理[M].中国建筑工业出版社.2015

[3]刘宝平,杨玉秀,张琳.工程资料管理与计算机技术[M].北京:电子工业出版社.2019

[4]马海涛,陆静.“大型工程项目资料管理体系构建”《工程建设与设计》.2016

[5]乌云娜.项目管理策划[M].电子工业出版社.2006

[6]刘博韬.有关建筑工程管理方法及其智能化技术运用研究[J].建材发展导向.2024

[7]高文山,杨廷玺.浅谈工程项目中施工技术管理的重要性[J].四川建材,2024

[8]陈文江,谢春阳.工程项目管理导论[M].中国人民大学出版社.2018.

[9]张瑞敏,杨金亮.工程项目管理理论与实践[M].中国建筑工业出版社.2016

[10]李伟建.基于总承包工程管理的工程质量管理问题及对策[J].中国设备工程.2020

[11]王晓乐.建筑工程施工精细化管理策略思考[J].建材与装饰.2020

[12]工程建设标准化在工程建设中如何实施[C].2013第一届工程建设标准化高峰论坛.2013

[13]《工程建设标准化》杂志编委会[J].工程建设标准化.2024.第7期

作者简介:王松(1991.7.25-)男,汉族,北京市通州区,学士学位,中级工程师,自动化及项目管理;

朱鹏涛,1983.5.10,男,汉族,北京市海淀区,学士学位,副高,机器人自动化及应用。