

PM

本期热词

项目管理



项目

项目管理是管理学的分支,项目管理是在整个项目周期中,运用现代管理技术来指导、指挥和协调人力和物力资源的艺术,以达到在范围、成本、时间、质量和参与者满意度方面的预定目标。集团公司党组书记、董事长刘爱力指出,各单位、各部门在工作中都要善于运用项目管理法(PM)推进各项任务落实落地,这是企业的基本要求。具体来说,就是对每项任务都要按PDCA(计划、实施、检查、行动)方法、5W2H(七问分析法)进行管理,分阶段明确标志性工作与时间节点,细化目标要求、制定实施举措,确保责任到人、任务到人、目标到人、考核到人,全面推动工作落实。那么,什么是PM? 如何进行PM? 为什么中国邮政要运用好PM? 本期,我们对PM进行专题解读。



划重点

项目管理包含启动、计划、执行、控制和收尾五大过程,各过程相互关联重复进行。

项目管理的本质是生产产品,是在有限的时间跨度内实现成果交付,其最后成果可以是实体产品,如创立新企业、实施新工程、开发新软件等,也可以是无实体产品,如产生一种全新的工作方法等。

项目管理不会在项目启动或完成时就结束,项目相关人员在项目完成后仍然需要对已完成的项目进行跟踪、分析和评估,确保企业能够持续受益。

项目管理常用的工具和方法主要有PDCA、5W2H等。PDCA指的是Plan(计划)、Do(实施)、Check(检查)和Action(行动)的循环,PDCA可以有效控制项目管理过程和项目工作质量。

5W2H即七问分析法,指的是通过发出why(为什么)、what(做什么)、who(由何人做)、when(何时)、where(在何地)、how(如何实施)、how much(费用产出如何)的问题,进行分析,广泛用于项目管理中,有利于条理化推进项目管理,提高执行效率。

项目管理和企业管理不同。企业管理的范畴更大,企业的很多工作都可以当作一个个子项目进行管理。项目管理的范畴较小,是企业管理中的新型管理模式,在企业管理中可按照项目管理模式对企业的各项业务进行细化管理。

总而言之,项目管理是对项目整个生命周期中所涉及的所有活动进行的管理,包括项目在范围、时间、成本、风险和质量上的竞争性要求,项目主体的

要求和期望,项目开展需要满足的具体要求,如进度、成本、质量等,是全流程的管理。

项目管理按照所属的过程可分为九大部分。

(1)项目整体管理。指为确保不同部分实现最佳协同的管理过程,包括项目计划开发、项目执行和综合管理等。

(2)项目范围管理。指确定项目工作范围的管理过程,包括启动、范围定义、范围计划制定、范围确认和范围变更等。

(3)项目时间管理。指为确保项目在规定时间内按进度完成的管理过程,包括项目历时估算、项目进度控制等。

(4)项目成本管理。指为确保项目在批准的预算范围内完成的管理过程,包括资源规划、成本预算、成本控制等。

(5)项目质量管理。指为确保项目按照质量标准和计划完成的管理过程,包括质量控制、预期成效等。

(6)项目人力资源管理。指为确保最有效利用项目人员的管理过程,包括人员规划配备、项目团队建设管理等。

(7)项目沟通管理。指为确保项目参与人员准确、及时获取项目信息的管理过程,包括沟通计划制定、项目信息发布等。

(8)项目风险管理。指为确保项目中存在的风险能够被有效识别、合理处置的管理过程,包括风险定性分析、风险定量分析、风险应对计划等。

(9)项目采购管理。指为确保获取项目所需的商品或服务的管理过程,包括制定采购计划、咨询价格、选择供应商等。



专家说

提升项目管理能力 打造企业核心竞争力

□刘子涵

项目管理是以实现执行目标为导向的管理方法,是企业提升决策力、执行力和竞争力的必由之路。企业可以通过项目管理,充分整合企业内部优势资源,实现更加科学化、系统化决策,促进团队合作和人才培养,提升市场竞争力。

加强项目管理是推动管理提升的重要抓手。国有企业尤其是央企是国民经济的重要支柱,在关系国家安全和国民经济命脉的主要行业和关键领域占据支配地位。今年是贯彻落实“十四五”规划的关键一年,围绕管理提升年主线,以项目管理模式推进各项工作,将充分整合中国邮政内部人、财、物及专业资源优势,推动补短板、强弱项、固优势,有力提升企业执行能力,切实推动管理水平提升。

加强项目管理是促进业务发展的利器。中国邮政集商流、物流、资金流、信息流于一体,拥有寄递、金融、电商、报刊、集邮、信函广告等多业务条线。项目管理能够将各业务的管理责任分解为具体、细化的管理责任,能够将目标、任务、责任落细、落实,将工作重点化、目标化和责任化,有利于确保各项目有效执行、按期完成,促进各业务板块专业化经营。同时,项目管理有利于各业务板块充分开展协同合作,催生各业务发展的内生动力,打造发展新引擎,树立业务发展的标杆和典型,全面推动企业高质量发展。

加强项目管理是满足客户需求的有力保障。随着经济社会发展和物质生活水平提高,人民群众的用邮需求和金融需求呈现出多层次、多形式、多样化的特点,市场进一步细分,专业市场需求持续增长。以实现项目目标、客户满意为源动力的项目制运作有利于充分细化、挖掘客户需求,加快新型模式培育,推动获客和客户留存,推进邮政客户资源整合。同时,根据客户需求设计、开发、推出的有针对性的产品和服务,可不断提升邮政寄递、金融和电商服务水平,从而提升行业竞争力。

□作者单位:集团公司邮政研究中心



发力点

结合企业管理和业务发展实际,中国邮政可以运用项目管理切实提升业务协同效率、推动基础能力建设、提高管理效率。

提升业务协同效率。项目管理是将项目本身作为组织单元,围绕项目组织优化、重组资源,打破现有组织形式,构建全新组织,可配备来自不同职能部门的成员共同工作,为实现项目目标而努力。协同是中国邮政最重要的战略、最核心的优势。以推进农村电商业务发展为例,农村电商是中国邮政贯彻落实乡村振兴战略的必然要求,是发展寄递业务的催化剂、拓宽金融业务发展的黏合

剂,应加快成立内部协同项目组,设立“里程碑”,全面加强过程管理,协同金融板块联合推出信贷产品,协同寄递板块提升物流效率,拓展稳定上游商流资源,形成发展合力,并加快总结复盘,切实提升客户体验。

推动基础能力建设。在中国邮政的工程建设、基础能力建设方面,应以项目管理为主要抓手,有计划、有组织推动相关项目有序开展。以县乡村三级物流体系建设为例,县乡村三级物流体系是中国邮政落实乡村振兴战略的主要抓手,是邮政业务生态体系的重要基础支撑,对于提升寄递业务服务能力、促进农村

电商业务发展非常重要。目前,各省(区、市)邮政企业已经按照集团公司相关要求成立组织专班,有力保障了县乡村三级物流体系的组织建设,各省(区、市)邮政企业也根据实际建设进度设立了“里程碑”,有利于全面推进质量管理和过程管控,后续应继续强化三级节点建设。

提高管理效率。2022年是中国邮政的管理提升年,规范化管理是管理提升年的重要举措,项目管理是实现规范化管理的重要方式。在实施规范化管理中,需要方向明确、目标清晰。在项目管理启动前,要充分对标、对表,做好

项目开展过程中的全过程策划。实施过程中,项目成员要厘清管理职责、量化管理指标、优化管理流程、严格考核奖惩。以采购项目为例,在计划上,应设计行动方案,推动实现目标;在组织上,要合理安排人力、物力实现目标;在执行上,应按计划推进采购进程、分阶段评价采购工作、推动绩效考核责任到人,并监督采购全过程;在协调上,相关部门要及时对接、跟进内部审批流程,同时组织推进协调;在控制上,采购实施阶段要实时跟进、有效控制采购成本,确保采购物资符合预期、按时交付,并开展采购后评估等。



他山石

京东 打造电商平台大促和物流项目管理样板

数据显示,今年“618”购物节期间,京东平台累计下单金额达3793亿元,较去年同比增长10.3%,峰值连年攀升,刷新了“618”购物节大促新纪录。在此期间,京东打造了电商平台大促和物流项目管理的样板。

计划环节 在启动项目管理之际,京东组建团队,明确各部门、各团队主要职责分工、落实到具体负责人。京东将今年“618”购物节分为预售期、“开门红”、场景期和高潮期四个阶段,拟定各阶段详细计划,明确大促前的服务保障、各部门的详细工作事项及进展追踪。

执行环节 一是充分开展预热和造势,提升活动影响力。5月20日,京东召开了以“人间烟火气与有责任的供应链——618京东和你在一起”为主题的启动发布会,正式拉开今年“618”购物节序幕,并通过京东APP首页推送线上广告、线下在主流报刊、广告栏等广泛开展宣传。二是不断优化升级服务,提升消费者体验。在消费者服务方面,京东早布局、重投入、强迭代,首创的价格保护、以换代修、以旧换新、先行理赔等特色服务深得消费者认可。今年“618”购物节,京东通过185项基础服务及上百个环节保障的全链路服务,进一步升级全周期、全场景、全渠道、

全时段服务,全面提升消费者体验。三是联合数百万家实体门店,实现线上线下同频。为进一步加强全渠道布局,今年“618”购物节期间,京东上线了集线上线下消费体验于一体的线下精选集合店“京东新百货”,并先后在北京、西安、深圳、成都等重点城市设立线下实体店试点运营。同时,京东推出即时零售业务,联合沃尔玛、华润万家、丝芙兰等线下实体门店,为消费者带来同城小时达甚至分钟达的即时零售体验。

控制环节 京东不断完善作战计划,前后协同、及时处理“618”购物节期间的异常订单,如及时开展滞留追踪、超时赔付等。同时,京东物流全面升级“三位一体”供应链技术,以43座“亚洲一号”大型智能物流园区和全国范围内运营的1400个仓库为核心,打造了高度协同的多层级物流基础设施和仓配网络,助力约90%的京东自营线上订单以及全国93%的县(区)和84%的乡镇消费者在“618”购物节期间享受到当日达或次日达服务,物流服务水平大幅提升。

收尾环节 进行“618”购物节后续订单处理,进行数据分析、沉淀和活动复盘。

顺丰 多措并举保障年中高峰期时效

今年“618”电商大促期间,顺丰通过提前储备人力、物力和运力资源,全力保障了业务量激增高峰期不同场景下客户的高品质服务,实现了在仓库订单量近2800万单、高峰期10倍于日常日订单量的情况下,仍有近90%的订单于24小时内精准发货。

计划环节 顺丰明确“618”大促不仅是提供物流配送服务,而是围绕从客户下单到仓储调配、物流运输、结算等关键环节,打造全流程系统化服务。顺丰调整操作模式,采用“分仓+直发+极效前置”三种方式组合保障年中业务高峰期的时效性与安全性。同时,做好5—6月新增54条全货机航线的准备。

执行环节 顺丰按照计划的“分仓+直发+极效前置”三种方式开展服务。一是通过分仓缓解运输压力,顺丰将原由华东寄出的产品分流一部分至中西部地区始发,缓解高峰期叠加因疫情影响带来的运输压力。二是通过直发保障时效,如通过“西安—北京”樱桃直发专机,确保新鲜樱桃

48小时内极速送达。三是通过极效前置高效履约,“618”期间,品牌商既考虑预售交付周期、控制退货率,更看重高效履约。顺丰针对品牌商的需求,基于消费者大数据分析,为客户提供最优算法,在华北、华东、华南分别设置了极效前置模式的专属前置仓,产品预先配货、高峰发运和履约配送,全力保障快件及时送达。

控制环节 一是借助数字化技术提高揽收效率,顺丰在生鲜原产地集散点投入“丰收系统”及专用运单,果农可扫码快捷下单,快速打印运单。配备快捷单传输静态秤,实现自动扫描、自动称重、收件装车一体操作;帮助电商品牌客户实现全国智能分仓、库存优化和高效履约。二是通过投放箱体贴纸提升客户体验,考虑到部分受疫情影响的小区可能存在快递集中存放、无法派送上门的现象,今年,顺丰在北京、广州、深圳、杭州四个城市投入箱体醒目贴纸,让消费者可以快速找到快递。

本版稿件由集团公司邮政研究中心提供