

# BF公司项目化管理优化研究

## 摘要

随着社会主义市场经济的不断深化，“阳光采购”的理念更加社会化和普及化。在集中规模采购和供应商一体化的战略伙伴关系要求的背景下，市场消费开始向着更加智能化和数字化的方向转型，传统的物资供应模式受到了空前严峻的市场挑战。为了提升企业的市场核心竞争能力，企业亟需更加高效的管理模式，项目化管理作为适应目前市场竞争形势和经济体制改革的新型管理模式，其理论与实践得到了越来越多的企业的关注和应用。

本文以 BF 公司为具体研究对象，基于企业战略的视角，研究企业如何基于企业战略的实现路径，与企业的项目化管理进行有效连接。首先通过系统整理基于战略视角的项目管理研究以及企业战略在项目化管理中的应用文献，提出了将战略与企业的项目化管理进行有机结合，从战略的角度衡量项目化管理的实际情况；其次，基于企业战略的视角，深入分析了案例企业 BF 公司的成本结构以及近三年的经营数据，整理出其项目化管理模式中的主要问题；最后通过比较研究法，根据与山西一家同行优秀企业进行对比分析，界定出 BF 公司项目化管理优化的工作范围，从而归纳出针对性的项目化管理优化举措。

研究发现，在 BF 公司项目化管理模式的实施过程中，存在着组织目标不明确、组织结构僵化、数据分析粗放、过程管理粗放等严重问题，致使项目化管理过程成本问题严重，并进一步影响组织战略的实现。通过对 BF 公司项目化管理过程中存在的问题进行归因分析，找出问题产生的原因是企业的目标考核体系缺乏科学性有效性、直线型的组织形式与项目化灵活高效的管理要求相矛盾、信息系统不能满足企业发展要求、企业运营全流程管理粗放以及企业传统的成本文化不适应企业的发展。最后，依据成本领先战略的实现途径，提出了企业通过构建项目型绩效评价体系、建设项目型组织、升级企业信息管理系统、对企业全流程进行精细化管理、塑造企业新型成本文化来优化企业项目化管理的具体举措。

**关键词：**成本领先战略；项目化管理；精细化管理

## **Abstract**

With the deepening of the socialist market economy, the concept of "sunshine procurement" is more socialized and popularized. Under the background of the strategic partnership of centralized scale procurement and supplier integration, the market consumption begins to transform towards a more intelligent and digital direction, and the traditional material supply mode is facing unprecedented severe market challenges. In order to improve the market core competitiveness of enterprises, enterprises need more efficient management mode. As a new management mode to adapt to the current market competition situation and economic system reform, project management theory and practice have been more and more attention and application of enterprises.

This paper takes BF company as the specific research object, based on the perspective of enterprises strategy, studies how to realize the path of enterprises strategy, and effectively connect with the enterprise project management. Firstly, by systematically sorting out the project management research based on the strategic perspective and the application literature of enterprises strategy in project management, this paper proposes to organically combine the enterprises strategy with the enterprise's project management, and measures the actual situation of project management from the strategic perspective; secondly, based on the perspective of enterprises strategy, this paper deeply analyzes the success of BF company the structure and the business data of the past three years, sort out the main problems in the project management mode; finally, through the comparative research method, according to the comparative analysis with a peer excellent enterprise in shanxi, define the scope of BF company project management optimization, so as to summarize the targeted project management optimization measures.

It is found that in the implementation process of BF company's project management mode, there are some serious problems, such as unclear organizational objectives, rigid organizational structure, extensive data analysis, and extensive process management, which lead to the serious cost problem of project management process and further affect the realization of organizational strategy. Through the attribution analysis of the problems

existing in the process of project management of BF company, it is found that the causes of the problems are the lack of scientific effectiveness of the enterprise's target assessment system, the contradiction between the linear organizational form and the flexible and efficient management requirements of the project, the information system can't meet the requirements of enterprise development, the extensive management of the whole process of enterprise operation and the traditional cost culture of the enterprise does not adapt to the development of enterprises. Finally, according to the way to realize the cost leadership strategy, this paper puts forward the specific measures to optimize the enterprise project management by building a project-based performance evaluation system, building a project-oriented organization, upgrading the enterprise information management system, delicacy management of the whole process of the enterprise, and shaping a new cost culture.

**Key words:** Cost leadership strategy; Project-oriented management; Delicacy management

# 目录

1 绪论.....	1
1.1 研究背景和意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 国内外研究现状.....	2
1.2.1 国外研究现状.....	2
1.2.2 国内研究现状.....	3
1.3 研究方法和思路.....	5
1.3.1 研究方法.....	5
1.3.2 研究思路.....	5
2 相关概念和理论基础.....	7
2.1 相关概念界定.....	7
2.1.1 成本领先.....	7
2.1.2 项目化管理.....	7
2.1.3 精细化管理.....	7
2.2 相关理论基础.....	8
2.2.1 成本领先战略相关理论.....	8
2.2.2 项目管理相关理论.....	9
2.2.3 精细化管理相关理论.....	10
3 BF 公司项目化管理现状及问题分析.....	12
3.1 BF 公司简介.....	12
3.2 BF 公司项目化管理现状.....	12
3.3 BF 公司项目化管理问题分析.....	13
3.3.1 成本费用比率过高.....	13
3.3.2 成本费用增长与收入增长不成比例.....	14
3.3.3 BF 公司成本费用比率与 SX 公司对比差距明显.....	15
3.3.4 BF 公司项目化管理问题分析结论.....	17

4 BF 公司项目化管理的问题原因分析.....	18
4.1 目标考核体系缺乏科学性有效性.....	18
4.1.1 目标缺乏有效分解.....	18
4.1.2 考核制度不健全.....	18
4.1.3 考核结果激励不充分.....	18
4.1.4 考核目标和战略目标严重脱节.....	19
4.2 直线型组织形式与项目化灵活高效的管理要求相矛盾.....	19
4.3 信息系统不能满足企业发展要求.....	20
4.4 企业运营全流程管理粗放.....	21
4.4.1 被动的采购管理模式.....	21
4.4.2 库存管理松散且没有规范.....	22
4.4.3 物流运输缺乏有效地统一规划.....	22
4.4.4 业务管理宽松缺乏系统管控.....	22
4.5 传统成本文化不适应企业发展.....	23
5 BF 公司项目化管理优化对策.....	24
5.1 构建项目型绩效评价体系.....	24
5.1.1 分解企业战略目标并与经营目标相匹配.....	24
5.1.2 目标考核具体指标及权重设计.....	24
5.1.3 目标考核结果应用.....	29
5.1.4 目标考核反馈与调整.....	30
5.2 建设矩阵型组织结构.....	30
5.2.1 矩阵型组织结构设计.....	30
5.2.2 加强项目管理部门和职能部门的管理沟通.....	31
5.3 升级企业信息管理系统.....	31
5.4 项目化管理全流程进行精细化设计.....	33
5.4.1 采购管理精细化设计.....	33
5.4.2 库存管理精细化设计.....	34
5.4.3 物流管理精细化设计.....	35
5.4.4 业务管理精细化设计.....	35

5.5 塑造企业新型成本文化.....	36
5.5.1 培训宣传营造成本文化环境.....	36
5.5.2 持续规范成本管理机制.....	36
5.5.3 激励员工成本管理方法创新.....	36
5.5.4 推进企业文化体系落地措施.....	36
6 结论与展望.....	38
6.1 结论.....	38
6.2 展望.....	38
参考文献.....	40

# 1 绪论

## 1.1 研究背景和意义

### 1.1.1 研究背景

近年来随着电子商务的迅速发展和阳光采购理念的社会化和普及化，国内各大企业的采购模式也发生了巨大的转变。在降低采购成本和形成与供应商一体化战略伙伴关系要求的背景下，企业集中规模采购逐步规范，传统的零散的订单采购份额越来越多的被集中项目采购替代。采购模式的转变给众多贸易企业带来了新的发展机遇，同时也加速了行业市场竞争白热化的进程。物资贸易尤其是通用物资贸易逐步进入了前所未有的微利时代。市场竞争的持续高压和“最低评标价法”的应用，使得成本控制成为贸易企业市场竞争成功的关键，也使得越来越多的企业开始对成本领先战略进行更深层次的探索。

伴随市场竞争形势变化的企业运营过程中，越来越多的企业通过对比发现，运用项目管理对于解决企业现有的发展问题，提升企业的运行效率是一种非常有效的管理手段。高效的项目管理不仅能够有效的降低企业的内耗水平，降低企业的运营成本，同时也能能够在项目管理的过程中提高企业的管理水平，完善企业的管理机制。因此越来越多的企业在项目管理的基础上，逐步将企业内部的各项活动看成是项目进行管理，逐步实现了企业管理的项目化，从而降低企业的总体成本水平，实现企业的市场竞争能力的有效提升。

BF 公司是河北省一家经营五金机电产品的传统贸易企业，伴随着市场电商化水平的逐步提升以及大型终端客户采购模式的转变，倒逼着企业不得不进行运营管理的系统改革。为匹配市场机制的变化，作为贸易公司这样一个角色，在无法通过技术创新等方法获取竞争力的情况下，企业开始基于企业进行深耕。企业战略的选择对于一个企业的发展有着至关重要的作用，同时战略的转化需要围绕日常的经营实践来实施。而随着越来越多的采购项目竞争参与，以及项目竞争所带来的越来越多的市场份额，企业开始逐步重视企业的项目管理，并开始逐步将项目化管理作为企业战略实现的一种有效的管理手段。在项目化管理推进的过程中，通过对企业人力、采购、运输、销售等方面的过程进行梳理，发现企业的成本问题非常突出，成本控制水平与企业战略严重脱

节，同时成本核算相对粗放、成本目标没有有效分解、成本控制缺乏系统考核等诸多的问题，严重制约了企业项目成功的比率以及企业最终的经济效益。因此企业通过对具体经营活动进行系统分析，基于战略的视角，对企业的项目化管理进行针对性的完善和优化。

### 1.1.2 研究意义

理论意义：本文基于战略的视角，结合项目化管理的手段对 BF 公司的现实问题进行调查研究，通过对 BF 公司日常运营活动的各大模块进行流程梳理，分析各项活动项目化管理过程中存在的主要问题以及产生问题的原因，从企业战略的角度，提出项目化管理的优化举措，这一研究将拓展基于战略的项目化管理理论。

现实意义：传统五金机电企业的管理大多缺乏战略规划，企业管理朝令夕改的现象严重，将企业战略与项目化管理结合，既能够提升项目化的管理水平，也能够保证企业战略目标的实现。同时现实的项目化管理研究活动中，大多是针对生产企业的，从贸易商的角色入手分析的很少，而贸易作为中国经济实力快速提升的基础和前提，其作用不言而喻。文章以 BF 公司为实例，通过战略项目化管理措施的优化，提升企业的经济效益和市场竞争能力，同时期望能对其他商贸企业的管理优化以及竞争力提升提供借鉴。

## 1.2 国内外研究现状

### 1.2.1 国外研究现状

在当今企业的管理中，企业的战略和项目是理论与实践的统一。企业实施战略管理以项目作为有效手段，项目管理是企业战略目标的具体实施方式，而企业战略则是在宏观的、全局的视角，给与项目具体的方向和指导，是企业进行项目选择、调整资源分配以及最后项目决策的基础。

美国学者戴维兰德曾经说过：“在应付全球化的市场变动中，战略管理和项目管理将起到关键性的作用”。自从上世纪末项目管理理论产生以来，国外理论研究就已经从工程项目管理层面发展到企业战略层面的项目管理研究。Roland Garis 在 1990 年 Vienna 国际项目管理会议上第一次提出要通过项目管理来实现企业战略目标，并最先开始对战



略管理和项目管理进行交叉研究。但有关这方面的研究文献并不是很多。具有一定代表性的文献有：

Aaron（2004）指出传统的项目管理只考虑项目进度、项目人员和项目成本，已经不能满足当今企业市场的竞争需要，必须从企业战略的视角对项目管理进行相应调整，即构建战略项目管理体系<sup>[1]</sup>，但是在如何转化方面只是给出了一个思路。

Bredillet（2005）构建了针对企业项目管理的“企业战略—项目管理—内外环境”相结合的模型，并把项目作为企业执行战略的工具、战略定义的驱动力以及企业和其内外环境相互连接的纽带<sup>[2-3]</sup>，但是该模型的功能实现很大程度上取决于企业的资源是否得到合理的配置。

Turner（2005）提出了通过企业内的项目组合来进行整体的资源调配，促进项目间的协同运作，用项目群管理作为促进企业战略目标最终实现的方法<sup>[4]</sup>，但是他并没有提出如何通过项目群管理和项目组合来实施企业战略项目管理的具体方法。

Thiry 和 Deguire（2006）指出企业项目群管理有利于企业战略实施，并提出了用建立项目管理办公室的方法来进行项目的管理，并对怎样基于企业战略进行项目管理进行了系统的理论论述<sup>[5]</sup>，但是对于项目群管理和战略管理的关系并没有准确的论述。

Karlos（2008）提出了项目战略这一概念，并依据企业项目的复杂程度和环境自主权把企业的项目进行了分类，同时还展示了促进项目成功的战略项目管理的具体案例<sup>[6]</sup>，但是并没有对分类进行进一步的深入研究。

Victor（2012）认为通过把项目管理的基本原则融合进入企业的战略规划当中，从而有效提升组织战略执行的效率<sup>[7]</sup>，但是对于项目管理在企业战略规划当中的应用只是给出了一个基础的框架。

Karen（2017）综合了战略制造规划和战略信息系统规划等方面的研究，建立了从理性出发的自适应战略规划模型，并针对这一理性自适应模型利用现有的案例进行了有效评估，评估表明战略规划可以被纳入广义的项目管理中，作为项目管理的行为的支撑，促进项目目标的实现<sup>[8]</sup>。

## 1.2.2 国内研究现状

国内有关这面的研究起步较晚，研究主要集中在三个方面，一是从战略的视角对项

目管理的定性、定量研究；二是对战略管理和项目管理的关系研究；三是基于项目视角的企业战略理论研究。

从战略的视角对项目管理的定性、定量研究，其中具有代表性的有：桂维民（2004）提出了企业战略项目管理模式，该模式将企业项目管理、战略管理、集成系统三者联系起来，研究在高度不确定的环境下，系统、前瞻的基于战略视角的企业项目管理问题<sup>[9]</sup>。马旭晨（2005）指出多项目管理是企业战略管理的重要组成部分，是企业战略实施的实质性环节，也是战略管理和单项目管理连结的枢纽<sup>[10]</sup>，但也没有指出两者是依靠什么来具体连结的。欧立雄和余文明（2007）基于战略的角度，在保持企业项目与其战略目标一致的前提下，将企业进行项目选择时考虑的多种因素分为项目收益和项目风险两个大类，并构建了指标体系通过模糊综合评价的方法对其进行分别评价，最后在项目之间的依赖及互补关系、项目组合风险和三项资源约束等条件限制下构建出了项目组合优选的整数规划模型<sup>[11]</sup>。李俊亭（2009）从企业项目管理体系的战略决策出发，提出了能够支持企业进行项目管理的战略模型，企业必须根据自身的发展战略，进行项目化管理的系统规划，并根据战略规划进行项目选择、计划、实施和控制等工作<sup>[12]</sup>，但也没有指出应该怎样进行多项目的选择。焦媛媛等（2018）构建了战略导向对项目组合成功影响作用的理论模型，并针对该模型进行了实证检验，证明了战略导向对项目组合管理具有有利影响<sup>[13]</sup>。何勇和熊艳（2019）提出保证战略视觉的先进性，用长远的眼光去对问题进行深入分析，针对项目化组织构建新型绩效评价指标体系，实现企业对项目信息的系统化管理，从而提升企业的整体效益<sup>[14]</sup>。

对战略管理和项目管理的关系研究中具有代表性的有：戚安邦（2004）指出一个企业的战略管理中必须实现组织战略与项目的集成管理，企业开展的任何项目都必须为其发展战略服务<sup>[15]</sup>。戴淑芬和王鹏（2007）提出了战略管理、项目管理和运营管理三者的整合管理系统模型，并将其视为一个动态系统内的三要素，企业的管理人员应该树立一种将三者进行系统整合管理的理念，并用于指导企业的商业实践<sup>[16]</sup>。曾玉成和王俊川（2014）提出了企业战略管理和项目管理的耦合理论，构建了企业战略-资源-项目的耦合度计算模型，通过数理方法来支持基于企业战略进行项目选择，并指出企业只有以战略管理和项目管理有机耦合为前提才能让企业的资源得到优化配置<sup>[17]</sup>。

基于项目视角的企业战略理论研究中具有代表性的有：葛宝山等（2003）将信息资源管理、知识管理、战略管理等多项职能从项目管理的角度进行研究，提出了企业全面

项目化管理，企业战略管理和项目管理要进行有机结合<sup>[18]</sup>，但对战略管理和项目管理如何进行有机结合则没有进行深入研究。陶磊（2018）指出通过企业项目体系的建设、管理和重构，让企业真正实现内外部环境要素的最佳平衡，从而向社会输出优于竞争对手的价值成果，这也是企业进行战略转型的真正逻辑所在<sup>[19]</sup>。

在现代商业活动中，企业的战略目标需要通过项目管理来实现，但是只依靠项目管理来保障企业战略成功的难度很大，因此许多专家学者提出了基于战略的项目化管理，从战略的视角来分析企业运营与项目管理之间的关系，指出企业战略与企业项目化管理应该进行有机融合，从而实现战略的长期性特征和项目的一次性特征的统一。但是基于成本领先战略的项目化管理则在理论和实践上都鲜有研究，本文正是在这一角度对战略的项目化管理予以相应的补充。

## 1.3 研究方法和思路

### 1.3.1 研究方法

文献研究法。通过对国内外相关网站的电子数据和相关资料进行大量阅读，收集并整理出关于项目化管理和成本领先战略的文献，并对国内外学者的相关研究进行深入分析，对他们的优秀研究成果进行借鉴和吸收，最终归纳整理出自己的观点。

案例分析法。本文以 BF 公司为案例，通过对企业近三年经营数据进行横向与纵向分析，分析其项目化管理的流程和问题，同时在日常工作中进行归纳总结，把理论研究与工作实践相结合，最终形成一套系统的优化举措。

比较研究法。通过对 BF 公司与 SX 公司重点数据进行对比分析，进一步找出企业存在的差距，明确企业战略调整的目标，为企业项目化管理提升提供佐证和思路。

### 1.3.2 研究思路

本文基于战略的视角对 BF 公司项目化管理进行针对性的研究，全文共分为六个章节。

第一章 提出了基于战略进行项目化管理的背景、意义、国内外研究以及研究方法。

第二章 对成本领先战略、项目化管理等相关概念和理论基础进行了具体的阐释。

第三章 对 BF 公司项目化管理现状以及问题进行了深入分析。

第四章 针对 BF 公司项目化管理中的问题进行原因分析。

第五章 提出企业项目化管理优化对策。

第六章 全文的总结和展望。

本文的研究路线如图 1-1 所示。

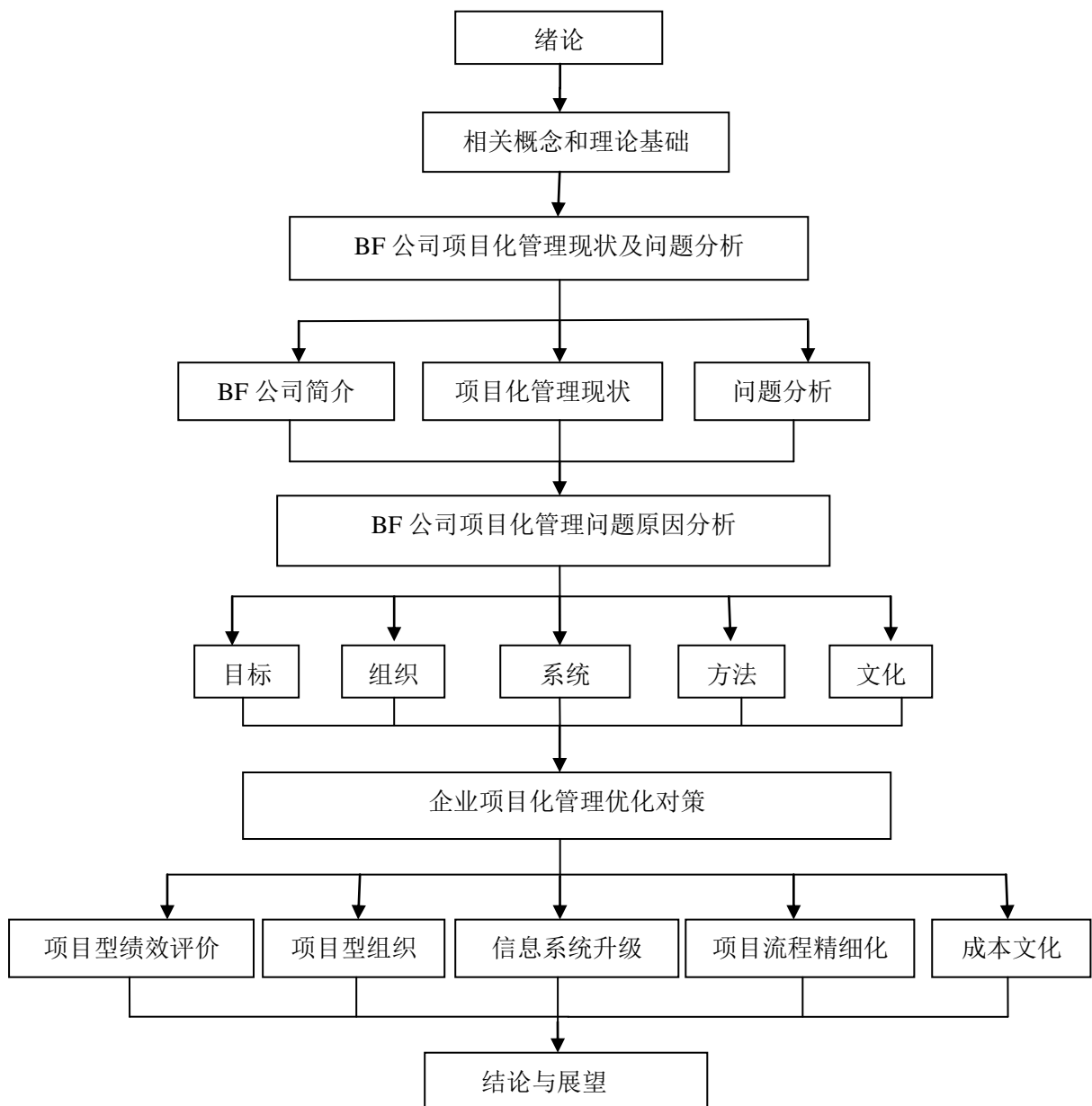


图 1-1 研究路线图

## 2 相关概念和理论基础

### 2.1 相关概念界定

#### 2.1.1 成本领先

成本领先战略也被称为低成本战略，实现成本领先并不意味着企业为了取得短期的成本优势而去一味地削减企业经营各环节的成本，而是应该在满足客户对产品与服务的需求的前提下，取得相对于竞争对手的成本优势，这就需要企业实施有效的优化措施来降低企业的总体成本，努力获取规模经济，并严格控制经营成本和费用，从而使企业的产品获得低于竞争对手的价格优势，进而赢得市场占有率，取得市场竞争优势地位的一种战略。

#### 2.1.2 项目化管理

项目化管理是从项目管理逐步深入中发展起来的，是企业在日益激烈的市场竞争中，为了有效的实现企业的资源优化配置，将日常经营活动中一次性分散的工作，从原本的职能式的管理模式中剥离出来，通过跨部门的项目团队，按照项目管理的方式方法进行有效管理。

#### 2.1.3 精细化管理

精细化管理是指企业通过最大限度地减少管理活动所占用的资源来实现总成本降低的管理方式，它是在社会分工和服务质量都更加精细化的情况下对现代企业管理的必然要求，是企业将常规管理引进深入的管理模式。精细化管理要求企业严格落实各部门各岗位的管理责任，并将管理责任具体化、明确化。精细化管理可以促进企业的战略规划有效地贯彻到每个工作环节并发挥重要作用，它是对企业的战略和目标进行细化、分解和落实的过程，同时也是企业整体执行能力提升的一个有效途径。

## 2.2 相关理论基础

### 2.2.1 成本领先战略相关理论

成本领先战略是波特提出的三种通用竞争战略中最清楚明了的,对于销售低端产品的企业有着不容忽视的影响,成本领先战略对于低端的工业品来说,相对于技术性产品要更加容易实现,实施效果也更加明显。

企业实施成本领先战略就必须要有有一套科学的方法体系作为有效支撑,因此企业需要构建一套系统、科学的方法体系,这不仅是企业实施成本领先战略的重要举措,也是成本领先战略的重要内容。总体上看,可以归纳为成本分析和成本控制两大类。

#### (1) 成本分析方法体系

成本分析的目的是为了找到影响企业成本变动的各项因素,从而为企业制定成本目标和进行有效的成本控制提供科学的依据。企业实施成本领先战略,一般有战略定位分析、成本动因分析、价值链分析和产品生命周期成分析这四种方法。

1) 战略定位分析。企业所面临的行业竞争环境是企业进行战略选择的重要影响因素,企业的战略需要和其所处行业中的各竞争要素的具体特征相匹配。如果企业所面临的市场竞争环境发生了动态变化,企业就必须采取对应的战略举措来应对,以此来保障其市场竞争的地位不被动摇。从企业战略成本管理的视角来看,就是通过深入分析企业所面临的战略环境来进行战略定位分析,从而确定企业应该采取什么样的竞争策略。企业竞争战略明确以后才能确定企业成本管理的具体方向,进而提出与企业竞争战略相匹配的成本管理措施。当企业确定了战略定位以后,也就决定了企业怎样进行资源配置和相应的经营管理决策。因此,企业通过战略定位分析,将企业的战略管理和成本管理相结合,才能保证企业战略成本目标的最终实现。

2) 成本动因分析。成本动因是指导致企业产品成本发生变化的原因,识别每项价值活动的成本动因才能优化价值活动强化成本控制。企业进行成本动因分析,不仅要围绕企业的价值活动展开执行性成本动因分析,还要对企业整体成本定位进行结构性动因分析,从而对成本动因进行战略的权衡和控制,帮助企业全面地把握成本动态,进而发掘出企业获得成本优势的有效途径。

3) 价值链分析。价值链是供应链中各节点企业一系列的相关作业创造价值的动态

组合，因此价值链分析是企业实施成本领先战略的基本出发点。行业价值链分析能够帮助企业确定在行业价值链中的地位，了解企业自身与供应商和客户价值链之间的相互关系，从而促进企业整体成本的降低，充分把握住竞争市场的成本优势。通过对企业内部的价值链进行分析，找出哪些是增值的作业活动，哪些是非增值的作业活动，通过提升增值作业的效率，减少不增值的作业活动，提高企业的整体运行效率，从而实现降低企业成本的目的。通过分析上下游企业产品的价值链与本企业价值链的连接点，促使企业与上下游企业共同降低成本，从而提升企业市场竞争优势。通过对竞争对手价值链进行分析，从中找出自身与对手存在的差距，然后有针对性的采取优化措施，从而实现相对于竞争对手产品的价格优势，抓住市场竞争的主动权。

4) 产品寿命周期成本分析。企业实施成本控制的主要阶段，可以根据产品寿命周期成本各阶段的具体状况来确定。通过对企业产品的寿命周期成本进行总体的统计和分析，可以帮助企业更加精准地计算出产品的所有成本，从而对产品进行有效的效益预估。产品寿命周期成本分析能够帮助企业建立全寿命周期成本观念，让企业在产品设计阶段就充分考虑产品的全部成本，进而帮助企业进行更加高效的战略成本管理、定价决策和业绩评价等。

## (2) 成本控制方法体系

战略成本控制的目的是为了明确企业战略成本的目标，并通过对企业日常运营成本进行有效控制的方法来实现企业总体成本目标。企业战略成本目标一般会采用目标成本规划法来确定，也就是通过对市场的调研来实现对市场需求量及市场价格的预测，同时分析竞争者的产品性能和价格，并依据企业中长期的目标利润规划，来确定由市场驱动的目标成本。制定目标成本是目标成本规划法的核心内容。产品的目标成本确定后，可以与企业目前的产品成本进行比较，从而明确成本差距，并逐步确定实现降低成本目标的具体方法，最后采用质量功能分解、价值工程和工程再造等方法来满足产品与工序的设计方案。

### 2.2.2 项目管理相关理论

项目管理是项目的管理者，在企业有限的资源条件下，从项目的前期规划开始，一直到整个项目的结束，进行全项目流程的计划、组织、实施与控制，通过运用系统的方

法对项目的全部流程进行有效地管理，促进企业项目目标最终实现。企业从不同的职能部门抽调人员组成项目团队，共同致力于项目目标的实现。项目经理作为项目团队的领导者，需要在预算控制的范围内带领项目团队的全体成员共同完成项目。企业需要其参与项目选择、规划、实施直至项目结束的全部过程，并在时间、质量、成本、风险、人力资源等不同方面对项目进行全面的的管理，从而帮助企业提高整体的运行效率。

项目管理一般有以下四种形式：（1）设置专门机构进行项目管理。一般企业的项目规模都比较庞大、工作内容复杂、项目要求的时间比较紧迫，而且在项目的具体实施过程当中还会涉及到多部门和单位的配合，需要彼此进行相互沟通、协同配合。因此企业需要单独地设置专门的项目管理机构，并配备一定数量的专职工作人员，对项目进行专业的系统的管理。（2）设置专职项目管理人员进行项目管理。企业在项目规模较小，工作内容相对简单，并且项目的时间要求相对宽松的情况下，虽然项目的不确定因素不多，且涉及的部门相对较少，但是因为项目的前景不太容易掌控，仍然需要加强部门间的组织协调，当企业面对这样的项目时，就可以委派专职的项目管理人员进行总体协调管理，协助企业的管理者对项目相关部门的工作进行沟通、监督和检查。（3）设置项目经理进行项目授权管理。有时候企业选择的项目因为规模、复杂程度和协调量都达不到需要设置专门机构进行项目管理的程度，但是设置项目专职管理人员，参与的人员又太少，项目管理的力量过于单薄，没有办法满足项目工作的全部要求，因此，企业可以通过指定职能部门来代替专门的项目管理机构，由职能部门经理来代替专职项目管理人员，并授予其相应的管理权力，职能部门或者职能部门经理在充分发挥其原有职能作用的同时，全权负责企业指定项目的计划、组织、实施与控制等工作。（4）设置矩阵式组织结构进行项目的综合管理。矩阵组织结构是在直线职能式的组织结构的基础上，增加一个横向管理系统，也就是项目管理系统，将横向的项目管理系统与纵向的直线职能系统进行交叉管理，由纵横两套管理体系共同组成一个矩形组织结构，实现企业在人力资源方面的弹性共享。

### 2.2.3 精细化管理相关理论

精细化管理需要企业在遵循注重细节、科学量化和立足专业三大原则的基础上，通过对制度的系统化和细化，并且合理运用程序化、数据化和标准化的手段，促进企业的



管理更加高效地运转。精细化管理对于现代企业管理工作中遇到的工作内容宽泛、考核难以量化、成效难以检验等现实的问题解决具有促进作用。精细化管理的具体实施上需要对企业的战略目标进行分解细化并逐步贯彻落实，要让企业的战略规划能够在企业管理的每个环节都得以贯彻并且发挥出作用，从而提升企业的整体执行能力。精细化管理研究范围涉及企业管理的各个环节，其主要内容包括精细化规划、操作、控制、核算、分析等多个方面。企业实施精细化管理的目的是提高企业整体的运营绩效，使企业战略更加清晰化，使企业的内部管理更加规范化，使企业的资源效益得到最大化。企业进行精细化管理并不意味着只重视细节，而是在解决粗放经营管理问题基础上的管理深化。一个企业是否需要进行精细化管理，取决于企业发展阶段的具体要求，并与企业的发展阶段相适应。精细化管理不完全等同于量化管理，而是在量化管理的基础上，对企业的管理流程进行有效梳理，找出企业管理问题的关键点，更好的解决问题。

## 3 BF 公司项目化管理现状及问题分析

### 3.1 BF 公司简介

BF 公司始建于 1998 年，位于省会石家庄和平东路 129 号（原机电设备公司）。公司现有 100 余名员工，配备有 20 多部配送车辆，营业面积 3000 平方。近年来公司规模不断扩大，营业面积和销售额名列全省五金机电行业前茅，2010 年的销售额成功突破亿元。公司主要经营：机电产品、安全防护、一般劳保用品、工器具、化工产品、办公用品、低压电器、电线电缆、仪器仪表、量具刀具、水暖阀门、发电设备、各种机床、小型机械、橡胶制品、建筑机械、木工机械、农机产品、水泵轴承、照明设备、起重设备、金属材料、高压气瓶等 20 多个大类上万个规格型号的商品。品牌方面：瓦房店轴承集团有限公司、浙江五一机械厂、青海湖工具有限公司、江苏东成电动工具有限公司、哈尔滨量具刃具有限责任公司、北京天海工业有限公司、美国世达工具有限公司、德国伍尔特工具、德国博世电动工具等众多品牌授予我公司河北省代理商或指定经销商。目前，公司与国网河北省电力有限公司、河北西柏坡发电有限责任公司、石家庄市轨道交通有限责任公司、石家庄市公共交通总公司、河北冀川实业有限公司、河北建投新能源有限公司、敬业集团、石药集团、冀中能源、华能集团、大唐集团、国家能源投资集团、国网新源建设、山东国华风电等众多优质客户保持着良好的供需关系。由于常年突出的业绩，公司被全国工商联五金商会吸纳为常务理事单位。2013 年公司发起成立了万联国际五金机电城，定位于配套齐全的五金机电精品市场，致力于河北五金机电行业大型商城化管理。2014 年为了更好的配合神华集团、国家电网等央企集中采购模式，我公司申请并审核通过了 ISO9001 质量管理体系认证，并开始了对项目化管理模式的探索。

### 3.2 BF 公司项目化管理现状

BF 公司自 2014 年开始探索项目化管理的模式，项目团队以临时征集的形式组成，人员的筛选没有一定的选用标准，以抽调在手无重要任务的人员为主。项目推进没有专门的管理机构和管理人员，都是由总经理亲自督导并加以控制，项目结束后团队自行解散。公司从高层到普通员工都缺乏对项目管理的系统化、统一化的综合认识，管理决策

临时性较强，公司一直没有形成规范的项目化管理体系。经常性的临时决策导致管理滞后并且非常混乱，没有明确的责任，进一步加大了制度的不确定性。参与项目的个体没有明确的考核指标同时也没有具体的激励举措，长此以往，大多数人的表现比较懈怠，工作积极性不高，效率值很低。同时，项目的参与成员涉及跨部门操作，各部成员在参与项目的同时还要兼顾自身原本的工作，遇到冲突，各部门多以各自独立的视角处理问题，缺乏有效的统一。项目开展多数为单点项目，没有长久的规划和组织，因此企业没有形成长期的标准管理模式。项目组织的松散，项目结束后，团队成员回归各自部门，项目无法做出有效总结，项目实施的经验没有得到进一步的积累和推广。

### 3.3 BF 公司项目化管理问题分析

#### 3.3.1 成本费用比率过高

通过调取 BF 公司 2019 年的经营数据，对其成本费用结构进行分析，如表 3-1。

表 3-1 BF 公司 2019 年成本费用结构表

明细分类	金额（元）	所占百分比
采购成本	60594890	86.18%
削价准备	703120	1%
工资	1715939	2.44%
绩效	517422	0.74%
水电	81798	0.12%
房屋	265292	0.38%
业务费	2313265	3.29%
物流费	1314835	1.87%
管理费	253123	0.36%
利润	2552326	3.63%

资料来源：BF 公司 2019 年度企业年报

2019 年 BF 公司的合计收入为 70312010 元，合计成本费用 67759684 元，利润部分为 2552326 元，利润的收入比仅有 3.63%，可以说是微利了。成本费用方面，采购成本占主要部分，占收入部分的 86.18%，采购部分的高额占比与企业贸易商的角色有关，但过高的比例揭示着企业的采购项目工作存在着严重的问题，同时也是企业努力调整的主要方面。运营成本方面，主要由削价准备、工资、绩效、水电、房屋、业务费、运杂费、

管理费构成。其中水电、房屋为不可控费用，而且占比相对较低，不具备重点优化价值。削价准备和管理费用是按比例提取，削价准备为收入合计的 1%，管理费用为毛利的 3%，因此这两项暂时也没有调整的空间。人力成本方面主要由工资和绩效两方面组成，合计占比为 3.18%。BF 公司的薪酬是平均水平低，费率占比高这样一个矛盾的状态，因此企业变革的方向不是降低员工收入或者是一刀切的员工裁撤，而是要通过管理优化提升人均创造价值。业务费和物流费方面，2019 年累计额度分别为 2313265 元和 1314835 元，根据目前各业务部门独立的管理状态来看，具有很大的优化空间。

### 3.3.2 成本费用增长与收入增长不成比例

为了进一步明确企业项目化管理问题的关键，在 BF 公司财务的支持下，针对 2017-2019 年的经营数据进行了进一步的对比分析，如表 3-2 所示。

明细分类	2017 年	2018 年	2019 年
合计收入	61260107	64810072	70312010
采购成本	51550380	55127447	60594890
运营成本	6260784	6805057	7164794
纯利润	3448944	2877567	2552326

资料来源：BF 公司 2017-2019 年度企业年报

BF 公司 2017-2019 年的合计收入在逐年增长，2018 年和 2019 年分别同比增长 5.79% 和 8.49%，但是增长比例远低于成本费用的增长比例。其中采购成本方面，2018 年同比上升 6.94%，2019 年则同比上升数达到了 9.92%，远高于同期的收入增长比例，可以看出，公司的采购工作远远跟不上项目业务的发展变化。再加上运营成本总体也是逐年上升的趋势，因此纯利润部分在逐年下滑，2017 年利润占比还有 5.63%，到了 2019 年就已经下滑到了 3.63%，平均一年一个点的利润损失。

从运营成本的明细来看，如表 3-3 所示，需要在人工费用、业务费和物流费三个方面重点优化。人工费用方面，从三年的数值上看，总体波动不是很大，销售的增加并没有带动个人收入的同比增长，核心问题还是在人的身上。2019 年的人员裁撤虽然一定程度上降低了工资比率，由 2017 年的 2.74% 降到了 2019 年的 2.44%，但是在人员管理上并没有真正意义上实现降本增效，努力的方向还是要回归到通过管理来提升单体员工的价

值创造能力上；从业务费用来看，总体水平接近人工费用，并且近三年来也是持续上升的趋势，从 2017 年的 3.02% 上升到了 2019 年的 3.29%，2018 年的增长比例就已经达到了 10.69%，2019 年更是上涨到了 12.95%，远高于同期收入的增长比例；物流费用从三年的数据来看依然不容乐观，2018 年上涨的幅度一度达到了 27.09%，虽然 2019 年有所缓和，但同比上一年依然增长了 9.66%，同样高于当期收入增长的 8.49%。综上所述，BF 公司存在着严重的投入产出比例失调的问题。

表 3-3 BF 公司 2017-2019 年运营成本数据表 单位(元)

明细分类	2017 年	2018 年	2019 年
削价准备	612601	648101	703120
工资	1677404	1750106	1715939
绩效	481890	485414	517422
水电	85423	86679	81798
房费	322082	296128	265292
业务费	1850055	2047998	2313265
物流费	943406	1198986	1314835
管理费	287923	291645	253123

资料来源：BF 公司 2017-2019 年度企业年报

如上述图表所示的，仅仅是公司的显性成本，很多隐性成本并没有计算在内，比如公司的资金使用成本。如果都计算在内，公司总体的运营水平基本上在盈亏平衡点上，甚至略有亏损。通过图表可以看出 BF 公司总体的成本问题非常严重，公司的管理并没有跟随业务一起进行系统的成长，从而导致公司项目的管理与公司的战略严重脱节，项目管理的效果大打折扣。

### 3.3.3 BF 公司成本费用比率与 SX 公司对比差距明显

通过对 BF 公司成本费用结构以及近三年来具体的运营数据进行分析，可以看出 BF 公司需要在采购成本、人工成本、业务费用和物流费用四个方面运用项目化的管理手段着手进行改善。为了进一步清楚 BF 公司在这几方面与五金机电行业标杆的差距，选取了 SX 公司进行实地调研和数据对比。SX 公司和 BF 公司都是工商联五金机电商会的理事单位，经营产品高度同质，且都是集批发、零售、仓储、配送为一体的现代商贸公司，因此对比结果具备很强的参考价值。在双方企业财务的支持下，抽取了企业 2019 年经

营数据表中采购成本、人工成本、业务费用和物流费用四项数据进行对比分析。如表 3-4 所示。

表 3-4 BF 公司与 SX 重点数据对比表

公司	采购成本比率	人工费率	业务费率	物流费率
BF	86.18%	2.42%	3.78%	1.87%
SX	80.05%	2.36%	2.95%	1.35%

资料来源：BF 公司和 SX 公司 2019 年度企业年报

通过表 3-4 对比可以发现，BF 公司的这四项目数值与 SX 公司都存在着一一定的差距。采购成本方面尤为突出，差值接近于 BF 公司利润总额的两倍。通过对 SX 采购部进行调研分析，BF 公司与其采购成本的差距背后，很大程度上就是双方的规模效应的差距。SX 公司市场辐射半径远超 BF 公司，市场的背后是销售的体量，依托于营销各个项目部门精准地产品需求分析以及高效的吞吐能力，SX 公司的批次订货规模远超同行，因此议价能力更高，诸多品牌如东成、乐泰等甚至已经免费为 SX 公司铺货。除去大宗物资的集中规模效应以外，SX 公司在零星物资采购方面的集约程度也更高，众多区域项目部门的零散需求，通过采购部进行汇总规划，形成合力，实现统一规范管理的同时，扩大了单体的采购规模，因此可以争取更大的价格优势。而 BF 公司依然还在沿用各项目部门自主进行零星采购方式，虽然灵活程度更高，但是规范管理难以实施，还经常会出现同一产品来源于不同的渠道，不仅进价高低不同，还会增加产品信息系统的管理困难程度。

人工费用方面，两者相差 0.82%，具体分析原因，SX 总部设在山西新绛县内，人均工资本身很低是一方面因素，另一方面该公司业务来源主要是渠道销售，对部门间进行穿插协作管理要求不高，因此在精细的流程衔接控制下，各部门各岗位的专业化程度保持着较高的水平，人工的效率值也在很高的水平线上。BF 公司的销售分为渠道和终端两个方面，尤其终端客户的订单，大多来源于项目的招投标，因此很多时候需要不同部门间的人员进行协作，各部门在兼顾本职工作的前提下参与项目工作，所做决定往往从各自部门出发，各自为政，因此配合的效率值非常低，严重的内耗最终导致项目失败或者是即便项目成功，项目的成本投入也会很高。

业务费用方面，SX 公司每年定期面向渠道客户召开产品订货会，预收总额超亿元，同时增加了客户粘性，大大降低了后期业务维护的支出。BF 公司目前业务费用管理执

行的是实报实销，虽然一定程度上促进了业务开发维护更加灵活，但同时也滋生了很多不可控的恶性因素，再加上没有一定的标准考核机制，导致很多不必要的资金浪费。

物流费用方面，SX 公司对比 BF 公司低了一倍还多，这与两者的物流运行方式有很大的关系。SX 公司采用的是完全统一的物流外包，没有司机和车辆的相关费用，运输上多为大型车辆沿规划路线一路辐射，出车频次低，单次运量大。BF 公司多为自主车辆配送，虽然保证了现场服务的灵活自主，但费用比率相对较高。同时在物流的选用上也是各项目部门自主选择，没有统一规划，单次运价上因为不成规模难以获得较低的价格折扣，同时存在运行线路的重复交叉，变相的造成了运力的浪费。

### 3.3.4 BF 公司项目化管理问题分析结论

通过分析可以看出 BF 公司的项目化管理过程存在着严重的成本问题，这与企业成本领先的战略目标背道而驰。

(1) BF 公司 2019 年成本费用结构分析显示，企业在人力、采购、业务、物流四个板块的费用占收入比重较高。

(2) BF 公司 2017-2019 年经营数据纵向分析，企业人力、采购、业务、物流四个板块近三年的增长幅度与收入增长不成比例。

(3) 通过 2019 年经营数据对比发现，BF 公司在人力、采购、业务、物流四个板块与 SX 公司均存在差距，具有优化空间。

综上所述，BF 公司的项目化管理优化需要从成本问题的解决入手，如果成本问题不能够得到合理解决，不仅会阻碍企业项目化管理发展的进程，还会严重影响企业战略目标的实现。因此，企业需要从战略项目管理目标、组织、系统、方法和文化的理论体系出发，对企业项目化管理中问题的成因进行结构性分析，然后归纳出优化举措。

## 4 BF 公司项目化管理的问题原因分析

### 4.1 目标考核体系缺乏科学性有效性

#### 4.1.1 目标缺乏有效分解

BF 公司的目标考核实行目标责任制，每年各部门需要签署年度目标责任书，并依据年度指标总数平均拆解到每个月份。目标责任书只考核税后销售额以及费用后利润两个指标。这种指标设计过于简单，不够科学全面。指标设计的缺失，导致项目的推进过程中，对项目的成本控制、质量控制、时效控制等方面存在严重的不足。同时指标的设计只是针对销售人员的，而对于项目其他部门的参与成员则没有相关的考核内容，没有根据实际的情况分解以及量化每一个不同部门参与成员的工作任务，因此也就无法通过任务指标对项目全体成员进行有效的绩效引导。

#### 4.1.2 考核制度不健全

BF 公司的考核只看销售的最终完成额和利润这两个实现结果，而不关注实现的过程，完全的结果导向导致目标考核和具体的项目活动过程控制严重失衡。同时公司的管理人员对于绩效考核没有有效的沟通与反馈机制，项目的参与人员缺乏对于项目结果足够的认知，从而制约了项目人员后期的持续改进能力。

#### 4.1.3 考核结果激励不充分

考核结果，仅仅是当期业务人员奖金核算的依据，没有能够和项目参与人员长期的职业生涯规划联系起来，对于职能部门的辅助人员则更是没有直接有效的关联。长期执行下来，无法有效地激发项目参与人员的主观能动性，参与者普遍比较短视，过分关注个人眼前的利益得失，而不从公司整体利益长远利益出发考虑问题，进而给与决策者错误的引导，导致企业无法做出正确的竞争决策而错失市场的机遇，严重影响企业的长期可持续发展。



#### 4.1.4 考核目标和战略目标严重脱节

通过 BF 公司的经营数据可以看出公司实现的考核目标和公司成本领先的战略目标是严重脱节的。绩效考核目标和战略目标的不匹配，使得企业的战略目标无法细化到每一个部门每一个员工具体的工作中去，同时企业的绩效考核也没有精准地引入，导致企业战略目标流于形式，企业大量的人力物力流于内耗，即便项目成功，收获的结果也是差强人意。

#### 4.2 直线职能制组织结构与项目化灵活高效的管理要求相矛盾

BF 公司目前采用的是直线职能制的组织结构，组织内部的管理工作都由总经理直接指挥和管理，权利高度集中，家长式作风浓厚。如图 4-1 所示，各部门自成体系，部门之间缺乏有效的横向交流，跨部门合作的组织效率不高。职能部门缺乏弹性，对环境变化的适应能力较差，往往因为不能及时做出市场反应而增加成本的浪费。各部门缺乏全局观念，各自为政，组织进行统一协调工作的难度很大。表现在具体的项目工作中，从最初的人员调配开始就困难重重，每次项目开展，必须总经理及以上领导直接安排。各部门在人员实际的安排过程中，往往不是以人员的胜任能力为标准，而是以是否有闲散人员作为第一选择，能力匹配失衡也是增加过程成本的一大影响因素。组织的设计没有专业的项目管理职能部门和职能人员，项目的实施、控制等方面得不到全面有效的组织保障。

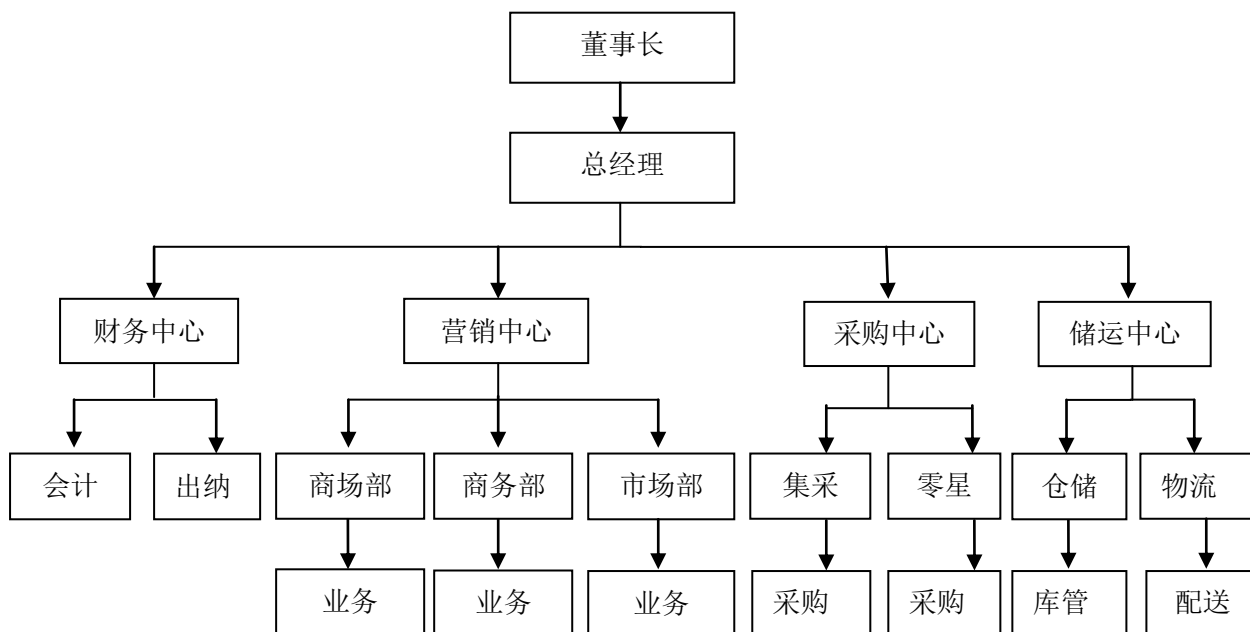


图 4-1 BF 公司组织机构图

### 4.3 信息系统不能满足企业的发展需要

BF 公司目前在信息处理方面只有一款速达进销存软件，功能模块主要是采购管理、销售管理、仓库管理、财务系统、工资核算。采购管理方面，主要是进行供应商资料、采购商品信息管理；提供多种发票形式、结算方式；支持采购费用的分摊、估价入库和采购受赠货品的处理。销售管理方面，能够提供购货单位信用额度及应收账款控制功能；提供收据、增值税发票、普通发票等。仓库管理方面，提供先进先出法、移动加权平均法等存货计价方法；可处理库存变动、存货调价等业务；具有库存自动报警功能，库存报表管理，通过分析库存总量数据，加快物流周转速度；实现商品调拨、批次管理、库存盘点实现控制和跟踪。财务系统方面，对于进销存业务单据可自动生成记账凭证；可以凭证录入、审核、查询、打印、汇总等；自动生成总分类帐、明细分类帐、多栏帐、日记帐；提供资产负债表、利润表、现金流量表、利润分配表、应交增值税明细表等多种会计报表；支持结转损益和财务岗位权限控制；工资核算，提供工资发放条、发放表、汇总表、费用分配表等工资核算报表。

目前公司的管理信息系统缺乏前瞻性，在企业业务迅速增长期，财务处理非常繁杂，信息骤然增多使得企业信息管理的难度增大，但功能模块的配置上，并没有考虑到长远的发展问题，导致信息软件并不能适应公司快速的发展需要；信息处理缺乏细化分析，目前软件自动生成的只有财务报告的三张表，而对于采购、销售、仓储、物流等方面如

果需要深入分析，则需要借用大量的人工进行导出、分类、整理、汇总然后再手动制表，人工成本、时间成本耗用都很大，人工介入的过多，出错几率也相对较高，使得企业具体经营信息缺乏精细化、科学化、准确化的分析，不能有效的为企业的项目决策提供支撑和指导；信息共享性弱，信息系统引入应用后，只有财务部、采购部和储运部有所应用，而对于公司最主要的营销部门则需要协调才能拿到项目所需的数据支持。信息共享性弱，使得内部信息流转不够畅通，有时为了工作的简便，在了解信息之前就已经开始开展项目工作，等发现问题的时候，已经发生了大量的营销成本，项目工作进退两难。

## 4.4 企业运营全流程管理粗放

### 4.4.1 被动的采购管理模式

公司采购部门执行的采购计划分为两个类别，一种为常规物资采购，一种为零星物资采购。对于常规物资采购，一般会在两种情况下发起订单，一种情况是迎合品牌生产厂家的促销政策，为了获得促销品项的折扣价格而进行的批量囤货采购，一种是常备库存缺货时的补货采购。而对于零星采购，则是直接接受的业务部门已经谈妥的采购清单，采购部只是简单的依据采购请购单执行后期的货款审批、合同签订等工作，采购工作缺乏系统的控制和整体的统一。总体来看，采购部门面临着大量的岗位工作内容缺失的状态，没有供应商考核，没有常态化的市场调研，没有规范的采购计划以及对于采购工作的总体控制。供应商选择多为多年累积的传统合作关系，没有有效的分类以及考核，一旦出现供应问题，受到关系影响也都难以做出后续处置。缺乏常态化的市场调研，产品的品牌和品类相对固化，对新品类以及新品牌缺乏不能及时的进行市场了解，同时也不能及时了解市场的价格波动，不能适时地做出相应调整。同时缺乏有效的采购计划和采购控制措施，到货的及时率、准确率以及质量达标率都存在不受控制的风险。被动式的采购使得企业难以获得足够的议价能力，采购的整体成本水平普遍偏高，同时采购工作的整体效率则是普遍偏低。

#### 4.4.2 库存管理松散且没有规范

BF 公司近年来的在库物资总额一直居高不下，没有标准的库存保有量指导规范，高额库存不仅占有了大量的企业流动资金，同时也增加了后期库存管理的难度和强度。再者公司目前库存管理非常松散，只注重商品出入库的数量管理，而缺乏对于货物的质量管理，更没有形成统一的规范化的验收标准，一旦出现质量问题就会给公司带来大量的经济损失。在物资存储方面，仓库只是进行了简单的分区管理，并没有形成统一的标准规范，现场管理相对混乱，经常进行重复性的移动，出入库需要耗费大量的人力以及时间。在物资盘点方面，没有定期的盘点机制，每次公司大盘点，都会出现账实不符的现象，最后多以营销费用核销，造成大量成本不必要的浪费。对于呆滞积压品以及质保期限较短的产品，也没有严格执行预警机制，不但占压了大量的流动资金，同时也导致了后期的资源浪费。

#### 4.4.3 物流运输缺乏有效地统一规划

公司的物流运输管理一直非常松散，公司设有专职的配送司机，一般主要负责货栈采购到货的提货工作以及公司内部的货物调配运输。商品到客户的运输一直由各业务部门自行选择，大宗的自主联系物流，零星的走各自专属的业务用车。虽然物流的选择自由度高，业务处置方便个人操作，但缺乏整体规划，物流总体效率值不高。第三方物流方面各有选择，形不成连续规模，运输成本高，同时安全性、时效性的保障力度也较差。自有车辆方面，不论是自己的业务用车还是通过公司专有司机，都没有合理的规划路线，往往是根据任务先后按顺序执行，线路重复率高，物流成本浪费严重。

#### 4.4.4 业务管理宽松缺乏系统管控

业务拓展方面，公司一直是放任销售人员自由发挥，既没有系统的管控，也没有方法的指导，既不能快速找到精准客户，也不能将产品与客户进行精准对接。业务费用方面，公司采取的是实报实销，虽然这种报销政策一定程度上给与了业务人员很大的费用支持，但与此相对的费用问题也非常的突出。整体费用支出上没有一定的标准约束，也没有相关的绩效考核，长期执行下来，很多人没有自主的管控意识，往往是到了最后项

目财务核算，才发现利润被业务费用消耗了很大部分。

#### 4.5 传统成本文化不适应企业的发展

企业的管理者在成本控制上实施简单的一刀切，比如直接削减员工福利，片面的理解了企业的成本领先战略。虽然会在某一方面暂时取得成本的相应减少，但却会导致员工的工作效率降低等不良联动效应，激发其他成本的增加。从成本管理的本质上看，不仅仅是节约成本，降低支出，而是提高企业资源的利用效率，提高企业受益效果与资源支出的比例，使效益得以最大化。

企业的员工在成本节约上缺乏有效的激励，管理者虽然倡导大家进行成本节约，但多数人缺乏自主节约的能动性，认为省不省也和自己没有太大的关系，即便在降低成本上做出了贡献，也没有机会分享相应的收益。作为成本控制的主体没有得到有效的激励，在日常的工作中对于成本控制就会从被动接受到应付了事，成本控制的核心并不能够被真正的贯彻执行。

成本管理缺乏系统的方法来保障成本目标的实现。不论是绝对成本控制、定额法还是目标成本法，都只能从侧面或者某一个角度来实施成本控制，在实际的应用中往往因为方法的适用范围不同和员工的生搬硬套导致产生很多的弊端。因此，成本的管理需要系统的设计和与时俱进的推进体系来保证最终成本目标的实现。

## 5 BF 公司项目化管理优化对策

### 5.1 构建基于公司战略目标的考核体系

#### 5.1.1 分解企业战略目标并与经营目标相匹配

鉴于 BF 公司现行的经营目标考核体系不完善，且与公司战略目标不匹配，公司从细化分解战略目标出发，促进公司建立一套科学的目标考核体系，使得 BF 公司目标考核方案考核指标的选择更具科学性和合理化。具体实施上，一方面将 BF 公司战略目标量化为企业经营目标，然后将企业的经营目标分解到各个项目部，再根据项目部人员的岗位职责将经营目标最终细化分解到个人。在制定实施具体考核指标时，结合被考核的对象的特点，有区别的配比任务指标的权重，尽可能做到均衡全面。另一方面，要基于原有的基础，进一步完善 KPI 考核体系。在选取关键绩效考核指标时，BF 公司运用平衡计分卡工具建立关键绩效指标的规范步骤。

#### 5.1.2 目标考核具体指标和权重设计

BF 公司聘请了管理咨询公司的顾问团队协同本公司的人力资源管理部门进行企业目标考核指标和权重的设计。考核指标的制定是在企业的战略目标的指导下，根据企业的实际经营情况，通过工作分析法，结合各岗位的工作内容、性质和同上下游的协同关系，选取重点量化指标。考核权重的设定是在顾问团队的协助下，采用专家咨询法，根据行业专家的赋值进行论证后求其平均值。项目经理的 KPI 指标、权重和评分标准，具体见表 5-1。

表 5-1 项目经理考核指标表

分类	KPI 指标	权重	评价标准
财务指标	销售目标完成率	20%	销售目标完成率=实际完成销售指标/分配销售指标, 得分标准: 完成率<60%, 得 0 分; 完成率≥60%, 得分=60+(完成率-60%)*100, 百分封顶
	利润目标完成率	20%	利润目标完成率=实际完成利润指标/分配利润指标, 得分标准: 完成率<60%, 得 0 分; 完成率≥60%, 得分=60+(完成率-60%)*100, 百分封顶
	回款完成率	10%	回款完成率=实际回款额/销售合同总额, 得分标准: 完成率<80%, 得零分; 完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
	应收账款周转率	10%	应收账款周转率<3, 得分 80, 百分制核定
	人工费率	5%	人工费率=实际人工费用/销售收入, 得分标准: 人工费率>3%, 不得分; 人工费率≤3%, 得分=97+人工费率*100
	业务费率	5%	业务费率=实际发生业务指标/销售收入, 得分标准: 业务费率>3%, 不得分; 业务费率≤3%, 得分=97+人工费率*100
项目运营	项目完成率	10%	项目完成率=实际完成项目数/参与项目总数, 得分标准: 完成率<80%, 得零分; 完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
	协同项目完成率	10%	协同项目完成率=完成协同项目数/分配协同项目总数, 得分标准: 完成率<80%, 得零分; 完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
客户管理	客户满意度	5%	根据客户满意度调查表评分, 百分制核定
	团队成员满意度	5%	根据团队成员满意度调查表评分, 百分制核定

项目业务人员的考核也是从财务指标、项目运营、客户管理三个维度展开的。通过销售目标完成率、利润目标完成率、回款完成率、应收账款周转率、业务费率来实现财务考核。项目运营考核的关键点同样是项目完成率和协同项目完成率。客户管理也是有内外部的客户对其进行评价, 以满意度调查表进行具体评分。项目业务人员的 KPI 指标、权重和评分标准, 具体见表 5-2。

表 5-2 项目业务人员考核指标表

分类	KPI 指标	权重	评价标准
财务方面	销售目标完成率	20%	销售目标完成率=实际完成销售指标/分配销售指标，得分标准：完成率<60%，得 0 分；完成率≥60%，得分=60+(完成率-60%)*100，百分封顶
	利润目标完成率	20%	利润目标完成率=实际完成利润指标/分配利润指标，得分标准：完成率<60%，得 0 分；完成率≥60%，得分=60+(完成率-60%)*100，百分封顶
	回款完成率	10%	回款完成率=实际回款额/销售合同总额，得分标准：完成率<80%，得零分；完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
	应收账款周转率	10%	应收账款周转率<3，得分 80，百分制核定
	业务费率	10%	业务费率=实际发生业务指标/销售收入，得分标准：业务费率>3%，不得分；业务费率≤3%，得分=97+人工费率*100
项目运营	项目完成率	10%	项目完成率=实际完成项目数/参与项目总数，得分标准：完成率<80%，得零分；完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
	协同项目完成率	10%	协同项目完成率=完成协同项目数/分配协同项目总数，得分标准：完成率<80%，得零分；完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
客户管理	客户满意度	5%	根据客户满意度调查表评分，百分制核定
	团队成员满意度	5%	根据团队成员满意度调查表评分，百分制核定

BF 公司的采购成本占有公司总收入的高额比例，因此，采购的考核也是重中之重。考核指标的设计将概念模糊的指标予以精简，指标体系的设计都是可量化的指标，具体包括有采购计划完成率、采购成本控制、采购费用控制、采购及时率、采购质量合格率、采购计划编制及时率、供应商开发计划完成率和供应商履约 8 个组成单元。项目采购人员的 KPI 指标、权重和评分标准，具体见表 5-3。



表 5-3 项目采购员考核指标表

KPI 指标	权重	评价标准
采购计划完成率	20%	采购计划完成率达到 98%以上，每降低一个百分点，扣 2 分
采购成本控制	15%	采购成本控制，得分标准：成本上涨 $\geq 10\%$ ，不得分；成本上涨 $0 < \text{成本} < 10\%$ ，得 60 分；成本降低，得分= $80 + \text{成本降低比率} * 100$ ，百分封顶
采购费用控制	10%	采购费用控制，得分标准：费用上涨 $\geq 10\%$ ，不得分；费用上涨 $0 < \text{成本} < 10\%$ ，得 60 分；费用降低，得分= $80 + \text{成本降低比率} * 100$ ，百分封顶
采购及时率	10%	采购及时率达到 98%以上，每发生一次不及时事件，扣 5 分
采购质量合格率	15%	采购质量合格率达到 100%，每发生一次不合格事件，扣 5 分
采购计划编制及时率	10%	采购计划编制及时率达到 95%，每出现一次不及时，扣 2 分
供应商开发计划完成率	10%	供应商开发计划完成率在 95%以上，每降低一个百分点，扣 2 分
供应商履约	10%	供应商履约率达到 95%，每出现一次履约事故，扣 5 分

BF 公司财务通过提供有关企业的财务状况、经营成果和现金流量等方面的数据信息，能够为企业的项目决策提供辅助分析的数据，还有利于企业加强内部经营管理，提高企业整体的经济效益，保障企业能够可持续的发展。财务人员的考核主要依托以下 10 个指标：会计核算、财务报告、资金管理、费用控制、成本管理、资产管理、应收账款管理、收入管理、存货管理、日常管理。财务人员的 KPI 指标、权重和评分标准，具体见表 5-4。

表 5-4 财务人员考核指标表

分类	KPI 指标	权重	评价标准
财务指标	销售目标完成率	20%	销售目标完成率=实际完成销售指标/分配销售指标, 得分标准: 完成率<60%, 得 0 分; 完成率≥60%, 得分=60+(完成率-60%)*100, 百分封顶
	利润目标完成率	20%	利润目标完成率=实际完成利润指标/分配利润指标, 得分标准: 完成率<60%, 得 0 分; 完成率≥60%, 得分=60+(完成率-60%)*100, 百分封顶
	回款完成率	10%	回款完成率=实际回款额/销售合同总额, 得分标准: 完成率<80%, 得零分; 完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
	应收账款周转率	10%	应收账款周转率<3, 得分 80, 百分制核定
	人工费率	5%	人工费率=实际人工费用/销售收入, 得分标准: 人工费率>3%, 不得分; 人工费率≤3%, 得分=97+人工费率*100
	业务费率	5%	业务费率=实际发生业务指标/销售收入, 得分标准: 业务费率>3%, 不得分; 业务费率≤3%, 得分=97+人工费率*100
项目运营	项目完成率	10%	项目完成率=实际完成项目数/参与项目总数, 得分标准: 完成率<80%, 得零分; 完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
	协同项目完成率	10%	协同项目完成率=完成协同项目数/分配协同项目总数, 得分标准: 完成率<80%, 得零分; 完成率≥80%得分=80+(完成率-80%)*100
客户管理	客户满意度	5%	根据客户满意度调查表评分, 百分制核定
	团队成员满意度	5%	根据团队成员满意度调查表评分, 百分制核定

仓储管理是企业供应方和需求方连接的桥梁, 现代仓储的作用不仅是保管货物, 还是一个企业的物资流转中心, 也不能仅仅将物资保管的安全性作为仓储管理的重点, 管理者需要更多关注如何运用现代信息技术、自动化技术来提高仓储运行的效率, 以最大的灵活性来满足内外部客户的需要, 从而有效地降低货物流通和储存的成本, 提升企业的市场竞争优势。具体来说主要分为两大部分, 一部分为仓储, 一部分是配送。对于仓储人员的考核主要集中在物资出入库、单位库存成本控制、库存货损率、库存账实盘点、仓库报表与台账、仓库环境、仓储设施七个方面, 如表 5-5。

表 5-5 仓储人员考核指标表

KPI 指标	权重	评价标准（加减分法）
物资出入库	25%	物资出、入库每出错一次，扣 5 分
单位库存成本控制	15%	单位物资库存成本，得分标准：成本上涨 $\geq 10\%$ ，不得分；成本上涨 $0 < \text{成本} < 10\%$ ，得 60 分；成本降低，得分=80+成本降低比率*100，百分封顶
库存货损率	15%	库存货损，得分标准：得分=100-库存货损率*100
库存账实盘点	15%	库存账实盘点不符，每处扣 5 分
仓库报表与台账	15%	仓库报表与台账不符，每处扣 5 分
仓库环境	10%	仓储环境违反 5S 管理，每发现一次，扣 2 分
仓储设施	5%	仓储设施非自然损坏一处，扣 5 分

配送人员的考核则是从配送及时率、配送成本控制、车辆保养、安全行驶四个指标重点考量，如表 5-6。

表 5-6 配送人员考核指标表

KPI 指标	权重	评价标准（加减分法）
配送及时率	40%	每发生一次到货不及时事件，扣 2 分
配送成本控制	30%	项目单位物资配送成本，得分标准：成本上涨 $\geq 10\%$ ，不得分；成本上涨 $0 < \text{成本} < 10\%$ ，得 60 分；成本降低，得分=80+成本降低比率*100，百分封顶
车辆保养	10%	没有定期进行维修保养，每发生一次扣 5 分
安全行驶	20%	每发生一次安全事故或进行一次违章操作，扣 5 分

### 5.1.3 目标考核结果应用

目标考核的结果除了用于当期的奖金评定这个单一用途之外，还应在以下方面进行合理应用：薪资等级和职位等级的调整，BF 公司依据年度考核办法，将考核结果分为优秀、良好、一般三个等级，对于评为优秀的员工，薪资给与上调一级，连续两年表现优秀，职位晋升一级。表现良好的员工，薪资等级和职位等级保持不变。被评为一般的员工，组织进行培训，培训达标再上岗，如若第二年考核仍不达标，将给与降薪或调岗

等处理。

#### 5.1.4 目标考核反馈与调整

目标考核的结果要及时反馈给项目组的所有成员，保证每一位参与项目并接受项目考核的成员都能够对最终的结果有一个全面而深入的认识。通过结果来寻找自身工作的薄弱环节，总结今后项目改进的措施。结果的反馈和有效的沟通，能够让接受考核的所有成员对目标有更加清楚地了解，同时也能更加理解和接受考核的指标。在反馈与沟通的工程中，还能反思指标设计的不足，以便在后面工作中进行调整完善，从而促进目标考核的科学性、有效性。

## 5.2 建设矩阵型组织结构

### 5.2.1 矩阵型组织结构设计

建设项目型组织结构，在企业原有的直线职能组织结构的基础上，由企业的最高领导授权项目经理对项目全权负责，项目经理直接对企业的最高领导负责。鉴于企业贸易的基本属性，BF 公司的组织结构，让原有的营销中心下属的商场部、商务部、市场部分别承担项目一、二、三部的角色，原有部门经理兼任项目经理。同时组建项目管理办公室，设立专职人员和部门对三个项目部的运行全过程进行系统监管。如图 5-1。

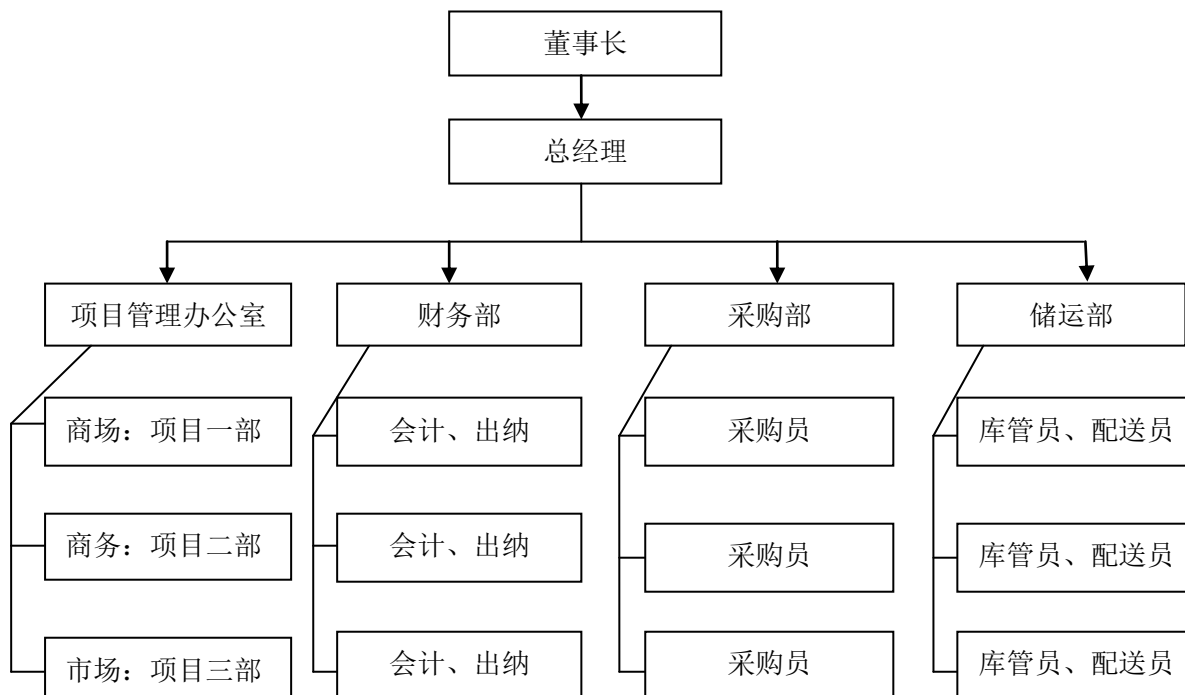


图 5-1 项目型组织结构图

### 5.2.2 加强项目管理部和职能部门的管理沟通

沟通工作对于矩阵结构下的项目化管理工作具有非常重大的意义，加强项目部和各职能部门的有效沟通，促进项目信息交流的流畅，保障项目组织目标的最终实现。项目管理办公室根据具体工作推进的时间节点，定期组织项目部门和职能部门开展工作沟通，强化项目工作经验与问题的交流，避免因信息不对称造成的成本增加。同时因为矩阵式的组织结构存在管理的交叉点，为避免职能命令和项目命令的直接冲突，避免多头管理导致的职责划分模糊，需要项目管理办公室协调项目部和职能部门的管理者，对问题进行及时地纠偏和解决。

## 5.3 升级企业信息管理系统

企业信息管理系统的升级和设计需要考虑以下几个方面的因素。

(1) 企业信息管理系统的升级和设计要尽量不影响或者少影响企业原有的系统。信息系统是企业进行管理的有效工具，同时也是企业进行内部沟通与信息传递的平台。企业信息管理系统升级首先要考虑的是不能破坏企业正在使用的系统，不能因为系统的

升级影响企业的正常的经营活动，更不能因此加剧企业的经营风险。

(2) 企业信息管理系统升级需要考虑升级带来的成本和代价。在系统升级设计之前，企业需要加强对其成本的控制及核算，严格控制系统升级投入的成本，降低企业在人力、物力和财力等方面的投入，尽可能地降低信息管理系统升级投入的总体成本。

(3) 做好信息管理系统功能选择工作。在企业信息管理系统升级过程中，必须要重视企业对信息管理系统功能综合性、专业性的具体要求，确保信息管理系统能够同时满足采购、销售、仓储、物流、财务等不同领域的管理需要。同时，在确保企业信息管理系统功能多元化的前提下，还要保证系统不同功能之间的有效协调，从而推进企业经营管理的系统化发展，为企业实现现代化的发展奠定坚实的基础。

(4) 加强人才的培养与引进。人才是企业信息管理系统建设中的重要元素，同时也是企业软实力的重要体现。企业信息管理系统前期的规划设计需要专业的人才，信息管理系统后期的学习与使用也需要大量的人才。因此，在企业信息管理系统升级的过程中，应该加强对信息管理人才的招聘与培养力度，强化企业员工对新技术、新方法和新平台的学习。同时，可以在企业的内部成立专业的信息管理系统团队，选出精通企业信息管理系统不同功能模块的员工，安排其负责组织、协调和执行信息管理系统有序的运行，从而促进企业信息管理系统升级的顺利进行。

基于上述四点原则，考虑系统升级的成本最优化原则以及与原系统的适配性，BF公司最终选择与速达软件公司进行了深入沟通，企业的信息管理系统考虑应用速达 S5 企业运营平台，协助企业在资金流、物流、信息流方面展开全面的精细化管理。采购管理，支持采购计划、请购单、采购订单；支持采购开单、估价入库、采购费用分摊。销售管理，支持销售计划、销售报价、销售订单；支持销售开单和发出商品的管理。仓库管理，支持出入库单、领料单、调拨单、盘点单、调价单、报损单等单据制作以及其他收货、发货单、货位调整单等。账务管理，支持账务初始化、凭证录入、凭证制作、现金流量分配；支持自动转账、出纳签字、凭证审核、凭证登账、期末调汇、结转损益、期末结账等功能；工资核算，支持工资数据、费用分配以及工资支付等；POS 管理方面，支持 POS 前台、POS 销售单、POS 出入款单、POS 日结单等功能；应收应付方面，支持应收款单、应付款单、往来核销单、汇兑损益单；固定资产方面，固定资产初始化、固定资产增加、固定资产减少；固定资产变动、工作量录入、计提折旧。出纳管理，出纳初始化、日记账录入、出纳会计对账、银行对账初始余额调节表；银行对账单录入、

出纳银行对账、支票管理。财务报表，会计账簿、出纳账簿、工资报表、固定资产报表；比较分析报表、图形报表、多栏账、财务自定义报表。重点提升的功能有：业务报表，自动生成采购系统报表、销售系统报表、委托代销报表、发出商品报表、售后服务报表、库存系统报表、配送中心报表、POS 销售报表、开票管理报表、待处理单报表、经营图形报表、现金银行报表、应收应付报表、系统分析报表以及用户自定义报表。物流管理方面，系统能够统一生成配送单、请配单，并进行 DRP 运算。客户管理方面，可以通过系统加强客户管理、强化费用管理、深化货品管理、严格销售管理；售后服务方面，能够出具统一的维修派工单、维修验收单、维修发货单和服务反馈单，将售后服务也进行平台化的操作，并将其工作内容纳入企业信息管理的范围。

## 5.4 项目化管理全流程进行精细化设计

### 5.4.1 采购管理精细化设计

常规集中采购实现共享库存平台化，在遵循 5R 管理原则的基础上，依托于企业信息管理平台实现常规物资集中采购平台化，在企业的信息平台上为企业品牌供应商预留端口，实现与品牌生产商间的库存信息共享，有效的提高常规物资规模采购的机动性，促进采购时效的提升。

单一项目采购一体化设计，单体项目采购要综合业务人员的客户需求描述，制定详细的采购计划。采购既不能完全依托销售人员的观点，也不能完全的弃之不顾，而应该在两者之间寻求平衡点。采购计划的实际执行过程中，要在满足客户时效的基础上，实行严格的价格管理。价格管理不是一味地追求价格的降低，而是要以满足客户基本的质量要求的前提下，进行适宜价格区间的供应商筛选。

多项目联合采购战略，在企业实际的采购工作中，往往不能够保证等一个项目的采购结束再进行下一个项目的采购计划，而是多项目同时推进。这个时候要对多个项目的采购清单进行打散重组，对同类物资进行有效的归类分组，然后再分配采购计划，而不是订单拿来就采。通过对多项目订单的重新梳理整合，一部分单一项目采购量小的物资在多项目合并采购的情况下，就能够一定程度上增加采购的数量和规模，有利于采购人员议价能力的有效提升。

区域联合采购战略，在五金机电现有的市场竞争中，同行业内虽然存在着激烈的竞争，但彼此间也会有一定程度上的合作，再加上品牌运营商实施的区域保护政策，这就为同行业企业实现区域性的采购合作创造了有利条件。比如，伍尔特品牌的多功能喷剂，受限于化工品的质保期限以及储运的问题，单独一家企业的采购量都不会太大，在品牌生产商实施阶梯价格的政策下，企业陷入要么承担高额库存的风险，要么失去部分价格优势的两难境地。为了突破采购困境，企业联系了山东、山西、陕西、上海的代理商，实行区域联合采购，由一家汇总总体需求，并作为采购代表进行采购，到货后在按各自需求分配，从而有效的降低了企业的采购成本。

#### 5.4.2 库存管理精细化设计

在库存数量控制方面，实施联合库存（JMI），通过企业信息后台对接，打通企业和上游供应商的库存管理通道，让上游供应商能够按照实时的销售数据，进行需求预测，从而准确的确定订货批量，减少预测的不确定性和安全库存的数量，使存储和供货成本更低，同时在时效上，也能更加快速的响应，减少订货的周期。下游客户端则需要在了了解其库存数量的同时及时跟进客户产品需求的变化，从而对企业库存数量进行相应的调整。联合库存管理的方法使得各节点企业的相互独立库存导致的需求放大的问题得以解决，同时也提高了供应链的同步化程度。联合库存管理需要双方共同参与，一起制定出库存计划，并且从彼此的协调性出发，保持企业相邻的两个节点之间的库存管理者对产品需求的预测一致性，从而消除其中的不确定性因素，减少因为不准确的需求信息而造成的企业库存的波动。企业需要在保证成本、风险与效益平衡的基础上，建立起相应机制，合理地管理和分担库存风险，维持合理的库存成本，最大限度地降低运输成本。同时需要采取有效的激励举措，避免出现供应链局部最优的现象。在产品质量方面，编写质量验收标准指导说明书，并进行明确的责任界定和规范，杜绝互相推诿扯皮。预警机制方面，实施平台预警，设置信息平台预警标准，进行人机角色转化。定期盘点和现场管理方面打破原来的面向全员的工作安排，直接责任到人，实行严格的目标责任制，将目标考核标准化精细化，并与激励机制进行挂钩，刺激管理的热情，提高执行的动力。



### 5.4.3 物流管理精细化设计

自主物流与第三方物流相结合，首先要根据配送的单量进行费用计算，在费用相当的情况下优先选择自主物流。其次要统一第三方物流的选择权，由企业与合作物流公司的筛选工作，便于集中企业的配送单量，降低单位订单的运费价格。根据需求选出两个档次的物流公司，德邦物流的时效有保障但费用相对较高，鑫磊物流的时效较德邦要差一些，但是价格相对优惠。各业务部门可以根据实际客户对交货时间的要求进行物流公司的选取。

物流线路精细规划，对于自有物流要结合企业产品的辐射范围以及运输线路的分布情况，制定配送线路的精细规划，争取在减少出车频次的基础上满足最大范围的货物配送工作。首先要确定物资配送线路的选择，是以最低成本、最短距离为目标，还是以最优效益为目标，目标确定后，还要分析配送路线的约束条件，是否能够满足当次货物对运输条件的要求，是否能够在使用人的指定期限内完成货物的交付，是否符合配送车辆的体积和重量限制，最后进行成本核算，找出最优配送方案。

### 5.4.4 业务管理精细化设计

强调精准营销，业务人员需要对客户进行精准定位，然后再凭借现代信息管理技术的支持建立起科学的沟通服务体系，从而保证企业低成本可持续的发展目标的实现。通过对客户需求进行有效分析，精准市场需求定位。需求分析要建立三个层次，首先，通过与需求用户进行直接沟通的方式，深入了解客户对产品性能、质量、品牌、档次等不同的需求层次；其次，对客户工作中产品的使用情况进行搜集整理，分析产品的匹配程度，预测需求的数量范围；最后依据该用户的历史采购数据，修订产品推荐的范围。

业务费用与项目绩效挂钩，费用控制机制过松，业务人员发生的业务费用不受企业控制，费用控制过紧，又会约束业务人员公关的机动性。基于上述管理现状，企业实行业务费用与项目绩效挂钩，企业进行合理监督的同时，强调业务人员费用支出的合理规划，以绩效激励激发业务人员费用控制的主观能动性。

## 5.5 塑造企业新型成本文化

### 5.5.1 培训宣传营造成本文化环境

利用企业晨会、月度分析会、年度总结会等会议机会，组织企业管理者和员工进行全员“开源节流、降本增效”的理念宣传，并依据员工不同的层次进行多梯度的理念培训，通过理念培训、方法传输，强调知行合一，进行全员成本文化普及。同时利用企业微信群，进行实时的先进表彰与奖励，推进企业形成良好的成本文化学习与实践的环境氛围。

### 5.5.2 持续规范成本管理机制

成本文化推进工作的落地，必须要在企业的制度上给与充足的保障。建立和完善企业的成本管理机制，优化组织的工作流程，并根据企业成本文化的相关要求，对企业的管理制度进行重新的梳理、整合和规范。建立长效的成本控制考核机制，从制度层面保障企业成本文化的健康落地。

### 5.5.3 激励员工主动创新

管理层面上，在成本领先战略实际的执行过程中，企业的管理层要在成本管理的过程中，勇于打破传统的管理模式，着眼长远，不断推动企业内部管理体制创新。企业的领导者要身先士卒，率先学习有效进行成本管控的新理念、新方法以及新工具，并将创新管理的理念融入到企业的财务、采购、物流、仓储、销售等企业运营的全流程当中，通过全流程的优化提高成本管控的时效。员工层面，要由号召员工努力学习成本文化到引导员工主动释放创新热情，培育员工创新的工匠精神。

### 5.5.4 推进企业文化体系落地措施

成本文化只是企业文化的一角，除此以外，企业文化还涵盖质量文化、安全文化、效益文化等。企业文化不能只围绕成本管理来开展，还需要营造出良好的企业文化氛围。

企业构建成本文化是一个综合的系统的工程，必须上升到企业文化的高度来对成本文化进行研究，从而促使企业的成本管理过程更加科学、合理。企业文化体系的建设需要采取一系列的落地措施。首先提炼出精神文化的内容，企业的使命是为客户提供超值服务、为员工提供实现梦想平台、为地方经济的发展贡献力量，企业的愿景是成为最有影响力的五金机电品牌运营商，企业的核心价值观是开拓创新、拼搏敬业、专业专注、客户价值、结果导向。其次，基于精神层面内容形成企业文化手册，借助企业网站、工作群、宣传墙等文化载体，利用会议宣导、员工培训等形式进行企业文化宣传。最后建立相应的激励和考核机制，引导员工在企业文化建设过程进行互动参与。

## 6 结论与展望

### 6.1 结论

本文以 BF 公司为研究对象，分析了 BF 公司如何基于战略的视角对公司项目化管理模式进行有效优化，从而促进企业战略目标的实现。通过对项目化管理优化，促使企业的资源进行更加有效的配置，降低总体运营成本，从而增强企业的市场竞争能力。

第一，企业进行项目化管理，应围绕企业的战略目标需求，重新整合资源并进行流程再造。将企业战略目标逐层分解，分解成具体目标、任务和要求，形成部门子目标，并最终分解成个人目标，构建企业战略目标、部门目标和个人目标三维一体的目标体系，实现企业资源的优化配置，并将战略分解的目标进行项目化的运作，调整流程中对目标实现的诸多约束，将企业战略目标实现的要求和条件落到实处。

第二，全流程的精细化设计，是企业进行项目化管理的有效举措。针对企业粗放的管理流程，结合部门工作的实际情况，合理运用标准化、数据化等手段，精简不增值的工作环节，提高对整体流程的细节管理，减少企业资源的浪费，以项目的效益最大化为最终目标。

第三，构建项目型绩效评价体系，增强项目化管理考核和激励的有效性。将项目部成员进行细分，依据项目部成员所胜任的不同职位划定不同的绩效考核标准，并将标准转化成量化指标，以此衡量项目部成员的工作质量。

第四，企业信息管理系统是项目化管理的基础和保障。建立科学的信息管理系统，能够及时地为企业记录项目管理的信息以及项目的实际进展情况，提高项目中问题处理的效率，同时也为项目部经理以及企业管理者最终决策提供依据。

### 6.2 展望

国内基于战略的项目化管理研究的文献很多，但多是针对生产企业的，关于贸易企业的应用研究则很少，能够为本文提供参考借鉴的理论研究资料非常有限，因此支撑本文的理论知识体系略显匮乏。同时由于五金机电行业内企业经营数据收集比较困难，因此分析结果并不能覆盖整个五金机电行业，还需要在进一步的数据搜集整理过程中，完善成本领先战略在五金机电行业项目化管理的应用体系。

具体的改进措施方面，虽然公司建设了项目型组织并在此基础上构建了项目型绩效

评价体系，以此来提升项目团队的整体协调性和工作效率，但是在具体的执行方面依然面临着严峻的挑战。首先，组织内的双重领导问题并没有有效的解决方法，交叉管理使得项目经理和职能部门经理各自的权利和责任变得模糊，项目成员在某些工作中分不清应该汇报给哪位经理，或者难以确定工作的先后次序而发生冲突，只能依靠项目经理和职能部门经理间的协调沟通，来尽量降低双重领导的负面效应。其次，权力均衡问题，企业给与项目经理和职能部门经理的授权很难实现完全均衡的，因此他们对于项目成员的影响力也就有所不同，这种不同会影响到项目的整体进度和职能部门的工作。因此，还需要在企业项目化管理推进的实践过程中，继续探索相应问题的解决方案。

随着信息化和市场经济的快速成熟发展，项目化管理也在随着市场环境的变化而向更加广泛的范畴推广应用，项目化管理的实践也在不断发生着变化。因此，基于战略的项目化管理也将随着这些变化实现动态的发展与进步。

## 参考文献

- [1] Aaron J. Shenhar. Strategic Project Leaderships Toward A Strategic Approach To Project Management[J]. R&D Management, 2004(5): 569-578.
- [2] Christophe N. Bredillet, 薛岩. 通过项目执行战略(上)[J]. 项目管理技术, 2005(6): 13-16.
- [3] Christophe N. Bredillet, 薛岩. 通过项目执行战略(下)[J]. 项目管理技术, 2005(7): 13-15.
- [4] Turner. 项目群和项目组合管理: 把项目与公司战略连接起来[J]. 项目管理技术, 2005(5): 17-19.
- [5] Thiry and Deguire. Recent Developments In Project-Based Organization[J]. International Journal of Project Management, 2007(25): 649-658.
- [6] Karlos Artto. Project Strategy Types and Their Contents In Innovation Project[J]. International Journal of Project Management, 2008(1): 49-70.
- [7] Victor Maddalena. A Primer On Project Management[J]. Leadership In Health Services, 2012(2): 80-89.
- [8] Karen E Papke-Shields, Kathleen M. Boyer-Wright. Strategic Planning Characteristics Applied To Project Management[J]. International Journal of Project Management, 2017(2): 169-179.
- [9] 桂维民. 基于战略视角的企业项目管理模式研究[J]. 中国软科学, 2004(5): 78-81.
- [10] 马旭晨. 浅议企业多项目管理与企业战略管理[J]. 管理工程学报, 2005(1): 125-128.
- [11] 欧立雄, 余文明. 企业项目化管理中战略层次的项目组合选择模型[J]. 科学技术与工程, 2007(9): 2182-2186.
- [12] 李俊亭. 以企业项目管理模式实施企业战略发展导向[J]. 科技管理研究, 2009(9): 437-439.
- [13] 焦媛媛, 付轶辉, 刘亚光. 项目型企业战略导向对项目组合成功影响研究[J]. 工业工程与管理, 2018(3): 16-23.
- [14] 何勇, 熊艳. 基于战略视角的企业项目管理模式研究[J]. 企业改革与管理, 2019(3): 13-14.
- [15] 戚安邦. 论组织使命、战略、项目和运营的全面集成管理[J]. 科学学与科学技术管理, 2004(3): 110-113.
- [16] 戴淑芬, 王鹏. 企业战略、项目、运营的三者整合管理[J]. 经济管理, 2007(11): 6-11.
- [17] 曾玉成, 王俊川. 企业战略管理与项目管理耦合研究[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版), 2014(3): 86-96.
- [18] 葛宝山, 马鸿佳, 张红. 基于环境信息的企业全面项目化管理模式研究[J]. 情报科学, 2003(8): 796-798.
- [19] 陶磊. 项目视角下的企业战略转型之道[J]. 项目管理评论, 2018(17): 66-69.

- [20] 钱培福. 项目管理学科发展的特点和趋势[J]. 项目管理技术, 2003(1): 3-5.
- [21] 李文. 项目化管理: 组织变革的引擎[J]. 项目管理技术, 2004(增刊): 119-122.
- [22] 李文. 项目化企业的组织结构选择[J]. 科学学与科学技术管理, 2005(12): 151-156.
- [23] 李文, 陈丽华, 李迎霜, 王乃磊, 何晓峥, 潘兴亚, 杨召. 层级制组织推行项目化管理后员工团队意识的实证研究, 科学学与科学技术管理[J]. 2006(10): 166-167.
- [24] 白思俊. 如何实现企业战略的项目化管理[J]. 商界名家, 2007(6): 96-97.
- [25] 瑛志芬, 戚安邦. 项目导向的企业创新战略规划方法研究[J]. 软科学, 2009(2): 38-42.
- [26] 曾玉成, 王俊川, 任佩瑜. 基于企业战略的项目组合管理流程研究[J]. 统计与决策, 2010(9): 177-179.
- [27] Hemanta Doloi, 杨伟, 熊琴. 基于项目方法的项目型组织战略管理[J]. 项目管理技术, 2007(33): 16-24.
- [28] 李彦斌, 陈静, 杨静. 企业战略的项目化管理[J]. 企业管理, 2012(11): 97-99.
- [29] 朱方伟, 孙秀霞, 杨筱恬. 战略项目管理情境对项目权力配置的影响研究—基于战略权变视角[J]. 南开管理评论, 2013(4): 143-153.
- [30] 苏唯真. 基于战略视角的企业项目管理模式[J]. 环球市场经济导报, 2014(3): 37.
- [31] 宋丽红. 基于战略视角的企业项目管理模式研究[J]. 环球市场经济导报, 2014(10): 140+142.
- [32] 芮雪. 基于战略视角的企业项目管理模式研究[J]. 企业技术开发, 2014(24): 25-26.
- [33] 利镇有, 何继善, 王孟钧. 精准项目管理能力维度的国际核心竞争力提升研究[J]. 科技进步与对策, 2016(16): 1-6.
- [34] 徐宪红. 基于项目管理的营销物流成本控制实证研究[J]. 技术经济与管理研究, 2016(5): 26-30.
- [35] 刘欣. 基于战略视角的企业项目管理模式研究[J]. 现代商业, 2016(29): 115-116.
- [36] 孙立群. 项目化管理在企业市场营销活动中的应用[J]. 企业改革与管理, 2017(7): 92-93.
- [37] 康茜. 基于企业战略的项目管理体系构建与优化[J]. 企业改革与管理, 2018(24): 7-8.
- [38] 张银辉, 孟兆威. 航天企业科研项目管理模式创新研究[J]. 科技资讯, 2018(21): 143-144.
- [39] 谷志有, 张在才. 基于信息化的企业项目管理模式探讨[J]. 中国市场, 2018(27): 102-103.
- [40] 于杨. 基于精益管理的离散型制造企业项目管理模式建设研究[J]. 现代商业, 2019(8): 94-95.
- [41] 杨海燕, 李磊, 韩非. 基于 ESIA 法的科技计划项目管理流程优化研究[J]. 科研管理, 2019(4): 256-263.
- [42] 万宁, 李洋. 企业市场营销活动中项目化管理的优势实践[J]. 科技创新导报, 2019(26): 169-170.

- [43] 张镇东, 摆小军, 王亚楠. 企业项目管理模式的战略视角分析[J]. 集成电路应用, 2020(9): 118-119.
- [44] 侯军. 基于战略视角的企业项目管理模式分析与探究[J]. 科技经济导刊, 2020(21): 188-189.
- [45] 张雷. 互联网时代企业项目管理创新与实践[J]. 中国商论, 2020(13): 127-128.
- [46] 刘旭. 基于阿米巴经营模式的勘察设计企业项目管理[J]. 财会月刊, 2020(3): 125-130.
- [47] 芮萍. 基于项目管理在市场营销实践中的应用研究[J]. 财经界, 2020(33): 77-78.
- [48] 张杰. 基于信息化的企业项目管理模式分析[J]. 企业改革与管理, 2020(7): 30-31.
- [49] 程丽娟. 浅谈项目化管理对企业运营的意义[J]. 商讯, 2020(29): 105-106.
- [50] Russell Hodge John. Total Project Management: The Customer-Led Organization[J]. International Journal of Project Management, 1995(1): 11-17.
- [51] Cooke-Davies Terry. The Real Success Factors On Project[J]. International Journal of Project Management, 2002(3): 185-190.
- [52] Riccardo, Monica. Strategic Cost Management and Lean Thinking: A Framework For Management Accounting[J]. European Accounting Review, 2007(9): 34-35.
- [53] Brinson James. The Strategic Cost Management System Project [J]. Journal of Public Economics, 2007(5): 43-46.
- [54] Karlos Artto, Jaakko Kujala, Perttu Dietrich. What Is Project Strategy[J]. International Journal of Project Management, 2008(1): 4-12.
- [55] R. Jayaraman. Project Cost Control: A New Method To Plan and Control Costs In Large Projects[J]. Business Process Management Journal, 2016(6): 1247-1268.
- [56] Hans J. Thamhain, Joseph W. Weiss. Project Management Methods: Strategic and Competitive Uses in High-Technology Companies[J]. Engineering Management Journal, 2015(4): 19-26.
- [57] Nedka Nikolova. Strategic Context of Project Portfolio Management[J]. Journal of Innovations and Sustainability, 2016(2): 31-43.
- [58] Kim Dong Wook, Lee Won Young. A Study On The Optimization Model For The Project Portfolio Manpower Assignment Using Genetic Algorithm[J]. Journal of Information Technology Services, 2018(4): 101-117.