

Research and Application of the “Seven Step Method” Model in Enterprise Project Management

Dasong Zhu Feng Zhang Yang Zhao

Dongshi Automobile Technology Group Co., Ltd., Shiyan, Hubei, 442000, China

Abstract

Looking at the current situation of product project development management in automotive parts enterprises, there are generally the following phenomena: incomplete or inaccurate identification of customer needs, and customer dissatisfaction with project results; the project plan has poor logic and feasibility, and the client is dissatisfied with the project progress process. The above phenomenon is only reflected to varying degrees and attracts different levels of attention depending on the management level of different enterprises. The paper analyzes from two directions and seven steps of “forward sorting and planning+reverse regression improvement”. Forward sorting and planning, focusing on process thinking, mainly organized around 7 steps and dimensions of goals, tasks, responsibilities, processes, plans, methods, and evaluations to ensure clear project planning ideas and orderly implementation. Reverse regression improvement focuses on continuous improvement, mainly by analyzing the reasons, preventing recurrence, and PDCA cycle improvement layer by layer when problems arise.

Keywords

forward planning; reverse regression; process thinking; PDCA cycle improvement; project performance; customer monitoring

企业项目管理“七步法”模式研究与应用

朱大松 张锋 赵炀

东实汽车科技集团股份有限公司, 中国·湖北 十堰 442000

摘要

纵观汽车零部件类企业, 产品项目开发管理现状, 普遍存在以下现象: 客户需求识别不全或不准确, 客户对项目结果不满; 项目计划逻辑性和可执行性差, 客户对项目推进过程不满等。上述现象, 只是不同企业管理水平不同, 体现的程度不同, 引起的关注度不同。论文从“正向梳理策划+反向回归改进”两个方向、七个步骤解析。正向梳理策划, 侧重于过程思维, 主要围绕目标、任务、职责、流程、计划、方法、评价7个步骤和维度分层展开, 确保项目策划思路清晰、开展有序。反向回归改进, 侧重于持续改进, 主要是面对问题出现时, 逐层回归到7个维度剖析原因、防止再发和PDCA循环改进。

关键词

正向策划; 反向回归; 过程思维; PDCA循环改进; 项目绩效; 客户监察

1 引言

汽车零部件企业项目管理中呈现的问题, 虽然会因不同企业的组织机构、管理机制、资源配置、管理体系成熟度、企业文化等因素的不同, 问题表现形式和程度存在差异, 问题侧重点不尽相同。

2 企业项目管理“七步法”存在的意义

①项目管理方面, 正向策划过程欠缺或有漏项, 靠经验和直觉实施管理, 时常被项目和客户反推工作开展, 未发挥以计划为主线, 对项目工作的拉动效应, 项目无绩效评价

或评价维度单一, 领导评审与激励项目时, 对评价基准与激励效果有质疑等等, 过程风险和问题随机出现, 不受控制。

②任务布置方面, 项目团队成员之间, 职责定义不清晰, 或对项目任务责任归属, 理解不一致, 成员各有不同表述, 项目任务职责不清或交叉, 项目团队成员开展工作时, 对配合有相互抱怨, 或任务名义上有人承接, 实际上无人推进, 出现部分任务无人承接现象。

③问题处理方面, 过程出现异常时, 问题处理流程不畅通, 且不同项目成员间, 信息获取的内容和时效性不一致, 出现大家相互等待信息传递和问题解决, 同时未及时触发问题升级流程。

④进度计划方面, 项目任务布置, 未识别先后逻辑排序关系和关键路径, 不急的任务, 提前布置, 提前完成了; 而较急的任务, 未提前布置, 浪费了前期准备时间, 任务周期由原本宽松够用, 变得紧张不足, 造成进度延期和成本

【作者简介】朱大松(1979-), 男, 中国河南周口人, 本科, 高级工程师, 从事汽车新产品项目开发管理、企业智能制造转型升级研究与实施研究。

增加。

⑤试产验证方面，未有效组织项目试生产拉练和小批量验证，过程质量不稳定，异常断点较多，生产节拍不连续，不可靠。

⑥量产移行方面，未满足移行评审正常通过分值，受项目阶段制约，需带遗留问题和限制条件进入量产，但对遗留问题的后续管理，未实施持续跟踪与关闭，带“病”转入量产，造成量产中问题影响扩大。

⑦批量交付方面，策划的工艺节拍，与项目产能需求未关联考虑，产量爬坡后出现瓶颈工序，订单交付难以满足，被动采取应急措施，增加公司超额运费，并引起客户抱怨。

企业项目管理中，有时看似局部点上的问题，实则为开发管理系统性问题。当然不是整体否定各企业现状，就像工业软件一样，老版本也能用，但当面对软件BUG应对，及软件应用效率提升需求时，局部的修补，解决不了问题，需要更新与升级版本处理。

面对上述问题，下文从“正向梳理策划+反向回归改进”两个方向、七个步骤解析与对策，以辅助相关企业项目开发现状点评与改进参考。

3 企业项目管理“七步法”正向梳理策划

①目标。将顾客需求，完整准确地转化为项目目标。这一步骤的核心是，如何识别齐全？如何理解准确？需要用到QFD质量功能展开工具。识别齐全方面，不能仅仅是依据数模或图纸输入，这些只是顾客形成文件的明示要求，要挖掘客户隐性的潜在需求，以免造成识别有漏项，后期被动变更。理解准确方面，对客户需求，不能停留在自我理解的层面，要主动与客户交流，验证双方理解的一致性，形成发

出一接收—反馈—确认等信息沟通的闭环管理。

②分解。围绕客户需求和项目目标，展开项目策划，明确要做哪些事情，逐层分解为一条条相互关联的执行任务，任务间既要体现层次关系，又要体现紧前紧后的逻辑关系，需要用到PMP项目管理中的WBS工作分解结构工具。

③职责。为有效和高效执行，WBS策划分解的任务，需要明确定义部门、岗位、项目成员等，在项目实施中的职责，以便策划的任务能落实到执行人，上层级任务，体现归口管理责任，子层级任务，体现落地执行责任。

④流程。虽然前面策划，已经清晰了做什么和谁来做，但各项任务执行需要的输入从哪里来？任务完成的输出到哪里去？各任务和成员之间的信息传递接口，需要有合适的流程定义来有序管理，通过流程将各项任务连接成一张脉络清晰的网，规范成员执行任务的流程。

⑤计划。结合项目需求，对WBS分解的任务，与流程关联，进行先后逻辑的排序，与要求匹配，进行开始和完成时间的规划，与资源平衡，进行项目关键路径的识别与优化。

⑥方法。前面策划了做什么，谁来做及何时做，接下来的重点是如何做好，无论是管理、技术还是车间操作，各项工作要想做好，都离不开作业指导、能力培训，尽量将工作相对标准化和模板化，并加入经验沉淀，只有各个点的工作做好了，才能有效支撑面的工作质量。

⑦评价。各阶段各项工作完成质量如何，交付物输出是否满足要求，如有偏离，是否可接受，是否需要制订挽回计划等，需要制定点检基准和评价方法，实施项目阶段进行评审，从点线面的立体视角进行评价。

项目启动如图1所示。

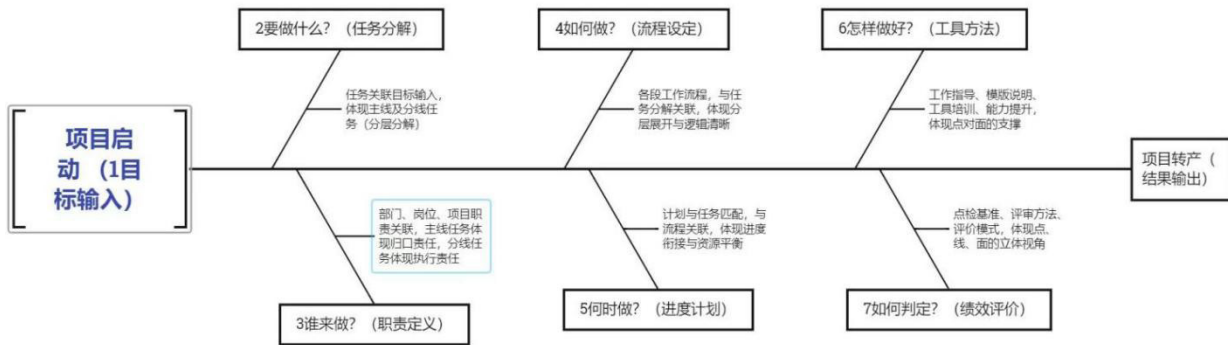


图1 项目启动

4 企业项目管理“七步法”反向回归改进

主动识别风险+高效处理问题。项目与风险是并存的，任何项目均存在不同程度的风险。问题出现之前是风险，风险发生之后是问题。面对问题，应急解决的同时，均要回归到管理层面上分析，便于系统优化，防止再发和沉淀管理。参考以下步骤，对问题进行回归反思：

①围绕问题，设定目标了吗？是没有目标？还是目标不适宜、不合理？如没有目标，就没有做事的方向，更无从谈起能否把事情做好了。

②围绕目标，有没有分解和布置，要做什么相关的任务来支撑目标达成。如没有分解为可以实施的措施或任务，目标就是形同虚设，没有可靠的措施支撑，目标将是可望而不可即。

③围绕任务，有没有定义和指派负责部门和负责人，负责人是否认可与理解工作任务。如没有定义职责，分解的措施和任务，将无从指派或难以指派，任务就会落空，或相互推诿反复延期等。

④围绕工作，有没有设计工作处理流程，以规范信息流和工作流。如没有流程指引信息流的传递和工作流的执行逻辑，将会出现信息流和工作流的传递与接收错位或不及时，需要信息的人，得不到输入，不需要信息的人，压着信息。完成了当前任务，不知道下一环节，往往事半功倍，降低运行效率。

⑤围绕任务，有没有设置适宜的，且可以支撑项目总计划的完成时间要求。进度要求也是项目核心目标之一，如分解的任务没有明确的时间要求，或没有适宜的时间要求，任务执行者随遇而安，看一步走一步，这将无法支撑项目总体计划的要求，无法达成项目进度总目标，而且时间是不可逆的，进度的滞后或追赶，将会带来项目成本、项目质量，甚至项目范围的强相关影响或变更。

⑥围绕实施，有没有导入适用的工具、操作方法、参

考模板和相关培训，以便高效率和高质量地落地实施。再完美的策划，也需要高质量的实施来支撑，而实施质量的提升，又离不开适宜的工具与标准化的指导，所以标准作业指导书，在实施执行层面的作用就显而易见了。

⑦围绕评审和评价，有没有规范各项工作交付物的评审点检基准，以评审具体点的工作质量，适时纠偏与改善；有没有规范项目各阶段和整体工作的评价基准，以评价项目整体面的工作质量，总结经验教训，形成知识沉淀，并有效激励项目团队。

5 结语

综上，看似简单，实际很难，且是隐形的、幕后的基础工作，是一个企业潜在的竞争力，要形成适合企业自身的项目管理体系架构（表 1）。即要有正向的策划，又要有反向的改进。既要有点上的补充，又要有面上的融合，形成适应企业的沉淀，减少工作中无谓的人为协调环节，充分发挥流程拉动效应，提升效率。各级领导协调的频次越多，看似解决了问题，实则说明流程不健全，管理不规范，效率低下。

表 1 项目管理提升方案策划

项目管理提升方案策划						
序号	一级维度	二级维度	三级维度	四级维度	五级维度	备注
1	项目目标1, 2, 3...					
2		要做什么? (任务)				
3			一阶段			
4				任务模块1, 2, 3...		模块任务, 体现归口负责
5					子任务1, 2, 3...	子任务, 体现直接负责
6			二阶段			
7				任务模块1, 2, 3...		
8					子任务1, 2, 3...	
9			三阶段			
10				任务模块1, 2, 3...		
11					子任务1, 2, 3...	
12			四阶段			
13				任务模块1, 2, 3...		
14					子任务1, 2, 3...	
15			五阶段			
16				任务模块1, 2, 3...		
17					子任务1, 2, 3...	

参考文献

[1] 浦丽.建筑业企业项目管理信息系统与设计[J].中华建设,2024(10):25-27.

[2] 倪莎,王毅,倪进琼.企业建设项目管理的优化路径——以某房地产开发项目工程总承包为例[J].四川有色金属,2024(3):62-65.

[3] 苏杭.建筑企业工程项目资金管理策略研究[J].环渤海经济瞭望,2024(9):70-73.

[4] 仇宝杰.全球化背景下提升中资企业国际油气储运项目采办管理思考[J].交通企业管理,2024,39(5):38-40.

[5] 孙秀红,王朝玮.面向集团企业的科技项目管理系统研究与应用[J].互联网周刊,2024(18):16-18.

[6] 赵建平.基于Scrum方法的卓越班组项目化管理模型构建与应用研究——以X电力公司为例[J].企业改革与管理,2024(17):9-12.

[7] 章蓓蓓,徐茜茜,曾宽宽.大型建筑企业社会责任对企业竞争力的影响研究[J].徐州工程学院学报(自然科学版),2024,39(3):19-26.

[8] 企业项目管理七步法[J].建设机械技术与管理,2003(9):49-50.