

北京华泰科信科技有限公司

华泰科信项目管理杂志

(第十七期)



北京华泰科信科技有限公司

BeijingHuataiInformationTechnologyCo.,Ltd.

目录

- ❖ 建设工程项目收尾的一些体会
- ❖ 建筑施工企业质量管理浅见
- ❖ 治理项目中的“不对称”
- ❖ 让信息沟通更简单
- ❖ 项目办公室的战略规划(连载一)
- ❖ 项目办公室的战略规划(连载二)
- ❖ 项目办公室的战略规划(连载三)

建设工程项目收尾的一些体会

作者：徐林森

先后做了小浪国际工程和东深供水国内工程两个项目的收尾工作，有一些体会，想写下来和大家交流一下。同样是工程收尾，国际工程项目和国内工程项目的区别是：在合同意义上，国际工程实质性的东西更多一些，形式上的东西少一些。其根本原因，还是那老话：体制。

这里主要从移交验收的角度谈一下收尾工作的共同之处：

一、项目经理层重视，功在平时

搞工程的人大都认为，工程的开始和收尾最难干，尤其收尾，纷繁复杂是个擦屁股活，忙了半天看不出成绩，没形象。加上临近结束，人心浮动，和分包商的关系也因为牵涉到最后的结算，扯皮事儿多，矛盾日渐实出，远没有施工期的那种协同配合的热络劲儿。验收单位此时卡得也要严些，因为都知道，万一出错的话，没有后季儿好找了。

在这种情况下，项目经理层的重视和对收尾工作的强力支持就显得异常重要了。通常，项目经理会亲自过问。否则，可就惨了。而且，这个项目经理必须是深知其中厉害，并有耐心来做此事的人。实际情况也巧了，我经历过的这两个项目，在收尾的时候都换了项目经理，专门负责收尾。收尾之难，之不被愿意做，由此可见一斑。

还有，说是收尾，但收的全是以前的活，所以，尽管收尾工作本身的技巧和努力很重要，但收尾工作做的好坏与否，与平时所做的工作有着更根本的关系，也就是说功在平时。这里的平时之功，不仅指工程建筑物，更指与之相关的各类文档。

二、专人负责、强调计划

因为收尾工作的复杂和千头万绪，收尾必须指定专人负责。此人直接对项目经理层负责，辅以各个部门中项目工作时间较长，熟悉情况者，组成一个精干的移交、验收、资料归档小组，具体实施以移交验收和竣工归档为主的收尾工作。

收尾要特别强调计划。这个计划应该由负责收尾的人根据工程实际情况，结合合同条款拟定初稿，然后经由项目经理主持，各部门（尤其是合同、技术和施工部门）的会审，确定后下发，严格执行。为保证计划的执行，最好要有一个例会制度，各方定期审查进度，及时解决存在的问题。

三、协同配合

主要是技术、合同和现场的配合，现场上又主要涉及各个分包商的配合，必须积极、坚决、严格地按验收计划行事。实际执行中，现场配合的难度要大一些：没有一家分包商乐意搞修补，清理这些活，原因很简单：赔钱。这就需要给予耐心细致的说服，讲明利害关系。最好再准备一支自己的修补小分队，关键的时候顶上去。费用当然是从分包商那里扣除。软硬兼施的目的只有一个：把活做了！

现场的另一个难点是，裁员往往先裁现场人员。这极易导致他们心理失衡，如果应对不当，会对以后的工作造成极大麻烦。怎么办呢，我的经验是恪守公正、以诚待人、以情动人。

实际上，他们在理智上也是能接受裁员这个现实的，只是感情接受不了。施工期出力最大，现在又最先把他们裁掉，好像缺磨杀驴，或者磨还没有卸呢，就已经开始杀驴了。所以，负责收尾的人也要理解他们的感受。在确定裁员的时候，尽可能帮他们联系以后的工作，安排一个好的去处，实在帮不了的话，也可以在奖金、纪念品等方面考虑一下，哪怕是给出一定时间，派个车带他们到整个工地看一看，拍个照什么的，也行。总之一句话，在许可的范围内，尽可能多地帮一下他们，减少那种人走茶凉的感觉。

对他们的成绩要给予充分的肯定，曾经跟一个被裁员的工程师讲：“虽然你走了，但你要把你的影响继续留下来”后来他给了我一份总结，其中给出了许多有益的经验 and 以后工作的建议。在整个收尾工程中，也没有遇到过一次因人员留失而造成的不必要损失，都平稳过渡了。至今，我和他们中大多数都保持着良好的关系。当然了，在制度上，也做了必要的防范，确保该收上来的信息、数据、文档等能及时地收上来。制度必须是严密无情的，这样人才能够有情。

四、验收项目的顺序和数量

这个主要从两方面考虑，合同利益和现场实际。一般而言，应该是“成熟一个，发展一个”且越早移交越好。因为移交以后，可以减少己方费用，尽早进入缺陷责任期，尽早转移责任给业主，也利于尽早结算工程款和质保金。当然，这需要合同部门和监理、业主方面去谈判界定。但如果工程项目较小且裁员减料等对己方的效益不很明显，则可考虑将几个分部工程合并验收、移交，这样就可以减少验收、移交的费用并提高效率（包括人情方面）。

五、充分准备

移交验收是个琐碎、重复的工作，所以得有充分的准备。主要是两方面：资料和现场，尤其是资料。资料一定要根据规范要求，准备齐全；现场主要是缺陷修补和验收前的清理。

在准备过程中，尽可能让监理和业主提前介入，发现问题及时解决，如果有个别问题在验收前实在解决不了，要争取他们同意将其列入遗留问题，以求不致因此而延误验收。还有，一般而言，监理和业主是不太希望提前验收的，那么负责验收的人，就需要一二再、再三地提出验收的要求，要善于利用种种契机，直到取得同意为止。

充分准备成功的标志是什么呢？就是水到渠成的感觉。所有的问题都在验收前就已经解决掉了，真正到验收那一天，只是个形式，签字就行了。

六、程式化

第一次验收是比较难的，所以一定要保证成功率，不许失败。第一次通过以后，就可以得到一些适用于该项目的程式化的东西，以后的验收，就比较容易了。程式化的另一层意思就是合同和规范中明确要求的内容必须严格执行，这里就不再多说了。

七、主持、参加移交验收的好处

最大的好处说是：质量意识的提高，没有人愿意给人擦屁股，当你移交验收的时候，因为前期施工的问题把你搞得恼火万分的时候，你的质量意识自然就强了。如果不想被后面的人骂，就一定要把现在的活做好。

另外，就是水平的提高，尤其在对工程的整体把握上，因为施工的时候，你不可能面面俱到，移交验收时就可以，那是一次全面检阅。甚至，往往还会有一些早被人遗忘的陈谷子，烂芝麻，被翻捡出来，重新晾晒。

再有什么？信心，尽管还会面对新的挑战，但自己绝对有信心可以把移交验收等收尾工作做好。

[返回目录](#)

建筑施工企业质量管理浅见

作/转载者：边灿才

施工企业质量的管理和控制是建工程项目质量管理和控制的重点。笔者长期从事建筑施工企业质量管理工作,就此谈点浅见。

一、明确质量管理的重要性

建筑产品的质量事关社会的公众益和公共安全。因此,作为建设工的参与者,施工企业必须以对国家、对人民、对子孙后代高度负责的精神,切实增强质量责任意识,从施工过程的各个环节、各个方面落实质量责任,确保建设工程质量。

当今社会是一个竞争日趋激烈的社会。不注重施工质量管理,不着力打造企业品牌,就不可能赢得市场,企业最终被市场所淘汰。

二、认清面临的严峻形势

由于一些地区、部门和企业忽视工程质量,执法监督不严,导致楼倒、路陷、桥坍等恶性工程质量事故连续发生。而任何一起工程质量事故中,施工企业都不是一个光彩的角色。痛定思痛,我们必须冷静面对,深刻剖析草成因。

(一) 质量管理体系不尽完善。我国现行的建设工程质量管理体系是在旧体制的基础上,逐步改革完善形成的,或多或少还带有计划经济体制时代打上的烙印,还存在着政企不分、政出多门的状况。由此形成的局部封闭管理和内部监督体系,难以实行严格、公正的质量监督,不利于建立有效的制约机制。一些政府部门执法不力,导致行业内地方保护主义、部门保护主义不能得到有效遏止,其结果往往果护了落后,使工程质量受到极大的影响。

(二) 施工企业法律意识淡薄。《中华人民共和国建筑法》及其相关法律法规和技术规范、标准的颁布实施,既明确了建筑施工企业的责任和义务,同时也明确了施工企业在工程技术、质量管理中的操作程序和规范。但一些施工企业由于法律意识淡薄,法制观念弱化,在施工活动中违反操作规程,不按图施工,不按顺序施工,技术措施不当,甚至偷工减料,由此造成工程质量低劣,质量事故不断发生。

(三) 市场准入把关不严。市场准入制度不仅有利于建设市场有序管理,而且对参与建设各方从总体素质上予以控制,是保证工程质量不可忽视的重要环节。而一些地方和部门,市场准入制度管理疏漏,在施工企业中出现虚假的有资质无能力或高资质低能力的不正常现象,或存在无证施工、借证卖照、超规定范围承包,或逃避市场管理、搞私下交易等等,必然对建设工程质量构成严重威胁,从而影响建设工程质量监督的有效性。

三、加强质量管理的措施

(一) 建立和完善工程质量领导责任制。施工企业法定代表人和项目经理对所承建项目的工程质量负有领导责任及终身责任,要依法管理企业。要按照"谁主管,谁负责"的原则,从人员、材料、设备、工序、工艺、技术措施等方面层层落实工程质量责任,做到一级抓一级,层层抓落实。

(二) 严格市场准入。施工企业必须具备有符合国家规定的注册资金、专业技术人员、技术装备等资质条件。必须具备与工程建设要求相应的资质等级和业绩,具备足够的技术管理

能力和装备水平,并在资质等级许可的范围内从事建筑施工活动,杜绝无证、越级承揽工程。

(三)严格工程材料的采购使用。各类工程材料是工程建设的物质条件,材料的质量是工程质量的基础。因此,采购和使用的工程材料质量必须符合标准规定。要严格检验进场的材料和设备。进入现场的工程材料,必须有产品合格证或质量保证书,并应符合设计规定要求;需复试检测的建材必须经复试合格才能使用;使用进口的工程材料必须符合我国相应的质量标准,并持有商检部门签发的商检合格证书。同时,还应注意设计、施工过程对材料、构配件、半成品的合理选用,不能混用。

(四)强化工程质量监理。质量管理贯穿于工程建设的全过程。施工阶段的质量控制,主要是对施工生产各个环节或中间产品进行全过程的监督、检查与验收,其质量控制程序和内容随着施工的不同阶段而变化。不论施工准备阶段、施工阶段,还是工程保修阶段,质量监督单位都应按照有关法律法规、技术标准、技术规范及合同规定的要求,认真履行监理职责,而不能有丝毫的懈怠和马虎。

(五)提高企业人员素质。施工企业人员有决策层、管理层和作业层等三个层面。人员的素质涵盖参与施工活动的人群的决策能力、管理能力、经营能力、控制能力、作业能力及道德品质等诸多方面。人员素质直接影响工程质量目标的成败,是工程质量高低、优劣的决定性因素。因此,控制工程质量首先要从严格人员准人和提高人员素质抓起。无论是决策、管理者,还是技术操作者,都应该是有"资格"的行家。同时,还应该具有良好的心理素质和职业道德。必须加强施工企业人员的培训和考核,尤其要加强企业作风建设和职业道德教育,着力打造出一支高思想素质、高技术水平的建设队伍。

[返回目录](#)

治理项目中的“不对称”

作者：北京邮电大学管理学院 张永泽博士

信息不对称、风险与收益的不对称，大大增加了项目经理，包括项目关键技术掌握人等利益相关者的失德行为的几率。因此，在用户、项目实施方与项目开发团队的利益博弈中，用户几乎是必然的失败者。而项目治理是解决这两个不对称的基本途径。

信息不对称普遍存在

在工程建设项目中，工程施工质量问题常常是各方关注的焦点。其原因是，在隐蔽工程的施工中，隐蔽施工工艺特点，决定了工程的质量、造价的可观测性很低，因此，其信息不易为项目执行方以外的其他方掌握。

如果对此问题不加以控制，那么隐蔽工程就提供给工程承包方一次牟利机会。对于工程承包方而言，“降低工程质量，进而降低工程造价，最终增加利润”的做法似乎就是合情合理的。这就形成了质量隐患。

究其实质是信息不对称问题，即工程质量、造价等信息不易为项目执行方以外的其他方掌握。

所谓信息不对称，就是在项目管理中，有关利益各方掌握的项目活动信息存在着不对称性，即各利益相关者分别掌握着对方或其他方所不知晓的信息。

在IT项目中，信息不对称情况同样普遍存在，甚至存在于在项目开发团队内部。如在涉及软件开发的时候，项目经理对于具体解决方案、源代码等细节信息不可能掌握得十分细致、详尽、正确。

IT项目中的信息不对称现象有：业主与项目经理与执行团队之间的信息不对称；项目投资者与项目发起人之间的信息不对称；项目经理与其下属之间的信息不对称以及项目执行团队内部的横向的信息不对称（例如：直线经理与职能经理之间）等。

另外一种形式的信息不对称就是客户需求信息的不对称，即执行方没有或无法准确、全面了解、掌握用户的需求信息，造成项目最终的执行结果偏离用户的要求。

三个“罪魁祸首”

信息不对称是项目管理中普遍存在的现象，其产生原因主要有：

1. 项目中许多活动、许多环节的特征的可观测性很低，特别是其质量、造价等指标，在项目实施过程中很难下结论，常常在交付应用后，才能有定论。
2. 由于项目活动具有一次性特点，不掌握信息的一方，不可能通过学习来掌握有关知识及信息，也难以通过策略性行为来解决信息不对称。
3. 在项目管理活动中，项目各方都存在将自身利益（或效用）最大化的倾向，作为利益博弈的策略，隐藏部分真实信息（特别是涉及报酬、造价、预算、成本、进度信息）是十分有效的策略（从信息经济学的角度来看，这就是逆向选择问题）。

一般而言，对于工期、成本、质量包括项目的风险等内容，项目经理、项目实际负责人掌握第一手信息，有意隐瞒项目的部分真实信息，显然可以增进其在谈判中的地位，并在

一定程度上，给自己带来好处。

因此，在项目合作中，利益相关者特别是项目经理和项目执行团队，隐藏真实信息、增加自己利益的行为是一个现实问题。

IT 项目过犹不及

在 IT 项目管理中，信息不对称现象表现得更为突出，这是由 IT 项目的特点决定的：

1. 项目复杂性与信息不对称现象成正比。

IT 项目具有高度集成的特点，比通常意义上的项目更为复杂。项目越复杂，构成项目的各个子项目、子系统的技术经济特点、运作特点差别越大，有关项目的信息量也就成倍增长，相应地了解、掌握信息的难度也就相应提高，信息不对称现象也就越突出。

IT 项目不仅需要硬件安装、配置，还有软件开发、调试、升级等任务，在一些情况下（如通信项目），还涉及到土木建筑工程。以上三种活动的差别很大，因此，与子项目的具体项目执行人员相比，项目经理和直线经理在信息掌握上都处于劣势。

2. 利益相关者之间知识、经验的不对等，造成信息的不对称。

IT 项目的知识密集度与专家团队区别于传统项目。IT 项目的知识密集度高、技术创新活跃、技术更新速度快。

许多项目集中了多学科、多领域的最新科学技术成就，IT 项目的执行团队也是由经过长期专业训练的技术专家组成。区别于传统项目，IT 项目涉及软件的开发活动。这种活动具有不仅知识密集度高，而且，具有技术创新的特点。

这种软件开发的结果具有不确定性。要掌握有关信息，需要首先掌握或具备相关专业技术知识及经验。这对于其他的利益相关者是一个不低的“门槛”。

3. 比较工程项目，IT 项目成本更加难以准确估测。

信息不对称直接造成“项目产生大量的不完备契约（或曰：合同）”。不完备契约所造成的后果就是权力、责任的不公平。

概念介绍

项目利益相关者

在项目活动中，涉及到与项目活动过程以及结果有关的各方就是项目利益相关者，按 PMI 的定义：项目利益相关者包括这样的人和组织，他们或积极参加项目，或者其利益在项目执行中或者成功受到积极或消极影响。

项目管理中涉及到的利益相关者按各自在项目整体生命周期中的作用和地位大体可分为：

- ◆项目发起者：最早项目创意的提出者；
- ◆项目投资者和项目所有者（业主）；
- ◆项目执行者（实施机构）：项目经理、项目执行团队、项目承包方；
- ◆项目的供应方：技术、设备以及掌握其他核心资源的供应者；
- ◆项目的实际使用者：顾客、用户；

◆项目实际的经营者或运营者；

◆项目管理中的第三方。

项目权利

对项目以及项目活动所可能涉及的标的物的所有权、管理权、处分权、使用权、运营收益权（项目剩余权）等的总和就是项目权利。

项目管理体制

项目中涉及有关制度安排的部分就是项目管理体制。项目管理体制中涉及项目权利的安排，其中项目管理和处分的权利，决定了项目管理中的重要原则，以及项目目的、项目管理中的进度、费用预算、自制与外包等关键要素。

项目管理体制实际是项目经理权力的根本来源，也是项目章程和项目管理制度起点。

项目执行者的逆向选择

在项目管理活动中，项目各方都存在将自身利益（或效用）最大化的倾向，作为利益博弈的策略，隐藏部分真实信息（特别是涉及报酬、造价、预算、成本、进度信息）是十分有效的策略（从信息经济学的角度来看，这就是逆向选择问题）（由本文作者提供）

利益诉求不同导致风险与收益的不对称

风险与收益的不对称也是导致项目失败的一个重要原因。在项目活动中，各利益相关者都存在将自身利益最大化的倾向，而各利益相关者在项目中的利益诉求不尽相同。

例如，在由技术供应方推动发起的 IT 项目和信息化项目中，由技术供应方主导的一轮又一轮的技术、产品升级，正是推动形形色色 IT 项目的有力手段，这也正是不少 IT 项目的一个鲜明特点。

值得注意的是，在这些项目中，用户、投资者与供应方的利益和立场显然不尽相同。项目各利益相关者在项目中的利益及其表现形式如表所示。

一般项目工期、质量、成本是投资者最为关心的问题。但是，工期、进度、成本、造价、质量以及范围等内容，并不能全面反映各方利益相关者的利益要求，特别是项目承包方、项目执行团队、项目经理的利益要求。

其利益更多体现在与工期、进度、成本、造价、质量相联系的报酬、奖金、赶工费用、采购价格甚至工作机会等方面。因此，事实上的业主、用户以及最终支付项目费用者的最终目标，并不一定是项目经理的首要目标。

同样，项目经理及项目执行团队也无法承担项目失败带来的风险。项目失败风险最大的承受者只能是项目的业主以及实际的投资者。

一般项目活动中风险与收益的不对称是先于信息的不对称存在的。信息的不对称不仅放大了风险与收益的不对称，而且，为项目经理等项目执行者的逆向选择创造了现实条件。

项目经理是项目的实施者，掌握众多的实际权力，同时，在项目中也拥有现实的或潜在的经济和政治利益。

在信息、风险不对称的条件下，不仅是项目经理，包括项目关键技术的掌握人以及其他的利益相关者，发生失德行为和逆向选择问题的几率都大大增加。

因此，在项目业主与项目实施方、项目开发团队进行的利益博弈中，项目业主几乎是必然的失败者。

表 项目各利益相关者在项目中的利益及其表现形式				
角色	显性的权力与利益	可能的灰色及隐性收益	资源贡献	影响与受到的风险损害
项目经理	权力（领导及管理项目的权力，与项目权力相联系的利益，项目合同、采购权力），成就与地位，报酬	灰色的经济利益	经验、技能、领导力	以期权形式存在的报酬
项目团队	成就与地位，报酬	部分灰色的经济利益	经验、技能	以期权形式存在的报酬
项目发起人	在投入资源的情况下，能够获得最高项目权力	倡议实现成就感，政治荣誉，可能的股权、控制权，可能的转让关键技术带来的收入或转让关键设备的收入	创意、判断以及一定程度的资源投入	投入的资源
业主及投资者项目产权的所有者以及收益人	作为一般出资者的权力		资金的投入	资金的投入
实际运营者	就业机会，实际掌握项目运营的权力	掌握项目运营的权力，所派生的可能的各种灰色收益(租金)		
供应者：设备、技术以及其他核心资源的掌握者（资金、银行）	获得供应合同和销售机会		各种资源投入	在没有获得担保的条件下，可能损失投入的资源
实际用户：最终使用者并支付使用费	最终为使用项目而支付费用			
第三方	获得供应合同和销售机会		减除项目可能的不确定性	
职能部门（内部及外部）	掌握内部或外部的资源分配或进入许可	权力租金		

IT 项目需治理

项目治理（project governance）是项目利益相关者就各种项目权利划分形成的一系列制度安排和契约安排。

项目治理是解决项目管理中项目经理、项目团队以及其他的利益相关者逆向选择问题的基本途径。项目治理大致包括两个层面的问题：

1. 项目利益相关者就各种项目权利划分成一系列什么样的制度安排和契约安排。
2. 怎样有效激励和约束项目执行者（项目经理、项目团队、项目承包方等），包括怎样有效识别、甄别项目执行者的项目执行能力。

创新项目收费模式

据悉，考虑到用户对 ERP 实施效益的担心，Peoplesoft 软件公司在项目建设中创新采

用新的收费模式——按用户的营业额收费。

按规定，如果在最初实施 Peoplesoft 的 ERP 时，用户的营业额是 1000 万元，那么用户就按 1000 万元的一定比例来支付服务费。如果实施 Peoplesoft 的 ERP 之后，第二年营业额增长到 1200 万元，那么 Peoplesoft 在第二年就按增长的 200 万元的一个比例来收费。如果这家企业的营业额没有增长，那么 Peoplesoft 就不收费。值得一提的是，只要你在用它的 ERP，费用就要一直交下去。

无独有偶，德国汉思资讯软件公司在其与石家庄钢铁厂签订的 SAP 项目实施合同中，制定了“风险准备金”和“奖金”条款。合同规定，除了正常的实施费用以外，如果汉思资讯实施的效果达到而且超过了石家庄钢铁厂的要求，石家庄钢铁厂将向汉思资讯发放一定数目的奖金。如果汉思资讯实施效果没有达到石家庄钢铁厂的要求，石家庄钢铁厂将拿走汉思的风险准备金。

显然，Peoplesoft 和德国汉思资讯软件公司的这种收费模式体现了一种风险共担的责任。

传统项目承包方、技术供应方，倾向于运用一手交钱、一手交货的收费模式，优先锁定自己的利益，规避可能的风险。而上述新型收费模式通过对项目收益（制度经济学所谓：剩余索取权）的重新安排，使得项目承担者在实际操作中，无法优先锁定自己的利益，最终使厂商的所谓“开发风险共担”落在实处。

当然，收费模式的改变仅仅是项目治理中的一种模式，不可能彻底解决所有问题，但是，这为解决 IT 项目中长期存在的问题提供了一个思考的方向。

引入 IT 项目监理

引入“第三方”是项目治理中的另外一个重要方法，包括项目监理制度、项目审计制度等。在 IT 项目管理中，目前正在兴起的是 IT 项目监理制度。

近年来，信息产业部相继发布了《信息系统工程监理暂行规定》、《信息系统工程监理单位资质管理办法》和《信息系统工程监理工程师资格管理办法》。北京市在 2002 年 5 月 30 日也颁布了《北京市信息工程监理管理办法》，规定从 2002 年 8 月 1 日起，北京市政府所管理的信息化工程和北京市财政支持的信息化工程从 8 月 1 日开始全部实行监理制，要求专业的 IT 监理公司介入。

所谓 IT 监理，就是在大型信息系统工程建设中引入第三方参与的管理机制。IT 监理在业主授权委托下，依据国家有关法律、法规、技术标准和项目目标、业务需求和质量标准，对承建方提出的技术方案、项目管理活动以及系统设计、开发、集成和实施部署等活动进行全方位、全过程审核、监督和控制，以保证项目在预算范围内按时、按质完成，以保护业主的利益，规避或降低项目的风险。

由上述 IT 监理的职责内容可以看出，引入 IT 工程监理的实质意义在于：

1. 引入专家团队，解决由于知识、经验的不对等（信息解读能力的不对等）造成的信息不对称。2. 通过对具体项目实施过程的监督，在最大程度上解决一些特定的项目活动（具有隐蔽工程特性）可观测性低、信息收集成本过高的问题。

由上可见，引入的 IT 工程监理人员首先应当具备专家的知识、经验素养。如此才不致在与实施者的博弈中落败。与此同时，IT 工程监理人员的职业操守、商业伦理也是不可忽视的问题。

另外，由第三方引出的另外一个问题是：第三方的激励与约束以及如何限制、防止第三方与项目执行者形成“合谋”。这就需要对项目治理的宏观环境，以及有关第三方的合同结构和条款作进一步研究。

引入项目监理，意在解决业主与项目执行者之间的信息不对称，是业主运用制衡项目执行者的一项安排，因此，第三者必须以项目业主的权益为依归。至于第三方如何协调项目各方的利益与立场，属于第三方工作方法的问题。

[返回目录](#)

让信息沟通更简单

作者：北京航空航天大学公共管理学院 杨爱华、王静 摘自：《中国计算机用户》

文档一大摞，图纸满天飞，音像资料一大堆，越来越多的项目信息，让项目成员疲于查找，疲于“靠手工”传递。利用 IT 技术加强项目中信息的管理正日益受到人们的重视。

理论聚焦

信息管理正成为一个新课题

在传统项目管理的九大知识体系的基础上，项目信息管理正超越一般意义上的文档管理，可能成为一个单独的知识体系。当前理论界正在对“是否把信息管理单独列为项目管理的一个新知识体系”的问题进行探讨。

项目信息，指的是在项目实施过程中产生和运用的数据，如表格、图纸、文字、音像资料等与项目有关的所有信息。相比之下，传统文档管理偏重于对纸介质或电子介质的信息的管理。

项目信息管理，是指对项目信息的收集、整理、处理、存储、传递与应用等一系列工作的总称。

与传统意义上的文档管理的区别是，项目信息管理除了管理纸介质或电子介质信息，还包括对项目成员之间传递的口头信息进行管理，是一个更加广泛的概念。

项目过程中的信息有别于其它信息。在项目进行过程中，对信息进行充分交流和分析是至关重要的。

因此，项目管理活动之间，必然需要频繁的信息传递和交流，这就决定了项目信息具有如下特点：量大且分散；信息传递过程多，容易造成失真，或反馈滞后；具有很强的相互共享和相互制约关系。

表 项目管理软件一览

分类	软件名称	特点
高档 项目 管理 软件	P3	P3是Primavera公司提供的项目管理方面的商业软件,适用于任何工程,尤其能控制大型的复杂项目。 P3是基于广义网络计划技术理论编制的,它把软件技术融入到项目管理思想中,不仅涉及到计划进度问题,还充分考虑了资源和投资等因素。 P3中的节点号可以任意编制,处理单个项目的最大工序数达到10万道,并且资源数不受限制,可以对项目的进展情况进行对比,并找到最优的计划方案。 它较先进的管理思想保证了用户在实现基本功能的条件下,还有很多发挥余地。 P3的数据接口功能齐全,既可以输出到传统的dBase数据库、Lotus文件和ASCII格式文件,也可以接收dBase、Lotus格式的数据,还可以通过ODBC与Windows程序进行数据交换,但对用户的专业知识和计算机水平要求较高。
	WorkBench	ABT公司的WorkBench软件可以管理复杂项目。它运行在Windows操作系统下,提供了对项目建模、分析和控制的图形化界面,具有项目管理所需的各种功能,深受工程人员的欢迎。
中小型 项目 管理 软件	Microsoft Project2000	Microsoft Project2000是Microsoft公司的系列产品,它是目前使用比较广泛的一种软件。它在项目计划、资源定义和分配、实时项目跟踪、输出直观易懂的报表及图形等方面,能满足一般项目的需要,可以通过Excel、Access或各种ODBC兼容数据库,存取项目文件等。
	Project Scheduler	Project Scheduler的资源优先设置和资源平衡算法比较实用,利用项目分组,用户可以观察到多项目中的一个主进度计划,并可以分析更新。 数据可以通过工作分解结构、组织分解结构、资源分解结构进行调整和汇总。 Project Scheduler提供了统一的资源跟踪工作表,允许用户根据一个周期的数据,来评价资源成本和利用率。还有详细的“what if”分析功能,通过ODBC连接数据库。

采用计算机技术来进行项目中信息资料的管理,正在成为潮流。

PMIS 指日可待

项目管理信息系统(PMIS)是一种专门对项目信息进行管理的计算机系统。

它采用动态控制原理,对项目整个生命周期所产生的各种数据,及时准确地进行管理,比较实际值与计划值,找出偏差,分析原因,采取措施,从而达到控制效果。

PMIS是基于数据库的信息处理系统。其逻辑结构是由项目中不同功能的子系统,和统一的项目信息数据库构成的集成系统。

PMIS 系统的设计先要进行总体规划设计,然后设计 PMIS 的主要子系统:投资控制子系统、进度计划子系统、成本控制子系统、合同管理子系统、计划数据与实际数据采集与分析子系统,最后设计 PMIS 系统统一的数据结构模型。

20 世纪 80 年代以来,PMIS 得到了快速的发展,一些势力雄厚的企业先后建立了自己的 PMIS 系统。

但是,总的来说,目前 PMIS 系统的发展还是不尽人意。因为大多数项目的生命期不长,而一个完善的 PMIS 的开发需要一、二年的时间。

项目管理软件辅助信息管理

相对于 PMIS,虽然项目管理软件不是一种专门针对信息管理而开发的软件,但是,经过多年发展,目前市场上的项目管理软件不仅产品丰富,应用也比较成熟,因此,目前大部分企业都根据自身情况选择不同类型的项目管理软件,来辅助进行项目信息管理。

项目管理软件功能层次的提高大致经历了三个阶段:

第一层次,也称基本功能,如进度控制、质量管理、费用控制等。这是对基层工作流程的模拟,在一定程度上实现数据共享,减轻了基层项目管理人员的工作强度。

第二层次,此时的软件具有了分析和预测功能。

第三层次,整个项目管理业务与 Internet 结合,实现了项目管理的网络化和虚拟化。目前市场上还没有出现此类软件。

两类项目管理软件纵览

目前国际上常用的项目管理软件根据功能和价格水平,大致可以划分为两个档次(如表所示):

一类是供专业项目管理人士使用的大型项目管理软件,这类软件功能较强,能将项目的组织过程和项目的实施过程进行全面的规划编排,包括工程时间、费用、资源的计划、跟踪和控制功能、报告生成与输出功能以及其它辅助功能,并能同时管理若干个不同的项目。

但其价格很高,主要适合大型复杂的项目,如 Primavera 公司的 P3、Gores 技术公司的 Artemis、ABT 公司 Work Bench、Welcom 公司的 Open Plan 等。

另一类是中小型项目管理软件,主要应用于一些中小型项目。这类软件虽然功能不很齐全,一般只完成项目管理的基本功能或是某一阶段和某一方面任务,如计划安排、人员管理、风险分析等。

但价格较便宜,如 TimeLine 公司的 TimeLine、Scitor 公司的 Project Scheduler、Primavera 公司的 Sure Trak、Microsoft 公司的 Project2000 等。

此外,国内科研单位和一些公司也在不断开发自己的产品。这些软件都能实现基本功能。其差别主要在管理多个项目的能力,处理多个工序的适应能力,界面输出的易操作性,以及数据库的接口能力等方面。

[返回目录](#)

项目办公室的战略规划(连载一)

作/转载者：HAROLD KERZNER

在过去几年期间，企业开始认识到自己积累的项目管理知识也是知识产权，并且必须按照知识产权加以对待。似乎，项目办公室这个概念是公司在收集、分发、和更新知识产权时优选的方法。因为这些知识产权可以影响业务的所有各个方面，所以项目办公室被赋予了额外的责任，包括项目组合管理以及为战略规划过程提供输入。项目办公室可能负责的其它方面包括参照基准的设定、工具的管理以及对项目管理系统方法的遵守等。

关键词：项目办公室、知识产权、战略规划

随着企业认识到项目管理对公司盈利性的有益影响，目前更加强调通过项目办公室概念实现项目的专业化。在形成这种意识之后，伴之而来的是对项目管理和项目办公室的战略规划。仅仅通过在很长的时间阶段内进行项目管理并不能够换取成熟、卓越的项目管理，而实际上，这需要通过项目管理和项目办公室的战略规划实现。

本篇文章将介绍项目办公室战略规划中的三项活动：

- ▶ 确定哪些活动应该划归项目办公室控制；
- ▶ 确定每项活动的相关风险；
- ▶ 了解为克服每项风险可以采取的缓解措施。

一般战略规划工作包括确定未来的定位以及实现该定位的方法。对于项目办公室战略规划而言，通常确定哪些活动应该划归项目办公室负责比确定如何划归要简单。因为，对于每项划归项目办公室管理的活动，都会存在一簇抵制力量，他们最初会认为将这项活动从自己负责的职能部门拿走会危及自己的权利和授权。

企业内通常使用的项目办公室包括三种类型：

职能型项目办公室：该种类型的项目办公室在企业的一个职能领域或一个部门（例如：信息系统）使用。它的主要责任是对关键资源库进行管理，即：资源管理。该种类型的项目办公室可以与其它类型的共存。

客户群项目办公室：该种类型项目办公室的作用是为了实现更好的客户管理和客户沟通。具有共性的客户或项目被归集在一起，以便提高管理水平并改善客户关系。多个客户群项目办公室可以同时并存，并且最终可以按照一个临时组织的形式运作。实际上，从运作方式上讲，该种类型的项目办公室看起来似乎是公司内的公司。

企业项目办公室：该种类型的项目办公室服务于整个企业，并强调企业和战略问题，而不是职能问题。

随后，本篇文章将着重介绍企业项目办公室。

项目办公室：1950-1990

在过去将近 40 年的时间内，项目办公室（或大型项目办公室）一直作为客户群项目办公室在运作，它的人员配置包括分配到特定项目（通常是大型项目）上工作的项目管理人员。航空和国防承包商为了将陆军、空军和海军客户归类，而设立了三个项目办公室。其它一些企业设立项目办公室是为了向大型项目或小型项目提供专门的服务。项目办公室这种方法

的基本思想是通过设立一个专门服务于客户的组织拉近与客户的关系。为此，项目办公室成为组织内的组织，它可以作为一个“实实在在”的组织或一个“虚拟”组织存在，并为特定客户服务。这些所谓的项目中，多数实际上是投资巨大的大型项目，通常会涉及连续多年的政府投资。经常，人们在一个项目上一干就干 10-15 年。

项目办公室的人员各有自己独特的职责分工，但是，基本上作为一个项目管理团队在运作。项目办公室的每一位成员可能需要承担两种不同的责任：主要责任和次要责任。这里讲的次要责任包括，在项目办公室其他人员被调离项目、离开公司或生病时，作为这些人员的后备。因为通常客户支付所有费用，所以当时项目办公室的人数并不十分重要。技术和进度比成本要重要的多。客户希望给项目办公室分派多余的人员。与分派兼职人员承担全职工作所带来的人手不足风险相比，分派全职人员承担项目办公室的工作所发生的人员冗余成本被视为是微不足道的小笔开支。仅有项目办公室的人员接受过项目管理培训并真正了解项目管理。在整个组织内部，项目办公室横向运作，被视为是利润中心，而传统的职能部门被视为是成本中心。在 80 年代，军队和政府部门的成本意识增强。随着项目办公室之外的人员开始接受项目管理培训，项目办公室的人员配置被消减。企业开始要求职能部门经理更好地了解项目管理并与项目经理一起对项目的成败负责。

HAROLD KERZNER，美国俄亥俄州 Baldwin-Wallace 大学

[返回目录](#)

项目办公室的战略规划(连载二)

作/转载者：HAROLD KERZNER

项目办公室：1990-2000

90年代伊始的经济萧条对白领阶层造成严重的影响。管理层对效率和效力的追求迫使他们开始认真地对待非传统管理技术（例如：项目管理）。项目管理开始扩展到非项目驱动领域。项目管理所创造的价值曾经被视为仅适用于航空、国防和重型施工行业。此时，人们意识到这些也适用于其它行业。公认的项目管理优势（参见 Kerzner, 2000）包括：

- ▶ 在保证质量的情况下，可以在更短的时间内使用更少的资源完成更多的工作；
- ▶ 利润率增加；
- ▶ 对范围变更实现更好的控制；
- ▶ 运作更加高效、有效；
- ▶ 客户关系进一步改善；
- ▶ 能够更好地进行风险识别和更好地解决问题；
- ▶ 适用于多种项目（无论项目规模大小）；
- ▶ 质量提高；
- ▶ 权力争斗的现象减少；
- ▶ 信息分享得到改善；
- ▶ 企业能够更好的做出决策；
- ▶ 业务量增加，企业更加具有竞争力；
- ▶ 成为一个方案提供者，而不再局限于简单的部件供应商。

随着项目管理的价值开始凸现，管理层认识到它会对企业利润产生非常巨大的有利影响。这导致管理层得出两项重要的结论：为获得可持续性项目管理发展，项目管理必须融入到企业的激励机制内并与之相匹配；企业对项目管理作为一个职业的认可，是实现绩效最大化的关键。对项目管理专业的认可，促使很多企业将项目管理协会的项目管理专业人士认证作为一项标准，并促使企业认识到项目办公室概念的重要性。企业开始对将由项目办公室监管的各项关键项目管理活动进行认真斟酌，考虑的内容包括：

- ▶ 项目管理战略规划；
- ▶ 项目管理参照基准的设定；
- ▶ 项目管理指导；
- ▶ 持续改进；
- ▶ 问题解决热线；
- ▶ 经验教训文档的保存；
- ▶ 方法和标准；

► 培训和教育；

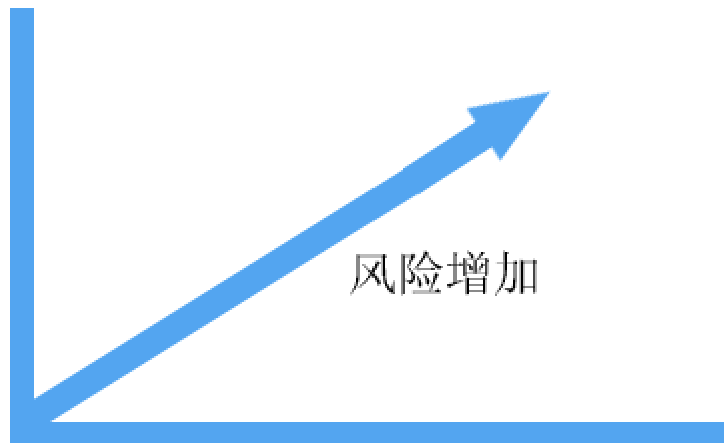
这里的每项活动都各有优点和缺点。其中多数缺点都可以归因于对项目办公室承担新职责的强大抵制。为简便起见，抵制水平可以根据下述定义归为三类：低风险、中等风险和高风险。

► 低风险：很容易被组织接受，权力平衡变化很小。几乎对企业文化没有影响。

► 中等风险：企业文化对此有些抵制，权力平衡可能会发生变化。可以在近期通过较少的努力克服抵制。

► 高风险：存在强大的抵制，一些权力关系肯定会发生变化。为克服抵制，需要强有力的高级管理层的领导和支持。

项目办公室的职责各异。同样，两个项目办公室执行的同样的职责可以具有不同的风险水平。图 1 说明了项目办公室特定职责的典型风险水平。对潜在的执行风险进行评估是一项十分关键的工作。如果首先执行低风险活动，可能会更加容易获得对建立项目办公室的支持。图 1 内列出的低风险活动都是支持项目管理近期工作的运作层面上的活动，而高风险活动与战略规划职责关系更加密切。



低风险

- 指导
- 标准
- 培训
- 干系人管理

中等风险

- 战略规划
- 经验教训文档
- 持续改进
- 执行失败报告

高风险

- ▶ 生产能力规划
- ▶ 基准比较分析
- ▶ 信息分发
- ▶ 可行性研究的制定

HAROLD KERZNER, 美国俄亥俄州 Baldwin-Wallace 大学

[返回目录](#)

项目办公室的战略规划(连载三)

作/转载者：HAROLD KERZNER

项目办公室：2000-至今

随着 21 世纪的来临，项目办公室在公司结构体系内已十分普遍。虽然分配给项目办公室执行的多数活动没有发生变化，但项目办公室又被赋予了两项新的使命：项目办公室负责保管所有与项目管理有关的知识产权，并积极支持企业的战略规划工作。

当今的项目办公室服务于企业，特别是企业的战略规划活动，而不是着重于某个客户。项目办公室摇身一变，变为负责控制项目管理知识产权的企业控制中心。随着组织内部信息量呈指数倍数的上升，这种职责的转变是大势所趋。

在过去 10 年期间，项目办公室带来的收益已经越发一目了然，这包括：

- ▶ 运作的标准化；
- ▶ 公司决策，而不是部门决策；
- ▶ 更好的生产能力规划（即：资源分配）；
- ▶ 更加迅速的取得高质量的信息；
- ▶ 消除或减少公司各门各派的数量；
- ▶ 运作更加高效、有效；
- ▶ 对重组的需求减少；
- ▶ 占用高级领导层宝贵时间的会议次数减少；
- ▶ 工作优先排序更加切合实际；
- ▶ 未来接班人的发展。

所有这些收益都直接或间接与项目管理知识产权有关。为保存项目管理知识产权，项目办公室必须维持一些工具，用以收集信息和向各个干系人分发信息。这些工具包括企业项目管理局域网、项目网站、项目数据库和项目管理信息系统。因为项目管理和企业战略规划工作都需要其中很多这样的信息，所以，必须进行项目办公室战略规划。

项目管理信息系统

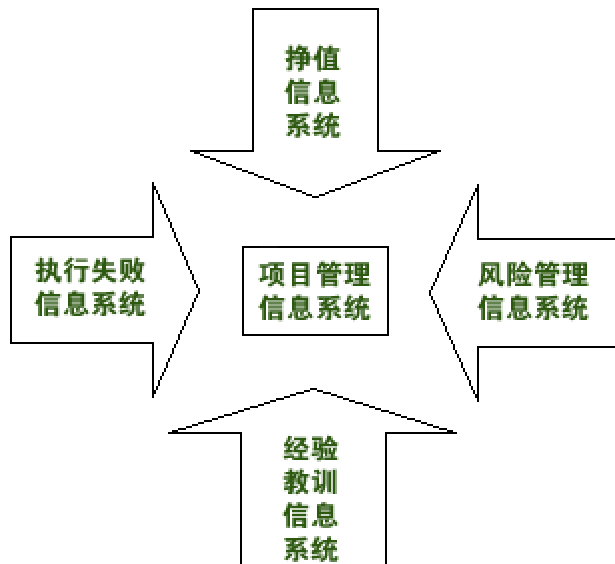
当今的项目办公室作为项目管理知识产权的保护神，就必须设立汇集这些信息的工具和过程。这些信息可以通过四个信息系统收集，具体如图 2 所示。每个信息系统都可以通过公司的局域网进行更新和管理。

挣值测量信息系统几乎是所有项目经理所熟知的。它可以提供充足的信息，回答以下两个问题：项目现在的状态，以及项目未来的结果。

该系统可以获取或计算工作活动的计划值和实际值、实际成本、成本和进度偏差（以小时或美元，和百分比表示）、竣工估算成本、估算竣工时间以及完工百分比和趋势。

第二个信息系统为风险管理提供数据。风险管理信息系统（RMIS）储存与风险相关的数据并允许进行数据的检索。该系统可以为报告的编制提供输入信息，它肩负着存放与项

目风险相关的所有当前和历史信息的重要作用。其中存放的信息包括风险识别文件（通过使用模板文件）、风险定性和定量评估文件、合同可交付成果（如果适用）以及其它风险报告。项目管理办公室将使用该系统的信息，编制提交给高层管理层的报告并检索日常项目管理所需要的信息。通过使用风险管理模板文件，每个项目都可以编制一套标准的报告，用以定期汇报使用，并且能够针对特殊要求编制特殊报告。该信息与失败报告信息系统和经验教训信息系统息息相关。刚才讲到的最后两个系统将在随后两节予以更加详细地描述。 图 2



HAROLD KERZNER，美国俄亥俄州 Baldwin-Wallace 大学

[返回目录](#)