

北京华泰科信科技有限公司

华泰科信项目管理杂志

(第十九期)



北京华泰科信科技有限公司

BeijingHuatai InformationTechnologyCo.,Ltd.

目录

- ❖ 怎样当施工项目经理
- ❖ 施工项目管理的内容与程序
- ❖ 如何进行房地产开发项目的质量管理
- ❖ 建筑施工企业质量管理浅见
- ❖ 精简的项目管理办公室
- ❖ 项目办公室的战略规划(连载七)
- ❖ 项目办公室的战略规划(连载八)

怎样当施工项目经理

作/转载者：李军生

当前我国的经济发展速度日新月异，同时占重要地位的基本建设的步伐也逐年加大。随着西部大开发拉开序幕，我国在基本建设项目上的投资可谓空前巨大；这就要求有一大批素质高、善管理、会经营、懂技术的建设项目管理人才投入战斗。怎样管理好工程，在建设施工中节省资金、降低损耗、节省劳动力保证项目质量目标、进度目标如期实现。也就是怎样成为一个优秀的项目经理；优秀的工程项目管理者。

我认为项目经理至少应该具备下列条件。

1、要有良好的政治素质，有了良好的思想政治素质才能在施工项目的实施过程中坚持正确的经营方向，执行党和国家的方针、路线、政策遵守国家的法律、法规正确处理国家、企业和职工三者之间的关系。

2、具备领导才能是成为一个好的施工项目经理的重要条件，团结友爱、知人善任、用其所长、避其所短，善于抓住最佳时机，并能当机立断，坚决果断地处理将要发生或正在发生的问题，避免矛盾或更大矛盾的产生。具有了这些能力就能更好的领导项目经理部的全体员工，唤起大家的积极性和创造性，齐心协力完成施工项目的建设。

3、掌握熟练的专业技术知识是成为优秀项目经理的必要条件。如果没有扎实的专业知识作后盾，在项目的实施过程中遇到难题或模棱两可的问题就无从下手、手忙脚乱最终导致人力物力上的浪费，甚至造成更大的错误。作为一个好项目经理的同时更要精通本专业各方面的技术知识。在精于本专业各项技术的同时应该有更广泛的知识面，要了解多学科、多个专业的知识，也就是说什么都知道、什么都懂，形成 T 形的知识结构。这样就可以在施工中轻松自如的领导各方面的工作，化解来自各方面的矛盾，顺利完成项目施工任务。

4、有工作干劲、有敬业精神、为人正直、敢于主动承担责任。在工程建设实施的过程中项目经理要接触很多人处理复杂多样的工作也会遇到各种各样的问题，如：施工中遇到技术问题难以解决，经过业主、监理、施工单位多方面的探讨拿不出成熟方案，此时工期紧张需要尽快解决施工方案。这就需要施工方挺身而出，大胆提出设想与业主同心协力解决难题。

5、在培养项目经理的过程中企业就给与实践锻炼的机会，在工程项目中重点从事项目的设计、施工、采购增加知识技能，对项目计划安排、网络计划编排、工程概预算和估算、招投标工作、合同业务、质量检查、技术措施制定及财务结算等工作的目的就是培养具有成熟客观的判断能力及丰富的工程、社会实践经验。具备实践经验后，才能灵活自如的处理可能遇到的实际问题。

6、思维敏捷精力充沛。工程项目施工是一项纷繁复杂的工作，尤其公路工程的施工大部分在没有路的地方，需要多方面考虑，紧密的布置。这需要有强健的体魄和充沛的精力来完成，在遇到突发事件时及时正确快速的处理没有敏锐的思维是不可能作好这方面工作的。有了上述条件就是称职的项目经理了！错，具备上述条件只能说可以当项目经理。一个新的项目从开工建设到竣工决算，怎样管理才会取得最大经济效益。这要看施工项目经理怎样管理这项工程，从那里下手抓管理，以什么为重点，主要控制那些经济指标。这需要项目经理精心的研究学习。

我认为,要想管理好工程,创造最大效益。首先要了解自己作为项目经理,在工程建设中的地位、起到的作用及自身的职责和权利。我国近些年加大了对项目经理的管理力度,下大力气培养项目经理并且对项目经理有了新的要求,在全国实行工程质量项目经理终身负责制。这无疑是对项目经理的管理水平、工作态度和责任心提出考验,也对项目经理自身增加了工作和精神压力。我省遵照国家对项目经理的要求,给予项目经理更详细的管理权,河南省交通厅 2000 年 16 号文件对项目经理的职责、权利做出了详细的规定。其目的就是在给项目经理施加压力的同时创造条件,便于其在工程项目实施过程中的管理工作。项目经理在工程施工的过程中起着重要作用,是施工项目实施过程中所有工作的总负责人,在工程建设过程中起着协调各方面关系、沟通技术、信息等方面的纽带作用,在工程施工的全过程中处于十分重要的地位。因此项目经理在工程实施的进程中不仅要利用自己掌握的知识,灵活自如地处理发生的各种情况。还要团结大家的力量多谋善断,灵活机变、大胆爱才、大公无私、任人唯贤、大胆管理,为企业取得最大的利润。

熟悉自己的工作环境、工作责任、工作职责是搞好项目管理的前提。在一个新的工程项目投标伊始,候选的项目经理就应加入投标小组参加工程投标的全部工作,以便熟悉工程的基本情况。如:项目所在地的地形、地貌,周围的资源情况及本工程与其它工程的关系、地位、对其它工程建设项目的影 响等。

在施工项目进程中,项目经理受承包人的委托完成承包人应当完成的各项工作,对施工现场的施工质量、成本、进度、安全等负全面的责任,这是项目经理重要的责任。工程施工过程中有很多意料不到的问题发生,对于出现的超过自己权限的范围的事件,应当及时向上级有关部门和人员汇报,请示处理方案或者取得自己处理的授权,切勿为了隐瞒一点小问题使事态扩大铸成大错。

项目经理日常工作最为繁忙也是应该最细心的事,当工程发生业主违约或其它需要与业主联系的紧急情况时,要代表承包人向发包人提出要求和通知。项目经理按发包人认可的施工组织设计(或施工方案)和依据合同发出的指令、要求组织施工。在情况紧急且无法与工程师取得联系时,应当采取保证人员生命和工程财产安全的紧急措施,并注意按要求在采取措施后 48 小时内向工程师送交报告。

施工项目展开后项目经理应经常召集技术人员沟通信息,依据施工项目管理规划的具体要求和内容尽可能使经济效益最大化。时刻督促进度、监督质量、依据施工(概)预算、施工图纸等控制工程成本。优化施工方案,排除干扰实现预定目标的同时要准确把握质量、进度、成本三者之间相互制约相互依存的关系保证各工序之间经济、安全、稳定、高效的运行。

作为一个项目经理要实现工程利润最大化,在保证进度目标、质量目标、成本目标实现的同时更要注重在合同管理中的工程索赔问题。80 年代我国引入国外工程管理的先进经验科学施工、精干队伍。80 年代末 90 年代初我国已经有了自己的一套管理方法但还不太成熟,现在走进 21 世纪我们已经拥有了自己的管理方式和方法并引入国际咨询工程师联合会通用条款即“FIDIC”条款。此条款经过数次的修订现在正日臻完善,其中工程索赔占重要地位。现在国际建筑市场中的工程索赔已经是一种正常的现象,并且受到各个承包商的高度重视。但在国内由于受到我国经济体制的影响,在工程施工中承包商不敢索赔和不董索赔的现象很多。索赔是一种正常的行为,当前科技发展迅速许多新技术、新方法的不断应用加大了工程施工的难度,在设计过程中难免出错。在设计变更导致工程费用的变化等是引起工程索赔的原因。并且这种行式以慢慢被我国所接受,所以在工程项目实施过程中要建立一支精

干的、专业的索赔小组，专职处理此类事务，这个小组的存在会为承包商争取相当丰厚的利润。项目经理具有良好的素质和熟练的项目施工管理、经营技巧，可以为企业创造丰厚的利润。我国是世界发展中国家相对于发达国家还有很大差距，单单指公路行业来说发达的美国所拥有的总里程就是我国的四倍之多。说以今后在很长的一段时间内要靠我们这些年轻的建设者去努力拼搏，奋力赶上。基础设施建设还有很长的路要走，所以我们要积极努力学习、在实践中锻炼自己，成长为一名优秀的项目经理更多的为国家和社会做出自己的贡献，实现自身的人生价值和社会价值。

[返回目录](#)

施工项目管理的内容与程序

作/转载者：中国工程建设网

施工项目是指企业自工程施工投标开始到保修期满为止的全过程中完成的项目。施工项目管理是企业运用系统的观点、理论和科学技术对施工项目进行的计划、组织、监督、控制、协调等全过程管理。

项目管理的内容与程序要体现企业管理层和项目管理层参与的项目管理活动。项目管理的每一过程，都应体现计划、实施、检查、处理的持续改进过程。

企业法定代表人向项目经理下达“项目管理目标责任书”确定项目经理部的管理内容，由项目经理负责组织实施。项目管理应体现管理的规律，企业利用制度保证项目管理按规定程序运行。

项目管理的内容主要包括：编制“项目管理规划大纲”和“项目管理实施规划”，项目进度控制，项目质量控制，项目安全控制，项目成本控制，项目人力资源管理。项目材料管理；项目机械设备管理，项目技术管理，项目资金管理，项目合同管理，项目信息管理，项目现场管理，项目组织协调，项目竣工验收，项目考核评价和项目回访保修。

项目管理的程序主要有：编制项目管理规划大纲，编制投标书并进行投标，签订施工合同，选定项目经理，项目经理接受企业法定代表人的委托组建项目经理部，企业法定代表人与项目经理签订“项目管理目标责任书”，项目经理部编制“项目管理实施规划”，进行项目开工前的准备，施工期间按“项目管理实施规划”进行管理，在项目竣工验收阶段进行竣工结算、清理各种债权债务、移交资料和工程，进行经济分析，做出项目管理总结报告并送企业管理层有关职能部门，企业管理层组织考核委员会对项目管理工作进行考核评价并兑现“项目管理目标责任书”中的奖惩承诺，项目经理部解体，在保修期满前企业管理层根据“工程质量保修书”的约定进行项目回访保修。

一、项目管理规划

项目管理规划分为项目管理规划大纲和项目管理实施规划。

(1) 项目管理规划大纲

该大纲是指由企业管理层在投标之前编制的，旨在作为投标依据、满足招标文件要求及签订合同要求的文件。根据我国《建设工程项目管理规范》要求，项目管理规划大纲主要包括：

- 项目概况；
- 项目实施条件分析；
- 项目投标活动及签订施工合同的策略；
- 项目管理目标；
- 项目组织结构；
- 质量目标和施工方案；

工期目标和施工总进度计划;
成本目标;
项目风险预测和安全目标;
项目现场管理和施工平面图;
投标和签订施工合同;
文明施工及环境保护。

(2) 项目管理实施规划

该规划是在开工之前由项目经理主持编制的,旨在指导施工项目实施阶段管理的文件。根据我国《建设工程项目管理规范》要求,项目管理实施规划应包括下列内容。

工程概况。包括:工程特点;建设地点及环境特征;施工条件;项目管理特点及总体要求。

施工部署。包括:项目的质量、进度、成本及安全目标;拟投入的最高人数和平均人数;分包计划,劳动力使用计划,材料供应计划,机械设备供应计划;施工程序;项目管理总体安排。

施工方案。包括:施工流向和施工顺序;施工阶段划分;施工方法和施工机械选择。安全施工设计;环境保护内容及方法。

施工进度计划。应包括施工总进度计划和单位工程施工进度计划。

a. 施工总进度计划应依据施工合同、施工进度目标、工期定额、有关技术经济资料、施工部署与主要工程施工方案等编制。施工总进度计划的内容应包括编制说明,施工总进度计划表,分期分批施工工程的开工日期、完工日期及工期一览表,资源需要量及供应平衡表等。

b. 单位工程施工进度计划的编制依据包括:项目管理目标责任书,施工总进度计划,施工方案,主要材料和设备的供应能力,施工人员的技术素质及劳动效率,施工现场条件、气候条件、环境条件,已建成的同类工程实际进度及经济指标。单位工程施工进度计划的内容应包括编制说明、进度计划图、单位工程施工进度计划的风险分析及控制措施。

资源供应计划。包括:劳动力需求计划;主要材料和周转材料需求计划;机械设备需求计划;预制品订货和需求计划;大型工具、器具需求计划。

施工准备工作计划。包括:施工准备工作组织及时间安排;技术准备及编制质量计划;施工现场准备;作业队伍和管理人员的准备;物资准备;资金准备。

施工平面图。包括:施工平面图说明;施工平面图;施工平面图管理规划。

技术组织措施计划。包括:保证进度目标的措施;保证质量目标的措施;保证安全目标的措施;保证成本目标的措施;保证季度施工的措施;保护环境的措施;文明施工措施。各项措施应包括技术措施、组织措施、经济措施及合同措施。

项目风险管理。包括:项目风险因素识别一览表;风险可能出现的概率及损失值估计;风险管理要点;风险防范对策;风险责任管理。

信息管理。包括:与项目组织相适应的信息流通系统;信息中心的建立规划;项目管理软件的选择与使用规划;信息管理实施规划。

技术经济指标分析。包括:规划的指标;规划指标水平高低的分析和评价;实施难点的对策。

二、项目经理责任制

企业在进行施工项目管理时,要处理好企业管理层、项目管理层与劳务作业层的关系,实行项目经理责任制,在“项目管理目标责任书”中明确项目经理的责任、权力和利益。企业管理层还应制定和健全施工项目管理制度,规范项目管理;加强计划管理,保持资源的合理分布和有序流动,并为项目生产要素的优化配置和动态管理服务;对项目管理层的工作进行全过程指导、监督和检查。

项目管理层要做好资源的优化配置和动态管理,执行和服从企业管理层对项目管理工作监督检查和宏观调控。企业管理层与劳务作业层签订劳务分包合同;项目管理层与劳务作业层建立共同履行劳务分包合同的关系。

根据企业法定代表人授权的范围、时间和内容,项目经理对开工项目自开工准备至竣工验收,实施全过程、全面管理。项目经理代表企业实施施工项目管理。贯彻执行国家法律、法规、方针、政策和强制性标准,执行企业的管理制度,维护企业的合法权益,履行“项目管理目标责任书”规定的各项任务。

三、施工项目目标控制

(1)进度控制

项目进度控制以实现施工合同约定的竣工日期为最终目标,建立以项目经理为责任主体,由子项目负责人、计划人员、调度人员、作业队长及班组长参加的项目进度控制体系。可按单位工程分解为交工分目标,可按承包的专业或施工阶段分解为完工分目标,亦可按年、季、月计划期分解为时间目标。

项目经理部进行项目进度控制的程序如下。

根据施工合同确定的开工日期、总工期和竣工日期确定施工进度目标,明确计划开工日期、计划总工期和计划竣工日期,并确定项目分期分批的开工、竣工日期。

编制施工进度计划。施工进度计划根据工艺关系、组织关系、搭接关系、起止时间、劳动力计划、材料计划、机械计划及其他保证性计划等因素综合确定。

向监理工程师提出开工申请报告,并按监理工程师下达的开工令指定的日期开工。

实施施工进度计划,应及时进行调整出现进度偏差时,并不断预测未来进度状况。

全部任务完成后进行进度控制总结并编写进度控制报告。

(2)质量控制

项目质量控制坚持“质量第一,预防为主”的方针和“计划、执行、检查、处理”循环工作方法,不断改进过程控制,按2000版GB/T19000族标准和企业质量管理体系的要求进行,满足工程施工技术标准和发包人的要求。

项目质量控制因素包括人、材料、机械、方法、环境。质量控制按下列程序实施:

确定项目质量目标;

编制项目质量计划;

实施项目质量计划，包括施工准备阶段质量控制，施工阶段质量控制和竣工验收阶段质量控制。

(3) 安全控制

项目安全控制必须坚持“安全第一、预防为主”的方针。项目经理部应建立安全管理体系和安全生产责任制。安全员持证上岗，保证项目安全目标的实现，项目经理是项目安全生产的总负责人。项目经理部根据项目特点，制定安全施工组织设计或安全技术措施，根据施工中人的不安全行为，物的不安全状态，作业环境的不安全因素和管理缺陷进行相应的安全控制。

项目安全控制遵循下列程序：

确定施工安全目标；

编制项目安全保证计划；

项目安全计划实施；

项目安全保证计划验证；

持续改进；

兑现合同承诺。

(4) 成本控制

工程成本是工程价值的一部分。建筑安装工程的价值是由已消耗生产资料的价值(原材料费、燃料费、动力费、设备折旧费等)、劳动者必要劳动所创造的价值(工资等)和劳动者剩余劳动所创造的价值(税收、利润等)3部分组成。其中前两部分构成建筑安装工程的成本。

项目成本控制包括成本预测、计划、实施、核算、分析、考核、整理成本资料与编制成本报告。项目经理部对施工过程中发生的、在项目经理部管理职责权限内能控制的各种消耗和费用进行成本控制。项目经理部承担的成本责任与风险在“项目管理目标责任书”中明确。企业建立和完善项目管理层作为成本控制中心的功能和机制，并为项目成本控制创造优化配置生产要素，实施动态管理的环境和条件。

建立以项目经理为中心的成本控制体系，按内部各岗位和作业层进行成本目标分解，明确各管理人员和作业层的成本责任、权限及相互关系。

成本控制应按下列程序进行：

企业进行项目成本预测；

项目经理部编制成本计划；

项目经理部实施成本计划；

项目经理部进行成本核算；

项目经理部进行成本分析并编制月度及项目的成本报表，按规定存档。

a. 成本计划。编制成本计划是进行成本控制的前提，没有成本计划，就不可能有效地控制成本，也无法进行成本分析工作。

要编好成本计划，首先应以先进合理的技术经济定额为基础，以施工进度计划、材料

供应计划、劳动工资计划和技术组织措施计划等为依据,使成本计划达到先进合理,并能综合反映上述计划预期的经济效果。编制成本计划,还要从降低工程成本的角度,对各方面提出增产节约的要求。同时要严格遵守成本开支范围,注意成本计划与成本核算的一致性,从而正确考核和分析成本计划的完成情况。

b. 成本计划实施控制。工程成本控制,是在施工过程中按照一定的控制标准,对实际成本支出进行管理和监督,并及时采取有效措施消除不正常消耗,纠正脱离标准的偏差,使各种费用的实际支出控制在预定的标准范围之内,从而保证成本计划的完成和目标成本的实现。

成本控制按工程成本发生的时间顺序,可划分为事前控制、过程控制和事后控制3个阶段。

成本的事前控制是指在施工前对影响成本的有关因素进行事前的规划,是成本形成前的成本控制。

成本的过程控制是指在施工过程中,对成本的形成和偏离成本目标的差异进行日常控制。

成本的事后控制是成本形成后的控制,是指在施工全部或部分结束后,对成本计划的执行情况加以总结,对成本控制情况进行综合分析和考核,以便采取措施改进成本控制工作。

c. 成本分析。成本分析的基本任务是通过成本核算、报表及其他有关资料,全面了解和掌握成本的变动情况及其变化规律,系统研究影响成本升降的各种因素及其形成的原因,借以揭示经营中的主要矛盾,挖掘和动员企业的潜力,并提出降低成本的具体措施。

四、施工现场管理

应认真搞好施工现场管理,做到文明施工、安全有序、整洁卫生、不扰民、不损害公众利益。承包人项目经理部负责施工现场场容文明形象管理的总体策划和部署;各分包人在承包人项目经理部的指导和协调下,按照分区划块原则,搞好分包人施工用地区域的场容文明形象管理规划,严格执行,并纳入承包人的现场管理范畴,接受监督、管理与协调。施工现场场容规范化建立在施工平面图设计的科学合理化和物料器具定位管理标准化的基础上。根据承包人企业的管理水平,建立和健全施工平面图管理和现场物料器具管理标准,为项目经理部提供场容管理策划的依据。由项目经理部结合施工条件,按照施工方案和施工进度计划的要求,认真进行施工平面图的规划、设计、布置、使用和管理。

项目经理部应根据《环境管理系列标准》(GB/T24000-ISO14000)建立项目环境监控体系,不断反馈监控信息,采取整改措施。

五、施工项目合同管理与信息管理

(1) 合同管理

施工项目的合同管理包括施工合同的订立、履行、变更、终止和解决争议。

发包人和承包人是施工合同的主体,其法律行为应由法定代表人行使。项目经理按照承包人订立的施工合同认真履行所承接的任务,依照施工合同的约定,行使权利,履行义务。项目合同管理包括相关的分包合同、买卖合同、租赁合同、借款合同等的管理。施工合同和分包合同必须以书面形式订立。施工过程中的各种原因造成的洽商变更内容,以书面形式签订,并作为合同的组成部分。订立施工合同的谈判,应根据招标文件的要求,结合合同实施

中可能发生各种情况进行周密、充分的准备，按照缔约过失责任原则，保护企业的合法权益。

订立施工合同应符合下列程序：

接受中标通知函；

组成包括项目经理的谈判小组；

草拟合同专用条件；

谈判；

参照发包人拟定的合同条件或施工合同示范文本与发包人订立施工合同；

合同双方在合同管理部门备案并缴纳印花税。

(2) 信息管理

项目信息管理旨在适应项目管理的需要，为预测未来和正确决策提供依据，提高管理水平。项目经理部应建立项目信息管理系统，优化信息结构，实现项目管理信息化。项目信息包括项目经理部在项目管理过程中形成的各种数据、表格、图纸、文字、音像资料等。项目经理部应负责收集、整理、管理本项目范围内的信息。项目信息收集应随工程的进展进行，保证真实、准确。

项目经理部应收集并整理下列信息：

法律、法规与部门规章信息、市场信息、自然条件信息；

工程概况信息，包括工程实体概况、场地与环境概况、参与建设的各单位概况、施工合同、工程造价计算书；

施工信息，包括施工记录信息、施工技术资料信息；

项目管理信息。

项目信息管理系统应方便项目信息输入、整理与存储；有利于用户提取信息；能及时调整数据、表格与文档；能灵活补充、修改与删除数据。

六、施工项目组织协调

组织协调旨在排除障碍、解决矛盾、保证项目目标的顺利实现。分内部关系的协调、近外层关系的协调和远外层关系的协调。

组织协调包括：人际关系，组织机构关系，供求关系，协作配合关系。根据在施工项目运行的不同阶段中出现的主要矛盾对组织协调的内容做动态调整。

[返回目录](#)

如何进行房地产开发项目的质量管理

作/转载者：杨光清

如何进行房地产开发项目的质量管理近十年以来，房地产开发项目如雨后春笋蓬勃发展，庞大的市场需求成就了一大批开发商，也使一些初入地产界的大佬们由于未掌握地产开发规律导致开发出来的产品不被市场认同，频于倒闭的边缘。是什么原因导致这种截然不同的结局呢？答案只有一个：由于产品的质量差而导致房产商倒闭。

这里的质量是一个广义上的“质量”，它包括：地块地段选择质量、可行性研究质量、项目前期策划质量、设计质量、工程实施质量、物业管理质量等。

下面就如何提高房地产开发项目的产品质量提出个人的想法。

房地产开发项目的生命周期为：前期可行性研究——产品策划——设计——实施——交付等五大阶段。作好这五大阶段的工作，使每一阶段都能提交符合市场需要、客户满意的产品，对房地产开发项目来说是至关重要的，也是关系到成败的根本。

一、目前房地产开发项目的问题

在房地产项目开发中我们普遍忽视开发前期项目可行性研究阶段、策划阶段、设计阶段的质量管理，而把主要精力放在施工阶段。如果靠获取项目施工实施的施工单位，这固然是必要的，但我们作为建设方，以项目而成立的团队，这种思维就应该改变。当开发项目进行到施工阶段时，产品策划、市场定位、目标客户群、项目的设施配套均已确定，规划设计方案、技术方案和设计图纸都已经审查通过，假如产品策划、市场定位、目标客户群、项目的设施配套均已审核，规划设计方案、技术方案和设计图纸不是最优，很难保证工程项目的整体投资效益。

有的房地产开发商片面地把可行性研究报告视为可批性报告，支付前期可行性报告咨询费用标准远远低于市场的收费标准。使得承担可行性研究报告编制的咨询单位，很少进行深入的市场调查(宏观、中观、微观调查)、对调查结果深入进行分析和对规划方案、户型、景观方案等进行多方案比选。在设计阶段也因为有的开发商业主片面过低支付设计费用，从而影响设计人员进行精心设计的积极性，这一问题已严重影响了开发项目的产品质量。

二、房地产开发项目的前期工作

房地产开发项目前期工作，主要是指项目建议书、可行性研究报告、项目开发的产品策划等。前期工作的质量是整个工程房地产项目的关键。房地产项目的地段选择、规模、规划方案的内容、户型构成、潜在目标客户分析、客户购买的心理分析、配套设施水平分析、开发项目的技术含量分析、风险分析、财务、经济效益和社会效益等是否深入全面，各项数据是否符合实际，直接决定着拟开发项目的前途和命运。个人建议从如下几点作手：

1、建立开发项目质量管理责任制。项目负责人是开发项目质量的全权负责人，必须亲自抓质量工作。大型开发项目还可设项目质量经理。质量经理的职责是：根据投资人项目开发战略，市场定位目标，负责编制开发项目质量计划，并组织实施；按质量计划规定，跟踪、督促、检查项目质量计划执行情况，特别是主要质量控制点的验证、检查和评审活动；对发现重大的管理方面或技术方面的质量问题，组织研究解决，向项目团队负责人报告；编制项目质量报告，报上级质检部门和项目经理。项目质量经理对质量的监督检查，不能代替

项目其它岗位的质量职责,项目各个经理、专业负责人、各部室、各专业人员各自均应完成自己应负的质量责任,项目质量才能有保证。

2、制定开发项目的质量计划。充分了解项目投资人开发项目的战略决策和质量政策,了解和掌握项目的特点,熟悉地产行业动态走势,明确咨询成果的质量目标和质量标准;熟悉咨询企业的质量管理体系文件,根据项目组织结构的特点,决定如何应用企业的质量管理体系。如是独立的开发项目团队,就应对开发企业的质量管理体系进行适当调整,把质量目标进行层层分解,按质量计划和实施步骤层层落实,一直落实到末端。每一层次职责、权限、资源分配以及保证质量的措施都予以明确。质量管理计划要简明扼要,重点突出,具有可操作性。

3、建立开发项目前期工作成果的质量评审制度。建立评审制度是保证和提高开发项目前期成果质量的重要手段,采用德尔非法进行评审,吸取更多专家的知识 and 智慧,可以及时发现问题,优化前期工作成果。对项目咨询公司提供的项目咨询工作完成以后,开发商项目团队要求咨询公司先组织本项目人员对项目咨询成果进行自我评审,然后再进行内部评审。内部评审完成后,咨询成果才能提交给委托方,建设方项目经理可邀请有关专家对咨询成果进行评审和完善,并形成相应记录文件,以提高投资效益。在开发项目的前期咨询单位选择上,应严格把关,现在相当数量的咨询公司似乎喜欢给业主提定性分析报告而很少进行定量分析(包括财务分析),分析后没有结论,往往要业主根据只有定性思路去作判断,去决策。其实这是由于业主的咨询委托服务范围所致。首先,作定性和定量相结合的调查与分析,一是费用高,二是业主对该项工作认识不足,舍不得出钱,三是相当数量的咨询公司人员配置达不到作定量与定性相结合咨询要求。不过,作为进入WTO的大国,我们的管理要与世界接轨,照目前这种凭感觉上开发项目的作法,在不久将会成为历史。

三、设计阶段的质量控制

1、方案设计阶段在房地产开发项目中,前期的可行性研究报告、市场调查、开发项目的产品策划定位,是后来作为规划方案设计的依据。作为房地产投资人,他投开发项目的根本目的是获得效益(经济效益和社会效益),因此,作为房地产开发商最好是请一个全程策划的咨询公司。在咨询公司得出较为科学的项目开发产品定位后,应该参与到后一阶段的规划方案设计。开发商在寻找规划规划方案设计单位时也要对规划方案设计的单位业绩进行综合考察,因为规划方案设计是一个创造性的工作。根据一些工程方案设计的经验教训,建议开发商根据楼盘的策划定位,选择三家具有相应实力的规划设计单位进行方案设计,在都有意向作该项目的几家方案设计单位作设计前,请作本项目咨询公司相关人员对方案设计单位进行项目可行性研究、产品市场定位的介绍讲解,设计人员在此基础上进行规划方案设计。这就叫作承上启下,在方案设计过程中,作为业主尽量不要对方案设计人员指手划脚,不要随意干涉,让设计师尽情发挥。在几家都拿出不同方案后,由建设方组织相关专家讨论会,评选出最优的初步规划方案。建设方再与作出最优方案的初步设计单位签订合同,在此基础上进行细化,作出报批方案。

2、施工图设计阶段 施工图设计是在开发项目的规划方案审查通过的基础上进行的,因此,规划方案是作项目初步设计的设计依据。工程设计一般按初步设计、施工图设计两个阶段进行。技术上复杂的特大型项目可按初步设计、技术设计和施工图设计三个阶段进行。二阶段设计和三阶段设计,是我国工程设计行业长期形成的基本工作模式,各阶段的设计成果包括设计说明、技术文件(图纸)和经济文件(概预算),其目的是通过不同阶段设计深度的控制保证设计质量。

(1) 开发项目的设计阶段质量控制方法。正确地编制设计任务书,设计任务书应以项目前期的策划定位、批准的规划设计方案、以往工程设计的历史记录和编写人的经验为依据进行编写。为了有效地控制设计质量,就必须对设计进行质量跟踪,定期对设计文件进行审核。在设计过程中和阶段设计完成时,开发商的项目设计主管人员应以设计招标文件(含设计任务书、地质勘察报告等)、设计合同、政府有关批文、各项技术规范、气象、地区等自然条件及相关资料为依据,对设计文件进行深入细致的审核。在审查过程中,特别要注意过分设计和不足设计两种极端情况。过分设计,导致经济性差;不足设计,存在隐患或功能降低。

(2) 建立设计经理质量责任制。开发商设计主管人员在项目经理的领导下,对设计过程进行管理,监督检查建设方各专业工程师对专业设计中执行公司的质量体系文件情况,确保设计产品和服务满足合同规定的质量要求,组织设计策划,并将策划结果编入设计计划;根据项目计划、项目质量计划和设计计划的规定,对设计过程进行控制;负责各专业之间的衔接;负责组织设计各专业的综合技术方案的审查和协调,确保综合技术方案的合理性;负责组织或监督检查设计各阶段的设计评审和设计验证;负责控制设计变更,按设计更改控制程序按规定进行控制;对设计关键控制点进行检查,亲自组织或检查对设计质量有重大影响的活动和设计文件。

(3) 明确建设方各专业工程师的监控设计质量的职责。建设方各专业工程师要编写专业设计任务书,明确各阶段设计的细度和深度以及体现项目特点的设计要求。作为建设方对设计监控一般都按专业监控,实行专业和项目组相结合的矩阵方式管理,要求设计单位的各专业部室和项目组与建设方相关专业人员和项目部形成对应衔接的工作关系,建设方相关人员对设计质量都负有管理和控制的职责。并采取措施对专业的设计过程实施有效的控制;要求设计单位为项目派遣符合资格要求的专业负责人和各级设计人员,保证项目具有足够质量和数量的人力资源,以确保设计质量;负责确定设计中采用的专业技术方案,对设计专业技术方案的先进性、可靠性、合理性负责;组织或参加设计各阶段设计输入、输出、成品的评审或验证。

四、施工阶段的质量控制

施工是开发项目形成实体的过程,也是决定最终产品质量的关键阶段,要提高开发项目的工程质量,就必须狠抓施工阶段的质量控制。工程项目施工涉及面广,是一个极其复杂的过程,影响质量的因素很多,使用材料的微小差异、操作的微小变化、环境的微小波动,机械设备的正常磨损,都会产生质量变异,造成质量事故。工程项目建成后,如发现质量问题又不可能像一些工业产品那样拆卸、解体、更换配件,更不能实行“包换”或“退款”,因此工程项目施工过程中的质量控制,就显得极其重要。

1、 房地产项目施工前准备阶段质量管理。

(1) 明确质量目标 房地产开发项目的质量目标确定与项目投资人的开发项目战略和产品策划定位有关,同时与项目的进度控制、成本控制处于一个相同优先级。因此,项目开发的质量目标必须适合项目本身的特点。目标过低,会对项目带来伤害,失去市场竞争力;过高会造成投入成本加大,综合开发绩效降低。上述两方面都不是开发商的本意。那么,如何准确地确定质量目标?首先,要进行质量投入的收益和费用分析,在项目投资人和项目团队中增强质量成本认识,要树立开发项目全寿命周期成本观念。适当增加项目的一致成本,减少非一致成本;适当增加预防成本,大力降低事故成本。

(2) 制定项目建设实施的质量管理计划 在确定了项目建设质量目标后, 制定出实现质量目标的措施和方法, 正确的使用计划编制的输入、工具和技术(质量基准计划、流程图、坚持设计样板带路、准确的使用质量标准)编制切实可行的质量计划。明确项目团队的相关质量责任, 项目经理对项目质量管理负责, 项目质量经理具体对项目质量负责, 项目团队各专业工程师对项目质量的规范负责, 实施单位承担对项目的结果负责。

(3) 质量保证 质量保证就是实施质量计划, 增强项目投资人、项目最终用户项目质量的信心。如, 开发项目工程建设严格实行招投标制和建设监理制, 委托有资格的监理单位对中标的施工单位资质进行核查, 使施工单位的资质等级与承揽的工程项目要求相一致, 对施工人员素质和人员结构进行监控, 使参与施工的人员技术水平与工程技术要求相适应; 在标前举行标前说明会, 在会上开发商公开讲明本开发项目的质量目标, 进度目标, 成本控制目标以及招标条件, 作到江太公钓鱼——愿者上钩; 对施工组织设计和质量计划进行审查; 对进场的原材料、构配件和设备进行监控; 对施工机械设备的选择, 应考虑施工机械的技术性能、工作效率、工作质量和维修难易、能源消耗以及安全、灵活等方面对施工质量的影响与保证; 组织由设计单位和施工单位参加的设计交底和设计会审会议; 检查施工单位是否建立和健全了质量管理体系等。

(4) 开发项目建设的施工过程质量控制 项目施工过程中的质量控制, 实际就是程序控制和过程偏差控制。在房地产开发项目的建设过程中的过程控制就是对施工单位的工作过程和阶段性成果与原合同所界定的工作范围进行比较, 找出工作范围在执行中的偏差; 运用合同确定的质量标准、施工图及设计总说明与实际工作成品和半成品进行比较, 找出偏差; 运用经批准的施工方案、施工作业顺序与实际工作过程顺序进行比较找出偏差; 运用抽查、巡查、普查等手段对整个作业过程进行跟踪, 得出施工单位现场项目部是按现阶段施工顺序、方法、质量标准继续作业还是进行整改的意见和建议。以此确保工程的工作过程质量, 只有确保了过程质量, 才能确保产品的最终质量。在过程控制中需要用到的工具和技术有: 检查、绘制动态过程控制图和施工作业流程图。

在实际工作中我们可以委托项目监理单位对施工单位质量管理体系的实施状况进行监控; 监督检查在工序施工过程中的施工人员、施工机械设备、施工方法、工艺或操作是否处于良好状态, 是否符合保证质量的要求; 做好设计变更的控制工作; 做好施工过程中的检查验收工作; 做好工程质量和质量事故的处理, 当出现不合格产品时, 应要求施工单位采取措施予以整改, 并跟踪检查, 直到合格为止; 当施工现场出现质量异常情况, 又未采取有效措施、隐蔽作业未经检验而擅自封闭、未经同意擅自修改设计图纸、使用不合格原材料或构配件时, 应下达停工指令, 纠正后下达复工指令; 要对工程材料、混凝土试块、受力钢筋等实行取样送检制度; 对从事计量作业的操作人员技术水平进行审核, 对其计量作业结果进行评价和确认。 结论:

在项目开发建设中实施质量计划, 关键是加强质量预防措施的实施, 适当增加预控成本(一致质量成本), 大力减少返工成本(非一致质量成本)。按现代项目管理理念: 高质量是计划出来的, 而非检查出来的, 如是检查出来的, 就势必增大不一致成本, 其实就是加大了质量投入。这对开发商是非常不利的。同时也降低了开发项目本应取得的经济效益。

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管理的有效性。

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](#)

精简的项目管理办公室

作/转载者：何英

最近受朋友之托，给一家规模不大的企业做咨询。

这家公司人数不足一百，年销售额×亿左右，应该说经营情况是不错的。咨询前听老总介绍情况，总结下来就是：项目多是以软件为主的；公司小；项目多而周期短；公司主要问题是流程不清楚，管理不规范。但在沟通期间，发现他们虽然有一些流程方面的问题，但还有一些有更深层次的问题，或者说是其它层面上的原因的。

咨询初期主要是与研发项目负责人，公司的副总接触。对公司项目的情况有了进一步的了解。公司接项目的数量，何种难度的项目，项目的周期等等都是由老总一个人说了算。项目大多非常急，项目经理接到项目时就知道这是一个绝对无法按时并且保证质量完成的项目，但是延时就意味着丢失市场，于是研发人员往往在需求不明确的时候就已经开始 coding。在项目 deadline 时，项目组提交出一个质量无法保证的系统，然后就是不断的修 bug，不断的升级版本。

这不由让我产生了这样一个想法，帮助他们建立一个精简的项目管理办公室。创建一个项目管理办公室只在它能够为公司带来效益的基础上才具有必要性。如果这个公司已经能够清楚的认识：正在进行的每个项目；每个项目以及项目之间的发展状况（根据项目的范围，时间，成本和资源）；每个项目的优先级，那就完全没有必要建立项目管理办公室。就是说，如果项目都获得成功并且客户都对项目的结果感到满意，那就完全没有必要花精力在项目管理办公室上。分析一下该公司的情况：

项目的启动：完全根据市场的需要，项目的 deadline 的制订没有真正听取项目组或项目技术负责人的意见，对项目中可能所遇到的技术难点，资源不足等等可能导致项目延期和项目质量差的因素没有考虑。

几个项目间的协调：“救火式”的协调方式，哪个项目急，哪个项目在客户层面上出问题，那么项目资源的调配马上就应以该项目为最高优先级，往往影响了其它正在进行的项目，造成项目非正常延期，于是恶性循环就开始了。

单个项目的协调和控制：由项目经理负责，但项目经理对项目的 deadline 没有任何实质的发言权，只能根据公司已经决定的项目 deadline 倒推出项目进度，造成的直接结果是：要么项目延期；要么交出的软件 bug 不断；要么开发人员常年加班，最终人员流失。

项目收尾：由于项目延期或项目交付物的质量问题，最后一笔项目款到帐的日子遥遥无期，造成对项目组的考核永远是“差”；项目的维护工作没有终结，在短时间拼搭出的不合理的系统架构为日后的软件维护，以及客户需求的增加带来无穷无尽的隐患。

由此可见，除了进行持续的改进软件研发过程以外，为保证公司立项审批，项目进度安排的合理性，为保证项目经理能在项目立项初期就参与项目进度，项目范围的制订，建立一个项目管理办公室是必要的。

根据公司的实际情况，这个办公室的形式可能是非正式的，但其角色和职责的定义必须是严格的。

通常项目管理办公室是分三个阶段演进的：项目支持办公室，项目支持办公室，项目/

项目群管理办公室。每个阶段的特征如下表。

项目管理办公室	特征
阶段 1： 项目支持办公室	<ul style="list-style-type: none"> + 作为跨项目和项目群的信息交换中心 + 开通了项目和项目群经理与组织之间的沟通通道 + 协助消除项目和项目群之间的冲突和重复劳动 + 协助使用商业战略校准项目和项目群 + 在项目和项目群管理实践中，给予经理们以指导和专家意见
阶段 2： 项目/项目群办公室	<ul style="list-style-type: none"> + 提供项目支持办公室的一切职能 + 提供项目的活动分析和报告，如状态报告，问题管理 + 为客户和管理提供项目信息“仪表盘” + 基于更结构化的方法论，为项目和项目群经理提供顾问和指导 + 审核项目和项目群
阶段 3： 项目/项目群管理办公室	<ul style="list-style-type: none"> + 提供项目/项目群办公室的一切职能以及统管项目和项目群管理的所 有方面 + 确定和公布被采用的方法论 + 为项目和项目群管理确定和提供工具 + 指派项目和项目群经理去使用它们 + 确保使用商业战略来部署项目和项目群

对于规模不大的公司来讲，信息的交流渠道是畅通的，不困难的，硬性的增加一个信息交汇的节点只会造成不必要的浪费，加大管理内耗。所以，参考项目管理办公室的第一、二阶段的特征，将项目管理办公室的职责定义为：

使用商业战略审批项目、校准项目

确定项目优先级

根据项目优先级协助消除项目之间的冲突和重复劳动

提供项目的活动分析和报告，如状态报告，问题管理

为客户和最高层管理者提供准确的项目信息

在项目管理实践中，给予经理们以指导和专家意见

根据项目管理办公室的职责，确定以下几个角色，因为大部分的角色都可能是兼任，所以角色的职责定义只限于项目管理办公室中：

项目管理办公室主任：发展项目管理办公室的领导角色。他是公司领导层与正在进行的项目的联系纽带，协助解决项目间存在的问题，是项目间的信息交换中心，指导项目管理办公室的发展，并且制订项目管理办公室发展的策略，这个策略与公司的商业策略与项目管理都有联系。这个角色必须由公司的实权派担当。

项目分析：为项目管理办公室的立项审批、项目调整提供市场、技术等方面的客观分析报告。可由市场经理或公司技术负责人共同担当。

项目管理顾问：具有管理不同类型项目的经验，精通全面的管理技巧，从而能灵活的为项目经理们提供指导。组织或提供必要的普及培训或重要角色的技能培训。

项目经理：向项目群办公室主任报告项目情况。为项目管理办公室的立项审批，项目调整提供技术上和管理上的建议。

信息维护员：搜集整理所有项目信息，保证信息的准确性，协助项目管理办公室主任完成日常工作。

此项目管理办公室的建立要得到公司高层的认和支持，要取得研发团队的信任。只有在这两个基础上，才有成功的可能。

[返回目录](#)

项目办公室的战略规划(连载七)

作/转载者：HAROLD KERZNER

使用项目办公室的风险所在

风险和收益并存。如果维持一个项目办公室所涉及的相关风险得不到有力控制，则项目办公室所带来的收益将被抵消。多数风险在成立项目办公室之初不会出现，而更多的风险是在执行很长时间之后才会出现。这些风险包括：

- 人员配置：在企业开始认识到使用项目办公室所能带来的收益之后，一种自然倾向是增加项目办公室的人数，因为他们错误的认为人数增加会带来额外收益。虽然，在一些情况下这种思维方式是正确的，但是，更常见的结果是增加人数只会造成收益减少。随着企业内部对项目管理知识更加深入的了解，项目办公室的人员配置应该消减；

- 精疲力尽：员工筋疲力尽总是一个需要考虑的风险。使用轮职或只工作部分时间的方法可以最大程度降低该风险。经常会发现这种情况，即：在项目办公室工作的人员仍旧与其一线经理保持“实线”的汇报关系，而与项目办公室保持一种“虚线”的汇报关系。

- 过多的文书工作：过多的文书工作需要投入几百万美元的资金进行准备，而且会耗用宝贵的时间。使用表格、指导原则和核查清单形式进行项目活动比使用严格的政策和程序更加有效。为使工作高效，则需要具有以信任、团队协作、合作和有效沟通为基础的企业文化；

- 组织重组：信息就是权力。鉴于项目办公室的工作更多的是横向关系而不是纵向关系，可能会存在对项目办公室控制权的争夺，特别是在项目经理之间。在以信任、团队协作、合作和有效沟通为基础的任何组织结构下，项目管理层和项目办公室将会形成融洽的合作关系。

- 试图服务于组织内的每一个人：企业必须制定一些标准，据以确定项目办公室何时介入。并不是所有项目都由项目办公室监管。

关于项目办公室何时介入项目问题，经常使用的衡量指标是：

- 项目的货币价值；
- 项目工期；
- 跨专业性程度和复杂程度；
- 公司的风险；
- 项目的重要性（例如：消减开支）。

许多管理层面临的一个关键问题是：“如何衡量执行项目办公室概念所带来的投资收益？”在衡量时，可以从定量和定性两个角度进行。从定性角度，管理层可以检查提交高层管理层解决的问题数量。一个有效的项目办公室可以起到过滤器的作用，这样，实际提交高层管理层解决的问题数量将很少。从定量角度，高层管理层可以考虑下述内容：

- 进度审查：如果没有项目办公室，企业内可能会存在多种进度和汇报格式，甚至，可能每个项目都会有一个不同的格式。有了项目办公室和相关的标准化工作，审查工作会更加迅速，并且将更加有意义。

· 决策：如果没有项目办公室，决策经常会被推迟，会更多的强调行动项目而不是有意义的决定。项目办公室使有意义的决策成为可能。

· 浪费的会议：如果没有项目办公室，高层领导会花大量的时间付出很大的代价参加太多的会议。有了项目办公室以及更加有效的信息，高层管理层可以在会议上少花时间，将更多的时间用到战略问题而不是运作问题上。

· 信息量：如果没有项目办公室，管理层所获得的信息量要不太少，要不就太多，这会影响有效的决策。有了项目办公室和相关的标准化工作之后，管理层可以更容易地作出及时的决策。

高层管理层的主要职责是战略规划和部署以及企业的未来，而中层和一线经理的职责是关注运作问题。项目办公室的职责是在各个层次之间架起一座桥梁，为各个层次提供便利，使他们更容易实现目标。

项目办公室佳绩：有关江森自控公司 (JCI) 下属的汽车系统集团 (ASG) 的案例分析

在一个企业希望熟练掌握项目办公室概念时，它会寻找其它额外的应用，包括六西格玛的执行和项目办公室之内的项目办公室的设立。JCI 就是这样一个例子。

运用项目办公室概念，进行项目团队的组织

组织

2000 年，江森自控(JCI)下属的汽车系统集团(ASG)按照新的商业模式进行了重组。在新的模式下，单个项目（例如：座位、驾驶舱、门板、控制台等）被整合在一起，作为车辆内饰部件平台在平台主任（平台主任负责整个车辆，例如：福特公司的 150 卡车、切诺基吉普车）领导下进行统一管理。平台主任和他 / 她下属的项目经理起着项目办公室的作用，整个车辆的内饰部件和所有接口部件都被作为一个大项目看待。

变革的驱动因素

ASG 收购了两个公司，Becker 和 Prince。收购的目的是使 JCI 成为汽车行业的内饰部件综合供应商。在 Becker 的内饰塑料部件能力和 ASG 座位产品能力的基础上，增加 Prince 门板、仪表盘能力，使 ASG 立即成为内饰部件供应商。但是，为真正将几家公司的能力整合在一起，需要进行组织重组。重组的结果是使用新的经营模式，将公司分为车辆平台和项目办公室。

认可

企业内部对组织结构变化以及新经营模式的使用，认可率较高。最初预期的抵制已经消退，平台主任这一职务已经被载入企业制度程序。客户对于这种变革也十分放心。现在，在报价时，报出的价格以车辆内饰部件为基础，而不是一系列单个的部件和报价。

如何发挥效应？

经过这种变革，ASG 按照一家综合公司的模式在运作。平台团队（项目办公室）成为真正的团队，他们以整个车辆内饰部件为基础（而不是车门、车座或驾驶舱）体会到了一种归属的感觉。现在，都是从整个车辆的角度来考虑时间安排、利润率和客户关系。客户很高兴，因为现在针对车辆内饰部件只有一个单一联络点，而不是多个联络点。另外，需要补充的非常有趣的一点是，作为变革的一部分内容，ASG 实际消减了项目办公室的人员编制。

经验教训

对于其它希望改用（平台）项目办公室的公司而言：

- 从一个清晰的组织模型开始。即使存在“对我们行不通”这种异议或争议，也要坚持。中间会出现一些意外，但不要因此而退缩。坚持执行一个合理的总体概念；
- 变革必须由上层推动。组织员工必须从团结一致的领导层那里感觉到持之以恒的目标和决心；
- 必须与所有受影响的各方召开交流会；
- 必须制定项目办公室内部职位描述文件。职责和角色必须清晰；
- 项目管理体系、审核和责任划定都必须反映新的组织形式。

集中项目办公室 - 组织、职责和角色

ASG 设立了向项目管理副总裁汇报的集中项目办公室。项目办公室的负责人是 Alok Kumar，他是项目管理执行董事。Kumar 的职责包括：

- 方法和标准（JCI 的企业项目管理标准方法体系被称作 PLUS，其含义是产品发布系统）；
- 咨询 / 指导 / 培训；
- 项目跟踪 / 组合管理 / 项目衡量指标；
- 项目网站；
- 人员发展 / 资源管理 / 执行新项目的项目经理的可获得性；
- 项目管理战略规划的实施；
- 对项目管理系统和项目执行，实施六西格玛改进；
- 项目管理组织结构 / 职位描述；
- 项目经理的聘用；
- 为企业合作伙伴（长期供应商）效力的项目经理的培训和发展。

Kumar 也负责对所有业务部门的项目管理科室进行管理。项目办公室管理只是其中一部分职责。

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(连载八)

作/转载者：HAROLD KERZNER

ASG 的发展历程

几年前，项目办公室的职责分散在各个部门执行。例如：标准项目管理程序是公司程序的一部分，一些工程衡量指标由工程设计部门牵头制定。大概两年前，经过认真斟酌，企业作出了一项决策，决定将各种职能统一集中由项目管理办公室负责。对于 JCI 而言，关键点在于企业已经为变革做好了充分的准备。涉及到的不同部门都十分情愿的拿出自己的资源，实行集中管理。

JCI 的项目管理举措中，最新增加了两项非常值得注意的内容，它们是：项目管理中的六西格玛的运用以及项目管理网站（以网络为依托，在全球实现标准项目文件的读取）。自集中项目办公室设立之后，新增了这两项内容。

集中化的结果

自成立之后，ASG 实现了项目办公室人员配置的消减（裁员两人，现在有四人，包括 Kumar），同时提高了产出。另外，集中项目办公室也为六西格玛方案（将六西格玛原则应用到项目执行中）的实施起到了推动作用。据此，ASG 可以从整个企业角度寻找改进和消减成本的机会。在过去两年期间，项目办公室将项目管理人员配置总数消减了 30%，其原因正是因为能够在整个企业范围内实现资源和项目管理知识产权的管理、分配和再分配。以前存在的项目经理派别，现在因为项目办公室成为“最终决策者”而不复存在，项目办公室可以确定适当的企业组织结构形式并进行组织精简。目前，项目办公室也参予为企业合作伙伴配置人员，包括寻找途径，将项目管理资源外包给合作伙伴。另外一项重要改进是能够就企业系统和工艺很快达成共识并作出决策。目前，项目办公室有权对这些问题作出快速决策。这种改进的结果之一包括最近签发了经大篇幅精简之后的新版 PLUS（因为精简，所以更加有效）。最初的 PLUS 是由一个委员会制定的，其内缺乏一个中心主题，而且不很连贯。当前的版本在 ASG 内部得到了好评。在此工作中，项目办公室起到了核心作用。

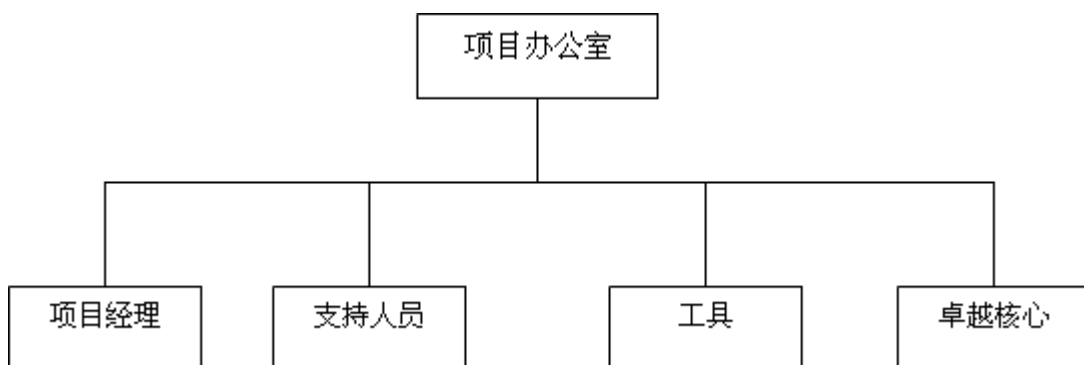


图 6

项目办公室面临的障碍

与通常一样，人们对人员配置水平总是要进行密切的严格审核。因为 ASG 实际降低了人员配置水平（并成功实现了一些项目办公室人员向项目管理位置的过渡），目前，进一步消减人员配置水平的压力较小。成功的项目办公室必须是一个能作出贡献的有价值的组织，

必须站在新举措的前沿,帮助降低成本和改进项目执行绩效。项目办公室已经开始执行六西格玛过程,用于改进项目的绩效。项目办公室也在帮助进行人员配置,并作为人员的个人发展机会,将项目经理转移到黑带的位置(执行六西格玛项目) 优质的工程设计、采购和其它部门。 项目办公室的未来

ASG 正在努力工作,致力于实现衡量指标和项目评估的改进。在任何一个时点,ASG 正在执行的项目数量可高达 250 个,如果能够从统计角度考虑项目绩效,则存在很多好的机会,对整个系统的运作情况进行评价。对单个项目而言,可能一个项目的成本超支并不可怕,但如果从整个公司执行的所有项目的角度来看待这个问题,就会发现可以节省几百万美元的成本浪费。在找到解决方案之后,在集中项目办公室的参与下,可以在整个公司的所有项目上执行这些方案。

另外,改进项目经理的绩效和能力并向他们提供支持和相关的生产力提高工具被认为是一项永久的工作。集中项目办公室必须对此予以关注和培养。

汇报关系和组织结构

并不是所有公司都像江森自控那样支持项目管理。虽然使用项目办公室所能带来的收益清晰可见,对于项目办公室应该向谁汇报以及如何最大程度发挥项目办公室的作用,仍然存在很多争议。但是,鉴于项目办公室的职责,及其与企业战略规划、生产能力规划和项目组合管理之间的关系,项目办公室必须向高层管理层汇报。高层管理层与项目办公室的距离越短,项目管理的收益就能够更快的被认可和实现。

每个公司都可以采用不同的项目办公室结构形式。关于项目办公室的典型结构形式,请参阅图 6。项目办公室的目的是管理项目管理知识产权,因此,不是通过增加多层管理层形成官僚机构。如同江森自控案例内所说明的那样,一个项目办公室只需要不过 4 - 5 个人。另外,项目办公室的人员可以兼职而不用全职,或可以与项目办公室之间存在“虚线”的汇报关系,并同时保留其职能部门的职责。

由于项目办公室活动的多样性,分配到项目办公室工作的人员可以身兼数职,也可以互为后备。这将减少项目办公室的人员配置水平,而且可以使项目办公室的投资收益更容易衡量。

参考书目:

《项目管理:计划、进度和控制的系统方法(第 7 版)》纽约:Wiley & Sons, 作者: Kerzner, H. (2002);

《江森自控公司汽车系统集团》, Kumar A. Kandt. D, (2002);

2001 年 11 月 1 - 10 日美国田纳西州纳什维尔项目管理协会年度论坛和研讨会会议学报,《汽车产品上市系统的执行》,Spigarelli, R. & Allen, C. (2001);

《如何发挥项目管理办公室的作用》, 纽约:国际学习学院, Kendall, G. & Rollins, S. (2002)。

HAROLD KERZNER

是国际学习学院项目管理执行董事,并且是 Baldwin-Wallace 大学系统管理教授。KERZNER 博士曾经出版或提交过 250 多份学术报告和 21 本教科书。俄亥俄州 PMI 东北分会启动了项目管理优异绩效 Kerzner 奖项。KERZNER 博士获得了伊利诺斯州大学颁发的杰

出校友奖并获得了犹他州立大学颁发的 1998 年度杰出服务奖，所有这些奖项都是为了感谢 KERZNER 博士在项目管理领域作出的卓越贡献而颁发的。HAROLD KERZNER，美国俄亥俄州 Baldwin-Wallace 大学

[返回目录](#)