

基于内容分析法的工程项目管理实践 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E5_9F_BA_E4_BA_8E_E5_86_85_E5_c41_232549.htm 从1987年国务院号召推广鲁布革工程项目管理经验以来，项目管理在我国建筑行业得到了比较普遍的应用，建筑行业已经成为我国运用项目管理比较成功的行业。许多建设监理单位和建筑企业在实践中摸索出了自己的宝贵经验，有些实践者通过公开发表论文的方式对自己的经验作了记载和传播。本文旨在运用内容分析法（Content Analysis）对这些公开发表的论文进行分析，从中总结出一些值得普遍推广的最佳实践，并发现一些急待改进的问题。

一、内容分析法及文献来源

内容分析法是当代社会科学研究中采用的一种主要以文献为研究对象的研究方法。内容分析通过文献内容消化、整理、有序化等步骤，实现文献内容的部分量化。这就使分析工作增添了一个观察问题的新角度，增加了分析的客观性和准确性。本研究采取的内容分析过程包括：建立研究目标，确定研究文献总体与分析单位，抽取文献样本，按一定的分析维度对文章内容进行定性分析和归类，对归类结果进行频率统计，取得量化数据，对数据进行统计处理，然后进行讨论和得出结论。本研究的目的是从近年的期刊中总结出：工程项目管理的经验和不足。研究总体是建筑类和管理类的期刊。本研究以工程项目管理的文章为分析单位，以各种项目管理经验为分析维度（类别）（见表1的前两列）。样本文献来源于CNKI中国期刊全文数据库和重庆维普中刊数据库，在期刊库中按“工程项目管理”、“施工项目管理”、“建筑项目管理”和“项目管

理经验”等关键字搜索，最终搜索得292篇相关文章。在这些文献中，有204篇（69.86%）是针对整个项目管理过程的综合性文章，有88篇（30.14%）是专门针对某一专题的，包括监理、质量控制、项目经理、成本控制、合同管理、计算机信息管理、工程造价管理和施工安全等。各专题所占比例的大小反应了其被大家所关注的程度，即从另一个角度体现了其重要性。

二、内容分析结果 本研究以建筑项目的最重要的三个项目关系人（业主、监理单位和施工单位）为核心展开内容分析工作，同时考虑“四控制二管理一协调”的问题。在业主、监理单位、施工单位和四控制二管理一协调等四个大维度之下，本研究还运用了一系列的二级和三级分析维度。表1~表7的前两列显示了这些分析维度。这些表格的后三列显示的是各分析维度（实践经验）在292篇文章中被提到的频率（即有多少篇文章提到了某个实践经验）及相应的比例和排序。例如，292篇文章中有66篇提到了“关键是选好项目经理”，所以这条经验的频数为66，所占的比例为 $66/292 = 22.60\%$ ，在所有实践经验中被提到的次数最多，排序第一。

值得注意的是，频数没有可加性，即所有频数加起来并不等于总篇数292。这是因为每一篇文章都可能会论及几条经验。在总共292篇文章中，涉及“业主”管理的有12篇，占4.11%；涉及“监理单位”管理的有32篇，占10.96%；涉及“施工单位”管理的有172篇，占58.90%；涉及“四控制二管理一协调”的文章有179篇，占61.30%。这四个大维度之下的各二级分析维度和相应的频率及排序见表1。从表1中可以看出，目前建筑行业项目管理的重点在“四控制二管理一协调”和“施工单位管理”方面。鉴于项目经理在项目管理中的重要作用

，本研究应用三级维度对项目经理的素质要求进行分析。分析结果见表2.需要注意的是，这里的项目经理是指施工单位的项目经理，而不是直接对业主负责的项目经理。现有文献对后面这种项目经理的论述非常少。从表2可以看出，项目经理的技术能力被提到的频率最高，有33篇，占68.75%；管理能力次之，有28篇，占58.33%；人际能力最后，有20篇，占41.67%。在所有48篇讨论到项目经理素质的文章中，只有2篇明确提到了项目经理的沟通能力。

三、最佳工程项目管理实践经验总结

从内容分析的结果中，我们可以看出被提到频数最高的五条经验是项目经理、质量控制、信息管理、合同管理和成本控制。从这五条经验出发，结合其他经验，我们可以总结出如下几条最重要的工程项目管理最佳实践：

- 1.项目经理对项目的成功起关键作用。如表1所示，“关键是选好项目经理”、“项目经理的素质”和“项目经理负责制”等三条实践分别列第一、三和七位。从企业的角度来说，一定要重视选好的项目经理。那么，什么样的项目经理才是好的项目经理呢？从表2中可以知道，好的项目经理必须具备良好的的人际能力、组织能力和技术能力等。有了好的项目经理，还需要有好的组织管理制度，项目的成功才能得到保证，也就是必须实行项目经理负责制，清晰定义的权力和职责。这符合项目管理中关于项目经理是项目的惟一责任点的要求。
- 2.项目的成功需要规范、高效的组织管理。表1中有许多条实践是与组织管理密切相关的，比如，加强、规范建设监理，项目各方面的有机协调，建立高效的项目经理部，健全各种规章制度、实现规范化管理，利用计算机网络组建管理信息系统，建立信息采集与传递整理体系，管理层与作业层分离

，制定岗位责任制、明确责权利，优化施工组织等。一个建设项目绩效的好坏，不仅取决于参与项目各方各自的组织管理水平，而且取决于各方之间的有机协调和配合。

3.质量控制。

工程质量是项目管理的重要目标之一，它是反映项目组织的工作业绩的一个重要指标。在表1中，质量控制排在第二位，在全部292篇文章中有65篇讨论了质量控制，可以说明质量控制的重要性。通过分析有关质量控制的内容，可以看出，进行质量控制，关键是要建立严格的质量管理和健全的质量保证体系，运用全面质量管理；加强职工的教育培训，增强质量意识，将质量和奖惩挂钩；严格控制材料，确保质量；加强工程项目质量的监督和检查。

4.合同管理。

在表1中，“合同管理”、“加强规范建设监理”、“规范强化招投标方式和”加强索赔“等是与合同管理密切相关的。由于建筑工程绝大多数是采用承发包方式建设的，合同管理自然就在项目管理中占有非常重要的地位。通过分析有关合同管理的内容，可以看出，要做好合同管理，就需要组织项目管理人员学习熟悉合同，掌握和应用索赔技术；在合同中明确责权利，强化合同意识，提高合同管理人员的素质；加强合同签订的可靠性和合同执行中的变更管理，充分发挥合同在市场经济的履约经营的作用。

5.成本控制和进度控制。

由于在项目管理中，成本和进度经常是要放在一起讨论的，所以我们也把成本控制和进度控制作为一条实践加以总结。推行项目管理，必须坚持“企业是利润中心，项目是成本中心”的原则。因此，项目的成本管理应以成本核算为中心，加强项目成本预测、成本计划、成本动态控制、成本分析，真正做到事前有预算，事中有核算，事后有决算。在成本控制中，要

注意加强以下几个方面工作：改进施工工艺、采用新技术新工艺、加强机械设备管理、建立成本控制责任体系及制定项目成本计划、明确目标成本。对进度控制，我们需要制订合理的进度计划，严格地把计划付诸实施，科学动态地监控计划实施情况，及时纠正偏差，保证项目按计划进行。四、总结 本文通过内容分析方法，对我国建筑业项目管理实践中的最佳实践进行了分析。最佳实践体现在以下五个方面：强调项目经理对项目成功所起的关键作用；项目的成功需要规范、高效的组织管理；项目质量控制；项目合同管理；项目成本与进度控制。严重不足体现在以下三个方面：项目整合管理被忽视，业主方的项目管理不足，以及项目经理素质中的不足（过多强调技术能力，忽视人际和管理能力）。这些经验与不足基本上是我国建筑行业自1987年以来推行项目管理情况的真实反应。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com