

项目综合管理：工程项目SQ的辩证关系 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_260056.htm 摘要：安全（Safety）、质量（Quality）、进度（Progress）和效益（Benefit）是工程项目系统的有机组成部分，既互相关联、又互相制约。论述了他们之间的辩证关系和在把握中存在的主要问题，提出了坚持系统管理思想、正确把握各自定位、采取有效的项目管理措施等相关对策。安全（Safety）、质量（Quality）、进度（Progress）和效益（Benefit）是工程项目建设的关键控制目标，特别在商业竞争益趋激烈的市场环境中，“安全好、质量优、进度快、效益高”已经成为工程项目建设不断追求的目标。实践表明，只有把握处理好安全、质量、进度和效益之间的辩证关系，解决好存在的主要问题，采取系统有效的项目管理措施，工程项目建设才能顺利进行。

1 工程项目SQPB的辩证关系

1.1 安全、质量、进度和效益的总体关系

安全、质量、进度和效益是整个工程项目系统的有机组成部分，它们之间既互相关联、又互为制约，既互有冲突、又互相统一。安全是工程项目正常进行的前提，质量是工程项目价值功能的基础，进度是工程项目组织实施的主线，效益是经营工程项目的目的。

1.2 安全、质量、进度和效益的相对层次关系

在质量、进度、效益与安全发生矛盾时，安全第一；在进度、效益与质量发生矛盾时，质量第一；这是“安全第一、质量第一”所表述的本质含意。进度影响是短期的，质量影响是整个生命周期的，即常说的“进度是一时的，质量是一世的”。合同项目在进度与效益发生矛盾时，进度优先

。 1.3 安全、质量、进度和效益的对立统一关系 效益是目标函数，安全、质量和进度是约束条件。只能在保证安全、质量、进度的前提下来获取效益，而不能片面追求效益牺牲工程项目的安全、质量和进度。加快进度，提高质量，增强安全保障，都需要增加投资；安全保障好，工程建设才能顺利进行；质量控制严，避免返工，才能保证进度，提高投资效益；进度快，就能更早地发挥工程效益。反之亦然。

1.4 安全、质量、进度和效益的矛盾运动关系 工程项目在不同的阶段，其主要矛盾、次要矛盾和一般矛盾是动态变化的，安全、质量、进度和效益的矛盾关系同样也随工程建设进展而变化。效益控制关键在策划阶段和设计阶段。根据国内外资料及工程建设实践表明，项目投资的70%至90%决定于设计阶段，而设计阶段主要依据策划阶段投资估算进行目标控制。进度控制贯穿于整个项目的生命周期，以实施阶段矛盾最为突出，其次是项目设计阶段的进度控制，在工程项目策划阶段和收尾阶段的进度控制也不能忽视，进度滞后是工程项目常见问题之一。质量控制关键在设计阶段和实施阶段。工程项目的质量功能是设计质量与建造质量的乘积，工程项目使用价值主要决定于设计阶段，形成于实施阶段，工程实体质量将最终决定建筑物是否满足安全、使用、美观等功能价值。安全控制主要在项目实施阶段，但在项目设计阶段也要重视，因为安全问题是伴随工程而产生，安全有问题，项目进展将受到阻碍。建筑产品在使用中也有安全问题，需要在设计阶段和实施阶段给予充分考虑。

2 SQPB辩证关系在把握中的主要问题 长期以来，我们对安全、质量、进度和效益间辩证统一关系的认识存在误区，甚至还把他们相互对立起来，归

纳起来主要有三类情况。第一类是割裂相互间的有机联系。有的孤立地强调安全，为保安全而保安全，牺牲工程的质量、进度、效益；有的为赶进度而忽视安全、质量；有的在强调工程质量时对工程成本管控不够，致使经济效益不理想。第二类是顾此失彼。不能统筹兼顾，分别强调各自的重要性，在安全月抓安全，在质量月抓质量，临近年末赶进度，在考核中“增”效益，甚至虚增收益隐藏成本，造成项目管理失控。为效益而效益，随意放松安全、质量的控制标准；质量设计过剩或不足，片面追求外观奢华；前期进度失控，在弹性最小的项目实施阶段追赶；这些顾此失彼的现象在实践中屡见不鲜。第三类是片面追求效益。特别在当前低价中标的市场环境下，有的企业不按规范程序管理，安全没有保证，工程质量隐患较多，甚至还有少部分企业为了达到盈利或保本的目的，通过偷工减料、粗制滥造来完成工程。

3 把握好SQPB辩证关系的对策

3.1 坚持系统管理思想 系统思考。

系统思考方式是用系统论的观点，在更长的时间跨度和更大的空间范围内，动态地研究分析问题。特别是项目部经理，要善于运用系统思维，从战略的高度把握好安全、质量、进度、效益的辩证关系，把他们都纳入到工程整个大系统中进行处理，站在工程项目的生命周期和企业在市场上发展的高度，围绕工程项目建设目标做好各项工作。

统筹兼顾。

在进行项目管理规划时，要注意统筹兼顾，合理确定安全、质量、进度和效益的目标标准，力求达到系统目标最优。在进行动态控制时，追求目标系统的整体效果，做到各目标的平衡，要防止发生盲目追求单一目标而冲击或干扰其他目标，否则将会背离相互间的辩证关系，从而偏离预期的控制目标

。 把握重点。无论是项目管理规划，还是过程中动态控制，都要正确分析不同时段、不同环境下工程项目所面临的形势，理清当期矛盾的主次，抓住项目控制系统中的主要矛盾，把握工程项目控制的根本方向。当然在抓重点的同时，也要兼顾次要和一般，从而实现项目的全面控制。

3.2 正确把握好安全、质量、进度和效益在工程项目中的定位

安全管理

。工程项目安全是广义的安全，包括工程建筑物本身的安全和项目实施过程中的安全，后者包括施工安全、文明施工、职业健康和队伍管理等多个方面。安全管理是在过程中如何克服一切不安全因素的科学，安全上有保障，项目部的生产经营活动才能正常进行，发生了安全问题，生产经营活动就无法正常进行，一切就无从谈起。安全的正向效益并不明显，但其逆向作用却很大，一旦发生安全事故，其负面影响将波及到整个项目或更大范围。有人仅看到安全正向效益不明显的一方面，就不愿在安全方面进行合理的投入，忽视安全管理工作，以至事故频发，造成重大损失。

质量管理

。建筑产品质量是按标准生产出来的，其关键在于人员的质量意识和过程控制。质量检查只是质量控制的一道工序，不少项目管理者只关注质量检查，要求质检部门把质量“验”出来，把质量“报”为优良，“忘了”抓好各个工序质量这个根本。为了赶进度而忽视质量的现象时有发生，有些工程项目存在质量隐患，甚至是较大的质量隐患，企业管理层必须高度重视，因为质量是工程的基础，是企业市场上生存发展的根本。

进度控制

。进度控制是项目管理的主线，生产经营活动是围绕进度控制进行的，工期目标是项目主要目标之一，项目按期交付也是企业获得信誉的重要条件。“准备不

足、工期滞后、突击赶工”成为工程项目进度控制的主要问题之一，不少项目本来是有较好效益的，但由于赶工，把效益都“赶走”了。项目进度控制要追求“持续、均衡、有节奏”，工程项目能在常态中顺利完成，是一种至高的境界。不宜盲目追求单产高指标，否则会引起施工不均衡，所配置的资源利用率就不高，效益肯定不会好。

经营效益。经营效益的问题是企业与生俱来的，实现经济效益和社会效益是干工程项目的目的。抓项目的经营效益，始于项目策划，贯彻于整个项目的生命同期。企业既要向加强创新、管理要效益，更要现实地处理好工程项目安全、质量、进度和效益之间的辩证关系，保证工程项目建设顺利进行，从而获得期望的经济效益和社会效益。

3.3 采取有效的项目管理措施

按项目管理规律科学组织管理。项目运作有其内在自身的规律，项目管理是一门综合性的科学，要运用系统的理论和方法，依据《建设工程项目管理规范》和企业内部管理规定，对建设工程项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制等管理活动。

高度重视项目管理规划。项目管理规划是项目管理的“顶层设计”，项目管理规划包括项目管理规划大纲和项目管理实施规划，是指导项目管理工作的纲领性文件。要破解“准备不足、进度滞后、突击赶工”这个工程项目进度怪圈，企业一方面要从项目筛选、跟踪和投标阶段就做好战略规划，另一方面必须高度重视项目管理规划，在项目实施前做好详细可行的管理规划，认真组织项目实施所需要的资源，按进度计划要求及时进场，打好有准备之战。

认真做好“三体系”贯标工作。质量管理体系（ISO 9001：2000）、环境管理体系（ISO 14001：1996）和职业健康安全管理体系

(GB/T 28001-2001) 三个管理标准的实施，对规范项目质量改进、环境治理及安全管控有重大的促进作用。项目部必须认真全面地执行“三体系”文件，从项目启动时就建立较为完善的运行体系，始终保持持续改进机制和约束机制，使各相关活动处于受控状态，从而实现项目在质量、环境和安全等各个方面的规范管理。

强化三种成本管理。建立安全成本、质量成本和工期成本的管理机制，向安全成本、质量成本和工期成本的有效控制要效益，正确处理安全成本、质量成本和工期成本中各种费用间的相互关系，采用科学合理、先进实用的技术措施，找到一个成本较低的理想区域，在确保项目总目标的前提下，尽可能降低工程成本。由于内外部环境条件及合同条件的制约，降低工程成本是一个十分艰巨的任务，必须正确处理好相互间的辩证关系，按计划组织实施，确保安全和质量，及时根据实际调整进度，做好均衡施工，是三种成本控制的最佳策略。

确立经营项目的指导思想。工程项目是企业实现社会效益和经济效益的基本单元，项目经理是企业法定代表人在项目上的一次性授权管理者和责任主体，代表企业从事本工程项目的生产经营活动，而不仅仅是受命完成工程项目建设任务。为此要确立经营项目的指导思想，经济合理组织协调好各方面资源和技术，按合同要求实现工程项目建设安全、质量、进度，并力争取得最大的经济效益和社会效益，同时应力求本工程项目在市场上产生良好的信誉，为企业开拓市场做出贡献。

4 结语 项目管理是一个系统工程，把握好其安全、质量、进度和效益间的辩证关系，是工程项目成功的基础。在市场竞争日趋激烈条件下，深入探索处理好安全、质量、进度和效益之间的辩证关

系具有重要的现实意义，能促进企业又好又快地完成工程项目建设，并创造出良好的经济效益和社会效益。 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