

项目综合管理：量化项目管理的几点思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/274/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_274687.htm

摘要：为了提高项目管理水平，结合海洋石油开发工程实际，对量化项目管理进行了比较全面的论述，包括量化管理的工作系统与工作流程，量化基础上的工程进度、费用控制要点，以及量化项目管理机制存在的问题。关键词 工程项目 量化项目管理 中国海洋石油开发事业至今历经30多年，在对外合作与自营开发实践中，我们引进、掌握了国际通行的项目管理理论和方法，并且在项目进度、费用、质量、安全四大控制目标管理方面有所发展，取得了良好的效果，但项目管理工作中也还存在可改进之处。下面结合自己参与多个项目管理工作的体会，主要论述对于量化项目管理的一些思考。

1 量化项目管理的工作系统与工作流程

量化项目管理，即以工作细分结构(WBS结构)为横向，以项目计划为纵向，逐层深入地进行项目分项，甚至包括单体工作量及其所需人工、机械、费用等多项资源的分解，并根据项目控制总流程明确各阶段、各部门的工作内容、职责、管理程序和要求，建立与项目工作量分解系统相一致的进度控制系统、费用控制系统等，进行项目实施过程的动态跟踪、分析与管理，保证项目整体目标的实现。

1.1 项目管理总流程及各级控制系统

首先要明确项目管理的总流程和各级控制系统，即界定项目实施的主纲和第一层次，明确项目的目标、分级分项的工作内容和工作流程、管理程序、基础控制系统，并且在项目实施进程中不断地自我完善。包括以下主要内容：(1)总流程的最顶端是项目

的总目标，即在总体开发方案(ODP)报告的基础上经过基本设计所确立并获得上级主管单位审查批准的总体方案、建设周期、项目概算等各项目标的综合。(2)根据项目总目标建立项目一级控制系统 项目执行计划(PEP)，包括：项目WBS结构，项目组织机构与职责、管理程序，项目主要工作内容与总体计划，项目采购策略与工程发包策略等。(3)根据基本设计成果，在项目WBS结构的基础上对项目的分项工程、子项工程的工作内容进行分解，建立初步的项目工作量分解体系。然后，根据初步的项目工作量分解体系，进一步细化项目一级控制系统，建立项目二级控制系统，包括：项目建造方案，进度控制系统，费用控制系统，质量与健康、安全、环保(HSE)的保证与控制体系，项目工作程序和报告体系等。

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