

项目管理在高速公路 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65021.htm 工程项目的管理，是一个复杂、艰巨的系统工程，涉及进度、质量、投资、合同、人员、风险、图纸文档等多方面的工作，众多的参与部门和单位如设计、监理、施工、设备物质、运营等，使沟通和协调的工作困难。为此，项目管理应运而生，项目管理是50年代后期发展起来的一种计划管理方法，一出现就引起了举世瞩目。1957年美国杜邦公司把这种方法应用与设备维修，使维修停工时间由125小时锐减为7小时，1958年美国人在北极星导弹设计中，应用项目管理技术，竟把设计完成时间缩短了两年。然而，1999年5月开工的泉厦机电工程至今尚未竣工。这个原先预期在半年时间完工并且受到各级领导高度重视、原先被指望成为样板工程的项目为何久拖未决呢？笔者曾经作为业主项目经理部的成员，对此深有体会。让我们首先走进承包商的项目工作室，一堆堆的甘特图，进度计划网络及资源分配图尽收眼底，桌上厚厚的质量保证体系、进度保证体系随处可见。很显然，承包商对传统项目管理的掌握如：PERT、S-曲线、资源直方图是很了解的，那么，又是什么阻碍了工程的进度呢？难道是承包商的资质（即施工能力）有问题？答案显然是否定的。因为福建业主当时就严格执行了招投标制度，承包合同制及施工监理制。可以这么说，这家承包商是当时精挑细选的性价比最优秀的一家。那么究竟是什么影响了工程进度？笔者以为，工程进度的拖延源于传统项目管理方法的症结所致，而承包商恰恰采用的是传统

的项目管理方法，这也就不可避免地导致工程项目的失败。那么，传统项目管理的症结是什么呢？笔者以为，就泉厦项目而言，传统的项目管理主要存在三大缺陷，现逐一分析：

缺陷之一：传统项目管理忽视了业主满意的重要性。业主满意常被当作是一种事后考虑或根本不加考虑的问题。承包商大部分的精力都集中在满足时间、预算和性能指标这三个著名的限制条件上，他们评价项目成功与否主要是看他是否满足工期、预算与性能指标的要求，而不是看是否能够让业主完全满意。也许有人会说：“注重三个限制条件与让业主满意是完全一致的，因为其中第三个限制条件：--性能指标--应该包含了业主的需要和要求。”然而，在实践中这些性能指标并不能充分反映业主的需求，因为那些制定指标的专家们往往缺少现场的经验，只凭自己的个人兴趣和经验来设计和选购设备。他们常倾向于设计一些令同行专家们羡慕的东西。实际情况是，设计图毕竟与施工图不是一回事。而如何使性能指标更加完善，更加符合现场的需要，这些工作实际上已不可避免地要求承包商来完成了。我们以泉厦项目为例可以清楚地说明这一点，泉厦紧急电话系统使用的是法国Alcatel紧急电话系统，但是该系统自开通以来，便出现了下端分机声音小，以及上端主机背景噪声大这二大顽症。当然承包商也意识到这点，并派一名工程师长驻现场加以解决。但是，经过了将近一年的时间，问题始终得不到解决，这期间，由于业主认定，这是设备调试产生的问题，并不是设备固有缺陷，于是一再要求承包商尽快派法国Alcatel总部的工程师前往现场解决。但是，业主的需求一再被承包商的理由拖延。承包商的理由是：下端分机声音小以及主机背景噪声大都是

事实，但他们的性能指标都符合合同的技术规范要求，也就是说，设备已经满足了合同设计的需求，言下之意，业主使用是否满意，他是不管的。经过测试，现场的分机声量级都在90分贝附近，这确实刚刚好满足技术规范的要求（技术规范的要求 90分贝）。实际情况是，高速公路上车辆嘈杂，要使上下端（即主机与分机）能正确沟通，分机的声能级都要在96分贝以上，而90分贝事实上只是个理论数值。最后，经过业主的严正交涉，承包商终于同意派法国Alcatel总部工程师前往现场解决，经过短短二天的时间，法国工程师很成功地解决了这两个顽症。这里有一个有趣的时间对比：要求彻底解决这两个顽症的文件在我们的工地协调会，监理通知以及遗留问题报告会上始终摆上议题长达二年之久，但是顽症的解决却只花了两天。两天对两年，令人想笑也想哭。其实，在泉厦项目，诸如此类的问题比比皆是，如天棚信号灯的亮度问题等。那么，为什么必须考虑以业主满意为中心的问题，就已经有了许多不容质疑的答案。首先，业主是投资方，追求好的设备和优质服务是业主的永恒目标。达不到业主的满意程度，业主是不可能白白花钱的。这方面的例子俯拾皆是。例如，在商业高度发达的今天，日本人通过注重让用户满意，得以在市场上击败那些自以为是的竞争对手。有一个发生在汽车工业的生动事例，日本人不仅注重质量，推出“全副装备”的汽车（即美国公司通常作为备选部件出售的那些部件），而且特别注重提供周到的售后服务，其结果是在市场份额上日本公司占据了绝对优势。笔者以为，面对着激烈的市场竞争，项目管理完全可仿造商战中的“打服务仗”、“打品牌仗”等战略。其次，强调以业主为中心

增加了再次合作的可能性。若项目成员尽量让业主满意，他们的努力将会受到业主的赞赏。业主则会考虑通过再次同项目组开展业务以示回报。其三、让业主满意意味着能更快地结束项目。真正意义上地实现双赢。每一个有项目经历的人都会碰到类似的情况：业主拒绝在接收项目的成果上签字，因为他们认为还存在某种问题。例如，他们也许会觉得项目成果没有完全具备所承诺的特点或在质量上有缺陷。这种僵局的结果便是项目的拖延，最终导致项目末期付款的延期支付或增加额外的开支。更多地关注业主的感受则会减少类似事件发生的可能性。缺陷之二：缺乏风险管理意识，对掌握一定的政治技巧较为生疏 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