

浅析校校通工程中项目管理 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\\_\\_E6\\_B5\\_85\\_E6\\_9E\\_90\\_E6\\_A0\\_A1\\_E6\\_c41\\_65114.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_B5_85_E6_9E_90_E6_A0_A1_E6_c41_65114.htm)

如何规范与提高工程项目的管理水平，已成为现代企业管理制度建设的一个重要课题。本文拟结合“校校通”工程实践，就项目实施过程中的管理方法与途径做简单探讨。

1、项目背景及特点 为加快在中小学普及信息技术教育的步伐，教育部2000年推出“校校通”工程。经过激烈的投标竞争,四创公司凭借其雄厚的资金实力和丰富的系统集成经验，成为安徽“校校通”二期工程两个最大的系统集成商之一，合同总额4千多万元。本期“校校通”工程特点是“时间紧，任务量大,施工地点分散，50天内必须高质量地完成全省7个地市176所学校的网络教室建设”。这无疑对四创公司系统集成部的工程管控能力是一个严峻的挑战。

2、对“校校通”实施项目管理的方法与途径 项目管理是将各种资源（人、材料、机械、资金、信息、技术和市场等）应用于项目，以实现项目的期望目标（时间、费用、质量和信誉）的一种活动。以项目的管理与运作为核心来重新构建企业的组织机构，提高企业管理与运作项目的实际能力已开始成为现代企业的共识。针对“校校通”工程的特点，系统集成部制定出新的项目管理运作方式。

2.1项目组织管理 组建一个高效，有活力的项目经理部是项目能否成功运作的基本保证。在与业主安徽省各地教育局签订工程承包合同后，为确保工期、质量目标的实现，兑现对业主的承诺，系统集成部采取积极的组织形式来加强对工程的全面管理，以市场化的手段把相关企业捆绑在一起，实现“利益共

享、风险共担”。把总承包商的责任落实分解到各个分包商的工作计划和实施环节中，并加强检查督促，减少因责任转包而带来项目进度、质量、管理等可视性下降的风险。具体做法是：首先，按照项目施工法，组织起精干高效的项目班子，实现组织机构扁平化。即挑选出技术过硬、工程经验丰富的员工担任项目部团队成员，同时明确项目班子各成员的职责，避免责任不清、授权不明。其次，以项目为主体、以合同为纽带，加强各分包商的相互配合管理。建立一个严密的合同网络体系，像“校校通”这样较大的工程，是由很多的建设者参加的共同体，这就需要有一个严密的合同体系来规范和约束人们的行为和调动大家的积极性，避免相互拆台与扯皮。然而，需要引起注意的是，国际上通行的做法即以合同为中心的工程项目管理理论并不完全适合中国国情。这是因为契约制在中国贯彻不彻底，项目总包方和施工方之间很难做到100%的诚信。因此项目总包方有必要主动介入到项目的具体实施过程中去。通过外派那些有经验、懂技术的项目部成员到现场督导，对各分包施工单位的工程技术、质量实施专业化管理与监督，以提高整个项目的管控能力。我们实行总部项目主管和向各地市派驻工程督导跟踪负责的二级管理模式来保证工程推进的总体进度及整体协调性。实践证明，这种项目组织结构的确起到了协调、督促与监督作用：

1. 充分发挥公司的管理和技术优势，对确定的各分包商进行督促协调管理，以完成总承包经营的目标。要求和监督分包商（设备供应商）、各分包施工单位按工程合同、施工图设计及相关文件按阶段如期完成工程进度。
2. 根据项目不同阶段的需求，调动公司人力、物力，确保各控制点和里程

碑目标的实现，为工程如期竣工提供保障条件，充分体现公司的整体实力。

3. 派驻工程督导及时解决现场中出现的各种施工、技术问题，使问题能在下层解决的既在下层解决，无须无谓的逐级上报、请示，大大减轻项目本部和项目主管的工作负担。

### 2.2 进度管理

进度管理，主要是对项目实施的进展程度和为保证进度及调控可能出现的偏差而采取的常规防范措施和应急措施的管理。为保障工程的顺利实施，系统集成部以省教育厅所确定的竣工交付日为总工期最终目标，充分考虑人力资源、物资供应和现金流量等其他保证性因素综合后，将各项工作逐周进行分解和安排(WBS)，编制出“校校通”整体网络施工进度计划，确定出可能影响工程施工的关键线路和关键施工工序，并把此作为施工控制的重点，以实现“校校通”进度目标控制。要搞好项目的进度管理，就必须做好以下二点：一是做好诸如施工单位的招标、评标及施工合同的签订，材料、设备供货合同的签订等各项工作，并在“校校通”施工中的综合布线、课桌与电脑设备进场、硬软件安装等各施工阶段（关键节点）制定出详细的阶段性实施计划。同时要求施工方清华同方各地经销商也制定出阶段性的二级网络计划，并按天按周定期检查自己计划的落实情况。而项目经理部则进行总体进度协调控制。贯彻计划进度的具体途径之一是：定期召开项目例会或不定期召开专题会议，让相关负责人了解各个环节的进展情况和需要解决与配合的问题。二是要特别重视对待那些可能会对工期产生延误的各种因素，例如人员不稳定和人员缺乏责任心；信息反馈和解决问题的渠道不通畅；设备到位不及时；发现设备质量问题的时间严重滞后，影响安装、调试和运行；因施工

不规范而造成返工或因一些施工材料准备不足而耽误时间等等，应努力避免和解决之。通过上述二点举措，使“校校通”工程在人为控制而不是任其自然下，有节奏、均衡地进行。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](http://www.100test.com)