

动态变更项目管理永远的话题 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__E5_8A_A8_E6_80_81_E5_8F_98_E6_c41_65862.htm 人工的变化，不可预知的天气条件，区域的变化及供货商无法按时供货，这些都是繁忙的项目协调人每天所处理的工作。近年来，市场的自由化冲击逐渐蔓延到了公共基础设施建设领域，伴随着客户日益增长的低消费、高服务的需求，使得公共服务供应商建立一条新效益线成为可能。然而，那些将产品和服务理念带进电力传输系统的人们已经摆脱了将插座安装到网络节点上这类枯燥的工作。今天他们面临的是一系列的行业挑战，正是变更决定了这些挑战。除了对既有产品及传输系统的维护、保养外，在满足现有用户和组织机构不断增长的需要的同时，还需要向新的组织机构及业务单位提供设计和传输设施。正是这些变化为电力供应商带来了强调人力管理和材料管理的管理理念。（大部分的设备公司通常每年只能维护其多个项目中处于运行状态的数据库）。这里我们请教了Robert Slebodnik（此后简称“Slebodnik”）。作为位于宾西法尼亚州格林斯堡的阿勒格尼电力公司工程建设项目组（Eamp.C项目组研制开发并最终应用于最新和现有项目点的工程建设项目管理系统。“从传统意义上说，我们从事的工作是对电网线路进行维修、扩展并保证变电站的正常运营”。他说：“一般项目的要求是为变电站增加一台变压器/一条线路终端或在维护过程中替换变压器，而大型项目则要求在几英里范围内安装新的高压架空线路或者新建一个变电站”。新机遇，新挑战随着市场自由化的进一步深入，如今阿勒格尼电力公

公司已面向广大潜在客户，为其提供以前仅针对国内项目的专业性服务，如计划、评估、设计、项目管理、采购，施工等。这些项目不同于以往之处在于，其目标的不可预测性，以及采用了公开招标的形式。由于公司的资源使用已经趋于饱和，因此必须认真编制中标项目的执行计划，并及时调整现有工作量以避免员工超负荷工作。一个世纪的服务创业100多年来，阿勒格尼电力公司已完成3,500,000户居民的电力供应工作，其中大部分居民分布在宾西法尼亚、马里兰、俄亥俄、维吉尼亚、西维吉尼亚等州约31,000平方公里范围内的各中-小城镇中。除此之外，数以千计的商务客户则通过网络紧密相连。本着“服务客户”的宗旨，阿勒格尼电力公司运营维护了连接4500公里高压架空线路（138KV）的950多个变电站。从Slebodnik的部门名称“工程建设项目组”可以很明显的看出，该团队是在高度项目化环境下进行工作的。基于行业特征，阿勒格尼电力公司3500名雇员中有50名服务于E&C项目组，共同承担每年大约300个项目的实施需求。这些项目为期从三个月到三年不等，投资费用多达10,000-10,000,000美元甚至更多。个别项目的计划作业数有5-50个，每道作业包含15-175个步骤。一天内的工作我们很难在实际工作中做到如计划一样全面细致并完全依照计划执行，在项目的具体实施过程中，可能经常会发生项目工作范围，进度或费用的变更。例如：施工人员在具体施工操作时可能会遇到岩石或贫瘠的土壤等恶劣的工作环境，或发生外部供应商无法及时传送材料的情况。有时，难免也会遇到一些不可预知因素的干扰，例如初冬或晚春可能出现的不合时宜的冻土。这些都是意想不到的区域挑战。“那些外界影响

，例如征地或固定资产的购买，则随时都有可能阻碍工程的进展，” Slebodnik继续说道，“因此，您经常被迫进行重新部署，协商谈判或变更相关事务。另一种简单策略是推迟资源分配。为审批而在项目过程中召开协调会是必要的，因为它可能会对进度产生实际影响，并且你总是无法预知事情将会怎样发展”。一旦延误发生，我们不得不遵循一种规则重新编制项目计划和进度安排，这个规则就是使得项目的每一部分都能继续满足公司对项目的总体规划。这就是项目管理力量与价值所在。受欢迎的变更Slebodnik作为项目内行人士勇于提出挑战，敢于发展变更。他从匹兹堡大学毕业后于1975年加入了阿勒格尼电力公司，与公司同甘共苦，共同奋斗超过了25年。自加入公司以来，由他主持领导的项目粗略估计已有235个，完成了从现场挑选、设备的添加替换，到新变电站的安装调试等工作。他回忆道“我最大的一个项目是在西维吉尼亚州以领导者的身份带领团队进行贝克变电所的建设施工。该项目涉及了长14英里138KV的高压变电站线路的安装工作，并将其电压降低为适合当地用户需要的12KV电压。很明显，这些项目按常理需要2到3年才能完工，但是我们成功的将工期缩短到了1年以内”。功夫不负有心人，通过大量创造性的努力终于使计划成为了现实。该项目依靠建立一条“快速通道”减少了对各个乡村地区供电时产生的电力损耗；额外资源被增加，如选择的四家房地产商来进行征地工作，通常情况下是仅有一家因应用创新技术而缩短了我们的合约工期。采用的主要方式如：通过使用直升机在崎岖的多山地形安放木制电线杆，使安装工期从以周计算缩短到了以天计算。同时，项目采用Primavera进度计划软件，运用

复杂型施工建设的行业标准维护项目并使得项目实施出现了转机。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