

项目管理

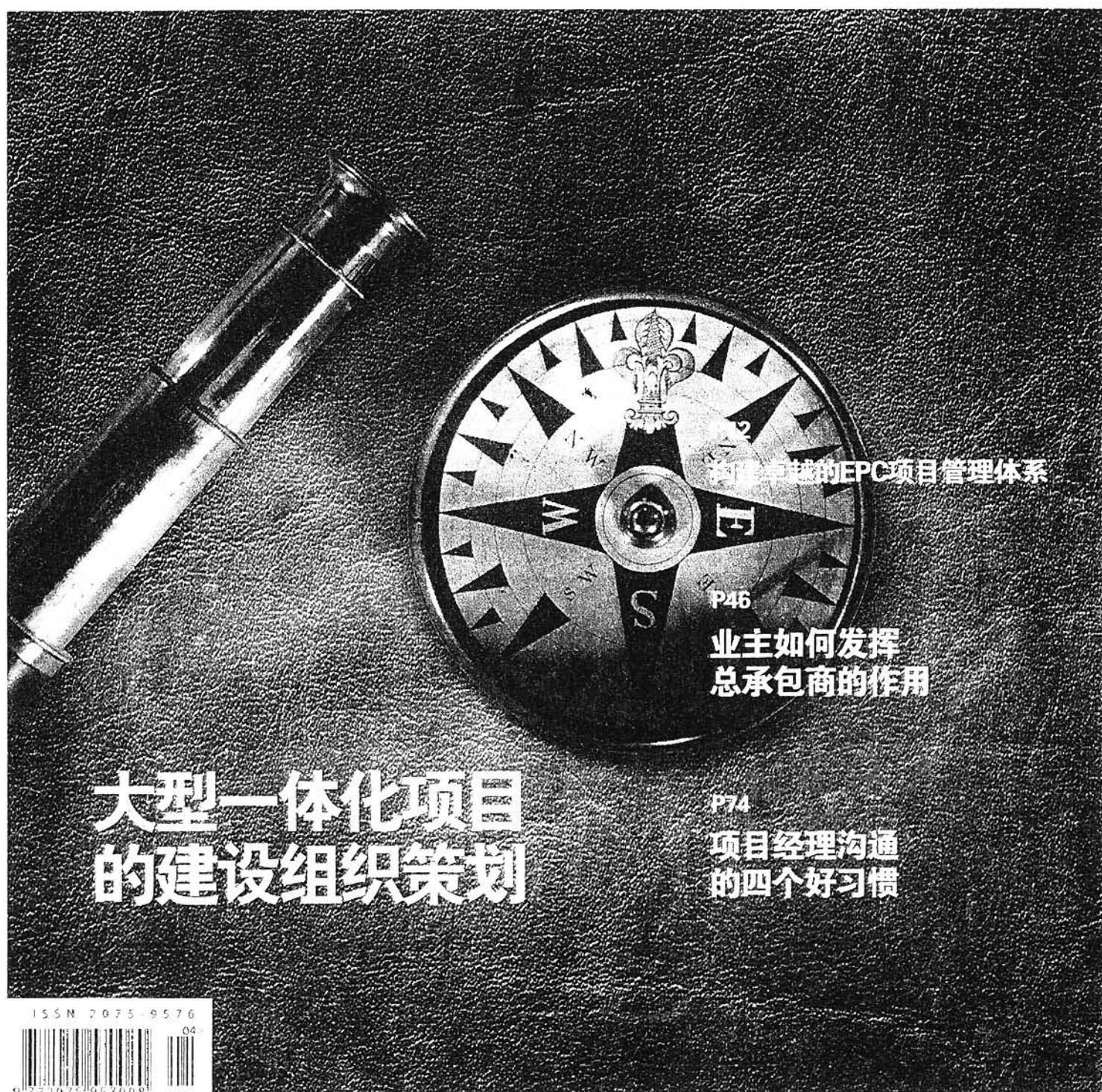
PROJECT
MANAGEMENT

2010年8月 03
总第4期

探索项目管理之道

Exploring the Way of Project Management

www.pmmagazine.com.cn



构建卓越的EPC项目管理体系

P46

业主如何发挥
总承包商的作用

P74

项目经理沟通
的四个好习惯

大型一体化项目
的建设组织策划

ISSN 2075-9576



04

成功始于策划

凡事预则立，不预则废。毋庸置疑，对于任何一个项目，策划作为一种具有前瞻性、创新性与操作性框架的智慧和行动纲领，都至关重要，不可或缺。

对于大型工程项目的业主而言，项目管理策划是其重要的责任。与其他参建单位不同，业主必须站在项目全局、全过程、全方位的角度进行分析论证，预先对项目实施过程进行统筹安排，既要考虑到项目设计、采购、施工及试运行等各环节，又要涵盖项目的范围、安全、质量、费用、进度等各要素。

项目策划是对项目全生命周期集成管理的策划，直接影响和决定着项目的顺利实施。科学合理的管理策划能够有效指导未来工作的开展，会使工程各阶段、各环节都能有条不紊的衔接好，促进工程质量、进度、投资等目标的实现，并达到增值的目的。相反，如果没有精心组织的项目策划，就不可能按照进度、预算完成项目，带来难以挽回的损失。

那么，如何从项目的设计、采购、施工、调试、开车准备全过程，从项目的技术、质量保证、资金融资，合同策略、人力资源计划、组织结构、政府协调、环境保护各个方位对项目执行进行分析和策划，确定项目实施路线图？本期专题试图从大型项目策划有哪些过程、选择哪种管理模式、如何确定组织架构、如何制定控制计划等几个方面来对项目的组织策划进行探讨。

任何一个项目的成功首先开始于项目策划。任何事情都需要超前思维、预先谋划，包括《项目管理》杂志。《项目管理》筹划之初的中期目标是成为行业内中立的、有见解和前瞻思想的一本刊物，并经过较长时间的努力和成长，最终成为行业内中立、权威的分享项目管理理论与实践经验的刊物。

如今，《项目管理》已成长至第四期，一年的时间即将过去。在这一年中，我们讨论了工程项目管理领域中很多有意义的话题，也试图为读者提供更多有益的思考。我们一直在沿着预先筹划的轨道前进，尽管尚有诸多不够成熟之处，但是我们相信，通过努力洞察行业的发展趋势、读者的多层面需求，《项目管理》也将不断更新，日趋成熟，终将成为一本实用性与前瞻性兼具的项目管理专业刊物。

本刊编辑部

执行主编: 王培培
Executive Editor-in-Chief: Wang Peipei

编辑: 黎晓丽
Editor: Li Xiaoli

美术编辑: 成洁
Art Editor: Cheng Jie

艺术总监: 郑德创
Creative Director: Zheng Dechuang

《项目管理》杂志 季刊
国际标准刊号: ISSN 2075-9576

出版: 《项目管理》杂志社

编辑: 《项目管理》杂志编辑部

地址: 中国上海浦东张江张衡路1399号

邮编: 201203

电话: 86-21-5079 1959

传真: 86-21-5855 7155

邮箱: editor@pmmagazine.com.cn

设计: 上海文邦广告有限公司

印刷: 上海晨熙印刷有限公司

版权声明:

本刊所刊登的文字、图片、图表等，版权归本刊所有，如有任何形式的转载，请与本刊编辑部联络。

特别承诺:

本刊如有出现印装失误，请与本刊编辑部联系调换。

管理实践

Management Practice

46

业主如何发挥总承包商的作用

作为工程实体的构造者与项目管理的执行者,总承包商及其分包商在项目建设过程中起着重要作用。激发总承包的积极性并引导总承包商发挥其应有的作用,必将促进项目建设过程取得全面成功。

52

工程项目管理中 文件控制体系的建立和运作

当工程项目中的文件都“活”起来,各就各位,发挥作用,指导未来时,大家会发现,文控工作对提高工程项目实施效率,实现利润等都有很大帮助,文档资源的作用并不亚于人力资源的作用。

56

从煤化工装置项目看设备采购管理

在任何工程建设项目中,设备的采购订货都是份额最重、影响最大的一个重要因素,优质、按期保证设备供应到装置施工现场,是做好项目工程建设的关键环节之一。



技术与方法

Technology and Method

60

大型石化项目的计划与进度管理

项目计划与进度控制管理的目的是把项目工期及任务目标层层分解,以计划管理理论为指导,通过项目管理者定期进行目标值与实际值的对比分析,不断采取纠偏与相关的调整措施,并充分协调项目参与各方对于计划执行情况的进度关系,以最合理方式安排资源供应,确保项目按期完成。



HSE

66

项目安全文化如何建设

优秀的项目安全文化不仅能帮助项目取得优良的安全业绩,而且也能够有效地提升项目整体管理水平,保障项目总体目标的实现。

人文 Culture

74

项目经理沟通的四个好习惯

一名优秀的项目经理,无疑是一个好的沟通者。因为,专业的技能可以使你成为某个领域的专家,但出色的沟通技能,则是你迈向成功管理者的一个关键因素。毫无疑问,沟通作为一种“软技能”,是项目经理所必须具备的。

案例

一个新任项目经理的困惑

点评

授权很重要,沟通不可少
解决问题,走出困惑

读书 Abstract

82

开卷有益

《长尾理论2.0》

《异类》

83

新书快递

《项目管理》

《成功项目管理10步骤》

《项目管理融会贯通》

《国际工程咨询设计与总承包企业管理》

读者之声 From the reader

84

项目管理者之友
超前意识,专业服务

编者的话 From the Editor

1

成功始于策划

资讯 Information

4

行业 活动 报告

索引 Index

封底 项目管理·愿景

封二 惠生·一站式解决方案

封三 项目管理·征稿启事

插页 项目管理·读者反馈表



项目安全文化 建设

文 | 陈雪飞

优秀的项目安全文化不仅能帮助项目取得优良的安全业绩，而且也能够有效地提升项目整体管理水平，保障项目总体目标的实现。

长期以来,项目管理重点偏向于项目进度、投资和质量管理,对项目安全管理的研究与探索相对较少,PMBOK(美国项目管理协会出版的项目管理知识体系指南)的九大知识领域中也没有包含项目安全管理。这种安全管理研究的缺失,间接造成了工程项目安全事故的频发和不应有的损失。目前工程项目安全事故发生的表面原因是项目管理者未能在项目中建立起行之有效的项目安全防控系统,其深层原因是没有在项目建立起良好的项目安全文化。

一、安全文化建设至关重要

英国安全健康委员会等机构将安全文化定义为“安全文化是个人和群体的价值、态度、观念、能力和行为方式的产物,它决定了对组织的安全和健康管理的承诺,以及该组织的风格和熟练度”。我国安全文化界将安全文化归纳为“安全文化是人类在社会发展过程中,为维护安全而创造的各类物态产品及形成的意识形态领域的总和”。

1. 项目安全管理与项目安全文化

项目安全管理是项目顺利进展的保障,在项目管理中处于重要位置。项目安全文化素质及其安全文化环境直接影响管理的机制和能接受的方法。项目安全管理是安全文化的一种表现形式,是安全文化在安全管理中的某些经验化、理性化不断发展和优化的体现,科学的项目安全管理也属于项目安全文化建设的范畴。项目安全文化的氛围和背景或特定的安全文化人文环境也会形成或造就项目特殊的安全管理模式。项目安全管理的进步和发展,作为一种独特的安全文化发展过程,作为项目安全文化的一种表现和相对独立的现象,丰富了项目安全文化,促进了安全文化的发展。项目安全文化与项目安全管理有其内在的联系,但安全文化不是纯粹的安全管理,项目安全文化也不是项目安全管理。项目安全管理是有投入、有产出、有目标、有实践的项目活动全过程。安全文化与安全管理互相不可取代。

2. 项目安全文化建设的目的与意义

项目安全文化建设的目的是,通过将安全文化建设与项目管理有机结合,将企业的先进安全理念与良好实践应用于项目管理具体工作中,确立项目所有成员共同遵守的安全核心价值观和安全理念,通过开展相关的活动和项目管理组的有意识引导,培育和创造良好、健康积极的安全氛围,使安全工作与项目其它工作和谐统一,使安全工作有机融入日常工作程序中,使安全理念在项目全过程中得到有效贯彻、各项安全管理规定得到有效执行,同时使项目员工的安全素质得到提高,使其职业生涯从项目中受益。用安全文化建设来弥补传统安全管理手段的不足,真正使安全成为项目全体参与者共同的目标并转化为工作中的实际行动,将项目安全风险降至最低,和谐地实现项目安全目标。

项目安全文化建设的意义在于调动项目员工的安全工作主动性,实现职工安全与健康。项目安全文化可以激发人的积极性和主动性,为项目建设提供一个良好的环境,其结果是减少设备、设施和原材料的损失,减少和防治职业病的发生,保护员工安全与健康,由此充分表明了项目安全文化能够创造生产力,可以促进项目建设活动的开展,也说明了项目安全文化建设的重要性和迫切性。

*

安全文化建设与项目管理有机结合
在项目管理中引入安全文化理念
是可行的、有效的。

二、项目安全文化建设的原则与难点

1. 项目安全文化建设的原则与思路

在开展项目安全文化建设时,必须遵循如下的基本原则:坚持以人为本的目标原则;全员参与、通力协作的原则;责、权、利相统一的原

则：坚持与企业安全文化相结合的原则；实事求是、注重实效的原则。

项目安全文化建设的基本思路是：第一、引导员工树立正确的安全价值观。第二、建立健全并认真执行安全制度和规范。第三、强化安全教育和培训。第四、提高装置本质化安全程度。第五、改善施工现场安全环境。

2. 安全文化建设过程中的重点与难点

(1) 处理好与企业文化的融合关系。项目安全文化是企业文化和安全文化的融合，所以必须有良好的企业文化氛围作支撑。良好的企业文化是项目安全文化建设的土壤，因此，在设计和推进安全文化建设时，要和企业的总体价值观相融合，要与以人为本、可持续发展的科学观相一致。项目安全文化不能代替企业文化，又不能缺少企业文化。

(2) 处理好继承与创新的关系。继承是安全文化建设的基础，创新是安全文化建设的不竭动力。项目在不同的实施阶段，针对工作环境的变化，既要继承优良的企业安全文化传统，又要适应项目工作要求和职工需要变化，不断创新工作思路，丰富和发展安全文化建设的手段和内容，使安全文化充满生机与活力。

(3) 处理好与项目管理的关系。安全文化应该说是项目安全管理活的灵魂，但它不能代替管理制度。因此，在建设项目安全文化过程中，仍要完善安全管理制度，使制度管理和文化管理相互促进、相得益彰。

(4) 处理好与安全投入的关系。安全管理是基于安全设施的可靠性之上的管理，必要的安全投入是安全生产的保证。要加大安全投入，消

除设备隐患，为职工创造良好的生产生活环境，使职工心情舒畅，乐于接受项目的文化观念和管理手段。

(5) 文化建设的长期性与项目短期性的矛盾。需要通过项目相关制度的强化运用、求同存异策略的应用、内外部动力驱动、利用好项目重要里程碑点等方法来解决。

(6) 项目安全文化建设需要取得项目干系人的支持，这也是很重要的一点。

综上所述，成功开展项目安全文化建设，需要项目发起企业具有良好的安全文化基础，项目安全文化建设要有充足的资金保障和必要的物质投入，项目安全文化建设要有科学的安全管理组织机构，项目要有一定的规模和时间跨度。

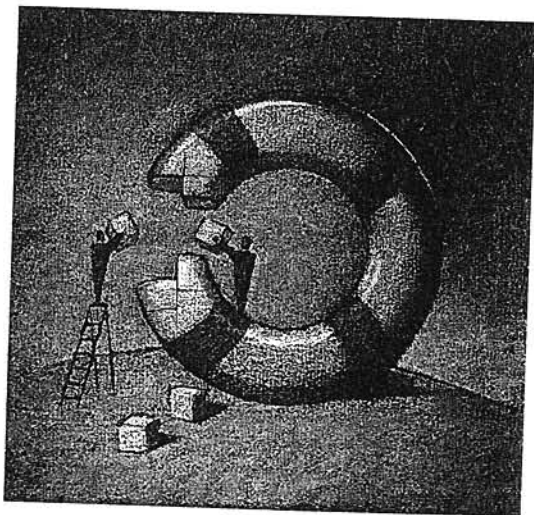
三、如何开展项目安全文化建设

在项目施工过程中，按照“以人为本”的理念，按计划开展一系列的活动，有序地进行项目安全文化理念层建设、制度层与行为层建设的相关工作。

1. 理念层建设

(1) 安全培训。进入施工现场的所有人员（包括业主、管理方、承包商及分包商的人员）入场前必须参加相关的入场培训。承包商按照合

同中的健康安全环保相关要求的规定，为其员工提供适当的培训和训练，以确保其具有足够的知识和技能安全地进行工作，项目组检查承包商员工是否已接受培训，如有必要，项目组可针对某些需要强化的内容进行再培训。承包商保存培训记录。项目组审查承包商的培训记录以验证培训是否符合要求，承包商也定期审查培训时间和安排培训材料，以检查是否可行。培训效果可通过书面和口头考试、现场演示或执



行工作评价等方式进行验证。当验证不合格时,进行再培训以达到培训要求。

(2) 业绩考评。项目组强调HSE是每个人的责任,强调“谁主管、谁负责”,将个人的HSE表现与年终绩效考评挂钩。绩效考评不仅要重视安全生产的结果,也要注重对施工过程的监督和检查,检查的结果将作为考评的依据。

(3) 安全承诺。项目总经理、项目主要领导及承包商主要负责人均需做出承诺,严格执行项目的HSE政策。举行HSE承诺活动,项目总经理、项目主要管理人员及承包商项目经理、项目负责人等在承诺书上签字承诺。之后将签过字的承诺板复制成若干份,展示在施工区和办公区的显著位置接受监督。其他的施工人员则在相应的地方签上本人名字。现场发放一定数量的小纪念品。

(4) 多样化的安全活动。项目组和承包商制定安全活动计划。其内容是多种多样的安全主题活动,例如:印发项目安全手册、安全生产月、消防周、技能比武、安全检查、安全激励、安全竞赛等。

(5) 广泛的宣传。在施工现场悬挂宣传画和安全承诺书、安全标语的横幅、安全警示牌、安全生产人工时统计等,施工高峰期加设必要的现场安全广播。以积极的态度,通过多样化的安全宣传方式,使安全观念深入人心,使各级管理和施工人员的安全管理水平和安全操作技能得到提高。

2. 制度层和行为层建设

在认真识别项目重大安全和环境风险的基础上,应建立科学严格的管理体系,将安全环保、防范事故发生贯彻到每个员工的具体操作行为之中。通过持续改进不断提高管理水平,要求各级管理人员以系统化的思路来计划、实施、

审核、改进(PDCA),并将这种思路制度化、程序化、文件化,从而达到持续改进HSE管理水平的目的。

体系化管理内容覆盖了完整的作业过程,主要包括:组织与机构、人员能力及培训、变更管理、作业许可、安全操作规程、职业健康及个人防护、检查及维修、体系审核、信息沟通、作业监督、危险品管理、设施设备完整性、危险辨识及风险评价、事故应急、事故管理等。体系化管理为生产作业安全奠定了良好的基础。

各项管理制度和规定是项目组执行的依据。但是由于施工现场的特殊情况,项目组通用的管理规定并不能全面覆盖,有一些隐性的问题以前的管理规定不能解决。这时,项目组就需要结合现场实际,通过制订管理文件来作为现有管理体系的补充,并使其得到有效执行。尽可能使制度将项目的作业内容全面覆盖,发现有管理上的不足立即用制度进行补充完善。使工作有章可循,有据可依。

与此同时,要加强行为层方面的建设:

(1) 作业许可制度。项目组要求承包商对于高风险的作业实施作业许可制度,高风险的作业包括:吊装作业、热工作业、受限空间作业、高压调试、射线作业、压力试验等。作业前必须按相关的程序办理作业许可证,作业负责人就作业许可证的内容向参加作业的所有人员交底,作业许可证放在现场。

(2) 设备和工具的管理。所有起重设备、吊装索具、发电机、电焊机、气焊工具、手动工具、电气设备、灭火器等在进入项目工地前,承包商必须进行全面自查,不符合的工机具不允许带到现场使用。在使用过程中,还按照有关

项目安全文化建设的意义在于调动项目员工的安全工作主动性,实现职工安全与健康,为项目建设提供一个良好的环境,减少设备、设施和原材料的损失,减少和防治职业病的发生,保护员工安全和健康。

规定进行定期检查。

(3) 施工用电管理。所有从事电气工作的人员,包括临时供电或接电人员必须具备有效的电工操作证书。承包商应指派合格人员负责临时用电的维护和管理。

(4) 个人防护用品的使用管理。承包商为其员工提供必需和适当的个人防护设备。所有进入施工现场的人员至少穿戴工作服、安全帽、安全眼镜和防砸防穿刺安全鞋。高处作业必须系挂安全带。

(5) 文明施工管理。施工总平面的规划,场地的平整,施工道路的修建与维护,配电箱的设置和施工电缆的敷设,施工材料与工器具等的堆放,都要符合要求。承包商施工现场要设置供员工休息、饮水和吸烟的场所。保证员工在工作过程中得到适当的休息、充足的饮水。员工不得在吸烟点以外的区域吸烟。承包商设置垃圾箱,及时回收废物,废料、废物的垃圾和处理要符合相关的规定。

(6) 消防管理。作业现场和办公场所配备消防设备、器材。并应有专人对消防器材进行定期检查。

(7) 保安管理。项目组要求承包商对施工现场实施封闭管理,严格控制施工现场的出入人员,以保护项目财产,同时保证未得到允许的人员不得进入现场。

(8) 警示和标识管理。对于存在危险的地方,要使用适当的警告标识或警示带,以警告进入有危险的项目现场的人员。承包商必须确保施工现场安装有与潜在危险相应的安全标识和防护栏。

(9) 医疗和急救。在现场设有基本的医疗和急救的设备,如急救箱。承包商对现场的HSE人员进行急救知识的培训,以保证其在遇到紧急情况时能够采取正确的措施。所有的医疗都要进行记录。在夏季有防止工人中暑的措施。

(10) 危险化学品管理。危险化学品的使用必须遵守国家相关法律法规。所有的危险化学品都应有MSDS(危险化学品安全数据表)。在涉

及危险化学品的作业前,必须有技术交底的作业危险分析并制定和采取控制措施。存放在施工现场的危险化学品必须进行识别、分类和标注。存放危险化学品的场所必须设有醒目的警示标识。危险化学品的储存和使用应有记录。

(11) 环保管理。油、油脂、燃料、油漆、溶剂、酸、碱或污染的废水不能流入到环境中,更不被允许排放到海里。一旦发生油气、化学品泄漏,必须立即报告,同时进行围堵和清洁工作,清理的费用由肇事的单位承担。作业现场应经常打扫并保持清洁,垃圾集中存放并及时清理、运送到指定地点;工程施工产生的无毒的废物都要被妥善地处理。

(12) 职业健康管理。承包商有防止职业病的专项控制程序,如噪声控制、辐射安全、夜间作业等。

实践证明,有效的项目安全文化建设,不仅可以帮助项目取得优异的安全业绩,而且有助于真正地在项目中形成团队互助的安全氛围,通过对全体项目人员倡导安全文化理念,使其逐步建立起保护环境与和安全自我防范意识,建立起互爱、自救、互救、应急的安全文化意识,和以保护环境、项目安全、员工健康为荣的项目健康安全环保的精神风貌。参与项目的员工安全意识和安全素质都可以得到提升。通过规范的项目管理,使项目各项准备工作更为充分,实施更为顺畅,从而实现项目的安全管理与进度、质量、投资的有机融合和完美统一。安全管理和项目总体管理有机融合,互相促进,将项目安全管理推到一个新的境界。

作者: 王 强

王 强, 中石油集团发展油田建设二部, 一级建造师, 注册安全工程师