

Talking “Project Success” from Project Management Perspective

Shaoquan Zhu

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei
Email: zhushaoquan@cppmde.com

Received: Sep. 15th, 2020; accepted: Nov. 11th, 2020; published: Dec. 15th, 2020

Abstract

In the current domestic and foreign market environment with fierce competition in the pipeline industry, the success of project management must be achieved in order to pursue the survival and development of enterprises. However how do you understand the success of the project? Different stakeholders have different understandings. From the perspective of the PMI project management, this article attempts to explore the factors of successful project management: that is, within a fixed time and budget, to meet the project specifications and requirements, and provide qualified products, services, or achievements accepted by clients. These factors are also the necessary conditions for the success of the project.

Keywords

Project, Management, Success

如何从项目的角度理解项目的成功

朱绍全

中国石油天然气管道局工程有限公司，河北 廊坊
Email: zhushaoquan@cppmde.com

收稿日期：2020年9月15日；录用日期：2020年11月11日；发布日期：2020年12月15日

摘要

在目前管道行业竞争激烈的国内外市场环境下,为了追求企业的生存与发展,必须获得项目的成功。那么,如何理解项目是否取得成功呢?项目的不同干系人对项目的理解是不同的。本文从PMI (Project Management Institute)项目的角度去探讨项目成功的因素,即在一定期限和预算的成本内,完成项目规定的规格和性能,并最终被客户满意接收的产品、服务或成果,这些因素也是项目成功的必要条件。

关键词

项目, 管理, 成功

Copyright © 2020 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

以项目作为主要支撑的管道施工企业为了追求生存与发展,就需要不断探索和积累项目管理经验,并不断学习国外先进的项目管理知识,目的就是让参与项目管理的各级管理人员能够熟练掌握项目管理基本知识和技巧,服务于企业和项目,最终获得项目的成功。本文从美国 PMP (项目管理知识体系指南)的角度,结合多年施工企业的项目管理经验,从项目时间管理、成本管理、质量管理、顾客的满意等角度去阐述对项目的理解。

2. 项目时间管理是项目成功的关键

项目时间管理是项目管理中一项关键内容,它的目的是保证按时完成项目、合理分配资源、发挥最佳工作效率。它的主要工作包括定义活动、活动排序、活动资源估算、活动持续时间估算和进度控制等内容[1]。因此,可以看出,项目时间管理贯穿了整个项目管理的全过程和全方位,也是项目管理的每个阶段或过程组中最主要的因素之一。

定义活动是识别为完成项目可交付成果而采取的具体行动的过程。创建工作分解结构过程识别出工作分解结构中(WBS)中低层的可交付成果,即项目工作包。每一个工作包通常要进一步细分为更小的组成部分,即项目活动,为项目开展估算、编制进度计划以及执行和监控的基础。

活动排序是识别和记录项目活动间逻辑关系的过程。进行活动排序要充分的考虑为完成项目所需要的工作以及内外各种相互依赖的关系，排序可使用项目管理软件，也可以通过手工或自动化技术来实现。

估算活动资源是估算每项活动所需要材料、人员、设备或用品的种类和数量的过程，这些活动资源的输入作为项目时间输出的必要条件。

估算活动时间是根据资源估算的结果，估算完成单项活动所需工作时段数的过程。结合工作范围、资源的类型和数量及资源日历等，实现项目时间的估算。

控制进度是监督项目执行状态以更新项目进展、管理进度基准变更的过程，也是项目时间管理中最关键的过程，通过软件工具和技术来测量、对比和分析进度绩效和偏差，来实现项目时间管理符合进度执行计划。

通过上述各个步骤来实现时间管理。但是，如果项目时间管理在项目的每个阶段或过程组没有按照时间管理的要求完成，那么从“时间、质量、费用、范围、风险和资源”扩展的“三重制约”（六重制约）来看，只要时间要素发生变化，必然会影响其他因素的变化。因此，我们在实际从事管道施工行业项目时，由于不可预见和不可控的外部因素太多，我们需要根据项目工作分解结构(WBS)、活动顺序、活动资源、活动持续时间等，制定切实可行、符合实际的进度计划，并在施工过程中运用绩效审查、偏差分析等定期或不定期地进行跟踪控制，及时调整和更新时间计划，最终在合同规定的工期内完成施工项目。

在进行项目时间管理时，必须抱以科学的态度，采用科学的工具和方法对项目进行有效分解、合理计划、有序实施，使项目进度目标、成本目标和质量目标有机结合起来，从而获得项目的成功。

3. 项目成本管理是项目成功的核心

项目成本管理是项目承包方为使项目成本控制在计划目标之内所作的预测、计划、控制、调整、核算、分析和考核等管理工作，主要工作包括成本估算、制定预算和控制成本三个过程来完成[1]。

成本估算是完成项目活动所需资金进行近似估算过程。进行项目成本估算时应充分考虑消耗项目成本的全部资源，包括人工、材料、设备、服务以及一些特殊的成本种类。

制定预算是汇总所有单个活动或工作包的估算成本，为后续的成本控制提供依据。

成本控制是监督项目成本状态以及更新项目预算等过程，在成本控制过程中，应重点分析项目资金支出与相应完成的实体工作之间的关系，实现有效的成本控制关键在于对经批准的成本绩效基准及其变更进行管理。

通过控制成本的三个过程，就是要确保在批准的预算内完成整个项目，最终让企业或项目获得利润。有了利润，企业方可得到继续生存和发展，否则，企业就很难健康稳定持续地发展下去，甚至倒闭破产。因此，项目成本管理是项目成功的核心内容。

如何进行项目成本管理呢，从项目的规划过程中就首先要做好估算成本和制定预算，重点在施工过程中运用挣值管理的工具与技术，包括计划价值、挣值、实际成本、进度偏差、成本偏差、进度绩效指数和成本绩效指数等工具与技术，进行成本监督和控制。在成本控制中，应重点分析项目资金支出与相应完成的实体工作之间的关系。有效地成本控制的关键在于，对经批准的成本绩效基准及其变更进行管理。

在项目的实际执行过程中，当各阶段或过程发生的实际成本与预算成本存在偏差时，就需要及时分析根本原因，并及时进行控制和纠偏。同时，并根据上述的挣值管理的工具与技术各项参数进行对后续工程的施工成本预测，最终使项目的实际成本与预算成本基本保持一致。因此，在目前竞争激烈的市场

环境下，我们必须做好成本预算、控制和绩效考核。

4. 项目质量管理是项目成功的前提条件

美国质量协会认为，质量是产品内在系列特征满足要求的程度。对于我们施工企业来说，最终交给客户的必须是“符合要求 + 适于使用”的产品、服务或成果[1]。其中，“符合要求”是指项目管理范围内的产品、服务或成果符合国家或行业的标准、规范及客户特殊要求。由此可见，“符合要求”就是项目质量管理的最终体现，也是项目成功的前提条件。“适于使用”是指项目管理范围内的产品、服务或成果符合使用功能要求。我们在工程最终的竣工验收时，也是按照“符合要求 + 适于使用”的原则进行验收。如果产品、服务或成果通过整改和整修仍达不到“符合要求 + 适于使用”要求，那么可以说，项目管理是失败的。

项目质量管理主要包括规划质量、实施质量保证和实施质量控制三个过程。规划质量就是根据标准或规范的要求去提前避免可能的返工返修，达到提高生产率的目的。实施质量保证是一个执行过程，就是确保项目活动符合项目质量标准和操作性。而实施质量控制是质量管理过程中非常重要的过程，是监测和记录执行质量活动结果，一般都通过质量控制工具和技术来实现。

通过项目质量管理的三个过程，最终的目的就是让项目质量管理“符合要求”，通常情况下在项目开工前，根据客户的要求，进行规划质量，包括制定项目质量管理计划、质量测量指标、质量核对表和过程改进计划等。要充分体现质量是规划出来的，而不是检查出来的原则。在项目执行期间，运用质量审计、过程分析等工具与技术进行实施质量保证。运用因果图、控制图、流程图、直方图、趋势图、统计抽样、检查等等工具与技术进行质量状况分析，采取相应的措施进行项目质量控制。对于“适于使用”，我们只需要满足其使用要求即可，不需要“镀金”。

在目前，随着企业贯彻落实国内与国外两条腿走路的战略方针实施，项目质量管理在国际工程中显得尤为重要，更是衡量其项目是否成功的关键因素之一。因此，不管对于国内外客户来说，不符合“符合要求 + 适于使用”的产品、服务或成果是绝对不能接受的。所以说，项目质量管理是项目成功的前提条件。

5. 项目被顾客满意接收是项目成功的最终体现

客户满意度是指客户对企业所提供的产品、服务或成果满意其要求的程度，其贯穿于项目九大知识领域和五个项目管理过程[1]。对于施工企业来说，其最终的体现是客户对企业在项目管理范围内所提供的产品、服务或成果满意地接收，这也是项目成功的最终体现。从项目整合管理、范围管理、时间管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理及采购管理等方面，并在项目不同过程，包括项目启动、规划、执行、监控和收尾过程中采取不同的方式不间断地与客户进行密切沟通，最大限度地满足客户的需求或期望。

在实际的项目管理过程中，项目管理的九大知识领域(项目整合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理及项目采购管理)不同程度地决定了客户满意度，反之，客户满意的程度也不同程度地影响了项目管理的九大知识领域，迫使我们施工企业不断更新、修正和完善项目管理。因此，在项目的不同阶段和不同知识领域，不定期的客户满意度调查是非常必要的。

6. 结论

综上所述，项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理及客户满意是项目成功的必要条件，但同

时，他们又是相互作用和相互制约的，任何一个条件发生变更，都会引起其他条件的变更。我们必须权衡和统筹兼顾这四个必要条件，最终以确保项目的成功。

在本文中，没有将项目施工安全作为项目成功的要素之一，是因为施工安全最终也体现在项目时间管理、项目质量管理、项目成本管理及客户满意度等上面，只是在特定时期、特定环境或特定阶段才会涉及。因此，从项目的角度来说，在一定期限内，在一定的预算内，完成规定项目的规格与性能，并被顾客满意接收，就可以认为这个项目的管理是成功的。当然，在现实生活中，还存在用其他要素来衡量项目是否取得成功，如：政治工程、或存在不同的单位或组织为了达到某一个或几个特定或特殊的目的或结果，就不考虑其他因素，也认为是项目获得了成功。但是，我认为其不符合项目管理的基本原理及原则，这就要另当别论了。

参考文献

- [1] (美)项目管理协会, 著. 项目管理知识体系指南(PMBOK 指南) [M]. 第6版. 王勇, 张斌, 译. 北京: 电子工业出版社, 2018.