

项目流程控制法

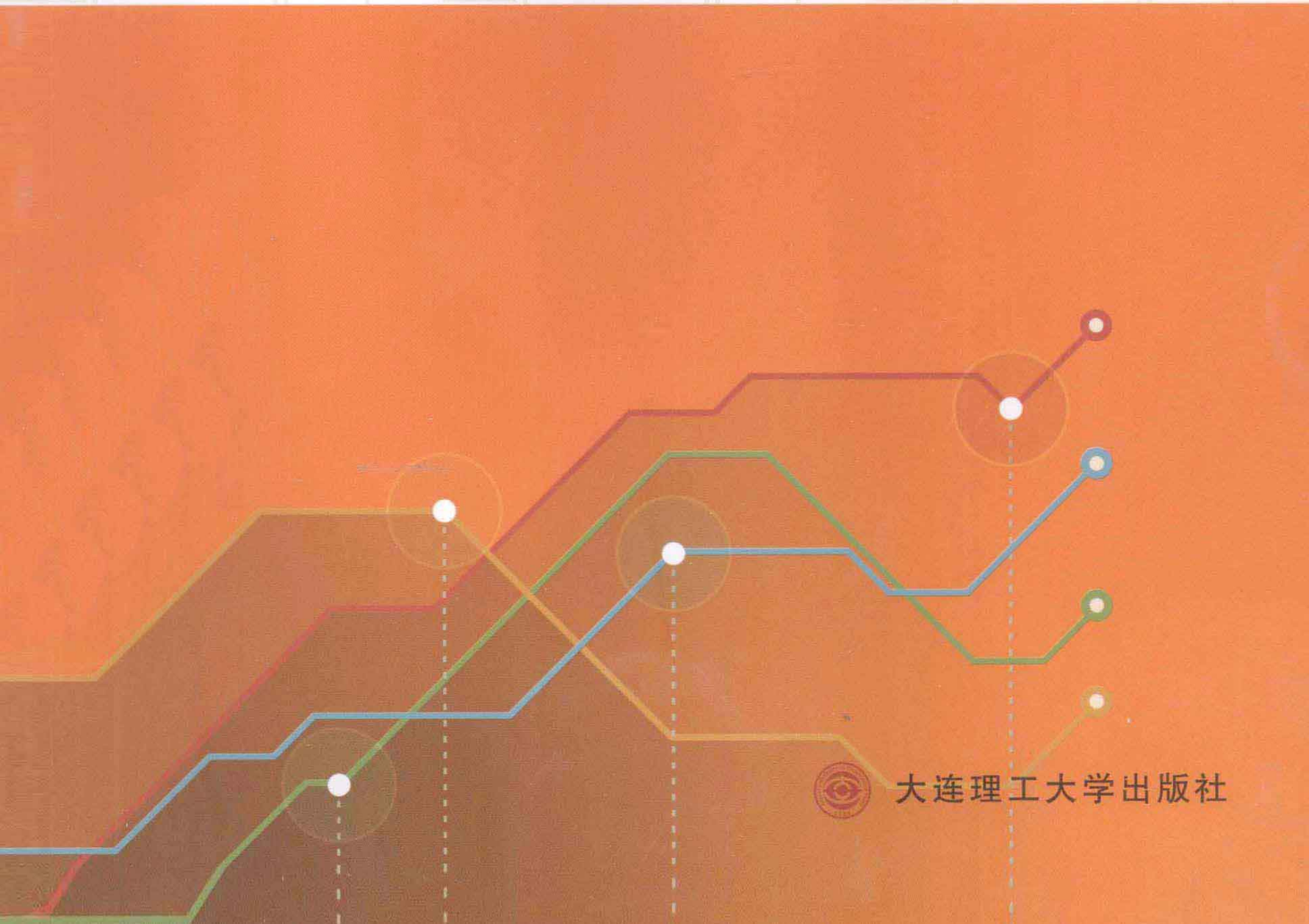
Project Process Controlling

(业主版)

张维范 编著



大连理工大学出版社



项目流程控制法

(业主版)

Project Process Controlling

张维范 编著



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目流程控制法：业主版 / 张维范编著. — 大连：
大连理工大学出版社，2013.6
ISBN 978-7-5611-7823-2

I. ①项… II. ①张… III. ①房地产—项目管理
IV. ①F293.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 093432 号

大连理工大学出版社出版

地址：大连市软件园路 80 号 邮政编码：116023

发行：0411-84708842 邮购：0411-84703636 传真：0411-84701466

E-mail: dutp@dutp.cn URL: <http://www.dutp.cn>

大连力佳印务有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸：170mm×240mm 印张：24.75 插页：1 字数：548 千字
2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑：邵 婉

责任校对：齐雪帆

封面设计：波 朗

ISBN 978-7-5611-7823-2

定价：45.00 元

前言

改革开放以来,我们从国外引进了许多工程管理方法,如全面质量管理、质量管理体系、项目管理、菲迪克条款、目标管理、控制论及信息论等。这些方法,对转变工程管理理念,提高管理水平,帮助我们与国际工程管理接轨,起到了很好的作用。但这些方法毕竟是外国人创立的,并不一定完全适合中国国情,而且它们自成体系,各有特点,我们应用起来常常觉得有些繁杂,容易顾此失彼,难以取舍。那么,是否有既适合国情又简单易行,且符合我们习惯的管理方法呢?本书在这些方面作了一定的探索。

项目流程控制法的主要内容是一个中心,两个支撑点,三个流程控制。一个中心是以顾客为中心,两个支撑点是以控制和流程为支撑点,三个流程控制是总流程、流程和子流程三个层面的流程控制。控制和流程是诸多管理概念中两颗璀璨的明星,它们有深刻的内涵和丰富的外延,值得我们深入挖掘;而控制和流程的相互组合、渗透,又使两者的优势得以叠加,产生倍增效应。控制和流程联袂介入项目管理,不仅简化了管理理念,提高了管理质量和效率,还会有的放矢地抑制国内某些人存在的浮躁心态、职业道德丧失和工程腐败现状,从而进一步减少工程质量事故和安全事故。

本书可分为三个部分:第一章介绍了“项目流程控制法”的基本内容,优越性、兼容性等;第二章、第四章、第五章、第六章是“项目流程控制法”的应用篇,以房地产开发为例,对总流程、流程、子流程控制分别作了比较详尽的阐释;第三章提供了几个与项目流程控制密切相关的属于企业管理范畴的问题解决方案。其中,第二章总流程控制结合总流程图提出总流程控制要点,通过对总流程图 108 个节点的内容简介,勾勒出项目管理的全貌。第四章和第五章用多个流程控制文件,对公司的流程控制和施工现场流程控制作了介绍。第六章子流程控制分两部分内容:一是对流程控制精细化管理经常遇到的经济、技术方面的实际问题,用多篇案例说明如何进行子流程控制;二是用营销策划部编制的流程控制文件和某公司编制的部门流程控制文件目录,来说明部门子流程控制任务的艰巨性。这六个章节共同构成了一个完整的流程控制体系。

各个公司如果都能依据自身情况制订完善有效的流程控制文件,建立流程控制文件体系,并作为企业的管理制度认真执行,将会大幅度地提升企业的管理水平,完善管理模式。

本书虽从房地产开发的角度论述流程控制,但由于各行各业的业主项目管理大同

小异,所以可供国家和各类业主投资的项目管理、业主委托的项目管理、工程监理等行业工作人员参考;书中的流程控制文件和大量的一线管理详实资料,可供年轻的经济技术管理人员参考采用;本书也可作为相关专业大学生、研究生的学习参考书。

本书在编写过程中,曾先后得到中国大连国际经济技术合作集团有限公司、沈阳中冶京诚置业有限公司、大连宜兴房地产开发有限公司等公司领导和管理人员的大力支持,得到了沈阳建筑大学管理学院刘亚臣院长的悉心指导和大连理工大学出版社的大力支持,在此表示衷心感谢!本书应用的资料大部分来源于本人积累和上述公司协助。

由于本书涉及的范围广,牵涉的专业多,而作者自身的理论功底和知识水平有限,书中难免有疏漏和错误之处,敬请读者批评指正。

编 者

2012年10月1日

目 录

第一章 项目流程控制法的内容及相关问题 / 1

第一节 项目流程控制法的基本内容 / 1

第二节 项目流程控制法的由来及其优越性 / 6

第三节 项目流程控制法的相关问题及其应用 / 11

第二章 总流程控制 / 15

第一节 房地产开发总流程图及其说明 / 15

第二节 总流程控制要点 / 16

第三节 房地产开发总流程图的节点说明 / 17

第三章 良好的企业管理是项目流程控制的组织保证和人才保证 / 142

第一节 流程控制与企业结构设计 / 142

流程控制相关文件 1 房地产开发企业机构设置中应注意的几个问题 / 143

第二节 流程控制与部门职能划分 / 144

流程控制相关文件 2 部门职能的三级分解及职位说明 / 145

流程控制相关文件 3 流程控制中部门的工作交接责任 / 171

第三节 流程控制与绩效考核 / 173

流程控制相关文件 4 绩效考核管理办法 / 173

第四节 流程控制与职业经理人 / 175

流程控制相关文件 5 建设一支以职业经理人为骨干的高效管理团队 / 176

第四章 流程控制 / 179

导语 流程控制文件编制案例 / 179

第一节 搭建公司流程控制平台 / 181

流程控制文件 1 周(月)调度会管理办法 / 181

流程控制文件 2 工程计划编制管理办法 / 185

第二节 前期准备阶段的流程控制 / 190

- 流程控制文件 3 项目投资可行性研究管理办法 / 190
- 流程控制文件 4 工程设计管理办法 / 197
- 流程控制文件 5 招标管理制度 / 204
- 流程控制文件 6 合同管理制度 / 219
- 流程控制文件 7 施工准备工作主要内容及控制要点 / 238
- 流程控制文件 8 房地产开发报建的内容及程序 / 245

第三节 施工阶段的流程控制 / 248

- 流程控制文件 9 工程质量管理办法 / 248
- 流程控制文件 10 工程进度管理办法 / 254
- 流程控制文件 11 工程成本管理办法 / 259
- 流程控制文件 12 工程设计变更及签证管理制度 / 264
- 流程控制文件 13 材料设备采购管理制度 / 268
- 流程控制文件 14 工程款支付管理制度 / 272
- 流程控制文件 15 工程预结算管理制度 / 277
- 流程控制文件 16 工程信息及文件管理办法 / 281
- 流程控制文件 17 样板房、售楼处及批量精装修管理办法 / 291
- 流程控制文件 18 营销管理办法 / 300

第四节 竣工阶段的流程控制 / 311

- 流程控制文件 19 住宅小区竣工验收、移交物业管理办法 / 311
- 流程控制文件 20 工程保修管理办法 / 316
- 流程控制文件 21 空置房管理办法 / 317
- 流程控制文件 22 项目后评估管理办法 / 318

第五章 施工现场的流程控制 / 321

第一节 搭建施工现场控制平台 / 321

- 现场流程控制文件 1 施工现场调度会管理制度 / 321
- 现场流程控制文件 2 施工现场技术研讨会管理办法 / 328

第二节 施工现场流程控制 / 329

- 现场流程控制文件 3 施工现场管理制度 / 329
- 现场流程控制文件 4 甲分包管理办法 / 335
- 现场流程控制文件 5 现场联合巡检管理办法 / 340

现场流程控制文件 6 项目部印章管理制度 / 341

现场流程控制文件 7 成品保护管理办法 / 342

第三节 加强控制力度 / 343

现场流程控制文件 8 施工现场影像管理办法 / 343

现场流程控制文件 9 关于建立奖励基金的管理办法 / 344

第六章 子流程控制 / 346

导 语 / 346

第一节 子流程控制案例 / 346

案例 1 混凝土浇筑与振捣工序控制 / 346

案例 2 室内砖墙抹灰——分项工程控制 / 348

案例 3 屋面卷材防水——子分部工程控制 / 351

案例 4 窗口施工 / 353

案例 5 精装修对土建等专业的界面交接要求 / 358

案例 6 竣工结算 / 362

案例 7 签证控制 / 363

案例 8 施工进度控制 / 366

案例 9 采购发包进度控制 / 367

第二节 部门的流程控制文件 / 369

参考文献 / 387

附录 房地产开发总流程图

第一章 项目流程控制法的内容及相关问题

第一节 项目流程控制法的基本内容

1 基础和术语

1.1 控制

1.1.1 定义:控制是管理者为完成既定的目标和据此制订的计划,通过对过程、管理客体以及与其相关的资源实施有效的把握、监督、反馈、纠偏、协调等一系列活动,并及时根据自身和外部环境变化需要,对原有目标和计划适时调整并重复上述系列活动。

1.1.2 控制论中的控制

“控制论”一词 Cybernetics,来自希腊语,原意为掌舵术,包含调节、操纵、管理、指挥、监督等多方面的含义。自1948年美国维纳的《控制论》出版后,控制的概念更加广泛。控制是通过信息的传输、变换、加工、处理来实现的,反馈系统的控制和稳定起着决定性的作用。后来将控制的思想和方法应用到管理中,管理控制与控制一样,都是通过信息反馈来揭示成效与标准之间的差异,并采取纠正措施使系统稳定在预定的目标状态上。

1.1.3 控制的原则

1 目标控制原则

控制前制订控制目标或标准。

2 计划控制原则

事前制订控制计划,按计划实施控制。

3 重点控制原则

集中精力控制好关键控制点。

4 控制趋势原则

对控制全局的管理者来说,重要的是现状所预示的趋势,而不是现状本身。这就要求既要控制好关键控制点,又要控制好系列控制点。

1.2 控制点

1.2.1 控制点概述

控制点概念来源于工程测量,它的本意是指对地形、地物和地貌的变化起到控制作用的点,在控制测量中起到了控制全局走向的作用。在工程管理中引入控制点概念,是为了对质量通病或常见病、多发病重点监控。

1.2.2 系列控制点

系列控制点是指在一个过程中,至少有两个或两个以上按先后顺序排列的控制点。

1.2.3 关键控制点

在系列控制点中,每个控制点的重要程度是不同的,对关键环节,引入关键控制点概念。关键控制点是在诸多控制点中直指要害问题的控制点,对它的有效控制,可以起到决定性的作用;反之,后果比较严重。

1.2.4 选择控制点的原则

1 务实的原则

从问题出发,工程从质量通病或常见病、多发病出发选择控制点。

2 例外性原则

应该注意控制工程中一些例外偏差,无论事前还是事中都要关注那些超出一般情况的特别好或特别坏的情况。

3 关注变化的原则

关注因自身或环境发生变化而引发的管理质量问题。

4 与时俱进的原则

对无管理经验的新技术、新材料、新工艺、新设备的应用,一定要设控制点。

1.3 流程

1.3.1 过程、程序、流程

过程:在一定的空间范围内,事物发展所经历的一个自始至终的时间段。包括自然的和人为的两种情况。

程序:在人类活动过程中,根据目标将活动按照先后(串联)、并列(并联)、反馈关系编制的运行体系。

流程:流程是为完成既定的目标或计划,对所需要的资源进行管理,对主要工作或控制点按照事物固有的逻辑顺序进行排列,明确工作责任、验收标准、交接方式,并依次付诸实现的过程。

1.3.2 流程六要素:资源、过程、结构、结果、服务对象、创造价值。

1.3.3 流程管理内容:制定流程建设规划、确定流程运行的目标和标准,整合流程资源,罗列流程工作,明确工作责任,建立流程结构、监控流程运行、验收流程输出结果,评估流程创造的价值,适时进行流程变革。

1.3.4 流程的表达方式:文件、流程图、表格等都可,可以单一使用,也可以互相配合使用。

1.3.5 流程的三个层次:总流程、流程、子流程

总流程:它对应的是项目运行自始至终的全过程,是由若干个独立的流程组成的,并按照一定的逻辑顺序排列。总流程控制文件是公司高管对项目进行宏观控制的依据。

流程:它对应的是项目总流程中某一局部或某一段过程,是可由总流程分解得到的若干个独立的、经过精心策划的过程。流程控制是项目管理的重点,通常要由几个

部门配合完成。流程控制文件对应的通常是公司级的管理办法。

子流程:由流程分解得到的,若干个独立的、经过精心策划的过程。子流程针对的是大量需要解决的具体的经济技术问题。子流程控制文件包括两方面的内容:一是职能部门职责范围内的流程控制文件;二是由公司流程控制文件分解出来的,需要进一步精细化管理的诸多经济技术问题的解决方案。

2 项目流程控制法的基本内容

2.1 制订流程控制文件

2.1.1 根据需要选择过程

明确需要选择的过程属于哪个层面(总流程、流程、子流程)。

2.1.2 确定流程控制的目标、标准

1 该目标应贯彻以人为本的理念,应以顾客为中心,应满足目标客户人群当前和未来的需求。

2 目标要分解成具体标准,主要是定量标准,如质量、时间、成本、数量标准等。

3 目标要落实到关键环节,标准要落实到所有环节。

2.1.3 制订流程控制文件(急用时可先制订流程文件,再适时提升为流程控制文件)

1 罗列过程的主要工作和存在问题,对大量性或重复性过程存在的问题可从质量通病或常见病、多发病出发;

2 全面分析问题产生的原因;

3 针对病因制订有效的预防措施、纠正措施、管理办法;

4 确定系列控制点,从系列控制点中筛选出关键控制点;

5 梳理工作或控制点的先后、平行、反馈关系,绘制流程图;

6 明确工作或控制点责任;

7 如需要,可进一步明确相关的监督、检测、验收等制度及信息采集、反馈、处理等管理办法。

8 形成流程控制文件

该文件根据需要可单独用表格、流程图、简要文字说明表达,也可并用。因会签表格简单快捷,控制效果相当不错,流程图一看就懂,简洁实用,所以提倡对简单流程优先选用表格、流程图作为流程控制文件表现形式;复杂流程控制文件应以文字说明为主,以表格、流程图为辅。

2.2 执行流程控制文件

2.2.1 准备工作

1 分清阶段性目标,分目标与项目总目标的关系,细化阶段性、方面性的标准;

2 围绕目标或标准编制流程控制计划;

3 根据计划落实流程控制所需要的资源,注意要善于整合社会资源来弥补自身的不足;

4 必要时可先行试验,在试验区(工程常用样板间)进行流程控制文件交底,通过试验来验证目标、标准、流程的客观性和有效性。

2.2.2 贯彻流程控制文件

1 根据计划贯彻流程控制文件,重在落实预防措施,防患于未然;

2 把握适宜的衡量频度,采用巡视、旁站、测量、检验、统计、审核、审批等经济、技术、管理手段寻找差异、偏离;采用文字、摄影、录像等手段记录不合格,执行信息存储、反馈、处理的有关规定,要优先保证对关键控制点的监控质量;

3 对发现的差异、偏离、不合格进行分析,找出主要原因,分清内在原因和环境原因,针对原因贯彻纠正措施,对重要问题要保证领导指令下达渠道的畅通;

4 下达限期整改通知,适时进行验收,严禁对隐蔽工程或重要工序不经过验收擅自进入下一道工序;

5 对关键控制点问题或反复出现同样的不合格,可启动问责制,如酌情使用沟通、批评、通报、停工、退货、索赔、人员调整、解除合同等控制手段,保证控制趋势不偏离流程控制文件的规定;

6 注意协调与合作伙伴的关系,注意听取他们合理的利益诉求,力求营造和谐的管理氛围;

7 根据自身和所处环境的变化及计划实际执行情况,必要时可考虑调整目标、标准、计划,适时按照新的目标、标准、计划实施流程控制。

2.2.3 对输出产品进行中间验收和最终验收

1 按国家、行业规定、公司制定的标准,组织相关单位和部门按预定的标准对输出产品进行中间验收、最终验收;

2 对验收中发现的问题要限期整改;

3 复验合格后签署相关验收文件。

2.2.4 对流程控制进行后评估

1 项目竣工后应对流程控制和流程控制文件进行后评估;

2 流程改进。

由于企业自身和所处环境的变化,如国家政策调整,市场形势变化,企业机构变动,管理理念更新,新材料、新技术、新工艺的采用等,导致管理出现新问题。事实证明,解决问题的最好方法是改进企业流程和与其相关的企业管理、组织建设,这是流程控制持续创新的原动力。企业应通过流程改进来提升自身的管理,在激烈的市场竞争中立于不败之地。

3 项目流程控制法的补充说明

3.1 要善于识别和选择过程

因为总流程只有一个,所以识别和选择过程,是指流程或子流程层面。特别是子流程,善于识别和灵活选择可以明显提高控制的效率和质量。

3.2 流程控制文件的目标和标准

总流程控制目标是项目的总目标,流程控制目标是分目标或方面性目标,子流程控制目标是子目标,要注意理清它们之间的关系。标准有很多,要特别注意落实阶段性标准和方面性标准。

以人为本和以顾客为关注焦点的理念,是流程控制法的指导思想,是方向性的问题,要落实到关键环节中去。

3.3 确定项目的具体目标时要注意目标的合理性

目标既不能过高,也不能过低,目标期望值过高难以实现,过低要影响质量。

3.4 确保控制标准的有效性和效率

标准分定性标准和定量标准:用于工程的标准有国标、行标、省标、地标;标准的种类大致有以下几种:质量标准、时间标准、成本标准、消耗标准、生产率标准、行为标准等;公司自己制定的标准或合同约定的标准必须符合目标客户人群的需求,必须是有效的、切实可行的。

3.5 从质量通病或常见病、多发病出发不仅可以快捷地选择控制点,而且体现了立志解决问题的决心和务实的工作作风。

3.6 控制点的设置要科学、合理,既不能遗漏,也不要过滥;既要布置系列控制点,也要准确地筛选出关键控制点。关键控制点是流程控制法的重中之重,它决定了对全局控制的效果,抓住它,可以举重若轻;系列控制点合理布局可以把握住控制的趋势。

关键控制点的数量,取决于流程控制文件的目的。简单的流程控制可能只有一个目的,相应有一个关键控制点;复杂的流程控制可能有多个目的,所以可能有两个以上关键控制点;总流程控制则有多个关键控制点。应用于工程质量方面的子流程控制,也有关键控制点,但所有控制点的质量标准都不允许出现任何的不合格,所以系列控制点同样重要。

3.7 流程控制计划要符合项目的总计划、阶段计划,计划编制要围绕控制目标进行。

3.8 确保活动或工作所需的资源

资源是流程控制的物质基础,特别是资金、人才和信息,一定要落实到位。编制流程控制计划时一定要包括资源计划,作为资源的筹集、分配、管理的依据,这是流程控制的保障性工作。

3.9 正确分析问题产生的原因是制订有效的纠正措施和预防措施的前提,正确分析原因需要具有深厚的专业技术知识修养和较强的逻辑思维能力,要运用系统方法全面进行分析。

3.10 制订流程控制文件

主要工作或主要控制点不能遗漏,执行时不能跨越,这样能有效预防暗箱操作和权力乱用。流程文件和流程控制文件的区别在于,流程文件仅理清了工作的先后或并

列顺序以及部门之间的交接责任,而流程控制文件则需要进一步明确控制点、关键控制点、系列控制点以及加大控制力度的措施等。流程控制的基础在于权责分明,工作责任可分静态和动态两种情况加以界定。所谓静态是依据部门职能分解、职位说明等规定,所谓动态是指流程进行中的工作交接责任。制订流程控制文件时要分清主办部门和配合部门的界限,要突出公司领导的审批、指导、协调作用。

制作总流程图或较大的流程图时可应用网络图中的关键线路概念。由于篇幅所限,本书流程图中对反馈、请示、审批等控制性工作均省略,其实这部分工作非常重要,好在流程控制文件中对此均有明确规定,业内人士对此也非常清楚。

3.11 沟通与协调是控制的辅助手段

流程控制与沟通协调是一个问题的两个方面,流程控制为主,沟通协调是流程控制的辅助手段,离开协调的控制不会持久,不能取得预期的结果。

3.12 控制不能头痛医头、脚痛医脚,应建立起持续改进不合格的保证体系,从而保证预防、发现、处理不合格的高效率和持久性,这个持久性要靠坚强有力的组织体系来保证。

3.13 企业流程的改进

有两方面的含义,一是与时俱进,使流程适应企业自身和所处环境的变化;二是根据流程变化加强企业建设,为流程控制提供有力的组织保证和人才保证。

3.14 流程控制法由三个部分组成,一个中心是两个支撑点和三个流程控制的指导思想。这个指导思想贯彻效果取决于树立起正确价值观和工程管理理念的职业经理人。

第二节 项目流程控制法的由来及其优越性

改革开放以来,我国的项目管理从国外引进了全面质量管理、质量管理体系、项目管理、菲迪克条款、目标管理、控制论及信息论等方法,它们对我国的项目管理与世界接轨起到了很好的作用。这些方法自成体系、各有特点,都很管用,但方法多了让人难以取舍,有时令人应接不暇,这是其一。在我们广泛推广和应用这些方法的过程中,质量和安全事故仍然频繁发生,是不是这些方法有什么问题呢?不是的,这些方法在国外都很成功,问题发生在国人自己身上。在市场经济转型的过程中,某些人非常浮躁,不愿意规规矩矩做事,如材料以次充好,施工粗制滥造,日夜追赶工期,丧失了起码的职业道德,这是其二。那么,能不能找到一种更适合国情而又简单实用的管理方法呢?为此,作者在长期的管理实践中,有针对性地选取了控制和流程这两个概念,深入挖掘其内涵,拓展其外延,充分发挥流程和控制的组合效应,认真理清与流程控制相关的问题,逐渐梳理出一种项目管理方法,这就是“项目流程控制法”。

“项目流程控制法”是以顾客为中心,以控制和流程为两个支撑点,以总流程、流程和子流程三个层次的流程控制为框架,建立起流程控制的规则或方法。一个中心,两

个支撑点,三个流程控制这三个部分构成了“项目流程控制法”的有机整体,可以用图1-2-1的形式表达。

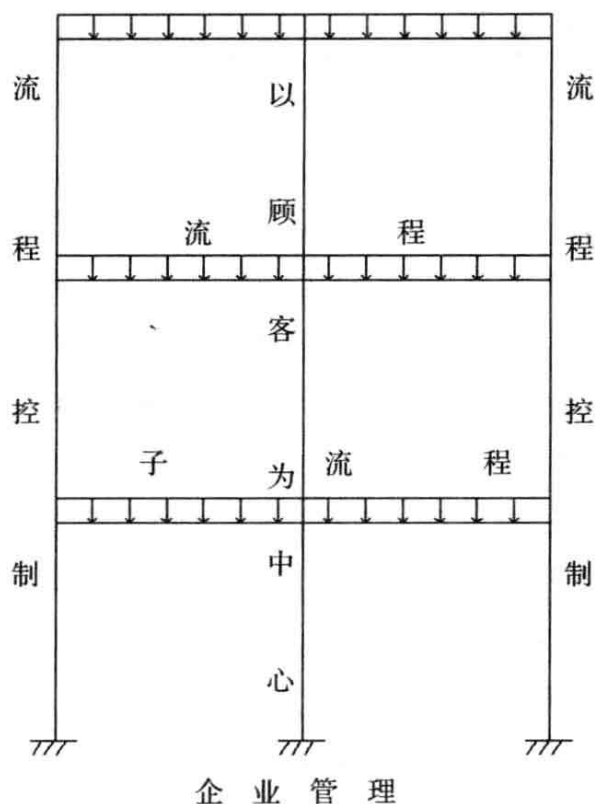


图 1-2-1 流程控制力学图示

第一部分以顾客为中心是项目流程控制的指导思想,它体现了以人为本的价值观,是流程控制法的宗旨和方向性问题。这部分内容包含两个问题,一是如何把这个指导思想有效地贯彻到三个流程控制中去,二是如何保证这种贯彻的持续性。第一个问题“有效地”贯彻是指按照流程控制法的要求选择控制点、筛选关键控制点、布置系列控制点、强化问责制,其中特别要重视把以顾客为中心的指导思想切切实实落实到关键控制点中去。一个房地产开发项目控制点很多,全面落实有困难,但关键控制点必须落实,例如在项目市场定位时要深入分析项目自身和周边条件,挖掘它的地段、学区、采景、环境等方面的优势或劣势,在市场分析的基础上确定目标客户人群是富裕阶层、白领阶层还是平民阶层,是主要供给公务员、教师、企业员工、事业单位人员、动迁户还是其他人群等。项目策划时要深入了解目标客户人群特点及他们当前和未来的需求;在规划、方案设计、扩初设计、施工图设计、配套设计,特别是精装修设计要充分满足顾客的需求;在招标时要选择相应的施工队伍;在采购时要多方比较选择满足目标客户人群需求的产品;施工管理时要满足合同规定的质量、工期、成本要求等。如果我们在所有关键控制点的操作上都贯彻了以顾客为中心、以人为本的指导思想,这个项目肯定是一个成功的项目。那么,如何保证项目的操作者始终坚持“一个中心”的贯彻和执行呢?

项目流程控制法运用得好,首先要求项目的操作者常怀敬畏之心,没有这样管理理念的管理者,是不可能持续贯彻以顾客为中心的指导思想的。“职业经理人”是以顾

客为中心的价值观和常怀“敬畏”之心管理理念的践行者。只有建立起以职业经理人为骨干的高效管理团队,才能保证流程控制法的宗旨或指导思想得到有效的贯彻和执行。关于职业经理人的内容,在第三章第四节有专门论述。

第二部分“两个支撑点”,是项目流程控制法的理论基础,它要回答流程和控制可以支撑起项目管理这一复杂管理体系的原因。这个问题从两个方面回答,本节从流程控制优越性方面阐述,下一节从流程控制与其他管理方法的兼容性方面阐述。

自从法国的亨利·法约尔提出包括控制在内的五个管理职能开始,控制作为一项重要的管理职能由来已久,并因其在管理实践的重要作用始终受到重视。质量管理体系方法有过程控制,控制论信息论本身就是研究控制的学问,工程的质量、进度、成本三大控制则是项目管理的主要内容。可以说,对于工程这样以质量为本的大量性、重复性的管理来说,管理的过程主要是控制的过程,管理在“控制”二字上下工夫,深入挖掘其潜能,都会有丰厚的回报的。流程要求每一项工作都要落实工作责任,明确交接责任,这进一步完善了部门职能分工。部门职能划分和职位说明文件,是静态条件下的明文规定,流程则是动态条件下对前者的补充和深化。

那么,怎样才能使控制的效率得到大幅提高呢?

控制虽然重要,但我们不可能把控制这根弦始终绷紧,而应松弛有度。如果在控制过程中选择控制点,不仅可以松弛有度,而且可以在控制点上集中给力,这要比平均发力效果好得多。在一个过程中有多个控制点,这些控制点的作用是不一样的,其中关键控制点的作用非同寻常,它是解决过程中主要矛盾的。抓住关键控制点,可以控制住大局,反之,问题比比皆是。在诸多控制点中筛选出关键控制点,认真制订控制方案并实行之,是一件举一反三、举重若轻的事情。

那么,有了关键控制点是不是就万事大吉了呢?不是的,俗话说,红花还需绿叶扶,关键控制点还需“系列控制点”扶持,才能完成流程控制的任务。关键控制点解决主要矛盾,控制大局,系列控制点解决次要矛盾,维持控制的趋势。

怎样选择控制点呢?一般是从过程中存在的问题出发,对于工程来说,可以从质量通病或常见病、多发病出发,这是符合控制例外性原则的。人类干工程几千年,前人的经验永远是值得借鉴的。从问题出发选择控制点,是立志解决问题的体现,是作风务实的体现,这与那些夸夸其谈、避重就轻、回避问题的工作作风是明显对立的。

对施工过程的控制包含许多方面,如施工单位的工序控制,应做到施工有方案,技术措施有交底,图纸会审有记录,配置材料有试验,工序交接有检查,隐蔽工程有验收,计量器具有校核,设计变更有手续,成品保护有措施,质量记录有档案等。类似于工序控制,对材料、设备、工艺、技术、方案、环境的控制也很繁琐。这些复杂、繁琐的控制,归根结底是对人的控制,因为一切问题的产生都是人的因素起作用。我们知道,对人的控制要比对工序、材料、技术等控制要难得多。有些人不愿意按规矩办事,有些人责任心极差,有些人知错不改,有些人甚至赚昧心钱,这给控制带来很大的难度,这时候,不加大控制力度是解决不了问题的。加大控制力度的方法有多种,最有效的办法

是问责制,根据情节轻重分别采取沟通、下达整改通知、退货、批评、通报、理赔,直至终止合同,否则就难以控制工程质量。这里值得注意的是,控制虽然重要但也不能片面,控制和协调是一个问题的两个方面,协调是控制的辅助手段。日本社会学家横山宁夫说过,“最有效且持续不断的控制不是强制,而是触发个人内在的自发控制”。

在项目管理中注重的是施工阶段的质量控制、进度控制、成本控制,而流程控制法主张项目自始至终都要实施流程控制。具体做法是事先制定流程控制文件,实施控制前确定控制目标或制定控制计划,执行流程控制文件时按要求控制进程,使之不偏离预先设计的轨道。这样,无论是施工阶段,还是立项阶段、前期准备阶段、竣工阶段等,都实施了流程控制,从而使控制这条红线从事前控制、事中控制一直贯穿到事后控制这一项目管理自始至终的全过程。

以上所述主要是挖掘控制的内涵。要拓展控制外延主要应作以下两个方面的工作:一是理清关系密切的流程控制、系统控制、目标控制三者之间的关系;二是将流程控制分为总流程控制、流程控制和子流程控制三个层面,用三种不同的方式、不同的表现方法来解决相对应的项目管理问题。这部分内容放在下一节详细讲述。

其次,我们再看看流程管理的好处。流程要求我们揭示过程中主要活动的结构,即按照活动的先后、平行、反馈关系排列清楚,具有很强的逻辑性。流程的这一属性,不仅提高了工作效率,而且与国家规定的基本建设程序是不谋而合的。基本建设程序是国家对基本建设历史正反两方面经验的总结,若干事实证明,违背基本建设程序是要付出代价的。按照控制流程开展工作,可以按部就班稳步推进,既提高了工作效率,也符合国家关于基本建设管理程序的要求。

流程严密的逻辑性还表现在不能省略、跨越流程中主要工作,如执行过程能按要求做到公开、透明,就可以避免暗箱操作,有效地抵制了工程腐败行为。

流程要求每一项工作都要落实工作责任,明确交接责任,这进一步完善了部门职能分工。部门职能划分和职位说明文件,是静态条件下的明文规定,流程则是动态条件下对前者的补充和深化。

流程关注资源的输入,没有资金、人员、材料、机械、技术等输入,流程就无法运作。资源是流程的物质基础,对资源的筹集、分配、管理,历来是流程控制的重要工作。流程的这一属性,对不顾条件、胡干乱上、异想天开的行为是有力的抵制。

再次,我们探讨一下流程和控制的组合效应,这种效应首先表现在两者的相互渗透和互相照应上。如编制流程文件时,不仅要满足流程本身的要求,还要满足控制的要求。罗列质量通病或常见病、多发病,排列系列控制点,筛选关键控制点,加强控制力度等控制因素,使流程文件兼具控制力;反过来,流程文件固有的逻辑性可以使控制按部就班稳步推进。此外,一个流程有多项工作,一般需要经过几个部门相互配合才能完成。流程文件要求明确流程主要工作的部门责任,流程的这一属性照应了加强控制力度的需要。当出现重大不合格或反复出现同样的不合格时,纠正最有力度的办法是问责制,流程文件对工作责任的明确划分为控制做好了铺垫。