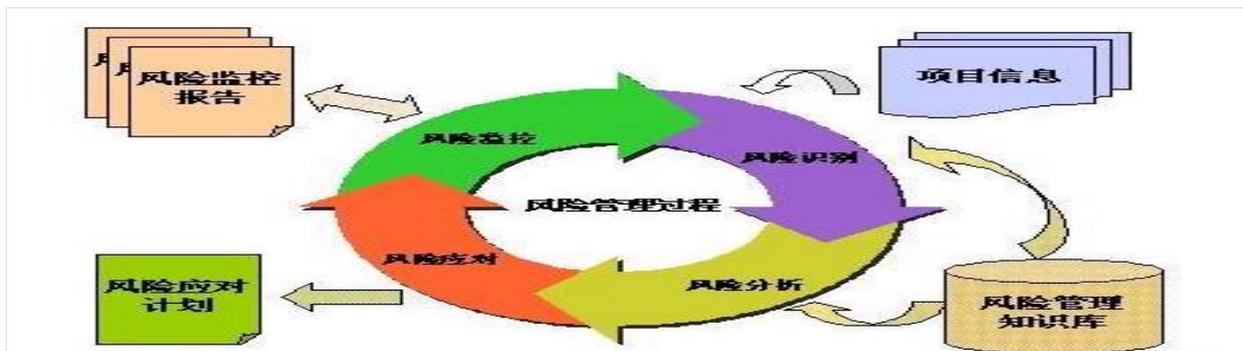


建设工程优秀项目管理成果讲座



中国石油工程建设协会-李广远

2020年5月

目录:

- 一、优秀项目管理成果的界定
- 二、优秀项目管理成果报告书编写及相关要求
- 三、优秀项目管理成果总结与提升，应加强的工作

一、优秀项目管理成果的界定

优秀项目管理成果是指：建设单位和设计、采办、施工、项目管理、监理、检测等单位，针对工程建设全过程或阶段性相关工作，运用科学的项目管理理论、技术、手段、方法实施工程项目管理，经总结提炼所形成的、具有广泛推广和应用价值的管理成果。

优秀项目管理成果应符合社会经济发展、科学技术进步和现代项目管理的发展趋势，具有**创新性、实用性和效益性**。

创新性：成果应符合项目管理科学原理，反映工程项目管理的客观规律，达到或超过国内、国外先进水平；或借鉴、推广和应用国内外先进管理经验、成果，有所改进、完善、提高，并取得显著效果；或在石油工程建设行业率先引进、应用国外最新项目管理技术并取得良好成效。

实用性：成果符合国家的法律法规、符合行业的规章制度、符合国家和行业的标准规范，符合国家和行业的经济技术政策，能够切实解决和实现工程项目目标管理过程中的难点、重点或关键问题，具有可操作性和推广应用价值。

效益性：成果明显提高了项目管理效率和工程质量；或显著提高项目经济效益、社会效益和环境效益；或形成了有价值的固化成果（制度体系、管理模式等）。

优秀项目管理成果应全面或重点体现以下要求：

- 1、加强项目全过程管理，确保各项目标（指标）顺利实现；
- 2、目标管理、系统管理、过程管理和风险管理集成的基本原则；
- 3、坚持优质高效、健康安全、绿色环保、生态文明以及新技术、新工艺的研发应用和管理科学化的基本原则；
- 4、成果的逻辑关系严密，并具有策划的前瞻性、实施的可控

性、检查和改进的及时性；

5、符合工程建设行业市场化的改革发展趋势。

优秀项目管理成果可以围绕以下管理过程形成：

1、优秀项目管理成果可以针对单一项目，也可以针对项目群或多个项目；

2、工程建设全过程；

3、工程项目的可行性研究、勘察、设计、采购、施工、试运

行等建设阶段；

4、工程项目的要素管理或专业管理(质量、安全、职业健康、环保、成本、进度、采购、资源、技术、节能和信息化等或其组合)。

下述情况不属于石油工程建设优秀项目管理成果的范畴：

1、自然科学、工程技术发明、创造、革新、改造，如工法、专利等；

- 2、优质工程或技术创新总结；
- 3、质量管理小组活动成果；
- 4、项目管理类软件开发和应用。

但在项目策划、设计、组织、实施过程中，通过加强管理，运用现代项目管理理论、管理技术、方法对取得预期目标产生积极促进作用和明显效果的，也可形成建设工程优秀项目管理成果。

二、优秀项目管理成果报告书编写及相关要求

优秀项目管理成果报告书内容一般包括四个部分、8个方面的内容。

（一）成果背景及要求

- 1、工程项目概况或成果背景
- 2、选题理由
- 3、实施时间

（二）管理及创新特点

- 1、管理难点及重点
- 2、管理策划和创新特点

（三）管理措施实施

- 1、管理措施实施
- 2、过程检查控制

（四）管理效果评价

优秀项目管理成果报告书应体现项目的管理重点和特色，成果资料清晰、客观、重点突出，实事求是，能展示项目管理成果的实施过程。

文字清晰，内容翔实，语言简洁，图表生动，形式多样；重点突出展示项目管理成果的实施过程和效果。

成果主题鲜明，能准确反映成果的特点、重点或核心内容；成果内容应与主题一致，突出管理的深度与方法的独特性。

（一）成果背景及要求

1、成果背景

成果背景语言要精练，阐述要清楚。

如：中建三局新疆会展中心工程成果，



成果背景包括：社会背景、行业背景、工程简介。

如：中建八局城市综合体项目工程管理指南专项课题，成果背景包括：
适应新形势发展趋势、全局履约能力受到挑战。

如：上海建工五建结合创建全国建筑业绿色施工示范工程，成果背景包括：项目简介、节能设计。



2、选题理由

选题理由语言要精炼，建议最多 9-10 行字，并与实施的管理内容相一致。

如：中铁二局“科技创新领航、项目管理助力、建造精品工程”的工

程建设项目管理成果，选题理由是：

结合深圳北站综合交通枢纽工程的特点，城市又一个地标性建筑，以人性化管理为基础，以科技创新管理为主线，

以高效项目管理为机制，坚持“创新、安全、成本、工期和节能环保”六位一体管理模式，秉承“技术为先、样板引路”的施工管理理念，通过精湛的施工工艺，铸造百年不朽的精品工程，创出良好的社会和经济效益。



如：吉林化建“推行现场星级评价，建立精细化项目管理体系”的工程建设项目成果，选题理由是：

市场竞争的推动、项目管理的需要、持续发展的基础、人才培养的推动、创新管理的要求等五个方面的内容。

3、实施时间

实施时间以列表的形式，列出总体实施时间和分阶段实施时间（管理策划、管理措施实施、过程检查、取得的成效），列出责任单位、责任人和

检查人。

（二）管理及创新特点

1、管理难点及重点

以精炼的语言描述管理重点和难点，并与后面的管理策划相结合，即：
针对管理重点和难点进行管理策划。

如：吉林化建“推行现场星级评价，建立精细化项目管理体系”的工程建设项目成果，管理重点是：

如何实现项目管理“文件简单化、管理流程化、工具应用模式化、考核定量化、运行信息化”，并对五化简要说明。

管理难点要根据项目的具体特点来写，避免夸大。特别要注意的是：描述难点时如使用首次、首创、第一、国内罕见、国内领先、国际先进等词语，一定要慎重。

2、管理策划和创新特点

管理策划：

根据管理重点和难点进行管理策划，突出创新性。

案例 1:

塔里木石化公司在 45 万吨合成氨和 80 万吨尿素建设工程中，对项目管理进行策划，全面实行“项目九要素”管理模式，突出全过程要素管理。工程师充分分权授权，负责属地工程建设全过程管理。编制了《项目管理手册》，进行管理策划。

制定了系统的项目九要素管理实施方案，实现了人的管理规范化、物

的管理规范化和环境的管理规范化，形成了科学的项目建设管理模式和管理流程，体现了项目管理创新特点。

案例 2:

中国二十二冶的“贯彻过程风险管理理念，促进横琴 BT 项目建设”的工程建设项目成果，根据实施风险管理的重点进行策划，主要在：工期、投资、质量、安全等方面，以及管理难点技术难度大、工期紧张、投融资难度大，进行管理策划：

(1) 过程管理风险解析

通过解析,过程管理风险主要体现以下七个方面:政府审批程序风险、投融资风险、工程质量风险、工程承发包风险、投资收益风险、资金回购风险、审计风险。

(2) 应对策划

确定了风险控制(政府审批、政府回购、投资收益、工期、投资、资金、审计)、社会价值(安全、质量、文明施工)和社会服务(施工不扰民、

施工材料绿色环保、设计和施工人性化) 目标值、责任人和完成时间。

(3) 管理创新

BT 项目贯彻过程风险管理理念，策划先行，全面达到了 BT 项目各项目标期望值，同时创建新型社会服务，推进区域融合。

案例 3:

吉林化建“推行现场星级评价，建立精细化项目管理体系”的工程建设项目成果，管理策划和创新特点是：

(1) 突出项目管理标准的融合性。依据体系建设、管理规范、星级评价标准等转化为具体的控制目标，设计了《项目管理手册》，便于操作和应用。

(2) 侧重设计流程化管理网络。

(3) 工具方法导入的实用化

(4) 项目考核指标全面覆盖。

(5) 以结果为导向的管理设计。

三、管理措施实施

1、管理措施实施

根据管理策划，制定措施方案并有效组织实施。这个过程要体现管理现代化的理念和方法应用，融合到措施中。对于采取的措施要分别进行阐述。

案例 1：吉林化建项目确定的管理措施

(1) 具有特色的项目文化体系

针对年轻的项目管理团队，确定了“事事皆可改进、人人皆可创新”核心理念。在运营理念中形成创新理念为首，以创新、学习、成本等为引领的理念体系，将项目所有员工融合到创新和改进的氛围中（附：文化理念体系图）。

（2）项目手册的设计与编制

1) 设计项目手册框架

以 PDCA 循环为思路进行设计，以项目文化为引领，各章节内容与项目

文化理念相呼应，从内容上将项目涉及的专业管理融合，每个专业中以过程管理模式确定各章节内容，包括：要求与设计、过程实施控制、应用工具方法。记录要求等四个方面。

2) 明确各部分内容

明确每项管理过程要求及考核指标，设立了 23 个管理流程；明确流程关键控制点；明确实施步骤；对记录予以规范，形成了 209 项表单，形成直观可见的见证资料，真正落实到实处（附：项目管理手册框架图）。

3) 项目专业管理流程

专业流程按关键控制点展开，每个控制点明确工作步骤，注重流程接口。策划、合同和供应链等 23 个管理流程和设备安装 18 个施工流程，覆盖了全部管理与施工业务（附：项目管理主流程图）。

4) 管理工具导入与推进

在项目手册中对每个专业管理章节均用图标方式明确应用过程、应用方法、工具、责任人、频次、见证资料、沟通等内容。如计划管理：计划

编制应用方法采用甘特图、看板管理，计划实施应用方法采用对比法，计划检查应用方法采用前锋线法、比较法（附：进度管理过程应用工具和方法图）。

5) 完善项目绩效系统设计

按照专业管理流程和关键流程节点建立目标指标考核体系，建立了 20 大类 98 项目标值，分别确定了测量指标名称、指标值、测量方法与频次、指标结果传递等内容（附：项目测量指标体系明细表）。

6) 综合项目信息系统支撑

全面推行项目管理综合信息系统，设置了 19 个项目管理模块。在技术上应用了三维动画技术进行模拟仿真，采用焊接软件进行质量监控，使用材料软件进行库存管理，使用指纹打卡系统进行人员统计，应用摄像监控系统进行实时监控等。

7) 过程中贯穿全面风险控制：明确风险管理流程，确定风险内容，进行风险评估，采取多种方法控制相关风险。

8) 全面推行目视化管理：以直观可见的各种牌、图、标签、板报、宣传栏、标语、标志线、色标等组成目视化管理系统，将看板管理、标化管理、样板制、定制管理等方法有机结合。

2、过程控制、检查和监督

主要说明控制、检查和监督的方法、内容等。

案例 1：吉林化建项目过程控制、检查和监督

1、严格控制关键节点；

- 2、严格监测每项指标；
- 3、确保过程监视有效实施；
- 4、有效组织项目总结与改进。

案例 2：二十二冶过程控制、检查和监督：

过程风险管理和应对措施：从八个方面采取措施规避风险；过程检查和监督：从管理制度、目标责任考核、专项检查评比、加强监理队伍建设和考核、项目档案资料管理等五个方面进行检查和监督。

（四）管理效果和评价

主要评价成果实施取得的效果，包括：

项目取得的经济效果、社会效益，荣获的荣誉和业绩等，如：优秀设计、优质工程、科技进步奖、工法、专利等。

以上四大部分、8个方面的内容，构成了优秀项目管理成果报告书的主要内容。附：云南石化优秀项目成果报告书。尽管报告书篇幅较长、语言不是很精练，但内容比较齐全，总体上可以供大家编写报告书时参考。

三、优秀项目管理成果总结与提升，应加强的工作

(一) 要按优秀项目管理成果编制的要求的格式，编写成果报告书。

(二) 主次要分明，要突出管理策划、管理措施，管理现代化理念和方法的应用，取得的成果。

(三) 要加强对管理现代化方法的研究

管理现代化方法很多，要融入到管理策划措施中去，其实很多工作在项目管理中都做了，但没有系统的总结和提升。希望进一步研究，在工程

建设和成果总结中体现出来。要让每一个参加工程建设的的管理者，由始至终都能感受到强烈的管理现代化氛围，为石油工程建设项目助力。管理现代化方法主要包括：

- 1、WBS 工作分解结构及应用技术；
- 2、项目进度和费用控制技术；
- 3、量本利分析方法与应用；
- 4、系统工程理论与方法在大型工程建设中的应用；

- 5、线性规划在工程中的应用；
- 6、成组技术在工程建设工厂化预制中的应用；
- 7、看板管理在现场管理中的应用；
- 8、价值工程在建设工程管理中的应用；
- 9、日事日毕、日清日高管理法（OEC）在项目管理中的应用；
- 10、“99+1”=0 的三零管理法在项目管理中的应用；
- 11、市场调查与预测技术在工程竞标中的应用；

- 12、决策分析技术在项目管理中的应用；
- 13、ABC分析法在项目物资、质量、HSE管理中的应用；
- 14、全面目标管理在项目管理中的应用；
- 15、精益生产方式在项目管理中的应用；
- 16、模拟市场核算、实行成本否决在项目管理中的应用；
- 17、两场三转五要素管理法在项目管理中的应用；
- 18、三元动态平衡管理法在项目生产经营中的应用；

19、星级管理法在项目管理中的应用（吉林化建的管理成果就是将星级管理和精细管理相结合并有所创新的成果）；

20、人本管理法和柔性管理法在项目团队建设中的应用；

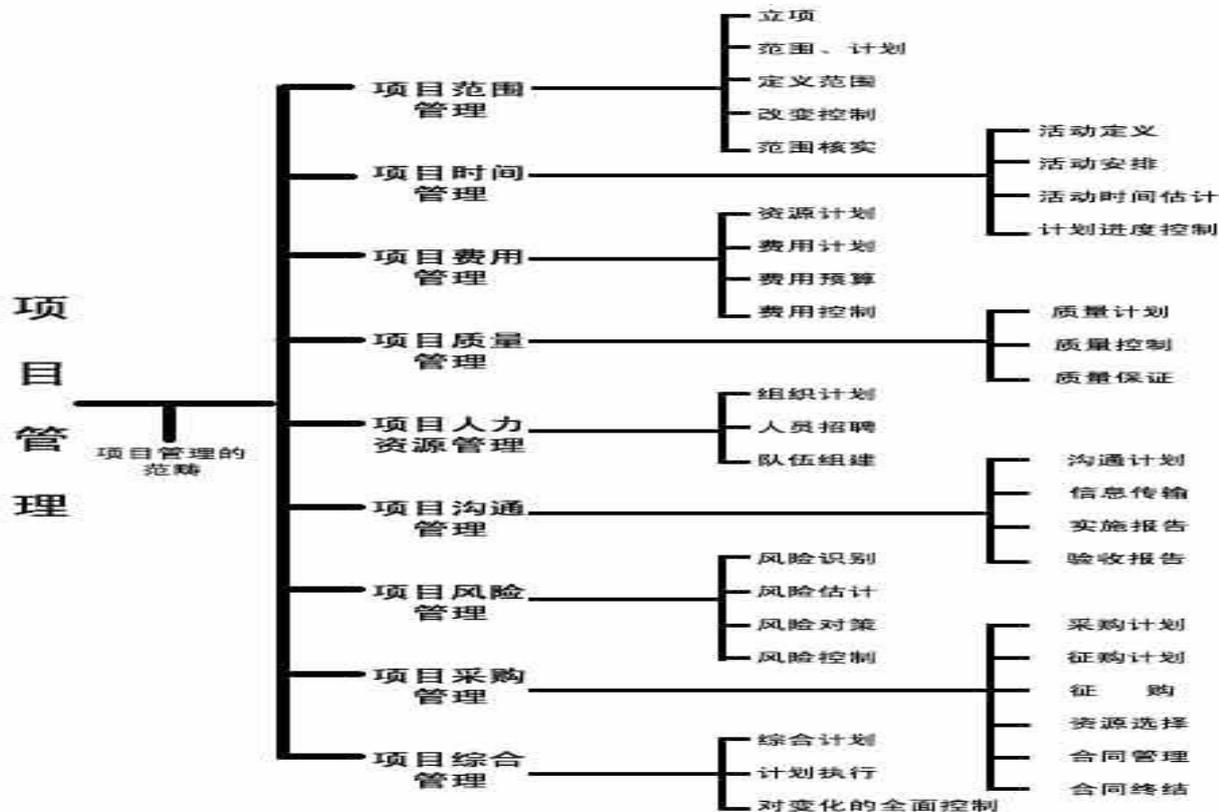
21、扁平化管理法在项目组织结构优化中的应用；

22、信息管理系统在项目管理中的应用；

23、先进的项目实施组织方式（管理模式）在项目上的应用；

24、项目管理知识体系在项目策划与管理中的应用

美国项目管理学会（PMI）项目管理知识体系（PMBOK）框架结构图



项目管理知识体系包括：范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理和综合管理；其中：范围、时间、质量和费用，是项目管理的四个核心领域。

结束语：

管理现代化方法的成功应用，是提升项目管理水平、提高项目管理人员素质的重要途径。干一项工程，不但要对工期、质量、安全环保和投资

进行有效控制，还要出一批人才，出一批成果，真诚希望有更多的会员单位在工程实践中出更多的优秀项目管理成果，展示中国石油工程建设项目管理的风采，不忘初心、牢记使命，保证国家能源设施的本质安全。。