

离舟登岸

——论项目管理中的“扬弃”

徐一大

项目管理手段是工程技术人员的应用工具，大部分工程管理是以目标管理为考核依据，但在实际的运作过程中，目标管理体系暴露出许多缺陷，尤其是阶段性的工作管控中会丢掉许多细节，质量管理常常被忽视，这种管理上的缺陷在“工业化”时代（资本主义国家的流水线工厂作业）逐步暴露出来以后，过程管理成为项目管理人员必须研究的课题，因此，出现了流程管理和技术标准、验收标准。

目标管理重视结果，过程管理重视细节，“细节决定成败”，这是当前非常流行的一句话，说明过程管控的重要性。过程管控有点像旅行中的舟车换乘，不断地更换管理工具，让事业朝终点有效地推进。

因此，在项目的不同阶段要有不同的工作思路和应对策略，不能把目标管理的手法简单用在项目过程管理上，必须研究阶段工作的管理细节，了解不同阶段的工作特征，对质量和成本进行有效管控，作为业主管理方，常常会把注意力盯在管理进度和成本控制上，这是基本功，但要打造一个优秀的工程，必须掌握这项工程中的质量管理要点，举个例子：学校建筑与医院建筑有不同的特征，作为项目管理，成本与进度的管控办法可能会差不多，但是其质量管理上就有非常大的差异性，这是一门技艺，学校建筑的重点落实在各类教学用房和体育、多功能用房的功能要求上，它的建筑空间和立面材料的处理相对比较简单，而医院建筑则复杂的多，因为医院建筑中除了门急诊、医技、手术类用房的功能排布外，更重要的是各类用房中医疗设备的排布，因此，工艺设计是其管控的重点，也是难点，这项设计将贯穿于整个质量管控体系之中，在方案、初步设计、施工图设计以及室内设计等阶段有逐步深入的要求，这些要求业主方有非常专业的咨询团队介入，否则质量管理会有较大的障碍。

每一个项目中的成功都是层层推进的，如果第一阶段的工作中有失误，必须在第二阶段予以弥补，所谓“小洞不补、大洞吃苦”，想要做到“离舟登岸”，不走回头路，必须把阶段性的工作事先梳理清楚，做好“预案”，准备好策略，才能一丝不苟。许多从事项目管理的同志在项目之初对项目中质量管理的不同阶段的要求不太重视，也没有事先进行研究，因此，造成了越做越忙，越做越吃力的局面，这是一个通病，所谓“边施工、边设计、边修改”的三边工程就是对项目管理的基本技术路径没有明确的方向引起的。

要做到“扬弃”，必须有方！首先要对管理对象有一个基本的预想，不同的建筑项目有不同的功能与流程要求，这是“因地制宜”地管理好项目的落脚点，最简单的例子：一个建在河湖水边的宾馆和一个建在山上的宾馆，它们面对的环境不同，设计管理和施工管理的技术难点也不同，因此必须从这些最自然的成因去分析，去判断，才能将项目分解清晰，使管理落到实处。

然后，解剖项目在不同阶段所要提交的成果要求，进行质量管控，这不是简单的技术标准就可以套用的，必须把项目第一阶段的核心要求吃透，才能游刃有余。因为同一类型的管理对象由于所处环境不同，也会有不同的管控方法。这里必须有优秀的总师带队，将项目的质量控制要求分阶段地点拨清楚，使管理团队有效执行，否则，很难将一个较复杂的项目落在实处，更难将质量落在细节中了。

最后，项目管理人员必须有较高的悟性，对不同阶段的工作要求进行预习并

请教有经验的工程技术人员。这是许多业主单位总师团队的责任，培训项目经理和技术总监，使他们在项目一开始的时候，就有一个大的视野和管理概念，便于日后的操作中进行有效管理。

“离舟登岸”本来是一个禅语，用到项目管理中就成为过程管理的一个手段，使项目的进程如“芝麻开花节节高”，不断驱舟上行，登上成功的彼岸。