

中国大型建设项目的质量管理和项目管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/268/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E5_A4_A7_E5_c67_268756.htm 介绍 在1999年3月9日，新华社报道说近年来建筑工程质量不合格导致中国损失达1000亿元。更进一步说，20%的已完工工程没有达到规定的质量标准，这部分导致的损失没有提及数字，但是毫无疑问将是很巨大的。应当记住，上述这些问题出现在大量需要基建和工业设施的快速发展中的经济环境中是不奇怪的。几年前南韩就遇到类似的问题，其由数个灾难性的建筑物倒塌事件暴露出来。这些事故之后，克瓦纳作为被邀请的国际公司之一去帮助韩国当地的建筑公司提高他们的质量控制程序，目的是使建筑工程执业的环境得到改善，避免类似问题的发生。克瓦纳自1978年以来在中国已经完成了350多个项目，现在正在执行接近80多个项目。在进行的项目和已完成的项目范围从复杂的石化、医药设施到商用建筑、桥梁和其它大型基建设施，因此克瓦纳对在中国执行和管理大型项目很熟悉。如果业主致力于达到质量要求，克瓦纳发现完全有可能采用已经验证过的建筑和质量管理技术、将在中国的项目执行成为能达到国际标准的项目。中国达到高建筑质量的关键在于促使项目业主对建设产生更高的质量要求并在中国建筑业内广泛传播关于能够达到那种质量要求所需技术的知识。在提高建筑业质量的努力当中，我敦促中国考虑开放建筑市场以引入更大范围的竞争。不应忽视的事实是，在中国有一些成功提升质量达到国际标准的产业，如家用电器业等，它们都是那些国内厂商不得不与外国厂商直接竞争的产业。有数

个关键成功因素，如果得以恰当管理，就会为建设高质量项目提供坚实的基础，这些因素如下：1. 项目定义和执行计划在执行项目以前，制订综合项目定义，能够在下列事项方面固定下项目总体目标是基本要求：范围 进程 费用 质量 这些基本目标一定要由项目业主或是发起人的商业战略引导并为之相一致。在完成这个过程当中，考虑到项目整个使用寿命期内的费用，而非仅仅是初期投资费用这一点是很重要的，以此来平衡质量和费用的关系。业主必须致力于达到所选定的质量目标，并理解其是与适当的费用目标相一致的。根据克瓦纳的经验，国内单位在初期计划阶段就上述事项所给予的注意力太少。项目只有在有一条认真制订的基准线以依据其控制项目的情况下才能得以有效管理。2. 组织和合同策略项目应当以清楚和集中的方式加以组织来分配角色和责任。项目组织应当基于将项目范围细分至无联系的、独立自主的部分来减少交叉界面和保证单一责任和及其说明义务。项目的合同结构应当跟随在项目组织结构之后，以保证将合同要求和责任分配给承担完成规定工作范围责任的各方。克瓦纳注意到，中国对分包这一国际通用的方式所带来的益处持怀疑态度并有些担心。分包商的使用极大增加了使用专业公司的可能性并提供了资源管理的灵活性。经验表明使用验证过的技术，在交叉界面和合同责任被恰当定义好的情况下，将责任分配分包商是可以加以有效管理的。适当的策略很大程度上依赖于项目的特点，可能的方案从单一工程、采购、建设的总承包方式到业主承担完工总体责任的方式都有。前种方式在世界范围大型项目中被使用，在中国，它只被用于有限的几个项目中，总承包商被赋予承担执行合同和将完工的

设施交接给业主的全部责任。后种方式，也是中国传统的方
式，业主建立一个自己的大型组织（在中国叫建设指挥部）
来管理负责单个工作范围的承包商的交叉界面。无论采用哪
种组织结构，重要的是所有参与方要理解总体项目目标并对
这一目标有承诺并且对他们的工作应当有适当的奖励。无论
选择哪一种结构，总有参与方的交叉界面需要管理，如果所
有参与方都能集中注意力于共同目标的达成上，则对这一管
理过程就会有极大的推动。对项目执行的鼓励政策应当以罚
款或奖金的方式包含在合同中，项目执行不合格就罚款，有
突出表现就表扬。承包商应被要求提供履约保函或其它方式
的担保以担保其责任的敏感部分，虽然提供这些担保增加了
项目费用，但它们能够给项目成功执行所带来的安全性值得
这样作。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详
细请访问 www.100test.com