

“清单式”管理在项目管理工作中的有效应用

闫恒斌¹ 马莉²

1 中国电建集团贵阳勘测设计研究院有限公司 贵州 贵阳 550081; 2 贵州大学明德学院 贵州 贵阳 550025

摘要:近年来,随着工程建设标准化、精细化水平的提升,对建设产品和服务质量提出了更高的要求。如何将项目管理过程中错综复杂的问题理清楚、如何将项目决策部署抓住重点执行落实、如何使项目部工作有效率、有效能、有效地开展。推行清单式管理,使复杂的工作变得简单、模糊的工作变得清晰、繁杂的工作变得顺畅,使项目工程师管理者从繁杂的工作中解脱出来,有效提高了企业管理的效率、效能和效果,增强企业在激烈市场竞争中的生存发展能力。

关键词:工作清单;项目管理;有效运用

清单式管理起先是为配合《ISO9001 中国式质量管理》的实施,由日出东方管理咨询有限公司首创而推出的辅助管理工具,由于工作清单突出了过程提醒、细节提醒等特点,后来慢慢延伸至推广至整个项目管理、并渗透到项目管理的各个领域,被越来越多的企业及管理层所接受。美国哈佛医学院阿图·葛文德编写的《清单革命》在医学领域掀起了一场“清单革命”,并将革命风潮推广到建筑、飞行、金融、行政等与我们生活息息相关的领域,为我们的大脑搭建起一张“认知防护网”。推行清单式管理能有效提高项目管理的精细化水平,可以为服务(或产品)质量升级奠定坚实基础,而且还能提高项目机构的工作效率和反应速度,成为现场项目部开展工作的有力助手。

1. 清单式管理的概念

清单式管理是指针对项目部某职能机构范围内的管理活动,优化工作流程,建立工作台账,对工作内容进行细化、量化、条理化,形成清晰明确的工作清单,严格按照清单执行、考核、检查、改进的管理制度。通俗讲就是把要做的事情或不准做的事情一一罗列出来,列出工作目标、进度节点、时间节点、责任人及相关要求,并考核监督实施。它是一种有效的以结果为导向的“动态式”过程管控手段,是一个完整的PDCA管理闭环,是强化责任落实的精细化管理的具体体现,是企业转型升级实现管理方式转变的有效方式。

2. 清单式管理的特点

清单式管理非常务实,对行动具有很强的指导性,较好地克服了现有一般管理方式的抽象化和模糊化弊端所导致的多种问题,在项目管理中得到越来越多的关注和使用。例如项目中的管理制度清单、权力清单、资产清单、流程清单、试验清单、台账系统等,都是被广泛采用的清单式管理模式。主要特点如下:

(1) 具体目标明确。似是而非的说明或模棱两可都是与清单式管理不相容的,项目、程序、指令、要求或说明都必须非常具体,十分明确,任何抽象、模糊、笼统、大而化之。清单式管理是将工作抓深抓实抓出成效的“牛鼻子”,有效防止抽象化和模糊化带来的人际理解偏差和解释偏差,

增强组织内不同部门、不同个体行为的协调性和组织的整体有机性。

(2) 简明扼要。依据施工合同规定,项目管理工作千头万绪,把各种问题、各个关键环节理清楚,让人一目了然、心中有数,是将项目机构工作做得井井有条的前提,也是衡量工程师对相关事务熟悉程度和管理水平的重要标志。清单必须直接切中核心问题和问题要害,以最易于理解的方式把关键点呈现出来。

(3) 便于操作。由于清单具体明确、简明扼要,因此它非常便于操作,实用性强,某种程度上清单式管理的生命力也正在于此。尤其是对复杂系统或事务,清单式管理具有无可替代的独特优势。例如现场施工方案的审批制度、日志填写规定、旁站注意要点等。

(4) 可检验性强。清单式管理因其具体明确,具有很强的可检验性,对改善组织监管和管理效果起到重要的支撑作用,现场的对标管理就是一种典型的清单式管理。

3. 清单式管理的表现形式

(1) 台帐式。现场管理涉及到方方面面,如何理出头绪,不至于打乱仗,首先就要把各类台帐建立清楚,这也是清单式管理的基本功,没有其它的捷径可走。

(2) 检查表式。例如在《巡视检查记录清单》上,可以建立整个项目机构质量、进度、造价、安全、环保、水保、设备设施类所有项目的检查内容、检查时间、检查标准、整改要求、问题跟踪等十分清晰地列了出来。各个岗位上的员工只需要根据清单上列出的部位及内容进行实施即可,既不会出现遗漏,又可以让每个关键环节都得到有效实施。

(3) 总结式。总结式在制度规定的描述上,表现为简明扼要的指明问题的关键和核心所在,具体,确切,击中要害。根据项目管理规定,现场监理人员定期或阶段性职责范围内的的工作,查缺补漏。

(4) 可追溯式。在清单的动态化管理中,对于量化的数字型变动情况进行监督,以跟踪反应适时的状态。对于检查类清单,采用习惯的、且简单而高效的打“ ”、打“×”法,以跟踪个反应工作执行和检查时的状态。对于管理过程

中存在的疑问、或需要沟通、或有待于进一步观察的问题，用“ ”、“ ”、“#”、“ ”等符号予以标识，以提醒各级管理人员此项工作下一步需要的动作。对于涉及多部门管理清单，或需要输出后进行信息传递的，采用部门（岗位）矩阵图法，以跟踪反应各部门（岗位）在工作协调和配合的状况。

4. 编制工作清单的主要步骤及要点

(1) 清单列出的检查点必需清晰明确，使用者在清单上列出的这些节点执行检查程序。

(2) 选择合适的清单类型。

(3) 清单内容千万不能太长。

(4) 清单项目或节点的用语要做到精炼、准确，尽量使用者所熟悉的专业术语。

(5) 清单的版式要简单明了，一目了然。

(6) 无论在编制清单的过程中多么用心，多么仔细，清单必须接受实际使用的检验，要经过编制 检验 更新再检验的过程。

5 工作清单在项目中实践效果

(1) 以目标清单引领部署。项目部目标清单全年工作一张总表，各职能部门根据总体目标计划进行目标分解，这样同工作的指挥旗和指挥棒，使工作的方向、目标、原则更加清晰具体，工作变得灵活简单。

(2) 以专题清单破题解难。专题清单（**项重点工作任务单、一季度**项专题工作任务单）的实施，使项目管理发展的瓶颈问题得到有效化解，从根本上保证了项目管理目标的实现。

(3) 以执行清单强化落实。执行清单（年、月、周重点工作任务单）的实施提升了人员的执行力，使员工养成了安排工作不说难、立即干、做细节、有回音的良好工作作风，工作效率和效果有效提高。

(4) 以责任清单约束慢作为。责任清单（部门和岗位职责书）的实施，成为约束员工推诿扯皮等“慢作为”的良方，同时还激发员工的积极性、主动性、创造性，做到各司其职，保证部门和项目工作高效运转。

(6) 以底线清单防止乱作为。底线清单（红线管理）

的实施，很大程度上鼓励员工守住讲原则、守规矩、严格执行有关制度的“底线”，鼓励员工在创新创业转型升级的道路上用底线原则来想问题、做工作，防止和约束员工乱作为。

(6) 以日志清单有序提效。日志清单（工作日志），使我们的工作变得井然有序，工作的效率、效果明显提升，工作的快乐指数得到提高。

6. 清单式管理与信息化系统的有机结合

信息技术发展日新月异，在很在程度上助力生产建设，通过信息数据整理分析为机构管理者提供决策、分析、判断。例如某项目监理机构创建的“监理巡检系统 V1.0”，具有了更深、更广、更便捷的平台系统。相关应用较大帮助了监理机构对监理人员行为规范、事件跟踪、信息与文档转换方面的快捷、无疏漏。

7 结束语

清单式管理让我们如何持续、正确、安全地把事情做好，推行清单式管理，对项目组织和各及人员责权利进行明确界定，对管理内容进行精细化管理，能有效促进项目管理水平，提升项目服务质量。清单是一种工具，也是一种生活和工作方式，更是一场深刻的观念变革，理解清单的价值，学习清单的方法，提升效率，确保安全，清单让项目管理工作更高效。

参考文献

[1] 阿图·葛文德. 清单革命. 北京联合出版公司出版, ISBN 978-7-5596-1073-7.

[2] 陈玉奇. 锦屏水电工程超复杂地下洞室群施工监理. 中国水利水电出版社, ISBN 978-7-5170-4038-9.

[3] 刘泗平. 水利工程项目管理及监理存在的问题与对策[J]. 建筑工程技术与设计, 2020(4): 3656.

姓名：闫恒斌，男，高级工程师，本科学历，国家注册监理工程师，水利水电工程管理（工程监理研究方向）。工作单位：中国电建集团贵阳勘测设计研究院有限公司，通讯地址：贵阳市观山湖区兴黔路16号，邮政编码：550081，联系电话：18108518616，邮箱：409298810@qq.com