

论项目管理与质量管理在项目组织中的整合

蔡剑桥

(新泽西理工大学商学院, 新泽西州纽瓦克, 07102)

摘要: 质量管理一直被视为一个重复性运作占主导地位的管理领域, 而项目管理则适用于短期内创造独一无二的产品与服务。然对于那些将项目作为组织活动的基本形式的项目组织(project-based organizations)而言, 项目管理本身也是一种正在持续的, 重复性的运作, 这些运作中的一些内容能够被质量管理实践加以运用。所以, 在项目组织中, 有必要将项目管理和质量管理整合起来加以运用。二者的整合有利于改进全面质量管理文化。事实上, 只要考量到以客户为中心、团队合作与持续改进的基本原则, 那么通过建立正规的项目管理方法和项目管理技术, 项目组织就充满了质量原则, 项目管理和质量管理就能达到很好的整合。

关键词: 项目组织; 项目管理; 质量管理

中图分类号: C931.2

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2010)06-0083-04

每一套管理实践都有自己的语言和一套有严格区别于其它知识主体的技术。质量管理是一个重复性过程占主导地位的运作领域。相比之下, 项目管理则是被运用于在短期内创造独一无二的产品或服务。任何关于项目和综合想法都集中在利用项目管理来实施一种全面质量管理文化, 或者用在确认项目的结果以及产品交付上。本文以下就简单分析在以项目为基础的组织中, 怎样以一种综合的眼光看待项目管理和质量管理在改进商业绩效方面的作用。

一、项目管理的质量观

传统上, 制造部门与服务部门是两个完全不同的领域。前者属于操作领域, 而后者属于项目组织。质量管理起源于经济领域中的制造部门, 而产品生产的质量管理得益于被定义为质量运动的各种技术。当这些质量工具或质量技术被运用于制造生产实践时, 一些咨询家和学者开始关注那些信奉质量哲学的公司。这些学者们和公司们的努力与成就, 被冠以许多不同的名称, 其中被使用次数最频繁的(也是后来公认的)称呼就是: 全面质量管理。全面质量管理通常包括以下几个方面: 持续改进; 雇员授权; 确定基准点; 准时制; 以顾客为中心; 各种质量管理工具^[1]。

就在制造业为这场革命(指引入全面质量管理概念)添砖加瓦的同时, 也有一些服务公司(项目组织中

的一种)开始应用这一概念来赢得顾客的青睐。在引入全面质量管理概念之初, 一些服务公司经常遭遇莫名其妙的失败。有学者认为, 这些失败的原因可能是对于全面质量管理的某些部分脱离事实的随意假设。在那时, 人们的目光只集中在怎样将产品销售出去, 很少有人关心对于产品的注持续改进, 以及怎样减少浪费, 或者是客户的间接需求等等。对于如何将这些概念成功实施到产品生产中去, 当时还没有一个行之有效的方法——直到有专家指出, 要想成功应用这些概念, 必须对生产销售的每个步骤进行严密监控, 也就是严格执行全面质量管理, 必须先注重质量管理的每一个细节, 然后从细节出发树立起一套完整的质量哲学^[2]。这种质量哲学表明: 良好的管理可以持续改进工作步骤, 还能将精力集中于顾客的需求, 并且在组织内部接受反馈和满足顾客的这些要求。

事实上对于长期质量的定义而言, 品质至上、持续改进、以顾客为中心是不容置疑的。越来越多的组织和机构发现了这一定义对于自身领域的用处, 尽管他们的行业、领域、工作方式都有很大的不同, 但是这些机构都不约而同的投入大量精力来研究和改进这种定义, 使其更适合自身领域——否则他们就必须面对故障概率剧增的风险。在全面质量管理的概念从制造业转向服务业之初, 在许多情况下, 服务业对于全面质量管理的应用并不成功。究其原因, 是因为制造业和服务业本身的差距, 这导致了双方对于质量的想法有极大的区别。

到目前为止,在专业的服务团队中还是缺少运用质量管理的实例。这主要是因为人们普遍信赖的项目管理技术,还尚未与质量管理基本原则中的最亮点很好地结合。通常人们将项目理解成为创造某种操作的东西,而全面质量管理的标准技术却需要同一种操作的极度重复。但是,作者发现,通过加强质量更新的基础,这两个领域(项目和质量)是可以加以整合,从而达到管理理想效果的。

二、质量管理的项目观

在一个关于项目管理的实践尝试中,美国项目管理协会(PMI)创立并公开了项目管理知识体系(即PMBOK,美国项目管理协会对项目管理所需的知识、技能和工具进行的概括性描述),其中提出了一个非常重要的概念,即“项目质量管理”,PMBOK基本囊括了项目质量管理所需的全部技术工具和知识指南。

利用国际标准化组织(ISO)的构架,PMI将“项目质量管理”的内涵定义为:“……决定质量政策、目标和责任的全面功能的所有活动,以及所有通过各种工具来贯彻它们的活动,例如质量计划、质量控制、质量保证以及质量改进等,都被包括在质量系统当中”。

尽管PMI承认项目质量管理必须同时包括项目管理和项目产品两个方面,但在项目管理知识体系中也清楚地表明:质量工具和技术只对项目结果适用,而对管理过程则不适用。

当然,质量是项目的重要产物。项目的绩效措施,在最低限度上,是基于时间、价格和质量——这是一个得到广泛公认的观点。这个观点中隐藏着如下含义:如果项目已对于产品质量已经有极佳的规划——这种产品必须是能够按时完成并且生产成本不超过预算的——那么这个项目对于生产过程的管理必然“足够优秀”。然而,这种观点是与质量管理的的一个重要标志——坚持不懈的追求和持续改进——对立的^[3]。这种观点同样严重低估了顾客对于服务质量需求的重要性——顾客并不仅仅是以服务的结果来评估服务质量,他们还会考虑服务的过程。事实上,技术质量和服务质量有着严格的区别。

所以我们需要用一种更加综合的观点考虑这些管理方式,以解决我们在项目管理中所遇到的问题。

三、项目管理与质量管理的整合观

仔细考察项目活动的基本流程,可以看到:项目

和项目其基本上是类似的。尽管对每个单独的项目而言,目的、时限以及交付方式都多种多样,但项目通常遵循相同的生命周期,特别是在同一个应用领域之中时表现得尤为明显。通常,组织提供模板作为项目团队工作的起点。在这种情形下,项目管理方法可以被看做一种操作过程,这时,在项目管理中运用质量管理原则,就具有了贴切性和优越性。这样,项目管理和质量管理就在项目组织中很好地整合起来了。

项目管理和质量管理在项目组织中的整合,体现在以下三个规则之中:以顾客为导向,团队合作以及持续改进。

1. 以顾客为导向

专家们认为,对于组织的可持续的成功而言,客户满意是关键因素;而取得可持续的成功,则要求整个组织都关注客户需要。对于质量管理而言,服务客户应该是一种结果而不是驱动力——良好的质量会有正面的影响,所以对顾客满意度的关注应该能够提高企业的市场份额。许多组织有能力锁定客户的偏好,关注客户的项目需求,而不是决定客户的需求和期望。如果顾客满意度被定义为一种对交付的期望率,那么很明显,项目团队必须解决双方之间期望的差异。为了解决双方期望差异,或为了做到以顾客为导向,提高管理质量,有必要运用以下正式的项目管理方法和技术。

作业描述(SOW)。作业描述是对于项目团队对项目开发以及客户的认可的描述。它用一到两页描述项目的目标、范围以及成功的指标。在作业描述中,利益相关者得以确认,对质量的约束和假设也很突出。通过在项目团队中创立作业描述,并通过客户验证,项目经理被鼓励以客户需求作为导向。这个作业描述的要素被定义为:

范围定义:工作需要完成什么?项目的终点是什么?

目标:项目的最高目标是什么?中级的预期利益是什么?

利益相关者:谁将在项目结果中获益有兴趣?谁应当始终被告知项目的进展?

假设:什么事情会影响到项目的约束和期望?什么样的选择必须事先确立?

事件:维护项目进程需要怎样的干预?什么样的风险是可以预料的?

分析以上的内容,不难看出,作业描述是“顾客导向”的良好方法。而在整个项目中,最重要的就是始终维持对客户需求的关注。

通信计划。另一个对于关注客户有价值的工具就

是通信计划。通信计划规定了谁将被持续告知项目的进展情况，也规定了告知的方式和频率。作为项目通信的一部分，通信计划的状态报告应该规范描述项目的成就、计划和问题。这有助于项目进程中保持开放的通信通道和管理客户的期望。以下是通信计划的要素：

信息收集：收集怎样的信息？信息从谁哪里来？通过谁？以什么样的频率？用怎样的方式？

信息分配：怎样的信息会被收集？信息传递给谁？通过谁？以什么样的频率？用怎样的方式？

信息管理：在哪里和如何将项目通信将加以存储？谁将对维护通信的记录负责？谁将作为项目团队通信的服务焦点？谁将作为客户的通信的服务焦点？

由此可见，通信计划是维持项目组织与顾客关系的良好工具。

2. 团队合作

团队合作是管理者和非管理者的合作，同样是不同职位者的合作，也是顾客之间的合作……第一种形式的团队合作是基于众所周知的假定，即非管理型雇员在有能力和有准备的情况下能够对组织做出重大贡献。团队合作基于以下概念：如果次级单位过分强调他们的产出，那么组织就不能作为系统存在。顾客和供应商的团队合作的原理的基础是相关利益者的假定利益。

这些合作的类型在项目组织比较普遍。有专家提出：项目是一个集合体，是将组织资源结合在一起形成的一个特定的共同基础，并把各式各样的经验和观点集合起来，同时还有促进管理的参与和专业化^[4]。事实上，项目组织单元经常被描述为“团队”，团队成员来自于组织内外的各个领域。

然而，创立一个团队与团队合作并不一定是同义的。有专家指出：一种合作以及学习性组织的创立，会利用程序管理实践的落实，而一旦要落实，组织就会通过实践、产品和服务的连续改进来支持客户满足和组织的生存^[5]。

项目经理培养团队合作的程度、客户满意和持续改进将会影响项目成就。对于希望项目完成的投资商而言，专业项目团队是具有优势的。在一个项目的脉络中，项目管理技术允许一名项目经理通过倡导一种项目的共同观点和完成工作任务的方式，为生产合作奠定合适的基础。

3. 持续改进

表面上，项目管理与持续改进的原则相冲突，因为项目是暂时的而且其结果是唯一的。由于项目是临时的，导致对于项目经理的评价和奖励系统倾向于以

短期时间表、短期耗费和短期技术绩效来评价。这种短期的关注会危害到长期的质量管理，以及它在持续改进上的重点。此外，由于项目产生独特的结果，定义单一努力的持续改进是不可能的。再者，只有当项目管理被当成组织正在进行的步骤时，持续改进才会不仅是明显可能的，而且也是值得高度推荐：因为在任何系统的设计当中，例如计划系统，人们经历的步骤正如产品一样有价值。有利于项目组织持续改进质量的方法和技术包括：客观中立的评估和设立项目办公室。

评估。持续改进中一个核心的技术因素就是对质量的评估。由于评估能够确定需要改进的地方，因而就成为持续改进的基础。项目管理中的质量评估，应该客观中立地回答一系列关于什么导致项目向正确(或错误)的方向发展。项目报告的评估必须客观中立才有意义。报告的信息应该是被广泛共享的，而不是带有反责性。这些报告评估也许会引发对于项目管理方法的改进行动。项目报告评估所包括的问题应包括：

依据目标的项目绩效：主要目标是否达到？如果没有，为什么？次要利益是否实现？如果没有，为什么？在项目进行过程中目标是否有变化？如果有，是怎样变化的？为什么？

依据报表和预算的项目绩效：项目成果是不是事先想要得到的？如果不是，为什么？项目是不是在规定时间内完成？如果不是，为什么？项目是不是在规定预算内完成？如果不是，为什么？

过程绩效：项目的哪些方面运行得好？为什么？项目哪个方面可以做得更好？怎样做得更好？事后看来，可以做怎样的事情来改进工作？从项目中学到了什么？哪些可以在将来被用到？项目团队得到了怎样的经验和技巧？

理论上，这种评估信息将会被保留在作为组织记忆的项目档案中。这将会拓展评估的效用，以及为持续改进提供持续更长时间的基础。这种评估的结论，也许会被用作未来的项目计划的模型。对于新的项目团队来说，为项目经理制定这样的容易获取的信息，在以后的日子里，将会因为大大降低了学习成本，而拓展这种评估信息的实用性和价值，从而促进项目组织的持续进步。

项目办公室。对于项目组织而言，一个项目管理办公室就是一个组织实体，它服务于开发项目管理的能力。所以设立项目办公室是持续改进的另一个重要方法。设立项目管理办公室是公司能够将其项目管理方法正规化、并藉此在起点基础上持续改进的方法。项目管理办公室能促进项目汇报、开发项目模型、维

持项目归档。它也能服务于为客户调查的联系, 利用客户反馈作为持续改进的基础, 并且迫使组织将关注重点放在顾客身上。通过这样的方式, 项目办公室就可以建成一个服务质量信息系统。项目管理办公室也可以为项目交付的同行评价所提供设立清晰的资料。很明显, 项目管理办公室能够为项目组织提供支持, 这些项目组织的结构框加和领导能力都有必要建立制度化的系统方法, 这样才有助于持续改进。

四、结论

项目管理和质量运作当中的想象中的不同, 其实是在长期的技术实施过程中积淀而成的。项目倾向于使用定性的方法, 例如基准线和流程图; 而质量运作管理更多的使用定量的方法, 数据密集的方法例如统计学程序控制。尽管如此, 从根本上来看, 两个领域都是以同样的规则(以客户为中心, 团队合作以及持续改进)所支撑。我们的研究显示: 第一, 在项目占主导地位的公司中, 质量管理和项目管理是同义词。第二, 质量管理的基础, 如果运用恰当的话, 就能够为项目管理公司在施项目管理过程中提供有价值的洞见。对于项目组织而言(这种组织运作的基本形式就是项目), 项目管理自身就是正在进行的, 重复的操作。这

时, 如果质量管理实践作出适当的调整, 就会影响项目管理。通过综合考量以顾客为中心、团队合作的基本原则, 以及持续改进的基本原则, 本文揭示出: 项目组织通过设立正规的项目管理方法和基本的项目管理技术而充满了质量原则。所以, 对于项目组织而言, 比如专业服务公司, 正式的项目管理, 应该是, 也必须是——质量管理。

参考文献:

- [1] Dean J W Jr, Bowen D E. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development [J]. *Academy of Management Review*, 2004, (2): 392-418.
- [2] Fisher T. The impact of quality management on productivity [J]. *Asia-Pacific Journal of Quality Management*, 2002, 1(1): 44-52.
- [3] Berry L, Parasuraman A. Listening to the customer: The concept of a service quality information system [J]. *Sloan Management Review*, 2007, 38(3): 65-76.
- [4] Chang A S, Ibbs C W. Development of consultant performance measures for design projects [J]. *Project Management Journal*, 2008, (6): 39-54.
- [5] Milosevic D, Daim T. Management of quality improvement: An empirical study [J]. *Engineering Management Journal*, 2007, 9(1): 17-23.

On the Conformity of Project and Quality Management for Project-based Organizations

CAI Jianqiao

(Business College, New Jersey Institute of Technology, Newark, New Jersey 07102, America)

Abstract: Quality management (QM) has been purview of an area of operations management where repetitive processes dominate, while project management (PM) is applied to temporary endeavors to create unique products or services. However, for project-based organizations, where the project is the basic form of organization for its operation, PM is of itself an ongoing, repetitive operation to which at least some of the QM practices could apply. So, it is essential for project-based organizations to integrate the project management and quality management. The conformity between QM and PM is advantageous to improve a total quality management culture. In fact, by considering both disciplines in terms of the fundamental principles of customer focus, teamwork and continuous improvement, it can be shown that by instituting a formal project management methodology and instituting basic PM technique, project-based organizations can fulfill quality principals, and both the quality management and project management can be of high conformity.

Key Words: project-based organizations; project management; quality management

[编辑: 汪晓]