

谈“第一次把事情做对”的项目管理

朱绍全^{1*}, 吴香艳²

¹中国石油天然气管道局工程有限公司, 河北 廊坊

²江苏省徐州经贸高等职业学校, 江苏 徐州

Email: *zhushaoquan@cppmde.com, wuxiangyan@126.com

收稿日期: 2021年6月10日; 录用日期: 2021年8月23日; 发布日期: 2021年9月2日

摘要

管道局将“国内和国外两条腿”走路的方针作为“十三五”发展的奋斗目标。如何能让“国外这条腿”在国外竞争越来越激烈的市场环境下走的更坚定、更稳健,甚至更远,我们一直不断地去学习和探索新的管理理念和管理模式,逐步提高我们在国外工程项目管理的核心竞争力。近几年我们作为壳牌公司在伊拉克马季努恩油田的承包方始终被要求去贯彻落实其项目管理模式“第一次把事情做对”(Right First Time)。通过几个项目的实践,我们实现了无质量安全事故,经济效益超预期的效果。

关键词

谈, 第一次, 做对, 项目管理

*通信作者。

Talking about “Right First Time” Project Management

Shaoquan Zhu^{1*}, Xiangyan Wu²

¹China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei

²Jiangsu Xuzhou Higher Vocational School of Economics & Trading, Xuzhou Jiangsu

Email: *zhushaoquan@cppmde.com, wuxiangyan@126.com

Received: Jun. 10th, 2021; accepted: Aug. 23rd, 2021; published: Sep. 2nd, 2021

Abstract

CPP has set the “domestic and oversea two legs walking” policy as the goal of “13th five-year development period”. To make the “foreign leg” going more firmly, steadily and further in the increasing foreign fierce competition market, we must have constantly innovative management concepts, management models, and gradually improve our core competitiveness. Though Majnoonoil field ground pipeline project in Iraq as a CONTRACTOR since years, we have been strictly required to comply with “doing things right for the first time” of advanced project management implemented by shell. We created zero incident objective for quality and HSE, and create economic benefit beyond the expected.

Keywords

Talk About, First Time, Right, Project Management

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

2012 年至 2018 年期间，作为项目管理的一员有幸参与伊拉克马季努恩油田多个工程的项目管理，该项目的业主是目前世界上最著名、并以 QHSE 管理严格著称的国际石油公司之一的壳牌。在项目执行阶段，壳牌项目管理团队就要求其承包商将“第一次把事情做对”的项目管理理念贯穿于项目管理的全过程。本文将结合项目管理实际，并从项目管理的角度去分析和探讨什么是“第一次把事情做对”，为什么要“第一次把事情做对”，以及如何“第一次把事情做对”。

2. 什么是“第一次把事情做对”

要正确理解“第一次把事情做对”的内涵，首先明确“做对”的定义：就是在目标明确的前提下，根据可衡量的、明确的判断标准评价得出合格的工作结果。在这里，我们可以看到一个关键词，就是“标准”。由此，我们能够得出“第一次把事情做对”的内涵就是在遵循标准的前提下实现项目目标的“零缺陷、零事故”。这与 ISO9000 质量管理体系中预防为主，与 PMI (Project Management Institute)要求的

注重前期规划[1]，更是与目前许多参与国际工程项目管理的公司加快向“精细化”管理和“事前”管理的理念基本是一致的。

以马季努恩地面管线工程的项目管理为例，在项目施工的每道工序开工前，业主壳牌要求必须提前24小时通知壳牌的项目管理团队，壳牌项目管理团队就会安排各专业的工程师对开工前的多次审查。主要审查项目的PEP (Project Execution Plan)、PQP (Project Quality Plan)、PHSEP (Project Health & Safety Environment Plan)，以及质量体系文件、施工方案、施工程序文件、ITP (Inspection and Testing Plan)、WPS (Welding Procedure Specification)、焊工证、计量器具种类及标定情况、材料的质量证明书、设备校验注册等是否具备开工的条件，以及员工是否经过培训，HSE (Health Safety Environment)执行计划及风险分析等[2]。每一项检查壳牌都有一套审查的Check List，如果检查验收合格全部符合要求后方可允许按计划开工，否则，决不允许开工直至全部符合。为了能够达到各道工序开工的目的，项目管理团队需提前做好项目每道工序开工前所有准备工作，并通过其对软件和硬件的全面检查验收。这就体现了壳牌在项目上推行的“第一次将事情做对”管理模式一个例证，避免承包商盲目开工，造成存在各类风险。

3. 为什么要“第一次把事情做对”

既然我们明确了什么是“第一次把事情做对”，那为什么要提倡和推行“第一次把事情做对”呢？

3.1. 第一次就把事情做对，代价最小，成本最低

据统计，未推行质量和“零缺陷”管理的企业处理缺陷的成本约占总成本的20% [3]，这些“缺陷”就是由于没有“第一次把事情做对”造成的，因此，承包商或供应商就必须对这些缺陷重新投入人力资源、设备资源等进行返工返修，甚至有的缺陷不能通过返工返修方式达到要求而作为废品处理。

凡事预则达、不预则废，如果第一次没有把事情做对，而是通过后续的整改或返工返修，不但浪费了大量的人力、材料或设备等项目资源，而且造成一定的时间和经济损失。因此，“第一次就把事情做对”项目管理模式和理念可获得：代价最小，成本最低的效果。相反，如果第一次没有把事情做对，将导致成本高，效益小的结果。

3.2. 第一次就把事情做对，时间最少，效益最高

第一次把事情做对，肯定与在第二次……第n次把事情做对所花费的时间和获得的效益肯定是不一样的。只有第一次把事情做对，时间才会最少，效益才是最高的，这里的效益不但包括经济效益，还包括社会效益、企业的名誉和品牌等。

对于我们从事项目管理者来说，时间就是金钱，时间就是效益。时间越少，经济效益越高，时间越长，经济效益越低。通过我们参与建设的壳牌几个项目，项目管理团队严格按照壳牌的检查清单逐一去落实，规避各类可能的潜在风险。正是因为我们项目管理团队贯彻落实“第一次就把事情做对”而受到壳牌项目高度赞扬，也将我们公司评为壳牌的明星分包商，并承诺今后可以参与壳牌全球的项目建设。因此，“第一次就把事情做对”可达到代价最小，成本最低，时间最少，效率最高的效果。相反，如果第一次没有把事情做对，我们花费的时间多，效益差的结果。

4. 如何才能“第一次把事情做对”

4.1. “第一次把事情做对”意识和态度

在日常工作和生活中，我们已经太久地沉迷于习惯性思维，总是习惯于怠慢、经验、模棱两可和差不多，没有强烈的去第一次就要把工作做对的意识和态度，这种习惯性思维、经验性思维对从事国际高

端工程项目管理是致命的。

我们都知道，不同的国家、不同的业主，不同的项目，会有不同的施工规范和不同施工要求。如果仍然凭借过去的经验，过去的思维模式，那就很难“第一次把事情做对”。特别是参与世界知名石油企业—壳牌公司的工程，为了规避这些弊端，我们必须逐步去养成“第一次把事情做对”的意识和思维。在具体执行项目时我们就要严格按照壳牌的检查清单逐一去落实，达到规避各类可能的潜在风险。因此，在项目管理过程中，我们始终都要有“第一次把事情做对”的意识和态度，这是“第一次把事情做对”的前提。

4.2. 正确理解标准

标准就是规则，对于我们长期专业从事石油管道工程项目来说，不管是国家标准，还是石油行业标准，与国际标准在许多方面都还是有区别的，更何况是壳牌还有自己的壳牌标准，因此，我们在开工前，必须认真研读，并完全正确理解和掌握壳牌项目的相关标准，只有正确理解和掌握标准的内涵才能正确指导我们项目执行。当然，在理解标准的时候，最好研究壳牌英文版的标准，因为国内翻译的版本存在一些条款表达并不是很贴切。如果我们发现有疑问，可以提前向壳牌咨询或澄清。可以说，完全理解标准是“第一次把事情做对”的基础。

4.3. 完全执行标准

我们即使完全正确地理解了标准，但是如果我们不执行标准或不完全执行标准，那么肯定达不到预期的效果，产品的质量就会出问题或存在隐患，甚至严重时导致最终项目失败。还以参与壳牌工程项目为例，壳牌工程有其壳牌的施工标准，我们作为其分包商必须严格遵循其标准，才能符合壳牌要求，才能通过壳牌验收检查。如果我们还以国内标准为依据，或者凭借过去的施工经验，甚至耍小聪明或想办法走捷径等，在壳牌工程项目是绝对行不通的，最终可能造成的后果也是很惨痛的。因此，在做每项工作时，必须完全执行相应的标准，那将是“第一次把事情做对”的保证。

4.4. 制定预防与纠正措施

即使我们严格按照上述三条做每项工作，但结果仍然会出现偏差。原因就是在于我们执行标准之前，没有进行分析过程中可能会出现的偏差而制定预防的措施；在执行标准的过程中，没有针对可能出现的偏差而制定相应的纠正措施。因此，为了顺利完成每项任务，事前必须进行风险分析，根据可能风险的严重程度分别制定相应的预防措施，在过程中加强监控，对出现的偏差按照纠正措施不断地修正。因此在做每项工作时，事前制定预防与纠正措施是“第一次把事情做对”的保障。

5. 总结

综上论述，具备“第一次把事情做对”的意识和态度；完全理解和执行标准；事前制定预防与纠正措施，是我们“第一次把事情做对”的必要条件。“第一次就把事情做对”也将成为我们做事代价最小，成本最低，时间最少，效益最高的方法之一。

美国质量管理大师菲利浦·克劳士比先生于1957年创立了“零缺陷”质量管理方法。所谓“零缺陷”就是：“第一次把事情做对”，它不但是一种精益求精的工作态度，也是一种安全、科学而且高效的工作方式和方法。我们每个人都应该追求“第一次就把事情做对”，第一步做对了，才能保证以后的每一步都走得扎实。

在目前国际工程项目激烈竞争的环境下，只有不断创新项目管理模式，把“第一次把事情做对”的

方法运用到实际项目管理过程中，才能让我们具有核心竞争力，我们才能不断获得成功，才能驱动“国外这条腿”在国外竞争越来越激烈的市场环境下走的更坚定、更稳健，更从容，甚至更远。

参考文献

- [1] 项目管理协会, 著(美). 项目管理知识体系指南(PMBOK 指南) [M]. 第 6 版. 王勇, 张斌, 译. 北京: 电子工业出版社, 2017.
- [2] 壳牌马季努恩油田项目执行组. 壳牌马季努恩油田项目执行计划[M]. 第 2 版. 杨钢, 译. 伊拉克: 壳牌马季努恩油田项目执行组, 2012.
- [3] 杨钢. 第一次把事情做对: 中国零缺陷首席专家、克劳士比中国学院总裁[M]. 北京: 新世界出版社, 2011.