

马钢项目管理模式(3) PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E9_A9_AC_E9_92_A2_E9_A1_B9_E7_c41_149660.htm 9)加强目标、责任管理、建立以实现项目目标管理的激励机制 面对各项目目标(投资、进度、质量、安全)的实现有一定的难度，要想实现“四大”目标，必须实行风险激励机制.在“十五”基建技改项目建设中，全面实行项目目标责任风险抵押与工程进度节点考核。对参与项目部人员实行项目目标责任风险抵押考核，增强了工程管理人员的工作责任心，极大地调动了大家的工作热情。对设计、施工、监理等单位实施工程综合进度节点考核，按进度节点奖罚，不仅对工程建设的主力军施工单位起到了促进作用，同时，也充分发挥了设计、施工、监理等单位的主观能动性，鼓励他们运用工程施工及管理中的丰富经验，大胆处理施工过程中出现的问题，主动、及时与业主联系与沟通，做到不等不靠，为实现项目的目标进度赢得了宝贵的时间。 10)控制工程项目投资，重点抓住设计与施工两个主要环节 设计作为工程建设的灵魂，是建设方案的构想和蓝图，施工是由蓝图变为现实的实施过程，而施工阶段也是建筑安装花钱最多，容易出质量、安全事故，影响工程进度的阶段。通过抓设计管理，树立设计在工程实施阶段的龙头地位。能否以较少的投资，取得较高的投资效益，在很大程度上取决于设计方案水平的高低和设计质量的好坏。从设计合同签订时抓起，把限额设计纳入合同特殊条款，并对设计院按合同考核。由专业管理部门和生产单位技术人员组成的专业组，从设计技术协议开始到施工图审查，进行全过程

的动态管理。既满足了生产实际需要，又有效地控制了工程投资，还为设计单位提高了保障条件，及时满足设计需要。加强施工过程控制，尽量减少设计变更和现场签证，在设计变更上，建立了凡需设计变更，工程签证的，必须经监理工程师确认，甲方代表审批后方能实施的制度，避免由此而引发的投资膨胀及工期拖延。

11)坚持业主方在项目管理过程中的主导地位 在项目管理过程中，从招标、评标、定标，直到施工中需甲方代表协调的工作，都按有关规定及合同要求，将工程的管理工作落实到人，在不同专业、不同区域派出管理、协调能力强的甲方代表，及时处理、协调施工中应由业主负责解决的有关实际问题，抓好合同管理，使信息系统畅通无阻，严格按合同条款办事。在“矩阵式”项目管理组织中，通过设立设计管理工程师、设备管理工程师、施工管理工程师，使基建技改部的业务管理与项目部的工程实施管理融为一体，专业管理与业务管理做到了有机结合。在工程业务工作开展的同时，及时发现问题和解决问题，切实做到了对投资的过程控制和管理。

12)加强工程项目信息化管理 项目的信息作为项目执行过程沟通的最基本的前提条件，是进行项目管理的基础，项目信息在项目实施过程中有非常重要的作用，项目信息是否准确，项目信息是否及时传递给项目利害关系者，将决定项目的成败。在“十五”基建技改项目建设中，其项目信息量之大是无法用人工统计出来的，为了将项目的决策信息及时传递给项目利害关系者，我们投入大量的设备、人力，于2002年建设开通了基建技改信息网站，将工程项目管理中涉及到的项目计划、工作计划、招标信息、投资分析、网络进度、管理制度、图纸资料信息、设计动态

、设备动态、项目进展分析等信息在网上发布，实现了公司内部工程信息资源的共享，提高了工作效率，确保了工程进度。13)加强了对工程效能监察管理以公司纪委、监察部门组成的监察组实施全过程的监察，深入到各项目部、各环节、各工作程序上，特别在招投标上全过程参与、全过程监督，即保证了招标投标的公平、公正、公开的竞争环境，又监察所有参与项目管理人员的工作责任心和素质，对推动工程建设提供了有力的保证。

二、按新的项目管理模式运作，创新项目目标实现佳绩 由于创新了项目管理模式，强化了矩阵式项目管理，运用了现代化项目管理的科学方法，采取了有力的项目管理措施，截止2003年12月完成“十五”技改的主要项目一钢2#、3#转炉、三钢新六流连铸、两条“高线”、原料场改扩建、300m²烧结机、焦化、2500m³高炉、热轧薄板等项目建成投产，至时马钢已经形成800万吨生产能力和规模。通过实践证明，这一管理模式创新和取得了成绩，是令人瞩目的。有效遏制了多年来工期一拖再拖、“三算三超”现象。也正是管理模式创新，保证了公司“十五”重点工程规范、有序地推进，实现了投资、进度均控制目标内。在工程项目管理上，我们仅仅只做了一些探索，取得了一定的成绩，和世界先进水平相比，差距还很大。今后，我们将继续结合公司的实际，不断采用先进、规范的项目管理方法，不断实现技改项目管理工作的创新，逐步推进项目管理向公司化，市场化，专业化发展。逐步与国际接轨，用国际惯例来管理工程，大力推广工程总承包项目管理模式。采取各种方法，全面引进市场竞争和约束机制，不断强化项目投资、工期、质量和安全管理，使项目建设的四大目标达到最优化。

进一步加强项目管理信息化建设.不断探索，求实创新，努力实现项目管理的科学化、规范化和效益化。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