

建筑工程总承包企业转变项目管理模式的思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/154/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E5_B7_A5_E7_c54_154380.htm 项目管理是建筑施工企业各项基础管理工作的出发点和落脚点，是建筑施工企业经济效益和社会效益的源泉。加强施工项目的规范管理，最大限度地提高施工项目的综合效益，促进施工项目管理的科学化和规范化，是所有施工企业都面临的重要课题。目前，许多建筑业企业，特别是大中型建筑工程总承包企业，在项目管理中尚存在着一些弊端和不尽完善之处。如何从根本上解决这一问题，理论界和企业界都在进行各种有益的尝试和探索。

一、建筑工程总承包企业项目管理的现状 作为劳动密集型的建筑施工企业，尤其是建筑工程总承包企业，往往实行“公司分公司项目部作业队”的四级管理模式（集团公司为五级管理），管理机构庞杂、管理层次重复、管理职能交叉，项目经理部作为一级核算组织，相对“固化”，责、权、利关系的不明确，严重制约了施工项目管理工作的规范运作，本该归属于项目部的各项职能，经过公司（或集团公司）、分公司的层层“过滤”，到项目经理时已所剩无几，至使项目经理及其他项目部人员难以开展正常的工程管理；项目成本核算的界定模糊和管理滞后，极易造成施工项目的“前盈后亏”或“明盈暗亏”，从而最终导致企业整体亏损；绩效考核工作的缺位或不到位，造成了“干好干坏一个样”的大锅饭现象，项目部人员缺乏责任感和危机感，工作能动性差，极易造成项目利润流失，甚至“项目腐败”。针对上述情况，笔者所在单位自2002年始，试行“直属项目经理

部管理模式”，有效地避免了项目管理权限的过度分散现象，保证公司对工程项目进行有效监控，极大地调动项目管理人员的工作积极性，使之真正成为了“以项目经理为核心，以施工项目为核算对象，以项目目标管理责任书为依据，以创建优质高效工程为目标，集施工生产和经营核算于一体的相对独立的经济实体”，取得了显著成效。

二、“直属项目经理部”的性质和管理模式按照国标（GB/T50326-2001）建设工程项目管理规范，项目经理部定义为“由项目经理在企业的支持下组建并领导、进行项目管理的组织机构”。目前，大多数施工企业，特别是集团化的工程总承包企业，其项目经理都由各分公司自行选派，项目部人员的组成，也多由所在单位直接指定配备，项目部及项目经理对分公司负责。而直属项目经理部的项目经理则是由总公司（或集团公司）招聘或选派，由总公司向其下达“项目目标管理责任书”。项目部在总公司授权范围内，对所承接项目的成本核算、财务管理以及工程质量、安全、进度、文明施工等负全部的责任，并行使以下职权：一是人事管理自主权。项目都有权自主决定其管理班子的配备，项目经理可以在公司内部人才市场自行选聘所需的各类经济技术人员，并与其签定聘用协议；项目经理有权对项目部成员的工作情况进行考核、奖惩，对聘用期间不能胜任工作的，可依据聘用协议的有关约定予以解聘。

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