

项目管理中的难点及对策 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/224/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_224102.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/224/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_224102.htm) 核心提示：工程项目是建筑施工企业成本管理的重点，也是建筑施工企业经济效益的主要来源。随着施工企业不断做大做强，与之相适应的项目管理制度必须修订出台，提高项目管理水平已迫在眉睫。但从目前工程项目管理的实际来看，还有不少难点，必须采取相应的对策。

**难点分析**

**难点之一：资金周转困难，是制约项目管理的关键。**项目资金的主要来源是工程款，目前工程款的支付普遍滞后于工程形象进度；也滞后于合同约定的付款时间。这导致施工单位做工程时大量垫资，资金周转十分困难。工程项目所采购的材料往往不能及时付款，而逾期付款的材料采购价格要高于当时付款材料价格的10%以上，并且逾期付款方式使得对材料供应商的约束力大大削弱，施工单位逾期付款导致部分材料供应商不按合同约定的送货时间、质量、分批数量要求供货。这样的事情往往又会发生在关键时刻，从而影响工程进度、质量。另一方面，建设单位（业主）已堂而皇之地被称为上帝，常常以上帝的身份拖延工程验收、结算和付款。当工程分包、劳务、材料供销合同一旦签订并履行，由于不能按期付款极易产生诉讼，由此而产生应诉成本。这样，既影响了公司效益，又影响了公司的信誉。

**难点之二：劳动力调剂困难是影响项目诚信度的重要因素。**由于劳务公司现有的劳动力资源储备相对不足，远不能适应企业快速发展的需求，加之南通作为建筑大市劳动力资源日见匮乏，现有劳务人员平均年龄达到52岁，中青年

从事建筑工作的劳务人员甚少，要在本地区寻找成建制的劳务队伍相当困难。因此，当承建工期特别短的项目时，调剂劳动力便存在很大困难，有可能影响合同工期的承诺。如果在外地寻找劳务队伍，他们基本上没有经过正规教育培训，其基本素质、能力又无法满足工程要求，也势必给施工质量带来影响。

难点之三：劳务工资的不确定性直接影响项目的正常管理。具有一定规模的施工企业，应制订一套内部统一且与当地市场接轨的劳务工资指导线，以避免内部在劳务用工上相互抬价。此外，企业还缺少统一规范的劳务工资管理办法，表现为包工头与项目结帐，劳务工人与包工头结帐，劳务工人的工资单价由包工头确定，包工头对劳务工人的工资分配缺少透明度，这些因素严重影响了劳务工人的积极性，也在一定程度上削减了工程项目劳动力的来源。同时由于劳务工资由包工头发放，严重削弱了项目管理人员对劳务工人的管理权威，直接影响了项目质量、安全、工期、成本目标的实现。而包工头常常为了自身获取更多利益，指挥工人冒险蛮干、偷工减料，从而影响施工质量和安全，乃至公司的信誉。

难点之四：项目核算工作滞后是目前项目管理中的突出问题。一方面现在的工程项目基本上没有施工预算，工程开工时只知道总的工作量，而不知道每一幢、每一层的人工、材料、机械等费用各是多少，要待工程竣工结算出来才知道工程盈亏，做不到成本目标过程控制。另一方面，各项目对核算重视程度也不尽一致，有的把工程签证单、索赔单视为支票；有的则长期无人过问，甚至把签证单作为废纸扔掉；有的工程结算送审，拖延到一年以后。核算员的职能仅是项目成本资料汇总、分析，具体的工程变更、签证，还需

要项目经理、施工员等所有工程管理人员配合，一旦配合不默契，就会出现漏项、错项，这将加大日后补签手续的难度。因此，高标准、高质量地完成核算工作，是衡量项目管理水平的重要标志。

难点之五：项目人员素质，是项目管理的关键所在。项目管理的主体是“人”，而人的素质、能力、意识，直接影响到项目管理的全过程。现在项目管理力量不同程度地存在断层现象。有些施工人员对劳动预算定额不熟，无法实现成本过程控制。对于具有长期一线施工经验的老同志来说，他们知道在实际施工中哪些施工部位容易超定额，哪些施工内容绝对完不成定额，所以在具体工作安排中能及时给予调整并合理安排。而新员工有的缺少施工经验，有的对定额不熟，加之不注意深入群众和深入每个施工环节，在具体施工管理中常常无法对工程成本进行过程控制。

难点之六：项目成本超支，是项目管理难点中的难点。现在一些施工企业未能建立完整且行之有效的成本控制方法或制度，只是各类型的管理人员单独作战，这导致管理失误，权责不明，采购劣质材料，工人培训不充分，材料消耗增加，效率低，工序混乱，事故、返工等。从而又表现出项目部在组织协调上的低能，由于施工生产的单件性，参与施工人员流动性大，需采取特殊的流水方式，组织量很大。由于施工在露天进行，工期长、需要资源多，还由于施工活动涉及到复杂的经济、技术、法律、行政关系和人际关系，施工项目管理中的组织协调工作最为复杂、多变，必须采取强化组织协调的办法才能保证施工顺利进行，这就需要优秀的项目经理、高效的调度机构，并配备称职的人员、建立动态的控制体系。

对策探讨 以上所述是目前我们项目管理中普遍存在的突出

问题，如何采取切实有效的措施解决这些问题呢？对此，笔者有如下建议：

**对策之一：合理安排资金，努力提高资金使用效率**

资金使用可采取项目承包，确保上缴，部分协商调剂，余款归分公司安排使用的方法。项目资金到帐之后，总公司按比例扣除规定上缴的费用，若需要调剂项目资金，须与分公司协商确认，余款由分公司安排使用。项目在签订分包、劳务、材料、设备租赁等合同时，必须考虑项目资金来源、到帐时间，同时要留足空间，以免资金不能到位而发生经济诉讼，影响公司信誉和资金运作。对有一定经济实力的工程项目，施工企业可以考虑垫资，所垫资金由项目承担贷款利息，在工程竣工或资金到位时还本付息。对资金、生产条件比较好的项目，总公司甚至可以考虑资本运营，进行高层次的项目管理，这样除了创造施工利润，还可以创造资金利润。施工企业可以考虑在经营部或工程部设立工程主材价格信息管理中心，为分公司或项目部及时预测和发布材料价格信息，提供或考察、推荐合格材料供应商；条件许可的话也可与合格材料批发商或生产厂家直接签订供货合同，这样能获取批发与零售之间的差价，减少中间环节，节约成本。同时，在分公司成立主材及常用材料的统一采购及认价部门，收集一段时间内各个项目的材料需求量，统一购买，但项目上若有更好的价格则可以汇报后自行联系购买。项目部在资金到位的情况下，要尽量优化付款方式，因为良好的付款方式往往意味着低廉的价格和优质的服务。

**对策之二：加强劳务管理，积极扩大劳务队伍规模**

总公司可根据工程的不同地区、不同规模、不同类型、不同取费标准、不同质量标准和安全文明工地要求等，分别制订上缴管理费比例、项目各种

类型人员工资标准、奖惩办法，做到标准明确、量化考核、奖优罚劣、奖盈罚亏。劳务班组及劳务工人实行优质高价，劣质低价。对一些特殊工程（如形象工程或为获得后续工程而承接的无利润工程）则要区别对待，制定相应的利润、成本目标。确保劳务班组及劳务工人工资，不因工程对象、下浮率而影响收入。把工程成本与劳务工资单价挂钩，坚持按定额限额领料，对因未能正确使用材料造成浪费的（如随意切割木模、钢筋搭接过长、瓷砖损耗过大等），给予重罚，相反则给予重奖。这样把劳务工人的个人收入与项目成本挂钩，有利于项目管理，也能激发劳务工人的主人翁精神。为公司发展储备劳动力资源。在此笔者推荐三种方法：一是改变包工头暗剥劳务人员工资的做法，把劳务工资发放到每一位工人手中。二是劳务人员不宜过于集中，否则容易出现垄断，过分讨价还价不利于项目管理。三是大力吸收成建制的劳务队伍，对年轻的劳务人员进行培训考核，培养高级工、技师队伍，这样既有利于总公司做大规模，也有利于劳务人员优胜劣汰。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](http://www.100test.com)