

对公路项目施工前期策划的几点思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/226/2021_2022__E5_AF_B9_E5_85_AC_E8_B7_AF_E9_c41_226627.htm

「摘要」 施工单位在公路施工项目中若要实现质量目标、安全目标、进度目标、利润目标等等，一个好的前期策划工作是必不可少的。讨论了如何在公路项目中做好施工前期策划工作，提出了目标分解，建立完善的组织体系，明确各项任务计划，实行阶段性目标考核的一些看法。

0 前言 公路施工项目具有单件性特性，因此，对于施工单位，如何把握好一个项目的施工前期策划工作，是该项目能否顺利实施的关键。项目施工前期策划，从一定意义上来看，每个人都会做，也都在做，并不神秘。比如说你买东西，这时你就要计划前进路线，这时你的脑子里面就有了一个计划，你会把时间、资金、整个风险因素都考虑进去，这就是一个项目策划。所以每个人或多或少都有着基本的项目策划才能。但是，不同的项目策划，在项目实施中产生的效果是不同的。一个项目也许最终要达到的质量是相同的，但在项目实施的过程中，资金规划、工期安排并不相同，一件事情本应3个月完成，但实施时却拖拖拉拉做了7个月，可想而知将会带来怎样的损失。一个好的项目策划则完全可以避免这类损失的发生。什么样才算是好的前期策划呢？作者认为，一个好的前期策划必须解决好以下几个问题：（1）项目目标是什么？达到什么程度？（2）由谁来完成目标？（3）如何在期限内完成目标？（4）建立详细的目标考核制度。下面就上述几个问题谈一下个人的看法。

1 明确项目目标，实现目标分解 对每个项目来说，总体目标

往往是明确的，包括质量目标、安全目标、进度目标、利润目标等，而且几乎每个项目都差不多。但是由于每个项目具体情况又都不一样，所以我们必须根据实际情况对这些总体目标进行细化，提出阶段性目标。阶段性目标与总目标相比，更详细、更具体，还要有可操作性。其次，为保证目标的实现，我们还要对阶段性目标按部门和岗位进行量化分解，使项目班子中各岗位员工都明确自己的期间工作目标。制定目标有各种方法，可以由有经验的策划者制定，也可以由各岗位人员自己制定，或者由策划者与岗位人员面对面讨论制定。但是无论何种方法，制定的目标应符合以下要求：（1）时效性。即目标无论大小都应有执行期限。（2）目标量化。即所有目标都要以数字来衡量，这样，无论对管理者还是对操作者，都有一个明确的目标，为考核和执行提供了方便和可操作性。（3）重点突出。即每个目标都要有明确的指向，包括数量、质量、时间、成本等都要有确切描述，含糊不清的目标会让人抓不住重点，从而失去目标的作用。（4）下一级目标对上一级目标要构成全面的支撑。即在目标分解时，下一级目标要根据上一级目标的要求逐项梳理，确保不漏项，唯有如此，上一级目标才有可能完整实现。将施工总目标细化为岗位目标之后，项目管理就不再是对人的管理，而是对具体事件的管理，即对所制定目标的管理，这就能够克服讲人情、拉关系的人性弱点，充分发挥管理效力。

2 建立一个完善的组织体系

建立一个完善的组织体系，就是要根据项目的目标，确定项目管理所需的工作，进行工作分析，确定岗位和责任人，为空缺和潜在空缺的岗位寻找合适的人选，使得项目部成为一个有机协作的整体，每个人都为

实现项目目标而努力。不同的人有不同的性格，不同的工作思路，公路施工不同于企业生产，施工过程中不定因素较多，只有人尽其用，发挥每个人的主观能动性，岗位目标才能更好的实现。现在许多项目部在施工中总觉得人手不够用，有点力不从心，难道就真的是人员太少吗？作者认为，有三种可能性，第一种可能是确实出现了人员短缺，配置数量不够；第二种可能是数量众多，但与岗位能力不相适应，不能按要求完成岗位目标；第三种可能是项目部的薪酬制度不当或激励措施缺失，造成员工的潜能得不到激发。因此，作为项目经理，在把握好合适岗位人选的情况下，要关心员工的福利，重视员工的发展，建立健全激励机制。实践证明，没有激励，一个人的潜能只能发挥20%，有了激励措施，人的潜能便能发挥80%到90%。所以项目部要建立多层次的激励机制，从物质、精神、职位等方面着手，对员工进行合理的激励，让员工感到满意。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