

让项目管理更具活力 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E8_AE_A9_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_c41_235838.htm 施工项目管理是施工企业管理的核心内容，直接维系和制约着施工企业的发展。几年来，华北石油工程建设有限公司面对人多、活少、成本压力大、工程利润低等困难，在努力抢抓发展机遇，做大经济总量的同时，围绕“项目管理”这个关乎公司生存发展的基本课题，对外，大手笔开拓市场，对内，细算账强化管理，探索总结了项目管理的“三三制”工作法，收到了明显成效。2006年，完成建安工作量19.2亿元，上缴税费及利润总额超过7000万元。夯实基础建立“三个机制”基础不牢，地动山摇。在施工项目高度分散，管理难度日益加大的情况下，项目管理要做到深入规范，必须依靠机制来保证。为此，该公司采取了建立“三个机制”的做法。建立有效机制，强化全面覆盖。按照“覆盖不漏项、事事有人管、管事靠制度、管人靠考核”的总体思路，该公司把编制贯彻《公司年度经营管理实施办法》，作为最重要的基础工作来抓。每年初，公司党政领导和各路管理部门在深入总结上年经验教训、深刻领会上级指示精神、深切体察职工愿望要求的基础上，根据实际情况查漏补缺、增减内容。管理实施办法以项目管理为切入点和落脚点，渗透了公司生产经营管理的方方面面，努力使管理过程精细化、管理单元细分化、管理责任具体化。为了把管理制度从纸面上落到各级管理人员的脑海中，该公司采取了办班培训、集中讲解的办法，使大家对生产经营中要干什么、干到什么程度、什么不能干、什么是衡量标

准等，做到了心中有数，为全年计划顺利实施提供了重要保证。建立督查机制，强化执行力度。管理制度只有落到实处，才能发挥效能、体现作用。为了确保各项制度贯彻落实到位，该公司在强调职能部门发挥日常管理职能的同时，每年抽调责任心强、业务水平高的专业人员，组成督查组，坚持每季度不定期深入施工现场，对管理制度的执行情况进行全方位、全过程的抽查，发现问题，责令立即整改，对责任人按规定严肃处理。建立考核机制，强化激励措施。没有规矩不成方圆。在经营管理中，该公司始终强调奖惩分明，做到严考核、硬兑现。拖欠工程款，是当前建筑领域内的“顽症”，也是众多施工企业面对的共同难题。为此，除项目产值、利润、工期、质量、安全、环保和精神文明建设等指标以外，该公司在《项目目标责任书》中，增加了应收账款回收率指标，使项目目标责任体系更具科学性、系统性和连续性。对于应收账款不能按期回收的，不予兑现或暂缓兑现奖金。对于基层单位，把资金回收率作为一项重要内容，纳入年度绩效考核范围，与兑现情况紧密挂钩。工程施工立足“三个超前”凡事预则立，不预则废。确保每个施工战役的胜利，贵在知己知彼。基于这样一种认识，该公司高度重视工程的前期准备。依靠做过细的工作，掌握施工的主动权。超前实地踏勘。通过对地质地貌、施工环境、材料运输等情况进行调查摸底，做到心中有数，超前发现图纸问题，超前确定运输路线，超前优化施工方案，为最终确立合理的成本预算提供依据。某管线工程经济发达，地理信息变化较快。在接到施工任务的同时，该公司立即派出人员，比照甲方事先提供的施工图纸，花费11天的时间，用双脚进行重新踏勘。后

来的事实证明，这看似“多余”的踏线，虽然大家付出的是辛苦，但得到的却是实实在在的收获。一方面，发现了施工图纸中没有开列的各种“漏项”126处，合计增加收入1050万元，为项目盈利打下了坚实的基础。另一方面，对江淮水网有了更为深刻的认识，提前制定了施工难点的处置预案，为确保施工顺利进行奠定了基础。超前开展施工部署。经过几年的奋斗，该公司在行业内赢得了业主的高度信任，但也正是这种信任，业主把许多“难啃的骨头”交给该公司去干。然而，攻坚啃硬不仅要靠精神，更多的还是要用巧干代替苦干，用科学代替蛮干。为此，该公司重点在施工组织、战略部署等方面动脑筋、想办法，力求做到事半功倍。某管线工程所处地区进入6月便是梅雨季节，如果按部就班地安排施工，势必会在施工的关键时期陷入水网重围，大大增加施工难度。因此，该公司抢抓雨季前时间，狠抓进度落实。由以往的“整体布防、全面推进”，改为“集中兵力、重点突破”，将主力机组从点火开焊的第一天起，就全线压向水网密布的标段，在施工成本、综合进度上都赢得了主动。超前关注管理细节。细节决定成败，在项目管理中，细节更决定着成本。公司对各施工项目实行承包与考核相结合的办法，不是把利润指标下发了事，而是针对物资采购、分包工程、材料消耗等关键环节，配套制定完整的管理办法，杜绝了“以包代管”，实现了管理增效。如在油料管理中，该公司不但实行了单车油料考核办法，而且广泛推行了单机组油料消耗与机组工资总额挂钩的政策。每个新开工项目都提前在当地确定一个信誉好、质量高的国有大型加油站，运输车辆办理加油卡并按出勤天数考核百公里耗油，加油量逐日通报所在机

组。双管齐下的管理体制，使单车耗油量得到有效控制。成本管理强化“三个意识”工程没有大小之分，效益才是重中之重。在项目管理中，该公司没有把降本增效孤立地看作“算账、抠钱”，而是将成本的概念外延到与成本有关的各个环节。强化“向质量安全要效益”的意识。该公司通过采取学习规章、健全制度、明确责任、严格考核等措施，使广大员工讲安全、抓安全的意识明显增强。在施工过程中，该公司着力加强质量过程控制，特别强调质量一次合格率。对工程质量上的“低、老、坏”典型，不手软、不姑息，一经发现坚决处理。强化“向工期要效益”的意识。能否按期完工是业主最关注的，也直接影响着项目的效益。该公司通过强化施工组织，发扬过硬作风，确保工期目标。某国77公里66千伏输电线路是该公司在非洲承建的高压线路。施工时正值旱季，白天气温高达50摄氏度。但该公司的职工无怨无悔，硬是提前25天达到交工条件。不仅赢得了业主颁发的赶工奖，而且以优于对手的质量、短于对手的工期，获得了下一个项目的施工权。强化“向技术创新要效益”的意识。几年来，该公司瞄准国内、国际两个市场，下功夫做精做优自行研制成功的大口径冷弯管机。不但在市场竞争中打败国外名厂，而且在国内市场独占鳌头。在炼化施工中，该公司引进了工艺管道工厂化预制成套设备，满足了不同材质工艺管道的加工，工艺管线预制程度由40%提高到70%以上，焊接一次合格率、施工效率大幅提高。工程结算做到“三个到位”项目结算是项目经营最终成效的体现，更是保证公司经济效益的关键环节。为此，该公司瞄准影响结算的三个着力点，做到了“三个到位”。与甲方结算时工作到位。在该公司的

项目管理体系中，每一名管理人员都是成本控制和创收增效的主角。在项目管理中，工程技术人员不仅发挥着指导施工、解决技术难题的任务，同时，根据施工时的实际情况，注意收集整理工程变更，及时为增加收入和变更索赔提供有力证据。公司每年由主管领导牵头，组织专门人员分区块认真清理全年工程项目，列出清单，排出运行大表，将项目结算任务落实到人，西瓜、芝麻一起抓，每张单子都据理力争，千方百计地拿回一切可以拿回的收入。通过做深入细致的工作，使得预亏的项目变为盈利。其中，合同值只有3900万元的某管线第二标段，变更签证收入达1600万元，为工程盈利奠定了坚实基础。与分包商结算时控制到位。公司制定了严格的《分包工程管理办法》，实行现场签认、逐级验收、联合审核、审计监督的全过程控制，形成了互相制约、公开透明的结算流程，保证对分包商的每一张单子都做到认真审核，拧干水分。内部结算时考核到位。项目管理对外以利润为中心，对内则以成本为中心。在进行成本分析时，该公司采用对比分析法、因素分析法，对各项施工费用进行量价分析，寻找盈亏的主要原因，为决算提供较可靠的依据。在进行内部考核时，从质量、工期、安全完成情况，人工费、材料费、机械使用费等的节超情况，按照不同的职能部门、不同的人员的项目成本管理责任制，分为不同的工作阶段进行考核，奖罚兑现，调动了全体职工的工作积极性。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