

项目制度的执行弊端 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\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E5\\_88\\_B6\\_E5\\_c41\\_235839.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_88_B6_E5_c41_235839.htm) 制度源何漂浮无定？

由于传统的项目组织体系、运作机制和管理模式存在一些弊端，致使项目管理中的执行力普遍不高。尤其是项目管理中的执行过程中，由于缺乏内在的执行氛围和外在的监督约束，各项制度难落实、假落实和落实变形走样的问题时有发生，这种状况存在的原因是多方面的。管理制度本身不够完善导致执行的困惑。制度设置与运作的目的在于服务和规范行为，提高工作效率。当前一些项目管理制度呈现多而全的现象。但为何执行效果仍不够理想？一是制度本身重复过多。如某企业项目部的《管理制度汇编》就多达300多页，过多的重复不要说项目管理者通读觉得累，更不要说文化程度普遍较低的班组作业人员了。二是部分制度本身缺乏针对性。由于一些制度制订存在照抄照搬现象，上级说“要怎样”，下级就照葫芦画瓢“要怎样”，至于是不是适应项目现状，能不能执行就不再过问。三是制度本身制订不完善。如有的制度太超前、流程设置太多，执行成本太高；有的则太宽泛，导致执行困难；有的制度相互之间匹配存在一定的问题，不能构成有机联系。由于制度本身没有遵循“可达到性”和“合理性”原则，从而导致执行者的执行困惑。制度执行缺乏文化氛围导致执行的偏差。任何施工企业对项目管理制度执行的标准都是一致的。然而在现实中，由于项目承包形式的多样性，管理者自身对制度认识的偏差性，以及班组作业利益的差异性，导致项目规章制度执行不易。如一些项目部由

于自身利益的驱动，对有利的制度执行，不利的就放在一边。一些项目部一方面热衷于新制度的制定，另一方面仍习惯听从项目经理的指令行事，所采取的管理不是“制度管人、管事”，而是倾向于“人治”。一些项目的管理制度仅用于装饰墙面或停留在口头上，及时执行也仅满足于应付、凑合，更不用说执行过程中的具体措施和办法。项目管理制度执行中的不一致或出现这样那样的偏差，这源于传统的固有文化、过于宽松的工作习惯和新制度要求的压抑，也是企业执行文化的缺失，形不成一种雷厉风行、不折不扣执行的良好氛围。制度执行缺乏督促机制导致执行的不力。一些项目管理者往往乐于布置任务，但对完成任务过程中如何执行制度却交底不多，以为制度早就有，无需多讲。但对执行者来说，却并非你讲了什么他就做什么。相反常常是你督促检查什么，他才会干什么、干好什么，这都是因为缺乏强有力的监督落实机制所造成。监督的不力也极易造成有章不循、违章指挥、违章操作，如制度要求施工企业作业中安全防护设施必须齐全到位，但是当进度与安全出现矛盾时，为了进度项目部对班组的安全管理制度执行就不再过多要求，最终导致事故的发生。所以项目管理制度宣传到岗到责，并不等于员工自觉执行到位。规章制度仅靠口头宣讲还不够，必须有相关管理者来承担监督落实责任，必须对施工操作人员执行规章制度的过程进行追踪，必须形成责任制衡、督促检查、考核激励三个环节“闭环运作”的执行链条，才能确保制度的有效执行。

为制度动手术 由于建筑施工涉及范围很广，国家、各省市地区都有相应的法规、标准、条例、规范和要求，项目管理制度要体现这方面的内容与要求是对的，但也要充

分考虑项目工地的流动性和施工作业人员文化程度普遍不高的特点，规章制度的制定不能太复杂，应适应项目管理特点，符合生产作业客观规律，便于广大施工人员执行和遵守，这就需要对项目原有的规章制度进行梳理。应对管理制度进行适当“消肿”。对一些打印出来厚厚一叠的管理制度进行“瘦身”“消肿”是有必要的。其办法就是将其缩减为小册子，便于携带、便于翻阅、便于记忆，作业人员一看就懂，拿起来易执行，这是制度执行快速高效所必须具备的基础。让管理制度便于操作。提升执行力，强调的是复杂问题简单化，简单的问题尽可能量化，量化的问题尽可能流程化、规范化和标准化。对于制度流程的设计与制定不能太复杂，要具有可操作性、可运行性和可实现性。不断完善各项规章制度。制度建设是企业的一项长期性工作，无论何种制度经过一段时间、一个过程后都要进行必要的修订与完善。每项制度出台前要多听取实际执行者的意见，出台后对制度执行是否符合制度设置的本意进行追踪、调研，只有符合法规、标准、条例和规范要求，能推进项目经营目标的实现，能提高执行效能和效率的，才能最终固化成易于理解和运用执行的规章制度。营造执行氛围 建章立制和完善制度仅是第一步。重要的是要将制度执行落实到位，发挥其效能。这就需要项目部形成一种良好的执行文化氛围。执行文化其本质就是一种制度文化，就是将项目的各项目目标转化为具体任务。培育执行文化理念，并形成执行文化的氛围，就必须坚持以人为本，培育执行文化的氛围，使项目上下人人形成自觉遵章守纪的习惯。加强规章制度的学习培训。通过对管理制度的学习培训，进一步弄清项目规章制度的涉及范围、有多少内容

、如何去做，为什么要这样去做，做到什么程度才算标准，以此使作业人员认识到“岗岗有标准，事事有规范”，真正将制度执行理念扎根于行为规范之中。建立项目的执行氛围。要强调制度执行中的“三办事”原则，即按制度办事，按程序办事，按客观规律办事；强调制度执行者对“事”负责，而不是对“人”负责；强调上下遵守同一规章制度，不断提高自身素质和改变不良行为习惯，使执行力真正成为每位执行者的基本功和必备素质，惟此，才能在项目上下形成良好的执行氛围。项目管理者要带头执行规章制度。一个好的执行氛围的形成离不开项目管理者身体力行的实践。提升执行力并非专门针对班组作业人员。项目管理者其实都有带头执行、率先垂范的责任和义务。管理者带头执行制度本身便是在为作业人员创造执行氛围。因而项目经理、班组人员必须带头严格遵纪守法，带头执行规章制度，以自身规范的行为来引导项目施工人员将规章制度内化于心，外行于行，并做到相互配合、相互协作，进而在项目中养成一种人人、事事、处处自觉遵章守纪的行为习惯。长效机制孕育执行力项目管理制度作为项目经营活动的规范和行为准则，具有很强的约束性和强制性。因此，无论是企业职能部门，还是项目部都要着力构建“制度管人、制度管事”的长效监督机制，加强对制度执行过程中的监督管理，增强对制度执行过程的监督机制，加强对制度执行过程的监督管理，增强和保障项目规章制度的有效执行。这是提高项目执行效率，提升制度执行力的重要手段。构建以责任制衡为主的执行机制。要夯实制度管理基础，就必须自上而下地构建起“一级抓一级、一级对一级负责”的责任制衡、责任追究机制。企业对项目

制度执行的监管负有责任，无论工程大小，都要从严管理。要使企业各项规章制度都不打折扣地贯彻落实到底，就要切实做到有章必依、违章必究。不能因时间、地点、对象的变化，不能因各种理由或碍于情面或怕得罪人而不了了之，在制度面前必须一视同仁，对谁都不能通融。只有这样才能确保政令畅通，令行禁止。构建以督促检查为主的落实机制。项目部也要经常对制度执行进行督促和检查。督促能有效地避免执行者工作中的惰性和盲目性；而检查则是确保制度执行在正常范围内有效运行的保证。检查过程中的督促，既是对执行者的鞭策，也是增强执行力的保障。要使制度真正掷地有声、落到实处，督促检查一定要坚持高标准、严要求，一旦发现问题，应立即采取针对性的修补措施。填补执行过程中的“木桶短板”，使执行力在每个环节都不会减弱和流失。构建以考核激励为主的导向机制。没有评价、考核、激励的执行力，意味着不能有效激励和引导员工自觉执行。因而企业和项目部要建立和完善科学的考核评价机制和有效的激励机制，不断增强执行力的内在动力机制。项目部对班组制度督促考核的结果，要作为执行力考核的依据，定期公布各班组执行情况，对各班组执行制度的满意度和执行力进行点评，而且要与奖惩相挂钩，这将有助于执行者的执行素质和能力的不断提高。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)