

项目综合管理：与国际管理公司合作的体会 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/294/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c67_294235.htm

江苏华瑞机电设备安装有限责任公司 杜寿兴 在与国际工程管理公司的合作上，应该说，我们省安集团内特别是江苏华瑞机电设备安装有限责任公司在这方面有着较为突出的经验。继南京金陵饭店、古南都饭店、香港青衣岛德士古公司油库、莆田美国柏克特公司、苏州AMD、上海太阳广场、不夜城广场、森茂大厦、大连希尔顿大酒店、北京香格里拉大饭店、嘉里中心等一大批境外在华投资项目之后，技术含量高、效益回报丰知名度大、有影响力的惠普中国总部办公楼、IBM中国总部办公楼、惠普希格玛中心办公楼、IBM中国实验楼、IBM北京GKI工厂、珠海PTA等外资项目则是我们江苏华瑞机电设备安装有限责任公司二次创业伊始同国际工程承包商进行新一轮合作的结晶。在珠海PTA机电安装项目与意大利德希尼公司

(Technique)近一年的配合中，作为项目经理的我深深地体会到，如果我们能够较好地处理好以下几个方面的问题，将会有力地保证合作的延续性，取得双赢的局同。 办公管理与文明工地管理方面 与国际承包商合作，在办公管理中与往常不同的是，对办公条件要求比较高：在珠海PTA机电安装工程投（议）标以及中标初期，总承包商经常“突然袭击”，检查我们的速度，各种软、硬件设施，甚至于员工的生活住宿条件（如入住时抽烟或不抽烟等都必须注明）。为此，我们PTA项目部不惜耗资十余万元，搭起了一流的临时，设施配备了四台新电脑，两台打印机，一台台式复印机，传真、

电话甚至医疗防护措施，堪称江苏省安有史以来最现代化的现场办公条件，才初步通过总承包商的验收。珠海PTA一期工程属于精细化学工业建设项目，业主英国BP公司和总承包商意大利德希尼公司又都是一个有着独特企业文化、崇尚“职业健康安全和环保”（简称为HSE，下同）理念的企业，对施工管理的要求特别是文明施工的要求是可想而知的。我们江苏省安集团和华瑞公司领导十分清楚这种情况，下决心就是赶鸭子上架也得把大家撵上去，机遇难逢，机不可失，借此磨练、培育自己的队伍学习综合管理。针对文明施工的要求，华瑞公司在酝酿组建项目部时就策划组建了HSE部门，选派经验丰富且责任心强的老马同志负责该部门的工作，同时从上海、北京、南京等工点抽调有经验的同志为骨干，并在珠海当地从保安公司和保洁公司招聘了近二十人充实HSE队伍。进场伊始，HSE部门编制了工地现场安全、保卫、保洁一系列的工作程序文件，同时制定了“安全交底制度”、“安全培训制度”、“人员进出管理规定”、“保安人员绩效评定”、“义务消防队管理办法”等管理制度，提出了HSE管理目标，明确各岗位人员的职责和权限。项目部在很短的时间内砌筑了工地四周的围墙，开辟了三个大门通道，并在主通道门口设置了两幅12×2米的大型安全生产宣传栏，沿着围墙一周布置了160多面安全标语彩旗，同时还在现场悬挂了三幅25米长、80公分宽的宣传条幅，令人一进工地大门就置身在浓郁的文明施工、安全生产氛围之中。进入大门的人员，无论是业主还是总承包商（或其它专业承包商）人员，均按规定佩带胸卡、安全帽、安全眼镜。首次入内的人员，无一例外必须接受近半个小时的安全培训。入门制度实

行初始，时常可以看到吵吵嚷嚷的场面，后来慢慢的门口寂静了，十几个人静静地等候办理手续接受培训已成了常见的现象。在珠海PTA施工，不难想象对环境条件的控制有多么重要。每天打洞打槽取孔、砌筑下料制作还有包装物品等留下大量的垃圾和边角废料，但这些废物绝对不会滞留到第二天，保洁人员处理着随时发生的垃圾。项目部管理人员及HSE成员，时时刻刻在工地巡视，对违规人员，处予摘除胸卡、暂停作业的警告；对一些时常容易忽视的现象如气瓶未绑扎牢固、梯子无人看护等则向班组提出纠正要求；而在那些危险区域，如设备吊装、楼板取孔等现场必定有HSE人员寸步不离的看护。每周三下午的安全例会是雷打不动的。会议通常十分尖锐，总包方德希尼公司措词严厉近乎霸道有时叫人难以接受，HSE人员时常有“委屈”，但大家明白，要做出成绩就必须从战胜无数“委屈”开始，除了“委屈”，还有“无奈”，那就是没完没了的“报告”、“记录”，和咱们贯标是一样的。

报价问题 这一点，很大程度上决定盈利的额度。因为我国现有的工程标准定额是依据国内的条件制定的，根据这个标准定额套价计算工程造价的方法一般称为“单价法”，它与国际上的标准定额是有较大差距的。这一点想必大多业内人士都知道，就此而言不再叙述。我只是想强调这么三点，即：其一，不要忘记施工中的不可预见性，如工业生产项目要考虑其工艺流程，及其特定的工艺要求，尤其是尖端的和不熟悉的工业项目及房建自动化控制项目要多留心；其二，材料要按最好的考虑（同等同质材料则按价格最低的考虑），珠海PTA机电项目电气材料被要求需镀锌，室外部分还必须是热镀锌的；其三，必须要有这么一

个观念，报价最高的，是没有希望的，报价最低的，往往认为是最没有水平的，往往被投不信任案。珠海PTA报价，业主及总承包商采用的是，不按工程总价百分比来压你的价，而是压单价，即材料报价太高不合理，数量太多超过需求，管理层、工人的工时、工资不准确等等，它是逐项检查，逐项压减，每项压价都有理有据，通过压低单价达到了把整个工程价格降下来的最终目的。这种压价不仅明确、具体、清楚，而且压价干净，不会存在浮夸、虚假问题，以后我们对外分包专业或劳务项目时，可借鉴这个经验。国际管理公司相信的，是最有道理的报价，一般出自中游价格，出发点是让你有钱可赚，即既能让你干下来，却不让你赚大钱。以后操作此类工程时，应着重在体现自身能够承担的价格水平和竞争对手能够承担的价格水平（分包及专业施工所能够承担的价格水平）上做文章，并对合同条文细细研究，尤其要做到按合同条文意图报价，因安装工程在工业与民用及非生产性建设项目中多属于配套功能，而安装工程的某些专业的施工图示意性较强，如水管及电线的定位在计算工程量时就要把施工规范的因素也考虑在内，如此才能保证我们自身的合法收益；否则是后患无穷，效益流失，企业（如江苏建安股份和中化三建先后兵败珠海PTA）声誉受损，并将影响企业今后的生计和发展。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