

工程项目何如降低采购成本 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c56_450533.htm 自我国改革开放以来

，中国建筑企业一直在谋求“走出去”实现跨国经营，虽然有一些中国大型国际工程公司已参与了一些国际工程承包市场的竞争，但至今为止应该说还尚未形成一套完全成熟的并行之有效的国外项目的管理的标准和规范。究其原因，除了国外与国内市场环境存在差异外，中国工程公司本身的很多问题也在制约着自己的发展也是不争的事实。下面本文仅就有关项目管理在走向全球化过程中的几个需要注意的问题谈些参考性的看法。

1.中国工程公司应采用以战略管理为核心，以营销管理为命脉，以项目管理为主体的发展模式。未来企业发展的三大支柱是战略管理、营销管理和项目管理，战略管理是面向未来，针对重大事物，为企业指明方向 and 目标的，这方面管理一直就是中国企业的弱项；营销管理面向市场，追求为客户服务的成果，而国内和国外客户的需求有着很大的不同；而项目管理面向过程，是前二者的载体和过渡，它应凭借着先进的文化理念、思维方式和工作方法把企业的战略设想和服务成果一步一步、一点一滴落实到实处。这种发展模式在国内还大多不尽如人意，面对更复杂的国际环境自然需有更充分的准备。我国工程公司的项目管理迈出国门离不开战略管理的正确指导，离不开营销管理的正确引导，有了这种正确指导和引导，项目管理才能注入灵魂和生命力。

2.项目管理要实施主体多元化和方式多样化。国有企业在国际市场上单打独斗的局面应该改变。国有企业尽管不断变

革生产方式和不断创新，但是社会化、职业化和商业化的新型业主关系的特征，必然使我国工程公司的项目管理要进入主体多元化和方式多样化的新阶段。新型民营建筑企业正在成为新的市场主体，项目组织形式也将呈现出“自揽项目、自筹资金、自我积累、自我发展”的特点。在项目管理走入国际市场时，能否考虑企业法人担当法律责任，项目只承担经营责任，用一家牌子，多家分享，进行社会资源优化组合，从而使民营企业更快成长。

3.项目管理的人才培养与资格认证工作需加强。为了应变国际环境的竞争与挑战，随着项目管理的广泛应用，项目的专业化、职业化及国际化程度将不断提高，项目管理的专业资质认证将会受到越来越大的重视，项目的人才培养与资格要求将更加突出。我国项目管理人才无论从数量和质量来讲，都还有较大的缺口，对于国外的工程承包项目来说，具体的项目管理和工程实施水平完全是由专业工程技术人员队伍的素质左右的。国际项目施工需要一个人顶一副重任，对个人的综合能力要求非常高。我国的工程公司在参与每一个国际新项目时就会看到有一批在国内工作多年但第一次出国的工程技术人员，甚至还可以看到在项目前期会输入一批新毕业的大学生，由于素质和能力参差不齐，又没有必要的工程实践经验积累及管理经验，再加上英语交流能力一般较弱，实际上在他们适应新的工作环境这一工作期间里，由于素质不足引起而必然要发生的每一次错误都会使项目管理成果水平付出相应的代价。因此，人才短缺问题对实行跨国经营并不断进行扩张的中国工程公司来说，仍是一种比较普遍存在的现象，它直接影响和制约着项目管理整体水平的提高。企业必须优先考虑和

重点解决人才培养的问题，中国企业过去那种只用人而不培养人的做法必须真正加以改变。同时，努力实现专业技术人才的国际化和人才的本地化也是当前解决人才短缺问题的有效途径。

4.单纯低成本海外扩张策略有很大的弊端。很多中国工程公司对国际承包工程项目实施积极的成本管理和成本控制是一条切实可行的途径，但是，实行项目成本管理只是提高项目管理水平创造效益的一个方面。从更高一级的层面上来讲，我们还应对工程建设管理体制进行深入的思考。在我国工程建设管理体制中，设计和施工均以工程量来计算费用，工程量越多越有效益的做法不是很科学合理的。实际上，承包商通过招标承担了工程总承包的项目管理的角色之后，一定要对施工图进行优化设计，追求合理而科学的工程用量，要靠高品质的管理，使业主和承包商都能从中得到益处，并可以节约大量的企业资源。只有这样我们才能在海外特殊的环境下，使我们的企业顺应国际项目管理“低成本竞争，高品质管理”这一基本的做法，增强自己的竞争能力。例如，中国某工程公司承担孟加拉某河道的清淤工程，按计划图纸水下开挖设计底高程要-15米，但当时的挖泥船最深只能挖-12米，需技术改造，同时，还需购进新的清淤设备，工期也非常紧张。后经过讨论和咨询，对设计进行了合理化改进，将开挖底高程抬高到-10米，结果，不仅不用改进挖泥船和购进新的清淤设备，缩短了工期，降低了工程投入，而且还改善了边坡稳定条件，减少了边坡坍塌带来的风险。

5.需建立工程材料和设备的完善的国际采购渠道。中国工程公司主要的承包市场是在市场经济不很发达的亚非国家，除去一些小的紧急采购必须从当地市场解决以外，在国际项目的实施

过程中，工程需要的大量的工程材料和施工机械设备往往都需要从项目所在国以外的国际市场来进行采购，这就必然会面临一个如何建立国际采购渠道的问题。尽管改革开放已二十多年，但中国工程公司的管理模式还很难做到通过市场择优，用物美价廉、运输及时的所需工程物资来保证配合国际项目管理的有效实施，及达到应有的预期效果。但项目所在国以外材料和机械设备的采购费用往往占项目工程成本支出的比重是很大的，它是项目成本控制效果和项目利润目标实现的重要保证。这也是国际项目管理中必须重视和认真考虑的一个问题。

6.全面质量控制的水平有待提高。建筑业初期的项目管理是以工程现场控制为主的状态，但是工程质量的形成因素不只在工程现场。必须对施工前投标过程的质量控制，施工中运作过程的质量控制，以及竣工后质量追踪控制（后评估）的实施全过程进行管理，才能真正保证项目成果的水平。但是我国工程公司全面质量控制的水平与国际水平尚有明显的差距，特别是后评估制度的建立是我国企业的弱项，中国企业常爱拿交学费来淡化自己的失误。我国建筑企业应该努力进入以“项目全过程质量管理”为特色的新阶段。在国内，经常桥塌了，楼倒了，企业亏损了，结果却找不到谁是真正的责任人，如果到了国外依然如此，那将不击自垮。所以，在国际项目管理运作的全过程中，必须将质量观念、质量职能和质量责任明确地落实到每一个管理者和员工身上。

7.应该优化管理经验沟通交流机制。国际工程项目管理是一个比较复杂和实践性很强的工作，做一名合格的项目经理需要有较长时间的工作资历和项目管理的实践经验。同时，除靠自己做项目来获得这些经验外，还需要学习他人的

工程项目管理经验。所以，在工程公司内部就需要建立一个有效的项目管理经验沟通交流的运作机制。经验的沟通交流机制可以表现为多种形式，可以集中培训系统讲授一些完整的经验，可以定期或不定期举行经验交流会或座谈会及时交流一些现实的看法和体会，也可以通过类似头脑风暴法一类的方法进行观念和思维的激发和碰撞，还可以定期或不定期出版一些内部刊物传播企业成熟的理念和文化等。总结好的思想和经验，及时推广项目管理中好的做法，使大家尽量避免在国际项目管理这一新生事物中出现一些错误的观念和做法，从而促进国际项目管理水平的不断提高。

8.项目文化建设

要纳入项目管理的主要日程。当前，国际工程承包企业要想显示自己雄厚的实力和取得竞争优势，项目文化在其中起着十分重要的作用。我国的工程公司要想走出国门，除在技术、装备、产品等硬件方面提高水平外，在经营理念、价值意识、行为规范等软件方面也需做出较大的努力才能赶超世界先进水平。项目文化建设是对项目主体和客体的全面要求，主体是指建筑企业包括总包、分包单位、监理单位和项目管理的层次建设；客体是指工程项目的质量、安全、成本、进度和现场管理的优化。项目文化是以品牌形象为外在表现，以企业理念为内在要求，以项目团队建设为重点对象的阵地文化。它围绕着项目实施这一中心，以增进国际友谊为建设主线，以发扬项目和团队精神为主导，以实现员工价值为基础，去努力塑造工程技术、管理、政治、人文等方面的特色和品位，用精心设计、周密计划和细心施工来保证安全、优质和如期完成好工程。对于我国国际工程企业的项目文化，具体来讲内容非常丰富，如确立和提倡出色的项目精神和

总体思路；发挥党组织的政治核心、监督保证和战斗堡垒作用；建立善于接纳、勇于验证、勤于思考和不断创新的学习与创造性文化；具有适应项目环境转换、项目生命周期变化和人员变动等要求的项目组织管理的柔性文化；能够形成广泛接触业主、承包商、供应商、金融部门、新闻媒体、政府机构、社会公众和同业同行，并建立良好关系的开放性文化；具备自主自强创造“文明工地”、“精品工程”的现场文化等。总之，我国工程公司在走出国门实现国际化的道路上，完善项目管理是一项系统的管理工程，它还需要在上述多方面做出长期的努力。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