

对施工企业加强工程项目管理的几点思考 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/451/2021_2022__E5_AF_B9_E6_96_BD_E5_B7_A5_E4_c55_451098.htm 对施工企业加强工程

项目管理的几点思考 摘要：工程项目是施工企业的“窗口”，生产和管理的基点，经济效益的源泉。以工程项目管理为中心，提高项目的运作质量，是施工企业生存和发展永恒的主题。当前施工企业工程项目管理仍然存在诸多问题，不能适应形势发展的需要。本文结合近些年来工程项目管理的实践，就加强工程项目管理问题，谈谈自己的一些认识，共同探讨。 关键词：项目管理 工程项目是施工企业的“窗口”，生产和管理的基点，经济效益的源泉。以工程项目管理为中心，提高项目的运作质量，是施工企业生存和发展永恒的主题。当前施工企业工程项目管理仍然存在诸多问题，不能适应形势发展的需要。本文结合近些年来工程项目管理的实践，就加强工程项目管理问题，谈谈自己的一些认识，共同探讨。 一、要把选准项目经理，建好项目管理层，作为加强工程项目管理的“龙头” 近几年来，我公司每年承建的大小工程项目都在200个以上。在工程项目规模、含金量基本相同的情况下，为什么有的原本微利的项目的效益却获得较高，有的本应盈利的反而亏损，看来关键取决于项目管理，取决于项目经理和管理层的素质。因此，要把选准项目经理，建好项目管理层，作为工程项目管理的“龙头”来抓。首先，要按照德才兼备的原则公开选拔，竞聘上岗，做到不拘一格，唯才是举，量德而用。《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》中提出的经营管理者的三大素质

条件和一条原则，就是我们选聘项目经理和项目管理人员的主要依据。其次，要实行项目经理职业化管理。项目经理应从受过正规培训、具有项目经理资格证书的人员中选拔。要制定项目经理任用制度，健全项目经理管理制度，明确项目经理的责、权、利、险，遏制不良现象。同时要加强对项目经理后备人选的培养和作风建设，让他们有机会在项目经理、项目副经理、项目经理助理或见习项目经理岗位上锻炼，并不断提高其思想政治水平和职业道德水平，提高业务素质。

第三，要坚持精干高效，结构合理、“一岗多责、一专多能”的原则，做到对项目机构的设置和人员编制弹性化，对项目部管理层人员要根据项目的不同特点和不同阶段的要求，在各项目之间合理组合和有效流动，实行派遣与聘用相结合的机制，根据项目大小和管理人员性格、特长、管理技能等因素合理组合。防止项目经理自由组阁，形成独立“王国”，保证项目部管理层整体合力的有效发挥。

二、要把项目评估、合同签订，作为加强工程项目管理的基础 实行项目评估、项目经理负责制是堵塞项目效益流失的第一道关口。当前不少施工企业对项目评估、测算的地位和作用认识不足；有的评估、测算的权限不明确，方法不科学；有的评估、测算滞后，激励、约束不到位，缺乏动态跟踪考核，造成项目管理失控，项目盈亏到竣工时算总帐。为解决好这个问题，笔者认为，必须抓好四个方面的工作：一是要提高认识。在思想上切实把项目评估、测算作为加强项目管理的基础，堵塞效益流失的第一道关口来认识，自觉地搞好评估和测算。二要加强评估、测算的组织领导，要成立专门的领导小组，有专人负责，有科学的评估、测算指标体系。三要依法签订承

包经营合同，上缴风险保证金、委派主办会计。四要认真进行项目运行中的监督、检查、指导和考核。帮助项目经理及时纠正经营管理偏差，确保项目目标实现。三、要把人力资源的优化配置，作为加强工程项目管理的重点。施工企业要根据工程项目对劳动力的需求情况，在各项目之间，对现实的和潜在的劳动力进行周密计划，有效流动，合理调配，充分调动人的积极性和创造性，提高劳动效率。项目经理部要按照动态平衡、统筹优化的原则，建立劳动力整体优化、实现劳动力供给与项目需求最佳组合的人力资源管理运行机制，对劳动力的分配和流向做出总体安排，保证劳动力与项目需求的总体平衡，并定期跟踪检查，进行有效监控和及时调整，使劳动力资源得到最大限度的利用。四、要把加强外带劳务管理，作为向项目管理要效益的重要途径。外部劳务工的使用与管理是施工企业适度规模扩张和追求效益最大化的有效途径。要根据项目的实际情况和不同特点，在用工高峰期适当补充外部劳务工，做到养在社会、用在企业，召之即来，挥之即去。施工企业应积极主动地同企业周边地区的社会劳动力市场接上轨，同劳务公司或相关企业保持经常的联系，使之成为劳动力资源的“蓄水池”和供应基地。当前部分施工企业对外部劳务工的使用与管理，存在着一些不规范的现象，如受人为因素的影响，违心地使用有“关系”的劳务队伍，使用一些无资质、低资质、低素质的劳务队伍，一旦出了问题，责任和损失全由企业承担，造成项目亏损。有的项目经理对劳务队伍重包轻管，以包代管，安全质量事故频发，损害了企业的信誉和形象，丢失了市场。因此，应从以下三个方面着手加强外部劳务工的管理：1. 规范使用制度。

坚持“以我为主，为我使用，合理有序，考核业绩，注重实力”的方针，坚持劳务使用“基地化、弹性化”的制度和关键、重点岗位禁用外部劳务的制度。必须同劳务公司或相关企业签订用工协议，对临时选聘的技术工人和其他人员，也要纳入劳务公司或相关企业，不得单独对个人签订用工协议。

2. 严格资质审查与分包。做到资质审查“两严”、分包“三必须”。“两严”，即：严格遵循分包评价程序；严查综合实力（设备、技术、资金、业绩等）。“三必须”，即：必须签订和履行规范合法的经济合同；必须保证重难点和高技术含量工程以自有队伍为骨干；必须杜绝整体分包和层层转包。

3. 加强动态管理。突出“两个原则”，抓好“三个重点”。“两个原则”，即：坚持“谁用工谁负责”和“教育、使用、管理并举”的原则。“三个重点”，即：抓好现场代表、技术监督人员选派工作，实行分包工程施工全过程“旁站”制度，确保分包工程安全、质量和工期监管有效；抓好分包工程物资采供和验工计价等管理工作，堵塞效益流失渠道；抓好外部劳务制度化、规范化、程序化管理，适时进行政策传统、形势任务、安全质量、遵纪守法和工艺技术教育，以良好的政治、技术、管理素质和精神风貌，维护施工企业的信誉和形象。

五、要把深化责任成本管理，作为加强工程项目管理的“核心”多年来，不少施工企业一直未能摆脱效益低、积累少、资金紧张的困扰，症结何在？笔者认为主要是存在粗放经营、重干轻管、先干后算、干而不算等问题。因此，应当注重以下三方面的工作。

1. 切实转变观念，强化成本意识。一是要树立“企业管理以项目管理为中心，项目管理以成本管理为中心”的经营理念；二是要树立集约经营，精耕

细作和挖潜增效的观念；三是要树立责任、成本、效益意识，营造企业整体重视，项目部全员参与，施工生产全过程控制成本费用的良好氛围。

2. 建立健全项目责任成本集约化管理体系。体系应包括责任、策划、控制、核算和分析评价五方面内容。一要明确成本费用发生的项目部门、分队（班组）和岗位应负的成本效益责任，使成本与经济活动紧密挂钩；二要分时段对成本发生进行预测、决策、计划、预算等方面的策划，制定成本费用管理标准；三要综合运用强制或弹性纠偏手段，围绕增效及时发现和解决偏离管理标准的问题；四要认真加工和处理成本会计信息，以期改善管理、降本增效；五要按期进行成本偏差和效益责任的分析评价，严格业绩考核和奖惩兑现。

3. 堵住“四个漏洞”，实行“六项制度”。即：堵住工程分包、材料采供、设备购管和非生产性开支等效益流失渠道。实行工程二次预算分割制、材料采供质价对比招标制、购置设备开支计划审批制、管理费用开支定额制、主办会计委派制和项目经理对资金回收清欠终身负责制，杜绝项目资金沉淀和挪用。

六、要把激励约束机制，作为加强工程项目管理的保证 施工企业要想保证项目生产经营的良性运转和健康发展，必须发挥好企业管理层调控和服务的两大职能，建立健全有效的激励、约束、调控机制。为此，应着重做好以下三个方面的工作。

1. 实行严格的审计监督制度。要在管理办法可行、组织制度健全、任务责任明确的基础上，重点抓好在建、竣工、分包项目的审计，对规模大、工期长的项目实行年度和终结审计，以及项目经理调离和项目部解体审计，重点是做好经营责任与效果、经营活动合法性和财经纪律等重大问题的审计工作。

2. 全面

推行项目考核制度。要根据项目经营承包合同书，做好项目年度和终结考核工作。对实现经营目标和超额盈利的，要严考核、硬兑现，最大限度地调动积极性；对出现项目亏损、发生重大质量安全事故和经营越权行为等责任问题的，要给予相应的经济、行政或法律的处罚。真正形成企业与项目之间的经济责任监督与执行关系，以保证项目高质量、高效益地运行。

3. 搞好项目管理过程中党的组织监督和职工民主监督。项目部必须按照党的十六大精神的要求，坚持和维护党的集体领导，坚持民主集中制原则，落实“重大问题集体讨论、重要工作情况通报和重大问题请示报告”的制度，项目经理不搞个人说了算。坚持依靠职工群众管理好工程项目的方针，推行“厂务公开”，增强项目部经营管理的透明度，切实发挥职工民主监督的作用。

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