

项目管理：项目管理以制造价值为己任 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_457831.htm 项目管理之全局理念 明确项目与企业经营之间的关系。项目管理之企业全局的理念，首先要明确项目服从于企业这一关系。项目是一次性组织和活动，是实现特定目标的一个过程。比如：工程项目就是从策划、筹建、建设、竣工最后到投产、归还投资（或投资回收）的一个过程。建筑工程项目是建筑企业战略实施和文化遗产的重要载体，是建筑企业最直接、最经常和最大量的实践基础。项目不是企业，项目经理不是法定代表人，只是企业法定代表人委托授权负责某一个项目的代表，必须按照企业管理体制、程序和要求运作，接受企业的统一管理。十几年的发展实践证明项目承包制存在一定缺陷，已经不能适应当前形势的发展了，应实施项目的授权管理和目标考核制度。建立现代企业制度，反映在建筑企业就是要规范项目管理。明确企业经营的形势。项目管理服务于企业经营，所以必须明白企业经营的形势。那么现在企业经营的形势到底是什么？那就是我们的建筑业竞争正处在一个“成本竞争”的阶段。成熟的市场经济证明，各行业经济发展都会经历“产品竞争、成本竞争、品牌竞争”三个循序渐进的阶段。在“产品竞争”阶段，竞争的重点是制造能力和质量，企业普遍能获得较高收益；在“成本竞争”阶段，企业的制造能力和质量逐渐趋同，竞争的重点是成本和价格优势，企业收益呈总体下降趋势；在“品牌竞争”阶段，由于成本竞争的淘汰，剩余企业的成本水平趋同，竞争的重点是品牌，普通

企业获得合理收益，品牌企业获得超额收益。我国建筑业企业正逐步告别“产品竞争”，处在激烈的“成本价格”竞争阶段，未来将进入“品牌竞争”的阶段。然而，目前我们很多企业对此一形势认识不足。明确项目进步的方向。明确了项目服从于企业的关系，明白了企业经营总的形势，项目管理进步的大方向也就很明了：就是要从生产型向经营型转变。第一，以往企业的收益主要靠投标收益，项目管理的成本较为宽松，项目管理的主要任务就是合格履约，以组织施工生产为主要任务。现在项目市场投标收益很低甚至没有收益，企业作为一个经济组织又不可能不赚钱，这时候能否顺利完成生产任务已经成为一个基础任务，比较项目管理能力的关键是比谁能在这个过程中省钱和赚钱；第二，评价项目管理能力的标准变了，企业选拔和培养项目管理人才的方向也要变。项目经理只能管生产不行，还必须懂经营会赚钱；第三，管理和技术进步将成为项目经理日常管理钻研的重点。

项目管理之统筹协调理念 统筹协调的理念就是科学发展观的具体体现。我们在项目管理上，也有统筹协调的问题。项目管理要做好三个效益的统筹。一个建设项目，应该实现经济效益、环境效益和社会效益这三大效益。经济效益要双赢，环境效益要兼顾，社会效益要负责。总目标与阶段目标的统筹。建筑工程的项目管理是一个复杂的系统工程，必须依靠科学管理，凭拍脑袋是不行的。尤其是在当前成本竞争条件下，任何一项失误、浪费、拖延，都应当尽最大努力控制消除，即使是以往最有经验的项目经理也必须事先进行严密的策划部署，不能凭经验做事，其中要特别重视运筹。同时要把总目标和阶段目标的关系弄明白，阶段性目标是总目标的

保证，既要确定总目标，更要重视阶段目标这个关键，不然总目标是空的。现在的管理也要考虑外部的问题，任何一个项目的完成，都不是自己关起门来干的，都是与外部各种力量协作的结果。一个大项目的完成是一个大协作的过程，单位内部各部门间要协作，单位与外部环境间也要协作，包括与业主方、建设单位的协作，与设计部门的协作，与政府有关部门（如政府质量监督、安全监督、市场监督管理部门）的协作，还有与各种中介组织（如监理公司、造价咨询公司、审计事务所等）之间的协作。与任何一个部门关系的恶化，都有可能导致项目的失败，或者说增加管理的阻力或成本。

项目管理之人力资本理念 树立人力资本理念，就是要特别重视人才的作用，要把人才当作最宝贵的资本。当前条件下，建筑施工企业要着重做好人力资源的工作。人力资源开发是企业的事情，而项目管理是建筑企业经济活动的关键，自然也要把人力资源管理作为项目管理的关键，把人力资源开发作为项目管理的重要任务。重视项目经理的重大作用。项目不是企业，项目管理不是企业管理，但是建筑施工企业的项目管理过程却类似企业管理，也涉及人、财、物等诸要素资源的优化配置利用，涉及与社会、行业、客户、政府等诸多外部关系的综合协调。所以，项目经理岗位至关重要，他不仅是一个人，更是一个群体。要开发人力资源，首先要开发项目经理的人力资源，要加强对项目经理的培训，使项目经理真正成为具有高尚的职业道德、一定专业知识和实践经验，会管理、善管理、敢负责的复合型高层管理人才。重视发挥专业人才的作用。项目经理是企业履约管理的一个代表，他能否有效发挥作用还取决于企业是否能为他提供资源支持。

这其中人力资源是关键，包括注册会计师、注册建造师、注册造价师、结构工程师等各类专业人才的支持非常重要。项目经理在项目管理过程中必须特别重视依靠和发挥专业人才的作用，要特别重视培育和培养各类专业人才。这里还要特别强调专家型人才的作用，尤其是技术专家作用的发挥。这是“成本竞争”的需要，也是逐步向“品牌竞争”过渡的需要。在成本竞争阶段，企业要实现比较好的经营效果，第一，要具有对接高端市场的能力；第二，能对传统技术的应用进行创新和优化。这些都需要专家型人才，他们要么掌握和熟悉建筑业最先进和最前沿技术，要么对传统技术有着高度的热爱和深厚广泛的钻研。有了专家型人才，我们才能在当前日益激烈的成本价格竞争中游刃有余，才能积累形成企业的核心能力，才能逐步确立自己的品牌优势。重视强化技工群体的作用。面对建筑企业的技工问题，我们首先要承认农民工在当前不可或缺的地位，技工群体要引起国家和行业的高度重视。过去我们只重视大学生，其实技工群体也是人才，这在中央的有关文件中已非常明确地提出来。企业在农民工问题上要主动，不能等待，谁主动谁就有优势。而在当前，抓紧管理和技术进步，改善农民工待遇和工作条件，加强培训的投入，按照双赢的原则，团结和依靠以农民工为主的操作工人是当务之急。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