

浅议建筑施工企业的多项目管理 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\\_\\_E6\\_B5\\_85\\_E8\\_AE\\_AE\\_E5\\_BB\\_BA\\_E7\\_c41\\_457953.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E6_B5_85_E8_AE_AE_E5_BB_BA_E7_c41_457953.htm) 企业管理存在两种基本形态：一种是项目管理，对象是一次性、不可重复的活动，一种是运作管理，对象是连续不断、周而复始的活动。在提高组织效率方面，运作管理通过流水线生产、生管作业等方式取得了非常好的效果，而作为另一大类的项目管理仍在延续多年的离散管理模式，那么如何提高项目管理类企业的组织效率？本文将从多项目管理视角对国内建筑施工企业组织效率的提升进行讨论。据研究表明，建筑业的景气指数与宏观经济形势具有高度正相关性，同时也具有政策敏感性的特点，因此对于建筑施工企业，特别是大型建筑施工企业，面对周期性的市场风险，如何降低经营成本、提高组织效率，将至关重要，甚至将决定到企业的生死存亡。国外建筑施工企业在这一问题的应对上，普遍采用了多项目管理的对策，并取得了良好的效果。多项目管理由美国迈克尔.托比(Michael Tobis)博士，艾琳.托比(Iren ETobis)博士提出，主要表现为一个项目经理同时管理多个项目，并对企业所拥有的或可获得的生产要素和资源进行优化组合，有效地、最优地分配企业资源，以分散企业经营风险。就国内建筑业的管理现状而言，多项目管理目前尚处于起步阶段，对多项目的研究具有前景性意义。多项目管理对施工企业的价值 建筑施工企业的管理对象是项目，项目管理与运作管理有着明显的不同，项目管理具备工作场所离散，过程临时性、一次性、渐进明细性，结果独特性，活动整体性，目标性唯一等特

点。这些特点决定了项目管理的难度要远大于其他行业的运作管理。一般来说，施工企业的管理有5要素，即：资质和品牌、关键性人才、资金及融资能力、风险控制能力以及资源整合能力。企业要在激烈的竞争中取胜，必须关注这些因素，并且每一个要素都要保持稳定的水平，但如果要打造企业的核心竞争力，则必须要在至少一项因素上要具备远远超越其他竞争对手的优势。施工企业实施多项目管理，除资质和品牌外，对关键性人才、资金及融资能力、风险控制能力以及资源整合能力4个要素均有明显的促进。关键性人才中国建筑业正面临人才青黄不接的状况，是否拥有众多数量和高素质的人力资源是决定施工企业能否成功的关键因素。正是由于人才短缺，多项目管理所倡导的一个项目经理管辖多个项目，项目之间的人才协调才有了巨大的实践意义。资金及融资能力带资承包已经成为世界建筑施工行业的趋势，除美国等少数国家的政府项目不需要承包商带资外，多数项目基本上需要承包商以不同形式带资承包。即便是原先不需要垫资的国际金融机构贷款项目，现在也需要承包商垫付相当于工程合同20%左右的流动资金。而在国内，带资承包也已成为行业惯例。同时建筑施工业的资金链状况不佳(主要是指拖欠)，也直接影响到建筑业的市场竞争状况和经营效果，建筑业的拖欠主要来源于政府工程拖欠、房地产商拖欠以及社会拖欠，在这种现实情况下，企业如何更好的利用自有或借贷资金，成为一个非常重要的经营控制点，而多项目管理方式则是很好的支持了资金的统筹规划、适时调配。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)