

项目经理的十八般武艺 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/467/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_8F_E7_c67_467884.htm 古时有十六般武艺之说，在市场经济条件下，当今项目经理应具备十八般武艺。项目经理的性格有所区别，爱好也不一样，但他的基本功夫，基本素质要求是相同的。在项目管理过程中这十八般武艺是：合同履行武艺。项目经理应该是履行合同的专家，在七十年代干项目，那时没有项目经理之称，还是大小工长之称。在那时计划经济年代“培养”出不少扯皮“专家”。当然今天到了理性经营阶段，科学管理阶段，项目经理应该是合同管理专家，应该会谈判，会签订合同，在合同履行过程中进行索赔。什么叫索赔，索赔是非承包商原因，造成承包商事实上的损失，承包商有权向业主提出索赔。过去计划时期我们靠签证，签证了我们才能要钱，现在甲方不愿签证了，不签证了不就白干了吗？另外还有不是甲方的原因，如地震、风暴等自然原因。但项目经理要明白，只要不是承包商的原因，就要提出索赔。现在我们好多项目经理不会索赔，也不想索赔，不敢索赔，我们有些地方主管领导还不给索赔。他们认为给你工程干了还要索赔吗？这就不平等了，不符合等价交换的原则。我们过去还不叫合同履行，叫完成任务，现在还有吗？现在为了自己企业的生存去找任务签合同，签了合同就要履行合同，所以项目经理要有履行合同的武艺。风险控制武艺。项目经理是担风险的，一幢大楼的建成不是凭口号凭决心就能建成的。建设过程中就有风险。取费中还有一项费用叫不可预见费，就是不可能预先知道的费用，就是风险

费。工程本身存在建造过程中的风险。施工过程中处理风险有几种手段。一是要承认风险是客观存在的，承认这个风险，风险自留，承担下来这个风险。二是转移风险，不承担风险，交给别人承担。如交给保险公司去承担风险。三是减少风险，本来风险很大，通过各种技术措施将风险减到最小。现在有保险和担保，保险是风险转移，担保是风险减少。请注意国家建设部和国家工商局今年颁布的《建设工程合同示范文本》第40条讲的是保险，第41条讲的是担保。程序优化武艺。就是平时所讲的工期控制。好的项目经理项目管理井井有条，如果这项目经理没有程序化的武艺，就会打乱仗。工作应按科学程序进行安排，我们学华罗庚的统筹法，流水作业运筹施工，工期自然就快。过去为缩短工期就大干苦干拼命干，延长工作时间，吃三睡五干十六。他们不去从程序化上考虑怎么办？工作都有个先后程序，应学华罗庚的统筹法，找主要矛盾点，所以应找对工期最有影响的矛盾点在什么地方。策略讨债武艺。拖欠工程款对不同的项目拖欠的程序是不一样的，就看项目经理会不会去讨债。干活不给钱，这是我国工程建设领域中的一大“特色”。国家建设部等四部委曾共同发文制止拖欠款，但效果不理想，而且拖欠越欠越多。因此项目经理要会讨债，要感情讨债策略讨债。这工程款不能欠多了才要，要随时讨。积累多了当然一下筹不出来，10万20万就要开始要，干的过程就要，不能光要大钱不要小钱。标准熟悉武艺。干工程不懂标准不行。例如，笔者自己在建设部任总工，现在又当上了甲方，管国家大剧院项目。当甲方管承包商，当然要了解施工一线的人员素质，根据工艺流程抽查一线十个操作工人，如果其中有四人不懂规范

的，这些工人全部不能再干下去。当然也不是要背标准，一字不差，但主要精神都得要领会清楚。高效组织武艺。因为管项目不是项目经理一个人就行的。要领导和组织项目班子一批人，这个组织要友爱构架，每个人在其中承担自己的责任。根据项目大小而设项目管理班子的大小。人多了不行，少了也不行，什么事都找项目经理，这个项目经理也不行。几百上千人施工，什么事都找项目经理能行吗？项目经理要会组织，而且是高效率的组织。和谐鼓劲武艺。项目经理打交道是直接和人打交道，项目上有人、财、物等多种因素，但最重要的还是与人打交道。例如，全国劳模、天津三建的项目经理范玉恕，过春节时，他到湖北一个小县城去向湖北籍民工拜年。大年初一上门，感动了这些项目上的民工，民工说：“老范叫我们怎么干都行，怎么严格要求就怎么干”。这些民工都自觉自愿地跟着老范要把工程干好。同时也听说有这样一个项目，有关部门来检查ISO9000质量认证，项目部将工人都关在一个地方不许出来，不许乱说，这种方式管人，工人们会替你吧工程干好吗？这是不讲人情的。严格管理和不讲人情是两个概念，严格管理要以人为本去管理。场务整備武艺。现场的文明管理，这个武艺要深，和家一样，有的人家很整齐，有的人家乱糟糟，我们不能设想一个乱糟糟的工地能干出优质工程，这样的工地不出安全事故绝对不可能。有关项目管理共有12点观点：“五小”设施要整齐；“五头”堆放要整齐；“五场”要日子日清；“三宝四口”要安全达标；负荷开关要把严；“五防”制度要齐全；材料堆放要“五成”；机械作业制度要严格；专项治理要落实；各类标志要明显；精神文明行为要规范；工地组织机构的职能、

经费要到位。环境协调武艺。环境分内环境和外环境。内环境是项目经理和项目班子的关系，互相要商量协调，不要使项目部的意见不统一。外部的关系就更多了。现在工地是企业走向社会的“窗口”，同时和周围百姓的关系，和有关管理部门的关系都要协调处理好，这些也是市场经济竞争的一方面。有些人对竞争理解不好，认为竞争就是你死我活的，大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米。其实市场竞争中有时是对手，有时又是合作伙伴，有时联合是更大的竞争，只有联合才能更好地竞争。技术策划武艺。项目经理不可能什么都懂，专家也不可能什么都懂，什么都懂就不叫专家了。因此项目经理要发挥专家的作用，遇到什么难题找什么专家解决。我们过去有毛病，如“肥水不流外人田”、“自给自足”等。其实社会上有各种咨询组织和策划组织，花几个钱找中介机构值得。材料熟悉武艺。建筑工程是材料的堆砌和组合，因此对材料大致要了解，材料的量差、质差、价差对项目经理管理非常关键。现在材料的样品与实际有差别，一根钢筋从一米高的桌面摔到地上能断3段，这些都是真事。北京西客站所有的阀门都因质差而调换，就是因为材料员都用了假冒伪劣的产品。电脑操作武艺。项目经理不要求去编软件，但要会用软件。在北京清华大学的一个工地视察，还没有结束，工地上拿来一张纸，上面有自己的照片，有项目的简介，这是用数码相机一照电脑马上就打印出来了。这是高科技在工地上的应用。提炼总结武艺。一个项目经理要会总结，不会总结不行，要提炼经过思考总结。项目上的人、机、料、法、环都要会总结，所以说一个工程干完要有3个成果：第一要有一个优质的工程；第二要出一本书，总结工程经验；第三要造

就一批人。转化教育武艺。要会转化矛盾，要会教育。对上面领导也要会转化，自己有些正确的观点要善于表达。对下也要转化，让他们为你服务。要知人善任，用人所长。要善于把你领导下的人变为人才，体现你的领导艺术。最无能的领导是埋怨自己领导下的人员素质不高，这其实是自己的素质不高的。运用法律武器。项目经理懂法，懂制度，懂规章。项目经理搞得不好不是原告就是被告，有的项目经理老是当被告，和不懂法不无关系。项目管理上还有违法经营，违章指挥，违规作业的三违现象。他山借石武艺。就是要借用人家的成功经验为自己服务。有个项目经理讲：我干的工程项项全优，有人说这是吹牛，其实这不是吹牛，对一个项目经理来说，项目全优和项项不合格是一回事。因为一个项目经理数年就干一个项目，如果质量优良就是项项全优，工程不合格就是项项不合格，因为就干一个工程，所以干工程只许成功不许失败。另外要懂施工规律，风雨天，节假日等都是事故高发阶段。自我完善武艺。可以说没有一个项目经理在项目管理中不生气，不发火的。但这不是本事，要善于自我完善。项目上要廉政、勤政。施工过程中会碰到许多问题，项目经理要把好关。其次要有敬业精神和职业道德，还要有挑战和坚持到底的毅力。营销战略武艺。项目经理在干项目时候，要有“打一争二观三”的想法。在时间上“干着上海的，想着杭州的，望着北京的。”总的说，项目经理面临着我国加入WTO，市场国际化的挑战，面临着我国高新技术对传统产业的改造，同时面临着我国中西部地区大开发的机遇。这预示着今天的形势是中国规模建设的时期，是项目经理大有作为的时期。愿我国的项目经理在时间中锻炼成长做

出更加卓越的贡献。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