

关于加强工程项目管理几个突出问题的思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E5_85_B3_E4_BA_8E_E5_8A_A0_E5_c67_471673.htm

工程项目是施工企业生产经营的主战场，各种生产要素配置的集结地，企业管理工作的基点，队伍全面建设的载体，获取经济效益的源头。以工程项目管理为中心，提高项目运作质量，是施工企业生存和发展永恒的主题。当前施工企业管理仍然存在诸多问题，最集中的表现都在工程项目上。因此，面对中国加入WTO建筑市场全面开放和建立现代企业制度的形势，研究和解决项目管理中存在的问题显得尤为迫切。笔者认为，有5个突出的问题值得企业经营管理者高度重视。

一、必须把选准项目经理，建好项目班子，作为工程项目管理的“龙头”

《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》指出：“国有企业要适应建立现代企业制度的要求，在激烈的市场竞争中生存发展，必须建设高素质的经营管理者队伍，培育一大批优秀企业家。”“火车跑得快，全靠车头带”。为什么在工程项目规模、含金量基本相同的情况下，有的原本微利项目效益却很高，有的本该盈利的反而亏损。关键取决于项目管理，取决于项目经理和项目班子的素质。当前有些企业不重视项目经理的管理，有的不重视甄选程序，有的重用轻教，重用轻管。致使项目经理业务能力弱，思想素质低，责任意识差；更有甚至把项目经理岗位作为捞取个人名利的肥缺，出现了“诸侯割据”、“家族项目”的现象。这种状况必须尽快改变，否则，将会严重影响企业的发展，甚至搞垮整个企业。认为，选推项目经理、建好项目班子，是工程

项目管理的关键。首先，要按照德才兼备的原则公开选拔，竞聘上岗。《决定》提出的经营管理者的三大素质条件和一条原则，是我们选配项目经理和班子成员的主要依据。其次，要实行项目经理职业化管理。项目经理应从接受过正规培训、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，遏制不良现象。这是选建项目班子的基础。企业要加强项目经理后备人员的思想作风建设，提高思想政治水平和职业道德水平；要加强现代管理技术的继续教育，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，在项目领导班子建设上实行振遣与聘用相结合的机制，同时要考虑项目大小和成员性格、特长、管理技能等因素组合班子。防止项目经理自由组阁，形成独立“王国”，以保证班子整体合力的有效发挥。

二、必须把项目评估、法人授托，作为工程项目管理的“基础”实行项目评估、法人授托责任制。目的就是要明确项目经理的责任、权利和义务，以法律形式规范项目经理的行为，并通过科学评估，明确项目经营目标，解决好项目盈利和盈利多少的问题。这是堵塞项目效益流失的第一道关口。但是，在当前施工企业中，有的对项目评估、法人授托的地位作用认识不足，工作开展不普遭或流于形式；有的评估授托责任、权限不明确，测算方法不科学；有的激励约束不到位，缺少动态跟踪考核，项目盈亏到竣工时算总帐。评估授托仍然滞后，项目管理失控的问题始终没有得到遏制。为解决好这个问题，笔者认为，必须抓好四个方面工作：一要提高认识。在思想上切实把项目评估授托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，自觉地搞好评估和受托。二要建立评估受托机制。做到有组织领导，有专人负责，有科学评估指标体系和缺席。三要依法签订好经营合同和“企业法人委托书”和“受托法人责任书”。四要认真进行项目运行中的监督、检查、指导和考核。帮助项目部纠正经营管理偏差，确保项目目标实现。

三、必须把深化责任成本管理，增收节支降本提效，作为工程项目管理的“核心”

近些年，多数施工企业仍然没有摆脱效益低、积累少、资金紧张的困扰，症结何在？根本问题就是粗放经营，重干轻管、先干后算、干而不算等问题突出。笔者认为，施工企业深化项目责任成本管理核算，呵护好企业效益的源头活水，这是企业管理的基本功，也是企业发展的基础。

1. 切实转变观念，强化成本意识，加大推行力度。

一是树立“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；二是树立集约经营、精耕细作和挖潜增效观念；三是树立责任、成本、效益意识，营造全企业重视、项目全员参与、施工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。

主要包括责任、策划、控制、核算和分析评价五方面内容：

一是明确成本费用发生的项目部门、工程队、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；二是分时段对成本发生进行预测、决策、计划、预算等方面的策划，形成成本费用管控标准；三是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控标准的问题；四是认真加工和处理成本会计信息，以期改善管理、降本增效；五是按期进行成本偏差和效益责任的分析评价，严格业绩考核与奖罚兑现。

3. 堵住“四个漏洞”，实行“六项制度”。

即：堵住工程分包、物料采供、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、物料采供质价对比招标制、购置设备开支计划审批制、管理费开支核定制，同时按照项目部“三个一次性”科学定位原则，实行项目财务人员委派交流制、项目经理资金回收清欠终身责任制，杜绝项目资金沉淀和挪用。

四、必须把加强外带劳务管理，作为工程项目管理的重点。外部劳务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。但当前施工企业在劳务使用与管理中，存在严重的有章不循或不规范现象。主要表现在：企业内外领导指定推荐各种“关系”（含“亲属”）的包工队，使用无资质、低资质、低素质的包工队等。因而，一旦包工队出了问题，责任和损失全由企业承担，造成项目严重亏损。有的企业对包工队重包轻管、以包代管，安全质量事故频发，砸了企业的牌子，损害了企业的信誉，使企业丢了市场。因此，加强劳务使用与管理是项目管理的又一重大课题。

1. 规范使用制度。落实“两坚持、一提倡”，即：坚持劳务使用“以我为主，为我所用，合理有序，考核业绩，注重实力，总量控制”的方针；坚持劳务使用“基地化、弹性化”的制度。同时，在保证自有队伍有活干前提下，提倡“混编带用劳务‘架子队’形式为主”，“使用建制队伍‘清包工’方式为辅”，“重要岗位禁用外部劳务制度”。

2. 严格资审与分包。做到“资审三严、分包三必须”：严格遵循分包商评价程序；严审各种证件和资信证明；严查设备、技术、资金、业绩等综合实力。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我为骨干，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”。即：坚持“谁用工谁负责”和“教育、使用、管理并举”的原则。抓好企业代表、技术监理人员选派工作，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、精细化管理，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，维护企业信誉和形象。

五、必须把激励约束调控机制，作为工程项目管理的保证，发展才是硬道理。追求最佳综合效益是企业的根本宗旨。为此，施工企业要想保证项目生产经营良性运转和健康发展，企业层次必须发挥好调控和服务两大职能，建立健全强有效的激励约束调控机制。施工企业激励约束调控措施有多种形式。其中主要应抓好四个方面：

1. 严格实行项目审计监督。项目审计要在管理办法可行、组织制度健全、任务责任明确的基础上，突出抓好在建、竣工、外包项目审计，规模大、工期长的项目年度和终结审计，项目经理调离和项目解体审计。工作重点放在经营责任与效果、经营活动合法性和财经纪律等重大问题的审计。
2. 全面推行项目考核制度。根据项目评估受托经济指标和经营管理责任，进行项目年度和终结考核。凡实现项目责任目标的，就应按企业分配办法兑现奖励，最大限度地调动积极性；凡出现项目亏损、发生重大质量安全事故和经营越权行为等责任问题的，也要给予相应的经济、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. 开展“优秀项目部”和“优秀项目经理”考评活动。按照

行业、企业考评办法，进行“两优”评比，荣誉激励。重点放在监督指导和规范管理上，以逐步提高项目运作质量。4

．搞好项目党的监督和职工民主监督。项目部必须维护党的集体领导，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”三项制度，不搞个人说了算。必须坚持依靠职工群众管理企业的方针，实行民主管理与实行职代会监督制度，推行“企务公开”，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