

论如何提高工程项目管理效益水平 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__E8_AE_BA_E5_A6_82_E4_BD_95_E6_c67_471676.htm

一、关于体制成本
体制成本是项目管理体制落后，不符合项目法施工原则，不顺应项目管理规律，不适应市场竞争需要的传统管理体制造成的机构重叠、层次过多、队伍庞大、人浮于事引起的效率低下、费用增加。目前施工企业存在的突出问题有三点：一是管理层与劳务层没有分离，企业养着人数庞大、成本高昂的工程队；二是母子公司两级项目部机构重叠，加大成本；三是企业至今没有建立起来人才、劳务、材料、设备、资金等内部市场，生产要素配置仍然采用传统管理体制与模式。在某项工程土方施工时，土方运距三公里，给自己的队伍10元/立方米他们亏损，分包给外部队伍7元/立方米人家盈利。项目经理普遍认为使用内部队伍亏损，使用外部劳务盈利：我们的职工工资是民工工资的2~3倍（包括劳保统筹等费用），而工效为民工的1/2~1/3；我们的工程队有1/3是管服人员，有1/3是老弱病残，真正能在一线施工的大概也在1/3。因此有的工程队实际上又是一个小项目部，靠带外包劳务在施工，不是真正的劳务层。目前工程队一线职工平均年龄已超过40岁，工程队内部职工每天平均出工人数仅二、三十个人，不带劳务很难形成真正的生产能力。这是我们必须面对的现实。目前，重点工程项目基本上还是实行二级项目部管理。一方面我们十分习惯这种传统管理体制，认为管理跨度较小、管理层次较浅，轻车熟驾；另一方面处设了项目部，资金调度使用方便，工程队和劳务有人管理，待岗歇工人员好

安排，何乐而不为？就是无人考虑项目成本大小。经过评估的几个重点工程项目，尽管工、料、机费都能节省，管理费用却要超支，有的甚至超过概算一倍以上。每增加1个处项目部，年增200万元以上管理费支出，一个项目设立4个处项目部，工期3年，将增加 $200 \times 4 \times 3 = 2400$ 万元的成本。若是24000万元的项目，10%的利润吃掉了。若是工程项目分劈过碎，上场单位和队伍过多，最后结局是大家都有饭吃，可谁也没钱赚。这就是体制成本。建立健全企业内部人才、劳务、材料、设备和资金“五大市场”是项目管理的基础和前提条件。项目法施工的生产要素优化配置来自于市场，动态管理又回到市场中去。这样才能保证项目有充分的自主权，做到生产要素优化配置动态管理。只有形成竞争机制，提高劳动生产率，最大限度地利用企业资源、降低成本，才能确保工程项目效益最大化。有些单位成立了项目管理部，只是安置型的机关部门并不是真正的人才市场；有些单位的社会劳务管理中心形同虚设，合格分包商名录没有建立起来，更谈不上有效的动态管理；多数单位的资金中心还没有真正履行各项目工程结算、资金融通的内部银行职能。“五大市场”体制没有建立，给项目和企业带来的隐性成本是巨大的，又是难以计量的。

二、关于机制成本 所谓机制成本主要是指由于用人、分配、激励、监督约束等方面的方针政策、规章制度和配套措施不健全、不完善、不合理、不落实，导致管理混乱、决策失误、质量低劣、营私舞弊等给企业造成的重大经济损失而增加的成本。多年来，我们在健全完善项目管理机制方面做出了许多有益探索和努力，逐步形成了比较成熟、稳定的项目管理制度和管理办法，对项目管理起到了有

效的指导作用。我们工作中存在两个突出问题：一是机制不够健全，二是规章制度无人执行、落实不力。如少数单位实行了项目经理竞争上岗，多数单位仍然是派遣制；劳务用工照顾关系，分包队伍选择操作不规范，不看资质看面子，不看业绩看关系；激励机制不活，重奖轻罚，工资收入与项目大小、盈亏不挂钩，只负盈不负亏；谁来监督约束项目经理部和项目经理？怎样监督约束？谁来检查落实监督约束的效果？这些问题没有根本解决，缺乏基本的工作程序和职责定位。有些工点，企业机关去的人也不少，只能是看现场、听汇报、要材料，回来说好好，等到问题曝了光，再去监察审计，再去摆平处理，如此等等，我们每天都在付出沉重的机制成本。

三、关于素质成本 素质成本是指由于项目经理和项目管理人员个人素质因素造成的决策失误、管理失控、索赔不力、效率低下，给企业和项目带来的增量成本或产生的很大的机会成本。项目经理应具备良好的政治素质、领导素质、技术素质和身体素质。政治素质是第一位的，项目经理应有高度的政治责任感和强烈的革命事业心及较强的市场竞争意识。首要问题是要正确认识为什么要当项目经理。是为企业奉献还是为个人捞钱？通过管理项目为企业创造良好经济效益和社会效益之后，合法合理地实现个人价值并获得应得的利益是我们应当倡导的。企图通过管理项目发财致富的人只能是“富了方丈穷了庙”。项目经理不仅要具备较强的组织、协调、控制、公关能力，还要具备较高的技术素质，要有施工技术、有施工经验，熟知施工组织设计、掌握施工预算，能看懂财会报表，只有这样才能经营头脑清晰、决策正确果断、管理控制有方、当家理财有术。少数项目经理虽然

拿到了一级资质证书，但对于项目管理管什么、怎么管、怎样才能管好、怎样实现效益最大化等重大问题，还处于朦胧和混浊状态。这样的项目经理管理的项目的素质成本将会是巨大的，可赚可不赚的钱赚不来，能省下的开支省不下，机会损失增加，增量利润减少。

四、关于建立健全规范的“五大市场”实行项目经理负责制，生产要素优化配置动态管理是项目法施工的必要条件。那么建立健全企业内部人才、劳务、材料、设备和资金市场就是项目法施工的充分条件。因此说没有规范的“五大市场”就不是真正意义上的项目法施工，不是完善的项目管理。“五大市场”在工民建施工企业运行得很成功，例如北京城建、中建一局、上海建工、上海隧道等大型企业集团，他们依托北京、上海等大城市，企业内“五大市场”配套完善，都取得了良好的经济效益。我们完全可以借鉴他们成功的经验和成熟的做法。目前我们最大的障碍是由于历史沿革而多年来形成的工程队模式，虽几经变迁但仍未改变其基本的组织结构和劳动力布局，仍然存在着数量庞大的工程队编制。我们的大量技术和管理人员在工程队，我们的全部劳务人员在工程队，我们的机械设备也在工程队，工程队的存在使得我们的“五大市场”无法建立。不破不立，在建立“五大市场”的同时，必须逐步撤掉工程队建制，使工程技术和管服人员进入人才中心，工人进入劳务中心、机械设备和司机进入设备租赁中心，项目部独立成立材料采购市场，在当地招标采购材料物资；母子公司分别建立自己的资金中心，负责本企业工程项目的工程款结算。建立“五大市场”，将会改变目前队伍歇工严重的状况。一个工程处每年揽五个亿的活，也会有歇工队伍，原因是成立

一个项目部上场几个队，其他的队伍只有等待任务。一方面现场劳力不足要雇佣大量民工，另一方面自己的工程队处于歇工状态。撤消了工程队编制，优先录用派遣内部职工，在劳力不足前提下再雇佣外部劳务，确保了内部职工有活干，有饭吃，利于职工队伍的稳定。如果内部职工上场后要价过高，工效过低、技术过差，违反劳务合同和企业规章制度，项目经理有权辞退，使其重回劳务中心待岗。工程队的工程技术人员和管服人员是我们企业的一大批宝贵人才资源，他们进入人才市场后，可使企业可用人才资源大大增加。组建项目部时，根据项目需要，采用项目经理与个人双向选择，竞聘上岗。如果业务能力、技术素质、道德品质不能胜任项目部工作，项目经理有权辞退，使其重回人才市场待聘。个人工作实绩及评估鉴定意见将记入本人档案，供下次聘任时参考。项目经理彻底实行竞争上岗制度，中标后企业法人代表与受聘项目经理签订项目经理责任合同，授权其对工程项目实行全过程的管理。这样可使我们的每个干部职工都处于竞争上岗、背水一战的状态，能增强职工敬业爱岗精神，有效地调动每个人的积极性，充分挖掘人的潜能，我们可以从人才、劳务市场中呼唤出成倍的生产力来。企业要注重项目经理队伍建设。提高项目经理素质的途径有以下几条：一是强化培训各级项目经理，不能为发证而培训，要采用多种方式，从课堂指导到模拟工作以及在职培训，使他们真正学会当项目经理，学会管理项目，提高政治素质和业务能力；二是竞争上岗，好中选优，特别是将那些在工程实践中表现出色的中青年技术人才选拔到项目经理岗位上；三是加强监督约束，健全完善项目管理各项规章制度，并严格执行。实行

项目内部党群监督制度和企业层监督制度相结合的监督约束机制，定期对工程项目进行评估、审计、财务检查；四是实行项目经理定期述职制度，每个季度要以书面汇报施工进度、安全质量、成本核算、财务状况、文明施工等情况，自觉接受企业层的监督；五是企业层对于不称职或素质低下的项目经理要果断撤换，以防造成更大的损失，付出惨重的素质成本代价。建立机械设备租赁市场，并不是将闲置设备运回机关或基地待租。这个市场应是信息化的有形市场，交易在市场完成，设备可从老工点发往新工点。司机和维修工人随机械设备进入设备租赁中心，由中心管理，中心向工程项目收取的设备租赁费包括司机工资、设备折旧、大中小修费、油料、材料费及进出场费。机械设备维修保养均由中心负责，也可采用分包机械施工工程的收费方式。双方签订租赁合同，工程完工或设备使用结束，又无新工点上场时，由中心负责保管保养或者封存。内部市场价格一定要低于外部市场价格，否则，应允许项目部使用外部机械设备。优化配置、动态管理，首先要满足项目需要，其前提必须是经济合理，互惠互利，双方都有经济效益。在机械设备租赁中心内的成套机械设备，如公路路面拌合摊铺设备、土石方机械、桩基施工设备、制梁架梁设备等，可以以设备为中心配齐管理、技术、司乘、维修人员，组建内部专业化的机械化工程公司，以分公司形式参加内部市场竞争，也可参加外部市场竞争。业主拨付工程价款首先进入各项目部在企业资金中心的账户，项目部人员工资、补贴经企业主管部门核定标准后由资金中心发放，奖金按合同规定及时兑现也由资金中心发放；项目支付材料款、设备费和劳务分包工程款按合同及支付手

续由资金中心付款；项目部日常办公及招待费用按规定包干使用，借款预支，分期经主管部门审批后在资金中心核销。逐步实现项目部财务会计信息化、网络化、无币化。“五大市场”的特征是市场化、信息化、法制化。撤消工程队建制，成立“五大市场”是一场重大的体制改革，也将是一次根本的机制转换，将大大降低我们的体制成本和机制成本及素质成本，将使企业项目管理水平上升到一个崭新的层次。应在改制完成后抓试点，出经验，然后在全局稳妥推行。建立完善的“五大市场”，就可以使施工企业以最小的投入、最高的效率、最低的成本，实现项目管理的效益最大化，适应建筑市场低价竞争的需要。

五、关于降低工程成本，提高经济效益的几条具体意见（一）建立合格分包商名录，招标选择劳务队伍 根据贯标工作要求，施工企业必须建立合格分包商名录，对进入名录的分包商实行动态管理，定期进行跟踪考核、记录业绩、年审评定、优胜劣汰。某种意义上讲，我们的工程质量优劣取决于包工队的素质高低，我们的工程成本取决于对分包队伍管理的松紧程度。项目经理都希望选择素质高、信誉好的包工队，又很难摆脱来自各方面关系的压力，违心使用并不满意的队伍，当包工队出了安全质量问题，又难以处罚或清退出场。在包工队提出调价索赔时难以拒绝或反索赔。因此说，分包队伍招标选用势在必行。应抓紧制定相应规章制度，采取切实可行的措施做好这项工作。合格分包商名录的健全完善，是进行招标选用的基础工作，必须下决心建好。招标选用包工队可以从源头上提高项目管理水平、降低工程成本。保守地估算，企业全部实行招标选用劳务队伍，我们的成本降低率可以提高三至五个百分点。（

二) 彻底实行项目成本核算制，中止队级核算制 实行项目成本核算制是项目管理的重要内容。项目成本核算制，就是以工程项目为对象，归集工程成本，进行盈亏分析，这样才能准确反映项目管理经营情况，考核项目经理业绩。项目成本核算符合工程项目成本发生规律，符合项目管理财务运行规律。而传统的队级核算制，是以行政建制单位为对象的核算体系，成本按施工单位归集而不是按工程项目归集，只能反映一个单位当期盈亏而不能反映具体单位工程或工程项目的盈亏。加之工程队从以前工点带来的潜亏或未分配利润，或同时管理几个工点的成本很难准确分割，不知是桥盈还是路基亏了，反正肉烂在锅里。因此队级核算已是过时的，与新的体制不相适应的一种办法，应该中止。当然，随着五大市场的建立，工程队的撤消自然会中止。项目成本核算制，对单位工程或分部工程做到干前有预算，干中有核算，干后有决算。开工前应首先编制预算成本，和中标价比较盈亏，找出盈亏因素，明确管理重点，制定相应对策措施；在施工过程中按季或月归集单位工程的成本，与预算成本比较进行核算分析，扩大盈利点，减少亏损点，使亏损因素始终处于可控状态，直至消除。单位工程完工后，应及时进行财务决算，合理合规地摊入间接成本和期间费用，进行盈亏分析，找出盈亏原因，总结经验教训或明确索赔重点。整个项目内的各个单位工程当期的工程成本的合计，就是整个工程项目的当期成本，有了各单位工程成本的核算，整个工程项目的核算就是简单明了好搞好。

(三) 认真进行项目评估，加强中期财务检查和审计监督工作 目前各单位普遍开展了项目评估工作，作为企业与项目签订项目管理责任合同的基础。都制

定了详细的评估办法，成立了专门的临时评估组织，由领导挂帅组织评估。我们在工作实践中发现许多矛盾和问题：首先是没有企业内部定额或科学的指标，只能凭经验或类似工程指标推理判断，不太科学合理；其次是项目部图纸资料不齐，施工合同过粗，项目部实施性施组和责任预算滞后，评估依据不足；第三是现场实际施工环境与投标条件变化较大，设计变更较多、不确定因素过多，评估难度很大，评估结果准确性较差，难以被项目部或企业接受。因此，项目评估必须在具备相应条件下进行，必须进行深入细致的现场勘察，在项目部施组和预算基础上进行认真合理的计算，进行科学的分析，才能得出正确的结论，做到既调动项目部创利的积极性，又维护企业的合法利益。我们必须加强施工过程的控制，加强中期财务检查和审计监督工作。实践证明，光靠跑面抓片，走马观花式的粗放经营，以包代管式的简单管理，难以发现和解决项目管理中出现的问题。如果项目部报喜不报忧，虚报利润，贷款交钱，骗取荣誉，作为上级机关和领导很难发现。只有认真进行财务检查、审计监督，即看报表，又看账本，既查库存又查凭证，既算应收还算应付，既查财务还查计划。把项目的家底摸清，成本搞实，才能真正达到控制成本的目的。（四）优化施组，编好预算，加大索赔力度，创造良好的经济效益 一个工程项目，光靠节省几吨水泥，几吨钢筋，要创造良好的经济效益是远远不够的。在深入勘察施工现场、调查施工环境条件基础上，编制实施性施工组织设计，优化施工方案是降低工程成本的重要措施，是项目经理部上场后要抓的第一项技术经济工作。计划的浪费是最大的浪费，方案的优化是最大的节约，会产生巨大

的效益。在编制施组过程中，发现可以优化的设计方案，就主动与设计、监理和业主沟通，坚持变更设计，争取双赢，既便于组织施工，又利于经济效益的增加；在制定好详细周密、科学合理的实施性施工组织设计基础上编制责任预算，作为项目开支的计划成本和向劳务层分包的依据。决不能用中标单价作为成本单价控制，也不可以用设计概算加、降造价系数作为分包单价。一定要根据施组和现场实际，采用实际施工方案的工、料、机单价编制好各个单位工程的责任预算，摊入整个工程项目可能发生的管理费用、现场经费，计算出整个项目的责任预算成本，分割为工、料、机运营各项费用，明确成本管理重点，由项目部有关部门分别控制，确保各项费用的节约和计划成本不超支。在责任预算成本的基础上，与中标合同价比较分析盈亏，明确索赔重点和切入点。从开工的第一天起，就要收集资料、争取监理签认，争取设计变更、争取业主认可，为索赔打下基础。目前建设单位采用单价承包一次包死的模式管理工程项目，我们就要从工程量上做足文章；在工程量确定增减无望的时候，要从施工方案上采用机械设备上做足文章；当施工方案确定不变的时候，要从提高工效、缩短工期上做足文章；在工效、工期上挖尽潜力还不赚钱时，就从工程质量、文明施工、公共关系、宣传报道上做足文章，以使业主追加投资，增加预算，弥补亏损，提高效益。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