

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_ti2020/472/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_472120.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于这一形势认识不足。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