

项目管理应遵循的八个原则 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/563/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_563237.htm 项目管理是企业管理之基、效益之本，当前，项目管理失衡、创效能力不足等问题普遍存在。从实践经验看，项目管理优劣决定了企业效力与可持续发展能力。项目管理优，则企业强大兴盛、政通人和；项目管理劣，则企业动力缺失、举步维艰。加强和优化项目管理，应遵循以下原则：整合资源，合理投入 规模与能力的矛盾是我们目前面临的首要矛盾。近年来企业业务规模空前巨大，但生产要素严重不足，主要表现是：设备不足、人员短缺、有经验的施工队伍难寻。这三方面的问题解决的如何，直接决定着企业生产经营能否保持平稳有序增长态势。解决这一矛盾的对策就是要科学地整合资源。要高度重视工装设备的投入问题。关键设备应自主投入，并尽可能选用性能可靠的品牌产品。通用设备、普通设备应充分利用社会现存资源，控制投入，原则上都应通过租赁社会设备或施工队伍自带的方式加以解决，谨防过度投入。设备是提升施工专项能力的重要因素，投入应以形成专业化能力为目标，力求先进适用、相互配套、效能最优、成本最低。要有效整合人力资源。人是生产要素中最活跃的因素，把合适的人放在合适的岗位上可以发挥出无可估量的潜能。要眼睛向内，努力盘活存量，充分挖掘内部潜力。同时，要广借外力，有效整合社会人力资源为我所用。应注重处理好与现场监理、设计的关系，借用其力量对施工进行技术把关和技术指导。应优选具备一定管理、技术力量的施工队伍。严管与善待相

结合，形成良好的合作关系，我公司总结了五种外包队伍使用模式：一、南坪隧道模式，纯粹使用劳务，用自己的职工当工班长，劳务编入工班，按工效计酬，这种模式适合机械化程度高的施工项目。二、水柏线模式。因投标降价幅度过大，亏损已成定局，通过论证，把工期、价格、质量要求等条件公布出去，公开招标，不仅要求自带设备，还要求先打保证金，全项目部只有20人，管理一插到底，这种模式适合于有一定规模且施工难度不大，地质单一的桥隧项目。三、遵崇模式，两个洞口，一个队伍，设备共同投入，一切开支由我们掌握，工资连效按月发放，工程全部完成后按比例分红，这种模式适用于项目长素质高，管理能力强的项目。四、内蒙模式，造价不高、单价很低，没人愿意去干，经过甄选，选了一家实力强的外包队伍，自行管理，先交保证金，效果也很好，这种模式适用于诚信度高的队伍。五、现在的通用模式，工序分离、工费承包、限额发料、设备租赁、阶段结算。但从原则上讲，我认为像客运专线或宜万线这样的大项目，决不能搞大包，管理、设备、技术骨干力量都必须是我们自己的，经济必须由我们控制。以上三个问题解决好，对缓解规模与能力的矛盾，提升我们的施工能力，有重要意义。分级管理，优势互补对施工生产，总公司、集团公司、工程公司应分级分类管理，分别抓自己该抓的事、管自己该管的项目，形成优势互补局面。工程公司全力抓在建，项目管理要“实”，真抓实干；集团分公司要“准”，看人用人准，发现问题准，解决问题精确制导，弹无虚发；总公司要“高”，即解决高层次的问题和带普遍性的问题，解决管理理念问题和重大方案问题，制定方案和措施要高人一筹。

一般来说，中小项目、单体工程项目应由工程公司组织管理，特大型项目应由集团公司监控管理，总公司则应对重大特殊项目进行管理把关。总公司、集团公司两级要明确本级当期应监督管理的重点项目，不要出现该管的项目不管、不该管的项目干预过多的现象。从施工管理责任的划分上，应突出工程公司的主要责任。生产要素集中在工程公司，工程公司应对所有在建项目负责，主要职责应包括：建立健全项目管理责任体系，确保责任明晰，政令畅通，信息反馈及时准确；慎重选择项目经理、项目总工程师等关键岗位的人员，确保相关人员的素质能力与岗位要求相匹配；具体组织落实项目施工和成本方面的预控措施；整合企业内外资源，组织生产要素到位，真正形成生产能力；对项目的质量、安全、工期和效益进行有效监控并真正负责，对问题能够及时发现、找出症结、果断解决，及时消除危机；加强基础建设，形成桥隧等专项施工能力，提升对重难点项目的攻坚能力，对技术干部分类、强化管理，包括管理人才、技术骨干、专业人员的培养，机具的改良配置及其相应人才的配套，考核奖惩办法的建立健全等。集团公司在施工管理上的主要职责是：完善用人机制，建立专家队伍，加强工程公司总经理、总工程师，项目经理、项目总工程师队伍的建设；组织科技攻关，推广“四新”成果，选购先进、适用的大型关键设备；引导、发育工程公司的专项施工能力，有针对性地承揽任务、分配任务、分配干部、购置机具；解决项目施工中的重大问题，指导审核制定重大项目的施工方案，解决重大技术问题，克服现场的重大困难；组织大型项目的施工，组建一次性指挥部对现场进行直接指挥；对各级施工管理责任的履行

情况进行考核奖惩等。总公司在施工管理上的主要职责是宏观管理，主要包括：负责国家有关政策法规的传达贯彻以及与国家有关部委业务工作的沟通协调；建章立制，制定管理标准，规定管理程序；建立健全施工管理的责任体系，明确各级的施工管理责任；对重大特殊项目进行监督管理；处置施工生产中的重大事件等。必须强调一点，项目法施工核心是项目长负责制，项目部在施工管理上的责任是各级机关都无法替代的。项目部必须立足自身解决好施工中的具体问题，主要包括：分解目标，分解责任，建立并落实终端责任制，建立高效的组织运行机制；负责过程管理，落实项目管理的各项制度要求，全面实现工期、质量、安全、效益目标；协调外部关系，与业主、监理、设计单位以及当地政府、群众建立良好的关系等。超前谋势，强化预控凡事预则立，不预则废。施工管理是一门科学，必须强调超前谋势、方案领先，确保项目高起点开局、理性化运转。良好的开端是成功的一半。高度重视谋篇布局。所谓布局是指生产线和施工能力的设计与分布，包括便道和电力保障设计，弃渣场、取土场、拌合站、制梁场的规划，材料供应渠道的安排，长大隧道辅助导坑的优化，桥梁桩基钻机的选型和水中墩施工方案，整个管区责任区的划分等等。在布局上高人一筹，胜算的把握性就较大。集团公司或工程公司机关必须协助项目部把关现场布局。内行看门道、外行看热闹。你的管理水平如何？项目一上场布置，内行人一眼就看出来了。认真抓好生产要素配置。项目长和项目总工等项目关键岗位人员的配置要慎之又慎，要选合适的人办合适的事，特别是项目长要懂行，要有经济头脑，要有强烈的事业心和责任心，要善于与人

相处，要廉洁奉公；在队伍安排上要贯彻专业化原则，尽量选用干过同类工程的队伍，用熟手会使管理事半功倍；在初期投入上要统筹兼顾，一次到位，克服小农意识，纠正凑合、观望心态，该投入的坚决及时投入。根据项目实际建立完善的责任体系。制订切合实际的管理奖罚措施，并坚决执行，使项目上事事有人管，人人有事做，始终运行在有序、受控的轨道上。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