

投资建设项目管理师：项目部的割据与集权管理 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\\_\\_E6\\_8A\\_95\\_E8\\_B5\\_84\\_E5\\_BB\\_BA\\_E8\\_c41\\_563271.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/563/2021_2022__E6_8A_95_E8_B5_84_E5_BB_BA_E8_c41_563271.htm) 项目是企业效益的源泉，抓企业必须抓好项目的管理，这已成为企业上下的共识。如何强化项目管理，提高项目盈利水平，是企业管理的重大课题。前些年，基于扩大生产规模、增加市场份额、扩大企业影响的需要，不少单位为推进项目滚动发展，建立起分公司的管理体制。由分公司自揽任务、自我生存、自我发展。从而形成了公司、分公司、项目部、工程队为主体的多级管理模式。客观地说，多级管理模式在企业扩大市场占有率过程中，曾经发挥过一定的作用。但随着摊子越铺越大，管理链条越来越长，多级管理的弊端逐渐显露出来。在管理体制上，分公司在建制上采取的是灵活、弹性编制，大部分分公司主管人员在所辖的一个或多个项目上兼职，这就造成了：一是增加了管理层次，削弱了公司机关对项目经营施工活动的监控力度。由于分公司内部缺少必须的监督机制和监控能力，很容易出现工程质量，及因个人行为引发的其它各种问题，特别是经济问题。二是分公司内部关系不顺。分公司作为一级管理机构，因其人员在项目部兼职，责、权、利不统一，管理职能难以落到实处。项目部作为项目管理的主体，管理职能与分公司的职能容易相互交叉、重叠，因而造成责任不清、职责不明。易形成出现问题无人负责、解决不利的局面，容易程度不同地形成企业效益流失的黑洞，且使问题堆集，给公司经营管理造成很大的负担。三是分公司内部随意拆借资金现象突出，“拆东墙、补西墙”，造成资

金沉淀，影响上交。而分公司内项目部之间随意列销成本，也使公司机关无法对项目部的真实利润进行考核。更有甚者，项目或分公司管理者，钻财务管理的空子，随意对外投资、担保、借款或贷款，有的损公肥私，走上经济犯罪的道路。四是分公司为自身生存的需要，往往饥不择食，自揽的工程往往质量不高。而且揽到工程后，项目部主要由内部人员抽调组成，属近亲繁殖，管理制度无法落实到位，管理思路固定，很难创新。五是影响全公司人员、机械设备、物资等资源调配，容易出现资金重复投入，管理人员良莠不齐，有限资源大量浪费现象。六是分公司对贯彻公司的规章制度打折扣，久而久之，公司管理尾大不掉，管理失控，形同虚设，而各分公司因拥有资金调用、人员调配等权力，容易“拥权自重”，形成“诸侯割据”局面。实践证明，一些“诸侯国”管辖的项目亏损严重，债务沉重，官司缠身，腐败现象严重。不但使企业整体经济效益受到影响，且造成很坏的社会影响，教训十分沉痛。目前，我们企业现有的管理能力和水平还不足以支撑多层次的管理链，高素质管理人才的缺乏，技术力量的薄弱，体制上的不顺，机制的不健全等，决定我们在选择项目管理模式时，必须注意管理体制与管理水平要相匹配，宜集中力量来办事。多年来，经过正反两方面经验教训的比较分析，不少公司在管理体制上撤销了分公司，由公司直接管理项目部，把各“诸侯国”的权力进行调整，形成了“公司为管理决策中心，项目部为经济利润中心，工程队为施工成本中心”的管理机制，对下实行扁平化管理模式。该模式减少了管理层次，明确了管理责任，强化了管理意识，使公司机关能及时、全面、准确地了解和考核各项目

生产经营和效益状况，克服了设立分公司实行多级管理模式的弊端；同时，也使项目部的组建、撤编更为灵活，施工管理方式更加多样。从运行的情况来看，扁平化管理，大大提高了企业整体控制力和管理效率，对提高企业效益效果非常明显。集权管理对提高企业整体创效能力所起的作用令人欢欣鼓舞。然而在实行扁平化管理模式中，新的问题还在不断涌现。如，如何提高公司的决策水平，保证决策的科学性、公正性、正确性，值得深入研究。例如，公司把项目部的生产经营、任务分配、资源调配、经济合同管理等主要管理决策行为，全部纳入机关管理职能，实行集权管理，过去行政命令型的机关某些部门的职能淡化了，而经营部、经济管理等部门的职能却亟需强化，这就要求机关必须转变职能，快速向指导服务型转变。再如，集权管理对生产要素统筹统控的过程，就是加强对人财物的管理过程。要想完善决策机制，使管理科学到位，必须制定一些切实可行的制度，通过制度长期、不断地规范，形成一个好的体制和机制。这需要有一个从实践到理论，再从理论到实践，不断探索，不断发展成熟的过程，这个过程可能需要几个施工管理周期才能完成，而我们的经济活动的客观要求，和市场经济的快速发展却要求这一过程越短越好。这就需要企业的管理者必须具备一定的素质，把这一过程尽量缩短。又如，要使公司机关对经营承揽、成本核算、经济合同签订、集中清欠等经济活动的监督管理及时到位，就必须促使机关经济管理能力尽快上水平，这就需要高素质的经济管理人才有量的积累、质的保证。而因主客观因素的制约，过去，企业在这方面的人才储备不足，人才紧缺将越来越成为企业加强集权管理，实现做强做

大的“瓶颈”。要认识到，集权管理决不是一个人或少数人说了算。党的十六届三中全会要求国有大型企业加快改革、改制步伐，把股份制作作为公有制表现的最好形式进行完善。完善的股份制将使企业集权管理后的决策更科学，管理更到位，是企业家需要积极探索的新课题。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](http://www.100test.com)