

访谈江苏扬建集团市政公司仲明喜 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/63/2021\\_2022\\_\\_E8\\_AE\\_BF\\_E8\\_B0\\_88\\_E6\\_B1\\_9F\\_E8\\_c41\\_63514.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/63/2021_2022__E8_AE_BF_E8_B0_88_E6_B1_9F_E8_c41_63514.htm)

仲明喜：1957年10月出生于江苏省兴化市，现任扬州市环保局党委委员、扬州市环境保护公司党支部书记、副经理；江苏扬建集团市政公司党支部书记、副经理。自80年代中期开始，先后在上海、苏州、扬州等地从事市场营销工作，对整个扬建集团在上述市场占有率的迅速放大有突出贡献。2001年和许国标同志一起放弃优厚待遇，主动请缨创办扬建集团市政公司，并在2003年入主扬州市环境保护公司。是扬州火车站、扬州国际展览中心、文昌西路延伸工程等重大项目的主要组织者。项目管理者联盟简介：项目管理者联盟是国内知名的项目管理网站和项目经理会员组织，致力于为国内项目管理人士提供最便捷的信息和交流平台，促进项目管理在国内的发展和进步。项目管理者联盟同时也是专业的项目管理培训服务商和人才服务商，全面提升企业项目管理与执行能力。项目管理者联盟网站：<http://www.mypm.net>（一）项目管理者联盟：仲经理，你好，很多工程项目部，因为权限问题，导致严重亏损，债务沉重，官司缠身，腐败现象严重，在工程企业里如何处理放权与集权的关系呢？仲明喜：项目经理权限如何设定更有利于建筑企业的发展，一直是困扰整个中国建筑业的难题之一，到目前为止还没有一个防之四海而皆准的经验模式。自云南鲁布革经验推广以来，尽管我们一直倡导放权，但放权后也不曾创造好的效益；相反，由于以包代管、包赢不包亏带来的却是效益低下和无穷的纠纷与官司，严重地影响了

企业的生计与发展。综合多方面的经验与教训，我个人认为，应该以效益论英雄，在对项目经理放权（特别是项目班子的组阁权、人事、生产安排权）让其放手开展工作的同时，应加强对项目实施过程中的监控检查评审力度。首先，在进行项目承包基数测算时，应让拟议中的项目经理参与，这样可保证测算过程的公正性、公开性。其次，项目内部承包基数应与中标标价分离，这也体现了项目经理作为企业法人在该项目上的委托代理人，不承担企业经营风险和市场风险，只承担项目本身管理风险的原则，这一点对企业或项目经理来说读是公平的，是项目实现效益目标的出发点。再则，财务监控应贯穿于项目施工管理的全过程，在管理过程中发现来历不名的开支或突然的超出计划外的重大开支时，企业应及时分析，堵住管理中的漏洞，决不能“以包代管”，彻底放权于项目经理而企业不承担应尽的管理责任。还要补充的一点就是，在项目实施的过程中，对项目出的一些重要行为，如材料与设备的采购、分包的确定、劳务与分包计价、工程款与材料款的拨付与结算等等。企业应规定项目管理的一般方法和原则，以便项目经理参照执行。这样可以防止项目经理在建设项目实施过程中利用职权，牟取私利，更可以减少或防范可能出现的安全生产与工程质量问题，进而保证了企业的信誉。可以这么讲，处理项目运行中的放权与集权问题，归结到一点就是注重实效。

（二）项目管理者联盟：仲经理，你在工程企业有多年工作经验，你觉得在现有法律制度和市场条件下，如何解决好工程款拖欠的问题，降低风险呢？仲明喜：破解这个问题，结合我近三十年的工作经历和笔者所在的江苏扬建集团的具体做法，我认为施工企业自身

在以下三个方面应是可以有所作为的，即：一是跳出三个误区（是工程在我手上，不怕你逃债；是放松对有“政府背景”的工程款拖欠的清理；总是认为自己是国有企业，一旦陷入最终的困境，政府总会拉自己一把。），全面防范风险（要依法审查建设手续。有些建设工程项目未经有关部门审批或者建设方的意图超越审批范围，如果承包方不问青红皂白匆忙承建此工程很可能陷于困境，为以后索要工程款造成障碍。）；二是运用法律（请专业人员把好合同关，合同是承包方实现权利最重要的凭证，合同是否规范、表达是否准确、严密、详细对承包人来讲十分关键。特别注意的是：签订合同时一定要把工程款的支付方式、支付期限及违约责任约定清楚。）手段，防止风险（如法律规定工程价款优先权不得对抗消费者买受权、公民生存权、政府物产及公共构筑物不宜折卖可以对抗工程价款优先权等等）扩大（控制工程拖欠风险的关键是控制项目的在建过程），对后续资金不落实的项目坚决停建；能作妥协的，则及时完善法律手续与施工手续（相当一部分工程款纠纷的承包方由于手续不完善，无法取得证据，而给对方可乘之机。因此，施工过程中手续一定要完备。例如，工程图纸设计的更改、选材的变更、施工项目的增加等变签单一定要有对方施工代表、监理的签字），最好是发包人能提供工程支付担保；三是参照国际惯例，在慎重选择合作伙伴，查清、论证并同步跟踪（以便随时发现）合作伙伴资信能力（此举对承包企业的权利实现是至关重要的）的同时，深化中间结算，与此同时一点也不放松竣工结算。不仅如此，还要积极探索以物抵款、以股抵款、以债抵款来实现施工企业的合法权益不流失，进而使企

业以最小的资金风险代价获取市场经营最大的利益。（三）  
项目管理者联盟：仲经理，项目投标价格一般如何来确定？  
在确定投标价问题上有那些技巧？ 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)