

技巧：论如何提高工程项目管理效益水平一级建造师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/635/2021_2022__E6_8A_80_

[E5_B7_A7_EF_BC_9A_E8_c54_635483.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/635/2021_2022__E6_8A_80_E5_B7_A7_EF_BC_9A_E8_c54_635483.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才在工程队，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。

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