

马钢项目管理模式（2） PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A9_AC_E9_92_A2_E9_A1_B9_E7_c41_65031.htm ⑥项目管理的要点是创造和保持一种使项目顺利进行的环境。项目管理是一个管理过程，处理各种冲突和意外事件是项目管理的主要工作.针对基建技改工程建设过程中具有许多不确定因素和项目管理的特点并结合马钢的具体情况，公司决定建立以项目经理部为项目管理实施单位，以基建技改部为业务管理的矩阵式项目管理的组织。采用先进、规范的项目管理方法，实现基建技改的管理体制创新。2)建立以项目经理部为主体、以基建技改部及职能部门为服务、指导、控制和监督的责任矩阵 这种责任矩阵是将项目按照项目发展的规律，依据一定的原则和规定，进行系统化的、相互关联和协调的层次分解，是一种将分解的工作任务落实到项目有关部门或个人、并明确表示他们在组织工作中的关系、责任和地位。具体实行了项目经理负责制及项目部全员风险抵押考核制度，公司总经理与项目经理签订工程项目目标责任书，项目经理从项目实施前期准备工作开始，到设计、引进设备谈判、国内外设备的招标采购、工程施工、投产、达产、稳产全过程对总经理负责，并规定以不突破投资、工期、质量、安全四大目标的前提下，对抵押的风险金给予返还，并对项目经理部的人员按专业管理进行风险抵押考核。通过实践证明，这一管理模式创新，使得工程项目所涉及的专业技术与设计、投资计划、招投标、造价、合同、财务、档案资料等业务管理工作做到了有机结合，责任明确，使工程组织与实施的节奏明显加快.

3)建立项目的管理程序和工作程序“十五”基建技改项目投资总额近百亿,涉及公司各个生产环节和主要生产单位。由众多项目部负责具体的项目管理,许多人员还是第一次从事项目管理,各种各样的业务管理工作可谓千头万绪。要保证基建技改项目管理到位,必须设计先进的系统管理程序。具体制定了《基建技改工作程序及流程框图》、招标议标程序、合同签订审批程序、合同执行考核程序、财务支付程序等。这些管理和业务程序经过两年的实践证明,不仅提高了各层次的管理和业务人员的水平,也保证了工程建设的有序进行,还提高了办事效率,加快了工程建设的节奏。

4)建立项目的管理工作标准和业务工作标准 面对项目的一次性、项目目标的明确性、项目的整体性的特征和项目的惟一性、项目的多目标属性、项目的生命周期属性、项目的相互依赖性、项目的冲突属性等属性,以及“十五”基建技改多项目建设、众多责任项目实施单位和各业务管理部门,要使“十五”项目建设顺利进行,保证各项工作的质量和目标,必须建立统一项目的管理工作标准和业务工作标准,按照项目建设程序和发展规律先后制定了《设计、勘察、测量、监理等委托书的格式、标准、要求》、《建安、设备标段划分和计划、招标书的格式、标准、要求》、《设计技术附件格式标准》、《总承包技术附件格式、标准、要求》、《非标设备技术附件格式、标准、要求》、《各种报表、考核表的格式、标准、要求》、《各种工作请示、报告、汇报的格式、标准、要求》、《设计、建安、设备、监理等各种合同格式、标准、要求》等。这些统一项目的管理工作标准和业务工作标准经过两年多的实践证明,统一了众多项目管理人员的思路,不仅提高

了项目管理工作和业务工作质量，也提高了办事效率，加快了工程建设的节奏。

5)建立项目计划体系、加强计划管理 项目计划是围绕项目目标的完成，系统地确定项目的任务，安排任务进度，编制完成任务所需的各种资源。从而保证项目能够在合理的工期内，用尽可能低的成本和尽可能高的质量完成。为确保“十五”项目建设目标的实现，必须建立马钢的项目计划体系。根据项目计划受总目标的控制和项目的系统性、经济性、动态性、相关性和职能性的要求，按照项目建设的流程，建立了项目的重点工作计划、工程综合总网络进度计划、单项工程综合网络进度计划、设计到图计划、招标投标计划、设备到货计划、甲供材料备料计划、工程结算计划、质量检查和控制计划、资源保障计划、资金筹措和使用计划、工程收尾和竣工验收计划。经过两年的实践证明，加强计划管理不仅保证项目的目标按期实现，还能提高项目资源的合理利用效率。

6)建立健全各项管理制度 新体制、新机制的建立、新的管理程序和工作程序、管理工作标准和业务工作标准的确立，要有一整套规章制度来规范运作。按照新的基建技改工程建设管理模式要求，自2001年7月份先后制定了《项目经理部的工作职责》、《项目经理工作责权》、《基建技改工作程序及流程框图》、《“十五”基建技改项目设计管理办法》、《基本建设和技术改造工程施工现场管理办法》、《基建技改工程质量管理办法》、《基建技改工程甲供材料供应与结算管理办法》、《基建技改工程图纸资料管理办法》、《“十五”基建技改项目投资统计管理实施细则》等一系列管理制度，并修订了《马钢股份有限公司工程合同管理办法》、《马钢股份有限公司工程建设项目招标管理办法》

、《马钢股份有限公司工程设备招标采购管理办法》、《马钢股份有限公司总图管理办法》等。两年来的实践证明，这些管理制度和管理办法的建立，始终贯穿于工程建设的全过程，也贯穿于项目的各项管理工作及业务工作的各个环节和全过程，规范了项目管理人员的管理行为，为项目建设有序推进提供了制度保障。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