

项目管理应遵循的几个原则 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65618.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：一、整合资源，合理投入的原则 规模与能力的矛盾是我们目前面临的首要矛盾。今年计划完成投资1500亿元，规模空前，有的集团公司在建隧道400多公里，桥梁3000多孔，有的工程公司在建规模100亿元以上。但我们的生产要素严重不足，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，直接决定全年生产经营能否保持平稳有序增长态势。我考虑，解决这一矛盾的对策就是要科学地整合资源。首先，施工生产的资源宜集中不宜分散，项目管理的层次宜少不宜多。集团公司、工程公司的资源应集中于项目，项目应成为生产要素的集结地。要加强一线，保证重点，使管理人员都负具体责任，有可以清楚衡量的业绩。成立很多分片的、不直接承担具体项目管理责任的机构，不仅会造成力量分散、资源闲置，而且往往导致信息反馈失真、指挥效率降低、管理责任虚化。整合资源应以项目为载体，以形成能力为目标，以专业化为方向，以能把守安全质量关口为原则，以较小的投入产生较大的效应，实现生产要素的合理分布和最优配置，使有限资源发挥最大效能。 1、设备不够怎么？要高度重

视工装设备的投入问题。工欲善其事，必先利其器，生产工具的革新推动生产方式的转变和社会变革。关键设备应自主投入，如长大隧道的装运设备、大吨位梁的制运架设备、无砟轨道的施工设备等，对提升施工能力有重大作用；地质超前预报设备、测量试验检测设备、混凝土拌合楼、重型压路机等对安全质量有保证作用；先进的隧道挖装机、大功率的旋挖钻机等能使其他配套设备效能倍增等。对这些关键设备均应坚持自主投入，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。如运输车辆、常规的隧道施工设备、一般的桥梁施工设备、土石方施工设备等，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，不堪重负。客运专线制架梁设备的投入，要统筹安排。用自有资金和国外贷款购置一部分，与生产厂家联合自制一部分，通过加快施工进度，加快周转，从其他工点倒用一部分。要充分发挥桥梁厂的作用，有资质、有技术的桥梁厂可以投标搞一部分。设备是提升我们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。设备配置不是越先进越好，也不是自动化程度越高越好。大型设备均应在充分论证的基础上按程序报批，避免盲目投入和无序投入。

2、人员不够怎么办？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。对收尾项目进行彻底清理，集中力量打歼灭战，加快销号，避免“胡子”工程，实现管理和技术人员尽快转场；对集团公司、工程公司两级机关人员进行清

点，按专业排队，将能抽调出来的管理、技术干部全部充实到施工一线；对新分配学员加强应急培训，由工程公司总经理、总工程师亲自授课，使他们尽快掌握规范标准，熟悉工作程序，进入项目情况，早日担当重任；对一线骨干人才在政策待遇上予以倾斜，加强思想教育，明确最低工资待遇标准，保证他们安心在项目工作；对新上项目按项目班子精干化、项目经理职业化、技术干部专业化的要求组建项目部，实现项目的精干高效运转。与此同时，要广借外力，有效整合社会人力资源为我所用。根据施工需要可聘任国内相关知名专家担任长期顾问，对重大技术难题进行咨询论证把关；根据现场专业需求可临时招聘部分技术人员和大专学生，以应急需；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。

3、队伍不好找怎么办

？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，我总结了五种外包队伍使用模式：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；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；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，连买个灯泡都由项目部批准，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；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；最后是现在的通用模式，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。 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