

项目管理的难点与对策 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_65753.htm 随着我国计划经济向市场经济的快速发展。WTO的加入，二十一世纪知识经济，管理时代的来临。面对新的形势，新的挑战，国内装饰企业都必将面对一个难题：工程项目将如何管理才能在新经济的微利时代，立于不败之地。随着我国的建筑装饰业的蓬勃发展，市场竞争也日趋激烈，建筑市场的“双面效应”给工程的项目管理带来压力，工程利润将进一步降低，暴利，超额利润的时期已不复存在。企业已步进一个微利时代，这将要求项目管理必须以合同为依据，管理为主线，加强工程质量，工程进度，工程成本三大目标的控制，加强协调好甲乙双方等的公共关系。还将迫使工程项目管理要从粗放型管理转变为集约化管理。在微利时代，工程项目如何管理，才能使自己能立于不败之地，这是现时代迫切需要工程管理人员急需解决的问题。管理！什么叫管理？管理就是计划，组织，协调，控制。装饰工程项目管理就是工程项目的计划，组织，协调，控制。项目管理九字诀是“三控制，二管理，一协调”。控制和协调是工程项目管理上的两个主要功能，它们是一个对立的统一体。只有做好工程上的各种协调工作才能更有效地对工程进行控制；只有严谨而制度化的控制，才能有和谐的协调。这两者是相互统一的。装饰工程项目管理的重要特点正在于工程项目管理者必须在一定的时间内，善于应用装饰项目的约束条件，而又不超越这些条件的前提下，完成既定任务，达到预期的目标。否则时间不再来，条件不再有

，项目管理即告失败。它具有一次性管理的特性。如装修一个星级酒店，它不同于其它工业产品的批量性，不同于其它生产过程的重复性等。所以在装饰工程项目管理过程中，一旦出现差错，就是难有纠正的机会，只有遗憾而已。故而项目管理在新时代就会向项目管理者提出更高的要求：优胜劣汰。一项工程最终管理能否成功，取得较好的社会效益，即能在利己的同时，也更好地利国，利人，取得一种动态的平衡，达到一种双赢的局面。关键在于项目施工现场成本管理，财务管理和质量管理的深度如何。在传统计划经济时代，所有要素固定，对于一个项目来说，项目管理者是完成一个任务，完成一定产值，所有的要素都按国家规定的定额来做，根本不需要对管理的成本，财务和质量做一个仔细的预测。干活时只要依靠关系和“三拍”行为。所谓“三拍”即是工程项目决策时，项目管理者拍脑袋来决定；二是在施工过程中，不断拍胸保证完成任务；三是当工程干砸时，只能拍腿表示遗憾了。而当时主要还是行政命令来调节。现在是市场经济，市场经济的所有要素都在变。传统的思维固定，只要你听话就可，现在项目管理光听话不行，你还要不断地坚持按合同办事，项目管理预测意识要建立，养成习惯。这将要求项目管理人才是一个复合型人才，不能单懂技术而不懂成本控制，要质量，进度，成本三者兼顾，按合同办事。懂法规，专技术，会管理，善经营，这样才能在项目管理时不断调整策略，有效地控制好质量，进度，成本三者关系，从而亦有效地促使甲方按合同办事，有效地促进甲方准时付款。市场的“双面效应”即市场的规范面和不规范面也给项目管理带来压力。现在做工程，风险大了，可利润降低了。市

场不规范面主要体现在如下几个部分：一是砍价：业主的砍价有两种，一种是明砍，即是招标时，一级企业要按三级企业收费还要下浮多少个百分点的做法，然后再等到签合同同时，再问你还有没有优惠条件。假如你不做相应下浮！对不起！要等着做工程的人多的是。其二是暗砍。就是公开招标，自由竞争，所谓“定额“就放一边去了。合理最低价者中标。二是压工期：无定额工期，建设单位要求你在最短时间内按时按质完成工程，这必然造成成本提高，施工难度加大。三是垫资：以前垫资的一般做法是前垫，即是工程开工没有预付款，甲方要等施工进场施工一定量时才按量付款。现在的做法：是中垫，后垫。这种做法是有预付款，但施工过程中，进度款不给足，变更增加部分工程款压着不给等到结算完才算。这种做法大中型项目多喜欢采用，因为这有利于吸引好的承包商来投标。四是不平等条款。随着时代，经济的发展，建设单位越来越“精明“，在签合同同时，附加了很多不平等条款，用合同形式把它固定下来，要你心甘情愿地“明知山有虎，偏向虎山行“。五是甲方乱分包。甲方为了自己的利益，有时会把一个项目拆成几大块，然后再分包给各不相关的几个施工单位，这容易造成施工时交叉配合不好，对工程进度不能很好地控制。市场有不规范面，也有规范面。市场规范面有如下几点：1.业主负责制，建设局要甲方施工项目进行审计，确保工程项目施工资金到位，业主领导离任时，还要对其进行离任审计。2.监理制。施工监理它主要是为业主提供一个专业化，社会化的项目管理服务，帮助业主对工程质量，进度，投资三方面进行控制。这会令施工单位的变更项目的签证增加难度，迫使项目管理要按合同办事

，协调好与业主和监理单位，控制好自己的工程质量，才能更好地向监理单位要签证，从而更好地保障自己的利益，顺利地向业主要进度款。3.招标制。建设局规定50万以上的项目要进行招投标。这很好地防范了腐败现象，增强了公开、公正、公平的原则。这将迫使企业要好好地算一算自己的项目成本，优化自己的项目管理。因为现在招投标采用最低合理价中标法。向项目管理要利润就是这意思。A.可能当初引领你进来的关系走人，调动等。B.虽然你和甲方某人关系处理利不错，但甲方内部操作乱，这也容易出事。C.关系正规化。受市场规范面影响，审计中心要依合同，签证来审计你的工程量。D.关系由好变坏。2工程刚开始时，和甲方、监理单位关系搞得不错，整天吃喝玩乐，工程变更要他们签证确认时，他们会拍着胸很义气地说：这点小事，不要担心，有我在，到时一定给你钱就是了，现在懒得签证等话。假如你听信其“风中的承诺”的话，等到工程完工，审计中心要根据工程合同，签证来办事，变更而没签的项目他们是不会给你钱的。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