

项目管理的六点思考 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\\_65863.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65863.htm)

施工项目是建筑企业得以生存和发展的基础，是企业经济效益的源头和企业形象的展示窗口，也是企业培养高素质人才的阵地。项目管理的好坏决定着企业的可持续发展能力。作者根据近年来在南京内环东线工程项目管理中的体会，从人员、队伍、技术、财务、对外协调、文化建设六个管理方面进行了一些思考和总结，供同行参考。

项目管理的六点思考南京内环东线工程项目管理之体会

人员管理：靠制度、靠人格、靠教育人是生产力中最活跃的要素。项目部的管理人员是一个项目的龙头，项目经理就是指挥中心的大脑。因此，项目经理对项目的成败起决定性作用，大将的风度，雷厉风行的作风，团结班子的艺术，亲和力和威信，个人的人格魅力，抓主要矛盾的处理问题方法等等是最基本的素质要求，有很多工程砸在项目经理身上，这种事是屡见不鲜的。

项目部的人员管理，要制定严格的制度。具体的岗位职责，分工明确，让每个岗位人员清楚哪些是自己必须完成的。在分工的同时，我认为要更加强调协作，一个项目是一个复杂的系统工程，需要不同专业的技术和服务。要教育管理人员坚持五个学习。一是自身的政治理论学习，培养正确的人生观、价值观、挫折观，提高政治素质，先做人，再做事；二是向经验丰富的老同志学习，他们在工程上经历的多，看到的多，处理的问题多，干工程，经验是巨大的财富，必须虚心向他们学习；三要向身边的同事学习，每个人身上都有很多闪光点，生活习惯

上的、工作态度上的、待人接物上的、专业技术上的、言谈举止上的、吃苦耐劳作风上的等等，都需要大家看在眼里，记在心上，努力把自己培养成一名复合性人才；四要向一线工人学习，因为工人是对工程具体操作技术最具有发言权的亲历者，像钢筋的焊接工艺、绑扎的技术、模板及脚手架架设技术、混凝土捣固技术、机械设备操作技术等，都需要从他们那里得到一手资料，才能制定可行的施工方案，有效指导施工；五是继续向书本学习，学无止境，把实践中得到知识，回馈到书本上，使实践得以升华，经过书本理论学习，再指导以后的现场工作。经过一个对项目人员的有效管理的过程，真正达到干一项工程，创一方信誉，赢得一片市场，培养一批人才。

队伍管理：靠合同、靠信誉、靠严格随着市场化程度的提高，利用劳务分包的形式进行项目施工已形成一种格局，民工队伍大量参与工程建设，成为了不可缺少的重要力量。在坚持分包队伍“准入”制度的前提下，合理选择队伍，适时签定劳务分包合同，坚持以人为本管理原则，建设民工小区，改善民工生产生活条件，配发劳保用品，保证民工工资。由于民工来自全国各地，文化素质和技术水平参差不齐，组织相对松散，为让他们适应项目的技术、质量要求，进场前必须经过安全教育、专业技能培训，使他们逐步走上正规化、规范化的轨道，形成民工与技术人员一起奋战在生产一线的良好局面。民工队伍做了大量的基础工作，他们工作质量的好坏直接影响着工程的安全、质量、进度，加强劳务分包队伍管理，严格执行劳务合同，兑现奖罚承诺，依靠企业信誉，关心民工生活，其实就是成就自己的项目，成就自己的企业。

技术管理：靠交底、靠控制、靠创新技

术管理是项目的重中之重，技术管理不到位，工程质量将无法得到保证，项目处处受被动，业主、监理、质检单位会大会小会批，下整改单、停工令，技术人员疲于应付，到处起火。因此，项目选择一名有经验、有责任心、能力强的总工程师，这一点很重要；根据项目需要选配合适的工程部长、工程师、技术员、试验员，为工程顺利进展配置强有力的人力资源。技术管理工作要做到规范化、标准化、制度化，满足可追溯的原则。项目部领到图纸后，要立即组织有关人员认真进行自审，熟悉图纸，弄清设计意图、工程特点和施工中可能出现的问题，作好记录，参加业主（监理）主持召开的图纸会审，提出问题，弄清情况；对设计变更应及时办理手续，建立好台帐；工程各子项目开工前，总工要组织施工技术人员就施工项目的内容、技术标准、工程特点、设计意图、施工方案与要求、施工顺序、工期、进度安排、工艺质量标准、设备物资供应的安排，安全质量措施等进行技术交底，对施工队（工班）的技术交底要分批、分段进行，派专门的技术人员贯彻控制在整个施工过程中；技术资料要完整、真实、清晰、及时，指定专人负责收集整理竣工所需的技术资料，整理、编目、分类、装订成册，为工程交工验收提供依据；技术人员要积极学习和推进四新技术的应用，聘请专家对工程出现的技术难题进行会诊解决，开展全员参与技术创新的活动，为工程献计献策。

财务管理：靠程序、靠制度、靠监控财务管理作为一种价值管理，是一项综合性极强的经济活动。项目中财务管理水平的高低直接影响着项目部工作人员的情绪，同时也影响着施工队伍的积极性，决定着一个项目的成败。财务管理决不能出现拖拖沓沓、马马

虎虎的现象，杜绝出现门难进、脸难看、事难办的不正之风。财务管理要以财务预算为前提，做好事前预测与规划工作；要建立健全资金管理机制，对工程资金进行财务监控；要充分发挥在成本管理中的优势；要围绕效益实绩，兑现财务政策，为工程项目服好务。对外协调：靠方法、靠耐心、靠诚信作为施工单位，在项目建设过程中，必然要与当地政府相关职能部门、沿线单位及广大群众之间发生情况不同的联系，并将不可避免的产生各种各样的矛盾和问题。从设点安家、现场管理，到噪音控制、扬尘控制等都必须达到政府相关部门的量化指标。因此，积极协调外部关系、沟通情况、解决问题、化解矛盾，努力为施工创造和谐环境、协助党和政府部门维护社会政治稳定、确保工程任务顺利完成，此项工作显得尤为重要。在对外协调工作中，我认为应注意以下六点：一是基础工作做的不牢。施工安排为对外协调工作打好基础，协调工作才能为施工提供更好的服务；在工程建设实践中，往往是因为施工安排不周、措施不到位等原因引起有关单位或群众的不满甚至处罚。所以，我们一定要在施工做好相关的安排，把与外界有可能发生的矛盾消除在萌芽状态。二是员工素质有待提高。在施工中，外界有可能和我们的每一位员工接触，那么，他所说的话、做的事都会代表着我们单位的态度和水平。因此，要加强对员工的培训，提高做事的责任心，不该说的话不说，不该做的事不做。三是要增加对协调工作的热情和耐心。协调工作的对象是有血有肉的、各式各样的人，而且往往是出现了矛盾后来解决问题的，有的需要情感上的沟通，大部分需要经济上的往来，一次协调很难见效，经常需要拉锯战。因此，要增加对该工作的

热情和耐心。四是要提高自身的协调政策水平，做到言之有理、言之有据、言而有信，掌握一些谈判的知识和艺术，更好地为施工服务。五是加强对城建集团项目部的沟通、汇报，利用他们的优势和身份，和他们形成合力，把协调工作更上一层楼。六是提高内部的工作效率，及时兑现对外的协调承诺。对外无小事，经过多次协商才确定的方案或合同，如果因内部原因而失信，往往使工作变得被动，协调人员积极性降低，对外也会因此而丧失诚信度，矛盾变得越来越复杂，不利于工作的正常进展。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)