

施工项目管理的四“精”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__E6_96_BD_E5_B7_A5_E9_A1_B9_E7_c41_65932.htm 一、精打细算。工程项目的利润主要来源于两个方面：一是降低管理成本；二是缩短施工工期。而施工过程各种可预见或不可预见的风险始终伴随，例如建设资金到位滞后于施工进度、材料供应跟不上、物价上涨、宏观经济政策偏紧以及各种招接待费用的发生等等。这些都将增加管理成本或延长工期。笔者认为，要做到有效规避风险，需要精打细算。一是精算费用。项目部是一个相对独立，一定程度上自负盈亏的经营实体。每个项目部组建初期，除公司要为其编制相应的工程及财务预算外，各项目部应该在项目经理的组织及亲自参与下，结合经验和当时当地实际，既考虑既定定额又充分结合市场，要为各种不可预见的支出安排资金，制定项目部自己的各项预算。严格控制预算外支出。做到事前胸中有数，事中控制到位，事后算账有据。彻底改变秋后算账，拆东补西的局面。项目部的预算编制应当在公司的预算编制以内。当超出时，应作适当调整。二是精算工期。俗话说：“思则常备，有备无患”。

一般的，各种影响工期的因素是不可控的，尽管一些仍然可以预见，例如宏观经济政策偏紧会导致资金难以到位，但我们却在这种风险面前无能为力。精算工期，主要是为了提高预见性，以便在各种风险真正发生时，好作其他打算，找其他出路，不至于被动无则。对工期的估计，一定要考虑三种情况：一是理想状态下的工期。即我们设想未来不会发生任何风险时的工期有多长，比承诺的工期能提前多少；二是正

常状态下的工期。即根据正常预测，在施工过程中最有可能发生的风险，通过采用相应的措施和对策进行挽救后的工期有多长，此时的成本预计是多少；三是在最糟糕的状态下的工期。即各种正常的和非正常的风险都发生时给工期造成的影响，要根据实际情况估计每种风险并确定权重进行排序，然后再算工期及成本。最后要做的是，立足于最差，期望于最好，确保正常。

二、精心组织。

什么是企业的核心竞争力？有人说是人才，有人说是技术，也有人说是创新。其实这些都只是构成核心竞争力的必要要素，而不直接表现为竞争力。一流的企业用三流的人干二流的事赚一流的钱，三流的企业用一流的人干二流的事赚三流的钱。资源的组织方式不同造成了竞争力的差异。显然，组织力才是一个企业的核心竞争力。即在最合适的时间空间创造性地将各种资源组织起来以达到最低的投入创造最大的效益的目的。追求一加一大于二，而不是五加五小于十。它直接表现为“独特的胜人一筹的技术、管理模式和经营技巧”（迈克尔·哈默）。当然这个过程中人的因素是最关键的。施工项目作为企业价值的源泉、成本的中心，除了要加强预算控制外，合理组织，精心构建项目部便成为控制成本提高利润率的关键。我们的原则应该是“零边际生产率”，即有多少事上多少人进多少料。根据经验和实际情况，以工程规模确定项目部人员编制，项目部人员编以功能完整、运转高效为原则，减少管理层级，充实一线力量，减少专职管理人员，实行一级管理、分工（专业或项目）负责。做到事事有人做、人人有事做且工作量饱满。要根据施工进度对作业人员实行动态管理，适时安排人员进退场。要根据工程进度安排材料机械采购、租

赁、使用和保养，保证材料机械的利用率，避免浪费，保证材料机械运转一次到位，减少中转，节省成本。

三、精诚合作。

杰克韦尔奇说：合作无界限。当今世界不仅是一个竞争激烈的时代，也是合作全球化的时代。合作应该打破部门界限、专业界限和级别界限，应该创造条件扫除各种沟通障碍。在外部要积极主动与业主合作，满足业主要求，让业主满意，树立良好形象；要积极与监理单位合作，做好安全防范工作，保证工程施工质量，加强文明工地建设；要积极与当地政府、群众合作，了解当地政策法规，熟悉民情风俗，努力获得政府和群众的支持。在内部，首先要有明确的分工，按照以事定岗、以岗定人、人岗相适、各尽所能的原则，做到各负其责、高效运转。在此基础上，要积极鼓励和安排员工适当参与其他工作，群策群力，提高工作效率，对有效合作的个人和“团队”予以奖励。

四、精工细作。

众所周知，一个企业的优势通常可以分为成本优势、产品优势和品牌优势。当前，施工企业，尤其是铁路施工企业的施工成本高达90%以上，毫无优势可言。而建筑产品的差异性越来越小，例如无论哪个施工企业，只要按照设计图纸做出的房子、公路、铁路、桥梁都没有什么太大的差异。我们只能在品牌上寻找突破口。品牌是产品在业主心中的形象或象征，体现了业主对产品及企业的信任和忠诚。施工企业品牌是靠精工雕作每一个工程项目积累起来的。获奖的优质的有技术含量的工程做多了，有一定的美誉度了，业主自然倾向于把工程项目交给你做。应该坚持“让业主满意，创优质工程”原则，不管是大项目、小项目，到手的就要让他成为优质项目。不仅要注意质量可靠，而且要注重外观的优美，甚至比设计

考虑的更完美更科学（当然是成本允许的前提下），注意功能美与形式美的统一。其次，施工企业品牌在一定程度上也是设计品牌的延伸，一个好的建筑产品只不过是设计思想的成形。反过来，设计品牌在一定程度上决定施工品牌。二者相辅相成，一个施工企业应该与设计单位搞好合作。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