

对进一步深化和规范施工项目管理有关问题的思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/470/2021\\_2022\\_\\_E5\\_AF\\_B9\\_E8\\_BF\\_9B\\_E4\\_B8\\_80\\_E6\\_c67\\_470580.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E5_AF_B9_E8_BF_9B_E4_B8_80_E6_c67_470580.htm)

多年来，项目管理不论是在理论上、实践上都取得了丰硕的成果，创建了一批质量好、进度快、造价省的优质工程、精品工程和名牌工程，取得了较好的社会效益和经济效益，为企业赢得了占领国内外市场的社会信誉。但是在实施工程项目管理中，也出现了不少的问题。一些施工企业和工程项目经理部指导思想不明确，实际操作上陷入了误区，主要表现在没有从经营思想上和施工组织体制上按项目管理的要求进行改造，而仅仅是改换名称，翻版改号；以包代管，放弃了企业的层次管理；责任不明，费用失控，项目亏损严重，企业缺乏后劲，等等。这些现象如不及时加以解决，将会严重影响项目的效果和企业的发展。为了进一步深化和规范施工项目管理，当前应该进一步强调和坚持以下原则：一、全面落实项目经理责任制和项目成本核算制是实施工程项目管理的关键 实施工程项目管理有多方面的管理要素，不同的工程项目又有不同的管理重点，但项目经理责任制和项目成本核算制始终是项目的核心。它的落实与否，决定着项目的效果与成败。

1. 认真落实项目经理责任制。(1)明确项目经理责任制的基本内容。项目经理受企业法人的委托，代表企业通过对工程项目全过程、全方位、全合同的管理，实现企业在工程项目上的3大目标，即：企业向业主的合同承诺目标、企业对项目经理部下达的成本降低目标和施工现场的管理目标(包括企业的形象宣传、安全管理、标准化现场建设等)。这3大目标

应该定位为项目经理责任制的基本内容。(2)落实项目经理责任制的基本条件：一是授权。项目经理在授权范围内处理和协调甲乙双方，总包与分包方、监理方、设计方以及当地政府有关部门等各方面的关系，保证工程项目的协调有序实施。二是机制。企业内部要用完善的市场机制、用人机制、分配机制、服务机制和监督机制等有效机制来保证项目经理责任制的落实。三是素质。包括项目经理的自身素质和项目部的管理素质。高素质是项目管理运行的基础。四是组织。即建立项目管理的组织体系。有效灵活的组织体系是实现工程项目的四控制(进度、质量、安全、成本)，四管理(合同管理、现场管理、信息管理、生产要素管理)，保证工程项目三大目标实现的必要条件。

2. 认真落实项目成本核算制。(1)充分认识项目成本核算的重要性。工程项目成本核算是项目经理运用经济手段履行职责的前提条件，也是施工企业取得经济效益的直接来源。只有通过严肃认真、切实可行的项目成本核算，才能驱动各方面利益。所以，项目成本核算既是调动企业内部各方面积极性的动力，又是施工企业经济效益的直接源泉。(2)正确制定项目成本核算的考核目标。企业对项目经理部成本考核的目标应该是企业下达的计划成本。要逐步克服项目部“上交点”等粗放型的承包模式，依据企业的有关管理制度、费用核定的内容和范围，通过施工组织设计和施工预算，确定施工项目的计划成本。以计划成本作为对项目部成本降低和超支的考核、控制目标。(3)准确把握项目成本核算的管理重点。项目成本核算的管理重点是项目成本的过程控制。它包括项目部本身为实现成本目标而进行的自我控制和企业为监督项目成本目标的实施情况而进行的跟踪

控制。其主要管理点有：一是指导思想明确，建章立制，使项目成本控制有制可依，形成项目成本核算的制度体系。二是进一步落实项目成本目标责任制，使目标成本层层分解，横向要分解到单位工程、分部工程和工序工程等不同施工部位的费用控制，纵向要分解到施工准备、主体施工、收尾交付等不同阶段的费用控制。三是加大事中检查，事后审计的力度，保证项目成本控制落到实处。企业必须定期对项目成本进行跟踪分析，无论盈亏，均应做到有理有据，对亏损因素，必须找出原因，制定纠正和预防措施，防止项目成本的大起大落。项目完工交付后，必须进行债权债务清理和项目审计，确保项目经营成果的真实可靠。

## 二、实行工程项目的经营风险和施工风险的层次管理，是科学、合理的确定项目承包基数的前提

经营风险是指企业在经营活动中，为占领市场所采取的经营策略而形成的风险，主要包括：(1)投标风险，即企业在投标过程是向业主做出的让利风险和垫资风险；(2)市场风险，项目承包后，由于外部市场发生较大变化，形成材料、劳动力等价格上涨或下跌而形成的风险；(3)意外风险，即项目在实施过程中发生不可抗力的意外风险；(4)坏账损失风险，即项目交工决算后，企业的债权由于各种原因(如业主破产等)而形成的坏帐损失。

施工风险是指工程项目在施工、组织、管理过程中形成的各种风险。主要包括：(1)管理风险，即项目在施工过程是由于管理水平高低，管理是否到位而形成的费用风险；(2)质量风险，即由于质量状况而产生的经济奖罚和其它责任；(3)施工工期风险，即由于施工工期提前或拖后而形成的经济责任；(4)施工技术风险，即能否采取先进的施工技术而引起的费用变化。

经营风险是企业行

为，应由企业来承担。施工风险是工程项目管理的过程风险，理应由项目经理部承担。项目部作为一次性的临时组织，不具备承担企业经营风险的能力。所以，实行经营风险和施工风险的分层次管理，有利于科学合理地确定项目承包基数，充分体现项目经理部成本中心和一次性原则；有利于使企业内部各项目部之间处于平等的竞争环境之中，使项目部的管理水平和政绩的体现不受取费标准等合同风险的影响；有利于调动项目部发挥主观能动性，加强施工项目自身管理的积极性，实现项目的管理目标。按照经营风险和施工风险相分离的原则，制定企业对项目的计划成本。计划成本既是企业对项目经理部承包的基数，也是企业进行市场投标和经营决策报价的重要依据之一。三、进一步硬化对项目经理和项目班子的激励和约束机制，是规范项目管理的内在要求。激励和约束机制是搞好项目管理的“油门”和“刹车”。只有全面有效地进行激励和约束，才能保证项目管理的规范实施。

1. 要正确、全面的发挥激励机制的作用。激励机制有多种形式，结合项目管理的特点和当前施工管理的薄弱环节，尤其要突出硬化以下几方面的激励作用：一是分配激励。分配激励是激励的主要手段。应突出强调内部承包合同的严肃性，应该做到：政策明确、考核到位、帐目清楚、兑现及时。避免将内部承包合同当儿戏，或久拖不决，或敷衍了事，影响项目班子的积极性。二是思想激励。即要加强对项目经理和项目班子的思想政治教育，培养他们的荣誉感、责任感和危机感，使他们认识到自己所施工的每一项工程不但是对自己、对企业、对业主负责，更重要的是对历史负责、对人民负责。用这样的责任感激励他们干优良工程、干名牌工程、干

人民满意的工程。三是评价激励。即每一项工程完成交付后，企业都应该进行认真的总结，找出成绩和不足，经验和教训，并在一定的范围内对项目经理和项目班子给出一个客观公正的评价。这种评价不但是对该项目管理人员的激励，也是对其它项目管理人员的激励，以此来形成企业内部互相学习，比学赶帮的竞赛氛围。

2. 硬化约束机制是全面发挥激励机制作用的重要保证。激励机制和约束机制是辩证的统一关系，激励是目的，约束是保证，两者互为条件，缺一不可。在强调激励机制的同时，必须硬化约束机制。约束机制重在制度约束和过程约束，必须制定相应的约束考核指标和措施，克服“以包代管”。一旦工程项目在实施过程中发生亏损，或质量、安全、工期待发生重大问题，在什么情况下，采取什么措施(如警告、限期整改、撤换项目经理等)，都应该制度化、规范化，做到有理有据，这样才能更好地发挥约束机制的教育作用和威慑作用。

四、做好两层分离，重在加强两层建设 实行管理层和劳务作业层的两层分离，是推行项目管理的基本条件。在进行两层分离的同时，必须切实加强两层建设。在加强管理层综合协调指挥功能的同时，尤其要加强劳务作业层的建设。当前建筑工程中出现的一些质量下滑，事故频繁等问题都与劳务作业层素质低下，技术水平差，管理松弛等有直接的关系。所以，加强劳务作业层的建设，向工程项目提供合格的劳务，既关系到项目管理的成败，也关系到整个建筑业水平的提高。对于国有大中型施工企业而言，如何进行劳务作业层的建设，至今仍是一个没有很好解决的课题。我们既不能照搬国外大建筑公司纯管理层的管理模式，也不能沿用过去计划经济条件下形成的“小而全”

“大而全”的劳务用工制度。而应该结合建立现代企业制度，在人员下岗、分流和再就业过程中，按照项目管理的要求，组建一批“四能”型(能干、能管、能算、能经营)的专业施工队，使专业施工队成为企业劳务作业层主体，成为自主经营、自负盈亏、自求发展、自求生存的劳务组织。企业应根据自身的施工特点和发展方向，培育和组织相应的专业施工队，并加强对专业施工队人员的技术培训和素质教育，提高他们的实际操作水平和操作技能。随着企业专业施工队建设的不断发展，既解决了项目上使用合格劳力的组织管理问题，又有利于发挥企业的专业施工优势，提高企业的市场竞争能力，最终形成“总部服务控制，项目总体组织，主体专业施工，社会劳务补充”企业项目管理的合理构架。

五、努力培养和造就一大批范玉恕式的优秀项目经理，是进一步深化和规范项目管理的必备条件。一个工程项目最终管理和实施得如何，在很大程度上取决于项目经理的素质。全国优秀项目经理范玉恕十几年如一日，以“老老实实做人，结结实实盖楼”的精神，组织完成了18项、30万平方米的工程，实现项项优良，其中两项获得了鲁班奖，取得了良好的社会效益和经济效益。范玉恕项目部有干不完的工程，很多业主指名道姓要将工程任务交给范玉恕施工。所以，在当前市场竞争日趋激烈的形势下，施工企业是否有大批的优秀项目经理，不仅是进一步深化和规范项目管理的需要，更是一个企业生存和发展的基础。培养和造就优秀项目经理，重在培养和提高项目经理的基本素质。要通过教育、培训、激励、锻炼等措施，重点提高项目经理的以下几方面素质：一是思想素质。项目经理首先是一个有强烈事业心和责任感，勇于向历史

、向人民、向业主负责的建设者，其次才是工程项目的管理者和组织者。所以，遵纪守法、坚持原则、善于管理、勇于负责、不怕吃苦、勤奋努力是项目经理必备的思想素质。二是领导素质。项目经理是企业 在工程项目上的最高领导者。必须努力提高项目经理的组织领导能力、综合协调能力和科学控制能力。这是项目经理履行职责的基本要求。三是知识素质。项目经理必须具备较为全面的知识素质，懂得建筑施工技术知识、经营管理知识和法律知识，了解项目管理的基本知识，懂得施工项目管理的基本规律，具备对工程项目管理专业技能和 管理业务的指导能力。总之，培养和提高项目经理的基本素质，加强对项目经理的培训、教育和资质管理，是进一步深化和规范项目管理的必备条件。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)