

文章编号:1002-980X(2006)05-0096-03

浅谈建筑工程项目管理

童卫大¹ 金华斌²

(1. 浙江淳安县第三建筑工程有限公司,浙江 淳安 311700;2. 浙江淳安县发展和改革局,浙江 淳安 311700)

摘要:本文从建筑施工企业的角度,结合我国实际和国际项目管理经验,提出了一套新的项目管理理念,论述了企业、项目、作业三个层次之间的关系,完善项目经理责任制和项目成本核算制,实现“工期、质量、成本”三位一体的管理机制等方面的问题。通过建立以经营理念为支撑的市场开拓机制、以企业内部市场化运行为特点的经营机制和以以人为本注重素质的用人机制等三个全新管理机制,最终实现技术进步和科学管理、总承包和投融资功能、智力结构和资本运营的升级。

关键词:工程项目;管理

中图分类号:F270.7 **文献标志码:**A

工程项目管理作为现代管理科学的一个重要分支学科,是在第二次世界大战即将结束之时产生,1982年引进到我国,1988年在全国学习推广鲁布革工程管理经验,进行工程项目管理体制改革的试点,至今已有十五个年头了。

目前,项目管理不再是强调改进单一项目为中心的具体管理过程,而是把项目管理提升为一种以企业战略目标和企业资源总体规划指导下的项目组合管理的理念。要加快我国项目管理与国际惯例接轨,必须坚持目标管理方法,实现科学化、规范化、程序化、制度化。要拓宽项目管理思路,潜心研究项目范围管理、项目风险管理、项目整体绩效以及项目的信息和沟通管理等内容,总之,谁的项目管理体制最适应市场,谁就是市场的青睐者,但要寻找持续完善项目管理途径,还任重道远。面对全球经济一体化的浪潮,作为工程项目管理运行主体的建筑施工企业,必须着眼于长远发展,坚持以创新为主线,认真研讨新时期工程项目管理的发展方向、发展态势和发展措施,抢占市场竞争的制高点,迎接新的挑战。

首先,工程项目管理的基本内容应包含“三层关系、两个制度,三位一体”。

三层关系指企业层次、项目层次和作业层次之间的关系。它解决的是企业各个层次的相互关系问题,是改革调整企业内部总体运行机制的关键。

企业层次——代表的是一个法人职责的范畴,

它具有三个主体特点:一是市场竞争主体,二是合同履约主体,三是企业利益主体。企业层次作为生产要素控制的第一层面,要搞好工程信息市场、资金市场、劳动力市场、设备材料市场、租赁市场等五大市场的组织协调和动态管理工作。

项目层次——其组织形式就是项目经理部。项目层具有“三个一次性”的特点:即项目层是企业法人一次性的授权管理、一次性临时组织、一次性成本中心。它只负责一个单体项目的质量、工期、成本等,是企业面向市场为用户提供服务的直接责任层面。项目经理作为项目层次的代表,是企业法人所中标的工程项目负责组织施工的授权责任人;是实现一个单体项目质量、工期、成本、安全等目标的直接责任人;是一个企业面向市场、对接业主、服务用户的岗位责任人。

作业层次——以劳务人员为主体,可以提供工程建设所需要的各种专业施工力量。其发展方向应是专业化、独立化和社会化。

三个层次之间的关系是,企业层次服务于项目层次,而项目层次一定要服从于企业层次。这是因为项目层次只是成本中心,而企业层次则是利润中心。企业法人层次与项目层次是授权委托关系,而项目层次与作业层次之间是合同商务关系,与供应商之间也是合同关系。

两个制度是指项目经理负责制和项目成本核算

收稿日期:2006-03-25

作者简介:童卫大(1961—),男,浙江淳安人,浙江淳安县第三建筑工程有限公司董事长兼总经理;金华斌(1951—),男,浙江丽水人,浙江淳安县发展和改革局高级经济师。

制。

项目经理责任制和项目成本核算制作为项目管理体制的核心,是对旧有施工管理体制的否定。从新的施工生产方式分析,两制建设又是前述三层关系的支撑点。

项目经理责任制是解决原来工程项目上缺乏明确的责任人的有效办法。这是因为,随着工程招标制的推行,自然提出了建立项目经理责任制的要求。企业通过市场竞争承揽的工程项目,不论其规模大小,都必须任命具有相应资质的项目经理负责。项目经理为了项目合同目标的圆满实现,必须组建相应的项目管理班子,共同承担项目的责任。这种由项目经理为第一责任人,由项目组织的项目管理班子对实现项目合同目标负责的制度,就是项目经理责任制。

项目成本核算制则是提高项目管理经济效益的有效制度。它是项目经理部以责任成本为最高控制限额而进行的项目收支核算。因此,实行项目经理责任制必然推动核算制度的改革。改革的方向就是实行封闭的独立的项目成本核算制。

三位一体指的是“工期、质量、成本”的一体化管理。“三位一体”的提法源于西方项目管理学派对建筑产品的三个约束条件。

“三位一体”的项目管理模式可以用三条线来表述。

第一条线是以“过程精品”为宗旨的质量线。过程是保证质量的主战场,过程是强化质量管理的直接对象,过程是实行连续控制的动态目标。因此,只有很好地运用“控制论”的原理,把严格的质量管理贯穿于不断变化的工程建设的全过程,才能保证每一道工序、每一个部位都达到标准、做成精品。从而保证工程的最终质量目标即建成精品工程。一句话,就是以“过程精品”铸“精品工程”。总之,坚持以创“过程精品”作为生产链与市场链的联接环节,能够使企业每一个员工找到了与市场对接的有效载体,使每个岗位、每道工序都能感受到市场传递的压力。这种创“过程精品”的做法,可以有效地解决质量通病和质量隐患,从而确保最终的工程精品。

第二条线是成本线。一个工程的最终的成败,成本和利润是关键之所在,因此,控制好工程项目的成本线至关重要。

第三条线是形象线。搞好文明施工和安全生产,对于加强企业文化建设,提升经营理念和经营质量,促进标准化管理,体现企业素质,提高市场竞争

力,具有积极意义和重要作用。

同时,要想实现项目的管理的全面丰收,除达到以上几方面的要求外,他们之间的配合尤其重要。也就是所谓的综合运行——就是围绕以“三层关系、两制建设、三位一体”的要求进行的、系统的组织计划、协调管理的经营活动。它所着力解决的是两个层面的问题:一是企业层面的运行;二是项目层面的运行,通过组织有序、管理规范、职责明晰、协调有力的综合运行,实现企业整个系统的高效运转。综合运行状况决定了企业项目管理的状况和水平。

其次,工程项目管理的必须建立三个全新管理机制:一是以经营理念为支撑的市场开拓机制;二是以企业内部市场化运行为特点的经营机制;三是以人为本注重素质的用人机制。

以经营理念为支撑的市场开拓机制。

第一、坚持“业主、业主、再业主;客户、客户、再客户”的经营理念。

第二、细分业主类型,分门别类采取各具特色的经营对策。如科技先导型业主,政绩先导型业主,经营先导型企业,关系先导型企业。

第三、实施品牌经营战略,不断提升服务水平。如明确名牌与品牌的内涵与相互关系。在战略上坚持名牌与品牌并举,用名牌来支撑和托起品牌,以形成“品牌、品牌、再品牌”的经营特色。

以企业内部市场化运行为特点的经营机制。

第一、通过工程建设项目全过程的总承包机制,对现有施工企业和分包单位进行严格筛选,利用总承包的利益机制,真正实现铁面无私的优胜劣汰。

第二、进一步培育和完善的内部劳务分包、材料供应、施工机具租赁等生产要素市场和实现企业后勤服务市场化。

第三、坚持在企业内部引入竞争机制,促进生产要素和资源的优化配置,推动用工制度、分配制度等改革。

以人为本注重素质的用人机制。

第一、积极推进企业人才结构的专业化、知识化、年轻化,保证企业发展的生机与活力。

第二、建立有效的人才激励机制。着力造就人才成长的环境和氛围,实现企业发展目标与员工个人价值的统一,拓宽各类人才施展才华的渠道。在积极用好内部人才的同时,充分利用社会的人才资源优势,保证企业的可持续发展。

第三、以人才结构的不断优化,大力提升企业的技术和管理含量,促进企业综合素质的不断提高。

最后,工程项目管理主体必须实现“三个升级”:技术进步和科学管理的升级;总承包和融投资功能的升级;智力结构和资本运营的升级。

技术进步和科学管理的升级。确立能够充分反映时代水平的、新一轮的“高、大、精、尖”重点工程,瞄准特种工程技术、大型和特大型工程项目和高技术含量的项目,加大企业科技开发,加快科技成果向现实生产力的转化,为企业发展提供重要的技术支撑。按照“科技支撑创新,创新支撑发展”的方针,围绕着增强企业核心业务能力,积极采用新的生产方式和经营管理模式;积极应用新技术、新材料、新工艺和新设备,发挥企业技术中心的作用,逐步形成较为完善的企业技术创新体系。适应中国加入WTO的需要,注重提高现有工程项目管理的水平,积极应用各种现代化管理手段与方法,发展网络技术、加快软件开发,提高电子商务能力,进一步增强与跨国公司竞争的工程项目管理能力。

总承包和融投资功能的升级。切实提高与一、二级建筑承包商竞争的能力和水平。重点确立和强化以下功能:一是较高水平的总承包管理协调功能。包括具备详图设计、土建安装装饰施工、物资供应一体化的综合配套能力和总分包的综合协调能力。加强对工程分包单位的管理,进一步提高组装社会专

业施工力量的能力,形成专业施工保证体系。二是具有较强满足业主和建筑师设计意图的功能。依靠人才优势和丰富的施工经验,具备较强的准确理解建筑师设计意图,并通过CAD技术与土建、安装详图、机电布线、装饰详图设计等,最终完成业主意图与要求的能力。三是适应市场竞争的融投资功能。依靠自我发展,积累资金实力,同时加强与金融机构的合作,使企业有能力和条件融资带动总承包。

智力结构和资本运营的升级。实现企业的智力结构的不断优化和升级,全面提高企业员工尤其是工程项目管理人员的综合素质。包括企业内部资产重组,从着力解决企业组织结构合理化提升为全面的资本运营。切实解决企业新层次的经营方式、发展方向、尤其是“资金流”等重大问题,寻找建筑产业资本与金融资本结合的途径,真正实现企业资本运营的突破。

总之,面对即将到来的世纪冲击和入世要求,积极推进我国建筑施工企业的创新,努力探索适合中国国情、融合国际管理惯例的工程项目管理的新经验和新模式,具有十分重要的意义。坚持创新,勇于探索,不断总结,丰富提高,我国的建设工程项目管理就一定能够创造新的经验,取得新的丰硕成果。

On the Management of Constructional Engineering Project

TONG Wei-da¹, JIN Hua-bin²

(1. Chun 'an NO.3 Constructional Engineering Corporation Limited, Qiandaohu Zhejiang 311700, China;

2. Chun 'an Department of Economic Development, Qiandaohu Zhejiang 311700, China)

Abstract: On the view of architectural enterprise, combining Chinese situation and experience of the management of international project, this article puts forward a new ideas about the management of project, studying the relationships among the enterprise, project and operation, perfecting manager responsibility system and accounting system of project, achieving trinity of time limit of a project, quality and cost in management mechanism, etc.

Key words: Engineering Project; Management