

工程项目管理实践之“十要”

江苏安厦工程项目管理有限公司 翟春安

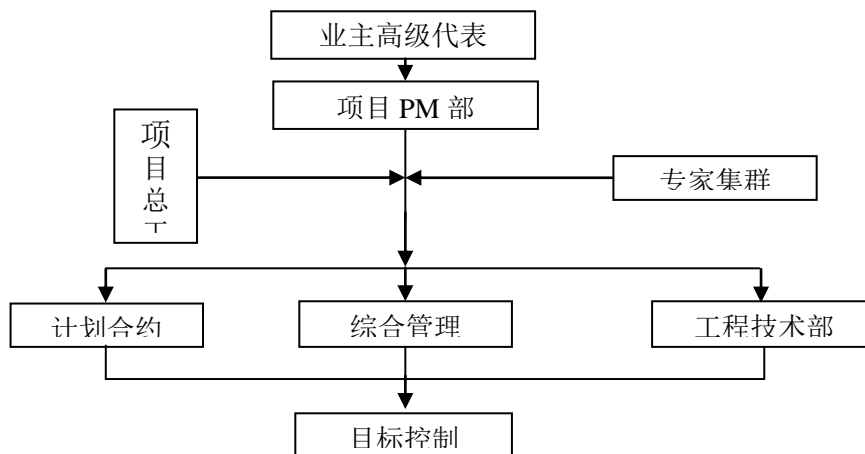
[摘要]: 工程项目管理重在实践。本文从项目的组织、管理、团队建设、管控重点和一体化管理优势等方面提出了工程项目管理实施中要重点掌握的十个方面, 倡导以积极的姿态投身项目管理实践, 促进项目管理行业健康成长。

[关键词]: 工程项目管理 十大要点

推行工程项目管理, 改革我国工程建设项目组织实施方式是保证工程质量、提高投资绩效、规范建设市场和提高工程建设管理水平的时代责任。工程项目管理之所以成为当前工程建设领域热点话题, 正因为它是一种工程组织方式的潮流和科学发展方向, 尤其是在当前工程监理正面临前所未有困难的情况下, 监理向项目管理转型则显得更为抢眼以致于广为争先尝试。我公司经过顺园六村大型政府安置房工程的项目管理实践, 充分尝到了开展项目管理的甜头, 不仅取得了良好的经济效益、培养了一支综合技能型人才队伍, 由此也对工程项目管理工作产生了浓厚的兴趣。下面就结合本案谈一些体会和认识与大家共同学习。

一、科学组建完善而强有力的项目管理班子是做好项目管理的第一要务。

由于本项目总建筑面积 42.5 万平方米, 整个项目一次开发同步交付, 规模大委托管理内容较宽, 因此组建强有力项目管理班子十分重要。经与业主方充分沟通, 公司整合有利资源, 决定由总经理担任该项目管理(PM)经理, 公司副总经理、采购招标中心主任担任项目副经理, 公司总工程师任项目总工程师, 公司监理中心、造价咨询中心、质量检测中心和综合办公室分别派出精干人员分别担任项目监理部、计划合约部、工程技术部和综合管理部负责人, 整个团队共 34 人组成, 同时配备项目经理助理和独立的跟踪审计纪检协调小组协同工作(组织结构见下图)。在项目推进全过程中以前期协调、计划合约、质量安全管理和跟踪审计为主线平行推进, 自始至终狠抓不懈, 不定期开会、全方位协调、强有力组织, 杜绝等待, 使每个问题从速解决, 整个项目未发生一起恶性事故, 还提前完成了安置任务。



二、要全面周密做好计划的制订、控制、调整和补充完善, 这是做好项目管理工作的关键。

该项目根据其特点我们把高层和多层分为南北两个独立运行区, 根据工期差采用时间落差法分两区异步开工: 高层部分适当推迟开工, 重点确保南区 20 万平方米多层安置

房于 2006 年 1 月 15 日能交付使用为第一目标。推行标段竞赛、支付奖励、会议通报、个别促进等一系列措施，保证了如期通电、通水、通气、通路和安置户入住，同时也使 22 万平方米高层区获得充分的准备时间。

工程项目实施过程中不可预见情况较多，正常和非正常干扰因素多，各标段施工企业素质和管理水平差异大，情况复杂，所以摸清情况、分类管理、控制计划、实时调整、细化任务、分解实施尤为重要。我们按照“严格规范，白纸黑字”的管理原则将总进度控制计划分解到项目组实施控制，同时将基础施工、±0.00 计划、主体四层计划、主体封顶计划和外装饰计划、脚手架拆除计划分别设置为重要控制节点，配合奖罚措施步步紧逼、横向比较、竖向考评，并将现场安全文明作为评价考核的重要内容，避免了抓进度，忽视安全的管理盲点，使 1#~26#房整体进度提前 20%，从而为场外工程争取了时间，保证了 20 万平米如期交付使用。经一年期保修回访，业主总投诉率低于 3%。

三、以严格的合同管理为抓手，全面围绕造价控制计划，实行全程跟踪审计是全面做好项目管理的根本要求。

为实现工程竣工后一个月完成项目结算审计工作的承诺，项目部专门成立了独立审计和结算工作组，严格以合同管理为抓手，协同计划合约部即时核对消除误差，最大限度地减少合同争议，对现场变更、材料采购比价和签证均会同业主、纪检人员共同确认，严格执行合同条款“咬文嚼字”不留后遗。在整个实施期中做到先小人后君子、约法在前、留足资料、佐证充分，从而控制了普遍存在的先做再加的陋习，大大减少了现场签证、人情签证，避免了不必要的“调整”，有效保证了投资控制效果，有效遏制了项目腐败。

四、多层次认真做好组织协调和沟通工作是抓好项目管理的灵魂和要领。

项目管理的组织协调工作贯穿于项目实施的全过程，团队合作精神是做好各项沟通协调工作的基础。要充分理解内部协调、横向协调和上下协调在全部协调工作中的地位，灵活处理各种事件，本着友善、诚恳、务实、耐心、坚持的心态，坚决克服畏惧情绪，讲究工作方法，一切问题当迎刃而解。当然在协调活动中，技术协调要更加认真，因为它可能涉及费用；管理协调要更加耐心，豁达大度灵活机智是它的原则；内部协调要狠抓落实，因为它决定着事务的推进；外部协调重在讲方式，因为它包含了主动协调和被动协调；上下协调要更加主动，因为这更多的是谋求支持。要懂得通过协调学会借力，学会调动各方积极性，从而围绕大方向大目标奋力前行。尤其是定期例会制度，它是协调沟通和统一步调的主角，我们每月 1-3 号召开一次项目实况联席汇报会、每周六召开 PM 工作例会。每次会议由 PM 经理将一周或一月来的现场情况拍了录像、照片、制成简报以 PPT 的形式向参建的各方代表尤其是党委政府全体成员作全面报告，对先进的提出表扬，对落后的提出促进建议，借助领导的到会讲话，有力地促进参建方的自我管理，保证了项目的整体推进。

五、要重视项目前后期工作，实行专人追踪，确保综合配套工程如期介入，是确保整体工程提前交付的重要窍门，且此项工作事关全局丝毫马虎不得。

居住区建设往往前后期工作很关键。如衔接不到位将会严重影响综合配套工程的交叉施工甚至直接影响整体交付。它涉及市政、交通、供电、邮电/电信、煤气、电视电话、智能化、环卫、城建、园林绿化等诸多部门，加上有些部门至今还是“老爷”作风，兼有施工过程易发生设计变更和地方矛盾等，容易出现管理被动，如不及早衔接、疏通和作出周密安排将造成后九通难以贯通，所以一定要牢记后期工作与前期工作必须同步进行掌握主动不马虎。这也是本项目我们之所以能提前竣工交付的重要亮点和经验。

六、要力促项目管理与监理一体化运行，确保质量和安全双核管控到位。

评价项目实施的重要绩效除了能按时、限额完成合同履行外，工程质量和安全文明管理是重要要素。在项目实施过程中工程质量和现场安全文明则更多地授权于现场监理机构完成，他们有一套较为完整的管理制度和控制办法，作为项目管理机构主要由工程技术部对口支持监理机构的工作，协助其加强管理力度和提高管理的完整性。本项目的高层部分实行监理与项目管理一体化管理，从现场管理的实践情况来看，监理与项目管理一体化由于监理完全融入了项目管理的组织体系，不再观望不再等待；监理与项目管理之间信息畅通形成合力；项目管理与监理人员之间充分沟通协商确保了信息传递的及时性和有效性；项目管理的工程人员与监理部专业监理工程师均围绕现场质量与安全管控两大要件既有机结合又有所分工：项目管理工程师从设计、技术要求的高度来控制相关工程的进展，而监理专业工程师则从现场施工角度更加具体的实施管理并支持项目管理工程师的工作，能充分利用和发挥人力资源优势，更好地促进现场的质量、安全综合管理。一体化管理最大程度促进了管理部和监理部同心协力力促各施工项目部专职安全员上岗，定期组织安全普查，经常性组织评优，效果明显。我们还推出了施工项目部绩效考核，通过竞赛使质量安全管理主动性大大提高；同时我们还不时开展施工人员素质分析评比，艺术性地促进施工单位人员在“要钱”的基础上如何更好地“要脸”，定期公布评比结果，有效促进了内部竞争和项目推进。

总之，项目管理与监理一体化克服了多环节多口子管理的很多弊端，消除了互相扯皮均不负责的尴尬局面，减轻了管理风险程度，做到联动管理，既讲究管理力度，更讲求管理技巧，它是管理水平、管理效率和管理效能的全面体现，对促进项目管理的全局和整体性十分有效且重要。

七、项目管理最大的优点就是管理的连贯性，要使过程环环相扣，闭合控制。

项目管理介入时间越早，越能提前与设计单位开展专业沟通，共同进行方案论证和选择并从根本上做到优化设计和节约投资。项目管理从策划、招标、监理、审计全过程围绕 PM 这个中心，形成环状管理，全方位地控制和制约着施工单位，保证了项目实施过程的全面控制。项目管理的连锁性要求在招标时就应把后续管理中可能存在问题有的放矢地提前纳入到招标文件的具体内容中，并在后续合同执行过程中做到控制在握，有据有力，白纸黑字，真正实现合同的标后管理和动态管理并最终落实责任追究制度。在项目风险管理方面，由于项目管理受业主委托在一定程度上行使着业主的权力和责任，因此从一开始就大大提升了项目风险管理意识，无论是施工过程风险、招标采购风险、进度计划风险、资金准备和支付风险等均提前进入预案，能做到有备无患。从项目管理能力需求看，首先是项目管理对人员素质要求很高：不仅仅需要有配套的专业知识、组织协调能力、充分的沟通能力，还要有相应的经济头脑、法律意识、政策水准以及与政府各部门打交道的灵活习性和经验；其次是资质要求：项目管理单位最好应同时拥有造价和招标资质及相关专业人才，这样才能在全过程管理中周密思考、合力运行、不受制于人，实现项目综合管理；三是诚信要求：项目管理毕竟代表着业主，与项目实施相关方接触甚多，有时甚至影响到政策调整，因此必须具备更高的社会诚信度才能更好地说服项目相关方，竭力推进项目目标的实现。

八、科学管理就要用数据说话—项目管理要追求量化绩效，并充分调动管理人员积极性，使综合效果最大化。

从本项目看，由于项目管理合同的约定：“项目管理单位开展节约优化工作产生效益的，可以从节约费用中拿到总额 10-20%左右的奖励”，这样能最大限度发挥项目管理创新激情并倾力发挥他们的多技能管理优化工作，这样不仅利于节约成本，又最终确保

建设资金的有效使用。我们在该项目上集中体现的直接综合绩效简要用数据归纳如下：

①工期提前：本工程从 2005 年 6 月开工，2007 年 1 月 15 日交付，总工期提前 4 个月，节约安置补偿费 500 多万元，节约施工单位成本近 1000 万元。**②节约造价：**我们从控制约定签证和材料调差入手强把审核关，共节约投资 300 多万元；优化钢筋搭接方式使含钢量由 56kg/m² 降为 49 kg/m²，减少钢 1575T，节约投资 780 万元；严格控制板底粉刷使整个工程节约投资 7 元/ m²；建议改变常规供用电方式节约电缆 150 多万元。以上各项最终业主认可的就有 1237.5 万元，终获节约奖励 123 万元。**③管理效益：**本项目我们共派出管理人员 34 名，其中专职项目管理 7 人，监理人员 24 人，跟踪审计 3 人，项目管理总费用 1200 万元，合同应获业主节约奖励 123 万元。按常规取得 1200 多万元监理费至少应投入人员 50-60 人，直接提高效益 40%。**④廉政建设。**通过专业化管理，减少了政府与权力部门间的非行政性开支，做到随机审计，交付结算，使工程竣工后意外签证大大减少，有效地减少了意外支付，减少了关系说情，保证了投资的真实性，抑制了人情交易和腐败风气。项目管理过程透明，有利于业主着眼新项目开发和策划，减少了暗箱操作，保护了领导干部，洁静了现场管理环境，充分实现了专业化管理。**⑤人才培养。**我们充分协同业主(政府)方成员自始至终一并关注和参与整个项目的过程推进。一同参与、共同学习，共同促进，形成了良好的沟通机制和工作友谊，促进了参建各方全面工程管理知识和技能的大步提升，为业主方和项目管理公司培养了一大批复合型人才，实现了科学管理与和谐参建。

九、要正视问题、学会借力，从容化解当前项目管理实践中存在的矛盾。

当前地方政府决策管理层还缺乏对项目管理的关注和助推，尤其是政府项目，往往注重平衡利益关系，寻找各种借口支解发包，难以形成效率管理优势，造成国家资金流失，且不可避免地滋生腐败；项目管理繁琐过程使项目管理软件显得十分重要，要加紧研发一套有效、成熟、操作方便的项目管理应用软件，使项目最大限度实现集约化管理；项目管理收费目前尚无明确的标准，给项目管理业务承接带来不少麻烦，行业主管部门应加紧制定相关标准、管理规范 and 出台相应政策；要加快高素质高层次项目管理经理人才和复合型项目管理专业人才的培养，加快推进大型监理企业向项目管理企业转化工作；要积极扶持优秀企业快速占领项目管理市场和实践高地，推进全社会工程项目管理的共识，以更好地促进项目管理可持续发展进程。诸如此类矛盾和问题，我们摆正心态、不必畏缩，在推进中要学会沟通、学会坚持、掌握工作方法、耐心说服各种项目干系方，尽量争取各种积极支持，学会借力，做到从容化解不必要的矛盾，以柔克刚围绕大目标积极前行。

十、要边做边学、积极研究、大胆实践，项目管理一定大有可为。

项目管理是根据统筹原理、运用系统方法、结合现代技术支持，围绕计划管理、满足合同约束的科学的项目组织管理方式。它不仅是工程项目的组织方式，更是科学的项目管理理念和方法，它有利于提高投资绩效，有利于做到建管分开，有利于落实质量追究制度，有利于专业化管理，能更多地促进参建各方的技能提升，有利地了保护干部，促进建设事业健康发展，其产生的经济和社会效益将会越来越引起社会的关注，全社会应积极推广大胆践行，尤其政府项目理应优先推广，我们一定要坚定不移地坚持研究、探索和实践，成功一定属于勇敢的开拓者。

项目管理大有可为！

2010. 10. 16