

经营管理在项目全过程管理中的重要性

郭俊波

(中国安能集团第三工程局有限公司,四川成都 611130)

摘要:阐述了在施工总承包模式下,以水利水电工程为研究背景,项目经理以项目全过程管理为研究主体,着重从前期准备、施工过程、项目收尾三个阶段进行分析,以经营活动为中心开展各项工作,串起整个施工管理全过程,深入研究管理过程中每个环节和工作项目,直至最终达到预期目标的重要性。

关键词:经营思想;项目管理;全过程管理

中图分类号:TV7;TV51

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2020)增 1-0032-04

The Importance of Operation Management in the Whole Process of Project Management

GUO Junbo

(China Annen Group Third Engineering Bureau Co., LTD, Chengdu, Sichuan, 611130)

Abstract: Under the general construction contract mode, with water conservancy and hydropower engineering as the study background, the project manager takes the whole process management of the project as the study subject, the paper analyzes the three stages of preparation, construction process and project closure, carries out various works by focusing on business activities, and connects the whole construction management process, and deeply studies each process and work item in the management process, as well as the importance of achieving the desired goal.

Key words: management thought; project management; whole process management

1 概述

一个工程项目的经营情况直接决定了项目的管理成败。项目经营状况好,项目就会良性循环,充满生机,项目管理团队积极性就会高涨,协作单位的管理也会顺畅,对外关系就会友好合作,质量、安全等各方面的投入都会得到保障;反之,经营状况差,项目容易形成恶性循环,各个环节出现问题,处处碰壁。项目管理涉及方方面面的内容,但项目的核心应该是经营管理,只有经营管理才能从始至终无处不在。提高经营意识,以经营思想为主线,开展项目全过程、全方位管理是项目经理开展项目管理应具备的素质。笔者对其重要性进行了阐述。

2 工程前期准备阶段

工程前期准备阶段主要包括:招投标、合同谈判与签订、项目策划、成立项目部、组织进场、临建布置等。前期准备阶段是一个项目谋划和预测的时期,非常重要。凡事预则立,不预则废,决定着

项目后续工作开展是否顺利、按期、保质、安全的进行。

2.1 招投标阶段

招投标阶段对于一个项目而言,其效益情况基本可以评估出来,企业站在什么角度投标是获取利润、锻炼队伍,还是门票工程,决定了投标的策略。根据招标文件弄清楚是总价合同、单价合同,还是成本加酬金合同,根据投标目的采取不一样的报价技巧:是否采取不平衡报价,是否为下一步工作开展施工做铺垫,为变更索赔创造条件等考虑因素。^[1]在招投标阶段,项目经理就应该参与其中,其经营意识一定要强,为项目管理和实施创造条件,提前了解和明白整个项目的盈利点、亏损项并思考如何运作管理。

2.2 项目策划

项目经理应主持编制项目策划。首先,经营思想必须贯穿策划内容,根据招投标文件、合同、现场条件结合企业情况编制项目策划文件;其次,

收稿日期:2020-10-22

量化、具体化项目目标和各项指标,将目标进行分解,每项任务制定工作模板和交底文件,以进度计划管理指派任务,以效益为主线进行目标考核。而后,对于项目管理中的进度、质量、安全、成本、资源配置等内容以经营的思想开展好各项工作,在确保成效的前提下节约成本。最后,谋划好财务税收和变更索赔工作。税收策划需要与上级机关同步开展,不偷税漏税,但要合理节税;变更索赔的提前谋划有助于开展施工时有方向性的引导,促成变更索赔项目实施成功。

2.3 成立项目部

根据项目特点组成强矩阵、弱矩阵或平衡型矩阵项目部,以精干、高效和指挥灵活为原则。项目部的组织形式、人员配置直接影响项目的管理工作。要营造出项目部就是家的概念,增强凝聚力,形成荣辱与共、全员参与、全员献策、快乐工作的氛围。不论项目大小均应设置合同经营部门,专门从事项目的经营管理工作,对内开展成本控制,对外进行开源工作,搜集和负责变更索赔任务,牵头开展材料核销、设备效率测算、项目部效益评估及对内对外结算等工作。项目经理要从开始抓,每月都要召开经营分析会议,确保能准确掌握项目的经营情况,出现问题及时采取措施予以解决,不走偏,最终达到预期效益。

2.4 进场及临建布置

根据前期策划并结合现场实际,分批开展人员、设备、材料进场,避免大批劳务人员进场后窝工,前期主要进场技术和管理人员以及少量劳务人员开展场平、生活区和加工场等临建的施工。项目平面以布置紧凑、合理、易于管理、方便施工为原则,临建投入严格按预算开展,切莫前期投入过大而造成资金紧张,经营困难。临建一般在合同中都是总价项目,但也应该在其完成后申请监理、建设单位进行签证,项目部应整理并保存好相关费用支出凭证。

3 工程建设实施阶段

全面施工阶段项目管理的内容多、要求高,主要包括:施工组织设计的编制、施工图纸的会审、试验工作、质量管理、安全管理、进度管理、重要节点或试运行等。各工作面全面开展施工,点、线、面均要照顾,项目经理需要顾及周全,不能以点带

面,顾此失彼,全面施工阶段时间长、任务重、工作量大、交叉干扰多,需要根据周密的计划开展各项工作并及时进行纠偏调整,整个项目的质量、安全、进度、效益等管控效果的体现均在此阶段。质量、安全、成本的管控和平衡关系需要由项目经理把握,项目部中的经营部门和商务经理在工程全面施工阶段应主要开展好基础资料的收集、变更索赔、内外结算、材料核销、成本控制、经营例会等工作。

3.1 施工组织设计的编制

施工组织设计是组织施工的总体指导性文件,进场后由项目经理组织团队根据现场实际进行细化和编制实施性施工组织设计,修改和细化技术方案应紧紧围绕技术可行、成本节约、安全可靠为原则,对与投标文件不一致的地方做好变更铺垫,细化施工工序,为变更作价提供依据。科学规划总平面布置,对施工方案进行充分比选,确保其经济合理。施工组织设计编制过程中不仅仅是工程技术人员参与,还应有经营人员、商务经理参与。贯彻好施工组织设计是在施工过程中体现施工综合实力、遵守合同规定、科学组织施工,从而达到预期的质量目标和工期目标、提高劳动生产率、降低消耗、加强环保、保证安全,同时也是不断提高施工技术和施工管理水平的重要手段。^[2]

3.2 施工图纸的会审

施工图纸是施工、结算和验收的重要依据,项目部总工程师应组织技术、经营、质量、测量、试验及协作单位技术人员开展图纸会审,必要时可邀请上级专家、设计、监理人员进行,充分领会设计意图、熟悉设计内容,对于施工图中的差错和不合理部分,应尽快提出并予以解决,善于发现变更项目,为下一步施工和提出变更做好准备。对于图纸的会审内容项目部一定要进行记录并保存纸质档案,根据情况权衡利弊,有保留的向监理人员提出图纸问题。每一份施工图纸的发放都要有记录,同时对照供图计划和施工进度计划看其是否存在延迟,根据情况提出索赔项目,或作为后期变更索赔谈判的让利项。

3.3 试验工作

试验工作是保证工程质量和后续正常施工的前提,试验工作开展的好坏对经营效益亦起到非

常大的影响。料场勘探时,测量人员需要进行原始地形测量,准确测量出料场范围、储量等,试验人员开展料源分析,看料源是否与设计和投标阶段吻合,当在位置、数量、指标上存在不一致时,及时提出变更,料场的变更不仅仅是一项变更,而是牵涉到后续与料源有关工作项目的变更,是一个大变更项目,必须重视和把握好。混凝土配合比试验也是施工前的一项重要工作,试验过程中,除按规程规范和设计要求外,在确保质量的前提下应尽量少用水泥并根据当地外加剂情况适当利用外加剂,对于混凝土用量大的项目能够节约不少成本。其它如土工等试验在此不一一列举,都很重要并需要考虑经济效益问题。

3.4 质量和进度管理

质量管理:严格按照体系文件并结合项目部实际编制出切实可行的质量管理制度,采取 PD-CA 循环,做到事前交底、事中检查、事后分析和总结,内部严格质量三检制,开展好 QC 小组活动。做好人、机、料、法、环的过程管控,节约成本。质量是企业的生命,也是企业的品牌,质量出了问题,损失的不仅仅是经营效益,更重要的是品牌和社会效益。质量方面的投入不能省,不能因质量出现问题导致质量事故和安全事故的发生。

进度管理:根据施工组织设计分解工作任务,按照年、季、月、周、日排出进度计划,采取任务到人、规定完成时限、奖惩兑现等工作方式,项目部按照动态循环管理,采用横道图、直方图、里程碑图、S 曲线比较法等形象、直观的方式进行管控,出现进度偏差时应及时进行纠偏。纠正和赶工的方式主要有:组织措施、技术措施、经济措施和合同措施。进度管理在里程碑重大节点下,项目部还需设置更多的节点,每一个节点完成后,立即开展精神和物资上的奖励,确保项目部制度的落实和及时性,为顺利和按期完工做足功课。按期完工或略有提前是最经济的管理,拖延工期或赶工提前都需要资源和费用的投入,都会超过预期成本,项目经理应该具有这样的思想。^[3]

3.5 安全和风险管理

对于安全和风险管理投入的费用不能少,不能因小失大,为了节约成本而降低投入,进而造成不可挽回的损失。经营的思想不是抠成本,而是

开源节流,项目经理一定要支持必要的投入,其投入一定要合理、科学、有效。

安全管理:项目部成立时根据体系文件编制职业健康安全与环保管理制度。安全部门在施工前要开展危险源辨识并通过风险评价列出重大危险源清单,同时编制专项措施方案,对重大预案进行演练,如防汛预案等。按照季节变化、工作内容变化、工作条件变化等重新修订重大危险源,定期对照清单做好检查防护工作。对于防护工作未做到位的一定要整改,整改不到位不得开展施工。安全管理是一个循环工作,出现问题必须及时整改,整改后一定要进行再检查。安全工作时间长了容易麻痹大意,作为项目经理一定要经常提醒,加强安全意识培养,形成人人都是安全员意识。^[4]

风险管理:风险不仅仅是安全风险,还有政策风险、市场风险、环境与社会风险、组织管理风险、法律风险、不可抗力风险等。项目部需要有针对性的开展风险识别、风险估计、风险评价与风险对策研究,主要采取风险回避、风险减轻、风险转移等降低和避免措施,如不施工、购买保险、劳务分包等。科学有效的防范措施通过合理的资金投入能够避免大的风险出现,本身就是效益和经营思想的体现。

3.6 结算管理

根据结算对象划分主要有:对建设单位结算、对协作单位结算、对设备租赁商结算、对材料供应商结算等。中间过程的结算一般按月进行,以工程结算进行分析,项目部中的工程部门应要求协作单位每月在某个时间段上报工程量进行签证,审核协作单位工程量时需查看其是否漏报、多报并将自营工程量汇总,及时报监理单位审核。合同经营部门根据监理单位审核的工程量,首先开展对建设单位结算报表的编制并及时上报,同时财务部门根据结算情况办理交税工作,及时从建设单位获取工程款。项目部根据工程款的到帐情况,再开展协作单位的结算工作,严禁不合格项目结算,严禁超建设单位结算,严禁全额支付工程款。农民工工资根据国家和地方政府规定由项目部纪委、财务、工程等部门联合监督发放,保障其权益,避免出现群体性上访事件。

建设实施阶段的管理还包括物资设备管理、组织管理、信息管理、办公经费管理、财务税收管理等,在此不一一赘述。

4 工程项目收尾阶段

工程项目收尾阶段为实体工程基本完工,主要开展以下工作:主体附属工程施工、项目验收、工程实体移交、投产准备、竣工结算、资料移交、项目后评价、质量保修、项目审计、项目部解散等。项目收尾工作时间较长且事情较杂,而人员又偏少,任务较重,对于项目经理而言,很多项目的收尾工作都是一件比较困难的事。

4.1 收尾阶段的工程管理

后期实体工程收尾任务不重,人员思想松懈,容易发生安全事故,项目部一定要提高意识,加强对收尾工程的管理,尽快完成实体工程,解散协作单位。收尾项目工程量小,结算费用少,但其管理成本高,因此,撤场越早,成本就会越低。^[5]

4.2 工程验收和移交

根据合同工期和实体完工、按照计划开展分部工程、单位工程、单项工程的验收工作,注意过程质量验收资料、试验资料、测量资料的完整性和规范性,避免返工。对于工程量小而又耗时间长的项目可与建设单位协商进行甩项验收。对建设单位已占用和单位工程已验收通过的项目及时签证保修单,开始进入保修阶段,以减少维护成本。

4.3 竣工结算和审计

项目部要认真整理对建设单位的中间结算资料,结合施工图纸、监理来文、设计变更、测量实测等资料进行工程量计算、复核等工作,编制竣工结

(上接第31页)

修成本起到了十分明显的作用。溪洛渡水电站右岸泄洪洞龙落尾底板施工工艺经过实际应用十分成熟,具有重要的推广意义和实用价值。

参考文献:

[1] 樊启祥,等.泄洪洞工程实践[M].北京:中国三峡出版社,2016.

[2] 荣耀久,覃壮恩,孙峰,周焱.溪洛渡水电站右岸泄洪洞混凝土施工技术[J].水利水电技术,2013,44(3):8-13.

[3] 覃壮恩,周焱,邓良超.深化技术研究,创造泄洪洞施工新技术[J].中国三峡,2013,20(4):58-62.

算资料,做到依据充分、不漏项、不少量。根据全国人大法工委意见:审计结果不能作为项目竣工结算的依据。对于建设单位,应聘请第三方审计,出现审减时,尽量与审计人员和建设单位进行沟通,确保项目利益不受损失。项目部一定要对过程中的来往文函、结算资料等妥善保管,从而为后期谈判、变更索赔、诉讼做好基础性工作。

5 结语

世界上没有完全相同的两个项目,每个项目都是唯一的、一次性的,每个项目都有其独特性。做好一个项目可以通过之前的项目经验和教训进行总结,开展和预估在建项目的管理和实施。笔者通过自身经历和肤浅的理论知识对其进行了探讨和分析,站在项目经理的角度,以经营思想为主线,通过时间脉络对主要工作项目进行了分析,所取得的成果可为类似工程项目施工管理起到一定的借鉴作用。

参考文献:

[1] 虞家豪,罗刚.水运工程项目全过程精细化成本控制策略[J].珠江水运,2019,27(23):33-34.

[2] 陈升荣.工程项目全过程成本控制与管理研究[J].工程建设与设计,2019,67(22):250-251.

[3] 罗寅.电力企业工程项目全过程管理初探[J].中国战略新兴产业,2018,6(20):208.

[4] 催显峰.工程项目全过程精细化成本控制探究[J].中国国际财经,2018,11(5):212.

[5] 王忠良.水利工程项目管理的重点与难点研究[J].工程技术研究,2019,48(15):140-141.

作者简介:

郭俊波(1985-),男,四川自贡人,部长,工程师,硕士,从事水利水电工程施工技术与管理工作的。

(责任编辑:李燕辉)

[4] 邓良超,孙峰,覃壮恩.溪洛渡水电站右岸泄洪洞混凝土施工[J].水利水电施工,2013,20(5):24-27.

[5] 覃壮恩,邓良超,陈俊松,等.悬臂隐轨拖摸台车[P].中国,ZL.2012,20225983.5,2012-5-18.

[6] 聂庆华,陈庄明,许传稳.溪洛渡水电站泄洪洞工程技术创新与创新管理[J].四川水力发电,2014,33(2):100-104.

作者简介:

黄伟洪(1987-),男,四川邻水人,工程师,学士,从事工程建设安全管理工作。

(责任编辑:李燕辉)