

工程项目管理的关键环节与内容

文/翟春安

推行工程项目管理是改革我国工程建设项目组织实施方式、保证工程质量、提高投资效益、规范建设市场和全面提高工程建设管理水平的重要途径。随着建设部建市[2003]30号文《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》和国务院国发[2004]20号文《关于投资体制改革的决定》以来,我省认真贯彻落实建设部的决策布置,不断创新工程建设管理机制,积极实践工程项目管理,并率先于2005年11月15日出台了《关于开展项目管理试点工程的通知》(苏建函工[2005]645号文)及2006年4月18日苏建工[2006]190号《关于公布江苏省第一批项目管理试点企业和政府投资工程集中代建机构名单的通知》,2010年10月28日,还在张家港召开了全省政府投资工程项目管理和政府项目代建工作经验交流会,引起了社会各界的强烈关注。近年来,全省各地全面推行工程项目管理和代建制工作,但形式各异,有的单位虽然也承接了项目,但真正开展起来仍无知套路,难以有效把控,给业主方和社会形成了不良影响。为更好地了解工程项目管理操作执行的一般规律,明晰项目执行过程的工作程序,提高项目执行的简易性和常识认知,本文就项目管理实施与执行过程作一归纳,希望给正在开展工程项目管理者以启示。

一、工程的项目管理,必须先解决好三大问题

一是解决好业主关注。无论何种形式的项目组织方式,业主越来越关注项目的效果:即工期、投资 and 安全性。因此,在项目启动初期全面充分的业主沟通中如何统一工期目标、投资目标及预估可能的偏差和实施中各类风险是十分重要的,一旦双方沟通的切入点越切中业主关注,则项目目标实现可能性越大,管理路径则越近,从而保证项目实施就越顺利。

二是如何做到使项目管理的理念落地。大家常常会讲:“用项目管理的理念来做工程”。那什么是项目管理的理念呢?又如何使这些理念更好地落实执行呢?我们不妨用“理念引领发展”这句话来概括“理念”的重要性。要完成好一个工程的项目管理工作,如果我们没有真正站在业主的位置上设身处地的来组织和完成目标,那业主又如何能放心和满意?因此项目管理理念的第一概念就是把自己定位在业主责任上;同样,我们如果没有足够的专业技术和敬业精神,不能运用全面科学的计划来助推是很难做好一个项目的,因此,项目管理的理念之二应该是科学与计划的全局思维;从工程项目管理的全面定义(即:在建设项目的生命周期内,用系统工程的理论、观点和方法,进行有效的规划、决策、组织、协调、控制等系统性的科学管理行为,从而统筹项目既定的质量要求、动用时间、投资总额、资源限制和环境条件,圆满地实现建设目标。)来看,项目管理的第三项重要理念是系统性、统筹性和集约化管理理念。只有我们全面认识项目生命周期,充分照顾项目前后,全面系统思考其内在联系,方能全面、准确把握项目实施主线,最大限度减少项目目标实现的风险。

三是如何与业主一起随项目实施而一起“长大”。即,如何与业主构成双方利益的最大共同体并在其全力支持和理解下推动项目实施也是项目能否顺利完成的重要保证。

二、全面充分的项目沟通是工程项目实施与执行的前提

项目公司在承接到项目后到项目实施前,应充分与业主展开沟通,充分细致地了解项目情况,包括:项目规模、项目特点、周边环境、业主要求、专业特点、合同要素、管理目标、风险识别、产品定位、招标采购方案等等,在充分的沟通协商基础上,围绕项目合同及双方责任界定订好一份合同。只有充分的沟通,才能更充分的了解业主,了解项目,为项目管理方案策划提供全面信息,做到对症下药,并为业主所接受,从而缩短了项目管理策划的途径,同时也为下一步全面开展工作打下坚实的基础。

三、科学组建完善而强有力的项目班子是项目实施的基础

项目部班子建设包括:项目经理的选用,项目班子组织结构的形式确定。要在充分识别项目管理范围和该项目特点的基础上慎重组建。一般来说项目管理范围包括:计划合约管理(资金计划、招标计划、采购计划、合同管理、造价管理、索赔与反索赔管理和项目风险管理等)、工程前后期管理(前期服务、公共

资源管理、后九通管理和外部协调)、工程管理(技术管理、总进度及分支进度计划管理和现场管理)。而现场管理还包括对监理、总包方、供应商管理及现场安全文明管理,技术管理还包括对口规划设计院的图纸管理和对新材料新工艺的管理等。总之,项目管理机构组建是非常重要的步骤,要体现能力、效力和战斗力。机构设置力求扁平、管理直接、注重现场、突出技术与管理的协调。另外在项目经理人选安排上更不能随意,要做到知人善任:因为一个强有力的项目经理是全面完成项目管理的核心。项目经理应具有复合型人才的特质,善于组织协调,善于总结分析、了解项目全过程全部建设程序和内容,既有相当的理论知识,又有充分全面的现场经验,敢于吃苦、敢于负责,才能适应高强度协调工作和充分的外部协调。

四、全面策划、周密做好一份项目管理计划是实施项目管理的关键

做好项目管理总进度预测计划、总资金计划和总计划说明书可以让业主和项目管理人員宏观掌握项目目标和总任务要求,可以让业主与项目管理方较快地融合一起,围绕共同的总体目标执行。总进度预测计划包括项目建设程序和过程资源消耗,预测正常情况下项目完成主要节点的预计时间、工作内容和具体责任人,这是项目推进中不断调整计划的参照目标,应做到节点粗内容详;总资金计划是在充分识别项目概算的基础上,分节点提出项目直接投资的分配计划,有利于提供业主做好融资准备,同时也是过程造价控制的宏观参照目标。全面深刻完成总计划说明书有利于分析项目风险,预控不测,有利于提醒月度计划目标制订中可能产生的问题并予以重视。通过总计划与业主的沟通,还可以为后继项目分计划编制提供导航。其次,根据与业主协商批准的总计划书进行细化各专业计划编制,包括:近阶段工程推进计划、工程招标采购计划、现场工作准备计划、质量目标管理计划、进度目标管理计划、招标审计方案、安全文明管理方案等。再次是项目月、旬、周控制计划的编制。月、旬、周控制计划编制力求实际、反映问题、宁细不粗,特别是受干扰后的计划调整都要如实反映,力争当月干扰因素在最迟项目调整解决。

解决好计划系统工作,从整体上落实和细化了管理目标,同时根据人员分工也落实了相关人员职责,为全面开展项目实施管控完成了战略部署。

五、紧紧围绕功能、投资、进度三大目标全面实施项目过程管控

一是围绕功能目标,十分重视设计图纸管控,这是技术管理的重中之重。图纸包括规划图、人防图、土建图、专业安装图、设备图、市政管线图、绿艺环境图和智能化专业图等,在满足功能前提下还要满足环境、规划及政策的要求,把各类图件分类管理、认真审核、重点标注,随时与规划、设计和专业设计部门做好沟通,以满足现场为重,以免功能变更引起现场干扰,这是项目管理之大忌!

二是围绕进度控制目标这根项目管理的纵轴,在充分完善总进度控制计划的前提下,细化阶段工作计划和专业工作计划,做到不断调整、更加符合,控制宏观、微调及时。这其中最要防止招标采购计划和资金供应计划对项目执行的干扰,在现实管理中我们不能回避,但应提前预控、综合思考、综合协调、综合推进。

三是围绕投资控制目标,认真做好分阶段投资需求计划编制,关注现场变更、签证和支付,以跟踪审计为主要手段,做好投资变更分析,适时调整投资控制计划,随时与业主做好沟通,细化分类招标方式,对可能引起造价变化的重要因素要严格控制,力促投资控制在总计划目标之内。

四是围绕现场管理,抓好安全管控和其他风险控制。项目开工前要对可能引起的项目不安全因素进行排查、制订风险控制清单,对工程实体本身的重大危险源进行专项方案把控,对季节和周边环境引起的风险要通过巡查随时化解。要建立有效的安全、风险管理制度,紧紧围绕现场人的行为做文章,全面推进现场安全文明双创工作,创优施工环境,确保项目安全。

六、重视前后期服务和外部协调,确保嵌入合理、成果完整

要做好项目实施过程各专项工程嵌入恰当,不对项目整体推进产生干扰,定期召开前期、后期、专业配套施工和项目各部门负责人例会和专题协调会非常重要,会议要有针对性、专题性、责任性,做到目标明确、措施得力、责任到人、管控到位。并习惯做到下次会议对上次会议内容落实情况进行检查,确保事情全部落实。

七、做好项目实施过程绩效评估

以江苏安厦工程项目管理有限公司一个项目为例。该项目合同约定：“PM 可以从节约费用中拿到总额 10-20%左右的奖励”，这样就大大激发了项目管理人员管理优化工作，并在该项目上得到了充分体现，其直接效益如下：

一是工期提前。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，节约安置补偿费五百多万元，节约施工单位成本近一千万元。

二是节约造价。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。

三是管理效益。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%。

四是廉政建设。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，洁净了现场管理环境，充分实现了专业化管理。

五是人才培养。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。

八、做好项目验收交付及物业交接、保证项目顺利投用

一是应制订项目管理验收交付方案，并与物业开展共同验收和专项交接，明确与物业之间的工作分工和责任范围。二是完善资料除上交档案部门存档外，要配合物业做好物业资料保存，以便其使用和管理时用。三是协助物业做好业主投诉和物业保修服务，建立保修工作流程制度，从而完成项目的整体移交。

九、做好项目管理总结

项目管理总结包括：技术总结、经济绩效总结、管理总结与表彰。做好项目管理总结是保证项目管理技术可持续发展的重要内容，通过总结可以总结经验、改进流程、完善规章、提升能力。

当然，当前在项目实践中也还存在不少的矛盾和问题。这些问题有的是技术问题，有的是政策问题，有的是项目管理实践和推广中的必然问题，主要有：项目管理毕竟剥离了业主方直接指挥的部分权力，往往得不到充分的授权；由于项目管理的最终权力仍为业主，造成项目发包分包多且多头管理，难以形成集约式管理，使项目管理效能下降；各级政府对项目管理的综合效益认识不足，推动不够；项目管理由于没有明确的收费标准，造成费用很低，责任过大，对刚刚推广这项工作后患较多；适合项目管理的应用软件不多，使管理水平还停留在较低的水平上，难以提高管理效率；项目管理还没有相应的规范要求，使项目管理深度无法保证。同时，项目管理还缺乏相应的法律地位的保障等，但只要坚持探索、不断研究，项目管理一定能进入佳境得以全面推广。

(作者单位：江苏安厦工程项目管理有限公司)