

浅谈工程勘测项目经理责任制与内部承包

徐克健

(江苏正一基础工程有限公司,江苏南京 210009)

摘要 站在承包商的角度,诠释了在实行工程勘测项目经理责任制与承包制的情况下,如何全方位的管理项目,提出了相对的应对之策。

关键词 建筑施工企业 项目经理责任制 承包制

中图分类号: P25

文献标识码: C

文章编号: 1672-4097(2011)05-0039-03

1 引言

实施或参与项目管理工作,且有明确的职责,权限和相互关系的人员及设施的集合称为项目管理组织。工程勘测项目管理组织,不仅是指施工单位,也包括建设单位,总承包企业,设计企业,监理企业,工程咨询企业和招标代理企业等等。其中,业主方的项目管理担负着工程勘测项目的策划,决策和实施监控,是项目的核心。由于管理组织的不同,管理范围,过程和阶段的不同,地位,实施任务和责任也很不相同,但都是致力于实现工程勘测项目的质量总目标。本文主要探讨建设工程勘测的项目管理。

2 工程勘测项目管理的概念

工程项目是指为完成依法立项的新建,扩建,改建等各类工程而进行的,有起止日期,达到规定要求的一组相互关联受控活动组成的特定过程,包括策划,勘察,设计,采购,施工,试运行,竣工验收和考核评价等,简称为项目。

工程勘测项目管理是指运用系统的理论和方法,对工程勘测项目进行的计划,组织,指挥,协调和控制等专业化活动。

项目理由法定代表人任命,并根据法定代表人授权的范围,期限和内容,履行管理职责,并对项目实行全过程,全面管理,对工程勘测项目负有全面管理的责任。项目经理应具备需要的专业技术,管理,经济,法律和法规知识,善于进行组织协调与沟通。项目经理应具有良好的职业道德和团结协作精神,应遵纪守法,爱岗敬业,诚信尽责。可以说好的项目经理是项目管理成功的最关键要素。

项目经理部是组织设置的项目管理机构,承担项目实施的管理任务和目标实现的全面责任。项目经理部由项目经理领导,接受组织职能部门的指

导,监督,检查,服务和考核,并负责对项目资源进行合理使用和动态管理。

建筑企业通常的做法是,减少机关后勤等多余人员,精兵强将被派往项目一线,企业内部政策向项目一线倾斜,最大限度调动项目部的积极性。

3 工程勘测项目管理的主要内容——三控制三管理一协调

施工方作为工程勘测项目建设的重要参与者,必须树立服务理念,为业主方提供项目建设服务,为项目的整体利益服务,为所在施工企业获取一定的经济利益。施工方项目管理的主要内容是按照施工合同的要求,做好三项控制——质量,进度,成本目标控制,三项管理——安全管理,合同管理,信息管理,在授权范围内协调与项目有关各方的关系。

3.1 项目质量,进度和成本控制

施工方必须按照工程合同规定工期目标和质量目标完成任务,施工单位作为建设工程产品的生产者和经营者,通过全过程,全面的施工质量和进度自控,达到质量工期要求。为了获得一定的经济利益,施工方还必须控制好工程施工成本。

3.2 项目职业健康安全和环境管理

建设工程施工行业属于高危行业,安全生产关系到人身的健康与生命安全,安全管理是项目管理中最重要的任务,必须坚持“安全第一,预防为主”的方针。而为了员工健康,社会文明,必须在施工过程中注意保护环境,减少施工队周围环境的影响。

项目合同管理包括合同订立,履行,变更,索赔,解除,终止,争议解决及控制,综合评价等内容。合同管理应设立专职人员,才能保证合同管理的正常开展。项目经理应与合同管理人共同参加合同的谈判,合同的交底的和合同的评价等工作。

项目收尾阶段是项目管理全过程的最后阶段,包括竣工收尾,验收,结算,决算,回访保修,管理考

核评价等方面的管理,项目结束后,及时对项目总体和各专业进行总结和考核评价,包括经营管理理念,项目管理策划,管理制度及方法,各项经济技术指标完成情况及考核评价,新工艺,新技术推广,社会效益及社会评价,主要经验及问题处理等,竣工验收结算和考核评价报告要及时归档和保存。

4 工程勘测项目经理责任制——项目经理在项目管理中发挥核心和主导作用

项目经理责任制是以项目经理为主体,确保项目管理目标实现的责任制度。实施和深化项目经理责任制,建立和健全项目管理组织机制,发挥项目经理在项目管理中的核心和主导作用,用制度明确项目经理应担当的责任,权限和利益,让项目经理在项目管理中发挥核心和主导作用。项目经理责任制的核心是项目经理带领项目部完成项目管理目标责任书确定的目标。

在项目实施之前,由法定代表人与项目经理签订项目管理责任书,明确项目管理实施目标,企业与项目经理部之间的责任,权限和利益分配,考核奖惩办法等。规范项目管理行为,激励项目管理人员,调动积极性,总结项目的经验教训,提高工程项目的管理水平。

大中型项目的项目经理,应具备一定的素质:必须取得工程建设专业注册执业资格证书;具有相应的项目管理经验和业绩;具有专业技术,管理,经济,法律和法规知识;具有良好的职业道德和团队合作精神,遵纪守法,爱岗敬业,诚信尽职,身体健康。

《建设工程项目管理规范》要求,建设工程项目管理包括工程勘测项目,应全面实行项目经理责任制,不断改进和提高项目管理水平,促进建设工程项目管理科学化、规范化、制度化和国际化,实现可持续发展。

5 工程勘测项目内部承包责任制

上世纪八十年代,受农村家庭联产承包责任制的启发,承包责任制开始在企业实行。施工企业根据承包责任制开始企业实行。施工企业根据承包工程的不同情况,按照所有权与经营权适当分离的原则,企业内部实行多层次,多形式的内部承包经营责任制,把竞争机制引进企业内部,以合同形式明确企业与承包者的责,权,利关系,以调动基层施工单位的积极性,增强企业活力,提高企业经济效益。

省安公司项目承包责任制已经实行了多年,承

包合同书基本都能圆满完成。近年来,为了更好地适应市场,加强对工程项目的管理与考核,实现工程项目预期的安全,质量和经济效益目标,省安公司与各基层单位,驻外机构等签订承包责任书,对工程项目实行承包经营管理,用责任书的形式,明确各方的责、权、利,公司和承包人利益共享,风险共担。公司非常重视财务管理和纳税筹划,重视工程合同管理和风险控制。对签订责任书的单位同样进行严格管理。依据公司各项制度和管理规定,组织专人定期对基层单位进行考核。

承包经营并非以包代管,实行项目承包责任制,要有完善的配套管理制度。承包经营企业按责权利相结合的原则,建立和健全企业内部经济责任制,以“总部宏观控制,项目授权管理,专业施工保障,集团资源整合”为运行机制,搞好企业内部承包。项目内部承包责任制是发展比较成熟的企业普遍采用的经营模式。

6 工程勘测项目管理的风险与控制

建设工程项目管理风险是指可能出现的影响项目目标实现的不确定因素。施工方应建立风险管控体系,明确各层管理人员的管理责任,减少不确定因素对项目的影

响。风险管理过程包括项目实施全过程的项目风险识别,项目风险评估,项目风险响应和项目风险控制。在项目进展过程中,搜集和分析风险相关的各种信息,预测可能发生的风险,对风险因素进行监控并建立预警系统。

在各项风险中,项目经理本身的风险属于组织风险。实行项目经理承包责任制,充分发挥项目经理的主观能动性,对搞活建筑企业的生产经营,提高建设工程项目管理水平,提高建筑企业的经济效益,起到了积极的作用。但是,由于该制度比较依赖项目经理的个人能力,项目经理水平,代表了企业水平,就会使企业面临经营风险和法律风险。

为了控制风险,必须加强对项目经理的考核和管理,建立完善的考核制度,建立规范的项目经理信用评价机制,防范由项目经理带来的风险:为了控制风险首先,项目经理要讲诚信,遵纪守法。项目经理在施工行业里长期从事施工业务,具有相对固定的熟练操作团队,取得良好的信誉,没有投机取巧偷工减料等不良记录;项目经理多年来的业绩显著,经验丰富,具有很强的项目管理能力,为同行所认可,有管理和投标工程的能力;公司总部做好对项目部的管理和服

料;为项目不提供周到方便的后勤保障服务;严格合同管理,做好工程索赔,工程施工合同措辞严谨,合同中对项目经理的工作权限约定明确具体,范围清楚,责任明确。合同由法律人士把关,降低法律风险;统一财务账户,委派财务管理人员。项目部不设专门账户,资金往来由公司统一管理,并审核监督支出。对工程款材料设备款使用细化到用途,防止资金挪用,规避资金风险;企业总部定期组织安全生产检查,消除安全隐患。企业定期检查工程质量及工程进度;要预留一定的项目风险基金,掌握追偿主动权。同时,项目经理和经理部管理人员需向公司交一定数量的风险抵押金作为风险基金,公司可掌握内部追偿的主动权,使用项目管理有关人员与企业风险共担;对项目经理实行“择业禁止”。对项目经理的择业禁止规定写进劳动合同,项目经理离职三年之内,不得从事同一行业的工作。避免行贿与受贿,对关键岗位上的人员实行轮岗制。

7 结束语

建筑业是我国国民经济支柱产业,面对经济全球化,市场国际化,竞争白热化的大环境,建筑施工企业普遍存在人才资源不足,融资渠道狭窄,盈利水平不高等问题,还经受着建筑市场过度竞争,压价,垫资,工程款拖欠等严峻考验。建筑业风险控制能力薄弱,资源整合难以实现,只有努力提高自身参与市场竞争的优势和能力,才能健康运行,实现可持续发展。

近几十年来,设计信息化和投标信息化,大大

提高了建筑行业的工作效率和管理水平。实现掌控系统信息化,必将提升企业管理掌控水平。通过建立企业总部强大的技术支持系统和数据库,项目部的采购价格信息,供应商信息,产品设备信息,成本控制信息,技术资料等等数据录入,总部与项目部信息共享,项目部能快速得到总部响应支持,得到快速合理反馈。

总部对项目部运营提供强有力的支撑系统,提升总部多项目掌控能力,实现集约化经营,让每个项目的实施,都体现企业最高水平和能力,而不仅仅是项目经理的水平。

在当今国际建筑市场上,EPC等工程总承包模式、BO-T、BT等经营模式已成为主流,以资产经营带动生产经营,提高企业核心竞争力,建筑企业成长为知识密集型、技术密集型的不管理型企业,同时也将对建设工程项目管理提出新的要求。

参考文献

- 1 葛乃康. 信息工程建设监理[M]. 北京:电子工业出版社,2002.
- 2 杜敬明. 信息工程监理[M]. 北京:中国标准出版社,2003.
- 3 毛鹤琴. 建设项目质量控制[M]. 北京:地震出版社,1993.
- 4 曲修山. 建设工程合同管理[M]. 北京:地震出版社,1993.
- 5 宋振晖. 信息工程监理知识体系[M]. 北京:电子工业出版社,2004.

Discussed the Engineering Survey Project Manager Responsibility System and the Internal Contracting

XU Ke-jian

(Jiangsu Zhengyi Basic Engineering Co., Ltd., Nanjing Jiangsu 210009, China)

Abstract The project management organization is a set including personnel and facility. It has a clear responsibilities and jurisdiction to implement or participate for project management. The connotation of it is not only contents construction organization; it also contents developing organization, general contractor, design firms supervision enterprise, engineering consulting firms and bidding agency business. The owner's project management, inside it, has the core status, which bears the planning, decision and implementation of monitors in engineering survey project. Though there are many difference in management, range, process, stage, and status organization, implementation tasks and responsibility, they are all committed in achieve the overall goal of the engineering investigation project's quality. In this paper, it discussed construction project management survey.

Key words engineering survey project; construction companies; contract system