

# 以施工项目为核心的管理机制创新之我见

武相林

(中国中煤能源集团公司 企业管理总部,北京 100120)

**[摘要]**文章就施工项目管理难度大,基础管理工作差,施工队(班组)承包考核不到位,盈利水平低的现状,提出依靠信息化技术,实行施工项目ABC管理法的创新管理体制,开展以施工项目管理为核心的管理体制变革,实现战略中心上移,经营管理中心下移,缩短管理链条,实行扁平化管理,逐步提高施工项目管理水平和整体素质,增强项目的盈利水平。

**[关键词]**施工企业;项目管理;机制创新

**[中图分类号]**C931.2 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1673-9477(2011)03-0048-03

中煤建设集团主要是从煤矿基本建设,矿建企业施工产值占中煤建设集团总产值的45%,同时,矿建施工项目因在地下作业,地质条件复杂,不确定因素多,项目管理难度大,经营风险大,项目盈亏难于掌握,因此,本文侧重对矿建施工项目管理为例进行管理机制创新的探讨。

## 一、矿建企业施工项目管理的现状

### (一)项目管理级次及方式

目前,矿建企业施工项目管理级次为公司—工程处—项目部三级,公司一般通过调度,掌握施工项目的进度、安全、影响工程进度和安全的重要事项,并进行督导解决;工程处在履行同样的职能外,还负责项目的前期现场考察、施工合同的签订、施工组织设计、项目部领导班子、队伍、装备等资源的配置。而施工项目的生产劳动组织、用工管理、进度管理、质量管理、安全管理、合同履行管理、工程月度(年度)结算和竣工结算管理、内部区队(班组)承包管理、材料物资管理等日常经营管理重心主要落在项目部身上,工程处根据每个项目实际情况与项目部签订内部承包协议,实行项目经理负责制。

### (二)施工项目特点

矿建施工项目除存在施工点偏远、分散,条件艰苦、环境恶劣,地质条件复杂、安全风险大等特点。

#### 1. 施工项目多、施工产值相对低

以下为中煤建设集团所属矿建企业2010年各矿建工程处施工项目、产值收入情况表

		表1					单位:万元	
单位名称	项目数 (个)	施工 产值	井巷 进尺	营业 收入	利润 总额	项目平 均产值	项目平 均利润	
合计	145	572277	190380	549358	4685	3947	32	
1处	15	100557	44433	101194	4625	6704	308	
2处	17	80094	24290	80000	3700	4711	218	
3处	10	90164	9466	90164	5042	9016	504	
4处	17	40807	20406	40000	800	2400	47	
10处	35	74666	40077	55000	-5582	2133	-159	
49处	28	97594	25352	97000	-5900	3486	-211	
31处	23	88396	26357	86000	2000	3843	87	

从上表各单位2010年施工项目数量、完成产值看,存在施工项目多、施工产值相对较低的特点,上亿元、成规模项目少,造成项目管理弱化、管理粗放、安全风险相对增大。

#### 2. 分包、转包项目相对多、盈利水平低

因各工程处为扩大施工规模,对自己中标工程、部分工程转包、分包给其他有资质的施工单位进行施工,收取一定比例的管理费用,但大多辅助系统由本单位负责。由于转包(分包)队伍素质较本单位自身队伍相对较差,施工进度、施工质量同本单位相比有一定差距,辅助费用相对超支,导致本单位实际盈利水平下降,同时安全风险相对增大。从2010年两户矿建企业转包(分包)工程结算情况看,项目盈利水平都比预计的要小的多,约有一半项目出现不同程度的亏损。

#### 3. 农民工数量多、队伍稳定性差

由于煤矿基本建设行业属劳动密集型行业,矿建施工项目具有施工条件艰苦、生产技术含量相对较低的显著特点,因此,从事井下直接劳动者90%为农民工,农民工数量大。同时,这些农民工大多学历较低,多为初次进入矿建施工行业,只是经过岗前短期的培训就下井作业,劳动熟练程度差、安全意识差。另外,农民工(特别是条件不好的项目)流动频繁,导致生产进度慢、队伍稳定性差、安全隐患大,严重影响项目的正常组织生产和经济效益。

#### 4. 施工单位始终处于弱势地位,合同综合拨付率低

由于民营、私营施工队伍的进入,导致煤炭基本建设行业竞争更加激烈,业主出于卖方市场,优势地位明显,施工项目投标报价受到严重制约,合同中部分条款相对苛刻,许多项目难以合理的价格中标。另外,企业中标时可能会出于企业市场战略的考虑,中标价低于目标成本预测。同时,在施工过程中隐蔽工程签证、价差签证、工程竣工结算难度大,合同综合拨付率低,工程款回收困难,2010年两户矿建企业的在建矿建项目的工程款综合回收率仅为65%,应收账款数额较大,现金流不畅。

#### 5. 项目内部承包核算方式多样、可比性差

由于矿建项目的个体差异较大,每个项目的地质条件复杂程度、施工难度、合同条款、工程项目性质、工程范围也不尽相同,因此,工程处与项目部签订的内部承包协议也不尽相同,项目之间效益好坏的可比性差。另外,因大多工程处平时按项目产值和工资含量核定当月项目工资水平,导致项目之间工资水平差距较大,工资水平低的项目人员向工资水平高的项目流动大,给一些项目规模较小、施工条件艰苦、盈利水平差的项目施工现场管理带来更大的困难。

[收稿日期]2011-06-03

[作者简介]武相林(1968-),男,河北永年人,经济师,研究方向:企业管理。

## 二、施工项目管理中存在的主要问题

由于矿建施工项目存在的上述特点,反映出矿建项目管理中普遍存在以下主要问题:

### (一)施工项目管理规划工作薄弱

施工项目管理规划是对施工项目全过程中的各种职能工作、各种管理过程以及各种管理要素进行完整的、全面的、总体的计划。根据施工项目管理的需要,在施工组织设计的基础上增加相关内容,形成项目管理的指导性文件。施工项目管理规划分为施工项目管理大纲和施工项目管理实施规划。前者作为投标依据,满足招标文件要求及签订合同要求的文件,后者作为指导施工项目实施阶段管理的文件。而在目前各单位的施工项目管理中缺少施工项目管理规划环节,施工项目只是根据施工合同、施工组织设计、内部承包协议,以及公司、工程处相关内部管理文件进行项目管理。同时,在合同签订、评审、移交、执行过程中,各环节间比较粗放,形式重于实质,给下一个环节的执行带来一定的困难,出现项目管理每个环节相对孤立,缺乏整体性、全局性,存在随意性、盲目性。

### (二)施工项目经济运行分析质量深度不够

由于施工项目月度工程进度上报,月度结算都为预结算,业主为控制投资规模,防止冒报、超报,压报进度、产值情况严重,导致施工项目工程月度工程结算产值收入与实际成本出现偏差,配比性差。另外,个别项目经理为了短期利益,也有人为调节当期成本费用、经营成果现象,月度、季度等中期经济运行分析质量深度不够,不利于改善提高项目管理水平,往往会掩盖项目管理中存在的问题和矛盾,许多施工项目出现在项目完工、做完决算之后才得知项目盈亏的情况,一旦项目亏损已无法补救。

### (三)区队(班组)承包考核执行力不够,作用不明显

区队(班组)承包考核办法一般只考虑正常生产施工阶段因素较多,考虑非正常施工阶段因素较少。而矿建工程一般属于地下作业,施工条件复杂,非正常因素较多,影响较大,因此遇到非正常施工期,为维护队伍的稳定,区队(班组)承包考核执行力度不够,预借工资、人为调节工资现象时有发生,势必会影响整个项目的管理水平和经济效益,导致区队(班组)内部承包考核作用不明显,起不到提高职工劳动积极性,提高劳动生产率的目的。

### (四)施工项目资源配置随意性强

由于施工项目管理规划工作薄弱,施工项目资源配置标准化程度低,因此,项目中标后各单位对施工项目在人、财、物资(装备)资源配置上标准化程度不够,随意性强,或导致部分项目资源浪费,影响成本效益;或导致部分项目资源不足,影响正常生产。

### (五)施工项目合同前期和后期管理重视度不够

合同管理是事故项目的核心,是综合性的、全面的、精细的管理工作。成功的合同管理,就是在工程结束时双方都感到满意,最终业主按计划获得一个合格的工程,实现投资目的;承包商获得合理的价格和利润,而且赢得了信誉,建立了双方友好的合作关系。

但在实际合同管理过程中,施工单位往往注重合同实施阶段的管理,而弱化合同签订前期和合同执行后评价管理。由于业主在施工合同中要求承包商承担更多的风险,要求工期短、质量高、成本低,有些要求甚至会超过承包商所能承受的能力。此外,施工项目任务繁多、参加工程的队伍和人员多、资源投入量

大、投入品种多、受外界影响大,实施时间长,这些特殊性都给施工项目及其管理带来极大的挑战和风险,因此,合同招投标阶段前期管理和合同索赔等后期管理尤为重要。

### (六)施工项目风险管理意识较弱

施工项目风险是指施工项目实施过程中对项目目标产生影响的各种不确定因素。施工项目风险管理的目的是减小风险对项目实施过程的影响,保证项目目标的实现。施工项目风险管理主要包括风险识别、风险评估、风险响应和风险控制等工作过程。施工项目管理人员应对工程项目实施的全过程进行风险管理,在工程实施中加强风险控制。

风险管理与一般项目管理紧密联系,不可分离,是一种高层次的综合性管理工作,涉及企业管理和项目管理的各个阶段各个方面;涉及项目管理的各个子系统。因此应通过施工项目管理的合同管理、成本管理、进度管理、质量管理、安全管理、现场管理等日常管理促进风险管理,融风险管理于正常的项目管理过程之中,提高风险管理水平,降低风险管理的成本。

但在目前各施工单位在施工项目实际管理过程中,由于种种原因,施工项目管理侧重于施工生产劳动组织、安全防范、生产技术、工程质量、工程结算等方面,而对投标与签订合同阶段、施工准备阶段、施工阶段、竣工验收及维修保证阶段等全过程风险防范意识薄弱,没有建立风险识别和风险预警系统,导致许多项目,尤其大型项目存在巨大风险,同时也会带来先天性经营亏损项目出现。

## 三、建立新的施工项目管理机制

针对矿建企业目前施工项目管理中存在的上述问题,为实现对施工项目的全过程管理,提高施工项目管理整体水平,因此必须建立以施工项目管理为核心的管理体制创新,杜绝依靠盲目增加项目数量、以牺牲弱化管理水平、降低经济效益为代价扩大企业规模的短期行为。

矿建施工企业施工项目多、管理半径大等特殊情况,为加强施工项目全过程管理,提高企业施工项目整体管理水平,必须依靠信息化技术,通过标准化、模块化建设,实行施工项目ABC管理法的管理体制。

### (一)ABC施工项目管理法原理及主要内容

ABC施工项目管理法是根据施工项目的承包方式、项目规模、工程价款结算方式、内部承包方式、成本管理、生产管理、资金管理、信息化建设、标准化建设、模块化建设等多方面因素,考虑既能集中精力抓住重点问题进行管理、又能兼顾一般问题,从而做到用最少的人力、物力、财力实现最好的经济效益的目的,把施工项目分为A类(管理重点)、B类(次重点)、C类(一般)三类,针对不同类别采用不同的管理方式的一种管理方法。

### (二)ABC施工项目管理法主要实施步骤

1. 收集数据信息,列出相关元素统计表为实现施工项目的全过程管理,首先要跟踪项目收集项目有关信息,主要包括业主信息、投标报价、合同价款、承包方式、结算方式、工程范围、价差调整、施工组织设计、施工项目实施规划等相关元素,并列出项目相关元素统计表。

### 2. 统计汇总和整理,并进行分类列表

根据各相关元素统计表,按类别进行统计汇总,然后结合对分类影响较大的各因素进行系统分析,并整

理。结合公司、工程处自身管理资源状况和能力、施工项目总数、施工项目管理重点对个施工项目进行 ABC 分类,并列出分类表。

3. 根据类别,确定不同的管理方式,并组织实施

公司、工程处根据施工项目的类别,采取不同的管理方式。

A 类项目包括:工程总承包项目、施工产值规模在 1 亿元以上项目、采用大包承包方式的项目、国家重点项目、集团公司内部项目。A 类项目的产值收入比重占企业总产值收入比重 60% 以上、项目个数占项目总个数的 30% 左右。

采用管理方式:A 类项目作为公司管理的重点项目,公司利用自身资源优势,在公司范围内合理调度调配人、财、物等各类内部资源,保证项目的顺利实施。同时公司职能部室管理重心前移,督导配合工程处相关部门对 A 类项目跟踪管理。A 类项目必须实施综合项目管理信息系统、完全实施标准化配置、和模块化建设。并完善施工项目实施规划工作和风险管理工作,保证施工项目的全过程管理,实现 A 类施工项目管理信息公司内部共享,不断促进 A 类施工项目的管理水平。

B 类项目包括:采用大包承包方式项目、施工产值规模在 3000—10000 万元的项目、业主为国家或地方政府、央企立项投资项目。B 类项目的产值收入比重占企业总产值收入比重 30% 以上,项目个数占施工项目总个数的 60% 左右。

采用管理方式:B 类项目作为工程处管理的重点,由工程处自己内部合理调度调配人、财、物等各类内部资源,保证项目的顺利实施。同时工程处职能部室管理重心前移,督导配合各施工项目相关业务负责人对 B 类项目跟踪管理。B 类项目必须实施综合项目管理信息系统、完全实施标准化配置、和模块化建设。也要完善施工项目实施规划工作和风险管理工作,保证施工项目的全过程管理,实现 B 类施工项目管理信息工程处内部共享,不断促进 B 类施工项目的管理水平。

C 类项目包括:采用大包承包方式项目、或采用清

包承包方式项目、施工产值规模在 3000 万元以下的项目、业主为地方政府或民营企业立项投资项目。C 类项目的产值收入比重占企业总产值收入比重 10% 左右,项目个数占施工项目总个数的 10% 左右。

采用管理方式:C 类项目不作为公司、工程处管理的重点,C 类项目以施工项目自身现场管理为重点,但工程处要完善与施工项目的内部承包责任制,实行项目经理对施工项目的终身负责制,在保证生产、安全、质量同时,紧紧抓住施工产值、利润、应收账款指标,确保施工项目竣工时不亏损、无坏账。C 类项目同时也要实行标准化管理,完善施工项目内部资源配置、劳动组织和内部承包考核,保证施工项目的正常运转。

(三)ABC 施工项目管理法实施的前提条件

为保证 ABC 施工项目管理法的顺利实施,达到利用最少的资源实现最大经济效益的目的。在实施 ABC 施工项目管理法之前,必须首先完善标准化建设、模块化和信息化建设,完善企业内部定额,实现公司内部资源共享、信息畅通,不断优化施工项目管理水平,才能保证 ABC 施工项目管理法的顺利实施。

#### 四、结论

施工企业通过实施 ABC 施工项目管理法,可以利用有限的企业资源,实现企业规模的扩张;既能保证企业高精尖专业施工技术和品牌优势等核心竞争力的提高和促进企业快速发展,又能扩大企业市场占有率和带动企业整体管理水平的提升。

#### [参考文献]

- [1] 欧阳振安. 仓储管理[M]. 北京:对外经济贸易大学出版社, 2010.
- [2] 中华人民共和国建设部. 建设工程项目管理规范[Z]. 北京:中国建筑工业出版社, 2006.

[责任编辑:陶爱新]

## Study on the reform of management mechanism based on construction projects

WU Xiang - lin

(Enterprise Management Department, China National Coal Group Corp, Beijing 100120, China)

**Abstract:** This paper proposes an innovative management mechanism based on IT technology and ABC analysis technique in order to address the present conundrum such as difficult management for remote and scattered construction projects, low - efficient base management, improper construction team performance evaluation and low profitability. The new management system based on construction projects aims to establish a flat management structure which will move up the strategy decision, low down management gravitation and shorten the management chain. And as such the project management level and overall quality can be improved for better profits.

**Key words:** construction company; project management; mechanism