

如何加强项目工程管理

——来自赤水市电力公司的经验

■ 黄远洪

项目是在一定约束条件下(主要是限定时间、资源)具有明确目标的一次性任务。项目管理主要体现在任务管理、安全管理、进度管理、资源管理等方面,而在各项管理过程中,成本无不伸出无形之手,制约、影响、推动或阻滞各项管理活动,并与管理的结果产生直接关系,成本管理也因此显得尤为重要。

一、项目成本管理现存问题

几年来,赤水市电力公司一直在规

范项目管理全过程,施工产值逐年上升,但企业的利润和净产值利润率反而有所降低,究其原因项目的直接成本偏高。具体来说,项目成本管理主要存在以下问题。

1、成本管理定位不清晰,职责不明确。在赤水市电力公司的项目成本管理中,公司及项目成本管理体系不完善,公司本部和项目在成本管理中的责任不明确,项目认为只要把工程搞上去就行了,盈利与否不是项目的责任,造成项目成本管理的随意化。

2、成本管理意识不强,人员素质

不高,责任心不强。虽然近几年公司管理层的成本管理意识有所加强,但这种成本管理意识还没有形成企业文化,基层职工成本意识淡漠。而成本管理是全体职工都必须参与的工作,特别是项目成本管理,是对在一个工程项目过程中所产生的所有成本费用支出,系统地进行预测、计划、实施、核算、分析、考核等一系列的管理工作。另外,公司具有施工管理和组织经验的人大多成本管理能力不足,经营管理专业水平不高。公司缺少既具有经营管理专业水平和成本管理经验的

认识,建立企业统一领导,各单位主要负责人亲自抓,各部门协调配合、齐抓共管,一级抓一级,层层抓落实的领导体制和工作格局。要明确管理体系中的工作职责,明确分工,划清责任,并结合基层班组的实际,有针对性地制定措施,形成指标分解、责任落实、日常分析、实时考核、总结对比、持续改进的班组经济核算和班组管理体系。

(三)建立有效的激励和约束机制

在制定考核方案时要充分考虑各层面的职责权限,按照“奖惩体现公平、考核宽严适度、指标科学合理、措施行之有效”的原则,科学制定分级考核标准,企业对工厂、工厂对车间、车间对班组、班组对个人的考核要做到指标量化和执行的制度化,奖优罚劣。真正体现谁创效、谁受益,逐步形成个人保班组、班组保车间、车间保工厂、

工厂保公司的良好态势。

(四)切实加强班组基础工作

班组经济核算工作要与基础设施建设、基层建设和基本功训练紧密结合,做好班组经济核算的深入研究,配备和完善各种基础设施。在班组核算软件的开发上,要加强各指标关联因素的研究,抓住水、电、汽、燃料消耗、三剂消耗、综合商品率、损失率等关键环节,找出其内在联系,能用价值形式进行核算的指标,要全部用价值体现,直观地反映生产产品消耗和生产的经济效果。对于硬件设施的缺陷,要采取“逐步完善、重点解决”的方式解决,持续完善计量手段,确保计量仪表的准确性。要整合企业的相关信息资源,与装置受控结合起来,配备专门的服务器,选拔既懂核算更懂生产和工艺的专职人员做好统计与分析工作,建

成班组核算的集成系统,在数据的采集、形成和分析上体现信息化和专业人才的优势。

(五)强化班组员工合理化建议的征集

合理化建议是揭露企业安全生产、企业管理、技术和经营等工作的薄弱环节是完善生产经营活动的重要措施之一,也是员工参与企业民主管理的具体表现。开展班组经济核算,必须疏通合理化建议信息渠道,健全合理化建议的管理机构,征集合理化建议提案,组织合理化建议的实施,考核合理化建议的效果,真正挖掘出班组员工自主管理的潜力。■

(作者单位:中国石油抚顺石化公司

甘肃销售公司 长庆石化公司)

责任编辑 李斐然

又有施工实践经验的复合型人才,这在项目管理中增加了无形生产成本。

3、技术人员与经营管理配合不够。技术人员与经营管理的合理配合是成本控制的重点,但在公司实际工作中却存在严重脱节。公司技术人员除了制定施工方案、编写作业指导书、编制质量和安全技术措施外,施工所需的劳动力计划及各种材料的计划、各种辅材的消耗、工程量的统计、施工机械及机具的选择都是由技术人员承担的。也就是说,技术人员控制着项目成本管理中除项目间接费以外的人、机、料三大部分,而这三大块构成了项目成本管理的大头。

4、项目施工过程中对预算成本缺乏过程动态控制。公司目前也在推行预算成本管理,但效果却并不如人意,主要原因是预算成本的分解和现场施工管理的分工不一致,预算成本的测算资料形同虚设,只能作为公司及项目最终盈亏分析的对照资料。由于项目成本管理存在于项目施工管理的所有环节中,实际工作中成本控制难度较大,数据的采集、分析工作量大,项目上的人员配备相对薄弱,加之没有借助于管理信息系统来规范成本管理的工作流程、简化数据的采集和标准要求并借助于计算机数据库进行数据挖掘和数据分析,很难实现项目成本的动态监控。

5、对分包队伍管理不善。随着项目工程的扩大,公司引进了大量的劳务分包队伍,但在分包队伍的管理过程中过度追求“价”低,在项目施工过程中也没有加强对机具和小型工具、周转性材料、辅材、主材等的控制,许多领导对项目工程用资金等的签批非常随意。

6、材料管理控制不严。几年来,公司对材料的采购非常重视,也相应出台了效能监察、大宗材料招投标、货比三家等措施办法,但在现场项目的材料管理中对材料领用后的管理却不

够。公司领导签批材料出库后便无人监管了,多余的材料不能及时退库,部分多次可使用的工器具从仓库领出后作一次性使用,现场材料堆放和保管不善,失窃和浪费现象严重。

二、加强项目成本管理的措施

1、明确项目成本管理的定位,强化项目管理责任制。公司将项目的成本管理作为系统来看待,建立成本管理和控制体系,制定项目成本管理的各级责任制,明确在项目成本管理的体系中,公司做什么、项目做什么。将项目成本管理的责任逐级分解落实到公司、项目部、工地和班组及与项目管理发生关系的各相关部门、人员。在项目施工管理过程中,项目经理及各部门、工地班组在肩负项目成本控制责任的同时,也享有成本控制的权力。同时,对项目部的考核实行奖惩制度,真正实现责权利相结合,调动了项目成本控制的积极性。

2、加强成本专业知识培训,强化成本意识。公司近几年加大了在职职工再教育的培训力度,修建了电力职业技术学院,加强了成本管理人员的培养。公司根据职工实际情况及体系的构成要求,加大对项目成本管理人员的业务技能培训,使其真正成为项目管理复合型人才。同时在全公司范围内加大对成本意识的宣传教育,对成本控制管理做得好的人员落实奖励,形成浓厚的降本增效氛围。

3、技术人员参与成本管理。根据项目实施的实际情况,制定了技术管理人员参与项目成本管理制度,从制度上确保技术管理人员主动采取各种先进施工技术来控制项目成本,制定先进、合理的施工方案,在确保安全和质量的前提下,使成本投入最小化等。具体来说,从施工方法的确定、

机具的选择、合理的施工顺序、准确的材料估算等方面,技术人员都采用合理的手段尽可能降低成本。

4、加强对预算成本的动态控制。项目成本管理和控制的难度在于控制管理的环节多、数据量大。对此,公司借助信息技术规范项目成本的管理工作流程,借助于计算机数据库的数据挖掘和计算能力,来分析和实现对项目成本的动态监控和管理。2003年,公司购买远光财务软件,丢掉了几十年的手工账,提高了工作效率,每月报表的完成时间从5天缩短至2天,且报表质量更趋完善,财务人员也减少了。

5、加强对分包队伍的管理。尽可能选择有竞争力的、有信誉和诚信的分包队伍,并加强对劳务队伍的专业化培养,使其成为施工生产供应链上的合作伙伴。在项目分包业务中也不再追求绝对“价”低,而是综合考虑测算出合理定价。加强劳务分包队伍的日常管理,特别注重对外包管理员工的培养,使其能有效地对劳务分包队伍进行管理。对工程量要根据统计结果确定,不得随意修改。对所领用的小型工器具及辅材等材料由劳务分包队伍包干,以减少浪费;对劳务分包队伍领用的其他材料进行限额领料并加强现场检查。

6、加强材料管理。改进材料采购、运输、收发、保管等工作,材料采购坚持货比三家,大宗物资采购采用招投标制,对通用的材料执行内部中准价制。严格执行限额领料制度,对申购材料数量严格按图纸量审核、杜绝超量采购,以降低库存。公司2006年年末库存材料近300万元,参照同行水平,库存材料应控制在120万元左右,说明公司因库存材料占用资金近180万元。公司制定了物资采购和收、发等制度后,2007年库存材料降至150万元。■

(作者单位:贵州遵义赤水市电力公司)

责任编辑 李斐然