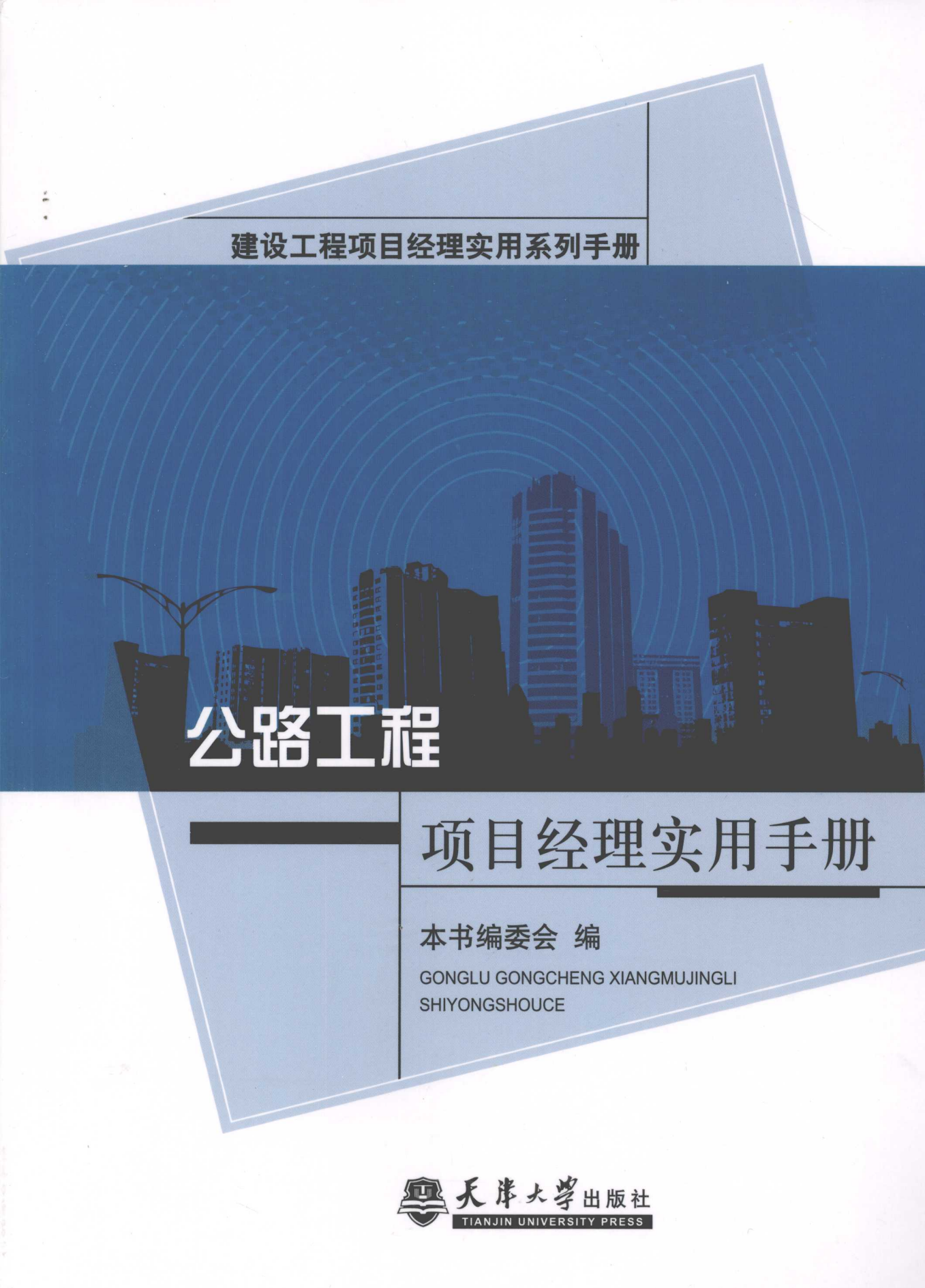


建设工程项目经理实用系列手册



公路工程

项目经理实用手册

本书编委会 编

GONGLU GONGCHENG XIANGMUJINGLI
SHIYONGSHOUCE



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)进行编写,主要介绍了公路工程项目经理的职责及工作方法。全书共分十一章,其主要内容包括公路工程项目经理概述,公路工程项目管理概论,公路工程项目管理规划与组织,公路工程招标投标管理,公路工程项目采购管理,公路工程项目造价管理,公路工程项目合同、质量和进度管理,公路工程项目资源管理,公路工程项目信息管理,公路工程施工安全控制管理与环境管理,公路工程项目竣工收尾管理等。

本书内容丰富翔实,通俗易懂,可供公路工程项目经理使用,也可作为大中专院校相关专业师生的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

公路工程项目经理实用手册/《公路工程项目经理实用手册》编委会编. —天津:天津大学出版社,2009.4
ISBN 978-7-5618-2970-7

I.公… II.公… III.道路工程—项目管理—手册
IV.U415.1—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 035964 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
网 址 www.tjup.com
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
印 刷 天津泰宇印务有限公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 185mm × 260mm
印 张 24
字 数 600 千
版 次 2009 年 4 月第 1 版
印 次 2009 年 4 月第 1 次
印 数 1—3 000
定 价 48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

公路工程项目经理实用手册

编 委 会

主 编：王艳妮

副主编：辛国静 张英楠

编 委：陈海霞 杜翠霞 韩俊英 李 丽

刘 怡 卢晓雪 孙邦丽 田 芳

王秋艳 王秀英 许斌成 杨华军

张彦宁

前言

项目经理是工程建设施工企业在某一具体建设工程项目中的主要负责人，他的职责是根据企业法定代表人的授权，对建设工程项目自开工准备至竣工验收，实施全面的组织管理。项目经理是一个项目的灵魂。项目经理的能力与工作水平直接影响到项目管理的好坏，对整个项目的实施负有重大的责任。一个成功的项目经理应具备领导者的才能、沟通者的技巧、推动者的激情。

项目经理在项目管理中起着非常重要的作用，他是一个项目全面管理的核心和焦点。项目经理的职责和工作性质决定了其必须具有一定的个人素质、良好的知识结构、丰富的工程经验、协调和组织能力以及良好的判断力。任何一种能力的欠缺都会给项目管理带来影响，甚至导致项目的失败。

工程项目经理制在我国已推行了多年，并且形成了一套较为系统的理论、经验和方法，初步形成了一支较为庞大的项目经理队伍。项目经理应运用系统工程的观点、理论和方法，对工程建设的全过程进行全方位的管理，实现生产要素在工程项目上的优化配置，为用户提供优质产品。作为对我国多年来工程项目管理经验的总结，原建设部颁布实施了《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)，这对加强与提高建设工程项目经理的工程项目管理水平起到了很好的促进作用。

近年来，随着我国国民经济不断快速地向前发展，工程项目管理水平也得到了空前迅猛的发展与提高，特别是我国加入 WTO 后，国内建设工程市场正逐步对外开放，这对广大建设工程项目经理如何不断提高自身的工程项目管理水平提出了更高的要求。为帮助工程建设施工企业培训、选拔和培养优秀项目经理，以确保其在激烈的市场竞争中立于不败之地，我们组织相关方面的专家学者编写了这套《建设工程项目经理实用系列手册》丛书。本套丛书共包括以下分册：

- 1.《建筑工程项目经理实用手册》
- 2.《机电工程项目经理实用手册》
- 3.《市政公用工程项目经理实用手册》
- 4.《公路工程项目经理实用手册》

本套丛书紧扣《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)进行编写,编写时注重理论与实践相结合,以大量的浓缩数据、翔实的资料和大量工程项目管理经验,对工程项目管理进行介绍,从而使工程项目经理在工作时省去了收集资料的时间,把更多的精力投入到项目管理工作中。丛书中根据工作的实际需要,附有典型的实例和工程项目管理方面必要的资料和数据,以方便查用。

为保证丛书的实用性、先进性、前瞻性,在丛书编写过程中,我们吸取、引用了国外有关工程建设项目管理的技术资料,在此表示衷心感谢。同时,由于编写时间仓促,丛书内容不如人意或疏漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

丛书编委会

《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)

《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)

《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)

《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)

目 录

第一章 公路工程项目经理概述	(1)
第一节 公路工程项目经理的作用与地位	(1)
一、公路工程项目经理的作用	(1)
二、公路工程项目经理的地位	(1)
第二节 项目经理的选择与培养	(2)
一、公路工程项目经理的选择	(2)
二、公路工程项目经理的培养	(3)
第三节 公路工程项目经理的基本要求	(4)
一、公路工程项目经理的素质要求	(4)
二、公路工程项目经理的能力要求	(5)
第四节 公路工程项目经理的工作内容与方法	(6)
一、公路工程项目经理的工作内容	(6)
二、公路工程项目经理的工作方法	(7)
第五节 公路工程项目经理责任制	(8)
一、概述	(8)
二、公路工程项目经理的责、权、利	(10)
三、公路工程项目管理目标责任书	(11)
第二章 公路工程项目管理概论	(14)
第一节 概述	(14)
一、公路工程项目管理基础知识	(14)
二、公路工程项目管理的内容与要求	(17)
第二节 公路工程项目管理	(21)
一、施工企业项目管理	(21)
二、施工企业人力资源管理	(22)
第三节 公路工程基本建设	(23)
一、公路工程基本建设的基本程序	(23)
二、公路工程基本建设项目的划分	(25)
第四节 公路工程项目管理专业知识	(25)
一、公路工程项目分类	(25)
二、公路工程施工技术管理	(27)
第三章 公路工程项目管理规划与组织	(35)
第一节 公路工程项目管理规划	(35)
一、概述	(35)
二、公路工程项目管理规划总体大纲	(38)
三、公路工程项目管理实施规划	(41)
第二节 公路工程项目管理组织	(45)

一、概述	(45)
二、公路工程项目经理部	(53)
三、公路工程项目团队的建设	(59)
第四章 公路工程施工招标投标管理	(63)
第一节 公路工程施工招标投标	(63)
一、概述	(63)
二、公路工程项目招标	(64)
三、公路工程项目投标	(67)
第二节 公路工程施工招标	(72)
一、公路工程施工招标准备工作	(72)
二、资格预审	(72)
三、公路工程施工招标文件的编制	(72)
四、组织招标	(75)
五、开标、评标与定标	(75)
第三节 公路工程施工投标	(78)
一、基本程序	(78)
二、公路工程施工投标文件编制	(78)
第五章 公路工程项目采购管理	(80)
第一节 概述	(80)
一、公路工程项目采购管理的概念	(80)
二、公路工程项目采购管理的程序	(80)
三、公路工程项目采购管理制度	(80)
四、公路工程项目采购管理的主体	(81)
第二节 公路工程项目采购计划和控制	(83)
一、公路工程项目采购计划	(83)
二、公路工程项目采购控制	(90)
第三节 公路工程项目货物采购	(101)
一、货物采购的概念	(101)
二、货物采购的分类	(101)
三、货物采购计划的编制	(102)
四、货物采购的方式	(102)
五、货物采购招标文件	(102)
六、货物采购的运输与保管	(103)
第六章 公路工程项目造价管理	(104)
第一节 概述	(104)
一、工程造价的分类	(104)
二、公路工程计价	(104)
第二节 公路工程造价构成	(106)
一、工程造价的理论构成	(106)
二、我国现行工程造价的构成	(107)
三、建筑安装工程费	(108)

四、设备、工具、器具及家具购置费	(132)
五、工程建设其他费用	(137)
六、预备费	(142)
第三节 公路工程项目成本管理	(143)
一、概述	(143)
二、公路工程项目成本管理责任体系	(149)
三、公路工程项目成本计划、控制与核算	(151)
四、公路工程项目成本分析	(170)
五、公路工程项目成本考核	(174)
第四节 工程计量与支付	(175)
一、工程计量	(175)
二、工程支付	(176)
第七章 公路工程项目合同、质量和进度管理	(181)
第一节 公路工程项目合同管理	(181)
一、概述	(181)
二、公路工程项目合同策划与评审	(187)
三、公路工程项目合同的履行	(196)
四、公路工程项目合同的担保	(200)
五、公路工程项目合同的变更、转让与终止	(203)
六、公路工程项目合同的索赔管理	(207)
第二节 公路工程项目质量管理	(218)
一、概述	(218)
二、公路工程项目质量策划	(224)
三、公路工程项目质量控制	(228)
四、公路工程项目质量改进	(244)
第三节 公路工程项目进度管理	(245)
一、概述	(245)
二、公路工程项目进度计划的编制	(251)
三、工程项目网络计划	(252)
四、流水施工进度计划	(262)
五、公路工程项目进度计划实施	(266)
六、公路工程项目进度计划检查	(269)
七、公路工程项目进度计划的调整	(274)
第八章 公路工程项目资源管理	(277)
第一节 概述	(277)
一、基本概念	(277)
二、项目资源管理体系	(277)
三、项目资源管理的程序与内容	(278)
第二节 公路工程项目资源管理计划、控制及考核	(279)
一、公路工程项目资源管理计划	(279)
二、公路工程项目资源管理控制	(290)
三、公路工程项目资源管理考核	(304)

第九章 公路工程项目信息管理	(310)
第一节 概述	(310)
一、公路工程项目信息的分类与特征	(310)
二、公路工程项目信息管理	(312)
三、公路工程项目信息管理系统	(313)
四、公路工程项目信息编码	(313)
五、公路工程项目资料文档管理	(315)
第二节 公路工程项目信息管理计划与实施	(315)
一、公路工程项目信息需求	(316)
二、公路工程项目信息流程与处理	(318)
第三节 公路工程项目信息过程管理	(319)
一、项目信息的收集	(319)
二、项目信息的加工、整理与贮存	(322)
三、项目信息的输出与反馈	(324)
第十章 公路工程施工安全控制管理与环境管理	(326)
第一节 公路工程项目职业健康安全管理	(326)
一、概述	(326)
二、项目职业健康安全的技术措施计划与实施	(329)
三、项目职业健康安全隐患控制	(344)
四、项目职业健康安全事故处理	(345)
第二节 公路工程施工环境管理	(348)
一、概述	(348)
二、公路工程施工环境管理体系	(350)
三、公路工程施工现场管理	(354)
四、公路工程项目文明施工	(357)
第十一章 公路工程项目竣工收尾管理	(360)
第一节 概述	(360)
一、基本概念	(360)
二、公路工程项目竣工收尾管理的要求与内容	(360)
第二节 公路工程项目竣工收尾与竣工验收	(361)
一、公路工程项目竣工收尾	(361)
二、公路工程项目竣工验收	(362)
第三节 公路工程项目竣工结算与竣工决算	(364)
一、公路工程项目竣工结算	(364)
二、公路工程项目竣工决算	(368)
第四节 公路工程项目回访保修与考核评价	(369)
一、公路工程项目回访保修	(369)
二、公路工程项目管理考核评价	(370)
参考文献	(373)

第一章 公路工程项目经理概述

第一节 公路工程项目经理的作用与地位

一、公路工程项目经理的作用

项目经理在施工企业中的中心地位,决定了他对企业的盛衰具有关键作用。所谓“千军易得,一将难求”。项目经理是将帅之才,他在企业中的作用主要表现在以下几个方面:

- (1)确定企业发展方向与目标,并组织实施。
- (2)建立精干高效的经营管理机构,并适应形势与环境的变化及时做出调整。
- (3)制定科学的企业管理制度并严格执行。
- (4)合理配置资源,将企业资金同其他生产要素有效地结合起来,使各种资源都充分发挥作用,创造更多利润。
- (5)协调各方面的利害关系,包括投资者、劳动者和社会各方面的利益关系,使各得其所,调动各方面的积极性,实现企业总体目标。
- (6)造就人才,培训职工,公平、合理地选拔人才、使用人才,使各尽所能,心情舒畅地为企业献身。
- (7)不断创新,采取多种措施鼓励和支持不断更新企业的机构、技术、管理和产品(服务),使企业永葆青春。

二、公路工程项目经理的地位

一个施工项目是一项整体任务,有统一的最高目标,按照管理学的基本原则,需要设有专人负责才能保证其目标的实现。这个负责人就是施工项目经理。

施工项目经理是施工项目的中心,在施工活动中占有举足轻重的地位。第一,施工项目经理是施工企业法人代表(施工企业经理)在项目上的代理人。施工企业是法人,企业经理是法人代表,一般情况下企业经理不会直接对每个建设单位负责,而是由施工项目经理在授权范围内对建设单位直接负责。第二,施工项目经理是施工项目全过程所有工作的主要负责人,企业项目承包责任者,项目动态管理的体现者,项目生产要素合理投入和优化组合的组织者。总之,施工项目经理是施工项目目标的全面实现者,既要建设单位的成果性目标负责,又要对施工企业的效率性目标负责,必须具备如下四方面条件:

- (1)项目经理是施工承包企业法人代表在项目上的全权委托代理人。从企业内部看,项目经理是施工项目全过程所有工作的总负责人,是项目的总责任者,是项目动态管理的体现者,是项目生产要素合理投入和优化组合的组织者。从对外方面看,作为企业法人代表的企业经理,不直接对每个建设单位负责,而是由项目经理在授权范围内对建设单位直接负责。
- (2)项目经理是协调各方面关系,使之相互紧密协作、配合的桥梁和纽带。他对项目管理目标的实现承担着全部责任,即承担合同责任、履行合同义务、执行合同条款、处理合同纠纷、受法律的约束和保护。
- (3)项目经理对项目实施进行控制,是各种信息的集散中心。所有信息通过各种渠道汇

集到项目经理的手中;项目经理又通过指令、计划和“办法”,对下、对外发布信息,通过信息的集散达到控制的目的,使项目管理取得成功。

(4)项目经理是施工项目责、权、利的主体。项目经理是项目总体的组织管理者,即他是项目中人、财、物、技术、信息和管理等所有生产要素的组织管理人。他不同于技术、财务等专业的总负责人。项目经理必须把组织管理职责放在首位。项目经理必须是项目的责任主体,是实现项目目标的最高责任者,而且目标的实现还应该不超出限定的资源条件。责任是实现项目经理责任制的核心,它构成了项目经理工作的压力和动力,是确定项目经理权力和利益的依据。对项目经理的上级管理部门来说,最重要的工作之一就是把项目经理的这种压力转化为动力。其次项目经理必须是项目的权力主体。权力是确保项目经理能够承担起责任的条件与手段,所以权力的范围,必须视项目经理责任的要求而定。如果没有必要的权力,项目经理就无法对工作负责。项目经理还必须是项目的利益主体。利益是项目经理工作的动力,是由于项目经理负有相应的责任而得到的报酬,所以利益的形式及利益的多少也应该视项目经理的责任而定。如果没有一定的利益,项目经理就不愿负有相应的责任,也不会认真行使相应的权力,项目经理也难以处理好国家、企业和职工的利益关系。

第二节 项目经理的选择与培养

一、公路工程项目经理的选择

项目经理是决定“项目法”施工的关键,在推行施工项目经理负责制时,首先应研究如何选择合格的项目经理。

施工项目经理的选择主要有两方面的内容:一是选择什么样素质的人担任项目经理;二是通过什么样的方式与程序选出项目经理。

选择什么样的人担任项目经理,取决于两个方面:一方面是看具体的施工项目需要什么素质的人员,这当然取决于施工任务的内容、特点、性质、技术复杂程度等。另一方面是要看施工企业自身能够提供或聘请到什么样素质的人员,还要看承包的施工项目在施工企业的计划中所占的地位。必须明确施工企业追求的是最大效益,不是一个项目的最大效益。所以要选择施工企业的最大效益,而不是一个项目的最大效益。在选择施工项目经理时应该做这种“供需平衡”。对项目经理的素质不可能提出非常具体的要求,但必须注意以下几点:

(1)必须把施工企业的工程任务作为一个有机的完整系统、一个项目来管理,实行项目经理个人全面负责制。所以项目经理的素质必须较为全面,能够独当一面,具有独立决策的工作能力。如果某一方面能力弱一些,必须在项目经理小组配备能力较强的人。

(2)施工项目经理工作的特点是任务繁重、紧张,工作具有挑战性和创新开拓性。一般项目经理应该具有较好的体质,充沛的精力和开拓进取的精神,而且这方面的素质难以靠聘请其他组织或个人去完成。

(3)由于项目经理要对项目的全部工作负责,处理众多的企业内外部人际关系,所以必须具有较强的组织管理、协调人际关系的能力,这方面的能力比技术能力更重要。

(4)由于项目经理遇到的许多问题都具有“非程序性”、“例外性”,难以直接用从书本上学习到的现成的理论知识去解决,必须靠实践经验,所以施工项目经理一般应有一定年限的工作经验。

选择项目经理应坚持以下三个基本点：

- (1)选择的方式必须有利于选聘适合项目管理的人担任项目经理。
- (2)产生的程序必须具有一定的资质审查和监督机制。
- (3)最后决定人选必须按照“党委把关、经理聘任、合同约定”的原则由企业经理任命。

选择施工项目经理一般有以下三种方式：

(1)竞争招聘制。招聘的范围可面向社会,但要本着先内后外的原则,其程序是:个人自荐,组织审查,答辩讲演,择优选聘。这种方式既可选优,又可增强项目经理的竞争意识和责任心。

(2)经理委任制。委任的范围一般限于企业内部在聘干部,其程序是经过经理提名,组织人事部门考察,党政联席办公会议决定。这种方式要求组织人事部门严格考核,公司经理知人善任。

(3)基层推荐、内部协调制。这种方式一般是企业各基层施工队或劳务作业队向公司推荐若干人选,然后由人事组织部门集中各方面意见,进行严格考核后,提出拟聘用人选,报企业党政联席会议研究决定。



图 1-1 选拔项目经理程序、方法、对象关系图

项目经理选拔程序、方法、对象可参考图 1-1。

二、公路工程项目经理的培养

现代社会已经把工程项目管理人员(包括项目经理)当作一个专业,在学校中进行有计划的人才培养,克服目前项目经理人才资源的匮乏状况。可以在大学培训,再进行实际锻炼;也可从实际工作中抽调人员到大学有计划地进行在职培训。

当前,施工企业可以从工程师、经济师以及有专业专长的工程管理技术人员中,注意发现那些熟悉专业技术,懂得管理知识,表现出有较强组织能力、社会活动能力和兴趣比较广泛的人,经过基本素质考察后,作为项目经理预备人才加以有目的的培养,主要是在取得专业工作经验以后,给予从事项目管理的锻炼机会,既挑担子,又接受考察,使之逐步具备项目经理条件,然后上岗。在锻炼中,重点内容是项目的设计、施工、采购和管理知识及技能,对项目计划安排、网络计划编排、工程概预算和估算、招标投标工作、合同业务、质量检验、技术措施制定及财务结算等工作,均要给予学习和锻炼机会。

大中型工程的项目经理,在上岗前要在别的项目经理的带领下,接受项目副经理、助理或见习项目经理的锻炼,或独立承担过小型项目经理工作。经过锻炼,有了经验,并证明确有担任大中型工程项目经理的能力后,才能委以中型项目经理的重任。但在初期,还应给予指导、培养与考核,使其眼界进一步开阔,经验逐步丰富,成长为德才兼备、理论和实践兼能、技术和经济兼通、管理与组织兼行的项目经理。

总之,经过培养和锻炼,公路工程项目经理的工程专业知识和项目管理能力才能提高,

才能承担重大工程项目的经理重任。

第三节 公路工程项目经理的基本要求

一、公路工程项目经理的素质要求

1. 领导素质

施工项目经理是一名领导者,应具有较高的组织领导工作能力,具体应满足下列要求:

(1)博学多识,通情明理。即具有现代管理、科学技术、心理学等基础知识,见多识广,眼界开阔,通人情,达事理。

(2)多谋善断,灵活机变。即具有独立解决问题和与外界洽谈业务的能力,点子多,办法多,善于选择最佳的主意和办法,能当机立断地去实行。当情况发生变化时,能够随机应变地追踪决策,见机处理。

(3)知人善任,善与人同。即要知人所长,知人所短,用其所长,避其所短,尊贤爱才,大公无私,不任人唯亲,不任人唯资,不任人唯顺,不任人唯全。宽容大度,有容人之量。善于与人求同存异,与大家同心同德。与下属共享荣誉与利益,劳苦在先,享受在后,关心别人胜于关心自己。

(4)公道正直,以身作则。即要求下属的,自己首先做到,定下的制度、纪律,自己首先遵守。

(5)铁面无私,赏罚严明。即对被领导者赏功罚过,不讲情面,以此建立管理权威,提高管理效率。赏要从严,罚要谨慎。

(6)在哲学素养方面,项目经理必须有讲求效率的“时间观”,能取得人际关系主动权的“思维观”,有处理问题时注意目标和方向、构成因素、相互关系的“系统观”。

2. 知识素质

施工项目经理应具有大中专以上相应学历和文凭,懂得建筑施工技术知识、经营管理知识和法律知识,了解项目管理的基本知识,懂得施工项目管理的规律;具有较强的决策能力、组织能力、指挥能力、应变能力;能够带领经理班子成员,团结广大群众一道工作。项目经理不能是一名只知个人苦干,成天忙忙碌碌,只干不管的具体办事人员,而应该是会“将将”,善运筹的“帅才”。同时,还应在住房和城乡建设部认定的项目经理培训单位进行过专门的学习,并取得培训合格证书。

3. 实践经验

每个项目经理,必须具有一定的施工实践经历和按规定经过一段实际锻炼。只有具备了实践经验,他才会处理各种可能遇到的实际问题。

4. 身体素质

由于施工项目经理不但要担当繁重的工作,而且工作条件和生活条件都因现场性强而相当艰苦。因此,必须年富力强,具有健康的身体,以便保持充沛的精力和旺盛的意志。

5. 政治素质

施工项目经理是建筑施工企业的重要管理者,应具备较高的政治素质,必须具有思想觉悟高、政策观念强的道德品质,在施工项目管理中能认真执行党和国家的方针、政策,遵守国家的法律和地方法规,执行上级主管部门的有关决定,自觉维护国家的利益,保护国家财产,

正确处理国家、企业和职工三者的利益关系。

二、公路工程项目经理的能力要求

高素质的项目经理是施工企业立足市场谋求发展之本,是施工企业竞争取胜的重要砝码。项目经理的个性不同,爱好也不一样,但在项目管理中,对项目经理的基本要求则是相同的。这不仅是指项目经理要取得某个级别的资质证书,而且要求项目经理应具备一定的基本能力。

1. 合同履行能力

从计划经济的项目管理转变为市场经济的项目管理,最大的变化就是项目管理的方式,从行政管理转变为合同管理,从行政关系转变为合同关系。因此,现代企业的项目经理应该是履行合同的专家。如今企业早已到了理性经营阶段、科学管理阶段,项目经理应该会谈判,善谈判,会签合同,更会履行合同并在合同履行过程中依法索赔。项目经理一定要清楚,只要不是承包商的原因造成的损失,就要提出索赔。现在项目经理索赔意识不强,不会索赔,不想索赔,甚至不敢索赔。其实这是一种错误的观念。过去我们不叫合同履行,而是叫完成任务,完成上级下达的生产任务,不必太计较企业利益的得失。现在不同了,现在企业都是为了自己的生存去找任务、签合同,签了合同就要履行合同,既要本着对顾客负责的态度去认真履行合同,同时更要注意维护自己企业的利益。因此,项目经理必须要有合同履约的能力。

2. 程序优化能力

一个合同的项目经理在组织好项目队伍的前提下,还要科学组织施工程序,即项目经理还应具有程序优化能力。有程序优化能力的项目经理管理的项目就会井井有条。反之,就会手忙脚乱,顾此失彼。任何工作都有个先后程序,要按科学的程序进行安排,要学习统筹法,流水作业,运筹施工,工期自然就快。过去为缩短工期就大干苦干拼命干,无限延长劳动时间的做法,不应该再是现代项目经理所为。而应该从优化程序上下功夫,要学会应用统筹技术等现代化的科学管理方法和手段,找出主要矛盾点,找准影响工期、质量的关键工序,制定相应措施,就一定能够确保项目的工期和质量。

3. 提升价值的能力

企业的生存发展需要人才,一个企业只有占有丰富的人才资源,企业的综合实力才会增强,才能在市场竞争中永远立于不败之地。项目经理作为企业人才资源的重要组成部分,他的作用不可忽视。一个优秀的项目经理,可以给企业带来良好的信誉和无限的商机,给他所在的企业带来巨大的利润。项目经理要不断丰富自己的内涵,要善于包装自己,人才也一样,要用知识、用良好的业绩来包装自己以达到不断提升自身价值的目的。

4. 科学的组织领导能力

要管理一个项目,不是项目经理一个人就行的,而是要领导和组织项目班子一批人。项目上虽有人、财、物等多种因素,但项目经理最主要的还是和人打交道,所以项目经理要发挥自己的人格魅力,用爱构筑起一个团结、和谐的战斗群体。

项目经理要学会转化矛盾,要知人善任,要用人所长。要善于把你领导下的人变为人才。可以说一个项目经理在工作中不生气不发火是不可能的,施工过程中会碰到许多问题,有时还很难处理。这就要求我们的项目经理要清醒、冷静,要有涵养。其次要有敬业精神和职业道德,同时还要有挑战困难和坚持到底的勇气和毅力。

5. 风险控制能力

做项目经理是要担风险的。一项工程的完成不是凭口号凭决心就能建成的。建设过程本身就存在风险。取费中还有一项叫不可预见费,就是不可能预先知道的费用,也就是风险费。施工过程中处理风险有几种手段:

(1)承认风险,风险自留,愿意承担这个风险。

(2)不想承担这个风险,通过一定的方法转移风险,交给别人去承担。如通过投保交给保险公司去承担风险。

(3)减少风险,本来风险很大,通过各种技术措施将风险减到最小。现在有保险和担保,保险是风险转移,担保是风险减少。

6. 以法维权能力

作为一个现代企业的项目经理要学法、懂法、懂制度、懂规章。项目经理搞不好不是原告就是被告,当然,项目经理总当被告,这和不懂法不无关系。干工程不懂标准,不熟悉有关的法律、法规,在项目管理中出现违法经营、违章指挥、违规作业的“三违”现象,造成安全质量事故,甚至触犯法律,不当被告才怪。所以,项目经理一定要学法、用法,一方面避免自己犯法,另一方面也学会正确运用法律维护自己的权益和利益。

7. 环境协调能力

环境分内部环境和外部环境。内部环境是指项目经理和其他成员的关系,外部环境的关系就更多了。现在的工地是企业面向社会的窗口,和顾客的关系,和竞争对手、合作伙伴的关系,和周围百姓的关系,和当地政府管理部门的关系等都要协调处理好,这也是市场经济竞争的一方面。

8. 提炼总结能力

一个项目经理要会总结,善于总结。一个项目完成了,要把经验教训都总结出来,要经过认真思考,提炼总结出有价值的东西,以指导今后的工作。项目上的人、机、料、法、环诸因素都要有一个总结,一个工程干完了起码要有三方面的成果:

(1)是一个优质的工程。

(2)总结出一套施工管理的经验。

(3)造就一批人才。所以项目经理必须具有提炼、总结的意识和能力。

第四节 公路工程项目经理的工作内容与方法

一、公路工程项目经理的工作内容

1. 项目经理的基本工作

项目经理的基本工作主要包括以下内容:

(1)规划施工项目管理目标。业主单位项目经理所要规划的是该项目建设的最终目标,即增加或提供一定的生产能力或使用价值,形成固定资产。这个总目标有投资控制目标、设计控制目标、施工控制目标、时间控制目标等。作为施工单位项目经理则应当对质量、工期、成本目标作出规划;应当组织项目经理班子对目标系统作出详细规划,绘制展开图,进行目标管理。

(2)制定规范。基础工作就是建立合理而有效的项目管理组织机构及制定重要规章制度,从而保证规划目标的实现。规章制度必须符合现代管理基本原理,特别是“系统原理”和“封闭原理”。规章制度必须面向全体职工,使他们乐意接受,以利于推进规划目标的实现。规章制度绝大多数由项目经理班子或执行机构制定,项目经理给予审批、督促和效果考核。项目经理亲自主持制定的制度,一个是岗位责任制,一个是赏罚制度。

(3)选用人才。项目经理必须下一番工夫去选择好项目经理班子成员及主要的业务人员。项目经理在选人时,首先要掌握“用最少的人干最多的事”的最基本效率原则,要选得其才,用得其能,置得其所。

2. 项目经理的日常工作

施工项目经理的日常工作主要包括以下内容:

(1)决策。项目经理对重大决策必须按照完整的科学方法进行。项目经理不需要包揽一切决策,只有如下两种情况要及时明确的做出决断:一是出现了例外性事件,例如特别的合同变更,对某种特殊材料的购买,领导重要指示的执行决策等;二是下级请示的重大问题,即涉及项目目标的全局性问题,项目经理要及时明确地做出决断。项目经理可不直接回答下属问题,只直接回答下属建议。决策要及时、明确,不要模棱两可。

(2)联系群众。项目经理必须密切联系群众,经常深入实际,这样才能体察下情,发现问题,便于开展领导工作。要帮助群众解决问题,把关键工作做在最恰当的时候。

(3)实施合同。对合同中确定的各项目标的实现进行有效的协调与控制,协调各种关系,组织全体职工实现工期、质量、成本、安全、文明施工目标,提高经济利益。

(4)学习。项目管理涉及现代生产、科学技术、经营管理,它往往集中了这三者的最新成就。故项目经理必须事先学习,干中学习。事实上,群众的水平在不断提高,项目经理如果不学习,就不能很好地领导水平提高了的下属,也不能很好地解决出现的新问题。项目经理必须不断抛弃老化的知识,学习新知识、新思想和新方法。要跟上改革的形势,推进管理改革,使各项管理能与国际惯例接轨。

二、公路工程项目经理的工作方法

项目经理的工作千头万绪,其工作方法也因人而异,各有千秋。但从国内外许多成功的项目经理的实践和体会来看,他们大多强调“以人为本”,进行生产经营管理,实现对项目的有效领导。

1. 发扬民主,科学决策

(1)切记独断专行的人早晚要垮台。

(2)既要集思广益,又要敢于决策,领导主要是拿主意、用人才,失去主见就等于失去领导。

(3)要善于倾听职工意见,不要以“行不通”、“我知道”等言辞敷衍职工。

2. 以人为本,领导就是服务

(1)领导就是服务,这是领导者的基本信条。必须明白,只有我为人人,才能人人为我。

(2)精心营造小环境,努力协调好组织内部的人际关系,使各人的优缺点互补,各得其所,形成领导班子整体优势。

(3)领导首先不是管理职工的行为,而是争取他们的心。要让企业每一个成员都对企业有所了解,逐步增加透明度,培养群体意识,团队精神。