

分类号:
学号: 2012422030

密级:
单位代码: 10759

石河子大学

硕士学位论文



深圳建业公司项目管理绩效提升研究

学位申请人	胡越
指导教师	胡宜挺 副教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理硕士
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2015年11月

分类号：
学 号：2012422030

密 级：
单位代码：10759

石河子大学

硕 士 学 位 论 文



深圳建业公司项目管理绩效提升研究

学 位 申 请 人	胡越
指 导 教 师	胡宜挺 副教授
申 请 学 位 类 别	专 业 硕 士
专 业 名 称	工商管理硕士
研 究 领 域	组织与战略管理
所 在 学 院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2015年11月

**Research For Study on improving project management performance
of Shenzhen Jianye company**

A Dissertation Submitted to
Shihezi University
In Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master Of Business Administration

By

Hu Yue

Dissertation Supervisor: **Prof. Hu Yi-ting**

November, 2015

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所呈交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：胡越

时间：2015年11月23日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：胡越

时间：2015年11月23日

导师签名：胡寅挺

时间：2015年11月23日

摘 要

施工企业作为国民经济的重要组成部分,对促进我国经济发展和进步发挥着重要的作用。工程项目作为施工企业的主要产品和收益的主要来源,具有持续时间长、专业多、涉及面广、复杂性等特点。随着市场经济的快速发展、建筑市场环境的不断变化以及市场竞争的日趋激烈,施工企业的发展正面临着新的挑战。一方面,建设方对工程质量、工期的要求越来越高;另一方面,施工企业的投标价格也越低,垫资以及拖欠工程款的现象时有发生。在这样的大环境下,一些影响提高项目管理方面的深层次问题就暴露出来,如何通过提升项目管理绩效来促进施工企业保持健康、可持续发展,已成为当下项目管理人员所考虑的主要问题。提升项目管理绩效则成为企业提高效益、增加自身收益的重要管理手段。通过提升工程项目管理绩效,可以达到规范项目管理行为、提高项目管理水平的重要目标。

深圳建业公司是一家大型的建筑施工企业,由于其自身的发展历程和行业特点,对项目管理的监督和控制已列为公司日常工作的重点。本文主要研究建业公司项目管理绩效提升。为此通过列举项目多个方面的实施情况来对建业公司项目管理和绩效现状进行了全面的阐述,而后针对具体情况分析和论证制约项目管理绩效提升的因素。

本文通过对项目管理以及绩效的相关理论进行详细的阐述认为:项目管理绩效是项目实施过程中运用管理手段和方式方法综合作用的结果。因此,加强项目实施过程中的管理是提升项目管理绩效的重要手段。

项目管理绩效评价为提升项目管理绩效指明了前进的方向,同时也为如何提升项目管理绩效奠定了坚实的基础。本文认为,目前施工企业项目管理绩效欠佳的原因,主要在于建筑行业管理不规范和自身施工项目管理水平不强所造成的,并依据这一问题的提出,查找和总结改进目前项目管理绩效存在问题的一系列解决方法。

最后,通过对深圳建业公司项目管理的实际情况进行研究和分析,提出提升项目管理绩效的对策。

关键词:施工企业;项目绩效;项目绩效评价;对策

Abstract

Construction enterprises as an important part of the national economy, to promote economic development and social progress in China play an important role. Project as a construction enterprise is the main source of main products and benefits, the characteristics of long duration, more professional, involve wide, complexity, etc. With the rapid development of market economy, construction of market environment changing and increasingly fierce market competition, the development of construction enterprises are faced with new challenges. On the one hand, more and more high to the requirement of engineering quality, time limit for a project, project owner; Construction enterprise, on the other hand, the bid price is becoming more and more low, mat endowment and all overdue payments related to the phenomenon occurs frequently. In such circumstances, some effect to improve the deep-seated problems of project management are exposed, how to promote the construction enterprise project management performance through ascension to keep healthy, sustainable development, has become the main problem of the present project management personnel are considering. Improving project management performance has become enterprise important management means to improve efficiency, increase their income. Project management performance through ascension, to standardize the project management behavior, improve the level of project management, an important goal.

Shenzhen company company is a large-scale construction enterprise, due to its own development, and the characteristics of the industry, the supervision of project management and control has been listed as the focus of the company's daily work. This paper mainly studies the company company project management performance improvement. By listing for this project to the implementation of various aspects, of the project management and performance and thus firms are fully described, and then according to specific situation analysis and argumentation restriction factors of project management performance improvement.

This article through to the performance of project management and related theories in detail in this paper, the thought: project management performance is in the process of project implementation using a result of the combined action of management means and methods. Therefore, to strengthen the management in the process of project implementation is an important means of improving project management performance.

Project management performance evaluation to improve project management performance points the way forward, as well as how to improve the project management performance has laid a solid foundation. The author believes that the cause of poor construction enterprise project management performance, mainly lies in the construction industry management is not standard and its own caused by the construction project management level is not strong, and put forward, based on the problem of finding and improve present a series of solutions of problems in the project management performance.

Finally, through the shenzhen company company study and analysis of the actual situation of project management, puts forward some measures for improving project management performance.

Key words: construction enterprise; Project performance; The performance evaluation of project; countermeasures

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
第一章 前言.....	1
1.1 选题依据.....	1
1.1.1 选题背景.....	1
1.1.2 选题目的.....	1
1.1.3 选题意义.....	2
1.2 文献综述.....	2
1.2.1 国内外研究动态.....	2
1.2.2 小结.....	4
1.3 研究方案.....	5
1.3.1 研究目标.....	5
1.3.2 研究内容.....	5
1.3.3 研究方法.....	5
第二章 施工企业项目管理绩效的理论基础.....	6
2.1 施工企业.....	6
2.2 工程项目和项目管理.....	6
2.3 绩效.....	7
2.4 项目管理绩效评价的理论和方法.....	8
2.4.1 项目管理绩效评价的理论基础.....	8
2.4.2 项目管理绩效评价的主要方法.....	9
第三章 深圳建业公司项目管理实施现状与绩效.....	11
3.1 深圳建业公司简介.....	11
3.2 建业公司项目实施现状.....	11
3.2.1 项目的质量管理.....	12
3.2.2 项目的安全文明施工管理.....	13
3.2.3 项目的成本管理.....	17
3.3 建业公司项目管理取得的绩效.....	21
3.3.1 项目质量管理绩效.....	21
3.3.2 项目安全文明施工管理绩效.....	21
3.3.3 项目成本管理绩效.....	22
第四章 建业公司项目管理制约因素分析.....	23
4.1 市场竞争激烈.....	23
4.2 合同管理风险大.....	23
4.3 员工队伍素质不高.....	24
4.4 项目成本增加和利润微薄.....	24
4.5 项目进度、质量安全控制不到位.....	24
第五章 建业公司提升项目管理绩效的对策.....	26
5.1 积极应对市场竞争的挑战.....	26
5.2 加强人员管理.....	26
5.3 落实好质量安全控制、进度控制和成本控制的措施.....	27
第六章 研究结论与展望.....	30
参考文献.....	31
致 谢.....	33
作者简介.....	34
导师评阅表.....	错误!未定义书签。

第一章 前言

1.1 选题依据

1.1.1 选题背景

随着我国经济建设水平的不断提高和社会的快速发展,我国建筑业作为国民经济支柱产业中的地位不断增强,它与整个国家经济发展、人民生活改善的关系日益密切。改革开放以来,建筑市场规模不断扩大,截止到2006年,国内建筑业的总产值增加了20多倍,其增加值占国内生产总值的比重从3.8%增加到了7%左右,成为拉动国民经济快速增长的重要力量。¹”

从1976年十年文革结束后,党和国家的中心转移到经济建设上来,我国的建筑业得到了空前的发展,在这30多年的改革发展过程中,工程建设的规模大小、工程的利润效益、工程实体的质量和技术水平、工程项目的运营管理方式等方面都发生了翻天覆地的变化。在当前国家实施的“一带一路”发展战略和亚洲基础设施投资银行成立的大环境下,像国家及省市一级的重点项目和基础设施领域、保障房建设和棚户区改造、土地开发建设、城镇化建设及美丽乡村建设等诸方面的投资比例得到了飞速的扩大,国内建筑市场的规模也将会得到快速的发展,建筑企业也将面临着一次空前发展的大好机遇。但同时,随着经济全球化发展速度的加快,建筑施工企业之间的竞争将不断增强并趋以白热化程度。一些旧式的施工企业项目管理绩效方式已经不适应当前企业快速发展的需求,与此同时影响企业工程项目保持健康可持续发展的问题不断的困扰着管理者。如何解决提升工程项目管理绩效这一问题,已成为当下项目管理者的一项重要任务。提高工程项目管理绩效则成为实现工程项目创收和增加项目收益、实现阶梯式发展的重要保证。对于施工企业来说,工程项目是它增加创收的主要来源,也是企业的对外销售的一种物品。通过提升工程项目管理绩效,可以作为指导项目管理的方法和提高项目管理水平的标准,而其结果又可作为一种激发和增强员工工作积极性、责任心的重要措施。就深圳市建业公司而言,现行的项目管理绩效缺乏实用性和激励作用,个人的收入与所处的工作岗位不相称,对员工的业绩考核不考虑个人的工作成绩,极大挫伤项目人员的积极性和创造性,同时也影响了相关职能部门的积极性和创造性的发挥,项目管理绩效考核没有发挥应有的作用。因此对于这样一个大型施工企业来说,提升工程项目管理绩效是提高企业效益的重要保障,查找项目管理绩效的不足之处,制定合理的管理绩效措施和方法。

1.1.2 选题目的

通过对深圳建业公司项目管理现状论述,分析其现行的项目管理中存在的问题,提出项目管理绩效提升的对策,从而保证项目管理的持续健康的发展。

¹ 2008年中国建筑业调查报告[R].中华商务网,(2005—7—10)

1.1.3 选题意义

施工企业项目管理绩效是对工程项目的施工质量技术水平、经济效益和管理水平等各项指标综合评价,客观、全面地评价工程项目的运行绩效,是从整体上对其内在价值的判断。通过这种判断,一方面有利于施工企业从整体上把握各个项目部在技术管理、经营管理等方面的实力和面向社会、经济服务的成效,以利于施工企业按照各个项目优势进行资源分配和分类指导;另一方面,有利于施工企业全面、正确地认识项目部的长处和不足,适时调整经营管理策略,努力提高自身素质和整体功能(陈梅,2004)。

(1) 提升施工企业的核心竞争力。在当前经济快速增长的条件下,建筑施工企业的运营管理模式正发生着变化,竞争日趋激烈是其显著的重要特征,施工企业要想在竞争日趋激烈的商业战争中立于不败之地,企业管理人员就应谋划如何保持自身企业健康持续稳定的发展。工程项目都是施工企业对市场推销的一种物品,企业的收入来源就主要源于自己的工程物品。工程项目管理水平的好坏,往往直接影响到施工企业的经济效益高低。通过对工程项目管理的绩效提升研究,发现问题出现在什么地方,并以此提出改进措施并予以落实,最终使施工企业的竞争实力得到不断的增强。

(2) 提高项目管理的整体水平。随着项目管理在国际社会中的流行,我国的理论工作者也开始对这一领域进行探索,并积极地将其应用于工程实践当中。80年代,大型水利工程鲁布革水电站首先采用了项目管理的模式,并取得了巨大的成功,以项目管理为核心的生产管理模式在施工企业也得到了广泛运用,这充分调动了基层管理人员的工作热情,在施工中积极运用先进的技术水平和科学管理方法来提高工程质量、缩短工期、降低成本、提高经济效益,促进了生产力水平和施工企业整体素质的提高(杜光宇,2003)。由于施工企业管理方式的不尽相同,同一项目部管理人员的能力参差不齐,不同企业之间项目管理能力也相差悬殊,最终项目管理的实际效果相差较远,这就要求我们依据自身施工企业的实际项目管理水平状况,通过加强项目管理,在建设过程中,通过提升项目管理绩效,进而提高项目部的整体管理水平,从而达到提高项目的经济效益。

1.2 文献综述

1.2.1 国内外研究动态

人类绩效评价思想产生由来已久,应该说自从有了生产经营活动,绩效评价的行为和方法就相伴而生了。绩效评价方法从最早的针对财务报表的财务指标计算到现在的基于企业战略实施,是逐渐发展起来的,真正的绩效评价是在人类进入资本主义社会,现代意义上的公司出现,所有权和经营权两权分离后才产生的(王化成,刘俊勇,2003.)。

(1) 西方绩效评价可划分为以下五个时期:

①. 成本控制业绩评价时期,此时设计业绩评价指标的目的是为了核算和控制内部过程的成本以及激励和评价部门管理者的管理效率,而不是为了评价企业的总体利润。以哈瑞(1911)建立的标准成本制度为代表;

②. 会计基础业绩评价或者叫做财务基础业绩评价时期,此时企业追求的是投资回

报最大化,以杜邦公司的唐纳德森·布朗(1960)建立的杜邦财务体系为代表;

③. 经济基础业绩评价时期,企业追求价值最大化,以麦尔尼斯(1971)、帕森(1979)为代表,注重 EVA、销售利润率、现金流量、资产负债率等财务指标;

④. 战略业绩评价时期,此时强调的是股东财富最大化,注重目标与战略具体化,通过兼顾非财务指标和利益相关者的利益来衡量企业战略的实施。以罗伯特·S·卡普兰和戴维·P·诺顿的平衡计分卡为代表;

⑤. 利益相关者业绩评价时期,此时绩效评价起点放在利益相关者的分析上,代表人物是安迪·尼利、克里斯·亚当斯、迈克·肯尼尔利等人(安德烈·德瓦尔,汪开虎译,2002)。

(2) 我国绩效评价的发展大致经历了以下四个阶段:

①. 建国后到改革开放前夕的计划管理和考核时期,国有企业考核方法以实物考核为核心,政府考核评价企业绩效采用的方法是对照指令性生产计划,采用固定资产产值、利润总额完成率、销售利润率、资金利润率等作为评价指标,但是这些指标在计划经济时代并不能反映企业的真实经营业绩,导致国有企业严重缺乏效率(毛洪涛,2007)。

②. 改革开放后的放权让利时期,国有企业考核评价以产值和利润考核为主要内容,1982年国家经贸委、国家计委等六部委制定了主要包括总产值、上缴利润、产值利税率、产品质量稳定提高率、销售收入利润率和增长率等在内的16项主要经济效益指标,作为考核企业的主要依据,同时规定从中选择10项指标进行考核,避免了单一指标的片面性,并解决了从总体上评价反映经济效益各方面因素的问题。但是这种方法的缺点一是没有将考核指标按照重要性程度进行划分,二是只是简单地进行历史对比,容易导致“鞭打快牛”的现象,越是基础差的企业越是容易得高分,这种方法到20世纪80年代后期被淘汰(毛洪涛,2007)。

③. 20世纪90年代以后的现代企业制度建设时期,中国开始探索建立以投资报酬率为核心的企业绩效评价方法体系,1995年财政部公布了一套包括总资产报酬率、资本收益率、保值增值率、社会积累率等10项指标的企业经济效益评价指标体系,并给每项指标赋予不同的权重,以行业评分值为标准进行计分,这套系统是企业经营业绩考核评价办法的巨大进步,对纠正片面追求发展速度、忽视经济效益的现象具有十分重要的意义。但是也存在评价体系缺乏反映企业成长性的指标、评价指标具有明显的行政管理特点和评价标准行业划分太粗的缺点,导致在实践中没有得到广泛的应用(毛洪涛,2007)。

④. 20世纪90年代后期,《国有资本金效绩评价规则》出台,新型企业绩效评价体系和评价制度在我国建立。1997年底,形成了以净资产收益率为核心指标,由十二项计量指标构成的企业绩效评价体系的框架,1998年又增加了定性评价因素,使指标体系由原来的十二项发展为三十八项,形成了以基本指标为主导、修正指标为补充、专家评议指标相结合的三个层次的立体评价指针体系;1999年,财政部在认真总结1998年评价体系测试经验基础上,结合国家计委、经贸委、人事部等有关部门,以及地方财政系统、有关专家的意见,对评价指标体系和操作方法进行了进一步完善,将指标总数由三十八项精简

为三十二项,并于当年会同国家经贸委、人事部和国家计委联合颁布了《国有资本金绩效评价规则》及其操作细则,这标志着新兴企业绩效评价体系和评价制度在我国的初步建立(毛洪涛,2007)。

二十世纪九十年代,我国已有一些学者对工程项目管理绩效评价进行了研究,如1991年,赵天银、刘安胜、詹汉生在其出版的著作《建筑工程项目管理》中,对工程项目管理的过程评,估和项目结束后的总体评估进行了阐述,重点放在总体绩效评估上,且评估内容和方法主要适用于施工方的项目管理,该书指出了工程项目管理过程评估应包括施工组织设计、技术经济、项目技术进步和项目年度经济工作,同时指出了项目管理绩效评价是对工程项目管理的最后结果(工程效益、质量、管理水平)的综合评价,是对经济评价法和专家评价方法的综合应用,在评价方法的选取上该书提出了定性指标应采用基于模糊数学理论的评价法,定量指标仍是采用加权评分(赵天银,刘安胜,詹汉生,1991)。此外,我国学者夏青冬、王丽在其文章中分析了反映工程效果的各种指标如资金利润率、产值利润率、盈亏平衡点、质量等级等指标,提出了综合评价模型,采用加权法确定各因素的权重,利用模糊数学方法对评价结果进行了可靠性分析。上述文献中有关工程项目管理评价的相关综述,对工程项目管理绩效评价理论的发展有很大贡献,但由于受当时研究条件的限制,也存在一些不足(关柯,2005)。

进入二十一世纪以来,随着国内学者对工程项目管理绩效评价研究的不断深入,除从总体上对工程项目管理绩效评价的研究以外,又对工程项目管理实施阶段各个管理要素的绩效评价问题进行了很多细致的研究。丁传波提出了以安全制度、资质、机构、人员、技术、设备和设施管理,其中安全生产业绩为一级指标的工程项目安全管理评价指标体系;侍克斌等提出了以项目自身性质、项目内外部环境状况、项目主要参与方为一级指标的工程项目风险管理指标体系;朱启建等运用模糊数学方法,对在建工程项目施工阶段的管理效果等方面的评价内容进行了研究:目前国内关于项目管理过程动态评价也有一些研究,但属于刚起步阶段,主要研究方向有两类:一是确定评价指标在不同时刻的权重系数,二是考虑项目生命周期中对象属性的变化,不同时间评价指标的调整等(徐友全,1999)。

通过对以上文献的研究分析可以看出,国内外学术机构对于项目管理绩效评价问题的研究,在理论上做得还比较充实,而这些也为本文在写作过程中获得相关理论知识提供了坚实的基础。但就目前来看还是存在一些问题,对项目管理绩效成果的研究内容相对偏少,这样就使得现有的项目管理绩效评价还不够全面,多多少少存在一些问题,使得最终的结果也不够准确。

1.2.2 小结

通过对上述文献的研究分析可以看出,国内外对于施工企业项目管理绩效问题,在理论上的研究的还是比较充分,而这些也为本文在论述过程中获取相关理论知识提供了很大的支持和帮助。同时还是存在一些问题,例如之前只是过多关注于企业项目管理的绩效问题,却很少对企业项目管理绩效的现状进行进行分析和研究,特别在施工企业

项目管理绩效提升研究上,还是存在一些不足之处,使得研究的结果也不够充分。

1.3 研究方案

1.3.1 研究目标

总体目标：通过对建筑施工企业项目管理绩效现状分析，发现其中存在的症结，提出切实可行的提升对策。

具体目标：一是通过实地调查，弄清建业公司项目管理现状；二是对施工企业项目管理绩效进行评价分析；三是提出建业公司项目管理绩效提升的对策。

1.3.2 研究内容

第一部分：引言。对本文的研究背景、研究意义、研究方法、研究目标、研究内容以及国内外研究现状的简要分析。

第二部分：从理论层面论述施工企业项目管理绩效的理论基础。分别阐述了施工企业、工程项目和项目管理、绩效、项目管理绩效评价的理论和方法等概念。

第三部分：分析建业公司项目管理的现状和项目管理取得的绩效

第四部分：对建业公司项目管理制约因素分析。

第五部分：提出提升建业公司项目管理绩效的对策

第六部分：研究结论与展望。总结本文的主要结论，了解论文存在的问题并在随后的研究中进行改进。

1.3.3 研究方法

(1) 文献研究法。本论文首先查找有关“施工企业项目管理绩效提升研究”的国内外研究现状，而后对有关国内外的研究成果进行整理和归纳，分析其研究成果对实际管理工作的意义和不足之处。

(2) 调查研究法。通过收集整理文献资料和调查研究方法，在对施工企业项目管理绩效提升的研究过程中找出问题和不足之处，并提出更为合理的建议。

(3) 统计分析法。对所搜集的所有资料和数据进行整理和统计，并进行分析。

第二章 施工企业项目管理绩效的理论基础

2.1 施工企业

施工企业又称建筑企业,指依法自主经营、自负盈亏、独立核算,从事建筑商品生产和经营,具有法人地位的经济组织。其主要从事房屋建筑、公路、水利、电力、桥梁、矿山等土木工程施工,包括建筑公司、设备安装公司、建筑装饰工程公司、地基与基础工程公司、土石方工程公司、机械施工公司等。²”

2.2 工程项目和项目管理

工程项目是指投资建设领域中为某种特定目的而进行投资建设并含有一定建筑或安装的工程。如:建设一定制造能力的工厂或车间,建设一定规模的医院、文化娱乐设施,建设一定规模的住宅小区等。工程项目一般都有一个比较明确的目标,在时间、资金等约束条件下使工程实现预定的功能并交付使用,取得预定的经济和社会效益(胡必成,1999)。因此,工程项目具有如下特征:

(1) 目标明确:对于工程项目来说,实施对象是明确的。因此,对于一个工程项目对象而言,在项目整体竣工结束以后,通常可以用质量水平高低、功能是否齐全以及使用效果好坏来加以阐述;

(2) 资金使用规范合理:工程项目在实施过程中,建设方必须按照合同条款的要求及时拨付资金全力保证工程项目的正常生产运行。随着工程项目的开工,项目生产的运行需要按时保证材料设备的供给,如果资金不能按照工程项目的进度及时支付,其结果必定会影响项目的正常运行并且使项目不能按照预先制定的进度计划有序的开展起来;

(3) 一次性和不可重复:任何工程项目从开始到结束都是一次性的,不可以反反复复的。项目建设资金的投入是一次性的、工程项目地点的场地选择也是一次性的。工程项目经过前期的策划、批准、实施,直至最后正常运行的全过程是一次性的,这也是工程项目所具有的特点;

(4) 环境复杂性:当前工程项目呈现出包含的内容多、范围广、成本投入大、持续时间长、投资回报期长的特征。针对采用新技术、新工艺、新材料、新设备的要求,相应对工程项目的要求也越来越高,需要高素质的专业技能人才也越来越迫切;

(5) 质量和安全保障:工程项目具有专业多、规模大、周期长等特点,往往涉及到人民的生命财产安全和社会公共利益,项目的安全和质量非常重要。

项目管理(Project Management, PM)是指在项目生命周期内,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、控制等管理活动,从而使项目在既定的资源和环境条件下,其质量、工期和投资控制目标得以实现(王卓甫,简迎辉,2006)。项目管理的目标就是实现项目的质量安全、进度、成本等目标。

²建设部:《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》,2003年,42—43页

(1) 项目管理工作具有复杂性。项目一般持续时间比较长、由多个专业内容组成、牵涉多家单位、涉猎多个领域。

(2) 项目管理具有开拓性。由于项目本身所具有的特性,因此项目管理工作一方面要有承担责任风险的勇气,另一方面在实际工作中要有开拓性和创造性的精神。这些都要紧紧跟上当今科学技术高速发展的步伐,因此在工程项目的实施过程中必须紧紧依靠先进的科学技术成果,大力提倡采用新技术、新工艺、新材料、新产品等多种技术。

(3) 项目管理需建立专门的项目管理组织机构。项目的复杂性与项目规模的大小程度是息息相关的,项目规模越大越复杂。项目在实施过程中所面临的各种问题大多数是和项目的相关职能组织部门有关联。因此,这就要求建立高效和完善的组织机构以及相应的专门组织。

(4) 项目负责人是项目成败与否的关键人物。在项目实施前,项目负责人需要编制周到严密的计划、合理进行资源的分配供给、协调和控制各方面关系和施工环节;听取各方不同的观点并加以综合考虑问题;通过对项目部人员的绩效管理,充分调动参与人员的积极性和创造性,形成一支相互扶持相互协作、具有积极向上的工作态度、高度的使命感和责任感的团结队伍。

一个工程项目的参与单位包括建设方、施工承包方、设计单位、监理单位、咨询单位、供应商方和政府监督管理部门,这些参建单位都需要对各自工作范围的部分进行实施过程的管理。建设方需要对投资的项目进行投资目标、进度目标、质量目标的全过程管理,称之为建设方项目管理;设计单位需要对所设计的项目进行成本目标、进度目标、质量目标以及投资目标进行管理和控制,称之为设计项目管理;施工单位需要对所施工项目进行成本目标、进度目标、质量目标、安全目标进行全方位全过程的管理,称之为施工方项目管理;供应商对其所供应的材料设备进行成本目标、进度目标、质量目标的管理,称之为供应方项目管理;咨询单位需要对项目的招标、业主的投资控制进行管理,称之为咨询项目管理;政府相关的职能部门需要对工程项目各施工阶段实施见证性管理,称之为政府监督管理。所以说项目管理是一个多方的项目管理。

2.3 绩效

绩效是“绩”和“效”的统称,包括评价对象活动过程的效率和结果,强调的是投入与产出的关系,投入产出比越高效率就越大。而在市场经济条件下,尤其是全球经济一体化激烈竞争情况下,组织一切经营管理活动就是围绕如何减少投入,提高产出展开的,最终实现投入与产出比率最大化,即绩效的最大化(武欣,2002)。

(1) 从管理学角度看:绩效是组织期望的结果,是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出,它包括个人绩效和组织绩效两个方面。组织绩效是建立在个人绩效实现的基础上,但个人绩效的实现并不一定能保证组织绩效的实现,如果组织绩效按一定逻辑关系被分解到每一个工作岗位及每一个人的时候,只要每一个人都达到了组织要求,组织绩效就实现了(理查德·威廉姆斯,2002)。

(2) 从社会学角度看:绩效意味着每一个社会成员按照社会分工所确定的角色承担自己的职责,生存权利是由他人的绩效来保证,而自己的绩效又保障他人的生存权利。因此,出色地完成自己的绩效是作为社会一员的义务,受惠于社会就必须回馈社会(理查德·威廉姆斯,2002)。

项目管理绩效主要包括项目质量管理绩效、项目进度管理绩效、项目安全管理绩效、项目成本管理绩效、项目员工管理绩效等。

1. 项目质量管理绩效。质量管理绩效,主要是指施工企业为了提高项目工程质量所采取的方法。
2. 项目进度管理绩效。进度管理绩效,主要是指施工企业在合理的工期内,编制出施工进度计划。施工项目进度管理的目标是保证施工项目能够按照制定的施工工期顺利开展进行,同时也可在保证工程质量而不增加成本的前提下尽量提前完成施工任务缩短工期。
3. 项目安全管理绩效。安全管理绩效主要是指施工企业为了安全生产,而在施工过程中对每一施工阶段采取与之相适应安全技术措施,并对与其所相关的人员、财物、内外环境因素、管理方法进行的全方位全天候的控制。
4. 项目成本管理绩效。施工企业为了增加工程项目的紧紧效益所采取的措施。
5. 项目员工管理绩效,主要是指施工企业经常组织项目管理人员充电学习,掌握最新的施工管理和施工技术方面的知识,在项目部内部营造一种良好的学习氛围,逐步形成了一支有文化、有知识、掌握先进技术的施工队伍。

2.4 项目管理绩效评价的理论和方法

2.4.1 项目管理绩效评价的理论基础

绩效评价是对组织行为活动效能进行科学测量与评定的程序、方式、方法的总称,它既包括对整个组织行为活动成果的测量与评价,又包括对组织内各个群体和组织成员个体的评价。绩效评价系统的建立与实施为组织提供了一个有效的方式,可以使组织按其远景规划与价值来制订组织的经营管理策略,并将组织的经营管理目标转换成可操作的具体工作计划,制订出组织各个群体和组织成员个体的工作目标(张新民,2002)。

项目管理绩效评价就是施工企业在工程项目的建设过程中运用相关的理论和方法,依照一定的评价标准,按照相关的程序,对其在项目管理过程中所取得经济理效益和成绩,做出客观、公正的评价,并据此来说明项目部管理水平的高低程度,分析和查找项目管理的缺陷和不足之处,采取有效措施改进项目管理方法,最终目的提升项目管理绩效和增加项目的收益。

项目管理绩效评价的特点:

(1) 全面综合考虑影响项目管理的各方面因素,将自然、社会等各方面因素对工程项目管理的影响结果也包含在其中,更加使人信服;

(2) 绩效评价中的各因素相互作用,可以达到相互促进和相互补充。项目管理绩效评价工作具有复杂性,涉及知识面较广,有时还需要相关专业人员予以指导和支持。

2.4.2 项目管理绩效评价的主要方法

(1) 目标管理法(Management by Objects)

“目标管理”(MBO)是管理专家德鲁克于1954年在其著作《管理实践》中最先提出的。目标管理是指组织的高层根据组织面临的形势和社会需要,制订出一定时期内组织经营活动所要达到的总目标,然后层层落实,要求下属各部门主管人员以至每个员工根据上级制订的目标和保证措施,形成一个目标体系,并把目标完成的情况作为各部门或个人考核的依据(王忠宗,2002)。目标管理考核法的导入难度小,而导入的效率则比较高,同时管理者和员工也比较容易理解和接受。所以,目标管理法是许多国内外企业进行绩效考核时最常见的方法之一。

(2) 关键绩效指标法(Key Performance Indicators)

关键绩效指标法(KPI)是目前国际上流行的企业绩效成果测量和战略管理工具,是一套衡量、反映、评价组织业务运作状况并可量化的关键性指标,是对传统绩效考核理念的创新。它通过将企业宏观战略目标层层分解产生可操作性战术目标,具体落实公司战略目标和公司管理重点,建立鼓励与约束员工行为管理系统,为公司价值评价与价值分配体系的建立提供系统框架,形成以责任为导向的体系化管理模式(饶征,孙波,2003)。建立关键绩效指标的要点在于流程性、系统性和计划性,应明确企业的战略目标和价值评估重点。这种对关键绩效指标体系建立和测评过程的本身就是统一全体员工向企业战略目标努力的过程,必将对各个部门管理者的绩效管理工作起到极大的促进作用,通过关键绩效指标的牵引,使员工个人工作目标、职能部门工作目标与公司战略发展目标之间达到同步。关键绩效指标应遵循SMART原则,即具体的(Specific)、可测量的(Measurable)、可达到的(Attainable)、实际的(Realistic)、有时限的(Timed)(饶征,孙波,2003)。

(3) 标杆管理法(Bench marking)

标杆管理法是国外20世纪80年代发展起来的一种新型的经营管理方法,是使一个企业不断学习、改进、维持竞争力的重要手段,是察看一个企业取得比另一个企业更好绩效时所采用的流程及将彼此绩效进行比较的方法。在美国国家质量管理评价准则1000分中,涉及标杆管理法活动的项目占270分,国际管理界已经将标杆管理法视为组织先进模式不可缺少的组成部分,其应用主要侧重于企业运作流程层面,方法是将本企业尽可能多的绩效指标与竞争对手的相关指标进行对比分析,获取竞争对手业的绩效指标是该方法的关键,通常可从行业协会或其他行业的出版物和统计部门公开资料中获得,也可通过专门的市场调查获取资料。同时,该方法也能完全用于企业内部流程各环节的绩效评估和对比,一般要经过策划、内外部信息搜集、分析与实施等几个步骤。(孔杰,程赛华,2004)。

(4) 动态管理法

动态管理法就是企业在经营管理过程中,通过外部环境的预测和内部数据分析,对经营策略、管理手段进行适时调整和对计划进行修改和补充的一种管理方法,它是与当

代社会发展相适应的更为科学合理的模式。企业进行绩效评价时,要根据内外部环境的变化及时调整经营思路,快速适应环境的变化,由于评价对象一般都处于开放的系统中,而一旦其所处外部环境发生变化时,相关的管理活动也会相应发生变化,就会对计划做出相应调整,因此评价必须保持动态性,才能更好地实现企业与环境之间的动态平衡(徐芳, 2003)。

第三章 深圳建业公司项目管理实施现状与绩效

3.1 深圳建业公司简介

深圳建业集团股份有限公司成立于 1983 年，前身为国家冶金部所属鞍钢第一矿山建设公司，1966 年改编为中国人民解放军基建工程兵 00026 部队，1982 年奉命南下参加深圳特区建设，1983 年集体转业改编为深圳市第二建筑工程公司，1995 年更名为深圳市建业建筑工程有限公司。深圳市建业（集团）股份有限公司，是经深圳市国资办批准，由原深圳市建业股份有限公司经变更登记而成立的国有股份制企业，公司总资产 10.38 亿元，净资产 2.18 亿元，公司现有员工 10000 余人，专业技术人员 1000 多人，机械设备 500 余台，拥有房屋建筑工程和市政公用工程施工总承包壹级资质，地基与基础工程、土石方工程和建筑装修装饰工程专业承包壹级资质，机电安装工程、建筑防水工程专业承包二级及起重设备安装工程专业承包三级等资质证书，并在 2004 年通过国际“质量/环境/职业健康安全”三合一管理体系认证。公司注册资本 9185.7 万元。其股本构成为：深圳市振业（集团）股份有限公司 5605.1 万股，占总股本 61.02%；深圳市天健（集团）股份有限公司 577.8 万股，占总股本 6.29%；深圳市东部开发（集团）股份有限公司 346.3 万股，占总股本 3.77%；深圳市建安（集团）股份有限公司 346.3 万股，占总股本 3.77%；内部员工 2310.2 万股，占总股本 25.15%。公司下属子公司和控股公司有：深圳市建业建筑工程有限公司、深圳市建业房地产开发有限公司、深圳市建业混凝土股份有限公司、深圳市美达安装工程有限公司、深圳市建业自然装饰工程有限公司、深圳市建业物业管理有限公司、深圳市建业墙体制品有限公司，深圳市建业清洁服务有限公司、深圳市中圳房地产发展有限公司、深圳浩科塑料制品有限公司、北海金鹏房地产开发公司等十一家企业。公司先后被评为中国 100 家最佳经济效益和最大经营规模建筑业企业、全国优秀施工企业、全国质量效益型先进施工企业、全国用户满意施工企业、全国质量服务诚信示范企业、2011 中国建筑业综合实力百强企业、2011 中国建筑百强之星十佳安全质量管理示范单位、中国深圳行业 10 强企业。公司项目精品迭出，承接了大量“高、尖、难、精”工程。三十年以来累计完成施工项目 500 多个，建筑面积 4000 余万平方米。公司施工领域涵盖大型公共场馆和设施、精品住宅、大规模别墅群、高端商务办公楼、市政道路、桥梁、隧道和地铁轨道交通工程。施工足迹遍布广东、江苏、山东、四川、安徽、陕西、江西、海南、河南、云南、湖南、广西、辽宁、天津等十多个省市。公司承建的北京大学深圳医院项目获国家“鲁班奖”、深圳房建工程首届“金牛奖”、“用户满意建筑工程”等多项荣誉。公司承建的其他项目也多次被评为省优良样板工程、省级“双优”文明工地、市优质样板工程、市双优工地、市优质结构工程、市新技术应用示范工程奖，在社会上树立了良好的品牌形象。

3.2 建业公司项目实施现状

作为深圳建筑施工行业中“开拓者”，建业公司对工程项目管理方式进行了多年的

研究和分析,经过了二、三十年的发展历程,企业三级项目管理模式(总公司、子公司、工程队)逐步转变为企业二级项目管理模式(总公司、项目经理部)。这些制度的转变和完善对提升项目管理绩效能力、增加项目的收入水平、促进企业效益和提高企业市场竞争力发挥了重要的作用。

3.2.1 项目的质量管理

建设工程项目的质量管理对于建筑单位而言就是指施工过程的质量控制,工程施工就是把设计意图转化成工程实体的过程。因此,过程中的质量管理好坏会直接影响工程的最终的成品质量。而施工单位作为工程施工中的质量主体,对工程质量管理责任尤为重大。项目部作为建筑施工单位最基本的管理单位,对项目工程的质量管理有着直接责任。下面就结合建业公司雍和园项目质量管理加以论述。雍和园项目位于深圳市宝安区中心区,由4栋现代超高建筑组合而成。

3.2.1.1 施工准备阶段

项目部在施工准备阶段,主要针对以下几个方面作了重点的工作

(1) 项目部组织机构的确立

项目部中标后,项目部按照项目人员构成及各管理人员的专业技能合理分配岗位,明确岗位职责,确保其能力能在项目管理中发挥其全部管理才干。

①. 抓好图纸会审工作

项目部收到施工图纸后,迅速组织各专业的技术人员及其他管理人员进行详细的审图,尤其对建筑施工图纸和结构施工图纸的核对,以及建筑习惯做法与国家规范的对比;同时提出图纸问题,减少由于图纸问题带来的质量问题。

②. 抓好具体工序的施工方案的编制

在熟悉图纸的基础上,对于重点工序,关键工序的施工方案的详细编制,如针对雍和园项目施工的实际情况。在主体施工中,针对基坑施工面不能整体移交的实际情况,重新划分了施工区间,合理设置后浇带及施工缝,避免大体积混凝土浇灌施工中产生冷缝,而出现地下室渗漏的情况。而针对项目施工特点,在施工方案的讨论中,针对钢筋连接,高支模架的搭设,以及型钢柱的混凝土浇筑及其模板的加固进行了非常详细的探讨,就其质量保证措施,转换层大梁混凝土的配合比及养护方案都进行了方案的对比细化。

③. 针对主体工程质量主要体现在混凝土表面观感的特点,项目部对支模用的支模体系、模板、木枋等在施工准备前进行了多家的选型及备料,在标准层自行设计大模板,保证了混凝土的成型质量及外观尺寸。

(2) 施工阶段

工程质量的重中之重就在于施工阶段的过程控制,项目部在施工过程中主要采用以下措施:

①. 对施工班组的样板制作及现场的技术交底

所有工序施工前,项目部均要求每个班组做出样板,在项目部、监理、建设方验收合格后方可进行推广施工,同时对每一个工种的人员进行集中的现场交底,让具体的管

理人员及施工操作人员明白本工程的技术特点，国家的质量技术标准及项目部的检查控制要点，常见的质量通病及质量问题，并提出怎样操作才能避免产生问题的方式方法，做到让现场管理人员懂得哪些点是质量控制的要点，让现场施工人员知道如何操作才能避免质量通病符合质量规范要求。

②. 加强对施工过程中的检查控制

在施工过程中，项目部针对钢筋工程的原材料采购、钢筋连接、负筋位置作为重点检查，推广使用工厂加工的塑料垫块、以及定型马凳筋的使用。针对模板项目部主要对支模架的搭设、模板的起拱、上下层墙柱接头部位作重点检查，确保模板接头平整，不出现明显的错台。同时采用改进工艺，对楼梯模板采用全封闭，角铁加固，外墙边模采用大模板，保证混凝土的外观成型质量，在砌体工程施工中，外墙压顶采用细石混凝土浇筑压顶代替顶砖。总之，加强对现场的过程控制是质量控制的有力保障。

③. 加强总结、检查验收

项目部针对施工部位的推进，定期组织质量检查，由项目部组织技术、质检部门进行现场联合质量检查，每月检查不少于两次，检查数据汇总后，并召开质量专项例会，进行一次现场质量工作总结，就存在问题进行分析、讨论，制定具体改进方案，做到发现问题，解决问题。各班组施工质量未达到验收规范标准的，无条件进行整改，若再次发生类似质量问题，按项目部要求进行处罚措施，各班组必须无条件执行，质量检查连续三次达到项目部要求的班组进行物质方面奖励，并组织相关班组进行学习借鉴；各班组进行自检、互检的同时，对提出好的做法或建议的，经项目部采纳后付诸于实施的班组或者个人进行奖励措施。各相关责任人对质量管理须做好事前、事中控制，若因管理不到位造成的质量问题，对相关责任人进行处罚。

④. 施工过程中成品、半成品的现场实测实量

项目部除定期质量检查外，还制定对已完工工序的检查验收，此项由各栋质检员负责，在施工班组长的见证下，对其已完工工序进行结构工程实体质量实测实量，检查内容的表格按照统表所列项目进行逐一检查，检查结果汇总至各栋栋长处，按照项目质量管理规定，对分项工程的班组按照合格率情况，进行奖惩，罚款在当月的任务书内扣除，对各专业班组形成质量督促，使其在各班组之间形成横向对比，在今后施工过程中增强质量意识。

虽然该项目部在质量管理中某些方面取得了一些成绩，避免了一些质量通病，但同时在有些方面还是存在不足。项目部管理人员普遍年轻，缺乏经验，质量意识较差，缺乏管理手段；施工现场作业人员文化程度低、技术水平参差不齐；监督力量薄弱，无法形成有效手段。

3.2.2 项目的安全文明施工管理

建设工程项目规模大、周期长、环境复杂多变、参与人数多、安全管理难度大。因此，对于工程项目安全文明管理就显得十分重要。下面，就建业公司无锡项目部安全文明施工管理加以论述。无锡项目部承建的无锡宝能国际金融中心项目位于无锡市太湖新

城 CBD, 由 38 层塔楼及 4 层裙房和 3 层地下室组成的超高层建筑。

(1) 健全安全管理体系, 落实安全责任

以项目经理为组长, 执行经理为副组长, 安全主管、安全员、班组长等人为成员, 建立安全管理及创优小组。做好项目经理亲自抓, 执行经理靠上抓, 安全部门具体抓的良好监督管理保证体系。开工伊始, 从公司到项目、项目到施工班组、班组到具体作业人员, 每一层都签订了安全目标责任书明确了各自的安全责任, 实现安全管理目标的全覆盖和具体落实到人员, 形成了健全的安全管理组织, 为无锡项目创优目标提供了强有力的组织保证, 明确各部门之间的职能职责。对于安全违章项目部实行层层追责, 如安全帽未戴、洞口防护未到位、打架偷盗等事件, 处罚相关班组、人员, 并在曝光栏上张贴警示。

(2) 以人为本、加强团队建设、弘扬企业文化

提高主动参与意识, 树立以人为本的思想是创建“标准化工地”的关键。将“做文明建筑工人, 创文明建筑工地”意识在全体施工人员中推广。把文明施工状态的好坏, 同班组个人的经济效益挂钩, 奖优罚劣。为广大工人创造良好的生产生活环境, 又改变了他们旧有的一些不自觉思想, 为以后的文明施工水平的提高奠定了坚实的基础。

在施工生产过程中要紧紧围绕科学发展观中“以人为本”这一思想, 努力改善施工作业环境, 开展丰富多彩的文化体育活动, 提高员工的精神风貌, 充分展示企业在文化建设方面所取得成绩, 树立企业良好的形象。

在施工过程中, 加大对作业人员安全意识的培养力度, 建立健全安全组织机构, 并将《安全管理实施细则》落地生根付诸于实施。在安全管理方面坚持以“预防为主”的方针, 对任何细微的隐患都不放过, 消除一切安全隐患。实行安全管理责任制, 在全体员工中牢固树立“人人都是安全员”的思想, 对安全管理工作, 时时抓、一刻都不能放松、常年长抓不懈。在年终项目管理绩效和业绩综合评价中, 实行安全生产工作一票否决制。项目经理组织项目管理人员定期或不定期地进行安全检查, 对发现的问题及时进行安全整改并对整改结果进行复查。在施工现场中的危险区域和易发生安全事故的位置设立安全警示牌, 并采用相应措施进行安全维护。

在每遇重大节日的节前以及每周一上午项目部进行安全检查, 由项目经理带队、安全全部组织各班组、分包, 甲方、监理参与, 对施工现场及生活区进行安全隐患大检查, 定人、定时、定措施进行安全整改; 每月定期进行安全教育, 组织全部作业人员在安全教育会场, 进行安全动员、教育、宣传、培训。

为铸造一支素质过硬、技术水平高、能吃苦、奋发有为的团队, 就特别需要注意做好员工的政治思想工作。对于新进场的作业人员都要进行三级安全教育, 介绍本项目的大致概况、讲关于安全质量方面的法律法规及本项目制定的有关这方面的规章制度。定期地召开质量安全分析会, 查找问题、分析原因、及时改正不足之处、听取员工意见, 要求每个员工时刻保持清醒头脑。

对深基坑、高支模、大型机械安拆与管理、消防、基坑支撑拆除等具有较大危险性

工作的重要过程、重点时段，实施跟踪管理或现场监督与控制。与政府行政主管部门和集团公司联动，开展各项安全生产大检查，深入排查事故隐患，吸取经验教训，并严格落实整改，消灭事故于萌芽状态。达到安全生产形势健康、平稳发展。

金融中心基坑深度17.8米、电梯井深达21.8米，基坑施工时，密切关注基坑观测，每日检查基坑边坡情况，基坑施工正值夏季雨季，应急预案及人员、材料准备充分，对于暴雨后突发事情，冷静迅速应对，对于坡面产生局部剥离迅速采用土钉挂网固定、喷射快凝混凝土；基坑围护桩间局部涌水涌砂，迅速用麻袋装土反压，并用止水材料封堵，临道路部位采用高压注浆封堵加固，确保了深基坑施工安全。

施工前，仔细复核图纸，对高支模制定可行方案并专家论证，高支模共四个部位：一层大厅、高度为11.4m；梁较大部位（最大为2层连梁：650*3400，跨度1400mm）；33层至屋面南北空中花园部位、高度为26.85m；屋面层至机房屋面部位，高度为13.8m。高支模施工时选用合格钢管、扣件材料，立杆间距、横杆步距、扫地杆、剪刀撑严格按方案搭设，对扣件拧紧度专人检查，高支模经各方验收后进行浇筑。

塔吊、施工电梯大型设备定期检查、保养，项目部对于不称职的塔吊司机及指挥，追究责任及辞退。从2012年9月13日湖北祥和建设集团武汉东湖景园项目施工电梯死亡19人事故中，工人违章操作电梯吸取总结，项目部对所有施工电梯安装人脸识别系统，杜绝非司机人员操作施工电梯。

基坑混凝土水平支撑拆除前，方案根据设计意见修改完善，换撑构件施工及强度达到要求后，按次序拆除支撑，并增加基坑观测频次，保障支撑拆除安全。

组织项目管理人员参观江苏省工程质量和文明施工观摩工地-南通二建承建的南京航空航天大学教研楼及无锡工程质量及文明施工观摩工地-龙元建设承建的绿城玉兰花园项目，学习其他优秀施工单位的先进管理经验。

（3）建立健全规章制度，加强岗位培训

在每道工序施工之前，由项目技术负责人和安全员管理人员对各施工班组在施工中可能会遇到的危险因素进行安全技术交底。项目经理定期组织相关的安全员对施工过程进行详细的安全检查，对检查中所发现的安全问题定人、定时、定措施进行安全整改，并将整改情况由资料员做详细的纪录，存放于项目资料室供以后使用。

对于新进场的施工作业人员都要进行三级安全教育。对于特种作业人员详细审查其资格证件，并在安全科进行登记。项目部在业余时间组织施工作业人员学习补充能量，内容囊括安全质量方面的法律法规、项目制定的规章制度、施工操作要领和要求，以此来全面提高施工人员的技能素质。

（4）标准化管理、过程控制树形象

①. 办公区标准化配置

根据公司标准化实施办法文件设置办公区、生活区，集团领导亲临现场指导、布置办公区、生活区。

②. 门禁、监控及施工电梯人脸识别系统

施工出入口安装门禁系统，进出施工现场必须通过刷卡，有效控制与施工无关人员的进入，同时要求所有人员在领取门禁卡之前办理安全培训、教育、合同签订等事宜，确保进入工地的人员全部接受安全教育。施工现场安装监控，实时有效信息化管理。施工电梯安装人脸识别系统，只有施工电梯司机进行操作，有效杜绝其他人员操作，降低安全风险。

③. 安全体验区

为提高作业人员的安全意识和操作技能，规范作业人员的安全行为，设置安全体验区，通过模拟施工现场情景，感受到进入体验区后的安全氛围，衬托体验区人文理念，让作业人员在上岗之前，先行体验模拟现场的情况，更加直观地体验安全风险，从而提高安全意识、重视安全生产。

发生火灾时如何正确使用消防器材及应急处置的有效措施。正确熟知各合格劳保用品。通过医疗应急救援演练，提高工人安全意识，增强操作技能。

④. 样板先行、标准化施工

施工前，设置钢筋、模板、混凝土成形、砌筑、抹灰、涂料土建专业及管井管道、风管安装与幕墙、精装专业样板，实行标准化施工。

⑤. 场地规划分区全硬化、材料分类码放

由于现场分包较多，场地狭小。综合塔吊资源，总包统一规划布置，按规划区域进行堆放，对原材和半成品进行标示，对零星材料入库存放，现场材料标示清晰、堆码整齐。方便施工人员使用，提高工作效率。

⑥. 消防设施

施工现场、生活区消防设施齐全有效，施工周边围墙及每栋楼层设置了消防管、消防栓，保证施工现场和生活区消防安全

⑦. 绿色施工

专门制定绿色施工方案及环境保护措施，设置了车辆冲洗池，对砂石堆场采用移动式防尘罩，木工加工场设置防护棚，控制扬尘。在并在四周设置了循环水池对雨水、污水收集经过二级沉淀池后用于扬尘控制。宿舍区安装了节能限电装置，楼梯设置 LED 照明，节能环保。

⑧. 洞口防护

电梯洞口采用定型钢制栅栏、模板制作，多次周转使用。楼板上预留洞口采用木板封堵，木板上再刷上醒目的黑黄相间的油漆加以警示，洞口四周采用水泥砂浆封堵，以防止积水流向下一楼层。

⑨. 班前教育

新进场工人对其进行三级教育、入场培训，并签订安全责任书。定期组织各工种进行学习，利用投影仪，进行图文并茂的形式，使工人更好的理解讲述内容，提高了培训效率。每月召集现场所有工人召开安全大会，通过对现场发现的典型问题以及常见的安全隐患以及危险源进行指出和强调，强调安全无小事、人人讲安全和人人落实安全的理

念。

⑩. 附着式电动升降脚手架

方案专家论证，在整个操作过程中每道工序都实行专职安全员进行现场监督控制。依据相关的技术规范要求和现场的实际情况，制定符合本项目的安全操作技术规程，落实相关人员的安全责任；在提升准备阶段：技术负责人和专职安全员对从事的作业人员进行安全技术交底，使作业人员掌握原理技术和操作要领，并对各自负责的工作进行全面认真检查（螺栓连接紧固，提升行程内障碍物清理完毕、外周模板及钢管拆除完成）在提升过程中，设定区域位置派专业安全员密切跟踪、实行旁站监督制度；提升完毕后，全面验收、做好交接手续签字确认。

⑩. 生活区管理

食堂打饭口设置单行栏杆，工人有序打饭。并设置打卡机，方便工人使用且保持用餐卫生。工人餐厅宽敞明亮、整洁卫生。宿舍实行实名制统计，每间统一编号、安装空调，姓名与床位统计在门外的人员表上，方便对宿舍人员管理。

以上是无锡项目部在施工实践中摸索出一些安全文明施工管理办法。虽然取得一些成绩但同时也存在不足之处。由于项目中的管理人员大多数为年轻人，缺乏现场经验，没有实行师带徒考核制和经验丰富的导师言传身教，因而没能充分调动年轻员工的工作积极性。缺少学习氛围，文明施工专座讲座、组织施工技术培训和读书等学习型活动偏少。建设单位、设计单位、监理单位和政府的工程安全监督部门建立的安全行监督控制体系还不够完善，还存在有监督工作不到位的现象发生。

3.2.3 项目的成本管理

建设工程项目成本管理，贯穿于项目实施的全过程。项目成本管理作为项目管理的一个关键性指标，必须加以重视。下面以建业公司梅州项目部的做法为例加以论述项目成本管理。梅州项目部承建梅州大埔县中华广场、梅州怡景豪园二期、梅州大埔县东城上品三个工程项目。

（1）做好成本预测

成本预测是成本计划的基础，为编制科学、合理的成本控制目标提供依据。因此，成本预测对提高成本计划的科学性、降低成本和提高经济效益，具有重要的作用。加强成本控制，首先要抓成本预测。成本预测的主要内容是：使用科学的方法，结合中标价，根据各项目实际的施工条件、机械设备条件和人员素质等情况对项目的成本目标进行预测。首先分析工程项目采用的人工费单价，再分析工人的工资水平及社会劳务的市场行情，根据工期及准备投入的人员数量分析该项工程合同价中的人工费是否包得住。材料费占建安费的比重极大，应作为重点予以准确把握，分别对主材、地材、辅材、其它材料费进行逐项分析，重新核定材料的供应地点、购买价、运输方式及装卸费，分析定额中规定的材料规格与实际采用的材料规格的不同。机械使用费，投标班组中机械设备的型号、数量一般是采用定额中的施工方法套算出来的，与工地实际施工有一定差异，工作效率也有不同，因此要测算实际将要发生的机械使用费。同时，还得计算可能发生的

机械租赁费及需新购置的机械设备费的摊销费，对主要机械重新核定台班产量定额。工程项目中标后，必须结合施工现场的实际情况制定技术上先进可行和经济合理的实施性施工组织设计，结合项目所在地的经济、自然地理条件、施工工艺、设备选择、工期安排的实际情况，比较实施性施工组织设计所采用的施工方法与标书编制时的不同，或与定额中施工方法的不同，以据实作出正确的预测。辅助工程量是指工程量清单或设计图纸中没有给定，而又是施工中不可缺少的，例如：混凝土搅拌站、砂浆搅拌站等，也需根据实施性施工组织设计作好具体实际的预测。临时设施的搭设需根据工期的长短和拟投入的人员、设备的多少来确定临时设施的规模 and 标准，按实际发生并参考以往工程施工中包干控制的历史数据确定目标值（郑招生, 林天颖, 杨胜英, 晋爱民, 2005）。

梅州区域项目在合同签订后施工图纸基本齐全，项目部及时根据项目施工图纸和施工合同编制施工预算和成本分析表，确定项目的各项工程量和材料消耗量指标，如：钢筋含量、混凝土含量、模板面积等等。这样可以心中有数，明确项目的成本价格，方便在施工中控制。

（2）采取有效措施，控制成本目标

实现项目成本的减少有多种方式方法，综合起来可以从以下几个方面采取相应的措施方法加以管理控制。

1. 组织措施方面

①首先应从项目的实际情况入手分析论证，根据分析的结果情况设置项目的职能组织机构和配备相关专业人员，划定班组计件工的承包范围和责权，以此来确定项目和班组。

②要明确相关人员的成本责任和义务，实行目标成本控制专人负责制，避免造成项目完工后进行成本核算，发现成本增加了，费用超过了原先制定的计划成本值，项目到最后亏损了，却责任的划分不清楚的问题。

③在项目管理团队上实行一人多岗，比如项目部预算员可兼职劳资员从而减少人员数量降低管理成本。

④根据设计图纸、合同工期要求认真编制施工进度计划，按照进度计划安排施工，尽量组织流水施工作业，合理分配材料、人员、设备。当发现项目工期滞后时，立即召开工期专题会议，检查原因，在保证质量、安全的前提下给施工班组下达施工任务，要求按期完成，以确保整个项目进度正常，无拖延或者窝工现象发生，工期成本管控严格。

2. 技术措施方面

在施工的准备阶段，充分调动相关技术人员的工作热情和积极性，对招标文件中的主要技术方案进行分析论证和探讨，经过大家的辛勤劳作，寻找到了经济可行的施工方案，最终达到了节省工程项目成本的目的。同时，大规模的推行新材料、新工艺、新技术、新设备在施工过程中使用，切实达到降低施工项目成本的目的。

例如，在怡景豪园二期项目正式施工前，项目部对墙柱竖向钢筋采用绑扎搭接接头与采用电渣压力焊接头进行了成本对比，最后确定采用电渣压力焊接头，节省了钢筋，

降低了成本。

本项目在施工前做好各项施工方案，为施工预算提供依据。同时注重方案对比，在确保安全和质量的前提下，选择利润最高的施工方案。

3. 经济措施方面

(1) 人工费控制：在整个项目成本构成中人工费占的比例比较大，一般都在30%到35%左右。随着近几年来劳动力价格的不断增长，在项目成本管理过程中要加大力度对人工费控制和管理。在具体的实施过程中，在保证质量和进度的情况下，要从完成每道工序的用工个数上加以严格控制，提高工作效率，减少和缩短工序的人工消耗量，避免浪费人力资源。从而最终达到降低项目人工费的支出，增加项目收益的目的，主要从以下两个方面进行控制：

① 计件工资

本项目部在劳务班组的选择上采用小班组制，由班组长带队，每个班组规模不太大，这样与大班组相比可降低人工费成本。同时选择多家施工班组，在价格、质量和安全上可以相互比较，不仅能降低劳务单价也能满足施工进度要求。就中华广场项目来说，混凝土浇筑综合单价为：25元/m³，折算成单位面积人工费为：10.9元，其构成分析如下：一个混凝土班组配备两个振捣工人，班组按照每人每月7000元发放工资，其他找平工人在其所在的抹灰组里抽人进行施工，振捣工人在未浇筑混凝土休息期间也可以分配到其他施工岗位。模板制安拆综合单价为26元/m²，分配给施工工人21-22元/m²，铁钉、铁丝、线管1元/m²，带班组长工资1元/m²，合理利润2-3元/m²。钢筋制安裙楼以下（层高大于3米）为580元/吨，班组为了确保不亏本，采用计时工的方式按照每人每日260元支付工人工资。裙楼以上（层高3米）钢筋制安则按建筑面积32.5元/m²，具体分配如下：钢筋制安工人人工费为15-17元/m²，钢筋加工8-10元/m²，绑扎铁丝按2元/m²计算，带班费用1元/m²，合理利润1-3元/m²。加砌砖砌筑按砌筑面积计算综合单价为26元/m²，承包范围内其单价构成为：砌砖工人15元/m²，拉砖、砂浆人工费4-5元/m²，工具费为0.5元/m²，拉结筋1元/m²，垃圾清理1.5元/m²，合理利润2-3元/m²。外墙抹灰综合单价为28元/m²，抹灰操作工人18元/m²，灰饼2元/m²，钉网、甩浆、清理3元/m²，砂浆3元/m²，管理费利润3元/m²。对于各项计件工定价，项目部会通过市场考察并结合公司总部指导价来综合定价，然后跟班组进行协商并将此单价进行细化拆分，让班组明白承接相应分项工程施工是存在一定合理利润的。

② 计时工

首先编制整个项目的计时工目标成本计划表，然后逐项分解到每个月每个阶段，从而细化按月按阶段进行控制。其次通过能者多得的激励机制来提高计时工的工作积极性。对计时工班组成员按工作能力分等级发工资。例如工作积极，吃苦耐劳的工人人工费高，可达150元/工日，表现不佳，消极怠工的工人人工费则控制在80元/工日，而屡教不改，仍然消极怠工的则清出杂工班组，这样使杂工班组的工作效率大幅提高。

(2) 材料费控制：在整个项目成本构成中材料费一般所占的比例为55%到60%左

右，直接影响到项目成本和最终项目利润问题。在项目的实施过程中，一般对材料费的控制，主要就以下两个方面采取相应的措施。

①在材料用量的方面：坚持采用消耗定额的方法确定项目材料的用量，实行限额领料制度；调动项目全体员工的智慧和聪明才智，想尽办法在不影响工程质量的情况下优化设计图纸和提升施工技术，大力推广使用低能耗的各种先进的施工技术和施工工艺，采用新设备和新材料。再者，对工程项目的实际情况进行分析，在不违反相关的标准和规范下，尽量采用低成本材料来代替高成本的材料，实行材料回收管理制度，加强材料的周转使用管理，尽量延长使用的次数等。

本项目在材料领取、入库出库、投料、用料、补料、退料和废料回收等环节上严格管理，对存在浪费的班组进行严厉处罚。对于周转性材料，一方面在工期满足总进度要求的情况下，划分施工段，进行流水作业来减少使用量；另一方面要求各班组妥善保管自己的领料，施工完成后可利用部分即时收回，通过奖罚来减少材料浪费，节约成本。因三个项目相隔不远，可进行项目之间材料调配，循环使用，也在一定程度上节省了成本。本项目材料实行定额管理，杜绝超定额现象发生。比如中华广场砼实际用量为55838.5m³，预算量为55923.53m³。木枋实际采购量为907.523m³，预算量为949.25m³。钢筋实际采购量为5947.353吨，预算量为6315.85吨。

②在材料的价格方面：材料部门在采购材料时必须对材料的价格进行严格控制。材料部相关人员应经常深入市场进行调查和研究，摸清整个市场的行情，了解各个厂家的价格情况，做到心中有数。在进行材料购买时，选择多家报价，经过对比分析，在保证材料的质量情况下，择优选取一家作为供货商。

本项目全面执行公开招标，大宗设备材料由公司的材料部进行采购，其他材料则有项目部依据公开、公平、公正的原则进行采购，最终的目的是降低材料的价格。

(3)机械费控制：在施工过程中合理调配组织施工机械设备使用，避免发生机械设备的闲置，切实提高机械设备的使用效率和完好率，降低项目的机械使用成本。在使用过程中，搞好设备的日常维护，严格实行定期保养和监测修理，降低修理费用的开支。

本项目全面执行公开招标，大型机械租赁在公司进行集中招标租赁；其他机械租赁定价遵循公平、公正、公开的原则择优租用，尽量降低机械租赁成本。

4. 质量管理方面

在施工过程中，按照质量方针的要求严格控制每道施工工序，项目经理定期组织质检人员查看每道工序的质量情况，就检查过程中发现的问题定人、定时、定措施进行整改，并将整改情况作出详细的记录。切实加强对施工过程中每道工序的自检、互检、专检，将这一质量管理制度贯穿于整个项目的质量管理实施过程中，消除一切质量隐患，真正做到项目一次成功，避免发生项目返工的现象、造成人员和财物的投入而增加项目的成本。

本项目重视技术质量管理，在施工前做好技术交底工作，从开工至今，三个项目都没有因技术方面失误而造成大的损失。

5. 合同管理方面

项目的合同管理从中标该工程项目签订施工合同开始，到工程保修期满为止。在这一时间过程中，重点应加强在施工过程中的合同管理。在项目的施工过程中，依据合同条款的内容和项目所发生实际情况，要及时做好施工现场签证和施工索赔等工作，并对工作的落实情况实行时时跟踪。另一方面，项目的实施进展状况要与合同条款规定的内容相符合，避免出现问题被对方抓住要求索赔。

本项目在施工现场签证和索赔方面做得比较好。

6. 成本核算

本项目部在每个月初会对上一个月的实际发生的成本与计划成本进行对比分析，归纳出项目成本节约或超支情况的说明书，仔细分析和查找原因，总结好的经验方法，吸取教训，积极制定相应的对策并在本月付诸于实施。例如：怡景豪园二期项目2014年5月份累计完成产值7721.84万元，总成本计划为7682.8万元，而实际总成本为7551.52万元，比预算节省了131.28万，其中材料费预算成本为4397.71万元，实际材料费为4312.69万元，节省了85.02万元；人工费预算成本为2254.14万元，人工费为2207.35万元，节省了46.79万元。通过对主要成本费用预算数和实际数的对比，本项目到目前为止成本控制较好，各成本主项都未超过预算数，主要是原因为整个管理团队重视成本控制，齐心协力的从各个方面降低成本。

综上所述合，要减少项目成本的支出，提高企业的经济效益，就必须抓好成本管理工作的事前、事中、事后控制。这样才能实现项目成本的目标，为项目的顺利进行提供了重要保障。

以上是梅州项目部成本管理的几个主要方面的简单论述，当然也存在有不足的地方。项目经理部还未实行项目经理部工程承包制；在项目部内部没有将解责任成本进行分解，没有具体落实到相关责任人员，项目部管理人员责任意识不强。

3.3 建业公司项目管理取得的绩效

3.3.1 项目质量管理绩效

项目部在前期的工作中，由于组织了技术人员对施工图纸进行详细的核对，尽量避免由于图纸问题而带来的质量问题；对于一些关键工序，经过详细的讨论，编制了详细的施工方案，做到心中有数。项目部在施工阶段中，加大了对过程控制的力度；大力推广样板引路施工方法，避免产生质量通病及质量问题；建立了定期质量检查和分析制度并实施了严格的奖罚制度。公司承建的深圳悦澜山花园项目、龙泽苑 AB 栋项目、御林华府项目、江西宝能太古城项目、长沙振业城项目、沈阳水岸康城项目创市优质结构工程，分部分项工程验收合格率 100%，分部验收一次合格。

3.3.2 项目安全文明施工管理绩效

项目部建立了完善的安全组织体系，明确各部门之间的职能职责，对于安全违章实行层层追责；将“做文明建筑工人，创文明建筑工地”意识在全体施工人员中推广，并

且把文明施工状态的好坏，同班组个人的经济效益挂钩，奖优罚劣。每月定期进行安全教育，组织全部作业人员在安全教育会场，进行安全动员、教育、宣传、培训；不定期地召开座谈会和员工大会，表彰先进工作者、听取员工意见。较大危险性工作的重要过程、重点时段，实施跟踪管理或现场监督与控制。同时与政府行政主管部门和集团公司联动，开展各项安全生产大检查，深入排查事故隐患，吸取经验教训，并严格落实整改，消灭事故于萌芽状态，避免了安全伤亡事故的发生。公司承建的深圳悦澜山花园项目被评为广东省双优文明工地、深圳市双优文明工地、广东省 AA 工地；沈阳水岸康城项目被评为市级优秀施工现场；扬州宝能商住综合体项目被评为市级双优文明工地；无锡宝能国际金融中心项目成为无锡市安全文明施工标准化观摩工地；赣州太古城项目在全省安全质量大检查中，综合评分赣州市第一名、江西省第二名；梅州广州花园项目和怡景豪园二期分别获梅州市双优文明工地、广东省双优文明工地；TCL 三期项目和龙泽苑 AB 栋项目获市安全文明施工优良工地。

3.3.3 项目成本管理绩效

项目部在成本管理过程中，前期做好各项施工方案，通过对主要技术方案进行必要的经济论证比较，最终找到了降低成本和获得利润最高的方案；项目部在劳务班组的选择上采用小班组制，由班组长带队，每个班组规模不太大，这样与大班组相比可降低人工费成本；同时选择多家施工班组，在价格、质量和安全上可以相互比较，不仅能降低劳务单价也能满足施工进度要求。项目部编制项目的计时工目标成本计划表，然后逐项分解到每个月每个阶段，从而细化按月按阶段进行控制；对计时工班组人员按工作能力分等级发工资，通过能者多得的激励机制来提高工作积极性。本项目材料实行定额管理，杜绝超定额现象发生；对材料集中采购，货比三家，降低了材料采购成本。合同管理方面，施工现场签证和索赔方面做得比较及时和完善。注重每月对实际施工成本与预算成本进行对比分析，根据成本分析结果，总结成本节约经验，吸取成本超支的教训，结果控制了成本并增加了收益。一年来，经营班子在股东单位的大力支持和董事会的坚强领导下，顶住压力，审时度势，转变经营思路，采取优化调整、稳中求进的战略方针，带领全体员工，克服困难，取得较好业绩。施工产值完成了69.18亿元，合同额完成了193.38亿元，实现经营收入68.59亿元，实现利润8.37亿元，较去年增长111.6%

第四章 建业公司项目管理制约因素分析

4.1 市场竞争激烈

全球经济一体化信息化进程加快、各类先进技术广泛运用,使得企业转型发展变得更快。在经济金融领域里,随着美国逐步退出 QE,使得全球资金回流发达国家,新经济体资产价值必将重估,新经济体经济运行的不确定性因素增加,加之国际政治角力日益尖锐复杂,中国经济面临空前的挑战。在三个重要支柱“不刺激,去杠杆化,结构性改革”的潜心运作下,不刺激调整为微刺激的促进全国经济的严峻形势有所回转,下行趋势得到初步抑制。由于政府投资的减少,建筑业在此环境下发生新的变化面临新的形势,建筑业通常主要关注的对象是房地产业,政府投资有所忽略,但实际上政府投资对深圳建业公司来说尤为重要,政府减少投资对公司造成了较大的影响;近年来,在全球经济普遍下滑和国内经济增长速度缓慢的影响下,工程项目在不断的相对缩减,但与此同时建筑施工单位又在不断增加。由于市场竞争激烈,施工单位为了获取中标机会,恶意压价,甚至以低于成本价进行投标报价,严重扰乱了整个建筑市场。由于建设单位在建设工程市场的主导地位,一些建设方为了追求利润的最大化,采取一些不合理的方式压低工程造价,缩短工程工期。这样就导致综合实力较弱的公司参与建设工程。建业公司位于广东沿海发达城市,随着市场开放程度的不断提高,大量的外地企业不断涌入,造成当地建筑市场趋于饱和。近年来,为了扩大业务发展空间,公司正在努力向外开拓新市场新项目。在一些城市和省份都成立了分公司,也取得了一定的效果。但是,相对于本地建筑市场来说,进军省外的其他地区的建筑市场难度很大,主要原因是内地建筑市场开放程度普遍不高,同时出于地方保护主义的考虑,当地政府和行业纷纷采取相应的政策设置屏障,致使外来建筑公司无法长期发展下去。这些严重制约了公司项目向外发展的机会和空间。

4.2 合同管理风险大

当前工程项目中,不平等不合理的合同条件比比皆是增加了项目管理的负担。垫资的项目逐渐成为建筑市场司空见惯、约定俗成的“行规”。在竞争激烈的建筑市场中,工程项目如果不垫资就不可能让其承包。承包人与发包人的责任、义务非常不对称。项目上长时间的垫资现象比比皆是,项目日常管理举步维艰,施工企业项目部承担着巨大的风险。如果遇到建设方恶意拖欠和逃债,更是雪上加霜。再者对于招标人提供的工程量清单,投标人在有效的时间内无法进行详细细致的核算,即使有时间进行核算并发现其存在的问题,多数招标人借故推托对此也不予调整。施工方在收到招标文件后发现苛刻要求或不合理条款,这些已违背了建设行政主管部门的有关规定,同时也无法得到合理调整,为日后施工过程中的管理埋下隐患。这种情况势必会造成了在项目管理实施过程中发生经济纠纷和扯皮,不利于工程项目的健康运行。就建业公司承建的深圳白石龙保障性住房项目来说,该项目为深圳市 2011 年推出的一项民生工程。但因前期市发改

委批复概算偏少，在图纸不全的情况下，市住宅工程管理站采用模拟清单招标，我司中标。我司便与住宅工程管理站签署施工合同。该项目于 2012 年开工建设，我司在施工过程中发现施工图纸与工程量清单有很大差入，一些材料设备缺项或数量出错。我司便积极向建设单位提出协调解决问题。但由于市发改委对新增加的概算核对和批复时间过长，财政部门迟迟无法拨付进度款，造成项目后期安装阶段资金压力过大，我司便暂停施工。而后该项目持续时间长，到 2015 年才完工。在这一项目过程中我司耗费了大量的人力和物力，降低了项目的经济效益。

4.3 员工队伍素质不高

对施工项目来说,项目经理至关重要。为了适应当前新形势下工程建设和工程管理的需要,就要有一大批懂技术、懂管理、懂经济、懂法规的高素质高水平的项目经理。但是例如某些工程项目,由于施工项目经理专业技术不强、管理水平不高、法律观念意识淡薄、责任心不强造成项目管理失控,导致工程项目出现了大的经济损失。项目部管理人员普遍年轻,缺乏经验,质量意识较差,缺乏管理手段;部分管理层缺乏责任心;项目部未形成浓郁的学习氛围;个别人员的自我约束力不强;施工现场作业人员文化程度低、技术水平参差不齐。以建业公司来说:因目前项目数量多,极度缺乏项目管理人员,于是从大中专院校招聘大量人员充实各个项目部。由于这些管理人员刚从大学出来,缺乏经验和责任心,在项目前期图纸会审中未能够及时发现问题和技术交底不够详细,导致出现工程质量问题,致使出现工程返工现象,耗费大量人工和材料。现场管理人员对图纸没能够吃透,不能够优化图纸,在保证满足结构安全和使用功能的条件下,最大限度的节约成本和增加利润收益;从事一线工作的施工人员文化水平低、入职时间长、现场经验丰富,在具体施工环节中凭长期施工经验,不严格按照工程图纸要求和国家相关标准规范要求,省略一些施工工序,为以后埋下问题隐患,造成经济纠纷和费用支出。

4.4 项目成本增加和利润微薄

近年来,建筑材料价格大幅上涨,劳动力价格大幅上升,由此造成施工项目的成本大幅增加。因此市场行情价格的波动带来的成本增加必然给施工企业增加了巨大的压力,与此同时建设单位编制的工程造价并未增加,反而相对降低。这样一来致使施工单位的建安工程施工成本大幅度增加。再者现场施工管理不善,现场劳动力、施工机械、材料管理无法得到合理配置和使用。工程项目受多种不利因素影响致使项目出现了亏损的局面。因此,项目部为了维持正常运转,就不得不承担成本增加、利润降低的压力。

4.5 项目进度、质量安全控制不到位

(1) 进度控制

首先,由于施工任务和目标不明确,现场劳动力和施工机械安排不合理,施工材料质量不合格和供应不及时,各个施工班组之间施工工序相互交叉干扰,工人工资发放不及

时等均会引起工期的延误;其次,施工之前没有对施工班组进行技术安全交底,导致在施工过程中出现了没有按照安全技术规范要求施工,被责令按照规范要求返工而引起工期的延误。项目工程建设中有时也会出现对施工技术中的难点问题没有进行十足的把握,也有时对设计意图和技术问题没有全面细致理解和领会,而匆匆忙忙的进行施工,最后出现了一些质量事故造成无条件返工;最后,施工中也会遇到一些不可抗力的因素如自然灾害等突发性事件的影响,也会造成的施工工期的延误。如果在工程项目实施管理中,发生业主迟迟不拨付工程进度款以及材料供应商不能及时供应材料,同样也会导致施工进度无法按照预期的目标实施。

(2) 质量安全控制

由于建筑施工点多面广、生产和施工场所的流动性、自然条件不相同,材料设备品种样式的多样化、施工机械复杂性,不同项目施工工艺要求高低不同等多种因素的影响,导致了对工程质量安全控制产生了一定程度的影响。在质量安全管理监督方面仍然存在不少问题,管理体系不完善,管理措施落实不力,不遵守相关规范,违章作业。虽然已经建立由建设单位、设计单位、监理单位和政府的工程质量安全监督部门共同对施工单位的质量安全行为实施监督控制体系,但是工程项目监督制度还不够完善,监督工作不到位,验收走过场的现象时有发生。这些都会对工程质量安全造成一定程度的负面影响。贯彻落实样板引路制度的力度不大,有些班组进场前的每道工序省略了这一环节,致使后续产生一系列问题和隐患。质量检查制度落实不到位,三检制度时有时无,致使返工现象经常发生。安全培训制度和安全教育活动落实不到位,造成施工人员安全意识淡薄,发生安全事故概率增大。特殊工种安全技术交底不及时,安全奖惩制度制定不到位,工程项目安全问题受到影响,直接影响到项目的经济效益。

第五章 建业公司提升项目管理绩效的对策

建业公司为了消除管理不到位的缺陷,从而达到提升项目管理绩效的目的,采取了一系列有利于项目管理绩效提升的措施。

5.1 积极应对市场竞争的挑战

对于施工单位而言,在当前竞争激烈的大市场环境下,如仅仅依靠降低工程投标价格和严格确保工程质量很难承接到更多的工程项目。为此,在工程设计过程中,施工企业的专业技术人员就项目的建设方面给业主提供一些建设性的意见。在投标前,施工单位应主动地向业主方介绍本企业在质量技术水平、施工工艺等方面的闪光点和已取得的业绩及荣誉进行详细的介绍。在项目施工过程中应做到充分地尊重和体谅业主,并全心全意为业主着想,所做的一切都是为业主考虑,充分利用自身的专业知识水平和实践经验对工程质量安全的注意事项、建筑材料和设备的选择使用等方面向建设单位提出一些合理化建议供业主参考。竣工验收完成、移交给业主使用后,定期进行回访保修服务。这样一来,施工企业为业主做那么多有益的事,进而业主方也就会为施工企业带来更多的福利。

建业公司在董事会的大力支持和亲自部署下,我们“研究市场、适应市场、尊重市场、做到把握市场”我们成立了市场研发中心,组建市场开拓任务指标,使市场拓展团队目标明确;总公司向各项目部下达市场开拓任务指标,使市场拓展团队目标明确。积极推进在建项目的履约评价和良好行为申报,在不良行为扣分严重的情况下保证企业诚信总得分,保证了企业的市场竞争力;鼓励领导及员工共同努力,多渠道、多区域、多方式承揽工程任务。在市场拓展团队共同努力下,公司市场拓展取得了不俗的成绩,迈开了下属单位独立开拓市场的第一步,具有拓荒意义。2014年公司全年完成176个工程项目的投标,总工程估价142.59亿元;中标31个,签订合同总额43.59亿元。针对2014年工作不足,总公司提出:总公司要与各项目部制定市场拓展指标,采取有效措施,包括招聘相关人员,保证落实拓展计划。要对有潜力的大型房企、城投公司、以及政府基础设施、文体项目等进行拜访营销,争取投标机会;总部各级管理者以及有资源的员工,要积极主动参与其中,将市场拓展视为自己份内业务,千方百计争取工程项目;市场研发中心要发挥骨干和教练的作用,在做好部门拓展业务的同时,积极配合给项目部,提供专业市场拓展和投标指导,关键时刻更要亲自披挂上阵,为公司业务拓展提供坚强有力的支撑;制定明确的奖励制度,对市场拓展业绩优秀的加大奖励,用有效机制促进和保证市场拓展业务稳健快速发展

5.2 加强人员管理

选择具有高尚的职业操守、优良的道德品格、强烈的责任意识和责任心、富有创新意识和创造力;具有扎实的专业技术知识、懂管理、懂经济、懂得相关的法律法规知识;具有一定的项目管理经验和具备运用现代化知识管理项目的水平;现场实践经验丰富、

决策能力强、知人善用、灵活机变、善与人合作、团队协作精神的项目经理。贯彻“以目标选人才、以业绩论英雄”的选人理念，老员工做好传帮带，促使新员工快速进步；奖罚分明，重奖业绩突出者，提高工作积极性。鼓励优秀人才脱颖而出，创造快速成才的机会；给贡献性人才更好的待遇。一人多岗位，相应多给报酬；减少管理层数量，建立精简、精干、高效的管理层队伍。建立以专业职称为体系的常规人才管理制度；原则上项目经理需具备壹级建造师证，职能部门副职以上需具备中级以上职称或贰级建造师证；高管团队应具备高级职称或壹级建造师。加强对所有管理人员的考核，特别是业务技能的考试，对管理制度、流程掌握程度的考试，对不合格的管理人员要坚决辞退、降职处理、对优秀予以提拔和重用；创建良好“学术”氛围，关心员工日常生活，加强企业对人才的凝聚力。随着竞争更趋于激烈，行业内竞争归根到底还是人才间的竞争，行业十多年的高速发展，建筑企业人才流失、人才断档，对人才的培养，是每个建筑企业发展重中之重，现今对项目管理人才提出了新的、更高的要求，因此尽快为企业培养一大批多专业、懂技术、善经营、精管理、通商务、重法律，经验丰富的复合型项目管理人才。

高素质的员工队伍是建业公司做大做强的人力基础，因此要高度重视人才培养和团队建设，在日常工作中始终不懈地抓好，持续不断的为公司培养能够满足业务发展需要的企业高级经营人才、管理人才、技术人才和高技能人才等各类人才。为此做好以下方面：尽快改善人才结构，目前我司中层人才较为紧缺，不能适应迅速发展项目增长需求。对此，我们一要加快内部培养，选用和培育有潜质的年轻干部，为他们茁壮成长提供多方面帮助。二要积极“挖人”，要有针对性，严格考试考核，严格试用，尽快改变我司“瘦腰型”的人才现状。2015年要重点引进一大批有业绩的一级建造师、优秀项目经理、安全主任、质量主任等人才；切实抓好在职培训，切实提高培训效果。在职培训非常重要，是我们满足工作需求的主要学习方式，人力资源中心重点做好该项工作。要努力提高内部讲师综合素质，打造优秀的内部讲师队伍。要选择有丰富经验的外部培训师开展针对性强的培训，培训课件须经审核，确保培训生动实用，富有成效。同时，要借鉴网络培训，选择市场上成熟的课件，提高培训效果。要强化对培训过程和培训效果的评估，追求培训实效；进一步完善激励和考评机制。要量化绩效考核，考核结果差别化，以绩效定奖惩，使绩效管理成为公司进行员工任用、调配、培训、报酬的重要手段和工具，激励和促进员工成长。要统筹做好注册执业资格、“三类人员”、“五大员”、专业技术职称等员工个人证件的管理工作，不断调整、优化各类证件的配置，打造一支证件资源优化、特别能战斗的高素质员工队伍。

5.3 落实好质量安全控制、进度控制和成本控制的措施

(1) 质量安全控制

在质量安全控制方面，完善质量安全管理体系统，加大对管理措施落的力度。针对不遵守相关规范，违章作业人员进行严厉处罚措施。在由建设单位、设计单位、监理单位

和政府的工程质量安全监督部门共同组成对施工单位的质量安全行为实施监督控制的框架内,加大对工程项目质量安全的监督力度,实行过程中旁站监督制度。针对项目部管理人员普遍年轻,缺乏经验,实行老员工传帮带、建立师带徒考核制。对于年轻员工,由于紧缺现场经验,先安排到现场磨炼认知,工作先由钢筋、模板、砼、砌筑工序开始,到地上、地下各楼层,再到各楼栋分工,熟悉后,再现场与内业轮换。待工作一段时间后,再对其技术、质量、安全轮岗交流。他们在施工基层工作中得到实践,各专业水平全面提升。加大施工现场作业人员的技术安全培训,施工作业前对其进行安全技术交底。大量工人素质低,培养其质量安全意识。总公司采取措施加强施工管理:一是编制了《安全文明施工标准化管理办法》、《施工工艺标准化视频》、《房屋建筑工程细部做法》,为项目施工操作提供标准。二是通过“创项目管理标杆”活动,树立标杆项目以点带面,带动各个区域项目管理水平上台阶。三是学习同业先进施工管理经验,大力推行样板引路,形成公司特有的施工管理模式,在提高施工质量的同时,也受到甲方和地方政府建设主管部门的好评。四是严格审批优化施工方案,针对项目出现的技术难点和问题组织技术论证会,为项目解决难题、提供技术支持。五是将检查工作常态化,通过执行三检制度,及时发现问题并改正,确保工程质量、安全受控。

(2) 进度控制

按照工程项目的组成对其进行分解,确定进度计划和目标,并建立进度跟踪反馈机制,及时发现问题及时予以解决和处理。大力采用新技术、新工艺、新材料等新型施工技术,推进加快施工进度方案措施的实施,有效地提高了施工生产效率。项目的进度控制涉及总包、专业分包、设备材料供应商等各参建单位,因此各方的进度计划将直接影响着整个项目的总进度计划。为此,在合同订立的过程中,合同条款中应明确了进度控制的要求。在合同履行过程中应严格监督,各参建方都应严格按照合同规定执行。依据总进度计划,根据项目实际情况适时调整各自的进度,使其不偏离总的项目进度计划。

根据项目总体的进度计划,编制好资金使用计划,依据每阶段的资金收支状况并结合项目部的生产产值情况进行综合评价,实施奖惩措施、最大限度的调动员工工作的积极性。在项目施工过程中收集实际工程进度的相关资料,并及时进行计划值与实际值的对比、分析。根据实际情况采取纠偏措施,并对进度计划做出相应的局部调整。

(3) 成本控制

为了降低项目成本和提高项目经济效益,项目部可实行项目经理部工程承包制。在项目部内部,将目标成本管理进行分解,落实到具体的相关责任人员,项目部与相关人员签订目标责任书。这样一来明确了项目部人员的责任,提高了项目部人员的责任意识和使命感。项目上材料盈亏与班组劳务合同签订在一起,加强材料的双重管理,更大限度的避免浪费,提高项目利润。总公司及时调整成本管控方式,实现成本整体可控:一是确定成本管控“项目建立三维模型确定工程量,以该工程量为基础编制工程合同预算与成本计划,用工程进度同步控制工程报量和成本支出”这一核心思路,逐步将成本管控制度化、流程化、信息化,在ERP系统和BIM系统数据贯通后,最终实现信息智能化。

二是通过劳务单价审核机制，审核 41 个项目的劳务单价，降低人工费成本约 7400 万元。三是根据公司经验数据制定四大主材消耗量标准，为成本管控提供了依据。四是公司 OA 系统建立了物质管理模块、供应商管理模块、合同管理模块、招标管理模块，实现项目数据上传中进行实时监督、核查；同时每月根据各项目的采购信息，在系统上自动形成并公布设备材料平均价格信息供项目参考。五是通过资金管理系统，进一步加强对各项目的资金管控，所有支出必须编制付款计划，严格控制计划外付款，降低了资金的使用风险。

第六章 研究结论与展望

本文以项目管理绩效理论为依据,叙述深圳建业公司项目管理现状和绩效,分析制约建业公司项目管理的因素,探寻提升建业公司项目管理绩效的对策.项目管理的好坏是评价项目绩效的重要依据,同时也在为寻求提升项目管理绩效的对策指明了方向。项目管理绩效直接来源于项目实施的每个环节,所以必须加大对施工过程中的项目管理的力度。在项目施工过程中要注重对工程质量、安全、成本、进度等方面的管理控制,这些是提升项目管理绩效的关键环节。项目管理是一项复杂的工程,任何一项项目管理绩效提升对策在实际应用中的效果都是很有限的,因此对项目管理绩效的全面提升需要有一个综合性的系统方案。所以,我们必须正确看待项目管理绩效提升对策在实际过程中的效果,进而在日常项目管理过程中不断摸索总结更为有效的项目管理绩效提升方法。本文运用成熟管理理论分析研究深圳建业公司项目管理绩效问题并提出相应的提升对策,但是由于时间和精力有限,调研的案例偏少、调研不够全面、论据略显不够,有待于进一步增强。

展望:对深圳建业公司承建的所有项目做全面的调查,增加样本量,对调查结果进行深入分析,细化到每个管理环节上,达到真实的反映深圳建业公司项目管理绩效情况的实际效果。总结其中出现的具体问题,并提出解决这些问题的对策

参考文献

- [1] 2008 年中国建筑业调查报告. 中华商务网, 2005-7-10.
- [2] 安德烈·德瓦尔, 汪开虎译:《绩效管理魔力—世界知名企业如何创造可持续价值》. 上海交通大学出版社, 2002. 192 — 193.
- [3] 白云龙. 建筑施工项目管理绩效评价研究. 哈尔滨: 哈尔滨工程大学, 2007.
- [4] 陈梅. 提高建筑施工企业竞争力的思考. 《内蒙古科技与经济》, 2004. (2), 17.
- [5] 杜光宇. 建筑施工企业发展战略的思考. 《企业经济》, 2003. (12), 49.
- [6] 关柯. 我国建筑企业结构优化研究. 《建筑管理现代化》, 2005. (4), 13.
- [7] 雷鸿君, 武普照. 建筑企业绩效评估及其若干影响因素的研究. 昆明理工大学学报(理工版), 2003. 26.
- [8] 胡必成. 大型工程项目中的进度管理. 《工程项目管理研究》, 1999. (4), 24 — 26.
- [9] 胡文发, 何新华. 现代工程项目管理. 上海: 同济大学出版社, 2007.
- [10] 建设部. 《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》, 2003. 42 — 43.
- [11] 孔杰, 程赛华. 《标杆管理理论述评》. 东北财经大学学报, 2004. (2), 56 — 58.
- [12] 毛洪涛. 《业绩管理会计研究》. 西南财经大学出版社, 2007. 152 — 155.
- [13] 孟昭宇. 《中外企业人力资源管理案例精选》. 经济管理出版社, 2003. 178 — 179.
- [14] 饶征, 孙波. 《以 KPI 为核心的绩效管理》. 中国人民大学出版社, 2003. 16 — 17.
- [15] 王化成, 刘俊勇. 企业业绩评价研究回顾及卡普兰和诺顿的理论贡献. 《财会通讯》, 2003. (12), 54.
- [16] 王忠宗. 目标管理与绩效考核. 广东: 广东经济出版社, 2002. 41 — 69.
- [17] 王卓甫, 简迎辉. 工程项目管理模式及其创新. 中国水利水电出版社, 2006. (4), 3-4.
- [18] 吴俊卿, 郑慕琦, 张志兴等. 《绩效评价的理论方法—在科研机构的实践》. 科学技术文献出版社, 2002. 322 — 323.
- [19] 武欣. 《绩效管理实务手册》. 机械工业出版社, 2002. 78 — 82.
- [20] 徐芳. 《团队绩效测评技术与实践》. 中国人民大学出版社, 2003. 276 — 277.
- [21] 徐友全. 对我国建筑业管理改革的几点思考和建议. 《建筑经济》, 1999. (8), 47.
- [22] 杨增峰. 施工企业项目经理绩效管理研究. 哈尔滨: 哈尔滨理工大学, 2007.
- [23] 英, 理查德·威廉姆斯. 《组织绩效管理》. 清华大学出版社, 2002. 145 — 148.
- [24] 张晓彤. 绩效管理实务. 北京: 北京大学出版社, 2004.
- [25] 张新民. 《绩效管理》. 北京: 中信出版社, 2002. 204.
- [26] 赵天垠, 刘安胜, 詹汉生. 《建筑工程项目管理》. 中国建筑工业出版社, 1991. 271 — 273.
- [27] 郑招生, 林天颖, 杨胜英, 晋爱民. 施工项目成本控制的探讨. 《经济师》, 2005.
- [28] Bj rn Andersen, Bj rnar Henriksen, Wenche Aarseth. Bench marking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. Journal of Management in Engineering, 2007, 23.(2), 97-104.
- [29] Construction Industry Institute. The impact of change one on construction cost and schedule. CII Publication, 2000. 6-10.
- [30] Chinho Lin, Ping-Jung Hsieh. A fuzzy decision support system for strategic portfolio management . Decision Support Systems, 2004. (38), 383-389.
- [31] Ibbse. William, Kwak, Young Hoon, Ng, Tzeyu. Project delivery systems and project change: Quantitative Analysis . Journal of Construction Engineering and Management , 2003. 129(4), 382-387.
- [32] Keith R. Molenaar. Programmatic Cost Risk Analysis for Highway Mega projects. Journal of Construction Engineering and Management, 2005. 131(3), 343-353.

- [33]Long L D,Ohsato A. Fuzzy Critical Chain Method for Project Scheduling under Resource Constraints and Uncertainty. *International Journal of Project Management*,2008. (26),688-698.
- [34]McManus,Kevin.A project management system for innovation.*Journal for Quality and Participation*,2001.21(5),60-61.
- [35]P.Love,G.Holt,L.Shen.Using system dynamics to better understand change and rework in construction project management systems. *International Journal of Project Management*,2002.20:425-436.
- [36]S.M.T.Fatemi Ghomi, B.Ashjari. A simulation model for multi-project resource allocation. *International Journal of Project Management*,2002.(20) ,127-130.
- [37]Zhen Yu Zhao, Wei Yang You, Jian Zuo. Application of Innovative Critical Chain Method for Project Planning and Control under Resource Constraints and Uncertainty. *Journal of Construction Engineering and Management*. Posted ahead of Print,2010.(2), 476-481.

致 谢

时光飞逝，三年的研究生生涯即将结束。我也即将离开伴随我一起经历过研究生生活的大学校园，步入社会，开始工作，开始新的生活。但这三年的研究生生活将是我一生中最值得珍惜的美好时光，因为这里有我最敬爱的老师和最亲爱的同学。

首先，感谢我的导师胡宜挺副教授。不论从论文的撰写还是从生活上，您都给予了我无微不至的关心。在您的悉心指导下，我顺利完成毕业论文的撰写。您严谨的治学态度、渊博的知识和认真负责的工作态度深深影响着我，将使我一生受益匪浅。

其次，感谢在论文的开题论证及答辩过程中给予我的热情帮助与指导的刘永萍老师、白俊老师、李万明老师、王生年老师以及经济管理学院其他各位老师。感谢所有在研究生期间教授我知识的老师，衷心的感谢你们！

感谢刘永新同学、张志雄同学一直以来对我的关心、鼓励和帮助。在此，我诚挚的谢谢你们，衷心的祝福你们！

还要感谢我的爸爸、妈妈，感谢你们作为我的坚强后盾一直支持着我，并给与我不私的爱和关怀，让我顺利的完成研究生学业。

最后，感谢百忙中参与我论文预答辩和答辩的各位专家和教授！

衷心的祝福所有人身体健康，万事如意！

作者简介

胡越，男，生于1988年6月，籍贯河南信阳。2012年9月起在石河子大学经济与管理学院攻读工商管理硕士学位。

在学期间发表的文章：

胡越. 2015. 项目管理绩效提升有效措施分析：房地产导刊，（401）

石河子大学硕士研究生学位论文

导师评阅表

研究生姓名	胡越	学制	三年
专业	工商管理硕士	研究方向	组织与战略管理

学术评语:

胡越同学的论文选题针对性较强，具有较强的现实指导意义。论文研究目的明确，思路较为清晰，文章结构比较合理，所用研究方法较为恰当，论文写作也基本规范。

通过对项目管理绩效相关理论分析，以及对深圳建业公司项目管理及其绩效的现状与问题的分析，有针对性地提出提升该公司项目管理绩效的对策，对公司管理具有重要参考价值。总的来说，论文达到了专业学位毕业论文的基本要求，希望今后研究中注重充实相关论据，以使论文水平得到更大提升。

指导教师签字:



2015年 11月23日