

工程项目管理模式及激励措施的研究

高友弟 (厦门路桥建设集团有限公司 福建 厦门)

【摘要】 本文从项目管理模式和组织结构设置入手,以项目管理、激励为理论基础,以规范项目管理和改进薪酬体系为突破口,以全面提高职工积极性为目标,对项目的管理模式以及激励措施进行了探索,以期能对我国工程项目管理的进一步完善,提供一定的参考。

【关键词】 工程项目管理 管理模式 激励措施

【Abstract】 This article from the project management pattern and organizational structure establishment obtaining take the project management the drive as the rationality by the optimized disposition element of production as well as the improvement salary system as the breach enhances the staff enthusiasm is comprehensively the goal has carried on the exploration to the project management and operation pattern hope to provide certain information to further improvement of our project management

【Key words】 project management management and incentive measures

1 引言

当前,我国经济建设正处于高速发展时期,随着国家经济政策和投资结构的调整,特别是以扩大内需,增大基础设施投资作为拉动经济发展的主要增长点的背景下,建筑业面临着许多良好的发展机遇,市场空间和发展领域有了新的拓展。改革开放以来,在市场经济浪潮的冲击下,我国施工企业的面貌发生了很大改变。1984年中央决定将建筑业作为整个城市经济体制改革的突破口以后,施工管理体制和经营方式相应开始改革,施工项目管理的理论水平和实践水平都逐渐提高,并取得了一定成效。

然而,随着改革的进一步深入,随着经济全球化、我国加入WTO以及国内经济体制改革的深化,国内建筑市场逐步对外开放,外资企业进入国内市场,建筑企业的产权结构出现了多元化的格局,我国建筑公司面临着前所未有的激烈竞争。因此,面对变化莫测的市场,我国建筑企业必须要改变经营观念,提高工程项目管理水平,实现“向管理要效益”。

2 工程项目管理及激励的理论基础

建筑工程项目管理是指在建设项目的周期内,应用项目管理的理论、观点和方法,对建筑工程项目的决策和实施进行全面的、系统的管理。它的主要内容是以具体的建筑工程为对象,依据签订的承包经济合同,建立与建筑工程项目相适应的管理体系,通过质量控制、费用控制、进度控制、信息管理等手段,确保工程项目总体目标的最优实现管理就是通过别人完成任务的艺术,经营管理实际上就是调动人的积极性。句子曰:“得百姓之力者富,得百姓之死者强,得百姓之誉者荣。三者得具而天下归之,三者亡而天下去之。”企业或项目的管理治理道理类似,如何使员工“之力、之死、之誉”,就是要研究如何激励企业的员工因此,激励员工奋发向上、励精图治的精神,使员工处于自动运转的主动状态,是科学、高效地进行人力资源开发与管理的的重要手段。

3 建筑企业工程项目管理的现状及问题

调查发现,大多数建筑企业高资质的获得,是依靠区域或行业

的企业联合形成的规模,项目管理水平未见提高,本质上也不占有专有技术或核心技术。导致企业结构趋同,技术水平趋同,只得在同一层次展开竞争,形成全行业的过度竞争形势,同时产业集中度低的情况出现。

3.1 管理模式问题

造成我国建筑企业经济效益低下的主要原因是管理模式不合理,尤其是大型国有企业在这一点上体现的更为明显。随着社会主义市场经济的完善和建筑市场的进一步发展,以及建设项目及其管理的日趋复杂,依靠简单的、管理成本较高的管理模式缺乏在市场经济环境下应有的生机活力和竞争能力,已经不能适应经济发展的需要,也严重制约着科学的项目管理方法、手段的应用和有效运行。

3.2 管理方法问题

目前大多数建筑企业还是使用长期形成的以行政手段管理工程项目的传统方法,对项目的系统性没有清楚的认识,对项目的管理理论和科学的管理方法掌握不够多;对内则没有激励机制和绩效考核机制,使广大职工和基层管理人员缺乏必要的压力、活力和动力,丧失了进取心和积极性。同时,在项目的实际管理中重技术、轻经济,以行政命令代替科学管理,凭经验搞会战,顾此失彼。如讲工期则不惜代价,讲节约则粗制滥造,讲质量则不惜工本,以致出现项目延期,工程质量低劣,造价超额等严重问题。

3.3 组织形式问题

我国的建筑企业组织结构大多数采用直线职能制,而且组织结构不随项目的不同而采取相应的变化,刚性强,柔性差。随着时代的发展,工程项目规模越来越大,技术越来越复杂,要求越来越高,直线职能制的组织结构越跟不上发展的需要。

3.4 薪酬激励问题

目前,建筑企业薪酬措施单一,对技术人员激励不足,岗位激励区别差等问题已经造成企业人才流失等后果的出现。

此外,许多新的问题也逐渐暴露出来,譬如:过分强调项目经

理部的重要性, 过分夸人承包经营责任制的作用, 使项目经理的权力不断膨胀, 造成企业利润重心下移、项目固化, 从而使企业的生产能力被肢解, 整体规模和实力得不到发挥。

4 工程项目管理的模式和激励措施的改革

工程项目管理模式及激励措施的改革必须符合施工生产要素本身的运动规律。

4.1 管理模式的调整

建筑业是一个劳动密集型的产业, 它的产品具有、形体庞大、建设周期长等特点, 这些特点使得建筑企业的生产经营过程具有流动性、阶段性、季节性和生产能力负荷的不均衡性。这就要求管理模式必须符合建设产品的特点。我国的工程项目管理应该借鉴国外科学的、成功的管理模式, 结合我国建筑企业的实际情况, 对现有的工程项目管理模式进行调整:

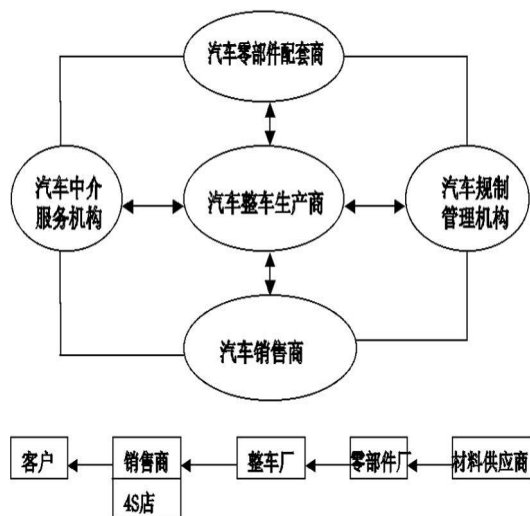
首先, 应建立具有弹性生产力、刚性产业结构和贴近市场等特点和科学合理的组织体系。即通过建立符合其产品及其生产经营特性的组织体系对我国建筑业进行综合治理, 使我国建筑业的生产力组织方式符合其自身的活动规律。

其次, 施工管理与施工作业职能分离。总承包人通过管理层与劳务层的分离, 发展为以资金、技术和项目管理为核心的智力密集型企业。而施工作业任务则由专业化的劳务公司分担, 这类公司不能独立承包工程项目, 只能从总承包公司分包工程。

再次, 建立科学务实的项目计划手段和严禁有效的项目控制手段。科学务实的项目计划是项目顺利完成和确定合理实现管理目标的基础, 严谨有效的控制手段是保证项目按照管理程序有序运行和达到项目管理目标的关键因素。

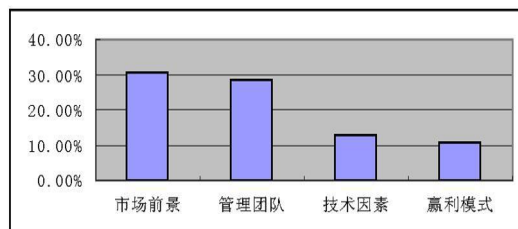
4.2 建立新型、优化的项目管理方法

考虑到国内、国际市场我国建筑企业将面临的激烈竞争, 应加大设计单位对项目的介入深度, 充分发挥设计单位作为智力密集型企业优势, 加宽建设监理单位的项目服务范围, 与国际工程项目的管理惯例接轨, 以增强国内工程企业在国际市场的竞争能力。主要方法如下图所示



这种管理方法中的项目参与方基本不变, 只是对各参与方之间的职权结构、项目介入深度作了适当的调整 (如下图), 使国内工程项目的管理更加接近国际工程的管理模式, 更有利于国内工程

项目管理的科学化、国际化的进程, 有利于其向国际管理水平迈进。



4.3 组织机构的调整

目前我国建筑企业的组织机构基本上都是采用直线职能制, 这种结构形式适用于生产企业, 不适用于建筑企业。我们要建立一种新型的、符合建筑工程项目特点的组织体系, 这种组织体系应符合弹性生产力、刚性产业结构、贴近市场、开发新产品、新事业和降低行政成本等原则。

在新组织结构中将公司的管理分为三个管理中心, 即利润中心、职能责任中心、新事业发展中心, 每一中心设一名副总经理负责协调管理。其中, 利润中心由地域性公司和工程公司组成, 由副总经理负责协调各分公司之间的关系, 解决重大决策问题并及时将各分公司的经营情况汇报给总经理。各分公司是直接面对市场的工程项目管理者, 为二级法人, 具有独立经营的权力, 但其人事权、资产处置权受公司的制约。职能责任中心由各职能部门组成, 副总经理负责协调各部门之间、各部门同业务指导单位之间的关系, 落实总经理的经营管理意图和措施, 并及时将职能管理情况向总经理汇报。新材料新技术的使用和推广由新事业发展中心负责, 对其它事业部所辖的第三产业可采取灵活机动的管理方式, 让其独立经营, 自负盈亏。

4.4 实行多种激励方案

为提高项目团队的工作积极性, 项目部的工资应采取浮动工资方案的方式, 使项目组织群体得到激励。

4.4.1 采取职位和技能并重的基本薪酬体系

采用技能工资为基础的基本薪, 重视员工知识资本的投入, 以员工所拥有的与工作相关的技能或知识水平来进行补偿, 就能够激励技能型员工。

4.4.2 岗位工资应体现员工工作环境因素

即项目人员的薪酬应该体现出相应的补偿, 做到“职位相同, 工作环境和责任不同, 收入就不同”。

4.4.3 利润中提取奖励

项目竣工后, 应从结算后的利润中提取一定比例用于项目管理人员的奖励工资, 可以分为竣工赢利奖和质量进度奖等项目, 也可以通过把团队绩效和项目报酬相联系, 激励员工为团队的成功而格外努力。

4.4.4 配置准“干股”, 充分调动项目经理的积极性

为使项目经理尽心尽力, 加强项目管理, 提高项目利润率, 在与其他项目管理人员共享竣工赢利奖励工资的同时, 还应完成利润指标的项目经理单独按一定比例进行利润分红。

4.4.5 设置创新奖励基金, 对管理创新和技术创新进行奖励

由于竞争日益增加, 企业面临各种新的问题, 只有激励员工用

(下转第 109 页)

和联系的过程中,以时间、效益、决策的形式所呈现的管理形态、结构及其运动过程。

在整个管理世界里,管理信息依据不同的分类方法,可以分为各种不同的类别,而在这繁多的种类中,总的可分为管理自然信息和管理社会信息两大形式。

一切管理所具有的管理自然信息指的是:管理系统以时间、效益形式呈现的自身形态、结构、运动过程与主体(主要是管理者)的同样以时间、效益形式呈现的形态、结构、运动过程相互信任作用而在人脑中留下的与该管理系统同态的响应。

在以管理为渊源的社会发展的每一个阶段上都有着相应的信息革命,特别是有着相应地对管理信息进行定性、定量处理的重大进步。每一次在管理信息定量处理方面的突破都必须伴随着相应的以管理为渊源的社会发展的飞跃,也必定促进和推动着相应的管理意识和行为的进化。在人类管理史上,这种飞跃和进化的速率一次比一次快。这一连串的飞跃正显示人类处理管理信息的系统以及管理系统本身在趋向有序和自组织化的过程中,以同样精简和缩短的形式重演着人类机制在漫长的岁月中趋向有序和自组织化的过程。

我们以企业管理的人力资源管理分枝为例:

采用人力资源信息化的企业,其薪资发放和工资单信息,人事资料行政管理,出勤,培训招聘福利管理这些属于基本员工信息资料采集维护的事务性工作,逐步可以被人力资源软件的信息化模块所取代,这就使人力资源工作者从繁杂重复的事务性工作中解脱出来,从而大大提高工作效率。最终目标是将人力资源技术与应用的重心从一般型业务操作处理转向战略规划。

在当今中国企业的人力资源信息化进程中,还存在着几个亟待跨越的发展障碍。

首先是企业管理人员的观念有待转变。人力资源的信息化需要高层管理人员拿出坚定的信心、足够的魄力,并给予相当的关注

乃至参与,才能成功。部分管理人员将人力资源视为一种不得已的成本开销,没能意识到人力资源管理对于企业发展的重要性。或是对于如何实施人力资源信息化、实施过程会遇到什么困难、人力资源信息化能给企业带来哪些实际价值等深层问题认识不够。对人力资源信息化的理解也存在着各种各样的误区。比如,希望通过人力资源工作的信息化,马上改变企业人力资源管理的面貌;或者对于人力资源信息化的效果不做有效评估,简单地认为“人力资源的信息化效果不明显”,还存在对信息化建设的投入产出比不够重视,盲目赶时髦或者只求产出不言投入等等误区。而面对人力资源信息化,企业的基层员工往往由于不理解,或者计算机操作水平低,或者担心个人利益受影响等等原因,排斥人力资源信息化的引入或是消极逃避,导致企业的人力资源信息化进程推进缓慢。

其次是企业信息化水平失衡。企业的信息化水平,关系着人力资源信息化能否成功实施。企业在着手人力资源信息化工作时,要从实际情况出发,充分考虑企业原有的电子硬件平台基础,以及原有的财务、物流、业务等信息系统的建设水平。在选择人力资源信息化系统时,应选择贴合自身实际的人力资源信息化系统。切忌贪大求全追求时髦,以免造成功能浪费,徒增实施成本。

最后是人力资源信息化的实施度还有待发展。企业人力资源信息化建设主要包括数据电子化、流程的电子化、和管理的电子化三个层面。目前在国内,人力资源规划、个人职业发展规划以及核心能力管理等人力资源信息化软件的高层次策略功能,在很多企业尚处在搁置状态,没能合理有效地开发使用。

我国人力资源管理信息化的进程中,障碍重重。人力资源信息化需要借助信息论,控制论和系统论这三论来指导实践,借助三论的方法论,分析问题的体系,明确解决问题的关键点,建立理论体系结构,并对系统加以优化,从而健康持续的发展。

(上接第 107 页)

所拥有的知识、能力、技术为企业的发展去努力、去创造、去革新,才能产生更大的生产力。

此外,企业应在充分了解员工的个人需求和职业发展意愿的基础上,为其提供适合其要求的晋升道路,使员工的个人发展与企业的可持续发展紧紧联系在一起,充分调动员工的内在潜力。

总之,工程项目管理是建筑公司的效益源泉,为了在日益激烈的竞争中立于不败之地,建筑企业必须要改变经营观念,在拓展市场的同时,更要加强管理创新,积极探索适应市场要求的、高效的项目管理运行机制。创新项目承包模式,组建精干高效的项目管理层(项目经理部或项目团队),建立合理的激励约束机制,是建筑企业提高项目管理水平,使管理真正创造效益,增强企业竞争力的必由之路。

参考文献

- [1] 刘萍. 建设项目管理[M]. 上海交通大学出版社, 2003
- [2] 杨建基. 国际工程项目管理[M]. 中国水利水电出版社, 1999
- [3] 钱刚毅. 项目团队的文化与激励[J]. 广西社会科学, 2003(11).
- [4] The Project Management Institute. The Project Management PMJ 2006.
- [5] Avraham Shtub, John F. Bard. Project Management - Engineering. Prentice-Hall Inc. 2004.