

管理精进——打造卓越项目负责人

陈波

杭州市钱江新城建设开发有限公司, 浙江 杭州 310016

[摘要] 文章通过管理精进理论, 从信息同步、资源协调、项目推进、危机处理等四个方面, 全方位展示建设工程项目负责人在项目全过程中所需具备的能力及专业技能, 希望能对从事建设工程项目管理的人员起到抛砖引玉的作用, 在项目实践中有所启发, 真正打造成为一名卓越的项目负责人。

[关键词] 项目负责人; 管理; 精进

DOI: 10.33142/ec.v5i3.5504

中图分类号: F426.5

文献标识码: A

Management Excellence--Building Excellent Project Leader

CHEN Bo

Hangzhou Qianjiang New Town Construction and Development Co., Ltd., Hangzhou, Zhejiang, 310016, China

Abstract: Through the management refinement theory, this paper comprehensively shows the abilities and professional skills required by the person in charge of construction project in the whole process of project management from four aspects: Information synchronization, resource coordination, project promotion and crisis management, hoping to play a role in attracting jade for the personnel engaged in construction project management and inspire them in project practice management, truly become an excellent project leader.

Keywords: project leader; management; refinement

在工程项目建设实施推进过程中, 项目负责人作为关键角色, 其工作业绩对项目的影响很大, 故对其管理能力与水平的要求也相对较高。管理精进, 是用持续精确的努力, 在管理中实现更大的可能, 最终成为一个“厉害的人”。下面, 将从信息同步、资源协调、项目推进、危机处理等四个方面, 通过管理精进理论, 详细阐述如何打造成为一名卓越的项目负责人。

1 做好信息同步工作

1.1 为什么要做到信息同步?

做到信息同步, 主要有四个方面的作用:

第一, 降低项目风险。信息同步可以让参与项目的各方主体, 从不同角度、用不同视角来观察项目, 提前发掘潜在风险, 在事发之前就做好充分准备, 最大限度降低项目风险; 第二, 对上级领导负责。信息同步能够让上级领导全面掌握项目进度, 及时听取项目推进的情况汇报, 避免因信息不对称造成领导对项目在认知上的误差; 第三, 为团队提供调整空间。信息同步可以让项目内部团队的各成员, 根据同步的信息, 提前准备并及时调整项目工作计划及各项组织流程; 第四、避免个人失信。通过项目相关信息的及时同步, 把项目推进过程的相关情况及时通报, 可以避免个人失信的问题。

1.2 要同步哪些信息?

①项目进度。包括项目各分部分项工程的完成情况、时间节点等;

②里程碑式事件。里程碑事件包括项目开工、项目预售、±0.00、主体封顶、竣工验收、竣工备案等。

③项目潜在危机。项目潜在危机是指项目实施过程中有可能存在影响整个项目开发进度的危机、风险, 需要在整个项目管理过程时刻进行关注和识别的因素。

④项目存在的问题。指项目推进过程中存在的问题, 或者遇到的困难。

⑤需协调解决的事项。指超过项目负责人权限范围, 需要公司分管领导协调解决的事项。

1.3 怎么进行信息同步?

做好信息同步, 一定要在同步的过程中, 重视“留痕”, 做到有据可查, 有迹可循, 切实增强信息同步的客观性、真实性、严谨性。信息同步的主要形式有以下三种:

①项目工作例会

包括内部工作周例会、监理例会、以及其他专题工作例会等, 所有例会, 一定要做好会议记录并及时出具会议纪要。

②函件来往

主要有往来的书面函件、工作联系函、电子邮件等, 书面的收、发文件需做好登记工作, 这里需要注意的是, 对于施工单位提交的一些函件, 特别是关于索赔或其他需要签证、确认类的函件, 一定要对其内容进行反复的研读核实, 签收时候不能只签字, 一定要写明回复意见, 签字要慎之又慎。在未判断清楚函件性质的情况下盲目签字, 或者置之不

理,这种做法都是欠妥的,有可能会给项目带来风险。

③内部工作报告

包括内部定期的月度工作计划、总结、项目简报,以及其他专项工作报告等。

1.4 信息同步给哪些人?

信息同步的目标主要包括以下四类:

1.4.1 合作单位

合作单位包括施工总包单位、监理单位、以及由建设单位直接发包的分包单位等。

1.4.2 管理团队

指建设单位项目现场管理团队,包括现场工程师、设计人员、成本人员等。

1.4.3 协作部门

指配合项目部开展项目管理的公司其他部门,与相关部门要联系畅通,信息互通,确保其他部门及时了解项目进展情况,为有针对性的协助创造便利条件;

1.4.4 上级领导

上级领导指分管项目的公司领导。

2 做好资源协调工作

资源协调的本质是更科学地计划工作,一切有利于项目目标达成的因素都叫资源。资源,永远是稀缺的。作为项目负责人,当资源不足时,如何对有限的资源进行科学有序的安排,这是资源协调的核心任务。

2.1 为什么要协调资源?

协调资源主要是为了达到以下管理目标:

第一,提高工作效率。做好资源协调工作,确保资源高效利用,不重复、不浪费,可以有效提高工作效率;第二,保证项目顺利推进。通过资源协调,使资源有机组合,按轻重缓急的原则,集中资源攻克重点、难点工作,能保证项目顺利推进;第三,保障团队利益。做好资源协调,能让团队成员之间的资源得到有效平衡,从而保障整个团队的利益。

2.2 如何制定资源计划?

(1) 项目资源概述

包括项目资源和项目资源配置两个概念的描述。

项目资源:就是完成项目所必需的各种实际投入,包括人员、资金、工具、设备、原材料、信息、技术、时间等。项目资源配置:即分析确定项目所需的资源类别、数量,并应用到项目的执行过程当中。

(2) 项目资源分析

分析完成每项工作活动需要哪些原材料、设备以及什么样的项目成员或合作伙伴(利用WBS、网络计划图等工具)。在该清单中,列明已拥有哪些资源?还缺什么资源?如何才能获得

(3) 编制资源计划

①编制流程:编制资源计划的主要流程包括:输入相关信息、运用工具、输出资源文件三个步骤。具体详见下图:

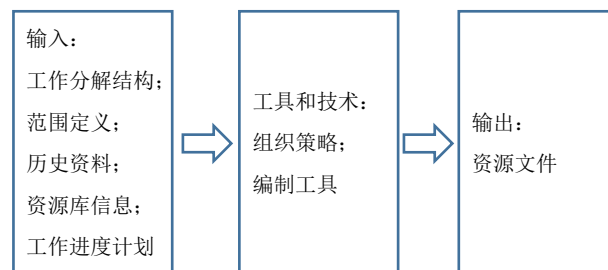


图1 编制资源计划流程图

②制定WBS

工作分解结构(Work Breakdown Structure, 简称WBS)是指对完成项目任务的要素进行分组与解析,它归纳和定义了项目的整个工作过程每向下一个流程,代表对项目工作的更详细定义,直至流程终结。

创建WBS是把项目可交付成果和项目工作任务分解成较小的、更易于执行的组成部分的过程。下面,以公司邻居中心项目为例,创建WBS结构图:

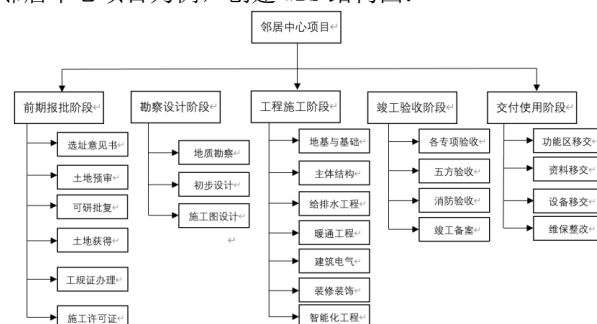


图2 邻居中心WBS结构图(1)

单位工程	分部工程	分项工程	工序工程
编码	名称	编码	名称
3	邻居中心项目 工程施工阶段	3.1.1 基坑围护	3.1.1.1 审定基坑围护施工方案
			3.1.1.2 SMC工法桩施工800米
			3.1.1.3 H型钢插入共计1200根
			3.1.1.4 钢筋混凝土支撑系统施工
		3.1.2 土方	3.1.2.1 审定土方开挖施工方案
			3.1.2.2 放线、验线
			3.1.2.3 土方施工,开挖、外运土方约5万方
			3.1.2.4 土方工程施工
			
			

图3 邻居中心WBS结构图(2)

③编制资源规划矩阵

根据项目WBS结构图,对项目资源进行分析、汇总的结果,编制资源规划矩阵表。

表1 资源规划矩阵表

WBS 结构	资源分解				备注
	资源 1	资源 2		资源 n	
工作包 1					
工作包 2					
工作包 3					
.....					
工作包 n					

④资源数据表

表现整个项目资源在项目进度阶段的资源使用 and 安排情况。详见下表：

表 2 资源数据表

需求资源种类	需求资源总量	项目进度阶段（时间）				备注
		1	2		n	
资源 1						
资源 2						
资源 3						
.....						
资源 n						

⑤项目资源甘特图

表现整个项目资源的项目进度阶段的资源使用 and 安排情况。

表 3 项目资源甘特表

需求资源种类	项目进度阶段（时间）								备注
	1	2	3	4	5	6		n	
资源 1	■	■			■	■			
资源 2		■	■	■					
资源 3			■	■	■				
.....			■	■	■	■			
资源 n						■	■	■	

⑥资源负荷图

资源（累计）负荷图表达了项目在不同时间对某种资源的（累计）需求量。

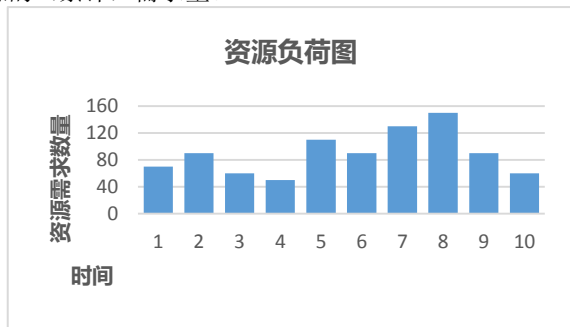


图 4 项目资源负荷图

2.4 调整资源计划

资源计划制定完成后，不是一层不变的，随着工程进度的推进，以及现场条件发生变化，所需的资源也会有调整，需要同步调整资源计划。



图 5 资源计划调整流程图

怎么解决所需资源？

解决所需资源主要有三种方式：

①通过决策分析：在现有的资源条件下，通过内部决策分析，解决所需资源，这种资源解决方式在整体上不增加新的资源。

②进行有效谈判：通过与施工总包企业或其他供应商的有效谈判，取得对方的支持，解决所需资源，这种资源的解决方式是以投入新增资源为解决途径。

③请求领导支持：在上述两种方式无法都解决所需资源的情况下，项目负责人可以通过请求上级领导的帮助来解决所需资源，要向领导汇报清楚所需资源种类，数量，已经时间要求等。

3 做好项目推进工作

3.1 项目安全工作

3.1.1 明确安全目标方针

明确总体安全目标，通过对安全目标的分解、落实、考核等，使项目的安全生产目标管理定量化、规范化和制度化，确保安全生产目标能自上而下层层分解、层层落实，从而保证总体安全目标的完成。

3.1.2 落实安全责任制

通过与总包企业签订安全目标责任制，督促其落实安全责任制，足额投入安全经费，做好安全防护用品、安全设施设备的投入等。

3.1.3 强化日常安全检查

通过加强例行安全检查、召开安全例会、定期开展安全隐患排查治理等形式，确保安全目标的有效控制。

3.2 项目质量管理

项目质量管理必须牢固树立质量意识，狠抓工程质量，树品牌、创精品。主要做好以下几项工作：

3.2.1 发挥监理作用

管好监理单位，一定要发挥监理在施工质量管理中的作用，督促监理落实质量管理体系，这是质量管理的基础。

3.2.2 强化质量意识

强化施工企业的质量意识，严格按设计图、施工规范、技术方案，有序组织施工，落实质量管理体系，是保证工程质量的关键。每一道工序，每一个步骤，每一个细节都明确技术要求、质量标准，强化质量“第一责任人”意识，做好质量源头控制。

3.2.3 加强日常巡检

加强日常工程质量的巡检，制定工程品质综合评价系统，并对检查发现的质量问题及时整改落实。

3.2.4 做好质量验收

按规范要求做好各个阶段的质量验收和质量评定工作。

3.3 项目进度管理

3.3.1 影响进度的因素

(1) 资金因素

在施工过程中，由于资金因素影响工程进度的现象，

主要有两种情况,一是建设单位没有按时或没有足额支付工程进度款给施工总包单位,导致施工企业缺乏采购材料以及支付施工人员报酬的资金,进而影响到工程施工进度。二是由于施工总包单位没有把建设单位支付的工程款按时、足额支付给各分包单位,从而影响分包单位材料人员到位的。所以,作为建设单位,一方面要按照合同约定,在规定的时间足额支付工程进度款项,另一方面,要督促、监控施工总包单位及时足额支付工程款(人工工资)给各分包单位,这样才能使工程建设进度得到有效保障。

(2) 环境因素

环境因素对工程施工进度也有着直接的影响,除了施工现场的自然环境和气候条件,如雨雪、冰雹、大雾、大风外,还包括国内外政治环境以及国家社会经济政策,如材料价格波动、供求关系变化等。此外,施工企业的文化环境,包括发展思路、企业愿景、企业精神等,也会对项目进度产生一定的影响。

(3) 材料和设备因素

在项目施工过程中,如果没有及时采购施工材料、施工机械设备没有按期到达施工现场、或者材料不符合施工要求和标准,都会导致现场无法正常施工,进而影响到工程进度。

(4) 技术因素

项目施工过程中,施工组织准备不充分、策划不细致、出现问题缺少应对方案,或项目设计不够精细化,施工中设计变更更多、变化大,导致工程施工受阻,都会影响工程进度。另外,如工程中运用的新材料、新技术、新工艺尚未成熟,未制定科学有效的施工方案,导致施工失控,或初次进入新的施工技术领域,对其规范、标准、工艺、方法等不熟悉,难以统筹全局等,也会影响工程进度。所以,我们在施工管理工作中要充分重视技术因素对进度的影响,施工前要对图纸进行精细化审查,对分部分项工程施工方案进行充分论证。

(5) 人的因素

人的因素是影响进度因素中的主要因素。施工现场的人员主要包括管理人员、设计人员、监理人员、施工人员等,不同人员在施工现场的职责不同、工作内容不同,其素质、技术、能力的差异,都会直接影响到决策水平。所有,我们在人员的设置问题上,一定要选择工作能力强、专业技术扎实的人员,以减少或避免人为失误、决策失效等情况的发生,确保工程施工进度不被延误。

3.3.2 进度管理保障措施

施工进度控制是工程建设目标控制的重点,必须进行严格把控,可采取的保障措施主要有:

(1) 制定施工组织计划

施工组织计划是保障进度控制管理工作的基础,在确保施工质量与安全的同时,采取先进的施工组织技术进行

管理,一方面能缩短工期,降低施工成本,达到施工效率与经济效益的完美平衡。另一方面,也将有利于提高施工企业的进度管理水平,确保项目有序开展与顺利完成。

(2) 强化施工材料管理

首先,应该对施工现场进行科学、高效的布置,确保材料堆放区设置在有利于施工中能快速获取的区域,并通过分类存放、科学管理,提高材料的使用效率。其次,对进场的施工材料实行现场检验和第三方抽检相结合的方式,确保所有进场材料只有检验合格才能应用到施工中,避免出现因材料质量不合格引起的施工进度延误。最后,在施工材料投入使用前要进行仔细符合二次验收,避免在施工完成后验收中出现材料质量问题。

(3) 加强施工技术管理

项目施工过程中,应严格确定相应的施工工艺,编制专项施工方案,并进行相关论证及审批流程;施工相关人员要熟悉施工图纸,掌握施工细节尤其是施工的重点及难点,设计、勘察单位应对施工图纸进行充分的交底,施工人员对图纸存在疑问时,应及时与设计单位进行沟通,确保对施工图纸的全面掌握。

(4) 加大动态监管力度

在项目管理中,应结合互联网技术,积极引入可视化、信息化、动态化管理软件,通过网络系统,及时获取项目的相关进度信息,并对进度信息进行动态监控及实时分析,找出施工进度中存在的问题,并在第一时间对这些问题制定有效的解决方案及相关举措,不断提高整个施工过程的动态化监管水平。

(5) 践行精细化管理理念

精细化管理是在常规化管理基础上的科学化管理,是管理的规范性和创新性的高度结合,在施工管理中必须积极践行精细化管理理念。具体举措主要有以下几点:一是对施工质量的重视,应严格遵守质量管理和规范条例,建立质量检查和监督机构,落实施工全过程的质量管控体系,避免因质量问题延误工程进度。二是在安全方面,应提前制定安全管理目标方案,成立安全管理领导小组。在施工过程中,加强安全巡检、巡查力度,及时消除施工过程中的安全隐患,杜绝安全风险对施工进度产生影响。

(6) 提高管理和施工人员素质

人员是项目管理的重要组成部分,对进度管理的水平起促进作用。因此,需要不断提高相关人员的综合素质,打造高水平管理团队,从而提高进度管理的质量。建设单位要对相关人员加强培训,增强其安全意识,降低安全事故对施工进度的影响。

3.4 项目文明施工

文明施工是项目的门面,最能体现企业形象,文明施工做得好,现场噪音,扬尘,卫生能得到有效控制,也可以最大限度地减少周边业主单位在施工过程中的投诉,所以文

明施工必须精心管理。项目文明施工主要有以下两块内容:

3.4.1 强化文明施工管理

首先要求施工总包单位建立健全文明施工的相关制度,并成立文明施工管理小组,为全面开展文明施工提供组织保障。其次,制定文明施工及安全文明管理目标,制订创建安全文明工地的实施方案,确立领导组织网络、技术保证措施等,配备专职安全管理人员。最后,通过定期、不定期、第三方飞检等手段加强现场检查,并将现场安全达标工作纳入综合管理,公开评比,奖优罚劣。

3.4.2 加强文明工地建设

文明工地建设主要以当地政府建设标化工地的文件要求,结合公司的相关要求执行。

4 做好危机处理工作

(1) 有哪些潜在危机事件?

①施工方违约

主要指承包人违反合同约定条款:比如非法转包、非法分包,使用不合格材料或工程设备,工程质量达不到标准要求,又拒绝清除不合格工程等

②不可抗力

不可抗力的范围包括:1、自然灾害(包括地震、洪水、海啸、火灾等)2、政府行为(是指当事人的合同订立以后,政府当局颁布新的法律、政策、行政措施而致使合同不能履行。)3、社会异常事件(主要是指一些偶发的事件阻碍合同的履行,如罢工、骚乱等。)等

③投诉事件

投诉事件按照事态区分可分为一般性投诉和重大投诉。一般性投诉,在收到投诉后,由项目部及时将相关情况反馈给投诉人。一般性投诉包括:噪音、扬尘、卫生问题等引起周边业主单位不适而造成的投诉;重大投诉有可能造成工程停工等重大影响,应汇报公司领导,结合法务部门的意见作出统一回复。

④舆论危机

舆论危机是指媒体曝光,可能引起法律诉讼的危机事件,舆论危机往往是由于投诉未能妥善处理,在外部的推波助澜下升级而成。

⑤突发安全事故

突发安全事故指施工现场发生造成或者可能造成人员伤亡、财产损失、生态环境破坏和严重社会危害,危及公共安全的紧急事件。

(2) 危机事件的处理技巧

①施工方违约的处理技巧

一要认真研读双方签订的《工程施工合同》,熟悉结合《民法典》关于合同的约定条款;二要密切掌握施工方的经营状况,发现施工方有违约迹象或违约可能性的时候,提前采取措施,维护及保障建设单位的自身利益;三,平时与施工方的往来函件,以及其他书面材料,一定要按流

程签字处理,同时保存好原件,为后续的争议处理提供有力依据。

②不可抗力的处理技巧

关于不可抗力,在《工程施工合同》中已有明确的描述,除此意外,关于不可抗力风险的后果承担,总的来说是要如何减少因不可抗力给我们建设单位带来的风险与损失,一般来说主要有三种处理方式:一是风险控制,通过提前采取一系列措施,减少风险发生的概率或者减少其对项目所造成的影响,设法把不利的风险事件的发生概率或后果降低到一个可接受的临界值。二是风险规避,是通过避免使用的方式,使一些会对项目产生极其不利的风险不要发生。三是风险转移,通过签署契约的方式,将风险的后果连同应对的责任转移给能够以最低成本有效管理风险的一方。转移工具包括但不限于利用保险、履约保证书、担保等方式。

③投诉事件的处理技巧

在处理投诉事件时,牢记“沉着、耐心、老练”的六字真言,首先是沉着:就是面对投诉事件时要沉着冷静,全面了解清楚投诉者投诉的原因及诉求,分析投诉者心理,抓住解决投诉的主线;其次是耐心,就是不厌其烦地倾听投诉者的牢骚,让投诉者把内心的不满全部倾泻出来;最后是老练,就是要采取迂回处置的方式软化矛盾,使投诉者慢慢放下心理防御,妥善地处理好投诉。

④舆论危机的处理技巧

发生网络或媒体负面舆论危机的时候,首先必须要在第一时间表态,其目的在与让大众看到企业积极处理事件的态度;其次是主动联系平台或媒体,做好必要的解释工作,避免事态的进一步扩大;最后是求助于政府部门,将事件原因书面材料汇报清楚,并通过政府相关部门协调,彻底平息负面舆论。

⑤突发安全事故的处理技巧

发生突发安全事故时,项目负责人必须第一时间到达现场,组织实施救援,并快速请求增援,控制现场局面;然后严格按照安全事故报告制度逐级上报,按相关流程做好事故调查及相关事宜的处理工作。

(3) 危机事件的应对措施

①建立危机事件监测预警系统

危机事件监测预警系统可以实时收集相关数据与信息,并作进一步分析和处理,在危机尚未形成或处于潜伏期的时候就进行识别,同时发出预警。之后,可以迅速对危机或潜在危机进行相应的对策制定,并在实施过程中加以监控。在危机事件发生后,监测预警系统还能实现对危机事件的发展及趋势实时监控,及时掌握危机演变的形态,最终实现危机的管控,提高危机处理的效率。

②完善危机事件应对培训机制

对项目管理人员灌输危机意识,将危机事件的应对处

置纳入新员工培训、管理人员定期培训的课程,并进行考核与演绎。危机事件应对处置的培训课程应在项目内固化,课程内容需根据危机事件的性质变化做出相应的调整,做到课程培训与时俱进,对项目管理人员应对危机事件起到真正作用。

③做好危机事件应急预案编制与演练

项目负责人应根据项目的危险源状况、危险性分析情况和可能发生的事故特点,主持编写项目危机事件的应急预案及处置方案,并到公司相关部门备案。同时,定期组织应急预案的演练,演练结束后,书面留存演练方案、演练总结以及相关的照片等。

④总结处理过程与结果

在危机事件处理结束后,必须做好危机处理后续的相关事宜,并对危机事件处理措施等进行深入的探讨与总结,汲取教训,形成书面报告存档,完成危机处理事件的闭环。另外,对危机事件的应对处理总结工作还有益于企业文化的提升,能在全企业内形成总结、反思的良好企业文化氛围,推动企业与员工的共同进步。

5 结语

项目负责人是项目实施的规划者、执行者,管理不但是一门科学,更是一门艺术,打造成为一名卓越的项目负责人,是一项长期而艰难的工作,需要在管理上不断精进、

在理论上不断提升、在实践中不断积累。

【参考文献】

- [1]程瑞. 真抓实干,精管重防——句容抽水蓄能电站项目安全文明施工标准化管理侧记[J]. 施工企业管理,2018(6):114-115.
- [2]徐宪平,鞠雪楠. 互联网时代的危机管理:演变趋势、模型构建与基本规则[J]. 管理世界,2019,35(12):181-189.
- [3]朱艳. 突发事件应急管理生命周期研究[J]. 中国新技术新产品,2012(1):251.
- [4]张瑞. 建筑工程施工进度的控制与管理研究[J]. 中国新技术新产品,2019(23):134-135.
- [5]雷元新. 建筑工程施工管理的进度管理与控制分析[J]. 居舍,2021(22):110-111.
- [6]姚庭宇. 建筑工程管理中的进度管理以及控制措施[J]. 冶金管理,2021(19):147-148.
- [7]罗岚. 进度管理在建筑工程管理中的重要性分析[J]. 广西城镇建设,2021(5):100-102.
- [8]杨平. 进度管理在建筑工程管理中的应用研究[J]. 砖瓦,2021(4):119-120.

作者简介:陈波(1981.8-)男,杭州市钱江新城建设开发有限公司,浙江工业大学,项目负责人,中级。