

实行项目经理负责制及风险抵押管理实践

欧 晓 鸥^{1, 2}

(1 天津大学, 天津300072; 2 济南钢铁集团总公司, 山东 济南250101)

摘 要: 介绍了济钢项目经理负责制及风险抵押管理的模式和办法, 并提出了今后的改进建议。济钢通过采用项目经理负责制及风险抵押管理办法, 取得了责任分明、工艺合理、现场签证少、工程预结算控制严格等效果, 有效降低了工程造价。

关键词: 项目经理负责制; 风险抵押; 项目管理

中图分类号: C931.2 文献标识码: B 文章编号: 1004-4620 (2006) 02-0067-03

Practice of Carrying out Project Manager Responsibility System and Risk Mortgage Management

OU Xiao-ou^{1,2}

(1 Tianjing University, Tianjing 300072, China; 2 Jinan Iron and Steel Group Corporation, Jinan 250101, China)

Abstract: ntroduces the project manager responsibility system and risk mortgage management model in Jigang and puts forward improving suggestion for the future. Adopting this system and the model, Jigang has acquired many achievements such as clear responsibility, more reasonable process, less site visa and strict control on project budget and balance etc. And it helps to reduce the cost of project effectively.

Key words: project manager responsibility system; risk mortgage; project management

1 前 言

多年来, 冶金企业针对自己的企业性质、建设规模、产品结构采用了不同的工程建设项目管理模式, 由于国有企业管理体制的模式化, 及冶金企业的建设项目工艺复杂、专业性强, 建设项目管理始终处于被动的管理状态。为改变现状, 业内人士进行了许多有益的探索。

项目经理负责制及风险抵押的管理模式有效地解决了设计、管理等各环节的矛盾, 实现了周期短、质量好、投资省的预期目标, 因此该管理模式得到了广泛应用。项目经理为主的管理体系是一种责、权、利高度统一的管理模式, 项目经理对投资、质量、工期负全责。项目部是项目建设的责权利主体, 设计、设备采购、原材料采购、预结算审查、财务为项目部服务, 根据项目部排出的工期网络计划、质量目标和投资控制目标, 所有单位和成员围绕这个中心开展工作。因此减少了企业内部各职能部门的行政干预, 达到了提高管理人员的积极性、减少中间环节、提高工作效率的目的。

济南钢铁集体总公司(简称济钢)为了加强对工程项目建设投资、质量和工期的有效控制, 结合企业的实际情况, 推行了一整套行之有效的项目经理负责制及风险抵押管理模式, 成功地应用于2万m³制氧机、65孔焦炉、中厚板二、三期工程、320m²烧结机、1750m³高炉等工程建设, 实现了建设项目速度快、质量好、投资省的目标, 给企业的发展增添了活力。

2 项目经理负责制及风险抵押管理模式

2.1 组建项目经理部

(1) 组建由1名项目经理(在本生产工艺有丰富经验的人员担任)、若干名项目副经理和专业技术人员

组成的项目经理部，从项目方案讨论、施工图设计、实施直至达产全过程参与，对济钢确定的工艺水平、投资、质量、工期目标进行全面有效地控制和负责。项目理由企业分管副总经理提名，工程项目建设领导小组审定。项目副经理和专业技术人员由项目经理提名，工程项目建设领导小组审定。

(2) 项目经理部的定员标准：工程投资在1亿元以内4~6人，1~2亿元的6~8人，2~5亿元的8~10人，5亿元以上的10~16人。

(3) 项目经理部的职责：在项目实施阶段，各项目经理部负责指挥、组织、协调相关职能部门的工作。按矩阵管理体系，各项目经理部与职能部门条块结合，解决建设中的各类问题。

2.2 风险抵押管理

项目经理部全体成员，从项目实施到达产阶段，以个人部分收入对甲方确定的工期、质量、投资作出承诺，承诺兑现后获得奖励，若承诺不能兑现则按相关比例扣罚风险抵押金。

3 管理办法

济钢为发包方（甲方），总经理为发包人；项目经理部为承包方（即乙方），项目经理为主要承包人。

(1) 乙方完成风险抵押合同全部内容，并一次试车成功，在3个月内达产，经工程建设领导小组验收确认，风险抵押金全额返还，并根据工期、质量、投资进行综合评定，按抵押金额总额的2~10倍提取项目奖，同时按实际控制情况提取单项奖。

(2) 每提前10天工期，奖经理部800~5000元。

(3) 节约投资、降低造价以概算为标准，按降低额的1%~3%提奖。

(4) 工程质量由省、市质量监督部门按国家有关标准进行评定，被评定为省（部）优的，按工程投资额的1%~10%提奖。

(5) 因乙方原因未能按期达产，每拖延30天扣30%风险抵押金。

(6) 乙方未按甲方确定的工期、质量、投资完成工程项目建设，风险抵押金不予返还，不予奖励。

(7) 因乙方原因，工期、质量、投资中有一项指标未完成合同规定时，按每项30%扣除抵押金，并按同样比例扣单项奖。

(8) 因甲方原因，工期、质量、投资不能完成指标，返还风险抵押金，不计提奖金。

(9) 乙方对甲方相关职能部门影响的工期、质量、投资情况，可书面通知考核单位并折算成经济效益，按1%~30%从职能部门的工资总额中扣减，并按扣减总额10%提奖。

(10) 项目部成员在项目建设过程中出现以权谋私、渎职、受贿等现象，除扣除当事人全部风险抵押金，并限期离开本岗位外，还扣除项目经理风险抵押金的10%。

4 实施效果

通过对已完成项目的分析评价和考核，证明济钢推行的项目经理负责制及风险抵押管理办法，使企业受益，管理部门综合素质提高，培养了一批专业人才，生产单位顺利交接并达产。部分工程项目节约投资情况见表1。

表1 部分项目节约投资情况 万元

工程名称	管理模式	投资概算	实际投资	节约的投资			
				招标省	签证少	结算严	合计
2万m ³ 制氧机	风险抵押	12000	10393	902	230	475	1607
65孔焦炉	风险抵押	16000	11899	1960	699	1442	4101

4.1 责权利明确

以项目经理为主的管理体系权力集中，由于采用了先进的管理模式，项目部自然形成了自我控制体系，同时将自己的责任目标分解到了各协作单位和项目部每个成员，作到人人肩上有指标。

项目经理部对项目负全责，项目经理具有项目的指挥权、执行权、考核权。各职能部门针对项目部的投资、质量、工期目标进行分解和细化，作为各职能部门的工作目标和绩效进行考核，同时要根据项目部的应急预案进行临时调整，一切工作都围绕着项目部提出的要求去开展。

4.2 工艺更合理

项目部是由懂工艺、生产、项目建设的精干技术人员组成，对建设过程中发现的工艺、设备、建安等问题可以及时纠偏，避免建设后生产不能顺利达产和浪费投资事故的发生。随时发现和纠正设计工艺、选材上的不合理现象，并能在限定的投资额内进行调整，使工艺水平达到最佳状态，为生产后尽快达产达效奠定坚实的基础。

4.3 投资控制严，工程造价低

项目实行风险抵押，投资包干，对项目部是一个巨大的压力，如何使压力变动力，是每个成员的责任和目标。

(1) 选择施工队伍。招标文件是对投标单位发出的要约，通过对总价包干模式、施工图预算包干模式、综合单价包干、结算优惠率等报价模式的尝试，减少了审查人员的计算工作量，减少了发包、承包双方的扯皮现象，加快了审查速度，也确保了审查质量，从而推动投标报价的改革。

(2) 选购设备。一般原材料、设备100%采用公开招标，主要围绕工期、质量、投资、技术水平、售后服务、社会信誉等方面开展工作，力求价廉物美。特殊原材料、设备采用协商、跟踪、专人督办的办法。

4.4 设计跟踪服务，现场签证减少

措施费根据不同情况一般通过三种途径解决：(1) 对工艺复杂且规模大的项目，在招标中要求投标单位报措施费包干价；(2) 对一般工程，在招标中要求投标单位在让利系数中考虑；(3) 不招标项目的特殊工艺可对施工方案进行技术和经济可行性论证，经设计、管理、预结算专业技术部门审查批准后方为有效。坚持按图施工，提倡以设计为主导，管理为执行和协调的实施主线，以便在实施阶段遇到与图纸不符的情况时，能最大限度地减少管理签证，从而降低管理过程所发生的不可预见费用。

4.5 工程预结算控制严格

(1) 施工图预算审查时，对定额版本的使用、新工艺、新施工方法、新材料、定额缺项、定额移植都要准确地表述和确定下来，并写入合同商务条款中。

(2) 审查标准统一化，操作规程标准化，审查要求制度化。在预算审查的基础上，项目部投资管理专业技术人员既是项目部成员，也是造价审查部门的专业骨干力量，起着承上启下，横向协调，对内指导和规范的重要作用。

(3) 结算时严格按招投标、合同审查。合同中缺项的不结，重复的内容不结，超出合同价款的部分不结，包工包料工程材料无料单、无发票或未按操作规程办理的按预算价或市场价（二者取低者）的60%结算材料款，水电费不按水电表的不结算等。

(4) 规定了施工单位竣工结算上报期限和发包方审定结算期限。对违背规定视其违约，在结算审查中予以处理。

5 改进建议

一是项目经理的人选是关键。项目经理在上任前必须参加3~6个月的项目管理培训。二是授予项目经理及项目部的责任、权利要明确。投资、质量、工期三大目标要明确，采用倒推法分解指标，同时对不可预见因素对工程所带来的影响应在一定范围、一定时间内予以消除和弥补。三是重视对工程建设项目的后评估工作。工程建设项目的后评估是一项非常重要的工作，既是对已完成项目建设的总结，同时也为今后项目管理提供可靠的理论和实践依据。项目竣工后应组织设计、管理、造价、财务、材料、设备等专业管理人员对项目全过程进行总结，项目部对应绩效评价体系进行自我评价。四是严格考核和绩效测评，奖惩认真兑现。考

核部门组织评价小组针对项目开工前制定的各项目目标，并对照项目部的自我评价，进行分析，得出评价结果并予以兑现。

[返回上页](#)