

建设工程“项目经理部+工区” 经营管理模式探析

王丽东

(中交一公局海威工程建设有限公司, 北京 101100)

摘要 为适应建设工程的快速发展和不断变革, 本文认为应贯彻落实集团公司对特大型项目的经营管理要求, 提高特大型项目人均劳产率和人均价值创造, 缩短特大型项目管理跨度, 创新特大型项目经营管理模式, 提高特大型项目资源整合能力, 提升特大型项目整体盈利能力, 积极探索特大型“项目经理部+工区”经营管理模式, 明确特大型“项目经理部+工区”模式各项经营业务工作管理流程, 细化项目经营管理岗位设置、分工和具体工作开展内容, 充分利用信息化手段, 整合各项经营统计数据, 实现经营统计数据线上共享, 多人同时在线协同操作修改数据, 提高项目经营工作管理效率, 为项目生产经营工作保驾护航。

关键词 建设工程; 经营管理流程; 任务分工; 经营日常管理; 合同成本划分

中图分类号: F425

文献标识码: A

文章编号: 2097-3365(2023)11-0064-03

临临项目为特大型项目, 采用“项目经理部+工区”扁平化管理模式, 前场相对独立, 后场高度融合。全线根据实际情况划分为项目经理部和工区两部分, 各自负责段落内的现场施工组织、质量、安全、环保控制等工作(即前场相对独立)。^[1]

项目各职能部门(六部两室一组)由项目经理部统一管理(即后场高度融合)。其中财务部、经营部、物设部、试验室、综合办公室(党群、人事、纪检、企规、信息化)只在项目经理部设置, 负责项目经理部和工区的全部职能工作, 而工程部、测量组、安全部、征拆部在项目经理部和工区均设置部门, 综合办公室在工区设置综合管理岗, 试验室在工区设置驻站试验室, 承担工区现场检测工作和部分钢筋、水泥、砂石料、混凝土检测工作。

项目经理部负责对外所有协调、沟通工作, 统筹负责项目总体工作安排, 资源可根据需要在项目经理部与工区之间互相调配。

1 “项目经理部+工区”经营管理流程

1.1 成本管理(通用、专用)

1. 经济活动分析(通用), 月度经济活动分析会全员参与, 经济活动分析内容按照项目整体和“项目经理部+工区”两种方式形成汇报内容, 各部门汇报内容按照项目整体数据对标, “项目经理部+工区”单独对标、内部对标进行汇报。

2. 成本目标计划体系(通用), 项目经理部总经

济师依据项目施工预算, 按照“项目经理部+工区”年度和月度产值计划任务, 编制项目岗位成本责任清单, 制定“项目经理部+工区”各部门成本费用控制目标, “项目经理部+工区”各部门和现场按照费用标准自行分解到具体责任人, 月度“项目经理部+工区”进行内部对标总结分析、岗位对标总结分析, 落实到当月绩效考核成本绩效板块。

3. 两金压降(通用), 项目经理部成立两金压降工作领导小组, 项目经理部总经济师编制两金压降专项实施方案和岗位责任清单, 按照“项目经理部+工区”年度和月度产值任务, 分别制定计量目标任务和应收账款任务, 制定两金具体岗位工作内容、工作时限、岗位责任人、包保领导, 按照“项目经理部+工区”分别进行对标管理和考核。

4. 施工协作单位成本测算、监控(通用), 项目经理部成立施工协作单位成本测算、监控小组, “项目经理部+工区”2位项目经理分别统筹协调所辖各项工作, 项目经理部总经济师负责各项工作的具体落实, 并按照分项工程内容和施工协作单位划分情况, 统一编制施工协作单位成本测算制度和样表并组织进行宣贯, 项目经理部、工区各施工部位具体技术管理人员负责测算数据的摸底、收集、整理、汇编和过程监控, 项目经营部负责测算数据的修正和留底。

5. 施工协作单位变更管理(月结月清)(通用), 项目经理部总经济师编制“项目经理部+工区”整体施工协作单位变更管理办法和变更事项上报样表、附

件资料要求,按照“项目经理部+工区”单独设置审核签字流程,各负其责,变更资料按照归属单独存档,成本按照归属单独计入项目经理部或工区总成本,独立核算。

6. 临时设施费(专用),临时设施费用作为“项目经理部+工区”成本控制的专用指标,按照项目施工预算制定内控指标,由项目部总经济师牵头负责,现场人员配合,将临时设施费用内控指标进行拆分,确定“项目经理部+工区”建设费用控制标准,过程跟踪落实情况。

7. 经理部管理费(专用),经理部管理费用作为“项目经理部+工区”成本控制的专用指标,按照项目施工预算制定内控指标,由项目部总会计师牵头负责,2位项目经理配合,按照“项目经理部+工区”人员前期策划配置情况,结合施工预算经理部管理费用指标,拆分“项目经理部+工区”费用控制指标,制定关于“项目经理部+工区”2位项目经理和人事专员的人员工资和人员岗位数量控制指标。^[2]

1.2 合同招标、合同审批、合同结算、合同支付

1. 合同招标,分包合同招标由项目经理部总经济师统筹负责,合同二次谈判由“项目经理部+工区”项目经理各负其责,独立管理。

2. 合同审批,“项目经理部+工区”合同审批执行归属独立审批,统一拟定上报,共用岗位合并审批,其余岗位独立审批,各负其责。

3. 合同结算,“项目经理部+工区”合同结算执行归属独立管理,共用岗位合并审批,其余岗位独立审批,统一上报,各负其责。

4. 合同支付,“项目经理部+工区”合同资金计划、支付执行归属独立审批,“项目经理部+工区”项目经理部各负其责。

1.3 业主计量

计量质检资料采取外包模式,由项目总工程师负责管理。项目总经济师牵头管理计量工作,按照当月计量内容分劈“项目经理部+工区”当月计量金额,作为“项目经理部+工区”独立核算计量收入。

2 “项目经理部+工区”经营管理岗位设置、分工和具体工作开展

经营部门人员由项目经理部总经济师集中统一管理,经营部部长按照岗位分工职责负责项目经理部经营各项工作开展、沟通、监督、总结、反馈;经营部门人员负责具体各项工作执行、反馈;各项工作对内数据独立区分,对外数据高度统一,通过数字海

威办公平台,实现经营各项工作信息化应用率达90%以上。^[3]

2.1 经营部门人员岗位设置和任务分工

经营部共配置经营人员11人,均在项目经理部集中办公和管理,设置2名部长,其中一名主要负责项目经理部全面管理工作,对接上级公司各项工作,主抓项目成本管理各项工作;另一名主要负责对接业主各项工作和项目对上计量工作,实行每年轮岗制,全面培养部长工作能力;设置4名合同结算管理岗,主要负责项目劳务合同招标、结算支付方面工作;设置3名计量岗,主要负责项目计量管理、设计变更方面工作;设置2名统计岗,负责产值日报及相关产值报表工作(具备现场施工经验),部长以下所有岗位半年到一年内实行内部岗位轮换。^[4]

2.2 经营部门具体工作开展

1. 劳务招标。建立项目内部协作队伍库,收集协作队伍资质,考察协作队伍履约、自有机械设备、垫资能力、施工业绩、分项工程专业化程度等,按照合同首件初谈招标控制价和合同条款,最终确定投标意向,采取邀请招标进行线上云商招标,通过意向投标队伍进行竞标最终确定前两名推荐中标人,组织二次合同谈判确定最终合作单位。

2. 合同管理。按照合同策划,确定分项工程包件划分情况,实行分项工程分包合同首件制,首件合同条款内容由领导班子成员共同制定并作为合同谈判条款内容,分包合同谈判项目领导班子成员参与,形成合同谈判会议纪要,留存合同谈判影像资料。分包合同签订后按照签订合同所属工区,组织工区现场相关人员、项目经理部部门人员和协作队伍相关人员(法定代表人、授权委托人、现场管理人员、班组长)进行合同交底,合同交底内容实现线上数字海威办公平台信息化共享,方便随时查阅。分包合同按照项目经理部和工区分开管理,4名合同人员中2名负责项目经理部分包合同招标和上报审批工作,另外2名负责工区分包合同招标和上报审批工作,实现招标文件编制,方案审批,招标,合同上报,审批签订专职全流程管理。

3. 结算管理。合同结算按照“项目经理部+工区”合同划分情况实现专职管理,其中2人负责项目经理部结算,另外2人负责工区结算。实行结算管理独立,结算台账共享原则。工程结算管理台账、火工用品领用台账、主材领用台账、电费领用台账、奖罚台账、安全防护用品台账、合同外事项台账、结算支付台账群内文件共享编辑,专人负责管理,实现项目经理部和工区结算管理独立而不分家,对外数据汇总便捷,

对内数据区分简单。^[5]

2.3 项目计量、变更管理

计量、变更实行集中管理,抽调熟悉图纸,懂现场施工的项目经理部人员组建项目图纸工程量复核小组,由项目经营部3个计量岗牵头,划分核算章节责任人,制定工程量复核工作进度清单,实时监控进度完成情况,复核工程量和材料成果上传数字海威办公平台信息化系统,作为项目合同数量上报、结算工程量控制、产值计算、变更计算、材料核算控制的依据,共享文件实现全员随时使用随时下载,实现成果共享。计量、变更按照“项目经理部+工区”区分并实行集中管理,其中2名计量人员分别对“项目经理部+工区”负责,另外1名辅助计量主抓变更,确保“项目经理部+工区”计量和变更对内区分形成对比,对外实现高度集中和统一管理。

2.4 项目统计管理

设置2名统计岗,分别负责统计“项目经理部+工区”日产值完成情况,每天按照数字海威办公平台系统推送的形象进度日报,分别收集项目经理部和工区完成产值形象进度并分别计算当日项目经理部和工区完成产值,产值统计表区分出“项目经理部+工区”形象进度和完成产值并汇总形成项目整体产值,上传数字海威办公平台系统供领导和职工参考,通过数字海威办公平台共享文档将日产值和日形象进度进行收集留档并累加计算,经营部2名统计岗按照每10天的周期对收集形象进度进行现场实地核实,修正项目实际完成产值,作为项目当月施工预算收入的准确数据。

2.5 经营日常管理

经营部日常管理按照岗位归口原则,制定经营工作事项清单,根据项目岗位和业主、公司岗位进行责任岗位对口划分,确定具体责任人员,完成时限。经营工作事项清单根据上级单位变动和调整情况实行动态管理和调整。实行经营部内部人员岗位轮换调整,但岗位责任不调换,确保内外沟通顺畅,工作对接清晰,高度集中配合。项目经营部规定动作,施工预算、建造合同、经营月报、经济活动分析、运营指标预测及控制等工作由项目经营部长和总经全程把关,具体业务工作开展由具体岗位责任人员实施。

2.6 合同成本划分

“项目经理部+工区”成本划分按照经营施工预算核算口径主要分为四项费用(安全生产费、文明施工费、经理部管理费、临时设施费)+综合基价(劳务分包成本、材料成本、措施费摊销成本),安全生产费按照安全

防护用品和设施的具体使用部位区分合同结算成本;文明施工费按照文明施工措施等具体投入部位区分合同结算成本;经理部管理费按照“项目经理部+工区”具体人员划分情况,区分合同结算成本;临时设施费按照“项目经理部+工区”具体段落桩号划分合同成本。项目经营口成本主要为合同成本,具体成本划分以财务辅助科目余额表为基准,划分为合同履行成本-工程施工-合同成本-分包费用、合同履行成本-工程施工-合同成本-其他直接费-临时设施费、合同履行成本-工程施工-合同成本-其他直接费-工程保险费,“项目经理部+工区”按照分界桩号,区分劳务分包合同和临建合同,实现分包费用和临时设施费按照合同、结算、成本入账区管理,工程保险费按照划分里程和合同额进行区分,确保经营责任成本按照财务划账成本对应。^[6]

3 结论

本文围绕“项目经理部+工区”模式经营管理流程、任务分工、具体业务工作开展、信息化手段应用,全面系统地介绍了特大型项目“项目经理部+工区”模式经营管理工作,管理体系链条完整,工作事项清单清晰,分工明确但不脱钩,集约化管理程度高,人均创效率高,工作冗余度低,按照常规<7亿的大型项目一般需要配置4~5个经营人员,根据本项目30.52亿体量,需要配置16~20个经营人员,实际本项目配置9个经营人员。依托临项目模式、具体工作实际落实情况和达到的经营管理效果,重点强调“项目经理部+工区”模式经营管理的重要性、实用性和可操作性,希望能够为其他大型项目经营模式管理工作提供参考,共同提升项目管理质量,实现价值创造。

参考文献:

- [1] 李燕,李翔.浅谈建筑工程管理的现状及控制措施[J].居舍,2018(03):119.
- [2] 李梦丽.浅谈建筑工程管理创新思维[J].华章,2015(11):111-114.
- [3] 陈开文.建设工程项目管理信息化发展问题分析[J].视界,2020(33):20.
- [4] 刘阳,魏强.浅析建筑工程管理中存在的问题及规范化措施[J].技术市场,2016(01):125-126.
- [5] 张华.建筑工程管理的影响因素及对策[J].建材与装饰,2018(01):177.
- [6] 葛素红.建设工程项目管理中全过程工程造价控制[J].建材与装饰,2021(18):109-110.