

规范项目管理的几点思考

十九局集团公司党委书记 葛永利

求是

二、要以项目经理队伍为重点,建设专家型人才队伍

一是项目经理必须走职业化、专业化道路。项目经理是一个高风险岗位,在这个岗位上的同志付出多,承受着各种各样的压力。所以,项目经理职业化,提高政治、经济待遇是必经之路。为此,我们出台了《工程项目经理竞聘办法》,特级、一级、二级项目经理享受相应的行政级别待遇,通过这种激励使这个岗位吸引更多优秀的同志,增强其责任感和使命感,进而落实总公司对工程公司班子指数配备的要求。

二是专业技术人才要重视引进,注重使用和培养。在人才引进上,坚持三个“重”字,即:重点引进工程技术专业人才,重视吸收来自农村的优秀大学毕业生,重视吸收我们急需的专业技术人才。在人才使用上,坚持事业留人。通过建立科学的业绩考核和人才使用管理机制,使人才的贡献与其待遇相称,个人成长与其业绩成长同步。同时关心人才成长,为其搭建舞台,为其设计成长规划,工作上给位子,责任上压担子,成长上给路子,从而把人才留住。在人才培养上,重点培养出一批专家型人才,不能什么都能干,什么都不精。要针对项目新毕业学员多,经验不足的状况,充分发挥老同志的传帮带作用,使其尽快成才。

三是坚持人性化管理。为人才营造良好的工作、生活氛围,在政策范围内解决好夫妻分居,子女上学等实际问题。

三、要建立规范的项目管理机制

规范项目管理,就是要严格执行集团公司关于项目管理的各项政策规定。一是薪酬机制。项目部实行岗薪制后,一定程度上稳定了职工队伍。但目前岗薪制标准在有些项目不统一,有的不尽合理。为此,必须规范薪酬机制,必须注重调动每一个同志的积极性,尤其是奖金激励,要坚持公平、公开、贡献与收入相称的原则,所有奖金的发放必须建立在效益的基础上,不搞相互攀比。

二是劳务队伍管理机制。要坚持架子队以及架子队与劳务队并用的模式。录用方式上,坚决落实招标制,优中选优。惟利是图、见利忘义的队伍坚决不能用。管理上严格制度,特别要严格验工计价、资金拨付、民工工资发放制度,坚持精细化管理。合作思路,要体现共赢,注重感情管理,帮助他们抓好现场管理,提高效益,而不是压低单价。要组建架子队模式,注重抓人员选配和队长、工班长队伍的培养建设。要重视使用老同志和内退离岗同志,可以把优秀的年轻人配为副手,进行现场传帮带。

三是规范项目管理。要严格执行《铁路工程项目的指导意见》,落实好双预控、十九项制度。注重加强督查指导,狠抓落实。尽快形成一套完善的、稳定的、有连续性的长效管理机制。不管什么项目,都要按照既定的流程来管理,都能达到一个预期的效果,逐步实现项目管理的规范化,逐步形成自己独特的管理文化。

四、要注重项目风气建设

项目风气是项目班子作风和士气的集中体现,良好的项目风气是做好项目工作、确保工程建设任务顺利完成的关键。一是敬业风气。随着市场的变化,科技的发展,工程建设技术标准、科技含量,业主要求都在日益提高,我们建筑企业工程项目的利润空间越来越小,管理难度越来越大,对项目管理层的要求也就更高。因此项目领导班子必须树立敬业风气,尤其要把握做事与成业关系,个人成业必须建立在扎实做事的基础之上,一个人、一个班子只有敬业才能扎实做事,把实事办好,把好事办实,有益于项目建设,职工增收,企业增效。

二是爱企风气。项目上工作有压力,很辛苦,但越艰苦,越要增强爱企意识,办事情,作决策,要从企业利益出发,从维护职工权益出发,坚决抵制损害企业利益和职工利益的行为。同时,企业岗位也是展示才华的舞台,爱企爱岗才能有所作为,才能在实现企业辉煌中展示自己的人生价值。

三是务实风气。继续弘扬低调、实干、挣钱作风,思想要稳实,做事要扎实,做人要老实,坚决抵制急功近利、贪图名利、弄虚作假的行为。基层项目是集团公

司、工程公司各项工作落实的终端,必须坚定地贯彻执行集团公司、工程公司的各项制度、部署和要求,切实增强执行力,要坚决反对上有政策下有对策,有利的执行没有利的就不执行的行为。工程公司要对自己管轄的项目部加强监督管理,对于不执行上级规定要求的,实行责任追究。

四是勤俭风气。始终坚持勤俭办企业的作风,特别是责任成本管理、施工方案优化、变更索赔、管理经费使用等方面,要精心谋划,精细管理。坚决反对公款吃喝,攀比摆阔的奢侈浪费现象。项目领导班子要发挥表率作用,要求职工做到的,项目班子首先要做到,要求职工不做的,项目班子成员坚决不能做,尤其是项目党政主管必须带好头,负起责任。

五、要增强项目创誉增效能力

工程项目是企业创效的源头、形象的窗口,也是企业信誉评价和防御安全质量、经营风险的前沿阵地。项目管理的最终目的是实现效益最大化,把项目做实做好,创誉创效。

一是正确认识效益的体现形式。项目管理的好坏,最主要体现在有没有挣钱。银行上缴的资金是效益,但实实在在的减亏也是效益。随着我们承揽的高、大、精、难、险工程的增加,加上目前工程项目中标单价都很低及施工期间物价因素,使各种风险加剧,压力很大。为此,应正确衡量其贡献,充分调动项目人员的工作积极性和主动性。同时要加强对思想教育,提高创效意识,真正把思想统一到推进项目管理上来,把精力投入到项目建设上来,把心思用在提高项目效益上来。

二是强化创效手段。首先要抓住物资供应和管理关口,坚持公开招标,物资人员、项目经理作风要正,不能拿回扣。物资使用上,重点抓好供料计划和盘点核算,防止虚耗、浪费和丢失。其次要把住变更索赔关,增强风险意识。三要狠抓施工方案优化。科学合理的施工方案会降低很多成本,但目前有些项目对施工方案没有进行深入的研究和优化,实践中走了不少弯路,造成了不必要的浪费。物资、变更和方案优化是项目增效的重头戏,必须超前谋划,主动出击。

你说我说

小事里头品文化

刘亚鹏

公司的下水道堵了一会儿就通;老同志进门总有人帮忙开门;大雪过后公司院内院外都看不到积雪……在十七局集团一公司,这些都是再正常不过的小事。然而,小事里头有大文章,它是企业文化的试金石。

有些单位条条框框挂的满墙都是,却没人执行。报纸上经常可以看到,某某单位由于一个烟头引起安全事故;某某单位因为操作疏忽造成财产损失;某某员工不讲文明,对企业造成不良影响。仔细想来,如果企业文化都能落实到位,这些不必要的麻烦是完全可以避免的。企业文化需要每位员工从我做起,从小事做起,用企业的精神和价值观来自觉指导行动。要做到这一点,需要从两方面入手。

一方面,加强宣传教育,提高员工对企业文化的认同度。企业文化不能像法律那样明文规定,必须这样,不许那样,而是要“晓之以理”,让员工意识到应当这样,那样不行。靠企业文化无形的熏陶来提高员工的素质,把企业文化真正变成员工的共同理念和认识。

另一方面,发挥“当家人”表率作用,带头践行企业文化。子曰:“其身正,不令而行;其身不正,虽令不从。”如果领导者都能以身作则,用实实在在的行动感染员工,从日常点滴中积累,必能达到“润物细无声”的效果。

企业文化,是将职工素质与企业精神融合的过程。如果职工能够自觉按照企业所倡导的理念办好“小事”,并将其当成一种习惯,那么企业的整体形象必能大大提升。

党员先锋岗设在施工难点

本报讯(通讯员 桑胜文 刘志斌)人还是200多人,机械设备没增加一台,十一局集团一公司合武铁路项目部通过开展“创党员先锋岗”、“建红旗责任区”以及开展“五比”劳动竞赛活动,工作效率却比以前提高了30%。

该工程一上场,就面对着征地拆迁难、桥梁工程技术新、跨越既有线路施工安全系数低等不利因素。项目经理李成伟、党支部书记刘志斌将项目部33名党员,按工作能力和专长,设置了33个先锋岗,7个红旗责任区,开展了声势浩大的“创岗建区”和比安全、比质量、比进度、比文明施工、比效益的“五比”劳动竞赛,形成了“先进带后进,党员带群众”的局面。

吴家巷子特大桥责任区负责人徐青松已年过半百,但无论是白天在工地组织施工,还是项目夜间巡查,人们总能看见他的身影;专职安全员陈社良、乔志尚先后纠正各种安全隐患6处,为实现安全零事故撑起了“保护伞”。

河南籍农民工党员吕昆昊深有感触地说:“我在外打工十几年,好像一只掉队的孤雁,现在终于找到了‘家’,咱这个党员‘先锋岗’决不能当熊包!”

点亮女工多彩生活

通讯员 张长征

日前,辽宁省总工会授予十九局集团华南公司女工委主任张新颖“辽宁省先进女职工工作者”称号。

女工工作杂、小、细、繁,有的人想干但干不好,有的人干了一阵嫌烦就不干了。可张新颖一干就是十多年,工作中她总是面带着一副“招牌式”的微笑。就是这种微笑,点亮了华南公司女工多彩的生活。

“三八”妇女节年年有,但活动方式和内容却年年变,从郊外踏青、公园游园,到读书活动、知识竞赛、演讲比赛,一年一个台阶,一年一个目标,增强了女工凝聚力,也丰富了女工的业余生活和文化知识。基层施工单位由于长年在外,与地方接触较少,普遍存在青年人找对象难的问题,她在公司党政主管的支持下,为基层单位年轻人牵线搭桥。

张新颖还在工作之余,自费参加了色彩形象设计顾问班的培训,并把所学理论应用到实际工作中,为公司职工设计工作服,为女工工作色彩诊断、形象顾问,让广大女工会欣赏自我、展示形象,笑对生活,减少两地生活的压力。

6小时内答复员工建议

本报讯(通讯员 谢挺)3月23日早7时,西梁场场长席永全如往常一样打开那只有“中国铁建”标志的白色意见箱,取出信件:“能否在下周组织青工开展一次活动?”他默念道。回到办公室,席永全立即找来办公室主任韦增贵和团支书张琴,协商后决定在下周二举办一场篮球赛,韦增贵负责立即组织人员,购买矿泉水等必需品,张琴负责悬挂横幅等现场布置工作。

这是十六局集团四公司西梁项目部落实“领导关心员工,员工关心工作”管理理念以来发生的一件小事。“平均每周三条(意见)左右”,席永全微笑着说,“员工大多提比如食堂伙食、业务提素等方面的意见。每一条,我都亲自处理。”

西梁项目部管段全长47.5公里,有400余名参战员工。为凝心聚力,上场以来,该项目部始终将员工利益放在首位。搭建员工“说话”的平台,各工区设意见箱,主管领导坚持每天开启,在6小时内拿出处理方案,重大问题则及时上报项目部;对每一名员工遇到的困难,要求工区领导必须亲自过问,倾力解决。

“要不是领导帮助,我俩的婚礼不知道拖到啥时候呢?”在距西梁场50米的五工区,资料员徐培霞紧紧拽着丈夫叶效凯的手,腼腆地告诉笔者。

小两口都是2007年毕业的大学生,原定去年8月完婚,但因工期紧,婚期一拖再拖。工区领导得知此事后,将两人婚礼庆典提上重要日程,工区长范秀君亲自主持召开专题部署会,明确分工,确保两人在9月17日走上婚礼的红地毯。像徐培霞、叶效凯一样在领导协助下完婚的,该项目部已有6对。

“想员工之所想,急员工之所急,将员工的事作为各级领导自己的事去处理,才能构筑和谐,形成上下一盘棋”,党支部书记夏雷说。

工程”联谊会,为工程技术人员提供交友空间。目前已有5名青年技术人员,通过联谊会喜结连理,20多名青年男女结交了朋友。

2007年初,公司为了进一步营造良好的用人环境,开展了“领导干部与工程技术人员交朋友”活动。三分公司工程技术人员杨春松几年前曾因工作失误受到处分,精神曾一度消沉,与其结对子的分公司党委书记祁云生,耐心地做他思想工作,使他放下了包袱,重新振作起来,在王万联络线工程施工中,解决了多项施工生产中的难题。五分公司副经理熊钦武了解到,与其结对子的建三江地道桥工程项目技术主管王福章的妻子无工作,家里生活困难,立即与有关部门研究解决方法,最后将其安排在下属集体企业旅店工作。目前,全公司已经有33名领导干部分别与65名工程技术人员结成了关爱对子。

室,小燕和她的同事们要把钢筋放在机器里进行抗拉和冷弯试验。钢筋要拉到极限断裂,发出巨大的声响,这对女孩子来说是件挺恐怖的事。混凝土在浇筑的时候也要由小燕的试验室进行试块的检测。每百米长的桥面上,要做三四百块试块,每块有20来斤重。小燕和她的姐妹们要把这些试块装车,运到杏林进行压力检测。不过对于这些,小燕早就习惯了。

小燕工作13年了,女儿也已经5岁半了。小时候,女儿始终把外婆当成妈妈。因为从她懂事起就跟外婆在一起,和妈妈的联系多是在电话里。“阿宝,今天有没有吃青菜啊。”小燕几乎每天给女儿打电话时都要问。小燕结婚7年,但与丈夫真正呆在一起的时间只有两年。

小燕工作13年了,女儿也已经5岁半了。小时候,女儿始终把外婆当成妈妈。因为从她懂事起就跟外婆在一起,和妈妈的联系多是在电话里。“阿宝,今天有没有吃青菜啊。”小燕几乎每天给女儿打电话时都要问。小燕结婚7年,但与丈夫真正呆在一起的时间只有两年。



贤内助

全长5080米的分界梁隧道,是渝杭高速公路最长的隧道。二十局集团三公司奉云项目部在承担该隧道进出口左右线施工中,安全质量一直名列前茅。民工队能全身心干好工程,还多亏了队里的几名贤内助。

本报记者 刘民主 摄

都市里的亮丽风景

——记十七局集团六公司快速交通项目部的的女工们

通讯员 郑玉宇 苏金灿 康燕

在十七局集团六公司BRT(快速交通)项目部,两千多名职工中只有14名女同志。她们活跃在厦门最繁华路段,成为5.179公里建设工地上一道最亮丽的风景线。

把外婆当妈妈

郑小燕是项目部试验室主任,虽然身高只有158厘米,体重才84斤,但她可是娘子军中的领军人物。原材料一进场,小燕的工作就开始了。每次几百吨的钢筋,小燕要一车车地审查出厂质量证明书,试验报告单,并进行抽样检测。在杏林的试验

托了儿子的福

张旭娜在技术安质部,负责与工程安全和质量相关的资料的收集。用旭娜的话说,从桩机打下去的第一锤开始,她的资料收集工作就开始了。大桥最下面是桩基,桩基上面是承台,然后才是地面上的墩柱。一个桩基需要10几页的资料,有的资料,一页有几百个数据,而这些数据不能出一丁点差错。旭娜说,从土地的开挖到大桥的最后形成,如果把写数据的纸张堆积起来,估计装几卡车还装不完呢。

旭娜的儿子刚7个月,因为还在哺乳期,所以领导对她特殊对待。每天早晨,可以晚半个小时来上班。同事们熬通宵的时候,她晚上10点多就可以回家了。旭娜说托儿子的福,她才能如此“清闲”。

外柔内刚的准妈妈

采访施小蓉的时候,一群五大三粗的男人正堵在她的办公室门口。由于工程款的问题她和施小蓉僵持不下。不过后来在施小蓉柔声细气的劝说下,这群大男人就都走了声音,乖乖地走了。

施小蓉是项目部的财务主管,平均每天有百余万元在她手里进出。这个毕业于厦门大学经济专业的高材生,工作已有8个年头了。她的工作是对技术部门提供的预算进行审核,同时还要提出一整套管理办法和制度,对整个工程开支进行合理规划和分配。特别是去年邻近春节那几天,领工资的队伍在办公室门外排起了长队。

去年11月,小蓉发现自己怀孕了。当她把这个消息告诉在军校读博士的丈夫时,丈夫在惊喜之余更多的是担忧。因为工作强度大,丈夫怕影响了宝宝的健康。不过后来两个人还是决定要把孩子生下来。等到BRT通车,小蓉的宝宝也降生了。“我的宝宝可是随着BRT一起长大的。”她一脸的骄傲。丈夫读博士的3年是小蓉最幸福的几年。寒暑假一到,丈夫铁定来报到,帮着她做事,成了编外人员。小蓉说,现在丈夫是她的家属,她把家安在哪里,丈夫就跟到哪里。不过这话是玩笑而已。丈夫军校毕业了就要到部队去了,见面的日子更少了。小蓉说,不怕不怕,咱是军嫂,这点苦还能吃得起。