

循业主之需而行，轻松实现项目管理转型

江苏安厦工程项目管理有限公司 翟春安

[摘要]怎样成为项目管理公司？只要循业主之需，我们就要依需而上，科学专业地满足业主需要，这就是项目管理的增值服务；采用什么样的项目管理模式？我们不必太迷信，在我们项目管理实践探索中无论什么模式，只要业主认同就是有效的，只有适合自己的才是最好的；项目管理执行也不必神乎其神，只要掌握关键几点就可以大胆践行，敢于实践就能成就发展！循业主需要积极满足需要，就能完成项目公司改造或转型。

[主题词]适应需要 大胆实践 项目管理转型

2014年定将是个非常记忆的年份，它或许就是建筑业和房地产业狂躁发展的结束之年，也许将成为监理俗称的发展第三个阶段的结束之年和四阶段的开始之年，更可能成为开启项目管理全面多样发展的元始之年。2014年下半年，全国行业形势急转直下，各类质量安全问题频发，建设部新领导班子聚焦质量安全两年行动和五方责任主体的责任追究，业主责任首先浮出水面，这定将开启业主方项目管理的新纪元。

一、让市场起决定性作用，项目管理的又一个春天即将来临。

长期以来，我国建筑业经济一直是纵容业主主导型发展，为了支持和鼓励投资拉动内需，从未对作为建筑产品的拥有者和始作俑者(业主)有过责任界定，从而在很大程度上失去了对建筑市场的上游控制，使四项制度中最重要的项目法人责任制难以落地生根，从而干扰了建筑市场的中枢神经系统，这就是所谓建筑市场治仍然混乱着的理由。

早在2003年建设部颁发了[关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见](简称30号文)、[建设工程项目管理试行办法](简称200号文)和国务院[关于投资体制改革的决定](国发[2004]20号文)等文件，但由于对项目管理的市场化行为约束过多，政府项目市场化运作观念缺失，导致项目管理工作的开展一直步履维艰，但随着十八届三中、四中全会的召开和建设部五方责任的追究，市场起决定性作用的战略定位将不断加强，业主在项目建设与管理中的确权与责任承担将更加明晰，工程项目管理的权力委托和责任转移势在必行，项目管理作为专业化咨询和顾问团队将更加赋以权重。国家住建部[关于推进建筑业发展和改革的若干意见](建市[2014]92号)文，力推建筑业全面深化改革步伐，积极倡导监理和项目管理一体化发展，又给项目管理工作重新点燃了希望。无论政府项目还是民营企业，业主委托型项目管理都是项目主持者体制改革的重要时机。政府向市场购买服务，让合同成为依法治国、责任追究的重要凭证已刻不容缓。政府监管的无形之手将逐步缩回，众多政府管理内容将加速转入市场化，因此说2014后又一个项目管理的春天正在来临。

二、因需而转，我们不畏小事而为，满足业主需求完善项目服务能力。

江苏安厦自2001年7月完成改制后就积极学习国内外项目管理组织的理论与实践经验，从当年只有一项资质的小监理公司，发展到目前工程监理甲级，招标代理甲级，造价咨询甲级，质量检测壹级，工程咨询乙级并涉足房地产开发的多资质多能力的项目管理企业，2008年曾代表常州市政府赴汶川地震灾区开展援建工作，率先采用项目管理组织模式开展重建，高效完成援建任务，获得了常州市政府和中国建设监理协会的充分肯定与嘉奖。一直以来，我们开展项目管理工作，真是基于业主需求的满足和人才资源的充分利用这两大原因。2002年，在一个偶然的时机，我受当地招商部门的邀请，对外资企业开展工程项目实施中前期手续办理及后期权证完善等问题进行了为时2个小时的咨询交流。本人紧紧围绕“五张证”即规划用地许可证、规划工程许可证、施工许可证、土地证和房产证的逻辑关系，如何巧妙穿插办理，以尽快实现开工目标，并就项目实施中的“五要重点”即“要充分认识到施工合同的重要性，要认真全面做好招标采购工作，要充分谈判界定责任界面，要高度重视隐蔽工程，要充分认识到竣工前预验收的法律责任等”，告诉外来投资人要系统考虑项目的实施过程，不要

急于成事反而败于其中，同时积极配合政府招商部门为他们义务宣讲，画办事流程，估工程预算，尽可能地为他们排忧解难，尽可能地政府招商成功做好帮手，尽可能地在服务过程中摸索经验，不断完善自身对项目管理前期和全过程的逻辑流程，逐步设计项目管理菜单服务，结果出人意料，由此吸引了许多投资人对我们这种咨询服务的青睐，纷纷与我们签订了项目开工前前期工作办理协议，既让业主减少了很多烦恼，加速了项目投产的可能，又使我公司获益颇丰，甚至人均产值远超过监理人水平，这更让我们爱不释手，直至今天这种服务依然是我们的强项。通过前期工作的协助策划，不时提醒业主减少失误，我们抢先获得了业主的熟悉与认可，很多业主建议我们也可以搞招标、造价审计等事务，这样他们就更方便，因此在1年后公司完成了招标代理资质和造价咨询资质的申请，完善了我们的开展项目管理服务的能力。

项目管理的增值服务就是在项目实施过程中不断满足客户需求的过程。试想，我们在项目前期服务中其实分明发现了市场和客户的三大需求，一是业主本身的“怕麻烦，怕走弯路”的需求，让我们有了可以开展业务赚钱的机会；二是发现了政府也需要有一支这样的力量当他们的助手，从而达到招商引资成功的目的，这让我们在政府主导的市场中有立足之地，开阔了我们的生存发展空间；三是我们还发现了我们自己也需要经过服务过程不断完善管理方法，管理流程，管理能力和培养人才的重要需求。有了如此超先准备，凡事能不成功！因此说，项目管理就是为业主为社会提供其所需要的增值服务，没有业主之需(皮)，哪有咨询服务(毛)之存？只要我们改变观念，迎需而动，真诚服务，以一切满足业主需求为导向，项目管理随处可做随时可成。

三、与时俱进，我们不断拓展多样化项目管理合作模式。

在我五年前就结识的很多项目老总中，大部分人现在仍在热谈我国乃至世界项目管理模式论，但真要谈项目管理工作如何开拓则可谓牢骚满腹：怪市场难，怪政府不开放，怪无收费标准的等等有之，但这无济于事，项目管理的模式是在实践中总结出来的，我们首要任务是先做再总结么。

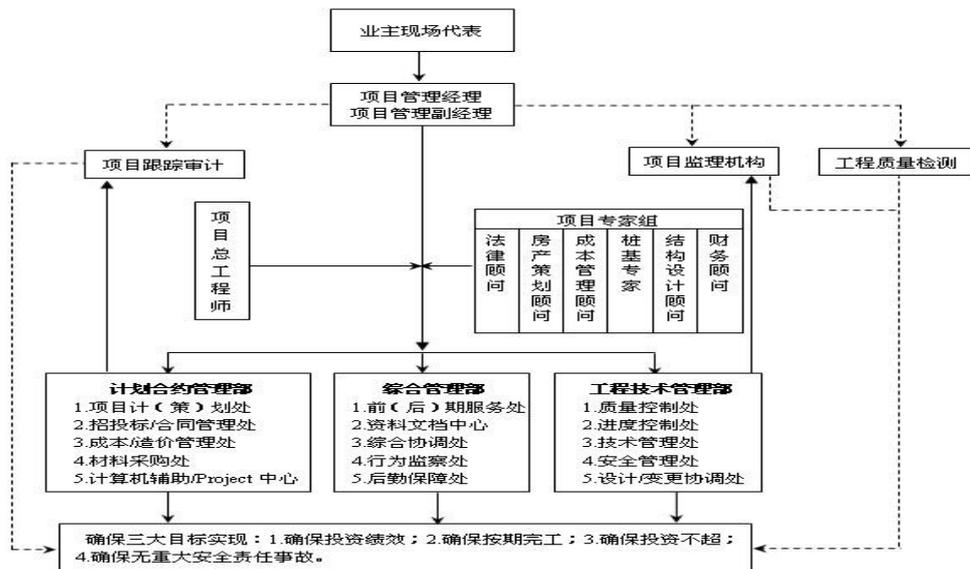
我们江苏安厦项目管理公司自从2002年开始从前期服务做起至今的十多个年头从未停下脚步，已完成大大小小二十多个项目的项目管理工作，有经验也有教训，有喜悦也有痛苦，但我们一直在坚持中总结，总结中完善。我们有只为业主做前后期服务类的项目管理服务，也有只为业主做招标采购的项目管理服务，有只做项目管理不做监理等其他咨询的服务，也有援川重建的特殊项目的项目管理经验，更有业主要求我们负责全过程的交钥匙工程，甚至今天我们和开发商合作，成为他的投资人兼工程部负责人全面负责项目管理模式，凡此各类，只要双方是信任的，大家愿意托付的和社会对我方综合能力认可的都可以成为现实的有价值的管理模式，因为基于信任的资源才是最大的价值！在此，我一定要强调三个“不”，以提醒项目管理者切勿忽视！一是不要小看仅仅参与一小块内容的项目管理服务，因为小事办好就不是小事，参与其中反映的是你的能力，而且是综合能力，如果不从自身严格要求，强化服务能力，廉洁自律，你可能连“小服务”的机会都没有；二是不要在任何项目管理服务中产生内耗，因为内耗体现的是团队力的缺乏，而无论哪种模式的项目管理服务，考验的就是团队力量，三个臭皮匠，合个诸葛亮，不无道理；三是一定要充分认识全委托性质项目管理与监理、其他咨询服务集你一身的项目管理服务中的“三性”研究，这种项目往往规模大、要求高、能力配置要相当充分，要充分学习认识和使用好“系统性原理、统筹化方法和互动性艺术”，科学用好项目管理工具，灵活开展多方位补缺，积极开展调查处置沟通和互动交流，充分发挥信息化手段，上下共振才能真正完成好全面的项目管理任务。当然，如果项目管理向资本化方向发展的模式也是很有启发性前途的，共赢是市场成熟的重要标志，资本融入式管理得益更多、关系更铁、认可度更高，我们的合作实践也充分证明了这一点，只要心诚、意坚、透明、科学，我们就一定能获得各类业主的需求冲动，一定能最高效率和最好效益地完成好项目管理任务。服务只要是与社会之需合拍，与业主之需共赢，我们的服务一定不为社会所抛弃，因为生存其实就是一种善变。

四、做好组织安排，统一服务理念，我们不断创新项目管理思维。

从我们完成的二十多项项目管理服务中来看，最复杂和困难较大的是全程式项目管理，当然，也是效益和效果最好的。项目管理要求团队配置充分能力、充分效率，紧紧盯住场内和场外两个战场，

这样现场的技术实力不为小节而困，更能实现项目管理的集约化成效。我们在该项目中总结的东西很多，最值得与大家分享的是精巧的组织结构创新和六句话原则的创造，如下：

1、创新组织机构设计：



说明：1、该组织机构有机表明了参建各方逻辑关系，但必须以项目管理为活动中心开展各项工作，不乱而顺；2、项目管理与监理想一体化管理，但功能分设，监理重微观内场，项目管理重宏观外场，既协调一致，又各负其责；3、突出计划合约在项目管理中重要地位，协同造价管理与跟踪审计，关注业主关注之最；4、充分发挥专家团队在项目管理过程作用，强化过程控制，以减少失误，提高效率。5、该组织结构在项目管理与监理想等其他咨询分开管理情况下通过虚线关系同样有效。

2、项目管理“六句话原则”的创造：

- (一) 推行项目管理；实施科学决策。
- (二) 用数据说话；与效率争先。
- (三) 力求计划超前；确保合约严密。
- (四) 推行跟踪审计；实现过程控制。
- (五) 要求技术全面；确保预控制到位。
- (六) 管理控制目标：不让每一个缺陷逃过。

说明：1、项目管理是科学的决策方法，其效果应充分反应在数据与效率上，因此，项目管理就是用数据来反映效果的科学方法；2、项目管理必须考虑事件的前因后果，系统思考和统筹管理十分重要，要有超前谋划的习惯，要有律师般思考的严谨；3、要善于团队发力，技术抱团，全方位协同工作，确保预控制到位；4、不能忽视任何一个小缺陷，就能保证好风险预控过程化。

以上两点分享也是做好项目管理的战略、理念准备，凡事方向永远比结果更重要！在我们完成的众多项目管理中，创造性地与开发商合作模式也是非常重要的，因为这代表着资本的方向。这种模式要兼顾前期策划与后期销售的关系，也是个重点和难点，更兼顾到融资和资金使用效率，这更是个透明点。这种合作没有充分的诚信是很难合作的，但值得大家知难而进积极尝试。模式，往往是实践后的总结，我们在项目管理实践中不要太关注“身世”，而应积极探索，大胆践行！

五、牢记一、二、三、四、五，轻松完成项目管理实施。

看到有关项目管理杂志上关于项目管理那深沉的原理与框架，吓得大家提到项目管理就兴趣索然，其实，项目管理没那么复杂，本人通过十多年项目管理实践，总结如下，称之：掌握一、二、三、四、五轻松完成项目管理。

一是充分认识项目，认真团队策划。充分画出一张交叉不乱的项目实施的系统路径图，可以先简后繁，不断完善，不断补充，甚至可以不断补救，但必须是团队人人参与人人努力，把各自开展工作的流程细化插入便可形成，这很重要！

二是要认真编制好两个计划。一是资金利用计划，巧妇难为无米之炊，这项工作大家往往不够重视，但实质非常重要，很多项目之所以后期屡屡延误，关键资金供应脱链。二是进度计划编制，计划除总进度控制计划外，还有月进度控制计划和周(旬)控制计划，除此之外还要强调的是招标采购计划的落实和执行，这不仅反映过程，更反映管理者超前思改的能力。

三是管控好质量、安全和进度实施，这也是现场工作的重中之重。要毫不留情毫不客气地运用经济杠杆作用严防死守，充分注重现场人的因素，关注管理到位和责任制度落实。要通过充分的走动式管理及时发现问题，及时管控和解决问题，就能完满解决好项目管理的这三个主要“约束条件”。

四是系统把握好项目管理四大过程重点，如下：

项目识别	项目启动	项目实施	项目结项
①谈判/签约	①组织框架	①计划落实	①验收
②实施方案策划	②实施计划	②控制措施	②资料完整性
③项目风险预测	③汇商计划 确定近期计划	③控制点设置	③重视预验收
④参与设计管理	④制度公布	④绩效考核	④结算管理
⑤进行设计优化	⑤第一次会议	⑤组织协调	⑤物业介入
重点： 合同签订 设计优化 重点设计优化	⑥组织招标	⑥质量/进度/造价/安全管理与控制	⑥试车管理
	⑦合同签订	⑦阶段总结比对纠偏	重在预验收
	⑧开工准备	重在预控： 质量、进度、投资、安全、风险管理和前 后期工作	
	⑨应急预案		
	重点：招标		

五是抓好项目交付前五关。即项目竣工验收关、物业联检接收关、保修善后关、资料归档关和项目管理总结关，由此，可以关闭项目管理流程，完成项目管理服务。

六、结语。

总之，项目管理是一种科学的组织管理方式，更是科学的管理理念和方法，它有利于做到建管分开，有利于落实责任追究制度，有利于专业化管理，有利于提高投资绩效，只要我们始终围绕业主需求，循市场之需而行，不断创新工作方法，追求服务增值，适应市场化发展之势，坚持不懈积极努力，就一定能轻松完成项目管理企业转型和轻松执行项目管理任务，并必将卓有成效。

二零一五年五月十五日

[作者简介]翟春安，男，1966年1月出生，江苏安厦工程项目管理有限公司总经理，研究员级高级工程师，国家注册监理工程师，江苏省注册咨询专家，兼任常州市建设监理协会副会长，江苏省建设监理协会副会长、江苏省工程造价管理协会副理事长、江苏省科技咨询协会常务理事。擅长企业经营、工程项目管理、行业发展与法规建设研究。联系电话：0519-85225006，Email:zhaichunan@163.com。