

关于个人对于项目策划的论述

An Individual Discussion on Project Planning

尹耀庭

Yaoting Yin

深圳市亚泰国际建设股份有限公司
中国·广东 深圳 518048
Shenzhen Yatai International Construction Co. Ltd.,
Shenzhen, Guangdong, 518048, China

【摘要】上世纪八九十年代开始,在中国市场经济的大环境下,人们的生活水平有了很大的提高,对于物质条件的追求慢慢提高,相应对于居住条件的改善也有了更高的要求,从那时起,在南方沿海区域开始有了专业的装饰装修公司,伴随着国家建筑市场的规范化,经过三十来年的发展,中国建筑市场越来越成熟,装饰装修行业涌现出很多标杆企业,例如苏州金螳螂、深圳广田、深圳亚泰等知名企业。国家对于建筑市场管理规范化的推进,市场自然就会带来优胜劣汰,使得部分跟不上时间脚步的企业慢慢消亡,使得部分管理好的企业越来越规范化,越做越大,企业管理者对于员工的素质要求更高,以前靠打游击的做法渐渐失去了市场。

【Abstract】Beginning in the 1980s and 1990s, in the general environment of China's market economy, people's living standards have been greatly improved, and the pursuit of material conditions has gradually increased, which in turn has higher requirements for the improvement of living conditions. Since then, there has been a professional decoration and decoration company in the southern coastal area. With the standardization of the national construction market, after 30 years of development, China's construction market has become more and more mature, and many benchmark enterprises have emerged in the decoration and decoration industry, such as Suzhou Gold Mantis, Shenzhen Guangtian, Shenzhen Yatai and other well-known enterprises. The country's promotion of the standardization of the construction market management will naturally lead to the survival of the fittest, which will cause some enterprises that cannot keep up with the pace of time to slowly die out, making some well-managed enterprises more standardized and larger. Enterprise managers have higher requirements for the quality of their employees. In the past, the practice of guerrillas gradually lost market.

【关键词】策划;项目实施策划;风险管理

【Keywords】planning; project implementation planning; risk management

【DOI】<http://dx.doi.org/10.26549/cjygl.v2i7.961>

1 引言

纵观全国,大中小型装饰装修类企业数以万计,但真正做大做强的屈指可数,为什么?很多企业想做大做强,但十年甚至二十年过去了,有的企业还是维持在当初的规模甚至已经倒闭。这绝对不仅仅是企业负责人的人脉资源的问题,更重要的是企业负责人的管理思路 and 心胸,这些年,越来越多的建筑企业开始重视项目的前期策划工作且执行效果较好。

万事得有策划,策划就是思路就是方向,所以很多企业现在推行项目管理策划,从项目前期即对项目的整体思路进行提前策划,以达到项目管理策划从项目伊始关于的安全、进度、质量、成本、风险管理等等各个方面至竣工交付全过程指导。当然,周期长的项目,在施工中期也要根据实际情况做策划修正才能实实在在的落地。

2 绪论

策划,就是提前谋划,最早国内的项目管理比较粗犷,从业人员文化素质比较低,近些年建筑类人才整体综合素质有了提高,而且市场竞争加剧,利润越来越透明,使得施工单位管理日渐细化,越来越注重前期策划的管理,论文从笔者的多年的现场经验出发,对项目管理策划做简单的分析。

论文研究的背景:

论文以亲历的海外项目阿尔及利亚海水浴疗酒店项目为参考,阐述项目策划的重要性。

论文研究的动机:

通过取长补短,多学习优秀的管理经验,对以前犯过的错误在以后的工作中能够规避。

研究的目的和意义:

能够为单位其他项目作为参考,自己也能通过论文的总结对以后的工作起到指导作用,帮助其他兄弟项目能够提供好的建议,尽量少走弯路。

3 工程项目策划

工程项目策划是指将设计意图转换为定义明确、系统清晰、目标具体且具有策略性运作思路的高智力的系统活动。工程项目策划主要包括前期项目系统构思策划、建设期间项目管理策划和项目建成后的运营策划。工程项目策划以工程项目管理理论为指导,不仅服务于工程项目管理全过程,而且是工程造价管理的重要前提和基础。

3.1 工程项目策划的主要作用

①从宏观上来讲,工程项目策划的首要任务是根据建设意图进行工程项目的定义和定位,全面构想一个待建项目系统。

②从宏观上来讲,只有经过科学、缜密的工程项目策划,才能为可行性研究和项目决策奠定客观而具有运作可能性的基础。

③由于工程项目策划需要密切结合具体工程项目系统的整体特征,不仅把握和揭示工程项目系统总体发展的条件和规律,而且深入到工程项目系统构成的各个层面,还要针对各个阶段的发展变化对工程项目管理运作方案提出系统的、可操作性的构想,因此,工程项目策划将直接成为指导工程项目实施和工程项目管理的基本依据。

工程项目管理工作的中心任务是进行工程项目目标控制,因此,工程项目策划是工程项目管理的前提,也是工程造价管理的前提。没有策划的工程项目管理及造价管理,将会陷入管理事务的盲目和被动之中,没有科学管理做支撑的工程项目策划也将会成为纸上谈兵,而缺乏实用价值。

3.2 工程项目策划的主要内容

从宏观上来讲,工程项目策划可分为总体策划和局部策划两种。工程项目总体策划一般是指在项目立项决策过程中所进行的全面策划,而工程项目局部策划可以是对全面策划任务进行分解后的一个单项性或专业性问题的策划。局部策划既可在工程项目前期策划决策阶段进行,也可在工程项目实施过程中进行。根据策划工作的对象和性质不同,策划内容、依据、深度和要求也不一样。

4 项目实施策划

工程项目实施过程策划是对工程项目实施的任务分解和组织工作策划,包括设计、施工、采购任务的招投标、合同结构、项目管理机构设置、工作程序、制度及运行机制,项目管理

组织协调,管理信息收集、加工处理和应用等。工程项目实施过程策划视工程项目系统的规模和复杂程度,分层次、分阶段的展开,总体的轮廓性概略策划,到局部的实施性详细策划逐步深化^[4]。

装饰装修专业的项目实施策划一般分为工程概况、组织结构及标段划分、风险管理、经营(物资)管理、进度管理、技术、质量管理、安全、文明施工管理、现场临设布置、信息沟通管理九个版块,每个版块由很多点组成,所以要想做好项目策划,要细致到点的管理,下面逐项展开。

4.1 工程概况

工程概况一般由工程概况表、工程目标、现场实际情况图片和完工效果对比、平面图及主要施工内容等几部分组成,是工程的基本信息,包含了工程的基本属性,项目的地点、施工面积、造价金额、工期、各参建单位信息、各施工内容的大致工作量任务等。

工程概况是对项目信息的提炼,通过工程概况,公司职能部门和项目上相关人员对项目基本信息有了了解,工作起来更加有方向。

4.2 组织结构及标段划分

这部分主要以架构图的形式展现,组织架构主要是对项目各岗位人员的工作职责及职级的明确,做到各岗位各司其职,分工明确。标段划分是项目内部对于项目进行的标段划分,可分专业、分层、分区域,尽量在划分标段时不要按专业划分,否则容易出现推诿扯皮现象。

5 风险管理

项目风险管理因工程承包方式的不同而不同,项目的基本风险有:投标风险、履约风险、质量风险、工期风险、安全生产风险、经济风险、公共关系风险等。这些风险通常不是独立存在的,而是随着工程的进程组合出现的。工程项目经理必须树立风险意识,发现风险苗头,分析风险出现的原因,研究规避风险的措施,降低风险的概率。

5.1 工期风险方面

首先要根据现场情况熟读合同,从外部:收集、留存有关工期涉及延误的资料;内部:①制定详细可行的施工进度计划,与劳务分包、专业队伍签定工期责任书。②实施PDCA工期动态循环控制制度。

5.2 经济风险方面

①了解投标时的报价策略,将亏损项汇总,通过优化施工方案尽量规避此类风险;在施工中减少材料损耗,优化排版方案等;在资料方面及时办理工程洽商。

②控制成本应抓好成本分析,做好施工图预算与施工预算的对比,指定成本目标并将实际成本目标的责任分解落实。由各部门在施工阶段分别控制采购成本、人工成本、机械成本、管理成本。对成本的管理应重视过程控制,定期召开经济活动和成本分析会,对比实际成本和计划成本,发现问题,指定对策,坚决予以实施。

其他风险不在一一赘述。

6 经营(物资)管理

项目的最终目的是要赚取合理的利润,所以经营(物资)管理是项目策划的重中之重,是项目策划的核心内容。

经营(物资)管理主要分为:合同明细表、两算对比表、材料限量限价单(成本材料表)、分包采购策划、亏损项目解决方案、预计变更工艺作法对比表、材料认价策划、收支款策划几个部分。

成本是考核项目经营成果、评价项目经营管理水平的重要指标,也是反应企业经营管理工作优劣的重要指标。目前建筑成本居高不下,大多与粗放经营、资源浪费、管理不严有很大关系。所以经营(物资)管理是项目策划的核心内容。

比如材料限量限价单:这是项目材料的红线,只有时时刻刻把红线作为自己工作的标尺,才能做到可控;比如亏损项目解决方案:每个项目投标时都有相应的投保策略,部分材料投标时可能为了中标考虑采取的不平衡报价,那这部分的亏损怎样才能尽量减少或者规避掉,是通过设计变更还是其他手段,这就需要项目经理有清晰的思路来解决怎样让业主满意减少亏损甚至扭亏为盈;比如材料认价:材料认价是很多项目一线比较头疼的事情,有的认价缓慢甚至占用了整体工期很大一部分,如果不进行认价就进场,事后认价会给施工单位造成非常被动的局面,而且结果往往不如人意,这就需要指定详细的认价策略,认价资料要做细致,经得起推敲,当然也需要情商的辅助来进行沟通协调。

7 进度管理策划

进度管理策划大致分为关键节点时间控制计划、总进度计划、总进度计划主要单项工作时间控制节点、劳动力需求计划、劳动力需求峰值表、进度控制措施。

进度是项目能给甲方最满意答案的保障。在装饰工程中能够影响装饰工程进度的主要有三个方面:一是设计图纸;二是材料的加工订货;三是专业交叉配合作业,需对症下药。

①一般进场方案设计图不能达到施工要求,一般现场施工图需要有项目部来完成,这就要求项目经理要具有一定的

深化和组织深化审计的能力。定时间节点,定方案。

②材料加工订货要理清材料样板计划、甲供材料清单、乙供材料清单、驻场计划,现场需要提前具备什么条件,安排好项目部人员各自的任务。

③装饰项目经理要有全局观,不要计较麻烦,起到总体协调作用。要落实各专业图纸与装饰图纸有冲突的问题,努力各专业创造条件,让各专业尽快完工,为装饰的按期完工创造条件。

进度管理关系到项目工期履约,所以项目进场前就应该根据现场实际情况,识别出一共多少项工作,哪些工作在关键路线上不能延误,哪些是可以允许调整的,每项的工作量是多少?根据工期算出各工种的所需人数,并识别出何时是人工的峰值期间,只有有了总计划的概念,在接下来的月进度计划、周进度计划才会有可控的方向,在不出意外的情况下,总进度计划尽量不要调整,过程中出现重大变更或者定期的根据实际情况做修正。

8 技术、质量策划

质量策划一般分为:技术、质量管理体系及制度、质量控制点识别及控制措施、技术难点识别及控制措施、施工组织设计、专项施工方案编制审批、样板先行计划、强制节点、工艺的落实、产品化装饰的应用几个版块。

现在从质量控制点识别及控制措施和样板先行计划两方面进行阐述。

8.1 质量控制点识别及控制措施

首先要分析出哪些是质量的重点,比如防水、基层龙骨施工质量、重点部位复杂造型、材料的加工质量等。

有了这些识别出的质量控制点,严格把控材料质量、施工质量,专人重点交底、控制。

8.2 样板先行计划

一定要落实样板先行,提前暴露可能出现的问题,然后根据要求进行优化,认可后再进行大面积施工或订货,根据项目属性的不同,有的项目重要部位要做节点样板,有的会要求样板间或者样板层,也跟业主要求有一定的关系。样板一般都是会选取比较有代表性的区域或部位进行施工,所以在做样板时一定要精益求精,一方面为了后期的施工,另一方面也是为了展现公司的施工工艺精度和综合管控能力,做的好很容易获得业主方的好感。

9 安全、文明施工管理

安全、文明施工是进入项目给人的第一感觉,很能体现出

一个项目部的管理水平,主要负责人是项目经理和现场安全员。那么安全、文明施工怎么才能控制的好呢?

首先要有公司的安全、文明施工体系是项目的指导性文件,项目经理和安全员要有深刻的安全、文明意识;

再者,安全、文明做的好及容易获得业主的赞许,非常有利于后续项目的合作意向的达成;

另外,安全、文明施工不要只考虑成本问题,不能把安全、文明施工费用该花费的不花,而造成出现安全问题和现场混乱,一定要识别出哪些是危险源,编制专项方案专人控制。

10、现场临设布置

现场临时布置一般以图示形式表达比较直观,好的临设布置能够看出现场人员的策划水平,尽量便于管理,少改动而且布置美观,不耽误自己也不耽误其他单位施工,做到标准化管理。

办公室布置方面一定要按企业的标准化要求来进行布置,办公室整洁,制度上墙,很容易让人认可。

11 信息沟通管理

信息沟通管理包括信息的收集、外部信息沟通、内部信息沟通三个方面,现在项目管理逐步规范化,信息的策划管理尤其重要,信息直接关系到项目的结算工作和盈利结果。

11.1 信息收集

信息分很多种,此工作一般由资料员完成,但人员的个人能力不同,不可将此工作放由资料员管理收集,项目经理应定期检查资料的收集工作。

11.2 外部信息沟通

外部信息主要分为其他单位下发的联系单、变更、通知、会议纪要等,这类信息也是关系到结算工作的重要资料组成部分,还包括平常对外的沟通协调工作,能留记录的一定要保留,把工作做到极致。

11.3 内部信息沟通

不管是文字类还是电子信息类,内部也应建立信息台账,杜绝粗放式管理,做到信息可查有追溯性。

综上所述,信息的管理直接关系到项目的结算工作和盈利目标的实现与否,除资料员要有经验外,项目经理应对信息

管理精通,方能指导信息方面的管理工作。

11.3.1 项目策划的编制

项目策划是项目的工作指导书,编制前应召开项目策划分析会,提前安排好各专业任务,各司其职,最后汇总,评审后作为正式版本。策划即是思路,试想如果没有全局的策划思路,领导怎么可能把一个重要项目交由一个项目团队去管理。

编制策划时拒绝闭门造车,要根据现场实际情况来编制,各专业相互配合沟通才能出具有指导意义的项目策划书。

编制策划并不是说编制完成就具备指导意义,还要经过公司各部门会审通过方能作为指导方针来使用,在项目过程中,需要根据实际情况定期做相应的修正。

11.3.2 项目策划的作用

成本、质量、工期是工程永恒不变的主题,编制项目策划的目的,就是为了在这三方面达到协调和统一。

当今各装饰企业的竞争加剧,对专业要求的精细度越来越高,这就要求企业不仅要有强大的管理平台,项目人员个人的能力也要得到提升才能做到精细化管理的要求,所以做好一个项目的项目策划是何等重要不言而喻。

12 结语

在现今的市场竞争中需要迎难而上,不断提升团队核心竞争力,竭力打造企业品牌,做好项目是对企业的负责,项目是施工企业的生命之源。所以项目策划的前提是对合同书读懂、读透、完全掌握重要条款下而产生的,不同于以往的施工组织设计,施工组织设计精炼的内容仅可作为项目策划的一部分,两者不可混淆。

项目的管理首先是思路,没有思路就没有方向,所以项目策划就是就是项目管理思路的体现。最终实现成本节省、质量可控、工期目标完成。

写在最后:随着 80 后建筑类人才的成熟、90 后建筑类人才的进入市场、业主的要求越来越高,对项目管理工作的精细化要求更高,这就要求我们人才的培养方向是懂技术、懂管理、懂商务、能说、会写的综合性人才。

参考文献

[1]张大为.建设工程造价管理的关键环节及相关问题[J].财经问题研究,2015(S1):74-75.