

Reflection on Closing Management of Engineering Projects

Xia Zhang

China Railway First Group Co., Ltd. Design Consulting Branch, Xi'an, Shaanxi, 710068, China

Abstract

Project closure management is an important link in the end stage of the project. In order to increase revenue and expenditure, reduce cost and increase efficiency, and quickly sell numbers, it is necessary to establish a special management organization, carry out personnel management and personnel diversion, implement project process management, and carry out safety management, cost management, completion settlement management and other work. At the same time, it is also necessary to deal with the archiving and transfer of test equipment, office equipment and engineering data. Audit, dispute settlement, post-evaluation of the project, and finally cancel the project department. Through the implementation effect evaluation, we can accurately grasp the final work of the project, and through the accurate control of the centralized statistical analysis of the final project information and data, it is conducive to the continuous development of the secondary operation and follow-up work, which is conducive to improving the asset quality and promoting the "double clearance" work, strengthening the later cost supervision, blocking the loophole of benefit loss, so as to improve the efficiency level of the enterprise.

Keywords

engineering project; closure management; effect evaluation

工程项目收尾管理的思考

张侠

中铁一局集团有限公司设计咨询分公司, 中国·陕西 西安 710068

摘要

工程项目收尾管理是项目结束阶段的重要环节, 为开源节流、降本增效、迅速销号, 需要建立专门的管理组织机构, 进行人事管理和人员分流, 实施项目过程管理, 进行安质管理、成本管理、竣工结算管理等工作。同时, 还需要处理试验设备、办公设备、工程资料的归档和移交等工作。对项目进行审计、纠纷处理、项目后评价等工作, 最终撤销项目部。通过实施效果评估, 可以准确把握项目收尾工作, 通过准确把控收尾项目信息、数据的集中化统计分析, 有利于二次经营及后续工作的连续开展, 有利于提高资产质量并助力“双清”工作的推动, 强化后期成本监管, 堵住效益流失的漏洞, 从而提升企业效益水平。

关键词

工程项目; 收尾管理; 效果评估

1 引言

工程项目收尾管理是工程项目管理中至关重要的一环, 它涉及项目的最后阶段, 包括项目验收、交付、结算、总结等工作。一个成功的项目收尾管理能够确保项目的顺利结束, 客户满意度得到提高, 同时也为未来的项目提供了宝贵的经验和教训。然而, 在实际的工程项目管理中, 很多项目在收尾阶段出现了各种问题, 如完工后还存在一些问题等, 这些问题往往会严重影响项目利润, 且具有一定的负面影响, 甚至影响到公司的声誉和业务发展。这就要求我们除了多元化平衡发展的同时, 更要堵塞效益流失漏洞, 闭合项目管理链条, 提高企业的综合竞争力, 因此, 加强工程项目收

尾管理的研究和实践具有重要的意义。

2 背景分析

2.1 企业发展和壮大导致收尾项目数量逐年增加

随着企业发展壮大, 企业参与的项目数量逐年增加, 由于行业的特殊性, 一个项目从开工到收尾可能2~5年时间, 从收尾至彻底销号1~3年, 甚至更长时间, 这就导致涉及收尾的项目累计数量逐年递加, 挂账的债权和已完工未计价持续多年居高不下, 目前收尾时间较长的项目甚至超过十年之久, 日积月累, 收尾项目数量甚至数十上百个, 导致一些项目处于“放羊”状态。这就要求企业在收尾管理方面要加强, 确保项目能够顺利完工, 达到预期效果。

随着机构的撤销和人员的调离, 致使二次经营失去连续性, 前期的努力付诸东流, 项目后期人员、成本管理缺乏有效管控, 在这种情况下如何实现企业各收尾项目尽快平稳

【作者简介】张侠(1982-), 女, 中国陕西西安人, 本科, 工程师, 从事收尾项目管理、成本管理和合同管理研究。

过渡至销号状态,如何有效提升企业对收尾项目的统一、集中化管理是企业发展过程中一个重要课题。

2.2 收尾工作复杂性和重要性

项目收尾工作纷繁复杂,也是个“擦屁股”活,收尾几年看不到成绩,没有业绩,越到后期人心浮动,同时还需要进行交接、结算工作,扯皮事多,矛盾显露,远没有项目大干期间那种协同配合的热情,时间的消磨也将导致部分人才流失。

这些工作都需要细致认真地进行,否则可能会影响项目的最终效果,甚至导致纠纷和损失^[1]。

2.3 人员流失和管理困难问题

在项目的最后阶段,往往会出现人员流失的情况,这就需要企业及时调整人员,确保项目能够顺利完成。同时,收尾管理涉及多个部门和单位的合作,需要进行有效的协调和管理,确保各方能够共同完成收尾工作。

3 解决办法

3.1 成立收尾管理组织机构

在工程项目收尾阶段,为了有效管理和协调各项工作,可成立一个专门的收尾管理组织机构。这个组织机构可以是一个专门的收尾管理团队,由项目负责人或专门的收尾管理人员领导,负责统筹和协调项目的各项收尾工作。在成立收尾管理组织机构时,需要明确组织机构的职责和权限,确定各个成员的角色和责任。收尾管理组织机构应该包括项目负责人、质量、安全、合同等相关人员,以确保项目的收尾工作能够顺利进行。收尾管理组织机构应该建立有效的沟通机制和决策机制,确保各个部门之间能够及时、准确地交流信息,协调工作;及时解决项目收尾过程中出现的问题和风险,确保项目的顺利收尾^[2]。

3.2 人事管理和人员分流

在人事管理方面,需要对项目部人员进行全面评估和分析,确定每个人员在项目收尾阶段的具体工作任务和责任。需要根据每个人员的专业能力、工作经验和个人特点,合理安排其在项目收尾阶段的工作内容和工作职责。明确工作目标和工作要求,确保每个人员都清楚自己在项目收尾阶段的工作任务和工作重点。

在人员分流方面,项目部需要根据项目收尾阶段的工作需求和人员的实际情况,合理安排人员的分流和调配。需要根据每个人员的专业和特长,将其分配到最适合的工作岗位,确保每个人员都能充分发挥自己的优势,为项目的顺利收尾做出贡献^[3]。

3.3 安质、成本、竣工结算管理

安质管理是指在工程项目收尾阶段,重点关注工程质量和安全管理工作。对工程质量进行全面检查和评估,确保工程达到设计要求和标准,并且做好相关的验收工作。同时,要加强安全管理,确保工程收尾阶段不发生安全事故。

成本管理是指在工程项目收尾阶段,要对项目的成本

进行全面核算和管理。对各项费用进行清单核对和结算,确保项目的成本控制在预算范围内。

竣工结算管理是指在工程项目收尾阶段,要对工程项目的各项工作进行全面结算。对工程项目的各项工作进行总结,积极配合完成项目的竣工结算工作,及时向相关部门提交竣工结算报告。

3.4 试验、办公等设备处理

在项目接近尾声时,对项目的试验仪器设备、办公设备等进行盘点,编制清单,根据设备情况对其进行妥善处置,如周转、销售等。

3.5 工程资料的归档和移交

在项目结束时,所有相关的文件、资料和信息需要被整理、归档和移交给相关部门或单位,以便后续的管理和维护工作。首先需要对所有的工程资料进行整理和分类。这包括施工图纸、设计文件、合同文书、验收报告、质量检测记录等各类文件。然后需要对这些资料进行归档,按照一定的规范和标准进行整理,确保文件的完整性和可查性。在移交过程中,需要确保资料的准确性和完整性,以及移交的及时性和有效性。移交的对象可能包括业主单位、地方档案馆等,需要根据不同的要求和标准进行移交。

3.6 财务账务、项目章、其他资料的移交

财务账务的移交包括项目的全部财务数据、报销单据、发票等相关文件的整理和归档,确保项目的财务数据完整、准确。项目章的移交按照公司相关规定移交给公司各相关部门,以确保后续工作的顺利进行。其他资料的移交包括项目的各类文件、资料、报告等的整理和归档,以便日后查阅和使用。在收尾阶段,应当制定详细的移交计划和流程,明确责任人和时间节点,确保移交工作的顺利进行。同时,应当对移交的财务账务、项目章和其他资料进行严格的审核和验收,确保移交的完整性和准确性。此外,还应当建立完善的档案管理制度,对移交的资料进行分类、整理和归档,以便日后查阅和管理^[4]。

3.7 资金管理

在项目进行过程中,需要对项目的所有资金进行结算和清算。这包括对合同约定费用的结算,项目实际支出资金的管理。确保项目的资金使用情况清晰明了,及时进行经济活动分析,形成总结,为项目的后续决策提供参考依据。

3.8 项目审计

项目审计是对项目的各个方面进行审查和评估的过程。在进行项目审计时,需要明确审计的范围、目标和方法,制定审计计划,通过对项目的质量、成本、风险管理等方面进行审查,可以及时发现存在的问题并提出改进建议。

公司应当依据项目终结审计报告,对项目进行终绩效考核,对于后期贡献较大的人员设置奖励激励机制。

3.9 法律纠纷处理

在项目实施过程中,可能会出现法律纠纷的情况。收

尾项目在公司法律合规部的指导下合法解决经济纠纷或其他事项引发的法律事件,规避法律风险,严禁任何人擅自签收司法部门或行政执法机关等送达的法律文书。在处理法律纠纷时,首先应尽可能通过协商的方式解决,避免进入法律程序。如果无法通过协商解决,需要及时启动法律程序,通过法律手段解决法律纠纷,确保项目的正常进行。

3.10 项目后评价

项目后评价是对项目整体情况进行总结和评估的过程。项目完工后,收尾负责人组织相关人员对照《项目管理策划书》,全面分析,查找项目管理行为的得与失,对出现的问题提出预防性措施,总结经验与教训,认真评价和总结,形成后评价报告。通过总结项目的目标是否达成、成果如何、存在的问题和解决方案等,可以提炼出项目的经验教训,为未来项目提供借鉴和参考,促进项目管理水平的提升。

3.11 工程总结及项目部的撤销

在项目完成后,需要对项目的整体情况进行总结。项目收尾负责人为项目工程总结编制的第一责任人。这包括对项目的目标是否达成、成果如何、存在的问题和解决方案等方面进行评估。

收尾项目对业主末次验工计价、竣工清算完成后一个月内,进入移交、撤销管理程序。机构撤销由收尾项目提出书面机构撤销申请报告,公司核定后,收尾项目办理移交手续。机构撤销申请报告应明确项目对业主末次验工计价时间、原项目成立文号,业主等参加单位名称等需抄送的单位,以及需要特殊说明事项。

项目组织机构撤销后,项目未尽事宜(包括债权债务)由收尾办和收尾负责人共同协调处理遗留问题。项目组织机构移交撤销后与建设单位发生的重大事项处置,由收尾办组织处理,必要时将处置意见报分管领导审批。项目机构撤销后,由收尾办公室承接相应的工作。

3.12 其他注意事项

一般情况下,收尾项目债权、债务确认完毕后不再发生工程直接费,质量保修、缺陷整治及部分现场经费除外。竣工资料、交工证书、印章、工程总结等资料未能及时、完整移交的收尾项目,应扣留收尾负责人的风险抵押金,停止原相关人员在项目的绩效考核兑现奖励发放,情节严重的将追究相关人员的责任。

根据收尾计划完成情况可对收尾人员进行奖罚;对不报送计划、资料、编制虚假信息或不服从管理的将暂扣留风险抵押金或提前进行监督管理并追究有关人员的责任;对兼职收尾的项目人员可按兼职天数给予适当补助。

在收尾项目职责未完之际,按照机构不撤、人员不散、责任不交、考核不断和力度不减的“五不”原则,确保收尾

工作不降标准。收尾负责人及相关人员,在其基本职责没有完成之前,不安排新项目任职。

4 实施效果评估

4.1 销号移交与人员分流情况

近年来,公司为加强收尾项目管理,成立了项目收尾管理办公室,系统筹划、推进收尾项目工作,降低了收尾项目现场经费支出,同时人员也得到合理调配。

4.2 结算情况

未处理收尾办之前,公司已完工未结算或进入质保期项目83个,部分项目时间长达10年,成立收尾项目办以后对此类项目进行分类,根据不同情况制定不同的计划,集中精力解决了一部分久竣未结项目,目前时间较长的项目数量已经大幅度下降。

4.3 清收、清欠情况

收尾项目近两年累计清收达816万元,清欠达375多万元。通过督促、督办等措施,取得了较好的推进效果,但仍需加强。

4.4 收尾项目二次经营情况

通过群策群力,部分收尾项目取得了一定的二次经营成效,通过研判合同条款,通过工程量增加、服务期增加等为企业创效,但在审计扣减、缺陷整治费用控制等方面,还需进一步研究。

5 结语

随着企业发展壮大,业主资金困难,收尾项目数量逐年增加,管理困难和人员流失问题也日益突出。因此,实施收尾集中化管理是必不可少的。统筹人员加强收尾项目过程管理,做好安质、成本、竣工结算管理等工作。最终进行项目后评价和撤销项目部。通过对实施效果的评估,可以看到收尾管理的重要性和必要性。销号移交和人员分流、结算、清收清欠情况等都是评估的重点。只有通过科学有效地收尾管理,才能确保项目的顺利结束,避免后续问题的发生。因此,企业应该重视工程项目收尾管理,加强集中化管理,提高管理效率和质量,确保项目的完美收官。

参考文献

- [1] 张亮亮.工程监理与工程项目管理关系的思考[J].百科论坛电子杂志,2021(3):5-8.
- [2] 方庭兴.关于做好工程项目管理的思考[J].建筑发展,2020(12):6-8.
- [3] 袁青.如何加强工程项目收尾阶段的财务管理[J].经营者,2020(4):266-267.
- [4] 王引娣.工程项目收尾管理的思考[J].中国战略新兴产业:理论版,2019(24):1.