

项目经理的培养选拔应坚持管理与技术并重^{*}

缪燕燕

(江西财经大学 工程管理教研室, 江西 南昌 330013)

[摘要] 项目管理是一项充满挑战性的工作,将会有越来越多的高级管理人员选择项目管理这个职业。项目经理应是通才,而非专才。施工企业的项目经理既要懂得工程技术,也要懂得项目管理,特别是计算机辅助项目管理,此外还应了解财务、税务、金融、营销等经贸知识和社会学、心理学、法律等方面的知识。

[关键词] 项目经理; 培养; 管理; 技术

[中图分类号] TU-4

[文献标识码] A

[文章编号] 1005-2909(2003)02-0059-03

Management should be as important as technique in the training of project manager

MIAO Yan-yan

(Department of Project Management, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013, China)

Abstract: Project manager should be universal geniuses but not special ones. Project managers in construction enterprise must master not only technique but also management, especially computer aiding project management. Besides, he need have some knowledge on economics such as finance, banking, trade and some knowledge on sociology, psychology, law and so on.

Key words: project manager; training; management; technique

一、

施工项目经理是受施工企业法定代表人委托,对某一特定工程施工过程全面负责的项目管理者,是建筑施工企业法定代表人在此工程项目上的代表人。

随着建设部修订后的《建筑施工企业项目经理资质管理办法》和《建筑业企业资质管理规定》的颁布实施,施工企业项目经理在建设项目管理中的重要性日益突现,项目经理资质等级、数量直接关系到施工企业的资质定级和项目投标中的竞争实力。从人力资源性角度看,因项目管理能在相对独立的工作环境和较短的时间内创造巨大的社会价值、经济价值,同时能证明自身的资源价值,是一项充满挑战性的工作,能充分满足现代人的自我实现和自我完善的高层次需求,同时也因需求的巨大性,越来越多的高级管理人员将其首选职业定位于项目管理,故

有二十一世纪的黄金职业为项目管理之说。

二、

然而,对于从事建筑施工企业的项目管理工作需要具备什么样的业务素质,怎样才能成为一名优秀的项目经理这个问题,在不少业内外人士的认识中还存在认为必须有过硬的施工技术,才能成为施工企业的项目经理这一误区。分析产生此认识误区的原因,主要有以下三个方面:

第一,计划经济的影响。在计划经济体制下,从施工任务的分配到工程材料、设备的供应、劳动力的使用,实行的是高度计划甚至半军事化的管理模式,施工企业实际上是一个生产实体而非经营实体,工程管理的任务就是按图施工,完成既定产品,至于投资不够就再追加,时间不够就延期,工程项目管理人员并不承担太大的责任,所以才会有常见的投资无底洞,工期马拉松。此时施工管理的核心内容是施

• [收稿日期]2003-03-15

[作者简介]缪燕燕(1963-),女,江西赣州人,江西财经大学副教授,学士,从事工程项目管理、房地产开发经营方面的研究。

工技术的管理；

第二,进入壁垒。与一般企业部门经理和其他行业项目经理的纯粹任命制不同的是,施工企业项目经理实行资质认证管理,等级分明,即使是持证者也只能在相应等级范围内承接工程,否则将受到严厉查处,此进入壁垒也是许多没有工程技术背景的高级管理人员不敢涉足这一行业的原因之一;

第三,传统意识。由于技术的刚性和管理的弹性,在人们的传统意识里,总难免有一种重技术轻管理的思想。其实技术和管理好比一个企业的双翼,只有展开双翅,才能实现企业的腾飞。

根据建设部的《建筑施工企业项目经理资质管理办法》,施工企业项目经理实施分级资质管理,共分四级,各等级有不同的要求,内容包括以下几方面:(一)专业技术职称和项目经理培训情况;(二)从事建设工程项目管理工作简历和主要业绩;(三)有关方面对建设工程项目管理水平、完成情况(包括工期、效益、工程质量、施工安全)的评价。从以上条件看,并未强调要获得工程类专业技术职称,也就是说,既可是工程类,也可是管理类。当然,这些都还是只是一个有形的硬件,是一个进入门槛,解读其内涵,包含了如下几方面:

1. 品格素质

作为一名项目经理,首先必须具备良好的社会道德素质,以社会和公众利益为重,严格遵纪守法,自觉遵守市场竞争规则,公平竞争,凭实力取胜,在履约过程中,诚实守信,保质、保量、按时完成所承接的工程。品格素质直接关系到一个人的非权力影响力的大小,而非权力影响力在领导中占据越来越重要的地位,特别是在项目管理中,在许多情况下,甚至占据主导地位,起着决定性的作用。因为项目组织同其他组织还不一样,具有临时性,一般说来,项目完成之后,项目班子就解散,有一些项目组织虽然不解散,由原班人马或经过改组后承接新项目,或将完成的项目投入使用,自己成为永久的经营者,但从项目管理的角度看,改变了任务的项目组织是一个新的组织、企业或机构,即变成了另外一个组织。在大多数项目组织中,成员持有临时工作的观点,很少有人视项目组织为自己的长久归宿,所以项目经理常被项目成员视为临时领导,这也在一定程度上弱化了其职务权力的影响力,进而强化了个人权力的作用。从另一个方面看,项目的任务重、工期短,且常常会有突击性任务,这又对项目经理的权威性提出了更高的要求。

2. 知识结构

项目经理是通才而不是专才,在掌握一门纵向专业知识的同时,还必须具有广博的横向知识,即拥有两门纵向专业知识的同时具有宽广的横向知识。作为一个优秀的施工企业项目经理,必须具备以下知识:

①项目管理基本知识。项目是在一定的约束条件下,具有明确目标的一次性任务,它具有任务的一次性、目标的确定性、活动的整体性、组织的临时性和开放性、寿命的周期性等特征。项目管理是在一定的约束条件下,为达到项目目标而对项目所实施的计划、组织、指挥、协调和控制。施工项目的约束条件包括了资金、时间和资源,项目目标则为成本、工期和质量的综合。根据美国项目管理协会(PMI)的项目管理知识体系(PMBOK),项目管理知识分为九个领域,分别是:范围管理、时间管理、费用管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理和整合管理。项目经理在掌握了一般管理学基本原理的基础上,还必须具备项目管理的基本知识,才能根据项目特点,实施有针对性的管理。

②土木工程基础知识。施工项目经理必须掌握的工程基础知识有建筑识图、建筑构造、建筑材料、建筑设备、建筑施工等,要能轻松识读施工图,正确理解设计者意图。在做施工组织设计时,能根据工程的特点、地质水文和气候的条件、建筑设备和材料供应条件,合理选择施工方案,分解工作任务,组织施工流程,配置项目资源,能按要求编制施工进度计划和物资采购计划,合理规划施工平面图。在项目施工过程中,能解决一般的施工技术和工程质量问题,对工程执行情况实施及时有效的检查与控制。

③计算机辅助项目管理知识。因工程项目管理涉及的工作内容和资源数量非常多,且各分解任务间的工艺关系和组织关系非常复杂,数据处理工作量非常大,数据的输入、输出涉及人员多,但数据处理的时间要求短,速度要求快,处理结果要求准确且方便查阅。使用计算机能方便地满足上述要求。计算机在项目管理中的另一个重要用途是进度的计划和控制。大型工程都要求使用网络计划技术,这是项目管理的基本工具,而网络计划的计算、优化、调整和跟踪控制都是非常复杂的计算过程,靠手工根本无法满足管理的需要。应用计算机辅助项目管理,可建立项目资源库,将项目任务按层次分解到足够细(如 Project 2000 可分解到五万多个层次),合理配置资源,可统筹兼顾项目的进度、成本和资源使

用,项目经理可通过电子邮件方便地实现与项目各方的信息沟通,可根据需要制作各种准确、适用、形象、美观的图表报告,随时掌握项目的执行情况,实施最及时有效的控制。作为项目经理,并不需要具备很多计算机理论知识,只求从实用出发,掌握几个优秀专业管理软件的应用。专业软件包括工程项目管理、预算报价、风险及经济分析、合同、财务、人事、仓储等方面的软件。

④其他相关知识。项目经理要对项目全面负责,工作中要与项目团队内外的各方广泛接触,在某种程度上,项目经理就是一个独立的经营者,除了要具备上述与项目直接相关的知识外,还须具备一些财务、贸易、税务、金融、营销等方面的商贸知识,对社会学、心理学、法律、军事等社会科学方面的知识也应有所了解,项目经理应是通才,而不是专才。一个人的知识面越宽广,人格魅力就越强,非权力影响力越大,其领导水平和管理水平会越高。高层领导水平和管理水平的高低往往又是一个企业或团队的最终竞争实力所在。

3. 能力要求

一个人能力的大小在很大程度上取决于其知识结构和知识水平的高低,但知识并不等于能力,作为项目总负责人,最重要的是必须具备以下能力:

①创新能力。项目经理在项目管理活动中,应善于敏锐地觉察旧事物的缺陷,准确地发现新事物的萌芽,提出大胆而新颖的推测和设想,继而进行科学周密的论证,拿出可行性的解决方案。由于科学技术的迅猛发展,建筑市场大量新的问题需要探讨和解决,这就要求项目经理以创新的精神,创造新的思维方法和工作方法来开展工作。

②决策能力。项目经理是项目团队的当家人,统一指挥、全面负责项目的管理工作,从投标到施工规划、实施、控制,都要求项目经理作出正确决策。

③组织能力。为有效地实现项目目标,项目经理必须应用组织理论,把项目建设活动的各个要素、各个环节,从纵横交错的相互关系上,从时间和空间的相互关系上,有效地、合理地组织起来。项目经理

高度的组织能力,是整个项目建设活动形成一个有机整体和高效率运转的保证。

④指挥能力。项目经理是工程项目建设活动的最高指挥官,担负着有效地指挥项目经营活动的责任。项目经理的指挥能力,包括正确下达命令的能力和正确指导下级工作的能力两个方面。

⑤控制能力。项目管理是一个动态过程,其基本职能就是计划、组织、指挥、协调和控制。项目实施过程中,项目经理要能随时发现项目执行情况与计划目标的差异,并能应用经济、行政、法律等各种手段有效地进行控制和纠偏,保证项目总目标的如期实现。

⑥协调能力。现代工程项目管理涉及许多关系方,各单位、各部门、各环节、各工种人员的活动要在时间上、数量上、质量上达到和谐统一,除了依靠科学的管理方法、严密的管理制度外,很大程度上要靠项目经理的协调能力。

三、

自1992年建设部开始实施施工企业项目经理资质认证制度以来,至今已有十年的历史,目前的项目经理主要是从有实际工作经验的技术人员中产生的。1998年教育部本科专业目录调整后的工程管理专业,旨在培养具备管理学、经济学、工程技术等基本知识,掌握现代管理科学的理论、方法和手段,能在国内外工程建设领域中从事项目决策和全过程管理的复合型高级管理人才,可以预见,这些经过全方位正规训练的专业工程管理人才,将会是未来工程管理各环节、各主体项目经理的主力军。

【参考文献】

- [1] 刘伊生. 建设项目管理[M]. 北京: 北方交通大学出版社, 2001.
- [2] 何天静. 把人当人看[M]. 广州: 广东人民出版社, 1998.

(责任编辑:周虹冰)