

2007 年

8 月 15 日

第 22 期

(共 4 版)

# 中能人

专业

活泼

务实

互动

本期主题：  
如何做好项目管理

## 【公司动态】

• 由我公司承揽的山东华鲁恒升集团德州热电有限责任公司#1 流化床锅炉水冷壁技改工程于 7 月底结束，6KV 厂用电优化改造施工工程也于 8 月初圆满竣工。随之，我公司又承接了德州热电公司#2 流化床锅炉水冷壁技改工程，该工程于 7 月 26 日正式开工，预计 9 月 10 日竣工，工期二个月。

该项目经理为郝爱北。工程内容主要包括：#2 循环流化床锅炉标高 16 米以下水冷壁、三片水冷屏下联箱、两个分离器中心筒拆除及安装恢复工程。

德州热电项目工期紧张，生活条件艰苦，工作环境又比较恶劣，但我们的员工没有一人有怨言，始终兢兢业业地坚守在一线，这种无私的奉献精神值得每一个中能人学习。

## 关于转移社保关系的重要通知

鉴于至今公司部分员工因种种原因尚未将社保关系转移到公司，考虑到山东其它地市社会统筹保险缴纳项目还不完备，为了保障员工的权益，完善员工的福利保障体系，减少员工的后顾之忧，经公司研究决定：

1、凡公司正式员工，必须于 8 月 20 日前办理完社保关系转入手续，按济南市社会平均工资最低缴费基数缴纳社会保险。如到期仍没有办理转入手续，公司将对其按新参保人员缴纳社会保险，重复交费造成的损失由个人承担。

2、前期“员工由于个人原因，无法（不愿）将社保关系转入公司，公司给予该员工每月 200 元的社保补贴”，公司财务已经将此补贴存入员工社保基金专用帐户。员工社保关系转移到公司后，公司将从九月份起停发社保补贴。9 月份以前的社保基金将在 2007 年年底归还给员工。

3、对于短期借工及临时员工，公司将根据该员工服务时间，为其购买意外伤害险。

4、随着公司业务的发展，对将各种关系转

移到公司的员工，公司会逐步提高福利待遇，如附加医疗保险等。

5、济南市下半年将加大对企业社保基金缴纳情况的稽查，为了保障公司和员工的共同利益，公司希望员工能配合。

另据了解，有些员工并没有将公司发放的社保补贴用于缴纳社会保险，这对员工个人利益来说是无法保障的。鉴于近期兄弟公司出现的几起意外伤害事件，请大家对此予以重视。

附 1：跨市地、跨统筹范围职工个人基本养老保险基金（关系）转入流程：

首先员工暂停在原单位的社保缴费，由公司在济南市社保局为员工申报缴费，并办理新的《职工养老保险手册》（需交 1 寸照片一张）后，社保局为员工开具社保关系接收函，员工持社保关系接收函回原缴费机构办理转出手续，将社保相关资料交至公司（注：人事档案可不转）。

附 2：未转移社保关系人员名单：

刘奎胜 段宗刚 汪莉 张成启 郝爱北 郑磊 李大庆 张强 唐文博 杨洪彬 孙志刚 刘坤

人事行政部

二零零七年八月

## 公司员工休班规定

以下规定仅适用于公司方面安排的员工休班。

休班期间按基本工资发放，无岗位津贴、职务补贴、生活补贴。通讯补贴照常发放，但员工必须保证通讯畅通，能随时联系到本人，否则停发通讯补贴。如果员工休班半月以内，而在本月工作期间又没有正常休班的，可有 2 天属正常工作，除此以外的休班按基本工资发放。休班期间，员工必须保证能按公司安排随时到派遣的项目部接受工作任务，不得以任何借口推诿，否则停发休班时期的基本工资。

本期主题：如何做好项目管理

## 导读:

本次内刊征文发出后,得到了项目部同事的大力支持,他们的认真、热情及积极参与的精神让我们感动。

我们知道,一个项目的成功,离不开项目经理及项目团队全体人员的支持和努力。一个项目部就是一个公司,“人、财、物、事”,麻雀虽小,五脏俱全。如何处理好内部员工之间、公司与业主、公司与分包方之间的关系,让业主满意,提高公司声誉,显得至为重要。本期,项目部张成启经理、项目部潘荣雷分别从项目部内部管理、我眼中的项目管理和大家一起分享。

希望各位同仁能继续关注并踊跃投稿。

## 如何做好项目管理

项目部 张成启

我在公司工作已有两年的时间了,非常感谢公司领导对我的信任,一直让我担任项目管理工作。在这两年中我经历了多个项目部,在公司领导的指导以及一起工作的同事支持帮助下,使我所负责的项目基本都完成了任务,在此我通过《中能人》报对大家表示衷心的感谢。

最近,我总结了在项目中所做过的工作,感到不足的地方很多,也更让我认识到了项目管理的重要性。为了能和大家一起进步,我就把我对项目管理的一些认识和看法和大家交流一下。

项目部直接在一线,如何把各项工作做到位,让业主满意,提高公司声誉,作为项目部负责人的项目经理所担当的责任是非常重大的。项目经理要同时做好“同业主的沟通协调,工作进度的控制、工作任务的合理分配,员工的思想动态及如何调动工作积极性”等很多事情。如何才能做好以上所谈的主要工作,我仅从以下几点来谈谈体会:

### 一、严要求、细分工

有句话大家都知道,“无规矩不成方圆”。一个项目部就是一个组织,一个团队,必须要有相应的制度保证,如果没有制度的约束就不能做到思想上的统一,行动上的一致性。如何根据公司的情况制定出一个适合自己项目部的行为、做事规则,是每一个项目经理要认真研究的事情。在规则面前,要注意一定要做到平等无特殊。

同时解决好分工问题,比如根据与业主方人员沟通的难易程度,安装施工队伍的情况等进行综合分析,再根据项目人员的特点进行合理的分工,这样才能做好工作。

### 二、培养团队精神

要增强团队的凝聚力,在组织中形成团队精神,需要制度的约束和导向,也需要日常生活的相互信任、相互帮助。这一方面要求项目经理合理的运用制度,又要做到包容、无私、积极的协调,树立团结的思想大旗,让大家既能认真遵守制度又能相互监督提醒。工作及生活中要培养大家相互学习、相互信任、相互帮助的思想,使每位员工相互都能成为好朋友。只有这样大家才能感受到集体的温暖,对项目部有一种家的感觉,为了维护集体形象、利益,在行动上就会处处留心、处处在意。

### 三、注重人性、提升士气

有这样一篇文章我看后受到很大的启示,文章是有一位老板接到一单大生意,必须在半天内把一批货物搬运到码头去。任务相当重,他手下十几个伙计,怎么办呢?

这天一早,老板亲自下厨房做饭。开饭时,老板给每一位伙计一一盛好饭,还亲手捧到他们每个人的手里。伙计小王接过饭碗,拿起筷子,正要往嘴里扒饭时一股诱人的红烧肉浓香扑鼻而来。他急忙用筷子扒开一个小洞,三块油光发亮的红烧肉捂在米饭当中。他立即扭转身,一声不吭地蹲到屋角,狼吞虎咽地吃起来。这顿早饭伙计小王吃得特别香,他边吃边想:老板看得起我,今天我一定要多出点力气。于是,搬运货物时,他特意把货物装的满满的,一趟又一趟,动作麻利的干着,搬得汗流浹背。整个上午,其他伙计也都象他一样十分卖力,个个搬得汗流浹背。本来一天的活,结果一上午就干完了。中午,小王不解的问伙计小李:“你今天怎么这么卖力啊?”小李反问:“你不也干的那么起劲么?”小王说:“不瞒你说,早上老板在我的饭碗里放了三块红烧肉,我总要对得住他对我的关照嘛!”“哦!”伙计小李惊讶地瞪大眼睛,说,“我碗里也有三块红烧肉啊!”他们俩又问了别的伙计,原来老板在大家的碗里都放了肉。大家恍然大悟,难怪吃早饭时大家都不声不响地吃得那么香……

通过这则故事,看出了管理不应是教条死板的,应是科学的、艺术的。要管好人、激励人,作为项目经理,更应该用心去体会员工的需求,做一些让员工意料之外,情理之中的事情。道理大家都懂,只是要如何去执行做好。期望决定行为,行为导致结果,管理者如何看待员工是很关键的,要相信付出总会有回报。

## 我眼中的项目管理

项目部 潘荣雷

我们项目部员工绝大部分时间都在工作现场，一天中的所有时间都在这个临时组建的项目团队里工作、学习、生活，白天在现场工作，晚上在项目部休息。作为一名技术专工，耳濡目染，对公司的项目管理感触颇多，我仅从一名项目成员的角度谈谈我对项目管理的看法。

项目部工作是否顺利的开展，是否能够按期完成，不单纯是技术上的问题更重要的是能否在项目部形成一股团队合作的力量。单靠一个人来孤军奋战，依靠个人英雄主义的年代已经一去不复返了。作为项目部的每一位员工必须清楚的认识到团队合作的重要性并且积极的融入到团队中去，依靠团队的力量去战胜困难，才能顺利的完成工作。

怎样才能形成这股团队的力量，怎样才能使每位员工抱成一团去战胜困难呢？

一、项目经理要充分发挥组织和领导能力，并与每位员工保持良好的沟通。

项目经理不一定是技术上的权威，但他是团队管理和领导的权威。为我们的团队提供导向和教练作用。项目经理要经常激励项目成员齐心协力地工作，以成功的完成计划，实现项目目标。比如我曾经参与的晋江保运项目，聊城调试项目就是发挥了团队的力量顺利的完成了任务，我感到大家的凝聚力特别强。

二、项目成员间、项目部和业主间保持沟通畅通。无论是与项目经理还是其它项目组成员，都需要经常的沟通交流，不管是业务上的还是生活上的都需要相互理解和帮助，这样才能在项目的启动阶段形成共同的目标，在执行阶段形成团队合作的力量，确保能够及时发现问题，保证项目顺利完成。

做好工作不是单纯做好本专业的工作，还要让甲方理解你这样做的目的和想法。我们在以前的项目中也经常遇到过与甲方发生冲突，甲方不承认你的做法，怀疑你的技术能力说你不能胜任本职工作。这就需要抽出时间花在项目交流和协作上，怎样与甲方沟通，怎样去协调工作，怎样去讨论问题。

比如常熟项目部能够顺利结束主要在于与甲方建立了很好的沟通关系，让甲方理解我们的工作性质，理解了我们对于垃圾炉的调试能力，虽然我们没有调试过垃圾炉但是甲方没有否认我

们的工作成绩，没有否认我们对其他锅炉的调试能力，还带我们去上海御桥垃圾发电厂学习，去苏州垃圾发电厂参观。

三、项目部会议要经常组织，向一线员工传达公司大的方向、指导精神。我们可以发现这样一个问题，有领导参加的会议，大家都不太发言，等着定调子；没有领导的会议大家发言踊跃。这说明一点：员工参加的会议少，与领导沟通的少，一线员工有时仅局限于本专业一些工作，而对一些大的方向和大的影响不太清楚，这样员工闷头干活，缺少归属感。

四、项目经理、员工要对工作及时总结。每隔一段时间，就要回顾一下项目工作的开展情况。比如：团队内部、团队与客户间的书面交流充分不充分，少了还是过多？最近的工作范围与项目初期的工作范围的比较结果是什么？工作范围上有什么变更吗？实际项目进度计划与原始进度计划的比较结果是什么？如果项目延期完成，会给公司带来多大的损失和影响？每个工作阶段的进度计划的完成怎样？工作范围全面实现了吗？项目工作和交付物的完成质量如何？符合客户预期期望吗？对项目执行现状和潜在的问题及时了解并掌握了吗？等等。

五、创造学习环境、营造学习气氛，对项目工作人员进行训练和培养。项目经理可以组织学习和讨论，进行经验的交流分享。鼓励项目成员进行创新，承担风险，作出决定。重视持续不断的自我完善。尤其是保运项目与运行人员交流比较多，要经常回答他们提出一些专业上的问题还要给运行人员讲课，这就要求我们要不断的学习和总结经验。

六、处理好员工之间的冲突。

冲突是有害无益的。也是影响团队力量的主要原因，比如双方存在误解、安排工作不合理产生的冲突、工作一样做而工资不一样产生的心里上的冲突，只要员工之间存在冲突和矛盾，就打破了团队合作力量，造成工作不能顺利进行，影响工程进度，造成项目部内部工作混乱。

七、处理好员工与甲方之间的冲突。

在长期的工作中避免不了与甲方产生冲突。比如甲方提出一些无理要求，提出一些工作范围以外的要求，这就要求项目经理和项目员工去面对和解决这些问题。（未完，转第4版）



## 2007 年上半年费用报销存在的问题及建议

财务部

自从 2007 年 2 月份实施新的《财务费用报销细则》以来，员工报销的及时性、合理性都有很大提高。这一方面说明大家对成本费用控制的认识提高了，另一方面也是对公司财务工作的有力支持。但是费用报销过程中有优点也有不足，现将上半年费用报销情况向各位同事汇报如下：

### 一、费用报销较好的方面

1、能及时填报单据：各位同事基本能够及时的填报单据并做到先报销后借支。

2、能耐心填报修改：各位同事对费用发生的具体情况能够进行认真的解释，能够耐心的按照财务报销的要求进行修改。

能遵守借支限额规定：在无特别重大的事项下，向公司借款能够基本不超过借支限额。有利于公司现金的合理使用，在一定程度上节约了资金成本。

特别提出的是，车经理在合同实施中能够以公司的利益为重，尽量减少公司流动资金的占用。另有部分同事出差自己先垫支后报销。

### 二、费用报销存在的问题

1、标准控制不够严：招待费用的支出仍然有超标的现象，希望各位同事能够按照招待费标准报销。招待专工、主任级客户发生的招待费人均不超过 25 元，总额不超过 150 元；招待厂级领导的人均不超过 50 元，总额不超过 300 元。超过标准的一律请示总经理，否则将根据公司财务制度扣除超标的部分。

2、费用说明不够详细：比如招待费具体宴请的人员姓名、级别、人数、理由要注明。项目部员工的午餐费用未能采取有效的管理方法控制标准。

3、相关负责人审核不够严格：项目或部门负责人作为报销的初审要对费用的报销合理性负起责任。

### 三、费用报销反映出的其他问题及建议

在审核费用的过程中我们发现，项目部在一天之内出现几次打车购买工具的现象，这说明项目部在日常管理如采购上还缺乏规划性和预见性。现把情况总结如下：

1、项目部的费用支出几乎没有按照预算进行，前期预算几乎形同虚设。建议项目经理能够在项目初期合理预算、分工、规划，以免给管理工作

带来被动。

2、项目部各岗位职责不够明确，如有的项目部没有项目助理，项目经理的外出办事授权、被授权人的沟通反馈还需要加强。

3、外部借工的管理比较乱，下一步行政人事部门将配合项目部对借工的管理进行规范。

也希望各项目经理、项目助理、各部门负责人能及时把管理中存在的问题进行总结，以使我们的管理工作健康、稳定发展。

财务工作是反映公司内部管理的一个窗口，存在的问题我们会反馈给大家改进，我们也将一如既往地为大家做好以下事情，力争使公司的财务管理工作上一个新台阶。

1、继续提高报销工作的效率。

2、更加耐心的配合大家的工作，为市场和项目提供更好的支持。

3、财务部根据公司的财务制度以及项目管理制度协助做好项目预算、成本控制、收款等方面的工作。

（接第 3 版《我眼中的项目管理》）最好的方法就是在工作初期、工作中对目标达成一致，在心理上建立共识，理解对方的工作。比如调试工作，调试就是发现问题解决问题的性质，而在施工方眼里就是我们调试人员找他们的麻烦，故意让他们去返工，这就需要让对方理解我们的做法是合情合理的。

仅谈以上和大家分享，不足之处请谅解。

### 下期主题：

《读好书，找到你工作的得力助手》

读书，不仅能丰富知识，开阔视野，更是你工作的好帮手。欢迎将你的读书心得与大家分享，也希望你能将你读过的好书推荐给大家。投稿：

[wangl@cenpower.com](mailto:wangl@cenpower.com) [liumc@cenpower.com](mailto:liumc@cenpower.com)



### 生日榜

本期生日榜有以下同事，让我们一起为他们吹生日蜡烛！祝愿他们生日快乐！

- 09 月 04 日是 刘和斌 的生日
- 09 月 10 日是 黄亮 的生日
- 09 月 13 日是 车振富 的生日