

建设工程项目管理与建筑业改革发展实践探索

项目管理研究应用 与项目经理职业化建设

XIANGMU GUANLI YANJIU YINGYONG YU XIANGMU JINGLI ZHIYEHUA JIANSHE

吴 涛 著

中国建筑工业出版社

建设工程项目管理与建筑业改革发展实践探索

项目管理研究应用与 项目经理职业化建设

吴 涛 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理研究应用与项目经理职业化建设 / 吴涛著.
—北京: 中国建筑工业出版社, 2013. 2
(建设工程项目管理与建筑业改革发展实践探索)
ISBN 978-7-112-15116-5

I. ①项… II. ①吴… III. ①建筑工程—项目管理—
研究 IV. ①TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 036330 号

本书分为“工程项目管理与总承包”和“项目经理培养与职业化建设”两篇内容。上篇包括工程项目与项目管理, 工程项目管理与“四个一”目标建设, 工程项目管理的推进与实施, 工程项目管理的标准化工作程序与基本框架体系形成, 全面质量管理与工程项目管理深层次发展, 认真组织实施三个管理标准和体系, 职业健康安全管理体系在工程项目管理中的应用等; 下篇包括全国建筑业项目经理培训工作的基本经验, 做好项目经理培训重在充实师资力量, 项目经理资质管理与建造师执业资格制度, 职业经理人培养与项目经理职业化建设, 加强项目经理职业化建设必须坚持六个不变, 新时期加强项目经理职业化建设有关问题, 建造师执业资格制度建设有关问题, 项目经理国际化培训等。

本书适用于建筑业企业和从事项目管理工作的业内人士学习与参考。

* * *

责任编辑: 常 燕

**建设工程项目管理与建筑业改革发展实践探索
项目管理研究应用与项目经理职业化建设**

吴 涛 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)
各地新华书店、建筑书店经销
北京国民图文设计中心制版
北京京丰印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18 $\frac{3}{4}$ 字数: 447 千字
2013 年 3 月第一版 2013 年 3 月第一次印刷
定价: 40.00 元
ISBN 978-7-112-15116-5
(23197)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换
(邮政编码 100037)

序

今年是国务院推广鲁布革工程管理经验 25 周年，又是中国建筑业协会成立 20 周年，吴涛同志作为一名从事工程项目管理工作的理论研究者 and 实践推动者，近期他将自己多年来的切身体会加以梳理归纳，从理论与实践的探索角度撰写汇集成三本书出版，我认为这是一件好事。在 20 世纪 90 年代中期我还在建设部工作时就认识吴涛同志，并对他主持推广这一工作情况有所了解。2007 年退居二线后又被邀请担任工程项目管理委员会的名誉会长，和吴涛同志有了更多的接触和了解。他撰写这套书的内容我看后感到，该书结合中国建筑业企业工程项目管理体制改革的实践，按照项目管理的内在规律和基本内涵，以工程项目管理和工程总承包为主线，从企业管理体制改革、项目成本核算与承包分配、人事制度与业务工作系统化管理、党的建设与思想政治工作到项目经理职业化建设以及中国加入 WTO 后建筑业面临的机遇与挑战等方面进行了深入浅出的探讨和总结，具有较强的理论创新研究和实践应用可操作性，对广大建筑业企业、大专院校实施和研究工程项目管理，进行企业内部配套改革具有一定的实践借鉴意义。

大家知道，《项目法施工研究与应用》和《施工企业项目管理与配套改革》是吴涛同志亲自参与北京城建集团一公司，学习借鉴国际先进工程项目管理方式进行企业内部改革发展的管理科学成果。这一成果先后荣获建设部科技进步一等奖，国家科技进步二等奖。吴涛同志作为这项成果的主要研究人作出了重要的贡献。1992 年他担任中国建筑业协会工程项目管理委员会秘书长这一时期正值全国人民学习贯彻落实邓小平 92 南巡讲话深化改革的攻坚时期。面对新的形势，他又结合行业层面管理工作，研究探讨并撰写了建筑业如何加快改革，进一步推进和深化工程项目管理等方面的理论文章。特别是在解放和发展建筑生产力方面，从实践“三个代表”重要思想和贯彻科学发展观的高度作了进一步阐述。本套书汇集的就是他对建筑业推行工程项目管理体制改中所遇到的难点、热点问题提出的一些理论创新观点和实践经验总结。我认为有以下几点尤为突出：

一是较系统、全面地剖析了计划经济时期建筑业企业管理体制和经营机制存在的弊端，较早提出了在法人组织内部推进和深化工程项目管理，实行管理层与劳务层分开的理论，并在实践中为建立具有中国特色的新型建筑施工企业管理体系提供了宝贵的经验。

二是较早地把市场竞争机制引入企业管理，提出建立企业内部劳务、资金、材料、租赁和生活服务等模拟市场的构思，并在实践中系统阐述和完善了企业内部模拟市场和业务系统化管理理论。为建筑业企业打破传统管理体制，转换经营机制，实现生产力要素和资源在工程项目上的优化配置和有序流动提供发挥了示范引领作用。

三是在企业内部工资分配改革中，提出了以百元利润工资率为基础的“效益决定收入、贡献决定报酬”的多层次、多形式的工资分配制度，突出了个人和集体劳动成果、决定收入与报酬的直接关系。

四是为建立与工程项目管理相配套的新型企业管理机制和思想政治工作保证体系，以及企业党政工团如何服务于项目管理的新机制，提供了较为完整的方法和经验。

五是根据系统论、信息论、控制论原理，建立提出和形成了与国际项目管理相适应的中国工程项目管理的基本框架体系。特别是他亲自主持编写的《建设工程项目管理规范》，

具有很强的科学性和实践性，不但完善了工程项目管理体系，而且填补了中国建设工程“管理规范标准”的空白。

六是紧扣工程项目管理的基本内涵，从国际化着眼认真学习和借鉴国际上先进的现代项目管理方法和模式，为促进中国工程项目管理实践运用和理论研究创新与发展，加快与国际接轨，实施中央“走出去”的战略提出了许多建设性意见。

七是加强和坚持以项目经理责任制为核心的探索研究，为提高工程项目管理水平，促进建筑业持续发展建立了一整套政府规划、企业主导、学研结合、同力协作、齐抓共管，从素质教育、业绩考核、过程评价，适用于国际化发展的项目经理培养成长长效机制。

八是主持完成了“项目生产力”理论创新课题研究，从实践的广度和理论的深度对项目生产力来源、概念、特征、内涵进行了务实创新和较为科学的论述，为新时期建筑业深化和提升我国工程项目管理，加快转变行业发展方式，推进建筑企业转型升级奠定了深厚的理论基础。

总之，本套书不仅在理论研究和实践应用方面丰富了中国建设工程项目管理，更主要的是为建筑业建立现代企业制度形成可操作的、较为完整的工程项目管理新型运行机制，探索总结提供了宝贵的实践经验，对国内建筑业企业和从事项目管理工作的业内人士研究推进工程总承包和深化规范工程项目管理具有重要的实践推广参考价值，值得一读。

包如柏

目 录

序

绪论	1
----	---

上篇 工程项目管理与总承包

第1章 工程项目与项目管理	17
1.1 工程项目的概念	17
1.2 工程项目的特点	17
1.3 工程项目的分类	18
1.4 工程项目的生命周期和建设程序	19
1.5 工程项目的系统分析	21
1.6 工程项目管理	23
1.7 工程项目管理的类型	25
1.8 工程项目管理的主要方式	27
第2章 工程项目管理与“四个一”目标建设	29
2.1 加深研究力度,探讨形成一套具有中国特色并与国际惯例接轨、适应市场经济、比较系统的工程项目管理理论和方法	29
2.2 加快培训步伐,全力培养和造就一支有技术、懂法规、会经营、善管理、敢负责的项目管理人才队伍	31
2.3 推进技术进步,开发推广应用一代能较快提高建筑业生产力水平和经济含量的新技术、新工艺、新材料	35
2.4 坚持示范引领,创建和总结推广一批高质量、高速度、高效益具有国际先进水平的典型工程	37
第3章 工程项目管理的推进与实施	40
3.1 建设工程项目管理制度化	40
3.2 工程项目管理学科的理论与实践探索	44
3.3 工程项目管理的三层关系	47
3.4 全面推进和强化项目经理责任制	50
3.5 项目成本核算制度	51
3.6 建立企业内部模拟市场,实行各项业务工作系统化	52
3.7 严格执行《两个条例》,加强现场与工程质量和安全管理	53
3.8 确立和维护项目经理的地位与合法权利加强项目经理职业化建设	53
3.9 企业党政工团基层组织建设和民主管理	55
3.10 坚持“三个”结合,实现企业运行主体的“三个升级”	55
第4章 工程项目管理的标准化工作程序与基本框架体系形成	59
4.1 企业管理体制改革与工程项目管理基本框架体系	59

4.2	工程项目管理（施工阶段）的前期阶段·····	61
4.3	工程项目管理的运行实施阶段·····	63
4.4	工程项目竣工收尾阶段·····	64
第5章	全面质量管理与工程项目管理深层次发展 ·····	66
5.1	建立全面质量管理、ISO9000 认证、方针目标管理和业务系统化管理 四位一体的工程项目管理工作质量保证体系·····	66
5.2	把全面质量管理活动贯穿于项目管理工作的全过程·····	68
5.3	以全面质量管理为中心，推进和深化工程项目管理·····	69
5.4	充分发挥协会专业委员会为振兴企业走“质量兴业”之路的服务作用·····	70
第6章	认真组织实施三个管理标准和体系 ·····	72
6.1	三个标准制定背景·····	72
6.2	实施三个标准的重大作用·····	73
6.3	ISO9000 质量管理体系·····	74
6.4	ISO14000 环境管理体系·····	74
6.5	GB/T 28000 职业健康安全管理体系·····	75
6.6	三个标准的异同·····	75
第7章	职业健康安全管理体系在工程项目管理中的应用 ·····	77
7.1	安全管理的发展和 GB/T 28001 标准的制定背景·····	77
7.2	实施 GB/T 28001 标准的作用·····	78
第8章	贯彻执行《建设工程项目管理规范》 ·····	82
8.1	规范工程项目管理的纲领性文件·····	82
8.2	提高对贯彻执行《规范》作用的再认识·····	89
8.3	项目竣工阶段与项目经理部解体·····	91
8.4	提倡利用网络计划技术编制施工进度计划·····	93
8.5	坚持项目成本核算制度·····	93
8.6	《规范》中为什么没有提“企业内部市场”·····	94
8.7	生产要素管理要防范风险·····	94
8.8	不宜签订“项目承包合同”·····	95
8.9	正确处理全面质量管理和贯彻质量管理体系标准的关系·····	95
8.10	组织协调、信息管理、沟通管理的关系·····	96
8.11	项目经理与建造师的关系·····	96
8.12	《规范》与建造师、工程项目管理师、IPMP 考试有密切关系·····	97
8.13	实施《规范》的几点意见·····	97
第9章	加入 WTO 与建筑业面临的机遇和挑战 ·····	98
9.1	加入 WTO 后中国建筑市场的开放与权利、义务·····	98
9.2	国际工程市场分析·····	99
9.3	我国公司在国际工程市场拼搏开拓的基本情况·····	101
9.4	境外公司在我国承包工程的现状·····	102
9.5	加入 WTO 后，我国建筑业面临的机遇·····	103

9.6	加入 WTO 后,我国建筑业企业面临的挑战及在工程承包中与国际跨国公司的差距	104
9.7	加入 WTO 后,我国建筑业企业面临挑战和机遇的六大启示与对策	107
第 10 章	项目管理国际化与培育发展工程总承包	114
10.1	要熟悉掌握和正确理解国际惯例	114
10.2	国际项目管理的基本内涵与通用的项目管理模式	115
10.3	发展工程总承包与深化工程项目管理组织实施方式改革	119
第 11 章	工程总承包	125
11.1	工程总承包的概念与特点	125
11.2	我国工程总承包发展的基本情况	126
11.3	国际工程承包发展现状	128
11.4	适合我国国情的工程总承包形式的选择	132

下篇 项目经理培养与职业化建设

第 12 章	全国建筑业项目经理培训工作的基本经验	155
12.1	建筑施工企业项目经理培训工作的历史回顾	155
12.2	项目经理培训工作的重要作用及其主要成效	157
12.3	项目经理培训中存在的问题	160
12.4	适应国际化发展趋势,开创工程项目管理人才培养新局面	160
第 13 章	做好项目经理培训重在充实师资力量	163
13.1	各级领导重视,是办好师资培训班的重要保证	163
13.2	科学管理,严格教学,确保师资培训质量	163
13.3	培训工作中应注意的几个问题	165
第 14 章	项目经理资质管理与建造师执业资格制度	167
14.1	认真准确、全面系统地学习贯彻国务院和有关部委文件	167
14.2	项目经理与建造师的产生背景及其定位	168
14.3	建造师与项目经理的关系及其管理	171
14.4	建造师与工程监理、项目管理从业人员的关系	172
第 15 章	职业经理人培养与项目经理职业化建设	175
15.1	加快建筑职业经理人培养的重要意义	175
15.2	推进项目经理职业化建设的紧迫性和必要性	181
15.3	确立和发挥项目经理在项目管理中的重要地位和作用	185
15.4	项目经理职业化建设的最新走向与发展趋势	188
15.5	加强项目经理职业化建设是行业协会的重要社会责任	190
第 16 章	加强项目经理职业化建设必须坚持六个不变	193
16.1	充分认识项目经理职业化建设是企业永恒的主题,坚持企业对项目经理的科学管理方式不变	193

16.2	充分认识以项目文化建设引领项目管理的发展方向，坚持项目经理部这种新型的施工生产组织形式不变·····	194
16.3	充分认识和巩固发展工程项目管理体制改革的重大成果，坚持项目经理责任制这种基本制度不变·····	194
16.4	充分认识项目经理是企业持续发展的主体和管理基石，坚持项目经理在工程项目管理中的重要地位和作用不变·····	195
16.5	充分认识行业协会反映诉求、提供服务、规范行为的社会职能，坚持长期以来形成的项目经理人才培养的科学体系不变·····	195
16.6	充分认识国家政策法规的扶持、监管作用，坚持项目经理职业化建设紧紧依靠政府主管部门强有力的指导不变·····	196
第 17 章	新时期加强项目经理职业化建设有关问题 ·····	198
17.1	关于对项目经理的再认识·····	198
17.2	提高对项目经理职业化建设的再认识·····	199
17.3	项目经理职业化建设难以回避的问题·····	202
17.4	建设各方对现实问题的反响·····	205
17.5	对建造师执业资格制度过程中现实问题理性思考·····	207
17.6	实事求是地直面解决建造师执业资格制度问题·····	210
第 18 章	建造师执业资格制度建设有关问题 ·····	213
18.1	两种制度转变过程中项目管理人才急需解决的问题·····	213
18.2	做好建造师考前培训·····	215
18.3	建筑工程专业一级注册建造师继续教育·····	218
第 19 章	项目经理国际化培训 ·····	228
19.1	建筑业作为支柱产业已在国民经济中具有举足轻重的地位·····	228
19.2	建筑业要走向国际市场，首当其冲遇到的问题就是要尽快实行产业国际化·····	228
19.3	加强项目经理国际化培训，是提高工程项目管理水平，实现建筑业产业国际化的关键·····	230
19.4	打造国际杰出项目经理，是建筑企业实施“走出去”战略，开拓国际市场，加速人才国际化进程的重大举措·····	232
19.5	国际项目管理专业资质认证与借鉴·····	233
19.6	研究、制定、建立适应于我国建筑业实用国际（工程）项目经理专业资质培训和认证体系·····	235
第 20 章	开展国际（IPMP）工程项目经理培训与认证引领项目经理职业化建设国际化发展 ·····	237
20.1	开展国际工程项目经理队伍培养建设的重要性·····	237
20.2	推进国际工程项目经理培训认证应具备的条件·····	238
20.3	以 IPMP 认证体系为基础开展国际工程项目经理培训认证工作·····	239
第 21 章	学习贯彻“十二五”规划全面推进项目经理职业化建设 ·····	245
21.1	加强项目经理职业化建设的背景与目的·····	245

21.2	做好贯彻建设工程项目经理执业导则《指导意见》的起草工作·····	246
21.3	以高度的责任感全面推进项目经理职业化建设·····	248
21.4	进一步全面推进项目经理职业化建设要做好的几项工作·····	251
21.5	优秀项目经理表彰活动有利于开展创先争优和促进项目经理职业化建设·····	252
21.6	充分发挥优秀项目经理的示范引领作用·····	254
21.7	弘扬鲁班文化, 传承鲁班精神, 培育精益求精、勇于创新的鲁班奖工程 项目经理·····	255
附录 ·····		258
1.	中国工程项目管理在海外 ·····	258
2.	优势互补 密切合作 共创海峡两岸建筑业辉煌 ·····	261
3.	项目经理必须职业化 ——访中国建筑业协会工程项目管理委员会秘书长吴涛 ·····	264
4.	机遇、练兵、提升、规范 ——访中国建筑业协会工程项目管理委员会秘书长吴涛 ·····	265
5.	认真贯彻执行《建设工程项目管理规范》不断深化和完善我国建筑业管理体制改革 ——访中国建筑业协会工程项目管理委员会秘书长吴涛 ·····	267
6.	加强项目管理, 推进建筑业发展 ——写在中国建筑业协会工程项目管理委员会成立十周年之际 ·····	271
7.	不断创新, 勇于进取 ——中国建筑业协会工程项目管理委员会的发展回顾 ·····	273
8.	国际工程项目管理与中国项目经理国际化 ——中国建筑业协会工程项目管理委员会秘书长吴涛访谈 ·····	274
9.	以科学发展观为指导, 通力协作, 齐抓共管, 加快推进项目经理职业化建设 ——访中国建筑业协会副会长兼秘书长吴涛 ·····	278
编后记 ·····		284

绪 论

1986年国务院领导指示在建筑施工企业推广鲁布革工程管理经验,20年来我国建筑业先后经历了放权让利,第一轮和第二轮承包以及项目法施工到推行工程项目管理几个阶段的改革发展,建设工程管理体制发生了一系列深刻变化,在这一过程中,政府主管部门、行业协会、广大企业为我国建筑业从小到大,从弱到强,特别是对国有大中型企业由劳务密集型向管理技术密集型企业的转变,从理论研究到实践应用上给予强有力的政策支持和具体指导,为建筑业企业按照工程项目内在规律组织生产,建立新型的项目管理运行机制,创造了宽松的市场环境,取得了积极的成果。本书就建筑业企业自1987年学习推广鲁布革工程管理经验20年来不同阶段的理论与实践探索进行回顾和总结。

一、鲁布革工程管理经验

鲁布革水电站位于云南省罗平县与贵州省兴义县交界处,其引水系统工程是利用世界银行贷款的工程项目。因世界银行规定必须采用招标方式组织建设,1982年,工程项目开始着手招标准备工作,1983年11月公开开标,1984年4月评标结束。当时参加投标的共有13个国家的32家承包商,经过资格预审筛选,有7家承包商正式取得投标资格并进行了激烈的竞争,最终,日本的大成建设株式会社凭借先进合理的技术管理方案和8463万元的底标价(比标底14958万元低43%)中标。日本大成公司是日本建设业界六大巨头之一,近10000名左右的职工中,约90%是工程技术人员和管理人员,业务涉及设计、科研、施工、采购等工程建设全过程,是一家智力密集型企业。大成公司派出30多名管理人员和技术人员组成“鲁布革工程事务所”担当管理层,其主要任务是组织施工,管理质量和工期,协调各环节的关系,组织材料、配件供应,为工程项目服务,为该工程提供劳务的是我国水电14局。该工程于1984年7月正式开工,1986年10月完成8.9km的引水隧洞工程开挖,比计划工期提前了5个月,全部工程于1988年7月竣工。可以说,他们用4年多的时间创造了著名的“鲁布革效应”。

由于鲁布革经验涉及工程建设的各个环节,包括工程管理、施工技术、劳动力合理配置、分配制度、供应、运输、通信等各个方面,所以当时建设部在探索施工管理体制改革创新思路时,结合了鲁布革经验,提出了一系列意见,包括:按管理层和作业层两个层次组织施工,精兵强将上前线,逐步改革单一施工的劳务型企业模式,建立一批具有科研开发、工程设计、建筑施工、设备采购等综合能力的工程总承包企业等。这些意见归纳起来形成了建筑企业组织结构改革的基本思路。1987年5月底,在京召开全国施工工作会议,会上,这个思路被正式表述为“逐步建立以智力密集型的工程总承包公司为龙头,以专业施工队伍为依托,全民与集体,总包与分包,前方与后方,分工协作,互为补充,具有中国特色的企业组织结构”。

二、学习推广鲁布革工程管理经验历史回顾

1987年国家计委等五部委根据国务院领导的指示,通过申报、制定试点方案、多方协商、审核,批准了18家企业为第一批推广鲁布革工程管理经验试点企业,并以联合颁布的计施(1987)2002号文“关于批准第一批推广鲁布革工程管理经验试点企业有关问题的通知”文件下发,明确提出“试点企业要普遍推行经营承包责任制,积极培养以工程

项目为对象的各类管理人才，摸索按管理层和作业层方式组织施工的经验。近期要求试点企业所承建的工程全部按‘项目法’组织施工，改变‘拖家带口’的旧有施工方式；在80%的单位工程实行工地主任、工程经理或项目长等多种形式的承包经营责任制，其中50%按管理层和作业层相结合的组织方式进行试点，并有一定比例的单位工程采用外部劳务作业层”。这是“项目法”第一次在国家文件上出现。

中国建筑业企业工程项目管理体制从“项目法施工”正式提出到今天项目管理的深化发展应分为五个阶段：

1. 引进学习阶段

如果把工程项目管理的推行向前延伸，从广东深圳经济特区国际商业大厦工程试行招标准包制，到从1982年鲁布革水电站引水系统工程进行国际招标算起，再到1984年工程建设任务由计划分配到实行工程招标投标制，和1986年国务院领导提出学习推广鲁布革工程管理经验之时，应为中国建设工程项目管理的引进学习阶段。

2. 研究试点阶段

1987年8月，国家计委施工局在郑州召开了第一次“推广鲁布革工程管理经验试点工作会议”，一些部门、地区和申报试点企业的领导参加了会议，这次会议主要是指导各企业设计试点方案，研究试点工作的方向、方法和步骤。经过充分的讨论，大家取得了比较一致的意见，即试点工作首先要从工程项目的建设效益上抓起，按管理层和作业层两个层次组织施工。为了对试点企业的项目管理人才进行培训，从1987年11月28日开始，国家计委委托天津大学举办了为期10周的“学习鲁布革工程管理经验，深化施工管理体制”研究班，来自18个试点企业的72名学员系统学习了建设项目实施管理、施工组织设计、工程造价管理、系统工程概论、管理学概论、工程经济学、价值工程等课程。为办好这期研究班，国家计委还组织天津大学、水电部鲁布革工程管理局、中国铁道建筑总公司编写了《建设项目工程管理》这本教材，摄制了介绍鲁布革工程管理概况的录像片。

1988年1月30日至2月3日，国家计委施工局在西安召开了第二次试点工作会议。如果说第一次试点工作会议只是研究方案，是务虚会，那么，经过半年多实践之后召开的第二次试点会议，就是一次务实会。会上，大家交流了经验，与会代表听取了铁道部第一工程局推行项目法的介绍，并参观了铁一局在西安开办的部分多种经营网点，使这次会议在一定程度上成为一次试点工作现场会。为了推动项目法施工的开展，在会议总结时，一是初步提出了项目法的理论基础，是“按承包工程项目所必须的生产力要素来组织劳动者和生产资料的合理投入，使这些要素在工程现场得到优化结合”。现在看这个提法是有其理论基础的，这就是说工程项目是固定的，而施工生产是流动的，劳动者、施工机具和劳动对象生产要素只有在工程现场才能真正结合为现实的生产力。二是指出项目法施工的作用和推行项目法施工的目的是从原有的行政办法管企业，转变为经济办法管项目，必将引起现有企业内部组织结构的变化。应在不断提高职工心理承受能力的情况下，采取“项目法”为撞击点，不断撞击反射，不断调整的办法，弱化现有行政管理职能，相应强化项目管理职能，逐步实现内部组织结构的“转换”。

1988年11月8~12日，建设部在北京召开了第三次试点工作会议。这次会议是在党的十三届三中全会确定的“治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革”指导方针下，建筑市场正抓紧治理整顿的大好形势下召开的。会议决定，把“资质转换”作为试点工作

的主线，结合资质管理，提出了在试点企业试行工法制度和施工管理师制度，即从科技进步和智力素质方面先一步把试点企业强化起来，以加快试点企业资质向总承包企业转换步伐。

1989年春夏之交的政治风波后，如何继续深入开展试点工作，是当时亟需回答的问题，通过学习江泽民同志在国庆四十周年大会上的讲话，认真总结过去，思考未来，我们认识到：第一，改革是社会主义制度的自我完善和自我发展；第二，工作重点放在发挥国有大中型企业的骨干作用上。用这两条衡量的标准，我们可以肯定，这几年来，试点工作的方向是对头的，路子是正确的，方法是可行的。为总结两年的试点工作，了解试点企业的改革情况，研究试点工作的发展，国家决定对第一批试点企业进行一次调研性的检查。

1989年10月11日至12月9日，建设部、国家体改委、劳动部、建设银行、国家工商行政管理局五部委组成五个联检小组，分赴13个省市，对18家试点企业进行了联合检查。检查结果表明，试点企业在项目法施工，企业组织机构调整、多种经营、设计施工一体化等方面都取得了可喜的进展，试点工作正在健康发展。

1990年3月9~13日，第四次试点工作会议暨全国施工工作座谈会在北京召开。建设部等五部委联合检查组在第四次试点会议上发表了书面总结报告。报告回顾了两年来的试点工作的进程，归纳了试点企业综合改革从四个方面取得的可喜进展，肯定了试点工作的方向。总结报告指出“项目法施工是针对传统施工管理方式弊病，总结前几年项目建设经验，并借鉴鲁布革工程管理经验而提出的新概念。两年来，各试点企业以此为突破口，进行了有益的探索，在总结组织精兵强将上前线、采取工地全面负责制、栋号小班组承包等经验的基础上，逐步发展成为以项目经理为中心，以经济合同为手段，以动态化管理为主要方式的项目管理机制。目前已形成了多层次、多形式的项目法施工方式”。会上，北京城建一公司、石油六公司、上海一建等企业介绍了他们学习鲁布革工程管理经验，推行项目法施工，进行配套改革的经验，受到了与会者的充分肯定，被誉为施工企业改革的“三小明星”。

1990年8月20至24日，建设部施工管理司在桂林主持召开了第一次“项目法施工研讨会”，18家试点企业和50多家即将被批准为第二批试点企业的代表，部分高等院校的教师、试点企业主管部门代表160多人参加了会议。会议采取大会宣读论文和小组讨论相结合的形式，针对“项目法的内涵”、“项目法的规则”、“项目法的作用”等热门话题展开了热烈讨论。这是50家试点企业第一次聚在一起针对项目法进行专题研讨，加上理论工作者的参与，研讨会开得很有成效，会议就项目法施工形成了六个基本观点，一定程度上表现了实践操作者对理论的深思和理论研究者对实践的深思，这两个深思的结合促进了项目法施工的进一步发展。

1991年7月30日至8月2日，第五次试点工作会议在沈阳召开。这次会议，预评了全国先进施工企业和优秀项目经理，讨论制定了“分类指导、专题突破、分步实施、全面深化施工管理体制综合改革试点工作的指导意见”，划分了专题突破小组。会议认为，试点工作取得的成绩是显著的。在企业层次上，加速了企业经营机制的转换，深化了内部体制的配套改革，推进了企业之间的结构调整，强化了承建工程建设整体功能；在行业层次上，通过试点工作，使试点企业所创造的试验由基层上升为行业，由局部上升为全部，由近期上升为长远的发展战略及宏观调整政策，制定和调整全行业改革的有关政策和措施

的总体思路。会议决定对试点企业进行分批验收，对已经基本形成企业集团化、管理集约化、经营国际化、产业综合化的智力密集型工程总承包企业，宣布在龙头企业的位次上就位。

经各省、自治区、直辖市建设行政主管部门和国务院有关部门的推荐和统一评审，建设部于1991年11月22日发布决定，将196家施工企业命名为“全国先进施工企业”，186名项目经理被誉为“全国施工企业优秀项目经理”。当年的12月16至20日，全国建设工作会议和全国施工工作会议在北京同时召开，时任国务院总理李鹏、副总理邹家华等同志出席会议并接见了先进企业代表和全国优秀项目经理。会议对命名的先进施工企业和优秀项目经理进行了表彰，颁发了奖牌和荣誉证书。

1992年8月22日，根据广大企业和专家学者建议，由建设部施工管理司牵头，在北京成立了中国施工企业项目法研究会并召开第二次项目法施工研讨会，先后有数十家企业就推行项目法施工的理论与实践进行了交流，会议就项目法施工总体要求和主攻方向以及研究会成立后的宗旨及工作要点做了进一步明确。这次会议标志着项目法施工的推行走上一个新的台阶。

项目法施工研究会成立后第一件事就是受建设部施工司委托汇编出版了推行鲁布革工程管理先进企业的典型资料和《优秀项目经理精萃》，印发全国。在全国范围内表彰宣传项目经理具有三大重要意义：一是从全国的角度确立了项目经理的社会地位，有助于项目管理这一新鲜事物得到社会的承认；二是明确了项目经理在施工企业中具有重要的地位和作用，有助于推动企业围绕项目管理进行配套改革；三是鼓励奋战在施工企业项目管理第一线的广大项目经理热爱本职工作，努力提高项目管理水平，加速项目经理这个新职业阶层的形成。

3. 总结推广阶段

1993年9月24日，由建设部施工司和项目法施工研究会共同组织在内蒙古召开第三次项目法施工与项目管理研讨会，会议从理论的深度和实践操作方法的适应性上总结了50家试点企业的经验。这次会议与上两次研讨会相比，所交流的经验，研究的问题都更加深刻和全面。会议结束时就进一步推广项目法施工提出了七个非常重要并有一定力度的新观点，有力地推进了项目法施工和工程项目管理的开展。

为了加快中国建筑业与国际接轨，1994年8月，建设部在九江召开了全国工程项目管理工作会议及第四次项目管理研讨会，会议对建筑施工企业在新形势下如何围绕建立现代企业制度，按照国际惯例推行和深化项目法施工，提出了将“项目法施工”改称国际上通用的“工程项目管理”，并对企业进行项目管理体制改革做了系统的、科学的、全面的总结和论述。标志着我国建设工程项目管理理论研究的开始成熟和实践操作推进的新阶段。

1995年10月建设部和工程项目管理委员会共同组织在济南召开第五次工程项目管理研讨会，会议就当时围绕建立现代企业制度、深化工程项目管理改革中一些企业对“项目法施工”与项目管理方面的争议和疑虑及概念方面的差异，以致给企业在实际操作中带来的混乱观点进行了澄清。进一步肯定了项目法施工在推进企业管理体制改革中的重要作用，并重点突出了加快工程项目管理与国际惯例接轨步伐的重要性、必要性。

1996年初到1997年，为了加快企业“两个转变”，使广大企业在建立现代企业制度

中继续推进和深化项目管理，建设部制定出台了《关于进一步推行建筑业企业工程项目管理的指导意见》。针对前段时间一些企业在工程项目管理过程中存在的问题，从 9 个方面进一步明确了推行项目管理改革的指导思想、意义、目的及运作方式等内容。同时，建设部和工程项目管理委员会先后在上海、深圳两次召开两层分离和劳务管理研讨会。1997 年，在西安召开了全面推广工程项目管理经验交流会议，先后有近 20 家企业做了典型经验交流，并由 200 多位优秀项目经理倡议在建设行业学习优秀项目经理范玉恕先进事迹，全面推进工程项目管理向深层次开展。

4. 完善规范阶段

随着工程项目管理体制改革的不断深化，从 1998 年到 1999 年建设部委托中国建筑业协会工程项目管理委员会连续三次召开专题研讨会，就进一步深化和规范建设工程项目管理进行了深入的研讨。这几次会议在《指导意见》的基础上就项目经理部的建立，项目管理层与劳务作业层、项目经理与企业法人代表之间的关系，项目经理地位以及责、权、利的确定等问题形成了《会议纪要》。2000 年 1 月，建设部又委托工程项目管理委员会组织有关企业、大专院校、行业协会等 30 多家单位编制了《建设工程项目管理规范》（以下简称《规范》）。

经过两年多的调研、编写，《规范》于 2001 年 12 月完成，报审建设部以〔建标（2002）2 号文〕正式颁发，于 2002 年 5 月 1 日起施行。这是我国建筑业施工企业首部专业内容全面、适用性强、具有相当权威性的管理规范，它标志着中国工程项目管理走上了规范化、科学化的道路，开创了国际通用先进的项目管理方法在中国实践方面和理论研究创新发展的里程碑。该《规范》是实践经验的高度总结，理论研究的深化升华。

5. 国际化发展阶段

随着中国加入 WTO 和经济全球化，我国工程项目管理进入了一个方兴未艾的历史发展时期。这是因为中国工程项目管理 20 多年的演进，实践应用的广度和理论研究的深度及其发展势态告诉我们：中国工程项目管理既是国际化的产物，又是国际化的必然走向。所谓国际化产物体现为鲁布革工程管理经验引进和冲击，所谓国际化走向体现在中国加入 WTO，项目管理面临新的挑战，必须与经济全球化要求相适应。这就要求我们从事项目管理工作的领导者、推进者和实践者必须与时俱进、开拓创新，进一步加快中国工程项目管理方式的国际化，不断提高工程项目管理水平国际化，全面加强项目管理人才培养的国际化。

顺应这一发展趋势，2002 年 8 月工程项目管理委员会先后在昆明召开纪念国务院推广鲁布革工程管理经验 15 周年交流会和国际工程项目管理高峰论坛研讨会。我国大陆 31 个省、市、自治区上千家企业，1000 多人分别参加会议，有近 50 多家企业和 30 多位专家学者在大会上发言或撰写了论文，李鹏委员长为大会发了贺信。会议从经济全球化的高度进一步阐述了鲁布革经验的实践意义和对中国建筑业的冲击，以及建设工程项目管理在加入 WTO 后，加快国际化步伐，提升国际竞争力方面起到的积极性作用。会议期间，国际项目管理协会、英国皇家特许建造学会、韩国建设事业协会、新加坡项目经理协会、印度项目管理协会、日本大成公司、CIOB 香港分会等十多个国家及地区协会或企业也都组团派人参加会议，并签署了国际工程项目管理合作联盟协议，就进一步加强国际项目管理领域的交流和合作进行了广泛而深入的研讨，中国建筑业协会工程项目管理委员会还向国际工程项目管理联盟推荐了五位首届国标杰出项目经理，并经过现场英文答辩评议后通

过，于 2002 年 9 月到英国受奖。这是我国建设领域的项目管理人才第一次获得国际上项目管理奖项。

2003 年至 2005 年，中国建筑业协会先后组织在北京、四川召开第三届国际工程项目管理高峰论坛和盛大颁奖晚会，国家主管部委、行业协会领导，社会知名人士为多位国际杰出项目经理和 439 名优秀项目管理工作者颁奖，国际工程项目管理合作联盟还为我国第一批优秀项目经理，时任水利部副部长张基尧和铁道部副部长孙永福颁发了国际杰出项目管理者奖章。三年期间项目管理委员会还派出了以张青林会长为团长的国际项目经理代表团赴匈牙利、印度参加由国际项目管理召开的年度全球项目管理峰会，学习引进了国际项目协会 IPMP 国际项目经理认证体系，这几次会议和与国际项目管理组织的学习交流在国内外产生了极大的影响，取得了丰硕的成果。

通过对建筑施工企业项目管理体制改革历程的回顾，我们可以了解到，项目法施工是在国家经济体制改革的大潮中，一些国有大中型施工企业为求得生存发展，解除困境，在学习鲁布革工程项目管理经验，经过多方面探索中逐渐形成的一个“组织施工方法”的新思路。而且这一思路经过广大企业的大力推行和广泛推广，已经取得了很大成绩。

大家知道，我国传统的管理体制存在的重要弊端可以概括为“三个落后”：一是对生产要素的占有方式落后；二是对生产资料的支配方式落后；三是施工企业的生产要素固化，流动方式落后。由于受计划经济体制和工业生产方式的影响，国有建筑企业一般都是按照行政层次建立了局、处、队的“三级管理，三级核算”体制，绝大多数施工企业都是采用固定建制式的组织形式，对生产要素特别是对劳动者采取固定式，导致自有工人过多，均呈劳务密集形态，并以此来支配和占有生产资料，进行施工生产管理。企业不是按照不同地域的工程项目需求来合理流动配置生产要素，而是采用拖家带口的投入方式，极大地浪费人、财、物等资源。正是这三大弊端严重阻碍了国有施工企业生产力的发展，使国有施工企业不能适应市场竞争的挑战，无法同国际承包商竞争。但随着 1986 年学习借鉴国外经验和以后一系列与项目管理相配套改革相关措施的出台，以及国内市场与国际市场接轨的深入，国家提出了国有企业改革的方向是建立适应社会主义市场经济体制要求的现代企业制度以后，标志着我国的建筑企业改革已进入了机制转换、制度创新、配套改革的新阶段。

今天，我们回顾项目管理探索历程，其目的是为了区别于近 40 年来，我国施工企业因照搬前苏联计划经济而形成的固定行政建制的生产经营方式。其缘由主要有两个方面，一是国家把建筑业改革作为城市经济体制改革的突破口，对工程建设实行招标投标，促使施工企业寻求适应市场的运行机制；二是施工企业在改革中做了多方面有益的探索，从“精兵强将上一线”到“小分队承包”又进展到“按工程项目生产要素组织劳动力的合理投入”；三是随着中国加入 WTO 和经济全球化的发展，中国工程项目管理理论研究和实践应用必须适应当前国际化的发展。所以说，从项目法施工的形成到今天我们提出的创新项目理论有一个过程，其原本就是中国建筑业企业学习推广鲁布革工程项目管理经验，进行企业机制改革，经历了从实践到认识，再到实践和今后创新发展适应社会主义市场经济走向国际化的产物。

三、学习推广鲁布革工程管理的经验与主要成效

20 多年来，我们在建设工程项目管理与建筑业改革与发展实践探索中积累了丰富的

实践经验，取得了丰硕的重大理论成果，实现了实践发展和理论创新结合。

1. “项目法施工”由初期设想变为的一种操作性强的新型的施工管理模式，实现了理论上的重大突破，初步形成一套具有中国特色并与国际接轨、适应市场经济、操作性强、比较系统的工程项目管理理论和方法。

从实践创造和理论探讨上把“项目法施工”初期设想变为可操作的一种新型的施工管理模式，并在理论上有一定的突破和成熟的阐述，初步形成一套具有中国特色并与国际接轨、符合项目生产力论、适应市场经济、操作性强、比较系统的工程项目管理理论和方法。

这些理论首次突破了建筑业是劳务密集型企业，特别是对项目生产力论的研究有了重大的发展和创新，其中包括：项目管理必须进行企业内部配套改革的理论；项目管理是加快企业经营机制转换有效途径的理论；项目管理的基本特征是动态管理和生产要素优化组合的理论；推行项目管理必然推行两层分离，而两层分离又有不同内涵的理论；项目管理必须以“两制”建设为中心，建立以项目经理部为主要形式的施工生产组织管理责任系统的理论；项目管理必须实行业务工作系统化管理的理论；项目管理要着力创造企业层次、项目层次和作业层次新型关系的理论；项目管理中必须把培养造就一支项目经理队伍作为战略任务的理论；项目管理必须创造企业内外部市场环境的理论；项目管理必须加强企业全面建设、坚持党政工团协同作战的理论等等。总结、巩固这些已经形成并通过实践又行之有效，具有一定操作性的理论和做法，无疑对我们进一步深化工程项目管理理论研究起到了非常重要的奠基作用。

2. 逐步形成了以技术密集型的工程总承包公司为龙头，以专业施工企业为骨干，劳务作业队伍为依托，分工协作，互为补充，具有中国特色的建筑业企业组织结构。

由于政府主管部门不失时机地抓住建筑业企业管理体制改革当中的矛盾并及时地进行政策指导，制定和建立了以资质管理为手段的三个层次的企业资质管理体系。逐步形成了以智力密集型的工程总承包公司为龙头，以专业施工企业为骨干，劳务作业队伍为依托，国有与民营（多种经济成分并举），总包与分包，前方与后方，分工协作，互为补充，具有中国特色的企业组织结构。

这个组织结构可以简单地归结为三个层次，第一个层次是工程项目总承包施工企业，这类企业数量不多，但能量很大，处于整个组织结构的龙头地位，所以称为“龙头企业”。第二个层次是具有独立承包能力的建筑施工专业承包企业，这类企业数量大，门类多，既是第一个层次的依靠力量，又是第三个层次的带动力量，处于整个组织结构的主体地位。第三个层次是为第一、第二层次提供劳务，既可面向企业又可面向社会具有独立法人的劳务分包企业，这是建筑施工的后备补充力量，处于整个组织结构的机动地位。许多西方发达国家的建筑承包商社，大多也是这样划分的。我国建筑施工企业管理体制综合改革试点很重要的一项内容就是要探索解决这个问题的路子和办法。

以总体上讲，中国施工企业原体制基本上都处于第一个层次和第二个层次之间，要把组织结构从劳务密集型的单一层次调整为三个层次，就要培育和建立第一个层次，巩固和提高第二个层次，完善和健全第三个层次。实现这个调整目标要抓好两个方面：一是造就一批科研设计、融资开发、施工管理、建材采购一体化的智力密集型总承包企业或企业集团，这类企业不仅具有较强的科研开发能力、设计能力、投资能力，而且具有很强的技术