

高屋建瓴

中国项目管理十年创新录

武春丽

主编

宁夏人民出版社



高屋建瓴

中国项目管理十年创新录

武春丽

主编

宁夏人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

高屋建瓴: 中国项目管理十年创新录 / 武春丽主编.

—银川: 宁夏人民出版社, 2007.2

ISBN 978-7-227-03408-7

I. 高… II. 武… III. 基本建设项目—项目管理—中国
IV. F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 016963 号

高屋建瓴——中国项目管理十年创新录

武春丽 主编

责任编辑 谭立群

封面设计 黄 健

责任印制 来学军

宁夏人民出版社 出版发行

出 版 人 高 伟

地 址 银川市北京东路 139 号出版大厦 (750001)

网 址 www.nxcbsn.com

电子信箱 nxcbmail@163.com

邮购电话 0951-5044614

经 销 全国新华书店

印刷装订 宁夏施尔福印刷有限公司

开 本 787×1092mm 1/16

印 张 15.25

字 数 160 千

印 数 1000 册

版 次 2007 年 2 月第 1 版

印 次 2007 年 2 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-227-03408-7/F·256

定 价 30.00 元

版权所有 翻印必究



中国项目管理的思维创新、理论创新、技术创新、机制创新一直是业界关切的话题。在建筑业增加了许多新的公共执业定位的历史「转型」时刻，必然加入许多更加新鲜的命题，如建筑节能、市政公用安全、建筑业农民工、建造文化转型、工地建筑文明、公平执业等社会问题已大量浮出理论水面。为此，本书收集了近30位项目经理的深度思考，从多元角度阐述了在新形势下，建造师、项目经理、工程管理人员如何应对的共性和个性问题。无论是从一线的工程实践，还是幕后的理论探索，都清晰地描述了对执业新知、新觉的前卫追求。同时这些项目经理新锐，也以独到的视线，精辟的见解，活泼的文风，打破了以往项目管理、工程技术理论文章的僵化呆板。这些实践出真知的知性文字，对入世前夜建筑业体制、机制的改革创新和变化，无疑有着极大的引导、推动和借鉴作用。

中国项目管理十年创新录

责任编辑：谭立群

装帧设计：黄 健



0951-6019234 13139595575

自由人·平面设计工作室
[Http://design_freeman.photo.163.com](http://design.freeman.photo.163.com)

《高屋建瓴——中国项目管理十年创新录》编辑委员会

主编 武春丽

编委 周冬冬 杨红宾 杨利红

张 勇 时 悦 巩小军

(按姓氏笔画排序)



- 001 浅析工程项目的成本控制 / 易建刚
- 005 项目管理与沟通艺术 / 方兰松
- 009 试论质量控制的重要意义 / 陈观友
- 012 建筑业环境保护理论与实践创新 / 陈俊旭
- 015 浅析建筑能耗与节能途径 / 胡正州
- 021 如何建立项目管理的“和谐体系” / 贾克强
- 025 用先进文化统领项目管理 / 贾有贵
- 029 尽快培育一支成熟的建造师队伍 / 蓝 明
- 033 浅析工程保险制度及推行障碍 / 李晓红
- 039 工程检测应履行独立第三方责任 / 石世彪
- 045 提升建筑业综合实力几点建议 / 谢开龙
- 048 工程承包 FDI 全球趋势与中国走向图 / 张基磊
- 054 施工合同纠纷案的法律适用 / 张欣丽
- 058 专业协调与项目管理柔韧性 / 邹 平
- 062 土建结构工程安全性与耐久性 / 苏忠勇
- 066 建筑美学与和谐人居 / 江 涛
- 071 避免项目设计最后“一公里”缺陷 / 杨 勇
- 075 如何消除“伪节能”的残余意识 / 彭明勇
- 079 “鲁班奖”的物化标准与精神定义 / 王佳多
- 083 EPC 合同模式与风险防范 / 倪鹏亮
- 091 项目管理综合素质与空间提升 / 陈 新
- 097 如何规范建筑劳务分包市场 / 程登山

- 103 制度转型决定建筑业成败 / 费元斌
- 108 市政公用事业安全评估与危机处置 / 高勃松
- 113 建筑垃圾处理是一项系统工程 / 李永锋
- 118 “建筑大省”向“建筑强省”的必由之路 / 郇武飞
- 123 超高层建筑节能设计不容忽视 / 刘发军
- 127 试论“建筑之乡”的二次发展动力 / 曾佑铭
- 131 浅议绿色建筑的“主色调” / 田大军
- 136 本土建筑设计出路何在 / 王四家
- 141 关注住宅工程质量的“兴奋点” / 韦 强
- 146 工程量清单招标与“七个有利于” / 徐晓龙
- 152 简析建造师的从业定位和文化角色 / 杨宝年
- 157 有关建筑业母子公司科学架构的思考 / 尹必辉
- 162 推动工程项目管理和谐发展 / 赵伯纯
- 167 市政公用事业的“细节管理” / 赵广军
- 171 建筑业企业信息化应用探索 / 罗俊彦
- 176 办公楼智能化系统如何完成创新设计 / 陈光乐
- 180 工程项目中的风险管理与防范 / 张德海
- 185 预防“烂尾工程”的几点思考 / 吴天虬
- 192 规范招标项目的合同缔约行为 / 张保华
- 198 发挥好建筑安全生产“四支队伍”的作用 / 吴梧生
- 202 建筑工程安全生产对策 / 林益贵
- 208 浅议工程质量监管的五大抓手 / 赵林河

contents

目录



- 213 江苏建筑业八大难题如何破解 / 刘树华
- 218 试论建筑业项目管理的创新 / 冯有元
- 225 “绿色施工”是营造绿色建筑的重要手段 / 吴文祥
- 230 住宅建设与节能之路 / 苏兆其
- 234 建筑市场信用体系建设的核心探讨 / 张广亮

摘要：本文结合丰富的项目一线管理经验，从财务体系、人力资源、节能挖潜、劳务分包、二次经营出发，阐述了实现工程项目成本控制的重要性和必要性，提出在倡导节约型社会的今天，如何使企业在保证经济收入和权益成本的基础上，保持项目管理成本的可控可行，最终推进企业的可持续发展。

浅析工程项目的成本控制

易建刚

湖南省第六工程公司是一个以施工总承包为主营业务的国家特级施工企业，而项目经理承包责任制又是公司的主要运作模式。因此，面对建筑市场日趋激烈的竞争态势，工程项目的成本控制显得尤为重要。特别是在提倡节约型社会的今天，它不仅直接影响到一个项目的经济收入和权益成本，还关系到能否保证向公司上缴可观的利润，进而使公司的长远规划能够稳定实现，形成企业可持续发展的健康局面。因此，本文联系自己的执业思考，结合工程项目成本控制的几点体会发表拙见，以期与业界同仁进行深入探讨。

从“账房先生”向“参谋智囊”转型

无论是从理论还是从实践角度出发，一个企业财务体系的运作是否健康有序，将决定工程项目成本控制的成败。众所周知，规范和健全财务制度并加以严格履行，既是工程项目正常运作和监督的前提，也是企业指挥系统对其明察秋毫的重要手段。可以说，财务部门是项目成本控制的“计算器”和“避雷针”，它所发挥的作用不仅仅是简单

的“账房先生”，而是如何当好企业决策层的参谋智囊。

因此，作为财务部门，必须对每项工程的成本预算做到心中有数，运筹帷幄。除了及时做好工程项目各方面的财务台账，建立完整的财务账簿，按期如实做好财务报表外，还应随时将项目的计划成本与实际成本展开比较，向决策层传递准确的预判信息。当项目预算出现偏差时，要及时帮助企业高管分析原因，找出问题，以制定降低项目成本的具体方案和措施。与此同时，财务部门还要充分利用《工程款支付审批表》，杜绝“一支笔”，防止多支、冒支，并严格执行合同条款，保证专款专用。更重要的是，财务部门还应在金融机构和建设单位面前，树立良好的职业道德和社会声誉，为项目的正常运转打下良好的外部基础。而做到这些，财务部门首先要建立健全一个科学、合理、安全的日常运作和费用机制，真正达到降低项目财务费用成本的目的。笔者认为，只要财务部门机制健全，运作正常，判断准确，提供的数字信息对决策层有帮助，项目部的整体运作才不会偏离正常轨道，才能最终帮助企业完成“节约成本、创造效益”的总目标。

人性化管理是降低成本的“软办法”

除了财务监控手段外，发挥“人”和人的潜在能量，同样是降低项目管理成本的主体。特别是在现代工程领域，如果项目管理离开了全体员工的参与，不仅项目的成本无法降低，还可能陷入“动力缺陷”的尴尬。因此，笔者认为，“人”是降低工程项目成本的核心和驱动力。无论是建造师还是项目经理，都应提高员工的积极性，充分发挥他们的主人翁精神，在企业内部形成一股群策群力的凝聚力，使每位员工都把工程项目当作自己的事来抓。同时项目部还应制定完善的管理机制，切实把廉洁奉公落到实处，杜绝员工和外部人员的一切不正当经济往来。这样才能避免项目产生不必要的浪费。

那么，具体措施该怎样落实呢？首先企业内部要定岗定薪，把员

工的责权利与业绩收入挂钩，充分调动大家的工作激情；其次是项目内部不能搞双重标准，对待员工要一视同仁；最后就是要实行项目人性化管理，改善员工的生产、生活环境。一个企业只有具备了一种“心往一块想，劲向一处使”的精神风尚，工程项目才能达到事半功倍的效果。如果项目经理在这方面的投入得当，不仅不会增加项目的成本，往往还能起到降低物质支出的“软效用”。因为只有员工的责任心提高了，项目成本才会真正降下来，才会给企业带来更大的经济效益和社会效益。

向科技要效率 向节能要效益

有了一个健康的财务体系与和谐的人力资源环境还不够，还有必要为向科技要效益、靠创新降低成本，这同样是控制工程项目成本的重要内容和捷径。大家知道，当今的施工总承包企业一般是通过清单报价或固定成本加酬金的方式进行投标的。那么，靠什么降低工程的施工成本呢？笔者认为，还得靠科技，靠创新，靠新工艺的应用和推广。举个简单例子，传统的外墙保温不少采用聚苯板后贴，但近年来，大模内置的工艺出现后，不仅省掉了粘贴保温板这一工序，还降低了材料和人工费用，缩短了工期。因此当一项新工艺出现后，我们必须尽快掌握运用。同时，工程项目技术部门也要不断摸索和创新，制定出省时、省力、省钱的施工方案和节能规划，这样才能推动整个项目降低施工成本，缩短施工工期，增加项目的全能效益。

在向科技要效率的同时，还应严格控制材料和费用，使节能降耗成为降低工程项目成本的重要环节。首先，各专业工长必须时刻把材料计划与预算进行比较，如果材料超过计划数量，就应立即收集资料，展开分析，找出原因，对症下药，及时办理变更和签证；其次，与分包队伍或班组事前签订材料节约条款，明确奖惩制度，避免在材料使用上出现浪费；再次，项目部要严格合同签订评审制度，降低材

料采购风险，时刻按照市场规律，确定签订合同、采购物资的最佳时期，在执行材料采购时，要求材料部门做到货比三家，选出价格合适、质量有保证的供货厂商；最后，就是现场要做好材料的入库清点和保管，力争在每个环节严格把关，杜绝一切浪费和舞弊行为。

利用劳务分包挖潜降耗

一个好的工程项目成本控制体系除了来自内部的挖潜外，关键还要实现劳务分包的外部增效。因为在这项工作上的开源节流同样是降低人工费用的有效手段。比如，在施工中必须杜绝关系用工、亲属用工，通过招投标选用素质好、实力强、技术过关、服从管理、信守合同、能保证工程质量和工期、且价格合适的施工队伍加入项目承建。特别是在不同专业和不同劳务生产率面前，我们更有必要在选择劳务队伍时扬长避短，通过合理分包的手段减少人工费用支出。这样，不仅工程降低了项目成本，劳务队伍的利润也会增加，从而形成长久的双赢局面。具体办法是：分包形式可采用计件或预算工日单价的承包方式，充分调动工人的积极性，提高劳动生产率，同时消灭项目零用工费用支出，避免停工、窝工的风险。

当然，降低项目成本的渠道还有很多，比如加大“二次经营”力度，与建设单位和业主建立相互信任的合作关系，在完成老项目后向新项目要利润等，这都是降低工程项目成本的好办法。总之，降低工程项目成本，提高项目利润不仅是建造师的执业方向和目标，也是我们立足现代建筑市场不败的法宝。

作者简介：易建刚，湖南省第六工程公司项目经理。作为一位以施工总承包为主营业务的国家特级施工企业的项目经理，他在工程中解决了多个疑难问题，并在理论联系实际中创造了多项技术成果，成为湖南省第六工程公司的创新标兵。

摘要：在新的资讯经济时代，沟通已不再是建筑企业局部性、部门性质的技巧和任务，而是越来越多地反映到企业管理的全局运作，沟通的任务就是管理的任务，沟通的功能就是管理的功能。本文试图从沟通艺术的角度考虑怎样才能提高客户满意度，保持内外部生产的畅通。

项目管理与沟通艺术

方兰松

建筑业生产大部分涉及公共领域，与社会的关联度非常密切，因此只有良性、有效的沟通，再加上专业的知识与技能作为保障，尽心尽力地为用户提供优质服务，方能拥有外部市场，直至保持企业可持续发展的态势。

与此同时，在新的资讯时代，企业内部管理也需要学会沟通。在复杂的项目施工中，人员众多，他们的文化、技术、素质差异也非常大，单凭技术是不能夺取项目胜利的，有许多人际关系、人事协调需要我们解决。可以说，项目管理既是一门科学，又是一门艺术，也是艺术与科学的结合。况且，每个项目不仅工作主体、工作内容和用户对象不同，充满了未知和不可预测的变数，只有具备合理的沟通艺术，善于处惊不乱，使整个成本控制、时间控制、质量控制、风险控制都掌握在项目经理手上，才能使工程质量、安全、工期、经济效益和社会效益达到最佳状态。

沟通艺术在项目管理中的意义

沟通，实际上就是比对手先了解信息，这就是孙子强调的“知彼知己”，“知天知地”。纵观一部建筑业的成功发展史，工程前期能不能沟通顺利，始终决定着整个项目的成败。古今中外无不如此。因为通过沟通可以获得有关外部环境的信息与情报，如宏观经济和行业战略对工程的影响；国内外同类企业的现状对比和市场趋势，以及业主所希望的消费心态，通过对上述信息的了解与把握，才能使企业确定战略目标和科学决策，以求在不断变化的项目环境中顺利发展。

——信息沟通是项目管理活动的瓶颈。如果沟通这个瓶颈不畅通，甚至堵塞了，那么任何一个管理者的任何管理活动都无法实施。

——有利于收集资料与分享信息。在项目组织中，只要有两个人以上共同工作，就一定要分享信息，否则工作将无法进行。

——稳定员工情绪，改善企业的人际关系。众所周知，无论是安全生产和文明施工，人们互相沟通思想与交流感情是一种重要的心理需要，沟通可解除人们内心的紧张与怨恨，使人们感到心情舒畅，而且在互相沟通中使双方产生共鸣和友情，促进彼此了解，改善相互间的关系。

——激励员工增强创新意识，使决策更加合理有效。任何决策过程，都是通过沟通把情报信息转变为行为的过程，准确、可靠、迅速的收集、处理、传递和使用情报信息是科学决策的基础。

如何沟通和沟通的重要手段

对于业主而言，他们与施工单位唯一接触的途径，就是采用了你的建筑产品和服务。因而，提供优质的产品和服务是业主与项目经理沟通的根本所在。故沟通中必须注意以下问题：一是明确沟通的目标、内容及方式。明确希望通过沟通所达到的目标，并做好工程项目的沟通计划

安排。考虑沟通时的一切环境情况，包括沟通的背景、社会环境、人的环境以及过去沟通的情况等，以便沟通的信息符合环境要求。二是确定进行沟通的方式，并注意使用和改进沟通的技巧。引起相关人员的兴趣，应尽可能与他人商议，既可获得更深入的看法，也易于获得其积极的支持。三是在沟通交往形式的选择上应扬长避短，把各种沟通形式巧妙地结合起来，共同发挥它们的积极作用。

建立制度保证沟通顺畅

随着建筑业的不断发展，建筑产品生产能力不足的状况已经得到根本改变。在这种情况下，用户选择空间显著增大，客户需求开始出现个性化特征，因此必须通过沟通手段实现“客户满意度”。现结合笔者的工程实践谈点体会：

首先是企业领导和项目组织的高管应亲自挂帅，确定以客户为中心的策略，在服务流程中适当增加和调整组织结构，或亲自上门服务，或采用访谈和调查表形式，促进业务流程的改进和目标业务流程的形成。其次是建立鼓励与内外界沟通的管理制度和激励机制，把沟通作为一门管理艺术进行设置，并在项目部内清晰描述其岗位职责，最终建立考评岗位工作情况的定量指标体系。更重要的是，要把沟通艺术当作一种企业的文化，注重培育与外界达成和谐的“客户气息指标”。

结论：通过对项目管理沟通成果的研究，笔者发现，建筑企业想要顺利完成目标，必须通过完善的沟通艺术获得有关环境变化、知识与技能等有效信息。特别是在沟通中，必须学会与“人”沟通。因为项目管理中人是第一要素，只有人与人之间实现了和谐沟通，完成了相互间的心有灵犀一点通，项目管理的质量、安全、成本、工期“四要素”才能科学形成；才能避免项目班子和施工队伍的四分五裂、一盘散沙。

作者简介：方兰松，现任新疆巴音郭楞蒙古自治州焉耆苏海集团副总经理、苏海建筑公司经理，多次被评为县级、州级优秀项目经理，2003年当选新疆维吾尔自治区巴音郭楞蒙古自治州九届政协委员。由他独立承担的主要工程项目有：焉耆糖厂（环龙宾馆），焉耆糖厂8号、9号、10号住宅楼，巴州武警消防支队营房指挥中心，巴州水泥厂住宅楼，县财政局、地税局联合办公楼、住宅楼，地税办公楼，县医院住宅楼，新泰房产公司1号楼，新泰6号、7号楼。