

项目法施工实践 与 企业内部配套改革 资料汇编

(上册)

北京市第一城市建设工程公司 编著

建筑经济杂志

项目法施工实践与企业内部 配套改革资料汇编

北京市第一城市建设工程公司 编著

(上 册)

《建筑经济》杂志社

该书是由北京市第一城市建设工程公司根据国家的有关政策和本企业推行项目法施工的实践与内部配套改革的经验，以实施方案、办法、细则、规定等文件形式编写的。分为上、中、下三册。它是中国建筑工业出版社出版的《施工企业项目管理与配套改革》一书的续编。主要内容包括：

上册：中央及建设部有关领导同志关于深化施工企业改革，积极推行项目法施工的讲话精神；北京市城建一公司推行项目法施工与企业内部配套改革总体改革方案和实施办法等决策性文件资料。

中册：北京市城建一公司围绕推行项目法施工与企业内部配套改革，制定的有关业务系统管理性文件资料。

下册：北京市城建一公司工程项目经理部和劳务作业单位围绕工程项目施工的内部运行机制规则和现场管理制度等资料。

《项目法施工实践与企业内部配套改革资料汇编》一书，紧密联系企业实际，资料详实、全面，具有较强的操作性。上册可供决策层参考，中册可供企业机关管理层参考，下册可供项目管理层与劳务作业层参考。

项目法施工实践与企业内部配套改革资料汇编

北京市第一城市建设工程公司编著

《建筑经济》杂志社内部出版、发行

北京市房山区长阳学区印刷厂印刷

※

开本：850×1168毫米1/32

印张：12 1/2 字数：335千字

1992年5月第一版

1992年5月第一次印刷

印数：1—10000册

深化企业内部改革
转换经营机制推进
项目法施工向深层
次发展

张青林

一九九三年四月

建设部施工管理司张青林司长题词

坚定不待按
项目法施工
施宗林

北京市建委施宗林主任题词

《项目法施工实践与企业内部配套改革资料汇编》

编 委 会

编 委 （按姓氏笔划为序）

尹书元	毛绪富	王毓荣	刘仍显
刘长祥	刘风群	刘建明	卢成海
冯宝金	付继仓	李为伟	许希宝
朱胜学	齐焕生	孙维林	张卫星
杨文才	沈开涛	陈伦山	吴 涛
张 健	杨海松	周巨敏	范存安
罗春建	郭文忠	柯水深	殷志成
黄任泽	雷宾祥		

主 编 刘长祥

副 主 编 吴 涛

责任编辑 沈开涛 徐 惠 王京京

序 言

一九八七年，我国建筑施工企业开始学习和推广鲁布革工程管理经验，由此带动和推进了施工企业经营管理机制改革的进程。北京城建一公司在国家建设部、北京市建委和城建总公司的领导下，于一九八八年逐步以推行项目法施工为突破口，不断深化企业内部配套改革，使企业整体素质、社会效益和经济效益都有了较大的提高。一九九〇年与改革前的一九八七年相比，实际完成产值、利润、劳产率等几项主要经济指标分别增长48.7%、209%和36.7%，固定资产增加600余万元，新建职工宿舍楼50000余平方米；有60%以上的现场被评为市级安全文明施工现场，并创造了四项市级、七项总公司级优质工程，其中一项获国家颁发的特别鲁班奖。一九九一年公司先后被评为全国科技进步先进企业、全国先进施工企业。一九九〇年城建一公司在总结几年来改革经验的基础上编写了《施工企业项目管理与配套改革》一书，在全国引起较大反响，先后有800多家企业和单位派人来公司参观学习，交流经验。在一九九一年全国施工工作会议上，北京城建一公司的改革措施被国家建设部作为典型先进经验介绍给全国建筑行业，从而使城建一公司的改革做法在全国得到进一步推广。

一、转换经营机制，调整内部结构，建立与项目法施工相适应的企业管理体制

1. 实行项目管理层与劳务作业层全面分开。

一是组建项目经理部。按照项目法施工原理，对所有在施和新开工程实行内部招标，并通过招标、选聘等竞争形式，组建项目经理部，使以工程项目承包为“龙头”的管理层从原管理劳务混合型体制中分离出来。项目经理部是工程项目从开工到竣工、验收全过程的管理机构，其成员由项目经理、主任工程师、栋号

助理以及技术、企管和政工等人员组成，实行一岗多职，现场办公，其组建原则是“经理负责、全员管理、集体承包、风险抵押、单独核算、自负盈亏”。项目经理通过招聘、选举、指派、自荐等方式产生，是公司经理在工程项目上的委托代理人，对工程项目施工的全过程负责。一个工程项目完成后，根据《工程项目承包合同书》对项目经理部进行审计、评估，然后解体，其成员可回到公司内部人才市场或劳务市场，也可继续组织承包新的工程项目。

二是组建劳务作业分公司。按照两层分开的原则，缩编和撤销三级直线职能式旧体制下的工程处和施工队，并以生活基地为依托，组建劳务作业分公司和水电、吊装、机运、装饰四个专业分公司。作业分公司的主要职责是：行政管理、劳务作业、职工生活、人员培训和党政工团工作等。作业分公司的成立，做到了由劳务管理部门按工程项目的需求提供合格的劳动力，并通过供需双方直接见面、双向选择、合理流动、签订劳务合同等形式确立项目经理部与作业分公司之间的责、权、利关系。

2. 建立与项目法施工相适应的机关行政工作保证体系。

一是围绕经理负责制，建立企业管理、全面质量管理、科技发展等三个委员会。

二是公司机关行政口实行业务部与职能部“双轨制”，由原来十八个科室合并组建为九部一室。事业部包括：经理办公室、经营管理部、工程管理部、技术管理部、监理部、人事劳务管理部、财会部；职能部包括：物资设备管理部、行政生活服务部、房地产管理部。各部室之间用立体多维型的管理模式确定业务关系，形成一个从经营决策到实施反馈，从研究开发到实践运用，从工程承包到多种经营的高智力和高效率决策、执行、反馈的经营管理运行机制，从而大大减少了非生产人员，提高了工作效率，减少了管理费用的开支。

二、优化配置生产力诸要素，建立与项目法施工相适应的企

业内部市场机制

项目法施工的实施，对企业管理体制和运行机制的服务功能提出了更高要求。按照传统单纯生产型的组织机构建立起来的经营管理运行机制，远不能适应项目法施工对人、财、物等要素动态管理的要求，企业建立内部模拟市场成为客观必然。通过公司的计划控制和市场调剂，为项目经理部提供优质、高效的服务，实现人、财、物等内部生产力要素在施工项目上的优化配置，保证施工项目管理正常运转。

人才劳务市场。实行以企业固定工和合同制职工为骨干，外埠包工队伍为辅助力量，相对固定的劳务基地为依托的联合互补型劳务输出机制。坚持劳务输出统一计划、定向输出、市场调节、合理流动。对管理人员按照“党委把关、逐级聘任、合同管理”的原则，以公司编制定员设岗为依据，择优选聘承包者和管理人员，并通过自荐、招聘、选举、任命等形式，逐步建立和实行“双向选择、择优汰劣、能进能出、能上能下、相对稳定、合理流动”的新型劳动人事管理制度。

材料市场。城建一公司改革前，由于管理体制上的弊病，材料供需脱节、供管脱节的状况相当严重，造成极大的浪费。材料市场建立后，使企业内部材料供应部门由过去单一的供应部门变成了供管经营部门，实行单独核算，自负盈亏。形成了施工生产所需材料，从后方生产到加工定货、市场采购与核算的供、管、运一条龙配套服务，减少了重复进料和库存积压。

资金市场。以财会部门为依托，把银行机制引入企业管理，开设企业内部银行。所有内部核算单位均在内部银行开立帐户，坚持存贷计息，不搞一平二调。内部往来统一使用内部支票结算。从而从宏观上控制了资金流向，进一步加强了企业内部财务监督和资金融通，保证了施工生产的正常进行。

租赁市场。实行大、中、小型施工机械和周转材料由租赁市场统一计划、集中管理、配套供应的有偿租赁，各项目经理部不

得自购。租赁市场的建立不仅可以提高机械设备利用率和周转材料的重复使用率，还可减少不必要的开支，降低工程成本。

生活服务市场。食堂、澡堂、宿舍、幼儿园、医务所等企业内部服务设施，由生活服务市场统一管理、专业承包，以提高职工的福利和生活水平。

企业内部市场机制的形成，对于企业经营管理按照经济规律办事，适应项目法施工以现场为中心的动态管理要求发挥了积极的作用。

三、大胆创新，科学管理，进一步完善与项目法施工相适应的业务系统化管理监控机制

随着项目法施工的推行，项目经理在企业生产经营活动中的主导作用越来越突出，项目经理作为企业法人代表在工程项目上的全权委托人，集人、财、物、责、权、利于一身；同时，由于项目管理班子是一次性经济组织，它的管理、技术、业务人员来源于企业各个业务系统，如何解决好控制与服务、条与块之间的有机结合，是实行项目法施工面临的新问题。要解决好这一问题就必须大胆创新、科学管理，从企业经营运行机制入手，围绕项目法施工，按照系统论、信息论、控制论原理和企业内部管理的系统性规律，对企业经营管理职能进行合理分解组合，对施工技术、工程质量、预算合同、财务会计、安全保卫、物资设备、劳动定额、计划统计、生活服务等业务系统实行业务系统化管理，并通过“四个合同”和“三双”、“三员”管理，实现企业系统化管理由抽象概念到具体运用的转变。

北京城建一公司的做法是：首先，制订《企业内部业务系统化管理条例》及各子系统的实施细则，把企业的每个干部都置于各自的业务子系统中，每个子系统受母系统，即公司系统管理领导小组领导。其次，各子系统通过民主差额选举产生本子系统民主管理委员会。管理委员会主任由负责本子系统机关业务部门领导担任。子系统内分为机关工作人员和基层工作人员两大部分，他

们通过招聘、审查、考核、试用等形式，一要与人才市场签订《聘干合同书》；二要与子系统签订《聘任合同书》；三要根据项目经理部及其他用人单位的需要，通过本子系统系统管理委员会与用人单位签订《聘用合同书》；四要与用人单位签订《上岗合同书》，以确定其干部身份、所在系统、服务单位和业务岗位。同时实行业务工作“双负责”，工作政绩“双考核”，经济利益“双挂钩”。“双负责”即业务系统派出的人员，既对项目经理负责，又代表本子系统对项目经理实行业务监督，对系统负责；“双考核”即业务系统派出的人员，要同时接受本子系统和使用单位（项目经理）的共同监控与考核。“双挂钩”即业务系统人员的工作态度、业绩优劣由派出子系统与用人单位双方共同考核并与本人工资、岗位责任抵押金直接挂钩，以保证各子系统内的业务人员在各自岗位上，发挥“服务员”、“监督员”、“信息员”的作用，成为企业整体机制的“神经末梢”。业务系统化管理保证了工作运行迅速，信息传递反馈及时，从而把各项目经理部置于各业务系统的监控下，做到管而不死，放而不乱，较好地堵住了管理上的各种漏洞。相反，如果不实行系统化管理，企业将有可能成为项目经理“诸侯割据”的战场，经理则变成徒有其名的“周天子”，企业难以作为独立核算的经济实体，很难完成上级下达的承包指标。

四、逐步完善，配套实施，全面推行与项目法施工相适应的承包经济责任制，搞活内部分配

在推行项目法施工过程中，要把落实承包经济责任制和搞活内部分配作为项目法施工的“牛鼻子”来抓。北京城建一公司在改革实践中总结出一套适应于本企业特点的“四全二多”（全员、全额、全过程、全方位、多层次、多形式）承包经济责任制。归纳起来为：一条原则，两个坚持，三种承包方法，四种分配形式。

1. “一条原则，两个坚持”。本着“宏观控制，微观搞活”的原则，坚持全面推行以项目法施工为中心，系统管理为基础，

提高效益为目的，政治工作为保证的“包死基数，确保上交，欠收自补”的承包经济责任制；坚持运用“法律手段”建立企业内部全员合同制。

2. 三种承包方法：一是公司对项目经理部实行“一包、二保、三挂”。“一包”：以施工图预算为依据，扣除上交各种费用后的净值为基数承包；“二保”：保证年度竣工计划（形象进度）按期完成，保证年度利润计划的实现；“五挂”：工资总额核定以百元利润工资率考核计提并与工程质量、形象进度（工期）、实现利润，安全生产、文明施工五项指标挂钩。二是项目经理部对作业承包队实行“一包、两奖、四挂、五保”。“一包”：承包队按施工预算和有关费用一次包死；“两奖”：实行优质工程奖和材料节约奖；“四挂”：工资总额核定与质量、工期、成本、文明施工四项指标挂钩；“五保”：项目经理部在发包时要做到施工任务、材料机具、技术与图纸资料和劳动力配备及政策稳定合同兑现五个保证。三是作业承包队对生产班组实行“三定、一全、四加奖”。“三定”：定质量标准、定形象进度、定安全措施；“一全”：全额承包；“四加奖”：材料节约奖、工具包干奖、模板与架具维护和“四小”活动奖。

3. 四种分配形式。实行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、多形式的新型工资分配制度，突出个人劳动成果与报酬的直接关系，其主要工资形式：一是一线工人实行“全额累进计件工资制”，即一个生产工人在一个制度工作日内完成一个定额工日的产品数量，与本人的工资持平，超定额获取超额补贴；“二级累进”，即设定额内外计件单价差，多劳多得，优质优价。二是二、三线工人实行“结构浮动效益工资制”，结构浮动效益工资制由基础工资、年功工资、补贴工资、岗位工资、技能工资和绩效工资6个部分组成，经过对每个部分的严格考核，确定每个人的工资数。它既有相对固定性，又有较大的伸缩性。三是干部实行“岗位效益工资制”，从公司到基层业务人员，横向分成四个效益档次，纵向分成十个岗位序

列，每个序列又分成5个等级。上岗人员不管资历深浅，也不管原工资级别，上什么岗执行什么工资标准。效益决定工资档次，岗位决定工资序列，业绩决定工资等级，三者的坐标交叉点即是某个干部的工资。四是对于无法用以上三种方法计酬的部分职工，则视不同的情况分别实行承包工资制、档案工资制和内部待岗、待业工资制。

五、党政协调作战，建立和健全与项目法施工相适应的党的建设和思想政治工作保证体系

以项目法施工为突破口，推行施工项目管理及其配套改革，是企业经营管理机制的重大变革。没有党委的坚强领导和强有力的思想政治工作作保证是难以顺利推行的。因此必须把加强党的建设和思想政治工作贯穿于企业改革的全过程，逐步建立与之相适应的党的建设和思想政治工作保证体系。

一是严格决策程序，充分发挥党委的政治核心和保证监督作用。企业改革、生产经营活动的每项重大决策，都应坚持党委、行政事先通气，集体研究。一经决定，党委、行政齐抓共管，对决策执行中出现的问题及时通报，及时研究调整。公司党委和工会、团委要密切配合，运用多种形式宣传改革，支持改革。

二是实行党支部目标管理。针对改革后基层党支部组织形式和管理方式出现的新情况，根据管理层和劳务层的党支部不同的工作范围和工作内容，在定性分析的基础上，实行定量考核的目标管理和《党员证书》跟踪考核，坚持月评季考，坚持党支部书记与劳务队长同奖同罚，以促进基层党支部建设和思想政治工作的落实。

三是全心全意依靠工人阶级，尊重职工的民主权力。职工代表大会制度是职工民主管理的基本形式。在推行项目管理及其配套改革过程中，要坚持从群众中来到群众中去的群众路线，让职工群众参与企业管理。凡属生产经营体制改革等重大决策，均提

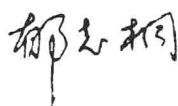
交职代会讨论决定。

四是开展多种形式的思想政治工作，提高广大职工的改革承受能力，激发他们的社会主义积极性。围绕项目管理及其配套改革，大力开展多种形式的思想教育，在职工中经常进行党的基本路线和四项基本原则教育，进行社会主义形势和任务教育，广泛深入地宣讲项目的方向、意义；宣讲具体的改革措施和办法，引导职工正确理解改革、支持改革、参与改革，教育职工在各尽所能上讲风格，在按劳分配上作贡献，正确处理国家、集体、个人三者的利益关系。通过开展“知我公司、爱我公司、兴我公司”和“想主人事、尽主人责、做模范主人”等活动，不断激发广大职工对企业的热爱之情、报效之志和献身之行，增强企业的向心力和凝聚力。

几年来，北京城建一公司通过推行施工项目管理，不断完善企业内部各项配套改革，并建立与之相适应的企业经营管理机制。不但较好地把握企业人、财、物等生产力要素有机地协调起来，促进了企业发展进步，而且使企业在施工任务不足，原材料价格上涨，建筑施工企业处于微利，甚至无利的情况下，保证了经济效益稳步提高。实践证明，企业以项目法施工为突破口，不断进行内部配套改革，建立和转换与之相适应的经营管理机制，是建筑施工企业由生产型向生产经营型转变，提高管理水平，增强效益的有效途径，也是搞好国营大中型施工企业的重要措施。

从北京城建一公司推行以项目法施工为突破口，不断深化企业内部配套改革的实践可以看出：要进行企业内部伤筋动骨的企业经营管理机制转换和变革，首先是要深刻理解、认真贯彻中央深化改革的正确方针，并在具体贯彻中正确客观地分析企业存在的问题，明确企业应承担的责任。前几年，国家基本建设的大规模压缩给建筑业带来了一定的困难，但同时也给企业创造了一个深化内部配套改革和振兴发展的机遇，使企业有了一个着眼内涵，挖

掘潜力，进行企业经营机制转换和调整内部结构的时间差和回旋余地。更重要的是作为一个社会主义企业，在国家经济面临困难时不但不能向国家伸手叫苦，而且有责任自觉地为国家分忧解难。对我们建筑企业来说，就是走内涵挖潜的道路，严格控制开复工面积，根据市场动态，搞好适度规模经营，以实际行动贯彻中央深化改革的方针。二是各级领导决心要大、思想要统一，特别是党委书记、公司经理要两心变一心，互相配合，共担风险。城建一公司之所以能够顺利完成以项目管理为中心的內部配套改革，是与公司党委的热情支持和大量艰苦细致的思想工作分不开的。三是改革要配套，不能孤军深入，不但要以科学的态度审时度势地定好总体方案，而且方案要稳妥，要循序渐进，做过细的工作。四是要把实行项目法施工，转换经营机制，与搞好国营大中型施工企业结合起来，只有这样，企业对外才能适应环境，对内才能练好内功。北京城建一公司在推行以项目法施工为突破口，转换企业经营机制，不断完善内部配套改革的过程中，进行了一些有益的探索，创造了一些有价值的经验，为我国建筑业的改革作出了贡献，但其中有些做法还不成熟、有待于进一步充实完善和提高。希望城建一公司进一步解放思想，勇于进取，认真总结经验，围绕三个提高（提高全员政治素质、文化素质和技术管理素质）和两个转变（从体力型转为体力智力型，从体力智力型转为智力技术密集型），在充实、提高上下功夫，以促进项目法施工向更深层次发展，努力创造出更好的经济效益和社会效益，为国家多做贡献。



一九九二年三月五日

目 录

序 言

1—1	北京市第一城市建设工程公司简介.....	(1)
1—2	围绕工程项目管理全面推行项目法施工, 深化企业内部配套改革的总体方案.....	(3)
1—3	施工生产承包经营责任制实施办法.....	(14)
1—4	工程项目管理经理负责制实施办法.....	(28)
1—5	施工劳务管理实施办法.....	(41)
1—6	机关行政部(室)工作职责.....	(55)
1—7	企业内部市场管理办法.....	(82)
1—8	优化劳动组合实施办法.....	(103)
1—9	企业内部价格管理的若干规定.....	(112)
1—10	业务系统化管理办法.....	(126)
1—11	方针目标管理实施办法.....	(137)
1—12	全面质量管理实施办法.....	(150)
1—13	质量管理小组工作条例.....	(159)
1—14	全额累进计件工资实施办法.....	(170)
1—15	结构浮动效益工资实施办法.....	(175)
1—16	一线生产工人一专多能工种补贴实施办法.....	(181)
1—17	班组内部分配五种模式.....	(183)
1—18	干部岗位结构效益工资实施办法(一).....	(195)
1—19	干部岗位结构效益工资实施办法(二).....	(204)
1—20	劳动工资管理实施办法.....	(213)
1—21	风险(责任)抵押金实施办法.....	(227)
1—22	经济责任制综合考核实施办法.....	(231)

1—23	综合计划管理实施办法·····	(255)
1—24	综合统计管理实施办法·····	(261)
1—25	经济活动分析实施办法·····	(274)
1—26	工程投标管理办法·····	(281)
1—27	经济合同管理实施办法·····	(288)
1—28	经济合同纠纷仲裁办法·····	(296)
1—29	多种经营管理办法·····	(303)
1—30	基层党支部工作目标管理实施办法·····	(312)
1—31	工会系统达标竞赛考核评分标准·····	(334)
1—32	附：有关合同	
1.	工程项目总承包合同书（附录一）·····	(337)
2.	年度项目经理承包责任状（附录二）·····	(341)
3.	劳务合同（附录三）·····	(345)
4.	劳务承包互保责任状（附录四）·····	(349)
5.	栋号作业承包合同书（附录五）·····	(351)
6.	年度施工作业分公司责任状（附录六）·····	(354)
7.	年度专业分公司承包经营责任状（附录七）·····	(357)
8.	聘干合同书（附录八）·····	(361)
9.	聘任合同书（附录九）·····	(365)
10.	聘用合同书（附录十）·····	(367)
11.	上岗合同书（附录十一）·····	(369)
12.	劳动上岗合同书（附录十二）·····	(371)
13.	建筑安装工程内部分包合同（附录十三）·····	(375)
14.	业务系统协作合同（附录十四）·····	(379)
	编 后 记·····	(380)