

王海民 著

项目管理的 若干问题

- 项目承包经营
- 施工过程管理
- 监督机制奥秘
- 实事求是真谛
- 管理工作程序

经济管理出版社

项目承包经营
施工过程管理
监督机制奥秘
实事求是真谛
管理工作程序

项目
管理
的
若干
问题



王海民
著

经济管理出版社

责任编辑 罗松山

版式设计 陈 力

责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理的若干问题/王海民著. —北京: 经济管理出版社, 2000.10

ISBN 7-80162-042-9

I. 项... II. 王... III. 建筑工程-工程施工-项目管理 IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 45051 号

项目管理的若干问题

王海民 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京银祥印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9 印张 192 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-042-9/F·40

定价: 16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

序

项目法的权威理论否定施工企业的项目承包：“推行工程项目经济与管理责任办法，逐步取代企业和项目签订的工程项目承包合同。企业与项目之间是经济责任监督与执行关系，而不是经营承包关系，不存在与企业利润分成和项目留利的必要性，否则将导致企业利润中心下移，造成资金分散，损害企业整体经济实力。……项目完工后，项目经理部应迅速解体，并将利润全部上交企业，项目的分配可通过企业以奖励性质，返还一部分的方式来实现。”

对此，笔者不敢苟同。

否定项目承包的理论，给大中型国有（国有控股）施工企业的项目管理带来了思想和实践的混乱，阻碍了施工企业的发展进程。承包在共和国经济管理史上具有特殊地位，它引发了中国的社会变革和人们的观念转变，推动了中国的改革和发展。承包是施工企业在项目管理中普遍采用的一种有效形式，至今仍没有一种更有效形式可以取代它。但中国的承包机制先天不足，从一开始便带有重大缺陷。这种缺陷正从矛盾的非主要方面向主要方面转变。承包机制的利弊在施工企业的项目承包管理中都有典型表现。尽管如此，历史仍选择了它。我们的任务是研究如何驾驭它，而不是否定它。

这本书带给读者的第一个问题，便是对承包机制的思考和实践。对于承包机制的产生、发展、作用、地位和影响以及如何驾驭，笔者通过长期项目管理实践作出了理论总结，通过总结对实践作出了理论说明。

在笔者看来，实行项目经理部的稳定性是弥补承包机制的重大缺陷，使承包机制由不完善到完善的最佳方案和惟一选择。但中国项目法理论的基石之一便是否定项目经理部的稳定性而强调项目经理部的一次性，而且是一刀切。中国项目法整合生产力、调整生产关系的功能因此而大打折扣并产生了明显的局限性和负面影响。笔者通过实践进行认真的理性反思，明确提出：项目经理部应该是稳定的。稳定的项目经理部将逐步消除项目承包机制的缺陷，稳定的项目经理部也将因为这个历史贡献而载入史册。对项目经理部稳定性的呐喊，形成了本书对项目法的理论突破和实践发展。

项目管理是施工企业生死攸关的大事。企业家们和职工人人为此牵肠挂肚。所以如此，是因为目前项目管理存在太大的失败概率。应该办好的事情办不好，是因为项目管理中诸多重大问题没有解决好。比如责权利的界定问题，承包费用的确定问题，过程控制问题，监督机制问题等。对这些问题，笔者都做了较为充分的理性分析和论证并有实践例证的推举。

本书阐述的若干问题大致上构成了项目管理的一个新体系框架，但笔者没有把它作为一个体系去完成，而仅仅是对若干问题提出了解决方案。这是因为，作为一个体系去完善，还有许多工作要做，笔者自感才力不及，难胜其责。同时更因为，笔者有新见地的主要是这几个方面。没有新东西

而硬去拼装，是笔者所不愿为。论必创新是笔者的追求。

对于一种管理模式，最忌讳的是照抄照搬其条条框框而丢弃其灵魂，将一个生机勃勃的活物变作僵尸。为此，另有两篇文章，一篇文章写思想方法，一篇文章写工作方法，两篇文章都是笔者实践的心得，惟其如此才出新，也惟其如此才能光大。

项目管理是企业内部的经营行为，主要的不是理论问题而是实践问题。企业都有经营自主权，各有不同方法，自有利弊得失。笔者写这几篇文字的原始动机，是为着在企业内部统一认识，只想对几个问题作个简单说明，本想用几千字完成任务。但随着问题的展开，笔者感觉到了它的严肃性和沉甸甸的分量以至夜不能寐。这时候，笔者初中时的一位同窗好友提议写本小册子出来以奉献社会，于是笔者便不自量力地写了开来。一个年届五十的高血压病患者，在四十多天的时间里，平均每天休息不到四个小时，在不影响正常工作的情况下，每天晚八时左右开始至凌晨三时左右结束，通宵挑灯，日以继夜，翻阅了十年的资料积累，提炼了十年的心得体会，虽然血压升高了许多，但还是享受了一次挑战生理的愉悦。当笔者完成了这几篇拙作时，竟不知其是对实践的总结还是通过实践对问题的说明。

有论点必有实例，是本书的一个显著特点。其中的论点和资料，均是笔者的思考和经验，原汁原味是本书的另一个显著特点。有了这两点，本书对施工企业各层人士尤其是决策和管理层，或许不无补益。有智者研究某些问题，而将其引为参考，也应该是靠得住的。

笔者是一个企业的实际工作者，读书很少，文字水平和

4 项目管理的若干问题

理论水平都非常有限，其实践活动又带有很大的局限性，因此文章的幼稚、错误、不当之处肯定不少。如蒙智者教诲，笔者企足而待。

笔者

2000年7月

目 录

序	(1)
第一篇 项目承包管理的三大基本问题和 一个重大缺陷	(1)
第二篇 工程项目施工过程管理	(71)
——介绍施工过程管理四六体	(71)
第三篇 关于项目经理部的监督机制	(192)
第四篇 实事求是做好管理工作三谈	(212)
第五篇 施工企业管理工作 ABCD 程序	(249)

第一篇 项目承包管理的 三大基本问题和一个重大缺陷

承包是施工企业在项目管理中普遍采用的一种形式，历史选择了它，但它并不完美。工程项目管理是施工企业最主要、最基本的工作内容，它是一个复杂的系统工程，牵涉面广、问题多、难度大。承包管理作为一种基本形式，有三个关系全局的基本问题和一个重大缺陷必须认真解决，否则，一着不慎，失之全局。这三个基本问题是：项目经理部的设置、界定企业和项目经理部的责权利、确定项目承包费用。一个重大缺陷是：承包制中的承包者没有足够的风险承担能力。三个基本问题应该有明确的规定，用《条例》等形式固定下来，公之于众，使之成为施工企业管理的基本制度，以规范行为、依法治理、科学管理。同时，在解决项目承包管理的三大基本问题时，必须注意其中隐含的一个重大缺陷并采取相应对策以保持项目的健康发展。

一、项目经理部的设置

项目经理部的设置，是施工企业管理中的体制问题。工程项目施工作为一种生产力状态，要求有与之相适应的生产关系，项目经理部的设置是这种关系的表现形式。按照通行的、教课书中统一的、在全国占绝对主导地位、起规范和指

导作用的项目法权威理论（以下简称权威理论），项目经理部的设置的基本原则是：

（1）项目经理部的组建应符合工程建设项目一次性特征。根据工程建设项目单件性特点，组成一次性项目经理部。强调项目管理的一次性特点，防止因项目经理部固化而造成企业内部利益主体多元化，从而削弱企业总体经济实力和肢解企业整体优势。

（2）项目经理是企业法定代表人在工程项目上的代理人，受企业法定代表人的委托，对项目的施工全过程、全方位负责，二者之间是代理与被代理的关系。受企业法定代表人的委托，有权处理与项目有关的外部关系，并签署有关合同。

（3）改变行政管理层次过多现状，建立和完善企业层次和项目层次。企业层次应保持资源的合理分布和有序流动，项目层次则保证资源的优化配置和动态管理。对企业管理半径难以覆盖和远离企业总部并承揽到多个工程项目的经营地区，可以组建区域性分公司。

（4）坚持企业管理层与作业层的两层分开，逐步形成企业内部劳动力资源有序流动和重组的机制。作业层应通过承包工程和向社会开展经营业务，提高其技术水平和管理能力，形成有竞争能力的新的企业组织形态。

（5）企业与项目经理部之间是经济责任监督与执行关系，而不是经营承包关系，不存在与企业利润分成和项目留利的必要性，否则将导致企业利润中心下移，造成资金分散，损害企业整体经济实力。

（6）项目管理必须置于企业管理的大体系之中，鼓励不

同类型的企业依据各自具体情况和工程项目的实际，把握项目管理的内涵，既保持工作的连续性和改革的递进性，又在实践中不断创新和发展。

这六条中，第（2）（3）（4）（6）条在实践中效果非常好。项目法在中国的成功以及它所产生的划时代作用，主要表现在这四个方面，它对理清思路、统一认识、推动改革，提高施工企业的管理水平和能力，起到了巨大的、至关重要的引导和推动作用。而第（5）条则显得概念不清、逻辑混乱，第（1）条是一刀切。第（5）条对施工企业造成了很大的混乱和误导，尽管在执行中被企业家们作出了不同程度的修正。第（1）条的“一次性项目经理部”规定，虽然在所有一般和权威理论的要求和论述中都被反复提出，把它作为是否走回头路的判断条件强调再三，但很难在整体上统一。这是唯心主义的、形而上学的、捆绑施工企业的两条绳索。权威理论因此而在实践中打了折扣。处在激烈竞争中的企业家们虽然敬重并努力实践权威理论，但权威理论的缺陷远不如企业的生存和发展更有权威，远不如市场更有权威。他们生存在市场中，不得不以市场的雕琢，以自己所具有的水平、能力和方式，对这两条捆绑自己的绳索进行抗争。实际上，他们太被权威理论所束缚了，他们完全可以潇洒、热烈地响应第（6）条，而不必有太多的顾忌。权威理论所以权威，不但在于它的一般规定和要求，还在于它所倡导的“在实践中不断创新和发展”。

（一）关于企业与项目是经济责任监督与执行关系，而不是经营承包关系和经营承包导致企业利润中心下移，造成

资金分散和损害企业整体经济实力

这个论点在权威理论中是这样被表述的：“推行工程项目经济与管理责任考核办法，逐步取代企业与项目签订的工程项目承包合同。企业与项目之间是经济责任监督与执行关系，而不是经营承包关系，不存在与企业利润分成和项目留利的必要性，否则将导致企业利润中心下移，造成资金分散，损害企业整体经济实力。因此，项目管理的主要任务是通过进度、质量、安全、成本控制，合同、信息管理和内外组织协调等手段来实现项目管理目标。项目完工后，项目经理部应迅速解体，并将利润全部上交企业，项目的分配可通过企业以奖励性质返还一部分的方式来实现。”^①

权威理论的成熟和集中表现，出现在1996年。从1996年到现在已经四年过去了，但项目经济与管理责任考核办法始终不能逐步取代“工程项目承包合同”。中国国情如此，还没有任何一种其他方式可以取代它，尽管它存在严重缺陷，其缺陷也无时无刻不在困扰着企业，常常弄得企业家们头痛，但其利大于弊，功大于过，是一个有严重缺陷但魅力不可抗拒的“少妇”，历史选择了它。有了这种理论指责和阻挠，企业家们弃之不能，用之吊胆。权威理论的这个严重缺陷大大地阻碍了中国施工企业的发展进程，且有加速之势。

权威理论推行工程项目经济与管理责任考核办法，试图由其逐步取代项目承包合同。但其经济责任如何界定？最简明、最严格、最有效的办法莫过于界定项目的责任成本。一

^① 张轻林：《项目法施工指导》（中册），中国建筑工业出版社，1997年。

项工程的市场中标价格，在企业内部一般可以分解为项目责任成本（在权威理论中称其为制造成本）和企业应取费用（除非那些从战略上考虑承接的工程价格小于或等于项目制造成本的项目。这种特殊性属于另一个经营范畴）。企业从项目得到的是确定制造成本之前就存在的项目利润，为了分析的方便，我们称其为利润 A。制造成本的使用和管理，是项目的责任和权利，企业不得无故平调或挪用。权威理论也肯定：“为了确保项目管理目标的实现，项目经理部应有权组织指挥本工程项目的生产经营活动，调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、设备等生产要素；有权决定项目内部具体的分配方案和分配形式”。^① 既然如此，如何落实“项目完工后项目经理部应迅速解体，并将项目利润全部上交企业，项目的分配可通过企业的奖励性质返还一部分的方式来实现”。^② 这里的“利润”，大概是指对制造成本的结余，我们可以称其为利润 B。如果是指中标价减去项目制造成本的利润 A，这个“利润”用不着项目上交，是企业的经营所得，根本不在制造成本之内，项目无权染指，这在企业内部银行管理程序中已被解决了。利润 B 不是项目与企业对利润 A 的分成，也不是利润 A 在项目的留利。制造成本的确定，是一件十分敏感、十分严肃的事情，一般国有（国有控股）企业都有着这方面的专家，有着丰富的经验和科学的依据。一项通过激烈竞争在残酷压级压价中的中标工程，除了项目制造成本之外，企业应得的利润 A 已经不多。确定项目制造成本时，一般都在项目直接费的基础上考虑降低成本

① ②张轻林：《项目法施工指导》（中册），中国建筑工业出版社，1997年。

因素。一般地开展管理，目前多数企业控制的项目制造成本很可能小于实际成本。能不能降低项目制造成本获得利润 B，全凭项目的积极性、主动性、创造性。这正是承包所要调动的有利因素，是承包管理的目的，是承包的诱人之处，是人们青睐承包的秘密。这种有利因素，全在企业管理调动，调动得好就有，反之就没有，它不是明摆在那里的客观实在。项目千方百计，用血汗降低成本，从制造成本中虎口拔牙获得的利润 B，都要“全部上交企业”，“由企业以奖励性质返还一部分的方式来实现”项目的分配，恐怕此路不通。既然项目“有权决定项目内部具体的分配方案和分配形式”，那么，从制造成本中取得的利润 B，项目岂不早在过程中或过程终结时在上交企业之前而分配了么？分配是他的权力，你干涉或中止他的这个权力，他在下一次或其他项目的这一次的积极性和主动性就被冻结。没有了这个积极性、创造性和主动性，也就没有利润 B，还向企业交什么？确定制造成本还有什么必要？这么一折腾，项目本来通过努力可以获得的利润 B 就全部埋藏到过程中或从暗道流失了。这无异于对生产力的破坏，对国家、对企业、对项目、对承包人（责任人）都是不利的，是管理的下策。所以，这里既不存在利润 B 全部上交企业的问题，也不存在利润 B 下移，造成资金分散、损害企业整体经济实力的问题。

如果说，我们应该相信项目经理部的责任心，相信其具有崇高的思想境界，相信其利润 B 会全部上交而再从上交中得到一部分返还，相信其尽管要其将利润 B 全部上交也会具有同样的积极性、主动性和创造性，因为我们的同志是

好的，是可以信赖的，因为古人云“用人不疑，疑人不用”，那就没有必要界定制造成本了，也不用监督控制和管理了。“用人不疑，疑人不用”是管理的大敌，从这个意义上讲，管理就是预防，这是唯心主义和唯物主义在管理上的区别。核定制造成本，就是为了预防项目经理部吃利润 A 甚至让企业再赔上一块。核定制造成本，就意味着把这一块全部交给了项目经理部，就意味着没有再从中挖出一块的打算，就意味着企业该得的已经得到。企业对项目经理部在经济上的管理、监控职责就是不让其实际成本大于制造成本，项目经理部的责任就是用制造成本完成全部工作并力争使制造成本有所降低而使自己获得相应的利益。项目经理部用全部制造成本完成全部工作，企业确定的项目管理目标就实现了。这就是确定制造成本的目的和意义。

承包是企业 and 项目上下两种职责的结合点。承包是实现责任的一种手段，责任不拒绝承包，承包为了责任。“企业与项目之间是经济责任监督与执行的关系”，这是对的，但因此而演变为“不是经营承包关系”就不对了。企业和项目之间的经济责任监督和执行关系，实际上就是国家反复强调的各行业普遍实行的对中国企业特别是中国施工企业最为有效的经济责任制。经营承包关系是经济责任制的一种具体形式，是责任的监督和执行关系的一种具体形式。监督和执行关系可以有多种形式，经营承包只是多种形式中的一种形式，是在中国大地上产生并被中国施工企业认可的一种形式。界定经济责任不是包不包的问题，是界定得死不死即包得死不死的问题。在权威理论规范和指导下的不包或变相包而不死使相当一部分企业的承包管理责任制出现失败。因失

败而玷辱承包管理责任制，这实在是桩冤案。其罪不在承包，更不在承包管理责任制。当然，部分企业也有包而不管的问题，但是，建立经济责任监督与执行关系，也会出现不监督问题，问题不是出在包上，而是出在责权利不到位。正确的作法是对承包加强管理而不是因噎废食。没有到位的管理，经济责任的监督和执行不管在什么情况下以什么形式出现都同样会失败。

试图以“推行工程项目经济与管理责任考核办法逐步取代企业与项目之间签订的‘工程项目承包合同’”，是一种逻辑的混乱。责任考核办法应包括三个环节：建立责任和考核标准、执行责任情况的考核、按对执行责任情况的考核结果实行奖罚。实际上，建立责任和考核标准与签订工程项目承包合同不是对立的两种管理方式。承包合同不就是明确责任和考核标准？不就是以合同的形式将责任固定下来？责任考核和承包合同考核是同一个环节的两种不同称谓，责任考核结果的奖罚和承包合同考核结果的奖罚也是同一个工作内容。“工程项目承包合同”和“工程项目经济与管理责任”同是考核办法三个环节中的一个环节。责任也好，承包合同也好，其考核和奖罚标准都是要在责任或合同中明确的，都是要考核，要兑现的，这就是确定责任之后的管理，就是企业的“监督”（仅仅说监督还不够，应该加上控制，是监督控制或把“督”字改为“控”字，称为监控）。所以，在逻辑上可以用“工程项目经济与管理责任”取代“工程项目承包合同”，用责任考核办法取代承包合同考核办法。但这种取代，只是变变名称而已。在实践中，《项目经济与管理责任状》和《项目承包管理合同》（二者都可能还有其他名称）

并无不同，有的企业叫《项目经济与管理责任状》，有的企业叫《项目承包管理合同》，同一个企业，也有时叫《责任状》，有时叫《合同》或其他。如果权威理论在这里只是为了变变名称，倒也无妨，但权威理论咄咄逼人，不是要变变名称，而是要取消经营承包。为了防止承包者多得一点，权威理论宁肯不让这多的一点产生。如果这多的一点无关大局，人们不是不可接受，但这一点在实践中威力无比，它可以成就大局也可以毁掉大局。

毕竟，通过科学管理，一般的项目可以从制造成本中制造出利润 B。这种利润如何处理，各个企业有各个不同方式，我们还有机会探讨这个问题。

（二）关于项目经理部的一次性

1. 提出项目经理部一次性的目的

（1）革除包括原施工队在内的各层次行政的固定建制的拖家带口的固化企业资源的弊端；

（2）适应项目的一次性特点；

（3）在项目施工过程中按所需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配置和动态管理。

2. 提出项目经理部一次性的背景

（1）施工企业被推入市场，施工项目由分配制变为招标制及由此而引发的承包经营责任制；

（2）国外先进的项目法管理在中国的成功实践震撼了国人。

3. 提出项目经理部一次性的思路