

廖奇云 著

建筑企业项目经理 职业能力标准与 信用体系研究及应用



科学出版社

建筑企业项目经理职业能力标准 与信用体系研究及应用

廖奇云 著

科学出版社
北 京

内 容 简 介

随着全球经济一体化的趋势,我国对建筑企业开始实施建造师执业资格和项目经理职业制度。然而,面临竞争日趋激烈的建筑业,国内项目经理自身素质和能力不足且信用评价也不尽完善的现状必须改变。本书在借鉴国外先进经验的基础上建立了项目经理的能力标准体系和信用评价体系,并进行了实证运用、分析与研究,具有较强的应用价值和现实意义。全书分为两个部分:第一部分为项目经理职业能力标准研究与应用,共8章;第二部分为建筑企业项目经理职业信用评价体系的研究,共4章。两个部分分别阐述了项目经理能力标准和信用理论体系的理论、原理、应用及发展方向。

本书可作为建筑类相关专业的研究人员及实践工作者的参考用书,也可作为高等院校相关专业师生的学习用书。

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业项目经理职业能力标准与信用体系研究及应用/廖奇云著. —北京:科学出版社,2015

ISBN 978-7-03-044057-0

I. 建… II. 廖… III. 建筑企业-项目经理-领导能力-研究
IV. F407.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 073585 号

责任编辑:魏英杰 乔丽维 / 责任校对:郭瑞芝

责任印制:徐晓晨 / 封面设计:陈 敬

科学出版社出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京教图印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2015 年 4 月第 一 版 开本:720×1000 B5

2015 年 4 月第一次印刷 印张:19 7/8

字数:380 000

定价:100.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

序 言

随着城镇化的推进以及经济的增长,中国建筑业进入快速发展阶段,工程建设的目标控制得到良好的控制,建筑业逐步步入良性发展轨道,但同时应看到,近年来中国建筑业出现了一些恶性的质量事故和安全事故,其原因是多方面的,但作为施工单位的项目经理负有不可推卸的责任。就项目经理而言,出现目标失控的原因有两个方面:一是职业能力不足;二是职业信用差。为了改变中国项目经理素质低下的局面,我国自2002年12月开始实施建造师制度,即必须通过考试才能获得建造师资格,获得该资格并注册后由企业任命方可担任项目经理。该制度对于提升项目经理素质起到重要的作用,但同时出现另一不正常现象,即通过建造师考试的无能力担任项目经理,而有能力担任项目经理的又不能通过考试,于是建设市场出现了大量“挂名项目经理”,而这并非实施建造师制度之初衷。

如何解决上述问题一直困扰着建筑业,政府和企业也做了许多尝试,但效果有限。2003年,在重庆成立了课题组,由英国CIOB、英国文化委员会(BC)、重庆市城乡建设委员会、重庆大学、重庆市建筑业协会、各大企业等共同展开研究,借鉴英国的成功经验,结合中国的法律法规和工程实践,展开研究并进行了示范工程,建立了基于业绩评价的项目经理职业能力标准,取得了良好的效果;接着在2012年又开展了项目经理的职业信用研究,针对国内项目管理的实际,建立了项目经理职业信用评价体系,为政府和企业提供了良好的参考素材。

目前国内在项目经理职业能力标准方面的研究不多,在项目经理职业信用方面的研究也刚开始不久,该书在借鉴国外经验的同时,结合中国项目管理实践,取得了一些成功经验,基于课题研究,全面而系统地反映了这些经验与成果,可供建设工程项目管理人员学习,也可供行业协会、建筑企业借鉴和参考。

项目经理职业能力和职业信用一直是政府和企业关注的焦点,如何新的形势下进行评价是值得研究的课题,该书在上述方面进行了有益的探索。相信,随着建筑业的不断发展,我国的项目经理职业能力标准和职业信用评价体系将不断完善,我国建筑业的国际竞争力也将进一步提升。

任 宏

2014 年 10 月

前 言

随着我国进入 WTO,知识经济和市场经济的浪潮冲击着社会的各个领域,全球经济呈现一体化的趋势,建筑业面临激烈的竞争,国内项目经理自身素质和能力不足的现状必须改进。同时,为了积极应对国外承包商的竞争,并贯彻“走出去”的发展战略,我国开始实施建造师执业资格和项目经理职业资格制度。

目前我国与国外建造师在职业资质水平、职业职责、职业权力方面相比,存在较大差距,项目经理在工程项目管理中的“整合”作用,要求其具有良好的道德、丰富的知识、经验和较强的能力。建造师执业资格可通过笔试测试必备的知识体系,然而其专业水平和职业能力却难以衡量。

当前,全球对项目经理的能力评价趋于业绩,而国内迄今尚无项目经理能力评价的标准,供企业作为聘用和考核的依据。因此,学习国外先进经验,建立相应标准,对项目经理进行知识更新和再培训,提升项目经理职业能力,是我国项目经理职业化发展的重要任务与途径。

为此,在 2002 年,CIOB、英国文化委员会、重庆市城乡建设委员会、重庆大学等成立了项目经理能力标准课题组,作者开始涉猎项目经理能力标准的研究,初稿早在 2009 年完成,其间我国项目经理职业化发展较快,随着建筑业的发展,我国项目经理职业化深化改革的推进,其信用体系的研究又成为政府和企业关注之焦点。2012 年,在重庆市城乡建设委员会和重庆建工集团的专项资助下,作者继续在项目经理职业信用体系方向进行研究,旨在规范项目经理执业行为,提高其职业信用,同时为建筑企业提供选聘项目经理的参考标准,并完善建筑市场信用体系建设。项目经理的能力标准与信用体系研究在我国研究较少,参考文献不多,因此研究工作难度很大,正是在许多同行专家、教授,以及建筑企业的热心鼓励和支持下,作者才得以完成本书的写作。

在本书出版之际,首先要感谢重庆大学建设管理与房地产学院任宏院长、CIOB 全球主席李世蓉教授、清华大学刘洪玉教授、重庆建筑业协会会长刘法淇、培训部肖永碧老师、英国 CIOB 资深专家 Andrew Holloway 和 Richard Larcombe、重庆建工集团杨东教授级高工等的大力支持与帮助。

重庆大学董晓梁参与了第二部分章节的撰写工作。

本书力求反映国外先进的思想,做到中外结合,同时做到理论联系实际。项目经理的能力标准与职业信用是我国建筑业一个重要的研究课题,涉及的学科门类广泛,远非本书可以穷尽。限于作者的水平,书中不当之处在所难免,希望读者批评指正。

廖奇云

2014 年 10 月于重庆大学

本书有关术语

项目经理职业能力(vocational competence for site manager)——职业资格是反映从业者需具备某种职业所需要的专门知识和技能的准入,与学历文凭证书不同,职业资格证书与职业劳动的具体要求密切结合,更多地反映了特定职业的实际工作标准和规范以及从业者从事该职业所达到的实际能力水平。

建造师执业资格——执业资格是伴随着市场经济应运而生的一种人才评价手段,是国家为保证经济的有序发展,规范职业秩序而对事关公众利益、技术性强的专业实行人员准入控制,是相应法律、法规和专业技术知识能力的复合型资格。2002年12月,人事部、建设部联合印发的《建造师执业资格制度暂行规定》明确规定,建造师是指从事建设工程项目总承包和施工管理关键岗位的专业技术人员。我国建造师分为一级建造师(constructor)和二级建造师(associate constructor);英国建造师(builder)未分级。

项目经理与建造师的对应关系——建造师通过业绩认证后获得项目经理职业资格,是成为项目经理的必要条件。

项目经理职业能力标准——基于业绩评判的认证标准,相应的体系还包括评估、培训等子系统,申请者通过证据收集并通过评估可以获得项目经理的任职资格,除说明外,均用于现场施工项目经理。

申请者(candidate)——通过考试获得建造师执业资格并申请项目经理任职资格的技术或管理人员。

业绩(performance)——指申请者所承担的工程(已完成或正在进行)项目管理活动成果的总和,要求以相关证据材料方式对业绩进行说明。

证据材料(evidence)——指申请者从所承担的工程(已完成或正在进行)项目管理活动中收集的能证明其知识(knowledge)和能力(com-

petence)的证明材料,包括文字资料、图片等,证据材料汇总后形成证据册(portfolio),含有任何非实际成分(simulation)的证据将被视为无效材料。

证据矩阵(evidence matrix)——用于说明业绩标准(PC)和证据材料对应关系的矩阵,通常一条标准应对应三条以上的证据材料。

评估(assessment)——评估员(assessor)按照业绩评判标准(performance criteria)对申请者的证据材料进行评价和评判的认证活动。

目 录

序言

前言

本书有关术语

第一部分 项目经理职业能力标准研究与应用

第1章 绪论	3
1.1 中国建筑业面临的挑战	3
1.2 中国职业资格制度概述	5
1.3 项目经理职业能力标准研究的背景	8
1.3.1 项目经理能力标准研究需要解决的问题	8
1.3.2 项目经理职业能力标准构成要素	12
1.3.3 国际项目管理专业资质认证概述	15
参考文献	19
第2章 项目经理职业资格制度的建立与发展	21
2.1 我国职业资格制度发展	21
2.2 我国项目经理职业资格改革与发展	24
2.2.1 建造师执业资格制度的建立背景	24
2.2.2 建造师的职责与管理	26
2.2.3 建造师资格的获得途径	27
2.3 英国国家职业资格体系	31
2.3.1 英国国家职业资格体系概述	31
2.3.2 英国建造师职业资格管理	40
2.4 澳大利亚国家职业资格实践	43
2.5 中英建造师制度对比研究	45
2.5.1 考核标准比较	45

2.5.2 建造师资格管理差异	46
2.5.3 建造师从业范围差异	48
2.5.4 培训与继续教育差异	48
2.5.5 项目经理的定位差异	49
2.5.6 国际认可度的差异	49
2.6 推进项目经理职业化建设的措施	50
2.6.1 建立和完善建造师执业资格知识体系	50
2.6.2 建造师资格与学校教育相结合	51
2.6.3 规划建造师的培训和继续教育方案	51
2.6.4 建立个人的执业信用制度和执业保险制度	51
2.6.5 加强行业管理,转变政府职能	52
2.6.6 建立项目经理的职业能力标准	52
参考文献	53
第3章 基于业绩评判的项目经理职业能力标准的体系设计	54
3.1 建立项目经理职业能力标准体系的理论基础	54
3.1.1 能力本位评价理论	54
3.1.2 建立项目经理职业能力标准的人力资源理论基础	57
3.2 基于业绩的职业能力模型的构建	62
3.2.1 职业能力要素分析	62
3.2.2 职业能力模型结构	62
3.2.3 项目经理职业能力标准体系之内容构架	64
3.3 项目经理职业能力标准认证体系的建立	65
3.3.1 项目经理职业能力标准体系的框架设计	65
3.3.2 项目经理职业能力标准评估体系	66
3.3.3 项目经理职业能力标准之组成	67
3.3.4 项目经理职业能力标准实施流程	68
3.3.5 非项目经理职业能力业绩证据材料收集	69
3.3.6 业绩证据材料研究	72
3.3.7 项目经理职业能力评估框架	81
参考文献	86

第4章 项目经理职业能力标准体系之内容设计与认证	87
4.1 评估施工方案、资源和系统以满足项目要求	88
4.1.1 评价并选择施工方案	88
4.1.2 计划项目活动及资源以满足项目要求	91
4.1.3 选择并组成项目经理部	93
4.1.4 建立并维护项目的组织和沟通系统	96
4.2 确认危险,评估并减小风险	98
4.2.1 确认危险和评估风险	98
4.2.2 说明并实施减小风险的方法和程序	101
4.3 控制施工、健康和系统,以满足项目要求	103
4.3.1 确保做好现场准备工作的协调	103
4.3.2 协调项目控制	105
4.3.3 建立、实施和维护管理项目健康、安全和福利的系统	107
4.4 控制项目质量、进度、成本和信息	109
4.4.1 按照认可的质量标准控制项目	109
4.4.2 现场放线控制	111
4.4.3 按照认可的计划控制项目进度	112
4.4.4 按照认可的预算控制项目成本	114
4.4.5 评价反馈意见并提出改进意见	116
4.5 管理项目部和成员的工作	117
4.5.1 为项目部和成员分配工作	117
4.5.2 与项目部和成员就工作目标和计划达成一致	119
4.5.3 评价项目部和成员的工作	120
4.5.4 对项目部和成员的工作提出反馈意见	122
4.6 主持和参与会议	123
4.6.1 主持会议	124
4.6.2 参与会议	125
4.7 发展卓有成效的工作关系	127
4.7.1 增强同事间的信任和支持	127
4.7.2 增强上级的信任和支持	128

4.7.3 增强并维持与项目相关方之间的关系	129
4.8 促进自我和其他人的发展	131
4.8.1 承担并衡量自我发展	131
4.8.2 帮助他人学习自己的经验	133
4.9 管理现场的材料和机械	135
4.9.1 监督、维护并改进材料的供应以满足项目要求	135
4.9.2 确认、分配和计划现场机械的配置	137
4.9.3 监督现场机械的使用	140
4.10 项目经理职业能力标准知识体系比较研究	141
4.10.1 项目经理职业能力标准与 GB/T 50326—2006 的比较研究	142
4.10.2 项目经理职业能力标准与 C-NCB 及 C-PMBOK 的比较	145
4.10.3 项目经理职业能力标准与建造师知识体系的比较	150
参考文献	151
第 5 章 项目经理能力标准体系测试与应用	152
5.1 项目及职业资格申请者	153
5.1.1 英国国家职业资格申请者种类与特点	153
5.1.2 项目经理职业资格标准测试客体	154
5.2 申请者证据材料收集与评价	155
5.2.1 分项评估计划	155
5.2.2 申请者证据矩阵	156
5.2.3 申请者分项个人陈述	157
5.2.4 申请者大项评估结论	159
5.3 内审员评估	162
5.4 申请者专业培训	163
5.4.1 培训计划目的与目标	163
5.4.2 PDP 内容涵盖	164
5.4.3 外审员审查	164
5.5 申请者专业测试	165
5.5.1 专业测试准备	165
5.5.2 专业测试程序	165

5.6 标准测试成果	167
5.7 项目经理职业能力标准体系对项目经理能力的影响评价	167
5.7.1 项目经理职业能力影响反映标准评价	168
5.7.2 项目经理职业能力影响的学习标准评价	171
5.7.3 项目经理职业能力影响工作标准评价	172
5.7.4 项目经理的知识和理解评估	174
5.8 项目经理职业能力标准测试持续改进问题研究	175
5.8.1 能力标准理解偏差	176
5.8.2 反映业绩评判标准(PC)的证据材料不符合要求	176
5.8.3 项目经理职业能力标准对目标管理的诊断实例	177
5.9 项目经理职业能力标准认证的信用	180
参考文献	181
第6章 基于业绩的项目经理能力综合评价研究	182
6.1 概述	182
6.2 基于业绩的项目经理能力综合评价方法的建立	182
6.2.1 项目经理能力评价的特点	182
6.2.2 项目经理职业能力的模糊综合评价方法	183
6.3 应用	193
6.3.1 进行模糊综合评价计算	193
6.3.2 模糊综合评价结果分析	197
6.4 未达到预定评价目标的项目经理的改进计划	197
6.5 基于业绩评判的优秀项目经理评选模式研究	206
6.5.1 优秀项目经理评选模式	206
6.5.2 英国优秀项目经理评选模式	207
6.5.3 优秀项目经理评选模式的特征分析	209
6.5.4 项目经理职业能力标准在优秀项目经理评选中的应用	209
参考文献	210
第7章 项目经理职业能力标准体系对建筑业之影响	211
7.1 对项目经理职业化的影响	211
7.2 对项目经理管理活动的影响研究	212

7.2.1 项目管理和组织的影响·····	212
7.2.2 对人力资源管理和项目管理活动的影响·····	215
7.3 对工程施工生产的影响·····	216
7.3.1 对施工生产过程的影响·····	216
7.3.2 对施工生产目标控制的影响·····	219
7.4 对建筑业文化和团队文化的影响·····	221
7.4.1 对企业文化的影响·····	221
7.4.2 对团队文化的影响·····	222
7.4.3 对观念与思想的影响·····	223
7.5 推进项目经理职业能力标准体系的效益分析·····	224
参考文献·····	229
第8章 项目经理职业能力标准体系之发展 ·····	230
8.1 项目经理职业资格标准体系的发展与障碍分析·····	230
8.1.1 政策环境因素·····	230
8.1.2 组织与项目经理申请者因素·····	231
8.1.3 政府、业主等方面的因素·····	233
8.1.4 其他因素·····	234
8.2 项目经理职业能力标准体系推进环境·····	235
8.2.1 培养国际项目经理人才,加速建造师国际互认·····	236
8.2.2 建立项目经理培养经费保障体系·····	236
8.2.3 从建设项目全寿命周期方面继续发展项目经理能力标准·····	238
8.3 基于业绩的总承包项目经理职业能力标准的构建·····	240
8.3.1 拟订并签订建设工程承包合同·····	242
8.3.2 管理并参与估价、招投标文件的准备、处理和选择工作·····	243
8.3.3 采购管理·····	246
8.3.4 顾客需求管理·····	248
8.3.5 设计管理·····	249
8.3.6 项目后期管理·····	251
8.4 建造师资格国际互认的研究·····	253
8.4.1 建造师国际互认内涵·····	253

8.4.2 建造师的国际互认意义	254
8.4.3 建造师执业资格国际互认探讨	256
参考文献	259

第二部分 项目经理职业信用评价体系研究

第9章 建筑企业项目经理信用体系概述	263
9.1 信用的内涵	263
9.2 项目经理职业信用的特点	264
9.3 信用评价体系研究的意义	265
参考文献	266
第10章 建筑企业项目经理职业信用评价指标体系的建立	267
10.1 项目经理职业信用评价主体	267
10.2 信用评价指标体系构建原则	267
10.2.1 全面性与精简性相结合原则	267
10.2.2 科学性与可操作性结合原则	267
10.2.3 客观公正性原则	268
10.2.4 层次性原则	268
10.3 项目经理职业信用评价指标体系的构建	268
10.3.1 个人特征	269
10.3.2 项目管理绩效	270
10.3.3 个人信用记录	271
10.3.4 环境因素	272
参考文献	273
第11章 建筑企业项目经理职业信用体系评价模型的建立	274
11.1 赋权方法的比较与选择	274
11.1.1 层次分析法	274
11.1.2 集值迭代法	275
11.1.3 基于序关系分析法	275
11.2 唯一参照物比较判断法确定指标权重	276
11.2.1 唯一参照物比较判断法基本原理	276

11.2.2 权重确定的基本步骤	278
11.3 建筑施工企业项目经理职业信用评价指标参数的确定	279
11.4 基于模糊综合评价法的评价模型	282
11.4.1 评价方法的比较与选择	282
11.4.2 模糊综合评价法基本原理	283
11.4.3 模糊综合评价法基本步骤	283
参考文献	285
第 12 章 实例分析与研究	286
12.1 数据来源	286
12.2 评分过程	286
12.3 结果验证	291
12.4 项目经理职业信用健康发展的措施	291
12.4.1 建立并完善项目经理个人职业诚信信息平台	292
12.4.2 引导建筑企业和建筑人员加强自身信用管理	293
参考文献	294
附录	295