

建设工程项目管理与建筑业改革发展实践探索

项目管理创新发展 与建筑业转变发展方式

XIANGMU GUANLI CHUANGXIN FAZHAN YU JIANZHUYE ZHUANBIAN FAZHAN FANGSHI

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

项目管理创新发展与 建筑业转变发展方式

吴 涛 著

中国建筑工程出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理创新发展与建筑业转变发展方式 / 吴涛著.
—北京: 中国建筑工业出版社, 2013. 3
(建设工程项目管理与建筑业改革发展实践探索)
ISBN 978-7-112-15165-3

I. ①项… II. ①吴… III. ①建筑工程—项目管理—
创新管理—研究 ②建筑企业—企业经济—经济发展模式—
研究 IV. ①TU71 ②F407.903

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 036083 号

本书分为“中国建筑业改革与发展”和“工程项目管理创新与建筑业转变发展方式”两篇内容。上篇包括建筑业改革与发展; 国际建筑业发展与市场分析; 建筑市场规范化与建筑业的发展; 实践奥运三大理念, 坚持项目管理创新; 国家级工法开发与新技术推广应用; 学习世博工程经验, 开展示范工程活动, 大力推进绿色施工; 加快推进中小建筑企业转型升级。下篇包括中国建设工程项目管理体制改革的再深化; 项目管理模式创新发展与工程招标投标制度改革; 建筑业企业工程风险防范与信息化建设; 强化建筑劳务层管理与规范企业用工制度; 优秀项目管理成果发布与深化创新工程项目管理; “品牌企业”发展战略与建筑业企业转型升级; 提升“项目生产力”理论, 加快建筑业发展方式转变; 十八大精神与提升创新“项目生产力”理论; 建筑业“十二五”规划与产业政策研读; 发挥行业协会在国家社会管理中的作用与建筑业发展; 认真学习宣传贯彻党的十八大精神, 进一步做好行业信息传媒工作, 弘扬和促进建筑业改革与发展。

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 项目管理创新发展与建筑业转变发展方式

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 $\frac{1}{4}$ 字数: 438 千字
2013 年 3 月第一版 2013 年 3 月第一次印刷
定价: 40.00 元
ISBN 978-7-112-15165-3
(23264)

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亲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 中国建筑业改革与发展

第 1 章 建筑业改革与发展 ·····	11
1.1 建筑业基本情况与主要指标分析·····	11
1.2 建筑业的技术创新与技术进步·····	17
1.3 建设工程质量与安全管理水平的提升·····	23
1.4 建筑业人力资源·····	27
1.5 党的十六大主题与建筑业发展和建设小康社会·····	28
1.6 中国建筑业面临的形势·····	35
1.7 建筑业具有完全应对挑战的能力·····	41
第 2 章 国际建筑业发展与市场分析 ·····	46
2.1 全球建筑市场投资规模·····	46
2.2 国际建筑市场构成分析·····	49
第 3 章 建筑市场规范化与建筑业的发展 ·····	64
3.1 充满生机的建筑市场有力促进了建筑业的快速发展·····	64
3.2 建筑市场规范化取得了突破性进展·····	66
3.3 我国建筑市场存在的主要问题·····	68
3.4 加强建筑市场规范化管理的建议·····	70
第 4 章 实践奥运三大理念, 坚持项目管理创新 ·····	74
4.1 凝聚社会力量共建奥运, 立足建设方式整体创新·····	74
4.2 统筹规划项目设计全过程管理, 提升奥运工程高科技含量·····	76
4.3 弘扬推广奥运工程创新亮点, 全面提升工程项目管理水平·····	79
4.4 强化政府管理职能, 提高奥运工程监管效率·····	85
第 5 章 国家级工法开发与新技术推广应用 ·····	90
5.1 提高在新形势下推进技术创新, 加强工法管理工作 重要性及紧迫性的认识·····	90
5.2 围绕核心技术, 针对关键工艺, 创新施工方法·····	92
5.3 推广应用建筑业先进实用技术, 发挥新技术示范工程作用·····	95
5.4 充分运用信息技术改造传统生产方式·····	96
5.5 加大技术进步政策支持, 建立健全技术创新机制·····	98
第 6 章 学习世博工程经验, 开展示范工程活动, 大力推进绿色施工 ·····	99
6.1 提高认识, 弄清内涵, 大力推进绿色施工·····	99
6.2 建筑业实施绿色施工的基本情况·····	101

6.3	牢固树立绿色发展理念,增强推行绿色施工的紧迫感	103
6.4	以建筑节能减排为重点,深入开展“绿色施工示范工程”活动	106
第7章	加快推进中小建筑企业转型升级	108
7.1	搞活中小企业,是保持国民经济平稳较快发展的重要基础	108
7.2	经济全球化要求中小型企业把转型升级任务摆在首要位置	109
7.3	加快中小成长型建筑企业转型升级的几个重要途径	110

下篇 工程项目管理创新与建筑业转变发展方式

第8章	中国建设工程项目管理体制改革的再深化	117
8.1	新时期建筑业企业工程项目管理体制改革的的发展趋势	117
8.2	深化工程项目管理重在全面实施管理创新	125
8.3	深化工程项目管理必须加强企业文化与项目文化建设	129
第9章	项目管理模式创新发展与工程招标投标制度改革	133
9.1	建设工程项目管理模式运用与发展	133
9.2	深化建设工程招标投标制度改革	135
9.3	新时期工程项目管理模式创新发展的几点启示	138
第10章	建筑业企业工程风险防范与信息化建设	141
10.1	新时期建筑企业面临的挑战	141
10.2	强化过程管理,增强和提升工程风险防范能力	143
10.3	建筑企业信息化建设要坚持统筹规划、分步实施、以用为主、务实推进	145
10.4	认真学习贯彻落实《建筑施工企业信息化评价标准》	151
第11章	强化建筑劳务层管理与规范企业用工制度	154
11.1	建筑劳务管理政策发展的基本情况	154
11.2	建筑劳务管理的新特点	155
11.3	建筑业企业劳务管理存在的问题	157
11.4	新时期建筑劳务管理改革发展的基本思路	159
11.5	行业协会要为建筑劳务自律管理提供优质服务	161
第12章	优秀项目管理成果发布与深化创新工程项目管理	164
12.1	优秀项目成果发布的基本经验	164
12.2	项目管理成果发布要坚持与时俱进,创新发展	167
12.3	优秀项目管理成果报告编写必须加强和注意的问题	170
第13章	“品牌企业”发展战略与建筑业企业转型升级	172
13.1	树立“品牌企业”发展战略,促进企业转型升级, 必须把握形势,全面理解“品牌企业”的深刻内涵	172
13.2	树立“品牌企业”发展战略,促进企业转型升级, 必须提高创精品工程意识,把创建鲁班奖活动贯穿于 企业改革发展的全过程	173
13.3	树立“品牌企业”发展战略,促进企业转型升级,	

	必须始终坚持把科技进步和管理创新驱动作为立足点·····	176
13.4	树立“品牌企业”发展战略，促进企业转型升级， 必须把“质量兴业”与“安全强企”作为企业管理的永恒主题·····	177
13.5	树立“品牌企业”发展战略，促进企业转型升级， 必须直面国际化，坚持在贯标认证工作中注重实效·····	179
13.6	树立“品牌企业”发展战略，促进企业转型升级， 必须把“评优表彰”和标杆示范引领与“双百强企业” 评价活动紧密结合起来·····	180
第14章	提升“项目生产力”理论，加快建筑业发展方式转变 ·····	182
14.1	提升项目生产力理论研究与实践应用水平， 是加快推进建筑业发展方式转变的迫切要求·····	182
14.2	科学发展观为提升项目生产力理论赋予了新的内涵·····	185
14.3	提升项目生产力理论研究与实践应用水平， 促进建筑业发展方式转变的六个方面·····	188
14.4	建筑业创新发展方式与增强综合效益的主要目标·····	197
第15章	十八大精神与提升创新“项目生产力”理论 ·····	200
15.1	创新提升“项目生产力”理论·····	200
15.2	明确转变“两个竞争” ·····	206
15.3	始终坚持“三个提升” ·····	208
15.4	准确把握“四个走向” ·····	211
15.5	加快实现“五个转型” ·····	214
第16章	建筑业“十二五”规划与产业政策研读 ·····	219
16.1	建筑业在国民经济中的支柱产业地位·····	219
16.2	“十一五”期间建筑业发展回顾 ·····	229
16.3	“十二五”时期建筑业发展环境 ·····	231
16.4	“十二五”时期建筑业发展的指导思想、主要目标和任务 ·····	233
16.5	促进我国建筑业持续健康发展的政策及措施建议·····	238
第17章	发挥行业协会在国家社会管理中的作用与建筑业发展 ·····	247
17.1	科学定位、准确把握方向，是行业协会在国家社会管理中发挥作用， 创新发展的前提保证·····	247
17.2	牢记宗旨、提供优质服务，是行业协会在国家社会管理中发挥作用、 创新发展的根本保证·····	249
17.3	统筹协调，处理好三个关系，是行业协会在国家社会管理中发挥作用、 创新发展的基础保证·····	251
17.4	廉洁自律，创建“四型”秘书处，是行业协会在国家社会管理中发挥作用， 创新发展的组织保证·····	252
第18章	认真学习宣传贯彻党的十八大精神，进一步做好行业信息传媒工作， 弘扬和促进建筑业改革与发展 ·····	255
18.1	十八大精神实质是新时期党和国家发展进步的政治宣言与行动纲领·····	255

18.2 围绕中心,贯彻主题、抓住主线、明确任务, 务实地做好行业信息传媒工作.....	257
18.3 加强学习,构建和谐,努力提高行业信息传媒工作者的职业素养.....	259
18.4 建立联系,深化合作,搭建全国性具有行业特色的信息媒体交流平台.....	260
附录	262
建设者的奉献 共和国的荣耀	
——新中国成立 60 周年百项经典暨精品工程评选活动综述	262
鲁班精神传承古今 百年精品造福世人	
——写在中国建设工程“鲁班奖”创立 25 周年之际	267
继往开来 再创辉煌	
——中国建筑业协会秘书长吴涛谈中国建设工程鲁班奖(国家优质工程)	268
他与鲁布革永在	
——深切悼念尊敬的张青林同志.....	272
高山仰止 永为楷模	
——深切缅怀我的师长谭克文同志.....	277
为建筑业的可持续发展破题	
——中国建筑业协会副会长兼秘书长吴涛采访手记.....	279
编后记	282

绪 论

2012年是邓小平同志南巡讲话20周年，也是党的十八大召开之年。在这具有重要历史意义的一年，我们又迎来了纪念推广鲁布革工程管理经验25周年和中国建筑业协会工程项目管理委员会成立20周年。此时此刻，我们心潮澎湃、感慨万千。首先，在这里我们要向25年来为推广鲁布革工程管理经验作出积极贡献的政府主管部门、广大企业、行业协会、科研机构、高等院校和从事中国建设工程项目管理事业的倡导者、推动者、实践者表示衷心的感谢！与此同时，我们更加深切地怀念为开创这一事业并为之作出突出贡献的干志坚、张青林、谭克文等前辈。

时间是标注时代前进的刻度。20世纪80年代初国家将建筑业作为城市经济改革的突破口，拉开了建筑业率先进入市场经济竞争的序幕。特别是1986年国务院领导提出要把推广鲁布革工程管理经验与施工企业体制改革一并考虑的指示。

25年来，中国建筑业学习借鉴“鲁布革”经验，进行了推进中国工程项目管理成功之路的艰辛探索；

25年来，中国建筑业推广应用“鲁布革”经验，以“项目法施工”为突破口，建立了完善了适应于项目管理内在规律的工程建设管理新型运行机制；

25年来，中国建筑业总结提升“鲁布革”经验，研究探讨创新地提出了项目生产力理论，创造和形成了具有中国特色、并与国际接轨、适应市场需要的工程项目管理基本框架体系；

25年来，中国建筑业发展创新“鲁布革”经验，不断攀登建筑高峰，在推进工程项目管理波澜壮阔的进程中，铸就辉煌，彰显伟业，创造了建筑业一个又一个新纪录。

鲁布革工程管理经验精髓是改革、发展和创新。回首过去，是为了面对未来，纪念昨天是为了繁荣明天。今天我们隆重纪念推广鲁布革工程管理经验25周年，就是要面对新的形式、新的任务，总结、传承和弘扬“鲁布革”经验赋予我们实践探索、科学管理的进取精神，直面竞争、主动变革的创新精神，继往开来、与时俱进的时代精神。进一步研究和挖掘“鲁布革”经验的深刻内涵，深化工程项目管理体制变革，加快促进建筑业发展方式转变，不断提高建筑业企业核心竞争力与自主创新能力。

一、“鲁布革冲击”为中国建筑业改革发展注入勃勃生机

25年前，国务院领导作出了要把推广鲁布革工程管理经验与建设工程管理体制变革结合起来的指示。随之，《人民日报》发表了“鲁布革冲击”的长篇报道。从此“鲁布革冲击”成为了中国建筑业改革发展的起始点和里程碑。

随着改革开放的深入，中国建筑业进入了历史发展的最好时期。“鲁布革”这个表达为山清水秀的布依语也成了建筑业改革发展的代名词。25年来，我国建筑业取得了举世瞩目的业绩。2011年，建筑业总产值已达到11.7万亿元，劳动生产率22.9万元，从业人员4400万人，分别是1986年的49倍、18倍和2.5倍，建筑业增加值已占国内生产总值比重的6.8%。建筑业的改革发展，不但大大改善了城乡面貌和人居环境，加快了基础设施建设和城镇化进程，而且带动了相关产业的发展，缓解了就业压力，为社会和谐发展作出了巨大的贡献。可以肯定地说，改革开放以来我国建筑业取得的一切成就与辉煌，推

广鲁布革工程管理经验功不可没。

“鲁布革冲击”有着极其丰厚的内涵，它冲击了计划经济下基本建设体制，首次实行了工程招标投标和监理制度，使中国建筑市场开始引入竞争机制，步入社会主义市场经济体制；消除了“企业吃国家大锅饭，职工吃企业大锅饭”的弊端；优化配置生产要素，学习引进了工程项目管理的先进生产组织方式，创立了项目成本核算制和项目经理责任制；探索前方施工和后方基地的分离，加强了管理层和劳务层分开与建设；坚持施工技术与工艺革新，强化节约资源成本，提高了项目综合经济效益等。

广大建筑企业正是通过学习、借鉴、推广、发展、创新“鲁布革”经验，从推行“项目法施工”开始，以工程项目管理为抓手，有力地促进建筑业企业管理逐步实现制度化、规范化、精细化、信息化和科学化。建筑业企业的核心竞争力不断提高。特别是当初政府主管部门从 50 家试点企业抓起，25 年来培育了一大批具有现代企业制度和创新管理理念，拥有雄厚人力资源和技术、设备及融资等综合实力的领军企业。

中建总公司学习推广“鲁布革”经验，实现了“一最两跨”的目标，形成了 5 个成功模块：低成本竞争，高品质管理；低成本扩张，高品位营销；以优质工程树品牌，抓项目管理上水平；以工程咨询为先导，带动工程总承包；以技术进步为支撑，提升核心竞争力。近 30 年来企业主要经济指标同比增长 827 倍。2011 年完成总产值 4820 亿元，一举跃进“财富世界 500 强”前 100 名和世界建筑企业第一位。

中国中铁股份有限公司把“推进两大转变，实现两次创业”作为核心，不断提升在国民经济产业中的控制力、影响力和带动力，建设成为结构优良、治理完善、布局合理、全球运营、科技领先、管理精细、效益突出、协调发展的现代型、国际型、创新型、效益型、和谐型的五型企业。

中国水电集团以建设“行业领先，管理一流，品牌影响力明显，具有持续成长性和较强国际竞争力的质量效益型跨国企业集团”为目标，以资本运营和管理创新提升工程总承包项目管理，在开拓国内外市场中取得显著的成绩。

北京城建集团是一个兵转工企业。当年面对市场经济步履维艰，作为推广鲁布革工程管理经验的试点企业，借力改革，冲出困境，一往无前。今天，公司紧紧围绕“调整资本结构、提高融资能力、转变增长方式、完善产业布局，实现工程承包高端化、地产开发高效化、设计咨询规模化，打造主业强大、管理科学、协调发展、繁荣稳定的集团”的发展战略，抓住北京奥运会的机遇，把培育工程总承包列入集团发展工作的重点，目前在施项目部 112 个，分布在全国 30 个省、市、自治区及 10 多个国家，工程总承包已经成为集团建筑主业的龙头。2011 年，集团利润总额和营业收入在市属企业中分别排名第 8 位和第 5 位，营业收入在市属建筑企业中排名第一。

上海建工集团学习国际先进建筑企业管理模式，总结经验，集聚放大集团建安主业的管理能级，形成了“总承包、总集成”工程总承包管理理念、管理体制和方式，支撑企业迅速发展。他们通过股份合作、联合投标、有偿服务等多种形式，以“重点区域、重大项目、深度开发”为发展战略，加快经营结构调整，推进了集团的可持续健康发展。到 2010 年末，实现综合营业额 858.50 亿元，位居中国企业 500 强第 81 名，在省市建筑企业排名第一。

武汉建工集团勇立国企改革潮头，从调整优化企业机构入手，积极稳妥完成涉及 16

家公司、44 家企业、20000 在职职工和 10000 退休职工的改制重组任务，形成了包括管理、人才、技术、资金等在内的新的整体优势和机制，使企业焕发了极大的活力，在激烈的市场竞争中取得了骄人的业绩。

以上是我国数万个建筑业企业的优秀代表，正是这样一大批传承“鲁布革”精神，勇于改革创新建筑业企业，为当今中国城乡巨变和现代化建设作出了巨大贡献，谱写了壮丽篇章。

实践证明，从学习“鲁布革”经验到“项目法施工”，再到“项目生产力”理论的创新提升，为我国建设工程项目管理奠定了坚实的理论基础，符合马克思主义关于生产力理论和“三个代表”的重要思想，具有解放和发展建筑生产力、把企业导向适应社会主义市场经济的实践意义，成功开创了具有中国特色的工程项目管理之路。

二、总结升华“鲁布革”经验，必须直面矛盾与问题，坚持不断改革创新

胡锦涛同志最近指出：“坚定不移地贯彻党的十一届三中全会提出的改革开放基本路线，是实现我国社会经济持续健康发展的根本途径”。党的十八大报告指出要全面深化改革体制改革，特别强调深化改革是加快转变经济发展方式的关键和实施创新驱动发展战略。国民经济发展是这样，对建筑业发展也是这样。我们要看到，改革越是深入，难度和阻力越大，内容也越具体、矛盾越复杂。今天我们纪念推广鲁布革工程管理经验 25 周年，就是要更加深刻地认识改革发展和创新驱动是当前解决建筑业面临的种种问题，加快转变建筑业发展方式，实现可持续发展的根本出路。

我们要通过纪念活动，回首改革，反思改革，坚持改革，深化改革，深入研究探讨解决建筑业在学习推广“鲁布革”经验中存在的难点问题，坚持以改革破解难题，以创新促进发展，在完成建筑业“十二五”规划提出的宏伟目标中，书写建筑业新的辉煌。

“鲁布革冲击”的核心是深化施工管理体制变革，实现建筑生产方式的根本转变。1987 年原国家五部委在批准推广鲁布革工程管理经验试点企业的文件中已明确提出了要通过有步骤的调整改组施工企业，培育一批具有科研开发、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意见。25 年过去了，这一目标远远没有实现。工程总承包的法律地位不但没有确立，而且业主在招标投标中任意肢解工程，包括在一些行业和区域严重存在条块垄断、地方保护等现象，工程设计与施工分离的局面依然没有改变等，严重制约了建筑业的健康发展。

学习推广“鲁布革”经验，推行工程总承包其中最重要的一个方面就是劳务市场的充分发育。“鲁布革冲击”促使建筑业逐步实现了从劳动密集型向智力密集型和管理技术密集型的转变。但由于我国城乡二元结构现状，加上企业两层分离后缺乏政策具体指导，忽视了劳务层建设，致使劳务市场没有同步发育成熟，造成建筑劳务管理弱化，劳务队伍松散和过分流动，培训机制不健全，技能水平下降等弊端。劳务队伍素质不高，劳动力缺乏，务工人员工资快速上涨等问题，不但影响了工程总承包项目管理水平的提高，也成为行业和企业发展中面临的重大课题。我们要通过纪念活动，深入反思，提高认识，理清思路，科学定位，在加快实施工程总承包的同时，深入推进“劳务管理企业化，企业用工规范化，务工人员产业化”三项改革，充分发挥企业资质和关键岗位技术工人资格管理联动的市场准入作用。进一步建立完善劳务企业管理的长效保障机制，尽快形成能够满足建筑业发展需求的建筑劳务市场。

同时我们更要看到，总结升华“鲁布革”经验，进行建筑业生产方式变革的又一深刻内涵，就是要加快建筑工业化进程。20 世纪 70 年代，当时的国家计委就促进建筑工业化出台过很好的政策，并已在若干城市进行了试点。1995 年建设部也曾出台了《建筑业工业化发展纲要》。但是由于种种原因，这项工作非但没有进步，反而大有倒退之势。在欧美日等国建筑业工业化已经发展到了以大规模通用体系为特征的第三阶段，在更加关注建筑产品形成过程中节能、环保及资源节约的循环利用前提下，形成了以标准化和体系化建筑构配件为核心，以专业化、社会化供应为产业化的组织模式。由此可见，只有加快建筑工业化，才能切实提高工程质量和安全管理水平，大幅度提高建筑节能减排能力，从根本上推动技术进步，改善劳动条件，减少环境污染，节约能源，破解劳动力短缺、行业整体素质低、效益差的难题，更好地促进建筑业作为传统劳动密集型行业，全面向管理技术和智力密集型转变。

三、传承弘扬“鲁布革”精神，必须深化工程项目管理内涵，促进建筑业发展方式转变

党的十七届四中、五中全会提出了“转变经济发展方式，调整优化经济结构”的战略决策。党的十八大指出以科学发展观为主题，以加快经济发展方式为主线，是关系到我国全面发展的战略抉择。今天我们隆重纪念推广鲁布革工程管理经验 25 周年，首先就是要认真学习贯彻党的十八大精神，从坚持和发展中国特色社会主义的高度来进一步深刻领会“鲁布革”经验赋予我们行业的精神实质，紧紧围绕科学发展这一主题，抓住转变发展方式这条主线，结合行业实际，着力提升创新“一个理论”、明确转变“两个竞争”、始终坚持“三个提升”、准确把握“四个走向”、促进实现“五个转型”。

创新提升“一个理论”

马克思关于社会生产力、部门生产力、企业生产力三个层次划分的理论，为我们研究把解放和发展建筑生产力的着力点和落脚点必须放在项目层次上指明了方向。这就是我们近几年提出和创新的“一个理论”，即“项目生产力理论”。要深刻认识项目生产力就是体现以生产组织和管理方式科学化为核心，以技术进步与管理创新为支撑，以生产要素和资源优化配置为基础，围绕工程建设目标，反映以人为本的社会化大生产的能力。由于有“项目生产力”理论的基础支撑，我们成功实现了建设工程施工生产方式的第一次变革。当前，要进一步丰富发展项目生产力理论的内涵，加快促进建筑业发展方式转变，实现以工程总承包为主流模式的建设工程生产方式的“第二次变革”。

明确转变“两个竞争”

我国建筑业当前主要有两大突出矛盾：一是极不合理的产业结构导致产能过剩和“三低一高”：产值利润率、资金回收率、产业集中度低，工程交易成本高；二是传统的建筑生产方式和长期以来依靠固定资产投资刺激增长的经营方式仍然困扰着建筑业的持续发展。要从深层次解决以上问题，必须转变竞争方式。要从工程招标投标以降低标价、减少费用为主的市场竞争转向质量取胜、诚信经营的品牌企业竞争，市场准入以企业资质高低的竞争转向项目管理人才与项目经理职业化水平的竞争。

始终坚持“三个提升”

建筑业发展“十二五”规划提出了以保障工程质量和安全生产为核心，以建筑节能减排为重点，以深化管理体制改革的动力，以转变发展方式为主线的发展目标。明确提出了

劳务技能工人持证上岗要达到 90%，建筑产品施工过程的单位增加值能耗要下降 10%，其中大型公共建筑能耗要下降 15%，新型墙体材料要占材料总量的 65% 以上，生产安全事故要同比“十一五”下降 11% 等具体量化指标。全面完成这一目标任务，最关键、最重要的是坚持科学发展和以人为本、不断规范工程项目管理运作，细化建造过程管理，始终坚持“三个提升”：

一是以项目经理责任制为核心，加强项目团队建设，提升工程项目管理创新水平。要在深入开展社会主义核心价值体系学习教育的同时，塑造和坚持“以人为本、安全为先、质量为基、科技为源、管理为纲、绩效为佳、创新为魂、奉献为荣”新的工程项目管理核心价值体系。进一步明确项目的核心是坚持把“以人为本”作为管理的出发点；项目的主题，是确保建设工程质量和安全生产；项目的支撑是科技进步与技术创新；项目的要义是管理为纲、纲举目张；项目的目标是解放和发展建筑生产力，实现包括经济效益、社会效益、环境效益在内的项目最佳效益；项目的责任是关注民生、奉献社会，其责任主体是项目经理。所以项目经理和项目团队全体人员必须以实践工程项目管理新的价值体系为出发点落实责任制，切实做到“低成本、高品质、新方式、增效益”，并以此来激励人心、凝聚团队、促进企业转型升级、打造中国建筑品牌。

二是以建筑节能和绿色施工为内容，加强建造全过程管理，提升工程项目的综合效益。我国建筑三大主材除木材外，钢材和水泥用量约占全球总量 50% 左右，从建筑用材源头上加强节能减排与环境保护工作任务十分艰巨。实施绿色施工是企业以科技创新促进转型升级的主战场，首先从降低扬尘，减少噪声，做好垃圾处理，定额施工用水等关键环节把控，广泛引入节能核心技术，坚持材料升级换代，以降低建筑能耗，提高能源效益，实现节水、节地、节材、节能、环境保护和循环经济与可持续发展，以确保企业经营管理目标的实现。

三是以一线操作技能职工培训为重点，强化劳务队伍管理，提升全员智力结构和行业整体素质。深化工程项目管理，确保建设工程质量与安全管理水平的提高，加强劳务层管理与建设至关重要。要制定相关政策，采取强有力的措施，切实做好建筑劳务人员岗前培训，重点是要抓好企业用工和关键工种技能水平考核认证制度的建立。要从职业注册、社会保障、劳动就业等方面，为培养一大批具有较高技能水平相对固定的一线操作工人队伍创造环境，提供优惠条件，为实现建筑业务工人员产业化夯实基础。

准确把握“四个走向”

随着经济全球化的发展，我国建设工程项目管理进入了新的阶段，呈现出了既规范又多样化的发展态势。工程建设中，既有融资、投资、带资建设的项目管理形式，又有设计、施工、采购一体化的项目管理模式，还有专业化咨询公司代业主进行项目管理的新方式。这些都必将进一步推动我国工程项目管理理论研究和实践应用的再度创新与新走向。

一是工程项目管理由传统管理模式转向运用信息技术实现以现代项目管理促进企业转型升级的新走向。现代项目管理包括知识管理、信息管理、集成管理以及资源管理、环境管理、文化管理等。但在这些管理内容中，信息管理是提升和促进项目管理优化和企业转型升级的关键。现代项目管理与传统的项目管理的显著区别，就在于现代项目管理是一个大系统，各系统之间具有很强的关联性、科学性和技术先进性，具体表现在它需要使用和存储大量的信息，处理条件复杂的逻辑关系，并通过信息和网络技术实现多项目、跨专业

管理，从定性到量化过程控制的转化，再到集成化管理。

二是工程项目管理从以现场施工阶段为主的管理进入了以工程项目全寿命（过程）周期管理为趋势的新走向。项目全寿命周期管理，就是从工程项目前期策划，设计实施，交付使用，直至工程使用维修的全过程管理。特别是要保证项目在预定的建设期限和计划投资范围内顺利完成目标任务，并达到所要求的工程质量标准，满足投资者、项目经营者以及最终用户的需求。

三是工程项目管理从“三位一体”的文明施工管理上升到以“人文、科技、绿色”三大理念，创新企业项目文化建设为标志的新走向。项目文化是企业文化建设在项目上的具体化。既是重要组成“部分”，又有其独特内涵，是对项目主体和客体的全面要求。项目文化是以品牌形象为外在表现，以创新理念为内在要求，以安全生产为管理主题，以绿色施工为重点内容，以团队建设为主要对象的阵地文化，重在加强推行绿色施工和安全生产，就是要求项目部在整个建造过程中：一是要坚持科学管理注重节约能源，提高资源的利用效率；二是要保护环境，减少污染，减轻对环境的负担；三是关注职业健康，坚持以人为本，为劳动者提供绿色、和谐、优美安全的人性化空间；四是工程项目管理由不同主体的单项施工承包进入了以工程总承包为主流模式的新走向。如果说推行项目法施工是建筑业第一次生产方式变革的关键，那么把握住推行工程总承包就是抓住了第二次生产方式变革的“牛鼻子”，从而促进建筑业企业结构调整和服务模式的升级。

工程总承包从体制上可以解决当前设计、施工单位依靠扩大工程量来增加效益的弊端，能够克服设计、采购、施工相互制约和脱节的矛盾，使三者有机地组织结合在一起。有利于承包商进行整体统筹安排、系统优化设计方案，减少资源的浪费，有效地对质量、安全、成本和进度进行综合控制，缩短建设工期、降低工程投资、保证工程质量，提高经济效益，更加符合社会化大生产的要求。

加快实现“五个转型”

当前是贯彻落实党和国家关于加快转变经济发展方式的攻坚时期，我们必须牢固树立改革意识、责任意识、质量意识、安全意识、服务意识、发展意识、竞争意识和创新意识，抢抓机遇，乘势而上，努力促进建筑业企业快转型、转好型、树“品牌”、大发展。

一是深化产权制度改革，推进产业与组织结构转型。

面对“十二五”规划赋予建筑业的新任务，建筑企业必须走改制、兼并、重组和结构调整的发展之路，加强体制创新，转换经营机制，改革企业管理制度中与市场经济下现代企业制度不相适应的东西，建立起规范化的现代企业制度，增强企业的内生动力和市场综合竞争力。有条件的大型企业要针对市场变化不断调整产业结构，尽快形成涵盖多领域、具有各类施工能力的大建筑业格局。要向低碳发展的理念转变，进军绿色建筑和节能减排领域，培育环保、节能、核电等新的经济增长点。要大力实施“走出去”战略，积极开拓境外市场，努力增加外埠和高端市场份额，扩大建筑业国际发展空间。

二是坚持企业多元化发展，推进经营与生产方式转型。

潜心学习国际前沿经营管理模式，努力将以生产经营为主的方式，向多元化发展和资本运营转型。在资本运作上，推进银行资本与产业资本的融合，采取BT、BOT等模式抢占高端市场；在生产经营上，坚持“一业为主、多种经营”的一体化和多元化发展战略；在生产方式上要大力推进工程总承包和建筑工业化生产；在发展速度上，要坚持适度规模

经营，重业绩、重效益。

三是加快企业技术进步，推进科技创新先导转型。

实现新时期企业转型升级，最根本的是依靠科技进步，最关键的是提高企业的自主创新能力。要建立完善企业科技进步与创新体系，加大企业科技投入力度，加快建筑信息化建设，以工程项目为载体，丰富工程项目管理内涵，积极推进创精品工程、绿色施工示范工程和新技术示范工程三大活动。要以开发工法与研发专利为突破口，走依靠企业自主知识产权与核心技术提高竞争力的科技创新之路。

四是注重人力资源开发，推进人才兴企强企转型。

加强人力资源开发和人才培养是行业转变发展方式的素质支撑，也是企业转型升级过程中内生增长、创新驱动的迫切需求。人才旺则创业兴，人才强则企业强。前不久，国家和住房城乡建设部分别出台了《中长期人才发展规划纲要（2010～2020年）》、《关于贯彻〈国家中长期人才发展规划纲要〉的实施意见》。企业要认真落实《规划》要求，采取有效措施，积极引进和培养高端人才，下气力做好劳务工人岗前培训和专业工种技能考核认定，努力营造关爱人才、吸引人才、使用人才的良好氛围，使管理人才充分发挥作用，创造业绩。

五是树立“品牌”企业战略，推进管理创新转型。

管理创新转型，就是要面向企业转型升级，坚持“以人为本”，积极推动企业管理方式与工程项目的紧密结合，从“品牌”企业实施创新驱动发展战略的高度找准管理创新的主攻方向，加快信息化与建筑工业化的融合，切实把先进和优秀的项目管理创新成果转化为现实生产力，通过创新驱动向管理要效益。这就要求我们必须建立以市场为需求、企业为主体、员工为核心、机制为动力、科技为支撑，完整有效的创新管理体系，实现管理理念创新、管理体制创新、管理制度创新、管理技术创新，用体系支撑企业实现整体转型升级和跨越式发展。

从十一届三中全会到党的十六大再到党的十八大，党和国家都提出了我国社会经济发展、全面建成小康社会和现代化强国实现中华民族伟大复兴的不同阶段的目标，党和国家“十二五”规划也对建筑业近五年来提出了新的要求。面对新的任务、新的发展机遇和挑战，我们要进一步增强改革开放意识，进一步激发创新驱动斗志，进一步加快发展方式，转变步伐，与时俱进，艰苦奋斗，务实工作，拼搏奉献，为建筑业从根本上转变成为一个高贡献率产业，一个低碳绿色产业，一个自觉履行社会责任、被社会尊重的诚信产业，一个具有较高技术含量和管理创新水平的现代产业而努力奋斗。

