

现代建筑 施工项目管理



金盾出版社

XIANDAI JIANZHU SHIGONG XIANGMU GUANLI

现代建筑施工项目管理

主编 张海贵
编者 吴根红 谈旭章
王新莉



金盾出版社

内 容 提 要

本书以我国建筑市场和外部环境为背景,全面阐述了建筑施工项目管理的基本知识,并结合建筑施工的管理实践,系统介绍了建筑施工项目的组织协调、合同管理、信息管理、目标控制、生产要素管理等内容。本书既可作为建筑施工企业经理、建筑施工项目经理的培训教材,也可供建筑施工企业中的工程技术管理人员和经营管理人员学习与参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代建筑施工项目管理/张海贵主编. —北京:金盾出版社,2001.9
ISBN 7-5082-1600-8

I. 现… I. 张… II. 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(2001)第 029306 号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路 5 号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 68218137

传真:68276683 电挂:0234

封面印刷:北京 2207 工厂

正文印刷:北京 3209 工厂

各地新华书店经销

开本:787×1092 1/16 印张:16.5 字数:396 千字

2002 年 11 月第 1 版第 2 次印刷

印数:11001—22000 册 定价:21.50 元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前 言

改革开放 20 多年来,我国的建筑业发展很快,建筑市场已初步形成。为适应市场经济的需要,建筑业进行了一系列重大改革。其中对施工企业影响最大的有三个方面:一是实行工程项目招投标制度,将建筑业推向市场,建筑施工企业必须在激烈竞争中求生存和发展;二是推行工程监理制,将监理作为建筑市场中一方主体地位,从而促进并完善建筑市场体系;三是推行施工项目管理,加速建筑施工企业内部的改革,进一步适应建筑市场的外部环境。

推行施工项目管理是建筑施工企业生产经营活动的一次大变革。其意义在于:通过实行施工项目经理负责制、管理层与作业层分离、内部资源的市场化管理等,推动企业内部的结构调整,最终实现企业从粗放型经营向集约型经营的转变,从速度型向效益型的转变,从劳务密集型向劳务密集与技术密集结合型的转变。通过这种转变,从整体上提高施工企业的素质,以适应国民经济发展和改革开放走向国际建筑市场的客观需要。

施工企业是施工项目管理的主体,其生产经营活动是在建筑市场大环境下实施的。企业内部的组织管理体制、工程承发包体制、施工计划体制、生产要素管理体制等的优化是使施工项目管理,乃至企业的生产经营活动完善和健全的基础,也是市场激烈竞争中生存和发展的必备条件。本书针对建筑施工项目管理的外部环境和内部条件,参考北京城建集团总公司多年施工项目管理的实践,从理论和实践的相结合上对项目管理施工体制的若干内容进行了较全面的阐述。

本书由张海贵主编。其中:第一、九、十八、十九、二十、二十一、二十二章由吴根红编写,第二、三、四章由谈旭章编写,第五、六章由王新菊编写,其余各章由张海贵编写。

由于作者经验和水平所限,书中的不当之处恳请读者指正。

作 者

2001 年 6 月于北京

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 建筑施工企业	(1)
第二节 建筑施工企业管理	(4)
第三节 建筑施工企业组织	(7)
第二章 现代建筑施工企业的施工项目管理	(10)
第一节 施工项目管理组织	(10)
第二节 施工项目经理	(15)
第三节 施工项目管理目标	(19)
第四节 施工项目管理的主要内容	(21)
第三章 施工项目的人力资源管理	(26)
第一节 劳动管理	(26)
第二节 工资管理	(31)
第三节 激励机制	(34)
第四章 施工项目的材料管理	(39)
第一节 材料定额管理	(39)
第二节 材料的计划、采购和保管	(44)
第三节 材料的现场管理	(49)
第五章 施工项目机械设备管理	(51)
第一节 机械设备的使用管理	(51)
第二节 机械设备的租赁、保养与修理	(52)
第六章 信息管理	(56)
第一节 信息管理工作的内容	(56)
第二节 计算机在信息管理工作中的作用	(57)
第七章 基本建设程序	(59)
第八章 工程项目招投标	(63)
第一节 工程承包的概念和承包方式	(63)
第二节 工程项目施工招标	(71)
第三节 工程项目投标	(78)
第九章 建设工程造价管理	(85)
第一节 建设工程造价的构成	(85)
第二节 建筑安装工程价款的结算	(90)
第三节 建设工程造价的控制	(92)
第十章 工程合同管理	(95)

第一节	建设工程合同	(95)
第二节	项目管理合同	(99)
第十一章	工程风险管理	(103)
第一节	风险因素与风险分类	(103)
第二节	承包商的风险	(104)
第三节	风险分析	(108)
第四节	风险防范与管理	(112)
第十二章	工程施工索赔	(117)
第一节	工程施工索赔概述	(117)
第二节	工程施工索赔的程序	(122)
第十三章	施工项目技术管理	(128)
第一节	概述	(128)
第二节	施工项目技术管理基础工作	(129)
第三节	施工项目技术管理的内容	(132)
第十四章	施工项目质量管理	(136)
第一节	施工项目质量策划	(136)
第二节	施工项目质量控制	(140)
第三节	施工项目质量保证	(143)
第四节	施工项目质量改进	(144)
第五节	2000 版 ISO9000 族标准简介	(159)
第十五章	施工项目安全管理	(164)
第一节	依法强化施工现场安全管理	(164)
第二节	治理“五大伤害”事故的安全技术管理	(166)
第十六章	施工项目进度管理	(171)
第一节	施工阶段进度控制目标的确定	(171)
第二节	施工项目进度控制过程	(172)
第三节	施工进度计划的跟踪与分析	(174)
第四节	施工进度计划的调整	(180)
第十七章	施工项目现场管理	(184)
第一节	施工项目现场管理概述	(184)
第二节	施工调度管理	(185)
第三节	施工总平面图的管理	(188)
第十八章	筹资管理	(191)
第一节	资金时间价值与现金流量	(191)
第二节	资金成本与筹资决策	(195)
第十九章	资产管理	(203)
第一节	现金、有价证券和应收账款管理	(203)
第二节	存货管理	(207)

第三节	固定资产管理	(209)
第四节	无形资产和其他资产管理	(214)
第二十章	成本费用管理	(217)
第一节	成本费用的划分与管理	(217)
第二节	成本费用的预测和计划	(220)
第三节	成本费用控制	(224)
第四节	成本费用核算	(230)
第二十一章	损益管理	(237)
第一节	企业营业收入	(237)
第二节	企业利润	(239)
第三节	企业利润的分配	(242)
第二十二章	财务会计报告与财务评价	(245)
第一节	财务会计报告	(245)
第二节	财务评价	(246)
附录		(250)
附录一	投标书	(250)
附录二	投标书附件	(251)
附录三	工程项目总承包合同书	(252)
附录四	栋号(作业)承包合同书	(254)

第一章 概 述

第一节 建筑施工企业

一、建筑施工企业的概念

建筑施工企业是指依法拥有资产,自主经营,自负盈亏,独立核算,从事建筑商品生产和经营,具有法人资格的经济组织。这一概念,包含以下几层涵义:

(一) 企业是一个经济组织

所谓经济组织,是指直接从事经济活动,即直接从事商品生产和经营活动的经济实体。这一点,使企业区别于其他不直接从事经济活动的行政机关、事业单位等组织。

(二) 企业拥有一定资产和相应条件

企业必须拥有一定数量的资产,并依法享有占有、使用和处理这些财产的权利,才能在市场经济条件下开展正常的经济活动。与此同时,企业还必须具备相应的生产经营条件,如人力、技术、装备、信息、经营场所等。

(三) 企业是独立的经济实体

主要体现在自主经营、自负盈亏和独立核算上。企业能按照自己的意愿依法独立开展经营活动,能对自己的经营效果承担全部经济责任,能独立地对自己的经营过程进行核算。这一点,使企业区别于其他单纯的生产单位,如建筑公司所属的施工项目经理部,工厂所属的车间等。

(四) 企业具有法人资格

法人是具有民事权利能力和民事行为能力,依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。企业依法经工商行政管理机关核准登记,取得法人资格。企业取得法人资格,便成为独立的市场主体,可以在核准登记的营业范围内从事经营活动,享有相应的权利,独立承担责任。

(五) 建筑施工企业主要从事建筑商品的生产 and 经营

企业有多种类型,按经营范围和经营方式的不同,可以分为工业企业,农业企业,商业企业,交通运输企业,建筑施工企业等。建筑施工企业是以建筑商品为主营业务的一类企业。建筑商品的种类很多,包括各种建筑物、构筑物、道路桥梁、设备安装等。当然,建筑施工企业除了主要从事建筑商品的生产 and 经营外,还可兼营其他业务。

二、建筑施工企业的素质

(一) 建筑施工企业素质的概念

建筑施工企业的素质主要体现在内部各要素的质量上。但是,建筑施工企业是一个开放系统,必须在市场经济的环境中求得生存与发展,其内在要素的质量只有在竞争中才能体现出来。所以,建筑施工企业素质可以综合表述为:企业内部各个要素的质量和各要素有机结合所形成的外在表现能力。

这个定义说明,衡量一个建筑施工企业的素质,一要看企业内部各要素的质量,二要看企业在建筑市场中的竞争能力。

(二) 建筑施工企业的内在素质

建筑施工企业的内在素质可以概括为人员、技术和管理三个方面的素质。

1. 人员素质。人员素质是企业素质的核心。有了高素质的人员,企业才可能构建出良好的整体素质。人员素质可以从领导者和职工队伍两个方面来分析。

(1) 领导者的素质。建筑施工企业是一个复杂的系统,必须在强有力的领导者控制之下,才能有效运转。企业经营状况如何,很大程度上取决于领导者的素质。企业领导者的素质,包括领导个体素质和领导群体素质。

① 领导个体素质。指企业领导班子内每个成员的素质。作为企业的领导成员,应具备一定的政治水平,有强烈的事业心和责任感,有较高的业务水平和管理能力,工作富有创造性,身体健康。领导个体素质,可以概括为德、勤、能、绩、体五个方面。这五个方面也是我国在人事管理上考核领导干部的主要内容。

② 领导群体素质。指企业领导班子的整体功能。领导成员的个体素质高,并不意味着领导班子的整体功能就好。领导班子的整体功能不仅取决于领导个体的素质,还取决于领导群体的结构和协调能力。企业领导班子的成员必须在年龄、知识、专业和能力等方面构成合理的结构,才可能协调工作,形成良好的整体功能。

(2) 职工队伍的素质。建筑施工企业的一切活动,必须依靠广大职工的共同劳动才能完成。职工队伍素质的高低,直接影响企业的生产经营状况。建筑施工企业的职工队伍包括工人、技术人员和管理人员。要求各类人员具备相应的政治、文化、技术和专业知识,以及实际工作的能力。此外,各类人员的比例要合理。

2. 技术素质。技术素质主要指企业的技术装备水平和施工工艺水平。技术装备水平是衡量建筑施工企业技术素质的重要标志,是企业实力的象征。施工工艺水平反映建筑施工企业掌握先进技术的能力,是工程质量的保证。

3. 管理素质。人员、技术等要素必须有机地结合在一起,形成一个整体后才能组合成企业的综合素质。而管理是完成这种结合的有力手段。管理水平高,企业就能协调、有效运转,产生良好的经营效果;反之,企业形不成整体,不可能正常运行。管理素质包括管理思想、组织、方法、手段的科学化程度。

(三) 建筑施工企业的外在能力

建筑施工企业的素质只有在生产经营活动中才能表现出来,我们称之为外在能力,也就是在市场竞争中的生存和发展能力。具体表现为下面几种能力。

1. 竞争能力。指建筑施工企业的工程质量、工期、成本、服务态度、社会信誉等方面在用户中的地位,重点反映为市场的占有率。市场占有率越高,说明竞争力越强。

2. 应变能力。指建筑施工企业在瞬息万变的经营环境中,根据条件的变化迅速作出反应,采取恰当对策的能力。

3. 盈利能力。指建筑施工企业通过各种有效手段,尽量降低成本,追求利润最大化的能力。

4. 技术开发能力。指建筑施工企业在市场开拓,新产品、新技术、新工艺、新机具、新材料的开发,经营管理创新等方面的能力。

5. 经营规模扩张能力。指建筑施工企业在市场竞争中,通过更新改造,引进技术,提高劳动生产率,不断扩大经营规模的能力。

三、建筑施工企业的分类

建筑施工企业有多种类型,通常按以下特征进行分类。

(一) 按资产主体分类

按资产主体可以将企业分为独资企业、合资企业、股份企业。

1. 独资企业。独资企业只有单一的投资主体,它的资产属某一个投资者所有。独资企业包括国有独资企业、私有独资企业、外商独资企业等。

2. 合资企业。合资企业有两个以上投资主体,它的资产属投资者共同所有。合资企业的合资形式多种多样,主要有:私有经济之间合资,国有经济和其他经济成分合资,中外合资等。

3. 股份企业。股份企业也是一种合资企业,但它必须按照公司制企业的要求运作。股份企业有多个投资主体,资产属全体股东所有。股份企业分为股份有限公司、有限责任公司两种形式。

(二) 按经营范围分类

按经营范围可以将建筑施工企业分为综合建筑公司和专业建筑公司两大类。

1. 综合建筑公司。综合建筑公司指有能力从事建筑商品综合生产与经营的企业。如能进行设计、施工总承包的工程承包公司,有综合施工能力的建筑工程公司等。

2. 专业建筑公司。专业建筑公司指专门从事某一类建筑商品或者某一单位工程(或分部工程)生产和经营的企业。如土石方公司、场道公司、基础公司、设备安装公司、机械化施工公司、装饰公司、构配件加工厂等。

(三) 按经营方式分类

按经营方式可以将建筑施工企业分为承包企业、房地产开发企业,以及构配件加工企业、设备租赁企业、技术服务企业、劳务服务企业等。

1. 承包企业。承包企业指以承包工程为主要经营方式的一类建筑企业。前面所述的各种综合建筑公司、专业建筑公司都是以承包为主要经营方式,均属于这类企业。承包企业又可以进一步划分为工程施工总承包企业、施工承包企业和专项分包企业三类。

2. 房地产开发企业。房地产开发企业指以房地产开发为主要经营方式的企业。房地产开发企业在经营方式上和承包企业不同,它采取企业自己筹集资金,待工程建成后出售或出租给用户的方式。采取这种经营方式的企业,必须拥有雄厚的资金作保证。目前,许多大型承包企业,也兼营部分房地产。

(四) 按资质条件分类

按资质条件可以将建筑施工企业分为不同的等级。工程施工总承包企业资质等级分为一、二级;施工承包企业资质等级分为一、二、三、四级。

按资质条件划分建筑施工企业的等级,是建筑施工企业最重要的一种分类。建筑施工企业的资质,包括企业的建设业绩、人员素质、管理水平、资金数量、技术装备等方面。国务院建设行政主管部门在划分建筑施工企业资质等级的同时,制定、颁布了各资质等级的标准和承包工程范围,并规定了动态管理办法。各类建筑施工企业必须按规定到各级政府建设行政主管部门申请资质等级,经审查合格的企业,由资质管理部门颁发《建筑业企业资质证书》。只有取得了资质证书的建筑施工企业,才能在规定的范围内承包工程,开展经营活动。

对建筑施工企业实施资质管理,是建筑业管理的一项基础工作,对于规范建筑市场具有十分重要的意义。

第二节 建筑施工企业管理

一、建筑施工企业管理的概念

建筑施工企业管理是指企业为实现经营目标,对生产经营及相关联的工作进行的决策、计划、组织、指挥、协调、控制和激励等活动的总称。企业管理随着社会化生产的发展而逐步形成。在现代建筑施工企业生产和经营活动中,需要使用众多的人力、材料、设备、资金和信息,这些要素必须通过科学管理,才能有机地结合在一起,形成生产能力和经营能力。离开了管理,建筑施工企业就根本无法运转。

二、建筑施工企业管理的职能

(一) 决策职能

决策职能是指企业为达到一定目的,在多个可行方案中选择最佳实施方案的管理活动。随着市场经济发展,竞争日趋激烈,决策成为管理最基本、最核心的职能。战略性决策正确与否,是企业成败的关键。决策的基础是预测。预测是对未来事物的推测和估计。广义的决策职能包括预测,其实质是根据对未来事物的判断,选择行动方案。

(二) 计划职能

计划职能是指为实现决策方案作出具体安排和部署的管理活动。计划是决策的展开和具体化。要想顺利实现决策目标,就必须对实施方案的具体途径、方法、措施进行周密安排,也即是编制出详细的计划。通过计划的实施,达到实现决策目标的目的。

(三) 组织职能

组织职能是指为实施计划,对生产经营各要素、各环节、各方面进行有机组合的管理活动。企业管理的组织职能主要包括:合理设置机构,明确权责,选择和配备人员,正确处理生产经营各要素、各环节、各方面的关系。组织职能的主要任务是保证企业协调运转。

(四) 指挥职能

指挥职能是指对企业各类人员发布指令、分派工作、提出要求的管理活动。建筑施工企业的各项工作必须在统一的指挥下,才能使各类人员步调一致,从而保证工作协调进行。如果没有统一指挥,即使有正确的决策,周密的计划和良好的组织条件,企业活动也将出现混乱,无法实现既定目标。为了提高指挥的效果,企业必须建立一套信息收集、传递、反馈系统,保证指令畅通。

(五) 控制职能

控制职能是指在计划执行过程中,发现、纠正偏差的管理活动。计划在执行过程中经常会出现一些偏差,这些偏差可能是计划本身的原因造成的,也可能是实际条件发生变化或执行者主观原因造成的。控制职能的任务,就是要及时发现这些问题,分析原因,并采取恰当的措施加以解决。

(六) 协调职能

协调职能又称调节职能,是指调节企业各方面工作,使之建立良好的配合关系,保持整体

平衡的管理活动。协调的目的是保证企业各方面的平衡关系,实现经营目标。协调包括内部协调和外部协调。内部协调又可分为纵向协调和横向协调。所谓纵向协调是指上下级组织机构之间的协调;横向协调是指同级机构各部门之间的协调。外部协调是指企业和市场、中介机构、政府有关部门之间的协调。

(七) 激励职能

激励职能是指调动职工积极性和工作热情的管理活动。企业的各项工作都需要人去做,人的精神状态如何,直接影响工作效果,也影响其他管理职能的作用。激励包括精神激励和物质激励两个方面。激励职能就是要利用各种精神和物质手段,激发职工的工作热情,并对失职的职工进行必要的惩处,以鼓励先进,鞭策后进,使企业全体职工保持良好的精神状态,勤奋而努力地工作。

三、建筑施工企业管理的特点

建筑业是一个特殊的行业。建筑产品和建筑产品的生产有一系列独有的特点,导致建筑施工企业管理也存在许多行业的特色。

(一) 建筑产品的特点

1. 产品地点固定。
2. 产品类型多样。
3. 产品体积庞大。
4. 产品寿命较长。

(二) 建筑产品生产的特点

1. 流动生产。由于建筑产品固定不动,必然导致生产的流动性。在建筑产品的生产中,工人和设备要在产品之间流动,或者在产品的各部位之间流动。

2. 单件生产。建筑产品的种类繁多,要求各异,不可能组织批量生产。只有根据用户的要求,进行单独设计和施工,即组织单件生产。

3. 露天高空作业。建筑产品地点固定而又体积庞大,必然形成露天和高空作业,增加了施工的难度。

4. 生产周期长。建筑产品形体庞大,结构复杂,生产中要使用大量的人和物,加上产品固定,必须按一定的程序施工,作业空间受到限制,延缓了施工速度。所以建筑产品的生产周期较长,少则数月,多则数年。

(三) 建筑施工企业管理的特点

1. 管理环境多变化。建筑产品生产的流动,使建筑施工企业的管理环境经常处于变动之中,尤其是施工项目的管理环境更是多变。不同的施工地点,其工程地质、气候等自然条件差异很大;当地的政策,用户心理,物资供应,道路运输,价格变动等社会环境也有较大差异。环境的多变,给管理工作增大了难度。

2. 管理对象不稳定。建筑产品类型繁多,无法批量生产,造成建筑企业管理的对象不稳定,经常变化产品类型。另外,建筑市场受国家固定资产投资政策的影响大,市场的需求随投资量和投资方向的变动而波动,更加剧了建筑企业管理对象的不稳定性。

3. 管理机构变化大。建筑施工企业要根据施工对象的具体情况组建一次性的项目管理机构,由于施工对象的变化必然带来管理机构的变化。这种变化使建筑施工企业管理机构的

规模、形式、结构经常处于变动之中,缺乏稳定性。

四、建筑施工企业管理的内容

建筑施工企业管理涉及企业各方面的工作,内容十分广泛,可以从不同角度来概括其内容。最常见的是按生产经营过程和管理分工划分内容。由于建筑施工企业一般以施工项目为对象建立基层组织机构,施工项目管理成为建筑施工企业管理的基础,所以建筑施工企业管理又分成以企业为对象的综合管理和以施工项目为对象的项目管理两个大的方面,其内容都涉及生产经营的各项活动,但侧重点和管理范围各有不同。

(一) 建筑施工企业综合管理的内容

建筑施工企业综合管理是对整个企业而言,不针对某一项具体工程。主要内容如下:

1. 经营管理。经营管理有广义和狭义之分。广义的经营管理指对企业的全部生产经营活动的管理,狭义的经营管理主要指对企业经营活动的管理。这里所讲的是狭义的经营管理,主要指与市场相联系,以决策为中心的管理活动。主要内容有:建筑市场分析、经营预测、经营决策、经营方式选择、工程投标、订立合同、工程结算、产品开发、公关策划等。

2. 生产管理。生产管理是以企业内部生产活动为中心,以提高效率为目的的管理。生产管理也有广义和狭义之分。广义的生产管理包括与生产有关的各项管理活动,狭义的生产管理主要指基本生产过程和辅助生产过程的管理活动。这里所讲的是狭义的生产管理,主要内容有:生产计划、施工准备、施工过程控制、质量管理、技术管理等。

3. 生产要素管理。生产要素管理指为保证施工生产顺利进行,而对各生产要素的管理活动。建筑施工企业生产活动的要素很多,劳动力、材料、设备、技术、信息、检测手段等都是企业的生产要素。这些要素有的具有多重功能,不仅为生产服务,还为其他管理活动提供条件。这里所讲的生产要素管理指对最基本的生产要素管理,包括劳动管理、材料管理、设备管理等。

4. 财务管理。财务管理是对企业资金运作的管理活动。财务管理具有很强的综合性,它用价值量对企业的全部活动进行全面控制,达到降低成本,提高效益的目的。财务管理的主要内容有:资金筹集、资产管理、成本管理、费用管理、收入管理、利税管理等。

除了上述四项内容外,建筑施工企业综合管理还包括企业管理基础工作、职工培训、职工福利、生活后勤等多方面的管理工作。

(二) 建筑施工企业项目管理的内容

建筑施工企业项目管理是针对一个具体工程开展的管理活动。主要内容有:

1. 施工项目承揽。施工项目承揽是施工项目管理的前期工作,也是建筑施工企业经营管理工作。包括:收集分析市场信息,选择经营方式,参加工程投标,订立工程合同等内容。

2. 施工项目组织。施工项目承揽以后,建筑施工企业将以项目为对象组建管理机构。施工项目组织的内容包括:组建项目经理部,选聘项目经理,制订项目管理制度等。施工项目组织是施工项目得以顺利开展工作的基础条件和保证。

3. 施工项目规划。施工项目规划是项目开工前的准备工作,要求对工程施工的进度,平面布置,材料供应,设备进场,施工方法和措施,质量和安全控制等作出全面部署和安排。主要包括:施工方案、施工进度计划、施工平面图、技术组织措施、资源计划、技术经济指标分析等。

4. 施工项目控制。施工项目规划的实施过程,也即是施工项目的控制过程。施工项目管理是目标性很强的一项管理工作,要求严格履行合同,实现企业对项目的各项要求。主要包括:施工进度控制、施工质量控制、施工安全控制、项目成本控制等。

5. 施工项目生产要素管理。生产要素管理的主要内容有:劳动工资管理、材料管理、机械设备管理、技术管理、资金管理等。

建筑施工企业的综合管理和施工项目管理,是从不同的角度对建筑施工企业管理内容的归纳和分类。综合管理站在企业整体的角度研究问题,而项目管理以一个项目为对象探讨管理。两者的关系是整体和局部的关系,是企业内部管理宏观和微观的关系。项目管理是企业的基础,也是企业管理的一项基本内容;但项目管理不能脱离企业管理而独立存在,必须服从于企业管理。

第三节 建筑施工企业组织

一、建筑施工企业组织的概念

建筑施工企业组织是指为了实现经营目标,使企业有效运行而建立的管理机构,以及围绕管理机构而开展的各项工作。

建筑施工企业是一个复杂的系统,必须设置科学的机构才能保证正常运转。建筑施工企业大致是从管理职能和管理层次两个方面来建立机构的。建筑施工企业的组织从横向划分成若干部门,负责各项专门业务工作;从纵向划分成若干层次,实现分级管理。建筑施工企业组织机构就是由若干个管理部门和管理层次有机结合而形成的一个组织体系。

二、建筑施工企业组织的原则

为了保证企业组织的科学性,建立组织机构时必须坚持以下原则:

(一) 精干高效的原则

精干高效是建立企业组织机构的一个最基本的原则,也是检验组织机构是否科学的主要标准。应尽量做到机构精简,人员精干,层次分明,关系清楚,从而保证整个组织高效率地工作。

(二) 统一领导与分级管理相结合的原则

统一领导体现为适度的集权和指令的统一。企业必须将经营决策、组织指挥等重要权力集中在公司一级,以保证全企业各环节协调一致,为一个共同目标而工作。适度集权是保证指令统一,使领导者权责一致的重要手段。

当然,统一领导并不是把一切权力都集中起来,还必须实行分级管理,才能收到好的效果。分级管理的实质是将一部分权力授予下级机构,使各级机构都能在公司的统一领导下,在自己职权范围内有效地工作。

统一领导和分级管理的关系是集权和分权的辩证统一关系。正确处理两者关系的关键是权责一致。建立组织时,每一级机构都必须首先明确职责范围,然后授予一定的权力,使之权责一致。

(三) 分工与协作相结合的原则

分工是将工作根据其性质不同进行适当划分,配备一定的机构和人员进行管理。分工的目的是实现管理专业化,明确工作范围,提高工作效率。但分工必须与协作相结合,分工的同时要加强各个部门、各类人员之间工作上的配合。因为企业是一个整体,各项工作之间存在内在联系,必须协调一致才能发挥出整体功能。

应当指出,企业组织的分工要粗细适当。分工过细,会导致机构臃肿,责任不清;分工过

粗,又不利于管理专业化的发展。分工与协作相结合的原则,就是要在分工时注意部门设置、岗位划分的合理性,明确各个部门、各类人员之间的协作关系。

(四) 例行与例外相结合的原则

建立企业组织机构必须处理好例行工作和例外工作的关系。例行工作是指经常且反复出现的工作;例外工作是指不经常出现,偶尔发生的工作。建立企业组织时,必须以例行工作为依据设立职能机构。因为只有例行工作才可能反复出现,成为一种专门业务,也才有必要设立一个专门部门去管它。例外工作一般由领导处理。

例行与例外相结合的原则,就是要求以例行工作为依据建立业务部门,由业务部门处理大量的经常性工作,企业领导集中精力处理重大决策等例外性工作。

三、建筑施工企业组织的要素

(一) 部门划分

建筑施工企业一般按管理职能划分部门,所以管理部门又称职能部门。通常情况下,建筑企业根据生产经营各环节的工作性质,设立经营、工程、质量、安全、人事、劳资、财务、材料、设备、开发等管理部门。这些管理部门有相对稳定的业务工作,明确的职权范围,在同级行政领导的组织下开展工作。

管理部门划分是否科学合理,直接关系到企业的工作秩序和工作效率,应尽量做到以下几点:

1. 业务量足。各管理部门要有明确的业务范围和足够的业务量。只有当某类业务经常反复出现,而且达到一定工作量后,才有必要设立一个专门部门来管理。

2. 功能专一。各管理部门的业务尽量做到专一,发挥业务人员的专长,提高工作质量和效率。当然,功能专一并不是只干某一项工作,而是把性质相近,联系密切的工作放在一起。

3. 权责分明。各管理部门要有明确的职责和相应的职权。设置一个管理部门,应根据业务性质明确应承担的责任,授予相应的权力。部门的职责是检查工作成绩的标准和尺度,也是部门在企业中地位和作用的体现;部门的职权是完成工作,承担责任的保障。职责和职权是部门开展工作的两个基本要素。

4. 关系明确。各管理部门之间的工作关系要明确。因为管理部门是管理专业化分工的产物,但分工必须和协作相结合,而协作的前提条件是各部门之间有明确的关系。所以,划分部门时除了本部门的业务要明确外,还要弄清楚和相关部门的关系。

(二) 管理幅度

管理幅度又称管理跨度,指一名领导者直接而有效地管理下级人员的数量。显然,管理幅度是有一定限制的,过大或过小都会影响工作的正常开展。正确规定各级领导者的管理幅度,是建立企业组织必须解决的又一个重要问题。

规定管理幅度的大小应考虑下列因素:

1. 工作能力的强弱。这里所说的工作能力,包括领导者的工作能力和下级工作能力两个方面。领导者工作能力强,其管理幅度可大一些;下级工作能力强,上级领导者的工作容易开展,其管理幅度也可以大一些。反之,管理幅度应小一些。

2. 工作责任的大小。一名领导者工作的责任大,他在处理问题时就需多思考,花去更多的精力,这时的管理幅度应小一些。反之,应增大管理幅度。

3. 工作任务的难易。领导者负责的工作难度大,管理幅度应适当小一些,以便集中精力处理好工作。反之,管理幅度应大一些。

4. 工作条件的优劣。工作条件好,领导者工作起来效率高,管理幅度就可大一些。工作条件差,则应缩小管理幅度。这里讲的工作条件,包括环境、手段、信息等内容。

除上述因素外,管理幅度还受到业绩评价、例外工作、接触时间、检查手段等多种因素的制约。

(三) 管理层次

管理层次是指企业最高领导者到最基层作业人员之间分级管理的级数。管理层次决定了企业内部信息传递的节点多少和机构的复杂程度。管理层次的多少和管理部门、管理幅度有密切的关系。一般说来,管理层次越多,由于各层次均要设置管理部门而导致企业部门的总量增大,机构就复杂。但是管理层次增多可以减少管理幅度,因为在企业管理总量不变的情况下,每增加一个管理层次,各级领导的管理幅度就相应减少。

设置管理层次,必须综合考虑管理部门、管理幅度等因素。既做到精简,又有利于高效地开展工作。目前,我国大中型建筑企业一般分三个大的管理层次,即公司—分公司—项目经理部。也有设立两个管理层次的,即公司—项目经理部。

第二章 现代建筑施工企业的 施工项目管理

施工项目,就是建筑施工企业的生产对象。施工单位通过工程施工投标取得工程施工承包合同,并以施工合同所界定的工程范围,组织项目施工与管理。施工项目管理是施工企业为履行工程承包合同和落实企业生产经营方针目标,在项目经理负责条件下,依靠企业技术和管理的综合实力,对工程施工全过程所进行的计划、组织、指挥、协调和监督控制等系统管理活动。

北京城建集团一公司在学习日本大成公司鲁布革工程管理经验的基础上,首创了项目法施工。项目法施工原理是现代建筑施工企业施工项目管理理论的雏形。多年来的实践证明,现代建筑施工企业实行项目管理,对促进企业生产要素的优化组合和提高劳动生产率,对提高建设项目投资效益等,具有十分重要的意义。

第一节 施工项目管理组织

施工项目管理组织机构与企业管理组织机构是局部与整体的关系。组织机构设置的目的是为了充分发挥项目管理功能,提高项目整体管理效率,以实现施工项目管理的最终目标。

一、施工项目管理组织机构的设置原则

(一) 目的性原则

施工项目管理组织机构设置的根本目的,是为了产生组织功能,实现施工项目管理的总目标。从这根本目的出发,因目标设事,因事设机构定编制,按编制设岗位定人员,以职责定制度授权力。

(二) 精干高效原则

施工项目管理组织机构的人员设置,以能实现施工项目所要求的工作任务为前提,尽可能简化组织机构、减少层次,尽可能精干组织人员,充分发挥项目部人员的才能和积极性,提高工作效率。

(三) 弹性和流动性原则

施工项目管理的不同阶段其管理内容差异很大,这就要求管理工作和组织机构要随之进行调整,以使组织机构适应施工任务的变化。也就是说,要按照弹性和流动性的原则建立组织机构,不能一成不变。

(四) 项目组织与企业组织一体化原则

施工项目管理组织是企业管理组织的有机组成部分,企业组织是它的母体。从管理方面来看,企业是项目管理的主体,项目层次要服从于企业层次。项目管理人员全部来自企业,项目管理组织解体后,人员进入企业人才市场。因此,施工项目管理组织与企业组织是一体的。