

GONGCHENG XIANGMU GUANLI YANJIU YU YINGYONG

工程项目管理 研究与应用

吴 涛 著

中国建筑工程工业出版社

TU71
W876:3

工程项目管理 研究与应用

吴 涛 著

中国建筑工程工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目管理研究与应用/吴涛著. —北京: 中国
建筑工业出版社, 2004

ISBN 7-112-01936-2

I. 工… II. 吴… III. 建筑工程-项目管理-研究
IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 117314 号

工程项目管理研究与应用

吴 涛 著

*

中国建筑工程出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

北京蓝海印刷有限公司印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 印张: 15 $\frac{1}{4}$ 插页: 2 字数: 453 千字

2004 年 2 月第一版 2004 年 2 月第一次印刷

印数: 1—5500 册 定价: 46.00 元

ISBN-7-112-01936-2

TU · 1475 (11643)

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)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

本书是作者在北京城建集团及中国建筑业协会工程项目管理委员会工作期间，参与推行工程项目管理的理论探讨和实践经验总结。

书中按照工程项目管理的内在规律和基本内涵，从建筑业企业管理体制改革、工程项目成本核算与承包分配、工程项目质量与安全管理、党工团组织建设与思想政治工作、项目管理国际化、项目经理与建造师、实践探索与综合应用等几方面进行了探讨和总结。

本书不仅在理论方面丰富了建设工程项目管理这一课题，在实践中也为建设工程项目管理运行机制探索出一条有效的途径，具有较强的理论创新和实践应用价值，对广大建筑业企业、大专院校等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指导意义。



吴涛同志，1951年出生于陕西省武功县。教授级高工、英国皇家特许建造师。1969年参加工作，1975年毕业于清华大学建筑系。先后在国家建委第五工程局、陕西省建委、基建工程兵0065部队、北京城建集团一公司、京华信托投资公司、首都实业开发总公司等单位工作。历任团委书记、工程处主任、总经济师、总工程师、经理等职务，从1992年起担任中国项目法施工研究会秘书长，1995年起担任中国建协工程项目管理委员会常务副会长兼秘书长职务至今。现还受聘天津大学、山东科技大学兼职教授。



作者在城建一公司与郁志桐总经理（中）参加企业经营管理体制改革工作会议



1991年，作者在城建一公司向来自全国学习的人员介绍施工企业内部配套改革与项目管理做法



作者主持编写《建设工程项目管理规范》和宣贯工作会议



作者参加全国优秀项目经理评审表彰会议



作者参加国际工程项目管理联盟（ICPMU）举办的中国国际杰出项目经理评审答辩会



作者随同姚兵同志（中）在项目经理培训班结业式上为学员颁证



作者主持全国项目经理培训教材编写会议



作者主持国际工程项目管理高级研修班开幕式



作者向张基尧部长汇报工程项目管理推进有关情况



作者与建设部刘志峰副部长（左二）、谭克文会长（左三）、中建总党组书记张青林（左一）合影



作者与原建设部副部长郑一军（中）、干志坚合影



作者与原建设部副部长、现全国人大资源环境委员会主任毛如柏合影



作者与北京市建委主任刘永富合影



作者向原建设部副部长谭庆琰（中）、原北京市建委主任吴绪玉汇报协会工作



全国政协常委、工商联副主席张宏伟在国际项目管理高峰论坛向作者颁奖



作者与建设部黄卫副部长（中）、张青林会长（右二）、金德钧总工（左二）、徐义屏秘书长（左一）合影



作者陪同原建设部总工程师姚兵视察工程项目



作者陪同港澳建筑界代表团参加在西客站项目调研



作者随建设部代表团访问法国布依格公司



作者访问台湾，与台湾工程公共委员会主任合影



作者访问英国 CIOB 总部，与 CIOB 主席合影



作者访问日本，与日本住宅新闻社、鹿岛株式会社人士座谈



作者访问美国南加州大学



作者访问德国 HALK 钢公司



作者访问印度，与各国项目管理组织领导人合影

序

《工程项目管理研究与应用》是吴涛同志继《工程项目管理探索与实践》一书之后的又一姊妹作，该书结合中国建筑业企业工程项目管理体制改革的进程，按照工程项目管理的内在规律和基本内涵，从企业管理体制改革、工程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以及中国加入 WTO 后建筑业面临的机遇与挑战等方面进行的理论探讨和实践经验的总结。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指导意义。

大家知道，《项目法施工研究与应用》和《工程项目管理探索与实践》是北京城建集团一公司在深化企业改革的实践中，自觉按照建筑产品生产的特点，研究、剖析了建筑施工企业多年来传统管理体制和施工管理方式的经验教训，积极学习借鉴国际先进工程管理方式的管理科学成果。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及中国施协科技管理一等奖。吴涛同志作为这项成果的主要研究人做出了重要的贡献。近十多年来他又先后结合行业管理工作，研究探讨并撰写了不少这方面的理论文章。特别是在解放和发展项目生产理论方面，从实践“三个代表”重要思想的高度作了进一步阐述。本书汇集的就是他对建筑业企业推行工程项目管理体制改中所遇到的难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、全面地剖析了中国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施工企业管理体制提供了重要的理论依据。

二是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了示范作用。

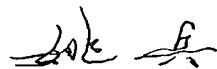
三是根据系统论、信息论、控制论原理，提出和创造了与工程项目管理相适应的业务工作系统化管理的理论和办法。其科学性和实践性都很强，填补了企业在工程项目管理中各层次的领导关系以及业务部门之间“协作管理”的空白。

四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报酬的直接关系。

五是为建立与工程项目管理相配套的新型企业管理体制和思想政治工作保证体系，以及企业党政工团工作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。

六是紧扣工程项目管理的基本内涵，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“走出去”的战略提出了许多建设性意见。

总之，本书不仅在理论研究方面丰富了中国建设工程项目管理这一课题，更主要的是在实践中，为形成可操作的、较为完整的建设工程项目管理运行机制探索出一条有效的途径，对国内建筑业企业和从事项目管理工作的业内人士研究探索工程总承包和深化规范工程项目管理很有参考价值。



2004年1月18日

目 录

序

1 回顾与总结

- 1.1 建筑业企业推行工程项目管理体制改革的的历史回顾 3
- 1.2 建筑业企业推行项目管理体制改革的基本经验和
主要成效..... 12
- 1.3 建筑业企业在推行项目管理中存在的主要问题分析..... 20
- 1.4 以“二制”建设为重点全面推进和深化工程项目
管理体制改革的..... 24
- 1.5 建立和完善建筑业企业工程项目管理标准化工作程序..... 48

2 工程项目管理与企业配套改革

- 2.1 企业推行工程项目管理体制改革的实践..... 57
- 2.2 项目法施工的提出及其主要特征..... 64
- 2.3 工程项目管理的基本内涵及其组织机构设置..... 69
- 2.4 企业实行工程项目管理必须进行管理层与
作业层分离(开)..... 88
- 2.5 加强企业业务工作系统化管理 100
- 2.6 企业内部模拟市场的建立与管理 108
- 2.7 困难与机遇同在 挑战与发展共存 115
- 2.8 提高认识 加快发展第三产业 123

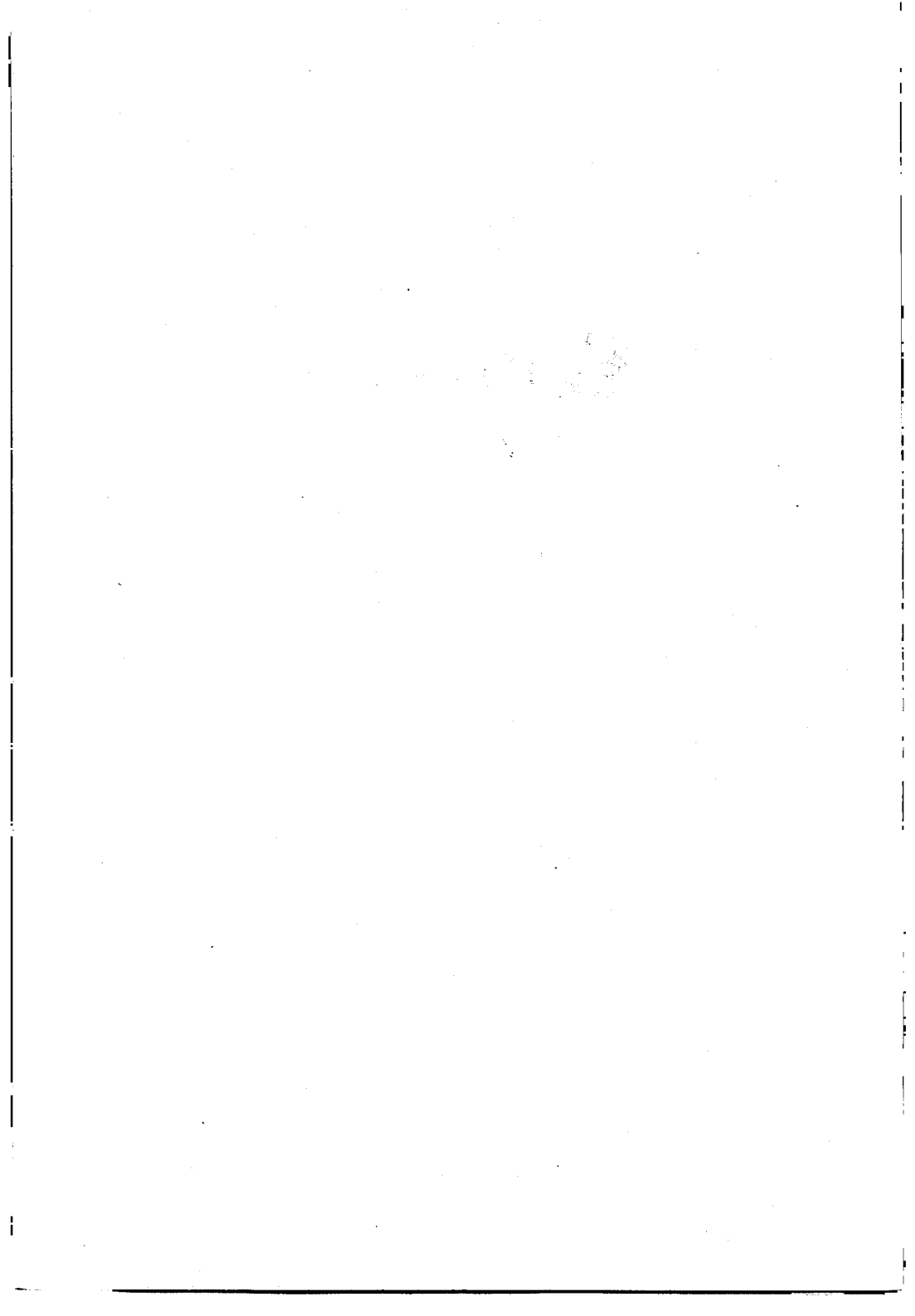
3 工程项目核算与承包分配

- 3.1 深化改革搞好管理承包 立足实践狠抓项目落实 131
- 3.2 以工程项目为基点的全员管理承包责任制 139

3.3	积极推行项目可控制责任成本核算	145
3.4	以班组为基础进行企业内部分配制度改革	153
3.5	企业内部工资分配制度改革的再深化	163
4	工程项目质量与安全管理	
4.1	以全面质量管理为中心推进工程项目管理向深层次 发展	171
4.2	加快科技进步,实施“质量兴业”和创建“品牌 企业”的发展战略	180
4.3	认真学习与实施三个管理标准和体系	189
4.4	职业健康安全管理体系在工程项目管理中的应用	197
5	企业党工团组织建设与思想政治工作	
5.1	加强党的领导是进行企业内部配套改革的重要保证	207
5.2	工程项目管理中党的基层组织建设与思想政治工作	214
5.3	工程项目管理中的工会工作	232
6	工程项目管理国际化	
6.1	加入 WTO 与建筑业面临的机遇和挑战	255
6.2	培育发展工程总承包和项目管理企业,加快中国 工程项目管理与国际惯例接轨	284
6.3	认真贯彻落实《指导意见》积极稳妥做好工程 总承包项目管理试点	308
7	项目经理与建造师	
7.1	项目经理培训工作的基本经验	315
7.2	做好项目经理培训重在师资力量充实	327
7.3	建筑业产业国际化与项目经理国际化培训及继续教育	333
7.4	项目经理资质管理与建造师执业资格注册制度	346
8	实践探索与综合应用	

8.1	推进工程项目管理 必须抓好“四个一”目标建设	359
8.2	认真学习贯彻“指导意见”不断深化和推动工程 项目管理	375
8.3	关于贯彻执行《建设工程项目管理规范》的若干问题 ...	382
8.4	中国工程项目管理在海外	396
8.5	密切合作优势互补, 共创两岸 21 世纪营建业之辉煌.....	401
8.6	“十六大”主题与“三个代表”的重要思想和建筑业的 发展	407
8.7	工程项目管理委员会成立与今后的工作任务	421
8.8	十载耕耘 铸就辉煌	428
9	附录	
9.1	进行内部挖潜, 加快企业经营机制转换	439
9.2	项目经理必趋职业化	444
9.3	机遇、练兵、提升、规范	446
9.4	国际工程项目管理与中国项目经理国际化	449
9.5	认真贯彻执行《建设工程项目管理规范》	455
9.6	加强项目管理, 推进建筑业发展	462
9.7	不断创新, 勇于进取	465
9.8	人生不止, 开拓不息	468
	编后.....	476

1 回顾与总结



1.1 建筑业企业推行工程项目管理体制改革的历史回顾

1986年11月国务院领导同志视察南方时，到了鲁布革水电站，系统地调查了解了鲁布革工程管理经验，提出要把建筑施工管理体制改革的总结和总结学习推广鲁布革经验放在一起思考的要求。

位于云南省罗平县与贵州省兴义县交界处的鲁布革水电站，其引水系统工程是利用世界银行贷款的工程项目，世界银行规定必须采用招标方式组织建设。1982年，开始招标准备，1983年11月当众开标，1984年4月评标结束。当时参加投标的共有13个国家的32家承包商，经过资格预审筛选，有7家承包商正式取得投标资格并进行了激烈的竞争，结果日本的大成建设株式会社以先进合理的技术管理方案和8463万元的底标价（比标底14958万元低43%）中标。这与我们参加投标的水电14局形成了相当大的反差。大成公司是日本建设业界六大巨头之一，一万名左右的职工中约90%是工程技术人员和管理人员，业务涉及设计、科研、施工、采购等工程建设全过程，是一个智力密集型企业。大成公司派了30多名管理人员和技术人员组成“鲁布革工程事务所”作为管理层，主要任务是组织施工，管理质量和工期，协调各环节的关系，组织材料、配件供应，为工程项目服务，为该工程提供劳务的仍是我国水电14局。该工程于1984年7月正式开工，1986年10月完成8.9公里的引水隧洞工程开挖，比计划工期提前了5个月，全部工程于1988年7月竣工。在4年多的时间内创造了著名的“鲁布革效应”。

由于鲁布革经验涉及工程建设的各个环节，包括工程管理、施工技术、劳动力合理配置、分配制度、供应、运输、通讯等各个方面，所以当时建设部在探索施工管理体制改革创新思路时，结合了鲁布革经验，提出了一系列意见，包括：按管理层和作业层两个层次组织施工，精兵强将上前线；逐步改革单一施工的劳务型企业模式，建立一

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。这些意见归纳起来形成了建筑企业组织结构改革的基本思路。在 1987 年 5 月底北京召开的全国施工工作会议上，这个思路正式表述为“逐步建立以智力密集型的工程总承包公司为龙头，以专业施工队伍为依托，全民与集体，总包与分包，前方与后方，分工协作，互为补充，具有中国特色的企业组织结构”。在政府主管部门的积极支持下，通过申报、制定试点方案、多方协商、审核，最后国家批准了 18 家企业为第一批推广鲁布革工程管理经验试点企业，在国家计委、国家体改委、劳动人事部、建设银行、国家工商行政管理局五部委联合颁布的计施（1987）2002 号文“关于批准第一批推广鲁布革工程管理经验试点企业有关问题的通知”中，明确提出“试点企业要普遍推行经营承包责任制，积极培养以工程项目为对象的各类管理人才，摸索按管理层和作业层方式组织施工的经验。近期要求试点企业所承建的工程全部按‘项目法’组织施工，改变‘拖家带口’的旧有施工方式；在百分之八十的单位工程实行工地主任、工程经理或项目长等多种形式的承包经营责任制，其中百分之五十按管理层和作业层相结合的组织方式进行试点，并有一定比例的单位工程采用外部劳务作业层”。这是“项目法”第一次在国家文件上出现，因此，可以说中国建筑业企业工程项目管理体制从“项目法施工”正式提出到今天项目管理的深化发展应分为五个阶段。

1.1.1 引进学习阶段

如果把工程项目管理的推行向前延伸，从广东、深圳经济特区国际商业大厦工程试行招标承包制到从 1982 年鲁布革水电站引水系统工程要求进行国际招标算起，再到 1984 年工程建设任务由计划分配到实行工程招投标制和 1986 年国务院领导提出学习推广鲁布革工程管理经验之时，应为中国建设工程项目管理的引进学习阶段。

1.1.2 研究试点阶段

1987 年 8 月，国家计委施工局在郑州召开了第一次“推广鲁布革工程管理经验试点工作会”，一些部门、地区和申报试点企业的