

外资工程合同管理

刘 闯 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

外资工程合同管理/刘闯编著. —北京:中国建筑工程出版社, 2002

ISBN 7-112-05204-1

I. 外… II. 刘… III. 外国投资—建筑工程—工程施工—合同—管理 IV. TU723.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 046858 号

外资工程合同管理

刘 闯 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京市兴顺印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 11½ 字数: 275 千字

2002 年 9 月第一版 2002 年 9 月第一次印刷

印数: 1—2,500 册 定价: 15.00 元

ISBN 7-112-05204-1

F·401 (10818)

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>

序

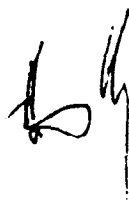
随着我国加入 WTO,标志着我国改革开放进程将进入一个新的阶段。中国这个巨大的日益成熟的市场将具有不可阻挡的吸引力。对于建筑业来说,在发达国家日趋饱和的建筑市场影响下,世界各国许多知名的承包商均看好中国这个新兴市场,纷纷随着投资商进入中国,他们同境内的承包商一起共同形成了外资工程的承包市场。由于外国公司凭借其强大的资金、技术和网络优势,境内公司将处于不利的地位,面临的竞争将更加激烈。它犹如一石击水,将对境内的承包商掀起一股强大的冲击波。

境内的外资工程基本上延续了国际工程承包的惯例,同时也受到我国相关法律、法规的约束,它在我国当今的经济体制改革浪潮中,必然会面临诸多的问题和矛盾。外资项目的承揽和实施,主要是围绕着签订合同和履行合同而进行的,可以说,合同管理是项目的核心和灵魂。而我国目前建筑业普遍存在的现象是合同意识薄弱、合同管理水平偏低,并因此造成外资工程项目合作各方之间的矛盾和纠纷日益增多。如何促进境内承包商对国际通行合同条件的理解和运用能力,提高境内承包商的抗风险能力,改变境内承包商旧有的管理方式,成为我们当前的重要课题。

本书通过为来自不同国家业主的工程服务,以及同国际知名承包商的合作经历,以外资工程中合同管理作为切入点,透过承包商的角度,阐述了外资工程的 FIDIC 合同条件的基础知识和运用合同条件的技巧,引证了中建建筑承包公司的大量外资工程实践经验为案例,附加了许多工程中合同双方的往来信函,借鉴了境外承包商先进的组织模式和承包方式,分析了合同管理中常见的问题及应对策略,使承包商合理地规避风险,维护自身的合法权益,有利于境内的承包商早日同国际惯例接轨。

中建建筑承包公司是我们中建系统内一家年轻而又具有活力的公司,该公司已为国际许多著名的业主提供服务,在合约商务管理、成本控制等方面均取得了较为显著的成效。本书的出版,从一个侧面展示了中建建筑承包公司在合同管理方面追求进步的良好风貌,体现了中建系统管理人员勤勉奋进的工作作风,体现了中建系统推动整个建筑行业发展和进步的一贯风格。

因此,本书的出版是一件非常有益的工作,该书的可贵之处在于它所具有较强的实践性和应用性,以及通过实践证明之后的宝贵经验的系统总结,对我国从事外资工程的承包商和个人具有可贵的参考价值。



2002 年 5 月 3

目 录

第一章 绪论	1
1.1 外资工程的特点	1
1.2 合同管理为何是核心	3
1.3 不适应性	4
第二章 组织机构的设立	6
2.1 组织机构设立原则及其基本形式	6
2.2 欧美承包商的组织机构	11
2.3 我国目前应采用的组织机构	15
第三章 合同条件的基本内容	20
3.1 外资项目中合同的有关各方	20
3.2 FIDIC 合同条件在外资工程中的应用	27
3.3 其他常用的施工合同	30
3.4 内外资工程合同条件的差异	35
第四章 合同管理在外资工程中的应用	39
4.1 投标阶段的合同管理	39
4.2 施工过程中的合同管理	43
4.3 外资工程中常见的合同问题	46
第五章 外资工程的施工索赔	75
5.1 索赔的起因与分类	75
5.2 施工索赔的机会研究	79
5.3 索赔的程序和方法	86
5.4 施工反索赔	109

第六章 技术规范在外资工程中的应用	112
6.1 技术规范的依据和主要内容	112
6.2 技术规范在投标阶段的分析	113
6.3 同我国的施工规范的差异分析	115

第一章 绪 论

随着中国加入 WTO 和改革开放力度的加大,以及发达国家日趋饱和的建筑市场影响,世界各国许多知名的承包商均看好中国这个新兴市场,纷纷随着投资商进入中国,他们同国内的承包商一起共同形成了外资工程的承包市场。依据美国《工程新闻记录》统计,1998 年全球最大 225 家国际工程承包公司中有 91 家在我国已开展业务。全球最大的 200 家设计公司已有 140 家在中国有业务。建设部统计目前在中国注册的外国承包商 287 家,另外有 1000 余家中外合资、合作的建筑企业,从事土木工程的建设、线路管道和设备安装工程、建筑装饰和装修工程,这些公司主要来自美国、日本,还有些来自欧洲国家。可以说,无论是工程设计还是工程施工,我国都是境外承包商争夺最激烈的市场。国内建筑市场开放以后,必将有更多的外国公司涌入中国市场,凭借它们强大的资金、先进的技术和快捷的网络优势,国内企业将处于不利的地位,面临的竞争将更加激烈。

中建建筑承包公司(以下简称为承包公司)作为中建总公司的直营公司,透过对国内建筑市场的敏锐洞察,确立了主要立足于以外资工程为主的市场竞争策略,制定了“国际标准的品质与服务,中国本土成本与价格”的方针,率先在国内采用总承包管理模式,承包公司经历了八年的奋斗,先后使德国的拜耳药厂、西门子公司、德国建工局、霍曼门厂、法国的罗纳药厂、拉法基建材厂、美国的汉斯房地产公司、芬兰的诺基亚公司、瑞士锡克拜油墨厂、瑞典的爱立信公司、澳大利亚的海外投资集团等公司成为承包公司的客户,积累了较为丰富的外资工程管理经验。笔者在承包公司工作期间,经历了来自几个不同国家外商投资的项目实施,对外资项目的管理有所体会,望能通过本书起到抛砖引玉的作用。

1.1 外资工程的特点

外资工程,是指由外国业主独资或合资在国内投资建设,并公开招标进行发包承建工程项目,本书着重论述土建工程领域的外资工程。

我国目前建筑业普遍存在的现象是合同意识薄弱,合同管理水平偏低,并因此造成外资工程项目合作各方之间的矛盾和纠纷日益增多。本书以此为切入点,从承包商的角度,揭示和剖析此类问题,从而使在外资工程合作中的各方更加重视和加强合同管理,保护好各自的合法权益,并达成相互间的理解和信任,有利于中国建筑市场的运作方式与国际惯例接轨。

同内资工程相比,外资工程的特点表现在以下几个方面:

1. 投资主体方面

近年来许多国际知名厂商及金融机构纷纷来华投资,由此在我国境内出现了许多外商独资、合资以及世行贷款项目,基本上都是私营企业投资。与国内的传统项目相比,它们有雄厚的资金优势,良好的资信等级,已成为国内建筑市场上备受瞩目的亮点;同时,外商对项目承包合同的制定范围广泛、苛刻严谨,对工程质量标准的要求内容详尽、规定明确,它们有

一套早已形成的完整的模式,这些对我们还是不太熟悉或者说不熟悉的东西,因此对承包商提出了更高层次的要求。

例如,由德国 A 集团投资兴建的北京门业厂房属于德国的家族企业,在欧洲已投资建设了十余个类似厂房,对工程的建设有着非常丰富的经验,对项目投资的控制相当严格,对工程应达到的质量标准十分明了,对承包商的合同约定、制约因素较多。由美国最大的房地产开发商 B 公司开发的某公寓项目,其资金由该国的投资基金提供,即为贷款。如果 B 公司以后无力偿还贷款或资金周转紧张,则其将会把该公寓工程抵押或变卖或转让给基金或银行机构,以达到融资或抵债的目的以缓解资金压力。而这种情况很可能在施工阶段发生,为避免在施工阶段发生此类事件而引起变卖或转让的争议,订立相关条款避免所有权争议。同时,B 公司深谙总包商代替业主选择分包商时的私下交易,B 公司为控制和避免总包商和分包商、材料供应商联合欺骗业主的情况发生,制定相应的条款以限制此类情况的发生,并强调,一旦出现此类情况,业主有权解除合同。

2. 合同组成方面

境内的外资工程承包市场基本上遵循了国际工程承包的惯例,同时也受到我国相关法律、法规的约束。它在我国当今的经济体制改革浪潮中,必然会面临诸多的问题和矛盾。合同管理作为外资工程项目管理的核心,是法律、工程管理、成本控制、质量标准的综合体现。外资项目的合同条件是以国际上通常采用的 FIDIC 合同条件为基础,结合具体的工程情况制定而成,同时附有合同通用条件、专用条件、技术规范以及工程量清单等合同附件。同国内的标准合同相比,外资项目的合同结合单个工程的具体情况,不仅涉及专业技术知识,而且包罗税务、保险、保函、法律等多方面的知识,覆盖范围相当广泛,对双方的责任和义务均有细致的描述,对可能发生的歧义或争执均有不同程度的预防。可以说,合同条件制定得合理与否,将直接影响到合同双方的实际利益。

在前述美国 B 公司投资的公寓项目中,业主在施工总承包合同中用大量篇幅阐述法律条款,诸如赔偿条款、终止合同条款、弃权行为、所有权、利益冲突以及纠纷的处理等。例如:要求总包商保证并承诺工程进度款所包括的全部工程、材料和设备(无论是否已被纳入工程中)的所有权,将在总包商收到该期工程进度款之时视为已被总包商出售给业主,总包商已明确放弃并解除,以使得该所有权不存在任何留置权、权利请求、担保权益或债权负担(登记的或未登记的),总包商在此放弃上述工程、材料和设备以及在项目场地中正在形成的建筑中包含的或与之有关的任何权利、权利请求或利益;总包商进一步承诺向业主递交为证明上述工程、材料和设备之所有权销售和转让给业主的适当和必要的证明文件及向第三方提供的有效通知。

3. 技术规范方面

外资工程的技术规范明确地规定了合同的范围和技术要求,规定了承包商应提供材料的质量和工艺标准。技术规范详细地阐明施工对象、材料、工艺特点和质量要求,以及合同中未规定的承包商的一切特殊责任,而且,还规定在合同期间应由承包商提供试样或样品,以及进行试验的细节。而国内的合同或施工图纸均无单独规定,仅在图纸中注明参照混凝土规范、国家标准图集或华北标准图集施工,并没有针对具体工程进行阐述详细要求并提出达到的标准,结果工程的最终结果往往取决于承包商的总体水平和对该工程的重视程度,尽管有监理工程师监督,业主仍对工程的质量难有较多把握和控制。

例如,德国著名药厂C公司投资的北京某制药厂项目在合同中明确注明:本合同的实施需遵循中华人民共和国和北京市现有的质量验收标准和施工技术规范,以及该药厂在招标时附加的自有的施工技术规范,一旦上述文件发生抵触或冲突之时,按照要求标准最高的技术规范和验收标准执行。

而且,通常技术规范由外方业主聘请的咨询公司或设计所完成编制,并绘制概念设计图纸,而由中方设计院完成施工图纸的深化。在某跨国集团D公司投资兴建的高档办公楼项目,承包公司总包了其中外挂板工程的设计、采购、施工的多重任务,工作协调量非常大。其中需要指出的是:业主已完成了概念设计,对于外挂板而言,业主已在工程初期就选定了国外的挂件供应商E公司,并由该公司对其产品进行了设计选型,也就意味着我方在施工图的设计时是无法抛开E公司而独自设计。如果我方不订购其挂件,E公司是拒绝提供进一步合作的;如果我方不得不订购其挂件,则我方失去了货比三家的主动权。实质上,并不是承包商对不同公司的挂件进行选择,而是业主对某一挂件体系的选择来决定最终的设计。一旦承包商拒绝接受E公司的设计与产品,意味着推倒业主基于E公司的设计重来,时间上不允许,同时,承包商必将承担合同外的额外可能出现的工程量。所以,承包商要对由技术规范而可能引申出的管理问题加以高度重视,慎重对待特殊设计产品的采购定货。

1.2 合同管理为何是核心

在外资工程市场的激烈竞争中,承包商要争取到中标是不易的,要克服重重困难,按期保质地完成工程建设,则更是难上加难。外资项目的实践证明,一个成功的工程项目,从投标报价开始,直至建成移交,必须把握好以下两个环节:一是做好报价,签好合同;二是干好工程,管好合同。对于承包商而言,在投标阶段计价准确细致,使报价既有竞争力,可能中标,又要考虑到风险防范,并在合同谈判中澄清合同的有关问题,修正不合理的条款,为顺利实施合同创造条件;在项目实施阶段,既要做到保证质量并按期完工,又要不发生成本超支,能获得计划利润,并能熟练地掌握合同条款,既履行了合同责任,又要善于通过结算工程款和施工索赔,维护承包商的合法经济利益。可以说,工程的一切均在成本、工期和质量这三要素的指导下,通过承包合同这个纽带,来完成合同规定的义务。

1.2.1 质量标准在合同中的体现

FIDIC合同条件指出:除非是法律上或是外界条件不允许,承包商应严格按照合同实施和完成工程并修补其缺陷,使工程师满意。因此,承包商应按照工程师的指令严格地按施工技术规范的规定进行施工,使工程质量符合合同要求的标准。

而且,承包商应熟悉技术规范,要求各工种严格按技术规范的规定进行施工,这是保证质量的根本环节。对于技术规范中不清楚的或互相矛盾的地方,或施工图纸与技术规范的描述不符之处,应及时要求工程师予以澄清;对施工过程中的检查验收工作进行详细记录,严格管理验收证明文件,对质量事故的具体数据和处理措施,应收集保存所有有关资料,作为结算、索赔的证据,也是竣工总结的重要资料。

1.2.2 工期在合同中的体现

外资工程项目,在招标文件中对工期严格要求,几乎对每周、每日的工程进度都有明确的规定,一旦未在合同规定的日期完工,就要承担拖期赔偿费。而且,其合同条件均规定,当

承包商一旦收到中标通知书,就要在 48 小时之内进场,着手做施工准备。根据外资项目的实践,最初进场的反应速度往往是一个工程的成败与否的第一道考验。再者,承包商应严密监视实际施工进度,及时发现影响整个施工进度的薄弱环节,迅速予以解决。同时,承包商要熟练运用合同条款,及时捕捉索赔的机会。由于存在许多不属于承包商责任的原因,影响施工进度,引起施工拖期,承包商必须及时向工程师书面提出延长工期的要求,以便得到相应的工期延长。

1.2.3 成本在合同中的体现

控制工程成本,是承包商和业主的共同利益,靠双方协力才能取得显著效益。对承包商而言,控制成本的目的,是把施工开支控制在自己的投标预算范围之内,并保证相应的利润,是每日每时应考虑的问题。为此要善于经营,做大量细致的工作。

坚持定期地测量已完成的工程量,按投标单价计算已完工程的合同款额,同施工现场的实际开支款额进行对比,对超出计划支出的款额进行分析调查,并迅速采取措施予以制止。同时,加强财务管理工作,严格控制各项开支,掌握人工、材料费的开支,使其不超出施工预算或标书计划。另外,严格掌握合同规定的工作范围,对超出合同范围的施工任务,提出增加合同价的索赔;对于不属于承包商的责任而发生的意外损失,进行施工索赔。如在施工过程中遇到人力不可克服的灾害或恶劣的地质条件,承包商则有权向业主和工程师提出延长工期的要求,因此,承包商要善于运用合同条款,不失去争取索赔的任何一个机会,有利于对自身的保护。

1.3 不 适 应 性

因为外资工程项目与国内的工程项目不同,所以在实施过程中会遇到很多不适应的地方,主要表现在以下几个方面:

1. 对书信频繁往来的不适应

在外资工程中,无论是来自哪个国家的业主,承包商随时都会收到大量的往来信函,包括商务条款、现场质量问题、材料定货、进度要求等等,覆盖面相当广,内容也很细致。业主来信的频率非常高,而且往往列出以往多封相关的来信以及技术规范条款作为补充说明,对承包商十分苛刻,让承包商感受到合同条款的严谨,回信的难度。由于大量的信函往来,一时难以适应。更为突出的是还反映在我方绝大多数的管理人员外语能力低,特别是现场主要的施工管理人员,不能同外方直接对话或听不明白,看不懂往来信函或一知半解,事事都要靠别人解释,这无异会给工作带来很多问题和增加很多难度。

外资工程在合同上不搞随意性,更不靠口头承诺。讲诚信是指执行合同而言。在生意上外商不讲说话算数,不讲大方,不讲感情,不讲够意思,不讲情义,一切依据合同,靠文字证据,该一是一,该二是二。这是观念上的差异,也是我们不适应的方面。

在外资工程项目上的管理人员,要努力提高外语水平,学习和外方打交道,在同他们打交道的过程中,改变我们的观念,增强我们的适应性。更要做到办任何事都要有理有据,事事见诸书面文件,便于查找、分析,以提高回函的说服力和证据。对于各项会议纪要、双方往来信函、施工备忘录等基础文件,必须分类归档。对于悬而未决的问题,要及时研究、及时回复,将问题解决在前面,提高施工的预见性,在执行过程中加强检验调节,及时采取补救措施,不要留下隐患而使自己处于不利的境地。

2. 对合同条款的不适应

外资工程的合同条款和附后的施工技术规范总是厚厚的一大本,内容覆盖范围广泛,基本上涵盖了业主对建成的项目的设想,包括使用功能、技术要求、材料选用等诸多方面,内容纷繁复杂,执行起来非常麻烦。合同是规范和约束我们工作的法规性文件,一切要按合同条款办事,不能有随意性,图省事,拍脑袋,定问题。这就要求我们必须把合同逐条弄明白搞清楚,这既要求管理人员的业务水平,也要求管理人员的工作作风,要求管理人员具有良好的素质。应清醒地看到我们的管理人员在合同的观念上,在合同的主观程度上,在控制合同的力度上,与外方还有不小的差距,这方面也表现了我们的不适应性。

承接外资工程有两项基本要求:一是投标报价时一定要考虑周全,最好要有丰富工程经验的工程师参加报价,由于外方图纸多为概念设计图纸,要求我们能预见到许多图纸上未能显示出的实际工程做法,在报价时加以充分考虑,慎重进行投标报价。而且,报价的价格必须和合同条件结合起来考虑,孤立地看价格水平的高低、合适与否是不正确的。不能有故意压价、企图在中标后依靠索赔来弥补的思想,否则,往往产生很不好的影响和经济效果。二是作为承包商要尊重业主的地位,认真保护承包商自身的权益,以高度的责任心和敬业精神来履行合同。在重大原则条款上,承包商必须严格遵守,合同条款一经确认,双方就必须严格执行。

3. 对现场协调的不适应

时间就是金钱,一环扣一环的快节奏工作安排和工作作风在外资工程中的体现是很突出的。这种紧张的工作作风有时使人感到整天神经绷得很紧,手忙脚乱,甚至忙的透不过气来,一时难以适应。

在外资工程中,要求严格认真,按照程序办事。

在现场施工的过程中,随时都会发生和遇到各种问题,但解决手续比较烦琐,有时看似一个简单的问题,而运行起来却要牵涉很多方面,必须按程序走,缺一不可。这就要求我们了解外资工程的办事规则,适应他们的工作方式,及早发现问题,解决问题,按照程序办事,不要怕麻烦,工作才能主动。

从表面上看,快节奏的工作作风同必须按照程序办事,似乎有矛盾,其实不然,实践证明这恰恰是我们的不足和应该加强的地方,我们需要很好的适应。

外资工程的交工验收是对我们工作的一个全面考核,它不仅反映了我们的技术业务水平、管理能力,同时也反映了企业的整体素质。业主对工程验收条件极其严格,标准十分苛刻,各种资料完备、现场清理、现场整洁之挑剔,都是我们难以适应的。

在外资工程中,承包商与业主的关系,实际就是承包商为业主服务的过程,承包商应对业主讲究礼节,注意态度,适应业主的心理态度,尊重其地位,消除思想上的隔阂,承包商也就会赢得各方面的主动和工作上的方便。但同业主是规则交易,要学会善于打洋官司。所以,尽管承包商给予业主以尊重,可是在维护自身权益上,不意味着向业主惟命是从,承包商必须深入理解合同条件,灵活运用合同规定,敢于据理力争,刚柔相济,认真维护自身权益。

可以说,笔者所述仅是一孔之见,对一些初次接触外资工程的人而言如能有一定的借鉴意义,笔者将感到欣慰。希望大家举一反三,触类旁通。由于我们同外国业主所处的角度不同,存在着许多管理思路上的差异,希望每个人都能通过工程实践的锤炼,以良好的工作态度、工作方法,逐步具备较强的分析能力和适应能力,避免相关的问题再次发生,缩短同外方业主的磨合期,能够迅速适应外资项目的工程管理模式,早日活跃在从事外资工程的广阔舞台上。

第二章 组织机构的设立

作为一个现代化的承包商,适应外资项目的高标准要求,组建一个高效率运转的总部和项目组织机构,是业主选择承包商的重要依据,也是外资项目管理的成功保证。按照现代组织理论观点,组织机构的设置应遵循两个原则:一是以职责为原则,二是以对象为原则。前者侧重的是企业组织,而后者侧重的是项目组织,这两种组织问题既密切相关,又相互交叉,有着相应的原则和各自的特点。在不同的国家有着不同的管理风格,存在着不同类型的组织形式。

2.1 组织机构设立原则及其基本形式

组织机构作为项目管理的组织保证,对项目管理的成败起着决定性作用。项目管理要在有限的时间、空间、预算范围内,将数量惊人的物资、设备和人力组织在一起有条不紊地一步步实现项目目标,离开了高效率的组织机构保证系统是不可想像的。组织机构作为项目管理的骨架,担负着沟通信息、下达指令、协调矛盾、统一步调、组织运转、制定决策的重任,其地位之重要是不言而喻的。一般而言,凡是成功的项目,必定有一个高效率的组织体系,而失败的项目,则首先可以从组织设置失策和组织效率低下方面找到原因。

2.1.1 组织机构的设置原则

现代组织理论的研究成果和项目管理实践表明,组织机构的设置应遵循以下原则。

(1) 效率原则

效率原则是设计和建立组织机构的最高准则。

企业的经营目标是在一定时期内,企业全体职工共同活动所要达到的目的,它规定着企业生产经营活动的方向,涉及企业的生产、经营、市场占有、经济核算、人事劳资等各项工作。故以企业的经营目标为中心建立组织机构体系,使企业内部各级、各部门,以至每个员工都认识到自己的工作在实现目标中的地位和作用。因此,企业组织机构的调整和设置都必须以有利于实现企业的整体目标为衡量标准。

提高组织效率,一方面是以较少的人办理同样多的事或以同样多的人办理更多的事;另一方面是在生产活动中以较低的劳动消耗达到同样的成果或以同样多的劳动消耗得到更多的成果。

(2) 目的性原则

项目的组织机构设立的根本目的,是为了产生组织功能,实现施工项目管理的总目标。围绕这一目标出发,就会因事设机构、定编制,按照编制设岗位、定人员,以职责定制度、授权力。

(3) 管理跨度原则

管理跨度是指一个主管人员直接管理的下属人员数量。管理人员的双向沟通关系增多,处理人与人之间关系的数量随之增大。法国管理学者邱纳斯提出跨度(N)与工作双向

沟通关系数(C)的关系式是:

$$C = N(2^{N-1} + N - 1)$$

由上式可见,当 $N = 10$ 时, $C = 5210$ 。随着管理跨度的加大,双向信息沟通量将以几何级数增长。故跨度太大时,领导和下属之间会出现应接不暇之感。防止出现这种情况的有效方法:一是限制管理跨度;二是适当划分层次,使每一级领导都保持适当领导幅度,以便集中精力在职责范围内实施有效的领导。

在进行组织机构设计时,必须使管理跨度适当。同时跨度大小又与分层的多少有关,层次多,跨度会小,层次少,跨度会大。尤其对于项目管理层而言,管理跨度更应尽量少一些,以便集中精力于施工管理。

(4) 系统化原则

由于项目作为一个开放系统,是由众多子系统组成的一个大系统,各系统之间,子系统内部各单位工程之间,不同组织、工序、工种之间,存在大量结合部,这就要求项目组织也必须是一个完整的组织结构系统,恰当分层和设置部门,以便在结合部上能形成一个互相制约、相互联系的有机整体,防止产生职能分工、权限划分和信息沟通上相互矛盾或重叠。在设计组织机构时以业务工作系统化为原则作指导,周密地考虑层间关系、分层与跨度关系、部门划分、授权范围、人员配备及信息沟通等,使组织机构自身成为一个严密、封闭的组织系统,能够为实现项目管理总目标而实行合理分工并和谐地协作。

(5) 一体化原则

项目组织是企业组织的有机组成部分,企业是它真正的母体。从管理角度来看,企业是项目管理的外部环境,项目管理的人员全部来自于企业,项目管理组织解体后,其人员仍回企业。即使进行组织机构调整,人员也是进出于企业人才市场的。因此,施工项目的组织形式与企业的组织形式有关,不能离开企业的组织形式去谈项目的组织形式。

2.1.2 企业的组织形式

作为承包商,是以承揽项目实施为业主提供服务的经济实体,它的组织机构设置是以确保企业经营目标实现、履行企业经营管理指挥决策职能为目的。因此,企业组织机构按专业划分职能,按职能划分科室,按科室配备人员,按直线确定隶属关系,按隶属关系分配权责。其优点是纵向指挥畅通,隶属关系明确,上下沟通方便,便于履行企业职能;其缺点是横向沟通不灵,多个部门配合搞项目时,横向协调困难。

企业组织形式主要有以下几种形式。

(1) 直线职能制

这种组织形式的特点是把垂直的指挥职能与职能部门的专业管理参谋职能的专业结合起来,既保留了直线的统一领导和指挥,又能发挥职能部门的参谋作用。这种组织形式,把企业的管理结构和人员分为两类:一类是直线指挥机构和人员,对所属下级有指挥权力;一类是职能机构和人员,是指挥机构和人员的参谋,只能提供建议和指导,对下级没有指挥权力(如图 2-1 所示)。

(2) 事业部制

事业部制适用于特大型建设公司。它的特点是随着企业管理的职能朝综合化和专业化两个方向展开,组织机构也出现了集权与分权两种趋势,所有权、决策权、管理权逐渐分开。

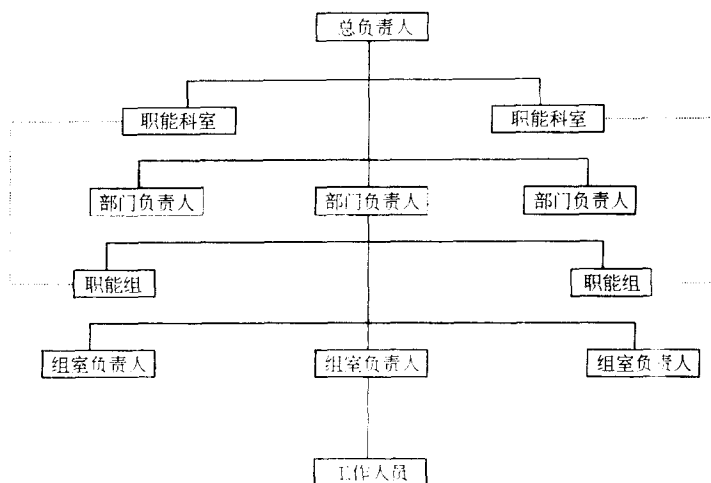


图 2-1 直线职能制示意图

——实线表示上下级领导关系

-----虚线表示业务对口指导关系

事业部制的企业组织采取集中决策、分散经营管理的方式。具体组织形式是在总部集中决策,实行集权化,而方针的运用和执行由事业部决定,实行分权化。事业部经理除接受总部长期计划预算的监督之下,对总部负有完成利润计划的责任外,他统一领导事业部的部门,使该事业部内的经营管理权具有较大的独立性(图 2-2)。

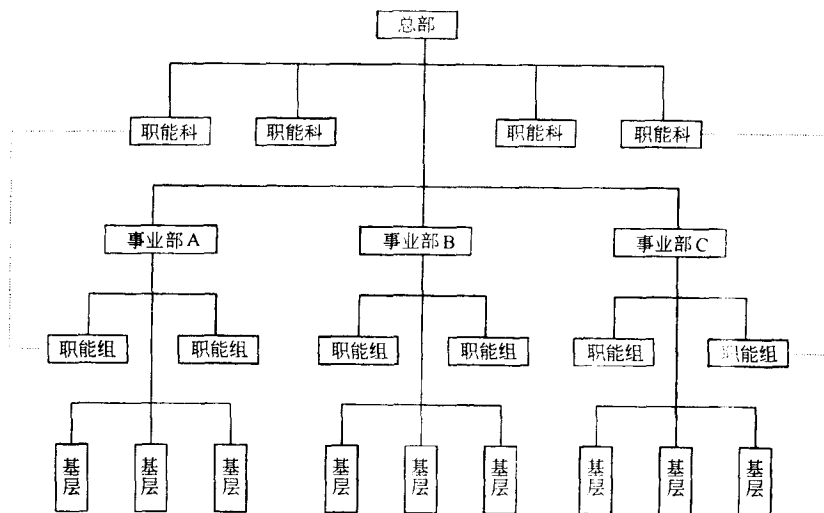


图 2-2 事业部制示意图

——实线表示上下级领导关系

-----虚线表示业务对口指导关系

(3) 矩阵制

矩阵制的特点是为了完成项目目标,按项目设置负责人,在总部的直接领导下进行工

作。参加项目的成员既受原来职能部门的领导,又受项目经理的领导,双重指挥(图 2-3)。

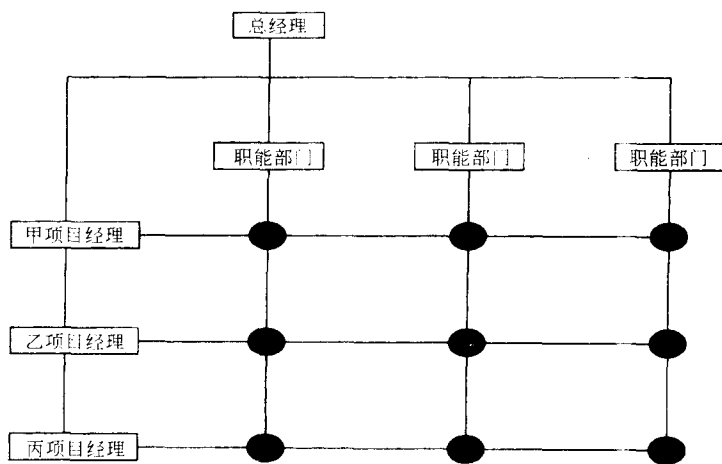


图 2-3 矩阵制示意图

采用矩阵制有两项基本要求:一是要有一位协调能力强的项目经理。他一方面要善于协调项目与原职能部门之间的关系;另一方面要善于协调各单位职能之间的关系。二是各职能人员都应有相当程度的专业才能和比较丰富的经验,以便在规定的时间内圆满地完成规定的任务。

(4) 对比分析

综合分析上述三种主要企业职能形式,比较不同企业组织形式的优缺点如表 2-1 所示。

2.1.3 项目的组织形式

施工项目组织形式与施工企业组织机构是局部与整体的关系,其联系关系可概括为以下三种形式:

(1) 工程队式

属于完全按照对象原则组织的项目管理机构,企业职能部门处于服从地位。该种项目组织类型适用于大型项目和工期要求紧迫的项目,或者要求多工种、多部门密切配合的项目。

此种项目组合形式具有如下优缺点:

优点:一是各类专家聚集在一起配合工作,便于互相学习,可培养一专多能型人才;二是各种人才都在现场,解决问题迅速,减少扯皮和等待时间;三是权力集中,决策及时,利于提高工作效率;四是减少了结合部,易于协调关系,避免了本位主义和行政干预,项目易于开展工作。

缺点:一是各类人员来自于不同部门,具有不同专业背景,缺乏共同语言,难免配合不当。二是各种人才聚集在一起,同一时期内他们的工作量可能有很大差别,易导致人力浪费。三是由于环境多变和工作不稳定,员工易引起不满情绪和专业水平下降。

(2) 部门控制式

这是按职能原则建立的项目组织。它是在不打乱企业现行的建制,把项目委托给企业某一专业部门或委托给某一施工队,由被委托的部门领导,在本单位选人组合,负责实施项目管理,项目终止后恢复原职。

这种形式的项目组织一般适用于小型的、专业性较强、不需涉及众多部门的施工项目。

不同企业组织形式的比较

表 2-1

序号	企业组织形式	优 点	缺 点	适用范围
1	直线职能制	1. 以直线领导为主体,又能发挥职能部门的作用	1. 下级缺乏必要的自主权	中、小企业
		2. 职能部门在各自业务范围内经领导同意后下达指示,其实质是起业务指导作用	2. 各职能部门之间的横向联系较差,易产生脱节与矛盾	
		3. 职能科室与职能组之间不存在领导与被领导的关系	3. 上下级信息传递较慢,对适应环境变化有一定困难	
2	事业部制	1. 总部领导能从繁琐的管理事务中摆脱出来,有利于做好整个公司的战略决策和长远规划	1. 由于事业部的权力过大,会造成最高层的指挥不灵	特、大型企业
		2. 事业部能够独立经营,提高管理的灵活性	2. 职能机构重复设置,造成管理人员浪费	
		3. 事业部便于专业化地组织生产和经营活动,各事业部之间比较和竞争,有利于改善经营管理		
3	矩阵制	1. 强调仅有一名管理人员综合管理,解决问题及时快捷,有利于目标的实现	1. 工作人员要接受双重领导,如领导意见不一致时,会使职员无所适从	现代大型企业
		2. 拥有多方面的专业人才,能充分发挥专业职能人才的作用	2. 人员变动大,相对稳定性差,易影响人员积极性的发挥	
		3. 使用人才据实际需要而定,具有弹性		

该种项目组织类型的优点是职责明确,职能专一,便于协调,项目经理无须专门训练。缺点是不能适应大型复杂项目或者涉及多个部门的项目,因而局限性较大。

(3) 矩阵式

项目组织机构能发挥职能部门的纵向优势和项目组织的横向优势,把职能原则和对象原则结合起来,形成独具特色的矩阵式组织形式。专业职能部门是永久性的,项目组织是临时性的。职能部门的负责人对参与项目组织的人员有组织调配、业务指导和管理考察的责任。项目经理将参与项目组织的职能人员在横向上有效地组织在一起,为实现项目目标协同工作(如图 2-4 所示)。矩阵中的每个成员或部门,接受原部门负责人和项目经理的双重领导,但部门的控制力大

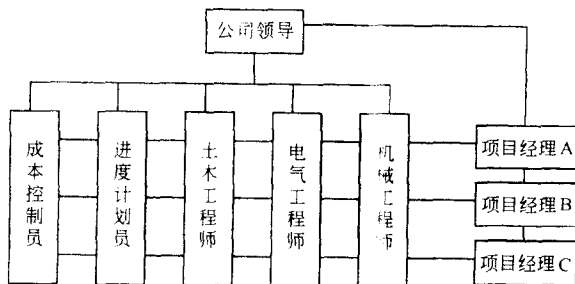


图 2-4 矩阵式组织形式示意图

于项目的控制力,适用于大型、复杂的施工项目,以及同时承担多个需要进行工程项目管理的企业。它兼有部门控制式和混合工程队两种组织的优点,解决传统模式中企业组织和项目组织相互矛盾的状况,求得了企业长期例行性管理和项目一次性管理的一致性,并能以尽可能少的人力,实现多个项目管理的高效率,有利于人才的全面培养。但它亦有其缺点,由于人员来自于职能部门,且仍受职能部门控制,故凝聚在项目上的力量减弱,使项目组织的作用受到影响;管理人员如身兼多个项目,难以确定管理项目的优先顺序;由于矩阵式组织的结合部多,导致信息沟通量膨胀和沟通渠道复杂化,容易造成信息失真。

2.2 欧美承包商的组织机构

国外建筑企业一般具有大、中、小不同的规模,其中以小规模承包公司为数最多,大、中型公司数目很少。如美国、日本大型企业不足5%,而小型企业占95%左右。虽然大企业为数较少,但完成投资额比重较大,美国十家大公司完成的建设量,占总建设量的1/4以上;日本占总数95%左右的小企业仅完成建设总量的20%,而占5%左右的大、中型企业占完成建设总量的80%左右。上述情况产生是由于小企业主要承担一些分散、零星、附属项目,而大型企业承担大规模项目和重点工程,一般是总承包,遍布国内外。

从企业规模来看,大、小公司差距甚大,大公司拥有专家工程师多达几千人,工地的工人人数有的达数万人;而有的小公司的工人人数尚不足几十人。大公司总承包,分包给小公司。因而,各类公司的组织机构不同,下面举例说明。

2.2.1 日本大成公司的组织机构

大成公司是一个具有强大技术、科研和管理实力的智力密集型企业,现有职工13000人,其中90%都是工程师,其知识结构涉及建筑、土木工程、计算机、机械、电子、化工等各种工程技术领域和经济、管理等多种学科,而且大量是集技术与管理于一身的复合型人才。这使得大成公司不仅具有很强的施工能力,而且具有多种领域的研究开发与经营管理能力。该公司的横向经营范围既涉及一般工业与民用建筑,也涉及海港、道桥、隧道甚至原子能发电站等特殊领域项目。其纵向经营范围,则体现了项目管理的综合性,是可以从事项目策划、勘察、设计、设备与原材料采购、施工及试生产等全过程的项目管理。

(1) 公司的组织结构

大成公司的组织机构分为决策层、经营管理层和实务管理层三个层次,其组织结构如图2-5所示。

大成公司的最高决策层为公司的董事会。作为公司业主和最高领导层,它只对公司重大战略决策和经营方针、政策、目标的制定以及公司的长远规划的制定、重大财务和人事问题保留基本决策权,正常的经营业务一律授权会社及其直属业务部负责。

大成公司的经营管理层是由公司及其直属业务层,包括九大业务部、两个专业所和分布于国内外的十几个分公司组成,负责公司经营战略和策略的制定、经营业务的承揽、各专业的研究与开发业务以及各种情报、技术的研究开发和对大型项目的综合性管理与服务。每个部和分社,或者在一定范围内具有一定的专业特色,或者是具有开拓经营能力与综合承包能力的经济实体。绝大多数高级技术人才、科研机构和管理人才都集中在这一层。比如:海外部作为公司的专门性事业部,负责所有海外项目的计划、组织、准备、投标、人员配备、物

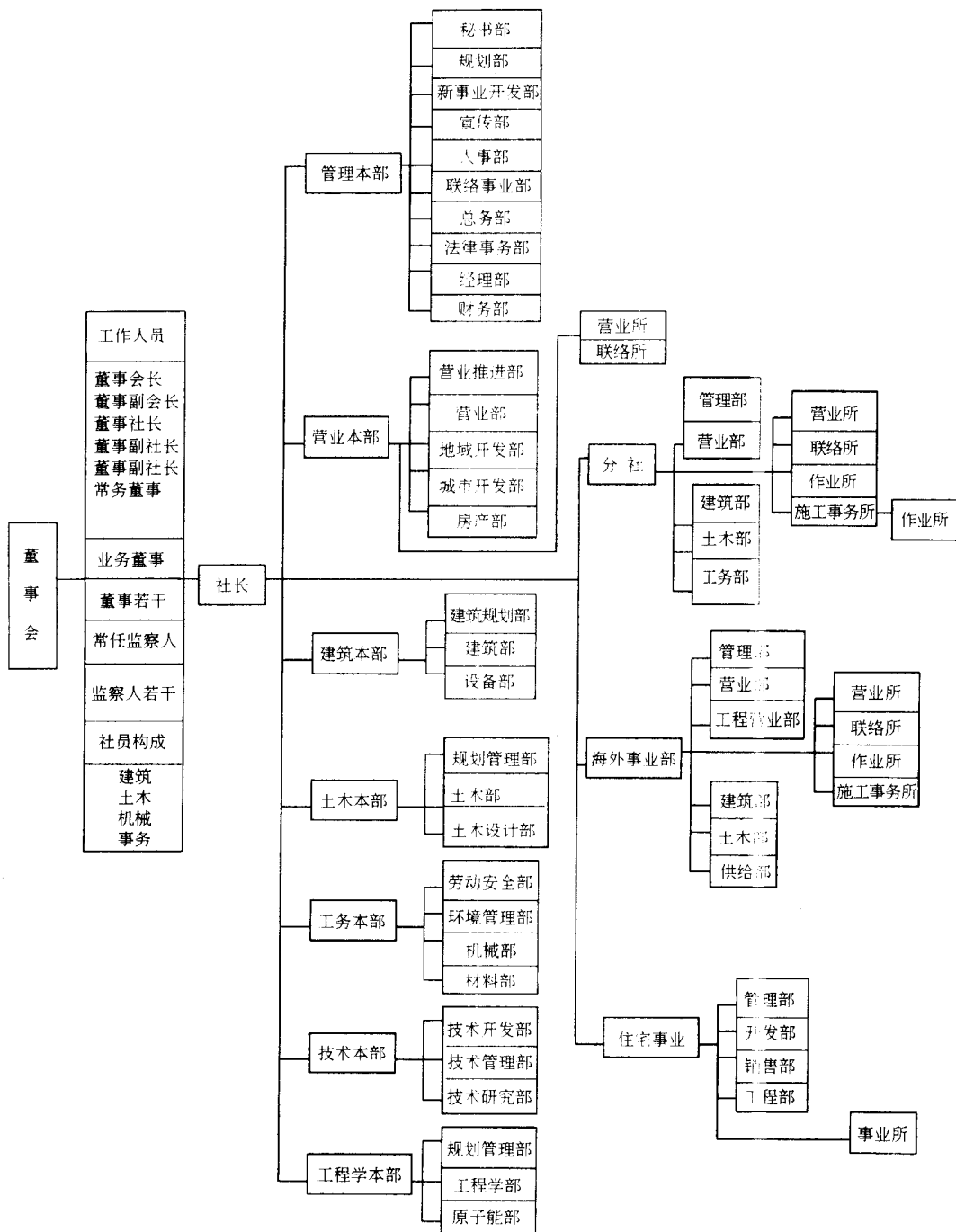


图 2-5 大成公司的组织结构图

资供应、联络服务等,是所有海外项目的总后盾。

大成公司的实务层是各直属部下属的业务部、研究所和项目第一线的工程事务所,这是负责具体项目组织实施、具体管理与技术业务的执行性层次。