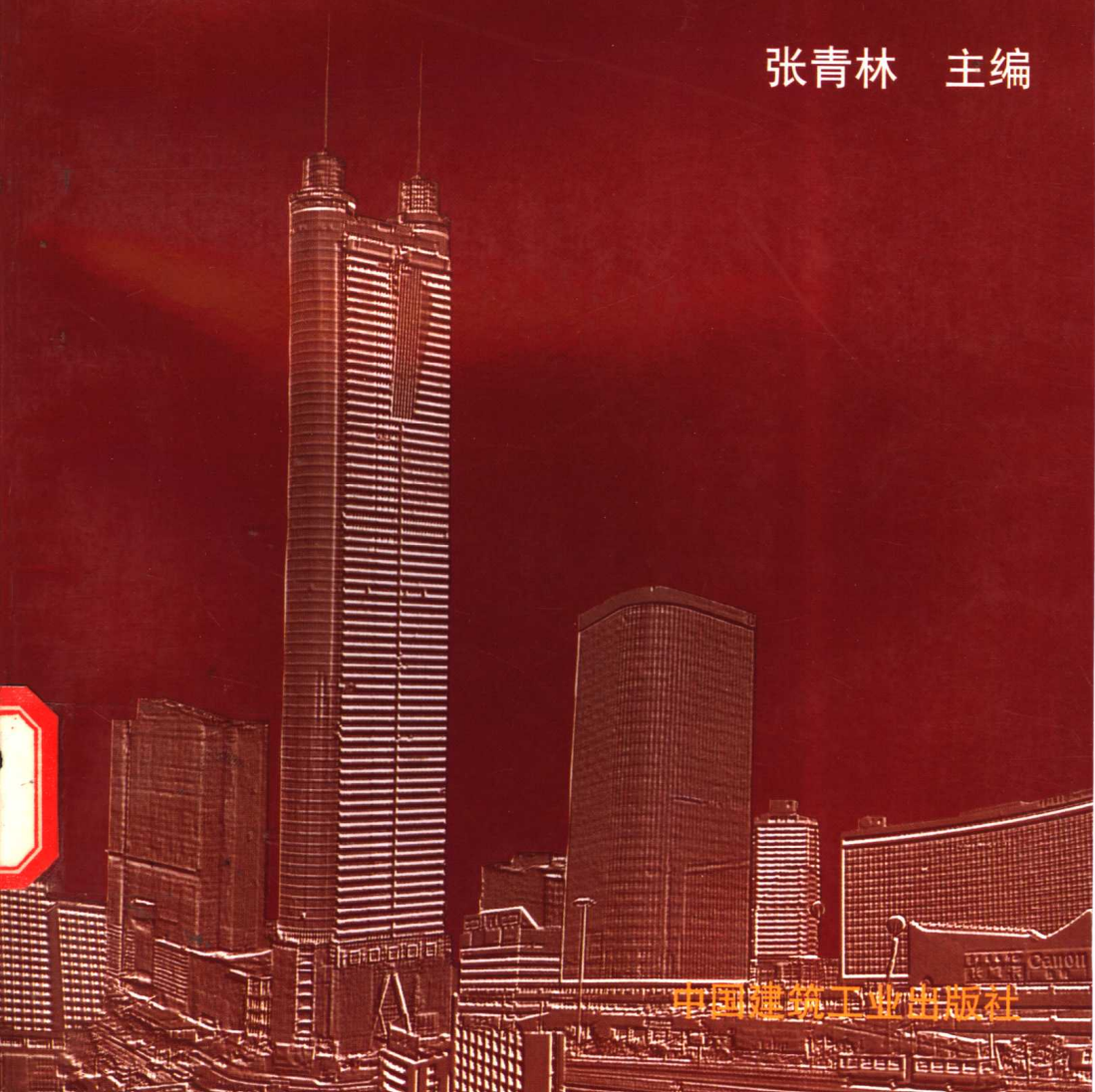


项目法施工指导

(下册)

张青林 主编



中国建筑工业出版社

项目法施工指导

(下)

企业实例(中建三局)篇

张青林 主编

中国建筑工业出版社

(京) 新登字 035 号

图书在版编目 (CIP) 数据

项目法施工指导/张青林主编. -北京: 中国建筑工业出版社, 1997

ISBN 7-112-03427-2

I. 项… II. 张… III. 建筑工程-工程施工-项目管理
N. TU721

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 19205 号

项目法施工指导

(下)

企业实例 (中建三局) 篇

张青林 主编

*

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

中国建筑工业出版社印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张 14½ 插页 1 字数 386 千字

1997 年 9 月第一版 1997 年 9 月第一次印刷

印数: 1—10000 册 定价: (精) 90.00 元 (共三册)
(平) 80.00

ISBN7-112-03427-2

TU · 2651 (8597)

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)

总 目 录

上 册

• 理 论 篇 •

• 运 行 篇 •

中 册

• 政 策 法 规 篇 •

• 成 果 篇 •

下 册

• 企业实例(中建三局)篇 •

目 录

• 企业实例(中建三局)篇 •

I. 项目法施工在三局

概 述 中建三局推行项目法施工概况	3
第一章 项目法施工与企业改革	12
第一节 企业改革初期的创新探索	12
第二节 进入国家级试点企业行列	16
第三节 中建三局改革目标选择	19
第二章 项目法施工与领导班子的改革意识和战略管理	26
第一节 领导班子的改革意识	26
第二节 领导班子的战略管理	29
第三节 领导班子的重大决策	33
第三章 项目法施工与企业组织结构调整	39
第一节 改革企业原有的组织结构	39
第二节 集团企业的成型与建设	40
第三节 以资产为纽带组建内部股份制公司	46
第四节 发展工程总承包	49
第四章 项目法施工与两层两线的分开和建设	55
第一节 两层两线分开的必然性	55
第二节 管理层与作业层的分开和建设	57
第三节 建立多功能的后线基地	72
第四节 多元化经营的发展	75
第五章 项目法施工与三项制度改革	78

第一节	推行项目法施工带动企业三项制度改革	78
第二节	企业人事制度改革	81
第三节	企业用工制度改革	87
第四节	企业分配制度改革	92
第六章	项目法施工与建立内部模拟市场	99
第一节	内部模拟市场产生的客观必然性	99
第二节	内部模拟市场的形成	101
第三节	内部模拟市场的基本结构与特点	107
第四节	企业内部模拟市场的运作	110
第七章	项目法施工与项目承包责任制	119
第一节	项目承包责任制的含义及特点	119
第二节	项目承包责任制的形式	121
第三节	项目承包的步骤与方法	122
第四节	项目承包的目标体系	130
第五节	项目承包的检查考核及审计兑现	131
第六节	项目管理评估	136
第八章	项目法施工与项目施工管理	141
第一节	工程施工项目质量管理	141
第二节	工程施工项目成本管理	146
第三节	施工项目进度管理	152
第四节	安全生产与现场文明施工管理	156
第五节	项目承包合同管理	161
第六节	现代化管理手段在项目上的应用	164
第九章	项目法施工与科技进步	169
第一节	全面落实科技是第一生产力思想	169
第二节	推进科技进步的具体作法	170
第三节	推进科技进步的成果丰硕	175
第十章	项目法施工与人才战略	184
第一节	人才战略的形成	184
第二节	人才引进	186
第三节	人才培养与教育	189
第四节	建立用人激励机制 促进人才快速成长	194

第五节	实施人才战略的成效	198
第十一章	项目法施工与思想政治工作	200
第一节	项目法施工中思想政治工作的作用、特点、内容、基本原则	200
第二节	项目法施工中的党组织建设	205
第三节	项目法施工中的工会、共青团工作	209
第四节	中建三局项目思想政治工作的基本做法	214
第十二章	项目法施工推动企业发展	219
第一节	实施名牌战略 创建精品工程	219
第二节	规模经营和精耕细作促进了企业规模上水平, 效益上台阶	222
第三节	国内外一体化经营格局初步形成	228
后记	深化项目法施工的展望	236

II. 条例、办法

搞好国有企业必须在深化内部改革上下功夫	241
中建三局项目法施工管理办法说明	247
中国建筑第三工程局项目法施工条例	248
中国建筑第三工程局项目法施工工作责任制	258
中国建筑第三工程局项目法施工检查考核办法	268
中国建筑第三工程局工程项目全额承包暂行办法	288
中国建筑第三工程局项目经理考核认定办法	296
中国建筑第三工程局项目作业层的管理规定	301
中国建筑第三工程局项目法施工项目内部分配办法	304
中国建筑第三工程局项目限额领料的若干规定	308
中国建筑第三工程局工程项目审计暂行办法	311
中国建筑第三工程局项目成本管理与核算办法	316
中国建筑第三工程局项目承包合同管理规定	321
中国建筑第三工程局机械设备租赁管理暂行规定	328
中国建筑第三工程局周转料具租赁管理暂行办法	331
中建三局项目法施工项目管理评估实施办法	334

中国建筑第三工程局优秀项目经理评选办法	356
关于增设项目经理、副经理职位工资等级线的通知	361
在项目法施工中思想政治工作的若干规定	363
中国建筑第三工程局工程项目工会工作暂行规定	369
中国建筑第三工程局关于工程项目领导干部廉政行为的 规定	375
关于加强工程项目党风廉政建设的暂行规定	378
关于外部劳务管理廉政建设的规定	382
物资设备采购管理工作廉政规定	384

Ⅲ. 项 目 案 例

深入推行项目法施工，进一步完善项目成本中心功能结构	
——中建三局一公司深圳鸿昌广场工程项目法施工实践	386
高科技托起“华中第一楼”	
——中建三局二公司武汉国贸中心大厦项目法施工经验	396
施工项目现场标化管理初探	405
发挥集团优势，严格质量管理，力创名牌工程	
——武汉可口可乐工程项目法施工实践	412
再创“深圳速度”	
——中建三局深圳地王商业大厦钢结构主体工程 施工	419
加强“两制”建设，完善、深化项目法施工	430

• 企业实例(中建三局)篇 •

I . 项目法施工在三局

概述 中建三局推行项目 法施工概况

中国建筑第三工程局（以下简称中建三局）始建于 1965 年。经过 30 多年的不懈努力，如今已经成为能承担各类工业与民用建筑、特殊构筑物、大型钢结构建筑、高级装饰、工业设备、安装、吊装、钢结构加工、地基基础、道路桥梁等施工任务，并具有工程监理、房地产开发、建材生产、设备料具租赁、技术咨询、教育培训，集科研、设计、物资采购为一体的多功能综合性的大型集团型企业。局属 9 个大中型企业，两个事业单位。工程局和所属企事业单位在改革开放中发展多种经营，开办了近 100 家经营实体。全局现有职工 2 万多人，其中各类专业技术人员 7000 余人，具备高中级专业技术职称的 2000 多人。全局拥有各类现代化机械设备 4000 多台套，固定资产 6 亿元，年施工能力在 700 万平方米以上。

30 多年来，中建三局共完成大小建设项目 4500 项，完成房屋建筑面积 1200 余万平方米，这支国家基本建设战线的“野战军”为国民经济的发展作出了较大贡献。特别是 1987 年以来，中建三局按照国务院五部委关于推广《鲁布革工程管理经验深化施工管理体制综合改革试点》的要求，紧密结合工程局实际，解放思想，转变观念，研究市场，适应竞争，大力改革旧的管理体制和经营

模式，不断探索国有企业全面进入市场的新路。经过 10 来年的艰苦努力，取得了重大突破。到 1996 年底，中建三局已经形成了国内部分年经营规模过 50 亿元，以施工、工程总承包、房地产开发、工业、境外业务五大块为骨架的大规模经济，并建立起了科研、设计、教育培训、商贸实业等在内的多元化经营结构，实现了跨行业，跨地区，跨国界，跨所有制的集团式经营发展。企业经营业绩显著，各项经济指标大幅度提高，整体实力发生了巨大变化。

1987、1996 年主要经济技术指标对照表

表 1

指 标 年 限	指标名称	企 业 总资产 (万元)	建筑业 总产值 (万元)	全员劳动 生产率 (万元/人)	综合经 济效益 (万元)	职 工 年 平均收入 (元)	工程质量 优良率 (%)
1987		30000	35536	1.24	1480	1728	37.22
1996		234500	390900	15.40	26800	9520	81.42

自改革开放以来，中建三局及所属企业先后被授予“全国五一劳动奖状”，“全国企业整顿先进单位”，“全国质量效益型先进企业”，“全国施工先进企业”，“全国思想政治工作优秀企业”，“全国推广应用管理科技先进单位”，“湖北省文明单位”，“广东省重点建设先进单位”，“江苏省重点建设先进单位”等光荣称号。

中建三局 10 多年来之所以每年都有新变化，一年一个新台阶，持续高速发展，除了改革开放的大政策以及良好的外部环境条件以外，关键是中建三局在搞活企业的进程中，紧紧抓住了以项目法施工为突破口的企业内部改革。

为什么项目法施工这一施工管理方式的改革，在中建三局能显示出如此强大的生命力？其主要原因是：项目法施工抓住了转换企业经营机制的根本，顺应施工企业由计划经济走向市场经济的要求，抓住了施工企业生产力要素必须在项目实现动态的优化

组合的特点，能促进生产方式由行政层次向项目管理转换，有利于解放生产力，提高工程建设的综合效益。

那么，项目法施工在中建三局是如何推行的呢？

自 1987 年中建三局被建设部等国务院五部委批准为第一批推广鲁布革工程管理经验的试点企业至今，项目法施工在中建三局的推行大致经过了三个发展阶段。

第一阶段：从国务院五部委批准中建三局作为试点企业起到国务院五部委联合检查组对中建三局推广鲁布革工程管理经验试点实施情况进行检查止为试点起步阶段。时间从 1987 年 10 月至 1989 年 11 月。在这一阶段的初期，可以说中建三局对项目法施工既在感性认识上不深，也没有多少理性认识。针对这一实际，中建三局从理论探索与试点实践两方面着手，开始研究与实施项目法施工。实践上，中建三局于 1988 年初正式下文确定了 11 项新开工项目按项目法施工试点，其中上海国贸大厦、武汉长航客运大楼、武昌人民电影院等三项工程上报建设部作为国家级试点项目。1989 年试点项目扩大到 48 项，按当年施工面积计算达到 45.9%。通过在不同规模，不同层次，不同类型项目上有计划、有组织、有领导的试点实践，加深了全局上下对项目法施工的感性认识，也有一定的理性认识；与此同时，中建三局还成立了以局长挂帅，主管生产的副局长具体负责的项目法施工组织领导机构，形成了对项目法施工的统一组织管理。健全的组织领导机构和坚持不懈的项目法施工实践，既解决项目法施工中遇到的实践问题，又从长远着眼，按照项目法施工的基本原理及鲁布革工程管理经验，结合深圳海富大厦、天安大厦、天津电视塔等试点项目的实际，对项目法施工的含义、作用及相关内容进行探讨，同时还对项目法施工的有关专业管理组织专题研究，在一定程度上提高了对项目法施工的理性认识。到 1989 年底，从理论与实践上基本具备了全面推行的条件。

第二阶段：从国务院五部委联合检查组对中建三局推广鲁布革工程管理经验试点情况进行检查起到中建三局在深圳召开的第

一次项目法施工经验交流会止为推广提高阶段。时间从1989年11月至1991年6月。这一阶段，项目法施工在中建三局已形成了大中型项目全面推行的态势，并开始把项目法施工纳入规范化管理轨道。经过这一阶段的实践，全局上下不仅认为项目法施工在理论上完全成立，而且在实践上切实可行。同时有关项目法施工的理性认识通过实践，既得到了检验，又不断丰富和发展。在此基础上，中建三局对前一阶段出台的文件和办法作了进一步的修改和完善，又相应出台了一些专业管理办法，使项目法施工的各项管理有了坚实的理论基础和实践性品格，项目法施工在中建三局日趋规范化、系统化，出现了以深圳天安大厦为代表的高层次水平的项目，初步具备了向高质量高效益阶段发展的条件。

第三阶段：以在深圳召开的第一次项目法施工经验交流会为标志，中建三局的项目法施工进入了高质量、高效益深化发展阶段。时间从1991年6月至今。前两个阶段推行项目法施工的实践证明，项目法施工确实是转换企业经营机制，深化施工管理体制改革的突破口，是提高企业社会信誉和经济效益的有效途径。随着市场经济的发展，竞争日趋激烈，对项目法施工的推广面不仅提出了更高的目标，而且从深度上也提出了急需拓宽思路，补充新内容的要求。中建三局适应新的形势和要求，在稳步提高全面推行的同时，从建立和完善“企业围绕项目转，项目围绕市场转”的运行机制出发，还制定了一系列与项目法施工有关的新的管理制度，进一步提高了项目法施工的可操作性。与此同时，局又召集有关单位和部门对过去所有出台的有关项目法施工管理制度和办法进行重新修改和完善，并在总结实践经验和改革成果的基础上融入了许多新的内容，形成了《中国建筑第三工程局项目法施工管理文件汇编》这本“蓝皮本”，包括了项目法施工条例、项目法施工工作责任制、项目法施工检查考核办法等十三个方面的制度和办法，成了直接指导中建三局项目法施工的工具书。

中建三局在推行项目法施工的上述三个发展阶段中，抓住施工企业传统管理体制阻碍生产力发展的基本矛盾，以项目法施工

为突破口，并按项目法施工必须实现生产要素优化配置、动态管理的基本特征，努力探索创建企业新的机制，概括起来讲，做到了“五个坚持”，实行了“八个转变”，完善了“五大体系”。

一、五个坚持

(1) 坚持实行项目经理责任制，不断强化项目经理的作用。根据项目法施工的内涵，项目经理是企业法人派驻工程项目、受企业法人委托、全权管理工程项目的代表，拥有相应的责权利。这样项目经理就真正成为了工程项目的责任人，使工程项目置于统一的项目管理保证体系的控制之下，并拥有了一个能全权代表企业履行合同，能对项目全部目标负总责的项目经理部和项目经理来负责该项目的管理和项目目标的实现。

(2) 坚持对生产要素实行优化配置和动态管理。为此，中建三局及所属企业对自有职工队伍实行了两层分开。将自有职工组建成专业承包队和劳务公司，同项目经理部之间运用合同定额结算支付办法，形成双向内部市场机制；组建了机械设备和周转架料租赁公司，对设备和架料实行市场式的租赁办法；组建内部银行，形成内部资金集中调控使用。各级职能部门以同项目经理部签订服务合同的形式约束双方在项目法施工中的行为，创造了适应施工项目管理控制与服务的新体制。

(3) 坚持强化以工程项目核算为主的经营核算体系，努力改变原有施工管理体制下工程项目吃企业大锅饭的状况。中建三局在推行项目法施工的实践中，逐步形成了一整套较为严密的工程项目核算制度和实施办法以及“干前预算、干中核算、干后结算”的成本核算体系，把成本控制目标作为项目目标的中心目标，边干边算，单项承包，联产计奖，定期进行经济活动分析，有效地控制工程成本。

(4) 坚持以项目为基点的企业内部承包机制。企业与项目实行“一包、二定、三保、五挂钩”。“一包”即包死基数；“二定”即是费用上缴比例及金额，定承包指标与目标；“三保”即保按月上缴费用，保按期完成形象进度，保各类资料齐全；“五挂钩”即

工资总额的核定和超降低成本分成兑现同质量、工期、降低成本、安全生产、文明施工挂钩。

(5) 坚持建立纵横连锁的合同体系。即以经济合同为纽带,实现企业内部各生产要素在工程项目上的优化配置和动态管理。

二、八个转变

(1) 在管理体制上,将过去传统施工管理中层层管项目,却层层没有明确责任和最终负责人这样一种纵向行政管理体制,转变成将项目置于统一的项目管理保证体系控制下,由一个能全权代表企业履行合同,能对项目全部目标总负责的项目管理班子和项目经理来负责的项目管理体制。

(2) 在机构设置上,由“一线空、二线松、三线肿”变为“智力下沉”,以有效的项目组织确保项目的实施。即将过去只注重企业组织,不重视项目组织,企业层层设置机构,但项目上却人才匮乏的状况,转变为将企业管理人才分布的重心转移到工程项目上,使精干高效的项目班子成为确保工程项目目标实现的重要组织保证体系。

(3) 在管理重心上,实现了以企业为中心向以项目为中心的转变。将企业的各项管理都在项目上落实,从而使工程项目的各项目标在强化了的管理下得以实现。

(4) 在核算体制上,实现了由过去企业统收统支,项目吃企业大锅饭向以项目为核算单位的工程项目独立核算的转变。

(5) 在管理方式上,由过去成建制的人海战术向动态的精兵强将上一线的转变。即:将传统管理中把一项工程项目作为独立目标进行生产要素的组合转变为对人、财、物等各生产要素根据工程项目的需要进行优化配置,并利用各项目施工高峰的错落起伏进行统筹安排,因地制宜,灵活调配,以使人、财、物得到最大限度地利用。

(6) 在管理手段上,实现了由过去单纯经验管理向加强计划性,综合运用网络图、流程图、文件化的程序管理的转变。

(7) 在责任关系上,实现了由过去只注重竖向责任关系向以

对社会和用户负责的横向关系为主的转变。

(8) 在生产方式上,实现了由过去行政建制式流动向生产要素流动的转变,使企业内部各生产要素在施工现场实现有机的结合,从而在工程项目上形成现实的生产力。

三、五大体系

(1) 思想教育和组织保证体系。项目法施工作为建筑业改革中出现的新事物,有一个逐步探索、不断完善、不断发展的渐进过程。在这个过程中,中建三局以思想为先导,采取各种方式进行广泛深入的宣传教育,先后举办了多期领导干部和专业管理人员短期培训班;组织有关人员到鲁布革工程参观学习和赴德国、日本等发达国家的著名建筑公司考察学习;编辑有关学习资料,组织理论研讨;选择具有典型意义的工程项目进行试点,结合上海国贸大厦和天津电视塔工程实例召开全局性项目法施工研讨会,召开全局性项目法施工现场经验交流会,请有一定理论基础和丰富实践经验的同志现身说法。全方位的宣传教育,提高了广大职工对项目法施工的认识和开展项目法施工实践的积极性。与此同时,局还成立了由主管施工生产的副局长为组长的全局项目法施工领导小组,下设项目法施工管理办公室,具体指导并开展业务工作。局属各施工生产单位也成立了相应的领导机构。项目法施工领导小组按相应的工作制度,定期召开例会,检查和研究部署工作,做到有计划、分阶段地组织全局项目法施工的有关工作。

(2) 骨干培训和人才开发体系。中建三局先后选派部分人员,参加了国家计委在天津大学举办的项目管理研讨班和建设部在北京、天津等地举办的项目经理师资班的培训;选派项目管理人员赴日本大成公司进行研修项目管理。十年来,中建三局自行举办了 27 期项目经理培训班和 50 多期管理人员培训班。先后请天津大学、人民大学、武汉工业大学、上海同济大学的项目管理专家来局讲学。通过以上多层次的骨干培训,全局形成了一支可观的项目管理人才,其中获得了政府认可颁发合格资质的项目经理有 604 名,有 4 名项目经理被评为全国优秀项目经理。到 1996 年全