



施工企业管理

SHIGONG QIYE
GUANLI TANYUAN

探源

蒲绍斌 著



西安交通大学出版社

内容简介

本书是作者三十多年来，充分利用直接参与工程项目施工管理与企业三个层级管理的机会，对一个特大型施工企业的重大管理问题进行长期不懈的跟踪调研与理论思考的结晶。这些调查研究所涉及的内容主要包括施工管理与国企党建、纪检监察与群众工作、资源管理与人才培养等，从一个侧面真实地反映了中铁二局作为一个特大型施工央企，在从计划经济时期的传统企业，向社会主义市场经济时期的现代化企业转型过程中所进行的艰辛探索和不懈努力。

图书在版编目（C I P）数据

施工企业管理探源 / 蒲绍斌著. —成都：西南交通大学出版社，2016.4
ISBN 978-7-5643-4627-0

I. ①施... II. ①蒲... III. ①施工企业 - 企业管理 - 研究 IV. ①F407.96

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 062095 号

施工企业管理探源

蒲绍斌 著

*

责任编辑 胡晗欣

特邀编辑 柳堰龙

封面设计 何东琳设计工作室

西南交通大学出版社出版发行

四川省成都市二环路北一段 111 号西南交通大学创新大厦 21 楼

邮政编码：610031 发行部电话：028-87600564

<http://www.xnjdcbs.com>

成都蓉军广告印务有限责任公司印刷

*

成品尺寸：165 mm× 230 mm 印张：10

字数：134 千

2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5643-4627-0

定价：38.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话：028-87600562

前言

Preface

对一个传统的施工企业，特别是特大型施工央企的管理来说，如何才能在日益全球化的市场竞争中实现持续、健康的现代化发展？通过三十多年的亲身经历和不断的调研思考，笔者认为，理念与体系、素能与作风、激励与监督、党建与法治，四位一体、一个都不能少。

古人说：“理者，物之固然，事之所以然也。”习近平总书记指出：“发展理念是发展行动的先导，是管全局、管根本、管方向、管长远的东西，是发展思路、发展方向、发展着力点的集中体现。发展理念搞对了，目标任务就好定了，政策举措也就跟着好定了”。理念的极端重要性，对一个国家的发展是如此，对一个传统施工企业的管理创新和现代化发展来说，更是如此。近几年来，全面从严管党治党、依纪依规改革创新、务实党建、“一体两化”“两个责任”“四抓四查两提高”……这些在中铁二局全体职工中耳熟能详、识之于心的企业党建、施工管理、纪检监察等企业理念，通过不断深化的企业体制机制改革实践、践之于行的企业项目管理制度体系配套，所显现出来的巨大正能量，已经深刻地影响和改变着中铁二局的现在，深信也一定会继续深刻地影响和改变着中铁二局的未来。

正确的企业管理理念、正确的管理制度体系、正确的施工组织方式，要真正落地生根、开花结果，归根结底，必须靠“人”的素能提升与过硬作风来变现。一个企业，特别是传统的施工企业，其内部各个层级的“管理者”是否养成和持续践行“四个意

识”，并最终形成一种履职素能、履职习惯，是否具有“突破难题”的过硬作风，并最终形成一种企业风气、企业文化，将决定这个企业各个层级的管理效率高和管理效益优劣，并最终决定这个企业的发展水平高低和发展现代化程度。

激励与监督，犹如一个硬币的两面，共同推动企业理念入脑入心，管理体系有效运行。过去的经验和教训已经充分显示，未来的实践还将不断地证明：激励与监督，只有两者的共同发力、同时发力、同等发力，企业的持续运行才有可能沿着正确的理念及其正确的体系所定位的正确的发展方向，从而做到：目标始终如一，结果不偏不倚。

党的领导是国有企业的本质属性和优势所在。党建工作是国企管理工作法定的重要有机组成部分。标准化、精细化管理，已经成为施工管理的思维方式和基础目标；标准化、精细化，同样也应该成为国有企业坚持党的领导、加强党的建设的思维方式和基础目标。因为，这是国企党组织履职并落实全面从严管党治党、依纪依规管企治企，监督执纪问责追责具体化要求的重要体现和基础前提。

作 者

2015 年 9 月

目 录

Contents

第一篇 铁路施工管理

承包制

——提高项目施工管理“双效”的现实选择/3

承包带来“三级跳”

——株六铁路施工班组承包管理调查/8

秦沈创新之歌

——月牙河特大桥施工策划管理纪实/15

管理创新活力来

——秦沈客专 A-13 标作业队模式调查/23

第二篇 地铁施工管理

走国标化管理之路

——南京地铁 TA24 标施工管理调查/35

效益与品牌的“双赢”

——上海地铁 R413 标施工管理调查/44

维护伙伴“四权” 促进伙伴乐业

——上海地铁 2013 标农民工权益维护调查/54

深圳地铁 1-19 标水淹盾构保险索赔函/58

第三篇 党群工作与监督管理

企业文化建设思考与建议/63

勇于挑战市场 实现项目“双赢”

——项目部管理问题思考与建议/71

建立健全激励约束机制 确保项目管理目标实现/76

“三心”管理促进岗位成才

——城通公司见习生管理调查/82

在反思中“双维” 在“建家”中促进

——中铁二局工会主席研讨会发言/88

埋藏心底的感谢

——清华大学研修结业典礼的发言/94

立足循环标准化

——群安员管理问题思考与建议/96

做一个力所能及的工会主席

——中国中铁工会主席研修结业典礼发言/100

源头监控助推两级“双赢”

——企业监督管理调查/103

在突破难题中成长

——企业作风建设调查/109

在“规定动作”上下工夫

——中铁二局警示教育调查/115

《企业党建工作标准化手册》编写十问/119

加强企业效能监察工作的思考与建议/130

让“四种意识”成为履职习惯

——企业作风建设目标定位与基本路径初探/136

四抓四查两提高 体系预防见成效

——中铁二局纪委预防职务犯罪工作调查/141

从“源头”上入手 在“共建”中用劲

——中铁二局企检共建工作情况调查/148

后 记/152

第一篇

铁路施工管理

承包制

——提高项目施工管理“双效”的现实选择^①

一、施工管理的历史特征

在过去相当长的一段时间里，我国铁路施工企业实行的是高度集中的计划经济管理体制。“父子式”管理方式是其最显著的一个特征，具体表现在以下两个方面：一是纵向依赖，在计划经济时代，企业基层单位所需的一切生产要素，全部都是通过其上级主管部门调配而来，致使企业基层单位养成了“凡事找主管、事事靠上级”的依赖行为；二是闲暇替代，在计划经济时代，企业基层单位调动职工施工管理和施工作业积极性的激励手段十分有限，导致一线作业人员和施工管理人员追求施工效率效益（简称“双效”，下同）最大化的行为动力极度弱化。长此以往，这种行为就被追求工作期间闲暇最大化的行为所替代，并逐渐成为施工管理中的一种普遍行为。

自十一届三中全会以来，随着我国企业改革的不断深入，建立现代企业制度目标的最终确立，施工企业的管理方式已经有所改变，有的甚至变化还很大，但从整体上来看还没有根本性的突破。长期以来，纵向依赖、闲暇替代行为始终没有得到有效的解决，“效率低、效益低”（简称“双效双低”），也就不可避免地成为困扰二局，也困扰五处的一大顽症。

如何破解施工管理“双效双低”困局，既是时代的呼唤，更是施工企业生存和发展的内在需要。

二、承包制——提高施工管理“双效”水平的一剂良方

承包制是我国改革开放的重要成果之一。它起源于1978年召开的十一

^① 本文在中铁二局五公司党建理论研讨会上发表，获一等奖，1997年10月。

届三中全会以后的农村改革，成长于城市经济体制改革。安徽凤阳是其发源地，家庭联产承包责任制的巨大威力使承包制犹如“星星之火”，在很短的时间内就在农村形成燎原之势，并迅速扩展到国有企业。首钢是国有企业推行承包制经营管理的排头兵。承包制为首钢的生产经营管理注入了强大的活力，实行承包经营管理后，其企业经营管理绩效稳步上升，并发展成为世界瞩目的大型跨国企业集团。研究资料表明，没有承包制，就不可能有首钢持续发展的规模和效益。

承包制经过十多年的不断发展完善，已经成为实现我国两个“根本转变”的有力武器而被各行各业所普遍采用，并写进了党的许多重要文献当中。不可否认的是，承包制，作为国有企业经营管理的有效方式，对加快国有企业改革、增强国有企业活力、提高国有企业“双效”水平，做出了巨大的贡献。

早在 1988 年，承包制就落户五处。在“柳三桥”的工程施工中，五处首次采用目标责任成本承包制进行施工管理，就显示出了承包制的强大生命力。当年，在全处 11 个工程项目中就有 6 个亏损，亏损额度高达 55% 的背景下，该项目实施盈利 198 万元，创建了闻名全处的“桥三桥”施工管理模式。

据调查，在五处，凡是实行了承包制管理的单位，其“双效”情况都比较好。

比如，五处材料厂，1994 年材料厂与五处签订了第一份经营责任承包书，当年就实现利润 52 万元，相当于 1991 年至 1993 年三年利润之和。尔后，利润额一年一个台阶，平均每年以 13% 的速度增长，这个增长速度是前所未有的。几年以来，五处材料厂经营实力不断增强，固定资产和流动资金已达 1 000 万元以上，经营领域也不断扩大，延伸到了工业（脱模剂厂、商业（两个商店）和交通运输业等，走出了一条多元发展的道路，职工的文化技术水平也大大提高，一专多能已是材料厂的常态。材料厂职工的收入也大幅度提高，除职工工资的正常增长外，奖金也由承包前的每月几十元增加到现在的每月几百元。

那么，采取承包制经营管理的单位为什么能够获得如此良好的效果呢？究其原因，笔者认为主要有如下两点：

(1) 承包制使职工感受到了切切实实的压力。五处与这些单位签订目标责任承包书后，管理过程中，两者之间就不再是单纯的“父子式”的从属关系，而是变成了事实上的合同契约关系。两者的责、权、利都已经在所签订的承包书中事前明确规定。对这些承包单位的生产经营管理，在其职责权限范围之内，五处不再轻易插手干涉。而其生存发展也就必然会更多地依靠其自身潜能的充分发挥。也就是说，承包制一定会迫使这些承包单位充分调动自身内部管理的主动性、积极性和创造性，在规定的时间内完成承包合同所约定的工期、成本、利润、资金等管理硬指标；否则，这些承包单位就会受到相应的违约处罚。在这种情况下，各承包单位只能变压力为动力，独立思维、自力更生、挖潜提效，向管理要效益。舍此必无他途。

(2) 承包制激发了承包单位职工追求“双效”最大化的强大动力。如五处对材料厂的目标责任承包书中明确规定：职工的奖金在企业创造的利润中按照一定的比例提成而来。原来，在计划经济时代，职工有无奖金、有多少奖金，是由上级“拨”了才算；现在，实行承包制管理以后，职工有无奖金、有多少奖金，需要大家创造利润，精打细算。企业有了利润，职工就会有奖金；企业效益增长了，职工的收入自然就会增加。由于严格执行了这一承包激励机制，职工在传统计划经济体制下的思维方式、行为习惯自然而然地就没有了隐匿之地。调查发现，现在的五处材料厂几乎可以说是人人都念成本经、个个都算效益账。这已经成为材料厂每一个职工的自觉行为。

综上所述：承包制，是加强企业施工管理的有效途径，是提高企业施工管理效率和效益的现实选择。通过合同契约关系，实施承包制管理，一方面，建立约束机制，给承包者以不得不控制成本、追求效率和效益最大化的强大压力；另一方面，建立激励机制，驱使承包者自觉精打细算，激发其追求效率和效益最大化的潜在动力。承包制有利于激发职工追求效率效益的自觉性、主动性和创造性，有利于以效率效益为核心的施工管理体系的形成，有利于施工管理紧紧抓住“成本控制”这个牛鼻子不放，提高管理效率，提升施工效益。

三、实施施工管理承包制应注意的几个问题

1. 转变观念——实施承包制的第一前提

项目部，既是施工生产的基本单元、成本控制的直接执行者，又是企业创效增收的责任主体。从某种意义上来说，施工生产，完成与业主的合同约定，不是项目部的终极目标，而仅仅是在追求项目施工管理效益最大化的过程中，必须完成的基础目标，施工管理效益最大化才是项目部的终极目标。对项目施工的管理者而言，项目没有利润，或项目利润指标没有实现最大化，即使其施工管理的其他指标完成得再好，都不能说这个项目的施工管理完成了任务，或者说实现了施工管理的目标。施工企业对项目管理的计划组织、监督、检查、考核奖罚等，都必须始终牢固树立这种观念。否则，即使实施了承包制，也会偏离承包制的初始方向，走上歧途，并最终与企业所期望的目标渐行渐远。

2. 效益最大化——实施承包制的第一目标

在市场经济时代，效益是企业生存发展的物质基础，是衡量一个企业管理水平优劣的核心指标。对施工企业来说，不计成本的安全质量管理，不是最优的安全质量管理，没有效益的进度产值追求，是最差的施工管理追求。在实施承包制管理的过程中，必须将效益最大化置于各项指标的核心地位，理性评估，努力寻求项目效益指标与其他各项指标之间合约、合规、合法的平衡点和公约数。既不应为追求效益最大化，而忽视其他指标在施工管理中的基础性地位，随意减少必须产生的成本费用；也不应一味强调安全质量进度管理的重要性，而肆意加大不必要的资源投入，无效增加施工管理的成本费用。

3. 领导艺术——实施承包制的第一关键

不容否认的是，在实施承包制管理的过程中，项目的领导集体，特别是项目的第一行政管理者，其领导艺术，包括其管理素质和管理能力，将直接决定这个项目的施工管理绩效优劣，从而直接影响这个项目承包

目标的实现程度。施工管理是一门领导艺术，再好的管理方法，在一个庸才手里，也必然会夭折，只有智者才可能使其生根发芽、开花结果。一个项目的第一行政管理者，是否具有真才实学，是否具有一颗真心实意为企业谋效、为职工谋利的心，是否能够与“领导班子”其他成员同舟共济，能否与“班子成员”一道从根本上调动大多数职工的施工管理积极性、主动性和创造性，决定了这个项目的承包目标能否实现。从这个意义上来说，行政第一管理者的领导艺术高低、管理能力强弱，是实施承包制的第一关键。

4. 责权利关系——实施承包制的第一基础

承包制的本质内涵，就是建立承包双方明确而清晰的责权利关系。如果承包双方的责任关系不清、权限范围不详、利益分配不细、奖惩规定不明，那么：一方面，承包合同的内在监督“约束”作用就难以得到最大限度的发挥；另一方面，承包者也难以实实在在地感受到来自合同的约束压力和努力完成合同指标的持续动力。因此，界定责权利关系，是实施承包制的第一基础。

5. 试点推行——实施承包制的第一途径

五处是一个计划经济印记十分浓厚的传统施工企业，在这样的背景下实施承包制，是一项复杂的系统工程，涉及上下左右、方方面面的诸多环节和人事。推行承包制，时机和路径的选择非常重要。如果在没有一个使人看得见、摸得着的典型可资借鉴的情况下，全面铺开，一哄而推，势必潜藏“南辕北辙”的风险。犹如游击战是中国革命的制胜法宝一样，其实施之初，也仅仅是“星星之火”而已，正是因为有了毛主席坚定不移的论点推行，才形成了后来所到之处所向无敌的燎原之势。因此，在推行承包制的策略上，应该坚持先试点、后铺开的实施路径，以切实保证不改变承包初衷、不偏离承包方向。

承包带来“三级跳” ——株六铁路施工班组承包管理调查^①

1998年5月13日，铁二局第五工程处第十三工程队（简称“十三队”，下同）奉命集结株六复线贵州境内玉屏工点，承包株六复线1.39 km的工程施工任务，主要施工项目包括：隧道2座计367 m、涵洞3座以及相应的土石方。该项目工期短、标准高、要求严，是该队施工管理的显著特点。

计划经济时代的工程队，是一个组织架构和职工队伍都相对固定的施工作业实体单位。五处十三队在进驻株六复线承担施工任务以前，已经是一个连续多年亏损的工程队。在五处和五处株六指挥部的帮助指导下，十三队承担株六复线的施工任务后，开工伊始就把班组施工成本控制作为贯穿全队施工管理的主线来抓，在全处率先实施班组施工成本承包。经过一个多月的宣传发动和紧张筹备，从1998年7月1日开始，全队的所有施工班组全部实行单项、单位工程项目目标责任成本承包。截至1998年9月30日，全队共制定班组施工承包实施办法1个，实施细则9个，公布各类价格208种，签订承包合同书6份。涉及承包的相关文件资料累计达4万余字。

统计资料显示，实施班组施工承包的7、8、9三个月，全队分别完成施工产值24.10万元、65.51万元、100.39万元，实现盈利11万元，盈利率达4.3%。全队的职工工资收入月均达1300元，最高的达1750元，远高于实施承包前的月均工资收入。实施班组承包的第一个月，全队就实现盈利153元，数额虽小，却从此结束了十三队连续多年巨额亏损的历史。施工产值从24万元/月到100万元/月，施工利润从153元/月到11万元/月，承包制使十三队成功地实现了“三级跳”。

^① 本文先后在《铁道建设》报、《中铁二局五公司信息简报》上发表，1998年10月13日。

一、领导决策——认清班组施工承包的战略意义

由于长时间无工程项目施工任务，十三队的领导班子是在株六复线才定型的。职工也是分散在家一年半之后才在株六复线重新集结。铁路会战，十三队该如何发展？这是刚刚定型的队领导班子和重新集结的全队职工都不容回避且必须首先回答的问题。回顾过去，十三队始终在“产值越高、亏损越大”的怪圈中徘徊，不要说发展，连自身生存都难以持续。没有利润就没有发展，要发展必须盈利再盈利。

十三队需要发展，但是，路在何方？

十三队新的领导班子通过客观分析过去、冷静面对现实，认为承包制是治愈工程队施工管理顽症的良方，是走出怪圈、不断发展的必然选择，十三队必须走班组施工承包之路。并据此确定了十三队在株六线班组施工管理的战略思路，即“以目标责任成本控制为主线，以班组施工承包为手段，推动全队施工管理全面发展”。三个月以来，不管遇到什么困难，十三队都紧紧扭住“成本控制”这个牛鼻子不放松，实施班组施工承包，坚定不移、一往无前，不左顾右盼、不犹豫不决、不摇摆不定。三个月的成功探索和实践，更加坚定了十三队继续实施班组施工承包制的信心和决心。

二、成本控制——牢牢把握班组施工承包的总方向

工程队的根本任务是什么？十三队的实践说明，工程队的根本任务是控制施工成本、创造管理利润。安全严要求、质量高标准、工期快速度都必须将成本控制的观念贯穿其中，充分体现成本控制在施工管理中的核心地位。诚然，安全第一、优质树誉，确保工期是任何一个施工单位都必须始终追求的永恒主题。但是，不能因此而放松甚至放弃对施工成本的控制。应该说，安全质量管理、工期进度节点与成本控制，它们之间本就是相互联系、相互依存、相互作用的一体化关系，强调其中任何一方而忽视或否定另一方，都会给企业带来损失。处理它们的关系，关键是“度”的把握。

班组施工承包的实质又是什么呢？依然是控制成本，是把工程施工的各项成本费用事先分解到每一个班组、每一道工序、每一项工程、每一个作业人员，在施工作业的每一个过程中，将施工成本由承包前的极少数人控制，切实转变为承包后的“人人控制”。

工程施工成本费用事前分解得越详细、越彻底，班组承包后，在施工过程中实施成本控制的效果就越明显。以十三队的机械使用费用为例，1998年8月，该队机构班是唯一没有纳入成本承包考核的工班，结果，该工班的成本费用当月亏损7%。1998年9月，十三队对队管机械全部实行了租赁承包，并制定了承包考核管理办法，结果，本月不仅没有出现亏损情况，相反，还实现盈利9%。

三、培育观念——迈出班组施工承包的第一步

“拿工资吃饭”，这是企业职工固有的观念。但是，拿的是什么工资，吃的是什么饭呢？

过去，在计划经济时期，众所周知，企业职工拿的是“固定工资”，吃的是“计划饭”。在这种体制下，一个企业职工只要每天上班8小时，每月出勤达到法定天数，只需“干”，无需“算”，这个月的工资就可以到手，这饭也就吃定了。现在，在市场经济时代，对十三队的职工来说，实施班组施工承包以后，职工拿的是“承包工资”，吃的是“承包饭”。在这种制度下，职工的工资收入只可能是从“干”中来，“算”中出。这就制度性地要求每一位职工在工作中必须坚持做到：既要“认真干活”，还要“精打细算”；否则，就有可能“累而无获”“算而无收”。

从“拿固定工资”到“算承包工资”，从吃“计划饭”到吃“承包饭”，从“干”与“算”分离到“干”与“算”融合，职工观念能否及时转变，直接关系到班组施工承包工作能否达到预想目的。在实施承包之前，十三队的职工对班组施工承包的心态各异，绝大部分职工都持怀疑、观望，甚至抵触的态度。对此，十三队首先把转变职工观念当做推进班组施工承包的头等大事来抓。从工程队发展的历史讲承包之路的必然性，从承包实践