

21 世纪知识经济时代——

信 息 产 业

科学管理精要

(下)

名誉顾问： 谢高觉 林金泉

主 编： 王云鹏

北京邮电大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

信息产业科学管理精要/王云鹏主编. —北京:北京邮电大学出版社,2001.5

ISBN 7-5635-0458-3

I.信... II.王... III.信息技术-高技术产业-企业管理 IV.F49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 031508 号

书 名: 信息产业科学管理精要

责任编辑: 严潮斌

出 版 者: 北京邮电大学出版社 **网址:** <http://www.buptpress.com>
(北京市海淀区西土城路 10 号 邮政编码:100876)

经 销: 各地新华书店

印 刷: 三河市腾飞胶印厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 143

字 数: 3500 千字

版 次: 2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5635-0458-3/TN·204

定 价: 698.00 元(全三册)

分 卷 目 录

下 卷

第四篇 操作实务卷

第二章 建设项目管理操作实务

第一节 建设项目分类及其管理体制	(1607)
一、建设项目的分类与特点	(1607)
二、项目管理体制	(1609)
第二节 投资项目决策	(1615)
一、项目投资决策的意义	(1615)
二、项目投资决策的一般程序	(1619)
三、项目投资决策的基本方法	(1621)
第三节 项目建设基本程序	(1625)
一、基本建设项目的建设程序	(1625)
二、技术改造项目的建设程序	(1630)
三、国内贷款项目管理程序	(1633)
四、国外贷款项目管理程序	(1635)
第四节 项目可行性研究	(1637)
一、可行性研究涵义与阶段	(1637)
二、项目建议书	(1641)
三、项目的可行性研究	(1645)
四、可行性研究报告的评估与审批	(1657)
第五节 项目招标投标	(1661)
一、招标投标综述	(1661)
二、招标的程序与操作要点	(1663)
三、投标的程序与操作要点	(1665)
四、开标、评标与决标签约	(1668)
第六节 项目建设过程管理	(1670)
一、项目投资控制	(1670)
二、项目进度控制	(1674)
三、项目质量控制	(1681)

四、项目成本控制.....	(1682)
五、项目合同管理.....	(1688)
六、建设监理.....	(1706)
第七节 项目竣工验收管理	(1711)
一、竣工验收的标准和组织.....	(1711)
二、投资项目竣工验收的程序和内容.....	(1714)
三、投资项目竣工决算与技术档案管理.....	(1717)
四、投资项目竣工决算审计.....	(1723)
第三章 外事常识与涉外礼仪实务	
第一节 外事常识	(1727)
一、中国外交机构.....	(1727)
二、驻外使馆.....	(1731)
三、国际会议.....	(1742)
四、国际组织.....	(1747)
第二节 外事礼仪	(1751)
一、外交文书.....	(1751)
二、外交礼节.....	(1756)
三、领导涉外交往礼仪.....	(1780)
第四章 商务谈判技巧与方法实务	
第一节 商务谈判与基本程序	(1800)
一、摸清底牌.....	(1800)
二、双方报价.....	(1802)
三、互相磋商.....	(1804)
四、达成交易.....	(1807)
第二节 商务谈判艺术.....	(1809)
一、谈判人员的倾听艺术.....	(1809)
二、商务谈判人员的察颜观色艺术.....	(1811)
三、商务谈判人员的表演艺术.....	(1814)
第三节 商务谈判策略.....	(1815)
一、攻心战.....	(1815)
二、蘑菇战.....	(1816)
三、影子战.....	(1818)
四、强攻战.....	(1820)
五、蚕食战.....	(1821)
六、擒将战.....	(1823)
七、运动战.....	(1825)
八、外围战.....	(1827)
九、决胜战.....	(1828)

第四节 商务谈判心理	(1830)
一、谈判者的心理	(1830)
二、谈判者的追求	(1836)
第五节 商务谈判的语言技巧	(1840)
一、入题技巧	(1840)
二、阐述技巧	(1841)
三、提问技巧	(1844)
四、答复技巧	(1846)
五、说服技巧	(1848)
第六节 世界各地商人的谈判风格	(1849)
一、美国商人的谈判风格	(1849)
二、德国商人的谈判风格	(1851)
三、日本商人的谈判风格	(1851)
四、法国商人的谈判风格	(1853)
五、英国商人的谈判风格	(1854)
六、意大利商人的谈判风格	(1855)
七、加拿大商人的谈判风格	(1855)
八、俄罗斯商人的谈判风格	(1856)
九、韩国商人的谈判风格	(1857)
十、新加坡商人的谈判风格	(1857)
十一、泰国商人的谈判风格	(1858)
十二、大洋洲商人的谈判风格	(1858)
第七节 国际商业谈判要义	(1859)
一、谈判的本义	(1859)
二、谈判的方式	(1861)
三、谈判的态度	(1864)
四、谈判的手法	(1866)
第五章 公文处理与写作实务	
第一节 公文工作的内容与原则	(1871)
一、公文工作内容	(1871)
二、公文工作的基本原则	(1872)
三、公文的行文关系和行文规则	(1874)
第二节 公文运转流程	(1877)
一、拟稿	(1877)
二、校核和签发	(1880)
三、缮印、校对和用印	(1881)
四、分发和传递	(1882)
五、签收、登记和分办	(1884)

六、批办和承办	(1885)
七、执行	(1887)
八、反馈	(1889)
九、催办	(1891)
十、公文立卷	(1893)
十一、公文归档	(1901)
十二、公文的清退和销毁	(1905)
第三节 公文特征与撰写要求	(1907)
一、公文的特征	(1907)
二、公文的分类	(1907)
三、公文的组成部分和文面格式	(1907)
四、公文的表达方法	(1912)
五、公文的语言特点	(1915)
六、公文撰写的常用方式	(1918)
第四节 常见公文的写作	(1923)
一、决定(附:决议)	(1923)
二、指示	(1926)
三、公告、通告	(1928)
四、通知	(1930)
五、通报	(1934)
六、报告	(1937)
七、请示	(1941)
八、批复	(1943)
九、函	(1944)
十、会议纪要	(1946)
十一、开幕词、闭幕词	(1948)
十二、会议报告	(1950)
十三、计划	(1953)
十四、总结	(1957)
十五、答复	(1960)
十六、简报	(1962)

第五篇 现代企业经营管理弊病及防治卷

第一章 企业弊病及其诊断简述

第一节 企业诊断	(1969)
一、企业诊断的含义	(1969)
二、企业诊断的方法—调查	(1976)

第二节 企业常见弊病	(1983)
一、经营者无能症	(1983)
二、管理制度失调症	(1986)
三、资金脉搏不规则症	(1990)
四、慢性组织胶着症	(1993)
五、收益机能低落症	(1995)
六、收益结构脆弱病	(1997)
七、“新陈代谢”不良症	(2001)
八、业务改善窒碍症	(2003)
第二章 大企业病的诊断与防治	
第一节 大企业病症状	(2008)
一、官僚主义与本位主义	(2008)
二、人员素质下降	(2009)
三、领导人素质下降	(2010)
第二节 大企业病的特点	(2011)
第三节 大企业病的防治	(2014)
一、精简机构	(2014)
二、重视部门的沟通与协调	(2014)
三、提倡冒险精神、敢于创新	(2015)
四、推进多层次经营	(2016)
五、加强销售能力	(2016)
六、防止信息堵塞	(2016)
七、贯彻“顾客第一”的服务思想	(2017)
八、建立“进攻型”体制	(2018)
九、大力搞开发,开创利润增长点	(2018)
第三章 企业领导常见失误及防范	
第一节 领导者的常见失误	(2019)
一、不敢承担责任	(2019)
二、不能有效提高属下能力	(2020)
三、不能有效地引导属下的思路	(2023)
四、不能因人而异地对待属下	(2026)
五、不能同属下打成一片	(2027)
六、培训新职员不严格、少规范	(2028)
七、不及时纠正雇员越轨行为	(2029)
八、中等水平的雇员得不到有效激励	(2031)
九、领导者不知企业病症所在	(2032)
第二节 失误的防范	(2033)
一、企业领导人望、闻、问、切艺术	(2033)

二、领导应抛弃优越感·····	(2034)
三、克服庸忌症·····	(2035)
四、领导干部的性格缺陷及其自我矫治·····	(2035)
五、学习适应易受伤害性·····	(2039)
六、企业领导偏执性格的表现及矫治·····	(2039)
七、企业领导癡病性格的表现及矫治·····	(2040)
八、企业领导怯懦性格的表现及矫治·····	(2041)
九、企业领导火爆型性格的表现及矫治·····	(2041)
十、企业领导讲话稿的通病及矫治·····	(2042)
第四章 企业组织诊断	
第一节 经营组织的常见病·····	(2045)
一、经营组织诊断的含义·····	(2045)
二、组织诊断分析的内容·····	(2045)
三、病态经营组织的三大种类·····	(2047)
第二节 企业组织的弊病的治疗·····	(2049)
一、患骨骼病组织的复原·····	(2049)
二、企业成长力衰退的诊断和治疗·····	(2055)
三、无痛之疾最可怕·····	(2061)
第五章 企业人事管理弊病诊断及防治	
第一节 概述·····	(2063)
一、人员管理诊断的含义·····	(2063)
二、人员管理诊断的基本内容·····	(2063)
三、人员管理诊断的基本方法·····	(2066)
第二节 常见的不良领导类型与特点·····	(2069)
一、头目型·····	(2069)
二、官僚主义型·····	(2070)
三、滥用特权型·····	(2070)
四、暴君性·····	(2071)
五、糊涂型·····	(2072)
六、依附型·····	(2072)
七、公私混淆型·····	(2073)
八、缺乏创意型·····	(2073)
九、判断力差型·····	(2074)
十、解决问题能力弱型·····	(2074)
十一、视部属为机器型·····	(2075)
十二、抓不住重点型·····	(2075)
第三节 企业内部潜在的危險人物·····	(2076)
一、危險人物的含义·····	(2076)

二、危险人物的分类·····	(2078)
第六章 企业财务弊病诊断与防治	
第一节 企业财务诊断秘诀·····	(2102)
一、利息及票据贴现费·····	(2102)
二、查阅三个月资金周转表·····	(2103)
三、通融票据·····	(2104)
四、企业血压如何·····	(2105)
五、既往症是否痊愈·····	(2105)
第二节 企业经营财务常见病状分析·····	(2106)
一、企业财务常见病的种类·····	(2106)
二、企业界常见的费用管制问题·····	(2138)
三、其他病症及其防治·····	(2145)
第七章 企业疑难杂症的诊断与方法	
一、空壳企业的成因及对策·····	(2155)
二、市场不适应症的根治措施·····	(2156)
三、我国目前招商引资中存在的问题·····	(2157)
四、侵犯商业秘密行为的法律含义,法律适用及法律责任·····	(2158)
五、制定有效商业秘密保护方案·····	(2160)
六、商业秘密方案的组成·····	(2160)
七、企业商业秘密的威胁所在·····	(2162)
八、正确估计泄密的问题·····	(2163)
九、雇员的雇佣前审查·····	(2165)
十、正确处理雇员与商业秘密的关系·····	(2166)
十一、正确处理雇员跳槽造成的后果·····	(2167)

第六篇 企业管理创新案例卷

案例一： 转换社会角色 正确自我定位	
——中国电信集团开启一次创业·····	(2171)
案例二： 改革创新 科学管理 为争创世界一流通信企业夯基	
——中国移动通信集团初构具有核心竞争优势的人力资源 管理体系·····	(2181)
案例三： 成长中的中国网络通信有限公司 ·····	(2191)

案例四： 战略抉择	
——联想面临的战略形势(1987 年)	(2200)
案例五： 契合信息技术与传统业务,探求新发展	
——广东省电子邮政局的复合型电子商务之路	(2211)
案例六： 从“借牌立足”到“创牌立本”	
——记东方通信集团的发展战略	(2217)
案例七： 华为公司基本法	(2223)

第二章 建设项目管理操作实务

第一节 建设项目分类及其管理体制

一、建设项目的分类与特点

1. 建设项目的特点

建设项目,是以实物形态表示的具体项目,如建造一幢大楼或公共游乐场,建造一条道路、大坝或输油管道等。在我国,建设项目是固定资产投资项目的简称。它包括基本建设项目和技术改造项目(或称更新改造项目),每个建设项目构成,又可细分为单项工程、单位工程、分部(分项)工程。

基本建设项目。一般指在一个总体设计或初步设计范围内,由一个或几个单项工程组成,在经济上进行统一核算,行政上有独立组织形式,实行统一管理的建设单位。

技术改造项目。是指经批准,具有独立设计文件(或项目建议书)的技术改造工程,或企业、事业单位及其主管部门制定的技术改造计划方案中能独立发挥效益的工程。

单项工程。一般是指有独立设计文件,建成后能独立发挥效益或生产设计规定产品的生产线(车间)或独立工程。它是建设项目的组成部分。

单位工程。指具有独立设计资料,可以独立组织施工的工程,是单项工程的组成部分。

建设项目作为项目,具备项目的特征,即有质量、工期和投资条件的约束。而作为建设项目,又具备与其他项目不同的特点,其突出的特点可归纳如下:

①一次性。基本建设是一次性项目,就其成果来看是单件性,投资额特别大,所以在建设中,只能成功。如达不到要求,将产生深远的影响,甚至直接关系到国民经济的发展。

②建设周期长。在很长时间内,基本建设只消耗人力、物力、财力,而不提供任何产品,风险比较大。

③整体性强。基本建设每个项目都有独立的设计文件,在总体设计范围内,各单项工程具有不同分割的联系,一些大的项目还有许多配套工程,缺一不可。这样就要求基本建设工作具有连续性,一旦开工,就不能中断。

④产品具有固定性。基本建设产品的固定性,使得其设计单一,不能成批生产(建设),也给实施带来复杂性,且受环境影响大,管理复杂。

⑤协作要求高。基本建设的项目比一般工业产品大得多,协作要求高,涉及行业多,协调控制难度大。

2. 建设项目分类

由于建设项目种类繁多,为了适应科学管理的需要,从不同角度反映建设项目的性质、行业结构、有关比例关系,国家规定了对建设项目进行分类的标准。

①按管理需要分类。按照国家的规定,在实际工作中对建设项目的分类,首先是划分为基

本建设项目和技术改造项目。其划分主要考虑以下几个方面:

a. 以工程建设的内容、主要目的来划分。一般把以扩大生产能力(或新增工程效益)为主要建设内容和目的的作为基本建设项目;把以节约、增加产品品种、提高质量、治理“三废”、劳保安全为主要目的的作为技术改造项目。

b. 以投资来源划分。以利用国家预算内拨款(基本建设基金)、银行基本建设贷款为主的作为基本建设;以利用企业基本折旧基金、企业自有资金和银行技术改造贷款为主的作为技术改造项目。

c. 以土建工作量划分。凡是项目土建工作量投资占整个项目投资 30% 以上的作为基本建设项目。

d. 按项目所列的计划划分。这是目前通常的做法。凡列入基本建设计划的项目,一律按基本建设项目处理;凡列入更新改造计划的项目,按技术改造项目处理。

需要说明,划分基本建设项目和技术改造项目,只限于全民所有制企业单位的建设项目,对于所有非全民所有制单位、所有非生产性部门的建设项目,一般不作这种划分。

②按行业投资用途分类。按 1985 年国家计委、国家经委、国家统计局、国家标准局《关于发布〈国民经济行业分类和代码〉国家标准通知》的有关规定,将基本建设项目划分为若干个大门类:

a. 生产性基本建设项目。指直接用于物质生产或满足物质生产需要的建设项目。

b. 非生产性基本建设项目。指用于满足人民物质和文化生活需要的建设项目以及其他非物质生产的建设项目。

c. 按三次产业划分。分为第一产业(农业)项目、第二产业(工业、建筑业和地质勘探)项目和第三产业项目。

③按建设性质分类。

a. 新建项目。指从无到有、“平地起家”的建设项目。

b. 扩建项目。指现有企业为扩大原有产品的生产能力或效益和为增加新的品种生产能力而增加的主要生产车间或工程项目,事业和行政单位增建业务用房等。

c. 改建项目。指现有企业、事业单位对原有厂房、设备、工艺流程进行技术改造或固定资产更新的项目,有些是为提高综合能力,增建一些附属或辅助车间或非生产性工程,从建筑性质来看都属于基本建设中的改建项目。

d. 恢复项目。指企业、事业和行政单位的原有固定资产因自然灾害、战争和人类灾害等原因已全部或部分报废,而投资重新建设的项目。

e. 迁建项目。指原有固定资产,因某种需要,搬迁到另外的地方进行建设的项目。移地建设,不论其建设规模,都属迁建项目。

建设项目,按其性质分为上述五类。一个建设项目只能有一种性质,在项目按总体设计全部建成以前,其建设性质是始终不变的。

④按建设规模分类。按国家规定的标准基本建设项目可分为大型、中型和小型三类;技术改造项目可分为限额以上项目和限额以下项目。

⑤根据国民经济各行业的性质和特点分类。可划分为竞争性项目、基础性项目和公益性项目三类。

⑥按工作阶段分类。根据建设处于不同阶段可把项目分为预备项目、筹建项目、施工项

目、建成投产项目和收尾项目。

3. 投资项目

建设项目是以实物形态来考察项目的运动规律的。由于实物具有两重性,一方面实物的差异性,千差万别的建设项目带来管理的单一性和复杂多变;另一方面实物又具有同一性,不同建设项目的存在都离不开投资——价值同一性。投资项目就是从建设项目差异性中,抽象出价值的同一性,以便从资金角度考察项目,形成围绕资金管理而实施的投资项目管理。

从资金角度考察的投资项目概念的提出,并非标新立异,它具有实践意义。首先,可以避免建设项目管理中,重视具体项目的个性,忽视其共性的缺憾,加强共性的研究,有利于项目管理科学化和规范化;其次,投资项目管理从项目的价值形态出发,从建设项目投资资金源头上实施项目管理和控制,有利于解决多年困扰我国的投资资金短缺和建设规模膨胀并存的局面。

二、项目管理体制

(一)法人投资责任制

1. 法人投资责任制

按照建立社会主义市场经济体制的要求,1993年11月《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中提出实行企业法人投资责任制,简称法人投资责任制。

企业法人投资责任制与投资项目的传统管理体制在管理上最大的不同之处在于:传统体制下独立建设的项目是先有项目,后有法人,即只有项目建成后,投产之时才到工商局登记,取得法人资格;而法人投资责任制是指建设项目由法人筹建和管理,因而对任何项目都先有法人,后有建设项目。企业法人投资责任制具有以下特点:

(1) 产权关系明晰

法人投资责任制是以现代企业制度为依据的,产权所有者与管理者的职责范围明确。

(2) 具有法人地位

法人投资责任制是先有法人,后有投资项目。因此,在项目筹划、筹资、设计、建设过程中,能够以具有独立法律地位法人的资格与各有关单位和个人开展业务,建立经济关系等,从而能彻底改变过去在建项目不具备法人地位而依附主管部门的被动局面,直接受到法律保护。

(3) 有利于建立责、权、利相一致的约束机制

现代企业制度中,对产权关系中各当事人的责、权、利都有明确的规定,并以章程或契约确定下来。实行法人投资责任制正是遵循现代企业制度的办法,把股东与享有法人财产权的企业区分开来,并根据现代企业制度的法规(如《公司法》)和公司章程互相履行责任义务,互相监督和取得各自的利益;在企业内部,董事会和其聘任的项目经理或运营经理之间同样可以根据现代企业制度的原则建立相应的责、权、利约束机制,经理与其下属的职工之间也是如此。这样可使项目从建设到建成投产后的运营都建立起责任网,明确各自的分工、权利、责任和义务。

(4) 有利于保证建设项目实行资本金制度

投资项目资本金制度,是指投资项目总投资中必须包含一定比例的由各出资方实缴的资本金的制度,该部分资本金对项目法人来讲是一种非负债资金。按照“先有法人,后有项目”的原则,在各出资方同意参加建设某一项目后,必须根据公司组建原则达成出资协议,并缴足所承诺数额的资本达到注册总资本后,公司才能获准注册成为企业法人,此时股东的地位才能落实。有了垫底资金,才能成为自负盈亏、自担风险、自我发展、自我约束的法人。实行法人投资

责任制有利于保证建设项目实行资本金制度,而实行资本金制度又是推行法人投资责任制和现代企业制度的基本前提。

(5)有利于解决投资项目的建设和运营统一管理

法人投资责任制投资责任主体明确,先有法人,再有项目,由法人对投资项目发展全过程负责,避免了对投资活动的割裂管理。

2. 法人投资责任制的实施

(1)依法设立企业法人

法人投资责任制是现代企业制度的一个组成部分。因此,企业法人的设立应根据我国的《公司法》,当投资主体准备投资兴建某一项目的,应按出资方情况的不同,采取不同方法设立企业法人。

①企业内部项目。由原企业自行指定项目经理人员,项目经理不具备法人资格,应由法人承担的各种民事责任,由原企业法人承担。

②国有独资项目。根据《公司法》,国有独资公司不设股东会,由国家授权投资的机构或者国家授权的部门,授权公司董事会行使股东会部分职权,决定公司重大事项。董事长(公司的法定代表人)由国家授权投资的机构或国家授权的部门从董事会成员中指定。

③国有资产入股的合资项目。根据《公司法》规定条件和程序筹集资本金,制定章程,建立公司组织机构,召集有关会议等等,按公司章程确定董事长,董事长为法定代表人。

(2)建立产权制度

即建立按现代企业制度要求的责、权、利分明的产权制度。

(3)建立规范的企业领导管理体制

现代企业领导管理体制的规范模式是权力机构、经营机构、监督机构相互分离,责权分明,各司其职,相互制衡。

由股东组成的股东会是公司的最高权力机构,其主要职权是:

- ①决定公司的经营方针和投资计划;
- ②选举和更换董事,决定有关董事的报酬事项;
- ③选举和更换由股东代表出任的监事,决定有关监事的报酬事项;
- ④审议批准董事会的报告;
- ⑤审议批准监事会的报告;
- ⑥审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;
- ⑦审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;
- ⑧对公司增加或者减少注册资本作出决议;
- ⑨对公司的债券作出决议;
- ⑩对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议;
- ⑪修改公司章程。

董事会是公司的法定代表机构和决策机构,对股东大会负责。在项目建设阶段,董事会负责制定资本金以外的建设资金筹集方案;决定项目的建设规模、产品方案、厂址选择;审定招标方案,确定工程设计、监理、设备和施工投标、中标单位;审核或否定项目可行性研究报告、工程设计、概算、集资计划和用款计划;审定项目的年度投资和建设计划、财务预算和决算;审批项目(总)经理的工作报告;处理工程建设中的重大问题以及需要法人代表出面办理的各项事务。

(总)经理是由董事会聘任的高级管理人员,在投资项目建设期间,根据董事会的决议具体组织和安排各项建设工作,如具体组织工程设计、监理、设备采购和施工的招标工作;督促设计、监理、设备供应和施工单位依合同进行建设,完成由甲方所应承担的工作等。

监事会是公司的自我监督机构,由股东代表和适当比例的公司职工代表组成。其主要职责是:检查公司的财务;根据国家法律、法规和公司章程对董事、经理们进行监督,对他们损害公司利益的行为进行纠正;可列席董事会会议和提议召开临时股东大会。

(4)建立投资风险约束机制

建立投资风险约束机制是推行法人投资责任制的关键所在。投资项目风险约束机制的建立又通过投资项目发展全过程管理责任制的落实来实现。

首先,建立投资决策责任制。这是建立投资风险约束机制的首要环节。项目决策者应承担投资决策的责任,实现“谁决策,谁负责”,保证措施是,无论是政府决策的项目,还是企业决策的项目,都必须建立在科学评估和论证的基础上,必须严格决策程序。按规定应由政府审批的项目,要严格执行项目审批程序和有关规定。对违反决策程序盲目上项目的,要依法追究主要决策者的行政责任,造成经济损失的要追究经济和法律责任。

其次,在投资项目实施过程中,建立产权制度和领导管理体制,共同构成分工明确、权、责、利统一的国有资产管理体制,对资产管理各当事人的行为能起到一定约束作用。

第三,投资项目建成投产后,在生产经营中按现代企业制度要求,对生产经营管理、债务偿还以及资产的保值增值,建立相应的规章制度,制定一些具体的约束和奖罚规定,分别从个人名誉、地位和收入等实际利益促使管理人员加强对管理的责任心。

(5)法人投资责任制的配套改革措施

法人投资责任制能否取得预期的效果与各种相关或配套的外部条件有极大的关系。从法人投资责任制来看,主要应注意如下配套改革:

①政府转变职能是关键。根据国家投资体制改革的总体目标对投资主体的投资范围要求,把建设项目分为三类:竞争性项目、基础性项目和公益性项目。政府将主要投资于基础性项目和公益性项目要转换政府投资方式,按照政企分开原则,确立一批国家投资主体作为政府投资代表,建立起政府的监督和制约机制。政府不再干预项目法人的微观经济活动,政府仅对项目建设外部环境提供保障,如征地、移民、环保等。

②金融体制改革实现专业银行向商业银行过渡,建立完善的间接融资市场,使企业项目建设的信贷资金来源真正与风险责任联系起来。

③完善市场服务体系,大力培育和发展咨询服务机构,建立和完善信息发布制度,提供规划、评估、决策、设计、监理和后评价等全过程服务。

④完善经济立法和执法工作。市场经济是法制经济,不断提高建设领域的法制观念,要求法人的一切活动按市场经济的要求运作,自觉按法律办事。

(二)项目管理的组织机构

1. 投资项目管理组织机构的特点

投资项目管理的组织机构,是保证项目正常运转的框架系统,投资项目管理组织机构有与其他生产系统组织机构不同的特点,主要表现在:

(1)目标单一,工作复杂

投资项目管理组织机构设置的目标,就是保证实现投资项目发展全过程高效正常运转。

由于投资项目管理本身具有复杂多变的特点,其工作内容纵横交错,组织机构要比一般生产组织机构复杂得多。纵向联系既要与企业或主管部门保持联系,又要有合理的下属组织的协调系统。从横的方向看,项目组织要妥善处理好各类关系,如与地质勘察单位、工程设计单位、投资者、工程施工队、物资供应商,以及提供水、电、气、土地、道路等有关部门有关系,甚至还要与司法、保卫、安全、绿化等业务部门打交道。因此要有计划有组织地处理好各种经济关系、行政关系和人事关系等,争取得到各方面的理解、支持和配合,使项目能按预定计划顺利实施。

(2)项目组织机构的临时性

由于投资项目的一次性特点,因此,组织机构的设立也是一次性或临时性的,随着项目的建立而设立、项目建设的完成而结束和解体。

(3)项目组织机构的精干高效和形式多样

由于投资项目的特点是规模大、周期长、环境复杂多变,要求组织体系必须精干高效,同时,还要根据不同的项目性质、规模和外部条件,因地、因工程制宜设置相应机构,不能千篇一律。

(4)组织机构中,项目经理的遴选十分重要

项目经理是项目组织指挥的核心,是投资项目的最高组织者和责任者,选择好项目经理是项目组织机构运行的关键。

2. 投资项目管理组织机构的设置原则

设置项目组织机构的目的是要组织各方力量,完成项目的任务,因此项目组织机构的效能高低就成为决定项目成败的关键之一。项目组织机构设置没有固定的模式,根据项目的不同生产工艺技术特点,不同的内外部条件,设置不同的组织机构形式。但是,无论具体形态如何不同,总的要求还是从项目的实际出发,选择和确定项目的组织机构,保证项目稳定、高效地运行。建立项目组织机构应遵循以下原则。

(1)高效精干的原则

项目管理组织机构在保证履行必要职能的前提下,要尽量简化机构,减少层次,从严控制二三线人员,做到人员精干,一专多能,一人多职。

(2)管理跨度与管理分层统一的原则

项目管理组织机构设置、人员编制是否得当合理,关键是根据项目大小确定管理跨度的科学性。同时大型项目经理部的设置,要注意适当划分几个层次,使每一个层次都能保持适当的工作跨度,以便各级领导集中力量在职责范围内实施有效的管理。

(3)业务系统化管理和协作一致的原则

项目管理组织的系统化原则是由自身的系统性所决定的,项目管理作为一个整体,是由众多子系统组成的。各子系统之间,在系统内部各单位之间,不同栋号、工种、工序之间存在着大量的“结合部”,这就要求项目组织又必须是一个完整的组织结构系统,也就是说各业务科室的职能之间要形成一个封闭性的相互制约、相互联系的有机整体。协作就是指在专业分工和业务系统管理的基础上,将各部门的分目标与企业的总目标协调起来,使各级和各个机构在职责和行动上相互配合。

(4)因事设岗,按岗定人,以责授权的原则

项目管理组织机构设置和定员编制的根本目的在于保证项目管理目标的实现。所以,因目标需要设办事机构,按办事职责范围而确定人员编制多少。坚持因事设岗,按岗定人,以责授权,这是目前施工企业推行项目管理进行体制改革中必须解决的重点问题。

(5)项目组织弹性、流动的原则

组织机构的弹性和管理人员的流动,是由工程项目单件性所决定的。因为项目对管理人员的需求具有质和量的双重变化,所以管理人员的数量和管理的专业要随工程任务的变化而相应地变动,要始终保持管理人员与管理工作相匹配。

3. 投资项目管理组织机构的类型

投资项目管理组织机构设置,因项目性质、投资资金来源、投资建设规模大小、工程复杂程度等条件的不同而应有所区别,投资项目管理组织机构的类型主要有:

(1)项目建设指挥部负责制模式

建设指挥部一般在工程开工前正式组建。投资决策阶段工作可由先成立的筹建处承担。建设指挥部的主要任务包括:

①前期工作阶段。在项目可行性研究报告批准后,组织设计招标或设计委托,签订设计合同,并按设计要求提供有关设计基础资料;掌握项目设计文件编制进度、组织设计审批。

②施工阶段。组织设备物资采购招标、施工招标,签订设备物资供货合同,工程承发包合同,按合同规定办理土地征用、办理开工手续;编制年度项目基本建设计划、财务计划和物资供应计划;督促设计单位按合同提交施工图纸;编制进度、质量检查监督,及时进行隐蔽工程检查;项目完工后及时组织竣工验收。

③生产准备阶段。负责或协助生产筹备单位进行生产准备。

项目建设指挥部的组织机构的设置,可参见图 4—1—1。

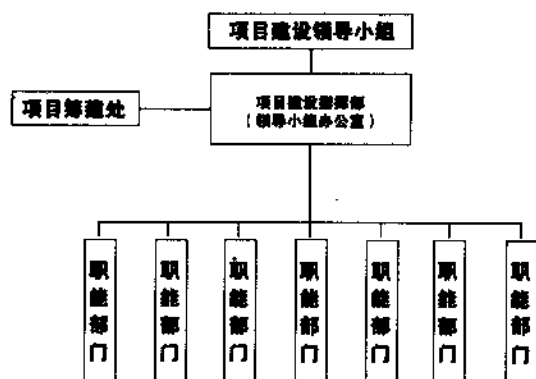


图 4—1—1

(2)企业基建部门负责制模式

工业企业进行项目建设(包括技术改造)较普遍实行的一种组织管理模式。企业基建部门负责制模式,大体上有两种形式:

①在企业内设立常设的基建管理职能部门,专门从事本企业小型基建、技措项目建设的组织管理。其组织机构见图 4—1—2。

②在企业内设立与生产相对独立的常设基建管理部门。采用这一形式的多是一些技术改造任务重、大中型建设项目多的大型企业和企业集团。其组织机

构见图 4—1—3。

(3)项目建设总承包责任制模式

总承包模式是由工程承包公司代替建设单位全面负责项目建设的组织管理,并保证工程项目在合同规定的工期内建成投产向建设单位“交钥匙”的体制。具有代表性的有:

①以专业工程建设承包公司为主的工程总承包;

②以设计为主体的工程总承包;