

XIANGMU GUANLI
YU JIANZHUYE

项目管理 与建筑业

张青林 / 著



中国计量出版社



XIANGMU GUANLI
YU JIANZHUYE

项目管理 与建筑业



中国水利水电出版社

项目管理与建筑业

 张青林 著

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目管理与建筑业/张青林著. —北京: 中国计量出版社, 2004.11

ISBN 7-5026-2087-7

I. 项… II. 张… III. 建筑工程—项目管理—中国 IV. F426.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 129355 号

内 容 提 要

作者是我国最早接触并研究项目管理的同志之一, 也是在建筑业推广项目管理的开拓者。本书以 20 年来中国建筑业改革为背景, 论述了项目管理引进、推广和发展过程中的主要成果和经验, 同时着眼于未来, 对项目管理的发展形式进行了精辟的阐述, 有助于读者更系统地把握中国项目管理进程的主要脉络, 更清楚地认识项目管理的发展特征和趋势, 因而对广大项目管理者和企业领导者都是一本必读书籍。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

E-mail jlfxb@263.net.cn

煤炭工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm × 1092 mm 16 开本 印张 12 字数 120 千字

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷

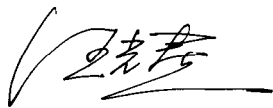
*

定价: 50.00 元

出版寄语

青林同志和我在上个世纪 80 年代同在国家建设部工作，相识相知。青林同志的工作思路、工作风格和工作方法对同事的我们都很有启发。20 多年来，他勤于思考，对建筑业改革和发展有比较深入的研究，积累了丰富的经验，并用形象的语言概括和提升。以“学习鲁布革经验，推广项目法施工”为契机，主持制定了一系列政策与改革措施，工作卓有成效。

在进一步完善社会主义市场经济体制的进程中，建筑业改革和发展的任务依然十分繁重。青林同志把工作体会和研究成果集结成一套丛书，定名为《项目管理与建筑业》、《经营管理与建筑业》、《领导文明与建筑业》、《企业文化与建筑业》，是一件有意义的事情，有助于不懈地探索和创新，但愿有益于读者。



2004 年 11 月

项目管理的新走向

——本书的主要特点

《项目管理与建筑业》一书，不但反映了近 20 年来项目管理在中国建筑业改革发展中的历史演进过程，而且总结了全行业包括从政府到企业，从协会到院校共同创造的许多新鲜经验，更突出的是着眼于国际先进项目管理经验，着眼于国家宏观经济发展趋势，着眼于国内建筑市场多元主体的竞争局面，除全面分析了我国建筑业的发展形势，详尽阐述了项目生产力理论以及建筑业生产方式变革过程和项目管理的实战形式，主要是预见性地揭示了项目管理的五大新走向。

· 3 ·

第一个新走向：建筑业的项目管理由生产方式的变革，进入了提升国际先进项目管理基本经验的新走向。

➤ “鲁布革”冲击：主要是对国有施工企业旧有生产方式的冲击，产生了项目经理部的新型组织形式；项目经理责任制和项目成本核算制“两制”的管理方式和“三个一次性”为主要特征的新型生产方式。

➤ “鲁布革”经验中，体现“低成本竞争，高品质管理”这一国际项目管理基本经验的新鲜做法，即优化施工方案，减少实物工程量，给人以欣喜和兴奋，但是并没有引发对工程建设管理体制的深入思考，从而产生对其管理体制的冲击。这是因为旧有的“拖家带口”的

施工生产方式，难以产生“低成本竞争，高品质管理”的新机制，所以把冲击力主要集中在了生产方式的变革上；二是因为我国工程建设管理体制中，无论是设计，还是施工都是以工程量来计算费用的，因此是工程量越多越有效益，而不是越合理、越科学，越有益处。所以不会产生优化施工技术方案，减少工程量的激励机制，这是不适应“节约型”经济发展要求的。

➤ “鲁布革”经验将再一次产生新的冲击，重点是优化施工图设计，追求合理科学的工程用量，靠高品质的管理，实现“低成本，增效益”的目标。

➤ 从“鲁布革”到“LG”，已经显示出这一冲击的生命力。“LG”大厦工程项目就是这一新走向的代表。“LG”大厦是一项大型公共建筑工程，是以扩大初步设计为基础进行招标的，承包商实现了工程总承包的项目管理角色，有了对施工图设计进行优化的积极性，合理而科学地降低了工程用量，业主和承包商都从中得到益处，并节约了大量的生产资料。“低成本竞争，高品质管理”得到了实践。

第二个新走向：建筑业的项目管理由“三位一体”的管理模式，进入了以项目文明为标志的新走向。

➤ 新型生产方式的推进，形成了“三位一体”的项目管理模式。“过程精品，标价分离，CI 形象”是三个方面的具体内容。

➤ 项目文明是企业文化建设在项目上落实的结果，是对项目主体和客体的全面要求。主体是指建筑企业包括总包、分包单位，监理单位和项目管理层次的文明建设；客体是指工程项目的质量、安全、成本、进度和现场管理的优化。项目文明是对创造“文明工地”活动的

升华。

➤项目文明的载体是项目文化。项目文化是以品牌形象为外在表现，以企业理念为内在要求，以项目团队建设为重点对象的阵地文化。

➤项目文化三个特征：

露天文化——具有形象宣传力；

显型文化——不同行为主体的统一性；

大众文化——作业队伍建设。

第三个新走向：建筑业的项目管理由工程现场为主的初级阶段，进入了以“项目全过程经营”为特色的新走向。

➤“三位一体”项目管理的双向延伸，即延伸上游的投标，延伸下游的竣工跟踪。

➤法人管项目，实行“三次经营”的全过程管理。“一次经营”为施工前的投标经营；“二次经营”为施工中的过程经营；“三次经营”为竣工后的追踪经营。

➤“两心变一心，异地零公里”的管理探索。企业是利润中心，项目是成本中心，依靠信息化把两心合一，实行企业和项目一个层次管理，称为异地零公里管理方式。

第四个新走向：建筑业的项目管理由“三个一次性”的单一要求，进入了主体多元化和方式多样化的新走向。

➤“三个一次性”的动态组织形式是国有企业变革生产方式的创新产物。

➤新型民营建筑企业成为新的市场主体，实行了“四自”的项目组织形式。“四自”为自揽项目、自筹

资金、自我积累、自我发展。其特点是一家牌子，多家分享，利于社会资源优化；企业法人担当法律责任，项目只承担经营责任。

第五个新的走向：建筑业的项目管理由不同主体的阶段式，进入了“交钥匙”总承包的新走向。

➤ 投资体制改革中的“代建制”，变革了过去业主的组织形式。按部门成立基建办的方式将被革除。

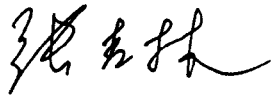
➤ 项目管理公司对项目全过程交钥匙的总承包管理。

➤ 建设部下发文件，明确了项目管理公司的基本要求。

➤ “代建制”中的项目管理公司对承包商的新挑战。

➤ 社会化、职业化和商业化是新型业主关系的主要特征。

与《项目管理与建筑业》一书相配套的还有《经营管理与建筑业》、《领导文明与建筑业》和《企业文化与建筑业》。上述五个新走向和人才资源管理的内容，有一些在后几本书中将有更详尽的阐述。如项目经营的问题，人才资源问题，在《经营管理与建筑业》一书中必然涉及更深；项目文化也必然成为《企业文化与建筑业》一书中的重要内容。本书附录了9篇在国内外不同会议上的演讲材料，可鲜明而生动地了解到项目管理的国际交流情况。欢迎读者多提宝贵意见。



2004年11月

目 录

第一章

建筑业的发展为项目管理提供了广阔舞台

第一节 经济增长与投资增长的关系	3
● 投资是拉动经济增长的主要动力	4
● 投资规模与经济增长的相关系数	5
第二节 投资增长与建筑市场的关系	7
● 固定资产投资总量决定建筑市场产值总量	8
● 固定资产投资结构决定建筑市场项目结构	8
● 投资的社会布局决定建筑市场的地区布局	10
第三节 宏观调控与建筑市场的走向	12
● 宏观调控对建筑企业的直接影响	13
● 宏观调控对建筑企业的间接影响	14
● 化挑战为机遇的对策措施	15

· 7 ·

第二章

项目管理引进了国际施工管理的先进经验

第一节 鲁布革工程与鲁布革冲击	19
● 鲁布革工程概况	19

● 鲁布革工程的施工管理特点	22
● 鲁布革工程管理经验的基本内容	24
第二节 学习鲁布革经验,推行项目法施工	25
● 项目法施工的提出	26
● 项目法施工的实质	27
● 项目法施工与企业改革	28
第三节 鲁布革冲击的再思考再认识	30
第四节 从鲁布革到“LG”	32
● LG 项目概况	33
● LG 项目工程管理的主要特点	34
● 优化施工图设计的内涵	36
● LG 项目的启示	38

第三章

项目管理实践的理论基石

第一节 马克思主义生产力理论的启迪	43
● 生产要素的结合方式	43
● 部门生产力的特殊性	44
● 建筑业生产力的状况	45
第二节 建筑业与工业生产力水平对比	46
● 生产力水平比较	46
● 建筑业企业生产力的特点	49

第三节 项目生产力理论的意义	51
● 项目生产力的概念	52
● 项目生产力的理论意义	52
● 项目生产力的实践意义	53

第四章

项目管理的实战形式

第一节 施工生产组织形式——项目经理部	57
● 项目经理部的完善和发展进程	57
● 项目经理部的定位	58
第二节 新型运行机制——“三层关系”	60
● 三个层次的定位	60
● 三个层次的关系	61
● 日本大成公司的实例	62
● 中建一局四公司的实例	63
● 矩阵式组织形式	65
第三节 项目管理新经验——“三位一体”	66
● 过程精品	67
● 标价分离	68
● 项目文化	69
● 项目管理责任体系	70
第四节 项目管理水平的新跨越——信息化	70
第五节 项目管理的形象大使——项目文化	72

- 项目文化是“阵地文化” 73
- 项目文化的特点 73
- 第六节 项目管理的新扩展——主体多元化 75
- 项目管理方式的区别 75
- 多样化与规范化 76

第五章

项目管理的国际化走势——总承包项目管理

- 第一节 施工总承包项目管理 80
- 第二节 工程总承包项目管理 81
- 施工图设计的国际惯例 81
- 施工图设计如何进入技术竞争领域 82
- 施工图设计进入技术竞争领域的意义 83
- 第三节 项目总承包项目管理 85
- 投资体制改革与“代建制” 86
- “代建制”带来的新变革 88
- “代建制”市场的培育 90
- 第四节 项目管理人才的国际化 92
- 国际杰出项目经理 93
- 项目管理职业资格认证体系 93
- 项目经理执业资格认证制度 94

第六章

以建筑企业为对象的项目管理

第一节 建筑企业的“一次性”特征	98
● 建筑企业的“一次性”特点	98
● 建筑产品的“一次性”特性	99
● 建筑生产过程的“一次性”特征	100
● 企业经营管理与项目的关系	100
第二节 项目管理思想的适用性	101
第三节 项目管理思想在企业管理中的应用	103
● 推动改革继续深化	103
● 建立和完善“法人管项目”企业体制	106
● 提升企业整体运营效率	107
● 提高企业管理者素质	108

· II ·

附 录

建筑业生产方式的变革——从项目经理部谈起

(1999年8月在纪念改革开放20周年座谈会上的讲话)

..... 113

中国国有建筑企业的现实与未来

(2001年9月在第一届21世纪中国建筑企业家论坛的演讲)

..... 122

建立工程建设市场信用体系 切实解决工程款拖欠问题

(2003年3月在第十届全国政协第一次会议上的提案) 133

建筑业的呼唤——解决工程款拖欠问题

(2003 年 3 月在第十届全国政协第一次会议上的发言)

..... 136

中国工程项目管理既是国际化的产物又是国际化的走向

(2003 年 4 月在国际工程项目管理高峰论坛致辞)

..... 140

中国企业在国际承包市场可以大有作为

(2003 年 6 月在政协外委会关于“走出去”战略的建议)

..... 144

中国建筑企业的生存环境

(2003 年 9 月在第三届 21 世纪中国建筑企业家论坛的演讲)

..... 151

关于清理拖欠农民工工资有关情况和建议

(2004 年 3 月在第十届全国政协第二次会议上的发言) 158

合作和联合是提高“走出去”竞争力的有效方式

(2004 年 7 月在政协外委会关于落实科学发展观的发言)

..... 162

后 记 167

第一章

建筑业的发展
为项目管理
提供了广阔舞台

