



施工项目动态管理

shigongxiangmu

dongtaiguanli

陈桂久 编著

企业管理出版社



中财 B0047259

施工项目动态管理

陈桂久编著

112335/18

中央财经金融学院图书馆藏

总号 397256

书号 F-426.3/18

企业管理出版社

325592

施工项目动态管理

陈桂久编著

企业管理出版社 出版

(地址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

新华书店北京发行所发行

能源部合肥煤炭设计研究院印刷厂印刷

850×1168 1/32 印张 11.25 字数 282 千字

1992 年 1 月第 1 版 1992 年第 1 次印刷

印数: 11000 册

定价: 6.30 元

ISBN7—80001—179—8/F·180

编著
陈桂久

编写人员

叶毅	刘维友	张思敏
刘斌	宋家毅	皮承杰
和宏明	郑万春	陈昌飞

875702

建立有中国特色的
工程施工管理模式，
推进管理现代化。

为《施工项目动态管理》题

袁宝华
一九九一年一月

中顾委委员、中国企业管理协会会长袁宝华为本书题词

不断完善项目动态管理，
为振兴化工建设事业作出
新贡献。

顾秀莲

一九八一年十月十九日

化工部部长顾秀莲为本书题词

不断探索，不断
实践，努力创造具有
中国特色的建设项目
科学管理方式。

张彦宁

91. 8. 30.

国务院生产办公室副主任张彦宁为本书题词

努力提高
工程建设项目
科学管理水平！

干志坚

1991年8月28日

建设部副部长干志坚为本书题词

序

于光远

《施工项目动态管理》一书与广大读者见面了,这是我国施工企业界的一件喜事。一方面,因为这是我国自己的施工企业在深化施工管理体制的改革中,吸收国内外先进管理经验,结合中国企业的实际,在实践中探索、发展完善起来的一套管理创新成果,说明我们已经终于有了具有中国特色的科学的项目管理了。另一方面,她的面世,对于中国施工企业体制改革,优化组织结构,加强科学管理,完善运行机制等方面将提供良好的借鉴经验。

施工界的同行知道,美国专家约翰·宾是项目管理的创始人,他认为项目这一内容包括以下几个方面:(1)关系到某一特定项目的完成;(2)配备一名领导人和一支队伍;(3)需要集中权力,以控制工作正常进行;(4)有明确的目标,并按目标要求完成任务;(5)有机动灵活的工作方法;(6)领导部门授予必须的权力。无疑,这一套科学的管理方法,对一个工程项目来说,从兴建开始,施工企业就能在控制施工成本,并尽可能争取较大盈利、缩短工期和提高质量上取得最佳效果。但是,由于项目管理是以项目为对象的管理体

系,需经过一个比较复杂的管理过程。其具体实施,又因国情的不一,涉及环境、条件以至企业自身的体制不一,因此原样照搬是不行的。目前,世界上一些资本主义国家实行项目管理的成功经验不少,都是根据本国的实际,采取不同的方式方法,但基本内容是一致的。我国建设行业推行项目管理是在1985年9月国家计委在银川召开的施工管理体制改革座谈会上提出来的。1987年5月,全国施工工作会议提出了推行鲁布革工程管理经验,建立有中国特色的工程建设企业组织结构的任务,又把项目法施工作为这一改革的突破口。从此,中国的施工行业走上了一条新的改革之路,随着建设行业的改革深化,不少施工企业在学习探索项目管理的实践中,取得了大量的成功经验,取得了明显的经济效益和社会效益。这些,标志着我国工程建设项目管理进入了一个新的水平。

中国化学工程第三建设公司创造的“施工项目动态管理”,就是在我国工程建设项目管理方面独树一帜的一枝新花。多年来,这个公司在承包工程项目施工中,大力推行项目管理,大胆改革旧的企业机制,吸收先进的管理经验,并结合中国国情和企业实际,开拓经营施工的新路子,终于创造出的一套有效的科学管理方式。这就是“施工项目动态管理”。多年来,他们坚持在实践中探索、发展、完善此法,企业取得了较好的经济效益和社会效益,在近年经济滑坡,建筑业不景气的形势下,这个公司不仅每年以递增30%的幅度完成施工产值,而且进入了国家二级企业,荣获国家质量管理奖和全国思想政治工作优秀企业,在强手如林的建设市场不仅站稳了脚跟,而且迈开了前进的步伐。究其然,是他们坚持创造拓展企业自己的路子,用科学管理方法指导实践。

所谓“项目动态管理”,即是:按照工程项目的内在逻辑规律,有效地计划、组织、协调、控制各生产要素,利用在建各项目施工高峰的错落起伏,使人、财、物等生产要素在项目之间合理流动,并在动态中寻求平衡,以取得最佳综合经济效益和社会效益。它的内容

包括：寻求任务与能力达到动态平衡的经营决策系统、弹性的项目管理组织和劳务系统，以动态管理为特征的现场管理制度和动态调整系统，以网络计划为主导的节点考核体系，以全面质量管理为核心，以目标管理为龙头的质量、成本、安全与文明施工四大目标控制体系。其核心为“矩阵体制、动态管理、目标控制、节点考核”。

我国施工企业要改变落后的管理体制，必须走世界建筑业发展的共同道路，搞项目管理。但是，由于我国施工企业，特别是作为建筑业主体的国营施工企业受旧传统体制的约束，存在不少弊端。因此，项目动态管理就是要打破传统的管理模式，不把施工队伍成建制地固定在某施工现场和归属于某一管理机构，而是组成独立建制的劳务直属工程队，灵活机动地参与各项目中的劳务分包，因地制宜地使用人、财、物诸生产要素，实行有效控制，并在各项目之间合理流动，创出高效率。经营决策层则紧紧抓住动态管理和跟踪决策。一般大型施工企业施工布点多，各项目工期交叉，用工高潮此长彼消，错落起伏，这是动态管理得以实施的重要条件。动态管理的实质是时间差的充分利用，上层管理人员的责任，就是促成此项目的高峰为彼项目的低谷，避免项目同时出现对某生产要素的高潮。这种方法的特点是：一个项目由多个工程队承担，一个工程队同时作用于多个项目，利用各项目施工高潮的错落起伏，统筹安排，穿插交错，多点作业，既有重点又保全局需要，使人力、财力、物力得到最大限度的利用，动态管理能较好地解决现场窝工的问题，使现场具有人人有事干，事事有人干，不干利益受损，干不好受罚，干完即离场的良好的现场秩序，施工机具和周转材料也可大大提高利用率和周转速度。

施工项目动态管理有以下几个优点：一是有效地调动企业管理层和作业层的积极性。由于划小了核算单位，各劳务单位人与物归属不变，进点分队的核算体制不变，所以各单位人、机、物都舍得投放，在各新开项目上很快集结，形成施工高潮。二是实现轻装上

阵,精干一线。项目动态管理避免了成建制调动造成的负担,现场人员处在动态的平衡之中,用则留,不用则走;现场不留闲人,精干一线的目的得以实现。三是增强企业的整体弹性,实现多项目管理的高效率。项目动态管理的实施,使全企业的人、财、物都成为在建各工程项目的后续储备,根据需要适时投放到工程中去,使企业的人、财、物的总体优势能够迅速地转变为每个项目的局部优势,确保承建项目的高速优质完成。由于整体弹性增大,施工力量特别是技术和管理人才能够得到充分利用,这样,企业强大的整体优势随时可以成为某一项目的优势,解决了各种内外影响,保证了工程进度。四是企业素质得以提高,施工项目动态管理的实践提供了锻炼管理干部和技术干部的机会,同时促使工人向一专多能发展,建立基层自主管理,自我优化的机制,提高企业素质。五是保证和提高社会效益。施工项目动态管理,使施工力量在各项目之间形成了环环相扣的链条。一个项目,特别是重点工程,拖延了工期将造成全局的被动,因而项目动态管理的实施促使施工单位竭尽全力,想尽一切办法来保证网络计划的正点运行,以保证自己的动态平衡,对于企业而言,只有保证工程的按期交工,才能保持企业全局的动态平衡和企业信誉。对于用户而言,只有按期建成,才能尽快发挥投资效益,取得社会效益。

由于施工项目动态管理是从旧体制和传统管理方法中脱胎而出的,是一个新生事物,可能存在一些不足,仍需要进一步完善和发展,但施工项目动态管理毕竟是施工企业在现行体制下,推行项目管理的有效方法,符合建筑业改革的总方向,同时,项目动态管理的实践,也为大型施工企业向智力密集型的龙头企业过渡提供了经验和借鉴。

衷心祝愿这枝建设企业管理体制改革中绽开的鲜花越开越艳。

一九九一年八月

目 录

第一章 项目动态管理概述	1
第一节 项目动态管理的探索和发展.....	1
第二节 项目动态管理的概念.....	5
第三节 项目动态管理的运行模式	12
第二章 项目动态管理的理论依据	20
第一节 项目动态管理产生的历史背景和社会环境	20
第二节 项目动态管理的理论基础	24
第三节 项目动态管理的管理原则及系统内挖潜的着眼点	32
第三章 项目动态管理与施工企业体制改革	36
第一节 推行项目动态管理与充分发挥企业功能	36
第二节 实现管理模式转换,把施工企业建设成工程承包公司	40
第三节 施工企业体制改革的客观要求与项目动态管理的针对性	48
第四章 动态管理体制	51
第一节 施工企业运行体制的概念、建立原则.....	51
第二节 我国施工企业传统管理运行体制的转换	54
第三节 动态管理下的施工企业管理运行体制	58
第五章 矩阵组织形式	66
第一节 施工企业动态运行组织形式的选择	66
第二节 施工企业动态管理的基本组织形式——矩阵	

组织	72
第三节 矩阵组织的动态运行	74
第六章 项目动态管理的经营决策	79
第一节 项目动态管理经营决策的特点	79
第二节 项目动态管理的经营决策	83
第七章 项目动态管理的经济承包责任系统	92
第一节 项目动态管理的经济承包责任系统概述	92
第二节 施工项目经济承包责任体系	96
第三节 施工企业管理组织的经济承包责任体系	103
第八章 生产要素的动态管理	108
第一节 劳动力的动态管理	108
第二节 材料的动态管理	135
第三节 施工机具的动态管理	142
第四节 资金的动态管理	149
第九章 项目动态管理与现代化管理	153
第一节 项目动态管理与现代化管理的关系	153
第二节 项目动态管理中的目标管理	157
第三节 在项目动态管理中深化全面质量管理	175
第十章 项目动态管理信息系统的建立与运行	181
第一节 项目动态管理与信息工作	181
第二节 项目动态管理信息系统的建立	184
第三节 项目动态管理信息的收集、传递、处理与 调控	191
第四节 项目动态管理电子计算机信息系统的开发 和应用	198
第十一章 项目动态管理中的人事管理与人才开发	203
第一节 改革人事管理体制,适应动态管理需要	203
第二节 项目动态管理的人才开发	211

第三节	项目动态管理的职工培训·····	217
第十二章	项目动态管理中的思想政治工作·····	224
第一节	项目动态管理中思想政治工作的作用、特点和 内容·····	224
第二节	项目动态管理中思想政治工作的措施、手段与 方法·····	230
第三节	项目动态管理中的民主管理·····	238
第十三章	项目的施工组织·····	245
第一节	项目经理部·····	245
第二节	项目经理·····	250
第三节	项目作业层·····	256
第十四章	项目进度计划与控制·····	262
第一节	项目进度计划·····	262
第二节	项目进度控制·····	275
第十五章	项目技术管理与安全管理·····	288
第一节	项目的技术管理·····	288
第二节	项目安全管理·····	300
第十六章	项目质量控制·····	311
第一节	项目质量管理的特点·····	311
第二节	项目质量管理的对象、意义和内容·····	312
第三节	项目质量的控制和检验评定·····	315
第四节	项目质量管理的主要措施·····	327
第十七章	项目成本控制·····	333
第一节	项目动态管理的核算体制·····	333
第二节	责任成本的划分·····	335
第三节	责任成本的预测·····	337
第四节	责任成本的控制·····	340
编后记	·····	344

第一章 项目动态管理概述

项目动态管理是从揭示工程项目的内在规律与施工生产力的特点入手来研究施工企业管理体制和运行机制的,它要求建立起以工程项目为中心的企业管理新体制和新机制。本章主要介绍项目动态管理的探索和发展过程,介绍项目动态管理的有关概念,及其运行体制和运行模式等。

第一节 项目动态管理的探索与发展

项目动态管理是中国化学工程第三建设公司在改革实践中的创造。

党的十一届三中全会以来,我国进入了以经济建设为中心的全面改革开放的新时期。随着计划经济向有计划商品经济的转换,建筑市场的竞争日趋激烈,传统的施工管理体制再也不能适应新形势的需要,因此,在建筑业的改革中,施工管理体制的改革成为首要课题。

施工企业是我国施工生产力形成的基本单位。在传统的施工管理体制下,国家主管部门向企业下达指令性的产值计划,按产值计划分配工程任务。施工企业长期以来形成了按固定建制单位的计划产值组织施工的方式,当承建施工项目时,调集建制单位的施工力量,组成经济实体,形成固定参战队伍。施工高峰时劳力不足,低潮时劳力过剩,现场管理机构庞大持久,参战队伍安营扎寨,致使

施工周期长、质量低、效益差,造成大量人、财、物、机的浪费。这种传统的管理方式,形成了生产要素配置的固定性与项目施工多变性之间的矛盾,违背了工程项目施工的内在规律,束缚了施工生产力的发展。

我国施工企业人、财、物的固定配置,使以项目为中心、按项目需求配置人、财、物资源的项目管理在实际应用上也产生了一系列问题。由于我国施工企业生产力配置呈刚性结构,固定资产、流动资金和企业职工都是基本不变的,因此不能适应施工项目一次性、单件性的特点和项目对生产力需求的流动性、不连续性的特点。怎样使企业生产力组织在项目弹性的生产力需求中合理配置、优化组合?怎样使企业的生产力组织适应国民经济高速发展与调整稳定交替进行的波浪形前进趋势?随着改革形势的发展,寻找一种适合我国国情的高效率组织施工的管理模式和运行方式,成为施工企业体制改革的当务之急。

我们在对多年来我国施工管理经验与教训的思考中,于 1982 年开始研究和应用项目动态管理组织施工。项目动态管理的产生与发展经历了从探索——实践——总结——再实践——完善提高并逐步规范化的发展历程。

1982 年——1984 年,中化三公司在江西氨厂改产尿素及节能工程施工中,打破了传统的施工管理模式,由公司组成“江氨工程处”作为项目管理机构。“江氨工程处”由企业授权,代表公司集中统一对外,并全权负责管理该项目的施工。“江氨工程处”没有固定配置的作业队伍,施工任务由公司 4 个工程处所属的施工队分别承担。施工队原隶属关系和核算体系不变,与“江氨工程处”建立切块分包的承发包关系。现场管理人员少,工作效率大幅度提高,降低了成本,缩短了工期。企业内部第一次实现了管理层与劳务层的分开,并通过分包方式,形成了生产要素的动态结合。江氨工程的探索为施工企业管理体制的改革作出了可贵的尝试,为试行“项目