

工程建设项目管理方法与实践丛书

工程项目文化建设

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写

吴 益 陈泓树 刘卫平等 编著

中国建筑工业出版社

014033663

F284
145

工程建设项目管理方法与实践丛

工程项目文化建设

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写

吴 益 陈泓树 刘卫平等 编著



中国建筑工程工业出版社



北航

C1721783

F284
145

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目文化建设/吴益等编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2014. 1

(工程建设项目管理方法与实践丛书)

ISBN 978-7-112-16125-6

I. ①工… II. ①吴… III. ①工程项目管理-企业文化 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 273506 号

工程建设项目管理方法与实践丛书

工程项目文化建设

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写

吴 益 陈泓树 刘卫平等 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京科地亚盟排版公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×960 毫米 1/16 印张: 12½ 字数: 245 千字

2014 年 3 月第一版 2014 年 3 月第一次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978-7-112-16125-6

(23214)

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)

《工程建设项目管理方法与实践丛书》之一

作为《工程建设项目管理方法与实践丛书》之一，本书力图在介绍成功企业经验的基础上，对项目文化的内涵及特征、项目文化在工程项目管理中的作用、项目文化的结构以及项目文化的塑造与构建等方面进行一次梳理和归纳。本书针对项目文化建设的科学路径，重在解析项目文化如何承接企业文化，如何优化设计项目文化的管理职责、资源配置，以及建设项目文化如何策划、实施和考核评价，并辅以大量的实际操作案例，通过建立和运行务实有效的项目文化管理体系，以文化绩效提升项目管理成效，助力于企业使命、愿景和核心价值观的实现，反哺于企业的快速健康发展。全书图文并茂，案例丰富，可读性和操作性强，既可供施工企业管理人员在工程实践中学习参考，也可作为高等院校相关专业师生的教学参考书。

责任编辑：范业庶

责任设计：张虹

责任校对：张颖 赵颖

《工程建设项目管理方法与实践丛书》

编写委员会

主 任：李福和 张兴野

副主任：何成旗 郭 刚 赵君华 曾 华 李 宁

委 员：（按姓氏笔画排序）

马卫周 戈 菲 计 渊 李效飞 杨 扬

杨迪斐 张 明 张军辉 范业庶 易 翼

胡 建 侯志宏 栗 昊 蒋志高 舒方方

蔡 敏

丛书序言一

做项目管理实战派

实践如何得到理论指导，理论又如何联系实际，是各行业从业者比较困惑的问题，工程建设行业当然也不例外。这些困惑的一个直接反映，便是如汗牛充栋般的项目管理专著。这些专著的编撰者主要有两类，一类来自于大专院校和科研院所的专家教授，一类来自于长期实践的项目经理，虽然他们也在努力地尝试理论联系实际，但由于先天的局限性，仍表现出前者着力于理论，后者更偏重于实践的特点。而由攀成德管理顾问公司的咨询师编写的这套书，不仅吸收了编写者多年的研究成果，同时汲取了建筑施工企业丰富的实践经验，应该说在强调理论和实践的有机结合上做了新的探索。这也是攀成德公司的李总邀请我为丛书写序，而我欣然应允的原因所在。

咨询公司其实是软科学领域的研发者和成果应用者，他们针对每一个客户的不同需求，都必须量身打造适合的方案和实施计划，因此需要与实际结合，不断研究新的问题，解决新的难题。总部设在上海的攀成德公司，作为国内一家聚焦于工程建设领域的专业咨询公司，其术业专攻的职业精神和卓有成效的咨询成果，无疑是值得业界尊敬的。

此次攀成德公司出版的这套项目管理丛书，是其全面深入探讨工程项目管理的集大成之作。全书共有 11 本，涉及项目策划、计划与控制、项目团队建设、项目采购、成本管理、质量与安全管理、风险管控、项目管理标准化、信息化以及项目文化等内容，涵盖了项目管理的方方面面，整体上构架了一个完整的体系；与此同时，从每本书来看，内容又非常专注，专业化的特点十分明显，并且在项目内容细分的同时，编写者也综合了不同专业工程项目的特点，涉及的内容不局限于某个细分行业、细分专业，对施工企业具有比较广泛的参考价值。

更难能可贵的是，本套丛书顺应当今项目大型化、复杂化、信息化的趋势，立足项目管理的前沿理论，结合国内建筑施工企业的管理实践，从中建、中交、中水等领军企业的管理一线，收集了大量项目的成功案例，并在此基础上综合、提炼、升华，既体现了理论的“高度”，又接了实践的“地气”。比如，我看到我们中建五局独创的“项目成本管理方圆图”也被编入，这是我局借鉴“天圆



地方”的东方古老智慧，对工程项目运营管理和责任体系所做的一种基础性思考。类似这样的总结还有不少，这些来自于实践，基于中国市场实际，符合行业管理规律的工具，都具有推广价值，我感觉，这样的总结与提升是非常有意义的，也让我们看到了编写者的用心。

来源于实践的总结，最终还要回到实践。我希望，这套书的出版，可以为广大的工程企业项目管理者提供实在的帮助。这也正是编者攀成德的理想：推动工程企业的管理进步。

是为序。

中国建筑第五工程局有限公司董事长

2013

丛书序言二

人们有组织的活动大致可以归结为两种类型：一类是连续不断、周而复始，靠相对稳定的组织进行的活动，人们称之为“运作”，工厂化的生产一般如此，与之对应的管理就是职能管理。另一类是一次性、独特性和具有明确目标的，靠临时团队进行的活动，人们称之为“项目”，如建设万里长城、研发原子弹、开发新产品、一次体育盛会等。周而复始活动的管理使人们依靠学习曲线可以做得很精细，而项目的一次性和独特性对管理提出了重大挑战。

项目管理的实践有千百年的历史，但作为一门学问，其萌芽于70年前著名的“曼哈顿计划”，此后，项目管理渗透到了几乎所有的经济、政治、军事领域。今天，项目的研究已经提升到哲学高度，人们不断用新的技术、方法论探讨项目及项目管理，探索项目的本质、项目产生和发展的规律，以更好地管理项目。

工程建设领域是项目管理最普及的领域之一，项目经营、项目管理、项目经理是每个工程企业管理中最常见的词汇。目前中国在建的工程项目数量达到上百万个，在建工程造价总额达几十万亿，工程项目管理的思想、项目管理的实践哪怕进步一点点，所带来的社会效益、环境效益、经济效益都是无法估量的。

项目管理是系统性、逻辑性很强的理论，但对于多数从事工程项目管理的人来说，很难从哲学的高度去认识项目管理，他们更多的是完成项目中某些环节、某些模块的工作，他们更关注实战，需要现实的案例，需要实用的方法。基于此，我们在编写本丛书时，力求吸取与时俱进的项目管理思想，与工程项目管理结合，避免陷入空谈理论。同时，精选我们身边发生的各类工程项目的案例，通过案例的分析，达到抛砖引玉的目的。作为一家专业和专注的管理咨询机构，攀成德的优势在于能与众多企业接触，能倾听到一线管理者的心声，理解他们的难处；在于能把最新的管理工具应用到管理的实践中，所以这套丛书包含了工程行业领导者长期的探索、攀成德咨询的体会以及中国史无前例的建设高潮所给予的实践案例。书中的案例多数来自优秀的建筑企业，体现行业先进的做法及最新的成果，以期对建筑企业有借鉴意义和指导作用。

前言

企业文化是一种实践，其本质不在于知，而在于行。当企业管理爬升到企业文化这个高度，并使企业文化变成时尚管理方式时，文化应该成为一种智慧，以便您可以更好地辨析……

当让利（压价）、垫资、拖欠工程款，这些悬在施工企业头上的“三把刀”并未全然逝去时，商业欺诈风险、员工素质风险、技术进步风险、质量风险、安全风险、环保风险、成本风险、违约风险、通货膨胀风险，以及企业品牌风险等接踵而来，施工企业随时可能被竞争对手那炙热的刀俎无情宰割。

所有风险，只能通过企业优化管理来规避和化解。而且，每破解一道风险，都必须付出人力、物力和财力的无限成本。于是，从人治、法治到心治，成为人们梦寐以求的管理境界。

可是，对建筑企业 90% 的管理者来说，心治不是“天方夜谭”就是“海市蜃楼”。

被誉为心治模式并冠以“高级管理形态”、“竞争软实力”等美名的企业文化，总是受限于建筑行业 and 施工企业的特殊性而难以收效，企业文化并没有成为“引领企业发展”的灵丹妙药。归根到底，作为建筑企业的基本单元——项目经理部及其员工总是南征北战、四海为家，人员整体素质偏低、流动性大、管理不规范、安全事故多发等特性，让业已成熟的企业文化在项目落地时成为最大难题，文化之脉拦腰切断的现象比比皆是。

让建筑企业的领导、文化管理人员和项目经理“头痛”的是，当人们津津乐道施工项目是建筑企业的“窗口”、生产管理的“基点”和经济效益的“源泉”时，鲜有以施工项目的文化建设为切入点，实现项目管理的根本变革，藉以提高项目运作质量，使之成为施工企业生存发展的永恒主题。针对项目文化建设的科学路径，本书重在解析项目文化如何承接企业文化，如何优化设计项目文化的管理职责、资源配置，以及建设项目文化如何策划、实施和考核评价，并辅以大量的实际操作案例，通过建立和运行务实有效的项目文化管理体系，以文化绩效提升项目管理成效，助力于企业使命、愿景和核心价值观的实现，反哺于企业的快速健康发展。

实践出真知，实干才兴企。上海攀成德企业管理顾问公司不啻长期开展项目



文化的理论研究，更重要的是从大型建筑企业集团、重大施工项目的鲜活实践找到心治的答案。荟萃专家的研究成果和“土专家”富有泥土气息的最宝贵经验，中国建筑业第一本施工项目文化建设的专著才得以呈现在您的面前，并期望得到您的指正。

本书第一、二章由吴益编写，第三、五章由陈泓树编写，第四章由廖佳璐编写，第六章由李璐、鲍丽、吴波编写，第七、八章由刘卫平编写。全书由何成旗、吴益进行统筹修改、增删、审定。本书在编写过程中，曾参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献，在此一并向相关机构和作者，以及所有帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！

本书编写者：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书责任编辑：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书出版发行：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书印刷：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书封面设计：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书版式设计：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书校对：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书印刷：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书封面设计：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书版式设计：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书校对：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

本书印刷：吴益、陈泓树、廖佳璐、李璐、鲍丽、吴波、刘卫平、何成旗、吴益。

目 录

1	概述	1
1.1	项目文化的定义	1
1.1.1	文化	1
1.1.2	企业文化	2
1.1.3	项目文化	4
1.2	项目文化的结构	8
1.2.1	基础部分	9
1.2.2	主体部分	9
1.2.3	外在部分	10
1.3	项目文化的内涵	10
1.4	项目文化的功能	13
1.4.1	提升员工凝聚力	13
1.4.2	提升项目生产力	14
1.4.3	提升社会影响力	15
2	项目文化建设	18
2.1	项目文化建设的基本理念	18
2.1.1	项目文化建设的“四个准则”	18
2.1.2	项目文化建设的“九条铁律”	24
2.2	项目文化建设的指导思想	25
2.2.1	坚持以文化铸魂为根本,实现文化立企	25
2.2.2	坚持以文化育人为关键,实现文化治企	26
2.2.3	坚持以文化塑形为目标,实现文化强企	28
2.3	项目文化建设的根本任务	30
2.3.1	为客户创造价值	30
2.3.2	为员工创造价值	31
2.3.3	为企业创造价值	32



2.3.4 为社会创造价值	32
2.4 项目文化建设的主要目标	32
2.4.1 满意客户	33
2.4.2 成就员工	33
2.4.3 回报企业	33
2.4.4 造福社会	34
2.5 项目文化建设的基本内容	34
2.5.1 加强精神文化建设	34
2.5.2 加强制度文化建设	37
2.5.3 加强行为文化建设	38
2.5.4 加强物质文化建设	38
2.5.5 加强品牌文化建设	39
2.5.6 加强和谐文化建设	40
2.6 项目文化建设的过程方法	43
2.6.1 项目文化建设策划	45
2.6.2 项目文化建设实施	48
2.6.3 项目文化建设考评	49
2.6.4 项目文化建设改进	52
3 项目文化建设职责	56
3.1 机构设置	56
3.1.1 领导机构	56
3.1.2 主管部门	56
3.1.3 其他部门	59
3.2 人员配置	60
3.2.1 主管人员岗位设置	60
3.2.2 主管人员岗位职责	60
3.2.3 其他人员及职责	62
3.3 项目文化队伍建设	62
3.3.1 企业层面的措施	62
3.3.2 项目层面的措施	65
3.4 职责考核	67
4 项目文化建设资源	68
4.1 人力资源	68

4.1.1	工作组织	69
4.1.2	绩效管理	69
4.1.3	教育培训	69
4.1.4	职业发展	70
4.1.5	员工权益	70
4.1.6	员工满意	71
4.2	建设经费	73
4.3	基础设施	74
4.3.1	总体要求	74
4.3.2	临建房	75
4.5	技术支持	76
4.6	信息与知识	78
4.6.1	信息	80
4.6.2	知识	82
4.7	相关方关系	84
5	项目文化建设策划	86
5.1	策划原则	86
5.2	策划时机	86
5.3	策划主体	87
5.4	策划内容	87
5.4.1	建设计划	90
5.4.2	建设计划说明	95
5.5	策划评审	105
5.6	策划交底	105
5.7	策划调整	106
6	项目文化建设实施	107
6.1	建设内容	107
6.1.1	建设精神文化	107
6.1.2	建设制度文化	117
6.1.3	建设行为文化	122
6.1.4	建设物质文化	128
6.1.5	建设品牌文化	130



6.1.6	建设和谐文化	141
6.2	建设要求	145
6.2.1	学习型组织建设	145
6.2.2	建设员工队伍	148
6.2.3	开展联建联动	153
6.2.4	与思想政治工作和精神文明建设相结合	153
6.2.5	保障员工文化权益	154
6.3	文化活动管理	156
6.3.1	活动策划	156
6.3.2	工作实施	156
6.4	《企业视觉形象识别工作手册》内容要求	157
7	项目文化建设考核评价	162
7.1	考核评价主体	162
7.2	考核评价方式	162
7.2.1	评价策划	163
7.2.2	问题整改	163
7.2.3	检查报告	163
7.2.4	工作总结	164
7.3	考核评价内容	166
7.4	考核评价结果	175
7.5	考核评价结果应用	175
8	项目文化建设绩效	178
8.1	定性绩效	178
8.2	定量绩效	181
	参考文献	185

1 概述

“文化”，是一个既新鲜又古老的词汇。

企业文化，是一种新的现代企业管理理论。

20 世纪 80 年代，随着日本企业的异军突起，文化与管理渐渐联姻，文化落地、管理升级，孕育出“企业文化”这一新兴管理理论。伴随欧美管理技术与东方文化的深度交融或撞击，企业文化逐渐转变成为一种具有时尚特性的管理手段，倍受人们关注，并走进中国的不同企事业单位，自然也成为施工企业的探索和实践。

1.1 项目文化的定义

1.1.1 文化

对“文化”的定义，总是“仁者见仁，智者见智”。根据美国文化学家克罗伯和克拉克洪 1952 年出版的《文化：概念和定义的批评考察》统计，世界各地学者对文化的定义有 160 多种。而到目前，仅是学术界关于企业文化的概念就多达 300 多种。

从词源上说，西方的“文化”一词源于拉丁文 culture，原意是“耕作、培养、教育、发展、尊重”。1871 年，英国人类学家爱德华·泰勒在《原始文化》一书中对文化这样表述：“知识、信仰、艺术、道德、法律、习惯等凡是作为社会的成员而获得的一切能力、习性的复合整体，总称为文化”。

在中国，“文化”一词古已有之。2500 多年前，《易经》中早就有“观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下”的提法。“文”最初的字形是上下重叠的两个“×”，有点象“交”字，应当是在物体上做个记号，以表示某个物件是属于某人生产、使用或者所有。

汉代许慎的《说文解字》称：“文，错画也。象交文。今字作纹。”可见“文”的最初意义应当是“纹”。“化”，古字为“匕”，会意字。甲骨文上从二人，象二人相倒背之形，一正一反，以示变化。汉代许慎的《说文》称“匕，变也”。段注曰：“上匕之而下从匕谓之化”。可见，“化”的最初意义应当是变化。



从上可见,“文”的本义,系指各色交错的纹理,有文饰、文章之义,其引申为包括语言文字在内的各种象征符号,以及文物典章、礼仪制度等。“化”本义为变易、生成、造化,所谓“万物化生”,其引申义则为改造、教化、培育等。

“文”与“化”结合成为“文化”一词,其意义应当是指人类根据以往的经验所获得的知识、经验进行创造文明成果的过程。

《现代汉语词典》这样解释“文化”:

——人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和,特指精神财富,如文学、艺术、教育、科学等。

——考古学用语,指同一个历史时期的不以分布地点为转移的遗迹、遗物的综合体。同样的工具、用具、制造技术等是同一种文化的特征,如仰韶文化、龙山文化。

——运用文字的能力及一般知识:学习文化、文化水平。

1.1.2 企业文化

(1) 企业文化的定义

企业文化,又称公司文化。这个词的出现,始于20世纪80年代初。自诞生之日起,专家学者就致力于企业文化概念的讨论和界定,提出了种种表述。到目前为止,企业文化如同文化一样,国内外尚无公认的定义。

在国外,西方学者们一般把企业文化界定在一个组织中形成的独特的文化观念、价值观念、信念、历史传统、价值准则、行为规范等。关于企业文化的本质,他们较为一致的看法是企业价值观,认为企业价值观是使职工情绪饱满,互相适应和协调一致,做出不同凡响的贡献,产生有高度价值的目标感的关键,是企业兴旺、成功、发展的原动力。IBM的董事长小托马斯·沃森认为,一个组织与其他组织相比较取得何等成就,主要决定于它的基本哲学、精神和内在动力,这些比技术水平、经济资源及组织机构、革新和选择时机等重要得多。约翰·P·科特和詹姆斯·L·赫斯克特认为,企业文化是指一个企业中各个部门,至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践;是指企业中一个分部的各个职能部门或地处不同地理环境的部门所拥有的那种共同的文化现象。特雷斯·E·迪尔和阿伦·A·肯尼迪认为,企业文化是价值观、英雄人物、习俗仪式、文化网络、企业环境。威廉·大内认为,企业文化就是传统氛围构成的公司文化,它意味着公司的价值观,诸如进取、守势或是灵活——这些价值观构成公司员工活力、意识和行为的规范;管理人员身体力行,把这些规范灌输给员工并代代相传。美国麻省理工学院教授爱德·加沙因认为,企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的,为大多数成员所认同的,并用来教育新成员的一