

# 建筑通讯



主办 中国建筑第二工程局有限公司 2010年8月2日 第28期  
京内资准字 0309-L0047 内部资料 免费交流 星期一 总第1232期

诚信 发展 盈利 和谐

## 年中工作会特刊

# 局 2010 年年中工作会暨第一届项目管理论坛会在无锡隆重召开

上半年全局新签合同额 361 亿元,完成主营业务收入 183 亿元,实现利润总额 3.53 亿元

本报讯 7月27日至28日,以项目管理为主题的局2010年年中工作会暨第一届项目管理论坛会在江苏无锡召开。局党政领导、局属各单位相关领导,有关部门负责人,全局3亿元以上大项目经理等160余人参加了会议。

此次会议的主要目的是通过加强以项目

履约和盈利能力领先为标志的项目管理工作,使我局的项目管理水平做到行业和本地领先,持续打造我局的核心竞争力。

会议透露,截止目前,“十一五”期间局累计完成合同额1753.12亿元,是“十五”期间的三倍;营业额1023.25亿元,是“十五”期间的两倍;实现利润14.73亿元,是“十五”期间

的六倍。全局职工人均收入从2001年的9559元,到2009年的48485元,翻了四番。

此外,截止到目前局“十一五”期间已获得鲁班奖7个,国家优质工程奖5个,詹天佑奖3个及206个省部级奖项;还获得国家专利43项,省部级优秀科技成果奖21项及国家优秀工法10项,有19项科技示范工程通

过国家和省部级验收。

据报表显示,上半年,全局新签合同额361亿元,完成主营业务收入183亿元,实现利润总额3.53亿元,实现了企业生产规模和经济效益双赢的良好局面。目前,全局新承接工程135个,其中10亿元以上项目6个。长沙开福万达、廊坊万达、新疆阿拉尔359

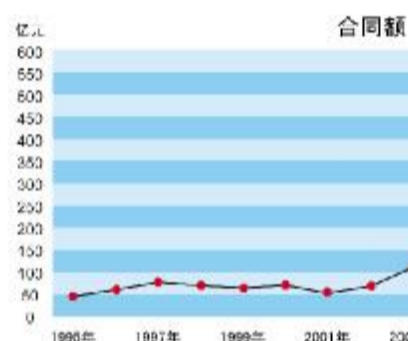
热电厂分别以26.5亿元、18.2亿元和15亿元名列前三甲。

会上,局总经理罗世威作主题报告,局董事长、党委书记陈建光作总结讲话。局总工程师王立杰作项目成本管理分析报告,局副总经理卢彦斌作现场管理分析报告,局总会计师苏亮作国家审计署对我局审计检查的情况通报。

此外,二公司、三公司、局上海分公司、局深圳分公司、局西南分公司、局核电建设分公司等单位在会上作了典型经验交流。大会还举办了项目管理论坛分组讨论会。

会后,全体与会人员参观了局上海分公司承建的无锡万达项目施工现场。(程向雷)

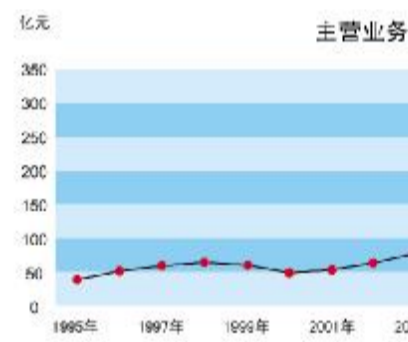
### 中建二局进京十五年发展指数



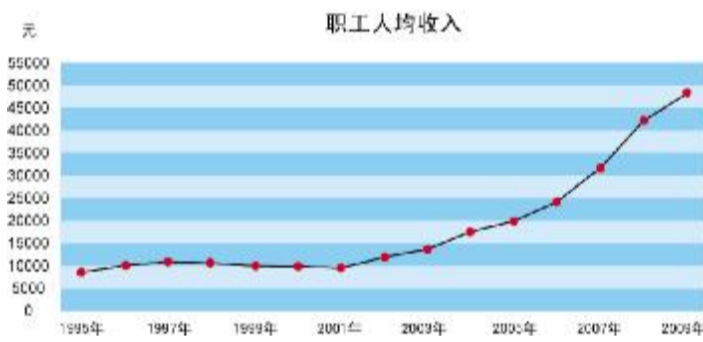
合同额从1995年的45.64亿到2009年的556亿,增长1118.23%,截至2010年6月份,已完成361亿元,年底有望达700亿元。



利润总额从1995年的1917万元到2009年的49,873万元,增长2501.91%,截至2010年6月份,已实现利润总额35,285万元,年底可完成总公司下达的利润总额60,000万元的预算。



主营业务收入从1995年的41.55亿元到2009年的300亿元,增长622.27%,截至2010年6月份,已完成183亿元,年底有望达400亿元。



职工人均收入从1995年的8665元到2009年的48485元,增长459.55%。



▲7月27日,局2010年年中工作会暨第一届项目管理论坛会在江苏无锡召开。局党政领导、局属各单位领导,有关部门负责人,全局3亿元以上大项目经理等参加了会议。

▲局总经理罗世威(左)等领导同与会人员参观局上海分公司承建的无锡万达项目施工现场。



## 开启我局项目管理新的历程

在局年中工作会暨第一届项目管理论坛上的讲话

(根据录音整理 摘要)

□ 局董事长 党委书记 陈建光

(三)会议为今后的项目管理指明了发展方向

项目法施工解决的一个最大问题是两层分离的问题——将劳务层、作业层从企业中分离出去。这个过程大致经历了十年,真正完成大概是在2000年左右。我们在多年的实践中也感觉到,项目法施工需要进一步向前推进。从2004年开始,我们开始探索一种新的东西——目标成本责任制,经过逐步完善,形成了现在的项目目标责任制。项目法施工解决了两层分离的问题,项目目标责任制要解决的则是项目生产力与项目生产关系的问题。

目前,二局的项目生产关系总体上是适应项目生产力发展需要的,但是这种生产关系还有很大的调整空间。大家都知道,调整生产关系最重要的就是调整分配关系,也就是我们一直讲的激励的问题。大家思考一下,中建二局作为一个企业,我们生产力在

哪里?在项目上。现在,制约项目生产力解放的瓶颈在于项目的生产关系调整不到位,分配关系调整不到位。所以,现在我们一直在讲分配的问题、激励的问题。

同时,我们明确了项目目标责任制今后要抓的两个东西:一个是规范,另一个是深入。这次会议之前,局下发了《项目目标责任制管理办法》,我们要努力推行一个触及方方面面的办法,虽然有难度,但是必须要具备,就如同一个国家的宪法一样,不可缺少。下一步,《项目目标责任制管理办法》就是我局推行项目目标责任制的“宪法”,其它的所有办法都是它的子法,都要以它为纲,达到纲举目张的效果。

狠抓项目管理的六个着力点

(一)解放思想,着力提高对以目标责任制为核心内容的项目管理重要性的认识

(二)创新思路,着力提高企业配置资源的能力

企业资源配置能力主要有两个方面,第一个是要加强体系建设,第二个是要加强平

台建设。体系建设是法人层面加强对项目监管的一个手段,没有体系就无法监管;平台建设是强调要为项目建立更多的服务平台。站在企业层面上讲,既要监管也要服务,要把两者有机地结合起来,只有监管没有服务是官僚主义的表现,没有监管只有服务则又陷入了自由主义的极端。

1.体系建设。加强体系建设就是要加强对项目的监督和管控。抓体系主要是抓三个要素:制度、机构、人员。首先,要有完善的制度。其次,机构设置一定要合理,目前全局的机构设置基本上符合我们的发展需要。在这里我要重点强调安全机构的设立问题。第三,体系建设离不开人员。一是要看数量够不够,二是要看素质够不够。如果我们每个体系从上到下就是畅通的,是有执行力的。

2.平台建设。主要为项目提供服务,为项目提供资源支持。一个服务,一个平台,缺一不可。过去我们搞项目法施工时,提出要建六大要素市场,这样的提法是否符合当前实际,需要我们做进一步

(下转二版)

责任编辑 程向雷

### 此次会议的重要意义

(一)会议抓住了我局当前的主要矛盾 面对错综复杂的局面和各种各样的矛盾,我们必须清楚应该怎么办,决不能眉毛

胡子一把抓,一定要抓主要矛盾。我们目前需要抓的主要矛盾就是此次会议的主题——项目管理。

一个企业在不同的历史时期,它所面临的主要矛盾是不一样的。上世纪九十年代,我局面临的主要矛盾是市场的矛盾,所以在那时,我们提出了要南下、要搬迁。众所周知,十一届三中全会以后,我们由计划经济转向市场经济,过去我们的施工任务是靠政府划拨;但进入市场经济以后,主要得靠自己争取、去开拓。因此,解决市场问题成为了当时二局的主要矛盾。我们的前辈把这个问题解决得非常好。

跨入新世纪,我局工作的重点又转向了抓企业管理、抓治理结构。在市场经济问题解决以后,我们发现,主要的问题转变为法人层面适应市场的速度和敏捷度不够。所以,在新世纪的前十年里,我们截短管理链条、调整治理结构,一直狠抓局和公司两级治理结构的制度、队伍和组织建设。这两个问题解决以后,我们就要注重发展质量和经济效益的提高,项目管理就自然而然地成了我们面临的最主要矛盾。解决前两个矛盾我们各用了十年,如果再用五到十年的时间把项目

管理问题解决了,我局一定会走上一条更加美好的康庄大道,我局的发展也一定会更加一帆风顺。

(二)此次会议是我局在项目管理认识上的一次飞跃

我们认识事物,从哲学角度讲有两次飞跃,第一次是从感性认识上升到理性认识,第二次是从理性认识再回到实践中去。我认为,通过这次会议,我们对项目管理的认识已经实现了第一次飞跃,就是说,我们对项目管理的认识已经从过去的感性认识上升到了现在的理性认识,下一步,就是如何用理性认识去指导我们的工作实践。

风风雨雨几十年,我们一直在不断地进行着项目管理的实践,过去有鲁布革经验、直观的,但还不是系统的一种认识。通过这次会议,世威总经理的报告第一次把这种认识系统化了,这种系统化的理论将对今后的项目管理产生十分深远的指导意义。

## 持续打造领先的项目管理核心竞争力

### 局 2010 年年中工作会暨第一届项目管理论坛会主题报告

(要点解读)

□ 局总经理 罗世威



#### 2010 年上半年工作总结

2010 年上半年, 全局继续以科学发展观为统领, 以改革创新为动力, 深入贯彻落实局年初“两会”精神和各项工作部署, 取得了较好的经营成果, 局整体呈现出又好又快的发展势头。我局上半年的工作成绩, 可总结为七个“新”:

#### 一、致力超越, 主要指标再创“新纪录”

上半年, 全局新签合同额 361 亿元, 同比增长 56%, 完成股份公司及下年度预算指标的 67%; 完成主营业务收入 183 亿元, 同比增长 45%, 完成股份公司及下年度预算指标的 61%; 实现利润总额 3.53 亿元, 同比增长 92%, 完成股份公司及下年度预算指标的 59%。实现了时间过半、完成任

#### 二、人心思进, 全局发展掀起“新高潮”

半年以来, 各单位在认真分析新形势任务的基础上, 确立了大发展的目标, 统一思想, 凝聚了人心。各单位积极思进, 你追我赶, 各项工作取得了新的突破和进步, 全局的发展掀起了新高潮。各单位经营规模不断扩大, 发展质量不断提高, 为全局实现快速可持续发展奠定了坚实的基础。全局广大员工士气高昂。以“诚信、发展、盈利、和谐”为核心价值观的“超越”文化, 在广大员工中引起了强烈的共鸣。

#### 三、创新突破, 战略管理又有“新收获”

(一) 商业运作模式转变取得突破。局以 BT 模式在河北廊坊投资建造廊坊市龙河高新技术产业园区的工程项目, 核电分公司又承接了新疆阿拉尔 359 热电厂、广西生物质电厂两个 EPC 电厂项目, 使局 EPC 工程的份额不断扩大。

(二) 集团型的高层战略合作进一步深化。上半年, 局与万达集团达成了加强战略合作的共识, 同时还与泛海集团、恒大地产、恒盛地产、中国铁路物资总公司、首创置业

等进行战略洽谈, 签订战略合作协议, 为局下一步快速健康发展奠定了基础。

(三) 提前研究“十二五”战略规划。上半年, 两级总部、各业务系统高度重视此项工作, 提早谋划, 提早着手, 进行“十二五”规划的前期编制工作。

#### 四、抢占市场, 市场营销呈现“新局面”

首先, 进一步加强对大客户的开发维护。一方面, 进一步加强与原有大客户的合作。一方面, 局也积极开发新的大客户, 力争寻求更多的优质合作伙伴, 谋求更加稳定的客户布局。上半年, 局 10 大客户合同总额 220 亿元, 占全局新签合同总额的 62%。

其次, 进一步加强对大市场的集中整合。继续巩固京津及周边、上海及周边、深圳及周边、郑州及周边四大核心市场, 发展了大连及周边、重庆及周边两个新兴市场。上半年, 京津冀、华东、华南、华中四大市场占全局国内新签合同总额的 75%。

上半年, 全局新承接工程项目 135 个。其中, 1 亿元以上项目 81 个, 合同额 317 亿元, 占全局新签合同总额的 89%, 项目平均单件合同额 2.6 亿元, 项目体量不断增大。

#### 五、齐抓共管, 项目管理取得“新进步”

目前, 全局在施项目 392 个, 在施面积 3449 万平方米。上半年, 全局上下高度重视, 以项目目标责任制的推行为载体, 以项目管理水平当地领先为目标, 齐抓共管, 通过狠抓项目管理体系建设, 项目目标责任制的推进和现场质量安全管理工作, 促进了项目管理水平的提高。

#### 六、注重执行, 各板块发展取得“新成效”

房建主业板块, 局通过市场营销“三大”战略和“五个一”工程的实施, 继续壮大主业, 保持了房建主业的快速健康发展。

房地产板块: 地产公司面对房地产市场形势急剧变化的不利因素, 积极加强自身建设, 坚持市场拿地和有土地开发两条线平行推进。目前, 房地产公司已在包头、燕郊、唐山摘得三块土地, 新增土地规划面积 34 万平方米。

电力建设板块: 局取得了国内仅有的四家拥有此项资质的单位之一。同时, 我局在施的核电站项目达到了 5 个, EPC 工程达到了 3 个, 这标志着局在核电施工方面的竞争力进一步提升, 地位进一步巩固。

海外板块: 巩固了与越南交通部、富美兴、新加坡嘉德置地等大业主的关系。并通过跟踪“设计建造一体化”项目, 逐步转变传统模式。

钢结构板块: 中建钢构阳光惠州公司目前已有 10 万吨的加工合同在手, 预计全年

实现利润可达 3000 万元以上。

建机板块: 局初步确定了建机板块的搬迁整合方案, 正在实施以建机为主的廊坊工业园区的建设规划等事项。

基础设施板块: 我局通过施工加大高铁和沪杭高铁一北一南两个项目, 在施工技术上相互结合、相互补充, 使局全面和完整地掌握了高铁综合施工技术。

#### 七、夯实基础, 企业管理涌现“新亮点”

上半年, 局、公司两级总部建设进一步加强, 体系建设、制度建设不断完善, 日常性、基础性的工作不断创新。财务资金工作、人力资源工作、科技工作、审计工作、信息化工作、法律事务工作等基础性工作进一步加强, 企业管理工作涌现出很多新思路、新做法、新亮点。

#### 打造领先的核心竞争力

##### 核心概念 项目管理水平当地领先

项目管理水平当地领先, 就是局在某一区域内项目的整体经营、管理能力、经济效益均处在当地工程建设行业或中建系统的最前列(前三名); 就是要追求安全无死亡事故前提下的工期、质量、成本、效益领先; 就是在企业获取效益领先水平的前提下, 向业主提供性价比最好的服务和产品, 使业主满意、企业满意、项目团队满意、相关方满意。衡量项目的管理水平是否领先, 要从法人对项目的管控是否到位、项目管理“五化”“四集中”“四体系”建设是否到位、项目履约是否到位、项目文化建设是否到位、项目基层党建是否到位五个方面综合评价。

##### 关键词 八大变化

#### 一、大胆解放思想, 创新项目管理的思路 and 模式

我们要始终站在行业的前列, 就要积极适应新形势下建筑行业发生的八大新变化: 城市运营商是大型地产商发展的新方向; 投资建设一体化是我们提高发展质量的新模式之一; 工程总承包能力是我们进一步发展的新需要; 超常规项目是对我们施工组织能力的考验; 快速扩张的规模给我们的项目管理带来新压力; 劳务资源的短缺是我们发展面临的新问题; 建筑产品部件工厂化是建筑业发展面临的新课题; 建筑及地产企业集团化、寡头化是行业发展的新趋势。

##### 关键词 三大体系

#### 二、明晰层级定位, 完善项目管理的责任体系

局层面在整个项目管理的层级体系中的职能主要表现在两方面: 第一, 局总部层面要做好宏观决策和战略管理。第二, 局总部要加强能力建设与制度建设, 落实局在项目管理战略、措施、目标、团队建设等方面的具体要求。公司作为“法人项目”的直接管控者, 要明晰四点职责: 第一, 公司层面要具体落实局对项目管理的战略意图和总体目标。第二, 履行法人项目管理的职责。要承担项目管理与项目履约的全部法人责任。第三, 公司层面要加强项目管理基础制度的落实。细化项目目标责任制及其他相关制度的细化落实。第四, 加强项目管理的平台建设。公司层面要负责项目管理与履约过程中关键资源的配置和平台建设。

项目部作为项目管理的一线执行者, 应做到以下三点: 第一, 深刻领会、全面配合局、公司两级总部的管理精神。第二, 打造实现完美履约的执行能力。第三, 打造实现可持续发展的管理能力。

##### 关键词 职业化建设

#### 三、实施人才战略, 加强项目团队职业化建设

一个具备职业化特征的优秀项目管理团队, 须具备良好的职业操守、团结协作、目标一致; 必须具备主动的市场营销能力, 相对独立的合同履约能力, 铸造精品、创新创优能力; 必须具备组织社会资源、加强总承包管控和实现盈利的能力; 必须具备强大的裂变能力。第一, 局、公司两级班子必须加强自身的职业化、商业化素养和能力。通过两级班子的建设, 加强职业化项目管理团队的建设。第二, 局、公司必须建立一套科学的项目管理团队产生、培养、提升的运行机制。同时要提供职业化项目管理团队成长的土壤。第三, 局、公司要做好项目管理团队的培训与提高工作。

##### 关键词 三个概念 四个关系

#### 四、全面统筹协调, 深入推行项目目标责任制

(一) 继续深化对项目目标责任制中主要概念的理解。第一, 项目目标责任制的经济指标是盈利指标。第二, 项目部应该具备在局、公司的制度和要求下完成项目履约和盈利的能力。第三, 要坚持责权利有机统一的原则。在目标上用责权利相统一的形式来提高项目的管理能力。(二) 推行项目目标责任制, 要统筹四个方面的关系。第一, 要统筹处理好成本和工期、质量、安全的关系。树立“高标准、讲科学、不懈怠”和“不留遗憾、不做历史罪人、建不朽工程”的理念。坚持质量为先, 安全第一。在此前提下, 统筹工期和成本。第二, 要统筹处理好现场和市场的关系。“干好现场、循环市场”, 将局的项目部打造成微型营销中心, 使局的营销的触角更加广泛, 对市场的深入程度再上新层次。第三, 要统筹处理好近期盈利和持续盈利的关系。第四, 要统筹处理好目标管理和底线管理关系。结合项目目标责任制和底线管理, 用底线关死后门, 用目标引领发展, 保证各

得非常清楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。

记得有一次在天津开会, 我引用过三句话, 第一句叫“小功不赏, 则大功不立”, 意为如果你对别人的贡献熟视无睹, 就会打消他的积极性, 他也就不大可能再去建一个更大的功劳。第二句话叫“赏不服人, 罚不甘心”, 意为如果赏罚不明, 无法让人信服, 就会众叛亲离。第三句话叫“赏及无功, 罚及无罪者”, 意为没有功劳却受赏了, 没有过错却受罚了, 这是残酷的表现。这三句话就把激励与约束机制的重要性和关键环节讲

得清清楚楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。

记得有一次在天津开会, 我引用过三句话, 第一句叫“小功不赏, 则大功不立”, 意为如果你对别人的贡献熟视无睹, 就会打消他的积极性, 他也就不大可能再去建一个更大的功劳。第二句话叫“赏不服人, 罚不甘心”, 意为如果赏罚不明, 无法让人信服, 就会众叛亲离。第三句话叫“赏及无功, 罚及无罪者”, 意为没有功劳却受赏了, 没有过错却受罚了, 这是残酷的表现。这三句话就把激励与约束机制的重要性和关键环节讲

得清清楚楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。

记得有一次在天津开会, 我引用过三句话, 第一句叫“小功不赏, 则大功不立”, 意为如果你对别人的贡献熟视无睹, 就会打消他的积极性, 他也就不大可能再去建一个更大的功劳。第二句话叫“赏不服人, 罚不甘心”, 意为如果赏罚不明, 无法让人信服, 就会众叛亲离。第三句话叫“赏及无功, 罚及无罪者”, 意为没有功劳却受赏了, 没有过错却受罚了, 这是残酷的表现。这三句话就把激励与约束机制的重要性和关键环节讲

得清清楚楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。

记得有一次在天津开会, 我引用过三句话, 第一句叫“小功不赏, 则大功不立”, 意为如果你对别人的贡献熟视无睹, 就会打消他的积极性, 他也就不大可能再去建一个更大的功劳。第二句话叫“赏不服人, 罚不甘心”, 意为如果赏罚不明, 无法让人信服, 就会众叛亲离。第三句话叫“赏及无功, 罚及无罪者”, 意为没有功劳却受赏了, 没有过错却受罚了, 这是残酷的表现。这三句话就把激励与约束机制的重要性和关键环节讲

得清清楚楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。

记得有一次在天津开会, 我引用过三句话, 第一句叫“小功不赏, 则大功不立”, 意为如果你对别人的贡献熟视无睹, 就会打消他的积极性, 他也就不大可能再去建一个更大的功劳。第二句话叫“赏不服人, 罚不甘心”, 意为如果赏罚不明, 无法让人信服, 就会众叛亲离。第三句话叫“赏及无功, 罚及无罪者”, 意为没有功劳却受赏了, 没有过错却受罚了, 这是残酷的表现。这三句话就把激励与约束机制的重要性和关键环节讲

得清清楚楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。

记得有一次在天津开会, 我引用过三句话, 第一句叫“小功不赏, 则大功不立”, 意为如果你对别人的贡献熟视无睹, 就会打消他的积极性, 他也就不大可能再去建一个更大的功劳。第二句话叫“赏不服人, 罚不甘心”, 意为如果赏罚不明, 无法让人信服, 就会众叛亲离。第三句话叫“赏及无功, 罚及无罪者”, 意为没有功劳却受赏了, 没有过错却受罚了, 这是残酷的表现。这三句话就把激励与约束机制的重要性和关键环节讲

得清清楚楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。

记得有一次在天津开会, 我引用过三句话, 第一句叫“小功不赏, 则大功不立”, 意为如果你对别人的贡献熟视无睹, 就会打消他的积极性, 他也就不大可能再去建一个更大的功劳。第二句话叫“赏不服人, 罚不甘心”, 意为如果赏罚不明, 无法让人信服, 就会众叛亲离。第三句话叫“赏及无功, 罚及无罪者”, 意为没有功劳却受赏了, 没有过错却受罚了, 这是残酷的表现。这三句话就把激励与约束机制的重要性和关键环节讲

得清清楚楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。

记得有一次在天津开会, 我引用过三句话, 第一句叫“小功不赏, 则大功不立”, 意为如果你对别人的贡献熟视无睹, 就会打消他的积极性, 他也就不大可能再去建一个更大的功劳。第二句话叫“赏不服人, 罚不甘心”, 意为如果赏罚不明, 无法让人信服, 就会众叛亲离。第三句话叫“赏及无功, 罚及无罪者”, 意为没有功劳却受赏了, 没有过错却受罚了, 这是残酷的表现。这三句话就把激励与约束机制的重要性和关键环节讲

得清清楚楚。激励与约束机制最重要是激励, 也就是“小功不赏, 则大功不立”, 没有激励肯定是不行的。激励约束的关键环节在于公平, 后两句话讲的都是公平的问题, 如果做不到公平, 制度就形同虚设。我一直强调, 就是责权利对等的原则, 或者责权利统一的原则, 承担什么样的责任就应该有什么样的权利。

(四) 以人为本, 着力完善项目的激励与约束机制

项目目标责任制是要调整项目的生产关系, 解放项目生产力的发展, 而项目生产关系中最重要的是分配关系。我们一定要抓薪酬。



项工作都处在受控的状态。

##### 关键词 五化 四集中 四体系

#### 五、加强基础管理, 全面落实局对项目部的管控要求

(一) “五化”管理

“五化”——制度化、规范化、标准化、精细化、信息化, 共同构成了我局工程内部管理的控制体系, 也较为全面地覆盖了局工程项目履约的全过程。

1. 制度化——是一切管理工作开展的前提和基础。项目部的一切工作必须遵守国家的相关法律法规和企业的规章制度。

2. 规范化——局要通过规范化, 进一步统一管理机制、统一管理思路、统一考核评价标准, 全面促进项目管理基础模式的改观, 强化法人对于项目管理工作的控制, 提高项目的管理能力和效益。

3. 标准化——这是在制度化和规范化的前提下, 在实际的操作层面进一步推动项目管理向深入发展的一个概念。标准化建设, 使得项目管理从个人的经验中解放出来, 为企业实现的统一项目管理模式提供了可能。

4. 精细化——策划精心, 细化整体方案; 抓住精髓, 细化现金流量表; 过程精品, 细化操作流程; 管理精彩, 细化责权利分配。

5. 信息化——提高对项目信息化的认识; 努力推进全员使用信息化管理系统; 将项目管理的主要流程纳入信息系统。

##### 关键词 全方位考评

#### 六、统一评价标准, 建立科学的监督考评机制

(一) 要建立全过程的监督体系。要完善项目运营管理的各项规章制度。要将底线管理的精神贯穿于项目管理的整个过程。要对重点的管理环节进行监督并注意对项目履约进行过程审计。

(二) 要建立全方位考评体系。从工期、质量、安全、现场文明、成本效益、业主及相关方满意度、团队建设及盈利等各个因素全面对项目进行评价。严格以项目目标责任制为依据进行考评兑现。并要针对核电等重点工期的项目, 制定合理的节点审计兑现计划。

(三) 要建立全员考评体系。局将逐步尝试建立覆盖全员的绩效考核体系, 在更广泛的范围内调动全体员工的积极性和积极性, 进而全面推动我局的各项工

作。项目管理模式的探索和实践, 是一个没有终点的旅程, 没有最好, 只有更好。我们必须要与时俱进, 寻找最适合我局发展、代表行业一流水平的先进项目管理模式, 为把我局打造成为建筑盈利能力最强、发展质量最好、业主认可、同行景仰、社会尊重的企业集团而努力奋斗!

##### 关键词 全方位考评

#### 六、统一评价标准, 建立科学的监督考评机制

(一) 要建立全过程的监督体系。要完善项目运营管理的各项规章制度。要将底线管理的精神贯穿于项目管理的整个过程。要对重点的管理环节进行监督并注意对项目履约进行过程审计。

(二) 要建立全方位考评体系。从工期、质量、安全、现场文明、成本效益、业主及相关方满意度、团队建设及盈利等各个因素全面对项目进行评价。严格以项目目标责任制为依据进行考评兑现。并要针对核电等重点工期的项目, 制定合理的节点审计兑现计划。

(三) 要建立全员考评体系。局将逐步尝试建立覆盖全员的绩效考核体系, 在更广泛的范围内调动全体员工的积极性和积极性, 进而全面推动我局的各项工

作。项目管理模式的探索和实践, 是一个没有终点的旅程, 没有最好, 只有更好。我们必须要与时俱进, 寻找最适合我局发展、代表行业一流水平的先进项目管理模式, 为把我局打造成为建筑盈利能力最强、发展质量最好、业主认可、同行景仰、社会尊重的企业集团而努力奋斗!

##### 关键词 全方位考评

#### 六、统一评价标准, 建立科学的监督考评机制

(一) 要建立全过程的监督体系。要完善项目运营管理的各项规章制度。要将底线管理的精神贯穿于项目管理的整个过程。要对重点的管理环节进行监督并注意对项目履约进行过程审计。

(二) 要建立全方位考评体系。从工期、质量、安全、现场文明、成本效益、业主及相关方满意度、团队建设及盈利等各个因素全面对项目进行评价。严格以项目目标责任制为依据进行考评兑现。并要针对核电等重点工期的项目, 制定合理的节点审计兑现计划。

(三) 要建立全员考评体系。局将逐步尝试建立覆盖全员的绩效考核体系, 在更广泛的范围内调动全体员工的积极性和积极性, 进而全面推动我局的各项工

作。项目管理模式的探索和实践, 是一个没有终点的旅程, 没有最好, 只有更好。我们必须要与时俱进, 寻找最适合我局发展、代表行业一流水平的先进项目管理模式, 为把我局打造成为建筑盈利能力最强、发展质量最好、业主认可、同行景仰、社会尊重的企业集团而努力奋斗!

##### 关键词 全方位考评

#### 六、统一评价标准, 建立科学的监督考评机制

(一) 要建立全过程的监督体系。要完善项目运营管理的各项规章制度。要将底线管理的精神贯穿于项目管理的整个过程。要对重点的管理环节进行监督并注意对项目履约进行过程审计。

(二) 要建立全方位考评体系。从工期、质量、安全、现场文明、成本效益、业主及相关方满意度、团队建设及盈利等各个因素全面对项目进行评价。严格以项目目标责任制为依据进行考评兑现。并要针对核电等重点工期的项目, 制定合理的节点审计兑现计划。

(三) 要建立全员考评体系。局将逐步尝试建立覆盖全员的绩效考核体系, 在更广泛的范围内调动全体员工的积极性和积极性, 进而全面推动我局的各项工

作。项目管理模式的探索和实践, 是一个没有终点的旅程, 没有最好, 只有更好。我们必须要与时俱进, 寻找最适合我局发展、代表行业一流水平的先进项目管理模式, 为把我局打造成为建筑盈利能力最强、发展质量最好、业主认可、同行景仰、社会尊重的企业集团而努力奋斗!

(上接一版) 研究。但是无论如何, 人力资源配置平台、材料采购平台、财务资金平台、技术指导平台必须建立。如果我们把国有企业的特点再发挥出来, 再加上一个党务系统平台。所以, 至少需要建立五个平台。

在这五个平台里, 重点要解决的是材料采购平台。我曾多次强调, 集中采购和建立集中采购平台不是收权, 要避免“一收就死, 一放就乱”的怪圈。我们讲的平台建设, 就是要建立一种机制来发挥法人和项目两个层面的积极性, 法人层面建立一个平台, 项目要在该平台规定的范围内充分发挥自己的选择权。

现在, 大家普遍反应劳动力紧张的问题, 这个社会现象, 我们不能再过去的眼光看待 80 后、90 后的农民工。现在的一个农民工, 我们承诺四千、五千的月薪, 未必能召得来, 而类似于富士康这样的企业月薪两千就能将其聘走。这个现象反映了社会价值取向的变化。针对这个问题, 我有两点思考: 第一, 两层分离的界面要下移。我们过去搞项目法施工强调的是两层分离, 分离的界面是一道平滑的直线。下一步, 这个界面可能会下沉, 同时分离的界面不再是平滑的直

线, 而是一个有交错的、齿轮型的界面。下一步, 我们要把自有力量扩展到班组这个层面。否则, 分离的界面越高, 我们对下面的管控能力就越弱。第二, 要建立劳务基地。我们一定要把劳务基地做实, 用市场的手段来做, 而不能用行政的手段来做。有的公司尝试着和地方政府合资建立劳务公司, 自己派人去招募、培训, 然后根据我们工地的需要去输送, 我觉得这个思路很好。我们必须能够对劳务基地进行有效控制, 确保源源不断地为企业输送所需劳务。彦斌副总经理的报告里提出要建 20 个劳务基地, 如果一个地方组织一万个可以调动的劳动力, 未来十年, 我们就有 20 万劳务, 足够支撑我们的发展了。关键是要把这项工作做细、做实。

##### (三) 实事求是, 着力科学界定三个层面的责权利

所谓三个层面是指局、公司和区域公司、项目, 实际上就两个层面, 即法人层面和项目层面。如何界定责权利, 我认为, 企业层面或者说是法人层面应该重点抓体系建设、平台建设, 也就是规则的制定; 项目应该重点抓执行力。“贵”是职责, 就是每个层面该干什

么。项目层面应该重点抓体系建设、平台建设, 也就是规则的制定; 项目应该重点抓执行力。“贵”是职责, 就是每个层面该干什

么。项目层面应该重点抓体系建设、平台建设, 也就是规则的制定; 项目应该重点抓执行力。“贵”是职责, 就是每个层面该干什

么。项目层面应该重点抓体系建设、平台建设, 也就是规则的制定; 项目应该重点抓执行力。“贵”是职责, 就是每个层面该干什

么。项目层面应该重点抓体系建设、平台建设, 也就是规则的制定; 项目应该重点抓执行力。“贵”是职责, 就是每个层面该干什

么。项目层面应该重点抓体系建设、平台建设, 也就是规则的制定; 项目应该重点抓执行力。“贵”是职责, 就是每个层面该干什

#### “四集中”管理

合约集中管理

资金集中管理

劳务分包集中管理

物资采购和租赁集中管理

才体系, 提升项目技术水平; 建立以总工程师为首的商务合约人才体系, 负责合约管理和投标报价工作; 建立以总会计师为首的财务资金人才体系, 加强对项目使用资金的管控, 建立由党委副书记牵头的项目党群工作体系, 全面加强项目的综合管理。

1. 技术体系建设——着力提升施工技术方案的编制、完善、实施以及总结、提炼和论证的能力。充分认识新技术对项目成本管理的积极意义, 打造技术经济型项目。

2. 商务合约体系建设——着力加强投标报价体系建设, 提高商务标的编制、履约过程的合约管理和竣工结算等能力。继续推行合约的集中管理, 强化合约的流程管理, 强化风险防范的能力。

3. 资金财务体系建设——通过制订下发《项目资金预算管理办法》, 加强对项目资金的管理力度。

4. 项目党群体系建设——充分发挥国有企业党群体系的优势, 全面加强项目的党组织建设, 文化建设, 人才队伍建设, 为打造领先的项目管理水平创造文化环境。

##### 关键词 全方位考评

#### 六、统一评价标准, 建立科学的监督考评机制

(一) 要建立全过程的监督体系。要完善项目运营管理的各项规章制度。要将底线管理的精神贯穿于项目管理的整个过程。要对重点的管理环节进行监督并注意对项目履约进行过程审计。

(二) 要建立全方位考评体系。从工期、质量、安全、现场文明、成本效益、业主及相关方满意度、团队建设及盈利等各个因素全面对项目进行评价。严格以项目目标责任制为依据进行考评兑现。并要针对核电等重点工期的项目, 制定合理的节点审计兑现计划。

(三) 要建立全员考评体系。局将逐步尝试建立覆盖全员的绩效考核体系, 在更广泛的范围内调动全体员工的积极性和积极性, 进而全面推动我局的各项工

作。项目管理模式的探索和实践, 是一个没有终点的旅程, 没有最好, 只有更好。我们必须要与时俱进, 寻找最适合我局发展、代表行业一流水平的先进项目管理模式, 为把我局打造成为建筑盈利能力最强、发展质量最好、业主认可、同行景仰、社会尊重的企业集团而努力奋斗!

##### 关键词 全方位考评

#### 六、统一评价标准, 建立科学的监督考评机制

(一) 要建立全过程的监督体系。要完善项目运营管理的各项规章制度。要将底线管理的精神贯穿于项目管理的整个过程。要对重点的管理环节进行监督并注意对项目履约进行过程审计。

(二) 要建立全方位考评体系。从工期、质量、安全、现场文明、成本效益、业主及相关方满意度、团队建设及盈利等各个因素全面对项目进行评价。严格以项目目标责任制为依据进行考评兑现。并要针对核电等重点工期的项目, 制定合理的节点审计兑现计划。

(三) 要建立全员考评体系。局将逐步尝试建立覆盖全员的绩效考核体系, 在更广泛的范围内调动全体员工的积极性和积极性, 进而全面推动我局的各项工

作。项目管理模式的探索和实践, 是一个没有终点的旅程, 没有最好, 只有更好。我们必须要与时俱进, 寻找最适合我局发展、代表行业一流水平的先进项目管理模式, 为把我局打造成为建筑盈利能力最强、发展质量最好、业主认可、同行景仰、社会尊重的企业集团而努力奋斗!

##### 关键词 全方位考评

#### 六、统一评价标准, 建立科学的监督考评机制



## 致力实现我局项目管理水平当地领先

□ 局副总经理 卢彦斌

### 下一步工作安排

项目管理水平当地领先，就是局在某一区域内项目的整体经营、管理能力、经济效益均处在当地工程建设行业或中建系统的最前列(前三名)。这就要求项目部在施工过程中表现出具有满足地方政府及有关部门、业主等要求的执行力，安全优质施工的技术能力，明显竞争优势的商务运作能力，对合约和商务环境彻底理解和与业主的良好沟通能力，带领团队全面运作与拼搏、满足合约和业主潜在要求的能力。实现安全无死亡事故前提下的工期、质量、成本、效益目标，使业主满意、企业满意、项目团队满意、相关方满意。衡量项目现场管理水平“当地领先”的具体标准是：

- (1)现场管理获得当地安全文明工地；
- (2)项目获得优质工程奖项；
- (3)地方政府或相关部门在施工现场召开一次或以上的现场观摩会；

- (4)项目成本管理满足股份公司“中建杯”的要求，项目已经过所在的法人单位进行财务审计，且项目毛利率(不含税费)在5%以上(含5%)；
- (5)地方政府、业主对工程没有任何投诉，满意度在95%以上；
- (6)新闻媒体对工程没有任何负面报道；
- (7)项目团队建设“优秀项目管理团队”。

深入推进规范化管理。按照中建股份公司《项目管理手册》的要求，结合我局实际制定实施细则，统一规范，全面推行实施。

有序开展实施标准化管理。通过优秀项目的管理实践，把成功的经验变为量化的管理标准，使之有效地被执行和能进行检查考核；把失误和不足，经过分析后制定相应的预防或纠正措施，使之成为今后工作的指南。

管理制度标准化，就是项目部制订的制度应当结合现场实际和企业的管理特点，以

系统、全面、综合为主，辐射管理的各个层面和环节，而直接承担施工任务的作业层则要以简洁、实用、统一为原则，直接面对操作人员。做到各项工作程序清晰、有章可循、责任明确、奖罚分明。

现场管理标准化，就是明确工作标准，把工作内容具体化和定量化。按照先易后难的推进原则，逐步将施工现场内物料堆码、防护棚搭设、临建设施搭建、室内办公设施、脚手架搭设、楼层施工电梯门制安、卸料平台制安等项行为或制品实现标准化管理，提升企业形象。

过程控制标准化。就是通过管理目标、管理体系及职责、专项管理制度、工作标准、工作程序、工序责任制、评价评估体系、责任追究制度、奖罚措施和问题改进办法这8个环节来构建控制流程。把质量、安全作为过程控制的重点，强化落实各环节的责任而实现全过程监控。

全面推行信息化管理。通过工程项目管

理信息化，进一步强化对工程项目质量、工期的管理与控制，实现工程项目集中、集成、集合管理目标，实现分级授权管理，对现场施工进行控制和指导。优化工程项目管理流程，实现对质量、工期、安全、技术、文明施工等目标的管理。实现工程项目信息全过程、全覆盖、实用高效的目标。并通过工程项目基础资料全过程信息化运行，统一收集、储存，实现工程项目信息有效集成和使用共享的目的。

加快企业层面各种资源平台的建设。通过企业互联网定期发布资源(如劳务、设备、材料)价格信息，对各地企业、项目采购价格起到指导、控制作用。

深化合作劳务基地建设。对劳务分包队伍实行分级动态管理，每年有一定数量的队伍更新或淘汰，保证劳务队伍的质量。培育形成一些与企业结合紧密、队伍素质高，能吃苦有战斗力的作业攻坚队伍。

打造一批在工期履约、完成盈利目标、无业主投诉、无重大质量安全事故、现场循环市场、资源组织等方面具有较强能力的优秀职业化项目团队。同时，通过轮岗锻炼、全方位培训等手段，培养一支集土建、安装、机电、装修一体化的高素质、复合型优秀项目经理人队伍。

重点与大型物资供应企业和生产厂家建立战略合作关系。整合各公司资源。逐步形成施工所用的主、辅材招标中，每种材料的供应商在当地有足够的市场招标选择余地。力争实现区域性施工范围内中小型物资达到集中配送管理的目标。

制定满足企业发展战略的大中型机械设备配套采购计划，确保局在不同施工领域的大型设备能满足使用要求并保持一定的竞争优势。特殊设备必须进行充分调研后采购。常用设备的采购要通过规模采购，降低采购成本。对设备供应分供商，严格考核过程，确保设备的采购质量。



“围绕战略目标，加强现场管理，致力实现我局项目管理水平当地领先。”



## 深入推进项目目标责任制

□ 局总经济师 总法律顾问 王立杰

### 推进项目目标责任制的难点热点

#### 项目效益目标的确定

目前，一些单位在效益目标的确定上出现两个现象：一是依赖经验数据，缺少科学、合理的测算方法；二是依据现行的办法，只能做到静态测算，难于涵盖项目未来所发生的不确定性事件，与实际效益发生偏差。

为此，局在项目目标责任制管理办法中做了相关规定。其中有几个关键词：“工程管理经验、市场发展趋势、平均先进”，请大家认真理解。

#### 风险抵押的约定

风险抵押执行过程中遇到的主要问题是：抵押金额的确定，抵押方式的确定以及不能及时缴纳抵押金的问题。各公司要认真研究，要制定既可控又可行的抵押细则。

#### 考核与兑现时间

责任书的考核与兑现是保障严肃性、权威性重要措施。在考核与兑现工作开展中存在两项难点，需要思考和探索：

- 一是过程中如何进行部分兑现。局规定项目部的奖励兑现，应按工程节点与时间节点相结合的方式分阶段实现。
- 二是兑现应当封顶。

### 下一步工作安排

#### 深入推进项目目标责任制

局《项目目标责任制管理办法》现已下发。这一管理办法的发布旨在改善各单位项目责任制管理水平不均衡、管理流程不规范、责权划分不清晰的状态。旨在通过规范项目责任制运作模式、行为、方法，实现项目管理水平的整体提高。

#### 深化经济底线管理工作

项目目标责任书的签订率必须100%。

我们提出了目标责任书的毛利率底线：自营项目毛利率(不含税)不低于5%，其中垫资项目毛利率(不含税)不低于8%；联营项目毛利率(不含税)不低于2%。

项目垫资的底线标准：工程款情况底线为，工程结构封顶，原则上业主应支付到已完工程价款的75%；工程达到竣工条件，业主必须支付到已完工程量价款的85%(或已经形成正向现金流)；对竣工结算时间、审计时间、工程尾款支付时间、保修款支付时间，应该有明确的约定。

对新签垫资项目，垫资额在3000万元以下的项目，各子公司必须经公司办公会通过，并报局合约估算部备案；局区域公司必须报局总经理批准。垫资额在3000万元至5000万元的项目，必须报局总经理工作班子研究，由董事长审批。垫资额在5000万元以上的项目必须报局董事会研究决定。垫资项目必须先有可行性

报告，未经批准不得先行施工，违者要严肃处理。

在项目目标责任制的指标体系中，效益指标是核心，但其与工程进度、质量、安全、CI等指标是一个有机整体。

#### 认真做好各项经济管理工作

今年项目目标责任制的工作重点：一是全面落实指标体系特别是成本降低率指标；二是指标完成后的兑现工作；三是项目资金预算的全面开展工作。

各单位合约管理部门必须做到合同评审率100%。

2008年以前已竣工未结算的项目有369个，作为2010年的工作目标已列入到各公司的责任书中。各单位要逐项落实，明确责任，按时完成。

德勤事务所通过对财务的清理，反映出未完项目共1600多个，各单位主管经济工作的副职(总经济师)要与本单位的财务系

统紧密联系，在今年9月底完成清理工作，在年底前完成销项工作。

#### 加强信息化建设

信息化建设中相当的工作是经济数据和经济流程管理，所以各单位的经济主管领导必须亲自参与，深入推进信息化工作。

#### 加强商务合约体系建设

制度建设。认真执行股份公司合约管理制度，认真执行局的项目成本核算制度和项目资金预算管理制度。今后的工作重点是制定工作流程，提出工作规范。

队伍建设。今后商务合约人员的来源，一是高校毕业生，二是社会招聘有相关经验的人员。局经济系统培养分三个层次，一是重点培训、专项培训、以会代训；二是导师带徒、在岗培训；三是准备选择20—30人组织参加研究生学习。

加强商务合约调研检查工作。



“深入推进项目目标责任制，全面提升履约和盈利能力，在新的起点上推动我局快速健康可持续发展。”

编者按 围绕局年中工作会项目管理的主题，本报记者就《如何推进项目盈利能力建设》和《如何推进项目目标责任制》两个主题，采访了局副总经理、三公司总经理陈学然和局副总经济师、局上海分公司党委书记郭建军，对有关话题进行了探讨。一家之言，以饷读者。



## 可持续盈利文化创造价值最大化

——访局副总经理、三公司总经理陈学然

上世纪90年代，我国还在计划体制下实行项目管理，人人都吃“大锅饭”，盈利水平普遍偏低。随着国家经济体制的改变，市场竞争日益加剧，施工企业又要又好又快发展，必须解放思想，与时俱进，不断提高项目的盈利能力。

作为施工企业，项目是经济中心，是企业盈利建设的根基。那么，如何提高项目的盈利能力呢？

#### 激励机制

三公司从农村包产到户得到启示，自1998年开始探索项目激励机制，经过十几年的实践，摸索出一条经验：项目盈利能力建设的核心是激励机制。盈利能力好不好，关键是机制建设合不合理。而评价机制的一个重要杠杆就是要经得起市场的考核和检验，在同行业中具有一定的竞争力。同时，机制的建设又是不断完善，不断创新，不断升华的过程。建立一套适合企

业自身特点的合理制度和机制是激发人才工作激情的原动力。而项目管理团队内在的动力，对生产力的解放和创造价值最大化起到了举足轻重的作用。只有与时俱进，居安思危，始终保持领先才会获得最佳的效益。

#### 服务能力

“为社会提高一流服务”是我局的企业宗旨。作为施工企业，为业主提供一流服务是提高盈利能力的重要手段。通

过不断提升我们的项目管理水平，最终实现让业主离不开这种服务。如从项目规划设计、招投标、施工建设，甚至物业管理，为业主提供全方位的服务，通过超值的回报换取超值的价值回报。

#### 人才建设

人才是第一生产力，盈利能力的提高归根结底是人才综合素质的提高。要提升项目的盈利能力，必须解放思想，培养社会领军人才，建设一流的项目管理团队。人才

的培养，企业首要任务就是要建立梯队式人才队伍，提供培养人才的土壤，保证土壤有充足的养分，让更多的人愿意在项目耕耘。通过在实践中主动学习，在学习中不断创新，在创新中实现超越，从而提升项目盈利能力，保证企业的健康、快速、可持续发展。

实践是检验真理的唯一标准，盈利建设是一个值得探讨的永恒话题。一言以蔽之，可持续盈利文化创造价值最大化。



关键词：  
激励机制 服务能力  
人才建设



## 诚信·服务·发展

——访局副总经济师、局上海分公司党委书记郭建军

上世纪90年代末期，资产重组后的局上海分公司经历了历史上最困难时期。从1999年到2002年，四年累计合同额在十亿元左右，大部分项目还存在亏损的风险。但在同样的市场环境下，江浙一带的民营企业却如鱼得水。面对困境，局上海分公司试图寻找一条振兴之路。按照“国企的品牌、民营的机制”的发展思路，在学习了江浙民企的做法和成功经验后，结合华东建筑市场及企业的特点，局上海分公司从此走上了一条探索完善项目目标责任制管理，谋求企业健康快速发展的轨道。

2002年，局上海分公司尝试着在一个七八百万的项目上做试点，几个年轻员工经过一年多时间的努力，不仅圆满完成了施工

任务，而且取得了良好的效益。在当时还相当困难的情况下，分公司率先作出了姿态，按责任书给每人兑现了两三万元，这在当时引起了很大反响，不仅激发了广大职工干好项目的激情，也打消了一部分员工的疑虑。

#### 推行项目目标责任制

其目的就是在保证国家、企业利益的前提下，让项目管理团队分享经营成果，实现阳光下的利益最大化；其核心是努力打造诚信、盈利和具有很强执行力的企业文化。

#### 服务

则是局上海分公司在竞争激烈的华东市场角逐中，沉淀出来的新感悟。加强执行力的建设，提高项目履约能力，树立正确的盈利观，为业主提供满意的服务，在社会树立良好的企业形象，最终从干活挣钱到

提供服务获取效益，直到定制化服务竞争，从而赢得市场和客户，实现“大市场”、“大成本”和“大收益”。

通过近10年的运行，项目目标责任制逐渐完善，局上海分公司根据这一符合经济规律和基本逻辑的制度，走出了一条国家、企业、个人利益相互统一协调之路，实现了生产规模和经济效益的又好又快发展。

实践证明，推行项目目标责任制首先需建立一套以盈利为核心的项目责、权、利高度统一的目标责任体系。这不仅可以充分调动项目积极性，又可以避免以包代管。在保证公司法人层次对项目的掌控能力时，同时建立有效的监管体系，防范法律风险、财务风险、责任风险、管理风险，实现项目完全

成本归集下的利润最大化，达到企业规模和效益同步增长的良性循环。

在目标责任体系中公司应该主要负责制定规则、配置项目人员、调配大型资源、提供资金支持，以及下达责任目标，同时对项目成本、劳务、专业分包、大宗物资机械进行集中管理，并对项目部的各项工作进行监督、检查和指导。而项目部主要负责落实公司各项管理制度，实施合约中对业主的承诺，授权范围内的资源采购，全面完成各项指标，接受甲方的监督和管理并承担相应责任。此外，公司要建立完善项目目标责任制的风险体系、底线管理制度和法人层次的监控管理体系，变被动控制为主动控制。及时兑现无疑是体现企业诚信、维护目标责任书

的严肃性，使目标管理责任制顺利推进的根本保证。

最后，项目目标责任制并不是项目经理负责制。为避免绝对的权力产生腐败现象，建立项目部内部有效的控制制约机制非常必要。在责任书中明确项目经理为第一责任人，同其他保障项目责任目标实现关键岗位共同组成项目班子。项目经理、生产经理、总工程师、商务经理、物资经理等按承担的责任、对项目影响力和发挥的作用等匹配不同的股份比例。项目所有与分包、分供方的合约、签证及经济往来函件必须有项目经理签字确认，同时要按照公司制定的项目会签制度保证其他班子成员进行会签确定，形成决策集体。



关键词：  
诚信 服务 发展

## 一把筷子与一根筷子的较量

### 三公司物资集中采购工作经验

自2003年初开始,三公司按照局“法人直管项目”的要求,坚持主要材料集中采购原则,不断完善物资集中采购办法和采购流程,逐步提高准确把握市场价格走势的能力,并在采购模式上进行了有益的尝试和创新,有效降低了项目材料采购成本,创造了一定的经济效益。

#### 物资集中采购的主要做法

首先由项目部编制“项目总的材料进场计划”,并报送公司物资部,项目部、公司物资部分别根据“项目总的材料进场计划”做好供应商的前期筛选、采购时间点的分析判断工作,项目部编制“招标采购计划”、“月度材料需用计划”,公司物资部和项目部共同筛选和确定入围厂家,项目部和公司物资部共同编制招标文件,并共同制作招标有效标底。然后,公司物资部组织项目部、经济管理部、财务部、纪检监察室公开招标、评标、谈判、定标。公司物资部和项目部收集、整理招标记录,作“评标分析报告”上报公司主管领导。最后,由公司物资部组织合同会签,法律合约部盖章生效。

对于零星材料的采购,公司明确提出了“定点采购,集中配送,统一结算”的采购方案,并选择了“免建建材供应站”作为公司的零星材料配送点,建立了公司稳定的零星材料供应基地。双方经过协商,在材料的价格、质量、配送、退换货、结算等方面进行详细的约定。该方案的运行极大的降低了项目零星材料采购成本。另外,公司还针对不同项目的特点,对机电材料采购的模式进行了一些探索和尝试。

#### 集中采购取得的实际效果

2010年春节前一周,考虑到公司在手的工程任务很多,钢材的需用量较大,公司物资部根据以往的钢材市场价格走势,并经过认真调研,认为目前钢材的市场价格已经走入低谷,许多经销商正在回收资金清理库存,正是购买钢材的好时机。果断决定筹集资金集中采购了32000吨钢材,保证了在2010年春节后施工期间的用量。事实正如我们的预测,春节过后钢材价格上涨,即每吨单价高出春节前的350元左右,随后逐步攀升至四月中旬钢材价格已经高出原来价格的560元左右。通过这次批量采购,平均降低采购成本1000万元左右。

今年5月,某项目需用钢材7000吨,该阶段钢材市场价格处于相对高点,公司物资部分别对项目的施工进度计划和工期进行认真的对比,并征询了项目的意见,在不耽误工期的前提下,在5月7日只采购了3000吨,满足了项目的需求,到了5月14日又采购了4000吨,这样拆分采购避开了市场钢材价格高点,使价格每吨降低了150元左右,为项目正常施工与降低成本的有机结合起到了很好的保障作用。

在北京邮件项目上,公司针对该项目“机电设备材料采购的价格50%左右都是以暂估价形式出现,需要经过甲方最终确认价格”实际情况,为更好降低项目的采购成本,公司物资部和项目联合成立招标采购小组,由公司物资部采购员、项目机电经理、商务经理以及材料人员组成招标小组,并签订采购责任书。在采购过程中充分发挥物资部采购人员专业知识、市场经验和谈判技巧,结合项目人员的专业技术和与甲方良好的工作关系,在满足施工进度需要的基础上,选择适当采购时机,经过和甲方良好的沟通,使材料成本降低率达到15%~20%,取得了良好的效果。

物资集中采购的几点体会:材料计划的管理是材料工作的重点;确定供方入围资格是招标工作的关键;有底价采购是招标工作的根本;在满足工程技术、质量以及功能要求的前提下采取最低价中标的原则;掌握最佳采购时间点;建立价格信息库。

道路两旁绿树成荫,葱葱郁郁;围墙周边波浪形的草坪和小灌木丛层层叠叠,开着星星点点的小花簇拥着数条小径向远处蜿蜒。若不是道路旁醒目标示牌的提醒,映入眼帘的这番洁净与清新很难让人意识到已经进入了杭州光彩项目工地现场。

#### 环境管理打造环保工地

针对本工程的建设规模和特点,项目以标准化建设和精细化管理为目标,以环境保护和绿化现场为目的,秉承中建企业以人为本的理念,很好地实施和维护了文明施工。

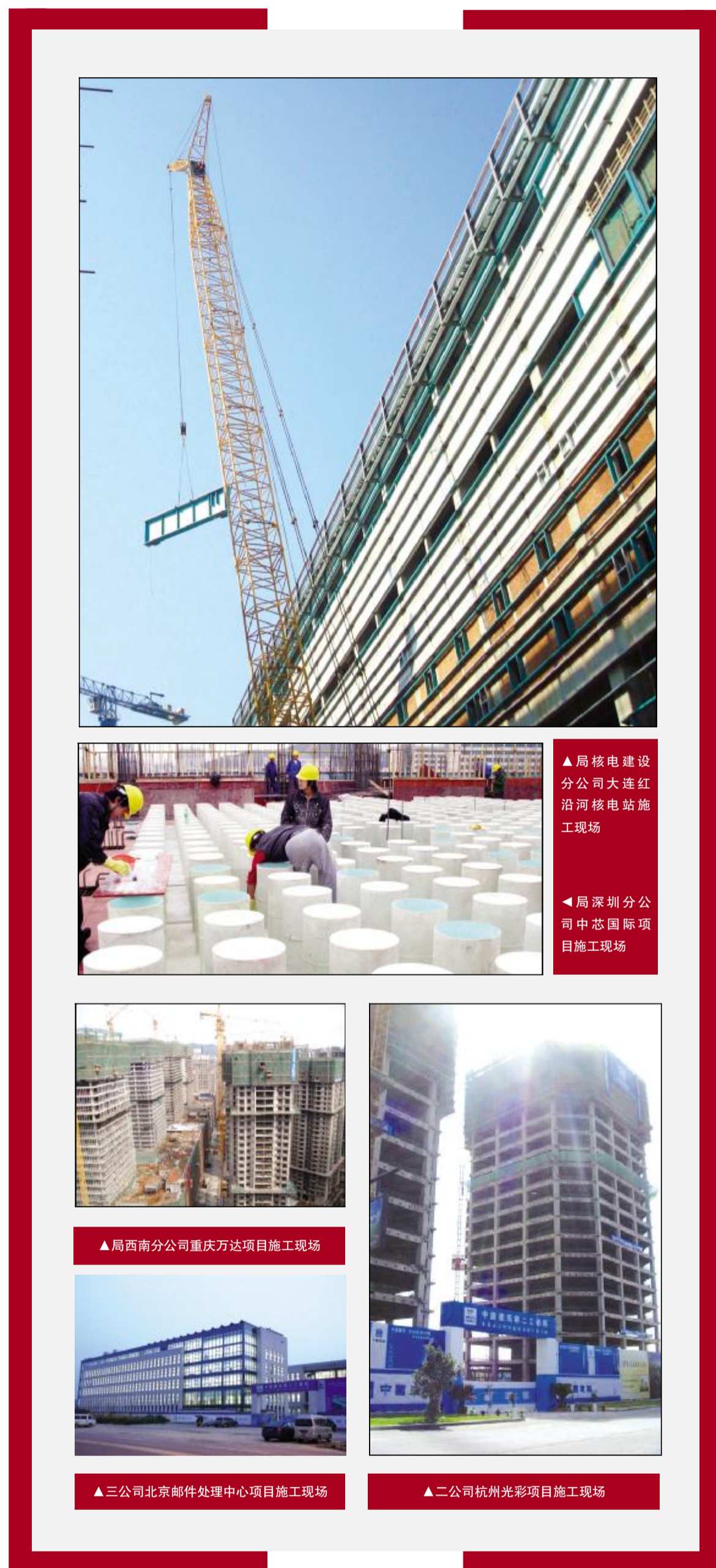
项目成立“绿色工地”创建领导小组,在前期投入5万元用于硬化场地,美化环境,在围墙周边种植了绿叶小灌木和花草;对易扬尘的材料进场后覆盖和密封,洒水降尘;对建筑污水经沉淀处理符合排放标准后再外排;持续保持生活区环境干净整洁。

项目对现场实行分区管理,每个区域的总平面布置和管理均由相应的劳务队伍负责,每天对现场文明施工进行维护,保证工完场清和卫生整洁,做到有组织、有措施、有制度、责任落实、分片包干、奖罚分明。

施工现场充分体现以人为本的管理理念,专门设置茶水站、吸烟室和临时休息场所。各种材料、机械按施工进度要求集中管理,全部按照规划要求堆放在指定的露天堆场或进仓库保管。按照环境管理要求,工地现场设专用垃圾堆放场地,废弃物分类堆放,很好地保护了现场环境。

### 二公司杭州光彩项目管理经验

## 城市中心的绿色工地



## 两年建设六十五万平米

### 局西南分公司重庆万达项目管理经验

如何在两年内,把一个总建筑面积近65万平米,16栋综合性建筑项目干好呢?局西南分公司重庆万达项目给出的答案是:精心策划,管好现场。

#### 策划先行 明确主线

一个项目运作成功的关键在于项目的策划是否适当,而策划书的宗旨在于与业主签订的合同要完全履约。项目部分别编制了《项目管理策划书》等。并以“施工计划”为龙头,分为前期策划、中期策划、中后期策划、后期策划。

前期策划:以主体结构施工为主线进行策划,包括项目组织架构、劳务队伍选择与进场、设备选择与进场、材

#### 强化执行 管好现场

项目通过定期的项目班子例会、生产例会、现场协调会、质量专题会、安全巡查会等会议,及时将相应的会议精神或要求传达给相应的管理人员,使得“政令”畅通,确保会议精神或要求得到有效执行。另外,通过管好现场来发挥执行效用。

加强过程中的监管力度。每天现场巡查,检查各工种的“施工日志”,检查内业的完成情况,发现问题及时处理。

推行“强势”管理,无论是自己的分包还是甲指分包,在总体进度协调上做到公平、公正、快捷、果断,使甲指分包“养成”了有问题找总包解决的习惯。

## 「五化」筑牢安全「篱笆」

### 局核电建设分公司红沿河核电站项目经验

2008、2009连续两年,辽宁红沿河核电站项目部获得了由中广核工程公司颁发的“安全业绩证明”。这得益于该项目推进的安全生产“五化”建设。

#### 安全管理程序化

为了规范施工过程中HSE管理及工作行为,项目部编制了3个HSE管理程序和31个HSE工作程序,并制定了诸如《安全文明评比及奖励办法》、《早班会召开管理办法》、《班组安全文明专项费用管理》相应的管理制度,在项目形成了全面覆盖安全管理和安全监督的管理体系。

#### 过程管理规范化

项目HSE管理人员不仅全天候加强对现场情况进行跟踪,及时纠正管理缺陷、防护漏洞及人员违章行为,HSE管理部还要通过对数据的收集和处理建立起班组安全业绩档案,并通过双周安全管理情况总结趋势分析、月度基础风险动态控制与分析、年度安全风险折析与预测等管理手段,对各阶段安全风险进行分析、预测及通报。

#### 事故管理透明化

无论是内部或外部发生安全事故,项目部都及时通过标准化的处理流程在全员中进行经验反馈活动,通过事故事件透明化管理来提高作业工人的安全防范意识。

#### 人员培训常态化

该项目提炼出各工种“三条铁律”和所有员工必须遵守的“六大纪律”,制成卡片发给现场作业人员,并且通过现场随机抽查和当场奖励等措施来提升培训效果。该项目还不断创新安全管理模式,调动了班组参与安全管理的热情:

一是对所有员工进行状态标识,接受过安全教育并无违章记录的员工安全帽上贴绿色“安全员工”,有违章记录的员工安全帽上贴黄色“关注员工”标签;

二是为了提高班组自我管理能力,将各班组分为成5-10人为一个作业小组,每个小组指定一名兼职安全监督员,配发红袖标,每月补贴100元,提高了班组自我约束能力;

三是坚持召开安全早班会,对不按要求参加早班会的管理人员进行通报和处罚,并严格执行HSE工程师早、中、晚安全值班制度,加强对班组全过程监控;四是实行班组双月考评制度,奖优罚劣。

#### 现场防护标准化

对于防范建筑行业五大伤害(高空坠落、物体打击、机械伤害、触电及坍塌),红沿河现场防护标准源于国家标准而高于国家标准。通过配备双钩安全带及严格的监管手段来保证所有作业人员全过程处于防坠落安全状态;通过下方建立作业区、上方完善物料堆放平台来控制物体打击;通过限位检查、月全面检查来控制机械伤害;通过“四级配电、三级保护”,定期巡检及手持工具全检及标识等措施严防触电事故;通过严格控制方案的制定、审批、执行以及定期复查来控制边坡、架体及其他物件坍塌事故发生。

## 收紧成本“口袋”

### 局深圳分公司中芯项目经验

中芯国际项目部把项目降本增效工作和安全、质量以及进度放在同等重要的位置上认真抓好,进行第二次开发,尽可能地采纳合理化建议,降低项目的成本,争取利润的最大化。

#### 合理安排施工工序,减少不必要的成品破坏

中芯工程1-10轴为独立基础区,首层为建筑地坪,做法为先300厚的碎石垫层+100厚C15素混凝土保护层+4厚SBS防水卷材+400厚的C35钢筋混凝土。为了工程项目的进度,首先做完碎石垫层和100厚的C15混凝土保护层,待达到强度后再支模做上部结构,等到二层、三层混凝土浇完,拆除首层高支模体系后,再做底板防水和面层混凝土。

#### 合理安排工作流水,降低周转材料占用时间

签订合同时,业主要求准备施工三层的周转材料,这对于一个只有三层、局部四层占地面积近2万平方米的厂房来讲,是笔不小的成本费用。项目从工程开工之初就对工程实际情况进行分析,在工艺上将施工项目划分为6个施工区域,分片施工,合理安排各工种的穿插时间和划分施工流水。在实际只准备了不到一层半的周转材料的情况下,于2009年6月18日提前实现了主体工程的封顶。

#### 认真分析施工图纸,找出经济合理的施工方案

项目开工之初,项目部对正式的施工图纸认真进行分析。主体完工后期,1-9轴屋面板钢筋绑扎成了关键路线,传统的钢筋绑扎显然不能满足进度要求,项目部用冷轧带肋钢筋网片等强度替换设计要求的热轧带肋钢筋。仅此一项技术改进就减少了17%的钢筋用量,为项目节约成本近20万元。

在研究了钢结构图纸后,项目部发现在业主提供的荷载下设计的钢结构设计预留了很大的空间。现场工程师运用专业软件对整个厂房的结构进行复核并优化设计,并得到设计院、业主同意,节约成本95万元。

在中芯国际工程项目中,局深圳分公司是第一次施工华夫板工程。华夫板英文名为Chess Slab(柯酪板),材质为玻璃纤维增强型模板,在其上孔洞之间都是密肋梁,梁筋相当密集,绑扎难度大。项目结构工程师经过对华夫板的重新排版和受力重新计算,减少了结构钢筋用量,优化方案后节约成本100多万元并同时节约了工期。

#### 合理安排人力资源,减少项目运作成本

项目部从开始时就积极策划,专门研究人力资源管理措施,对每个管理人员在项目的工作时间、工作要求都有安排,根据工程进度,将部分管理人员推荐到新开工工程,既解了新工程需要人员的燃眉之急,又对本项目成本进行了控制。