

06建造师新时期工程项目管理的最新走向 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/154/2021_2022_06_E5_BB_BA_E9_80_A0_E5_B8_c54_154379.htm 中建协工程项目管理委员会会长张青林新编出版的《项目管理与建筑业》一书，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，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。更为突出的是，这本书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，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，并预见性地揭示了新时期项目管理的五大新走向，对工程项目管理的理论研究和实践应用有着极其重要的指导作用。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；二是我国工程建设管理体制中，设计、施工均以工

工程量来计算费用，工程量越多越有效益，而不是越合理、越科学，越有好处。所以难以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。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com