

投资建设项目管理师：建筑企业项目文化三认识 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/563/2021\\_2022\\_\\_E6\\_8A\\_95\\_E8\\_B5\\_84\\_E5\\_BB\\_BA\\_E8\\_c41\\_563265.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/563/2021_2022__E6_8A_95_E8_B5_84_E5_BB_BA_E8_c41_563265.htm) 之一：项目文化是以项目生产力为理论支撑的阵地文化 建筑业二十多年翻天覆地的变革，创造了新型的生产方式，这就是项目治理。这一方式的理论基础就是项目生产力的理论，它以工程项目为优化组合、动态配置生产要素的“营盘”，有“铁打的营盘流动的兵”之说。这一项目生产力的鲜明特征寻求到了以营盘为舞台的项目经理部的组织形式，从而建筑施工企业展开了内部配套改革，实行了“扁平化”的治理层次和“矩阵式”的治理体制，以项目治理组织为中心展开了“两层分离”，推行了“劳务、建材、机具”等生产要素的市场化。这些改革突出了一个核心，就是强化项目治理组织，这就使得项目经理部日渐成熟，蓬勃发展，表现出了强大的生命力。经过理论和实践的不断探索，对项目经理部我们有了“六句话”的深刻熟悉，即“项目经理部作为建筑企业现实生产力的形成场所，作为新型生产方式最基本的组织形式，作为企业治理风险的防范基点，已经成amp.为了以项目经理责任制为核心的质量、工期、成本、安全、环境、资源和职业健康的责任载体，已经成为了企业品牌建设的形象窗口，已经成为了建筑生产活动和建筑劳务治理的文化阵地。”这里的“形成场所、组织形式、防范基点、责任载体、形象窗口和文化阵地”的“六句话”，集中起来用项目文化来概述足以反映项目生产力的本质。可见，项目生产力是项目文化的理论支撑，也就是说项目文化既是项目生产力的反映，又是推动项目生

产力发展的力量。换言之，项目文化与项目生产力的丰富实践相脱离就会失去应有的功能。业主方的项目治理并不是生产力形成的生产过程的项目治理，只有承包商的项目治理才是运行生产要素，形成生产力的项目治理。所以业主方的项目治理称为项目治理服务。项目生产力是区分业主方与承包商项目治理的唯一标准。显然，我讲述的项目文化是建筑施工企业的项目文化。

之二：项目文化是建筑施工企业项目治理实践经验的重要内容。我们熟知，经过广大企业的实践和项目治理工作者的总结提升，全行业已经创造了“三位一体”的实践经验。所谓“三位一体”，即在一个工程的项目治理上坚持三条线：一是质量线（过程精品、动态治理、节点考核、严格奖惩），二是成本线（标价分离、分层责任、精耕细作、集约增效），三是形象线（CI形象、文明施工、安全生产、主体标化）的三位一体。“过程精品”反映了企业质量治理的理念：“标价分离”明确了企业与项目的两层关系，反映出“细节决定成败、过程决定结果、节点决定目标”的精细化治理文化；CI形象这句话显然是项目文化的外在形象的反映。这里充分运用了项目文化的显型文化、露天文化和劳动文化三大特征。这里我要指出的是把劳动文化作为项目文化一大特征来揭示更具有现实性、针对性和规律性。众所周知，建筑行业是劳动密集型行业，无论建筑企业的形态如何变化，在工程项目上一定是劳动密集，这就是对工程项目规律性的熟悉。又由于劳务作业队伍走上了社会化的发展道路，农民工成为了作业队伍的主体，因而建筑企业只有运用项目经理部的工会联合会的组织形式，运用劳动合约的治理手段，运用现场学校的教育督导方式，来实现共同的项

目治理目标。显然把这些概括为劳动文化更具建筑行业的现实性和针对性。这是项目文化更为深刻的内涵。在项目文化的建设中怎么样熟悉其劳动文化这个特征是十分必要的，是很有意义的。从这个角度研究项目文化，我相信一定会更有生命力。之三：项目文化是企业文化建设尤其是品牌建设的形象窗口 这是从项目文化与企业文化的关系上来透视项目文化的。企业文化一般是指四项内容、三个层面。四项内容指：企业价值观、核心理念、公司形象、企业精神；三个层面为：企业形象为表层，员工道德和行为准则为中层，企业价值观和企业精神为深层。企业价值观是指企业的价值取向，如回报社会、福利员工、追求利润最大化等等。核心理念受企业价值观支配。服务价值观实现，一般应把经营理念视为核心理念，“跟随投资走，围着项目转”，就应成为员工们的理想和信念。只有坚持这个理念，去诚信业主、赢得业主，才能有项目，有市场，有绩效，也才能实现追求利润最大化的企业价值。所以经营理念的表述应有三原则，即：来自市场、转换商机、回归治理。美国ge公司以“诚信”为经营理念，并创造了六个西格玛的质量治理标准。而这些内容都要体现在项目治理中，体现在项目文化中。也可以说，项目文化是企业文化的有形载体。这里有一个名牌与品牌的关系。应当说建筑企业的品牌建设要靠每一个名牌工程项目来实现。名牌和品牌有五个区别点：一是名牌以产品为对象，品牌以企业为对象；二是名牌以质量为核心，品牌以信誉为核心；三是名牌有多家行为主体，品牌只有一家主体；四是名牌可以模拟，品牌不可模拟；五是名牌产品有时效性，而品牌是持久的。总之，无论项目文化还是企业文化，假如没有

拉回商机的功能就变得毫无意义。要害是怎么样强化这种功能。中建把反映理念的用语统一起来，并规范成“标识”悬挂在工程主体结构上，收到了相当明显的效果，例如体现质量观的“过程精品，质量重于泰山；中国建筑，服务跨越五洲”的用语标识引起了社会反响，升华了中建品牌。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](http://www.100test.com)