

经验交流：浅论建筑工程项目施工管理的创新注册建筑师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/643/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_8F\\_E9\\_AA\\_8C\\_E4\\_BA\\_A4\\_E6\\_c57\\_643642.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/643/2021_2022__E7_BB_8F_E9_AA_8C_E4_BA_A4_E6_c57_643642.htm) 把建筑师站点加入收藏夹

**摘要：**建筑工程项目施工管理是建筑施工企业根据经营发展战略和企业内外条件，按照现代企业运行规律，通过生产诸要素的优化配置和动态管理，以实现工程项目的合同目标、工程经济效益和社会效益。本文通过分析建筑工程项目施工管理存在的问题，阐述了项目施工管理创新的必然性，提出了创新的原则和方案。我国建筑施工企业的工程项目施工管理走过了20余年的历程，逐步形成了具有现代管理意义的工程项目施工管理，但还存在很多问题和不足，特别是近几年我国市场经济体制逐步走向完善的情况下，需要我们在实践中不断创新，努力探索有中国特色的现代建筑工程项目施工管理模式，以适应生产力发展，适应市场经济的需要，适应企业文化及品牌效应的提升。

### 1、创新的必然性

#### 1.1 工程项目施工管理创新是现代企业制度建设的需要

建筑施工企业在招标承包制下，推向了市场，接受了改革风雨二十余年的洗礼，人们的思想观念、经营意识，人们的市场观念、竞争意识逐步形成，并不断加强，清除了人们思想中长期形成的“等、靠、要”的思想。生存、发展靠市场、靠自己的观念形成，并被加强。看到改革成果的同时，冷静思索一下，建筑施工企业的管理体制还没有大的变化，机制不活。建筑施工企业建立现代企业制度的落脚点应该是不断创新和完善项目施工管理，而施工项目能否全面、顺利实施，解决好项目与企业的关系是关键，项目与企业间责任不明、关系模糊

，激励不够，约束不严，不确定因素过多等严重影响着项目施工管理的正常实施，必须通过创新才能使项目施工管理适应现代企业制度建设的要求。

### 1.2 工程项目施工管理创新是时代的要求

纵观历史发展的长河，无论从社会学的角度还是从政治经济学的角度，没有创新就没有进步。创新、改革、发展一体化，已成为我国长期坚持的基本战略。创新是一个民族的灵魂。没有创新，跟在别人的后面，落后于别人是要挨打的，这是历史深刻的教训。工程项目施工管理推行十几年来也是时适应、时阻碍生产力发展。面对新的世纪，如何建立不断适应生产力发展需要，适应市场需要，适应提升企业文化及品牌效应需要的项目施工管理模式，努力走一条“创新、改革、发展”的一体化道路，是建筑施工企业亟需面对的一项艰巨而关键的任务，只有不断创新才能使项目施工具有强大的生命力。国家西部大开发战略的实施、“十五”期间四大重点工程的开工以及交通、能源、水利水电建设、城市建设的热潮等等无疑为建筑施工企业带来了广阔的发展空间，市场的扩大意味着将重新被瓜分，企业如果没有管理、资本、机制、体制、技术等方面的优势，将无法占有相应的市场份额，意即其市场份额将减小并逐步被市场淘汰，特别是面对即将到来的国际承包商进入中国建筑施工市场和国内建筑施工企业进入国际市场，使我们面临着世界最大的竞争对手，不管愿不愿意，建筑施工企业必须参与世界经济的大循环。时代的巨大变革，迫切要求建筑施企业加强项目施工的创新。

### 1.3 项目施工管理的创新是建筑市场不断发展和日趋完善的要求

建筑施工企业在工程投标中存在的过渡竞争，相互压价、低价中标，仍然是普遍现象。业主由于处于买方市

场，合同中不合理的要求、不平等的条款，使业主摆脱责任，承包商地位十分被动，设计和监理不能很好履行职责，也难以履行职责，职能错位常常不自觉地发生。国有建筑施工企业与集体、个体企业存在着不正当竞争，影响公正、公平的实现；行业保护、地区保护仍然较为严重，建筑市场行业、地区间的壁垒，阻碍和影响市场的健康发展。建筑市场是整个市场经济的一个重要组成部分，虽然建筑市场有其固有的特性，特别是在我国建筑市场的发展存在以上种种问题还不能完全按照市场经济的规律运行，法律法规没有健全，存在着许多人为因素、政策导向、政府行为乃至灰色交易，但无论怎样市场经济的潮流是不可阻挡的，建筑市场的逐步完善和国际化必然要求我们的项目施工管理不断创新来适应市场经济运行的规律。

#### 1.4项目施工管理的创新是先进的管理科学理论的要求

管理科学产生于第二次世界大战期间，本世纪50年代该理论体系形成并正式存在，管理科学的目的是通过把科学的原理、方法和工具应用于管理的多种活动，制定用于管理决策的数学和统计模型，并把这些模型通过计算机应用于管理，减低不确定性，以便使投入的资源发挥最大的作用，获得最大的经济效益。目前较为成熟的管理科学模型有：决策理论模型，盈亏平衡模型，网络模型、资源配置模型、对策模型等。项目施工管理的创新就是要求我们将不断进步和日趋完善的管理科学的理论及时运用于项目施工管理和企业管理当中，及时转化为生产力，提高企业的竞争力。当今世界科学技术日新月异，发展顺猛，如何将其及时有效地运用于企业的管理、生产实践当中，对于建筑施工企业而言关键是结合项目施工进行创新。

## 2、创新原则

### 2.1项目施工

管理的创新要有利于适应生产力的发展 生产力发展的水平不同对管理模式的要求也不同。两者是相互促进、相互制约的。只有生产力三要素即劳动者、劳动对象、劳动工具有效的结合，才能发挥潜在的生产力。在补缺经济时期，不愁劳动对象。而在市场经济时期，劳动对象是要靠市场竞争才能获得，如果在竞争中失败，得不到劳动对象，生产力诸要素就不能组合，潜在的生产力就不能发挥和转化，这就意味着被市场淘汰，这是十分残酷的现实；劳动者是生产力三要素的灵魂，是获得劳动对象，掌握、使用劳动工具的主宰。在市场经济条件下，对劳动者素质要求越来越高；劳动工具，在如今，“高、新、大”{技术含量高、设备新、产量大}设备、器具的使用，工程成本在劳动工具中的凝结就越多，它已成为关注的焦点，使生产力三要素很好、有效的协调组合，充分发挥并使之发展，这是建筑工程项目施工管理创新所遵循的原则。

2.2项目施工管理的创新要有利于适应市场的需要

市场是动态的、变化的，只有适应市场才能有所作为，才能获得效益。这里的效益是指在工程项目施工中为社会创造的效益和为企业创造的经济效益，良好的社会效益是企业占有已有市场，开拓潜在市场的关键，如果所施工的工程质量不好，进度拖后，那么社会形象欠佳，获得市场就困难。企业获得经济效益就增强了企业开拓、占有市场的能力，这两者缺一不可。项目是指建筑施工企业与业主签订的合同项目规定的范围，从市场的角度，我们应把项目延伸到市场，即从市场中得到项目，在市场中执行项目，在项目的执行中增强竞争力，然后参与新一轮的市场竞争。所以项目施工管理的创新从广义上使项目的内涵前后延伸，深度上，更好地建设

好项目，处理好企业与项目的关系，增强适应市场的竞争能力。

### 2.3项目施工管理的创新要有利于企业文化及品牌效应的提升

只有高素质的企业在激烈竞争的市场中，才能及时明确自身的市场定位，能够适应千变万化的市场需求，才能在市场中生存、发展。否则，市场已经变化了，你还没有弄清楚，根本不具备应变能力，这样的企业就会迅速被退出市场。所以在进行项目施工管理创新过程中，要充分考虑如何有利于提高企业的文化及品牌效应这一重要问题。通过工程项目的实施发现、造就一批高素质的人才，以不断充实、更新企业各级管理层；通过项目的实施为企业开拓市场，使项目部成为企业开拓市场的前沿阵地；通过项目的实施不断熟悉了解市场，为企业的改革创新提供市场信息。

## 3、创新方案

### 3.1 观念创新

项目施工管理不断创新的关键是企业高层管理者的重视，提高经费的投入，加大人才的培养、引进和凝聚，切实加强创新意识，以创新的思维方式对企业进行管理，即以市场的需求为出发点，要深刻认识项目施工管理创新的紧迫性、重要性、艰巨性和长期性，建筑施工企业应将项目施工管理的创新放在企业发展战略的高度来定位并将创新工作切实落到实处。项目施工管理的创新方案，并不是要固定某一种模式，而是要不断寻求符合实际的模式并不断创新完善。这一方案就是探索符合市场规律的建筑工程施工管理模式。创新方案要具有建筑施工企业的实际情况和项目施工管理的内在要求，要根据时代要求和遵循创新原则去提出创新方案。

### 3.2组织机构创新

建筑施工企业走过了几十年的历史，为国家创造了巨大的财富，为国民经济做出了重要贡献，但由于历史的原因，在项目施工管理中，把项目定义为合同签订后

，合同明确的范围作为项目，然后对此项目进行管理。项目经理部随着合同的签订而诞生，随着合同的终止而完结。项目部代表建筑施工企业，但它本身又并不是企业，无法承担这一明确的有界限的责任，项目部在工程施工中往往只考虑自身的局部利益，不能将项目部的运作与企业的发展联系起来，给企业留下了潜在的隐患；项目经理拥有人、财、物的处置权，拥有指挥、决策权，企业对项目经理有责任书，但缺乏有效的制约；建筑施工企业一般同时进行着数个项目的工程施工，企业与项目、项目与职工三者之间的利益关系很难协调，这些都是需要不断创新来加以解决的问题。笔者认为有必要把建筑施工项目施工管理的内容进行空间、主体延伸，应从市场跟踪、投标竞争、合同签订、履约、获得社会效益和经济效益全过程出发，通过对项目全过程的有效管理来建立健全项目部的组织机构，即将项目部作为企业的分公司进行定位和设立。

### 3.3体制创新对建筑施工企业项目施工管理进行机构创新后，必须给这一机构的体制进行创新。项目的生命周期仍然是合同履约期，但项目部不再仅仅是企业的派出机构，而是把项目部变成分公司，建立起现代企业制度。

首先要确立有限责任制度。企业是项目分公司的投资主体，制定资产经营责任制，做到产权清晰，依法建立新型的产权关系，作为所有者的企业退居到控股公司的位置，用股东的方式来行使自己的职责，同时承担有限责任，用这个办法来界定企业与项目部各自的边界责任。第二就是要建立企业法人财产制度。使项目部拥有一块边界清楚的财产，用边界清楚的法人财产来承担法人责任。要依据边界清楚的法人财产来确定项目部独立的法人地位，没有法人的财产，够不上

企业法人。这样项目部才能真正走向市场，自主经营，自负盈亏，独立的承担法人责任。第三是形成科学的法人治理结构，形成来自所有者（对项目部分公司来说，企业就是所有者）的激励和约束，因为项目部分公司是企业出资来兴建的，必须充分体现企业控股公司的意志。控股公司的意志是一方面追求最高利润，另一方面尽量回避市场风险。追求最高利润是对控股公司的激励，促使项目部分公司要认真执行合同，切实抓好质量、工期、成本的控制，同时要回避由于合同缺陷、管理不善所带来的风险，使项目部分公司形成必要的约束，即来自控股公司的激励和约束。

### 3.4 机制创新

项目施工管理创新方案确立了组织机构，明确了母、分公司的体制，并相应建立起了现代企业管理制度，创新的方案基本具备了，但这一方案的有效运行还要有创新的机制，方能使这一创新方案具有极强的生命力。创新的机制就是要使项目部分公司不断增强市场的竞争能力，牢牢占有已有的市场，不断开拓和占有潜在的市场。企业竞争力具体体现在企业的实力和企业对市场机遇的判断和捕捉能力，而企业的实力是来源于项目部的社会效益和经济效益，市场机遇的判断和捕捉能力是来源于项目部及时准确的信息和良好的业绩，因此要增强企业实力，实际上就是加强项目的建设，提高其赢利水平，提高其社会形象，提高其市场敏感性，必须对其建立激励机制，鼓励各类、各层次的人才脱颖而出，为人才创造环境，要给人才适应的土地、阳光和雨露；必须对其建立约束机制，约束项目部必须遵守党和国家的方针、政策，按市场规律合法经营、守法经营，约束项目部的经营者和广大职工遵守党纪、国法和企业的规章制度。必须对其建立风险机制

和决策机制，来规范项目部决策层的行为，实行民主、科学的决策程序，回避市场风险。

### 3.5技术创新

技术创新的实质是，企业应用创新的知识 and 新技术、新工艺、新装备，采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品的技术含量、附加值和市场竞争能力，占据市场并实现市场价值。技术创新采用从后往前做的模式，即根据市场确定产品，根据产品确定技术和工艺，最后确定所采用的技术是自主开发、合作开发还是引进。项目施工管理只有在强有力的创新技术的支持下才能得以顺利实施，才能保证施工的质量和进度，才能获取最大经济效益；而且只有掌握了相关的核心技术才能占领相应市场使企业立于不败之地，同时技术创新还为体制创新、结构创新和机制创新提供支持和保障，是项目施工管理创新的基础。建筑工程项目施工管理的创新对建筑施工企业的生存与发展起着越来越重要的作用，项目部作为企业的派出机构是企业的分公司，是企业的缩影，代表着企业的形象，体现着企业的实力，是企业市场的触点，是企业获得经济效益和社会效益的源泉，因此项目施工管理的有效运作是建筑施工企业的生命，惟有创新才能使生命之树常青。

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)