




DACHENG
LAW
OFFICES
大成律师事务所

北京市东直门南大街3号国华投资大厦5-12-15层(100007)
电话: (010) 5813 7777; 5813 7136; 186 0114 6333
传真: (010) 5813 7779;
邮箱: dengshan.wang@dachenglaw.com

本期内容

- 该份结算协议对发包人是否有约束力? 2
- 做好施工索赔工作的方法与策略..... 3
- 造价控制应贯穿工程全过程..... 8
- 解读中建总公司工程承包项目管理信息化模式..... 11
- 中国中铁沈阳四环快速路BT项目管理的启示..... 14
- 探索建设工程新模式 赋予项目管理新内涵..... 18
- 浅谈项目经理(项目承包人)的责任..... 23
- 企业信息化项目管理怎样“管”..... 29
- 我国建筑企业经营模式选择的思考..... 32
- 国务院部署加强城市基础设施建设六大任务..... 36
- 新型城镇化建设为我国建筑业提供了新的发展机遇与广阔空间..... 38
- 中国承包商六大巨头入列《财富》世界500强..... 41
- 关于建筑业企业履行社会责任的指导意见..... 42

北京 长春 长沙 常州 重庆 福州 厦门 广西 广州 海口 杭州 合肥 吉林 济南 昆明 南昌 南京 南宁 南通 无锡 内蒙
青岛 上海 深圳 沈阳 四川 太原 哈尔滨 天津 乌鲁木齐 武汉 西安 西宁 银川 郑州 舟山 台湾 香港 新加坡 芝加哥
洛杉矶 纽约 加州 阿根廷 法国 意大利 波兰 葡萄牙 瑞典 澳大利亚 柬埔寨 智利 印度 马来西亚 韩国 越南

该份结算协议对发包人是否有约束力？

【案例】

2009年，北京南山房地产开发公司将其开发建设的某小区4幢商品房工程发包给北京时代建设工程公司承包施工，双方签订了《建设工程施工合同》并备案。工程竣工验收合格后，双方于2011年12月底签订了一份《结算协议》，确定工程竣工结算价为1.3亿元人民币，结算后发包人南山公司又分3次支付了800万元，当承包人向发包人继续追要下欠的3000万工程款时，发包人却以结算协议不生效为由拒绝支付，请问，承包人能不能依据结算协议向法院起诉，追讨下欠的工程款？该份结算协议对发包人是否有法律约束力？

【律师观点】

1. 发包人不认可该份结算协议的原因。

2011年12月底，发包人与承包人确实委派各自的工程造价人员，经过对账、验算等过程，签订了一份工程结算协议。在该份协议上，发包人工程造价管理部门经理袁军签字，发包人副总、造价主管领导马小光签字，然后加盖了发包人的一枚方形条章：南山房地产公司运营管理部。现发包人以方形条章不是其公司在工商、公安部门备案的印章为由，拒绝承认结算协议的效力，并要求双方重新结算工程价款。

2. 发包人工作人员签字确认的效力认定。

双方虽然在合同中未对发包人袁军部门经理、马小光副总的代理权限范围做出明确约定，但是在合同没有约定或约定不明的情形下，发包人部门经理袁军、马小光副总在工程结算协议上签字确认行为，如是其职务行为的，则对发包人具有约束力。承包人有证据证明袁军系发包人主管工程造价的部门经理，马小光系发包人公司分管造价的公司副总，因此其两人签字行为是履行职务的行为，该结算协议对发包人有约束力。

3. 发包人运营管理部印章的效力认定。

发包人经办人员在结算协议上加盖的“房地产公司运营管理部”

印章，该印章虽然不是发包人在工商等部门备案的公司印章，但是，承包人有证据证明：该枚印章在工程施工过程中，发包人多次使用在与承包人的交往之中，多次使用在工程材料价格的认价单中，能证明该枚印章是发包人经常使用的印章。因此，加盖此枚印章的结算协议对发包人有约束力。

4. 双方已经达成结算协议后，发包人要求重新结算的主张，法院不予支持。

发包人与承包人在诉讼前，已经签订工程价款结算协议的，发包人又反悔要求重新结算的，于法于理无据，法院一般不予支持，除非结算协议被法院认定为无效或撤销的。因此，发包人应当按结算协议支付下欠的工程款，该份结算协议对发包人具有法律约束力。

(文/王登山)

做好施工索赔工作的方法与策略

索赔是在工程承包合同履行过程中，由于业主或第三方的原因，造成承包方额外的费用支出或工期延误，承包方有权利向业主索取的赔偿。随着国际 FIDIC 条款在我国建设市场逐步实施和国家建筑施工立法的逐步完善，施工索赔已经是法律和合同赋予施工单位的正当权利。但在实际工作中，索赔工作开展的难度较大。其原因主要有三点：

(1) 业主片面地理解索赔的含义，好象施工单位一提索赔，就是指责其工作过失，本能地产生抵触情绪；

(2) 施工单位害怕因提出索赔而影响与业主及监理的关系；

(3) 由于监理体制的不健全，监理工程师极少能在公正的立场上处理有关索赔问题。

面对这些困难，如何处理好其中复杂的关系、提高自己处理索赔问题的能力，对施工企业来说既反映了项目管理水平的高低，也关系到企业的经济利益，故而掌握正确的方法进行施工索赔是十分必要的。可是，如何作好施工索赔工作呢？

一、明确可以向业主索赔的项目

1. 工程变更。这在施工过程中相当普遍，如现场施工条件与原设计有较大区别、政府部门对工程项目有了新的要求，或由于产生新的工艺有必要改变原设计和施工方案等。譬如，我单位施工的义乌佛堂大桥 1—4 号墩原设计为直径 2m 的圆柱墩，后又变更设计为 1.8m × 1.3m 的方柱墩，而此时我单位已按原设计制作好了部分模板，此部分无法使用的模板即可提出变更索赔。

2. 现场条件的改变。如发生了不可预见的自然环境变化、人为障碍(如村民无理阻工等)、在施工现场发现了文物和化石等要求施工单位采取合理预防措施保护，而使施工方的工期受到拖延或造成经济损失时。

3. 甲方及甲方代表的违约行为。如业主未能按时提供图纸、图纸有误、通知有误，以及业主未能按时提供工程用地、未能按时支付工程款等。

4. 合同文件的缺陷。由于合同文件的错误和含糊不清引起的工程损失。

5. 由监理工程师的原因引起的索赔。

(1) 根据监理提供的错误数据进行放线，由此造成打乱了施工计划和增加了工程费用，施工单位可要求延长工期和进行费用索赔。

(2) 根据监理工程师的指令钻孔或挖深坑。除非在工程量清单中已包含有此类工作的一个支付项目或含有此类工作的暂定金额，否则，可将此指令按“变更指令”处理。

(3) 监理要求提供的样品和试验在合同和技术规范中没有明确指明或规定进行的，且试验表明工程合格，则施工单位有权要求延长工期和增加费用。

(4) 监理要求施工单位剥露或凿开工程的任何部分，但该部分是符合合同规定的，则施工单位有权要求索赔。

另外还有特殊风险索赔、遇国家政策性调整时费用索赔等。

二、索赔的程序

对施工单位而言，可按下列程序执行：

索赔事件的发生；

128 天内提出索赔意向；

索赔事件连续进行则连续申报；

按规定时间提交详细报告；

事件终止后 28 天内提交详细索赔申请书。

三、作好索赔的前期准备工作

索赔要获得成功，除了“有理”，更重要的还须有“据”。对此，施工单位应安排一名技术全面、责任心强、文笔好的工程技术人员负责索赔资料收集和管理，主要做好以下工作：

1. 规范、完整地保存好工程合同及各种补充协议，领会其精神，并经常核对施工中项目内容是否与原合同、标书、图纸相符，研究有无漏洞。

2. 保存好设计变更的书面通知及其图纸。

3. 作好索赔项目的现场记录，并尽可能得到监理和业主代表的签字认可。现场记录必须按五要素（即何时、何地、何事、何因、何果）对事件进行详细描述。记录方式可以采用文字、图表、照片，必要时可采用录像。

4. 保存好与业主和监理的来往文件、会议纪要、施工组织设计等，并进行编号。这些资料可以追查项目的实施时间，了解有关变更的背景。

5. 保存好财务原始单据凭证及各种帐表、机械、材料、工人进场日期及使用情况等。

这些资料能揭示工程内容的增减情况和开始时间，提供工程进度的线索，掌握机械闲置、材料积压、工人停工和窝工情况及其原因，对确定索赔金额和索赔工期十分重要。

6. 材料及单项工程试验、检验记录,尤其是对合同要求以外的材料试验和工程检验作好记录,这是可以提供索赔的一个重要方面。

四、精心编写索赔报告

索赔报告是施工单位向监理和业主提交的要求业主给予一定经济补偿和(或)延长工期的正式报告。施工单位应该在索赔事件产生后,尽快(一般合同规定时间内)提交正式报告。索赔报告的编写要注意以下几个问题:

1. 索赔报告的内容必须全面

索赔报告一般由说明书(或承包单位申报表)、报告正文、计算过程,以及有关证明材料等部分组成。说明书要简要说明事由、金额(工期)和随函所附的报告正文和证明材料清单,说明书一定要简明扼要。主要让监理和业主了解提交索赔报告的概况。索赔报告正文包括标题、事件、理由(依据)、因果分析、索赔费用(工期)。计算过程和证明材料等附件是支持索赔报告的有力证据,一定要和报告正文中提到的完全一致,不可有丝毫相互矛盾的地方,否则可能导致索赔的失败。

2. 索赔报告必须准确

编写索赔报告是一项比较复杂的工作,须成立一个专门小组。小组成员应具有合同、法律、技术、预算、财务、写作等各方面的知识,并需熟悉索赔事件发生和产生影响的全过程,必要时可咨询有关专家。报告应有理有据,且必须准确可靠,尤其注意以下几点:

(1) 责任分析应清楚、准确。应把全部责任或主要责任推给对方,不能有含糊不清和自我批评式语言,必须强调索赔事件的不可预见性。指出索赔事件使本单位工期推延,费用增加的严重性和索赔值的因果关系。

(2) 索赔值的计算依据和结果要准确。计算依据要用招标文件规定或公认合理的计算方法,并加以分析。错误的依据和计算结果容易给人在索赔的可信度上造成不良印象。

(3) 用词要婉转和恰当。避免使用强硬、不友好或抗议式的语言;切忌断章取义,牵强附会,夸大其词。

五、灵活运用索赔策略

索赔工作是一项具有相当难度的工作，它既是一门科学，又是一门艺术，除了编写正确、完善的索赔报告外，还应特别注意方法和技巧。

1. 要与业主和监理建立良好的关系。特别是项目经理要与业主和监理建立相互信赖、相互支持的良好合作关系。从事索赔的人员应擅长处理各种关系，既做到有理有据，敢于索赔，又要防止产生对立情绪，弄僵双方关系。

2. 应提高索赔的意识，善于发现并及时提出索赔证据。在日常工作中要求工程技术人员养成良好的工作习惯，如及时填写检查资料并请监理签证、认真做好气象记录、及时整理上报索赔报告等。

3. 编写索赔文件要准确无误，条理清楚。计算方法和数据要实事求是，使人觉得合情合理。

4. 索赔要先易后难，有理有节。在办理索赔时，应采用实际费用法，分多次进行索赔，尽量避免一次索赔多个项目，从而造成金额较大，甲方难以接受。

5. 在编制索赔费用时，应实事求是，避免追求量大贪多，以免引起业主(监理)的反感和不信任。

6. 合理动用外交手段，寻找合适时机与业主进行会谈和交流。有时还可以通过有影响的人(如业主的上级领导)、中间人物(如双方共同信赖的专家等)进行调解，最后达到共识。

六、索赔成功实例

我单位承担施工的广州地铁二八线二段，在 K5+200~K5+620 段路基大挖方施工过程中，出现了近 15 万立方米极度风化的花岗岩粉砂性土。经试验鉴定，土质较差，不能用于路基填筑。而原设计中这 15 万立方米土均属利用方。我项目部依据该路段土方的土质与原设计不符，提出变更索赔报告。通过多次交涉，因证据详实，方法得当，业主同意增加土方弃运、场外借土、运距增加等索赔费用 186 万元、工期可以延长，取得了较好的经济效益。

另外，我单位在吉林通化地区通过加强与业主单位的联系，严格抓好施工过程中的工程质量与进度管理，在取得较好索赔经济效益的同时，还有效促进了业主单位对我集团公司的了解和支持。在任务承揽方面也有较大发展，取得了良好的社会和经济效益。

七、结束语

索赔工作是一门艺术，一门科学，它融经济、管理、法律、技术、公共关系于一体，只要掌握正确的索赔方法，采取灵活的索赔策略，不断总结施工索赔的成功经验，就可以提高企业的社会信誉和经济效益，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。

(文/程克全)

造价控制应贯穿工程全过程

工程造价是指完成一个建设项目所需费用的总和，它决定着建设工程的规模、标准，并影响到投资效益。对工程造价的管理和控制是基本建设投资的重要内容 and 基础，对建设事业的发展具有十分重要的意义。长期以来在控制工程造价上存在的突出问题是预算超概算，决算超预算，科学的工程造价管理要达到的目标即是控制投资，预算造价合理，实现造价不超预算。要达到上述目标，工程造价的管理和控制就必须从建设工程的前期开始，从投资、设计、施工到竣工贯穿于建设中的全过程。

一、可行性研究阶段的造价控制

在建设项目的可行性研究阶段，项目的各项技术经济决策对建设工程造价以及项目建成后的经济效益有着决定性的影响，是建设工程造价控制的重要阶段。在该阶段，工程经济人员应协助业主编制可行性研究报告，对拟建项目进行经济评估，认真优选技术上可行、经济上合理的建设方案。在优化建设方案的基础上通过调查研究，分析比较，核算论证，编制投资估算。投资估算是工程造价控制的“龙头”。工程造价的全过程管理必须从估算抓起，切实把好估算关，不能只顾概算、预算而忽视估算。编好定好投资估算，使其在项目建设中真正

起到控制项目总投资的作用。

二、设计阶段的造价控制

建设项目在技术设计阶段造价控制，这是工程造价控制投资的重头戏。认真控制施工图设计积极推行限额设计，以促进设计优化，防止通过施工图设计抬高建设标准，扩大建设规模，大幅度增加工作量。限额设计即按照批准的设计任务书及投资估算控制初步设计，按照批准的初步设计总概算控制施工图设计。同时各专业在保证达到使用功能的前提下，按分配的投资限额控制设计，保证总投资限额不被突破，只限制在各部分之间作相应的调整。

在工程设计阶段正确处理技术与经济的对立统一关系，是控制项目投资的关键环节，既要反对片面强调节约，忽视技术上的合理要求，使建设项目达不到使用功能的倾向，又要反对重技术、轻经济、设计保守浪费、脱离国情的倾向。设计人员应加强经济观念和工程经济人员密切配合，严格按照设计任务书规定的投资估算做好多方案的技术经济比较，在批准的设计概算限额以内，在降低和控制项目投资上下功夫，工程经济人员在设计过程中及时对项目投资进行分析对比，反馈造价信息，能动地影响设计，以保证有效地控制投资。

三、施工招投标阶段的造价控制

依据工程造价有关的计价标准，编制施工招标的标底，保证标底能反映招标工程的基准价。按招标报价规定确认工程造价在该浮动范围内的报价。业主从中标的范围中选择适合中标单位，以确保中标价的合理性，避免各种形式的不合理压价、抬价行为，保证正当竞争。

施工招投标使工程造价得到了合理而有效的控制，从根本上改变了长期以来造成投资失控的局面，必须坚决杜绝假招投标，使招投标流于形式。

四、施工阶段的造价控制

施工阶段的工程造价的控制是实施建设工程全过程造价控制的最后一部分。在实际工程管理中，采取有效措施加强施工阶段的造价管理，对管好用好资金，提高投资效益有着十分重要的意义。施工阶段的造价控制应着眼于以下几个方面：

(1) 优化施工组织设计。工程造价管理人员应结合工程项目的性质和规模、工期的长短、工人的数量、机械装备程度、材料供应情况、构件生产情况、运输条件等各项具体的技术经济条件，对施工组织设计进行优化，选择技术上可行、经济上合理的施工方案组织施工，做到人尽其力，物尽其用，优质、低耗、高速度地取得最好的经济效益和社会效益。

(2) 加强对设计变更的管理工作。对影响工程造价的重大设计变更，要用先算帐、后变更的办法解决，使工程造价得到有效的控制，对施工过程中出现的变化如地质条件的变化，工程量的增减、材料的代换等，应建立第一手资料管理库，为日后办理竣工结算或者一旦发生工程索赔处理提供依据。在施工阶段，也可实行造价监理委托制，由咨询机构向业主负责提供第一手资料和结算清单。由建设单位逐级审核，改变过去工程结束审计查帐、审价结算的现象，变事后算帐为事先控制。

(3) 严格按工程合同价对造价进行“静态控制、动态管理”。在施工过程中对工程造价跟踪管理，制订合理的资金使用计划，管好用好建设资金，保证资金合理有效使用，减少利息支出和损失。施工阶段的造价控制应与进度控制相互协调，客观地分析投资偏差产生的原因，采取针对性的纠偏措施，力求造价目标的实现。

五、竣工结算阶段的造价控制

在竣工结算阶段，应认真审查竣工结算的原始资料，包括原招标概预算、设计变更、施工签证，施工过程中发生的材料差价及其它施工中发生的费用签证等，根据认定的原始资料和合同约定核定各单项工程和单位工程的造价，坚决杜绝弄虚作假、高估冒算现象。

合理确定工程造价，有效控制工程造价，变事后算帐为事先控制。对工程造价实行全过程、全方位的管理。只有这样，才能把工程造价控制在最合理位置，才能实现真正的“合理造价”。

(文/沈昆明 赵永乐 楼赛婷)

解读中建总公司工程承包项目管理信息化模式

随着信息技术的发展及其在建设工程中应用的深入开展,建设工程全生命周期管理及其信息化实施已经成为建设工程管理现代化的重要课题,而工程承包项目施工阶段的管理是建设工程全生命周期管理中最重要内容之一。要实施建设工程全生命周期的管理,信息化或信息技术的应用是不可缺少的,确切说没有信息技术的应用不可能实施工程的全生命周期管理,没有信息化也就不可能实现工程项目管理的现代化。但工程项目管理信息化如何实施呢?由中国建筑工程总公司总结提炼的工程项目“集约化”管理理念下的“法人管项目”的管理模式,无疑是符合国际通行工程管理方式并适合我国建筑企业管理的一种管理模式。

■ “法人管项目”模式重在“三集中”管理

由于信息技术只是一种工具,这种工具能用于不同管理方式的工程管理之中,差别在于不同的工程管理方式应用信息技术的目标、方法和效果完全不同。对于进行现代化管理的建设企业来说,首先要明确企业与项目现代化管理的模式,在这个模式下才能确定项目管理信息化的实施目标。抛开我国很多建筑企业传统的工程项目管理模式,放眼国际,可以发现现代建筑企业对工程项目通行的管理方式是“集约化”管理,但国际承包商与工程的管理方式又不能完全照搬到我国的建筑企业中使用,而中国建筑工程总公司充分总结了多年从事国内外工程承包管理的经验和教训,提炼出了符合“集约化”管理理念的“法人管项目”的工程管理模式。

“法人管项目”模式下的“三集中”管理过程:集约化管理管什么,这是现代建筑企业项目管理必须面对并必须明确的问题。从项目运作资源管理的重点看,劳动力资源、费用资源、物料资源是项目管理的三大要素资源,因此集约化管理最重要的就是管理并利用好这几种要素资源,为此,中建总公司把人力资源集中管理、财务资金集中控制、物资材料集中采购供应作为法人管项目的三个重要管理过程。

由于建设工程项目的生产存在生产地点不固定、产品不重复的不可改变特性,因此建筑企业传统的管理模式对工程项目的管理多采取

收取一定管理费或上缴利润而放权给项目经理的做法，结果是企业失去对项目的控制，企业承担了风险但得不到应得的效益，项目经理得到了实惠，宁愿当项目经理不愿意当企业总工、“穷庙富方丈”的现象在这种传统管理模式的建筑企业中广泛存在。国内外不同管理模式下的大量工程管理案例实践证明，凡是“三集中”管理过程实施严格的工程项目，其工程管理效果都比较好，反之就容易出现漏洞导致项目管理效果不理想。

“法人管项目”模式下的两个中心：实施“法人管项目”时，企业既要承担项目的风险，又要有措施保障企业经营项目应获得的利益，这种利益不仅仅是经济效益，还有环境和社会效益。项目经理是企业法人管理项目的授权代表，项目经理必须按照企业的管理程序实施对项目的管理，企业对项目经理必须有有效的约束机制，又要最大限度地发挥项目经理的积极性，企业要制订项目经营管理的严格的管理制度和操作流程，项目经理不能逾越管理制度、不能脱离管理流程，项目经理要为企业争取最大的项目经营利益，企业也要用制度保障项目经理的利益和合法收入。“三集中”的合理有效实施加上规范透明的项目管理程序有助于实现企业法人对项目的过程控制。

企业管理的目标是追求阳光下的“利润最大化”，企业的利润来自于项目，但企业管理项目时不能将项目作为“利润中心”，而应当将企业作为“利润中心”。企业的利润来自项目，项目只能是“成本中心”，因此项目管理是企业管理的基础。对于现代建筑企业的项目管理来讲，集约化管理针对的一定是多项目管理，只有多项目管理才能体现项目是“成本中心”、企业是“利润中心”的重要性。

总之，实施人力资源集中管理、财务资金集中控制、物资材料集中采购供应是法人管项目的重点管理过程，这些管理过程的有效实施如果没有信息化的手段是无法真正实现的，因此项目管理的信息化实施目标就是三集中过程的信息化的，在现代企业资源计划管理或集成制造系统(ERP)的研究实施中，这三个过程的软件系统也是ERP的核心模块。

■ 跳出传统项目管理信息化的窠臼

目前我国项目管理中无论是传统的手工方式管理还是针对单项

目的管理信息系统，其管理方式还是处于报表处理的管理方式，即企业法人了解或拿到的项目数据资料主要还是通过要求项目填报报表的方式获得，这种方式的弊病是明显的，突出的表现是时间的不及时和数据的失真，实践证明只要是采用报表的管理方式采集项目管理数据的，无论报表指标制订多么详细严格，因项目在向企业填报各种报表特别是项目成本报表时，大多要经项目经理或有关管理人员对填报数据进行人为的调整，这种调整站在项目的角度可能是合理的，但也不排除项目经理对有些数据进行有目的的调整，所以对于企业来说，结果是因拿不到工程项目及时真实的数据，企业也就不能对项目进行有效的业务管理和过程控制，只能事后算帐，实现企业是“利润中心”的目的也就无法达到。

存在这种问题的原因是企业管理的缺位，企业把项目管理权利全放给项目经理，形成项目经理管项目的模式，企业只承担风险却不能保障应得的利益。这种项目经理管项目的方式最大的问题还有企业不能及时发现并堵塞漏洞、容易造成腐败现象的产生，不能最大限度的保护项目管理人员。总体上看，项目经理管项目方式产生的结果是企业无法从制度上、程序上对项目的经济情况进行有效监督控制。

中建总公司“法人管项目”模式跳出了传统项目管理信息化的窠臼，企业实施项目管理信息化应首先建立明晰合理的机制管理制度和业务管理制度。项目经营机制管理制度是指项目经理和主要管理人员的选派、项目管理架构的组建和调整、项目管理人员的权利待遇和义务的明确、项目管理人员的考核等。项目业务管理制度是指项目成本管理制度和流程、项目材料采购使用管理制度和流程、项目人力劳动力使用管理制度和流程、项目机械设备使用管理制度和流程、项目文件资料管理制度和流程、项目安全环保管理制度和流程、项目质量管理体系和流程、项目现场管理制度和流程、项目计划进度管理制度和流程等。

依据企业对项目经营管理所制订的机制和业务处理管理制度和处理流程，就可以进行项目管理信息化的实施。在信息化实施成功的情况下，项目的各种数据实现了一处输入，全系统有序共享，项目管理人员无法修改已经输入计算机或经计算机处理过的数据资料，企业

直接采集项目中没有经过人为调整的数据进行汇总、统计分析，企业已经不再需要项目填报各种报表，反之企业可以在管理信息系统中为项目提供各种真实的统计汇总报表。

对于企业与项目管理的决策者来说，没有能比快速掌握项目真实的数据更重要的了。建立在项目机制管理和业务流程处理基础上的项目管理信息化系统可以实现企业对多项目的管理，将传统的项目管理特别是项目成本管理的事后算帐变为过程控制，将静态管理变为动态管理，保证了项目管理数据的及时性、透明性和真实性，甚至通过商业智能系统的数据挖掘功能可以实现对项目成本、风险的预测预警，为企业决策层管理多项目提供强有力的工具，这是解决项目管理信息化的最关键最有效线路。

(文/林健)

中国中铁沈阳四环快速路 BT 项目管理的启示

中国中铁圆满完成了沈阳四环路 BT 工程建设，他们仅用两年半时间，给长达 132 公里、总投资达 83.7 亿元的大型工程划上了完美的句号——安全无事故，质量创全优，工期创纪录！

取得如此“又好又快”的喜人成果，其中一个重要原因就是推行了工程项目总承包管理模式：沈阳市、中国中铁和中国建筑业协会联手协作，演绎了一段政府、企业、协会通力合作的佳话，使沈阳四环路工程成为运用总承包模式管理，推进工程项目管理水平提高的典范！他们共同营造的这一成果启示很多，必将为我国工程总承包的进一步推广和上水平起到示范作用，为广大施工企业转型升级、开拓经营管理思路提供一个样板；对于我国建筑企业提高管理水平乃至促进建筑行业的转型升级产生积极影响。

涓滴汇海。每一个项目的成功，每一家企业的有益探索都将成为业内的宝贵经验。在此，我们也衷心祝愿始自“鲁布革”冲击的中国建筑业改革走向深入。祝愿中国建筑业在改革中发展壮大！

七月，夏日的沈阳。在阳光下相继落成的体育场馆为这座东北重

镇平添了几分新的生机与活力，体育和与之相伴的事物往往给人向上的感觉——第 12 届全国运动会将在这里隆重开场！作为这场体育盛会重要配套工程的沈阳市四环快速路也在此时建成，她以崭新的容颜和多项骄人的业绩迎接着四海的宾朋……

在工程建设各项纪录被不断刷新的今日，一条路的建成似乎并不值得落笔墨太多；然而，平凡中常孕奇绝，沈阳的这条路便是如此：她从项目融资到施工管理直至政府回购，都给我们留下了不少启示与思考。

启示之一：“二合一”的管理机构精简效能，成为工程全过程顺利实施的良好组织保障

2011 年，中国中铁成功中标，旋即授权具有丰富管理经验和工程总承包实力的总部专业总承包项目管理公司——工程建设分公司，代表中国中铁成立了中铁东北投资发展公司和中铁沈阳四环快速路交通 BT 工程总包项目经理部。中铁东北投资发展有限公司，履行合同谈判、项目融资、项目投资、回购等合同主体责任，在此基础上，按中标合同的约定和国际工程承包管理模式组建中铁沈阳四环快速路交通 BT 工程总包项目经理部（下称总包部），主要承担工程项目管理责任，通过实施工程总承包完成工程项目从开工至竣工验收全过程项目管理职能。投资公司和总包部实行“一套人马，两块牌子”的管理运行方式，成为高效精干的项目管理机构。

总包部总共配置 28 名在国内外重大项目有丰富经验和总承包工程管理业绩的项目总经理、副总经理及高级职称的工程技术人员，设“五部一室”，精干高效，一专多能，用娴熟的工程项目管理能力和驾驭全局的管理手段，使浩大的四环路总承包工程从一开工就能迅速进入可控状态。总承包项目管理过程科学有序，项目管理结果实现了成本可控、安全优质、工期确保、合作共赢，沈阳市政府满意，中国中铁持续发展。

启示之二：将总承包理念一以贯之，各个标段实行内部招标收奇效

这一做法非但没有降低招标标准和质量，反而更加严格、统一，

有利于整个工程的优质、高效，是大型工程建设的一条成功经验。

沈阳四环路工程是辽宁省、沈阳市“十二五”重点工程，也是2013年全国十二届运动会的重要配套基础设施。四环路建成后，是国内省会城市第一条达到国家级绿化标准、里程最长、投资最大、智能化水平最高的城市快速路，它的建成对推动沈阳市经济社会发展、改善民生有重要的影响。

该工程共分13个标段。为了确保总包意图贯彻到底，不打折扣，总包部对中国中铁下属12个参建集团公司、17个三级子公司的所有项目部一视同仁：采取了“标准严格、公开公平、优中选优”的内部招标方式。

通过严格、全方位的内部公开招标方式，选择施工队伍。总包部在招标过程中对所有的项目经理、总工程师、安全总监进行了面试、答辩考核。标段项目中标后，总包部与项目经理所在的公司签订具有市场机制和法律约束力的施工合同。这样，纠正了不少单位认为中国中铁的内部工程采用内部分配或找关系干活的错误认识，使得各个标段都能严格按总包意图展开工作。实践表明，总承包工程也要依法合规、优胜劣汰，按严格意义的项目法组织施工，这样有利于各个标段项目部不断提高管理水平，有利于工期紧、技术标准高、施工难度大的总承包项目的管理。

两年多工程总承包管理实践证明：通过竞标选择专业突出、诚信履约、管理科学、务实高效的施工主体单位组建项目部并且选好项目经理，配好项目团队，管好用好专业施工队，是目前大型建筑业央企实现工程总承包较为成功的基本经验。

启示之三：将安全质量和绿色环保等施工理念融入工程全过程，并用制度加以保障，全面体现总包意图

总包部要求17个项目部使用的劳务施工队伍必须有施工和相应的安全资质；必须与项目部签订《安全责任书》；必须按人头向项目部缴纳每人1万元的安全风险抵押金。通过采取以上多项措施和制度，将“安全第一”的项目管理理念贯彻始终，成为项目顺利推进的根本保证。工程在闹市城区施工，多次跨越既有线铁路、公路，施工干扰

大、交通疏导难，节奏快、安全风险大，结果，实现了从开工至圆满完工未发生一起重伤以上安全事故的好成绩，因此，被交通运输部评为 2012 年“平安工地示范工程”（全国仅评 50 个）。

该工程还确立了质量至上、建城市景观工程、创国优“鲁班奖”的目标。工程质量受到辽宁省、国资委监事会和沈阳市各级领导和质监部门的充分肯定，在辽宁省乃至东北地区市政公路工程业界产生了积极的影响。

此外，科技创新在施工中发挥了重要作用。他们与三一重工合作，成功研究出“旋挖钻机在高强度岩层中大直径钻孔桩成孔方法”，仅此一项新技术就使沈阳四环头号控制工程——高坎浑河大桥提前半年工期，有效降低了施工成本。该技术系国内首创，已获国家专利。他们在施工中总结出的《高强度砾石层中钢板桩围堰施工工法》获 2012 年交通运输部工法。

启示之四：BT 模式为我国大型施工企业转型升级，探索出一条成功路径

BT 模式有利于大型施工企业摆脱以往单纯施工的单一经营套路，充分发挥投资、品牌、专业技术和项目管理四大核心竞争力，在较高的平台上发挥优势，建设特大型重点工程项目，实现科学发展、又好又快、阳光操作，改变现行国内建筑市场小标段投标、航空母舰与小渔船同台竞争的局面。通过引进国际上先进的管理模式，使大型施工企业更好的调结构、展实力。

近年来，国际通行的 BT 模式（建设-移交 Build-Transfer，简称）的工程建设，在国内建筑市场的份额呈上升趋势，并在一些省会城市和地级市的大型基础设施建设项目中成功运作，产生了引人瞩目的社会影响和经济效益。

BT 模式改变了传统的由政府单一投资模式，高效、便捷、多渠道的投融资模式进入地方政府大型基础设施建设领域，加快了地铁、城市轨道交通、城市快速路项目的建设步伐，缩短了建设周期。政府通过 BT 模式引进战略投资者，办成了当前暂无能力但对今后社会经济发展有重大影响的重点工程。特大型建筑施工企业则通过 BT 模式

在建筑业上游发挥投融资、品牌、专业技术和项目管理四大核心竞争力，通过工程总承包在较高的平台上发挥优势，展示实力。中国中铁股份公司作为大型央企和上市企业在广东顺德等地成功开展了 BT 项目作业，此番沈阳四环路 BT 项目，就是在以往实践经验基础上的又一典型范例。当然，实施 BT 项目，要求企业必须有相当过硬的实力，同时，还要注意防范政治、经济、金融等各个领域的风险，尤其是在国外承揽工程，更应适时引入风险管理手段，用工程保险等为企业经营保驾护航。

启示之五：政府助力是工程总承包项目圆满成功的关键

沈阳四环路 BT 项目的成功固然是中国中铁和沈阳市政府战略合作、改革创新和中国建筑业协会大力倡导使然，但与沈阳市力排众议、锐意改革、务实高效的进取意识密不可分；与他们把权力装进笼子，建设高效廉洁政府的执政理念密不可分。

通过 BT 模式，沈阳市政府用市场经济的思路创新投融资模式，让著名央企评估项目、把控风险，并承担投资主体和工程总承包的责任人；通过采取工程总承包，政府节约了近亿元的项目管理费用，大大提高了效率，使沈阳人民期盼已久的全长 132 公里的四环路仅仅用两年时间就变成了现实，促进了社会经济发展。特别是将大型公建项目置于“阳光”之下，杜绝了建筑市场中介操作、围标串标、借牌挂靠、转包分包等各种腐败问题，保证了项目的质量和效率，优化和改善了城市整体建设环境，为构建社会诚信体系也做出了贡献。

(文/钟建谐)

探索建设工程新模式 赋予项目管理新内涵

南通二建集团有限公司是江苏省骨干建筑企业，多年来，该集团所完成各项经济指标名列榜首。为进一步夯实发展基础，提升项目管理水平，2008 年起，该集团开始探索以“模拟股份制”、“绩效考核”等为特征的“项目公司化管理”模式，最大限度地优化生产要素配置、最大限度地调动项目管理团队的积极性，最大限度地提升企业和全体

员工的满意度。5 年来的实践证明，“项目公司化管理”这一模式已成为推动企业转型发展的新魔方，项目部施工成本显著下降，综合效益明显上升。资料显示：2009 年，该集团年完成总产值 151 亿元，2012 年底上升至 328 亿元，三年实现翻番增长，保持了强劲的发展势头。

一、注重生产要素配置，“项目公司化管理”模式初显效应。

生产力水平的高低，是检验生产要素配置是否合理的试金石。“项目公司化管理”模式，之所以能实现丰厚的效益回报，无疑与其优化生产要素的配置分不开的。

双向选择，优化组合项目团队。在项目实施“模拟股份制”经营的情况下，项目存在着能否赢利的风险，为使项目班子做到富有战斗力，能打胜仗，南通二建采用由项目经理组阁，双向选择的原则，优化组合项目班子。在此基础上，员工按岗位、能力确定投股比例，作业班组按质计价，优质队伍优等工价。

制度配套，简化项目运营机制。项目公司成立后，从开工到竣工施工中的一切都由项目公司决定，包括日常经费等核定报支，子公司不再对项目部事务大包大揽，重点在流程管理、经济技术指标的考核上加强监管，以保障项目公司的运行质量。如大宗材料的采购，由子公司服务于项目部。小型材料，子公司财务部每月向项目部发布材料价格对照表，帮助项目部进行材料比价，测算成本。

优化配置，强化项目责任体系。在优化生产要素配置的情况下，项目公司都有明确的项目利润、质量管理、安全生产管理目标。如该集团第八公司天津项目部，对完成利润指标并实现超利的项目员工，按超利部分的 50%乘以本人投股比例进行分红奖励，超利分红不封顶；完不成指标的按未完成指标数的 15%乘以本人出资比例赔款，最高赔款额以本人持股额为限；对项目经理，同样按超利部分的 50%乘以本人投股比例进行分红奖励，超利分红不封顶；但完不成指标赔款最高额度为本人持股比例的三倍。

二、完善激励机制，“项目公司化管理”模式助推创新力。

激励，是南通二建集团推行“项目公司化管理”的基本特征。因

此，无论是设置项目模拟股份，还是突出绩效考核，其目的都是为了激励项目部全体员工发挥主观能动性，在创新上多动脑筋，实现降本增效、提升工程品质。3年来，实现“项目公司化管理”后，南通二建集团先后共获发明专利和实用新型专利20项、国家级工法6项，主编国家和行业标准各1项。由南通二建集团编制的《工程质量创优创新标准》、《安全文明施工技术标准》，近日将由中国建筑工业出版社正式出版。

以超利分红提升创新力。该集团九公司在实施“项目模拟股份制管理”模式过程中，按超利部分的45%对股东进行分红，平利则不分红。超利分红激励机制的建立，激发了项目股东以创新促创效的热情，群众性的微创新活动，在该公司开展得如火如荼。资料显示，2010年以来，九公司共推出微创新成果147项，至少提升项目利润率1个百分点。

以绩效考核提升创新力。2012年，南通二建集团所属东煜公司实行绩效考核为特征的“项目公司化管理”模式，创新成为提升项目公司绩效的最大亮点。如放线，通过创新模拟试验，管理人员将原来只放轴线，不管边线、控制线的做法，改为全部由管理人员一次完成，将原来5个人用时近一天的工作，缩短至仅用1个半小时完成放轴线、边线、控制线工作。2012年，无锡东璟家园项目公司实行绩效考核后，利润率比上年递增了2.5个百分点。项目经理获绩效考核奖18万元。

以成果推广提升创新力。实施“项目公司化管理”模式的子公司，均设有科技创新专项奖励基金，以奖励在建设过程中敢于创新的员工。2011年，该集团八公司在天津假日盈润园工程施工中，项目部研发出用方钢龙骨小模板施工，不仅降低了施工成本，而且还提高了墙体整体钢度，方便了施工，项目主要研发人获重奖。两年来，八公司还先后涌现出改传统的砼浇筑施工使用马凳钢筋为平台钢筋吊凳，节约钢筋240万元；人工洒水改为自制洒水车降尘，有效地降低了施工成本，还节约了水资源等多项创新项目。

三、注重绩效优化管理，“项目公司化管理”模式提升竞争力。

近年来，南通二建将卓越绩效管理导入企业管理和项目公司

化管理之中，并取得较好的效果。2011年，南通二建获评南通市质量标兵企业。2012年，南通二建成为首例南通市市长质量奖的南通市建筑施工企业，并荣膺海南省质量管理奖和全国实施卓越绩效模式先进企业称号。

以绩效为导向，策划在前，方案先行。策划是对施工全过程的一次预演，是提前发现缺陷，并在实际施工中采取有效措施的好方法。如集团东联公司潍坊项目公司承建的邹平国际大饭店工程，严格按项目策划书规定的标准去实施，节点工期比原计划提前17天完成。又如集团六公司在建筑总高度282米的超高层苏州润华环球大厦项目施工中，其支撑施工、地下室坑中坑后浇施工方案，先后进行6次论证，实现了施工方案的最优化，最终使地下支撑围护、深基坑施工、土方开挖，均提前完工，降低成本600多万元。该项目获得2012-2013年度鲁班奖工程。

锁定管理目标，标杆引领，持续改进。通过导入卓越绩效管理科学模式，准确锁定持续改进点坐标，将过去由过程到结果的常规管理改为由结果到过程的卓越绩效管理科学模式，项目管理取得了可喜的变化。2008年以来，集团公司每年上下半年分别随机对各区域市场60项在建工程进行质量、安全综合检查，由单一的结果评审转变为注重工程质量形成过程管理评审；由单一注重工程实物质量、安全管理评价变为结合质量、安全管理体的评价，集团在综合检查评审后树立一批标杆项目、观摩工程。近年来，在南通二建推行“项目公司化管理”的项目天津盈润园、扬中凯悦国际酒店、北京西山一号院、河北迁安国际酒店、无锡东璟花园等一批工程，不仅是集团的标杆项目、观摩工程，而且均成了当地有影响，被行业主管部门指定为标杆项目、观摩工程。

四、注重价值叠加，“项目公司化管理”模式提升企业文化。

南通二建集团“项目公司化管理”模式的成功之处，不仅在于它有科学、规范、和谐的经营组织架构，而且还有企业文化支撑所发挥的保障作用。广大员工在企业的“追求卓越、创造价值”的理念的引领下，凸显全新的人生价值取向。

坚守忠诚，创造价值最大化。员工是项目股东，项目的赢亏与员

工的切身利益息息相关。在九公司实行模拟股份制的项目部，施工现场无论是散落的一个扣件，还是一截 20 厘米长的钢筋头，都会有人捡起来。八公司天津项目部，项目经理经常给劳务作业班组算细账，引导他们如何科学安排生产，尽量减少窝工现象。东联公司则以倡导“主动出击、开拓创新、一事到底、成果导向”的工作理念，提升员工的忠诚度。如今在实行“项目公司化管理”模式的项目部，管理人员遇到问题不推诿，主动出击，迎难而上，他们在为项目创效、企业创牌的同时，也创造了自己的人生价值。

执着奉献，创造价值最大化。“创造卓越，超越自我”已经成为南通二建员工的至理名言。2009 年 9 月底，西南地区某体育园项目运转亮起了红灯，九公司常务副总经理顾正辉没有过多考虑自己的名利得失，无条件服从安排前往南宁，最终实现了项目效益的最大化。2012 年 8 月，北京西山 1 号院一期项目正进入主体工程施工高峰期，部分劳务作业人员因农忙返乡，工地人手紧张，在项目部探亲的十多位家属不计报酬，自发组成娘子军班，戴上安全帽，在工地上搬运周转材料、清扫建筑垃圾，一干就是半个月，以实际行动支持她们的丈夫，确保工程如期竣工。

放眼未来，创造价值最大化。追求价值最大化，就要放眼长远，而不是只盯着鼻子底下那一点利益。面对一些市场的低价中标现象南通二建放弃了，主动规避低价中标的风险，努力干好手中每一项工程，并使之成为优质工程。万科一位负责人在考察南通二建八公司承建的塘沽海港城和假日润园项目时说：“对南通二建这样的优秀施工单位，可以多给项目，价格也可适当提高。”南通二建已成为万科合作伙伴中的样板，还先后与上实、首钢融创、香港路劲等 38 家知名房地产商和 115 家优质劳务公司建立了战略合作伙伴关系，为项目公司的健康有序运作提供了稳定的业务和人力支撑。

五、注重共创共享优化组合，“项目公司化管理”模式提升凝聚力。

在探索“项目公司化管理”模式过程中，南通二建还正确处理好国家、企业、员工的三者利益关系，注重共创与共享，在利益分配面前，坚持国家为重、企业为上、员工为本的原则，从而助推企业凝聚

力的有效提升。近几年，实行“模拟股份制”、“绩效考核”的项目部员工的收入都有大幅提升，员工们买了车，买了房，或在老家的宅基地上盖起了小洋楼，但二建员工坚持致富不忘国家，坚持做到照章纳税一分不少。他们深深地懂得，在共创共享里，国家的贡献是大头，没有国家的好政策，没有安定祥和的发展环境，项目公司就没有好的效益。为此，近几年，南通二建始终位列当地纳税前茅、南通市纳税前十强之首。

（文/ 陆汉州）

浅谈项目经理(项目承包人)的责任

建筑施工项目管理者必须认识到“个人诚信和企业社会信誉”的重要性，做好执行“标准明确、原则确保、措施到位”等团队团结协作精神，保质及时完成建筑施工合同指标。

建筑施工合同由经办人的努力、诚信企业的业绩、市场和社会信誉等多方面协作结果而成。建筑施工项目承包合同由企业、法人或委托代理人的签字盖章，合同法定效力生成。施工项目的项目经理(或项目承包人)由企业委托资格代理人组建施工项目管理成员，经企业主管部门审核、审批成立施工管理项目部，目的就是：认真执行现行国家、行业、企业相关的建筑施工一系列法律、法规和企业制度及标准。全面落实合同三大责任指标“安全、质量、进度”及经济效益。其原则的重点就是施工过程的控制及措施、方法和力度，圆满完成施工产品保证一次验收合格。

一、应做到“产品质量标准明确”

必要的前提是所施工采用的施工图纸应符合现行国家法律法规。所设计施工图纸，必须经有资格的设计图审机构审图合格，消防、人防等专业机构施工图审查合格、规划、施工许可证齐全。项目部应严格按“有效的设计施工图纸组织实施”施工。所采用执行标准按设计要求和现行国家、行业、企业等相对应的规范规程及技术标准进行有效落实，所施工产品应确保一次性验收合格。

二、原则

2.1 “安全第一”的原则：安全是国家和企业永恒的主题，企业、项目部的施工生产永远应将安全放在第一位。所有施工组织设计、技术措施、专项施工方案、现场指挥调度等一切行为必须以安全为主旋律。

2.2 “工期不倒”的原则：根据业主对本工程项目合同工期要求，编制科学合理、周密的施工组织设计和专项方案，合理的总工期倒排计划节点，实行施工进度网络总进度计划，三级控制进度监控，做好工种、工序合理衔接，实现工期各节点目标，满足业主要求。

2.3 “效益控制”原则：效益是生存发展的源泉。施工技术的选择，工程管理的目标都应与效益挂起钩来。在满足建设工程产品质量需求的条件下合理地进行效益控制。

三、施工“过程控制”措施

建设施工工程产品质量的保证关键在于“健全切实可行的执行各项工程质量内控检查监督、验收等制度”，“在于严格执行施工过程的检查验收签证制度，在于严格按照操作规程和作业指导书执行并加强质量管理和监控力度”，“在于施工作业层全员有严格的质量认识和精品意识”。

3.1 组建健全并切实可行的执行内控检查和验收制度，严格执行施工过程检查、验收签证制。

(1) 具备报验条件的工序实行预检。采取班组自查与专业检查相结合的方式，即施工班组在每道工序完工之后首先进行自检，在自检合格的基础上要求再由专业质量检验检查人员进行检验验收。

(2) 施工过程控制在完成自检、专项检查并确认合格后，以书面形式报请现场监理工程师检查验收，验收合格经监理工程师签证后，方可进行下道工序的施工。所以在工期和劳动力的安排上，必须要保留有余地和时间，保证过程验收合格的空间。

(3) 各工种和班组在进行工序交接时，应有明确的质量合格交接意见，每个工作班组在进行施工作业时，都应严格执行“三工序”制

度，即检查上工序，做好本工序，服务下工序。

(4) 工程施工做好严格的过程记录(留有照像或录像资料)将各检查项目、技术要求及检查部位、气象、环境因素等记录填写清楚，隐蔽验收记录上有项目技术负责人，质量检查人员、监理工程师签字或盖章。

3.2 为保证施工过程中的工程产品质量控制，应切实做好上述检查验收制度外，还应对有关人员定责定岗。

(1) 各主管工程师认真查阅施工图纸，领会设计意图、技术要求等，对施工图纸标识不清或有错误之处，及时报请监理工程师和设计公司进行澄清。

(2) 做好新工艺、新材料及常规的培训交底工作，严格书面技术交底和测量定位轴线标高等技术复核和签字制度，交底资料上应有主管工程师及相关复核人签字。

(3) 对各分项工程和原材料的质量把关，应实行质量检查验收岗位及主管工程师、技术员、施工员等定岗定责，发现问题及时上报和处理。

3.3 操作规程和作业指导书等技术控制

(1) 施工项目部必须配备符合施工项目设计图纸要求和国家现行质量验收标准要求的图集、规程、规范。

(2) 在操作规程和作业指导书中明确提出工艺操作的重点和注意事项。对于要求较高的分项工艺和重点关键工艺，实行专项的过程作业重点指导。

(3) 在施工前期对作业指导书进行层层把关和重点审定，确保作业指导书和操作工艺的质量。指定专人指导落实作业指导书的操作工艺，并进行工艺的总结及提高。

(4) 操作规程和作业指导书的编制原则是：详尽细致，重点突出，便于操作。在有关关键工程的施工工艺部分除对施工工艺程序有详尽的叙述之外，还要对重点的操作部位进行逐步的交代，使施工操作人员明确关键工程的质量控制点。

3.4 加强学习教育和培训工作

(1) 加强学习教育，是改革、转型、创新时期每一个施工管理和操作人员必须能够认识到的质量是生存的生命，质量是全体员工团结、协作和实力的体现，加强质量认识教育和培训，加强创建建筑精品工程意识。

(2) 质量管理人员应加强学习质量统计分析，达到过程质量控制意识，使之认识到质量重于泰山，质量控制的责任重大，应在施工过程中对质量监控人员进行重点管理，“奖优罚劣”，保证质量控制管理队伍的高素质。

(3) 重点部位的工程施工前，对施工人员进行岗前培训和专业施工技术、操作工艺技术的培训，通过以师带徒等方式进一步在施工作业过程中提高施工作业人员的整体素质。

四. 主要“协调及配合”措施

4.1 项目部经理安排一名专职生产协调的副经理，遵从业主代表和监理工程师的指令，在每周组织召开一次生产协调会，统一协调总承包与专项分包以及各个专业的施工配合，并负责工程施工范围相关专业工程的合理工期安排。依据科学合理和可行的原则，督促各个相关专业施工严格按照核定落实的工期安排施工。在关键工期受到影响时将组织召开不定期的生产协调动员会，调整出台临时有效措施。

4.2 土建施工与安装工程各工种、工序的协调措施：

(1) 为确保工程质量，要求土建施工与安装工程应紧密配合，相互创造条件。安装工程在土建施工中把该预埋的管、线、支架等预埋好，土建施工积极配合并保护好已预埋件、过墙、过楼板的孔洞。能预埋套管的必须预埋，尽量减少安装过程中的打洞凿眼，不给工程质量留下隐患。对于穿楼板管线的预留接线盒或预留孔洞，四周设吊挂模的，要求混凝土浇捣密实，最好采用防水混凝土二次浇筑。

(2) 施工各阶段当土建施工和安装工程各专业需在同一作业面穿插施工时，项目主管工程师组织有关工种负责人协调制定作业程序，规定合理的时间差，空间差（即流水段步距），防止发生专业冲突，影响工程施工进度和施工质量。

(3) 安装作业施工过程中不得污染，损坏已完墙面、门窗、地面等。土建施工时应重点做好安装成品、半成品的保护，不得随意移动已安装好的安装工程产品。未交工验收的厕所、卫生间禁止使用。

(4) 混凝土养护作业时，不得利用已安装好的下水管道排泥浆，不得随意取出预埋管管堵，互相尊重对方的劳动成果。

4.3 与当地政府主管部门的配合措施

施工项目部应积极与地方政府及有关安全、交通、派出所，质量监督、环保等部门联系，主动争取地方政府的指导和支持。争取建筑物四周居民群众的支持，配合地方政府做好施工区域内的治安和环保等工作，确保施工顺利进行。

4.4 与建设单位的配合措施

(1) 严格执行建设单位对承包施工项目的工程质量、工期、安全、文明施工，环境保护的管理制度，严格按照建设单位同意的施工总平面布置施工场地，按时向建设单位报送有关报表。

(2) 积极参加建设单位组织的有关施工会议，主动配合建设单位对施工各项检查工作，接受建设单位对施工提出的各项要求，按建设单位的要求进行改进和落实。

(3) 严格执行建设单位与地方政府主管部门、设计单位、监理单位的协调配合，积极主动为相关单位的检查、监督工作提供条件。

(4) 积极配合建设单位做好施工场地内的房屋拆迁，地上及地下管线迁移和保护、场地平整等工作。主动做好施工区域周围的既有设施的保护防护工作。

4.5 与监理的配合措施

(1) 严格执行监理单位对建筑施工承包项目的相关工程质量、工期、安全、文明、施工环境保护等一系列管理制度。

(2) 按照监理工程师要求，及时提供有关开工、施工计划、施工组织设计、专项方案等相关施工工艺，作业指导书、材料报验及证件，及时向监理工程师报送相关报表。

(3) 严格按照监理工程师批准的施工组织设计、专项方案等各项施工管理，主动接受监理工程师的各项检查工作，认真执行监理工程师的各项建议和要求，按时参加监理工程师组织的各种会议。

(4) 施工中，主动向监理工程师汇报施工进度、安全、质量等情况及施工中出现的問題，认真执行监理人的指示，为其他人在施工场地或附近实施与工程相关的其他各项工作提供可能的条件。

4.6 与设计单位的配合措施

接到设计施工图纸、现场控制网点后，及时组织技术人员进行复核，发现问题时，应及时报监理工程师，同步报设计单位。严格按照经复核的设计图纸施工，未经设计部门同意不得变更设计。

施工过程中发现设计方案的结构位置、尺寸、地质情况与实际不符时，应及时报告监理工程师及设计单位进行变更设计。

4.7 与材料供应商的配合

工程材料项目多，用量大，除招标人采购项目由招标人与相应供应商直接签订供应合同，中标人应承担管理、协调、配合、服务工作，其余材料项目由中标人采购施工安装。

建筑安装工程是一项多工种作业的综合性工作，要在计划工期内保质保量完成施工作业任务，避免不了各工种间的交叉作业，各工种材料商的密切配合是保证工程顺利进行、实现各项工程目标的关键。在施工中，应结合工程高标准、面积大、系统多、结构复杂等特点，各工种、各协作单位等实际情况统筹安排，协调配合，优质高效地完成施工任务。

工种的协调配合在安排计划时应充分考虑，工序的先后顺序，工作面的使用，均应遵循合理施工顺序，有计划地落实材料供应部署，以利资金运作效益最大化、成本经济最低化。

五. 结束语

一个项目经理(承包者)必须始终牢记自己的责任和目标，要带领团队朝着正确合理的方向前进，除了能力之外，还必须不断总结学习，

不断修炼心性，成为一个具有高尚人格的人。

加强全员质量认识，按标准要求工序进行实施。效益与合同条款风险及管理是密不可分的。及时到节点收款是效益，按计划进度完成节点也是效益，严抓二算对比是效益，抓全面质量管理是最大效益，比如一次验收合格本身是大效益，提高参与管理者的认识及素质是更重要的效益。

(文/程 究 赵永乐)

企业信息化项目管理怎样“管”

在企业信息化项目中，是技术重要还是管理重要？这个问题就如同是鸡先生蛋还是蛋先生鸡这种悖论，古往今来多少人参与辩论，也是说不清道不明。在中国，“技优则管”是一个普遍现象，这既符合中国的国情，又符合大多数企业的实际。但这种情况在最近发生了变化，通过对国外项目管理经验和典型案例的研究，不少人已经开始怀疑“技优则管”的正确性。而像企业信息化这种关系到企业生死的项目，如何“管”，更是需要细细斟酌的。

“哥伦比亚号”的启示

曾经多次完成过太空探险的美国航天飞机“哥伦比亚号”，在一次太空探险任务中返回地面时突然解体，机组人员全部遇难。查明的原因表明：是一块耐热材料受到了外部物体的撞击脱落，造成航天飞机在返回地面时耐不住与大气层的摩擦所产生的高热，从而造成空中解体。这件事又一次证明系统理论的一个结论：随着人造系统的规模越来越大，要保证系统的质量就越来越困难。

在航天飞机中有 260 万个零件，每一个零件的瑕疵都可能造成致命的后果。信息系统与航天飞机有类似之处：它也是一个复杂系统。一个信息系统中包括了计算机设备、网络设备、软件、数据库等多种成分，它的数据处理和业务逻辑涉及到企业中上上下下、方方面面的各个层次、部门、人员和活动。因此，在信息系统实施中对各种有关因素进行有效的管理，并不是一件容易的事情。不少企业就是因为不懂得如何对信息化工程进行有效的管理和控制，结果在信息化的过程

中被动地应付各种事件，造成工程拖期、资金超过预算等问题频频发生。这就告诉我们：项目管理知识对于企业信息化是十分重要的。

信息化项目管理难在何处

项目的知识源于第二次世界大战中的研究，冷战时期又在美国阿波罗登月计划中发挥了巨大的作用，从而成为管理学界广泛关注的理论。一般的工程项目常具有这样几个特点：第一必须在一定的时间范围内完成；第二受到人力、财力和物力等资源的限制；第三，它需要施工队伍的人员按照一定的计划进行有效的合作。信息化建设同样具有这几个特点。但是应当看到，信息化项目的目标更难以清晰定义，项目所应达到的质量要求在项目开始时往往不明确，客户的要求也可能会变化。因此，信息化项目管理比起一般的工程项目管理来更为困难。因为信息系统项目实施是企业信息化的关键，项目主管肩负着企业信息化成败的重任。因此，必须给项目主管以相应的权力和管理的职权范围。通常，信息化项目主管应当由企业的CIO，或者由企业领导班子中的一位副总经理来担任。

随着软件技术的进步，现在，项目管理小组可以用现成的项目管理软件包，来帮助我们很好地控制信息化工程中的各种相关活动。用PERT图、Gantt图等手段，可以将相关的活动首尾之间的衔接关系以及哪些活动是“关键活动”等清晰地表示在屏幕上。这样，可以帮助项目控制者找到工程中的瓶颈，确定各个活动对项目最终完成的影响。

尽管项目管理软件包可以帮助我们提高项目管理的效率，但实际上信息化项目还牵涉到许多复杂的因素。对于项目主管来说，保证在预定的时间内完成项目是一个基本的目标。但同时还必须考虑到信息化项目中的其他目标，而且这些目标往往是相互制约的。为了保证工程按期完成，将一些表面上不重要的工作省略，就可能使得最终开发出来的系统质量降低。因为开发工程超过了计划时间，动用更多的程序员来加速开发，却可能使得开发费用超过预算。因此，项目主管通常应考虑影响项目进展的多种因素。

项目主管应考虑哪些问题

那么，项目主管应考虑哪些问题呢，或者说项目管理究竟包含哪些基本内容？这必须要弄清楚。首先是人力资源管理。信息化项目是

知识密集型的项目,与项目组人力资源关系密切,项目组成员的构成、责任心、能力和稳定性对信息化项目的质量以及是否成功有决定性的影响。项目主管应有效地使用人力资源,明确主要开发人员的职责和任务,提前做好有关人员力量的搭配,尽量使各个工程阶段中人员的变动不要太大。二是成本管理。对项目按系统、子系统以及生命周期分解,分别估算出各个子系统在各个阶段的成本,然后再把这些成本汇总,估算出整个项目的成本。在实施过程中,对实际的费用进行控制,使项目成本不至于超出预算。三是质量管理。信息化项目的质量管理不仅仅是项目完成后的检查,还应包括在信息系统实施过程中的全面质量控制,保证在整个开发过程中各个阶段性工作成果质量。项目小组应组织有关的管理者和员工对阶段性工作成果进行审查和测试,这又称为里程碑式审查。通过保证各阶段性成果的质量,最终保证整体系统的质量。四是知识资产管理。在信息化项目实施过程中,不可避免地要将许多工作成果制成文档或电子化文档。为了获得高质量的文档,需要将此工作制度化、规范化、标准化。另外,这些工作成果中牵涉到企业的知识资产和业务信息。必须设置专人保管,并建立借阅制度,防范这些工作成果和业务信息流出企业。五是风险管理。信息化项目涉及到组织变革的风险、经济风险、心理风险等。在项目推进过程中应提前对这些风险有所认识,一旦有关问题发生时,可从容冷静地处理解决。

另外,还需考虑沟通和范围管理。信息化项目经常涉及到与多个公司的合作,例如,将部分工程委托给其他公司实施。在合作过程中,一定要将各自的工作范围和责任范围书面化,并不断进行信息交换和阶段性成果的确认。当然,还有进度管理,在实际的信息化项目推进中往往有各种各样的变动,完全按照计划日程推进工程是不现实的。当项目的进度计划需要调整时,调整的重点应放在对近期内即将发生的活动加强控制;或者对工期估计最长或预算估计最大的活动进行调整。

必须指出的是,在信息化项目管理中应当以人为本,而不能用想象的计划来硬套实际。信息化中的项目管理并不是僵硬的照计划行事,而是一场有计划的变革过程。

(文/项关濂)

我国建筑企业经营模式选择的思考

我们常常会听到这样的称赞：“这个人做装饰非常专业”，“这个公司做地铁非常专业”……从这些称赞中，可以感觉到人们对于专业人员、专业公司的信任：做事情专业，代表着高水平。人们对于给自己提供服务或者产品的企业非常关注其专业性，然而，当自己经营企业的时候，则常常陷入专业化还是多元化的选择困境，他们往往认为多元化能争取到更多的机会，因为“东方不亮西方亮”。那么，我国建筑企业要想打造成有强大竞争力的企业，究竟是走专业化的“独木桥”，还是走多元化的“阳关道”呢？

■ 专业化是最坚实的路

对于中国建筑企业而言，到底应该多元化还是专业化？截至2012年，中国建筑行业的产值规模已经达到13.5万亿元，产业的价值链不断延伸，业务的模式也因客户的需要不断创新，巨大的建设市场既可以容纳相对多元的大公司，也可以容纳足够规模的专业公司，有核心能力的公司都可以找到足够的生存空间。但仔细分析每个细分行业，参与竞争的企业也非常多，中国有13万家建筑企业，每个细分行业的参与者数以千计，数以万计，虽然市场规模足够大，但竞争也日趋白热化，要成为一个足够强大的竞争者，选准自己的定位至关重要。对于多数企业而言，资源和能力都受到限制，规模的扩张在未来也会受到挑战，专业化就是一个比较明智的选择，如果专业化的事情尚且做不好，多元的扩张就非常困难。

■ 那么，专业化的优势何在？

专业化的优势首先在于集中资源。一个企业在专业人员、资金、技术、设备、管理、经验、市场等方面的资源总是有限的。每个市场化的企业面临竞争，要比竞争对手做得更好，集中资源比分散资源更有优势，正是各种集中的资源使企业能实现更高效率，为客户提供更好的专业服务和专业价值；相反，如果一个资源不多的企业追求多元化，有限的各类资源就会被分散，很难集中精力创造出具有竞争力的素质，博而不专，使自己的各类业务缺乏竞争力，成为没有“核心竞争力”、没有特色的二流企业。中国有很多名言如“业精于专，而毁

于随”，“多则迷，迷则乱”，大致也是表述这样的道理。

多元化，尤其是盲目多元化，即使是世界顶尖的企业，也会碰到难以承受之重，正是他们曾经犯过类似的错误，走了不少弯路，所以世界顶尖企业都十分强调专业化发展。奔驰的一位前任总裁曾想让奔驰成为全球最大的科技公司，为此他收购军火企业、航空企业、电子企业等，带着宏伟蓝图和伟大梦想的道路让此时的奔驰走得异常艰难，以至于其收购的企业家家亏损，只有老本行汽车行业盈利。今天看到的奔驰，已经东山再起，成为全球汽车行业中的“老二”，而其当年收购的多元化企业已经消失在历史的尘埃中。即使是奔驰这样的老牌企业，其资源也是有限的，而这种有限的资源是在发展过程中持久、连续积累起来的，而且来之不易、局限于汽车行业。

这些事例，提醒我们建筑行业的企业家：在中国的建筑行业，我们企业处于什么地位？在我们主业的细分行业，我处在什么位置？能力如何？在我们主要的市场区域，企业处于什么位置？能力如何？如果答案都不是那么令人激动，甚至比较沮丧，企业就必须集中有限的精力、智力、时间，做好1-2个行业，做好1-2个区域。战略的随心所欲，战术的四面出击，最终只会忙于应付，力不从心，结果自然会事倍功半，甚至全盘皆输。

■ 篮子里放鸡蛋有讲究

专业化企业存在陷阱，最大的风险莫过于“把所有的鸡蛋放在一个篮子里”的比喻，篮子掉下，所有的鸡蛋都会破碎，即专业化公司陷入专业化陷阱。对于专业化的公司，必须要考虑选择什么样的篮子，篮子里面的鸡蛋怎么放，谁来提这个篮子这些问题。

首先是选择好的业务，也就是所谓选择什么样的“篮子”的问题。建筑行业是一个专业非常宽，价值链非常长的行业，业务的选择既可以从专业的角度进行选择，也可以从价值链的环节进行选择。建筑行业不同的细分行业特点各异，最近几年无论是总承包还是专业承包的企业，都获得了长足的发展，可以说都找到了好的篮子，但从长远看，总承包和各类专业的市场会存在显著的差异，一些行业建筑物的存量越大，未来的市场空间越小，比如建筑总承包，土木工程总承包、建筑机械等；而一些细分行业会随着建筑物存量的增大，市场空间同比

例上升，比如装饰装修行业，建筑智能行业，土木工程的桥梁维保、高速公路维保。

第二是专业化的企业要有空间拓展能力和远距离控制能力，也就是我们比喻的“鸡蛋怎么放”的问题。专业化意味着要在某个细分市场有比较高的市场占有率，在比较宽的区域空间进行市场开拓，要在全国，乃至全球进行专业性的业务开拓。与业务的空间拓展能力相匹配的是企业远距离业务管理、业务控制能力，没有这样的控制力，业务失控所带来的经济和声誉的损失也是企业不能承受之重。毫无疑问，与远距离的空间拓展能力相比，远距离管理控制能力相对应的是高经营成本、管理成本，更好的专业设备、专业材料配送能力，要支付这些高成本，企业要么需要品牌溢价，要么需要更高的专业效率，否则很难实现对客户更高的性价比，没有合理的性价比，企业的专业化就失去了存在的理由。

专业化的企业需要创新，即专业能力或者模式的不断创新，使其与非专业企业相比保持领先的地位。有生命力的专业能力的不断提升，更好地满足客户需求，与非专业企业相比保持领先性。同时，需要提升资金运作能力。相比多元经营的企业，专业化公司的经营往往与行业的发展紧密相关，很难实现不同行业之间景气程度的平衡。当高铁建设突飞猛进的时候，专业的铁路建设企业业务非常良好，但行业景气度下降，企业就面临经营的窘境，如果没有一定的资金运作能力，也许企业可能倒在黎明前。

第三是专业化的企业需要建立专业化的文化和团队，尤其是企业的领导者或者团队，需要坚信专业化的力量，这就是“谁来提篮子”的问题。建筑专业化企业面临经济周期性的问题，没有坚定的信念，就会半途而废，很多专业化的公司走到半道，就心生犹豫，要么走向多元化的新困境，要么倒在专业化的门口。正是任正非、董明珠、朱兴良、刘载望这些人才成就了华为、格力、金螳螂、江河这些专业的顶级公司。

■ “独木桥”有不同的走法

不同规模、不同历史的企业，选择专业化的路径也会各不相同。对于大型和超大型的建筑企业，资金、技术、人才资源都比较丰富，

其业务领域往往比较宽，中国建筑领域的央企和省级建工集团属于此类企业，可以通过内部资源的整合进行专业化。

依据上海攀成德企业管理顾问有限公司的分析和研究，国际大建筑企业内部基本都采用了专业化的事业部模式，日本大成按照专业领域对内部的业务进行事业部制的管理。大成集团总部的部门设置相对简单，下属业务都分属不同的事业部，事业部的部门设置系统完整，支持业务的经营和运作，形成内部的专业能力。虽然大成是业务广泛的建筑企业，但其每个领域都由专业化的部门完成，能专业化地服务客户。事业部模式的设置，解决了公司总体业务多元，但具体业务由专业业务部门运作的问题，每个业务部门要么只从事一个专业领域，要么只从事一个价值链环节的业务，在内部实现专业人士从事专业业务。

由于传统的惯性，国内大建筑企业难以做到专业化，规模领先的国内大建筑企业集团也正在内部实行专业化调整，力度最大的当属中国建筑，其内部专业化的思路与国际大建筑企业基本一致，中国建筑正在其内部建立专业化的产业集团，地产集团、装饰集团、安装集团、商混集团等等，正是遵循了专业化能力，专业化管理的规律，使中国建筑在业务层次提升、品牌提升、管理能力提升、盈利能力提升等诸多方面成为大建筑企业集团的楷模。

中等规模建筑企业的专业化需要缩窄、缩短战线，把资源和精力集中在少数几个领域，少数几个区域。我们可以看到，现在有一些建筑企业，规模几十亿，业务领域涵盖十多个，区域跨国际国内，专业和价值链跨度都比较大，遵循着“东方不亮西方亮”的观点，虽然子公司、分公司数量很多，但大多盈利不大，甚至一些机构还亏损，领导们往往意识不到这些战略上的失误，把责任归咎于下属企业。当一些企业意识到战线太宽太长，进行专业化调整时，内部阻力非常大。可以预见，这些公司要么下定决心进行资源整合缩短战线，要么就在温水中慢慢窒息死去。

对于小规模的建筑企业，唯有专业化一条发展道路。在完全竞争的建筑市场，已经证明了这样一个规律，少数大型建筑总承包企业，大量的中小型专业分包和劳务分包企业，小企业的生存线路就是很窄

的领域，很专的能力，用一个拳头力量与大企业一个指头的力量去竞争。小企业的领导者要去研究今天已经强大的专业公司如金螳螂、江河幕墙的发展历史，从他们专业化的成功经验中寻找自己的未来。

没有专业化就没有多元化，无论是小型建筑企业还是大型建筑集团，这都是需要思考的问题。大建筑企业需要追求内部专业化，调整虽然艰难，但必不可少；对志存高远的小企业，专业化不仅是成功的起点，也将是他们走向成功的捷径。

(文/李福和)

国务院部署加强城市基础设施建设六大任务

日前国务院总理李克强主持召开国务院常务会议，研究推进政府向社会力量购买公共服务，部署加强城市基础设施建设。

会议认为，加强城市基础设施建设，重点改善薄弱环节，是顺应人民期盼之举。既可拉动有效投资和消费，又能增强城市综合承载能力、造福广大群众、提高以人为核心的新型城镇化质量。要按先规划、后建设，先地下、后地上等原则，在保障政府投入，加强非经营性城市基础设施建设的同时，推进投融资体制改革，发挥市场机制作用，同等对待各类投资主体，利用特许经营、投资补助、政府购买服务等方式吸引民间资本参与经营性项目建设与运营，促进改善城市基础设施薄弱环节，尤其是与棚户区改造配套的基础设施，这会释放巨大的市场需求。

为此，会议提出加强城市基础设施建设的6项重点任务，这是国务院常务会议在上周部署改革铁路投融资体制后对基础设施建设作出的又一重大部署。占据第一位的，就是加强市政地下管网建设和改造，完善城镇供水设施，提升城市防涝能力。

7月以来，李克强总理先后三次提及地下管网建设。7月9日在广西主持召开部分省区经济形势座谈会时，李克强就曾指出，把资金投入在一些薄弱的基础设施方面不会造成重复投资，不会形成产能过剩，且有利于调整结构，如铁路及地下管网、污水处理、垃圾焚烧等节能

环保设施。7月12日召开的国务院常务会议在部署加快节能环保重点工程建设时，会议提出要完善污水管网等城镇环境基础设施。此次国务院常务会议是第三次提及。

其次是加强污水和生活垃圾处理及再生利用设施建设；加强燃气、供热老旧管网改造。对于这两项任务，会议提出的目标是，“十二五”末，城市污水和生活垃圾无害化处理率分别达到85%和90%左右；到2015年，完成8万公里城镇燃气和近10万公里北方采暖地区集中供热老旧管网改造任务。

除了上述管网改造任务，会议还提出了加强地铁、轻轨等大容量公共交通系统建设；加强城市配电网建设，推进电网智能化；加强生态环境建设，提升城市绿地蓄洪排涝、补充地下水等功能等3项任务。

实际上，前述部分任务目标在“十二五”规划时已经有了布置，不过完成进度不快，污水处理等部分工程的实际利用率并不是很高。

《城镇排水统计年鉴》称，到2011年，全国至少有221家已建成投产的污水处理厂负荷率低于50%，有的甚至处于空置状态。

国家发改委主任徐绍史7月31日指出，下一步，国家将释放有效需求，充分发挥消费的基础性作用和投资的关键性作用，为此要加快实施“十二五”规划明确的重点建设任务，继续鼓励和引导民间投资进入基础设施、基础产业、公用事业等领域。

此次国务院常务会议要求，在加强非经营性城市基础设施建设的同时，要推进投融资体制改革，发挥市场机制作用，同等对待各类投资主体，利用特许经营、投资补助、政府购买服务等方式吸引民间资本参与经营性项目建设与运营。

会议还强调，在科学规划和充分论证的基础上，抓紧在建项目施工，加快新项目开工。同时，坚持质量第一，严禁不切实际的“形象工程”、“政绩工程”和滋生腐败的“豆腐渣工程”。

新型城镇化建设为我国建筑业提供了 新的发展机遇与广阔空间

早在 2000 年，美国经济学家、诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格利茨断言：“影响 21 世纪人类社会进程的有两件事情：一是以美国为首的新技术革命，二是中国的城镇化”。斯蒂格利茨确有先见之明。当时（2000 年），我国的城镇人口仅为 4.6 亿，城镇化率为 36.2%；经过十三年的建设发展，目前城镇人口剧增至 7.12 亿，城镇化率达到 52.6%。经济总量已成为世界第二。应该说城镇化建设对国家经济发展的贡献功不可没。但总体上看，我国的城镇化率也只刚刚过半且质量不高，离发达国家 85% 左右的水平仍有很大距离。这存在的距离仍是今后的发展空间。所以，新型城镇化建设还将是新一届政府拉动投资、扩大内需、转型发展的重要政策着力点。正如中央经济工作会议提出，“城镇化是我国现代化建设的历史任务，也是扩大内需的最大潜力所在。”由国家发改委主导编制的《促进城镇化健康发展规划（2011-2020 年）》将涉及全国 20 多个城市群、180 多个地级以上城市和 1 万多个城镇的建设，未来十多年将拉动 40 万亿投资。建筑业是城镇化建设的具体实施者，完成总产值约占全国固定资产投资总额的 60% 以上，所以，新型城镇化建设将对建筑业发展提供三大机遇：首先是为建筑业创造巨大和广阔的市场投资空间；其次是促进绿色建筑发展和提升建筑企业实施绿色建造能力；再就是推进新型城镇化建设的进程中，建筑工业化将迎来新的发展，它将不是一个被动选择的问题，而将成为建筑业伴随着城镇化建设转变发展方式的有效途径和发展方向。

一、围绕促进“产城融合、市镇互动”发展扩宽市场投资空间

城镇化与工业化互动、同步发展、有机融合和以大中城市带动中小城镇经济发展，既是历史的客观规律，更是现实经济社会发展的必然要求。如果以非农就业人口占比例来衡量工业化率，虽然长期以来我国城镇化滞后于工业化，但从近十年来城镇化发展的势态看，未来城镇化建设又必将引导工业化从粗放、速度型转向集聚、效益型，改革完善制约农民进城和流动的新型体制和机制。同时，在推进城镇化

的过程中，更要牢牢把握住第三产(服务)业是扩大内需、提高就业的重中之重这一基本判断。要大力发展各层次服务业，吸纳农民向城镇转移，特别是加快大中城市建设带动周边小城镇与农村乡镇经济发展。此外，信息化手段管理城市将在更大程度上降低经济发展的成本，发挥城镇化的聚集效应和规模效应。信息技术在提供高效管理的同时，还是改造传统制造业的关键工具和孕育新经济增长点重要途径，将为城镇化建设注入新的活力。因此，围绕“产城融合、市镇互动”，切实推动“三化融合”方面蕴藏着巨大的市场投资空间。

二、围绕推动新农村建设和中西部地区城镇化发展拓展区域投资空间

我国大陆地区各类城镇有近2万个，容纳人口2亿多人，但平均规模小，散乱差，发展水平极不平衡，既表现在规模层面，也表现在区域层面。从规模层面看，大城市建设速度快、水平高、资金充裕，而且交通、能源等重大基础设施的枢纽重要节点也主要分布于大城市。比如，较早形成了以珠三角、长三角、京津冀等三大都市圈为中心，以东北高铁沿线、山东半岛、浙东与福建沿海等城市密集区为羽翼的东部沿海城镇连绵带。

但与此同时，中小城镇建设推动速度缓慢、层次相对较低，资金缺乏，而且交通、能源的二级网络及相关节点建设主要分布于中小城镇，正处于起步阶段。特别是还有7亿多人生活在农村，加快推进新农村建设将是各级政府一项长期繁重的历史任务。从区域层面，城镇化呈现“东高西低”的阶梯状格局。虽然以郑州为中心的中原地区、以武汉为中心的华中地区、以长沙为中心的长珠潭地区、以西安为中心的关中地区、以重庆成都为中心的成渝地区，也迅速崛起，形成我国中西部核心城镇群。但2011年东部地区城镇化率为61.53%，中西部地区分别仅为46.99%和40.77%。上海、北京、天津均在80%以上，排在较后的分别是云南、贵州和西藏，不足40%。所以未来城镇化建设的重点将是中小城镇建设和中西部地区的城镇化建设。因为差距越大，潜力越大。随着以桂林南宁为中心的广西中部地区、以贵阳为中心的黔中地区、以昆明为中心的滇中地区、以兰州西宁为主轴的黄河上游一线、从武威到嘉峪关的河西走廊、以乌鲁木齐为中心北疆地区、

以库尔勒为中心南疆地区、以拉萨日喀则林芝为主线的雅鲁藏布江西段地区，都已开始快慢不等地在建设发展。这些新的城镇群体与上述已形成的城镇相毗连，将构成完整覆盖我国大陆的城镇连绵网络，其形成投资空间非常大。此外，城镇群则是突破行政区划的发展模式，围绕城镇群内外部交通联系和能源网络的投资带动城乡建设，治理农村人居环境、发展小城镇和县域经济，促进基础设施和公共服务向农村延伸的规划目前也已起步，其发展和投资的空间将更大。

三、围绕构建和谐社会，坚持“以人为本”提高城镇资源环境人口承载能力拓展基础设施投资空间

新型城镇化必须要真正立足于“以人为本”这一发展的基本原则上来，党的十八大精神强调新型城镇化发展是以人为本为核心的城镇化。对于进城农民而言，要实现“职业和身份”的双重转变，作为城镇居民应有的社会福利必须予以保障。这就要求城镇化建设要科学规划城市空间，引入“文化城镇”理念，注重城镇生活质量、确保建筑节能环保、公共交通系统等基础设施配套完善安全可靠，切实使得广大居民福利保障随着城镇化的发展得到改善。为了破解城市二元结构，提高城镇质量，让更多困难群众住进新居，国家将以解决中等城市低收入群体和农民工保障性住房为重点，加大经济适用廉住房和公共租赁住房建设力度。国务院最近已确定从2013年起今后五年棚户区改造项目就达1000万户，这是重大的民生工程，也是重大的发展历程，可以有效拉动投资消费需求，带动相关产业发展。长期以来，城镇化发展在一定程度上透支了资源环境的承载力，在大城市存在容量不足、发展难以为继的问题，中小城镇存在发展粗放低效的问题。为推动资源节约型和环境友好型社会建设，近年来，低碳城市、生态城市、绿色能源城市已成为诸多地市的城市品牌。需要注意的是，一些城市品牌不仅涉及到基础设施的投资，而且包括大量的新能源和节能环保产业。因此，相关投资亦将快速增长。针对大型和超大型城市，其承载能力不仅仅是资源环境问题，更关键的是“大城市病”现象。城市内人口流动负荷过重，要求城市交通、城市群内部城际轻轨以及医疗、教育、服务等配套设施必须跟得上，由此可以更多地带动大量的公共服务体系与基础设施投资空间。

综上所述可以看出，新型城镇化建设作为国家现代化建设的战略任务，

是今后相当长时期扩大内需的最大潜力所在，将拉动新一轮的投资热潮，成为国家推动经济持续发展的强劲动力，并将带动多个产业链受益，而建筑业将首当其冲。这里有必要指出的是，据有关部门专家分析新型城镇化建设的主要投资去向并不在于大城市，按照全国生态功能的规划要求，遵循城镇发展规律和《城镇化发展规划纲要(2012-2020)》将构建完善“两横三纵”的城镇化规划和战略格局，今后城镇化建设投资空间一线城市约占 15%-20%，比如已形成的京津沪和长三角与珠三角；二线城市约占 40%左右，主要指已具备城市群发展条件的长江中游、成渝、中原等重点开发区域以及资源环境承载能力强、城镇体系相对健全、要素集便于聚、人口分布合理的有培育性的新城市群；三线城市及乡镇建设约占 45%左右，主要指具有辐射带动中小城镇及新农村建设的作用。所以，建筑业企业必须把握机遇，超前研究、科学规划、采取措施，真正找到城镇化建设布局中的着力点，做好市场区域划分，因地制宜、选好目标、准确定位，从而为实现企业持续发展提供重要的战略依据。

(文/吴涛)

中国承包商六大巨头入列《财富》世界 500 强

2013 年《财富》世界 500 强企业排名 7 月 8 日晚正式揭晓，中国的上榜企业继续保持强劲增长态势，以 95 家继续位列世界第二。其中，来自内地和香港的上榜企业为 89 家，比去年增加了 16 家；来自台湾的企业为 6 家，与去年持平。中国上榜企业的总收入达 5.2 万亿美元，占到 500 强企业总收入的 17%。

令业内人士关注的是，内地六大承包商巨头继续保持强劲势头，入围世界 500 强，且名次又有较大幅度的提升。其中，中国建筑股份有限公司、中国铁道建筑总公司进入了世界百强行列。

记者从《财富》榜上获悉，入围世界 500 强企业的六大中国承包商是：中国建筑股份有限公司、中国铁道建筑总公司、中国中铁股份有限公司、中国交通建设股份有限公司、中国冶金科工集团有限公司、中国电力建设集团有限公司。其中，中国建筑股份有限公司以 90603.2

百万美元名列第 80 位，比上一年上升了 20 名，中国铁道建筑总公司也首次进入世界百强行列，位列第 100 名。其他三家入围的承包商名次较去年也有大幅提升。

据榜单显示，今年世界 500 强的入围门槛较去年相比，又提高了 12 亿美元，达到 232 亿美元。总收入比上一年提高了 2.77%，达到 30.3 万亿美元。不过，企业的总利润比去年下降近千亿美元，这也显示了世界经济总体形势仍然不容乐观。

《财富》杂志认为，中国大陆企业面临的形势并非像上榜企业数量连年上升所表现的那样一片大好，存在严重的结构失衡。首先，上榜公司主要分布在钢铁、汽车、资源、化工、金融等领域，而来自第三产业服务业的则较少，这是中国经济重投资而轻消费的必然结果；其次，上榜企业的主体是国有控股企业，民营企业较少；第三，利润在行业分布中失衡，上榜的 9 家商业银行占据了 89 家企业利润总额的 55.2%，而美国 8 家上榜银行利润仅为其所有上榜企业利润的 11.9%。

附中国六大承包商排名：

中国建筑股份有限公司排名第 80；中国铁道建筑总公司排名第 100 名；中国中铁股份有限公司排名第 102；中国交通建设股份有限公司排名第 213；中国冶金科工集团有限公司排名第 302；中国电力建设集团有限公司排名第 354 名。

关于建筑业企业履行社会责任的指导意见

为指导建筑业企业履行社会责任，为实现全面建成小康社会宏伟目标做出应有的贡献，中国建筑业协会、中国水运建设行业协会、中国电力建设企业协会、中国铁道工程建设协会、中国冶金建设协会、中国化工施工企业协会、中国煤炭建设协会、中国石油工程建设协会、中国有色金属建设协会、中国林业工程建设协会、中国航空工业建设协会、中国人民解放军工程建设协会等 12 家行业协会日前共同制定了《关于建筑业企业履行社会责任的指导意见》。对此，中建协等 12 家行业协会以建协〔2013〕23 号文发出了关于印发《关于建筑业企业

履行社会责任的指导意见》的通知。

企业履行社会责任是社会利益相关方的期望，也是企业自身生存和持续发展的需要。建筑业是国民经济的重要支柱产业，在建设中国特色社会主义事业中作用重要、使命光荣。为了全面贯彻党的十八大精神，指导和促进建筑业企业更好地履行社会责任，为实现全面建成小康社会宏伟目标做出更大的贡献，对于建筑业企业履行社会责任提出以下指导意见：

一、充分认识建筑业企业履行社会责任的重大意义

(一)履行社会责任是建筑业企业贯彻落实党的十八大精神的重要内容。党的十八大提出建设中国特色社会主义“五位一体”的总体布局，要求强化企事业单位在社会管理和服务中的职能，实现以人为本、科学发展。建筑业企业履行社会责任，就是在追求经济效益的同时关注和参与社会管理与社会服务，对利益相关方和环境负责，实现企业与职工、企业与社会、企业与合作伙伴的协调和谐发展，作社会主义和谐社会建设的实践者和促进者。履行社会责任是建筑业企业贯彻落实党的十八大精神的重要内容，也是义不容辞的职责。

(二)履行社会责任是建筑生产活动的本质要求。建筑业是国民经济的重要物质生产部门，是全社会基本建设投资的实现者和新型工业化、信息化、城镇化与农业现代化的建设者。建筑生产活动关系国民经济发展、国防安全和人民生命财产的安全及生活的质量。建筑业企业履行社会责任，最根本的就是为社会和人民提供安全可靠、适用美观、绿色低碳的合格建筑产品。这是建筑生产活动对建筑业企业的本质要求和永恒主题，也是全社会对建筑业企业的殷切期望。

(三)履行社会责任是建筑业企业可持续发展的内在需要。党的十八大提出，我们发展中不平衡、不协调、不可持续问题依然突出，科技创新能力不强，产业结构不合理，资源环境约束加剧，制约科学发展的体制机制障碍较多，深化改革开放和转变经济发展方式任务艰巨。这个论断完全符合建筑业的实际。建筑业要克服发展道路上的困难，必须加快转型升级，提高企业创新能力，注重节能减排和绿色施工，实现发展方式的转变。这是建筑业企业履行社会责任的主要内容，也是实现自身可持续发展的内在需求。

(四)履行社会责任是建筑业企业参与国际经济交流合作的客观需要。在经济全球化深入发展的新形势下,国际社会高度关注企业社会责任,已将履行社会责任作为企业评价的重要内容。履行社会责任情况,已经成为企业国际竞争力的重要组成部分。建筑业企业履行社会责任,有利于树立负责任的企业形象,提升中国建筑业企业的国际影响力和国际竞争力,有利于加快“走出去”步伐,对树立我国负责任的发展中大国形象也具有重要作用。

二、建筑业企业履行社会责任的指导思想、基本原则和总体要求

(一)指导思想。高举中国特色社会主义伟大旗帜,以邓小平理论、三个代表重要思想和科学发展观为指导,深入贯彻党的十八大精神,大力践行社会主义核心价值观,坚持以人为本、可持续发展,强化责任意识、使命意识,统筹兼顾、积极实践,发挥支柱产业履行社会责任的表率作用,促进社会主义和谐社会建设,为实现全面建成小康社会宏伟目标做出更大贡献。

(二)基本原则。一是履行社会责任与企业实际相结合,统筹规划、突出重点、分步推进,切实取得实效。二是履行社会责任要立足本职、突出主业,确保生产安全和施工质量,向社会交付质量合格的建筑产品。三是履行社会责任必须正确处理企业发展、员工成长及与利益相关方的关系,实现企业与职工共发展、企业与社会、环境相和谐。四是履行社会责任与企业改革发展相结合,促进企业优化布局结构、转变发展方式、提高综合竞争力。

(三)总体要求。建筑业企业要增强社会责任意识,建立健全履行社会责任的机制,定期发布企业履行社会责任报告。诚实守信、依法经营,质量第一、安全为先,以人为本、构建和谐,节约资源、保护环境,作履行社会责任的表率。

三、建筑业企业履行社会责任的主要内容

(一)诚实守信,依法经营。自觉遵守法律法规和标准规范,恪守社会公德、商业道德和行业自律规则,规范运作、及时足额纳税,维护发包方和债权人权益,保护知识产权,全面履行合同,反对不正当竞争和商业贿赂及欺诈行为,维护建筑市场正常秩序。

(二)保障生产安全。严格落实安全生产责任制,加大安全生产投

入，严防重、特大安全事故发生。大力开展文明工地创建活动，提高安全施工水平。建立健全应急管理体系，不断提高应急管理水平和应对突发事件能力。为职工提供安全、健康、卫生的工作条件和生活环境，保障职工职业健康，预防和减少职业病和其他疾病对职工的危害。

(三) 保证工程质量和服务质量。健全质量保证体系，严格执行国家强制性标准和建设程序，加强质量管理和检验，保证施工过程质量和建筑成品质量，为用户提供质量合格产品和优质服务。努力为社会多创精品工程。妥善处理消费者的投诉和建议，取得广大消费者的信赖与认同。

(四) 推进自主创新和技术进步。建立和完善技术创新机制，加大技术创新人才队伍建设和研究开发投入，着力突破关键技术，增加技术创新储备。推广使用建筑业 10 项新技术和新设备、新材料、新工艺。创造、提炼和推广使用先进适用工法。大力开展群众性技术革新和 QC 小组活动。实施知识产权战略，形成一批拥有自主知识产权的核心技术和知名品牌。大力提高企业管理的信息化水平。

(五) 节能减排，保护环境。严格执行建筑节能标准规范，优化施工工艺流程，建造绿色节能建筑。实施绿色施工，增加环保投入，开发使用节能施工技术和低碳机械设备，提高资源利用效率，降低污染物排放。认真落实节能减排责任，努力实现《建筑业发展“十二五”规划》提出的建筑施工节能降耗目标。

(六) 维护职工合法权益。遵守国家人力资源和社会保障法律法规，依法与职工签订并履行劳动合同，建立工资正常增长机制，按时足额缴纳社会保险。尊重职工人格与合法权益，杜绝性别、民族、宗教、年龄等各种歧视。加强职业教育培训，创造平等发展机会。加强工会组织建设，推进民主管理。关心职工生活，为职工排忧解难。

(七) 不断提高持续盈利能力。完善公司治理，科学民主决策。优化发展战略，突出做强主业，合理配置资源。缩短管理链条，强化企业管理，提高管控能力。降低经营成本，加强风险防范，提高投入产出水平，增强市场竞争能力。

(八) 积极参与社会公益事业。积极参与社会公益事业和社区建

设，鼓励职工志愿服务社会。关心支持教育、文化、卫生等公共福利事业。在发生重大自然灾害和突发事件的情况下，积极提供财力、物力和人力等方面的支持和援助。

四、建筑业企业履行社会责任的措施要求

(一)增强履行社会责任意识。深刻理解履行社会责任的重要意义，高度重视履行社会责任工作。把履行社会责任与企业的发展战略和企业文化建设紧密结合，经常研究和部署社会责任工作。

加强社会责任全员培训和普及教育，不断创新工作方式，努力形成履行社会责任的企业价值观和企业文化。

(二)建立履行社会责任的体制机制。在企业内做到组织落实，明确归口管理部门。把履行社会责任纳入企业发展战略，落实到生产经营各个环节。建立健全有关制度，逐步建立和完善企业社会责任指标统计和考核体系。对履行社会责任情况定期进行自查和改进。充分发挥企业党组织的政治核心作用，广大党员带头履行社会责任，支持工会、共青团、妇女组织在履行社会责任中发挥积极作用，努力营造有利于企业履行社会责任的良好氛围。

(三)建立社会责任发布制度。有条件的企业，应发布履行社会责任年度报告，公布企业履行社会责任的现状、规划和措施，完善社会责任沟通方式和对话机制，及时了解和回应利益相关者的意见建议，主动接受利益相关者和社会的监督。

到 2015 年，全国特级、一级建筑业企业都应公开发布社会责任年度报告。中国建筑业协会将设立面向社会的建筑业企业社会责任报告发布平台，公布特级、一级建筑业企业的社会责任报告。

(四)建立社会责任评价制度。中国建筑业协会会同有关行业工程建设协会，编制全国建筑业企业履行社会责任评价准则和评价方法，待条件成熟开展建筑业企业履行社会责任行业评价工作。

(五)加强交流与国际合作。中国建筑业协会和各地区建筑业协会、有关行业建设协会，将根据建筑业企业社会责任工作发展情况，联合或分别组织开展企业履行社会责任的经验交流，提供业务指导。还将加强与有关国际组织的对话与交流，研究学习国内外企业履行社会责

任的先进理念和成功经验，积极参与社会责任国际标准的制定。

附件：建筑业企业履行社会责任报告编写指南(试行)

一、编制原则

(一)完整性。符合对外披露本企业工作业绩报告的一般格式和结构要求；遵守国家新闻、信息及广告等有关法律法规的要求；基本涵盖中国建筑业协会等12家行业协会发布的《关于建筑业企业履行社会责任指导意见》的相关内容。

(二)适宜性。较好地体现本企业履行社会责任的特点，符合建筑业生产活动中履行社会责任的实际情况。

(三)可信性。全面地反映本企业在报告期内履行社会责任的整体绩效、存在问题和不足以及改进计划等；提供有关数据、图表和图片等以丰富报告内容。

(四)利益相关方参与。较全面地反映本企业在建筑生产活动中与利益相关方的沟通情况，客观、真实地反映利益相关方的要求和期望。

二、报告内容概述

(一)前言。主要包括：本企业及主要负责人对报告内容真实性的承诺；报告的时间和范围；报告编制的依据；本单位的社会责任战略、方针、目标、价值理念等。

(二)企业基本情况。主要包括：本企业的基本信息；开展的各项业务及数量等；人力资源及其与业务量匹配情况；财务状况及财务审计情况等。

(三)社会责任管理机制的建立情况。主要包括本企业履行社会责任工作的组织机构、制度及措施等。

(四)履行社会责任情况及绩效评价。参照《关于建筑业企业履行社会责任指导意见》(第三部分)的内容并结合本企业的实践，真实报告本企业履行社会责任的情况，客观反映利益相关方和社会对本企业的评价。

(五)结束语。主要包括本企业对未来履行社会责任的发展计划、

报告反馈联系方式等。

三、补充说明

本编写指南(试行)供参考,但不限于本指南所列的内容。欢迎各单位结合自己的实践和对社会责任的理解,积极探索报告的编写风格及具体形式。中国建筑业协会将根据各方意见、建议和实践情况适时补充完善编写指南。