

# 建筑施工企业管理与项目管理相融的应用研究

文 / 卢 旭 广西瑞宏建设集团有限公司

**摘要：**企业管理与项目管理都是建筑施工企业的重要工作，二者间的有机融合对于建筑施工企业的效益增长、市场竞争力以及运营发展等都会产生关键影响，对此，作为建筑施工企业方面必须加大重视和投入的力度。本文分析了建筑施工企业管理与项目管理之间的关系，介绍了建筑施工企业管理与项目管理的现状，同时在此基础上，进一步就建筑施工企业管理与项目管理相融的实践应用进行了探讨。希望通过本文研究，可以为建筑企业的相关管理工作提供一些帮助，促进建筑施工企业向着更高的台阶迈进。

**关键词：**企业管理；项目管理；相融；建筑施工企业

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.15.082

## 引言

近些年，随着我国建筑事业不断取得突破进展，建筑行业管理的规范性有了显著提升，相关建筑施工企业在不断探索的过程中，也都形成了相应的企业管理体系与项目管理办法。另一方面，在建筑行业朝向规范化发展的同时，广大建筑施工企业之间的市场竞争却呈现出愈发激烈的态势，特别是面对错综复杂的行业市场环境形势，建筑施工企业的利润空间明显缩小。在此背景下，建筑施工企业管理与项目管理都面临着更高的要求与更多的挑战，如何实现二者之间的融合，借此来保障建筑施工企业的盈利与实力，这是广大建筑施工企业所关注的焦点，加强此项研究具有着较强的现实意义。

### 一、建筑施工企业管理与项目的关系

企业管理与项目管理在建筑施工企业经营发展过程中都占有着十分重要的地位，二者之间的关系可以概括为相辅相成。对于企业管理而言，它所强调的是宏观层面的指导，它对于企业经营发展的影响是长远且持久的，而对于项目管理而言，它则是一次性的、短暂的，它所面向的是某一特定工程项目，根据该工程项目实际特点所采取的对应管理办法，换言之，应用于某一工程项目的管理办法未必能够完全适用于另一个工程项目，它必须要基于新的工程项目特点来对管理工作加以重新规划<sup>[1]</sup>。尽管企业管理方式与项目管理方式二者在管理范畴层面存在差异，但是二者的管理目标却具有一致性，二者之间相互影响，相互作用，缺一不可，荣辱与共，共同决定着建筑施工企业的经营效益以及健康发展。建筑公司组织关系架构图如图 1。

### 二、建筑施工企业管理与项目管理现状

#### （一）项目管理重视度低

目前仍然有建设单位未树立良好的责任意识，也没有深刻认识到项目管理的重要性，所以很多工作都没有得到落实，甚至还有部分工作不符合相关标准及要求，导致管理效果与预期效果不符。同时有些施工企业也存在这种情况，主要表现在管理形式上，大多施工企业都引入了以包代管方式，粗放的管理模式使质量难以得到保障且管理工作也涌现出很多不足。

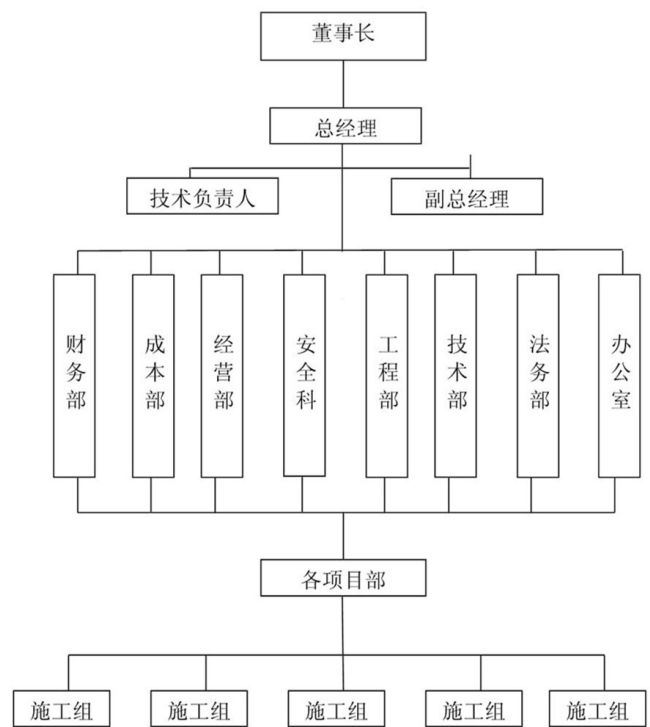


图 1 建筑公司组织关系架构图

#### （二）制度没有落实到位

早在多年前我国便出台了一系列管理规范及制度，但由于存在多种因素导致这些制度无法与现阶段建筑业实际情况相匹配，加上建设单位培训工作与制度宣传工作没有落实到位，所以出现了建设管理人员对工作认识不足的情况，在这样的背景下，无论是制度执行工作还是管理落实工作都将出现问题。受到个人素质及能力等因素影响，使部分管理人员没有树立责任意识，无形中影响了企业的长远发展。

#### （三）管理职责尚不明确

管理职责尚不明确已经成为普遍现象，而引发这一现象的原因则是企业领导缺少对项目管理的认识，没有注重管理制度的规范化，同时没有根据项目管理的本质及目前的实际情况落实岗位责任制，导致企业内部出现了职责不明确的情况，在一定程度上影响了工作的

开展<sup>[2]</sup>。从实际角度来讲,项目管理需要管理部门齐抓共管,包括项目策划环节也包括项目实施环节都离不开管理部门的全权管理,这时若存在职责不明确的情况会影响到管理部门的执行力度,随之还可能出现互相推卸责任的现象,各项工作都将失去意义,甚至阻碍企业的正常运营,如果个别管理人员缺少组织协调能力,那么项目管理制度的细节将无法得到有效落实。

### 三、建筑施工企业管理与项目管理相融的应用

#### (一) 企业案例

某建筑施工企业的前身最早可以追溯到1971年,期间历经多次整合,最终于2008年实施了股权结构多元化改制。现阶段来看,该建筑施工企业经营发展稳中有升,在行业内已经站稳了脚跟,包括经营规模、市场效益、企业形象等都呈现出向好态势。然而回顾该建筑施工企

业的改革发展历程可以看到,这一过程充满了艰辛与挑战,特别是在2002年以前,该建筑施工企业面临内外环境多重困局,企业连年处于亏损状态,经营发展处在崩溃边缘。2002年以后,该建筑施工企业进行了人事任命改革,新的领导团队带领企业解放思想,并且深度剖析该建筑施工企业在管理上的问题,其中,企业管理改革不够深入,现行管理方法滞后,现行管理体制和机制僵化等,是制约该建筑施工企业经营发展的主要因素。对此,该建筑施工企业积极转变管理理念,采取了一系列的管理改革对策,极大改善了企业经营发展情况。本文将对该建筑施工企业构建的管理体系及具体措施加以介绍。

#### (二) 管理体系的构建

依据该建筑施工企业来看,其构建了“五五四三一”管理体系,见表1所示。

表1 “五五四三一”管理体系详情表

“五五四三一”管理体系	详细内容
“五”抓好五个环节	竞标、抵押、审计、兑现、解体
“五”建立五大市场	建立劳务市场、物资供应市场、设备租赁市场、人才市场及资金市场
“四”引进四个机制	生存机制、竞争机制、风险机制、成本承包机制
“三”坚持三个一切	清除一切无法给企业带来利益的人员、调整一切阻碍企业提升效益的制度及精简一切与市场无关的组织机构。
“一”实行一个制度	执行严格的考核制度

第一,“五”抓好五个环节。五个环节分别指项目经理要以竞标议标的形式获得施工项目;项目经理根据一定比例缴纳风险抵押金;项目施工必须经过两个重要环节,即过程审计与最终审计,以此根据审计结果分配效益;当项目竣工后要根据协议条款奖惩规定一次完成兑现工作;在兑现结束后进行项目解体,这时项目经理可以回到人才中心开始准备接下来的竞聘工作。

第二,“五”建立五大市场。统一管理调配各项资源有助于现有资源优势的发挥,根据市场经济要求来看,可以考虑在建筑施工企业内部建立五大市场,而这五大市场则与项目部门有着直接的经济关系。

第三,“四”引进四个机制。四个机制包括生存机制、竞争机制等,建筑施工企业可以引入生存机制,如果职工在劳务市场处于待聘阶段,三个月内发放相应生活费,反之超过三个月未应聘者,有权与之解除劳动关系<sup>[3]</sup>。建筑施工企业可以在干部队伍中运用竞争机制切实实行竞聘上岗制,落聘者需要重新回到人才中心等待招聘,期间企业要为落聘者发放生活费,如果超过三个月未应聘者,可以将关系转至劳务市场。建筑施工企业可以在经营者中落实风险机制,经营者需要按照一定比例上缴风险抵押金,如公司总部领导将分管专业与分管单位经营目标作为落脚点,根据目标大小上缴风险抵押金;工程公司领导以承包经营目标风险为中心,按照风险大小缴纳风险抵押金。建筑施工企业可以在项目经营者中实施成本承包机制,鼓励项目部根据实际情况落实这项机制且做到精打细算,使项目经营者成为带动经济发展的领路人。

第四,“三”坚持三个一切。三个一切包括清除一切无法给企业带来利益的人员、调整一切阻碍企业提升效益的制度及精简一切与市场无关的组织机构。

第五,“一”实行一个制度。一个制度主要是指考核制度,按照考核结果实施奖惩机制,以此调动经营者的积极性,全面提升建筑施工企业经济效益。

#### (三) 具体措施

实施发展战略的主要途径是规范和加强项目管理,这也是企业管理的核心所在,期间要以“五五四三一”管理体系为中心,具体措施如下:

第一,构建施工管理及市场体系。在构建施工管理体系时需要将建设公司作为决策服务中心,将分公司作为利润控制中心,将项目部视为成本控制中心,在这其中建设公司具有制定战略决策、负责资本运营、进行市场开发等工作职责;分公司要以进行市场开发、做好经营管理及落实制度执行为落脚点;而项目部则承担控制支出成本的重要职责,需要根据实际情况调整支出金额以免成本超支等意外现象的发生<sup>[4]</sup>。此外,本次案例工程还将精干高效原则作为首选以此挑选机构成员,同时要求成员各司其职、互相配合,高效完成各项工作。

而构建市场体系时则可以从多个角度进行考虑,如建立机械设备租赁市场。项目经理部可以实行租赁制,在现有设备无法满足实际需求的情况下,可由租赁单位承担外租业务,此时需要注意一项内容,即项目经理部不具备设备外租权;建立劳务市场。针对内部劳务而言,要以定向输出、市场调节为出发点,根据项目经理部用

工需求优先安排相关人员,期间严格遵循合同内容开展管理工作,保证内部劳务工作的有效落实;对外部劳务时项目经理部需要公开招标并注重招标的公平性与公正性。

第二,对工资分配制度加以完善。对项目经理部实施全过程承包制,包括工程开工到竣工结算整个过程;项目经理部只需承担把控支出成本的职责即可;建立统一而完善的考核制度以保证工资分配制度的公平与公正;根据建筑施工企业薪资水平明确项目工资总额,全面落实项目岗薪制;建筑施工企业与项目经理部严格遵循合同内容并且签订管理目标责任书;工程项目结算后落实审计工作与考核奖惩机制<sup>[5]</sup>。

第三,优化现有的成本核算方式。将项目成本核算和制造成本核算分开,建筑施工企业承担核算工程项目总成本的职责,而项目经理部则需承担成本核算职责,严格把控成本节超问题,通过明确双方职责可以解决责任不清问题。此外,优化现有成本核算方式可以降低支出成本,真实反映工程项目的实际情况,为建筑施工企业制定方案提供有利支持。

第四,不断强化项目经理负责制。在项目管理体系文件中明确规定项目经理为第一责任人,具有管理项目工程开工到竣工阶段各项工作的职责,也可根据企业当前的实际情况解聘人员、考核人员或者聘请人员,还可以根据人员的工作情况调整相应岗位,同时还具有其他权利,如拥有管理劳务队伍的权利;拥有资金使用权;拥有使用和保管进场物资及设备的权利;拥有拒付不合理价格的权利;拥有奖励或者处罚项目经理部人员的权利等。

第五,推进项目管理体系发展进程。为了保证项目管理工作的持续推进,需要制定科学而合理的项目管理推进安排计划,同时注意把控几个重要问题:第一,项目管理文件的制定应该由公司机关统一负责,在发布项目管理文件且经过严格的程序审批后才能实施,随后全公司范围均要落实统一标准及体系。第二,成立总经理为组长、副总经理为副组长的推进项目管理领导小组,全面负责项目管理推进工作,检查、指导和评审实际的运行情况<sup>[6]</sup>。第三,实行定期检查评审制度,以季度的形式组织一次内部检查评审,给予表现优异的单位相应奖励,惩罚执行力差的单位。

#### (四) 取得成效

结合当前的实际情况来看,在落实经营目标承包制且实行“五五四三一”管理体系后企业经营管理工作发生了质的改变,现已取得了优异成果,主要体现在以下两个方面上:

第一,职工思想观念发生转变。自实施“五五四三一”管理体系以来,便按照市场要求进行运营,在企业管理中融入了竞争机制与风险机制,而且将企业效益和经营者利益进行关联,期间还对经营者设置了相匹配的奖惩机制,增大承包压力的同时有助于经营者自身价值的发

挥。从实际角度来讲,这一机制的出现规避了很多问题,企业人员无法依靠关系开展工作,也不能存在消极怠工或者抵触情绪,只有不断努力工作、提升水平,才能在竞争中得以生存和发展,这时职工思想随之发生转变,无形中营造了良好的工作氛围,使工作效率不断提升。

第二,经营效益得到明显提升。实际上,经营目标承包制的出现解决了重要问题,即经营者需要全身心投入到工作中且拥有良好的责任意识,如此一来,才能在激烈的市场竞争力中占有一席之地<sup>[7]</sup>。伴随服务意识的逐渐提升,过硬的服务品质及良好的工作态度可以赢得业主的充分信任,为更好的发展自身提供根本保障,同时有助于经营者成本意识的提高,使经营者管理意识从“要我改革”转变为“我要改革”,积极主动的推动工作进程。除此以外,通过经营目标承包制的有效落实,无论是精简职工队伍还是各项工作都会自动落实成本控制机制,包括水电、材料等的使用,从根本上避免了资金浪费现象的发生,显著提升了整体的经营效益。

#### 结语

通过上述分析能够看到,对于建筑施工企业来说,企业管理与项目管理的重要性自然不言而喻,二者都具有系统性特点,呈现出相辅相成的关系,并且对建筑施工企业的运营发展具有关键性影响。面对如今建筑行业错综复杂的市场环境形势,作为建筑施工企业想要保障好自身市场利润以及竞争力,就必须有效融合企业管理与项目管理,进一步提升管理工作的精细化程度,带动管理水平提升。本文主要结合建筑施工企业实际案例,分析探讨了如何将企业管理与项目管理相融应用于具体实践中,其相关体系以及措施可以为建筑施工企业开展同类工作带来一定的启示。

#### 参考文献

- [1] 孙百正,马壮壮.精细化管理在建筑施工项目管理中的应用研究[J].中小企业管理与科技,2024,(02):142-144.
- [2] 朱新杰.“业财融合”在建筑企业施工项目管理中的应用[J].纳税,2023,17(33):103-105.
- [3] 杨涛.财务共享服务中心对建筑施工企业项目管理的提升作用分析[J].财经界,2023,(11):69-71.
- [4] 张洪鑫.建筑施工企业项目管理相关风险及防范[J].纳税,2023,17(07):58-60.
- [5] 麻燕文.中型建筑施工企业项目管理问题研究[J].大众投资指南,2023,(04):71-73.
- [6] 张渺,金霞.ERP信息管理系统在建筑施工企业管理中的运用[J].企业改革与管理,2022,(05):34-36.
- [7] 武荣成,杨海洋,谷龙飞.“三标”管理体系在建筑施工企业管理应用中的症结[J].云南水力发电,2021,37(12):247-250.

作者简介:卢旭(1977—05),男,壮族,广西玉林人,本科学历,副高级工程师,从事建筑施工管理工作。