

# 国有建筑施工企业项目文化建设探究

冯浩伟

(中铁电气化局集团第一工程有限公司 北京 100071)

**[摘要]**随着建筑施工领域竞争内卷化趋势不断加剧,通过加强项目文化建设这一“软实力”,提升企业核心竞争力和品牌形象愈发重要。企业文化是企业发展的灵魂和精神支柱,对于企业长远的经营、管理和发展至关重要。施工项目是国有建筑企业的“细胞”,加强施工项目文化建设对于整个企业项目建设具有基础性和支撑性作用。本文以中铁电气化局集团有限公司金台铁路四电系统集成项目为例,通过精神层(理念识别系统MI)、行为层(行为识别系统BI)、形象层(视觉识别系统VI)三个层面,对项目文化及现状进行阐释,对如何打造项目文化建设进行论述,引导施工企业重视项目文化建设,从而促进企业健康可持续发展。

**[关键词]**施工企业;工程项目;项目文化

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.08.076

## 第1章 项目和项目文化

### 1.1 项目的含义

美国项目管理协会(PMI)对项目给出的定义为“项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。”

在我国建筑施工领域中,工程项目是建筑施工企业最基本的管理单位,是企业各项管理工作的前沿阵地和效益来源,也是企业树立良好形象,彰显核心竞争力的重要窗口。建设工程项目管理,是指从事工程项目管理的企业,受工程项目业主方委托,对工程建设全过程或分阶段进行专业化管理和服务活动。由于施工项目直接面向市场,建设单位(业主)往往通过这个窗口来看施工企业,通过项目管理和形象来评价该施工企业。从某种意义上说,项目管理水平反映着企业管理水平,项目形象直接影响着企业的形象。

### 1.2 项目文化

项目文化是施工企业为主体,工程项目为施工企业文化建设的延伸点、载体阵地而建设呈现一种文化。项目文化是施工企业的企业文化延伸落地到工程项目上的具体表现项目文化是施工企业文化的重要支撑,项目文化是对施工企业文化的丰富,是企业文化在工程项目中的延伸,是企业文化在工程项目中的直接体现,它包含精神层、行为层、形象层三个层面。精神层是整个项目文化的核心,主要表现为项目员工共同认可并接受的愿景目标、道德标准、价值准则,使得员工具备共同的使命感、责任感;行为层包括具有约束力的规章制度、行为规范、准则要求等;形象层包括办公居住环境建设、形象标志标识、团队形象、员工形象等,是项目文化的外在表现。

### 1.3 项目文化的特征

和其他行业相比较,建筑工程项目具有临时性、一次性、整体性、复杂性等特点,项目文化与企业文化有很大不同,具有自身独有的特征:

#### 1.3.1 项目文化的临时性和一次性

项目都有明确的开、竣工时间,大部分铁路施工项目建设周期少则一两年,多则三五年。项目的目标实现后,项目就完成了自己的使命。项目文化依存于项目实施,项目的临时性和一次性特征,决定了项目文化的临时性和一次性。

#### 1.3.2 项目文化的周期性和阶段性

项目从启动到最终结束交付包括前期策划、勘察设计、建筑施工、竣工验收四个阶段,呈现出明显的生命周期特征。在项目的不同实施阶段,由于目标任务不同,项目的参与人员、工作重心、工作节奏产生很大差异。作为项目管理工作的部分,项目文化贯穿于项目建设始终,并随着工程建设的不断推进,体现出周期性和阶段性特征。

#### 1.3.3 项目文化的多源性和渗透性

项目文化的多源性和渗透性主要表现在以下三个方面:一是项目是一个需要建设单位、设计单位、监理单位、施工单位等多家单位共同参与才能完成的复杂系统。参与人员必定会受到原所在组织文化理念、价值认同、行为规范的影响,各方的组织文化会渗透到该工程组织文化中,形成差异性的文化元

素。二是施工单位是构建项目文化的主体,项目文化必然在母公司企业文化的模式和框架中进行设计打造,母文化对项目文化起到基础性和决定性作用。三是优秀的项目文化形成的成果、理念会反馈影响母公司企业文化发生改变。

### 1.4 项目文化的作用

#### 1.4.1 凝聚作用

对于一个团队来说,拥有共同的价值取向和目标,能够调动每位员工的主观能动性,使团队保持积极向上、团结协作的良好状态。成功的项目文化能够实现团队员工对目标使命、价值观念、行为规范的认同,增强员工责任感和使命感,凝聚共识,团结一心,为项目的顺利实施贡献力量。

#### 1.4.2 激励作用

项目文化强调员工的共同成长,能够创造良好的合作共事环境,搭建团队成员学习成长、建功立业的平台,让他们觉得有希望、能进步,激发员工干事创业的决心和工作热情,促使整个团队始终保持高昂的斗志和良好的精神风貌,从而实现项目整体目标的高质量、高效率实现。

#### 1.4.3 约束作用

项目文化是项目内部管理者和员工必须共同遵守的行为规范和思想道德标准,通过达成共识和认可的道德标准体系,使企业成员产生心理共鸣,从压力和动力两个方面,对个体形成强大的群体心理,达到“趋同”和从众心理,继而达到自我控制。

#### 1.4.4 品牌作用

项目文化建设具有良好的品牌作用,可以使外界充分了解项目团队的行为方式和综合实力,从而认同项目的价值观、精神核心和项目上层企业的文化。项目文化如果建设得好,能有效地促进项目和企业的品牌传播和形象提升,能更多、更好地增加企业的发展空间、机会。

## 第2章 工程项目文化建设现状及存在的问题

通过对部分国有施工企业项目文化建设的研究,发现在一些项目中对项目文化的认识还存在误区和不足,具体体现在:

### 2.1 将企业文化和项目文化相混淆

实际上,企业文化和项目文化的定位、载体、内涵、侧重、作用均不相同。项目文化作为企业文化的子系统,是企业文化在项目上的延展和落地的具体体现。一个工程项目除了应该继该企业已形成的企业文化外,还应该结合施工项目的实际和特点打造自身独具特色的项目文化。项目文化是企业文化的重要支撑,项目文化的不断探索和创新,也是对企业文化的丰富和完善。

### 2.2 项目文化是本系统内部的工作

在工程建设管理中,建设单位是工程管理的主导者和责任人,对工程的建设过程进行全方位、全过程把控,保证工程总体目标的实现。因此,在项目文化的建设过程中,应充分考虑建设单位的组织文化、建设理念和项目所在地地域文化等因素,打造与建设单位沟通交流的平台,以便更好的适应和融入项目管理全过程。

### 2.3项目文化与项目管理中心工作脱节

项目文化在总结提炼实施过程中，如果不能与项目施工生产这一中心工作相结合，工作就失去了抓手。而企业文化一旦离开了行政力的支撑，就难以转化为精神动力，造成了项目文化与项目管理“两张皮”现象，项目文化也就成了“空中楼阁”。

### 2.4将项目文化片面化、表面化

有些员工对企业文化的理解表面化，将项目文化理解为就是搞搞形象建设、文体活动，片面认为搞好了形象建设和文体活动就是搞好了项目文化建设，而忽视对自身的核心价值和文​​化引导作用。实际上形象建设和文化活动，仅属于项目文化的一部分，而并非项目文化建设的全部和核心。

### 2.5项目文化缺乏个性和创新

项目文化是企业文化个性化的表现，由于项目所处的地域、业主、人文等因素各异，项目文化的应用场景和活动阵地也不尽相同。项目部应不断创新，在企业文化建设总体框架下因地制宜、因时制宜，与实际相结合，打造具有自身独特特色和鲜明个性的项目文化。如南北方地域差异、铁路项目与地铁项目、国家铁路与地方铁路、总承包项目与投融资项目的特点不同，所造就的项目文化也应各具特色。

## 第3章 项目文化的建设路径探索

根据项目文化的定义及层次模型，想要打造优秀的项目文化，精神层、行为层、形象层三个层面缺一不可，需要对每个层次构建有针对性的专项提升系统。理念识别系统（MI）对应核心精神层文化，行为识别系统（BI）对应中间制度层文化，视觉识别系统（VI）对应表层物质层文化，三个层次、三套系统紧密联系、相辅相成，共同作用于不断提升项目文化建设的水平。下面以中铁电气化局集团金台铁路四电项目部为例，探索项目文化建设的路径。

项目简介：金台铁路是浙江省第一条自主建设、自主运营的电气化铁路，是浙江铁路网“两纵、五横、两放射”格局中的“五横”之一，线路全长226.12公里，穿越浙江省中东部的金华、丽水、台州地区。中铁电气化局集团负责全线电力变电、接触网、通信、生产生活房屋及配套工程的施工任务。该项目是中铁电气化局集团在浙江地方铁路市场第一个中标实施的项目，项目部不仅承担着按期优质高效建好项目的任务，还承担着开拓扎根市场、开拓市场的重任。

项目部积极融入地域文化和建设单位文化理念，坚持文化引领，在项目文化建设方面不断进行探索。

### 3.1理念识别系统

#### 3.1.1建设以“诚信敬业”为重点的责任文化

项目成立伊始，项目部结合形势任务和项目实际，提出“筑路江浙、建家和合，诚信崇德、创业开拓”项目文化精神理念，积极弘扬宣贯“电气化之道”和“忠诚、实干、创新、奉献”为内容的“晓林精神”，编制包含“建家、读书、修身、安全、和友、共赢、迎艰、创新、百胜、逐梦”等十个方面的《金台家训》，让员工在文化的熏陶中时刻铭记使命和责任。

#### 3.1.2建设以“联创共建”为重点的共享文化

金台铁路是浙江省第一条自主建设、自主运营的电气化铁路，项目部充分利用“电气化”专业优势，打造与站前单位不同的“差异化”项目文化，并通过开展“文化品牌共塑、文化成果共享、文化阵地共建、思想教育共推、文化活动共办”五大工程，积极培育“同责、同心、同创”文化理念，积极打造与建设单位的“共享文化”。积极搭建“党建+铁路示范线”工作平台，与建设单位联合举办金台铁路“创建全面从严治党的示范性工程”和“企业文化联建共创新示范点”活动；充分发挥巨晓林大师的“名人效应”，两次邀请巨晓林大师到金台铁路作先进事迹宣讲；与金台公司联合开设的“清廉金台”微信公众号，共同打造廉洁文化。

### 3.2行为识别系统

#### 3.2.1建设以“标准精细”为重点的管理文化

编制出台《品质工程建设方案》，明确组织架构和责任，确定了项目建设各项任务目标，对各专业、工序、流程、标准，各业务板块管理工作进行了详细交底；出台项目管理文件116项，涵盖工程技术、安全质量、物资供应等项目管理各方面，并结合项目实际制定完善了项目管理责任矩阵，为项目各项工作的开展提供了依据和规范；出台《首问负责制》制度，提升员工的执行力和责任感；开展“降本增效”大讨论，营造“以管理促效益”的效益文化氛围。

#### 3.2.2建设以“本质安全”为重点的安全文化

安全质量是项目顺利实施的前提和底线。项目部通过开展“安全标准化工地”“质安文化进工地”等活动，建立完善的安全质量管理体系，配齐配强安全管理人员，积极发挥“群安员”“青安岗”联防作用，落实“样板制度”“三检制度”“追溯制度”“培训制度”“奖惩制度”，加强过程监控，确保项目安全顺利实施，工程一次成优秀。

#### 3.2.3建设以“鼓励创造”为重点的创新文化

成立“晓林大师工作室”，鼓励员工技术创新、工艺优化及新技术应用，通过开展“五小”发明、QC、合理化建议解决施工难题。加大科技投入，北斗测量终端定测、BIM信息建模、智能监造系统、基于二维码技术的施工“行军作战图”，大大提高了管理效率。

### 3.3视觉识别系统

#### 3.3.1建设以“品牌建设”为重点的形象文化

项目部出台《项目文化建设标准化手册》，达到了在项目50余个工点、驻地全部统一、规范使用企业标识、文化理念标牌的效果。加大施工现场、办公场地、员工驻地形象建设力度，树立企业品牌形象。加大品牌宣传力度，积极与主流媒体展开对接联系，有效提升“中国中铁”和“中铁电化”品牌的知名度、美誉度和影响力。

#### 3.3.2建设以“关爱员工”为重点的和谐文化

以“家”文化建设为统领，通过“幸福之家”十个一工程，构建“温馨家园”“成长家园”“奋进家园”。开办“职工大讲堂”26期，组织“导师带徒”活动，结成23对师徒对子并严格进行考核，助力青年员工快速成长成才。举办篮球赛、健步走、棋牌赛、演讲比赛等丰富多彩的文娱活动，努力将项目部打造成“一个团结、协作、包容、奋进”的大家庭。

## 结论

本文首先引入项目的概念，通过对项目文化内涵、特征、作用以及现阶段国有建筑施工企业项目文化建设现状和存在问题进行分析，以中铁电气化局集团金台铁路四电项目部项目文化建设情况为案例，阐述了项目文化建设路径。由于视野的局限性，论述难免存在偏颇。

项目文化虽具有临时性、短期性特征，但其对企业核心竞争力的提升作用和企业品牌宣传作用确是长远的。项目文化的构建要充分结合企业和项目的特点，融入企业发展战略之下、贯穿到项目管理之中，只有这样才能最大程度确保项目文化的作用的发挥。

## 参考文献

- [1]曹海云.以人为本的企业文化建设研究[J].中国管理信息化, 2015.
- [2]陈玉恒.管理的文化解读[J].中国工程咨询 2004(2): 18—20
- [3]薛媛.浅析国有建筑施工企业企业文化建设[J].四川水泥, 2017, (04): 279.
- [4]姜书杰.关于国有建筑施工企业企业文化的思考[J].管理观察, 2017, (10): 66-67.
- [5]阎洋.浅析国有建筑施工企业如何加强企业文化建设[J].大众标准化, 2016, (04): 73-75.