

回眸鲁布革冲击波“鲁布革冲击”项目管理 深化创新

一、

鲁布革是布依族语的汉语读音，意思是山清水秀的村寨。鲁布革原本仅是一个名不见经传的布依族小山寨，坐落在云贵两省界河——黄泥河畔的山梁上。其名声远缘起兴建鲁布革水电站。

1981年6月，国家批准在云南省罗平县与贵州省兴义市交界的黄泥河下游河段，建一座装机60万千瓦的普通大型水电站，并被列为国家重点工程。开工3年后的1984年4月，原水电部决定在鲁布革工程采用世界银行贷款，当时正值改革开放的初期，鲁布革工程是我国第一个利用世界银行贷款的项目。根据世界银行要求，工程三大部分之一——引水隧洞工程必须进行国际招标。在中国、日本、挪威、意大利、美国、德国、南斯拉夫、法国8个国家承包商的竞争中，日本大成公司中标，比标底价低了43%！大成公司派到中国的只是一支30人的管理队伍，在当地施工

队伍中雇了 424 名劳动工人。他们开挖 23 个月，单头月平均进尺 222.5m(7.4m/ 日) 相当于我国同类工程的 2.5 倍，在开挖直径 8.8 米的圆形发电隧洞中，创造了单头进尺 373.7 米（12.5 米/日）的国际先进纪录。1986 年 10 月 30 日，隧洞全线贯通，工程质量优良，工期比合同工期提前了 5 个月。

像形之下，我国施工队伍承担的工程，进度迟缓（种种原因），用的同样的工人，两者差距为何那么大？中国的施工企业意识到奇迹的产生源于好的机制，高效益来自科学的管理。在计划经济体制下，我国基本建设战线“投资大、工期长、见效慢”的弊端在这个工程中暴露无遗。

1985 年 11 月，国务院批准鲁布革水电站厂房工程率先进行项目法施工的尝试，参照日本大成公司鲁布革事务所的建制，建立了精干的指挥机构，使用配套的先进施工机械，优化施工组织设计，改革内部分配办法，产生了我国最早的“项目法施工”雏形。通过试点，大大提高了劳动生产率

和工程质量，加快了施工进度，取得了显著效果。在建设过程中，原水电部还实行了国际通行的工程监理制和项目法人负责制等管理办法，取得了投资省、工期短、质量好、效益快的效果。到 1986 年底，13 个月，不仅把耽误的 3 个月工期抢回来，还提前 4 个半月完成了该工程的建设，其中安装车间砼提前半年完成。当时国务院领导视察工地时说：“看来同大成的差距，原因不在工人，而在于管理，中国工人可以出高效率”。

一石激起千层浪。鲁布革在建筑业内引起轩然大波，对我国施工建设管理产生巨大震撼。党中央国务院领导极为重视，要求国家有关部门对鲁布革管理经验，进行全面总结。国务院领导同志在全国施工工作会议上要求建筑行业推广鲁布革经验。

1987 年 8 月 6 日《人民日报》头版头条刊登了通讯《鲁布革冲击》。由此，鲁布革冲击波引起广泛关注，影响深远。鲁布革经验对我国传统的投资体制、施工管理规模乃至国企组织结构等都提出了挑战，

对中国建筑业产生了巨大影响。

二、“鲁布革”经验开创了具有中国特色的工程项目管理之路。

“鲁布革冲击”有着极其丰富的内涵，它冲击了计划经济下基本建设体制。首次实行了工程招投标和工程监理制度，使中国建筑市场开始引入竞争机制，步入社会主义市场经济体制，消除了“企业吃国家大锅饭，职工吃企业大锅饭”的弊端；优化配制生产要素，学习引进了工程项目管理的先进生产组织方式，创立了项目成本核算制和项目经理责任制，探索前方施工和后方基地的分离，加强了管理层和劳务层分开与建设，坚持施工技术与工艺革新，强化节约能源成本，提高了项目综合经济效益等。

建筑企业通过学习、借鉴、推广、发展、创新“鲁布革”经验，从推行“项目法施工”开始，以工程项目管理为抓手，有力地促进建筑企业管理逐步实现制度化、规范化、精细化、信息化和科学化，建筑企业的核心竞争不断提高，具体表现在以下

几方面：

- 1、 制定和建立了以资质管理为手段的三层次施工生产组织管理体系，逐步形成了以智力密集型的工程总承包企业为龙头，以专业施工企业为骨干，总包与分包，前方与后方，分工协作，互为补充，具有中国特色的建筑企业组织结构。
- 2、 加强了建筑企业内部两层分开管理与建设，有力的促进了企业经营机制的转换和行业组织结构的调整，创造了企业从创新管理理念的高度来规划多种经营、实现多元化发展战略的经验。
- 3、 培养和造就了一大批懂法律、会经营、善管理、敢负责、作风硬、具有一定专业技术的建设工程项目管理人才队伍，明确了项目经理在建筑企业中的重要地位和作用，加速了项目经理职业化建设。
- 4、 学习和借鉴国际上先进的管理方法和模式，促进了我国建设工程项目管理实践运用和理论研究创新的发展，为我国建筑企业加快与国际接轨，实现“走出去”战略奠定了基础。

- 5、 工程项目管理作为一种新的管理模式，在解放和发展建筑生产力，引导企业走向市场等方面，越来越显示了强大的生命力，广大建筑企业运用工程项目管理方式，建设和完成了一大批高质量、高速度、高效益的代表工程，充分展示我国建筑业当代科技水平和国际化建造势力。
- 6、 形成了独具特色的中国工程项目管理基本框架体系。这个体系的深刻内涵是：项目管理的主要特征是“动态管理，优化配置，目标控制，节点考核”；运用机制是“总部宏观调控，项目授权管理，专业施工保障，社会力量协调”；组织结构是“两层建设，三层关系”，即管理层与作业层建设，项目层次与企业层次，项目经理与企业法人代表，项目经理部与劳务作业层的关系，作业层内部管理的关系；推行主体是“二制建设，三个升级”即：项目经理责任制和项目成本核算制；技术进步和科学管理升级，总承包管理能力升级、智力结构和资本运

营升级；基本内容是“四控制、三管理、一协调”即进度、质量、成本、安全控制；现场（要素）、信息、合同管理和组织协调；管理目标是“四个一”，即形成一套具有中国特色并与国际接轨比较系统的工程项目管理理论和方法；培养和造就一支具有一定专业知识、懂法律、会经营、善管理、敢负责、作风硬的工程项目管理人才队伍；开发应用一代能较快促进建筑生产力水平，提高企业有机构成和科技含量的新工艺和新技术；建设和完成了一批高质量、高速度、高效益，充分展示建筑行业科技水平和当代管理实力、具有国际水准的代表工程。

以上六条经验和基本框架体系是过去 26 年来我们推广鲁布革工程管理经验的总结升华和成果，也是今后进一步深化工程项目管理，加快促进建筑业转变发展方式，激励引领广大建筑业企业创新奋进和持续发展的宝贵精神财富。

三、总结“鲁布革”经验，必须直面矛盾与问题，坚持不断改革创新。

我们应该看到，改革越是深入，难度和阻力越大、内容也越具体、矛盾越复杂。在纪念推广鲁布革工程管理经验的同时，更加深刻地认识到，改革发展和创新驱动是当前解决建筑业面临种种问题，加快转变建筑业发展方式，实现可持续发展的根本出路。

回首改革，反思改革，坚持改革，深入研究探讨解决建筑业在学习推广“鲁布革”存在的难点问题，坚持以改革破解难题，以创新促进发展，在企业规划的目标中，书写企业新的辉煌。

“鲁布革冲击”的核心是深化建筑企业管理体制改革，实现生产方式的根本改变。1987年原国家五部委就提出了通过有步骤的调整改组施工企业，培育一批具有科研开发、工程设计、建筑施工、设备采购等综合能力的工程总承包企业等意见。26年过去了，这一目标远远没有实现。工程总承包的法律地位不但没有确立，而且业主在招投标中任意肢解工程，包括在一些行业和区域严重存在条块垄断、地方保护

等现象，工程设计与施工分离的局面依然没有改变等等，严重制约了建筑业的健康发展。

“鲁布革冲击”促使建筑业逐步实现了从劳动密集型向智力密集型和管理技术密集型的转变。但由于我国城乡结构现状，加上企业两层分离后缺乏政策指导，忽视了建筑劳务层建设，致使劳务市场没有同步发育成熟，造成建筑劳务管理弱化、劳务队伍松散和过分流动、培训机制不健全、技能水平下降等弊端。劳务队伍素质不高、劳务缺乏、务工人员工资快速上涨等问题，不但影响了工程总承包项目管理水平的提高，也成为行业和企业发展中面临的重大课题。值得我们深刻反思，提高认识，理清思路，科学定位。在加快实施工程总承包的同时，深入推进“劳务管理企业化，行业用工规范化，务工人员产业化”三项改革，充分发挥企业资质和关键岗位技术工人资格管理联动的长效保障机制，尽快形成能够满足建筑业发展需求的建筑劳务市场。

的进程，也是目前建筑业深入改革的规划目标。 世纪 70 年代，当时国家计委就促进建筑工业化出台过很好的政策，并已在若干城市进行了试点。但是由于种种原因这项工作非但没有进步，反而大有倒退之势。在欧美等国建筑业工业化已经发展到了以大规模通用体系为特征的第三阶段，在更加关注建筑产品形成过程中，节能、环保及资源节约的循环利用前提下，形成了以标准化和体系化建筑构配件为核心，以专业化、社会化供应为产业化的组织模式。由此可见，只有加快建筑工业化，才能切实提高工程质量和安全管理水平，大幅提高建筑节能减排能力，从根本上推动技术进步，改善劳动条件，减少环境污染，节约能源，破解劳动力短缺、行业整体素质低、效益差的难题，更好地促进建筑业作为传统劳动密集型行业，全面向管理技术和智力密集型转变。

四、深化项目管理，促进建筑业不断创新发展。深刻领会“鲁布革”经验的精神实

发展这一主题，抓住转变发展方式这条主线，着力提升创新“一个理论”、明确转变“两个竞争”、始终坚持“三个提升”、准确把握“四个走向”、促进实现“五个转型”。

——提升创新“一个理论”，即“项目生产力理论”。要深刻认识项目生产力，就是体现以生产组织和管理方式科学化为核心，以技术进步与管理创新为支撑，以生产要素和资源优化配置为基础，围绕工程建设目标，反映以人为本的社会化大生产的能力。当前，要进一步丰富发展项目生产力理论的内涵，加快促进建筑业发展方式转变，实现以工程总承包为主流模式的建设工程生产方式的“第二次变革”。

——明确转变“两个竞争”。建筑业当前有两大突出矛盾：一是极不合理的产业结构导致产能过剩。“三低一高”：产值利润率、资金回收率、产业集中度低，工程交易成本高；二是传统的建筑生产方式和长期以来依靠固定资产投资刺激增长和经

从深层次解决以上两问题，必须转变竞争方式，要从工程招投标以降低标价、减少费用为主的市场竞争转向质量取胜、诚信经营的品牌企业竞争；市场准入以企业资质高低的竞争转向项目管理人才与项目管理经理职业化水平的竞争。

——始终坚持“三个提升”。建筑业发展“十二五”规划提出了以保障工程质量和安全生产为核心，以建筑节能减排为重点，以深化管理体制改革的动力，以转变发展方式为主线的发展目标。明确提出了劳务技能工人持证上岗要达到 90%，建筑产品施工过程的单位增加值能耗下降 10%、其中大型公共建筑能耗要下降 15%、新型墙体材料要占材料总量的 65%以上、生产安全事故要同比“十一五”下降 11%等具体量化指标。全面完成这一目标任务，最关键、最重要的是规范项目管理运作，细化建造过程管理，始终坚持“三个提升”。

一是以项目经理责任制为核心，

新水平。明确项目的核心是坚持“以人为本”作为管理的出发点；项目的主题是确保建设工程质量和安全生产；项目的支撑是科技进步与技术创新；项目的要义是管理为纲、纲举目张；项目的目标是解放和发展建筑生产力，实现包括经济效益、社会效益、环境效益在内的项目最佳效益；项目的责任是关注民生、奉献社会，其责任主体是项目经理。所以项目经理和项目团队全体人员必须以实践工程项目管理新的价值体系为出发点落实责任制，切实做到“低成本、高品质、新方式、增效益”，并以此事激励人心、凝聚团队，促进企业转型升级，打造自己的品牌。

二是以建筑节能和绿色施工为内容，加强建造全过程管理，提升工程项目的综合效益。我国建筑三大主材（除木材外），钢材和水泥用量约占全球总量的 50% 左右，从建筑用材源头上加强节能减排与环境保护工作任务十分艰巨。实现绿色施

战场，目前首先从降低扬尘、减少噪音、做好垃圾处理、定额施工用水等关键环节把控，广泛引入节能核心技术、坚持材料升级换代，以降低建筑能耗，提高能源效益，实现节水、节地、节材、节能、环境保护和循环经济与可持续发展，以确保企业经营管理目标的实现。

三是以一线操作技工培训为重点，强化劳务队伍管理，提升全员智力结构和行业整体素质。要制定相关政策，采取强有力措施，切实做好建筑务工人员岗前培训，重点是要抓好企业用工和关键工种技能水平考核认证制度的建立。要从职业注册、社会保障、劳动就业等方面，为培养一大批具有较高技能水平相对固定的一线操作工人队伍，创造环境，提供优惠条件，为实现建筑业务工人员产业化夯实基础。

——准确把握“四个走向”。我国工程项目管理进入了新的阶段，呈现出了既规范又多样化的发展态势。工程建设

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/83712014300006142>