

31-2 施工项目管理组织

31-2-1 施工项目管理组织概述

31-2-1-1 施工项目管理组织的概念

施工项目管理组织是指为实施施工项目管理建立的组织机构，以及该机构为实现施工项目目标所进行的各项组织工作的简称。

施工项目管理组织作为组织机构，它是根据项目管理目标通过科学设计而建立的组织实体。该机构是由有一定的领导体制、部门设置、层次划分、职责分工、规章制度、信息管理系统等构成的有机整体。一个以合理有效的组织机构为框架所形成的权力系统、责任系统、利益系统、信息系统是实施施工项目管理及实现最终目标的组织保证。作为组织工作，它则是通过该机构所赋予的权力，所具有的组织力、影响力，在施工项目管理中，合理配置生产要素，协调内外部及人员间关系，发挥各项业务职能的能动作用，确保信息畅通，推进施工项目目标的优化实现等全部管理活动。施工项目管理组织机构及其所进行的管理活动的有机结合才能充分发挥施工项目管理的职能。

31-2-1-2 施工项目管理组织的内容

施工项目管理组织的内容包括组织设计、组织运行、组织调整等 3 个环节。具体内容见表 31-4。

施工项目管理组织的内容 表 31-4

管理组织基本环节	依据	内容
组织设计	• 管理目标及任务 • 管理幅度、层次 • 责权对等原则 • 分工协作原则 • 信息管理原理	• 设计、选定合理的组织系统（含生产指挥系统、职能部门等） • 科学确定管理跨度、管理层次、合理设置部门、岗位 • 明确各层次、各单位、各部门、各岗位的职责和权限 • 规定组织机构中各部门之间的相互联系、协调原则和方法 • 建立必要的规章制度 • 建立各种信息流通、反馈的渠道，形成信息网络
组织运行	• 激励原理 • 业务性质	• 做好人员配置、业务衔接，职责、权力、利益明确 • 各部门、各层次、各岗位人员各司其职、各负其责、协

	• 分工协作	同工作 • 保证信息沟通的准确性、及时性，达到信息共享 • 经常对在岗人员进行培训、考核和激励，以提高其素质和士气
组织调整	• 动态管理原理 • 工作需要 • 环境条件变化	• 分析组织体系的适应性，运行效率，及时发现不足与缺陷 • 对原组织设计进行改革、调整或重新组合 • 对原组织运行进行调整或重新安排

31-2-2 施工项目管理组织机构设置

31-2-2-1 施工项目管理组织机构设置的原则

施工项目管理的首要问题是建立一个完善的施工项目管理组织机构。在设置施工项目管理组织机构时，应遵循表 31-5 所列的 6 项原则。

施工项目管理组织机构设置的原则 表 31-5

原则	说明
目的性原则	• 明确施工项目管理总目标，并以此为基本出发点和依据，将其分解为各项分目标、各级子目标，建立一套完整的目标体系 • 各部门、层次、岗位的设置，上下左右关系的安排，各项责任制和规章制度的建立，信息交流系统的设计，都必须服从各自的目标和总目标，做到与目标相一致，与任务相统一
效率性原则	• 尽量减少机构层次、简化机构，各部门、层次、岗位的职责分明，分工协作 • 要避免业务量不足，人浮于事或相互推诿，效率低下 • 通过考核选聘素质高、能力强、称职敬业的人员 • 领导班子要有团队精神，减少内耗；力求工作人员精干，一专多能，一人多职，工作效率高
管理跨度与管理层次的统一原则	• 根据施工项目的规模确定合理的管理跨度和管理层次，设计切实可行的组织机构系统 • 使整个组织机构的管理层次适中，减少设施、节约经费、加快信息传递速度和效率 • 使各级管理者都拥有适当的管理幅度，能在职责范围内集中精力、有效领导，同时还能调动下级人员的积极性、主动性
业务系统化 管理原则	• 依据项目施工活动中，各不同单位工程，不同组织、工种、作业活动，不同职能部门、作业班组，以及和外部单位、环境之间的纵横交错、相互衔接、相互制约的业务关系，设计施工项目管理组织机构 • 应使管理组织机构的层次、部门划分、岗位设置、职责权限、人员配备、信息沟通等方面，适应项目施工活动的特点，有利于各项业务的进行，充分体现责、权、利的统一 • 使管理组织机构与工程项目施工活动，与生产业务、经营管理相匹配，形成一个上下一致、分工协作的严密完整的组织系统
弹性和流动	• 施工项目管理组织机构应能适应施工项目生产活动单件性、阶段性、流动性

性原则	的特点，具有弹性和流动性 • 在施工的不同阶段，当生产对象数量、要求、地点等条件发生改变时，在资源配置的品种、数量发生变化时，施工项目管理组织机构都能及时做出相应调整和变动 • 施工项目管理组织机构要适应工程任务的变化对部门设置增减、人员安排合理流动，始终保持在精干、高效、合理的水平上
与企业组织一体化的原则	• 施工项目组织机构是企业组织的有机组成部分，企业是施工项目组织机构的上级领导 • 企业组织是项目组织机构的母体，项目组织形式、结构应与企业母体的相协调、相适应，体现一体化的原则，以便于企业对其进行领导和管理 • 在组建施工项目组织机构，以及调整、解散项目组织时，项目经理由企业任免，人员一般都是来自企业内部的职能部门等，并根据需要在企业组织与项目组织之间流动 • 在管理业务上，施工项目组织机构接受企业有关部门的指导

31-2-2-2 施工项目管理组织机构设置的程序

施工项目管理组织机构设置的程序如图 31-1 所示。

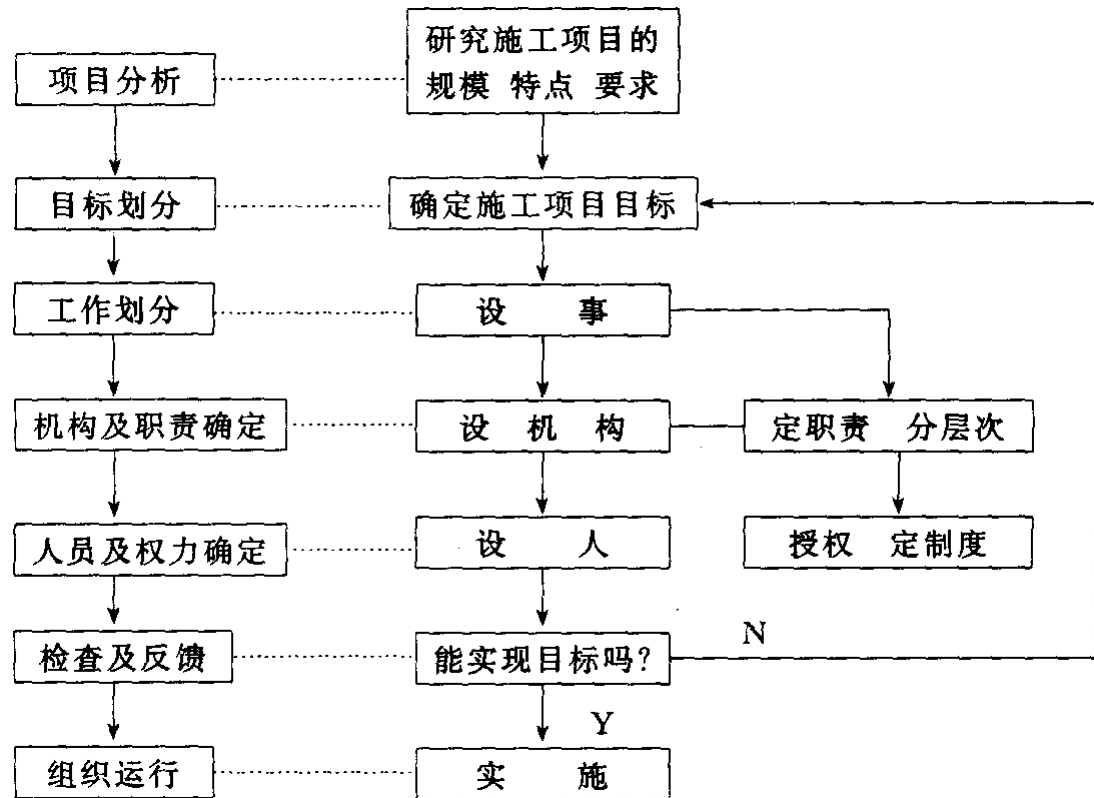


图 31-1 施工项目组织机构设置程序图

项目分析

目标划分

工作划分

机构及职责确定

人员及权力确定

检查及反馈

组织运行

研究施工项目的规模 特点 要求

确定施工项目目标

设事

设机构

设人

能实现目标吗？

实施

定职责 分层次

授权 定制度

31-2-2-3 施工项目管理组织主要形式

施工项目管理组织形式是指在施工项目管理组织中处理管理层次、管理跨度、部门设置和上下级关系的组织结构的类型。其主要管理组织形式有工作队式、部门控制式、矩阵制、事业部制等。

1. 工作队式项目组织

(1) 工作队式项目组织构成

工作队式项目组织构成如图 31-2 所示。

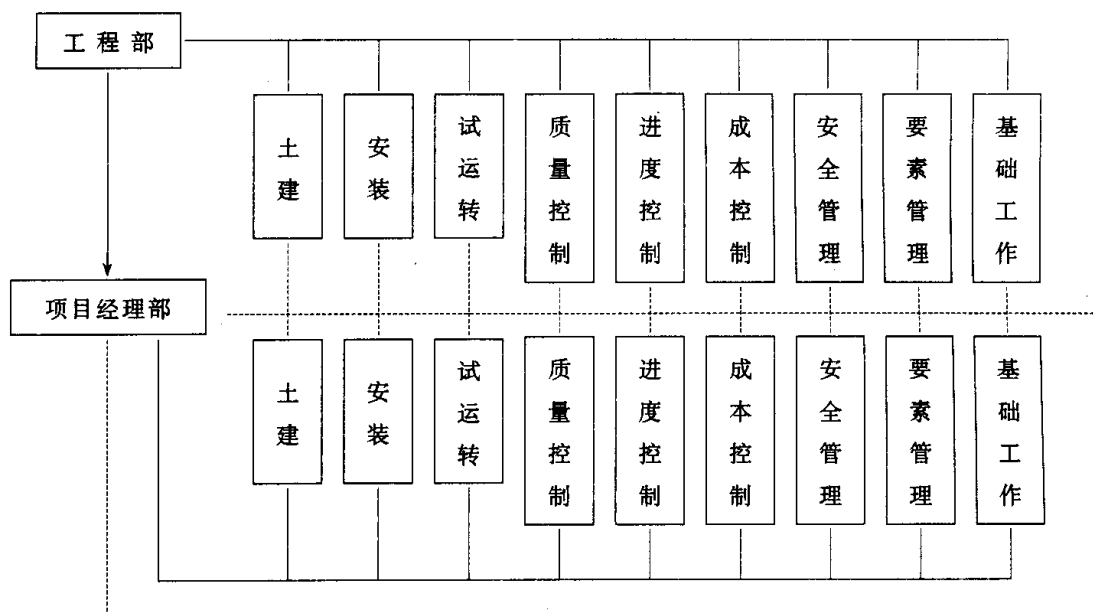


图 31-2 工作队式项目组织

注：虚线框内为项目组织机构

（2）特征

1) 按照特定对象原则，由企业各职能部门抽调人员组建项目管理组织机构（工作队），不打乱企业原建制。

2) 项目管理组织机构由项目经理领导，有较大独立性。在工程施工期间，项目组织成员与原单位中断领导与被领导关系，不受其干扰，但企业各职能部门可为之提供业务指导。

3) 项目管理组织与项目施工同寿命。项目中标或确定项目承包后，即组建项目管理组织机构；企业任命项目经理；项目经理在企业内部选聘职能人员组成管理机构；竣工交付使用后，机构撤消，人员返回原单位。

（3）优点

1) 项目组织成员来自企业各职能部门和单位，熟悉业务，各有专长，可互补长短，协同工作，能充分发挥其作用。

2) 各专业人员集中现场办公，减少了扯皮和等待时间，工作效率高，解决问题快。

3) 项目经理权力集中，行政干预少，决策及时，指挥得力。

4) 由于这种组织形式弱化了项目与企业职能部门的结合部，因而项目经理便于协调关系而开展工作。

(4) 缺点

- 1) 组建之初来自不同部门的人员彼此之间不够熟悉，可能配合不力。
- 2) 由于项目施工一次性特点，有些人员可能存在临时观点。
- 3) 当人员配置不当时，专业人员不能在更大范围内调剂余缺，往往造成忙闲不均，人才浪费。
- 4) 对于企业来讲，专业人员分散在不同的项目上，相互交流困难，职能部门的优势难以发挥。

5) 适用范围

- 1) 大型施工项目。
- 2) 工期要求紧迫的施工项目。
- 3) 要求多工种多部门密切配合的施工项目。

2. 部门控制式项目组织

(1) 部门控制式项目组织构成

部门控制式项目组织构成如图 31-3 所示。

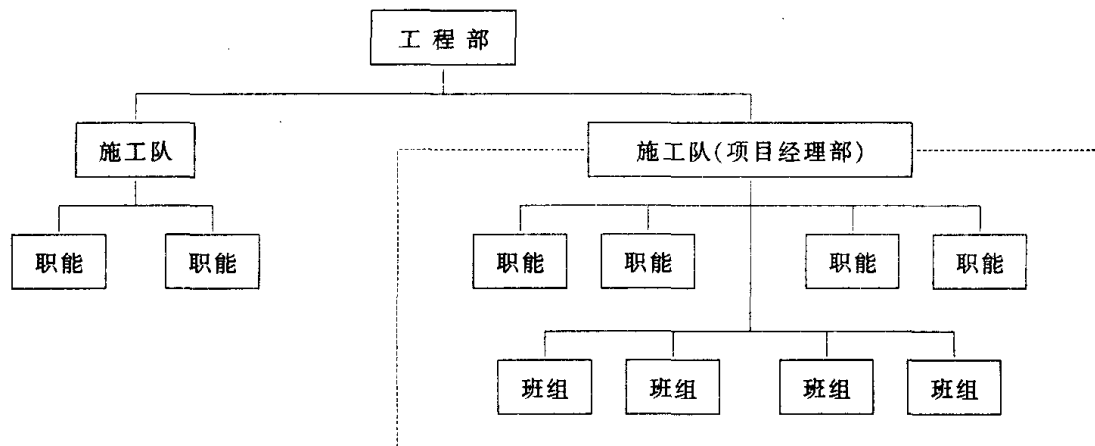


图 31-3 部门控制式项目组织

(2) 特征

- 1) 按照职能原则建立项目管理组织。
- 2) 不打乱企业现行建制，即由企业将项目委托其下属某一专业部门或某一施工队。被委托的专业部门或施工队领导在本单位组织人员，并负责实施项目管理。
- 3) 项目竣工交付使用后，恢复原部门或施工队建制。

(3) 优点

1) 利用企业下属的原有专业队伍承建项目，可迅速组建施工项目管理组织机构。

2) 人员熟悉，职责明确，业务熟练，关系容易协调，工作效率高。

(4) 缺点

1) 不适应大型项目管理的需要。

2) 不利于精简机构。

(5) 适用范围

1) 小型施工项目。

2) 专业性较强，不涉及众多部门的施工项目。

3. 矩阵制式项目组织

(1) 矩阵制式项目组织构成

矩阵制式项目组织构成如图 31-4 所示。

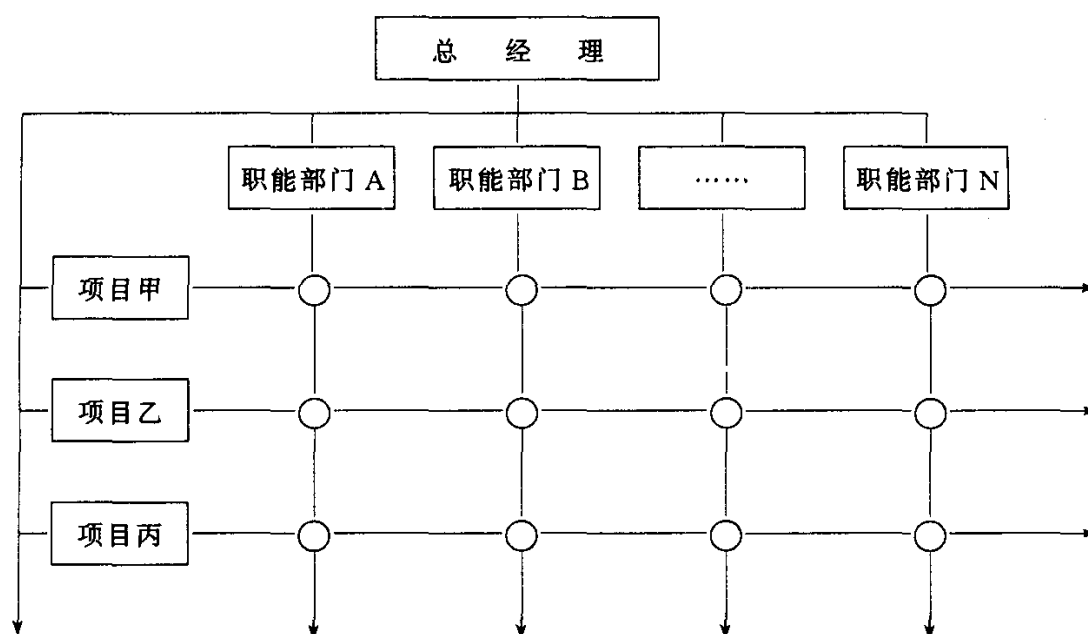


图 31-4 矩阵制式项目组织

(2) 特征

1) 按照职能原则和项目原则结合起来建立的项目管理组织，既能发挥职能部门的纵向优势又能发挥项目组织的横向优势，多个项目组织的横向系统与职能部门的纵向系统形成了矩阵结构。

2) 企业专业职能部门是相对长期稳定的，项目管理组织是临时性的。职能部门负责人对项目组织中本单位人员负有组织调配、业务指导、业绩考察责任。

项目经理在各职能部门的支持下，将参与本项目组织的人员在横向上有效地组织在一起，为实现项目目标协同工作，项目经理对其有权控制和使用，在必要时可对其进行调换或辞退。

3) 矩阵中的成员接受原单位负责人和项目经理的双重领导，可根据需要和可能为一个或多个项目服务，并可在项目之间调配，充分发挥专业人员的作用。

(3) 优点

1) 兼有部门控制式和工作队式两种项目组织形式的优点，将职能原则和项目原则结合融为一体，而实现企业长期例行性管理和项目一次性管理的一致。

2) 能通过对人员的及时调配，以尽可能少的人力实现多个项目管理的高效率。

3) 项目组织具有弹性和应变能力。

(4) 缺点

1) 矩阵制式项目组织的结合部多，组织内部的人际关系、业务关系、沟通渠道等都较复杂，容易造成信息量膨胀，引起信息流不畅或失真，需要依靠有力的组织措施和规章制度规范管理。若项目经理和职能部门负责人双方产生重大分歧难以统一时，还需企业领导出面协调。

2) 项目组织成员接受原单位负责人和项目经理的双重领导，当领导之间发生矛盾，意见不一致时，当事人将无所适从，影响工作。在双重领导下，若组织成员过于受控于职能部门时，将削弱其在项目上的凝聚力，影响项目组织作用的发挥。

3) 在项目施工高峰期，一些服务于多个项目的人员，可能应接不暇而顾此失彼。

(5) 适用范围

1) 大型、复杂的施工项目，需要多部门、多技术、多工种配合施工，在不同施工阶段，对不同人员有不同的数量和搭配需求，宜采用矩阵制式项目组织形式。

2) 企业同时承担多个施工项目时，各项目对专业技术人才和管理人员都有需求。在矩阵制式项目组织形式下，职能部门就可根据需要和可能将有关人员派到一个或多个项目上去工作，可充分利用有限的人才对多个项目进行管理。

4. 事业部制式项目组织

(1) 事业部制式项目组织构成

事业部制式项目组织构成如图 31-5 所示。

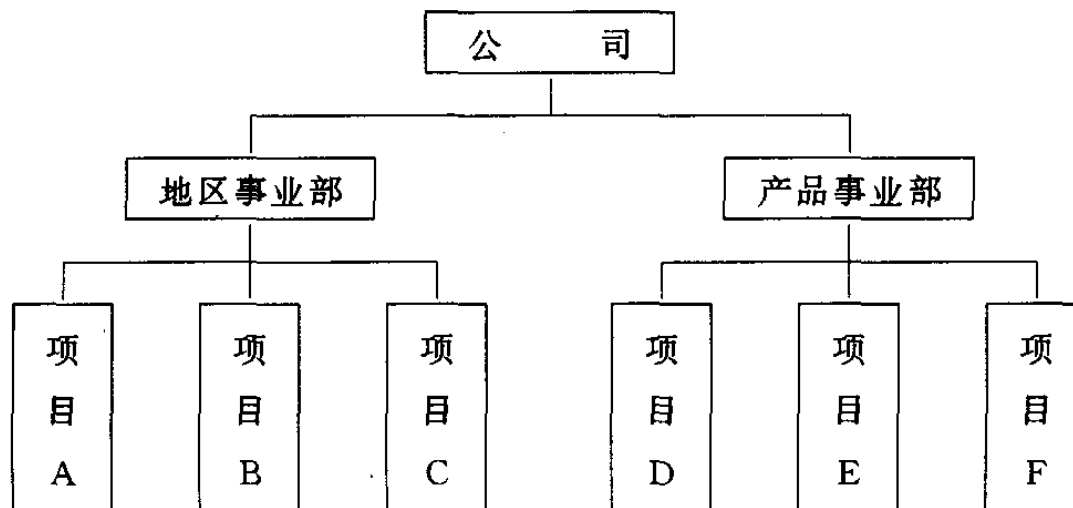


图 31-5 事业部制式项目组织

(2) 特征

1) 企业下设事业部，事业部可按地区设置，也可按建设工程类型或经营内容设置，相对于企业，事业部是一个职能部门，但对外享有相对独立经营权，可以是一个独立单位。

2) 事业部中的工程部或开发部，或对外工程公司的海外部下设项目经理部。项目理由事业部委派，一般对事业部负责，经特殊授权时，也可直接对业主负责。

(3) 优点

1) 事业部制式项目组织能充分调动发挥事业部的积极性和独立经营作用，便于延伸企业的经营职能，有利于开拓企业的经营业务领域。

2) 事业部制式项目组织形式，能迅速适应环境变化，提高公司的应变能力。既可以加强公司的经营战略管理，又可以加强项目管理。

(4) 缺点

1) 企业对项目经理部的约束力减弱，协调指导机会减少，以致有时会造成企业结构松散。

2) 事业部的独立性强，企业的综合协调难度大，必须加强制度约束和规范化化管理。

(5) 适用范围

- 1) 适合大型经营型企业承包施工项目时采用。
- 2) 远离企业本部的施工项目，海外工程项目。
- 3) 适宜在一个地区有长期市场或有多种专业化施工力量的企业采用。

31-2-2-4 施工项目管理组织形式的选择

1. 对施工项目管理组织形式的选择要求

(1) 适应施工项目的一次性特点，有利于资源合理配置，动态优化，连续均衡施工。

(2) 有利于实现公司的经营战略，适应复杂多变的市场竞争环境和社会环境，能加强施工项目管理，取得综合效益。

(3) 能为企业对项目的管理和项目经理的指挥提供条件，有利于企业对多个项目的协调和有效控制，提高管理效率。

(4) 有利于强化合同管理、履约责任，有效地处理合同纠纷，提高公司信誉。

(5) 要根据项目的规模、复杂程序及其所在地与企业的距离等因素，综合确定施工项目管理组织形式，力求层次简化，责权明确，便于指挥、控制和协调。

(6) 根据需求和可能，在企业范围内，可考虑几种组织形式结合使用。如事业部制式与矩阵制式项目组织结合；工作队式与事业部制式项目组织结合；但工作队式与矩阵制式不可同时采用，否则会造成管理渠道和管理秩序的混乱。

2. 选择施工项目管理组织形式考虑的因素

选择施工项目管理组织形式应考虑企业类型、规模、人员素质、管理水平，并结合项目的规模、性质的要求等诸因素综合考虑，作出决策。表 31-6 所列内容可供决策时参考。

选择施工项目管理组织形式参考因素 表 31-6

项目组织形式	项目性质	企业类型	企业人员素质	企业管理水平
工作队式	• 大型施工项目 • 复杂施工项目 • 工期紧的施工项目	• 大型综合建筑企业 • 项目经理能力强的建筑企业	• 人员素质较高 • 专业人才多 • 技术素质较高	• 管理水平较高 • 管理经验丰富 • 基础工作较强
部门控制式	• 小型施工项目 • 简单施工项目	• 小型建筑施工企业	• 人员素质较差 • 技术力量较弱	• 管理水平较低 • 基础工作较差

	只涉及个别少数部门的项目	- 工程任务单一的企业 - 大中型直线职能制企业	专业构成单一	项目经理人员较缺
矩阵制式	- 需多工种、多部门、多技术配合的项目 - 管理效率要求高的项目	- 大型综合建筑企业 - 经营范围广的企业 - 实力强的企业	- 人员素质较高 - 专业人员紧缺 - 有一专多能人才	- 管理水平高 - 管理经验丰富 - 管理渠道畅通 - 信息流畅
事业部制式	- 大型施工项目 - 远离企业本部的项目 - 事业部制企业承揽的项目	- 大型综合建筑企业 - 经营能力强的企业 - 跨地区承包企业 - 海外承包企业	- 人员素质高 - 专业人才多 - 项目经理的能力强	- 经营能力强 - 管理水平高 - 管理经验丰富 - 资金实力雄厚 - 信息管理先进

31-2-3 施工项目经理部

31-2-3-1 施工项目经理部的作用

施工项目经理部是由企业授权，并代表企业履行工程承包合同，进行项目管理的工作班子。施工项目经理部的作用有：

1. 施工项目经理部是企业某一工程项目上的一次性管理组织机构，由企业委任的施工项目经理领导。

2. 施工项目经理部对施工项目从开工到竣工的全过程实施管理，对作业层负有管理和服务的双重职能，其工作质量好坏将对作业层的工作质量有重大影响。

3. 施工项目经理部是代表企业履行工程承包合同的主体，是对最终建筑产品和建设单位全面负责、全过程负责的管理实体。

4. 施工项目经理部是一个管理组织体，要完成项目管理任务和专业管理任务；凝聚管理人员的力量，调动其积极性，促进合作；协调部门之间、管理人员之间的关系，发挥每个人的岗位作用，为共同目标进行工作；贯彻组织责任制，搞好管理；及时沟通部门之间，项目经理部与作业层之间，与公司之间，与环境之间的信息。

31-2-3-2 施工项目经理部的设置

1. 设置施工项目经理部的依据

(1) 根据所选择的项目组织形式组建

不同的组织形式决定了企业对项目的不同管理方式，提供的不同管理环境，以及对项目经理授予权限的大小。同时对项目经理部的管理力量配备、管理职责也有不同的要求，要充分体现责权利的统一。

(2) 根据项目的规模、复杂程度和专业特点设置

如大型施工项目的项目经理部要设置职能部、处；中型施工项目的项目经理部要设置职能处、科；小型施工项目的项目经理部只要设置职能人员即可。在施工项目的专业性很强时，可设置相应的专业职能部门，如水电处、安装处等。项目经理部的设置应与施工项目的目标要求相一致，便于管理，提高效率，体现组织现代化。

(3) 根据施工工程任务需要调整

项目经理部是弹性的一次性的工程管理实体，不应成为一级固定组织，不设固定的作业队伍。应根据施工的进展，业务的变化，实行人员选聘进出，优化组合，及时调整，动态管理。项目经理部一般是在项目施工开始前组建，工程竣工交付使用后解体。

(4) 适应现场施工的需要设置

项目经理部人员配置可考虑设专职或兼职，功能上应满足施工现场的计划与调度、技术与质量、成本与核算、劳务与物资、安全与文明施工的需要。不应设置经营与咨询、研究与发展、政工与人事等与项目施工关系较少的非生产性部门。

2. 施工项目经理部的规模

施工项目经理部的规模等级，一般按项目的性质和规模划分。表 31-7 给出了试点的项目经理部规模等级的划分标准，供参考。

施工项目经理部规模等级 表 31-7

施工项目经理部等级	施工项目规模		
	群体工程建筑面积 (万 m ²)	或单体工程建筑面积 (万 m ²)	或各类工程项目投资 (万元)
一级	15 及以上	10 及以上	8000 及以上
二级	10~15	5~10	3000~8000
三级	2~10	1~5	500~3000

3. 施工项目经理部的部门设置和人员配置

施工项目是市场竞争的核心、企业管理的重心、成本管理的中心。为此，施工项目经理部应优化设置部门、配置人员，全部岗位职责能覆盖项目施工的全方位、全过程，人员应素质高、一专多能、有流动性。表 31-8 列出了不同等级的施工项目经理部部门设置和人员配置要求，可供参考。

施工项目经理部的部门设置和人员配置参考 表 31-8

施工项目经理部等级	人数	项目领导	职能部门	主要工作
一级	30~45	项目经理	经营核算部门	预算、资金收支、成本核算、合同、索赔、劳动分配等
二级	20~30	总工程师	工程技术部门	生产调度、施工组织设计、进度控制、技术管理、劳动力配置计划、统计等
三级	15~20	总经济师 总会计师	物资设备部门	材料工具询价、采购、计划供应、运输、保管、管理、机械设备租赁及配套使用等
			监控管理部门	施工质量、安全管理、消防、保卫、文明施工、环境保护等
			测试计量部门	计量、测量、试验等

31-2-3-3 施工项目管理制度

1. 施工项目管理制度的概念、种类

施工项目管理制度是施工项目经理部为实现施工项目管理目标，完成施工任务而制订的内部责任制度和规章制度。

(1) 责任制度。是以部门、单位、岗位为主体制订的制度。责任制规定了各部门、各类人员应该承担的责任、对谁负责、负什么责、考核标准以及相应的权利和相互协作要求等内容。责任制是根据职位、岗位划分的，其重要程度不同责任大小也各不相同；责任制强调创造性地完成各项任务，其衡量标准是多层次的，可以评定等级。如各级领导、职能人员、生产工人等的岗位责任制和生产、技术、成本、质量、安全等管理业务责任制度。

(2) 规章制度。是以各种活动、行为为主体，明确规定人们行为和活动不得逾越的规范和准则，任何人只要涉及或参与其事都必须遵守。规章制度是组织的法规，更强调约束精神，对谁都同样适用。执行的结果只有是与非，即只有遵守与违反两个衡量标准。如围绕施工项目的生产施工活动制订的专业类管理制度主要有：施工、技术、质量、安全、材料、劳动力、机械设备、成本管理制度等，

以及非施工专业类管理制度主要有：有关的合同类制度、分配类制度、核算类制度等。

2. 建立施工项目管理制度的原则

建立施工项目管理制度时必须遵循以下原则：

（1）制订施工项目管理制度必须以国家、上级部门、公司制订颁布的与施工项目管理有关的方针政策、法律法规、标准规程等文件精神为依据，不得有抵触与矛盾。

（2）制订施工项目管理制度应符合该项目施工管理需要，对施工过程中例行性活动应遵循的方法、程序、标准、要求做出明确规定，使各项工作有章可循；有关工程技术、计划、统计、核算、安全等各项制度，要健全配套，覆盖全面，形成完整体系。

（3）施工项目管理制度要在公司颁布的管理制度基础上制订，要有针对性，任何一项条款都应该文字简捷、具体明确、可操作、可检查。

（4）管理制度的颁布、修改、废除要有严格程序。项目经理是总决策者。凡不涉及到公司的管理制度，由项目经理签字决定，报公司备案；凡涉及到公司的管理制度，应由公司经理批准才有效。

3. 施工项目经理部的主要管理制度

施工项目经理部组建以后，首先进行的组织建设就是立即着手建立围绕责任、计划、技术、质量、安全、成本、核算、奖惩等方面的管理制度。项目经理部的管理制度有：

- （1）施工项目管理岗位责任制度；
- （2）施工项目技术与质量管理制度；
- （3）图纸和技术档案管理制度；
- （4）计划、统计与进度报告制度；
- （5）施工项目成本核算制度；
- （6）材料、机械设备管理制度；
- （7）施工项目安全管理制度；
- （8）文明施工和场容管理制度；
- （9）施工项目信息管理制度；

- (10) 例会和组织协调制度；
- (11) 分包和劳务管理制度；
- (12) 内外部沟通与协调管理制度。

31-2-3-4 施工项目经理部的解体

企业工程管理部门是施工项目经理部组建、解体、善后处理工作的主管部门。当施工项目临近结尾时，项目经理部的解体工作即列入议事日程，其工作程序、内容如表 31-9 所示。

项目经理部解体及善后工作的程序和内容 表 31-9

程序	工作内容
成立善后工作小组	• 组长：项目经理 • 留守人员：主任工程师、技术、预算、财务、材料各一人
提交解体申请报告	• 在施工项目全部竣工验收合格签字之日起 15 天内，项目经理部上报解体申请报告，提交善后留用、解聘人员名单和时间 • 经主管部门批准后立即执行
解聘人员	• 陆续解聘工作业务人员，原则上返回原单位 • 预发两个月岗位效益工资
预留保修费用	• 保修期限一般为竣工使用后一年 • 由经营和工程部门根据工程质量、结构特点、使用性质等因素，确定保修费预留比例，一般为工程造价的 1.5%~5% • 保修费用由企业工程部门专款专用、单独核算、包干使用
剩余物资处理	• 剩余材料原则上让售处理给企业物资设备处，对外让售须经企业主管领导批准；让售价格：按质论价、双方协商 • 自购的通讯、办公用小型固定资产要如实建立台账，按质论价、移交企业
债权债务处理	• 留守小组负责在解体后 3 个月处理完工程结算、价款回收、加工订货等债权债务 • 未能在限期内处理完，或未办理任何符合法规手续的，其差额部分计入项目经理部成本亏损
经济效益（成本） 审计	• 由审计部门牵头，预算、财务、工程部门参加，以合同结算为依据，查收入、支出是否正确，财务、劳资是否违反财经纪律 • 要求解体后 4 个月内向经理办公会提交经济效益审计评价报告
业绩审计奖惩处理	• 对项目经理和经理部成员进行业绩审计，做出效益审计评估 • 盈余者：盈余部分可按比例提成作为经理部管理奖 • 亏损者：亏损部分由项目经理负责，按比例从其管理人员风险（责任）抵押金和工资中扣除 • 亏损数额大时，按规定给项目经理行政和经济处分，乃至追究其刑事责任
有关纠纷裁决	• 所有仲裁的依据原则上是双方签订的合同和有关的签证 • 当项目经理部与企业有关职能部门发生矛盾时，由企业办公会议裁

	决 • 与劳务、专业分公司、栋号作业队发生矛盾时，按业务分工，由企业劳动部门、经营部门、工程管理部门裁决
--	---

31-2-4 施工项目经理

31-2-4-1 施工项目经理应具备的素质

施工项目经理是施工承包企业法定代表人在施工项目上的一次性授权代理人，是对施工项目管理实施阶段全面负责的管理者，一个称职的施工项目经理必须在政治水平、知识结构、业务技能、管理能力、身心健康等诸方面具备良好的素质。具体内容见表 31-10。

施工项目经理应具备的素质 表 31-10

素质	具体内容
政治素质	• 具有高度的政治思想觉悟和职业道德，政策性强 • 有强烈的事业心责任感，敢于承担风险，有改革创新竞争进取精神 • 有正确的经营管理理念，讲求经济效益 • 有团队精神，作风正派，能密切联系群众，发扬民主作风，不谋私利，实事求是，大公无私 • 言行一致，以身作则；任人唯贤，不计个人恩怨；铁面无私，赏罚分明
管理素质	• 对项目施工活动中发生的问题和矛盾有敏锐的洞察力，并能迅速做出正确分析和有效解决问题的严谨思维能力 • 在与外界洽谈（谈判）以及处理问题时，有多谋善断的应变能力、当机立断的科学决策能力 • 在安排工作和生产经营活动时，有协调人财物能力，排除干扰实现预期目标的组织控制能力 • 有善于沟通上下级关系、内外关系、同事间关系，调动各方积极性的公共关系能力 • 知人善任、任人唯贤，善于发现人才，敢于提拔使用人才的用人能力
知识素质	• 具有大专以上工程技术或工程管理专业学历，受过有关施工项目经理的专门培训，取得任职资质证书 • 具有可以承担施工项目管理任务的工程施工技术、经济、项目管理和有关法规、法律知识 • 具备资质管理规定的工程实践经历、经验和业绩，有处理实际问题的能力 • 一级或承担涉外工程的项目经理应掌握一门外语
身心素质	• 年富力强、身体健康 • 精力充沛、思维敏捷、记忆力良好 • 有坚强的毅力和意志品质，健康的情感、良好的心理素质

31-2-4-2 施工项目经理的选择

1. 施工项目经理的选择方式

施工项目经理的选择方式有竞争招聘制、企业经理委任制、基层推荐内部协调制三种，它们的选择范围、程序和特点各有不同，具体如表 31-11 所列。

施工项目经理的选择方式 表 31-11

选择方式	选择范围	程序	特点
公开竞争招聘制	• 面向社会招聘 • 本着先内后外的原则	• 个人自荐 • 组织审查 • 答辩演讲 • 择优选聘	• 选择范围广 • 竞争性强 • 透明度高
企业经理委任制	• 限于企业内部的在职干部	• 企业经理提名 • 组织人事部门考核 • 企业办公会议决定	• 要求企业经理知人善任 • 要求人事部门考核严格
基层推荐、内部协调制	• 限于企业内部	• 企业各基层推荐人选 • 人事部门集中各方意见严格考核 • 党政联席办公会议决定	• 人选来源广泛 • 有群众基础 • 要求人事部门考核严格

2. 施工项目经理的选拔程序

施工项目经理的选拔程序和方法如图 31-6 所示。

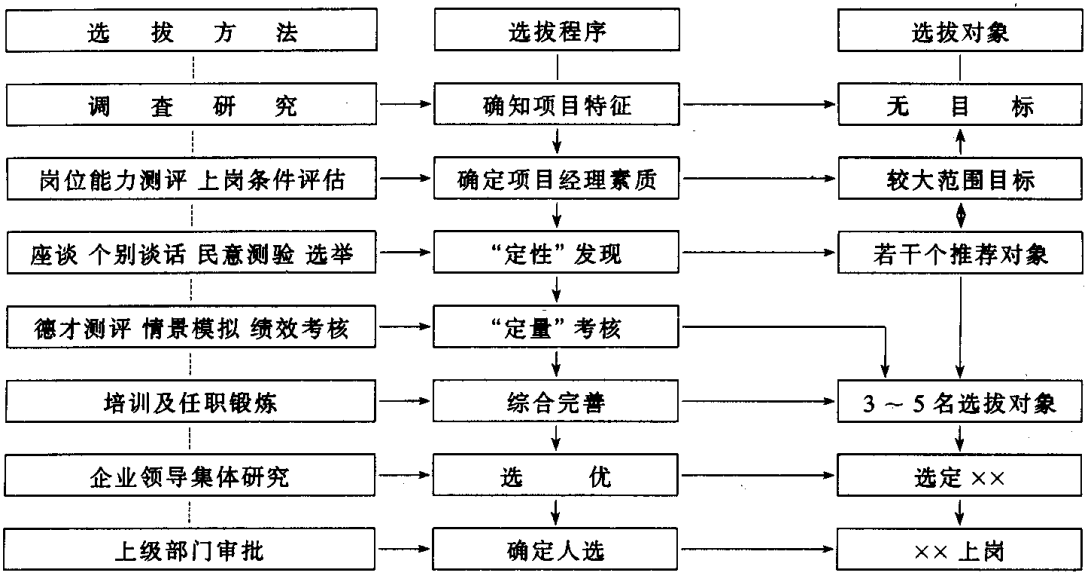


图 31-6 施工项目经理的选拔程序

选拔方法

调查研究

岗位能力测评 上岗条件评估

座谈 个别谈话 民意测验 选举

德才测评 情景模拟 绩效考核

培训及任职锻炼

企业领导集体研究

上级部门审批

选拔程序

确知项目特征

确定项目经理素质

“定性”发现

“定量”考核

综合完警

选优

确定人选

选拔对象

无目标

较大范围目标

若干个推荐对象；

3~5 名选拔对象

选定××

××上岗

31-2-4-3 施工项目经理责任制

1. 施工项目经理责任制的含义

施工项目经理责任制是指以施工项目经理为主体的施工项目管理目标责任制度。它是以施工项目为对象，以项目经理为主体，以项目管理目标责任书为依据，以求得项目产品的最佳经济效益为目的，实行从施工项目开工到竣工验收交工的施工活动以及售后服务在内的一次性全过程的管理责任制度。

2. 施工项目经理责任制的作用

- (1) 建立和完善以施工项目管理为基点的适应市场经济的责任管理机制；
- (2) 明确项目经理与企业、职工三者之间的责、权、利、效关系；
- (3) 利用经济手段、法制手段对项目进行规范化科学化管理；

(4) 强化项目经理人的责任与风险意识，对工程质量、工期、成本、安全、文明施工等方面全面负责，全过程负责，促使施工项目高速优质低耗地全面完成。

3. 施工项目经理的责、权、利

(1) 施工项目经理的任务

1) 确定项目管理组织机构，配备人员，制定规章制度，明确所有人员岗位职责，组织项目经理部开展工作。

2) 确定项目管理总目标，进行目标分解，制定总体计册，实行总体控制，确保施工项目成功。

3) 及时、明确地做出项目管理决策，包括投标报价、合同签订及变更、施工进度、人事任免、重大技术组织措施、财务工作、资源调配等决策。

4) 协调本组织机构与各协作单位之间的协作配合及经济技术关系，代表企业法人进行有关签证，并进行相互监督检查，确保质量、安全、工期和成本控制。

5) 建立完善内部及对外信息管理系统。

6) 实施合同，处理好合同变更、洽商纠纷和索赔，处理好总分包关系，搞好与有关单位的协作配合。

(2) 施工项目经理的职责

1) 代表企业实施施工项目管理，在管理中，贯彻执行国家和工程所在地政府的有关法律、法规和政策，执行企业的各项规章制度，维护企业整体利益和经济权益。

2) 签订和组织履行《施工项目管理目标责任书》。

3) 主持组建项目经理部和制订项目的各项管理制度。

4) 组织项目经理部编制施工项目管理实施规划。

5) 对进入现场的生产要素进行优化配置和动态管理，推广和应用新技术、新工艺、新材料和新设备。

6) 在授权范围内沟通与承包企业、协作单位、建设单位和监理工程师的联系，协调处理好各种关系，及时解决项目实施中出现的各种问题。

7) 严格财经制度，加强成本核算，积极组织工程款回收，正确处理国家、企业、分包单位以及职工之间的利益分配关系。

8) 加强现场文明施工，及时发现和处理例外性事件。

9) 工程竣工后及时组织验收、结算和总结分析, 接受审计。

10) 做好项目经理部的解体与善后工作。

11) 协助企业有关部门进行项目的检查、鉴定等有关工作。

(3) 施工项目经理的权限

1) 参与企业进行的施工项目投标和签订施工合同等工作。

2) 有权决定项目经理部的组织形式, 选择、聘任有关管理人员, 明确职责, 根据任职情况定期进行考核评价和奖惩, 期满辞退。

3) 在企业财务制度允许的范围内, 根据工程需要和计划安排, 对资金投入和使用作出决策和计划; 对项目经理部的计酬方式、分配办法, 在企业相关规定的条件下作出决策。

4) 按企业规定选择施工作业队伍。

5) 根据《施工项目管理目标责任书》和《施工项目管理实施规划》组织指挥项目的生产经营管理活动, 进行工作部署、检查和调整。

6) 以企业法定代表人代理的身份, 处理、调整与施工项目有关的内部、外部关系。

7) 有权拒绝企业经理和有关部门违反合同行为的不合理摊派, 并对对方所造成的经济损失有索赔权。

8) 企业法人授予的其他管理权力。

(4) 施工项目经理的利益

施工项目经理最终利益是项目经理行使权力和承担责任的结果, 也是市场经济条件下责、权、利、效相互统一的具体体现。施工项目经理应享有以下利益:

1) 项目经理的工资主要包括基本工资、岗位工资和绩效工资, 其中绩效工资应与施工项目的效益挂钩。

2) 在全面完成《施工项目管理目标责任书》确定的各项责任目标、交工验收并结算后, 接受企业的考核、审计后, 应获得规定的物质奖励和相应的表彰、记功、优秀项目经理等荣誉称号等精神奖励。

3) 经企业考核、审计, 确认未完成责任目标或造成亏损的, 要按有关条款承担责任, 并接受经济或行政处罚。

5. 施工项目经理责任制管理目标责任体系

(1) 施工项目经理责任制管理目标责任体系内容

施工项目经理责任制管理目标责任体系是实现施工项目经理责任制的重要内容。它包括施工项目经理与企业经理及有关的部门、人员、分包单位之间的各种类型的责任制。详见表 31-12。

施工项目经理责任制管理目标责任体系 表 31-12

责任状签发人	责任状接受人	主要内容
企业经理（法人代表）	项目经理	• 双方签订的《项目管理目标责任书》是项目经理的任职目标 • 是关于项目施工活动全过程及项目经理部寿命期内重大问题办理而事先形成的具有企业法规性的文件 • 《项目管理目标责任书》的主要内容是： • 企业各职能部门与项目经理之间的关系 • 项目经理使用作业队伍的方式；项目的材料和机械设备供应方式 • 按中标价与项目可控成本分离的原则确定项目经理目标责任成本 • 施工项目应达到的质量目标、安全目标、进度目标和文明施工目标 • 〈施工项目管理制度〉规定以外的有法定代表人向项目经理的授权 • 企业对项目经理进行奖惩的依据、标准、办法及应承担的风险 • 项目理解职及项目经理部解体的条件及办法 • 〈项目管理目标责任书〉争议的行政解决办法 • 对跨年度施工的项目，还应以企业当年下达给项目经理部的综合计划指标为依据，签订《年度项目经理经营责任状》
项目经理	项目经理部内部人员	• 建立以项目经理为中心的分工负责岗位（横向）管理目标责任制 • 将各岗位工作职责具体化、规范化，形成分工协作的业务管理系统 • 与各岗位业务人员签订上岗责任状，明确各自的责、权、利
项目经理部	水电专业队 · · 土方运输队 劳务分包队	• 签约双方是合同关系，是以施工项目分包单位为对象的（纵向）经济责任制 • 通常以承包工程为对象，以施工预算为依据签订目标责任书 • 责任书中应明确对承包任务的质量、工期、成本、文明施工等目标要求 • 责任书中还应明确考核标准，争议纠纷处理办法等责、权、利、效规定
各分包队	作业班组	• 规定了分包队内部作业班组对质量、进度、安全等方

		面的管理要求
项目经理部	企业各职能部门	• 企业各职能部门为施工项目提供服务、指导、协调、控制、监督保证的业务管理责任

(2) 施工项目经理责任制管理目标责任的考核

在施工项目经理责任期内，企业成立由主管生产经营的领导、三总师及经营、工程、安全、质量、财会、审计等有关部门组成的专门的考核领导小组，依据《施工项目管理目标责任书》（或《年度项目经理经营责任状》）对项目经理在考核期内生产经营业绩、履行责任制情况进行考核。

通常是每月由经营管理部门按统计报表和文件规定，进行行政性考核；每季度由考委会按纵横考评结果和经济效益综合考核；年末进行全面考核。

项目经理部下属的各类责任制，由项目经理部组织，按双方所签订责任状进行月、季和全年考核。

31-2-4-4 施工项目经理资质管理

1. 施工项目经理资质等级及申请条件

项目经理是岗位职务，实行持证上岗制度，从事施工项目管理的项目经理必须持有由建设部统一印制，全国通用的《建筑业企业项目经理资质证书》，才能承担与之资质等级相符合的工程项目管理。我国各级建设行政主管部门负责本地区的项目经理资质考核、注册以及升级考核、注册工作。

施工项目经理资质等级分为三级，其申请条件见表 31-13。

施工项目经理资质等级和申请条件 表 31-13

项目经理等级	申请条件
一级	• 担任过 1 个一级建筑业企业资质标准要求的工程项目或 2 个二级建筑业企业资质标准要求的工程项目施工管理工作的主要负责人 • 已取得国家认可的高级或中级专业技术职称者
二级	• 担任过 2 个建筑工程项目，其中至少 1 个为二级建筑业企业资质标准要求的工程项目施工管理工作的主要负责人 • 已取得国家认可的中级或初级专业技术职称者
三级	• 担任过 2 个建筑工程项目，其中至少 1 个为三级建筑业企业资质标准要求的工程项目施工管理工作的主要负责人 • 已取得国家认可的中级或初级专业技术职称者

注：表中所称一、二、三级建筑业企业资质标准，见建设部颁布的《建筑业企业资质等级标准》的有关规定。

2. 施工项目经理资质考核和注册

（1）项目经理资质考核的内容

根据建设部颁发的《建筑业企业项目经理资质管理办法》规定，项目经理资质考核的内容有：

- 1) 申请人的技术职称证书、项目经理培训合格证书。
- 2) 申请人从事施工项目管理工作简历和主要业绩。
- 3) 有关方面对申请人的施工项目管理水平、完成情况（包括工期、效益、工程质量、施工安全）的评价。
- 4) 其他有关情况。

（2）项目经理资质的注册

建筑业企业项目经理资质考核通过后，由相应的建设主管部门认定注册，颁发相应等级的资质证书。其中一级项目经理须报建设部认可后方可颁发。

3. 施工项目经理资质复查和管理

（1）项目经理资质管理部门每两年对《建筑业企业项目经理资质证书》持有者复查一次，并根据项目经理在这期间的工作业绩情况，做出合格、不合格、不在岗三种复查结论：

- 1) 项目经理履行项目承包合同，且未发生工程建设重大事故的，为“合格”。
- 2) 项目经理未能履行项目承包合同，或发生过一起三级工程建设重大事故，或发生过两起以上四级工程建设重大事故，或发生过重大违法行为的，均为“不合格”。
- 3) 项目经理在工程项目施工管理工作中，未担任项目经理岗位职务的，为“不在岗”。

（2）连续两次复查结论为“不合格”者，降低资质等级一级；连续两次复查结论为“不在岗”者，须重新认定注册后方可担任项目经理职务。

（3）项目经理达到上一级资质等级条件的，可随时提出升级申请，并须经考核和注册。

（4）项目经理因管理不善，发生二级工程建设重大事故，或两起以上三级工程建设重大事故的，降低资质等级一级。在降低资质等级期间，再发生一起四级以上工程建设重大事故，给予项目经理吊销资质证书的处罚。

（5）被降低资质等级的项目经理，须两年后，经检查合格方可申请恢复原

资质等级。被吊销资质等级的项目经理，须三年后，才能申请项目经理资质注册。