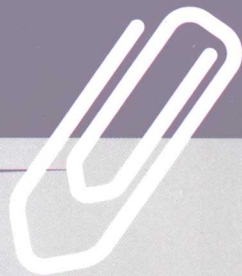


建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书

项目现场经理 岗位实务知识

建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书编委会 组织编写

鹿 山 主编



XIANGMU XIANCHANG JINGLI
GANGWEI SHIWU ZHISHI

中国建筑工业出版社

建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书

项目现场经理岗位实务知识

建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书编委会 组织编写

鹿山 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目现场经理岗位实务知识/建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书编委会组织编写, 鹿山主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2008
(建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书)

ISBN 978-7-112-10319-5

I. 项… II. ①中…②鹿… III. 建筑工程-施工现场-施工管理

IV. TU721

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 141647 号

本书是建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书的一本, 是项目部现场经理的岗位指南, 阐述了项目现场经理应该掌握的各种知识和能力, 主要从工程项目管理、现场管理、协调管理、目标管理等方面介绍了现场经理应该具备的专业方面的素质。内容包括: 工程项目管理专业知识, 工程项目现场管理实务, 施工现场的协调管理, 工程项目目标管理与控制计划, 工程项目法规及相关知识等。本书可供项目现场经理岗位培训和平时学习参考使用, 也可作为施工企业生产主管人员以及施工员、材料员等生产管理人员的参考用书。

* * *

责任编辑: 刘 江 岳建光

责任设计: 赵明霞

责任校对: 关 健 王金珠

建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书

项目现场经理岗位实务知识

建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书编委会 组织编写

鹿 山 主 编

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京天成排版公司制版

北京建筑工业印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18 $\frac{1}{4}$ 字数: 455 千字

2008 年 11 月第一版 2008 年 11 月第一次印刷

印数: 1—3000 册 定价: 38.00 元

ISBN 978-7-112-10319-5

(17122)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

《建筑工程项目高级管理岗位丛书》

编写委员会名单

主任：鹿 山 艾伟杰

编委：鹿 山 张国昌 彭前立 赵保东

艾伟杰 阙咏梅 张 巍 张荣新

张晓艳 刘善安 张庆丰 李春江

赵王涛 邹德勇 于 锋 尹 鑫

曹安民 李杰魁 程传亮 危 实

吴 博 徐海龙 张萍梅 郭 嵩

出版说明

建筑工程施工项目经理部是一个施工项目的组织管理机构，这个管理机构的组织体系一般包括三个层次，第一层是项目经理，第三层是各个担负具体实施和管理任务的职能部门，如生产部、技术部、安全部、质量部等，而第二层次则是一般所称的项目副职，或者叫项目班子成员，包括项目现场经理(生产经理)、项目商务经理、项目总工程师(主任工程师)、项目质量总监、项目安全总监，他们的岗位十分重要，各自分管项目中一整块的工作，是项目经理的左膀右臂，是各个职能部门的直接领导，也是项目很多制度的直接制定者、贯彻者和监督者。除了需要有扎实的专业知识外，他们还需要有很强的管理能力、协调能力和领导能力。目前，针对第一层次(项目经理)和第三层次(五大员、十大员等)的图书很多，而专门针对第二层次管理人员的图书基本没有，因此，我们组织中建一局(集团)有限公司精心策划了这套专门写给项目副职的图书《建筑工程项目部高级管理人员岗位丛书》，共5本，包括：

- ◇ 《项目现场经理岗位实务知识》
- ◇ 《项目商务经理岗位实务知识》
- ◇ 《项目总工程师岗位实务知识》
- ◇ 《项目质量总监岗位实务知识》
- ◇ 《项目安全总监岗位实务知识》

本套丛书以现行国家规范、标准为依据，以项目高级管理人员的实际工作内容为依托，内容强调实用性、科学性和先进性，可作为项目高级管理人员的岗位指南，也可作为其平时的学习参考用书。希望本套丛书能够帮助广大项目副职人员顺利完成岗位培训，提高岗位业务能力，从容应对各自岗位的管理工作。也真诚地希望各位读者对书中不足之处提出批评指正，以便我们进一步完善和改进。

中国建筑工业出版社

2008年10月

前言

随着我国建设事业的迅猛发展，为了加强房屋建筑工程现场管理，提高工程管理专业技术人员素质，规范施工管理行为，组织协调各方关系，保证工程质量和施工安全，保证工程按计划顺利进行，特编制本书，以填补目前国内关于现场经理专业知识培训的空缺。

现场经理作为建筑企业工程项目生产建筑产品的直接执行者，在工程建设全过程中起着十分重要的作用。为了能够更好地从事工程生产活动，现场经理应该具备全方面的能力：技术技能（指能使用施工组织方案结合自身的经验充分而有效的执行能力）、人文技能（指与人、各方单位友好共事的能力和判断力）、管理技能（指了解整个组织及自己在组织中地位的能力，使自己不仅能按本身所属的群体目标行事，而且能按整个企业组织的目标行事的基础上，努力探索企业建设新观念、新机制、新途径、新内容、新作法）。

为了便于现场经理的学习和实际应用，编者根据自身获得国家优质工程的施工经验知识和工程案例编制了此书，本书共包括工程项目管理体系、施工管理策划、工程构造、施工现场综合管理实务、项目质量管理实务、项目安全管理实务、项目物资管理实务、劳务分包管理实务、施工现场的协调管理、工程项目目标管理与控制计划、工程项目法规及相关知识。

本书由鹿山主编，彭前立副主编，赵保东主审，编写人员有曹安民、尹鑫、李杰魁、程传亮、危实、吴博、徐海龙、张萍梅、郭嵩等。在编写时参阅了大量相关的培训教材及有关资料，在此对编者表示谢意。在编写过程中得到了有关同仁的大力支持、热心指点和帮助。仅向所有给予本书关心和帮助的人们致以衷心的感谢！

本书不足之处在所难免，恳请提出宝贵意见。

目 录

第一章 工程项目管理专业知识	1
第一节 工程项目管理体系	1
一、工程项目管理体系的建立	1
二、工程项目管理组织机构	2
三、工程项目现场经理责任制内容	7
第二节 管理策划	9
一、工程项目管理运行程序	9
二、工程项目现场实施管理策划	12
三、有关开工前期准备工作	14
四、案例	29
第二章 工程项目现场管理实务	33
第一节 工程构造	33
一、工程项目的分类和组成	33
二、建筑安装工程的构造组成	36
第二节 施工现场综合管理实务	58
一、土石方工程施工综合管理实务	58
二、地基与基础工程施工综合管理实务	73
三、主体结构工程施工综合管理实务	95
四、装饰装修工程施工综合管理实务	118
第三节 项目质量管理实务	152
一、工程简介和质量目标	152
二、质量保证体系	152
三、工程施工质量管理	154
四、质量过程控制	156
第四节 项目安全管理实务	165
一、工程简介	165
二、安全技术管理	168
三、安全设施材料管理	169
四、安全实施与防护	169
五、安全检验验收管理	175
六、安全奖罚	176
七、安全文明工地管理	177
第五节 项目物资管理实务	179

一、物资管理职责	179
二、工程样品审批管理	180
三、现场工程物资管理	180
四、案例	184
第六节 分包管理工作流程	185
一、入场管理	185
二、消防保卫管理	186
三、安全生产管理	188
四、质量管理	190
五、计划管理	191
六、文明施工管理	192
七、成品保护管理	194
八、物资管理	195
九、合约管理	197
十、质量、环境、职业安全健康体系管理	197
第三章 施工现场的协调管理	200
第一节 施工现场生产要素管理	200
一、一般规定	200
二、项目人力资源管理	200
三、项目材料管理	200
四、项目机械设备管理	201
五、项目技术管理	202
六、项目资金管理	203
第二节 现场总体平面规划	203
一、施工总平面图设计	203
二、施工场地综合优化使用	205
第三节 工程项目施工现场临建管理实务	206
一、现场临建管理实务	206
二、施工现场临电工程实务	208
三、施工现场临水工程实务	215
第四节 工程项目施工组织协调及交叉配合	220
一、项目组织协调	220
二、内部关系的组织协调	220
三、近外层关系和远外层关系的组织协调	220
四、案例	221
第四章 工程项目目标计划管理	224
第一节 工程项目计划	224
一、工程项目计划系统	224
二、工程项目计划的控制	226

077	第二节 工程项目施工组织计划与控制管理实务	233
081	一、工程项目施工组织计划实务	233
081	二、工程项目目标控制内容实务	236
181	三、项目的计划统计管理	241
	第五章 工程项目法规及相关知识	250
281	第一节 工程项目现场管理法规知识	250
281	一、施工许可制度	250
281	二、建筑工程施工质量管理法规	251
130	三、建筑工程施工安全及施工现场管理法规	254
170	第二节 工程技术标准	257
181	一、工程建设标准的分类	257
181	二、工程建设强制性标准和推荐性标准	257
281	三、建设工程法律责任	258
181	第三节 工程项目现场管理相关法规	261
181	一、工程项目现场管理相关法规	261
009	二、工程建设领域重大责任事故犯罪构成	265
009	三、施工单位法律责任	267
009	四、案例及案例分析	270
	参考文献	283
009	 项目管理知识体系指南,三	
101	 项目管理知识体系指南,四	
201	 项目管理知识体系指南,五	
301	 项目管理知识体系指南,六	
401	 项目管理知识体系指南,七	
501	 项目管理知识体系指南,八	
601	 项目管理知识体系指南,九	
701	 项目管理知识体系指南,十	
801	 项目管理知识体系指南,十一	
901	 项目管理知识体系指南,十二	
001	 项目管理知识体系指南,十三	
101	 项目管理知识体系指南,十四	
201	 项目管理知识体系指南,十五	
301	 项目管理知识体系指南,十六	
401	 项目管理知识体系指南,十七	
501	 项目管理知识体系指南,十八	
601	 项目管理知识体系指南,十九	
701	 项目管理知识体系指南,二十	
801	 项目管理知识体系指南,二十一	
901	 项目管理知识体系指南,二十二	
001	 项目管理知识体系指南,二十三	
101	 项目管理知识体系指南,二十四	
201	 项目管理知识体系指南,二十五	
301	 项目管理知识体系指南,二十六	
401	 项目管理知识体系指南,二十七	
501	 项目管理知识体系指南,二十八	
601	 项目管理知识体系指南,二十九	
701	 项目管理知识体系指南,三十	
801	 项目管理知识体系指南,三十一	
901	 项目管理知识体系指南,三十二	
001	 项目管理知识体系指南,三十三	
101	 项目管理知识体系指南,三十四	
201	 项目管理知识体系指南,三十五	
301	 项目管理知识体系指南,三十六	
401	 项目管理知识体系指南,三十七	
501	 项目管理知识体系指南,三十八	
601	 项目管理知识体系指南,三十九	
701	 项目管理知识体系指南,四十	
801	 项目管理知识体系指南,四十一	
901	 项目管理知识体系指南,四十二	
001	 项目管理知识体系指南,四十三	
101	 项目管理知识体系指南,四十四	
201	 项目管理知识体系指南,四十五	
301	 项目管理知识体系指南,四十六	
401	 项目管理知识体系指南,四十七	
501	 项目管理知识体系指南,四十八	
601	 项目管理知识体系指南,四十九	
701	 项目管理知识体系指南,五十	
801	 项目管理知识体系指南,五十一	
901	 项目管理知识体系指南,五十二	
001	 项目管理知识体系指南,五十三	
101	 项目管理知识体系指南,五十四	
201	 项目管理知识体系指南,五十五	
301	 项目管理知识体系指南,五十六	
401	 项目管理知识体系指南,五十七	
501	 项目管理知识体系指南,五十八	
601	 项目管理知识体系指南,五十九	
701	 项目管理知识体系指南,六十	
801	 项目管理知识体系指南,六十一	
901	 项目管理知识体系指南,六十二	
001	 项目管理知识体系指南,六十三	
101	 项目管理知识体系指南,六十四	
201	 项目管理知识体系指南,六十五	
301	 项目管理知识体系指南,六十六	
401	 项目管理知识体系指南,六十七	
501	 项目管理知识体系指南,六十八	
601	 项目管理知识体系指南,六十九	
701	 项目管理知识体系指南,七十	
801	 项目管理知识体系指南,七十一	
901	 项目管理知识体系指南,七十二	
001	 项目管理知识体系指南,七十三	
101	 项目管理知识体系指南,七十四	
201	 项目管理知识体系指南,七十五	
301	 项目管理知识体系指南,七十六	
401	 项目管理知识体系指南,七十七	
501	 项目管理知识体系指南,七十八	
601	 项目管理知识体系指南,七十九	
701	 项目管理知识体系指南,八十	
801	 项目管理知识体系指南,八十一	
901	 项目管理知识体系指南,八十二	
001	 项目管理知识体系指南,八十三	
101	 项目管理知识体系指南,八十四	
201	 项目管理知识体系指南,八十五	
301	 项目管理知识体系指南,八十六	
401	 项目管理知识体系指南,八十七	
501	 项目管理知识体系指南,八十八	
601	 项目管理知识体系指南,八十九	
701	 项目管理知识体系指南,九十	
801	 项目管理知识体系指南,九十一	
901	 项目管理知识体系指南,九十二	
001	 项目管理知识体系指南,九十三	
101	 项目管理知识体系指南,九十四	
201	 项目管理知识体系指南,九十五	
301	 项目管理知识体系指南,九十六	
401	 项目管理知识体系指南,九十七	
501	 项目管理知识体系指南,九十八	
601	 项目管理知识体系指南,九十九	
701	 项目管理知识体系指南,一百	

第一章 工程项目管理专业知识

第一节 工程项目管理体系

一、工程项目管理体系的建立

系统可大可小,对于企业,大的系统如建筑企业,小的系统如某个建设项目。系统取决于人们对客观事物的观察方式,不同系统的目标不同,从而形成不同的组织观念、组织方法和组织手段。

建设工程项目作为一个系统,它与一般的系统相比,有其明显的特征,如:

- 建设项目都是一次性,没有两个完全相同的项目;
- 建设项目全寿命周期一般由决策阶段、实施阶段和售后服务阶段组成,各阶段的工作任务和工作目标不同,其参与或涉及的单位也不相同,它的全寿命周期持续时间长;
- 一个建设项目的任务往往有多个,甚至很多个单位共同完成,它们的合作多数不是固定的合作关系,并且一些参与单位的利益不尽相同,甚至相对立。

1. 建立工程项目管理体系的步骤

(1) 领导决策

最高管理者亲自决策,以便获得各方面的支持和在体系建立过程中所需的资源保证。

(2) 成立工作小组

最高管理者或授权管理者代表成立工作小组负责建立体系。工作小组的成员要覆盖组织的主要职能部门,组长最好由管理者代表担任,以保证小组对人力、资金、信息的获取。

(3) 人员要求

人员要求经过一定知识培训,经考试合格,并有一定工作经验,了解建立体系的重要性,了解标准的主要思想和内容。根据工作需要把人员分为四个层次,即:

- 1) 最高管理层;
 - 2) 中层领导和授权管理者代表;
 - 3) 具体建立体系的主管;
 - 4) 普通员工。
- (4) 初始状态评审

初始状态评审是对组织过去和现在的自身工程项目管理信息,业主、供应商、分包的信息、状态进行收集、调查分析、识别和获取现有的适用的法律法规和其他要求,进行识别和评价。评审的结果将作为制定管理方案、编制体系文件的基础。

(5) 项目管理的方针、目标和任务

企业项目管理的方针和目标一般都以简明的文字来表述,是企业质量管理的方向目标,反映顾客及社会对工程质量的要求及企业相应的管理水平和服务承诺,也是企业质量经营理念的反映。该方针和目标确定了总的指导方向和行动准则,而且是评价后续活动的依据,并为更加具体的目标和指标提供一个框架。

工程项目施工的项目管理目标应符合合同的要求,同时不仅体现服务于施工方本身的利益,也必须服务于项目的整体利益,它包括:

施工的环境保护、安全文明施工管理目标;

施工的成本目标;

施工的进度目标;

施工的质量目标。

(6) 管理体系策划

管理体系策划就是确定组织机构职责和筹划各种运行程序,制定和落实各种方案。体系文件包括管理手册、程序文件、作业文件。

(7) 文件的审查、审批和发布

2. 工程项目管理体系的运行

(1) 工程项目管理体系的运行是在生产及服务的全过程,按工程项目管理体系文件所制定的程序、标准、工作要求及目标分解的岗位职责进行运作。

(2) 工程项目管理体系的运行的过程中,按各类体系文件的要求,监视、测量和分析过程的有效性和效率,做好文件规定的记录,持续收集、记录并分析过程的数据和信息,全面反映管理水平和过程符合要求,并具有可追溯的效能。

(3) 按文件规定的办法进行项目管理评审和审核。对过程运行的评审考核工作,应针对发现的主要问题,采取必要的改进措施,使这些过程达到所策划的结果并实现对过程的持续改进,更好的满足顾客和自身的需要。

二、工程项目管理组织机构

1. 工程项目管理系统的目标和系统的组织的关系

影响一个系统目标实现的主要因素如

图 1-1 所示。

除了组织以外,还有:

(1) 人的因素,它包括管理人员和生产人员的数量和质量;

(2) 方法与工具,它包括管理的方法与工具以及生产的方法与工具;

(3) 建设单位和该项目所有参与单位的管理人员的数量和质量。

系统的目标决定了系统的组织,而组织是目标能否实现的决定性因素,这是组织论的一个结论。我们把建设项目的项目管理视为一个系统,其目标决定了项目管理的组织,而项目管理的组织是项目管理目标能否实现的决定性因素,由此可见项目管理的组织的重要性。

控制项目目标的主要措施包括组织措施、管理措施、经济措施和技术措施,其中组织措施是最重要的措施。如果对一个建设工程的项目管理进行诊断,首先应分析其组织方面

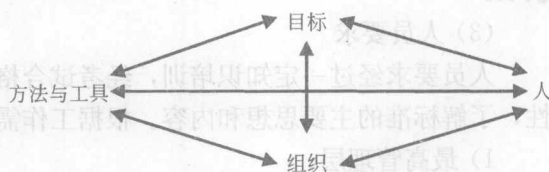


图 1-1 影响一个系统目标实现的主要因素

存在的问题。

2. 组织论和组织工具

组织论是一门学科，主要研究系统的组织结构模式和 workflows 组织，它是与项目管理学相关的一门非常重要的基础理论学科。

工作流程组织包括：管理工作流程组织、信息处理工作流程组织、物质流程组织。

组织结构模式反映了一个组织系统中各子系统之间或各元素（各工作部门或各管理人员）之间的指令关系。指令关系指的是哪一工作部门或哪一位管理人员可以对哪一个工作部门或哪一位管理人员下达工作指令。

其中组织结构模式包括：职能组织结构、线形组织结构、矩阵组织结构。

组织分工反映了一个组织系统中各子系统或各元素的工作任务分工和管理职能分工。

组织分工包括：工作任务分工、管理职能分工。

组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系。

工作流程组织则可反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系，是一种动态关系。

如工程项目管理工作流程组织对于工程项目而言，指的是项目实施任务的工作流程组织，也可以是工程项目管理实施策划方案。

组织工具是组织论的应用手段，用图或表等形式表示各种组织关系，它包括：

- 项目结构图；
- 组织结构图（管理组织结构图）；
- 工作任务分工表；
- 管理职能分工表；
- 工作流程图等。

（1）项目结构图

项目结构图是一个组织工具，它通过树状图的方式对一个项目的结构进行逐层分解，以反映组成该项目的各项工作任务。

同一个建设工程项目可有不同的项目结构的分解方法，项目结构的分解应与整个工程实施的部署相结合，并与将采用的合同结构相结合，其相应的项目结构不相同。

如某个建筑群体工程分别发包相应的项目结构和整体作为一个标段发包，其相应的项目结构如图 1-2 所示。

由于项目结构不相同，施工时界面有区别，对工程的组织与管理区别很大。综上所述，项目结构分解并没有统一的模式，但应结合项目的特点和参考以下原则进行：

- 1) 考虑项目进展的总体部署；
- 2) 考虑项目的组成；
- 3) 有利于项目实施任务（方案设计、施工和物资采购）的发包和有利于项目实施任务的进行，并结合合同结构；
- 4) 有利于项目目标的控制；

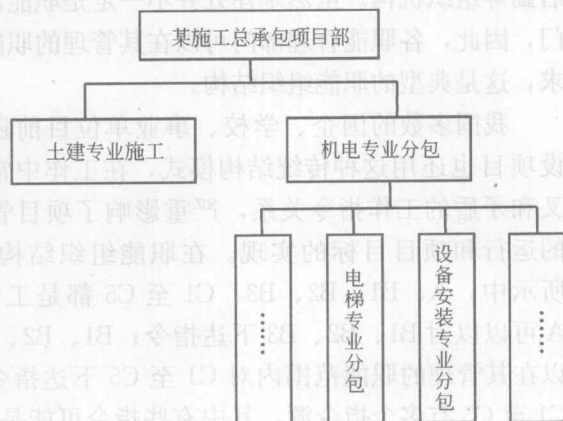


图 1-2 项目结构图

5) 结合项目管理的组织结构等。

(2) 项目管理的组织结构

1) 组织论的三个重要工具项目结构图、组织结构图、合同结构图的区别

项目结构图、组织结构图、合同结构图含义表见表 1-1。

项目结构图、组织结构图、合同结构图含义表

表 1-1

结构图名称	表达的涵义	图中矩形框的含义	矩形框连接的表达
项目结构图	对一个项目的结构进行逐层分解,以反映组成该项目的各项工作任务(该项目的组成部分)	一个项目的组成部分	直线
组织结构图	反映一个组织系统中各组成部门(组成元素)之间的组织关系(指令关系)	一个组织系统中的组成部分(工作部门)	单向箭线
合同结构图	反映一个建设项目参与单位之间的合同关系	一个建设项目的参与单位	双向箭线

组织结构模式反映了一个组织系统中各子系统之间或各元素(各工作部门)之间的指令关系。组织分工反映了一个组织系统中各子系统或各元素的工作任务分工和管理职能分工。组织结构模式和组织分工都是一种相对静态的组织关系。而工作流程组织则反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系,是一种动态关系。在一个建设工程项目实施过程中,其管理工作的流程、信息处理的流程,以及设计工作、物资采购和施工的流程的组织都属于工作流程组织的范畴。

2) 职能组织结构的特点及其应用

在人类历史发展过程中,当手工业作坊发展到一定的规模时,一个企业内需要设置对人、财、物和产、供、销管理的职能部门,这样就产生了初级的职能组织结构。因此,职能组织结构是一种传统的组织结构模式。在职能组织结构中,每一个职能部门可根据它的管理职能对其直接和非直接的下属工作部门下达的工作指令,它就会有多个矛盾的指令源。一个工作部门的多个矛盾的指令源会影响企业管理机制的运行。

在一般的工业企业中,设有人、财、物和产、供、销管理的职能部门,另有基建处、后勤等组织机构。虽然基建处并不一定是职能部门的直接下属部门,但要服务于各职能部门,因此,各职能管理部门可以在其管理的职能范围内对基建处下达工作指令以反映其要求,这是典型的职能组织结构。

我国多数的国企、学校、事业单位目前还沿用这种传统的组织结构模式。许多建设项目也还用这种传统结构模式,在工作中常出现交叉和矛盾的工作指令关系,严重影响了项目管理机制的运行和项目目标的实现。在职能组织结构图 1-3 所示中, A、B1、B2、B3、C1 至 C5 都是工作部门, A 可以对 B1、B2、B3 下达指令; B1、B2、B3 都可以在其管理的职能范围内对 C1 至 C5 下达指令;因此 C1 至 C5 有多个指令源,其中有些指令可能是矛盾的,见图 1-3。

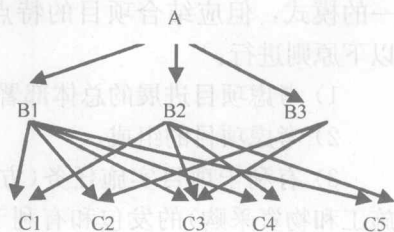


图 1-3 职能组织结构

3) 线性组织结构的特点及其应用

在中小型项目组织系统中,组织纪律非常严格,项目经理、副经理、部门经理、工长、班组长组织关系的指令按逐级下达,一级指挥一级和一级对一级负责。在线性组织结构中,每一个工作部门只能对其直接的下属部门下达工作指令,每一个工作部门也只有一个直接的上级部门,因此,每一个工作部门只有惟一个指令源,避免了由于矛盾的指令而影响组织系统的运行。

在国际上,线性组织结构模式是建设项目管理组织系统的一种常用模式,因为一个建设项目的参与单位很多,少则数十,多则数百,大型项目的参与单位将数以千计,在项目实施过程中矛盾的指令会给工程项目目标的实现造成很大的影响,而线性组织结构模式可确保工作指令的惟一性。但在一个特大的组织系统中,由于线性组织结构模式的指令路径过长,有可能会造成组织系统在一定程度上运行的困难,所以通常采用矩阵组织结构模式。

对于线性组织结构图:

- A 可以对其直接的下属部门 B1、B2、B3 下达指令;
- B2 可以对其直接的下属部门 C21、C22、C23 下达指令;
- 虽然 B1 和 B3 比 C21、C22、C23 高一个组织层次,但是, B1 和 B3 并不是 C21、C22、C23 的直接上级部门,它们不允许对 C21、C22、C23 下达指令。

在该组织结构中,每一个工作部门的指令源是惟一的,见图 1-4。

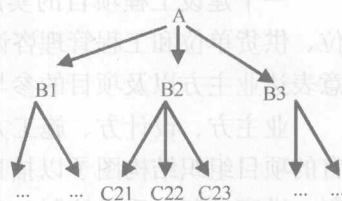


图 1-4 线性组织结构

4) 矩阵组织结构的特点及其应用

矩阵组织结构是一种较新型的组织结构模式。在矩阵组织结构最高指挥者(部门)下和横向两种不同类型的工作部门。纵向工作部门如人、财、物和产、供、销的职能管理部门,横向工作部门如项目经理部等。一个施工企业,如采用矩阵组织结构模式,则纵向工作部门可以是工程管理部、工程技术部、合约部和财务管理部等,而横向工作部门可以是项目经理部。矩阵组织结构适宜用于大的组织系统,在北京地铁四号线建设时都采用了矩阵组织结构模式。

在矩阵组织结构中,每一项纵向和横向交汇的工作(如投资宣传费的问题),指令来自于纵向和横向两个工作部门,因此其指令源为两个。当纵向和横向工作部门的指令发生矛盾时,由该组织系统的最高指挥者(部门)进行协调或决策。

在矩阵组织结构中为避免纵向和横向工作部门指令矛盾对工作的影响,可以采用以纵向工作部门指令为主或以横向工作部门指令为主的矩阵组织结构模式,这样也可减轻该组织系统的最高指挥者(部门)的协调工作量,见图 1-5。

5) 项目管理的组织结构图

对一个项目的组织结构进行分解,并用图的方式表示,就形成项目组织结构图(OBS图 Diagram of Organizational Breakdown Structure),或称项目管理组织结构图。项目组织结构图反映一个组织系统(如项目管理班子)中各子系统之间和各元素(如各工作部门)之间的组织关系,反映的是各工作部门和各工作人员之间的组织关系。而项目结构图描述的是工作对象之间的关系。

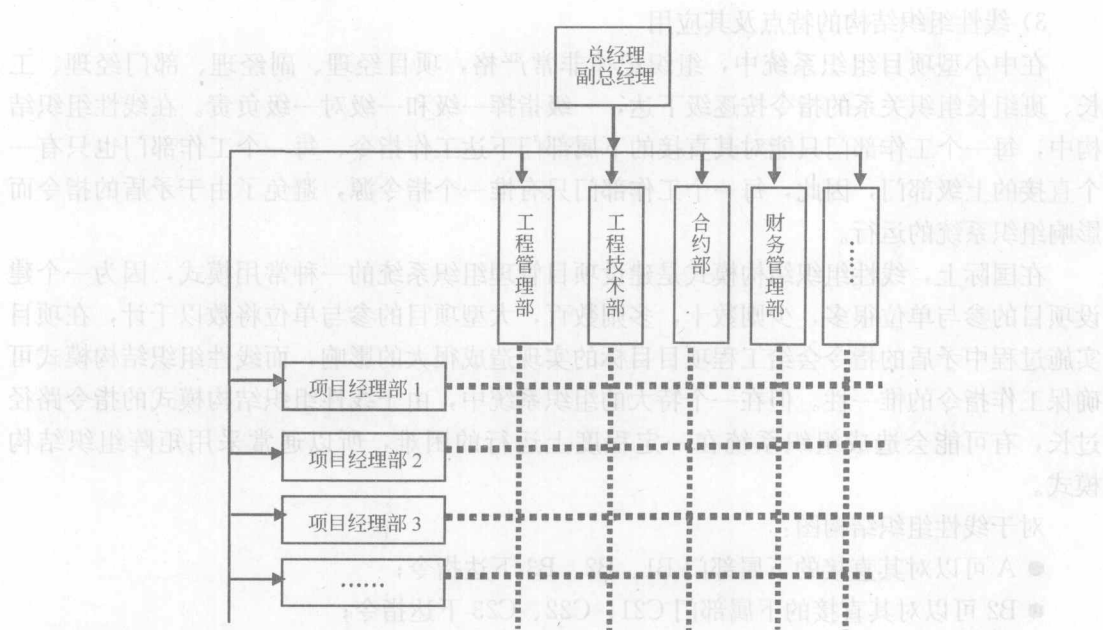


图 1-5 矩阵组织结构

一个建设工程项目的实施除了业主方外，还有许多单位参加，如设计单位、施工单位、供货单位和工程管理咨询单位以及有关的政府行政管理部门等，项目组织结构图应注意表达业主方以及项目的参与单位有关的各工作部门之间的组织关系。

业主方、设计方、施工方、供货方和工程管理咨询方的项目管理的组织结构都可用各自的项目组织结构图予以描述。项目组织结构图应反映项目经理和费用(投资或成本)控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和组织与协调等主管工作部门或主管人员之间的组织关系。

图 1-6 是一个线性组织结构的项目组织结构的项目组织结构图示例，在线性组织结构中每一个工作部门只有惟一的上级工作部门，其指令来源是惟一的。如总经理不对项目经理部员工直接下达指令，而是总经理通过项目经理部下达指令；而业主代表也不对施工方等直接下达指令，他通常通过建筑工程总承包方下达指令，否则就会出现矛盾的指令。项目的实施方(如设计方、施工方和甲供物资方)的惟一指令来源是建筑工程总承包方，这有利于项目的顺利进行。

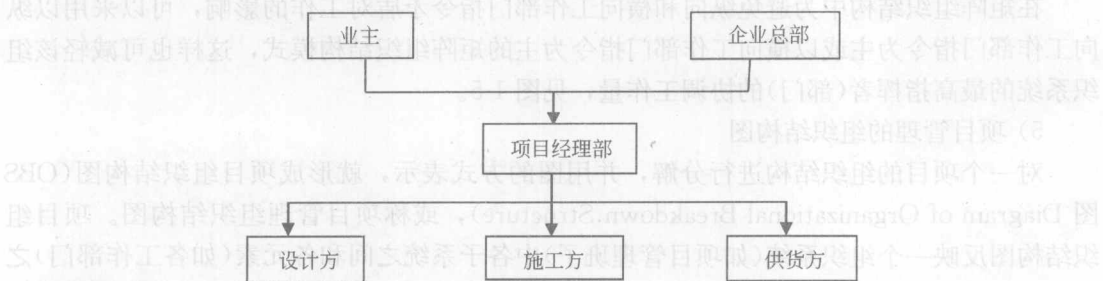


图 1-6 项目组织结构图

三、工程项目现场经理责任制内容

1. 现场经理责任制的作用

现场经理责任制是以现场经理为责任主体的施工项目管理目标责任制度。它是施工项目管理的基本制度之一，是成功进行施工项目管理的前提和基本保证。其作用如下：

(1) 现场经理责任制确定了现场经理在项目经理部中的地位。现场经理是项目经理部在承包的建设工程项目上的现场负责人。

(2) 现场经理责任制是在项目经理责任制确定的基础上建立的。项目经理责任制确定了企业的层次及其相互关系。企业分为企业管理层、项目管理层和劳务作业层。企业管理层应制定和健全施工项目管理制度，规范项目管理；加强计划管理，保证资源的合理分布和有序流动，为项目生产要素的优化配置和动态管理服务；对项目管理层的工作进行全过程的指导、监督和检查。项目管理层应做好资源的优化配置和动态管理，执行和服从企业管理层对项目管理工作的监督、检查和宏观调控。企业管理层与劳务作业层签订劳务分包合同；项目管理层与劳务作业层应建立共同履行劳务分包合同的关系。

(3) 现场经理责任制确定了现场经理在项目管理中的地位。现场经理根据项目经理的授权范围、时间和内容对施工项目自开工准备至竣工验收实施全过程，全面的现场管理，是项目各部门支持和指导下直接完成建筑产品的执行者。因此，现场经理是现场管理的负责人，是项目管理目标的承担者和实现者，对项目的实施进行控制，既要项目的成果性目标向建设单位负责，又要对承担的效益性目标向项目经理负责。

(4) 现场经理责任制用制度确定了现场经理的基本责任、权限和利益，由项目经理通过“现场经理项目管理目标责任书”确定。

2. 现场经理责任制的内容

现场经理责任制的内容包括：企业各层之间的关系；现场经理的地位和素质要求；现场经理项目管理目标责任书的制定和实施；现场经理的责、权、利。现场经理项目管理的目标责任体系有：现场经理责任制、现场经理所管辖职能部门的目标责任制、现场经理所管辖职能部门各成员的目标责任制。可建立以施工项目为对象的两种类型目标责任制：现场经理目标责任制，班组的目标责任制。

3. 施工现场经理进行项目管理的基本要求

施工现场经理进行项目管理的基本要求：

(1) 根据项目经理的授权范围、时间和内容；

(2) 现场经理负责管理的过程是开工准备到竣工验收阶段；

(3) 现场经理的管理活动应是全过程的，也是全面的现场管理。所谓“全面”，指管理内容是整个建筑产品，包含各个方面。

4. 现场经理项目管理目标责任书

现场经理项目管理目标责任书是项目经理根据施工合同和经营管理目标要求明确规定项目经理部应达到的成本、质量、进度和安全等控制目标的文件。其特点是：

(1) 项目管理目标责任书是项目经理确定的；

(2) 项目管理目标责任书的确定从整个项目的利益和企业的自身利益出发；

(3) 项目管理目标责任书的主要内容是项目经理部应达到的目标，包括进度、质量、

安全和成本；组织实现各项目标的执行者就是现场经理的责任。

项目管理目标责任书的内容包括：

- (1) 现场经理与项目经理部之间的关系；
- (2) 现场所需作业队伍、材料、机械设备等的供应、调配方式；
- (3) 应达到的项目进度、质量、安全和成本目标；
- (4) 在企业制度规定以外的、由项目经理向现场经理委托的事项；
- (5) 企业对项目经理部现场管理人员进行奖惩的依据、标准、办法及应承担的风险；
- (6) 现场经理解职和项目经理部解体的条件及方法。

5. 现场经理的责、权、利

(1) 现场经理的职责

- 1) 是施工现场全面生产管理工作的领导者、组织与指挥者，主管项目生产和安全的工作；
- 2) 参与编制项目质量、环境、职业安全与健康体系管理计划，并领导整合体系的现场贯彻实施；
- 3) 参与编制施工组织设计、施工技术方案和技术措施等技术管理文件，领导现场贯彻实施；
- 4) 参与项目制造成本实施计划的编制与分析工作，参与编制总进度计划及年度、阶段计划，领导编制月、周、日生产计划，组织贯彻实施进度计划；
- 5) 负责与业主、监理等相关方的现场协调工作，负责生产要素的现场配置和管理，负责机电、土建交叉作业的综合平衡工作，确保工程顺利进行；
- 6) 对项目安全生产负直接领导责任，组织落实施工现场环境保护、文明施工、安全生产和CI形象管理；牵头组织安全创优和CI达标工作；
- 7) 组织现场施工质量保证资料的编制工作；
- 8) 主管项目工程质量管理，领导组织有关工程质量和质量事故的调查与处理工作；
- 9) 组织新技术、新产品、新材料、新工艺的现场应用；
- 10) 参与项目结构验收及竣工验收工作；领导与组织编写工程施工总结工作。

(2) 现场经理的权限

包括参与签订施工分包合同权；负责生产要素的现场配置和管理，负责机电、土建交叉作业的综合组织协调平衡工作，确保工程顺利进行；主持现场工作和组织制定施工现场管理制度权。

(3) 现场经理的利益

可获得基本工资、岗位工资和绩效工资；可获得物质奖和精神奖；未完成“项目管理目标责任书”确定的责任目标并造成亏损的，应接受处罚。

6. 项目经理部

(1) 项目经理部的地位

项目经理部由项目经理在企业的支持下组建、领导、进行项目管理的组织机构，是企业在项目上的管理层。是项目经理的办事机构，凝聚管理人员，形成项目管理责任制和信息沟通系统，使项目经理部成为项目管理的载体，为实现项目目标而进行有效运转。