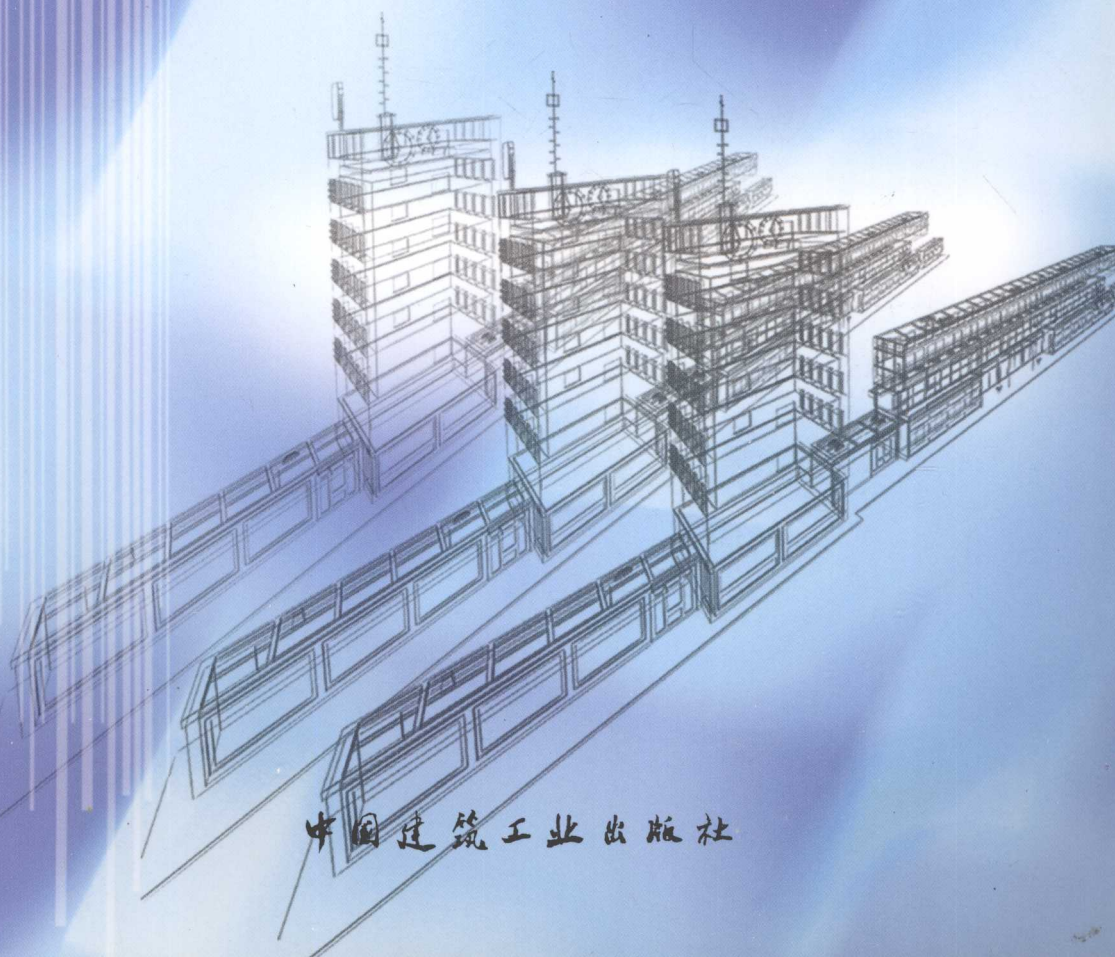


全国建设行业中等职业教育推荐教材

建筑施工项目管理

(建筑经济管理专业)

■ 主编 杜喜成



中国建筑工业出版社

07
K D00426596

全国建设行业中等职业教育推荐教材

建筑施工项目管理

(建筑经济管理专业)

主编 杜喜成

主审 尹穗娴

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑施工项目管理/杜喜成主编. —北京: 中国建筑
工业出版社, 2004
全国建设行业中等职业教育推荐教材. 建筑经济管理
专业
ISBN 7-112-06182-2

I. 建... II. 杜... III. 建筑工程-工程施工-项
目管理-专业学校-教材 IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 031111 号

全国建设行业中等职业教育推荐教材

建筑施工项目管理

(建筑经济管理专业)

主编 杜喜成

主审 尹穗娴

*

中国建筑工业出版社出版 (北京西郊百万庄)

新华书店总店科技发行所发行

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 8½ 字数: 202 千字

2004 年 6 月第一版 2006 年 7 月第三次印刷

印数: 4501—6500 册 定价: 13.00 元

ISBN 7-112-06182-2

TU·5449 (I2195)

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)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

本书主要讲述施工项目管理的基本理论和基本方法,内容包括:施工项目管理概论,施工项目计划管理,施工项目成本管理,施工项目物流管理,施工项目劳动管理,施工项目全面风险管理。

本书为中等职业学校建筑经济管理专业的教材,也可作为同类学校相关专业的教材或教学参考书,还可供建筑业企业施工技术人员、管理人员参考。

* * *

责任编辑:向建国 张 晶

责任设计:孙 梅

责任校对:王金珠

出版说明

为贯彻落实《国务院关于大力推进职业教育改革与发展的决定》精神，加快实施建设行业技能型紧缺人才培养培训工程，满足全国建设类中等职业学校建筑经济管理专业的教学需要，由建设部中等职业学校建筑与房地产经济管理专业指导委员会组织编写、评审、推荐出版了“中等职业教育建筑经济管理专业”教材一套，即《建筑力学与结构基础》、《预算电算化操作》、《会计电算化操作》、《建筑施工技术》、《建筑企业会计》、《建筑装饰工程预算》、《建筑材料》、《建筑施工项目管理》、《建筑企业财务》、《水电安装工程预算》共10册。

这套教材的编写采用了国家颁发的现行法规和有关文件，内容符合《中等职业学校建筑经济管理专业教育标准》和《中等职业学校建筑经济管理专业培养方案》的要求，理论联系实际，取材适当，反映了当前建筑经济管理的先进水平。

这套教材本着深化中等职业教育教学改革的要求，注重能力的培养，具有可读性和可操作性等特点。适用于中等职业学校建筑经济管理专业的教学，也能满足自学考试、职业资格培训等各类中等职业教育与培训相应专业的使用要求。

建设部中等职业学校专业指导委员会
二〇〇四年五月

前 言

本书依照建设部建筑与房地产经济管理专业指导委员会组织编写的最新课程教学大纲编写而成。

本书主要讲述建筑施工项目管理的基本理论和基本方法。内容包括施工项目管理概论，施工项目计划管理，施工项目成本管理，施工项目物资管理，施工项目劳动管理，施工项目全面风险管理。

本书绪论、第一章、第二章由山西建筑职业技术学院杜喜成编写，第三章、第六章由山西职工工艺美术学院史莲英编写，第四章、第五章由山西建筑职业技术学院任小龙编写，全书由杜喜成任主编，广州市土地房地产管理学校尹穗娴任主审。

在本书编写过程中得到山西建筑职业技术学院范文昭副院长的指导及各方面的大力支持和帮助，在此表示感谢。由于施工项目管理在我国实施时间较短，编者在这方面的实践与研究有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者批评指正。

目 录

绪论	1
第一章 施工项目管理概论	2
第一节 施工项目管理的基本概念	2
第二节 施工项目管理的程序、内容与方法	4
第三节 施工项目管理组织	8
第四节 施工项目生产要素管理	13
复习思考题	14
第二章 施工项目计划管理	16
第一节 施工项目管理规划	16
第二节 施工项目进度计划的编制	21
第三节 施工项目资源需要量计划的编制	53
复习思考题	55
练习题	55
第三章 施工项目成本管理	58
第一节 概述	58
第二节 施工项目成本计划	64
第三节 施工项目成本控制	70
第四节 施工项目成本核算	80
第五节 施工项目成本分析	84
复习思考题	87
练习题	88
第四章 施工项目物流管理	89
第一节 物流管理概述	89
第二节 物资消耗定额管理	90
第三节 物资储备管理	93
第四节 物资管理实务	95
第五节 机械管理制度	98
复习思考题	102
第五章 施工项目劳动管理	103
第一节 项目劳动管理概述	103
第二节 劳动定额管理及劳动生产率	104
第三节 项目劳动人事管理	108
复习思考题	112

第六章 施工项目全面风险管理	113
第一节 施工项目全面风险管理的概念	113
第二节 施工项目风险因素分析	115
第三节 施工项目风险评价	118
第四节 施工项目风险控制	122
复习思考题	125
参考文献	126

绪 论

一、学习本课程的意义

建筑工程施工项目管理是一门应用性很强的综合学科，是管理科学的一个分支，是管理科学在当代的发展。它是在项目管理实践的基础上，总结研究出来的一门新型学科，反映了工程项目运动和项目管理的客观规律。

目前，在国际上，尤其在发达国家，人们普遍认为，在建筑领域，科学技术的发展已达到相对较高的程度，而在建筑工程施工项目管理方面还有很大的潜力可挖，能否通过有效的管理使项目的工期、费用及质量目标完满地实现，已成为企业在激烈竞争中能否取胜的关键。所以，应用施工项目管理理论和方法对工程项目实施管理已成为国际惯例；项目管理标准也已建立并相对成熟，其中有些标准我国已等同采用。

在国内，经过多年的努力探索、借鉴与实践，也已初步形成了一套具有中国特色并与国际惯例接轨、适应市场经济要求、操作性强、比较系统的施工项目管理理论和方法，且已基本形成了以工程项目管理为核心的建筑业生产经营管理体制。所以，施工项目管理理论，也成为我国建筑业企业由粗放型管理向集约化管理转变、事关企业生存发展的有力武器，对施工管理实践活动有着重要的指导意义。

作为一名建筑管理专业的学生，毕业后将直接从事施工项目第一线的生产与管理工工作，因此，必须学习必要的项目管理知识，对施工项目管理有一个全面系统的理性认识，并具备一定的施工项目管理技能，为今后的工作打下良好的基础。

二、本课程的研究对象、目的和内容

本课程是以施工项目管理为研究对象，讲述施工项目管理的理论、方法和手段，研究的目的在于把握施工项目的内在规律和特点，在既定约束条件下，合理配置项目诸生产要素，采取科学的管理方法和手段，对施工项目生命周期全过程的所有活动进行计划、组织、控制和协调，最优实现施工项目的各项目标。

本课程围绕涉及项目管理的各方面内容展开研究，内容比较广泛，主要包括：施工项目管理理论、施工项目计划管理、施工项目成本管理、施工项目物流管理、施工项目劳动管理及施工项目风险管理等。

三、学习本课程的要求

通过以上内容的学习，要求学生能够掌握施工项目管理的理论和方法，学会编制材料的供应计划，劳动力需用量计划，现场成本计划，初步学会成本状况分析和诊断，掌握实际成本核算，并且，在掌握上述技能的同时，培养学生独立思维，解决实际问题的能力，热爱科学，实事求是的学风以及创新意识和创新精神，进一步强化学生职业道德意识，使学生能够尽早进入角色，胜任施工项目管理工工作。

第一章 施工项目管理概论

第一节 施工项目管理的基本概念

一、施工项目及有关概念

(一) 项目

项目是由一组有起止时间的、相互协调的受控活动所组成的独特过程，该过程要达到符合包括时间、成本和资源的约束条件在内的规定要求的目标。

项目，实质是指某个过程，而某过程能否称之为一个项目，则要分析其是否符合项目的以下一些特征：

1. 项目的独特性

项目的独特性，也可称为单件性或一次性，是项目最主要的特征。每个项目都有自己的特定过程，都有自己的产生时间、发展时间和结束时间，在不同的阶段都有特定的目标和任务、程序和工作内容，不存在与该过程完全相同的另外一个过程。因此也只能对它进行单件处置，不能批量生产，不具重复性。

2. 项目目标的明确性

项目的目标有成果性目标和约束性目标。成果性目标是指应达到的功能性要求，如兴建一所学校可容纳的学生人数、医院的床位数、宾馆的房间数等；约束性目标是指项目的约束条件，凡是项目都有自己的约束条件，项目只有满足约束条件才能成功，因而约束条件是项目目标完成的前提。一般项目的约束条件包括限定的时间、限定的资源和限定的质量标准。目标不明确的过程不能称做项目。

3. 管理对象的整体性

一个项目不论其大与小、包含的内容多与少，它的一切活动都是相互关联的，构成一个完整的体系，是一个整体管理对象。在按其需要配置生产要素时，必须以总体效益的提高为标准，做到数量、质量、结构的主体优化，缺少某些内容或活动必将损害项目总体目标的实现。

4. 项目的不可逆性

项目按照一定的程序进行，其过程不可逆转，必须一次成功，失败了便不可挽回，因而有一定的风险，与批量生产过程有着本质的差别。

项目的范围非常广泛，它包括了很多内容，最常见的有：科学研究项目，如基础科学研究项目、应用科学研究项目、科技攻关项目等；开发项目，如资源开发项目、新产品开发项目、园区开发项目等；军事项目，如武器研制项目、军事作战项目等；建设项目，如工业与民用建筑工程项目、交通工程项目、水利工程等项目等，因为它们均符合项目的特征，都可以通过对其实施项目管理而取得最佳效果。

(二) 建设项目

建设项目是项目中最重要的一类。建设项目是指需要一定量的投资，经过决策和实施（设计、施工等）的一系列程序，在一定的约束条件下形成固定资产为明确目标的特定过程。建设项目有以下基本特征：

(1) 在一个总体设计或一个初步设计范围内，由一个或若干个互相有内在联系的单项工程所组成，建设中实行统一核算、统一管理。

(2) 在一定的约束条件下以形成固定资产为特定目标。约束条件一是时间约束，即一个建设项目有合理的建设工期目标；二是资源约束，即一个建设项目有一定的投资总量目标；三是质量约束，即一个建设项目都有预期的生产能力、技术水平或使用效益目标。

(3) 需要遵循必要的建设程序和经过特定的建设过程。即一个建设项目从提出建设的设想、建议、方案选择、评估、决策、勘察、设计、施工一直到竣工、投产（或投入使用），有一个有序的全过程。

(4) 按照特定的任务，具有一次性特点的组织方式。表现为建设组织的一次性，资金的一次性投入，建设地点的一次性固定，设计单一，施工单件。

(三) 施工项目

施工项目是企业自工程施工投标开始到保修期满为止的全过程中完成的项目。施工项目除具有一般项目的特征外，还具有自己的特征：

(1) 它是一个建设项目或其中的单项工程或单位工程的施工活动过程。

(2) 以企业（一般为建筑业企业）为管理主体。

(3) 项目和任务范围是由合同界定的。

(4) 产品具有多样性、固定性、体积庞大的特点。

施工项目的最小单位是单位工程，而分部工程和分项工程由于不是企业的最终产品，所以它们的活动过程不能称作施工项目，只是施工项目的组成部分。

二、施工项目管理及有关概念

(一) 项目管理

项目管理是指为了达到项目目标，对项目的策划、组织、控制、协调、监督等活动过程的总称。

项目管理的对象是项目，项目管理的主体是项目管理者，项目管理主体要按照科学理论、方法和手段对项目进行管理，项目管理的目的就是保证项目目标的顺利完成。

(二) 建设项目管理

建设项目管理是项目管理的一类，它是指建设单位在建设项目的生命周期内，用系统工程理论、观点和方法，进行有效的规划、决策、组织、协调、控制等系统性的、科学的管理活动，从而按项目既定的质量要求、动用时间、投资总额、资源限制和环境条件，圆满地实现建设项目目标。

建设项目管理按其性质可分为宏观建设项目管理和微观建设项目管理，宏观建设项目管理主要指国家对整体项目进行投资规模与结构的决策与调控；微观建设项目管理是指建设项目的所有者对建设项目从建设到生产经营的全面管理。通常，建设项目管理指微观建设项目管理。

(三) 施工项目管理

施工项目管理是企业运用系统管理的观点、理论和科学技术对施工项目进行的计划、

组织、监督、控制、协调等全过程管理。

施工项目管理有如下特征：

1. 施工项目的管理主体是建筑业企业

建设单位和设计单位都不进行施工项目管理。由建设单位或监理单位进行的工程项目管理中涉及的施工阶段管理仍属建设项目管理，不能算作施工项目管理。监理单位把施工单位作为监督对象，虽与施工项目管理有关，但不能算作施工项目管理。

2. 施工项目管理的对象是施工项目

施工项目具有多样性、固定性及庞大性等特点，因而，施工项目管理就具有其特殊性。表现为先有交易活动，后有生产成品，或生产活动与市场交易活动同时进行，买卖双方都投入生产管理，生产活动与交易活动很难分开，所以，施工项目管理是对特殊的商品、特殊的生产活动、在特殊的市场上，进行的特殊交易活动的管理。

3. 施工项目管理的内容是按阶段变化的

每个施工项目都按施工程序进行，从开始到结束，要经过很长时间。其间，施工内容将发生很大变化，因而施工项目管理内容也应随着发生变化，管理者必须做出设计、签订合同、提出措施、进行有针对性的动态管理，并使资源优化组合，以提高施工效率和施工效益。

4. 施工项目管理要求强化组织协调工作

由于施工项目的生产活动的独特性，对产生的问题难以补救或虽可补救但后果严重；由于参与施工的人员不断在流动，需要采取特殊的流水方式，组织工作量很大；由于施工在露天进行，工期长，需要的资源多；还由于施工活动涉及复杂的经济关系、技术关系、法律关系、行政关系和人际关系等，所以施工项目管理中的组织协调工作艰难、复杂、多变，必须通过强化组织协调的办法才能保证施工顺利进行。

三、建设项目管理与施工项目管理的区别

建设项目管理与施工项目管理的区别主要表现为管理主体不同、管理任务与目标不同、管理范围与内容不同。具体如表 1-1。

建设项目管理与施工项目管理的区别		表 1-1
区别特征	建设项目管理	施工项目管理
管理主体	建设单位（业主或项目发包人）	建筑业企业（项目承包人）
管理任务与目标	取得符合要求的固定资产	生产出工程产品，实现成本、质量、工期、安全目标，从中获得利润
管理范围与内容	可行性报告确定的所有工程全过程的管理	在工程承包合同规定的承包范围内，从投标开始到交工为止的生产组织过程

第二节 施工项目管理的程序、内容与方法

一、施工项目管理的指导思想

（一）科学技术是第一生产力的思想

项目管理是一门科学。它反映了项目运动和项目管理的客观规律，是在实践的基础上总结研究，并进一步升华形成的一套较为完整的理论体系；项目管理又是一门方法论，有

着很强的应用性。多年来，国内外的工程建设者们应用这套理论和方法指导项目管理的实践活动，已经取得了前所未有的效果。因此，进行施工项目管理，就必须坚持科学技术是第一生产力的观点，认真学习和掌握项目管理理论，把项目的各种生产要素合理组织起来，加强科学性、计划性，摒弃随意性、盲目性，既圆满完成项目目标，又使各生产要素得以最大限度的发挥和利用，使项目管理理论真正形成强大的生产力。

（二）依靠市场，推动市场发展的思想

我国现在实行的是社会主义市场经济，市场经济是用市场关系管理经济的体制，这种体制的基本特征是利用市场运动规律实行社会资源的分配。发展市场经济的实质是解放生产力。我们推行的施工项目管理，是市场经济的产物，市场是施工项目管理的载体与环境，没有市场经济，也就没有施工项目管理；施工项目管理要取得成果，就必须充分依靠市场经济条件下的建筑市场；施工项目管理的实践也证明了这一点，施工项目是在市场中产生的，施工企业通过市场竞争取得施工项目，在市场大环境下实施，施工项目的竣工、验收、交工、结算等实质上都是建筑市场的一种交易行为。进行施工项目管理应尊重市场经济条件的竞争规律、价值规律、市场运动规则等，既尊重、利用和依靠市场，又建设和发展市场，使施工项目管理工作更加规范和有效。

（三）系统管理的思想

所谓“系统”是由多维相关体组成的一个整体。既然项目本身具有整体性，那么，施工项目管理也应该是一个系统，其中包含组织管理系统、经济管理系统、技术管理系统、质量管理体系等等。可见，施工项目管理是系统性的管理，必须重视它与总系统及同等级别的子系统的关系，也要重视本系统内部各子系统之间的关系，重视相关管理，特别要重视各系统之间的“结合部”的管理，它是项目和项目管理的重点和难点，是项目经理协调管理的工作焦点。在管理过程中，要善于对大系统进行分解和分析，找出结合部和管理焦点，然后制定措施，实施管理和控制，也要善于使分解系统目标的实现对大系统目标的实现起保证作用，使局部不脱离全局，各子系统目标综合成完整的总目标体系。

（四）现代化管理的思想

现代化管理思想主要指现代化的管理观念和科学化的管理原理。在施工项目管理中，现代化的管理观念具体体现为战略观念、市场观念、用户观念、效益观念、竞争观念、时间观念、变革和创新观念；科学化的管理原理主要包括系统原理、分工协作原理、反馈原理、能级原理、封闭原理和弹性原理。

二、施工项目管理程序

施工项目管理程序可划分为五个阶段。

（一）投标与签订合同阶段

施工企业见到建设单位发出的招标公告或邀请函后，从做出投标决策到中标签约，便是在进行施工项目的管理工作，这一阶段的工作内容为：决定是否投标→收集信息→编制标书→签订合同。

（二）施工准备阶段

施工企业与招标单位签订合同后，应进行以下施工准备工作：

- (1) 人员准备：成立项目经理部，选定施工作业队伍。
- (2) 技术准备：熟悉施工图纸，制定施工项目管理实施规划，图纸会审，编制预算

等。

(3) 现场准备：进行三通一平等工作，使现场具备施工条件。

(4) 物质准备：材料和施工机械设备按照实施规划中施工平面布置位置进行堆放和安装。

(三) 施工生产阶段

这一阶段的工作目标是完成合同规定的全部施工任务，为此需要进行以下工作：

(1) 进行施工，做好动态控制。

(2) 管好施工现场，实行文明施工。

(四) 竣工、验收、结算阶段

这一阶段为结束阶段，主要进行以下工作：

(1) 工程收尾。

(2) 进行试运转。

(3) 接受正式验收。

(4) 项目经理部解体。

(五) 用后服务阶段

这是施工项目管理的最后阶段，主要进行以下工作：

(1) 进行技术咨询和服务。

(2) 进行工程回访、维护和维修。

三、施工项目管理的内容

施工项目经理部的管理内容应由施工企业法人代表向项目经理下达的“项目管理目标责任书”确定，并应由项目经理负责组织实施。在项目管理期间，由发包人或其委托的监理工程师或施工企业管理层按规定程序提出的，以施工指令形式下达的工程变更导致的额外施工任务或工作，均应列入项目管理范围。

施工项目管理的内容包括：

(一) 建立施工项目管理组织

1. 选聘施工项目经理

2. 组建施工项目经理部

3. 制定施工项目管理制度

(二) 编制施工项目管理规划

1. 编制“项目管理规划大纲”和“项目管理实施规划”

2. 建立施工项目管理工作体系

(三) 进行施工项目的目标控制

1. 进度目标控制

2. 质量目标控制

3. 成本目标控制

4. 安全目标控制

(四) 对施工项目生产要素进行优化配置和动态管理

1. 项目人力资源管理

2. 项目材料管理

- 3. 项目机械设备管理
- 4. 项目资金管理
- 5. 项目技术管理

（五）施工项目的合同管理

施工项目管理是在市场条件下进行的特殊交易活动的管理，这种交易活动从招投标开始，持续于项目管理的全过程，因此必须依法签订合同，进行履约经营。合同管理的好坏直接涉及项目管理目标能否实现。所以，必须加强工程施工合同及其他合同的管理。

（六）施工项目的信息管理

施工项目管理是一项复杂的现代化的管理活动，需要依靠大量信息并对其进行处理。信息管理的好坏也直接影响各目标控制以及动态管理的效果。

四、施工项目管理目标

施工项目管理的根本目的，就是要努力实现项目的进度目标、质量目标、成本目标和安全目标，进而实现项目总体目标。这四项目标既是施工项目的约束条件，也是施工项目效益的象征。

（一）施工项目进度目标

实现施工项目进度目标，就是通过应用横道计划法、网络计划法等控制方法，使施工顺序合理，衔接关系恰当，均衡、有节奏地施工，实现计划工期，从而保证实现或提前完成合同工期。

（二）施工项目质量目标

施工项目质量目标就是努力使分部分项工程达到质量验收标准的要求，实现“施工项目管理实施规划”中保证施工质量的技术组织措施和质量标准，保证合同质量目标等级的实现。

（三）施工项目成本目标

施工项目成本目标就是使“施工项目管理实施规划”中的降低成本措施得到落实，降低每个分项工程的直接成本，实现项目经理部盈利目标，实现公司利润目标及合同造价。

（四）施工项目安全目标

施工项目安全目标即努力落实“施工项目管理实施规划”的安全设计和措施，通过控制劳动者、劳动手段和劳动对象，控制环境，使人的行为安全，物的状态安全，断绝环境危险源。

五、施工项目管理方法

（一）施工项目管理方法应用的特征

1. 选用方法的广泛性

施工项目管理使用的方法是现代化管理方法，凡是现代化管理方法，均可在施工项目管理中有针对性地选用。这是因为现代化管理方法具有科学性、综合性和系统性，可以适应施工项目管理的需要。这里所说的科学性，是指现代化管理方法是生产、技术和管理知识体系在管理中的具体应用方法，它本身就是为各种管理服务的。这里所说的综合性有两层含义，一是某种管理方法可以应用到不同的专业中，甚至全部管理工作中；二是某一管理领域可以综合运用各种现代化管理方法，使之互相补充，发挥系统配套的整体功能。这

里所说的系统性是指各种科学管理方法形成一个大系统，各项具体管理活动的管理方法形成子系统，大系统和子系统都是由许多种现代化管理方法形成的组合，并且互相联系和依存。施工项目管理方法自成体系，其方法又包括在大体系之中。如施工项目管理的基本方法：“目标管理方法”；控制进度的主要方法：“网络计划方法”；控制质量的主要方法：“全面质量管理方法”（即 TQC 法）；控制成本的主要方法：“可控责任成本方法”；控制安全的主要方法：“安全责任制”等。

2. 施工项目管理方法服从于项目目标控制的需要

由于施工项目的一次性所产生的施工项目管理方法的特殊性，使得这些方法必须满足目标控制的需要。在施工项目中，各种目标控制有各自的专业系统方法，某些方法对某种目标控制特别适用有效，另一些方法则不适用于该目标控制。所以，我们在对某种目标进行控制时，必须首先选择适用的方法体系。

3. 施工项目管理方法与建筑业企业管理方法紧密相关

建筑业企业管理的对象是建筑业企业这个组织及其全部活动，施工项目管理的对象是施工项目及由项目经理部进行的管理活动。就管理方法而言，它们是母体系与子体系的关系；同时，建筑业企业的主业是施工项目任务的完成，其经营管理必须以施工项目为中心，因此，建筑业企业管理与施工项目管理又是不同体系的交叉关系，所以，建筑业企业的管理方法与施工项目管理的方法是密切相关的。

（二）施工项目管理方法应用步骤

- （1）研究管理任务，明确其专业要求和管理方法应用目的。
- （2）调查该项管理所处的环境，以选择适宜的管理方法。
- （3）选择适用、可行的管理方法。
- （4）对所选方法在应用中可能遇到的问题进行分析，找出关键的问题，制定保证措施。
- （5）在实施该方法的过程中加强动态控制，解决矛盾，使之产生实效。
- （6）在应用过程结束后，进行总结，以提高管理方法的应用水平。

第三节 施工项目管理组织

一、施工项目管理组织的概念

（一）组织

组织是按照一定的宗旨和系统建立起来的集体，它是构成整个社会经济系统的基本单位。在管理学中，组织有两层含义：一是作为名词出现的，指组织机构，组织机构是一定领导体制、部门设置、层次划分、职责分工、规章制度和信息系统等构成的有机整体，可以完成一定的任务，并为此处理人和人、人和事、人和物的关系；二是作为动词出现的，指组织行为，即通过一定权利和影响力，为达到一定目标，对所需资源进行合理配置，处理人和人、人和事、人和物关系的行为。其管理职能是通过两层含义的有机结合而产生和起作用的。

（二）施工项目管理组织

施工项目管理组织是指为进行施工项目管理、实现组织职能而进行的组织系统的设计

与建立、组织运行和组织调整等三方面工作的总称。

二、施工项目管理组织机构的建立

(一) 施工项目管理组织机构的作用

1. 组织机构是施工项目管理的组织保证

组织机构是项目管理的一个焦点，一个好的组织机构，可以有效地完成施工项目管理目标，有效地应付环境的变化，有效地供给组织成员生理、心理和社会需要，形成组织力，使组织系统正常运转，产生集体思想和集体意识，从而完成项目管理任务。

2. 形成一定的权力系统以便进行集中统一指挥

权力是工作的需要，是管理地位形成的前提，是组织活动的反映和保障。组织机构建立的同时，也就以法定的形式产生了权力，并伴随着授权。这样就便于使权力的使用为实现施工项目管理的目标而服务。

3. 形成责任制和信息沟通体系

责任制是施工项目管理组织中的核心问题，没有责任制也就不成为项目管理机构，也就不存在项目管理。一个项目组织能否有效的运转，取决于是否有健全的岗位责任制。责任是项目组织对每个成员规定的一部分管理活动和生产活动的具体内容。责任制就是要使施工项目组织机构中的每个成员都肩负一定的责任，各负其责，共同完成项目管理任务。

(二) 施工项目管理组织机构的设置原则

1. 目的性原则

施工项目组织机构设置的根本目的，是为了产生组织功能，实现施工项目管理的总目标。从这一根本目的出发，就会因目标设事、因事设机构定编制，按编制设岗位定人员，以职责定制度授权力。其设置程序如图 1-1 所示。

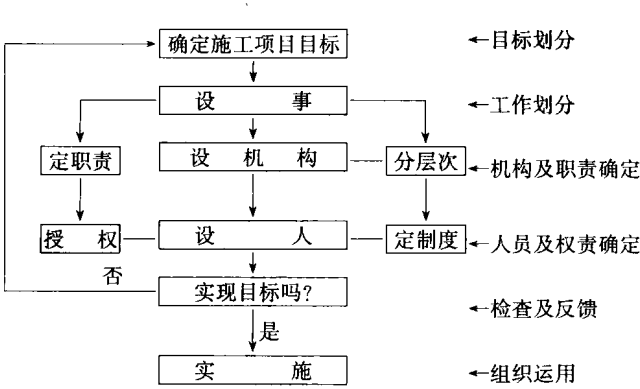


图 1-1 组织机构设置程序图

2. 精干高效原则

施工项目组织机构的人员设置，应在能实现施工项目所要求的工作任务（事）的前提下尽量简化，做到精干高效。人员的配置要从严控制二、三线人员，力求一专多能、一人多职。

3. 管理跨度和分层统一的原则

管理跨度也称管理幅度，是指一个主管人员直接管理的下属人员数量。当跨度增大，