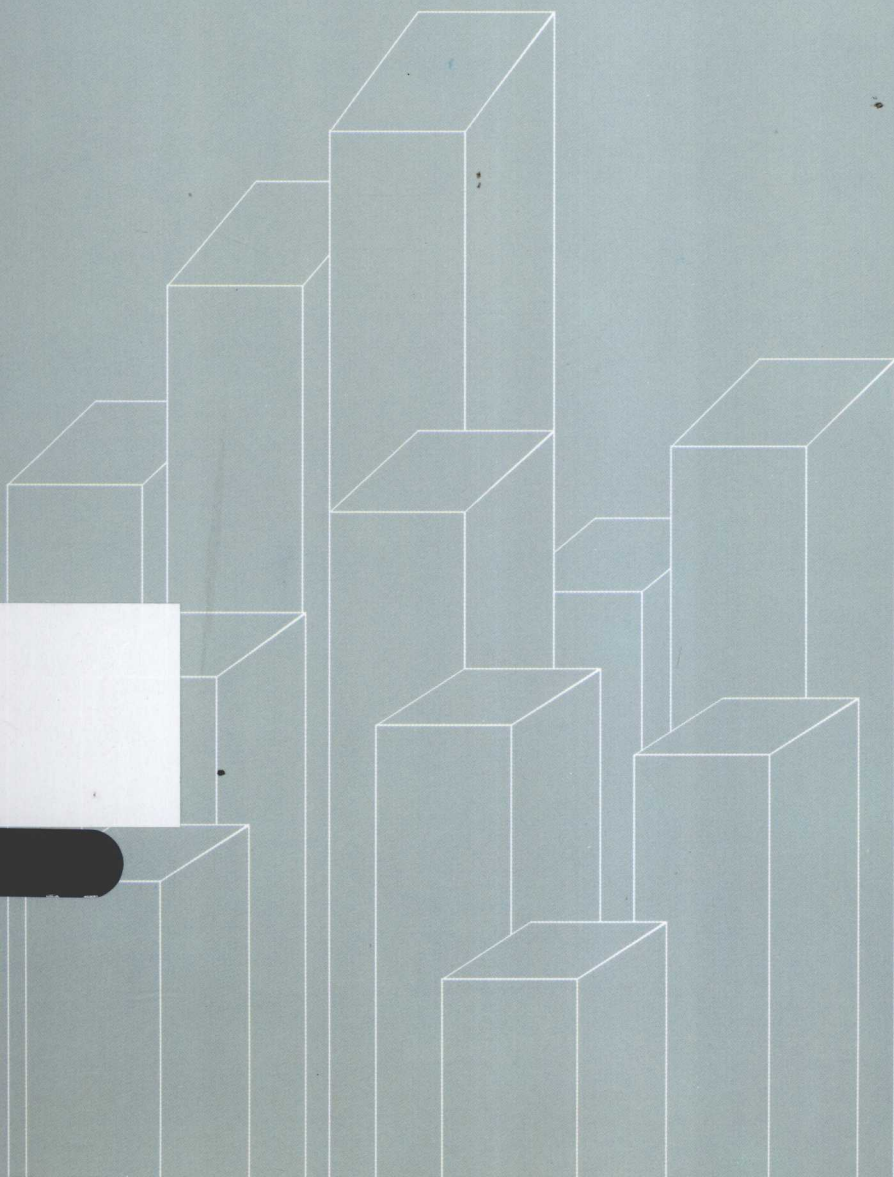


高等学校基本建设管理

GAODENG XUEXIAO JIBEN JIANSHE GUANLI

主 编 李 笑
副主编 李 平 张守健
谢 鸣 马争朝



中国建筑工业出版社

高等学校基本建设管理

主 编 李 笑
副 主 编 李 平 张守健
谢 鸣 马争朝



F647

143

中国建筑工业出版社



北航

C1635031

412820810

图书在版编目(CIP)数据

高等学校基本建设管理 / 李笑主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 112 - 14331 - 3

I. ①高… II. ①李… III. ①高等学校—基本建设—学校管理—研究—中国 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 099875 号

本书对高等学校基本建设管理内容进行了全面而详细的论述, 共分为九章: 第一章概述; 第二章高等学校建设规划; 第三章项目立项决策管理; 第四章招投标及合同管理; 第五章勘察设计管理; 第六章施工前期准备; 第七章施工阶段的管理; 第八章竣工阶段的管理; 第九章全过程投资控制。

本书适合高等学校管理人员及工程管理专业的从业人员。

* * *

责任编辑: 常 燕

高等学校基本建设管理

主 编 李 笑

副主编 李 平 张守健

谢 鸣 马争朝

*

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

广州恒伟电脑制作有限公司制版

北 京 京 丰 印 刷 厂 印 刷

*

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 19 字数: 439 千字

2012 年 12 月第一版 2012 年 12 月第一次印刷

定价: 60.00 元

ISBN 978 - 7 - 112 - 14331 - 3

(22406)

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)

前言

基本建设管理是在现行国家法律法规及规范标准、地方政府的行政规定和建设单位的需求之间协调沟通的过程。成功的基本建设管理应该既能满足各方需求,又能使基本建设管理工作简单明确。

高等学校基本建设管理不是基本建设管理的特例,也不是基本建设管理的简化。高等学校基本建设与一般基本建设的工作步骤、程序基本相同。不同之处在于,建设用地一般为国家或地方政府划拨,同时在立项、可行性研究和初步设计审批、投资概算控制制度的执行、竣工验收和固定资产移交方面,高等学校基本建设管理程序或许更为严格。高等学校基本建设要同时接受地方政府和学校上级主管部门的双重管理。因此,某种程度上高等学校基本建设管理要更为复杂一些。

在高等学校基本建设中,如规划、招标、投资、审计等环节均是先有国家部委文件,而后地方政府出台相应文件或学校出台具体规定。但文件执行时,学校审查首先按照学校规定,没有相关规定时才执行上级文件;地方政府审批也是首先按照地方规定,而不是国家规定;国家审查则是按照国家规定——是自下而上执行。而当产生如招标、结算、审计等纠纷时,则是按照“国家文件——地方文件——学校规定”这种自上而下的审核方式来对待法规;也只有在此时,调解纠纷的人才会以自上而下的方式来看待法律法规。

因此建设单位增加了许多额外工作:

1. 对基本建设的每一个领域,建设单位都要了解相应的文件和规定。在具体执行时要慎重选择和采用。
2. 学习文件只有掌握其适用范围才能避免犯错。同时,对同一领域各个层面文件的差别(尤其是文件之间的矛盾)——“标准差”——要熟悉掌握。建设单位要把法律法规的正常约束和“标准差”提供的额外约束,当做基本建设管理工作的边界条件,并在边界条件下研究如何提高工作效率。

本书强调基本建设部门应坚守其责、宏观控制,在学校各配合部门、各级政府审批部门、学校上级主管部门的协助、监管下,合理运用各个层面的法律、法规、规范及标准,与招标代理公司、设计院、公司监理及造价咨询公司等各参建方协调合作,高效地、优质地完成工程项目的管理工作。

本书以哈尔滨工业大学基本建设管理为例,相关地方法规的引用以黑龙江省和哈尔滨市规定为主(其他省市的同类规定内容基本相同,读者可自行收集)。从基本建设实际出发,反映工作中实际存在的问题、应采取的对策以及注意事项,提倡对各个环节的工作进行分类、总结,并主张工作程序化、标准化,以达到科学、高效管理的目的。

本书综合考虑了《建设工程工程量清单计价规范》GB 50500—2008 对基本建设管理

各个方面的影响,鼓励建设单位重视“项目实施方案”,鼓励建设单位所有人员树立全过程投资控制意识,鼓励所有项目参与人员了解基本建设各个阶段的工作程序,以增强沟通和协作意识。

由于作者对基本建设理解的片面和肤浅,书中肯定存在不少缺点和错误,因此恳请得到读者和各位专家的批评指正。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

本书在编写过程中,得到了许多领导和专家的关心和支持,在此表示衷心的感谢。

目 录

前言

第一章 概述	1
1.1 基本建设程序	1
1.2 高等学校基本建设的特点	2
1.3 高等学校基本建设管理的组织和多项目管理	4
1.3.1 直线式管理	4
1.3.2 职能式管理	5
1.3.3 混合型管理	5
1.4 高等学校基本建设管理的基本内容	6
1.4.1 项目决策阶段	6
1.4.2 设计阶段	6
1.4.3 施工准备阶段	7
1.4.4 施工阶段	7
1.4.5 竣工验收阶段	7
1.5 高等学校基本建设管理存在的问题及对策	8
第二章 高等学校建设规划	9
2.1 校园建设总体规划	9
2.1.1 高等学校总体发展战略规划	9
2.1.2 制定规划应注意的问题	11
2.1.3 高等学校规划可借鉴的经验	11
2.1.4 校园建设规划指导标准	13
2.2 城市规划	16
2.2.1 城市规划的相关概念	16
2.2.2 城市规划涉及的法律法规	20
2.3 征地	22
2.3.1 土地性质	22
2.3.2 征地程序	22
2.3.3 征用土地相关制定	23
2.3.4 征地补偿安置制度	23
2.3.5 高等学校征地模式	24
2.4 房屋征收	24
2.4.1 基本概念	24
2.4.2 房屋征收的程序	25
第三章 项目立项决策管理	27
3.1 立项决策概述	27
3.1.1 建设项目及相关概念	27

3.1.2	建设项目的立项分类	29
3.1.3	立项决策的概念	29
3.1.4	立项决策阶段工作的目的和重要性	30
3.1.5	高等学校建设项目的申报和审批	30
3.1.6	立项决策阶段的工作程序	30
3.1.7	立项决策的工作深度	31
3.1.8	立项决策阶段的主要任务	32
3.1.9	咨询单位的选择	32
3.1.10	咨询成果的质量评审	32
3.2	项目建议书	33
3.2.1	项目建议书的作用	33
3.2.2	项目建议书的内容	33
3.2.3	项目建议书的提出主体	33
3.2.4	项目建议书的审查	34
3.2.5	项目建议书的报批	34
3.2.6	项目建议书批准后的主要工作	34
3.3	可行性研究报告	35
3.3.1	可行性研究报告的作用	35
3.3.2	可行性研究报告的工作程序	35
3.3.3	可行性研究报告的要求	35
3.3.4	可行性研究报告的主要内容	35
3.3.5	可行性研究报告的审查与报批	36
3.3.6	可行性研究报批的调整	37
3.3.7	列入年度计划	37
3.3.8	可行性研究报告批准后的主要工作	38
3.4	初步设计	38
3.4.1	初步设计的概念	38
3.4.2	初步设计文件的作用	39
3.4.3	初步设计阶段建设单位的工作程序	39
3.4.4	初步设计文件的编制深度	39
3.4.5	初步设计文件的主要内容	40
3.4.6	初步设计文件的初审	40
3.4.7	初步设计文件报批的调整	41
3.4.8	可行性研究代替初步设计	41
3.5	工程建设其他费用	41
3.5.1	建设单位管理费	42
3.5.2	前期工作咨询费	42
3.5.3	工程勘察设计费	43
3.5.4	工程建设监理费	44
3.5.5	工程造价咨询服务费	47
3.5.6	招标代理服务费等	49
3.5.7	环境影响咨询费	50

3.5.8	劳动安全卫生评价费	51
3.5.9	研究试验费	51
3.5.10	联合试运转费	51
3.5.11	生产准备及开办费	51
3.5.12	场地准备及临时设施费	52
3.5.13	引进技术和进口设备其他费	52
3.5.14	建设用地费	52
3.5.15	地方规定的其他费用	53
3.6	预备费的编制规定	53
3.6.1	基本预备费	53
3.6.2	涨价预备费	54
3.7	估算、概算及预算简介	54
3.7.1	三超问题	54
3.7.2	估、概、预算的精确度控制	56
3.7.3	几个相关概念	56
3.7.4	估算不能采用清单计价	56
第四章	招投标及合同管理	58
4.1	招投标概述	58
4.1.1	招标分类	58
4.1.2	建筑工程交易市场	59
4.1.3	清单计价规范与招投标	60
4.1.4	造价咨询	62
4.1.5	工程招标代理	63
4.1.6	招标控制价和工程量清单	64
4.1.7	学校参与招标和认证管理	67
4.2	总承包招标与合同	68
4.2.1	招标程序	68
4.2.2	招标	69
4.2.3	合同签订与备案	69
4.3	分包工程与合同	72
4.3.1	暂估价项目的法律依据与肢解工程	73
4.3.2	暂估价专业工程项目的分类	75
4.3.3	甲方分包项目招标及二次设计	76
4.3.4	分包合同	77
4.4	监理招标	81
4.4.1	相关法律规定	81
4.4.2	监理招标及有关规定	81
4.4.3	监理与相关服务收费	85
4.5	材料(设备)采购管理	87
4.5.1	材料与设备采购分类	88
4.5.2	材料(设备)采购招标与简化程序	88

4.5.3	材料(设备)采购合同涉及的问题	89
4.6	合同管理	90
4.6.1	合同管理存在的问题	92
4.6.2	合同管理措施	93
4.6.3	合同信息化管理	94
第五章	勘察设计管理	96
5.1	概述	96
5.1.1	设计与咨询	96
5.1.2	设计的种类	97
5.2	总体要求	97
5.2.1	国家部委要求	97
5.2.2	设计管理业务总流程	99
5.3	设计管理	99
5.3.1	设计任务书	99
5.3.2	设计招标	103
5.3.3	设计过程管理	106
5.3.4	设计投资管理	106
5.3.5	设计质量管理	109
5.3.6	设计进度管理	112
5.4	科研及勘察工作的管理	113
5.4.1	建设单位对科研及勘察工作的管理程序	113
5.4.2	科研及勘察单位的选择原则	114
5.4.3	建设项目科研及勘察内容	114
5.4.4	建设单位对科研及勘察成果的审查	114
5.4.5	科研与勘察期限对建设工程前期进度安排的影响	115
第六章	施工前期准备	116
6.1	施工前期报建	116
6.1.1	概述	116
6.1.2	土地审批	117
6.1.3	规划审批	120
6.1.4	开工审批	123
6.1.5	办理《建设工程规划许可证》的会签	125
6.1.6	费用缴纳	127
6.1.7	项目审批汇总	129
6.2	施工技术准备	132
6.2.1	建设单位的项目实施方案	132
6.2.2	施工组织设计	133
6.2.3	其他技术准备	137
6.3	其他施工准备	138
6.3.1	三通一平等	138
6.3.2	暂估价项目	138

6.4 前期报建的管理	139
6.4.1 地方政府的管理	139
6.4.2 建设单位的管理	140
第七章 施工阶段的管理	141
7.1 施工管理的组织保障	141
7.1.1 四方管理	141
7.1.2 监理方	142
7.1.3 造价工程师	144
7.1.4 建设单位代表	144
7.2 进度控制	147
7.2.1 概述	147
7.2.2 施工进度控制的影响因素	147
7.2.3 进度控制基本原理	148
7.2.4 进度控制方法	148
7.2.5 进度控制措施	149
7.3 质量控制	150
7.3.1 基本概念	151
7.3.2 施工质量控制过程	155
7.3.3 质量控制的组织保障	156
7.3.4 质量控制的基本方法	163
7.3.5 建设单位质量控制的主要内容	165
7.3.6 施工质量事故	181
7.3.7 质量缺陷的损害赔偿	183
7.4 施工投资控制	187
7.4.1 建设单位投资控制内容	187
7.4.2 投资控制措施	188
7.4.3 资金使用计划	188
7.4.4 工程计量的管理	189
7.4.5 工程进度款的结算方式	190
7.4.6 投资动态控制	193
7.4.7 变更、索赔和签证对投资的影响	193
7.4.8 投资偏差分析	193
7.5 变更管理	195
7.5.1 变更的定义	195
7.5.2 关于变更的合同约定	195
7.5.3 变更的分类	199
7.5.4 建设单位对变更的管理	200
7.6 索赔管理	205
7.6.1 索赔的特点	205
7.6.2 关于索赔的合同约定	205
7.6.3 工程量清单计价规范对索赔的规定	207

7.6.4	建设单位对索赔的管理	211
7.6.5	索赔费用计算	211
7.7	现场签证管理	213
7.7.1	签证的定义	213
7.7.2	适用范围	213
7.7.3	现场签证计价原则	214
7.7.4	现场签证的合同约定	214
7.7.5	现场签证处理的时限要求	215
7.7.6	建设单位对现场签证的管理	215
7.8	变更、索赔和现场签证的综合比较	216
7.8.1	综合比较的意义	216
7.8.2	不同的特征	216
7.8.3	对比表(表7-2)	217
7.9	安全生产与文明施工管理	218
7.9.1	有关概念	218
7.9.2	建设单位安全、文明管理内容	219
7.9.3	文明施工管理	219
7.9.4	安全生产专项规定	220
7.10	专项资质与室外工程	221
7.10.1	专项资质及其背景	221
7.10.2	室外工程	222
7.10.3	专项工程	223
第八章	竣工阶段的管理	224
8.1	概述	224
8.2	竣工资料	225
8.2.1	资料分类	225
8.2.2	室外工程	232
8.2.3	工程资料编制、组卷	234
8.2.4	竣工结算用资料汇总	236
8.3	竣工验收	236
8.3.1	按住房和城乡建设部要求组织验收	237
8.3.2	财务决算	240
8.3.3	按学校上级主管部门要求验收	242
8.3.4	涉及竣工验收的司法文件介绍	244
8.4	管理移交和固定资产移交	249
8.4.1	基本建设部门移交前的准备	250
8.4.2	管理移交	251
8.4.3	固定资产移交	252
8.5	回访与保修	252
第九章	全过程投资控制	254
9.1	基本概念	254

9.1.1 投资的基本概念及计价特点	254
9.1.2 投资控制概念及原理	254
9.1.3 高等学校基本建设投资控制主体和内容	255
9.2 主管部门的投资管理	256
9.2.1 投资估算表和概算表	256
9.2.2 主管部门的文件批复	256
9.2.3 调整	257
9.2.4 年度计划	258
9.3 建设单位的投资管理	259
9.3.1 投资管理工具	259
9.3.2 建设单位投资管理的重点	259
9.3.3 2008《建设工程工程量清单计价规范》	260
9.3.4 估算编制	271
9.3.5 概算编制	274
9.3.6 施工图预算与招标控制价	276
9.3.7 施工阶段的控制	276
9.3.8 工程竣工结算	277
9.3.9 工程量清单的表现形式	279
9.3.10 竣工结算、决算与审计	285
主要参考文献	288

第一章 概述

基本建设管理是一项综合性很强的工作,具有政策性强和涉及部门多、周期长等特点,每个基本建设项目的管理都是一个复杂的系统工程。高等学校基本建设管理的任务,就是为高等学校的发展提供各类校舍和设施等物质基础,就是实现高等学校基本建设程序的科学化管理,保证工程质量,缩短工程工期,千方百计降低工程造价,提高办学效益。

实践证明,高等学校基本建设管理不仅应有高效灵活的指挥,而且还要有横向制约和责任权力明确的管理体制,只有这样才能适应社会主义市场经济发展的需要,在体制健全、管理运行规则合理的情况下,保证工程项目得以按期保质地完成。从事建筑活动,尤其是进行大型公共建筑工程建设,要贯彻落实科学发展观,推进社会主义和谐社会建设,坚持遵循适用、经济并在可能条件下注重美观的原则;要以人为本,立足国情,弘扬历史文化,反映时代特征,鼓励自主创新;要确保建筑全寿命使用周期内的可靠与安全,注重投资效益、资源节约和保护环境,以营造良好的工作和学习环境。

1.1 基本建设程序

基本建设程序是根据我国国情及工程建设内在的客观规律,经过多年实践经验总结出来的,若违背这一客观规律,在工程建设中采取所谓“超常规”的建设程序,往往是欲速则不达,不仅会给工程带来严重的质量隐患,而且会造成投资浪费,人为增加基本建设支出。

基本建设是现代化的大生产,一项工程从计划建设到建成投产,要经过许多阶段和环节,有其客观规律性。这种规律性,与基本建设自身所具有的技术经济特点有着密切的联系。首先,基本建设工程具有特定的用途。任何工程,不论建设规模大小、工程结构繁简,都要切实符合既定的目的和需要。其次,基本建设工程的位置是固定的。在哪里建设,就在哪里形成生产能力,也就始终在哪里从物质技术条件方面对生产发挥作用。因此,工程建设受矿藏资源和工程地质、水文地质等自然条件的严格制约。

基本建设的这些技术经济特点,决定了任何项目的建设过程、一般都要经过规划决策、勘察设计、组织施工、验收投产等阶段,每个阶段又包含着许多环节。这些阶段和环节有其不同的工作步骤及内容,它们按照自身固有的规律,有机地联系在一起,并按客观要求的先后顺序进行。前一个阶段的工作是进行后一个阶段工作的依据,没有完成前一个阶段的工作,就不能进行后一个阶段的工作。项目建设过程的客观性、规律性构成基本建设科学程序的客观内容。

在我国,按照基本建设的技术经济特点及其规律性,规定基本建设程序主要包括八项步骤。各步骤的顺序不能任意颠倒,但可以合理交叉。这些步骤的先后顺序是:

1. 编制项目建议书。对建设项目的必要性和可行性进行初步研究,提出拟建项目的轮廓设想。

2. 开展可行性和编制设计任务书。具体论证和评价项目在技术和经济上是否可行,并对不同方案进行分析比较;可行性研究报告作为设计任务书(也称计划任务书)的附件。设计任务书对是否建设该项目,采取什么方案,选择什么建设地点等做出决策。

3. 进行设计。从技术和经济上对拟建工程做出详尽规划。大中型项目一般采用两阶段设计,即初步设计与施工图设计。技术复杂的项目,可增加技术设计,按三个阶段进行。

4. 安排计划。可行性和初步设计,要请有条件的工程咨询机构评估,经认可,报计划部门,经过综合平衡,列入年度基本建设计划。

5. 进行建设准备。包括征地拆迁,搞好“七通一平”,落实施工力量,组织物资订货和供应,以及其他各项准备工作。

6. 组织施工。准备工作就绪后,提出开工报告,经过批准,即开工兴建;遵循施工程序,按照设计要求和施工技术验收规范,进行施工安装。

7. 生产准备。生产性建设项目开始施工后,及时组织专门力量,有计划有步骤地开展生产准备工作。

8. 验收投产。按照规定的标准和程序,对竣工工程进行验收、编制竣工验收报告和竣工决算,并办理固定资产交付使用的手续。

小型建设项目,其建设程序可以简化。

现行基本建设程序强化了项目前期论证工作,确立了科学决策机制,同时引入了工程建设监理制和招标投标制。建设项目法人责任制、工程建设监理制、招标投标制、合同管理制共同组成了我国工程建设的基本管理体制。

高等学校现行基本建设程序如图 1-1 所示。

1.2 高等学校基本建设的特点

高等学校基本建设管理是一项涉及面广、校内外协作配合环节多且复杂的系统工程,具有以下特点:

1. 建设项目具有多样性。高等学校的建设项目主要包括:教学楼、实验楼、教师公寓和学生公寓、图书馆、体育馆和运动场等项目建设;校园建设规划、征地拆迁、道路建设、各种供电、供水、供气的地下管线、景观绿化等基础设施建设。

2. 建设项目的建造周期长。

3. 建设项目涉及面广,综合性强。

涉及参建各方包括:

(1) 学校、勘察、设计、施工、监理、检测部门。

(2) 材料、设备供货方以及可行性论证、招标代理等相关咨询单位。

(3) 涉及各级政府发展改革委员会,教育主管部门,城建、规划、公安消防、质监等多家建设行政管理部门。

(4) 涉及校内的各个部门:学校基本建设项目决策领导机构、各个建设项目的使用部门,以及审计部门、财务部门、档案管理部门、纪检监察部门、后勤部门及国有资产管理部

门等。

基本建设还涉及社会科学和自然科学的许多学科,并且和社会的政治、经济及生产力发展水平紧密联系。

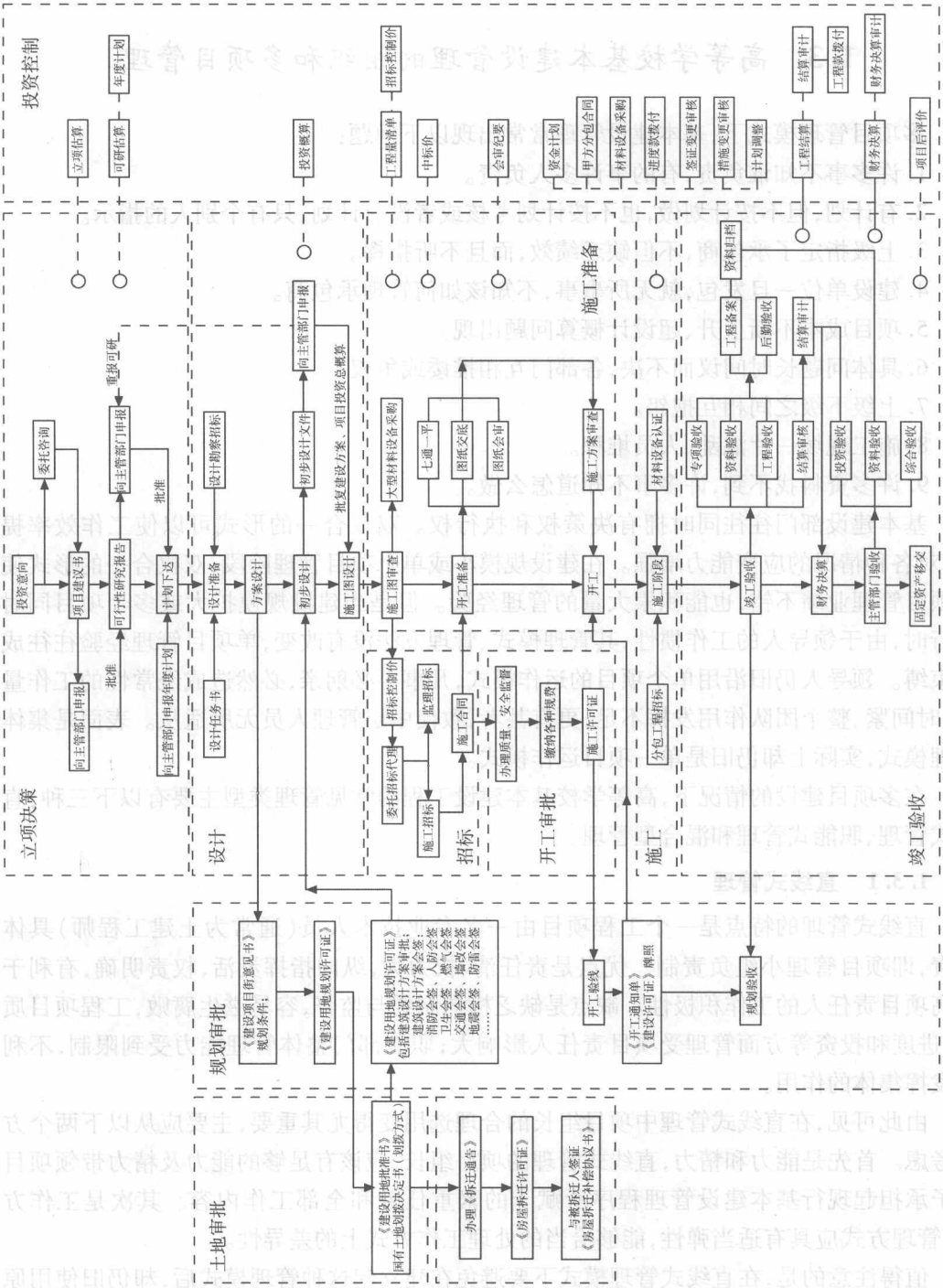


图1-1 高等学校基本建设程序

4. 建设项目建造不可预见的因素多。

由于事先难以筹划得十分周全,施工过程中不可避免地出现一些意想不到的情况,例如气候的制约、矛盾的协调等,尤其对工程造价和工期会产生很大影响。

1.3 高等学校基本建设管理的组织和多项目管理

多项目管理模式下,基本建设管理常常出现以下问题:

1. 许多事不知谁负责,有的事许多人负责。
2. 有计划,但不按计划做,也不按计划考核或者没有计划,只有个别人的指示。
3. 上级指定了承包商,不但缺乏绩效,而且不听指挥。
4. 建设单位一旦发包,就无所事事,不知该如何管理承包商。
5. 项目成本不断上升、超设计概算问题出现。
6. 具体问题长时间议而不决,各部门互相推诿或争权。
7. 上级下级之间相互抱怨。
8. 施工现场一片混乱、人员堆积。
9. 许多资料找不到,许多事不知道怎么做。

基本建设部门往往同时拥有决策权和执行权。双权合一的形式可以使工作效率提高、对各种情况的应变能力增强。在建设规模小或单个项目管理阶段,双权合一的形式使得项目管理业绩不错,也能积累大量的管理经验。但是当建设规模扩大或多个项目同时运行时,由于领导人的工作惯性,其管理模式、管理方法没有改变,单项目管理经验往往成为束缚。领导人仍旧沿用单个项目的运作模式,凡事事必躬亲,必然造成经常性的工作量大、时间紧、整个团队作用发挥不足;更有甚者,致使中层管理人员无所适从。表面是集体管理模式,实际上却仍旧是单一项目运作模式。

在多项建设的情况下,高等学校基本建设工程的常见管理类型主要有以下三种:直线式管理、职能式管理和混合型管理。

1.3.1 直线式管理

直线式管理的特点是一个工程项目由一名专业技术人员(通常为土建工程师)具体负责,即项目管理小组负责制。优点是责任清、权力大,纵向指挥灵活,权责明确,有利于提高项目责任人的工作积极性。缺点是缺乏横向制约与监督,容易滋生腐败,工程项目质量、进度和投资等方面管理受项目责任人影响大;职能部门整体管理能力受到限制,不利于发挥集体的作用。

由此可见,在直线式管理中项目组长的合理选用变得尤其重要,主要应从以下两个方面考虑。首先是能力和精力,直线式管理的项目组长,应该有足够的能力及精力带领项目班子承担起现行基本建设管理程序所赋予的繁重任务和全部工作内容。其次是工作方式,管理方式应具有适当弹性,能够恰当的处理工作方式上的差异性。

值得注意的是,在直线式管理模式下要避免在建立起这种管理模式后,却仍旧使用原来的单项目模式进行干涉,使项目管理班子无所适从,给项目发展带来阻力。

1.3.2 职能式管理

职能式管理的特点是科室健全,职能分工明确;工程项目管理工作分阶段由各科室承担;横向交叉问题由处长协调解决。

优点是领导对项目控制力强,有利于发挥组织作用,问题的处理依靠集体智慧,考虑缜密。缺点是职能交叉领域不清晰,容易造成工作真空或遗漏,科室之间互相干涉,影响个人工作积极性的发挥,同时管理成本高、运作速度慢,效率不高。

1.3.3 混合型管理

将以上两种管理方式进行结合,就是混合型管理模式。针对项目管理团队及项目本身的特点,应分别采用不同的模式。当项目管理团队经验丰富、工作能力强时,单个项目可以采用独立运营模式。否则,应采用集体管理模式和项目模式相结合的方式。

这种模式的好处是风险低,能将个人的能力充分发挥出来,提高工作效率。不利因素是内部管理模式不统一,容易造成工作关系协调失衡,影响部分人员的积极主动性。这种模式对领导的各方面素质要求相对较高,如果能够克服其不利因素可能会成为发展性的模式。

矩阵式项目管理是混合型管理方式的一个变种,近年比较流行。矩阵式管理的表现形式如表1所示。

矩阵式管理示意图

表 1-1

	部门一 (例如前期科)	部门二 (例如经济科)	部门三 (例如工程科)
项目一	成员一	成员四	成员七
项目二	成员二	成员五	成员八
项目三	成员三	成员六	成员九

如表1-1所示,每个成员都有两个领导—项目经理(组长)和部门经理(组长)。根据项目经理和部门经理发挥的管理职能的比例不同,一般又可划分为弱矩阵、平衡矩阵和强矩阵管理,按照项目经理在项目中作用由小到大排列如下(图1-2):

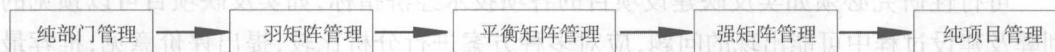


图 1-2 矩阵式管理分类、排序

弱矩阵管理的项目经理一般是由职能部门指派,归部门经理领导,对项目的控制权很有限,主要依靠部门经理控制项目,项目成员和项目经理都由部门经理进行考核,这种模式适合项目规模较小,基本不跨部门或者某一部门在项目中占绝对主导的情况。

平衡矩阵的项目经理是独立于职能部门的,一般是由各部门经理的上一级领导指派,项目经理和部门经理都对项目有一定的控制权,项目经理主要负责项目的进度、质量、成本,部门经理则负责组织技术攻关、技术培训和成员技术能力提升等工作,项目经理和部门经理共同负责对成员的考核,这种模式适合项目规模较大、技术复杂度较高的情况。

强矩阵类型是以项目经理为主,部门经理辅助项目经理,这种模式适合项目规模较