



作为一名项目经理，你准备好了吗？
来！让我们看看项目经理该做做哪些功课...

JIANZHU GONGCHENG XIANGMU JINGLI YIBENTONG

建筑工程 项目经理

一本通

主 编 刘 义 杨 杰
副主编 韩玉祥



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

建筑工程项目经理一本通

主 编 刘 义
副主编 韩玉祥 杨 杰
参 编 杨晓方 孙兴雷 秦付良
孙 丹 刘彦林

机械工业出版社

作为建筑工程重要的项目管理类图书，本书依据最新法规、标准及规范并参考国际项目管理知识和经验编写而成，内容涵盖有项目经理部及项目经理、建筑工程招标投标、项目合同管理、建筑工程项目进度管理、建筑工程项目质量控制管理、项目成本管理、项目安全及环境管理、项目风险管理、项目信息管理等理论知识及实际应用案例。

本书注重实际应用，阐述详略得当，既可为广大建筑工程项目管理者使用，也可作为高职高专类学校建筑工程管理和相关专业教材及全国注册建造师执业资格考试用书。

图书在版编目（CIP）数据

建筑工程项目经理一本通/刘义主编. —北京：
机械工业出版社，2011.12

ISBN 978-7-111-36285-2

I. ①建… II. ①刘… III. ①建筑工程—项目管理—
基本知识 IV. ①TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 222444 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：薛俊高 责任编辑：薛俊高 昔玉花

版式设计：霍永明 责任校对：任秀丽

封面设计：张 静 责任印制：杨 曦

北京京丰印刷厂印刷

2012 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

169mm × 239mm · 14 印张 · 286 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-36285-2

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前 言

工程项目本身是以建筑物或构筑物为交付成果，且有着分明目标并由相互关联的活动组成的特定过程，其规模大、周期长、综合性强、风险大、约束性强的特点，决定了项目管理必须进行有效、科学、精细的管理，也就是说一个项目欲取得成功，要求项目管理人员必须将传统及先进相融合的创新观念根植于心中，将管理理论与实际结合，用巧妙的方法，有计划、有组织地控制、协调并监督，方能取得对项目管理的卓越成效。

项目管理应具有很强的实践性及全面性，因为它涉及从立项到项目运营的全生命周期，就管理要素而言，涉及采购、范围、时间、费用、质量、安全、风险、信息、现场及文化、项目评价等诸多因素。项目管理是工程建设的重中之重，也是一个工程项目的灵魂，随着我国建筑业、房地产业在国民经济中地位和作用的日益突显，工程管理人才的需求呈明显的增长势态。

项目管理的种种因素决定了项目管理人员应是一个集技术与管理能力于一身的典型人才，而项目经理便是项目的核心人物，也可以说是工程项目建设的引导者、开拓者，他是协调各方面关系的桥梁和纽带，对项目管理目标承担着全部责任，即承担合同责任、履行合同义务、执行合同条款、处理合同纠纷、受法律的约束和保护。

作为多年的项目管理者，本书的编者是在实际工程项目建设管理风雨中成长起来的项目经理人，总结多年的管理经验编写了本书。当然，建筑项目的具体情况是千变万化的，书中对此亦难以涵盖项目经理所需要的方方面面，有不足及谬误之处敬请读者给予批评指正。

编 者

2011年8月

目 录

前言

第一章 项目经理部及项目经理	1
第一节 项目经理部	1
第二节 项目经理责任制	6
第三节 项目经理	8
第二章 建筑工程招标投标	15
第一节 建筑工程招标	15
第二节 建筑工程投标	25
第三章 项目合同管理	36
第一节 建筑工程合同管理概述	36
第二节 建筑工程合同审查管理	38
第三节 建筑工程合同实施管理	40
第四节 建筑工程项目合同的实施控制	44
第五节 建筑工程项目索赔管理	55
第六节 建筑工程合同的解除、终止及评价	66
第七节 FIDIC 土木工程施工合同条件	68
第四章 建筑工程项目进度管理	75
第一节 建筑工程项目进度管理常识	75
第二节 建筑工程项目流水施工进度计划	78
第三节 项目网络计划	82
第四节 项目进度计划的检查及调整	94
第五章 建筑工程项目质量控制管理	103
第一节 项目质量管理常识	103
第二节 项目质量计划	109
第三节 项目质量控制	113
第六章 项目成本管理	141
第一节 项目成本预测	141
第二节 项目成本计划	144
第三节 项目成本控制	153
第四节 项目成本核算	161
第五节 项目成本分析	165
第六节 项目成本考核	172
第七章 项目安全及环境管理	175

第一节	职业健康安全与环境管理概述	175
第二节	项目施工安全生产管理	177
第三节	施工现场文明施工与环境管理	186
第八章	项目风险管理	193
第一节	项目风险管理概述	193
第二节	项目风险识别	194
第三节	项目风险评估	197
第四节	项目风险规避及案例分析	201
第九章	项目信息管理	206
第一节	项目信息管理概述	206
第二节	项目信息管理计划	210
第三节	项目信息过程管理	212
参考文献	218

第一章 项目经理部及项目经理

第一节 项目经理部

一、项目经理部的设置

1. 设置规模

通常，项目经理部的设置是按项目的使用性质和规模来分类的，见表 1-1。

表 1-1 项目经理部的设置

类别	内容
一级施工项目经理部	建设总面积为 $15 \times 10^4 \text{m}^2$ 以上的群体工程；建设面积在 $10 \times 10^4 \text{m}^2$ 以上（含 $10 \times 10^4 \text{m}^2$ ）的单体工程；投资在 8000 万元以上（含 8000 万元）的各类施工项目
二级施工项目经理部	建设总面积在 $15 \times 10^4 \text{m}^2$ 以下， $10 \times 10^4 \text{m}^2$ 以上（含 $10 \times 10^4 \text{m}^2$ ）的群体工程；建设面积在 $10 \times 10^4 \text{m}^2$ 以下， $5 \times 10^4 \text{m}^2$ 以上（含 $5 \times 10^4 \text{m}^2$ ）的单体工程；投资额在 8000 万元以下，3000 万元以上（含 3000 万元）的各类施工项目
三级施工项目经理部	建设总面积在 $10 \times 10^4 \text{m}^2$ 以下， $2 \times 10^4 \text{m}^2$ 以上（含 $2 \times 10^4 \text{m}^2$ ）的群体工程；建设面积在 $5 \times 10^4 \text{m}^2$ 以下， $1 \times 10^4 \text{m}^2$ 以上（含 $1 \times 10^4 \text{m}^2$ ）的单体工程；投资额在 3000 万元以下 500 万元以上（含 500 万元）的各类施工项目

2. 项目经理部部门配置

(1) 工程技术部门。主要负责生产调度、技术管理、进度计划、施工组织设计等。

(2) 监督管理部门。主要负责质量控制、安全控制、消防保卫、环境保护、计量、测量等。

(3) 经营核算部门。主要负责预算、合同、成本、资金、劳动力配置等。

(4) 物资设备部门。主要负责材料、设备的询价、采购、运输、管理等。

3. 项目经理部的人员配置

项目经理部人员配备的指导思想是把项目建成企业管理的重心、成本核算的中心，代表企业履行合同的主体。因此，一级项目经理部管理人员中获得高级职称的不得低于 10%。

建设总面积在 $2 \times 10^4 \text{m}^2$ 以下的群体工程，面积在 $1 \times 10^4 \text{m}^2$ 以下的单体工程，

可实行栋号承包，以栋号长为承包人，直接与公司（或工程部）经理签订承包合同；也可委托某项目经理部兼任。项目经理部的人员配备应依据施工项目现场、满足现场的计划与调度、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。

项目经理部的人员设置可参考表 1-2。

表 1-2 项目经理部人员设置范表

等级	规模 /万元	人数	高级职称 (%)	中级职称 (%)	初级职称 (%)	其他 (%)
一级项目经理部	≥8000	30~45	10	40	40	10
二级项目经理部	≥3000	20~35	5	35	50	10
三级项目经理部	≥500	15~20	3	30	57	10

4. 项目经理部的设置原则及步骤

项目经理部的设置原则为：

(1) 根据设计的项目组织形式设置项目经理部。由于项目组织形式与企业对施工项目的管理方式有关，与企业对项目经理部的授权有关。不同的组织形式对建设工程项目经理部的管理力量和管理职责会有不同要求，会提供不同的管理环境。

(2) 根据建设工程项目的规模、复杂程度和专业特点设置项目经理部。例如大型项目经理部可以设职能部、处；中型项目经理部可以设处、科；小型项目经理部一般只设职能人员即可。

(3) 项目经理部不应搞成一个固定性组织。通常，项目经理部在工程项目施工开始前建立，工程竣工交付使用后，项目管理任务完成后，项目经理部便解体。项目经理部不应有固定的作业队伍，而是根据施工的需要，在企业内部或社会上吸收人员，进行优化组合和动态管理。

(4) 项目经理部机构建成后，应建立有益于组织运转的管理制度。

项目经理部的设置步骤为：

(1) 根据企业批准的项目管理规划大纲，确定项目经理部的管理任务和组织形式。

(2) 确定项目经理部的层次，设立职能部门和工作岗位。

(3) 确定人员、职责、权限。

(4) 由项目经理根据项目管理目标责任书进行目标分解。

(5) 组织有关人员制定规章制度和目标责任考核、奖惩制度。

二、项目经理部的运作

1. 项目经理部的运作程序

(1) 项目经理部成立、项目成员进入后，项目经理要介绍项目经理部的组成，

成员开始互相认识。

(2) 公布项目的工作范围、质量标准、预算及进度计划的标准和限制。

(3) 宣布对成员的授权，指出职权使用的限制和注意的问题。对每个成员的职责及相互间的活动进行明确定义和分工，使各人知道，各岗位有什么责任，该做什么，如何做，会有什么结果，制定或宣布项目管理规范、各种管理活动的优先级关系、沟通渠道。

(4) 随着项目目标和工作的逐步明确，成员们开始推进工作。项目管理者应有有效的符合计划要求的、上层领导能积极支持的项目。项目经理应创造并保持一种有利的工作环境，激励成员朝预定的目标共同努力，鼓励每个人都把工作做得很出色。

(5) 当项目工作已深入，项目经理部各成员间应进行良好的沟通和公开的交流，形成和谐的相互依赖关系。

(6) 设置相对稳定的项目管理组织机构，只有这样才能较好地解决人力资源的分配问题，不断地积累项目工作经验，使项目管理工作专业化，方便协调，形成良好的项目文化。

(7) 依照管理工作职责确定应做的工作内容、所需要的才能和背景知识，以此确定对人员的教育程度、知识和经验等方面的要求。如果预计由于这种能力要求在招聘新人时会遇到困难，应给予充分的准备时间进行培训。

2. 项目经理部的关系结构体系

以矩阵式组织结构为例，项目经理部的结构关系为：

(1) 项目经理在公司经理或工程经理的直接领导下工作，项目经理对公司经理（或工程部经理）负责。同时项目经理直接领导项目经理部各职能部门及各承包队和作业队，即对项目组织全体人员负责。

(2) 项目经理部各职能部门由公司（或工程部）各职能部门派遣人员组成非固定化组织，既受业务部门领导，又受项目经理领导。从整体上来讲，职能人员组织关系仍归属公司（或工程部）各职能部门，因此他们对职能部门的关系比对项目经理的关系紧密。项目经理必须有很强的领导能力，才能团结和调动职能人员，且应善于协调职能人员的工作。职能人员对项目经理负责，更对职能部门负责。

(3) 项目中所涉及的作业队伍，通常是与企业签订合同的劳务分包企业，它们按合同接受项目经理的领导和各职能部门的专业指导，并完成作业任务。

(4) 项目经理部的对外关系有：政府部门、设计单位、建设单位、供应单位、市政与公用单位，以及与施工现场有关的其他单位。其中合同关系，如与建设单位、供应单位的关系；项目管理的协作关系，如与设计单位、市政公用单位的关系；社会协作和制约关系，如与银行、税收单位、规划部门、审计部门、环保部门、交通部门、政府部门等的关系。若为合同关系，需严格履约；若为项目协作关

系，便要主动协调和接受协调；若为社会协作和制约关系，则应遵守有关规定，依法办事，重信誉，讲社会公德。

(5) 处理项目组织与监理单位的关系很重要。监理单位监督的主要内容为是否按合同办事。因此项目经理部必须严格履行合同，还要在建设单位向监理单位授权的范围内，在监理法规限定的条件下，与监理单位处理好例行性关系，如接受验收检查、按章签证、提供信息、接受建议、服从协调、尊重其确认权和否决权等。

(6) 理想的工作关系应是直线职能制或矩阵制的，在业务关系上，虽然可以分为许多业务部门，但归纳起来只有三类：一类是生产系统，一类是技术系统，一类是经济系统。其中，生产系统包括计划、统计、调度、劳动、材料、设备部门（人员），他们主要控制工期和施工现场；技术系统包括质量、技术、安全、消防、试验、计量等部门（人员），他们主要控制质量和安全；经济系统包括预算、合同、财务、成本等部门（人员），他们主要控制造价（或成本）和节约。这三个系统又相互关联，存在着信息关系、协作关系，共同完成项目管理任务。

三、项目经理部的解体

项目经理部临近工程结尾时，要撤走解散，解散事项及措施有：

(1) 由企业管理部门负责处理项目经理部解体后工程项目在保修期间善后的问题，包括因质量问题造成的返（维）修、工程剩余价款的结算以及回收等。

(2) 施工项目在全部竣工交付验收签字之日起 15 日内，项目经理部要根据工作向企业工程管理部写出项目经理部解体申请报告。

(3) 为使其在人才劳务市场有一个回旋的余地，项目经理部要提前发给解聘人员两个月的岗位效益工资，并给予有关待遇。从解聘第三个月起（含解聘合同当月）其工资福利待遇在新的被聘单位领取。

(4) 在项目经理部解体前，应先成立以项目经理为首的善后工作小组，其留守人员由主任工程师、技术、预算、财务、材料各一人组成，主要负责剩余材料的处理，工程款的回收，财务账目的结算移交，以及解决与甲方有关的遗留事宜。善后工作通常规定为 3 个月，从工程管理部门批准项目经理部解体之日起计算。

(5) 凡是未满一年保修期的竣工工程，要由经营和工程部门根据竣工时间和质量等级确定工程保修费的预留比例。一般占工程造价（不含利润、劳保支出费）的比例是：室外工程 2%；住宅工程 2%~5%（砖混 3%~5%、滑模 3%、框架 2%）；公共建筑 1.5%~3%（砖混 3%、滑模 2%、框架 1.5%）；市政工程为 2%~5%。保修费分别交公司工程管理部门统一包管使用，已经制订出工程保修基金预留比例的地区应按当地规定执行。

项目经理部在解散时还应做效益审计评估及债务处理，处理事项有：

(1) 对于剩余材料的处理，原则上项目经理部应将剩余材料让售给公司的物资部门，对外让售时则应经公司主管部门批准。

(2) 对于自购的办公用品, 项目经理部自购的通信、办公等小型固定资产, 须建立台账, 移交公司。

(3) 项目经理部的工程预算、价款回收及加工订货这些债权债务的处理应由留守小组完成, 对于未能全部收回又未办理任何符合法规手续的, 其差额部分作为项目经理部成本亏损额计算。

(4) 项目经理部的成本盈亏审计。项目经理部的成本盈亏审计以该项目实际发生成本与价款结算回收数为依据, 由审计牵头, 预算财务、工程部门参与, 于项目经理部解体后一定时间内写出审计评价报告, 交经理办公会审批。

(5) 盈余亏损处理。对于整个工程项目综合效益审计评估除完成《项目管理目标责任书》规定指标以外仍有盈余者, 可作为项目经理部的管理奖。对于整个经济效益审计为亏损者, 其亏损部分一律由项目经理部负责。

项目经理部解体后, 项目经理离任重新投标或聘用前, 必须按上述规定做到人走账清、物净, 不留任何尾巴。

项目经理部解体时的有关纠纷处理:

(1) 项目经理部与企业有关职能部门发生矛盾时, 由企业经理办公室裁决。

(2) 项目经理部与劳务、专业分公司及栋号作业队发生矛盾时, 按业务分工由企业劳动人事管理部、经营部和工程管理部裁决。

所有仲裁的依据, 原则上是以双方签订的合同和有关签证为准。

四、项目经理部的地位

项目经理部在施工项目中的地位可用以下几点来描述:

(1) 项目经理部是在施工项目经理领导下的管理层, 其主要职能是对施工项目实行全过程的综合管理。

(2) 项目经理部是施工项目管理的中枢, 是施工项目责、权、利的落脚点, 隶属于企业的项目责任部门, 就一个施工项目的各方面活动对企业全面负责。

(3) 对于建设单位来说, 项目经理部是目标的直接责任者, 是建设单位直接监督、控制的对象。

(4) 对于项目内部成员而言, 它是项目独立利益的代表者和保证者, 同时也是项目的最高管理者。

五、项目经理部成立的意义

(1) 项目经理部是施工项目管理工作班子, 隶属项目经理的领导, 为充分发挥项目经理部在项目管理中的主体作用而设。

(2) 项目经理部在项目经理的领导下, 作为项目管理的组织机构, 它负责施工项目从开工到竣工的全过程施工生产经营的管理, 是企业在工程项目上的管理

层，同时对作业层负有管理与服务双重的职能。可以这样说，作业层工作的质量取决于项目经理部的工作质量。

(3) 项目经理部是项目经理的办事机构，为项目经理决策提供信息依据，当好参谋，同时又要执行项目经理的决策意图，向项目经理全面负责。

(4) 项目经理部是工程项目中的一个组织体，其要完成企业所赋予的基本任务——项目管理和专业管理任务等：

1) 凝聚管理人员的力量，调动大家的积极性，促进管理人员的合作，展现为事业献身的精神。

2) 协调部门之间及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。

3) 影响和改变管理人员的观念和行为，使个人的思想、行为变为组织的积极因素。

4) 贯彻组织责任制，搞好管理。

5) 做好部门之间、项目经理部与作业队之间、公司之间、环境之间的信息沟通。

(5) 项目经理部还是代表企业履行工程承包合同的主体，也是对最终建筑产品和业主全面、全过程负责的管理主体。其通过履行主体与管理主体地位的体现，使工程项目经理部成为企业进行市场竞争的主体成员。

第二节 项目经理责任制

一、项目经理责任制的概念

项目经理责任制是指以项目经理为主体的施工项目管理目标责任制度，它用来确保项目的履约，用以确定项目经理部与企业、职工三者之间的责、权、利关系。项目经理责任制实际上是一个以施工项目为对象，以项目经理全面负责为前提，以项目目标责任书为依据，以创优质工程为目标，以求得项目产品的最佳经济效益为目的，实行一次性控制的管理制度。

二、项目经理责任制的主体

项目管理的主体是项目经理全面负责项目管理班子集体全员。施工项目管理的成功，将是整个项目班子分工负责团结协作的结果。责任不同，承担的风险也不同，项目经理承担责任最大。项目经理责任制的重点在于管理。

三、项目经理责任制的特点

(1) 责任风险性。项目经理责任制的实施结果与项目经理部成员，尤其是项

目的晋升、奖、罚等个人利益直接相关联，对工程项目经济盈亏也影响重大，因此，项目经理责任制充分体现了责任风险性。

(2) 直接性。项目经理责任制实行经理负责、全员管理、指标考核、标价分离、项目核算、确保上缴、集约增效、超额奖励的复合型指标责任制，重点突出了项目经理个人的主要责任。

(3) 全面性。项目经理责任制是以保证工程质量、缩短工期、降低成本、保证安全和文明施工等各项目标为内容的全过程的目标责任制。它明显地区别于单项或利润指标承包制。

(4) 对象统一性。项目经理责任制是以施工项目为对象，实行建筑产品形成过程的一次性全面负责，不同于以往企业的年度或阶段性承包制。

四、项目经理责任制涉及的主要内容

项目经理责任制的主要内容见表 1-3。

表 1-3 项目经理责任制的主要内容

类 别	内 容
项目经理对企业 经理的承包责任制	<p>项目经理部产生后，项目经理作为工程项目全面负责人，须同企业经理（法人代表）签订以下两项承包责任文件：</p> <p>(1) 《工程项目承包合同》。其内容包括项目经理在工程项目中从开工到竣工交付使用全过程期间的责任目标及其责、权、利的规定。合同的签订，须经双方同意，并具有约束力</p> <p>(2) 《年度项目经理承包经营责任状》。大部分工程项目往往要跨年度甚至需几年才能完成，项目经理应按企业年度综合计划的要求，在《工程项目承包合同》的范围内，与企业经理签订《年度项目经理承包经营责任状》，制度内容应以公司当年统一下达给各项目经理部的各项生产经济技术指标及要求为依据，此制度也可以作为企业对项目经理部年度检查的标准</p>
项目经理与本部 其他人员的责任制	<p>这是项目经理部内部实行的以项目经理为中心的群体责任制，它规定项目经理全面负责，各类人员按照各自的目标各负其责，内容有：</p> <p>(1) 确定每一业务岗位的工作目标和职责。主要指在各个业务系统的工作目标和职责的基础上，进一步把每一个岗位的工作目标和责任具体化、规范化。也可以采取《业务人员上岗合同书》的形式规定清楚</p> <p>(2) 确定各业务岗位之间的协作职责。主要明确各个业务人员之间横向分工协作关系、协作内容，实行分工合作。也可以采取《业务协作合同书》的形式规定清楚</p>

五、项目经理责任制的实施

1. 实施的条件

(1) 项目任务已经落实，开工手续已齐全，项目已具有切实可行的项目管理

规划大纲或施工组织总设计。

(2) 高效、精干的项目管理班子已经组织起来。

(3) 各种工程技术资料、施工图样、劳动力配备、施工机械设备、各种主要材料等均能按计划供应。

(4) 企业业务工作系统化管理已建立，企业具有为项目经理部提供人力资源、材料、资金、设备及生活设施等各项服务的功能。

2. 实施要点

(1) 必须明确项目经理与企业法定代表人是代理与被代理的关系。项目经理必须在企业法定代表人授权范围、内容和时间内行使职权，不得越权。为确保项目管理目标的实现，项目经理应有权组织指挥本工程项目的生产经营活动，调配并管理进入工程项目的人力、资金、物质、设备等生产要素；有权决定项目内部的具体分配方案和分配形式；受企业法定代表人委托，有权处理与本项目有关的外部关系，并签署有关合同。

(2) 明确项目经理的职责，并对其职责具体化、制度化。

(3) 明确项目经理的管理权力，并在企业中进行具体落实，形成制度，确保责权一致。

六、项目经理责任制建立的意义

(1) 它明确了项目经理与企业、职工三者之间责、权、利的关系。

(2) 它有利于项目规范化、科学化管理和提高产品质量。

(3) 它有利于运用经济手段强化对施工项目的法制管理。

(4) 它有利于促进和提高企业项目管理的经济效益和社会效益。

第三节 项目经理

一、项目经理的概念

项目经理是企业法定代表人在施工项目中派出的全权代表。原建设部颁发的《建筑施工企业项目经理资质管理办法》中指出“施工企业项目经理是受企业法定代表人委托，对工程项目施工过程全面负责的项目管理者，是建筑施工企业法定代表人在工程项目上的代表人”。这就决定了项目经理在项目中是最高责任者、组织者，是项目决策的关键人物。

二、项目经理的素质及能力要求

项目经理的素质要求见表 1-4。

表 1-4 项目经理的素质要求

类 别	内 容
较高的政治 思想素质	<p>施工项目经理是建筑施工企业的重要管理者，应具备较高的政治素质，他们必须具有思想觉悟高、政策观念强的道德品质，在施工项目管理中能认真执行党和国家的方针、政策，遵守国家的法律和地方法规，执行上级主管部门的有关决定，自觉维护国家的利益，保护国家财产，正确处理国家、企业和职工三者的利益关系</p>
领导素质	<p>(1) 知人善任，善与人同。即要知人所长，知人所短，用其所长，避其所短，尊贤爱才，大公无私，不任人唯亲，不任人唯全。宽容大度，有容人之量。善于与人求同存异，与大家同心同德。与下属共享荣誉与利益，关心别人胜于关心自己</p> <p>(2) 博学多识，通情明理。具有现代管理、科学技术、心理学等知识，见多识广，眼界开阔，通人情，达事理</p> <p>(3) 公道正直，以身作则。要求下属完成的，自己首先做到，定下的制度、纪律，自己率先遵守</p> <p>(4) 铁面无私，赏罚严明。对下属赏功罚过，不讲情面，以此建立管理权威，提高管理效率。赏从严，罚谨慎</p> <p>(5) 多谋善断，灵活机变。具有独立解决问题和与外界洽谈业务的能力，点子多，善于选择最佳的主意和办法，能当机立断地去实行。当情况发生变化时，能够随机应变地制订决策，从容处理</p> <p>(6) 在哲学素养方面，项目经理必须有讲求效率的“时间观”，能取得人际关系主动权的“思维观”，有处理问题时注意目标和方向、构成因素、相互关系的“系统观”</p>
强壮的身体	<p>项目经理要担当繁重的工作，施工工作条件和生活条件大都现场性强且相当艰苦。因此，项目经理必须年富力强，具有健康的身体，保持充沛的精力和旺盛的意志</p>
广博的知识	<p>项目经理应具有大中专以上相应学历和文凭，不仅懂得建筑施工技术知识、经营管理知识和法律知识，了解项目管理的基本知识，还应懂得施工项目管理的规律；具有较强的决策能力、组织能力、指挥能力、应变能力；能够带领经理班子成员，团结广大群众一起工作。项目经理还应在住建部认定的项目经理培训单位进行过专门的学习，并取得培训合格证书</p>
丰富的实践 经验	<p>每一位项目经理，必须具有一定的施工实践经验和按规定经历过一段实际锻炼。只有具备了实践经验，才能游刃有余地处理各种可能遇到的实际问题</p>

项目经理的主要能力要求见表 1-5。

表 1-5 项目经理的主要能力要求

类别	内容
组织能力	<p>项目经理要管理一个项目，不是项目经理一个人就能顺利完成的，还要同班子一批人共同奋斗。项目上虽有人、财、物等多种因素，但项目经理最主要的还是和人打交道，所以项目经理要发挥自己的人格魅力，用爱构筑起一个团结、和谐的战斗群体</p>
风险控制能力	<p>一项工程的完成不是凭口号决心就能建成的。建设过程本身就存在风险。取费中还有一项叫不可预见费，就是不可能预先知道的费用，也就是风险费。施工过程中处理风险有几种手段：</p> <p>(1) 减小风险，本来风险很大，通过各种技术措施将风险减到最小。例如通过保险转移风险，利用担保减小风险</p> <p>(2) 承认风险，风险自留，愿意承担这个风险</p> <p>(3) 转移风险，即将风险加在合同可调价款中</p> <p>这些风险是要由项目经理来扛在自己肩上的，因此项目经理应具备承担并控制这些风险的能力</p>
履约合同的能力	<p>企业的项目经理还应该是履行合同的专家。如今企业早已做到了理性经营、科学管理，项目经理应该会谈判，善谈判，会签合同，更会履行合同并在合同履行过程中依法索赔。项目经理一定要清楚，只要不是承包商的原因造成的损失，就要提出索赔。当前大多数项目经理索赔意识不强，不会索赔，不想索赔，甚至不敢索赔。其实这是一种错误的观念。现在企业都是为了自己的生存去找任务、签合同，签了合同就要履行合同，既要本着对顾客负责的态度去认真履行，同时更要注意维护自己企业的利益。项目经理必须要有合同履约的能力</p>
以法维权能力	<p>项目经理要学法、懂法、懂制度、懂规章。干工程不懂标准，不熟悉有关的法律、法规，在项目管理中出现违法经营、违章指挥、违规作业的“三违”现象，不仅会造成安全质量事故，还会触犯法律。因此，项目经理一定要学法、用法，一方面避免自己犯法，另一方面也学会正确运用法律维护自己的权益</p>
程序优化能力	<p>项目经理在组织好项目队伍的前提下，要科学组织施工程序，还应具有程序优化能力。有程序优化能力的项目经理管理的项目就会井井有条</p> <p>任何工作都有个先后程序，项目经理要按科学程序进行安排，学习统筹法，流水作业，运筹施工，工期自然就快。从优化程序方面下工夫，要学会应用统筹技术等现代化的科学管理方法和手段，找出主要矛盾点，找准影响工期、质量的关键工序，制定相应措施，就一定确保项目的工期和质量</p>
协调环境的能力	<p>现在的工地是企业面向社会的窗口，和顾客的关系，和竞争对手、合同伙伴的关系，和周围百姓的关系，和当地政府管理部门的关系等都要协调处理好，这也是市场经济竞争的一方面，项目经理应该有协调处理好此类环境的能力</p>

三、项目经理的权力

(1) 聘用人才决定权。项目经理要决定项目管理机构班子的设置,选择、聘任有关人员,对班子内成员的任职情况进行考核监督,决定奖惩、辞退。但项目经理的用人权应以不违背企业的人事制度为前提。

(2) 技术质量决策权。项目经理负责批准重大技术方案和重大技术措施,必要时召开技术方案论证会,把好技术决策关和质量关,防止技术上的决策失误,主持处理重大质量事故。

(3) 设备、物资采购决策权。对采购方案、目标、到货要求乃至供货单位的选择、项目库存策略等进行决策,对由此引起的重大支付问题作出决策。

(4) 进度计划控制权。项目经理应根据项目进度总目标和阶段性目标的要求,对项目建设的进度进行检查、调整,并在资源上进行调配,从而对进度计划进行有效的控制。

(5) 财务决策权。在财务制度允许的范围内,根据工程需要和计划的安排,作出投资动用、流动资金周转、固定资产购置、使用、大修和计提折旧的决策,对项目管理班子内的计酬方式、分配方法、分配方案等作出决策。

下面是住建部对施工项目经理的管理权力规定,各位实地项目经理可参考:

(1) 以企业法定代表人的代表身份处理与所承担工程项目有关的外部关系,受委托签署有关合同。

(2) 组织项目管理班子。

(3) 选择施工作业队伍。

(4) 指挥工程项目建设的生产经营活动,调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素。

(5) 进行合理的经济分配。

(6) 企业法定代表人授予项目经理的其他管理权力。

四、项目经理的工作内容

项目经理的主要工作及日常工作内容见表 1-6。

表 1-6 项目经理的主要工作及日常工作内容

项 目		内 容
主要工作	规划管理	建设单位项目经理所要规划的是该项目建设的目标,即增加或提供一定的生产能力或使用价值,形成固定资产。这个总目标有投资控制目标、设计控制目标、施工控制目标、时间控制目标等,作为施工单位项目经理则应当对质量、工期、成本目标作出规划,组织项目经理班子对目标系统作出详细规划,绘制展开图,进行目标管理