

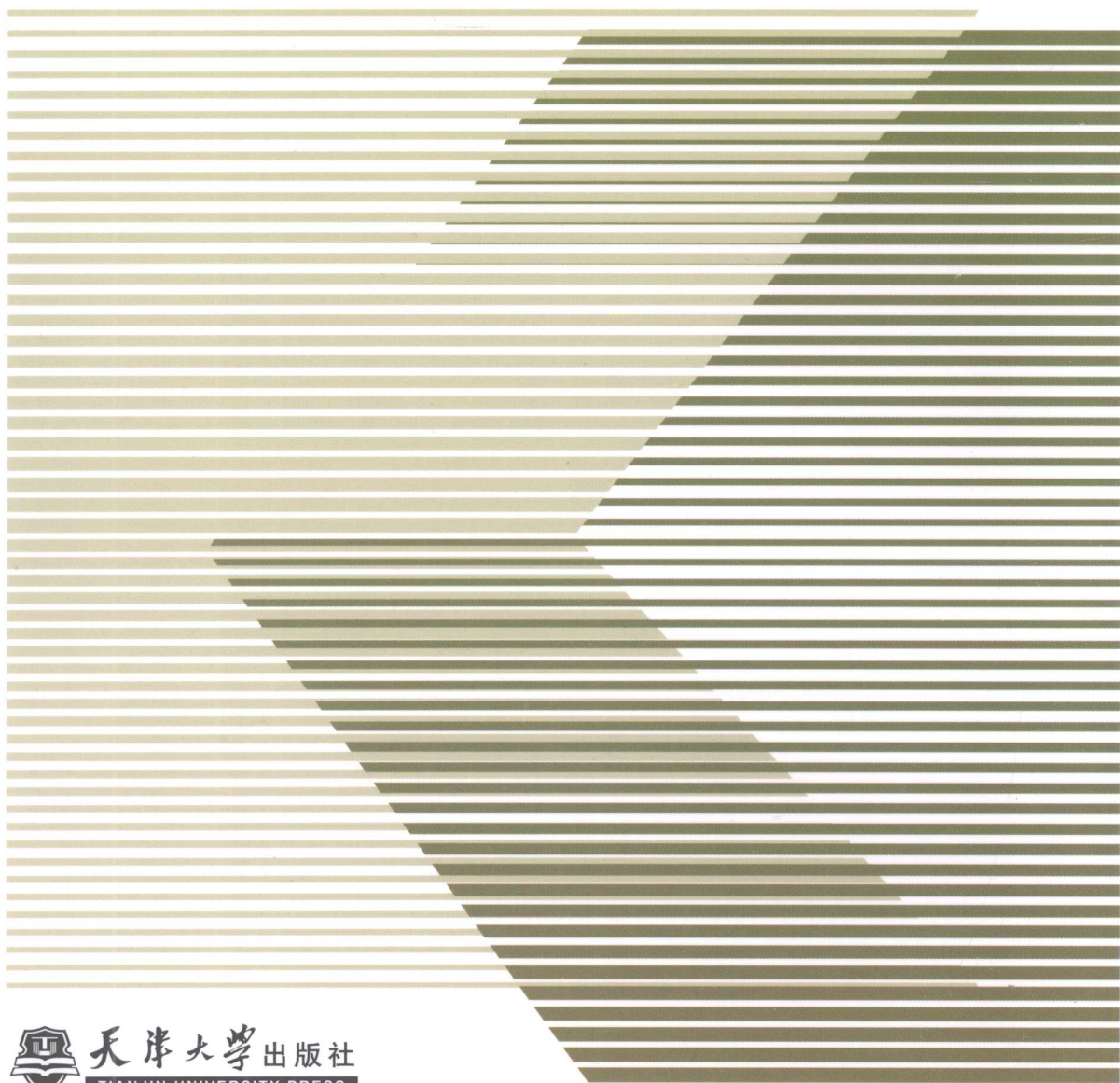


建设工程主体责任单位项目管理人员工作系列手册

# 项目经理

# 工作手册

◎ 本书编委会 编



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

# 项目经理工作手册

本书编委会 编

天津大学出版社  
 地址：天津市卫津路93号天津大学内（邮编：300072）  
 发行部：022-23402647 编辑部：022-23405744  
 www.tjup.com  
 天津市长虹印刷有限公司  
 全国各地新华书店  
 185mm×260mm  
 32  
 749字  
 2009年6月第1版  
 2009年6月第1次  
 1-3 000  
 48.00元

如有印装质量问题，请向本社发行部联系调换。

天津大学出版社



# 项目管理工作手册

## 图书在版编目(CIP)数据

项目经理工作手册/《项目经理工作手册》编委会编. —天津:天津大学出版社, 2009. 6

ISBN 978 - 7 - 5618 - 3038 - 3

I. 项… II. 项… III. 项目管理-手册 IV. F224.5 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 074832 号

- 出版发行 天津大学出版社  
出版人 杨欢  
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)  
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742  
网 址 www.tjup.com  
印 刷 廊坊市长虹印刷有限公司  
经 销 全国各地新华书店  
开 本 185mm×260mm  
印 张 25  
字 数 749 千  
版 次 2009 年 6 月第 1 版  
印 次 2009 年 6 月第 1 次  
印 数 1 - 3 000  
定 价 48.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究



# 项目经理工作手册

编委会

主 编：张小珍

副主编：王翠玲 王刚领

编 委：崔奉伟 杜爱玉 杜兰芝 高会芳

高建国 李 慧 徐 晶 叶 充

岳翠贞 张 丽

## 前 言

工程建设是百年大计,工程建设的质量直接关系到人身财产安全,重要工程的质量甚至对社会政治、经济活动会产生巨大影响。工程建设是一项多主体参与的系统工程,其中的每一个参与主体责任单位的工作质量都与最终建筑产品的质量相关。所谓主体责任单位一般是指参与工程建设项目的建设单位、勘察单位、设计单位、施工单位、工程质量监督机构和监理单位。

《建设工程质量责任主体和有关机构不良记录管理办法》(建质[2003]113号)(以下简称《办法》)规定对工程建设各主体单位违反法律、法规、规章所规定的质量责任和义务的行为,以及勘察、设计文件和工程实体质量不符合工程建设强制性技术标准的情况的不良记录应作为建设行政主管部门对其进行年检和资质评审的重要依据。《办法》还对各工程建设责任主体单位不良记录的行为进行了具体的规定。

对建设单位而言,若有施工图设计文件应审查而未经审查批准;擅自施工;设计文件在施工过程中有重大设计变更,未将变更后的施工图报原施工图审查机构进行审查并获批准;采购的建筑材料、建筑构配件和设备不符合设计文件和合同要求;明示或者暗示施工单位使用不合格的建筑材料、建筑构配件和设备;明示或者暗示勘察、设计单位违反工程建设强制性标准,降低工程质量;涉及建筑主体和承重结构变动的装修工程,没有经原设计单位或具有相应资质等级的设计单位提出设计方案;擅自施工;其他影响建设工程质量的违法违规行为,均应作为建设单位的不良记录予以记录。

对施工单位而言,若未按照经施工图审查批准的施工图或施工技术标准施工;未按规定对建筑材料、建筑构配件、设备和商品混凝土进行检验,或检验不合格就擅自使用;未按规定对隐蔽工程的质量进行检查和记录;未按规定对涉及结构安全的试块、试件以及有关材料进行现场取样,未按规定送交工程质量检测机构进行检测;未经监理工程师签字即进入下一道工序施工;施工人员未按规定接受教育培训、考核或者培训、考核不合格,擅自上岗作业;施工期间因为质量原因被责令停工及其他可能影响施工质量的违法违规行为,均应作为施工单位的不良记录予以记录。

对工程质量监督机构而言,若有未经批准擅自从事工程质量检测业务活动;超越核准的检测业务范围从事工程质量检测业务活动;出具虚假报告、检测报告

数据和检测结论与实测数据严重不符合及其他可能影响检测质量的违法违规行  
为,均应作为工程质量检测机构不良记录予以记录。

对监理单位而言,若有未按规定选派具有相应资格的总监理工程师和监  
理工程师进驻施工现场;监理工程师和总监理工程师未按规定进行签字;监  
理工程师未按规定采取旁站、巡视和平行检验等形式进行监理;未按法律、法规以及有  
关技术标准和建设工程承包合同对施工质量实施监理;未按经施工图审查批准  
的设计文件以及经施工图审查批准的设计变更文件对施工质量实施监理;在竣  
工验收时未出据工程质量评估报告及其他可能影响监理质量的违法违规行为,  
均应作为监理单位的不良记录予以记录。

为帮助各主体责任单位管理人员了解应如何进行工程建设管理工作,杜绝  
工程不良记录的产生,我们组织有关方面的专家学者,编写了这套“建设工程主  
体责任单位项目管理人员工作系列手册”。本套手册共包括以下分册:

- 1.《咨询工程师工作手册》;
- 2.《招标代理人员工作手册》;
- 3.《甲方代表工作手册》;
- 4.《项目经理工作手册》;
- 5.《质量监督人员工作手册》;
- 6.《监理工程师工作手册》。

本套丛书编写时遵照先进性、实用性的原则,以大量的浓缩数据、翔实的资  
料,成系列地对工程建设各主体责任单位的职责和工作方法进行了详细阐述。  
根据工程建设管理工作的实际需要,丛书中还附有典型的实例和工程建设管理  
方面必要的资料和数据,以方便查用。

限于编者水平,丛书中错误及疏漏之处在所难免,敬请读者批评指正。

丛书编委会

2009年4月

# 目 录

(22)	第一节 常用术语	(1)
(23)	一、项目	(1)
(23)	二、工程项目	(1)
(23)	三、施工项目	(2)
(24)	四、项目管理	(2)
(24)	五、工程项目管理	(3)
(25)	第二节 项目经理的地位、作用及要求	(3)
(25)	一、项目经理的地位	(3)
(25)	二、项目经理的作用	(4)
(25)	三、项目经理的要求	(4)
(25)	第三节 项目经理的工作内容与方法	(7)
(25)	一、项目经理的工作内容	(7)
(25)	二、项目经理的工作方法	(8)
(25)	第四节 项目经理责任制	(9)
(25)	一、项目经理责任制的概念及特征	(9)
(25)	二、项目经理责任制的主体与作用	(10)
(25)	三、项目经理责任制中各责任制的建立	(10)
(25)	四、项目经理责任制的实施	(11)
(25)	第五节 项目经理的责、权、利	(11)
(25)	一、项目经理的职责	(11)
(25)	二、项目经理的权限	(12)
(25)	三、项目经理的利益与奖惩	(13)
(25)	第六节 项目经理的选择与培养	(14)
(25)	一、项目经理的选择	(14)
(25)	二、项目经理的培养	(15)
(25)	<b>第二章 项目经理部</b>	(16)
(25)	第一节 项目经理部的建立	(16)
(25)	一、项目经理部的建立原则	(16)
(25)	二、项目经理部的设置步骤	(16)
(25)	三、项目经理部的规模	(16)
(25)	四、项目经理部各部门设置及管理人員的职责	(17)
(25)	五、项目经理部的工作制度	(20)
(25)	第二节 项目经理部的地位、性质及作用	(21)
(25)	一、项目经理部的地位	(21)
(25)	二、项目经理部的性质	(21)

三、项目经理部的作用 .....	(22)
第三节 项目经理部的运作与解体 .....	(22)
一、项目经理部的运作 .....	(22)
二、项目经理部的解体 .....	(24)
<b>第三章 工程项目投标管理 .....</b>	<b>(26)</b>
第一节 工程项目投标准备工作 .....	(26)
一、研究招标文件 .....	(26)
(1) 二、投标信息的收集与分析 .....	(26)
(1) 第二节 工程项目投标技巧研究 .....	(27)
(1) 一、开标前的投标技巧研究 .....	(27)
(1) 二、开标后的投标技巧研究 .....	(29)
(2) 第三节 工程项目投标过程 .....	(30)
(2) 一、资格预审 .....	(30)
(2) 二、调查研究与现场考察 .....	(31)
(2) 三、计算和复核工程量 .....	(31)
(2) 四、编制施工规划 .....	(32)
(2) 五、投标报价分析 .....	(33)
(2) 六、投标文件编制和投送 .....	(35)
(2) 七、准备备忘录提要 .....	(37)
(3) 第四节 工程项目投标决策 .....	(37)
(3) 一、投标决策的意义 .....	(37)
(3) 二、投标决策阶段的划分 .....	(38)
(3) 三、投标类型 .....	(38)
(3) 四、影响投标决策的主要因素 .....	(39)
(3) 五、投标策略的确定 .....	(40)
<b>第四章 工程项目成本管理 .....</b>	<b>(42)</b>
(1) 第一节 项目成本管理基础知识 .....	(42)
(1) 一、项目成本管理的原则及内容 .....	(42)
(1) 二、项目成本管理的程序与流程 .....	(44)
(1) 三、项目成本管理组织及其职责 .....	(45)
(1) 四、项目成本管理措施 .....	(46)
(2) 第二节 项目成本预测及决策 .....	(47)
(2) 一、项目成本预测 .....	(47)
(2) 二、项目成本决策 .....	(52)
(3) 第三节 项目成本目标 .....	(54)
(3) 一、项目成本目标制定的原则 .....	(55)
(3) 二、项目成本目标的编制 .....	(55)
(4) 第四节 项目成本计划 .....	(58)
(4) 一、项目成本计划的作用及特点 .....	(58)
(4) 二、项目成本计划的编制 .....	(59)
(4) 三、项目月度成本计划 .....	(62)
(1) 第五节 项目成本控制 .....	(65)
(1) 一、项目成本控制的原则及要求 .....	(65)



(74) 二、项目成本控制的实施	(67)
(75) 三、降低项目成本的措施	(72)
(76) 第六节 项目成本核算	(75)
(77) 一、项目成本核算的基础知识	(75)
(78) 二、项目成本核算的归集与分配	(76)
(79) 三、项目成本核算的方法	(79)
(80) 第七节 项目成本分析与考核	(82)
(81) 一、项目成本分析	(82)
(82) 二、项目成本考核	(88)
<b>第五章 工程项目合同管理</b>	(92)
(93) 第一节 项目合同管理的基础知识	(92)
(94) 一、项目合同管理的特点	(92)
(95) 二、项目合同管理的内容	(93)
(96) 三、项目合同管理的程序	(93)
(97) 四、项目合同管理的目标	(94)
(98) 第二节 项目合同评审	(94)
(99) 一、招投标文件分析	(94)
(100) 二、合同审查	(98)
(101) 第三节 项目合同实施计划	(100)
(102) 一、项目合同实施保证体系	(100)
(103) 二、项目合同总体策划	(101)
(104) 三、项目分包策划	(103)
(105) 第四节 项目合同实施控制	(105)
(106) 一、合同实施控制的方法、措施及日常工作内容	(105)
(107) 二、项目合同分解与交底	(107)
(108) 三、项目合同跟踪与诊断	(108)
(109) 第五节 项目合同变更管理	(110)
(110) 一、合同变更的起因及影响	(110)
(111) 二、合同变更的原则及范围	(111)
(112) 三、合同变更的程序	(112)
(113) 四、合同变更责任分析	(114)
(114) 五、合同变更中应注意的事项	(114)
(115) 第六节 项目索赔管理	(115)
(116) 一、索赔的分类、作用及特征	(116)
(117) 二、索赔发生的原因	(119)
(118) 三、项目索赔工作	(120)
(119) 四、项目索赔值的计算	(128)
(120) 五、反索赔	(138)
<b>第六章 工程项目采购管理</b>	(143)
(121) 第一节 项目采购管理的基本知识	(143)
(122) 一、项目采购的原则与方式	(143)
(123) 二、项目采购的种类	(146)
(124) 三、项目采购的程序	(146)

第二节 项目采购计划	(147)
一、项目采购计划的目 的及内容	(147)
二、项目采购需求与调查	(148)
三、项目采购计划的编制	(152)
四、项目采购数量的确定	(160)
五、项目采购计划的影响因素	(162)
第三节 项目采购控制	(164)
一、项目采购认证	(164)
二、项目采购订单	(167)
三、项目采购计价	(169)
四、项目采购付款	(171)
五、项目采购进货控制	(172)
<b>第七章 工程项目施工组织设计</b>	<b>(180)</b>
第一节 工程项目施工准备工作	(180)
一、施工准备工作的任务	(180)
二、施工准备工作的分类	(180)
三、施工准备工作的内容	(181)
四、项目施工准备工作计划	(189)
第二节 工程项目流水施工组织	(189)
一、流水施工的特点	(189)
二、全等节拍流水施工	(189)
三、成倍节拍流水施工	(191)
四、无节拍流水施工	(193)
第三节 工程项目网络计划	(194)
一、双代号网络计划	(195)
二、单代号网络计划	(199)
三、双代号时标网络计划	(202)
四、网络计划优化	(203)
第四节 工程项目施工组织总设计	(205)
一、施工组织总设计的作用	(205)
二、施工组织总设计的编制依据	(205)
三、施工组织总设计的内容	(205)
第五节 单位工程施工组织设计	(216)
一、单位工程施工组织设计的作用	(216)
二、单位工程施工组织设计的编制	(216)
三、单位工程施工组织设计的编制内容	(218)
<b>第八章 工程项目进度管理</b>	<b>(232)</b>
第一节 项目进度管理的基础知识	(232)
一、项目进度管理的原理	(232)
二、项目进度管理体系	(234)
三、项目进度管理目标	(235)
四、项目进度管理的程序	(236)
第二节 项目进度计划实施与检查	(236)

一、项目进度计划的实施 .....	(236)
二、项目进度计划的检查 .....	(239)
第三节 项目进度计划的调整 .....	(246)
一、分析进度偏差的影响 .....	(246)
二、项目进度计划调整的方法 .....	(246)
<b>第九章 工程项目质量管理</b> .....	(249)
第一节 项目质量管理基础知识 .....	(249)
一、质量 .....	(249)
二、质量管理 .....	(250)
三、项目质量管理 .....	(252)
四、项目质量监督与管理 .....	(256)
第二节 项目质量策划与计划 .....	(259)
一、项目质量策划 .....	(259)
二、项目质量计划 .....	(262)
第三节 项目施工质量管理 .....	(266)
一、施工准备阶段质量管理 .....	(266)
二、材料构配件质量管理 .....	(267)
三、施工方案及机械设备质量管理 .....	(268)
四、施工工序质量管理 .....	(269)
五、成品保护 .....	(272)
第四节 工程项目质量问题分析及处理 .....	(274)
一、项目质量问题分析 .....	(274)
二、项目质量问题处理 .....	(276)
第五节 工程项目质量验收 .....	(281)
一、质量验收基本规定 .....	(281)
二、建筑工程质量验收标准 .....	(282)
<b>第十章 工程项目安全与环境管理</b> .....	(291)
第一节 项目安全管理概述 .....	(291)
一、常用术语 .....	(291)
二、安全管理的重要性 .....	(291)
三、安全管理的内容 .....	(291)
四、安全管理的要求 .....	(292)
第二节 项目安全生产责任制 .....	(294)
一、制定安全生产责任制度 .....	(294)
二、总包分包的安全责任 .....	(299)
三、交叉施工(作业)的安全责任 .....	(301)
四、租赁双方的安全责任 .....	(302)
第三节 项目安全生产教育培训 .....	(302)
一、安全教育的形式 .....	(302)
二、安全教育的对象 .....	(304)
三、安全教育的内容 .....	(304)
第四节 项目安全管理措施 .....	(305)
一、项目安全管理策划 .....	(305)

二、项目安全措施计划	(307)
三、项目安全技术措施(方案)	(309)
四、项目安全技术交底	(312)
五、项目安全技术检查	(313)
第五节 项目环境管理	(317)
一、项目环境管理体系	(317)
二、项目环境管理的程序	(321)
三、项目环境管理的工作内容	(322)
四、项目环境保护标准与文明施工	(322)
<b>第十一章 工程项目资源管理</b>	<b>(324)</b>
第一节 项目资源管理概述	(324)
一、项目资源的种类	(324)
二、项目资源管理的目的和意义	(325)
三、项目资源管理的基本工作	(325)
四、项目资源管理计划	(326)
五、项目资源管理控制	(327)
六、项目资源管理考核	(328)
第二节 项目人力资源管理	(331)
一、项目人力资源管理计划	(331)
二、项目人力资源管理控制	(336)
三、项目人力资源管理考核	(345)
第三节 项目材料管理	(347)
一、项目材料管理计划	(347)
二、项目材料管理控制	(351)
三、项目材料管理考核	(358)
第四节 项目机械设备管理	(360)
一、项目机械设备管理计划	(360)
二、项目机械设备管理控制	(361)
三、项目机械设备管理考核	(369)
第五节 项目资金管理	(370)
一、项目资金管理计划	(370)
二、项目资金管理控制	(374)
三、项目资金管理考核	(377)
<b>第十二章 工程项目竣工管理</b>	<b>(379)</b>
第一节 工程项目竣工验收	(379)
一、项目竣工验收的条件和依据	(379)
二、项目竣工验收的范围与内容	(380)
三、项目竣工验收的程序与方式	(381)
第二节 项目竣工结算	(384)
一、项目竣工结算的编制	(384)
二、项目竣工结算的程序	(385)
三、项目竣工结算的办理	(385)
<b>参考文献</b>	<b>(387)</b>

# 第一章 概述

## 第一节 常用术语

### 一、项目

“项目”一词已越来越广泛地被人们所使用,但迄今为止在国际上还未形成一个统一、权威的定义。许多管理专家曾经从不同的角度描述了项目的定义,他们所描述的项目定义的核心内容可以概括为:项目是指在一定的约束条件下(主要是限定时间、限定资源),具有明确目标的一次性任务。

项目包括许多内容,可以是建设一项工程,如工业与民用建筑工程、港口工程、铁路工程、公路工程等,也可以是完成某项科研课题或研制一套设备,还可以是开发一套计算机应用软件等,这些都是项目,都有一定的时间、质量要求,也都是一次性任务。根据项目的定义,可以归纳出项目的三个主要特征。

#### 1. 项目的单件性或一次性

这是项目的最主要特征,所谓单件性或一次性,是指就任务本身和最终成果而言,没有与这项任务完全相同的另一项任务。例如:建设一项工程或一项新产品的开发,不同于其他工业产品的批量性,也不同于其他生产过程的重复性。项目的单件性和管理过程的一次性,给管理带来了较大的风险。只有充分认识项目的一次性,才能有针对性地根据项目的特殊情况和要求进行科学、有效的管理,以保证项目一次成功。

#### 2. 项目具有一定的约束条件

凡是项目都有一定的约束条件,项目只有在满足约束条件下才能获得成功。因此,约束条件是项目目标完成的前提。在一般情况下,项目的约束条件为限定的质量、限定的时间和限定的投资,通常称这三个约束条件为项目的三大目标。对一个项目而言,这些目标应是具体的、可检查的,实现目标的措施也应是明确的、可操作的。因此,合理、科学地确定项目的约束条件,对保证项目的完成十分重要。

#### 3. 项目具有生命周期

项目的单件性和项目过程的一次性决定了每个项目都具有生命周期。任何项目都有其产生时间、发展时间和结束时间,在不同的阶段中都有特定的任务、程序和工作内容。掌握和了解项目的生命周期,就可以有效地对项目实施科学的管理和控制。成功的项目管理是对项目全过程的管理和控制,是对整个项目生命周期的管理。

### 二、工程项目

工程项目是指建设领域中的项目。一般是指为某种特定的目的而进行投资建设并含有一定建筑或建筑安装工程的建设项目。例如:建造一定生产能力的流水线;建设一定生产能力的工厂或车间;建设一定长度和等级的公路;建设一定规模的医院、文化娱乐设施;建设一定规模的住宅小区等。工程项目具有如下特征。

### 1. 工程项目具有唯一性

工程项目具有明确的目标——提供特定的产品或服务。其产品或服务在某些特定的方面有别于其他类似的产品或服务。尽管从事一种产品或服务的单位很多,但由于工程项目建设的时间、地点、条件等等都会有若干差别,都会涉及某些以前没有做过的事情,所以它总是唯一的。例如,尽管建造了成千上万座住宅楼,但每一座都是唯一的。

### 2. 工程项目具有一次性

每个工程项目都有其确定的终点,所有工程项目的实施都将达到其终点。从这个意义来讲,它们都是一次性的。当一个工程项目的目标已经实现,或者已经明确知道该工程项目的目标不再需要或不可能实现时,该工程项目即达到了它的终点。一次性并不意味着时间短,实际上许多工程项目要经历若干年。然而,在任何情况下工程项目的期限都是有限的,它不是一种持续不断的工作。例如一个化工厂的建设终将结束,当一个工程项目达到其终点的时候,该工程项目也就停止了。

### 3. 工程项目具有整体性

一个工程项目往往由多个单项工程和多个单位工程组成,彼此之间紧密相关,必须结合在一起才能发挥工程项目的整体功能。

### 4. 工程项目具有固定性

工程项目都含有一定的建筑或建筑安装工程,都必须固定在一定的地点,都必然受项目所在地的资源、气候、地质等条件制约,接受当地政府以及社会文化的干预和影响。

### 5. 工程项目具有不确定性

一个工程项目要建成往往需要几年,有的甚至更长,而且建设过程中涉及面广,所以各种情况的变化带来的不确定因素较多。

### 6. 工程项目具有不可逆转性

工程项目实施完成后,很难推倒重来,否则将会造成大量的损失,因此工程建设具有不可逆转性。

## 三、施工项目

施工项目是建筑业企业完成一个建筑产品的施工过程及最终成果,也就是建筑业企业的生产对象。它可能是一个建设项目的施工及成果,也可能是其中的一个单项工程或单位工程的施工及成果。这个过程的起点是投标,终点是保修期满。

严格来说,只有单位工程、单项工程和建设项目的施工任务才称得上施工项目。因为单位工程才是建筑业企业的最终产品。分部、分项工程不是建筑业企业完整的最终产品,因此不能称作施工项目。这里所说的“建筑业企业”,是指“从事土木工程、建筑工程、线路管道安装工程、装饰工程的新建、扩建、改建活动的企业”。这是一个规范用词,不再使用“建筑企业”、“建筑施工企业”、“施工企业”等非规范用词。

## 四、项目管理

项目管理是指在一定的约束条件下(在规定的的时间和预算费用内)为达到项目目标要求的质量而对项目所实施的计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

一定的约束条件是制定项目目标的依据,也是对项目控制的依据。项目管理的目的就是保证项目目标的实现。项目管理的对象是项目,由于项目具有单件性和一次性的特点,要求项目管理具有针对性、系统性、程序性和科学性。只有用系统的观点、理论和方法对

项目进行管理,才能保证项目的顺利完成。项目管理具有如下特征。

1. 每个项目具有特定的管理程序和管理步骤

项目的一次性、单件性决定了每个项目都有其特定的目标,而项目管理的内容和方法要针对项目目标而定,项目目标的不同,决定了每个项目都有自己的管理程序和步骤。

2. 项目管理是以项目经理为中心的管理

由于项目管理具有较大的责任和风险,其管理涉及人力、技术、设备、材料、资金等多方面因素,为了更好地进行计划、组织、指挥、协调和控制,必须实施以项目经理为中心的管理模式,在项目实施过程中应授予项目经理较大的权力,以使其能及时处理项目实施过程中出现的各种问题。

3. 应用现代管理方法和技术手段进行项目管理

现代项目的大多数属于先进科学的产物或者是一种涉及多学科的系统工程,要使项目圆满地完成,就必须综合运用现代化管理方法和科学技术,如决策技术、网络计划技术、价值工程、系统工程、目标管理、样板管理等等。

4. 项目管理过程中实施动态控制

为了保证项目目标的实现,在项目实施过程中采用动态控制的方法,阶段性地检查实际完成值与计划目标值的差异,采取措施纠正偏差,制定新的计划目标值,使项目的实施结果逐步向最终目标靠近。

### 五、工程项目管理

工程项目管理是项目管理的一个重要分支,它是指通过一定的组织形式,用系统的观点、理论和方法对工程建设项目生命周期内的所有工作,包括项目建议书、可行性研究、项目决策、设计、设备询价、施工、签证、验收等系统运动过程进行计划、组织、指挥、协调和控制,以达到保证工程质量、缩短工期、提高投资效益的目的。由此可见,工程项目管理是以工程项目目标控制(质量控制、进度控制和投资控制)为核心的管理活动。

## 第二节 项目经理的地位、作用及要求

### 一、项目经理的地位

一个施工项目是一项整体任务,有统一的最高目标,按照管理学的基本原则,需要设有专人负责才能保证其目标的实现。这个负责人就是施工项目经理。

施工项目经理是施工项目的中心,在施工活动中占有举足轻重的地位。首先,施工项目经理是施工企业法人代表(施工企业经理)在项目上的代理人。施工企业是法人,企业经理是法人代表,一般情况下企业经理不会直接对每个建筑单位负责,而是由施工项目经理在授权范围内对建设单位直接负责。其次,施工项目经理是施工项目全过程所有工作的主要负责人,企业项目承包责任者,项目动态管理的体现者,项目生产要素合理投入和优化组合的组织者。总之,施工项目经理是施工项目目标的全面实现者,既要对建设单位的成果性目标负责,又要对施工企业的效率性目标负责,必须具备如下四方面条件:

(1) 项目经理是施工承包企业法人代表在项目上的全权委托代理人。从企业内部看,项目经理是施工项目全过程所有工作的总负责人,是项目的总责任者,是项目动态管理的体现者,是项目生产要素合理投入和优化组合的组织者。从对外方面看,作为企业法人的企

业经理,不直接对每个建设单位负责,而是由项目经理在授权范围内对建设单位直接负责。

(2)项目经理是协调各方面关系,使之相互紧密协作、配合的桥梁和纽带。他对项目管理目标的实现承担着全部责任,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。

(3)项目经理对项目实施进行控制,是各种信息的集散中心。所有信息通过各种渠道汇集到项目经理的手中;项目经理又通过指令、计划和“办法”,对下、对外发布信息,通过信息的集散达到控制的目的,使项目管理取得成功。

(4)项目经理是施工项目责、权、利的主体。项目经理是项目总体的组织管理者,即他是项目中人、财、物、技术、信息和管理等所有生产要素的组织管理人。他不同于技术、财务等专业的总负责人。项目经理必须把组织管理职责放在首位。项目经理必须是项目的责任主体,是实现项目目标的最高责任者,而且目标的实现还应该不超出限定的资源条件。责任是实现项目经理责任制的核心,它构成了项目经理工作的压力和动力,是确定项目经理权力和利益的依据。对项目经理的上级管理部门来说,最重要的工作之一就是要把项目经理的这种压力转化为动力。其次项目经理必须是项目的权力主体。权力是确保项目经理能够承担起责任的条件与手段,所以权力的范围,必须视项目经理责任的要求而定。如果没有必要的权力,项目经理就无法对工作负责。项目经理还必须是项目的利益主体。利益是项目经理工作的动力,是由于项目经理负有相应的责任而得到的报酬,所以利益的形式及利益的多少也应该视项目经理的责任而定。如果没有一定的利益,项目经理就不愿负有相应的责任,也不会认真行使相应的权力,项目经理也难以处理好国家、企业和职工的利益关系。

## 二、项目经理的作用

项目经理在施工企业中的作用主要表现在以下几个方面。

(1)确定企业发展方向与目标,并组织实施。

(2)建立精干高效的经营管理机构,并顺应形势与环境的变化及时做出调整。

(3)制定科学的企业管理制度并严格执行。

(4)合理配置资源,将企业资金同其他生产要素有效地结合起来,使各种资源都充分发挥作用,创造更多利润。

(5)协调各方面的利害关系,包括投资者、劳动者和社会各方面的利益关系,使各得其所,调动各方面的积极性,实现企业总体目标。

(6)造就人才,培训职工,公平、合理地选拔人才、使用人才,使各尽所能,心情舒畅地为企业献身。

(7)不断创新,采取多种措施鼓励和支持不断更新企业的机构、技术、管理和产品(服务),使企业永葆青春。

## 三、项目经理的要求

(一)项目经理的能力要求

高素质的项目经理是施工企业立足市场谋求发展之本,是施工企业竞争取胜的重要砝码。项目经理的个性不同,爱好也不一样,但在项目管理中,对项目经理的基本要求则是相同的。这不仅是指项目经理要取得某个级别的资质证书,而且要求项目经理应具备一定的基本能力。



### 1. 合同履约能力

从计划经济的项目管理转变为市场经济的项目管理,最大的变化就是项目管理的方式,从行政管理转变为合同管理,从行政关系转变为合同关系。因此,现代企业的项目经理应该是履行合同的专家。如今企业早已到了理性经营阶段、科学管理阶段,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。现在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。过去我们不叫合同履行,而是叫完成任务,完成上级下达的生产任务,不必太计较企业利益的得失。现在不同了,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合同,同时更要注意维护自己企业的利益。因此,项目经理必须要有合同履约的能力。

### 2. 风险控制能力

做项目经理是要担风险的。一项工程不是凭口号凭决心就能建成的。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以下几种手段。

(1) 承认风险,风险自留,愿意承担这个风险。

(2) 不想承担这个风险,通过一定的方法转移风险,交给别人去承担。如通过投保交给保险公司去承担风险。

(3) 减少风险,本来风险很大,通过各种技术措施将风险减到最小。现在有保险和担保,保险是风险转移,担保是风险减少。

### 3. 科学的组织领导能力

要管理一个项目,不是项目经理一个人就行的,而是要领导和组织项目班子一批人。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个人魅力,用爱构筑起一个团结、和谐的战斗群体。

项目经理要学会转化矛盾,要知人善任,要用人所长,要善于把你领导下的人变为人才。可以说一个项目经理在工作中不生气不发火是不可能的,施工过程中会碰到许多问题,有时还很难处理。这就要求我们的项目经理要清醒、冷静,要有涵养,其次要有敬业精神和职业道德,同时还要有挑战困难和坚持到底的勇气和毅力。

### 4. 程序优化能力

一个合同的项目经理在组织好项目队伍的前提下,还要科学组织施工程序,即项目经理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。反之,就会手忙脚乱,顾此失彼。任何工作都有个先后程序,要按科学的程序进行安排,要学习统筹法,流水作业,运筹施工,工期自然就快。过去为缩短工期就大干苦干拼命干,无限延长劳动时间的做法,不应该再是现代项目经理所为。而应该从优化程序上下功夫,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,就一定能确保项目的工期和质量。

5. 环境协调能力

环境分内部环境和外部环境。内部环境是指项目经理和其他成员的关系,外部环境的关系就更多了。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、合作伙伴