

施工企业项目管理与配套改革

北京市第一城市建设工程公司编著

中国建筑工程工业出版社

《施工企业项目管理与配套改革》一书，以北京市城建一公司的实践经验为基础，在理论与实践上比较翔实地回答了施工企业在推行项目管理过程中，如何完善内部配套改革的问题。

本书分为上、下篇。上篇以工程项目的内涵管理为主，着重介绍了工程项目的计划、成本管理，安全、质量控制以及项目经理部的成立与解体等。下篇侧重于企业内部配套改革，主要包括企业内部两层分开、内部市场机制、业务系统化管理、承包分配以及党团工会建设与思想政治工作等等。

本书可供土建部门管理干部、技术人员及领导干部学习参考。

施工企业项目管理与配套改革

北京市第一城市建设工程公司编著



中国建筑工业出版社出版、发行（北京西郊百万庄）

新华书店经销

北方印刷厂印刷



开本：850×1168毫米1/32 印张：11 1/4 插页1 字数 300千字

1990年9月第一版 1990年9月第一次印刷

印数：1—7,700册 定价：7.50元

ISBN7—112—01170—1/F·85

(6233)

目 录

绪 论

上篇 施 工 项 目 管 理

第一章 施工项目管理与项目经理部	(9)
第一节 项目管理及其规律性	(10)
第二节 项目管理组织机构	(13)
第三节 项目经理与经理部人员组成	(17)
第四节 项目经理部的内外部关系及协调	(20)
第五节 项目经理部的解体	(22)
第六节 工程项目管理示例	(24)
第二章 施工项目承包责任制	(30)
第一节 承包制	(30)
第二节 项目承包制网络体系	(36)
第三节 项目 (栋号) 承包责任制	(45)
第四节 项目管理承包制的考核与审计	(50)
第三章 施工项目计划管理	(59)
第一节 项目计划的特点及其分类	(59)
第二节 项目的计划编制	(62)
第三节 项目计划的执行与控制	(69)
第四章 项目施工及技术管理	(72)
第一节 项目的施工管理	(72)
第二节 施工技术管理	(81)
第五章 施工项目的质量管理	(100)
第一节 项目质量的基础管理	(100)
第二节 项目质量管理的保证体系	(108)
第三节 项目质量的施工管理	(115)

第四节	项目质量的检查监控	(119)
第五节	质量的等级评定与验收	(124)
第六章	施工项目的安全生产管理	(126)
第一节	项目安全生产管理的特点	(126)
第二节	项目管理安全监控措施的实施	(130)
第三节	安全业务系统化管理	(138)
第四节	安全业务系统化管理的完善	(144)
第七章	施工项目成本管理	(151)
第一节	项目成本管理的概念及作用	(151)
第二节	项目成本管理的组织形式	(153)
第三节	项目成本管理的主要内容	(154)
第四节	项目成本管理的工作标准与方法	(163)
第八章	施工项目合同预算管理与经济仲裁	(173)
第一节	合同管理	(173)
第二节	预算管理	(179)
第三节	经济纠纷仲裁	(184)

下篇 企业内部配套改革

第九章	企业内部两层分开与劳务作业层管理	(188)
第一节	围绕项目管理实行内部两层分开的客观依据	(188)
第二节	施工劳务作业层的建立与管理	(192)
第三节	项目经理部与劳务队权限划分	(198)
第四节	劳务管理活动的考核	(203)
第十章	企业内部市场	(205)
第一节	企业内部市场的概念	(205)
第二节	企业内部市场的建立	(206)
第三节	企业内部市场的管理	(212)
第四节	企业内部市场的价格体系	(227)
第五节	内部市场运行中的相互关系	(233)
第十一章	企业内部业务系统化管理	(234)
第一节	业务系统化管理的概念	(234)
第二节	实行业务系统化管理的条件、原则和作用	(237)

第三节	实行业务系统化管理的组织形式及其职责和权力	(239)
第四节	实行业务系统化管理的人员组合和管理	(244)
第五节	企业内部实行业务系统化管理的“三双”工作法	(248)
第十二章	围绕施工项目管理建立机关行政工作保证体系	(250)
第一节	机关新型管理体制的基本模式	(250)
第二节	机关岗位责任制	(256)
第三节	机关责任制考核	(263)
第十三章	企业内部工资分配制度	(267)
第一节	围绕项目管理全面改革工资分配制度	(267)
第二节	岗位效益工资制	(272)
第三节	结构浮动效益工资制	(279)
第四节	全额累进计件工资制	(284)
第五节	班组内部横向分配五种方法	(294)
第六节	其它工资分配制度	(300)
第七节	工资基金管理	(304)
第十四章	项目管理中的基层党支部建设	(307)
第一节	基层党支部的设置	(307)
第二节	加强各级管理干部自身建设实行《党员管理手册》 制度	(309)
第三节	实行目标管理促进党支部工作方式的转变	(310)
第十五章	项目管理中的思想政治工作	(313)
第一节	项目管理中思想政治工作的特点	(313)
第二节	围绕项目管理开展思想政治工作	(319)
第十六章	项目管理中的工会工作	(326)
第一节	两层分开后工会参与企业民主管理的途径和方法	(326)
第二节	两层分开后的群众生产工作	(337)
第三节	在新体制下工会如何参与劳动争议的调解	(344)

后 记

绪 论

施工企业项目管理，从实质内容上讲，就是项目法施工。它不同于广义上的从可行性研究、勘察设计，到立项、开工、竣工乃至试生产的全过程的项目管理，而是专指从开工到竣工交钥匙阶段的一次性施工管理活动。它是以工程建设项目的管理对象，以项目经理个人负责制为基础，以企业内部管理层与作业层相分开为特征的，按照工程项目的生产经营内在规律进行有效地计划、组织、协调和控制的一种新型施工管理制度。这是建筑施工企业在改革实践中总结出来的具有方向性和普遍指导意义的积极成果。

1987年，全国施工工作会议根据国务院领导同志的指示，确定了施工管理体制改革的总体思路之后，在推广鲁布革工程管理经验试点企业的影响和带动下，全国数以千计的施工企业自觉地按照项目管理的内在要求，积极探索，自我推进，并在实践中积累了不少成功的经验。项目管理作为施工管理体制改革的突破口，从起步、试点到推广，已经出现了不可逆转的势头。但是，由于目前国内缺乏对项目管理的理论研究，很少能够见到比较系统地介绍项目管理实践方面的专业书籍，在一定程度上影响了施工企业推行项目管理的进程。我们在国家建设部、中国施工企业管理协会、北京市建委和北京市城建总公司的具体指导下组织编写的《施工企业项目管理与配套改革》一书，着重介绍了我们围绕工程项目管理进行企业配套改革的具体做法和主要体会，希望能够收到抛砖引玉之效。

我们北京市城市建设一公司，是1983年由原基建工程兵集体转业改编的资质一级建筑施工企业。企业组建之初，适逢城市经济体制改革刚刚起步。企业的管理体制、承包方式、分配制度等

进行过许多改革尝试。但由于单项制度改革的突进和企业经营机制的整体滞后，一直收效甚微。基础工作薄弱，施工管理混乱，工程质量粗劣，经济效益差，多数单位负盈不负亏的被动局面长期没有得到很好解决。为使企业尽快摆脱困境，我们在1987年下半年公司领导班子调整之后，开始着手探索企业改革和发展的新途径。在深入研究国内外现代化管理技术，学习借鉴兄弟企业成功经验的基础上，认真分析了本企业的管理现状，经过广泛调查研究，反复比较鉴别，选择了工程项目管理作为企业改革的突破口，并研究制定了企业改革总体方案和试点—推广—总结—提高，分步到位，平稳过渡的实施计划。经过两年实践，初步建立和形成了以项目管理班子的管理层为龙头，以专业施工劳务队的作业层为依托，以内部五个市场、十三个业务系统化管理为保证和监督控制的，企业内部总分包分工协作、互为补充的管理体制。增强了企业的自我约束、自我激励、自我积累和自我发展能力。

一、积极探索 勇于实践 坚定不移地推行工程项目管理

工程项目管理要求企业管理由原来的固定建制式转向以项目为焦点。这对传统的管理方式和人们的习惯势力，无疑是一个极大的冲击。特别是现阶段，企业外部条件尚未成熟，建筑市场发育不全，加之人们的守旧思想，在客观上给项目管理的推行带来一定困难。关键就在于企业领导班子有无对行业发展方向的透彻分析，是否具有强烈的改革意识和开拓进取精神。

1988年，我们在北京方庄小区和北京电视台工程进行项目管理试点。按照项目管理的内在要求，在试点项目上实行管理层与作业层分开。由此引起了企业内部管理体制的必要调整。弱化和分解了原工程处的组织机构及其工作职能；将部分工程队改编为施工劳务队；通过招标选聘等竞争形式产生项目经理，并由项目经理择优组建精干的项目管理班子，实行现场办公；项目经理部与劳务队以合同形式确立双方责权利关系等等。这些还处于初创阶段的、尚未完善的改革措施，在企业内部引起了巨大震动。其

中内部分配制度尤为突出。一方面，绝大多数施工队仍然执行等级工资制，干多干少，干好干坏，职工分配“旱涝保收”；一方面，推行试点的两个项目经理部和三个劳务队已率先执行全额计件工资制。按实际完成的任务定额量，干多少活拿多少钱，在横向分配上第一次出现较大反差。两种分配制度的对比，诱发了职工强烈的改革愿望。然而，在干部中却出现了一些始料不及的现象。部分基层领导干部对两层分开认识不足，产生了失落感。认为劳务队一无权、二无钱，没有干头。由于试点阶段经验不足，加之改革不配套，在施工组织、现场指挥以及两层关系协调等方面出现这样那样的问题，各种非议和指责接踵而来，甚至有的干部公开提出要退回原来的体制。在进与退的选择中，我们领导班子认真分析了企业的历史和现状，总结了项目管理的试点经验，在权衡两种体制利弊得失中，找到了思想认识上的共同点。大家团结一致，风险同担。在压力和阻力面前，党政工团密切配合，利用各种思想教育方式，大造改革舆论，排除各种干扰，坚定不移地推行项目管理。

为了巩固试点成果，并为项目管理的全面推行奠定基础。我们坚持从实际出发，针对试点中暴露出来的问题，研究具体对策，认真组织实施。一是改上发薪为下发薪，为后来在一线工人中全面推行全额计件工资铺平道路。二是总结推广班组内部横向分配的“五种模式”（即：月度百分考核分配制；保留部分级差和计件工资相结合的二次分配制；工艺过程分解考核分配制；微型小组岗位等级系数考核分配制；工体实绩与出勤评议考核分配制），直接把班组集体计件工资转化为个人计件工资，使全额计件工资制逐步趋向合理，为后来的全额累进计件工资创造条件。三是调整机关编制和后勤保障体系。与试点工作同步，我们首先撤并了12个机关职能科（室），成立五个（事业）职能部，形成了职能科室与职能（事业）部并存的过渡性的双轨制。同时成立了内部银行。所有核算单位在内部银行开户，实行金额信贷，有偿使用，内部往来统一实行内部支票结算。从整体上加强了对资

金的管理和监督调节。对后方工业生产实行集中统一归口管理。三材供应实行供管运一条龙，直接送料到现场。此外，我们还对内部承包分配、人事制度等进行必要调整和改革。为完善与项目管理相配套的各项改革创造了条件。

二、总体构思 综合配套 使项目管理逐步完善

项目管理的试点，使我们得到一个深刻的启示。长期以来，我国的建筑行业一直实行以行政指挥为主体的管理体制，层次重叠，条块分割，管理分散，责任不清。尽管其间经过几次大的调整，但始终没有摆脱传统的管理方式，与行业生产特点相悖的弊端。建筑业的突出特点就是产品固定、人员流动、单件性强，多工种协同作业，生产周期长。在静态上表现为一次投入一次性劳动，在动态上是人、财、物在特定的空间组合。这就在客观上需要有高度权威性的集中统一管理。推行项目管理和内部两层分开，找到了工程项目上的直接责任人，是迄今为止施工与管理在工程项目上的最佳组合方式。同时，在实践中，我们也摸索到一条重要经验。这就是项目管理作为一项带有方向性的改革，必然要求企业内部机制的整体性适应。特别是在新旧体制交替过程中，这种适应过程是艰苦的，一方面要有坚定的信念，勇于顶住各种习惯势力和传统观念的阻力；一方面要潜心研究项目管理的内在规律，坚持从实际出发，按照总体构思分步实施，使之成龙配套，逐步完善。

我们推行项目管理实际上是在受到鲁布革工程管理经验的启发和企盼企业振兴的思索中，在借鉴吸收兄弟单位先进经验的基础上，一边摸索、一边实践搞起来的。特别是在试点过程中，由于两种体制并存，又缺乏实际经验，对项目管理的客观要求，只能是“堵漏”和“疏通”式的部分调整，部分适应。

随着试点工作的深入，围绕项目管理进行综合配套改革的思路逐步成熟起来。1988年下半年，我们组织机关各职能部门对项目管理试点进行广泛调查。从而发现试点中暴露出来的各种问题，主要是人们思想观念和工作方式不能适应项目管理的新要

求，很少是由项目管理本身所造成的。从而为全面推行项目管理提供了实践和理论根据。在此基础上，本着一步到位的原则，以主要精力进行配套改革的可行性研究。经过严格测算论证，于1988年底形成了《深化企业内部改革总体方案》、《项目经理负责制实施办法》、《劳务管理办法》、《系统管理条例》、《施工生产承包经营责任制实施办法》、《栋号（作业）承包责任制实施办法》、《全额计件工资实施办法》、《干部岗位效益工资实施办法》、《基层支部工作目标管理实施办法》等一系列配套改革文件，并经公司二届五次职工代表大会讨论通过。

从1989年初开始，随着项目管理的普遍推广和各项配套改革措施的陆续出台，一个全方位、全过程、多层次的大规模改革在企业内部全面展开。根据在建和新开工程布局，组建了十个规模不等的项目经理部。将原有的工程处、队建制全部撤销，按照以生活基地为依托的原则，重新组合为五个劳务队、四个专业队，统一由劳务市场管理，实行定向劳务输出。同时，按照机关职能分解和立体多维型的管理模式，将原十八个行政职能科室撤销，合并为现在的八部二室。为了给项目管理创造必要的市场环境和对其实施有所控制，在企业内部开辟了劳务人才、物资、租赁、资金、生活服务五个市场，实行了施工技术、工程质量、财务会计、安全保卫、测试计量、计划统计、劳资定额、物资材料、预算合同、项目经理、企业“三管”、动力设备和综合档案等十三个业务系统管理。在经营方式上，在内部实行“百元利润工资率”，逐步完善以项目承包为核心，以栋号（作业）承包为内容的经济责任制。在用工制度和人事管理上，打破了干部工人界限，实行岗位竞争和干部聘任制。在内部分配上彻底打破等级工资制，实行一线工人全额累进计件工资，二线职工结构浮动工资、干部岗位效益工资和富余人员档案工资或生活保障工资等四种基本分配形式。在党的建设和思想政治工作上实行目标管理。从而使以项目管理为核心、以两层分开为特征的配套改革逐步完善起来。

三、加强控制 搞好服务 保证项目的健康发展

随着项目管理的推行，项目经理在企业生产经营活动中的主导作用越来越突出。项目经理作为企业法人代表在工程项目上的全权委托人，不仅具有对工程项目的经营决策权，生产指挥权，人、财、物统一调配使用权，而且还有内部的分配权、奖惩权等等。人财物、责权利集于一身。这就给企业内部的监督控制带来一条创新的问题，项目管理本身也面临着严峻考验。

为了加强对项目经理部的监督控制，保证项目的健康发展。我们在总结经验教训的基础上把系统论的基本原理应用于企业管理，摸索出一套业务系统化管理方法，比较好地解决了对项目经理部的有效控制问题。

业务系统化管理，在某种意义上讲，它不仅是一种管理制度、管理方法，首先是一种管理思想。一个企业就是一个系统，企业内部各单位、各部门以及人财物、产供销各环节是既分工又相互连接，互相依存，作用于一个共同目标下的有机动态统一体。项目管理作为企业内部在工程项目上的一种新的管理方式，虽然处于企业生产经营的核心地位，但毕竟还是属于微观管理范畴。一方面需要有一个良好的内部外部环境，一方面必须加强对其宏观上的控制。真正实现企业内部各部门各环节的整体性、相关性以及信息控制反馈性的有机统一。为此，我们根据项目管理特点和企业内部各部门各系统的职能分工和不同业务范围，按照企业管理自身的系统性规律，进行合理分解组合，把企业内部固有的系统关系，通过系统化管理手段确定下来，从而实现了企业系统化管理由抽象概念到直观运用的转变。

我们试行的施工技术、工程质量、预算合同、财务会计、安全保卫、测试计量、物资材料、劳动定额、计划统计、项目经理、企业“三管”、动力设备、综合档案等十三个业务系统管理是一种相对集中、相互制约、一杆子插到底的管理方法。各系统的建立，以业务职能部门为主体，把企业的每个部门，每个职工都置于各自的业务系统序列中。系统内的人员组合通过招标选

聘，考核试用并签订《聘用干部合同书》（指以工代干）和《业务系统聘用合同书》来确定。系统内部的上岗人员，根据各项目经理部及其它用人单位的需要，通过业务系统管理委员会与用人单位签订《劳务合同》，上岗人员与用人单位签订《岗位合同》，确定其服务单位和业务岗位。并实行业务工作“双负责”、政绩考核“双控制”、经济效益“双挂钩”的“三双”管理制。即业务系统派出的人员，既为项目经理部服务，又向本系统负责；同时接受双方共同领导；业务人员工作态度、政绩优劣，由派出系统与用人单位双方考核并与本人的工资、责任抵押金直接挂钩。各业务系统内的上岗人员在各用人单位的不同岗位上，发挥着“服务员”、“监督员”、“信息员”的作用，成为企业整体机制的“神经末梢”，各种信息及时反馈到系统中心，为领导决策提供信息数据。系统与系统之间通过签订协作合同，确立各自的责权关系，并把合同执行情况纳入系统责任制考核。从而把项目经理置于各业务系统的严格监督控制之下，做到管而不死，放而不乱，比较好地堵住管理上的各种漏洞，避免和减少各类弄虚作假现象。比如财务系统，全公司所有财会人员都纳入本系统以后，按照“双负责”、“双控制”，“双挂钩”的原则，依据合同规定实行严格管理，既保证了业务人员相对稳定，又增强他们的压力和工作责任心。1989年初，某项目经理部因管理设计等原因，造成钢筋浪费。项目会计发现后，及时向项目经理部和财会系统管委会报告，在有关部门的帮助下，及时组织重新加工利用，挽回了大部分损失。

两年来，我们围绕项目管理这个核心进行综合配套改革取得了明显效果，使企业在较短时间内摆脱了困境，走上健康的发展之路。在治理整顿、压缩基建规模的情况下，仍然保持施工产值、利润、劳动生产率稳步增长。尤其是在管理体制上，比较好地解决了长期困扰着企业的人浮于事、头重脚轻的组织结构模式，实现了企业内部各生产力要素的优化配置。弄清了家底，夯实了成本，精干了队伍，提高了素质，促进了管理向高层次、劳

务向专业化方向发展。实践证明，项目管理不仅是建筑企业提高管理水平的重要途径，而且还是促进企业管理体制改革，发挥综合优势的积极措施。是实现施工管理体制总体改革方案必不可少的重要步骤。

上篇 施工项目管理

第一章 施工项目管理与项目经理部

项目管理作为我国社会主义基本建设战线上一项重要管理手段和方法已经有着近四十年的丰富的实践经验。党的十一届三中全会以来，建筑业作为城市经济体制改革的突破口，率先进行了一系列改革，整个行业初步实现了从封闭到开放，从单纯生产型到生产经营型，从产品经济到社会主义有计划的商品经济的转变，特别是鲁布革工程管理经验为建筑业在探索建立具有中国特色的现代项目管理模式，进行国营大型企业结构调整，增强企业活力的改革与实践，提供了借鉴。

但是，由于我国的建筑业长期以来作为物质生产部门，独立性较差，依附性较大，受经济制约因素较多，加上传统管理体制的束缚，施工企业还没有真正形成自我积累、自我发展、充满生机和活力的产业群体，还没有真正成为国家的主要支柱产业，特别是前几年，建筑业在过热的经济环境中，由于基本建设固定资产投资规模的失控，建设项目争相上马，使得本来饱和的建筑施工队伍应接不暇，不得不到处招兵买马，扩充队伍，从而诱发了国营施工企业外延型扩大再生产的盲目性，打乱了企业内部正常的管理秩序和各种比例关系，隐形窝工已十分突出。

为了保证国民经济持续、稳定、协调发展，从根本上缓解社会总需求大于总供给的矛盾，消除通货膨胀，党的十三届三中全会提出了“治理经济环境，整顿经济秩序，全面深化改革”的正

确方针，随着这一方针的深入贯彻，基本建设固定资产规模大幅度压缩，建筑施工企业任务不足，资金短缺，效益滑坡，市场竞争加剧等严峻现实，摆在了每一个施工企业面前。显然，继续走外延扩大再生产的道路已经行不通，唯一的出路，只能是眼睛向内，走内部挖潜的内涵发展道路，向管理要效益，而治理整顿，压缩基建规模恰恰给建筑企业创造了这样一个调整内部结构，深化改革和振兴发展的机遇，迫使建筑企业管理的基点转向工程项目管理上来。

大家知道，建筑施工管理水平的高低，最终要体现在建筑产品上，而建筑产品的有效形成取决于项目管理的实施，只有工程项目管理才能充分体现施工生产承包经营责任制本身的客观要求。正是基于这一认识，所以近几年来，建筑施工管理体制的改革主要围绕着两个方面进行：一是建立公平竞争性的建筑市场调节机制以利于建设任务的计划分配和企业适应招标投标承包制的推行，使其按照施工项目的特点来承担任务，落实责任；二是塑造充满生机和活力的施工企业，以利于企业内部的调整 and 合理配置施工生产要素，从而促进了企业现代化管理水平的提高，同时，它又在客观上要求企业内部整体机制围绕工程项目这个中心运转，建立以项目为核心的责权利保证体系。

综上所述，可以看出，推行项目管理确是建筑施工企业在改革和实践中总结出来的具有行业特点的一项带有方向性和普遍指导意义的积极成果，它一方面通过推行项目管理，促进了企业内部的治理整顿、组织结构的调整，另一方面通过治理整顿又推动了项目管理向更深层发展，充分表现了我国建筑生产商品化，社会化，现代化的必然趋势。

第一节 项目管理及其规律性

项目管理是建筑施工企业提高综合经济效益的重要途径，它反映了现代化建设项目技术复杂，规模庞大对管理提出的要求。

项目管理作为一个总的概念，应该是工程建设全过程的管理，但本节讲的主要是建筑施工企业对项目施工阶段的项目管理。

一、项目管理的概念和特征

项目管理是以工程建设项目为对象，以项目经理负责制为基础，以施工图预算为依据，创优质工程为目标，承包合同为纽带，最终产品的最佳效益为目的，实行从项目开工到竣工验收交付使用的一次性全过程施工承包经营管理，它是由项目经理为首的管理层全权组织施工生产诸要素，对于工程项目工期，质量，安全，成本，综合效益进行高效率，有计划的组织协调和管理的一种系统管理手段和方法，概括地讲，就是根据具体工程项目的情况，按照建筑工程施工管理规律、程序和方法，对工程项目组织施工，实行管理。

（一）项目概念

项目作为管理对象，有其特定的内涵，项目管理，不同于企业管理，主要是因其管理对象特点及内在规律有着本质的区别。要研究项目管理的内在规律，首先必须弄清项目自身的规律性，特殊性及其制约条件。

项目的定义：项目是指一定约束条件下（限定资源，限制时间，限定质量）具有特定明确目标的一次性事业。

（二）项目管理的主要特征

1.项目管理是以某一个建筑工程项目为对象一次性的内部施工任务承包管理的方式，其生产过程具有明显的单件性，它既不同于工业生产品的大批量重复生产过程，又不同于企业或行政管理过程。

2.项目管理具有目标明确性，它必须在签订的项目承包经济合同工期内按规定的预算数量（工程量）和质量标准与目标完成，目标的实现就意味着项目建设的终止。

3.项目管理具有整体性，一个项目系统是由人、财、物、空间、时间和信息等多种要素组合到一起，因此，在按工程项目的需要进行各生产诸要素排列组合时，必须科学、合理并以总体

效益的提高为标准。

（三）项目管理与传统式生产管理的三个区别和不同

1.项目管理实行“内部招标，经理（个人）负责，全额承包，单独核算”，它突出了个人负责和风险，区别和不同于施工处（队）集体领导或实行指挥部管理的施工任务承包。

2.项目管理通过项目经理部来实施，其组织机构是一次性的，具有弹性的，临时性的和相对独立的经济实体，而不同于过去永久固定式或传统式的整建制行政组织机构。

3.项目管理与一般的工程承包不同，虽然在具体工程项目上，它们既有区别，又有联系，但一般常说的工程承包是指建筑施工企业对外（建设单位）承包工程的一种形式，是建筑企业对外而言的，这里讲的工程项目管理是建筑施工企业内部对所承包工程进行管理而言的。

二、项目管理的基本职能

（一）计划职能：

它能把施工项目管理全过程，全部目标和全部活动统统纳入计划轨道，用一个动态的计划来协调控制整个项目，以便提前揭露矛盾，使项目协调有序地达到预期目标。

（二）组织职能：

它通过职责划分、授权、合同的签定与执行和运用各种规章制度等方式，建立一个高效率的组织保证体系，以确保项目目标的实现。

（三）协调职能：

施工项目管理不同阶段，不同部门，不同层次之间存在着大量结合部，这些结合部之间协调与沟通是项目管理的重要职能。

（四）控制职能：

施工项目管理要通过计划、决策、反馈、调整来对项目实行有效地控制，项目控制往往是通过目标的分解，阶段性目标的提出与检验，各种指标、定额的贯彻与执行以及实施中的反馈与决策来实现的，工程项目的控制，往往以质量控制，工期控制和成