职业技术教育建设类专业系列教材

Jianzhu Gongcheng Shigong Xiangmu Guanli

建筑工程施工项目管理

主　编　徐家铮
副主编　王国诚　石有信
主　审　闫振亚

武汉理工大学出版社

职业技术教育建设类专业系列教材

建筑工程施工项目管理

主　编　徐家铮
副主编　王国诚　石有信
主　审　闫振亚

武汉理工大学出版社
·武　汉·

内容提要

本书是职业技术教育建设类专业系列教材之一，主要包括施工项目管理概述、施工项目招投标与合同管理、施工项目费用管理、施工项目质量管理、施工项目进度管理、施工项目技术管理、施工项目安全与资源管理、施工项目竣工验收与回访、施工项目的信息管理与计算机应用、施工项目管理实务等方面的内容。

本书可作为职业技术教育工业与民用建筑、建筑工程、工程管理等专业的教学用书，也可作为在职职工的岗位培训教材，还可供工程技术人员自学参考。

图书在版编目(CIP)数据

建筑工程施工项目管理/徐家铮主编. —武汉：武汉理工大学出版社，2005.3
职业技术教育建设类专业系列教材
ISBN 7-5629-2182-2

Ⅰ.建…
Ⅱ.徐…
Ⅲ.建筑工程-工程施工-项目管理
Ⅳ.TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 002919 号

出版发行：武汉理工大学出版社
武汉市武昌珞狮路 122 号　邮编 430070
HTTP://www.techbook.com.cn
E-mail:yangxuezh@mail.whut.edu.cn
经 销 者：各地新华书店
印 刷 者：武汉理工大印刷厂
开　　本：787×1092　1/16
印　　张：10.5
字　　数：262 千字
版　　次：2005 年 3 月第 1 版
印　　次：2005 年 3 月第 1 次印刷
印　　数：3000 册
定　　价：15.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请向出版社发行部调换。
本社购书热线电话：(027)87394412　87383695　87384729
版权所有，盗版必究。

职业技术教育建设类专业系列教材

出版说明

武汉理工大学出版社(原武汉工业大学出版社)于1997年组织编写的工业与民用建筑专业系列教材在全国使用7年来,得到了广大职业技术院校师生的热情关怀与厚爱,较好地实现了为职业技术院校的教学与课程体系改革服务,为培养具有较强的实际操作技能的应用型人才服务的目标,较系统地体现了教材的系统性、科学性、实用性及先进性的特点。

近年来,随着职业技术教育的快速发展,建设类专业、学科培养方案规定的培养目标、毕业生的业务范围和基本规格等发生了较大的变化;同时,与建设类专业教材内容密切相关的各种规范、标准和规定也已陆续颁布与实行。为此,编委会经过认真研讨,决定全面修订、出版"职业技术教育建设类专业系列教材"。

在全套教材第2版的修订过程中,在教材内容的编写上坚持"以应用为目的,以必需、够用为度",主要涉及建设类专业的基本知识和应用技能,并尽量体现近几年国内外建筑技术、工艺、材料的新发展与新成果;教材中凡涉及国家建筑规范及其他部门规范、标准的,一律采用新规范、新标准和新规定;教材中的专业术语、符号和计量单位采用《建筑设计通用符号、计量单位和基本术语》国家标准,并应符合《中华人民共和国法定计量单位使用方法》及有关国家标准的规定。

这套教材主要用于高等职业院校及中等职业学校工业与民用建筑专业、建筑施工专业和相关专业的相关课程教学与实践性教学,也可供职工岗位技术培训等参考选用。我们再次诚挚地希望广大读者在使用这套教材的过程中提出批评和建议,以便今后不断地修改和完善。

职业技术教育建设类专业系列教材编委会

2004年元月

职业技术教育建设类专业系列教材

编委会名单

主　　任:雷绍锋

副 主 任:范文昭　杨学忠

委　　员:(按姓氏笔画顺序排列)

丁　卿　丁天庭　毛小玲　王文仲　冯美宇　叶胜川　华　均　朱永祥　刘　平

刘自强　刘志强　危道军　陈　英　吴　泽　吴运华　吴明军　吴振旺　杨　庚

杨太生　陆天生　肖伦斌　余胜光　杜喜成　周相玉　范德均　胡兴福　郭晓霞

赵爱民　高　远　高文安　徐家铮　梁春光　焦　卫　鲁　维　葛建平　喻建华

秘 书 长:黄　春

总责任编辑:张淑芳

前　言

本教材是应高职教育建设类专业的教学需求，根据高职教育教学基本要求编写的。教材依据国家现行的规范、规程和标准，突出强调培养学生的动手能力，从建筑施工项目管理的基本理论及方法上对建筑施工项目管理全过程加以阐述，并编入施工项目管理实务。在内容体系上作了一些新的尝试，目的在于更好地把理论与实践相结合，使读者掌握施工项目管理这门课程的内容。

本教材主要介绍了施工项目管理概论、合同与招投标、费用、质量、进度、技术、安全管理，以及施工项目的验收与回访、信息管理、施工项目管理实务等内容。

本教材由天津建筑工程学校徐家铮担任主编，天津城建学院高职学院王国诚、天津建筑工程学校石有信担任副主编。具体的编写分工为：第1、4、5章由徐家铮编写，第2、3章由石有信编写，第6、7章由王国诚编写，第8、9、10章由天津城建学院高职学院王书锋编写。全书由天津工商职业技术学院闫振亚高级讲师主审，并提出修改意见。

本教材在编写过程中得到了天津建筑工程学校、天津城建学院高职学院、天津工商职业技术学院的大力支持，在此表示感谢！

由于编者水平有限，难免有不妥之处，恳请读者指正。

编　者

2004年12月

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目　录

1　施工项目管理概述……（1）

1.1　施工项目管理的概念及其作用……（1）

1.1.1　施工项目的概念 ……（1）

1.1.2　施工项目管理的概念 ……（1）

1.1.3　施工项目管理在建设程序中的地位 ……（2）

1.1.4　施工项目管理的产生与发展 ……（3）

1.2　施工项目管理的组织机构……（4）

1.2.1　施工项目管理组织机构设置的原则 ……（4）

1.2.2　施工项目管理组织机构的形式 ……（4）

1.2.3　施工项目组织形式的选择……（7）

1.2.4　施工项目经理部的建立与解体 ……（7）

1.3　施工项目管理制度……（9）

1.3.1　建立施工项目管理制度的意义 ……（9）

1.3.2　施工项目的主要管理制度……（9）

复习思考题 ……（10）

2　施工项目招投标与合同管理……（12）

2.1　施工项目招投标概述……（12）

2.1.1　施工项目招标与投标的概念 ……（12）

2.1.2　建筑市场与工程施工项目招投标 ……（12）

2.1.3　施工项目招标的方式 ……（13）

2.2　施工项目招标程序……（14）

2.2.1　施工项目招标的条件 ……（14）

2.2.2　施工项目招标程序 ……（14）

2.3　施工项目投标……（17）

2.3.1　施工项目投标前的准备工作 ……（17）

2.3.2　施工项目投标应具备的条件 ……（18）

2.3.3　施工项目投标的程序 ……（19）

2.3.4　施工项目投标的技巧研究……（20）

2.3.5　施工项目投标报价 ……（21）

2.4　建筑工程承包合同……（24）

2.4.1　建筑工程承包合同概述 ……（24）

2.4.2　建筑工程承包合同的特征及种类 ……（25）

2.4.3 建筑工程承包合同的签订程序 …… (26)
2.4.4 建筑工程承包合同的主要内容 …… (26)
2.4.5 建筑工程承包合同纠纷的调解和仲裁 …… (27)
复习思考题 …… (27)

3 施工项目费用管理 …… (29)

3.1 施工项目费用管理概述 …… (29)
3.1.1 施工项目费用 …… (29)
3.1.2 施工项目费用的主要形式 …… (30)
3.1.3 施工项目费用管理的意义和作用 …… (30)
3.1.4 施工项目费用管理的内容 …… (30)
3.1.5 施工项目费用管理的程序 …… (31)
3.2 施工项目目标费用的编制 …… (32)
3.2.1 施工项目目标费用的构成 …… (32)
3.2.2 施工项目目标费用的编制 …… (32)
3.2.3 项目目标费用的确定 …… (33)
3.3 施工项目费用的控制 …… (34)
3.3.1 施工项目费用控制的概念 …… (34)
3.3.2 施工项目费用控制的原则 …… (34)
3.3.3 施工项目费用控制的作用 …… (35)
3.3.4 施工项目费用控制的内容 …… (35)
3.3.5 施工项目费用控制的基本方法 …… (35)
复习思考题 …… (40)

4 施工项目质量管理 …… (41)

4.1 质量管理概述 …… (41)
4.1.1 质量的概念 …… (41)
4.1.2 质量管理的概念 …… (41)
4.1.3 质量管理工作的主要内容 …… (42)
4.2 全面质量管理 …… (43)
4.2.1 全面质量管理的基本观点 …… (43)
4.2.2 全面质量管理的基础工作 …… (43)
4.2.3 全面质量管理的保证体系 …… (44)
4.2.4 全面质量管理的常用统计分析方法 …… (45)
4.3 ISO9000 系列标准简介 …… (51)
4.3.1 ISO9000 系列标准的概念 …… (51)
4.3.2 ISO9000 系列标准内容简介 …… (52)
4.3.3 建筑施工企业推行 ISO9000 系列标准的必要性 …… (52)
4.4 质量检验与质量验收 …… (53)

4.4.1 建筑安装工程的质量检查 …… (53)
4.4.2 建筑工程施工质量验收 …… (54)
复习思考题 …… (55)

5 施工项目进度管理 …… (56)

5.1 施工项目进度控制概述 …… (56)
5.1.1 施工项目进度控制的概念 …… (56)
5.1.2 施工项目进度控制的一般规定 …… (56)
5.1.3 施工项目进度控制的原理 …… (57)
5.2 施工项目进度计划的实施与检查 …… (58)
5.2.1 项目进度计划的实施 …… (58)
5.2.2 项目进度计划的检查 …… (58)
5.3 施工项目进度计划的调整 …… (59)
5.3.1 施工项目进度比较方法 …… (59)
5.3.2 施工项目进度计划的调整 …… (65)
复习思考题 …… (67)

6 施工项目技术管理 …… (68)

6.1 施工项目技术管理概述 …… (68)
6.1.1 施工项目技术管理的内涵 …… (68)
6.1.2 施工项目技术管理的内容 …… (69)
6.1.3 施工项目技术管理的运作流程 …… (69)
6.2 施工项目技术管理的基本制度 …… (70)
6.2.1 设计结合制度 …… (70)
6.2.2 图纸审查制度 …… (70)
6.2.3 技术责任制度 …… (71)
6.2.4 技术交底制度 …… (72)
6.2.5 材料验收制度 …… (73)
6.2.6 技术复核和施工日志制度 …… (73)
6.2.7 工程质量检查和验收制度 …… (73)
6.2.8 工程技术档案制度 …… (74)
6.3 技术组织措施和技术开发 …… (74)
6.3.1 技术组织措施 …… (74)
6.3.2 技术开发 …… (74)
6.4 工程资料管理与工程技术档案 …… (75)
6.4.1 工程资料管理 …… (75)
6.4.2 工程技术档案 …… (76)
复习思考题 …… (77)

7 施工项目安全与资源管理 …… (78)
7.1 施工项目安全管理 …… (78)
7.1.1 施工项目安全管理概述 …… (78)
7.1.2 安全生产的原则 …… (78)
7.1.3 施工项目安全技术措施和方案 …… (79)
7.2 施工项目资源管理概述 …… (80)
7.2.1 施工项目资源管理基础知识 …… (80)
7.2.2 施工项目资源管理的一般程序 …… (80)
7.2.3 施工项目资源的主要内容 …… (80)
7.3 施工项目物资管理 …… (81)
7.3.1 施工项目物资管理概述 …… (81)
7.3.2 项目物资采购供应管理 …… (82)
7.3.3 项目物资现场管理 …… (83)
7.4 施工项目机械设备管理 …… (85)
7.4.1 机械设备管理概述 …… (85)
7.4.2 机械设备合理装备管理 …… (85)
7.4.3 机械设备的使用管理 …… (86)
7.4.4 机械设备的保养、修理 …… (86)
7.5 施工项目劳动力管理 …… (86)
7.5.1 概述 …… (87)
7.5.2 劳动力来源与劳动管理 …… (88)
7.5.3 施工队(班组)施工管理 …… (90)
7.6 施工项目资金管理 …… (91)
7.6.1 施工项目资金收入与支出的预测及对比 …… (91)
7.6.2 施工项目资金的筹措 …… (92)
7.6.3 施工项目资金管理 …… (93)
复习思考题 …… (93)
8 施工项目竣工验收与回访 …… (95)
8.1 竣工验收的准备工作 …… (95)
8.1.1 完成收尾工程 …… (95)
8.1.2 竣工验收资料的准备 …… (96)
8.1.3 竣工验收的预验收 …… (98)
8.2 竣工验收的依据、要求和范围 …… (98)
8.2.1 竣工验收的依据 …… (98)
8.2.2 竣工验收的要求 …… (99)
8.2.3 竣工验收的范围 …… (99)
8.3 竣工验收的标准和条件 …… (100)

8.3.1 竣工验收的标准 …… (100)
8.3.2 竣工验收的条件 …… (101)
8.4 竣工验收的管理程序和内容 …… (102)
8.4.1 竣工验收的管理程序 …… (102)
8.4.2 正式竣工验收的步骤和工作程序 …… (102)
8.4.3 竣工资料的验收 …… (104)
8.4.4 竣工验收后的核实 …… (105)
8.5 竣工结算 …… (106)
8.5.1 竣工结算的依据 …… (106)
8.5.2 竣工结算的编制原则 …… (106)
8.5.3 竣工结算的基础工作 …… (106)
8.5.4 竣工结算的审批支付 …… (107)
8.6 用户服务管理 …… (107)
8.6.1 工程保修 …… (107)
8.6.2 工程回访 …… (109)
8.6.3 工程保修金 …… (110)
8.6.4 建立用户服务管理新机制 …… (111)
复习思考题 …… (111)

9 施工项目的信息管理与计算机应用 …… (112)

9.1 概述 …… (112)
9.1.1 信息 …… (112)
9.1.2 管理信息的特征 …… (112)
9.1.3 信息管理 …… (113)
9.1.4 管理信息系统 …… (114)
9.2 施工项目管理信息系统 …… (115)
9.2.1 施工项目管理的信息 …… (115)
9.2.2 计算机辅助施工项目管理 …… (116)
9.2.3 施工项目管理信息系统 …… (116)
9.3 施工项目文档管理 …… (120)
9.3.1 文档管理的任务和基本要求 …… (120)
9.3.2 项目文件资料的特点 …… (120)
9.3.3 文档系统的建立 …… (121)
9.4 计算机辅助项目管理 …… (122)
9.4.1 计算机辅助项目进度控制系统 …… (122)
9.4.2 计算机辅助项目质量控制系统 …… (123)
9.4.3 计算机辅助项目成本控制系统 …… (123)
9.5 工程项目管理软件简介 …… (124)
9.5.1 P3 项目管理软件 …… (124)

9.5.2 项目进度管理软件 Microsoft Project …… (125)
复习思考题 …… (126)

10 施工项目管理实务 …… (127)

10.1 建筑工程招投标课程设计参考实例 …… (127)
10.1.1 招标文件编制实例 …… (127)
10.1.2 投标文件编制参考实例 …… (142)
10.2 施工项目进度控制课程设计参考案例 …… (147)
10.2.1 课程设计任务书 …… (147)
10.2.2 课程设计的成果 …… (148)

参考文献 …… (158)

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

1 施工项目管理概述

本章提要

施工项目管理是建筑施工企业深化改革、转变经营机制、提高综合经济效益的重要途径，它反映了现代建设项目对管理的客观要求。

本章主要介绍施工项目管理的概念、内容、组织机构，施工项目管理在基本建设程序中的地位，施工项目管理制度及其法规，施工项目经理的责、权、利，项目经理的聘任办法等内容。

1.1 施工项目管理的概念及其作用

1.1.1 施工项目的概念

(1)项目

项目是指那些作为管理对象，按限定时间、预算和质量标准完成的一次性任务。如土建工程、装饰工程、设备安装工程等均可作为一个施工项目。项目具有三个特点：第一，项目的一次性，又称项目的单件性，即不可能有与此完全相同的第二个项目，这是项目的最主要特点。第二，项目目标的明确性，包括成果目标和约束目标。它必须在签订的项目承包合同工期内按规定的预算数量和质量标准等约束条件完成。没有一个明确的目标就称不上项目。第三，项目管理的整体性，即一个项目系统是由时间、空间、物资、机具、人员等多要素构成的整体管理对象。一个项目必须同时具备以上三个特点。

(2)建设项目

建设项目是指需要一定量的投资，经过决策、设计、施工等一系列程序，在一定约束条件下以形成固定资产为明确目标的一次性事业。它包括基本建设项目和技术改造项目。前者主要指新建或扩建的建设工程，后者主要指以增加产品品种，提高产品质量等为目标的改造工程。

(3)施工项目

施工项目是指建筑施工企业对一个建筑产品的施工过程及成果，即建筑施工企业的生产对象。它可以是一个建设项目的施工，也可以是其中一个单项工程或单位工程的施工。分部、分项工程不是完整的产品，因此不能称作“项目”。

1.1.2 施工项目管理的概念

(1)项目管理

项目管理是为使项目获得成功所进行的决策、计划、组织、控制与协调等活动的总称。其主要内容是“三控制、二管理、一协调”，即进度控制、质量控制、资金控制、合同管理、信息管理

和组织协调。

(2)建设项目管理

建设项目管理是以建设项目为对象,为实现建设项目的总目标,在建设项目的生命周期内,用系统工程理论、观点和方法进行决策、计划、组织、控制与协调等活动的总称。

(3)施工项目管理

施工项目管理是由建筑施工企业对施工项目所进行的决策、计划、组织、控制与协调等活动的总称。施工项目管理的管理者是建筑施工企业,管理对象是施工项目,管理内容在一个长时间进行的有序过程中不断变化。因此,要求施工项目管理应强化组织协调工作,建立起动态控制体系。

(4)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在管理任务、内容、范围及管理主体等方面均不相同,两者的区别见表 1.1。

表 1.1　施工项目管理与建设项目管理的区别

区别特征	施工项目管理	建设项目管理
管理任务	生产建筑产品,取得利润	取得符合要求的、能发挥应有效益的固定资产
管理内容	涉及从投标开始到交工为止的全部生产组织与管理及维修	涉及投资周转和建设全过程的管理
管理范围	由承包合同规定的承包范围,即建设项目单项工程或单位工程的施工	由可行性研究报告确定的所有工程,是一个建设项目
管理的主体	施工企业	建设单位或其委托的咨询监理单位

1.1.3　施工项目管理在建设程序中的地位

(1)我国的建设程序

建设项目的建设程序又称基本建设程序,是拟建项目在整个建设过程中必须遵循的先后次序。我国的基本建设程序分为六个阶段,即项目建议书阶段、可行性研究阶段、设计阶段、建设准备阶段、建设实施阶段、竣工验收阶段,见图 1.1 所示。

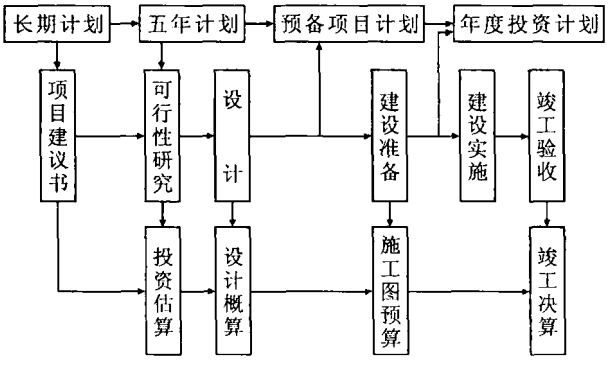

图 1.1　基本建设程序

①项目建议书阶段

即建设单位向国家或主管单位提供建设某一项目的建议文件。

②可行性研究阶段

即在项目建议书批准后进行的可行性研究，通过多方案比较，提出评价意见，推荐最佳方案，为项目的决策提供依据。

③设计阶段

在可行性研究报告批准后，进行初步设计、技术设计和施工图设计。

④建设准备阶段

根据已经批准的初步设计和施工图设计，组织招投标，确定施工单位。

⑤建设实施阶段

建设项目开工报告经有关部门批准后，可进入施工阶段，即实施阶段。在此阶段中，建设单位或委托的监理公司对建设项目实施项目管理；施工单位实施施工管理。双方认真履行施工合同，共同协作，最终完成项目的全过程。

⑥竣工验收阶段

建筑工程完成后，须组织竣工验收，检验合格后，施工单位将建设项目移交给建设单位，标志着建设单位又增加了一项固定资产。

(2)施工项目管理在建设程序中的地位

施工项目管理在建设程序中占有非常重要的地位。主要表现在：第一，在管理周期上，即从工程投标开始至竣工验收为止，生命周期横跨了建设程序中的建设准备、建设实施及竣工验收三个阶段。第二，在管理内容上，包括了工程施工合同中的全部内容。第三，在管理任务上，对加强施工企业内部经济核算，发挥投资效益，使用户满意，都具有重要作用。

1.1.4 施工项目管理的产生与发展

项目管理是一门新兴的、较完整的、应用性很强、发展潜力很大的综合性学科。项目管理在人类生产实践活动中很早就产生了，只不过在相当长的历史时期尚属经验性管理，形成为一门学科却是20世纪60年代以后的事情。

第二次世界大战以后，科学管理方法大量涌现，逐渐形成了管理科学体系，并被广泛应用于生产和管理实践，项目管理科学发展速度加快。20世纪50年代末，产生了网络计划，这在管理理论与方法上是一个重大突破。网络技术特别适用于项目管理，至今各大施工企业的计划仍以网络计划为主。越来越多的科学管理方法，终于使项目管理跻身于管理学科的殿堂。

项目管理的理论和方法，经过各国科学家大量的研究和试验，取得了重大进展，产生了良好的社会效益和经济效益。例如，20世纪70年代在美国出现了CM(construction management)公司，该公司在项目管理上提供管理技术、早期进入项目的准备工作，并进行进度控制、预算、成本分析、质量和投资优化估价、材料和劳动力估价、项目财务服务、决算跟踪等系列服务。CM公司在项目管理上的优化服务，在不少国家的建设项目、施工项目中被广泛采用。

随着我国改革开放的深入和社会主义市场经济体制的逐步建立，施工项目管理理论随之进入我国建筑企业。1984年以前，工程项目管理理论首先从原西德和日本引入我国，之后从其他发达国家特别是美国陆续引入我国。结合建筑施工企业管理和招投标制的推行，在全国许多建筑施工企业和建设单位中都不同程度地开展了工程项目管理的试验。1982年，我国利用世界银行贷款修建的鲁布革水电站引水系统工程就是一次成功的试验。其核心就是把竞争机制引入工程建设领域，进行严格的招投标，实行总承包和项目管理。除此之外，北京的中国

国际贸易中心工程、京津塘高速公路工程、葛洲坝水利工程、引滦入津工程等项目的管理经验大部分都已推广。

1992年，建设部印发了《施工企业项目经理资质管理试行办法》，决定对项目经理进行培训，实行持证上岗制度，并在天津进行了试点，取得了一定的经验。一批高素质、高水平的工程项目经理队伍充实到我国建筑企业，从而适应了社会主义市场经济的需要。

1.2　施工项目管理的组织机构

施工项目管理组织机构与企业管理组织机构是局部与整体的关系。施工项目管理组织机构是建筑企业管理组织机构的重要组成部分。组织机构设置的目的是为了进一步发挥项目管理功能，提高项目整体管理效率，以达到项目管理的最终目标。

1.2.1　施工项目管理组织机构设置的原则

(1)目的性原则

施工项目组织机构设置的根本目的是实现施工项目管理的总目标。因此，要因目标设事，因事设机构编制，按编制设岗位定人员，以职责定制度、授权力，确保实现项目的总目标。

(2)精干高效原则

施工项目组织机构的人员设置，在保证施工项目所要求的工作任务顺利完成的前提下，应尽量简化机构，做到精干高效，人员实行一专多职。

(3)管理跨度与管理层次统一的原则

管理跨度是指一个领导者有效管理下一级人员的数量。管理跨度大小与管理层次多少有直接关系。一般情况下，管理层次多，跨度减小；管理层次少，跨度会加大。这就要求根据领导者的能力和施工项目的大小进行权衡，并使两者统一。

(4)业务系统化原则

由于施工项目是一个开放的系统，由众多子系统组成，各子系统之间，子系统内部各单位工程之间，不同组织、工种、工序之间，存在着大量的结合部。这就要求项目组织也必须是一个完整的组织结构系统，以便在结合部上能形成相互制约、相互联系的有机整体，防止产生职能分工、权限划分和信息沟通上的相互矛盾或重叠。

(5)弹性和流动性原则

由于施工项目具有单件性、阶段性、流动性等特点，必然带来生产对象数量、质量和地点的变化，带来资源配置的品种和数量变化。这就要求组织机构随之进行调整，以便适应施工任务变化的需要。

1.2.2　施工项目管理组织机构的形式

1.2.2.1　工作队式项目组织机构

(1)特点

图1.2虚线框内表示工作队式的项目组织机构。其特点如下：

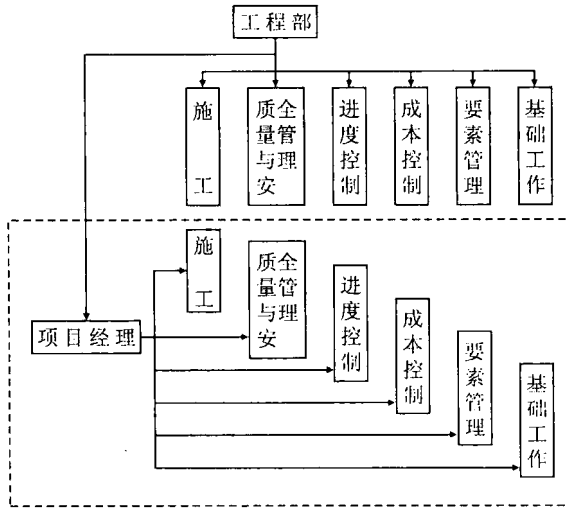

图 1.2 工作队式项目组织机构

①项目经理在企业内部招聘职能人员组成管理机构(工作队),由项目经理指挥,其独立性大。

②管理机构成员在项目施工期间与原企业部门暂时不存在直接的领导与被领导关系。

③项目管理机构与项目同寿命。项目结束后机构撤销,所有人员仍回原单位所在部门和岗位工作。

④具有专业人员可以取长补短、办事效率高,既不打乱企业原有建制,又保留了传统的直线职能制等优点。

(2)适用范围

适用于大型项目,工期要求紧迫的项目,以及需多工种、多部门密切配合的项目。

1.2.2.2 部门控制式项目组织机构

(1)特点

如图 1.3 所示虚线框内,是部门控制式项目组织机构。其特点如下:

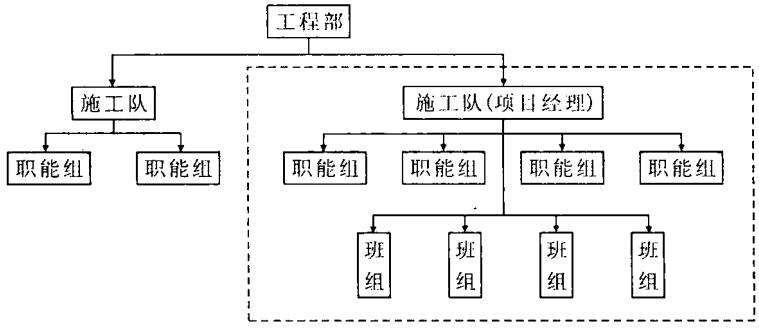

图 1.3 部门控制式项目组织机构

①不打乱企业现行的建制,把项目委托给企业某一专业部门或某一施工队,并由这个部门(施工队)领导,在本部门内组建管理机构。

②具有能充分发挥人员作用，人事关系容易协调，运转启动时间短，职责明确，职能专一，项目经理无需专门训练等优点。

(2)适用范围

适用于小型的、专业性较强、不需涉及众多部门的施工项目。

1.2.2.3　矩阵式项目组织机构

(1)特点

图 1.4 所示是矩阵式项目组织形式，其特点如下：

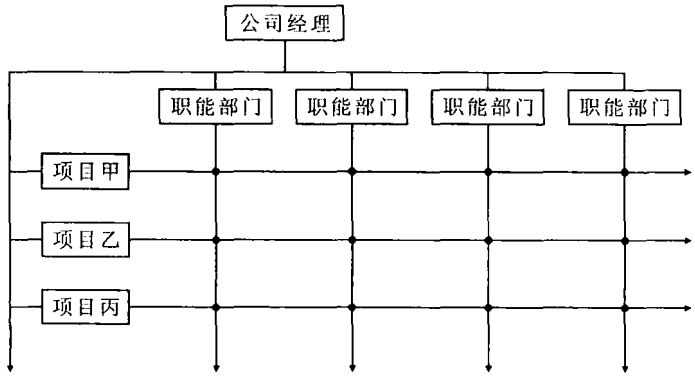

图 1.4　矩阵式项目组织机构

①项目组织机构与职能部门的结合部与职能部门数相同。项目组织机构与职能部门的结合部呈矩阵形式。

②职能部门的纵向与项目组织的横向有机地结合在一起，既发挥了职能部门的纵向优势，又发挥了项目组织的横向优势。

③职能部门负责人对参与项目组织的人员有组织调配、业务指导和管理考查的责任。项目经理把来自各职能部门的专业人员在横向上有效地组织在一起，协同工作。

④每个成员接受部门负责人和项目经理的双重领导，但部门控制力大于项目的控制力。为了提高人员的利用率，部门负责人有权根据各项目对人员的要求，在项目之间调配本部门的人员。

⑤项目经理对临时组建的机构成员有权控制和使用，可以向职能部门要求调换、辞退机构成员，但需提前向职能部门提出要求。

⑥项目经理部的工作有多个职能部门支持，项目经理没有人员包袱。

⑦项目经理部的管理工作把企业的长期例行性管理与项目的一次性管理有机地结合起来，充分利用有限的人员对多个项目进行高效率管理，使项目组织具有较强的应变能力。

⑧由于各类专业人员来自不同的职能部门，工作中可以相互取长补短，纵向专业优势得以发挥。但易导致双重领导，产生意见分歧，难以统一。

(2)适用范围

①适用于同时承担多个需要进行项目管理工程的企业。在此情况下，各项目对专业技术人员都有需求，加在一起数量较大。采用矩阵式组织形式可以充分利用有限的人员，发挥更大

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com