

施工现场管理人员工作细节详解系列图书

建筑工程甲方代表 工作手册

盖卫东 主编

JIANZHU GONGCHENG
JIAFANG DAIBIAO
GONGZUO SHOUCE



化学工业出版社



施工现场管理人员工作细节详解系列图书

建筑工程甲方代表 工作手册

盖卫东 主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

内 容 提 要

本书详细阐述了甲方代表的工作职责、业务管理细则及其应具备的专业技术知识等内容。本书共分为十章,内容主要包括:甲方代表基本知识、基本建设管理、建设项目规划管理与前期准备、建设项目招标管理、建设项目造价管理、建设项目合同管理、建设项目设计管理、建设项目施工管理、建设项目监理管理、建设项目收尾与竣工验收管理。

本书内容翔实、通俗易懂,可供建设单位、施工企业工程技术管理人员使用,也可作为建筑工程甲方代表上岗培训参考书。

图书在版编目(CIP)数据

建筑工程甲方代表工作手册/盖卫东主编. —北京:
化学工业出版社, 2013. 12
(施工现场管理人员工作细节详解系列图书)
ISBN 978-7-122-18781-9

I. ①建… II. ①盖… III. ①建筑工程-工程管理-
手册 IV. ①TU71-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 251595 号

责任编辑: 彭明兰
责任校对: 顾淑云

文字编辑: 余纪军
装帧设计: 关 飞



出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 刷: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市前程装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张 16 字数 315 千字 2014 年 3 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 45.00 元

版权所有 违者必究

前言

随着我国全面建设小康社会的开展和新型工业化进程的推进，我国已成为世界最大的建设投资市场。近几年建设投资规模在迅速增长，工程建设随处可见。工程建设是一项多主体参与的系统工程，每一个主体责任单位的工作质量都与最终建筑产品的质量相关。

在我国基本建设工作中，常年工作在第一线的建设单位甲方代表担负着繁重而艰巨的任务。由于建设工作越来越复杂，业务管理水平要求越来越高，为了更好地适应建设工作的需要，建设工程甲方代表渴望提高其业务水平与管理能力，迫切需要一本集工作职责、专业技术、业务管理细则、专业法规、标准规范于一体的知识读本。为此，我们组织相关人员编写了本书。

建设工程甲方代表的工作范围较宽，要求的知识面较广、业务管理水平较高。限于篇幅，本书主要针对甲方代表在实际工作中的需要进行编写，着重对基本建设管理、建设项目规划管理与前期准备、建设项目招标管理、建设项目造价管理、建设项目合同管理、建设项目设计管理、建设项目施工管理、建设项目监理管理、建设项目收尾与竣工验收管理等知识进行阐述，尽可能做到文字内容通俗易懂，简明扼要，希望能对建设工程甲方代表有所裨益。

本书采用“细节”的模式引导读者阅读，既起到了提醒读者注意的作用，又便于读者在实际工作中对照使用。

本书由盖卫东主编，并由高美玲、张晓曦、程惠、李娜、姜鸿昊、宋巧琳、高飞、成育芳、王晓东、曲彦泽、李香香、何影、于涛、朱思怡、李萌萌、李东、杜思宇、曲永芳、白雅君等参编共同完成。

由于编者的水平有限，加之当今我国建设工程飞速发展，尽管尽心尽力编写，但内容难免有不妥之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2013.11

目录

1 甲方代表基本知识	1
1.1 甲方代表基本要求	1
细节 1: 甲方代表工作要求	1
细节 2: 如何做好甲方代表	2
1.2 甲方代表工作职责	3
细节 3: 甲方代表的岗位职责	3
细节 4: 甲方代表的合约职责	4
2 基本建设管理	5
2.1 建设项目管理组织	5
细节 5: 建设项目管理组织机构的类别	5
细节 6: 建设项目管理组织建立的原则	5
细节 7: 建设工程项目管理组织机构建立程序	7
细节 8: 建设项目管理机制	7
2.2 项目建设程序	9
细节 9: 我国现阶段基本建设程序	9
细节 10: 国外工程的建设程序	12
细节 11: 坚持工程建设程序的意义	13
3 建设项目规划管理与前期准备	14
3.1 项目建议书的提出、编制与审批	14
细节 12: 项目建议书的提出	14
细节 13: 项目建议书的编制	14
细节 14: 项目建议书的审批	15
3.2 项目可行性研究与评估	16
细节 15: 项目可行性研究的作用	16
细节 16: 项目可行性研究阶段划分	16
细节 17: 项目可行性研究的内容	18
细节 18: 项目可行性研究应遵循的原则	20

细节 19: 可行性研究报告的内容	21
细节 20: 可行性研究报告的作用	22
细节 21: 可行性研究报告的文本格式与深度要求	23
细节 22: 可行性研究报告的编制	24
细节 23: 可行性研究合同	26
细节 24: 项目评估与项目评估报告	27
细节 25: 项目评估的具体操作方法	29
细节 26: 项目评估与可行性研究的关系	30
3.3 建设项目场地选择 (选址)	31
细节 27: 建设项目场地选择的含义及特点	31
细节 28: 建设项目场地选择的重要性	31
细节 29: 项目建设场地选点的基本要求	32
细节 30: 项目建设场地选点的原则	33
细节 31: 建设项目场地选择应考虑的因素	33
细节 32: 备选地点建设条件分析	34
细节 33: 建设项目场地选择的步骤	36
细节 34: 建设项目厂址方案评价	39
细节 35: 建设项目选址报告的内容及审批	43
细节 36: 建设项目场地地震安全性评价	43
3.4 建设项目环境影响评价	45
细节 37: 建设项目环境影响评价的主要任务	45
细节 38: 建设项目环境影响评价的作用	47
细节 39: 建设项目环境影响评价工作要求	47
细节 40: 建设项目环境影响报告及内容	48
细节 41: 建设项目环境影响评价结论	49
3.5 建设项目经济评价	50
细节 42: 建设项目经济评价的作用与层次	50
细节 43: 建设项目经济评价基本要求	50
细节 44: 建设项目经济评价基本原则	51
细节 45: 建设项目财务评价的作用	52
细节 46: 建设项目财务评价基本原则	52
细节 47: 建设项目财务评价工作程序	53
细节 48: 建设项目财务评价的相关指标	53
细节 49: 建设项目国民经济评价	59
3.6 建设项目规划管理	61
细节 50: 建设项目规划管理的内容	61
细节 51: 建设项目规划管理的基本要求	63
细节 52: 建设项目规划的编制	64

3.7 建设项目前期准备	65
细节 53: 建设用地审批的基本程序	65
细节 54: 建设用地的审批权限	66
细节 55: 征地需要交纳的相关费用	66
细节 56: 办理用地申请应提供的文件和资料	67
细节 57: 建设工程申请与准申	67
细节 58: 送审设计方案及施工图	68
细节 59: 建设项目施工前的准备工作	69
细节 60: 工程建设项目前期手续办理程序及所需资料	70
细节 61: 建设项目前期准备常用工作表格填写	71

4 建设项目招标管理 78

4.1 建设项目招标管理	78
细节 62: 建设工程项目招标分类	78
细节 63: 建设工程项目招标条件	79
细节 64: 建设工程项目招标方式及其选择	81
细节 65: 建设工程项目招标程序	83
4.2 建设项目招标信息发布与招标邀请	83
细节 66: 招标公告发布或投标邀请书发送	83
细节 67: 项目招标信息发布与招标邀请常用工作表格填写	85
4.3 建设项目招标资格预审	89
细节 68: 资格预审的含义与种类	89
细节 69: 资格预审程序	89
细节 70: 资格预审评审方法	90
细节 71: 项目招标资格预审常用工作表格填写	91
4.4 建设项目招标文件与招标标底的编制	95
细节 72: 招标文件的作用及编制原则	95
细节 73: 招标文件组成及具体内容	96
细节 74: 招标标底编制的原则与依据	96
细节 75: 招标标底文件的组成	97
细节 76: 招标标底的编制与审定	98
细节 77: 招标文件与招标标底编制常用工作表格填写	101
4.5 建设项目开标、评标与定标	104
细节 78: 开标	104
细节 79: 评标	105
细节 80: 定标	109
细节 81: 建设项目开标、评标与定标常用工作表格填写	110

5 建设项目造价管理 118

5.1 建设项目投资估算管理	118
细节 82: 投资估算的用途、内容与阶段划分	118
细节 83: 投资估算的分类	119
细节 84: 投资估算的编制方法	120
细节 85: 投资估算的审查	121
细节 86: 建设项目投资估算表格填写	122
5.2 建设项目概预算管理	124
细节 87: 工程项目概预算的作用	124
细节 88: 工程项目概预算的组成	125
细节 89: 工程项目概预算定额的内容与使用	126
细节 90: 土建工程概算书的编制	128
细节 91: 给排水、采暖及照明工程设计概算书的编制	129
细节 92: 设备及其安装工程概算书的编制	130
细节 93: 单项工程综合概算的编制	131
细节 94: 建设工程总概算的编制	131
细节 95: 建设工程概预算审查	132
5.3 建设项目结算与竣工决算管理	134
细节 96: 工程项目竣工结算的编制与审查	134
细节 97: 工程项目竣工决算的编制	135

6 建设项目合同管理 140

6.1 项目合同管理	140
细节 98: 项目合同的分类	140
细节 99: 项目合同管理的目标、内容与程序	142
细节 100: 项目合同管理工作注意事项	143
6.2 项目合同变更与索赔管理	144
细节 101: 工程建设合同的变更	144
细节 102: 索赔的含义与特征	144
细节 103: 索赔的分类	145
细节 104: 索赔的原因与要求	146
细节 105: 索赔的条件与作用	148
细节 106: 可能提出索赔的干扰事件	149
细节 107: 索赔处理程序	149
细节 108: 反索赔的含义与作用	151
细节 109: 反索赔的种类与内容	152
细节 110: 反索赔的步骤	154

细节 111: 甲方防范反索赔的措施及步骤	156
细节 112: 反索赔报告	156
细节 113: 合同变更常用工作表格填写	159
细节 114: 合同索赔常用工作表格填写	161
6.3 建设项目合同终止与后评价管理	162
细节 115: 工程建设合同的解除	162
细节 116: 合同终止常用工作表格填写	162
细节 117: 合同履行情况审查报告填写	164

7 建设项目设计管理 165

7.1 建设项目设计文件的内容及编制	165
细节 118: 项目设计文件的编制依据	165
细节 119: 建设项目设计基础资料	165
细节 120: 建设项目设计文件编制的内容与深度	166
细节 121: 建设单位对设计的管理	168
7.2 建筑规划设计与设计方案评价	170
细节 122: 规划设计在建设过程中的地位与作用	170
细节 123: 建筑设计方案技术经济评价方法	170
细节 124: 建筑设计方案技术经济评价的指标体系	170

8 建设项目施工管理 174

8.1 建设项目施工进度管理	174
细节 125: 影响建设项目施工进度的因素	174
细节 126: 建设项目施工进度计划的编制	175
细节 127: 建设项目施工进度计划的实施	175
细节 128: 建设项目施工进度计划的检查	177
细节 129: 建设项目施工进度控制检查比较方法	179
细节 130: 建设项目施工进度计划的调整	185
细节 131: 施工进度计划实施常用表格填写	187
细节 132: 施工进度计划检查常用表格填写	190
8.2 建设项目施工质量控制	191
细节 133: 施工质量控制原则与依据	191
细节 134: 施工质量控制方法	192
细节 135: 施工质量控制过程	193
细节 136: 施工准备阶段的质量控制	194
细节 137: 施工工序的质量控制	198
细节 138: 施工现场成品质量保护	201
细节 139: 施工质量控制常用工作表格填写	202

8.3 建筑工程季节性施工管理	205
细节 140: 混凝土工程冬期施工	205
细节 141: 混凝土工程夏期施工	211
细节 142: 混凝土工程雨期施工	211
细节 143: 钢筋工程冬期施工	212
细节 144: 砌筑工程冬期施工	213
细节 145: 砌筑工程雨期施工	218
细节 146: 抹灰工程冬期施工	219
细节 147: 抹灰工程雨期施工	222

9 建设项目监理管理 **223**

9.1 建设工程监理合同的内容与形式	223
细节 148: 《建设工程监理合同》(示范文本)的内容	223
细节 149: 建设工程监理合同的形式	224
9.2 建设工程监理合同的订立与履行	225
细节 150: 监理合同的订立	225
细节 151: 监理合同的履行	226
9.3 监理合同的违约责任与争议解决	228
细节 152: 监理合同的违约责任	228
细节 153: 监理人的责任限度	229
细节 154: 对监理人违约处理的规定	229
细节 155: 监理合同的暂停与解除	229
细节 156: 监理合同争议解决	230

10 建设项目收尾与竣工验收管理 **231**

10.1 项目收尾管理	231
细节 157: 项目收尾配套及各项试验工作	231
细节 158: 项目收尾阶段的最后修补	231
细节 159: 工程项目遗留事项的商订	232
10.2 项目竣工验收管理	233
细节 160: 项目竣工验收的范围、条件与依据	233
细节 161: 项目竣工验收的标准	234
细节 162: 项目竣工验收	234
细节 163: 项目竣工验收常用工作表格填写	236

参考文献 **239**

1

甲方代表基本知识

1.1 甲方代表基本要求 >>>

细节 1: 甲方代表工作要求

(1) 工程准备阶段

① 甲方代表负责完成工程开工的前期条件（即施工现场的“三通一平”工作、办理质监手续、办理施工许可证等），并将已持有的以下资料的副本提供给监理单位和施工单位：

- a. 工程资料；
- b. 批准的设计文件及图纸。

② 甲方代表负责组织施工图会审会议和设计交底会，将设计技术和施工技术有机地衔接起来，并将所提的问题交给设计单位。

③ 甲方代表负责工程建设相关外部关系的协调。

(2) 工程设计阶段

① 甲方代表要审核各设计阶段的设计图纸是否符合国家有关设计规范、有关设计规定要求和标准。

② 甲方代表要审核施工图设计是否达到足够的深度，是否满足设计任务书中的要求，各专业设计之间有无矛盾，是否具备可施工性。

③ 甲方代表要审核有关水、电、气等系统设计是否满足有关政府部门的审批意见。

④ 甲方代表要对设备方案进行技术经济分析比较，提出优化意见。

⑤ 甲方代表要对基础形式、结构体系组织专家进行分析、论证，确定结构可靠性、经济性、合理性及可施工性。

(3) 工程施工阶段

① 甲方代表要对工程总承包商、主要分包商的资质进行审核，确保其有足够的经济技术条件和信用条件。

② 甲方代表要对工程有关设计变更、修改设计图纸等进行审批，确保设计

及施工图纸的质量。

③ 甲方代表要对工程质量实行目标管理。

④ 甲方代表要审批施工单位提交的施工方案、施工组织设计，以可靠的技术措施来保障工程质量。

⑤ 甲方代表要对材料、设备的进场进行严格检验，并抓好进场材料的复检工作，以保证工程质量有可靠的基础。

⑥ 甲方代表要在施工过程中，对分项工程质量进行跟踪检查，审核工程承包商所提交的有关分项工程质量的检验记录及试验报告，特别加强对隐蔽工程的检查验收，以确保和控制施工工程的质量。

细节 2：如何做好甲方代表

(1) 凭专业知识和经验树立威信 甲方通常不通过自己直接对工程施工和管理过程的监督来实现对质量的管理，而是通过聘请负责任的监理单位实行对工程质量管理。在疑难问题的处理、重大事项的决定上凭借出众的才能和智慧作出科学的决策，是甲方代表赢得各方信任、树立威信的主要途径。业主负责制的含义没有赋予甲方代表独断和专断的权利，业主负责制得以实现的基础是合理的工期、适当的价格、优秀的施工单位、负责任的监理单位、严格的契约精神。

(2) 区分监理方与建设方之间的职责，做好本职工作 在履行好自身职责的同时，要处理好建设方内部的关系；充分利用好监理单位；强化合同意识；努力协调好工程建设各方责任人的关系；在施工合同制定中合理设置奖惩的责任、权利及义务的关系。平等对待设计、监理等相关单位，理顺与设计单位和监理方等的关系。必要时对监理方给予扶持，充分调动监理方在项目管理中的积极性和能动性。

(3) 在项目管理过程中，摆正自己的位置

① 正确理解各个利益群体之间不同的目标和追求。

② 正确理解和把握项目建设各参与单位之间平等合作的合同关系。

③ 正确认识甲方代表的职责和肩负的使命。

④ 正确处理好与各个不同项目参与单位之间的关系，在工作中既不越位也不缺位。

⑤ 不以个人喜好或个人感情疏密裁决各种利益冲突事件，做到一碗水端平。

⑥ 充分发挥协调者、监督者、推动者和管理者的作用。

(4) 在项目管理中，正确应对各种不同的利益或诱惑

① 增强法律意识和法律观念，做到拒腐蚀永不沾。

② 树立良好的道德标准。

③ 头脑要保持清醒，防范不同利益群体中的圈套。

④ 公平、公正对待各利益相关者，不偏袒，也不无原则克扣任何一方的利益。

⑤ 以事实为依据、以法律、法规、政策及合同为准绳，处理各种往来的事件，要以平和的心态或平常心面对各种各样的诱惑和挑战，做到廉洁、守法、奉公。

1.2 甲方代表工作职责 >>>

细节 3：甲方代表的岗位职责

① 协助办理工程前期的各项手续，参与投标队伍的考察、选择。参与招标文件的起草、工程招标、施工合同的签订工作。

② 熟悉施工图纸，组织图纸会审和技术交底工作，对图纸中存在的问题和建议及时向分管领导进行汇报，会同相关部门共同解决。

③ 落实五通一平，组织施工单位进场，协调施工现场内外部关系。

④ 检查承建单位质量管理体系，审核施工方案和施工方法。加强对工程现场的巡视和监督检查，对违章操作现象及时纠正，做好工序交接检查和隐蔽工程的检查验收工作。

⑤ 审核承建单位提交的甲供材料计划。对进场材料、设备按设计要求及相关规范进行检查验收，以确保进场材料、设备质量。

⑥ 对承建单位编制的总进度计划中所采取的具体措施、进度控制方法、进度目标实现的可能性及风险分析进行检查论证，并在实施的过程中控制执行，以保证合同工期的实现。

⑦ 明确投资控制的重点，预测工程风险以及可能发生索赔的诱因，制定防范措施，减少索赔的发生。对索赔发生的原因进行分析、论证，明确责任。

⑧ 加强对施工现场安全生产和文明施工的管理，对存在的安全隐患及违章作业及时纠正。

⑨ 协助分管领导、职能部门对设计变更进行统一管理。对涉及投资的变更，重视多方案比较和选择。

⑩ 配合审计部门，完成对工程项目的结算审计工作。及时做好变更工程量的计量，真实、完整地提供审计资料。

⑪ 组织工程验收工作，协助办理工程竣工资料移交和备案工作。

⑫ 做好竣工工程使用回访工作，对存在质量问题，协调承建单位及时进行返修。

⑬ 监督施工进度、质量、安全文明施工，以月报的形式定期向单位汇报。

⑭ 监督监理合同的执行情况向单位汇报。

⑮ 监督总包合同的执行情况向单位汇报。

⑯ 代表甲方驻现场解决总包单位与甲方独立分包单位之间出现的问题。

⑰ 代表甲方驻现场协调与周边各有关单位的关系，如安检站、质检站、派

出所等一些政府部门。

⑬ 代表甲方驻现场解决现场技术图纸问题、现场签证等问题。

⑭ 代表甲方请安检、质检、档案馆、人防办、防蚁办、设计院相关人员到施工现场进行第一次交底会议。

⑮ 完成单位领导交办的其他工作。

细节 4: 甲方代表的合约职责

甲方代表按照以下要求,履行合同约定的职责,行使合同约定的权力。

① 甲方代表可委派相关具体管理人员,承担自己部分权力和职责,并可以随时撤回这种委派。委派和撤回均应提前 5 天通知乙方。

② 甲方代表的指令、通知由其本人签字后,以书面形式交给乙方代表,乙方代表在回执上签署姓名和收到时间后生效。必要时,甲方代表可发出口头指令,并在 48 小时内给予书面确认,乙方对甲方代表的指令应予执行。甲方代表无法及时给予书面确认,乙方应于甲方代表发出口头指令后 3 天内提出书面确认要求,甲方代表在乙方提出确认要求后 3 天内不予答复,应视为乙方要求已被确认。乙方认为甲方代表指令不合理,应在收到指令后的 24 小时内提出书面申告,甲方代表在收到乙方申告后 24 小时内作出修改指令或继续执行原指令的决定,以书面形式通知乙方。紧急情况下,甲方代表要求乙方立即执行的指令或乙方虽有异议,但甲方代表决定仍继续执行的指令,乙方应予执行。因指令错误所发生的费用和给乙方造成的损失由甲方承担,延误的工期相应顺延。

③ 甲方代表按照合同约定,及时向乙方提供所需指令、批准、图纸并履行其它约定的义务,否则乙方在约定时间后 24 小时内将具体要求、需要的理由和延误的后果通知甲方代表,甲方代表收到通知后 48 小时内不予答复,应承担因此造成的经济支出,顺延因此延误的工期,赔偿乙方有关损失。

④ 实行社会监理的工程,甲方委托的总监理工程师按协议条款的约定,部分或全部行使合同中甲方代表的权力,履行甲方代表的职责,但无权解除合同中乙方的义务。

⑤ 甲方代表和总监理工程师在换人时,甲方应提前 7 天通知乙方,后任继续承担前任应负的责任(合同文件约定的义务和其职权内的承诺)。

2.1 建设项目管理组织 >>>

细节 5: 建设项目管理组织机构的类别

我国建设单位项目管理机构一般分为三种。

(1) **工程监理制** 工程监理制是建设单位分别和承包商及监理单位签订合同，由监理单位全权代表建设单位对建设项目实施管理，对承包商进行监督。建设单位（业主）不直接管理项目，而是委托监理单位，全权代表建设单位对项目进行管理、监督、协调及控制。在采取这种方式时，项目的管理权和所有权分离，建设单位只需对制定项目目标提出要求，对监理单位进行监督，并负责工程的最后验收工作。

(2) **建设单位自行管理** 对中小型建设项目或在工程内容不太复杂时，由建设单位临时组建项目的指挥班子，由基建部门组织实施具体工作。基建部门实际上起组织协调运筹的作用，工程勘察设计、施工均采取发包、招标的办法，有时还聘请监理单位进行工程监督、协调、管理。这是大多数建设单位对中小型项目实行的项目管理方式。

建设单位的组织方式及其与各方的关系如图 2-1 所示。

(3) **工程总承包制** 由建设单位提出项目的建设及使用要求，将项目管理一揽子包出去，即将勘察设计、设备选购、工程施工、试生产验收等全部工作委托给总承包公司去做，工程竣工后，接收项目即可启用，这种管理方式也称为交钥匙管理方式。

细节 6: 建设项目管理组织建立的原则

(1) **目的性** 明确工程项目管理的总目标，并以此作为基本出发点和依据，将其分解为各项分目标、各级子目标，建立一套完整的目标体系。各部门、层次、岗位的设置，各级关系的安排，各项责任制及规章制度的建立，信息交流系统的设计，均要服从各自的目标和总目标，做到与目标一致和任务统一。

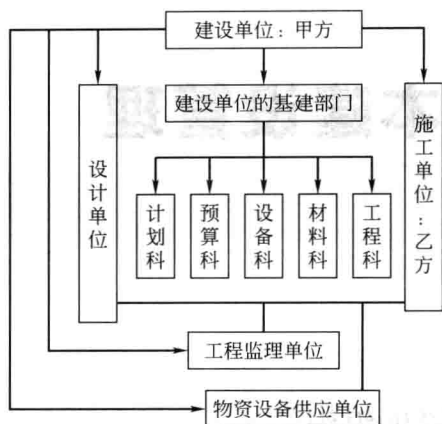


图 2-1 建设单位的组织方式及其与各方关系

(2) **效率性** 尽可能简化机构，各部门、层次、岗位的职责分明，分工协作。避免业务量不足、人浮于事等现象的发生。通过考核选聘素质高、能力强及称职敬业的工作人员。领导班子要有团队精神；力求工作人员精干，工作效率高。

(3) **管理跨度与管理层次的统一** 按工程项目的规模确定合理的管理跨度与管理层次，设计切实可行的组织机构系统。使整个组织机构的管理层次适中，减少设施，节约经费，加快信息传递速度与效率。使各级管理者都有适当的管理范围，使其能在职责范围内集中精力、有效领导，调动下级人员的积极性和主动性。

(4) **业务系统化管理** 根据项目施工活动中，各个不同单位工程，不同组织、工种及作业活动，不同职能部门、作业班组以及与外部单位、环境之间的纵横交错、相互制约、相互衔接的业务关系，设计工程项目管理组织机构。应使管理组织机构的层次、部门划分、岗位设置、人员配备、职责权限、信息沟通等方面能适应项目施工活动的特点，以利于各项工作的进行，充分体现责、权与利的统一。使管理组织机构与工程项目施工活动，与生产业务、经营管理匹配，形成上下一致、分工协作的严密及完整组织系统。

(5) **弹性与流动性** 工程项目管理组织机构应能适应工程项目生产活动单件性、阶段性及流动性的特点，具有弹性与流动性。施工的不同阶段，当生产对象数量、要求及地点等条件发生改变时，在资源配置的品种、数量发生变化时，工程项目管理组织机构都要及时作出相应的调整和变动。工程项目管理组织机构要适应工程任务的变化，使部门设置、人员安排合理流动始终保持在精干、高效及合理的水平上。

(6) **与企业组织一体化** 工程项目组织机构是企业组织的一个有机组成部分，而企业是工程项目组织机构的上级领导。企业组织是项目组织机构的母体，

项目组织形式、结构要与企业母体相协调、相适应，以体现一体化的原则，便于企业对其领导和管理。在组建工程项目组织机构及调整、解散项目组织时，项目经理由企业自行任免，人员通常来自企业内部的职能部门，并根据需要在企业组织与项目组织之间流动。工程项目组织机构在管理业务上接受企业有关部门的指导。

细节 7： 建设工程项目管理组织机构建立程序

建设工程项目管理组织机构建立的程序如图 2-2 所示。

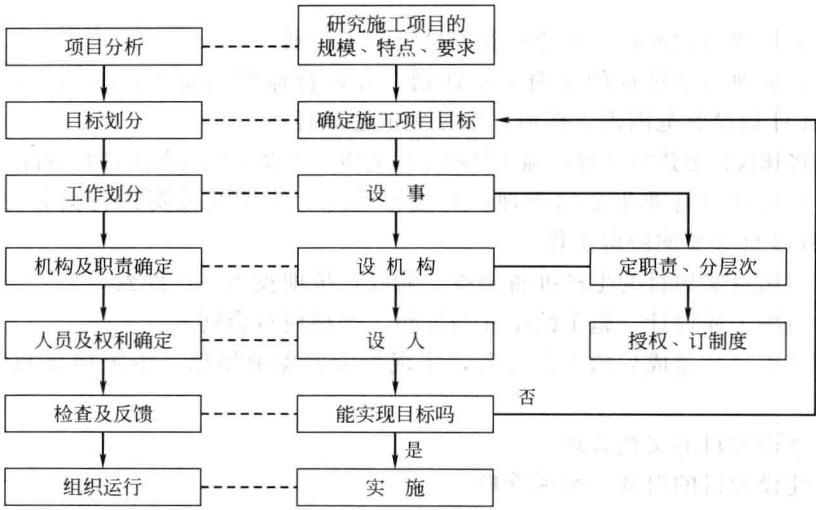


图 2-2 建设工程项目管理组织机构建立程序

细节 8： 建设项目管理机制

(1) 项目法人责任制 项目法人责任制是建设项目决策、实施的有效组织形式和经营机制，也是项目管理组织制度。原国家计划委员会于 1996 年 4 月 6 日发布的计建设 [1996] 673 号《关于实行建设项目法人责任制的暂行规定》，就是为了建立投资约束机制，规范项目法人的行为，明确法人的权、责、利，提高投资的效益。其中规定，“国有单位经营性基本建设大中型项目在建设阶段必须组建项目法人。项目法人可按《中华人民共和国公司法》的规定设立有限责任公司和股份有限公司。实行项目法人责任制，由项目法人对项目的策划、资金筹措、生产经营、建设实施、债务偿还和资产的保值增值实行全过程负责”。

在工程项目建议书被批准后，应由建设工程项目的投资方派代表组成项目法人筹备组，具体负责项目法人的筹建工作。在申报项目可行性研究报告时，同时要提出项目法人的组建方案，否则不得予以审批。在项目可行性研究报告批准后，正式设立项目法人，以确保资本金按时到位，并及时办理公司设立登