

# 建筑工程 项目经理 工作手册

郭荣玲 编著



Construction  
Project Manager's  
Work Manual



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 建筑工程 项目经理工作手册

郭荣玲 编著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书为工程项目施工现场管理类用书，涵盖了项目整个实施过程的全部内容，并严格依据新标准规范进行编写，其内容丰富全面，实用性强。

全书共分十二章，主要包含以下内容：概述、建筑工程招标投标、项目合同管理、项目采购管理、项目进度管理、项目质量管理、项目成本管理、项目安全管理、项目现场管理、项目信息管理、项目风险管理、项目沟通与收尾管理。

本书图文并茂，通俗易懂，是提高工程施工现场管理人员管理能力和专业技术能力的得力帮手。本书既可作为施工企业项目经理及现场管理人员的便携手册，也可作为施工企业项目管理、技术、质量及相关内容方面的培训教材。

### 图书在版编目(CIP)数据

建筑工程项目经理工作手册 / 郭荣玲编著. — 北京：  
机械工业出版社，2019.10  
ISBN 978-7-111-62916-0

I. ①建… II. ①郭… III. ①建筑工程—工程项目管理—手册  
IV. ①TU712.1-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 110830 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 高凤春

责任校对：刘时光 封面设计：张 静

责任印制：张 博

北京联兴盛业印刷股份有限公司印刷

2019 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

148mm × 210mm · 13.875 印张 · 2 插页 · 424 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-62916-0

定价：59.00 元

电话服务

客服电话：010-88361066

010-88379833

010-68326294

封底无防伪标均为盗版

网络服务

机 工 官 网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

机 工 官 博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

金 书 网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

机工教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)



# 前言

随着我国建筑行业的迅速发展，建筑工地随处可见，为了适应建筑业发展的需求，保证建筑工程能够有序、高效率、高质量地完成，需要有一批高素质项目经理来担负施工现场的全面管理工作，施工现场的施工人员、质量员、安全员、造价员、资料员作为工程项目经理进行工程项目管理的执行者，担负起建筑施工工人领导者的责任。

项目经理作为建筑施工现场全面管理的第一责任人，必须对施工现场进行科学动态的管理，严格按照国家一系列现行的标准规范和施工质量验收标准来进行施工管理，根据施工现场的实际进展情况进行动态管理，这就需要项目经理具备一定的专业技术知识和管理水平，并在其管理下不断提高工程建设队伍自身业务素质。建筑行业新技术、新材料、新工艺、新设备、新标准的不断涌现，要求建筑施工现场的项目经理以及项目管理班子各级管理人员必须不断地学习，才能适应建筑行业发展的需要。为此，特编写《建筑工程项目经理工作手册》一书，一方面为项目经理的管理工作提供方便，另一方面为项目经理及相关人员提供一套实用性强且较为系统的参考学习资料。

本书内容从项目经理的工作职责范围开始介绍，着重介绍了每项工作的管理控制方法，内容全面，浅显易懂，实用性强，是建筑工程项目经理工作时的得力帮手。

由于水平有限，书中难免有不足之处，敬请广大读者及业内专家给予批评指正。



# 目录

Contents



## 前言

<b>第一章 概述</b> .....	1
第一节 项目经理部的建立、作用、运作及解体.....	1
第二节 项目经理的选择与培养.....	10
第三节 担任项目经理的各项要求.....	13
第四节 项目经理责任制.....	18
第五节 项目经理的地位、作用、工作内容及方法.....	21
本项工作内容清单.....	26
<b>第二章 建筑工程招标投标</b> .....	27
第一节 建筑工程招标.....	27
第二节 建筑工程投标.....	38
本项工作内容清单.....	51
<b>第三章 项目合同管理</b> .....	52
第一节 项目合同管理概述.....	52
第二节 项目合同评审管理.....	56
第三节 项目合同实施管理.....	64
第四节 项目索赔管理.....	86
第五节 项目合同解除、终止及评价.....	98
第六节 FIDIC 合同条件.....	104
本项工作内容清单.....	112
<b>第四章 项目采购管理</b> .....	113
第一节 项目采购管理概述.....	113
第二节 项目采购计划.....	115
第三节 项目采购控制.....	123
本项工作内容清单.....	126

<b>第五章 项目进度管理</b> .....	127
第一节 项目进度管理概述 .....	127
第二节 项目流水作业进度计划 .....	133
第三节 项目网络计划 .....	141
第四节 项目进度计划实施 .....	153
第五节 项目进度计划的检查与调整 .....	156
本项工作内容清单 .....	177
<b>第六章 项目质量管理</b> .....	178
第一节 项目质量管理概述 .....	178
第二节 项目质量计划 .....	187
第三节 项目质量控制 .....	193
第四节 工程施工质量验收 .....	236
第五节 工程质量改进 .....	241
本项工作内容清单 .....	244
<b>第七章 项目成本管理</b> .....	245
第一节 项目成本管理概述 .....	245
第二节 项目成本预测 .....	252
第三节 项目成本目标 .....	258
第四节 项目成本计划 .....	263
第五节 项目成本控制 .....	272
第六节 项目成本核算 .....	281
第七节 项目成本分析与考核 .....	287
本项工作内容清单 .....	299
<b>第八章 项目安全管理</b> .....	300
第一节 安全生产管理与保证体系 .....	300
第二节 项目部安全生产责任制 .....	309
第三节 安全生产教育培训 .....	317
第四节 消防保卫管理 .....	323
第五节 施工安全检查 .....	327
第六节 安全事故及处理 .....	335
本项工作内容清单 .....	337

<b>第九章 项目现场管理</b> .....	338
第一节 施工现场管理.....	338
第二节 现场文明施工.....	340
第三节 现场平面布置.....	343
第四节 材料管理.....	350
第五节 机械设备管理.....	365
第六节 项目技术管理.....	372
第七节 环境卫生管理.....	376
本项工作内容清单.....	385
<b>第十章 项目信息管理</b> .....	387
第一节 项目信息管理概述.....	387
第二节 项目信息管理计划.....	391
第三节 项目信息过程管理.....	395
本项工作内容清单.....	404
<b>第十一章 项目风险管理</b> .....	405
第一节 项目风险管理概述.....	405
第二节 项目风险因素分析.....	407
第三节 项目风险评估.....	410
第四节 项目风险响应.....	414
第五节 项目风险控制.....	417
本项工作内容清单.....	420
<b>第十二章 项目沟通与收尾管理</b> .....	421
第一节 项目沟通管理.....	421
第二节 项目收尾管理.....	426
本项工作内容清单.....	436
<b>附录 项目进度计划表</b> .....	437
<b>参考文献</b> .....	438

# 第一章

## 概述

### 第一节 项目经理部的建立、作用、运作及解体

#### ✓ 一、项目经理部的建立

##### 1. 建立项目经理部的基本原则

1) 要根据设计的项目组织形式设置项目经理部。因为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。不同的组织形式对项目经理部的管理力量和管理职责提出了不同的要求, 提供了不同的管理环境。

2) 要根据工程项目的规模、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需设职能人员即可。如果项目的专业性强, 便可设置专业性强的职能部门。

3) 项目经理部是一个具有弹性的一次性施工生产组织, 随工程任务的变化而进行调整, 不应搞成一级固定性组织。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, 项目经理部应解体。项目经理部不应有固定的作业队伍, 而应根据施工的需要, 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) 项目经理部的人员配置应面向施工项目现场, 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、职业健康安全与文明施工的需要。不应设置专管经营与咨询、研究与开展、政工与人事等非生产性部门。

5) 在项目管理机构建成后, 应建立有益于组织运转的工作制度。

## 2. 建立项目经理部的步骤

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) 组织人员制定规章制度和目标责任考核、奖惩制度。

## 3. 项目经理部的规模

目前, 国家对项目经理部的规模设置尚无具体规定。结合有关企业推行施工项目管理的实际, 一般按项目的使用性质和规模分类。只有当施工项目的规模达到以下要求时才实行施工项目管理:  $1 \times 10^4 \text{m}^2$  以上的公共建筑、工业建筑, 住宅建设小区及其他工程项目投资在 500 万以上的, 均实行项目管理。有些试点单位把项目经理部分为三个等级:

1) 一级施工项目经理部: 建设面积在  $15 \times 10^4 \text{m}^2$  以上的群体工程; 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) 的各类工程项目。

2) 二级施工项目经理部: 建设面积在  $15 \times 10^4 \text{m}^2$  以下,  $10 \times 10^4 \text{m}^2$  以上 (含  $10 \times 10^4 \text{m}^2$ ) 的群体工程; 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; 投资在 8000 万元以下 3000 万元以上 (含 3000 万元) 的各类工程项目。

3) 三级施工项目经理部: 建设面积在  $10 \times 10^4 \text{m}^2$  以下,  $2 \times 10^4 \text{m}^2$  以上 (含  $2 \times 10^4 \text{m}^2$ ) 的群体工程; 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; 投资在 3000 万元以下 500 万元以上 (含 500 万元) 的各类工程项目。

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, 按照项目管理经理负责制有关规定, 实行栋号承包。以栋号长为承包人, 直接与公司 (工程部) 经理签订承包合同。

## 4. 项目经理部的部门设置及人员配备

项目经理部的部门设置和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。

(1) 部门设置 小型施工项目,在项目经理的领导下,可设立管理人员,包括工程师、经济员、技术员、料具员、总务员,不设专业部门。大中型施工的项目经理部,可设立专业部门,一般有以下几类部门:

1) 经营核算部门,主要负责预算、合同索赔、资金收支、成本核算、劳动配置及劳动分配等工作。

2) 工程技术部门,主要负责生产调度、文明施工、技术管理、施工组织设计、计划统计等工作。

3) 物资设备部门,主要负责材料的询价、采购、计划供应、管理、运作、工具管理、机械设备的租赁配套使用等工作。

4) 监控管理部门,主要负责工作质量、安全质量、消防保卫、环境保护等工作。

5) 测试计量部门,主要负责计量、测量、试验等工作。

(2) 人员配备 人员规模可按下述岗位及比例配备:由项目经理、总工程师、总经济师、总会计师、政工师和技术、预算、劳资、定额、计划、质量、保卫、测试、计量以及辅助生产人员 15~45 人组成。一级项目经理部 30~45 人,二级项目经理部 20~30 人,三级项目经理部 15~20 人。其中,专业职称设岗为:高级 3%~8%,中级 30%~40%,初级 37%~42%,其他 10%,实行一职多岗,全部岗位职责覆盖项目施工全过程的全面管理。

(3) 项目管理委员会在项目中的地位 为了充分发挥全体职工的主人翁责任感,项目经理部可设立项目管理委员会,由 7~11 人组成,由参与任务承包的劳务作业队全体职工选举产生。但项目经理、各劳务输入单位领导或各作业承包队长应为法定委员。项目管理委员会的主要职责是听取项目经理的工作汇报,参与有关生产分配会议,及时反映职工的建议和要求,帮助项目经理解决施工中出现的問題,定期评议项目经理的工作等。

## 二、项目经理部的作用

项目经理部是施工项目管理班子,隶属项目经理的领导。为了充分发挥项目经理部在项目管理中的主体作用,必须对项目经理部的机

构设置加以特别的重视，设计好，组建好，从而发挥其应有的功能。

1) 项目经理部在项目经理领导下，作为项目管理的组织机构，负责施工项目从开始到竣工的全过程施工生产经营管理，是企业在一一工程项目上的管理层，同时对作业层负有管理与服务双重职能。作业层工作的质量取决于项目经理部的工作质量。

2) 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。

3) 项目经理部是一个组织体，其作用包括完成企业所赋予的基本任务——项目管理和专业管理任务等；凝聚管理人员的力量，调动其积极性，促进管理人员的合作，建立为事业的献身精神；协调部门之间、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；影响和改变管理人员的观念和行为，使个人的思想、行为变为组织文化的积极因素；贯彻组织责任制，搞好管理；沟通部门之间、项目经理部与作业队之间、公司之间、环境之间的信息。

4) 项目经理部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；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。

### ✓ 三、项目经理部的运作

#### 1. 项目经理部的运作原则

项目经理部的运作是公司整体运行的一部分，它应处理好与企业、主管部门、外部及其他各种关系。

(1) 项目经理部与企业及其他主管部门的关系 一是在行政管理上，二者是上下级行政关系，也是服从与服务、监督与执行的关系；二是在经济往来上，根据企业法人与项目经理签订的“项目管理目标责任状”，严格履约，以实计算，建立双方平等的经济责任关系；三是在业务管理上，项目经理部作为企业内部项目的管理层，接受企业职能部门的业务指导和服务。

#### (2) 处理好与外部的关系

1) 协调总分包之间的关系。项目管理中总包单位与分包单位在

施工配合中，处理经济利益关系的原则是严格按照国家有关政策和双方签订的总分包合同及企业的规章制度办理，实事求是。

2) 协调处理好与劳务作业层之间的关系。项目经理部与作业层队伍或劳务公司是甲乙双方平等的劳务合同关系。劳务公司提供的劳务要符合项目经理部为完成施工需要而提出的要求，并接受项目经理部的监督与控制。同时，坚持相互尊重、支持、协商解决问题，坚持为作业层创造条件，特别是不损害作业层的利益。

3) 协调土建与安装分包的关系。本着“有主有次，确保重点”的原则，统一安排好土建、安装施工。服从总进度的需要，定期召开现场协调会，及时解决施工中交叉矛盾。

4) 重视公共关系。施工过程中要经常和建设单位、设计单位、监理单位以及政府主管行业部门取得联系，主动争取他们的支持和帮助，充分利用他们各自的优势为工程项目服务。

(3) 取得公司的支持和指导 项目经理部的运作只有得到公司强有力的支持和指导，才会高水平的发挥。两者的关系应本着“大公司、小项目”的原则来建设。所谓大公司不是简单的人数多少，而是要把公司建设成管理中心、技术中心、信息中心、资金和资源供应及调配中心。公司有现代的管理理念、管理体系、管理办法和系统的管理制度，规范了项目经理部的管理行为和操作；公司拥有高水平的技术专业人才，掌握超前的施工技术，形成公司的技术优势。对项目施工中遇到的技术难题能迅速地解决并能提供优选的施工方案，使项目施工的技术水平有了保障；公司有多渠道采集信息资源网络，有强大的信息管理体系，能及时为领导决策及项目施工服务；公司拥有强大的资金及资源的供应及调控能力，能保证项目优化配置资源。总之，公司应是项目运行的强大后盾，由于公司的强大使项目运行不会因项目经理的水平稍低而降低水平，从而保证公司各个项目都能代表公司的整体水平。

## 2. 项目经理部的运作程序

建设有效的管理组织是项目经理的首要职责，它是一个持续的过程。项目经理部的运作需要按照以下程序进行：

1) 成立项目经理部。它应结构健全，包含项目管理的所有工作。选择合适的成员，他们的能力和专业知识应是互补的，形成一个工作群体。项目经理部要保持最小规模，最大可能地使用现有部门中的职

能人员。

2) 项目经理的目标是要把人们的思想和力量集中起来, 真正地形成一个组织, 使他们了解项目目标和项目组织规则, 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) 明确和磋商项目经理部中的人员安排, 宣布对成员的授权, 指出职权使用的限制和注意问题。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, 什么结果, 需要什么, 制订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逐步明确, 成员们开始执行分配到的任务, 开始缓慢推进工作。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。由于任务比预计的更繁重、更困难, 成本或进度计划的限制可能比预计更紧张, 会产生许多矛盾。项目经理要与成员们一起参与解决问题, 共同做出决策, 应能接受和容忍成员的任何不满, 做导向工作, 积极解决矛盾, 决不能通过压制来使矛盾自行消失。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) 随着项目工作的深入, 各方应互相信任, 进行很好的沟通和公开的交流, 形成和谐的相互依赖的关系。

6) 项目经理部成员经常变动, 过于频繁的流动不利于组织的稳定, 没有凝聚力, 造成组织摩擦大, 效率低。项目管理任务经常出现, 尽管它们时间、形式不同, 也应设置相对稳定的项目管理组织机构, 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, 而且项目组成都为老搭档, 彼此适应, 协调方便, 容易形成良好的项目文化。

7) 为了确保项目管理的需求, 对管理人员应有一整套招聘、安置、报酬、培训、提升、考评计划。应按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。如果预计到由于这种能力要求在招聘新人时会遇到困难, 则应给予充分的准备时间进行培训。

### 3. 项目经理部的结构关系

项目经理部的结构关系可以矩阵式组织结构为例来讲述。

1) 项目经理在公司经理或工程部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、市政与公用单位的关系; 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: 生产系统、技术系统、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), 他们主要控制造价(或成本)和节约。这三个系统相互关联, 存在着信息关系、协作关系, 共同完成项目管理任务。

## 四、项目经理部的解体

项目经理部临近工程结尾时，业务管理人员及项目经理要陆续撤走，因此必须重视项目经理部的解体和善后工作。

### 1. 项目经理部的解体程序与善后工作

1) 企业工程管理部门是施工项目经理部组建和解体善后工作的主管部门，主要负责项目经理部的组建及解体后工程项目在保修期间的善后问题处理，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) 施工项目在全部分工交付验收签字之日起 15d 内，项目经理部要根据工作需要向企业工程管理部提交项目经理部解体申请报告。

3) 项目经理部在解聘工作业务人员时，为使其在人才劳务市场有一个回旋的余地，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（含解聘合同当月）其工资福利待遇在新的被聘单位领取。

4) 项目经理部解体前，应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，工程价款的回收，财务账目的结算移交，以及解决与甲方的有关遗留事宜。善后工作一般规定为三个月，从工程管理部门批准项目经理部解散之日起计算。

5) 施工项目完成后，建筑企业还要考虑该项目的保修问题，因此在项目经理部解体与工程结算前，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。保修费一般占工程造价（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 2%~5%。保修费分别交公司工程管理部门统一包干使用，已经制定出了工程保修基金的预留比例的地区应按当时规定执行。

### 2. 项目经理部效益审计评估和债权债务处理

1) 项目经理部剩余材料原则上处理给公司物资设备部，材料价格新旧情况就质论价，由双方商定。如双方发生争议，可由经营管理

部门协调裁决；对外出售必须经公司主管领导批准。

2) 由于现场管理工作需要，项目经理部自购的通信、办公等小型固定资产，必须如实建立台账、按质论价，移交企业。

3) 项目经理部的工程成本盈亏审计以该项目工程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、工程部门参加，于项目经理部解体后第四个月精心出审计评价报告，交经理审批。

4) 项目经理部的工程结算、价款回收及加工订货等债权债务的处理，由留守小组在三个月内全部完成。如第三个月月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。

5) 整个工程项目综合效益审计评估为完成承包合同规定指标以外仍有盈余者，按规定比例分成留经理部的，可作为项目经理部的管理奖。整个经济效益审计为亏损者，其亏损部分一律由项目经理负责，按相应奖励比例从管理人员风险（责任）抵押金和工资中补扣。亏损额超过5万元以上者，经公司党委或经理办公室研究，视情况给予项目经理个人行政与经济处分，亏损数额较大、性质严重者，公司有权起诉追究其刑事责任。

6) 项目经理部解体善后工作结束后，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。

### 3. 项目经理部解体时的有关纠纷裁决

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，原则上是双方签订合同和有关的签证。

## 第二节 项目经理的选择与培养

### 一、项目经理的选择

项目经理是决定项目施工的关键，项目管理只有选好项目经理才能成功，而管理层面临的最困难的决策可能就是怎样挑选一名合格的项目经理。

施工项目经理的选择主要有两个方面的内容：一是选择什么素质的人担任项目经理；二是通过什么样的方式与程序选出项目经理。

选择什么样的人担任项目经理，取决于两个方面。一方面看具体的施工项目需要什么素质的人员，这当然取决于施工任务的内容、特点、性质、技术复杂程度等。譬如有些项目经理可能适合历时较长、决策较慢的项目，而另一些项目经理则可能适合那些处于持续压力环境下的短时项目。因此，管理层必须充分了解他们的项目经理具有哪些能力和不足。另一方面要看施工企业自身能够提供或聘请到什么样素质的人员，还要看承包的施工企业在施工企业计划中所占的地位。必须明确施工企业追求的是最大效益，不是一个项目的最大效益。在选择施工项目经理时应该做这种“供需平衡”。对项目经理的素质不可能提出非常具体的要求，但必须注意以下几点：

1) 必须把施工企业的工程任务作为一个有机的完整系统、一个项目来管理，实行项目经理个人全面负责制。所以项目经理的素质必须较为全面，能够独当一面，具有独立决策的工作能力。如果某一方面能力弱一些，必须在项目经理小组配备能力较强的人员。

2) 施工项目经理工作的特点是任务繁重、紧张，工作具有挑战性和创新开拓性。一般项目经理应该具有较好的体质、充沛的精力和开拓进取的精神，而且这方面的素质难以靠聘请其他组织或个人去完成。

3) 由于项目经理要对项目的全部工作负责，处理众多的企业内