

工程施工项目管理：施工项目经理部 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E6_96_BD_E5_c41_150060.htm 一、施工项目经理部的作用 项目经理部是施工项目管理工作班子，置于项目经理的领导之下。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重视，设计好，组建好，运转好，从而发挥其应有功能。(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，负责施工项目从开工到竣工的全过程施工生产经营的管理，是企业在某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、与公司之间、与环境之间的信息。(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，使每个工程项目经理部成为企业进行市场竞争的主体成员。 二、施工项目经理部的设置 (一)

施工项目经理部的设置原则 (1)要根据所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，如水电处、安装处、打桩处等等。(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，在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，而是根据施工的需要，在企业内部市场或社会市场吸收人员，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、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、政工与人事等与项目施工关系较少的非生产性部门。(5)在项目管理机构建成以后，应建立有益于组织运转的工作制度。(二)施工项目经理部的规模设计 目前国家对项目经理部的设置规模尚无具体规定。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:1万平方米以上的公共建筑，工业建筑，住宅建设小区及其他工程项目投资在500万元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:建筑面积为15万m²以上的群体工程.面积在10万m²以上(含10万m²)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:建筑面积在15万m²以下,10万m²以上(含10万m²)的群体工程.面积在10万m²以上,5万m²以上(含5万m²)的单体工程.投资在8000万元以下3000万元以上(含3000万元)的各类施工项目。(3)三级施工项目经理部:建设总面积在10万m²以下,2万m²以上(含2万m²)的群体工程.面积在5万m²以下,1万m²以上(含1万m²)的单体工程.3000万元以下,500万元以上(含500万元)的各类施工项目。建设总面积在2万m²以下的群体工程,面积在1万m²以下的单体工程,按照项目管理经理责任制有关规定,实行栋号承包。承包栋号的队伍,以栋号长为承包人,直接向公司(或工程部)经理负责。(三)施工项目经理部的部门设置和人员配备 施工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)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,即"一长、一师、四大员",不设专业部门。大中型施工项目经理部,可设立专业部门,一般是以下五类部门: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、运输、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、安全管理、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，不留死角，也避免职责重叠交叉。(3)党工团组织在项目管理中的地位:为了使党、团、工会建设适应项目管理，并围绕项目做好服务，项目经理部组建时还要加强党团工会组织建设，项目经理部人员的党、团、工会关系原则上在原单位业务系统不动，但因工程项目施工周期长，应在项目经理部设党支部、工会、团小组。党支部书记一般由政工系统派出的专职政工人员兼任，全面负责项目经理部人员的日常思想政治工作、工会工作和团的工作，并实行党、团员、工会手册跟踪考核制度。(4)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的要求，帮助项目理解决施工中出现的问题，定期(每季度/次)评议项目经理的工作等。(四)施工项目的劳动组织 施工项目的劳动力来源于企业的劳务市场。企业劳务市场由企业劳务管理部门(或劳务公司)管理，对内以生活基地为依托

组建施工劳务队，对外招用由行业主管部门协调或指定相对稳定的区县(或外地进京队伍组成的)劳务基地的通过培训的施工队伍。

1.劳务输入坚持“计划管理，定向输入，市场调节，双向选择，统一调配，合理流动”的方针。具体做法是:项目经理部根据所承担的工程项目任务，编制劳动力需要量计划，交公司劳动管理部门，公司以内部施工队伍为主、外部施工队伍为辅进行平衡，然后由项目经理部根据公司平衡的结果，进行供需见面，双向选择，与施工劳务队签订劳务合同，明确需要的工种、人员数量、进出场时间和有关奖罚条款等，正式将劳动力组织引入施工项目，形成施工项目作业组。

2.劳动力组织以施工劳务队的建制进入施工项目后，以项目经理部为主、施工劳务公司或队配合，双方协商共同组建栋号施工、作业承包队，栋号作业承包队的组建要注意打破工种界面，实行混合编班，提倡一专多能、一岗多职。形成既有固定专业工种，又有协作配套人员，能独立施工的栋号作业承包队。项目经理亦可对现场组建的栋号作业承包队分别实行项目经理栋号助理责任制。栋号助理是项目经理在栋号(单位工程)上的委托代理人，直接对项目经理负责，实行以栋号(单位工程)开工到竣工交付使用的全过程管理。主要负责解决所管辖栋号现场施工出现的问题，签证各类经济洽商，保证料具供应以及沟通协调作业承包与项目经理部各业务部(室)之间的关系。

3.外埠队伍管理对于外埠施工劳务队伍组建的现场施工作业承包队，除配备栋号助理以外，还要实行“三员”管理岗位责任制:即由项目经理派出专职质量、安全、材料员，实行一线职工操作全过程的监控、检查、考核和严格管理。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载

。详细请访问 www.100test.com