

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

https://www.100test.com/kao_ti2020/154/2021_2022__E5_BB_BA_E9_80_A0_E5_B8_88_E6_c54_154674.htm

一、施工项目经理在企业中的地位 施工项目经理是施工企业项目经理的简称(以下简称"项目经理")，是施工承包企业法定代表人在施工项目上的代表人。因此项目经理在项目管理中处于中心地位，是项目管理成败的关键。(1)项目经理是施工承包企业法人代表在项目上的全权委托代理人。从企业内部看，项目经理是施工项目全过程所有工作的总负责人，是项目的总责任者，是项目动态管理的体现者，是项目生产要素合理投入和优化组合的组织者。从对外方面看，作为企业法人代表的企业经理，不直接对每个建设单位负责，而是由项目经理在授权范围内对建设单位直接负责。由此可见，项目经理是项目目标的全面实现者，既要对建设单位的成果性目标负责，又要对企业效率性目标负责。(2)项目经理是协调各方面关系，使之相互紧密协作、配合的桥梁和纽带。他对项目管理目标的实现承担着全部责任，即承担合同责任、履行合同义务、执行合同条款、处理合同纠纷、受法律的约束和保护。(3)项目经理对项目实施进行控制，是各种信息的集散中心。自下、自外而来的信息，通过各种渠道汇集到项目经理的手中。项目经理又通过指令、计划和"办法"，对下、对外发布信息，通过信息的集散达到控制的目的，使项目管理取得成功。(4)项目经理是施工项目责、权、利的主体。这是因为，项目经理是项目总体的组织管理者，即他是项目中人、财、物、技术、信息和管理等所有生产要素的组织管理人。他不同于技术、财

务等专业的总负责人。项目经理必须把组织管理职责放在首位。项目经理首先必须是项目的责任主体，是实现项目目标的最高责任者，而且目标的实现还应该不超出限定的资源条件。责任是实现项目经理责任制的核心，它构成了项目经理工作的压力和动力，是确定项目经理权力和利益的依据。对项目经理的上级管理部门来说，最重要的工作之一就是要把项目经理的这种压力转化为动力。其次项目经理必须是项目的权力主体。权力是确保项目经理能够承担起责任的条件与手段，所以权力的范围，必须视项目经理责任的要求而定。如果没有必要的权力，项目经理就无法对工作负责。项目经理还必须是项目的利益主体。利益是项目经理工作的动力，是由于项目经理负有相应的责任而得到的报酬，所以利益的形式及利益的多少也应该视项目经理的责任而定。如果没有一定的利益，项目经理就不愿负有相应的责任，也不会认真行使相应的权力，项目经理也难以处理好国家、企业和职工的利益关系。

二、施工项目经理的责、权、利

(一) 施工项目经理的职责

由建设部颁发的"建建[1995]1号"《建筑施工企业项目经理资质管理办法》(以下简称"办法")中规定，项目经理对项目施工负有全面管理的责任，在承担工程项目管理过程中，履行下列职责：

- (1) 贯彻执行国家和工程所在地政府的有关法律、法规和政策，执行企业的各项管理制度。
- (2) 严格财经制度，加强财经管理，正确处理国家、企业与个人的利益关系。
- (3) 执行项目承包合同中由项目经理负责履行的各项条款。
- (4) 对工程项目施工进行有效控制，执行有关技术规范和标准，积极推广应用新技术，确保工程质量和工期，实现安全，文明生产，努力提高经济效益。

各施工承包企业都应制订

本企业的项目经理管理办法，规定项目经理的职责，对上述的四大职责制定实施细则。上述职责概括起来就是：执行法规、处理利益关系、履行合同、目标控制。

(二)施工项目经理的权限 赋予施工项目经理一定的权力是确保项目经理承担相应责任的先决条件。为了履行项目经理的职责，施工项目经理必须具有二定的权限，这些权限应由企业法人代表授予，并用制度具体确定下来。施工项目经理应具有以下权限：

- 1.用人决策权 项目经理应有权决定项目管理机构班子的设置，选择、聘任有关人员，对班子内的成员的任职情况进行考核监督，决定奖惩，乃至辞退。当然，项目经理的用人权应当以不违背企业的人事制度为前提。
- 2.财务决策权 在财务制度允许的范围内，项目经理应有权根据工程需要和计划的安排，作出投资动用、流动资金周转、固定资产购置、使用、大修和计提折旧的决策，对项目管理班子内的计酬方式分配办法、分配方案等作出决策。
- 3.进度计划控制权 项目经理应有权根据项目进度总目标和阶段性目标的要求，对项目建设的进度进行检查、调整，并在资源上进行调配，从而对进度计划进行有效的控制。
- 4.技术质量决策权 项目经理应有权批准重大技术方案和重大技术措施，必要时召开技术方案论证会，把好技术决策关和质量关。防止技术上决策失误，主持处理重大质量事故。
- 5.设备、物资采购决策权 项目经理应有对采购方案、目标、到货要求、乃至对供货单位的选择、项目库存策略等进行决策，对由此而引起的重大支付问题作出决策。

建设部在《办法》中对施工项目经理的管理权力作了以下规定。

- (1)组织项目管理班子。
- (2)以企业法定代表人的代表身份处理与所承担的工程项目有关的外部关系，受委托签署

有关合同。(3)指挥工程项目建设的生产经营活动，调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素。(4)选择施工作业队伍。(5)进行合理的经济分配。(6)企业法定代表人授予的其他管理权力。

(三)施工项目经理的利益

项目经理的利益应体现合理激励原则。因此必须有两种利益：物质利益和精神奖励。为了进行文明建设，应对精神奖励给予充分重视。关于物质利益，项目经理部应根据预算合理计取劳动成本，项目经理应视同企业管理人员正常取费，项目利润应全部上缴企业，对项目人员的奖励可通过由企业以奖励性质返还一部分盈利的方式实现。项目亏损时，按企业规定扣发工资。关于精神奖励，可采用表扬、奖励、记功、晋级、提职等方式实现。应努力做到以精神奖励为主、物质奖励为辅，这是符合行为科学原理的。从行为科学的理论观点来看，对施工项目经理的利益兑现应在分析的基础上区别对待，满足其最迫切的需要，以真正通过激励调动其积极性。行为科学认为，人的需要由低层次到高层次分别有：物质的、安全的、社会的、自尊的和理想的。如把第一种需要称为“物质的”则其他四种需要为“精神的”，于是每进行激励之前，应分析该项目经理的最迫切需要，不能盲目的只讲物质激励。从一定意义上说，精神激励的面要大，作用会更显著。精神激励如何兑现，值得人们根据第2种~第5种需要认真研究、积累经验。

三、施工项目经理的素质和选拔

选择什么样的人担任项目经理，取决于两个方面：一是看施工项目的需要，不同的项目需要不同素质的人才。另一方面还要看施工企业具备人选的素质。建筑施工企业应该培养一批合格的项目经理，以便根据工程的需要进行选择。

(一)项目经理的素质

1.政治素

质 施工项目经理是建筑施工企业的重要管理者，故应具备较高的政治素质。首先必须是一个社会主义的建设者，坚持"一个中心，两个基本点"，全心全意为人民服务。同时具有思想觉悟高、政策观念强的道德品质，在施工项目管理中能自觉地坚持社会主义经营方向，认真执行党和国家的方针、政策，遵守国家的法律和地方法规，执行上级主管部门的有关决定，自觉维护国家的利益，保护国家财产，正确处理国家、企业和职工三者的利益关系，并具有坚持原则、善于管理、勇于负责、不怕吃苦、从事社会主义建设事业的高度责任感。

2.领导素质 施工项目经理是一名领导者，因此应具有较高的组织领导工作能力，应满足下列要求：博学多识，通情达理。即具有马列主义、现代管理、科学技术、心理学等基础知识，见多识广，眼光开阔。通社会主义人情，达社会主义的事理，按照社会主义的思想、品质、道德和作风的要求去处理人与人之间的关系。多谋善断，灵活应变。即具有独立解决问题和与外界洽谈业务的能力，主意多，点子多，办法多，善于选择最佳的主意和办法，能当机立断，坚决果断地去实行。当情况发生变化时，能够随机应变地追踪决策，见机处理。知人善任、善与人同。即要知人所长，知人所短，用其所长，避其所短，尊贤爱才，大公无私，不任人唯亲，不任人唯资，不任人为顺，不任人唯全。宽容大度，有容人之量。善于与人求同存异，与大家同心同德。与下属共享荣誉与利益，吃苦在先，享受在后，关心别人胜于关心自己。公道正直，以身作则。即要求下属的，自己首先做到，定下的制度、纪律，自己首先遵守。铁面无私，赏罚严明。即对被领导者赏功罚过，不讲情面，以此建立管理权威，提高管理效

率。赏要从严，罚要谨慎。在哲学素养方面，项目经理必须有讲求效率的"时间观"，能取得人际关系主动权的"思维观"，有处理问题注意目标和方向、构成因素、相互关系的"系统观"。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