

考试大整理房屋工程管理实务复习资料(一) 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__E8_80_83_E8_AF_95_E5_A4_A7_E6_c54_154739.htm 项目经理部 项目经理

责任制的概念及作用：项目经理责任制是以项目经理为责任主体的施工项目管理目标责任制。项目经理责任制作用有：

①确定了项目经理在企业中的地位。②确定了企业的层次及相互关系。③确定了项目经理在项目管理中的地位。④用制度确定了项目经理的基本责任、权限和利益。来源

：www.examda.com 项目经理对施工项目管理的基本要求：①根据企业法定代表人的授权范围、内容进行；②负责管理的过程是开工准备到竣工验收阶段；③对项目施工活动全过程进行全面的的管理。项目经理的职责：(1)代表企业实施施工项目管理；(2)履行项目管理目标责任书规定的任务；(3)组织编制项目管理实施规划；(4)对进入现场的生产要素进行优化配置和动态管理；(5)建立质量管理体系和安全管理体系并组织实施；(6)搞好组织协调，解决项目管理中出现的问题；(7)搞好利益分配；(8)进行现场文明施工管理，发现和处理现场突发事件；(9)参与工程竣工验收，准备结算资料，分析总结，接受审计；(10)处理项目经理部善后工作；(11)协助企业进行项目的检查、鉴定和评奖申报。项目经理的权限：①参与投标和授权签订施工合同权；②授权组建项目经理部和用人权；③资金投入、使用和计酬决策权；④授权采购权；⑤授权使用作业队伍权；⑥主持工作和组织制定管理制度权；⑦组织协调与项目指挥权。项目管理目标责任书：是企业法定代表人根据施工合同和经营管理目标要求明确规定项目经理部应达到

的成本、质量、进度、安全等控制目标的文件。特点是：第一，项目管理目标责任书是企业法人代表确定的；第二，项目管理目标责任书的确定从企业的全局利益出发；第三，项目管理目标责任书的主要内容是项目经理部应达到的目标，包括进度、安全、成本、工期。组织实现各项目目标是项目经理的责任。项目管理目标责任书的内容：①应达到的进度、质量、安全、成本目标；②项目经理部使用作业队伍的方式，项目所需材料、设备的供应方式；③企业对项目经理部人员进行奖惩的依据、标准、办法及应承担的风险；④在企业制度规定外，由法人代表向项目经理的委托事项；⑤企业各业务部门与项目经理部之间的关系；⑥项目经理解职和项目解体解体条件及办法。项目经理部的设置步骤如下：确定项目经理部的管理任务和组织形式→确定项目经理部的层次、职能部门和工作岗位→确定人员、职责、权限→对项目管理目标责任书确定的目标进行分解→制定规章制度和目标责任考核与奖惩制度。项目经理部的地位：项目经理部是由项目经理在企业的支持下组建、领导、进行项目管理的组织机构；是企业在项目上的管理层；是项目经理的办事机构，凝聚管理人员，形成项目管理责任制和信息沟通系统，使项目经理部成为项目经理的载体，为实现项目目标进行有效地运转。项目经理部的设立原则：①根据项目管理规划大纲确定的组织形式设立。②根据施工项目的规模、复杂程度和专业化特点设立。③随工程任务的变化而调整，不成为固化组织。④项目部的部门和人员设置应面向现场，满足目标控制的需要。⑤项目部组建后，应建立有益于组织运转的规章制度。项目经理部组织形式选择时应考虑的因素：项目部的组织形

式应根据施工项目的规模、结构的复杂程度、专业特点、人员素质和地域范围确定。 施工项目管理组织的主要形式：工作队式项目组织，部门控制式项目组织，矩阵制项目组织，事业部式项目组织四种。 工作队式项目组织的特点：是专门的、相对独立的项目组织，适用于大型项目、工期要求紧迫的项目、要求多工种多部门密切配合的项目。要求项目经理素质高、指挥能力强，且企业人力资源比较充分。 部门控制式（直线式）项目组织的特点：由部门领导，适用于小型的、专业性较强、不需要涉及众多部门配合的施工项目，不能适应大型项目管理需要。 矩阵制项目组织的特点：适用于同时承担多个需要进行项目管理工程的企业，适用于大型、复杂项目，能充分发挥稀有人才作用和企业人才利用，但组织比较复杂，要求极高的管理水平。 事业部式项目组织：相比工作队式组织独立性更强，适用于外地项目部（分公司）管理方式。 项目部人员配置要求：“大型项目的项目经理必须是一级资质；大型项目的管理人员高级职称人员不低于10%”。 项目经理部的运行：①按规章制度运行，并根据运行情况的检查信息控制运行，实现项目管理目标；②按责任制度运行，控制管理人员行为，实现项目管理目标；③按合同运行，协调控制企业队伍和分包队伍的行为，实现项目管理目标。 项目经理部解体的条件：①已经竣工验收。②已经结算完毕。③已经签发质量保修书。④已经完成项目管理目标责任书。⑤已经与企业管理层办完有关手续。⑥现场最后清理完毕。 项目部外部关系协调的内容：①协调总分包的关系。②协调好与劳务作业层之间的关系。③协调土建与安装分包的关系。④重视社会公共关系。 如何协调与劳务作业层的关

系：由于项目经理与劳务作业层之间实行两层分离，实质二者已经构成甲乙双方平等的经济关系，所以在组织施工过程中，难免发生一些矛盾。在处理这方面矛盾时必须做到三个坚持：坚持履行合同；坚持相互尊重、支持，协商解决问题；坚持服务为本，不把自己放到高级地位，而是尽量为作业层创造条件，特别是不损害作业层的利益。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