

造价法规辅导--组织的基本原理、工程项目承发包模式 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/449/2021_2022__E9_80_A0_E4_BB_B7_E6_B3_95_E8_c56_449969.htm 第二节工程项目管理的组织

一、组织的基本原理

项目内容概念组织有两种含义。一是指组织机构，即按一定的领导体制、部门设置、层次划分、职责分工、规章制度和信息系统等构成的人的结合体；二是指组织行为，即通过一定权力和影响力对所需资源进行合理配置，以实现一定的目标。

基本内容

组织设计。 组织联系。 组织运行。组织运行应解决好三个关键性问题：一是人员配置；二是业务明确；三是信息反馈。

组织调整

构成要素

- (1) 管理层次，是指从最高管理者到实际工作人员之间的等级层次的数量。管理层次通常分为决策层、协调层和执行层、操作层。
- (2) 管理跨度，是指一名上级管理人员所直接领导的下级人数。管理跨度的大小取决于需要协调的工作量。
- (3) 管理部门。
- (4) 管理职责。

组织活动基本原理

要素有用性原理。 动态相关性原理。 主观能动性原理。 规律效应性原理。

二、工程项目承发包模式

模式概念与应用环境特点

总分包模式将工程项目全过程或其中某个阶段（如设计或施工）的全部工作发包给一家资质条件符合要求的承包单位，由该承包单位再将若干专业性较强的部分工程任务发包给不同的专业承包单位去完成，并统一协调和监督各分包单位的工作。这样，业主只与总承包单位签订合同，而不与各专业分包单位签订合同。项目总承包管理是一种特殊的总分包模式，它是指业主将项目设计与施工的主要部分发包给专门从事设计与施工组织管理的项目管理公司

，该公司既没有设计力量，也没有施工队伍，而是将其所承接的设计与施工任务全部分包给其他设计单位和施工单位，项目管理公司专心致力于工程项目管理工作。有利于项目的组织管理。有利于业主方的合同管理。有利于控制工程造价。有利于控制工程质量。有利于缩短建设工期。对总承包商而言，责任重、风险大、获得高额利润的潜力也比较大。平行承包模式业主将工程项目的设计、施工以及设备和材料采购的任务分别发包给多个设计单位、施工单位和设备材料供应厂商，并分别与各承包商签订合同。有利于业主择优选择承包商。有利于控制工程质量。有利于缩短建设工期。组织管理和协调工作量大。工程造价控制难度大。相对于总承包模式而言，平行承包模式不利于发挥那些技术水平高、综合管理能力强的承包商的综合优势。联合体承包模式由几家公司联合起来成立联合体去竞争承揽工程建设任务，以联合体的名义与业主签订工程承包合同。业主的合同结构简单，组织协调工作量小，有利于工程造价和建设工期的控制。联合体的各成员单位不仅增强了竞争能力和抗风险能力。合作体承包模式几家公司自愿结成合作伙伴，成立一个合作体，以合作体的名义与业主签订工程承包意向合同（也称基本合同）。达成协议后，各公司再分别与业主签订工程承包合同，并在合作体的统一计划、指挥和协调下完成承包任务。业主的组织协调工作量小，但风险较大。各承包商之间既有合作的愿望，又不愿意组成联合体。EPC承包模式也可称为项目总承包，是指一家总承包商或承包商联合体对整个工程的设计、材料设备采购、工程施工实行全面、全过程的“交钥匙”承包。业主的组织协调

工作量少，但合同管理难度大。 有利于控制工程造价。
有利于缩短建设工期。 对总承包商而言，责任重、风险大，获得高额利润的潜力也比较大。CM承包模式由业主委托一家CM单位承担项目管理工作，该CM单位以承包商的身份进行施工管理，并在一定程度上影响工程设计活动，组织快速路径（Fast-Track）的生产方式，使工程项目实现有条件的“边设计、边施工”。特点： 采用快速路径法施工。 CM单位有代理型（Agency）和非代理型（Non-Agency）两种。

CM合同采用成本加酬金方式。CM承包模式特别适用于那些实施周期长、工期要求紧迫的大型复杂建设工程。采用CM承包模式的基本指导思想是缩短工程项目的建设周期，但其价值远不止于此，它在工程质量、进度和造价控制方面都有很大的价值。Partnering模式Partnering模式的组成要素： 长期协议。 资源共享、风险共担。 相互信任。 共同的目标。 合作。 Partnering模式不是一种独立存在的模式，它通常需要与工程项目其他组织模式中的某一种结合使用

。Partnering模式的主要特征表现在以下几个方面： 出于自愿。 高层管理的参与。 Partnering协议不是法律意义上的合同。 信息的开放性。 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