

工程造价管理基础理论与相关法规第十三讲工程项目管理的组织 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/90/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_A8\\_8B\\_E9\\_80\\_A0\\_E4\\_c56\\_90556.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/90/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_80_A0_E4_c56_90556.htm)

一、内容提要 这节课主要介绍第四章第二节工程项目管理的组织。二、重点、难点 组织的基本原理、管理模式和机构形式。三、内容讲解 大纲要求 熟悉工程项目管理的组织。 第二节工程项目管理的组织 一、组织的基本原理 （一）组织及其职能 1、组织的基本概念 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。由此可见，组织的必要条件是：1）目标是组织存在的前提；2）没有分工与协作就不是组织；3）没有不同层次的权力和责任制度就不可能进行组织活动并实现组织目标。 2、组织的基本内容 （1）组织设计。（2）组织联系。（3）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。（4）组织调整。（二）组织构成要素 组织构成的要素一般包括管理层次、管理跨度、管理部门和管理职责四个方面。 1、合理的管理层次 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、合理的管理跨度 3、合理划分部门 4、合理确定职责 （三）组织活动的基本原理 1、要素有用性原理 2、动态相关性原理 3、主观能动性原理 4、规律效应性原理 二、工程项目组织管理模式 （一）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。总分包模式中还有一种特殊的项目组织管理模式项目总承包管理模式。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,该公司自己既没有设计力量,也没有施工队伍,而是将其所承接的设计和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。采用总分包模式的特点:(1)有利于项目的组织管理。(2)有利于控制工程造价。(3)有利于控制工程质量。(4)有利于缩短建设工期。(5)招标发包工作难度大。(6)对总承包商而言,责任重、风险大,需要具有较高的管理水平和丰富的实践经验。

(二)平行承包模式 业主将工程项目的的设计、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。采用平行承包模式的特点:(1)有利于业主择优选择承包商。(2)有利于控制工程质量。(3)有利于缩短建设工期。(4)组织管理和协调工作量大。(5)工程造价控制难度大。(6)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。

(三)联合体承包模式 联合体通常由一家或几家公司发起,经过协商确定各自投入联合体的资金份额、机械设备等固定资产及人员数量等,签署联合体章程,建立联合体组织机构,产生联合体代表,以联合体的名义与业主签订工程承包合同。采用联合体承包模式的特点:(1)对业主而言,

与总分包模式相同，合同结构简单，组织协调工作量小，而且有利于工程造价和建设工期的控制。（2）对联合体而言，可以集中各成员单位在资金、技术和管理等方面的优势，克服单一公司力不能及的困难，不仅增强了竞争能力，同时也增强了抗风险能力。（四）合作体承包模式采用合作体承包模式的特点：（1）业主的组织协调工作量小，但风险较大。（2）各承包商之间既有合作的愿望，又不愿意组成联合体。（五）EPC承包模式EPC承包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

（Engineering）、材料设备采购（Procurement）、工程施工（Construction）实行全面、全过程的“交钥匙”承包。采用EPC承包模式的特点：（1）业主的组织协调工作量少，但合同管理难度大。（2）有利于控制工程造价。由于总包合同价格可以较早确定，业主可以承担较少风险。（3）有利于缩短建设工期。（4）对总承包商而言，责任重、风险大，需要具有较高的管理水平和丰富的实践经验。当然，获得高额利润的潜力也比较大。（六）CM承包模式它是由业主委托一家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”。1、CM承包模式的特点CM承包模式的主要特点是：（1）采用快速路径法施工。（2）CM单位有代理型和非代理型两种。代理型的CM单位不负责工程分包的发包，与分包商的合同由业主直接签订。而非代理型的CM单位直接与分包商签订分包合同。（3）CM合同采用成本加酬金方式。2、实施CM承包模式的值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。（1）工程质量控制方面的价值。1）设计与施工的结合，有利于提高工程质量。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](http://www.100test.com)