

# 第三章 工程项目组织



**1**

**工程项目建设模式**

**2**

**工程项目管理组织**

**3**

**工程项目人力资源管理**

**4**

**工程项目组织协调与沟通管理**

# 第一节 工程项目建设模式



- 一、传统模式
- 二、工程项目总承包模式
- 三、CM模式
- 四、管理承包模式
- 五、BOT模式
- 六、其他模式

# 第一节 工程项目建设模式



- 工程项目建设模式，是指项目决策后，组织实施工程项目的的设计、招标、施工安装及采购等各项建设活动的方式。
- 工程项目建设模式决定了工程项目的组织方式和组织行为，即组织模式；
- 工程项目建设模式决定了工程项目的承发包方式；
- 工程项目建设模式、组织模式和承发包模式决定了工程项目管理模式。

## **采购模式——购买方角度（业主）**

Procurement Method/System: 英国和英联邦国家（澳大利亚、新加坡等）及香港地区

## **交付方式——供货方角度（设计者、承包商、咨询管理者）**

Delivery Method/System: 美国建筑业影响比较大的国家

## **国内：**

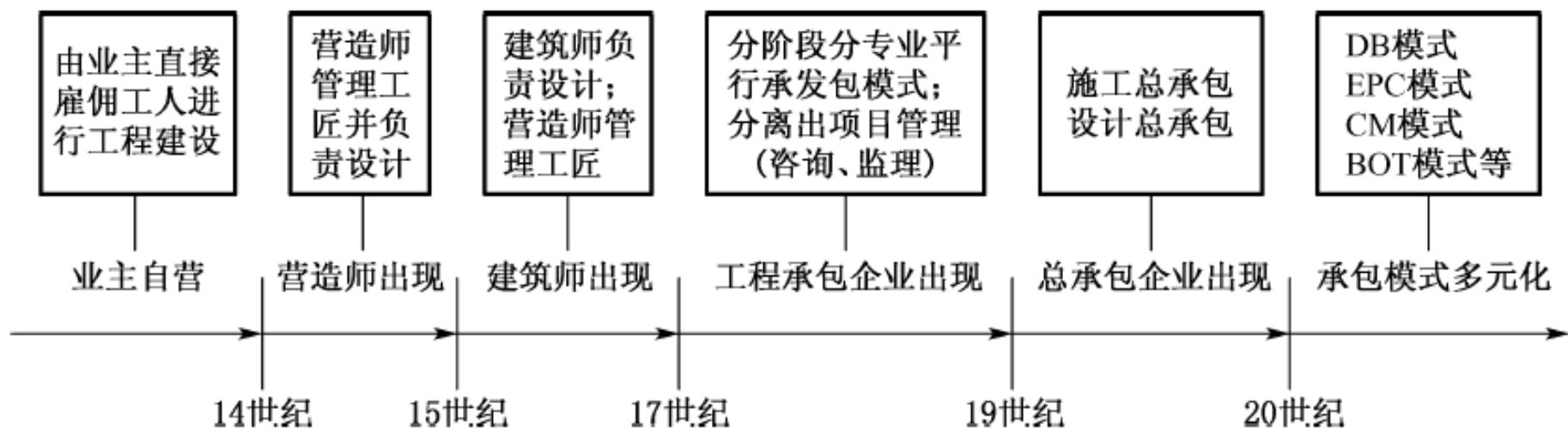
发包方式（从购买方角度）

承包方式（从供货方角度）

不管从哪个角度讲，都是指项目交易模式。

## 普遍采用的采购模式：

1. 设计-招标-建造模式（传统模式）（Design-Bid-Build, DBB）
2. 设计-建造模式（Design-Build, DB）
3. 建设管理模式（Construction Management, CM）
4. 设计-采购-施工模式（Engineering-Procurement-Construction, EPC）
5. 项目管理模式（Project Management, PM）
6. 建设-经营-转让模式（Build-Operate-Transfer, BOT）
7. 公私合营模式（Private Public Partnership, PPP）



### 工程采购模式的演变



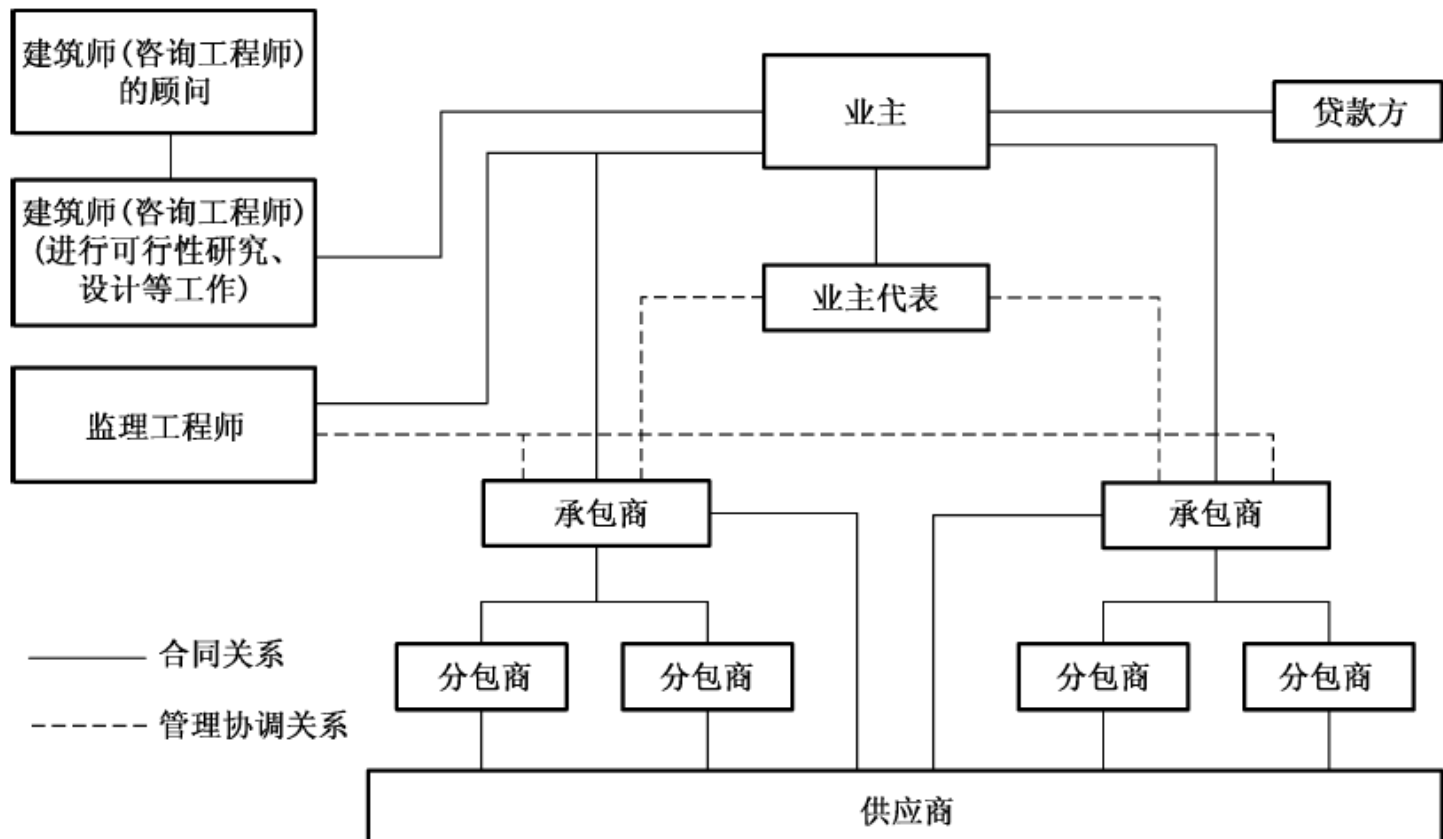
基于传统采购模式存在的局限性，在20世纪80年代，建筑业界产生了将**设计和施工相结合**的单方负责方式（Single Resource Responsibility Systems），其中包括设计-建造（Design Build-DB）总承包模式和 EPC（Engineering Procurement Construction）模式等。

- 业主观念变化
- 设计与施工一体化趋势
- 承包商利润的追求
- 传统DBB模式的局限性

# 设计-招标-建造模式（传统模式） (Design-Bid-Build, DBB)

该模式为传统模式，设计与建造（施工）由不同承包商承担。

- 施工阶段通常实行监理制度，监理工程师处于特殊合同管理地位，对工程项目的实施进行监督管理。
- 国外施工阶段的监理任务通常由设计方（美国称为建筑师、英国称为工程师）承担。



# 设计-招标-建造模式（传统模式） (Design-Bid-Build, DBB)

## 优点

1. 业主、设计方、施工承包商责、权、利关系明确。
2. 业主对设计方和施工方选择余地大，能够选出较好的设计单位和施工单位。
3. 管理方法成熟。
4. 业主可自由选择监理单位。

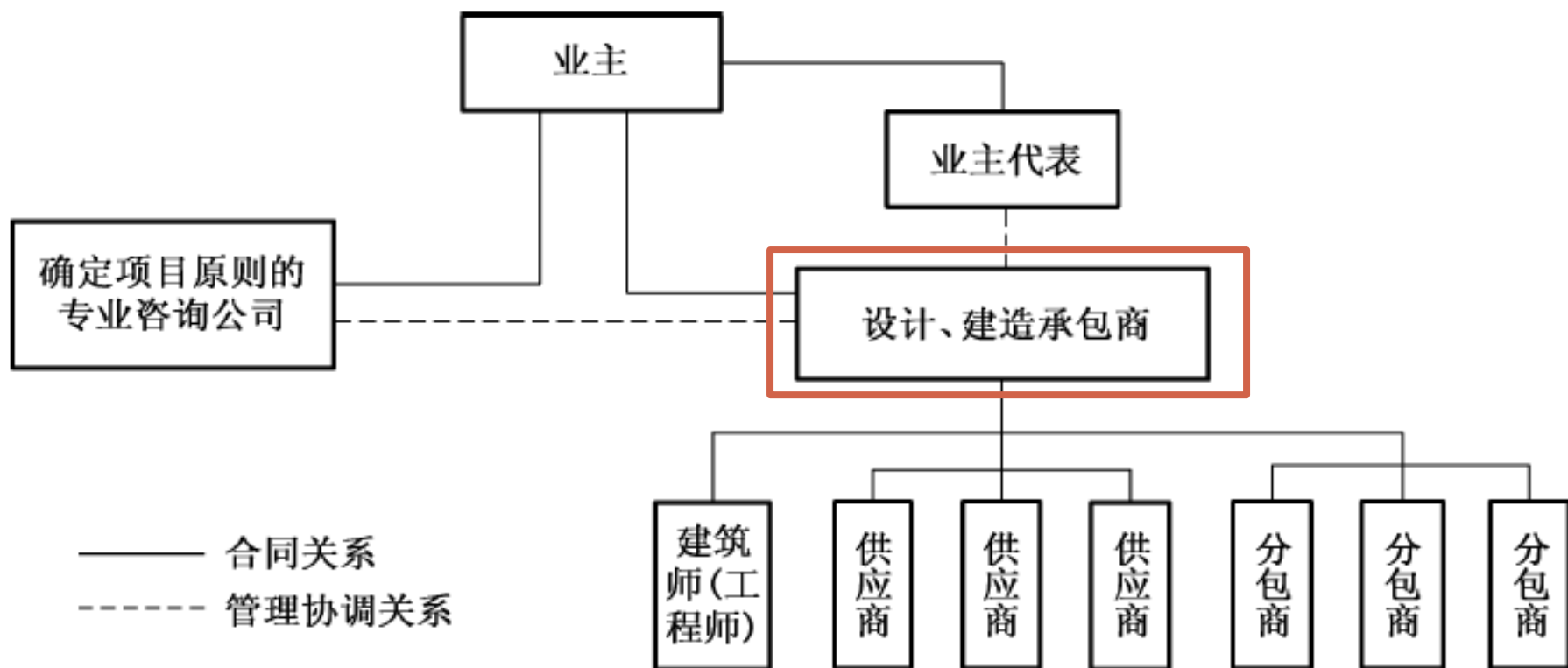
## 缺点

1. 设计、招标、施工依次进行，建设周期长，投资或成本容易失控，业主管理成本相对较高，设计师与承包商之间协调比较难。
2. 设计变更频繁，导致设计方与施工方之间协调比较困难，容易产生较多索赔。
3. 对于技术复杂的大型项目，该模式已经捉襟见肘。



## 设计-建造模式 (Design-Build, DB)

项目总承包（又称工程总承包）方式之一。设计、施工都由项目总承包商承担。



# 设计-建造模式 (Design-Build, DB)

## 优点

1. 业主与一个总承包商签订合同，设计与施工都由一个承包商管理，承包商可以自己协调设计与施工，缩短建设周期，管理效率高。
2. 责任单一，避免了设计方与施工方的矛盾。

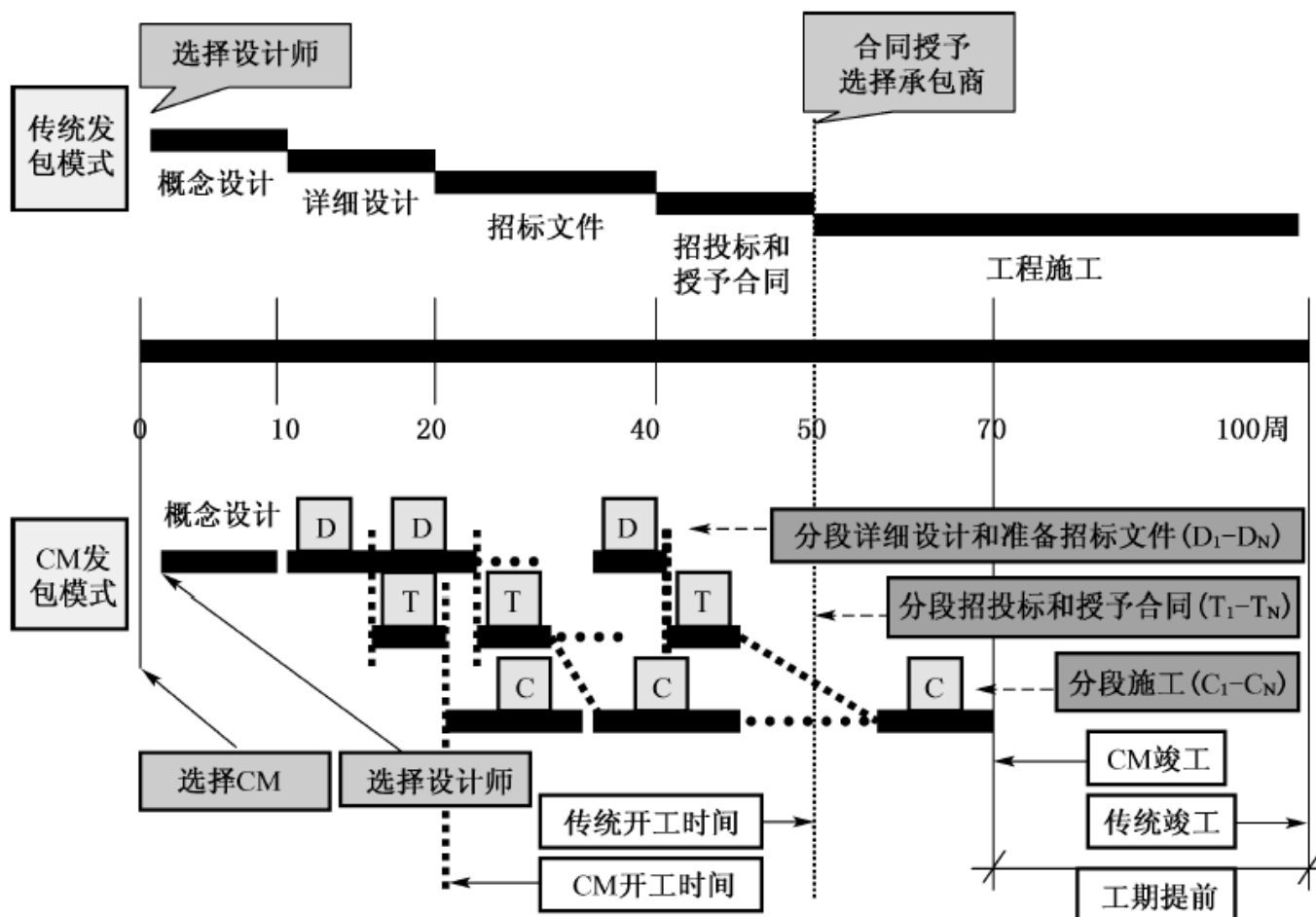
## 缺点

1. 业主选择余地少，可能错过优秀的设计方。
2. 投资控制相对较难，承包商在设计时可能故意抬高工程投资费用。

# 建设管理模式

## (Construction Management, CM)

又称阶段发包方式，从项目设计阶段就由CM商参与到项目实施过程中，对设计和施工进行管理。采用快速路径法（Fast Tracking），只要完成一部分工程设计，即可进行招标施工，可大幅度缩短建设周期。



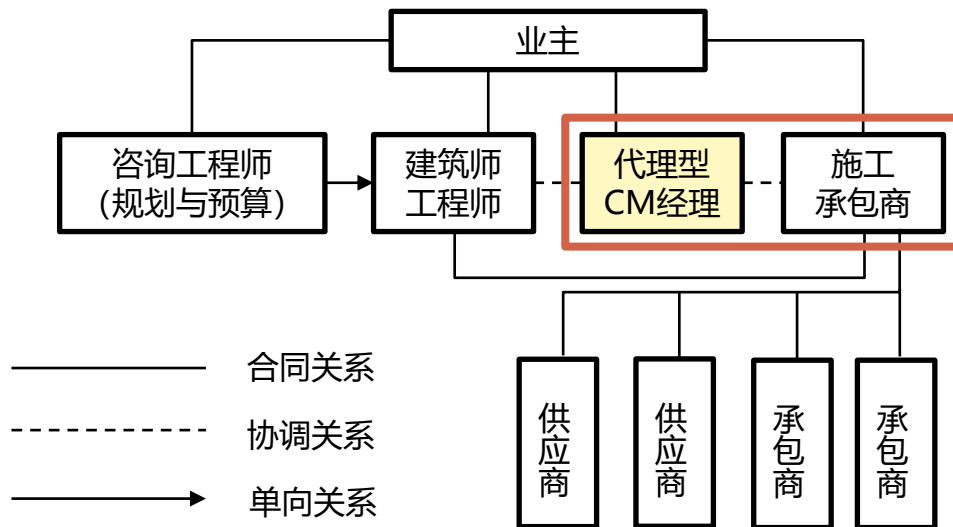
传统模式与  
FastTrack模式对比

# 建设管理模式

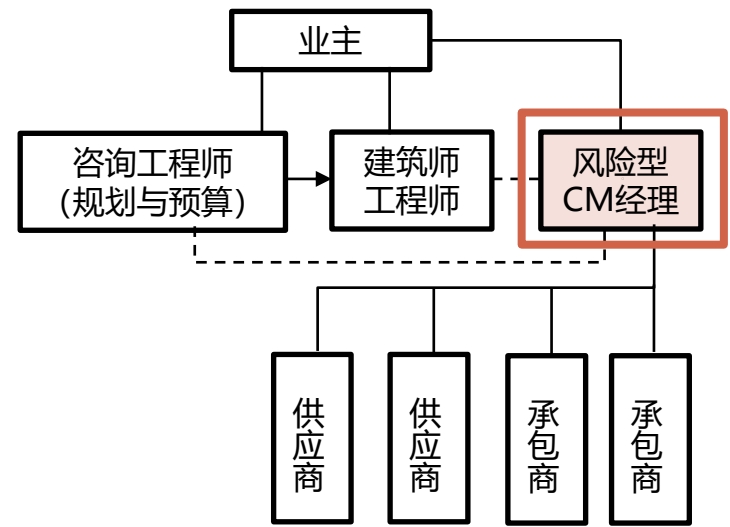
## (Construction Management, CM)

**代理型CM方式**，CM商为业主提供**项目管理服务**，对设计和施工进行管理，负责施工招标，与设计方与施工方无合同关系。与业主签订合同通常采用**固定总价合同方式**。

**风险型CM方式**，CM商对设计进行管理，但担任**施工总承包商角色**，与各施工分包商签订施工合同。业主通常要求CM商提出**保证最高成本限额 (Guaranteed Maximum Price, GMP)**，以保证业主的投资控制，超过GMP，由CM商承担一部分，节约可得奖励。



代理型 (Agency) CM模式



非代理型或风险型 (At Risk/Non-Agency) CM模式

# 建设管理模式 (Construction Management, CM)

## 代理型 (Agency) 和风险型 (At Risk) CM模式的比较

	代理型CM模式	风险型CM模式
与业主关系	是业主的咨询和代理 通常签订固定总价合同	担任施工总承包商角色 通常签订保证最高成本限额合同 (GMP)
与分包商的关系	不签合同	签订合同
对分包合同的管理	业主任务较重; CM单位工作量较小	业主任务较轻; CM单位工作量较大
项目组织与协调		
投资控制	业主风险较大 CM单位风险小	业主风险较小 有GMP保证, CM单位风险较大
是否参与施工任务	一般不参与	可能参与

# 建设管理模式

## (Construction Management, CM)

### 优点

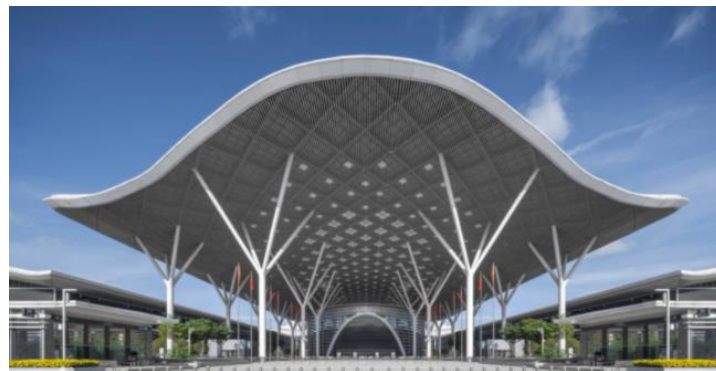
1. 采用快速路径法，边设计边施工，建设周期短。
2. CM商在设计阶段就介入，与传统在施工阶段再进行监理不同。有利于通过CM商协调设计方与施工方。
3. 业主与CM商利益一致，容易建立良好合作关系。



上海证券大厦

### 缺点

1. 对CM商的管理水平要求较高。
2. 分阶段招标导致招标费用较高。



深圳国际会展中心

### 适用于

1. 设计变更可能性较大的工程项目。
2. 时间因素最为重要的工程项目。
3. 因总体工作范围和规模不确定而无法准确定价的工程项目。

# 设计-采购-建设模式

## (Engineering-Procurement-Construction, EPC)

项目总承包方式之一。可从项目策划到设计、采购、施工、甚至技术培训都由一个总承包商承担。

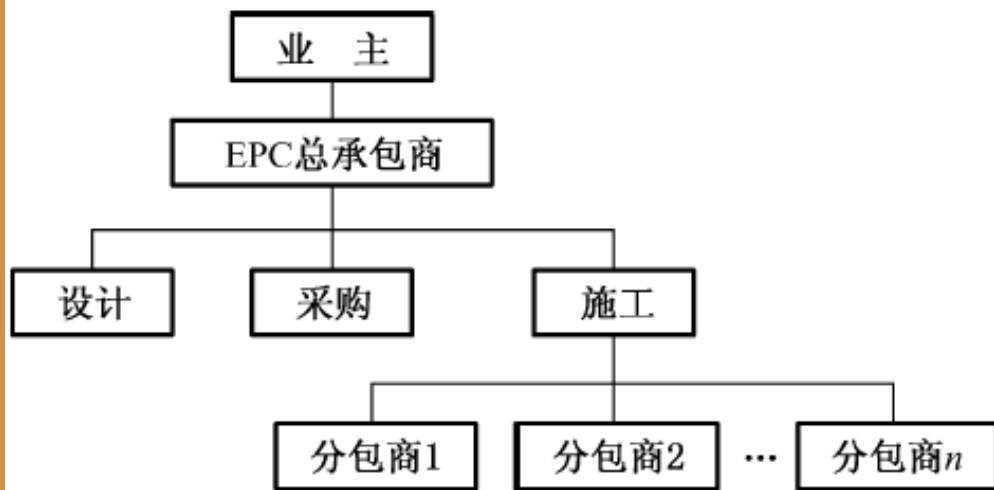
**Engineering:** 可能包括整个建设工程的总体策划以及整个建设工程组织管理的策划和具体工作

**Procurement:** 更多的是指专业成套设备、材料的采购

**Construction:** 其内容包括施工、安装、试车、技术培训等

### 特点

1. 业主只与一个总承包商签订合同，管理简单。
2. 业主可自行管理，也可委托项目管理公司管理。  
业主介入项目的程度低。
3. 与DB模式相比，总承包商承担更多责任和风险，同时有更多利润空间。
4. 总承包商可以把所有工作委托给分包商完成。
5. 合同中没有监理工程师这一角色，业主方由业主代表负责。
6. 适用于规模较大、工期长、技术复杂的工程（如化工厂、发电厂、石油开发项目）。



# 设计-采购-建设模式 (Engineering-Procurement-Construction, EPC)

## 业主

### 优点

1. 业主的投资成本在早期即可得到保证
2. 工期固定，且工期短
3. 承包商是向业主负责的唯一责任方
4. 管理简便，缩短了沟通渠道
5. 工程责任明确，减少了争端和索赔
6. 业主方承担的风险较小

### 缺点

1. 合同价格高
2. 对承包商依赖程度高
3. 评标难度大
4. 承包商数量较少，竞争性弱
5. 降低了业主对工程的控制力
6. 减弱了工程师与承包商之间的检查与制衡

## 承包商

### 优点

1. 利润高
2. 压缩成本、缩短工期空间大
3. 有利于整体方案的不断优化
4. 有利于提高承包商的综合能力

### 缺点

1. 承包商承担了绝大部分风险
2. 对承包商要求高
3. 索赔难度大
4. 投标成本高



# 设计-采购-建设模式 (Engineering-Procurement-Construction, EPC)



中国第一个采用EPC模式建设的大型水电站  
——杨房沟水电站

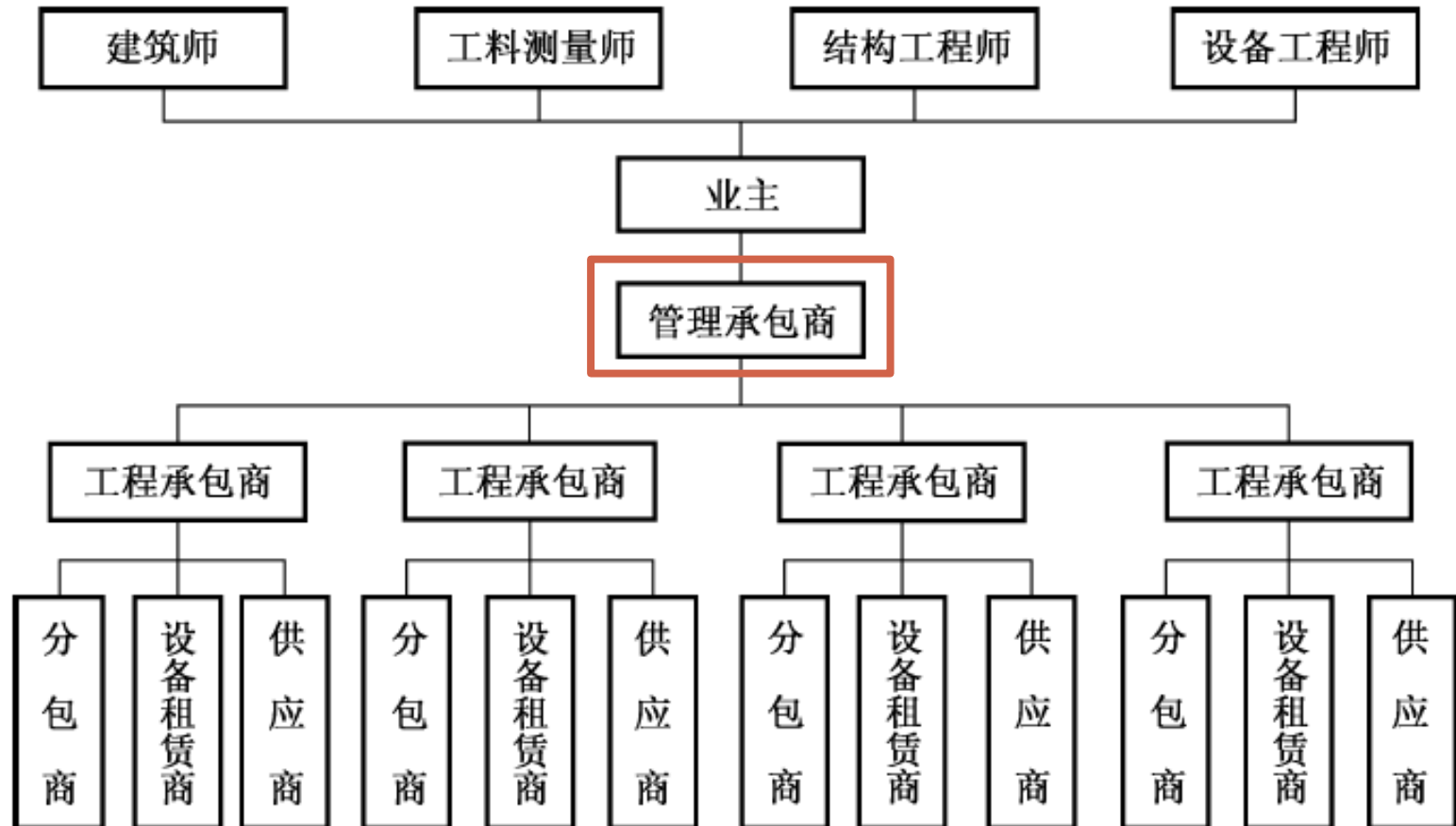


EPC模式的新建轨道交通项目  
——北京6号线二期（南延段）工程

# 项目管理模式

## (Project Management Contract /Contractor, PMC)

由项目管理公司（项目管理承包商）代表业主进行全过程项目管理。它是一种管理承包模式，设计方与施工方直接与业主签订合同，项目管理公司一般只负责管理。



# 项目管理模式

## (Project Management Contract /Contractor, PMC)

### 优点

1. 通过项目优化设计以实现项目全寿命周期成本最低。
2. 通过选用合适的合同方式进行招标，从整体上为业主节约投资。
3. 通过多项目采购协议和统一的项目采购策略降低投资。
4. PMC可通过其丰富的项目融资和财务管理经验，并结合工程实际情况,对整个项目的现金流进行优化。

### 缺点

1. 业主参与工程的程度低，变更权利有限，协调难度大。
2. 业主方很大的风险在于能否选择一个高水平的项目管理公司。

**多项目采购协议**是业主就某种商品与制造商签订的供货协议，协议供应商是这种商品的唯一供应商，以此获得价格方面的优惠。各承包商按业主提供的协议去采购相应的材料设备。



中海壳牌石化项目（惠州）

# 建设-经营-转让模式 (Build-Operate-Transfer, BOT)

它是指东道国政府授给项目公司以特许权，由该公司负责项目的融资和组织建设，建成后负责运营，用特许期内的收益偿还成本并获取利润，在特许期满时移交给东道国政府。

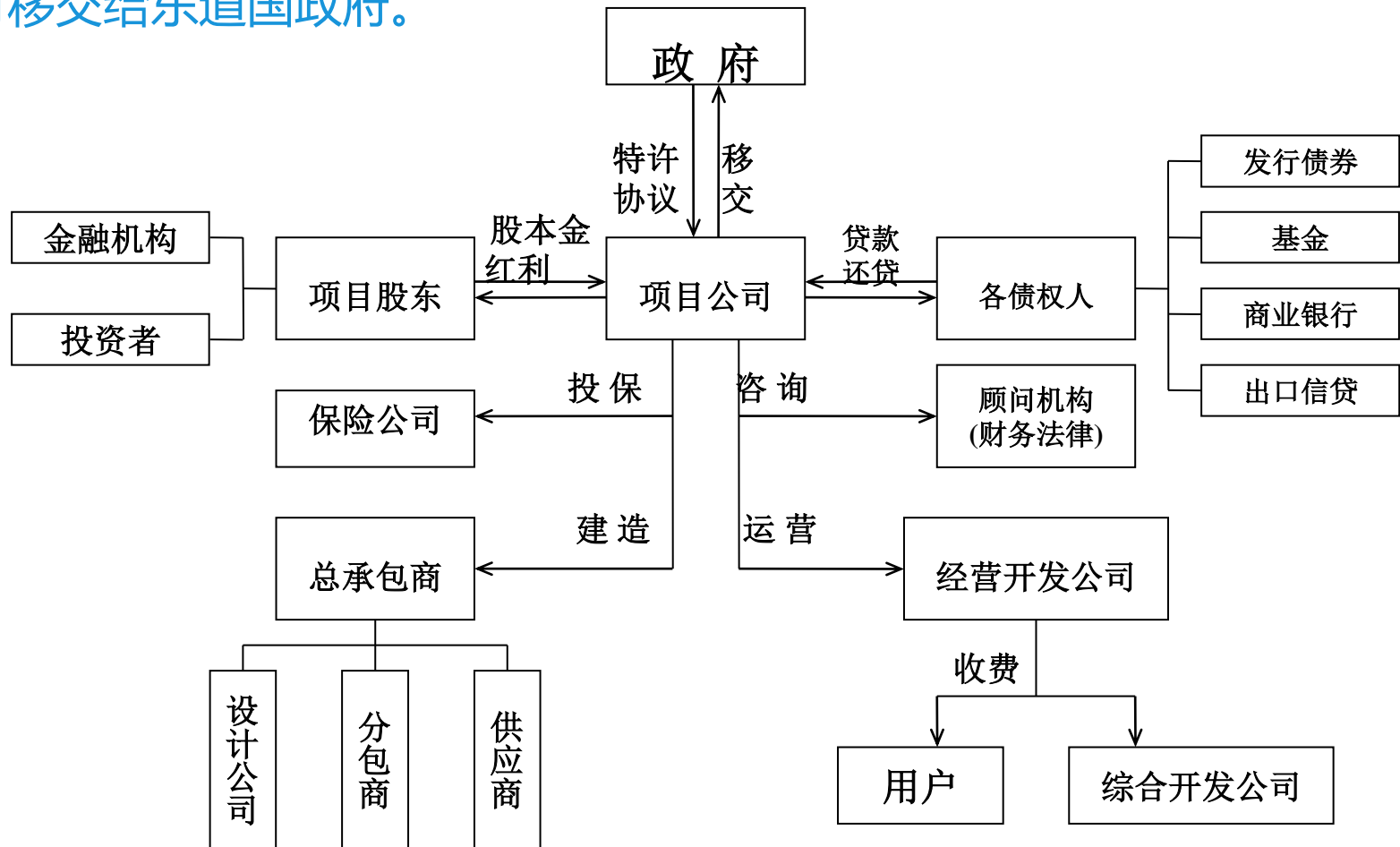
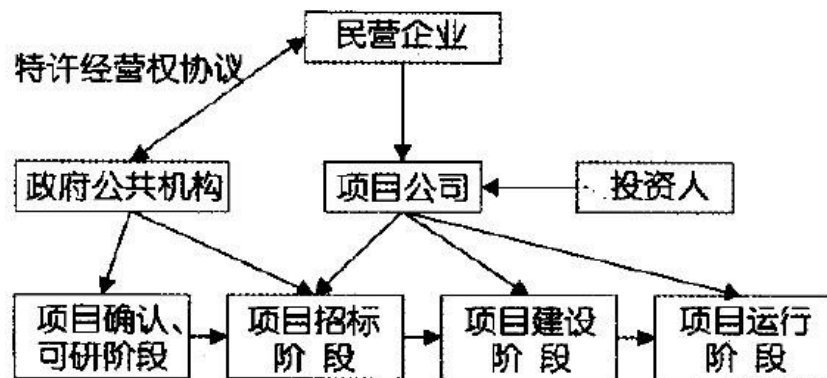


图3-8 BOT模式的结构框架图

# 建设-经营-转让模式 (Build-Operate-Transfer, BOT)



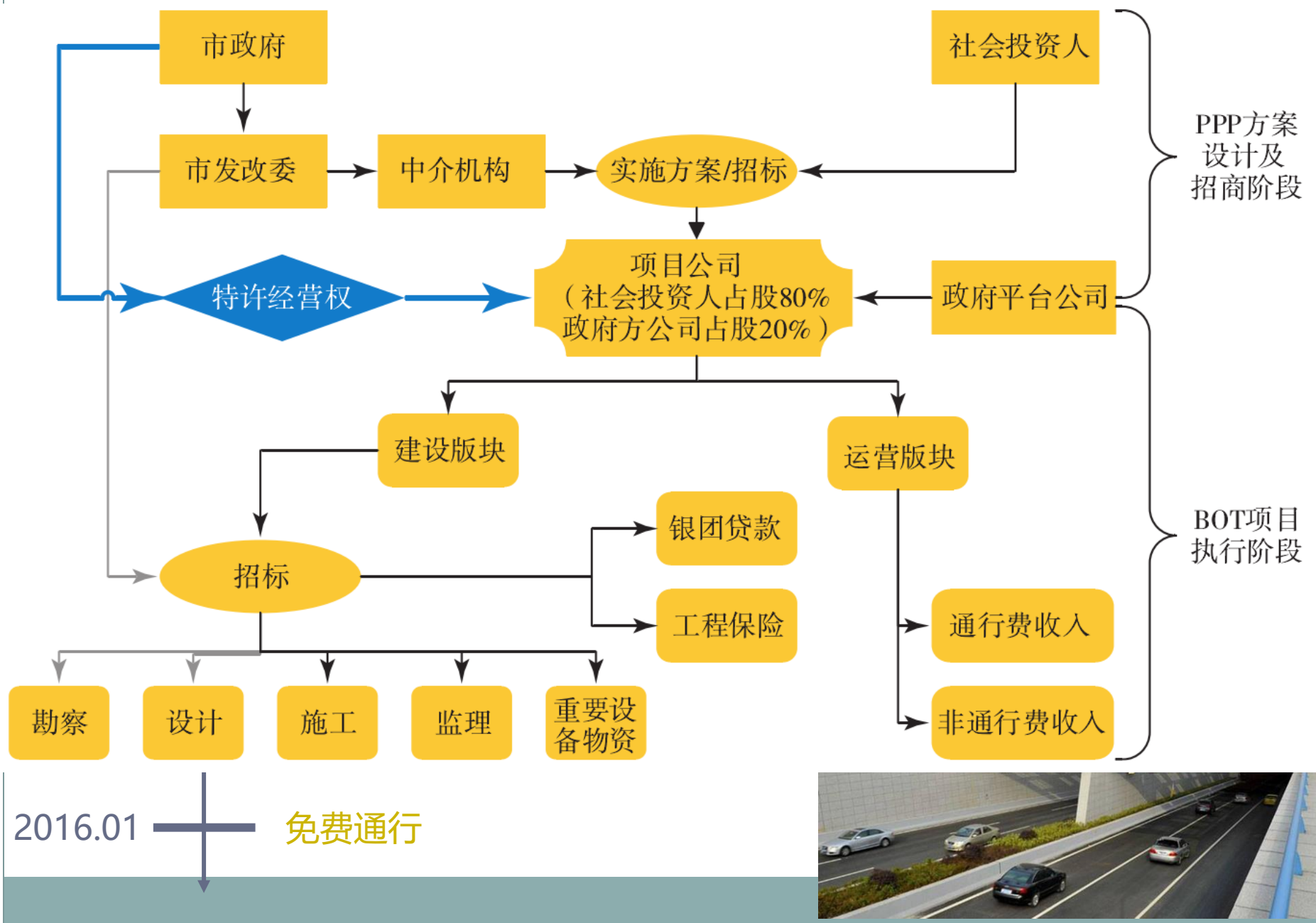
BOT还有20多种演化模式，比较常见的有：

- BOO (建设 - 经营 - 拥有)
- BT (建设 - 转让)
- TOT (转让 - 经营 - 转让)
- BOOT (建设 - 经营 - 拥有 - 转让)
- BLT (建设 - 租赁 - 转让)
- BTO (建设 - 转让 - 经营) 等



南京长江隧道





# 建设-经营-转让模式 (Build-Operate-Transfer, BOT)

## 优点

1. 扩大资金来源，政府能在资金缺乏的情况下利用外部资金建设一些基础设施项目。
2. 政府可以避免大量项目风险，风险由投资者、贷款者及相关当事人共同分担。
3. 由项目公司自行负责整个项目的建设与管理，提高项目管理的效率。
4. 发展中国家可吸收外国投资，引进国外先进技术。

## 缺点

1. 项目前期过程长，投标费用高。
2. 投资方风险大。
3. 项目参与方多，各方利益冲突多。
4. 机制不灵活，降低私人企业引进先进技术和管理经验的积极性。
5. 特许期内，政府对项目失去控制权。



英吉利海峡海底隧道



深圳沙角火力发电厂

# 公私合营模式 (Private Public Partnership, PPP)

由社会资本承担设计、建设、运营、维护基础设施的大部分工作，并通过‘使用者付费’及必要的‘政府付费’获得合理投资回报；政府部门负责基础设施及公共服务价格和质量监管，以保证公共利益最大化。BOT模式是PPP项目运作模式之一。

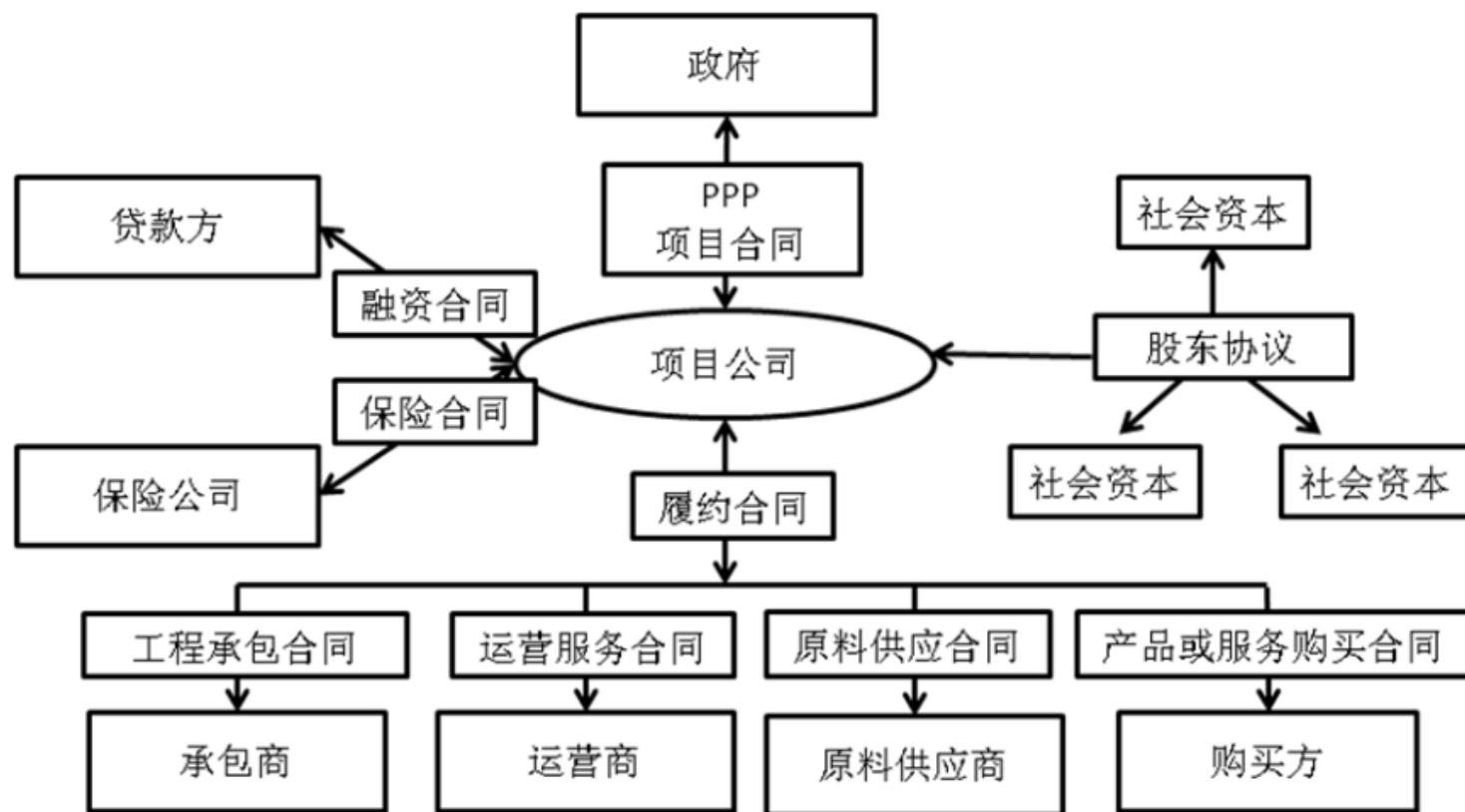




图 1：国内 PPP 模式的不同发展阶段及标志性政策

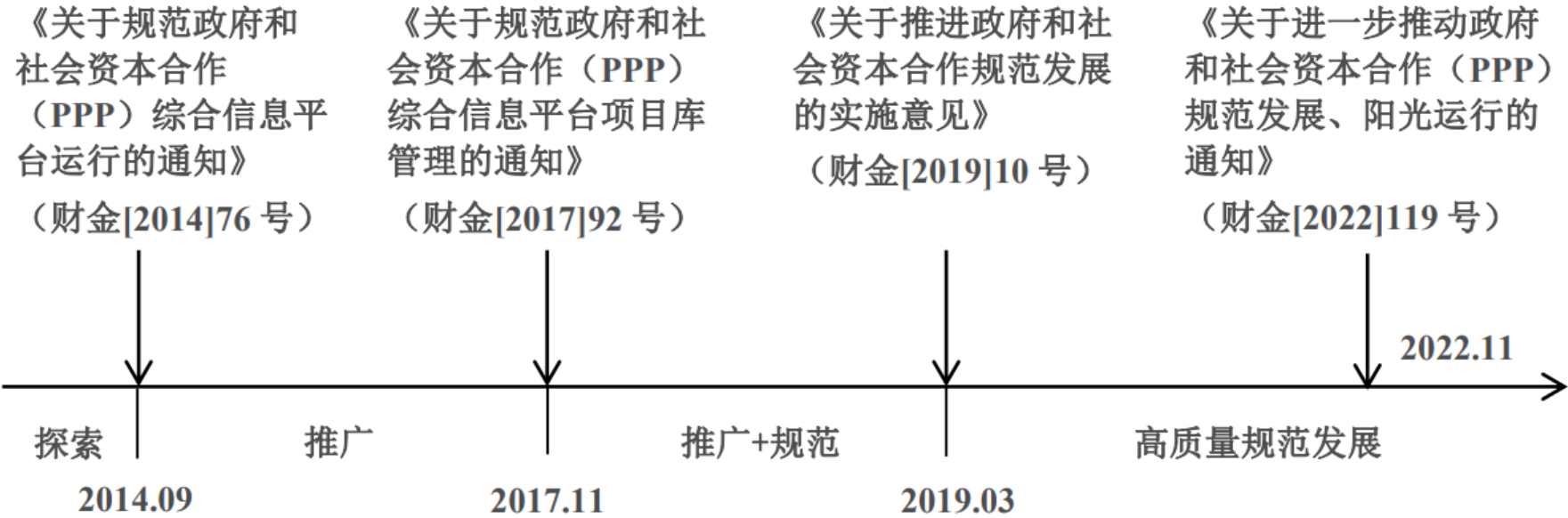


图 2：2014-2022 年 PPP 项目年度成交情况

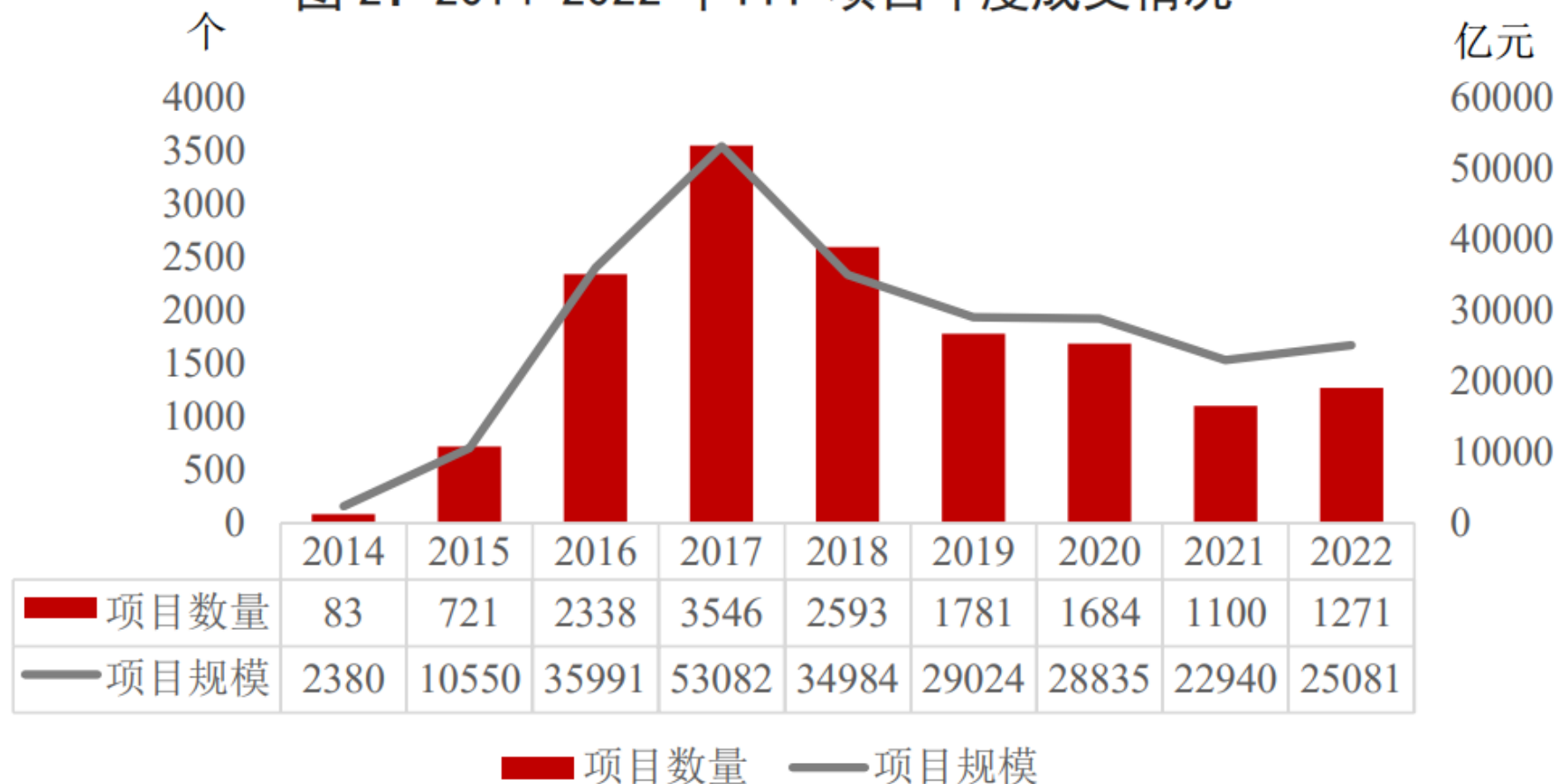
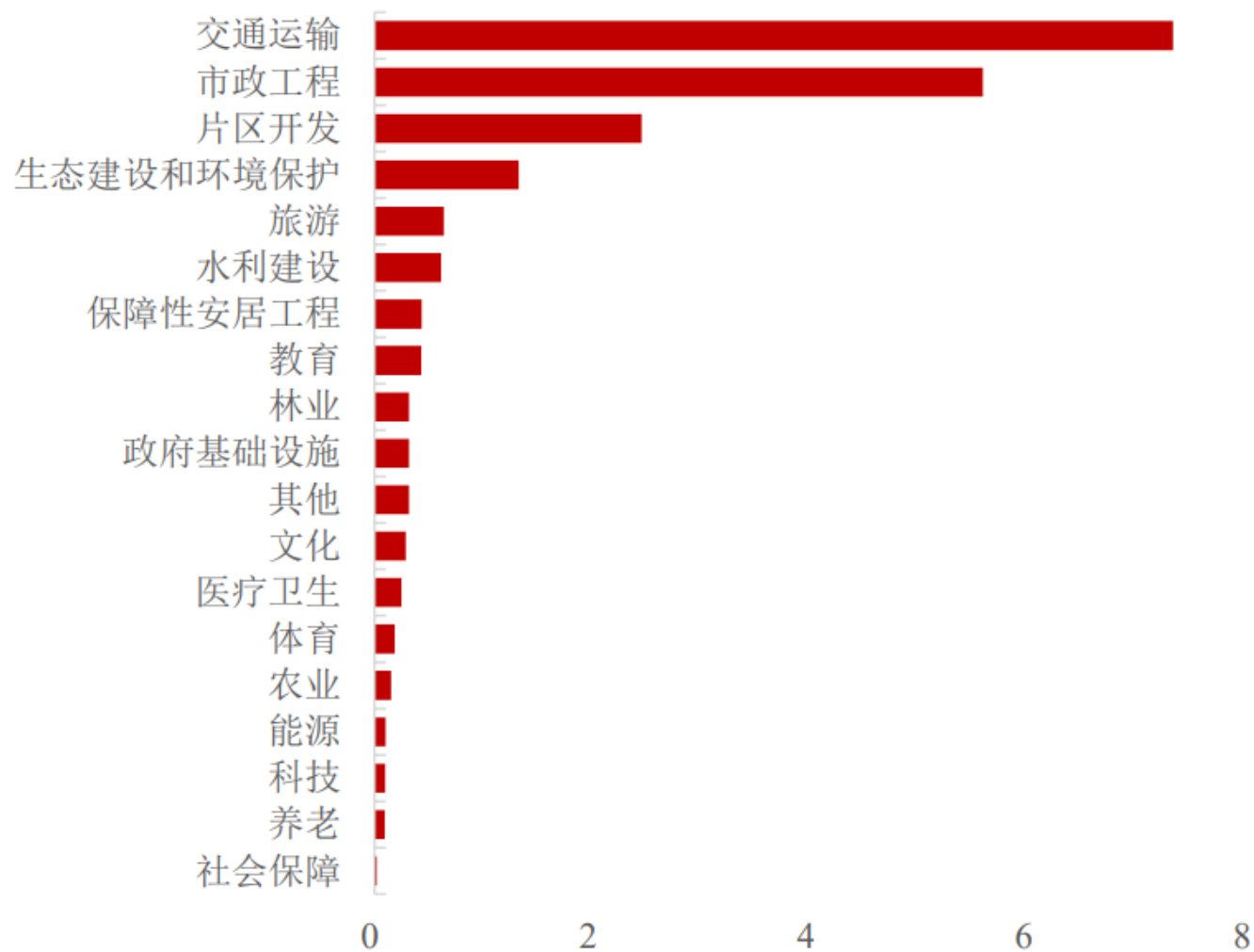


图 3：2022 年末 PPP 资金的行业投向（万亿元）



资料来源：财政部

# PPP项目回报机制

PPP 项目回报机制			
项目	收入来源	收入形式	适用项目类型
使用者付费	消费者	最终由消费者直接付费购买公共产品和服务	经营性项目（燃气、自来水）
可行性缺口补助	消费者&政府	由政府以财政补助、股本投入和其他优惠政策的形式，给予社会资本或项目公司经济补助	准经营性项目（污水处理、垃圾处理等）
政府付费	政府	政府直接付费购买公共产品和服务，主要包括可用性服务费、使用量付费和绩效服务费	非经营性项目（市政道路、环境治理、公共场馆等）

## 北京地铁四号线 BLT/PPP案例

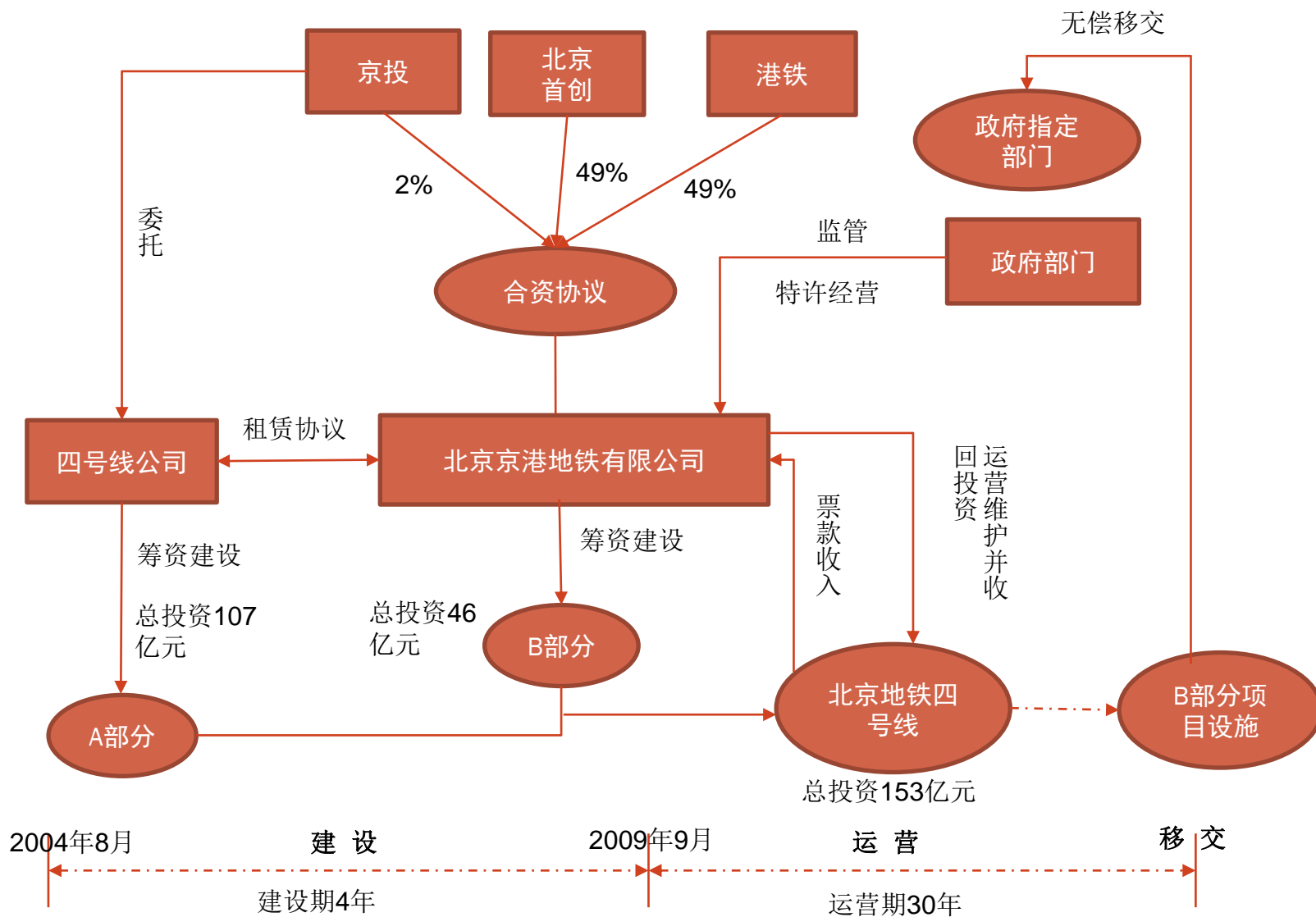
**北京地铁四号线**位于北京西部市区，南起丰台区的马家楼，穿越宜武区和西城区，北至海淀区的龙背村，南北向运行。该线全长28.65千米，设24座车站，其中有一座地面车站，平均间距1.18公里。

该项目总投资约153亿元,是国内轨道交通领域第一个以特许经营方式进行市场化运作的基础设施项目,也是第一个采取PPP模式进行的项目。地铁四号线的运营大大缓解了城区西部南北向的交通压力,轨道交通网络化效应得到了充分显现。



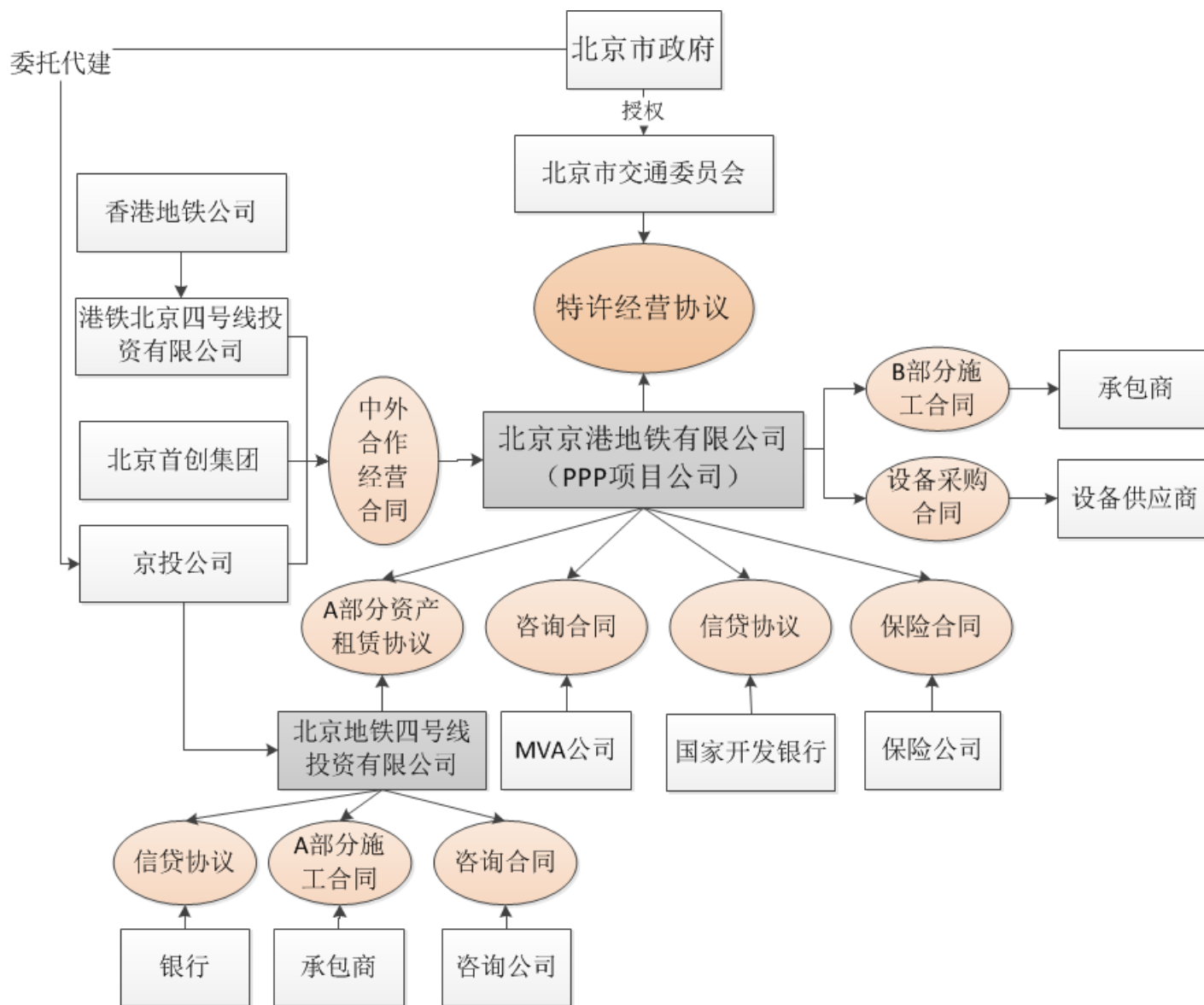
北京地铁4号线

# 北京地铁四号线 BLT/PPP案例



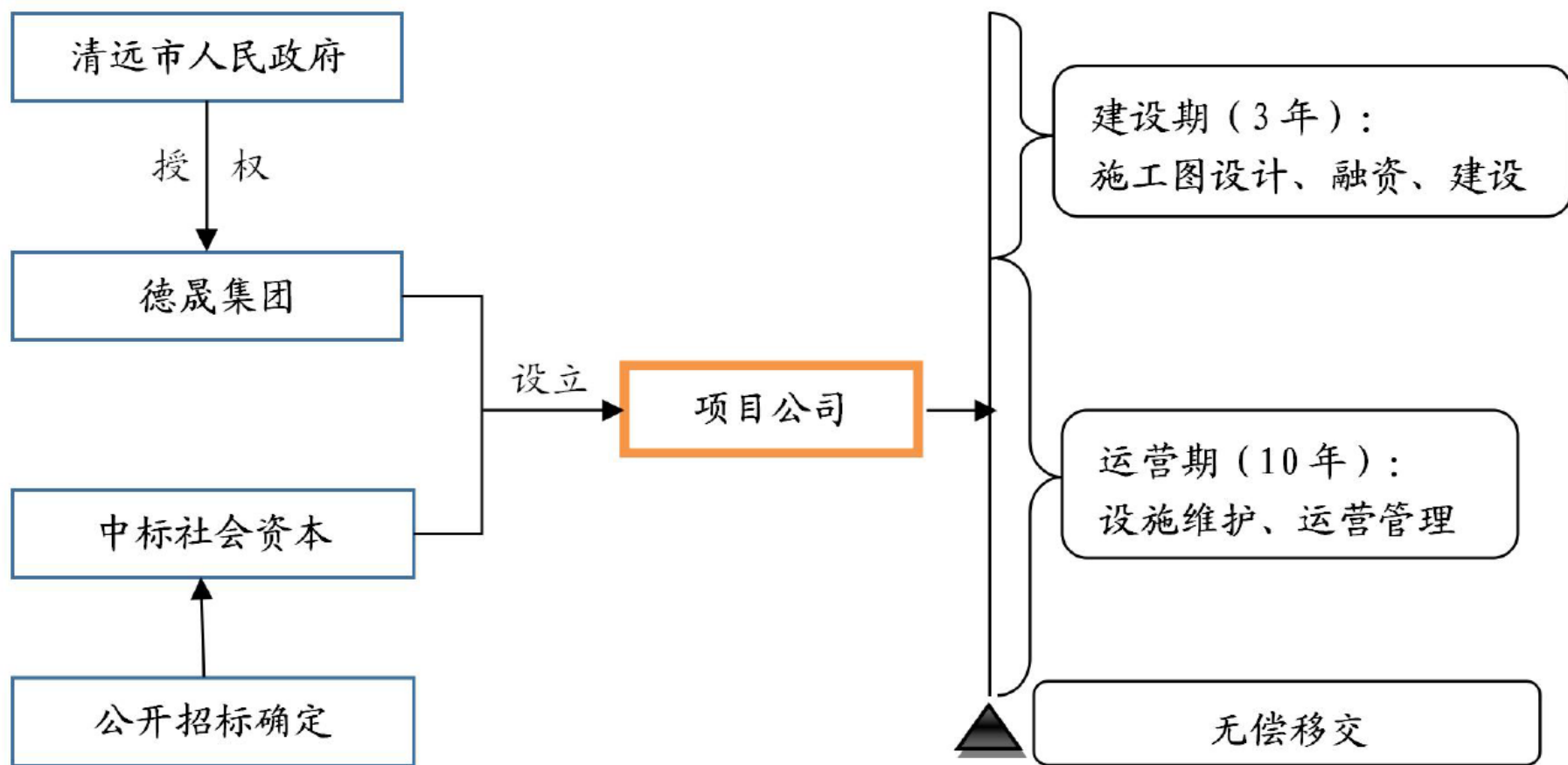
北京地铁4号线投资结构

# 北京地铁四号线 BLT/PPP案例



北京地铁四号线项目资信结构

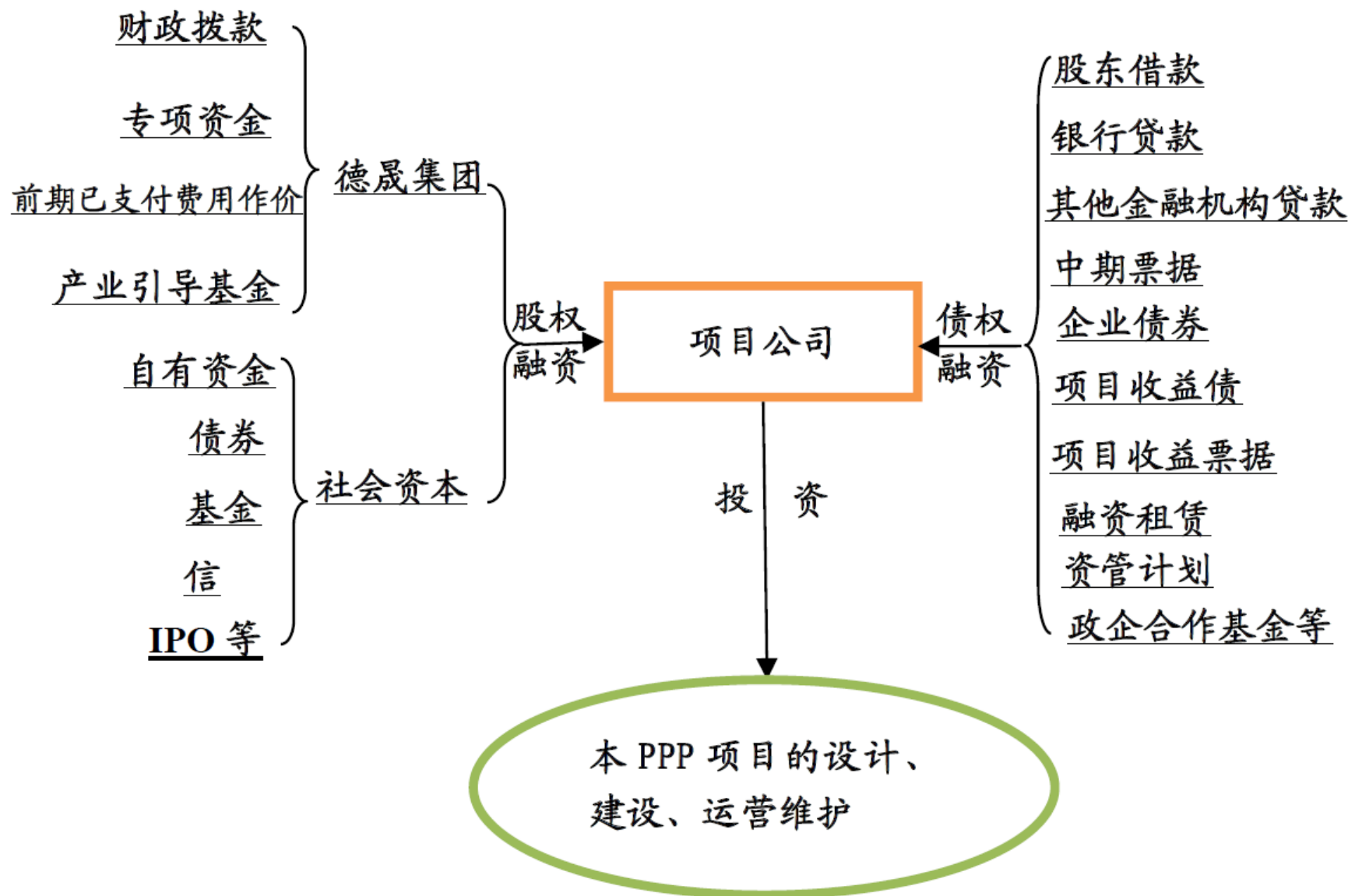
# 清远市图书馆建设工程PPP项目



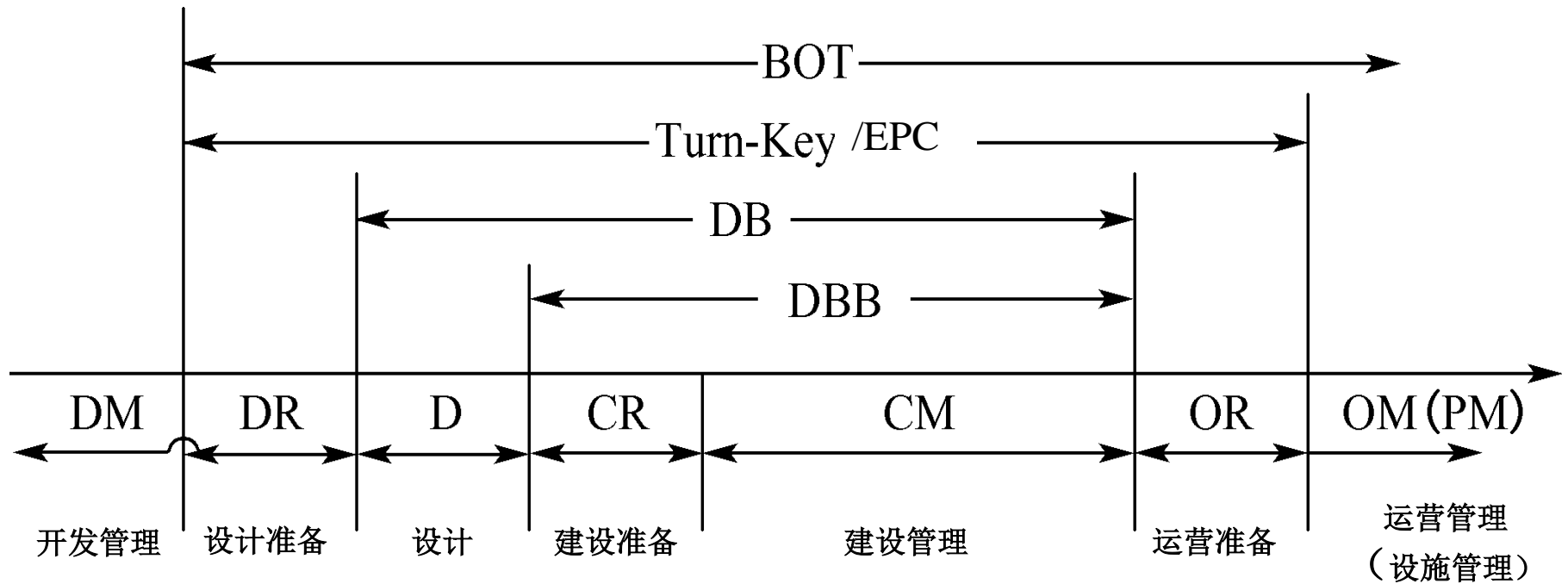
DBFOT（设计-建造-融资-运营-移交）模式



# 清远市图书馆建设工程PPP项目



## 不同项目采购模式的承包范围



## 练习题

1. 采用“快速路径法”的采购模式是（ ）。

- A. DB模式
- B. DBB模式
- C. EPC总承包模式
- D. CM模式

答案：D

**2. 关于代理型CM模式和风险型CM模式正确的是（ ）。**

- A. 代理型CM模式通常签订GMP合同**
- B. 代理型CM模式业主风险较小**
- C. 风险型CM模式通常由业主与分包商签订合同**
- D. 风险型CM模式业主任务较轻**

**答案： D**

**3. 某工程采用EPC建设项目工程总承包的模式，则项目总进度目标的控制是（ ）的任务。**

- A. 业主方与监理方**
- B. 业主方与工程总承包方**
- C. 监理方与工程总承包方**
- D. 工程总承包方与设计方**

**答案： B**

**4.以特许经营权协议作为融资基础的建设模式是（ ）。**

**A. BOT模式**

**B. CM模式**

**C. PM模式**

**D. EPC模式**

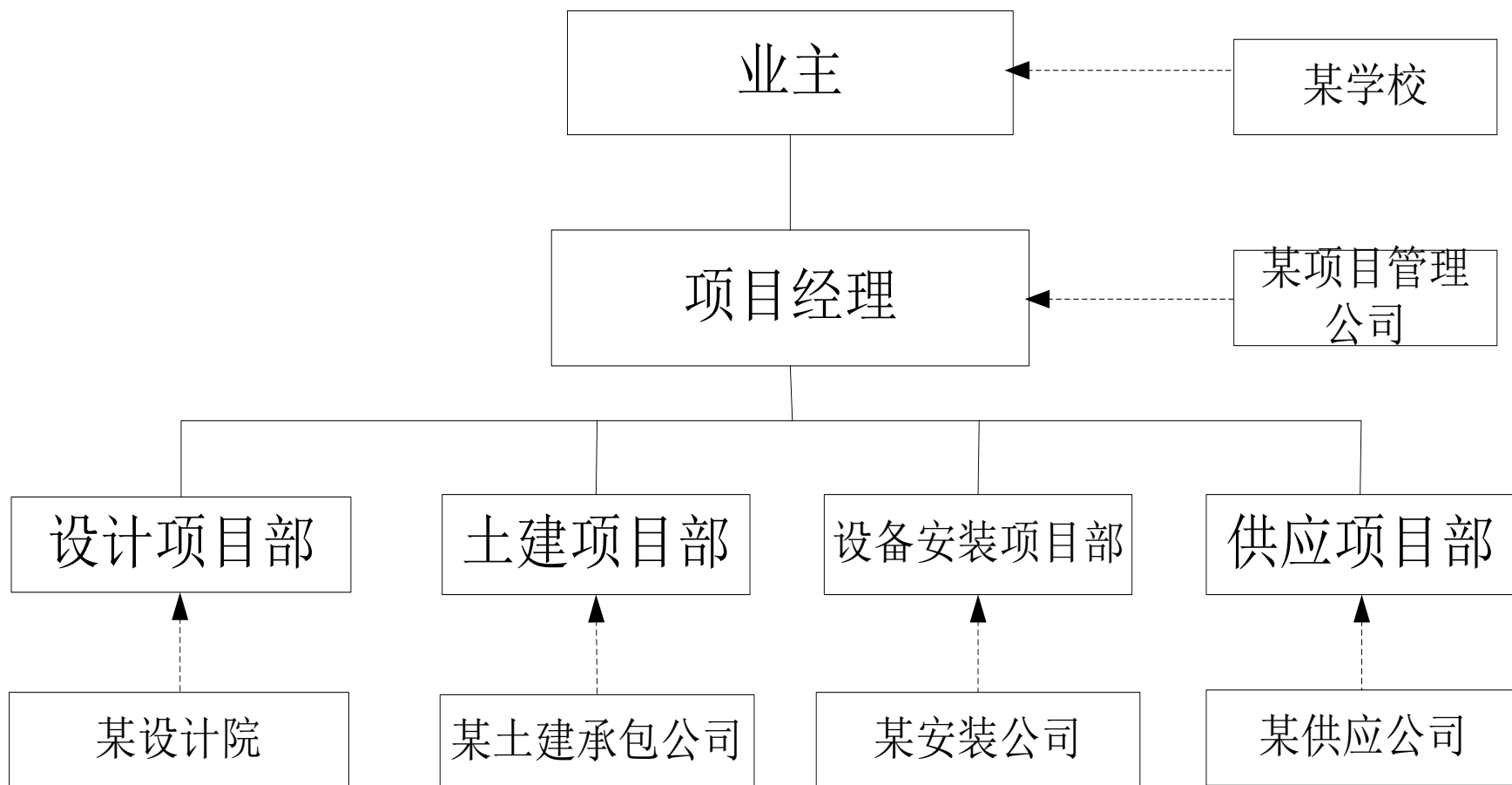
**答案： A**

## 第二节 工程项目管理组织



- 一、工程项目组织与项目管理组织
- 二、工程项目管理组织形式
- 三、工程项目管理组织的建立

# (一) 工程项目组织与项目管理组织



某教学楼工程项目组织



# 工程项目组织与项目管理组织



表1 工程项目组织与项目管理组织比较表

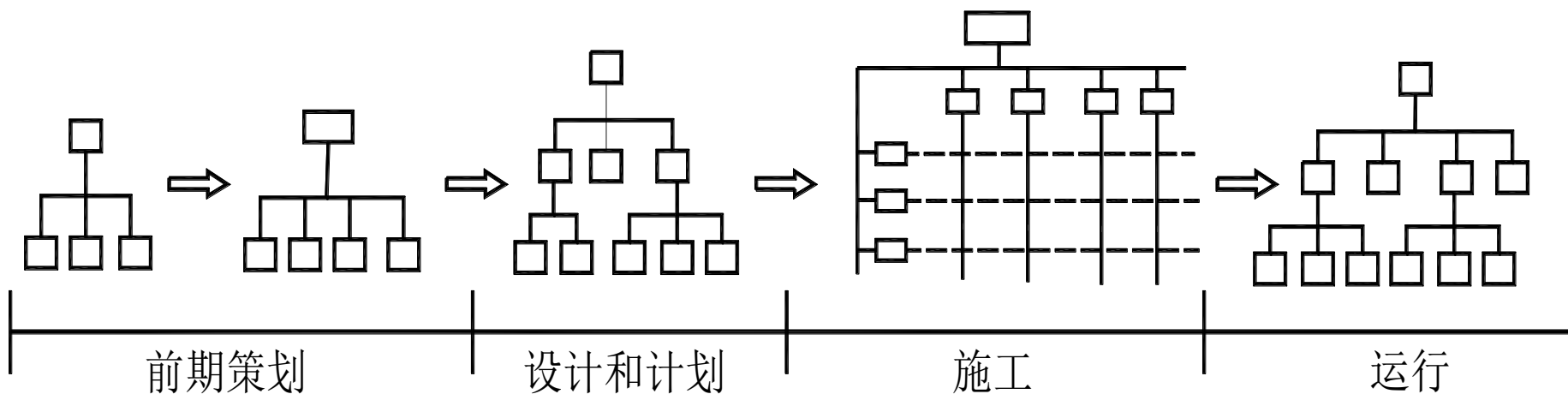
比较对象	工程项目组织	项目管理组织
主体	项目参与者	项目管理部门
组织关系	合同关系	协调与管理关系
任务分解	WBS	管理工作分解
组织类型	专业型	职能型
工作分配方法	任务分配表	责任矩阵
工作流程	网络计划	管理工作流程

## (二) 工程项目组织的特点



1. 项目组织是临时的、一次性组织；
2. 项目组织具有高度的弹性和可变性；
3. 项目组织的类型多、结构复杂；
4. 项目组织与企业组织之间关系复杂。

# 工程全寿命期中组织形式的演变



## 二、工程项目管理组织形式



### (一) 直线式组织形式

唯一指令源

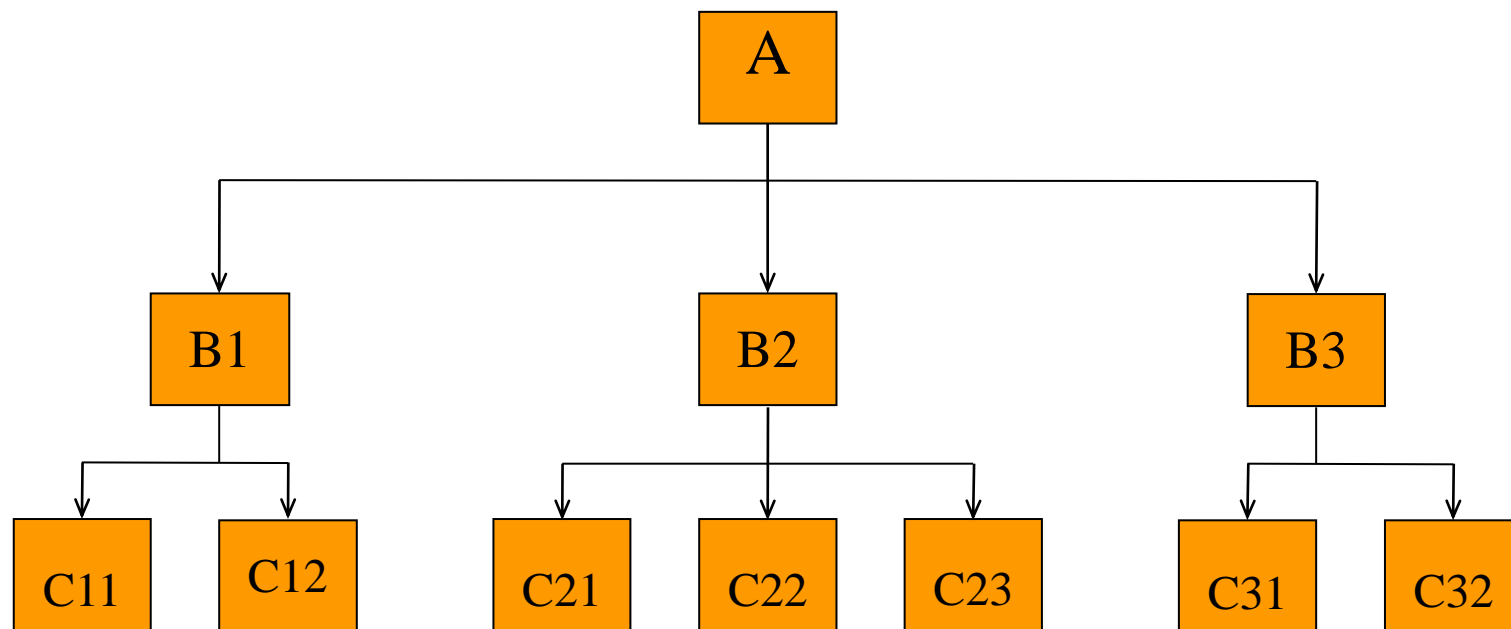


图3-10 直线式组织结构

# 直线式组织的优点与缺点

## 优点

- (1) 保证指令源唯一，即**单头领导**，可以避免由于指令矛盾而影响组织的运行；
- (2) 组织结构简单，**分工明确**，职责清晰，有利于减少扯皮和纠纷；
- (3) 权力集中，**决策迅速**，**信息流通快**，使项目容易控制。

## 缺点

- (1) **项目经理责任较大**，要求他是能力强、知识全面、经验丰富的“全能型”人才。
- (2) 组织中**缺乏横向信息交流**，有时受资源限制会产生矛盾；
- (3) 当组织规模较大或专业化分工太细，会造成**管理层次增加**，指令路径过长。

### 3. 直线式组织的适用范围

直线式组织形式适用范围广泛，既适用于小型项目，也可以用于可划分若干子项或者可划分若干阶段的大中型项目。

直线式还可与职能式、矩阵式等组织形式同时应用于大型复杂项目，形成复合式项目组织结构。

## (二) 职能式组织形式

职能部门可以根据管理职能对其直接和非直接的下属工作部门下达指令。

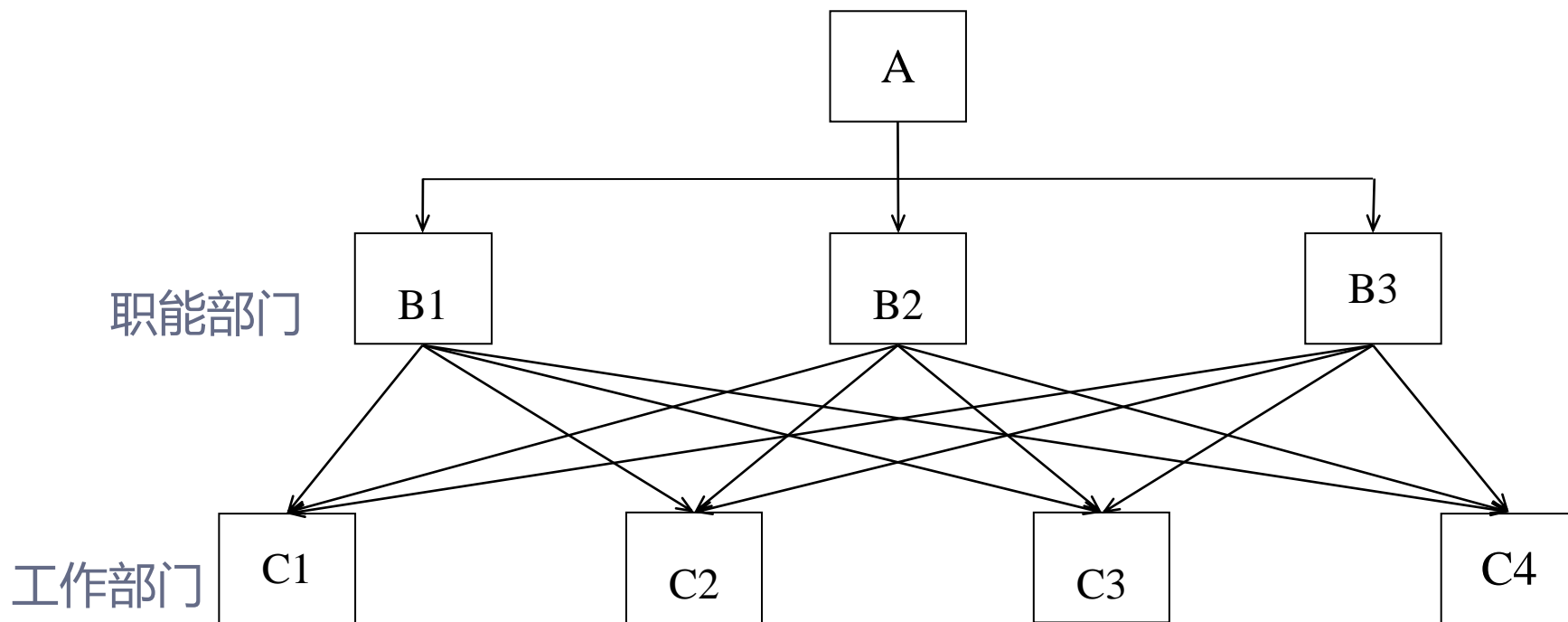


图3-11 职能式组织结构（一）

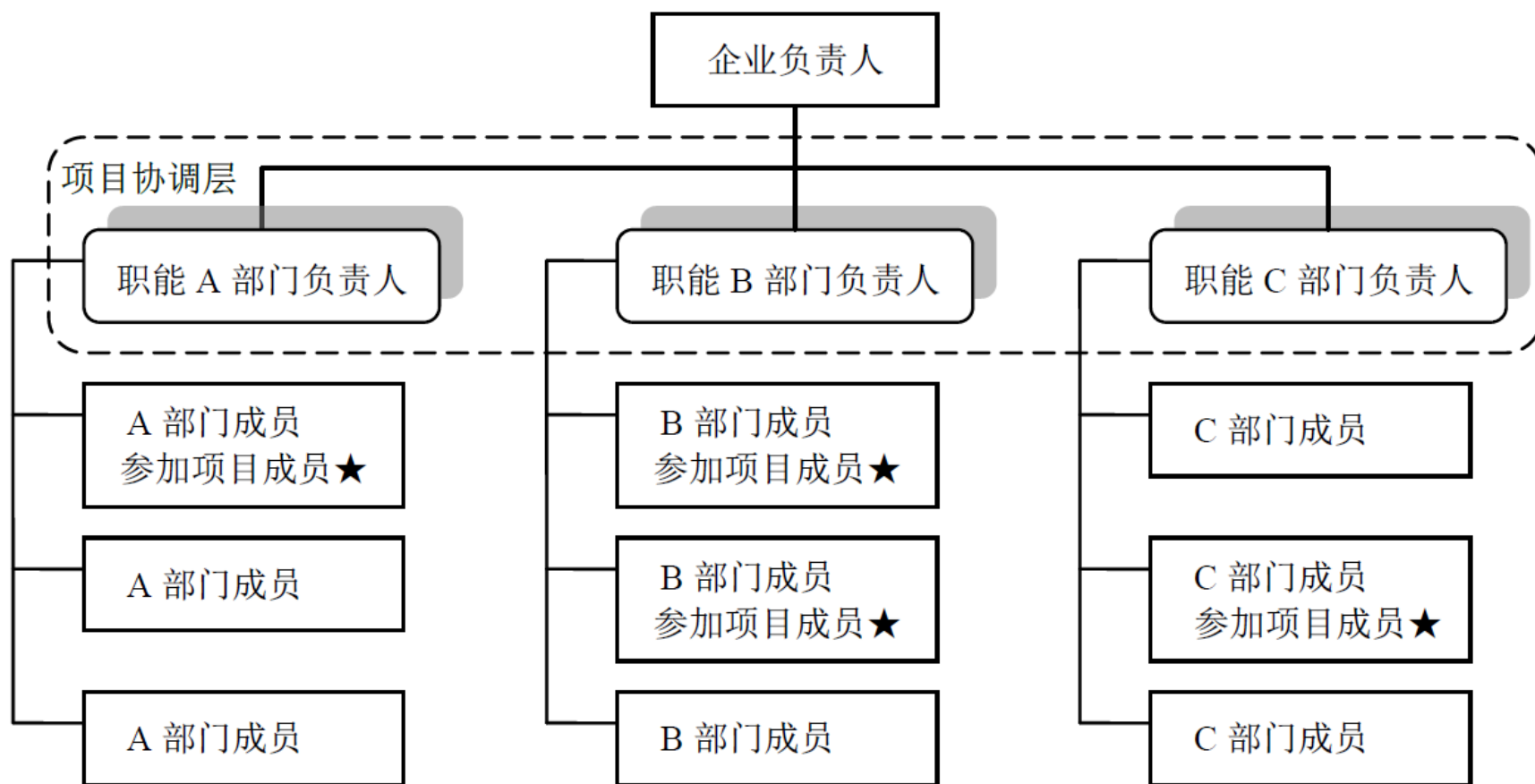


图3-12 职能式组织结构（二）



# 职能式组织的优点与缺点

## 优点：

由于设置了职能部门，能够发挥各职能机构的专业管理作用，提高管理效率，减轻项目经理负担，有利于项目管理水平的提高。

## 缺点：

由于各工作部门接受的指令不唯一，而是有多个指令源，即所谓多头领导，所以当多个指令之间存在矛盾时，工作部门会无所适从，容易扯皮，从而影响项目组织的运行。职能式组织形式一般适用于工程地理位置相对集中的项目。

### (三) 项目式组织形式

项目组织独立于职能部门之外

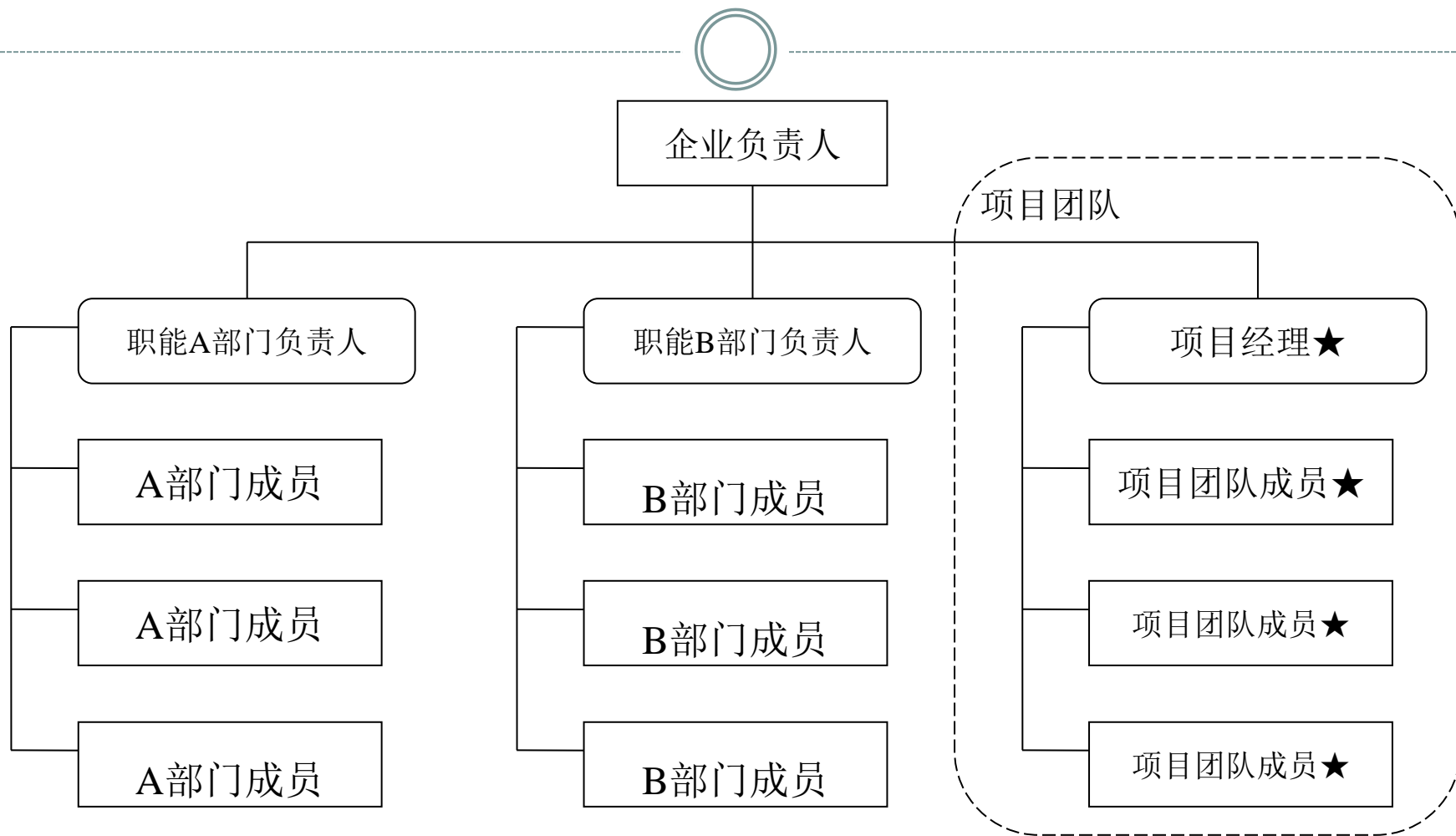


图3-13 项目式组织结构

## 1. 项目式组织的优点

- (1) 完全将项目参加者的力量集中于项目实施上，项目成员能独立地为项目工作，职责明确，项目目标容易能得到重视和保证；
- (2) 项目经理权力集中，是真正意义上的项目负责人，加强领导，统一指挥，指令唯一，避免了多头领导；
- (3) 项目管理层次相对简单，独立的项目组织能迅速有效地对项目目标和顾客需要作出反应，使项目管理决策简单、迅速；
- (4) 项目管理相对简单，协调容易，内部冲突较少，可避免权力和资源分配的争执。

## 2. 项目式组织的缺点

- (1) 独立的项目组织效率低，成本高昂。多个项目都按项目式进行管理组织，容易出现配置重复，资源浪费的问题；
- (2) 项目团队成员在项目后期没有归属感，要考虑项目结束后的去向，容易影响项目的后期工作及其组织行为；
- (3) 项目组织成为一个相对封闭的组织，容易出现与公司沟通不够，或公司的管理与对策不易在项目中贯彻等问题；
- (4) 项目建立和结束时，会对原企业组织产生冲击，所以组织的可变性和适应性不强。

■ 项目式组织适用于企业进行特别大的，持续时间长的项目，或要求在短时间内完成且费用压力大、经济性要求高的项目。

## (四) 矩阵式组织形式 纵向按职能机构设置，横向按项目机构设置

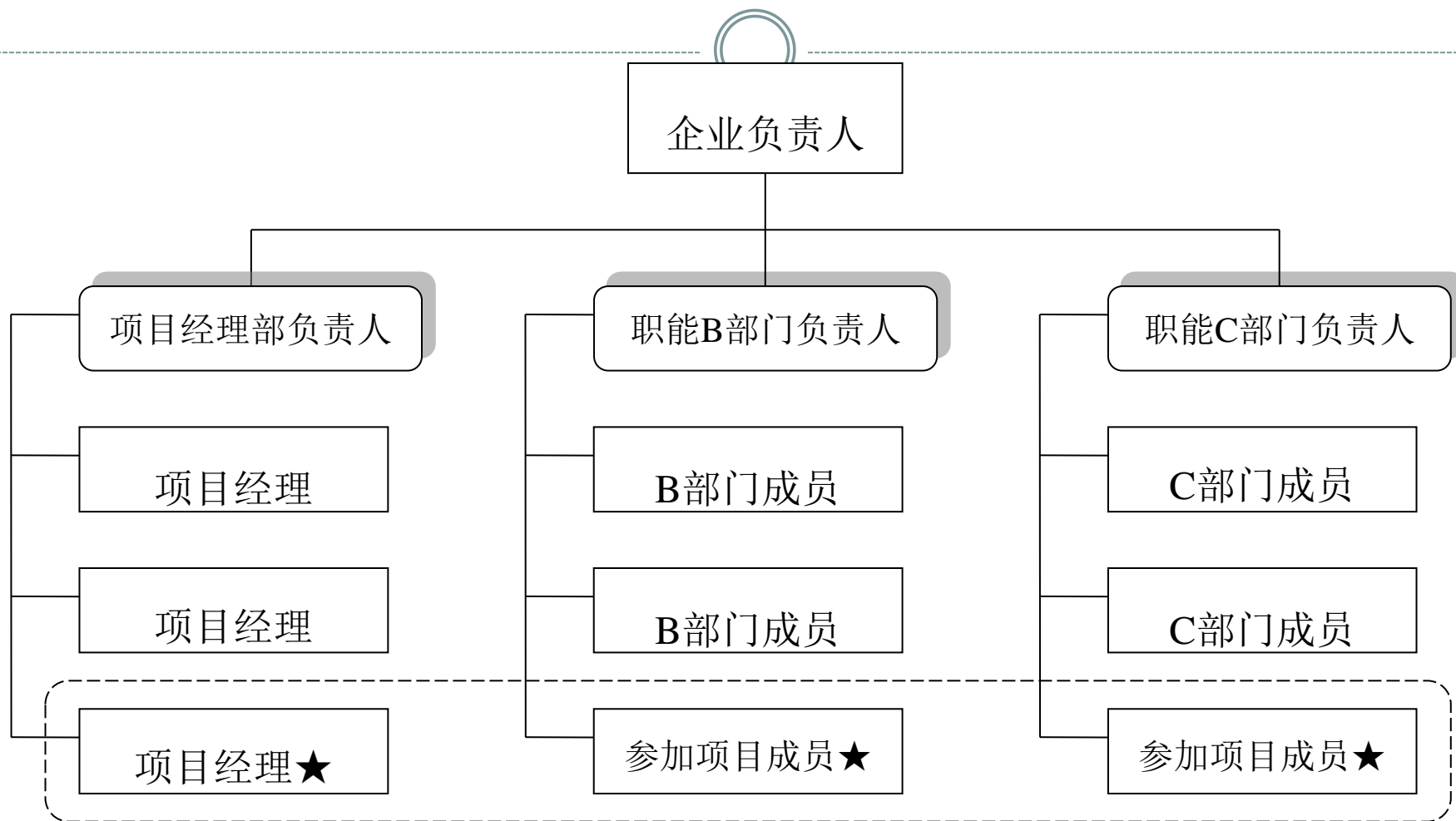
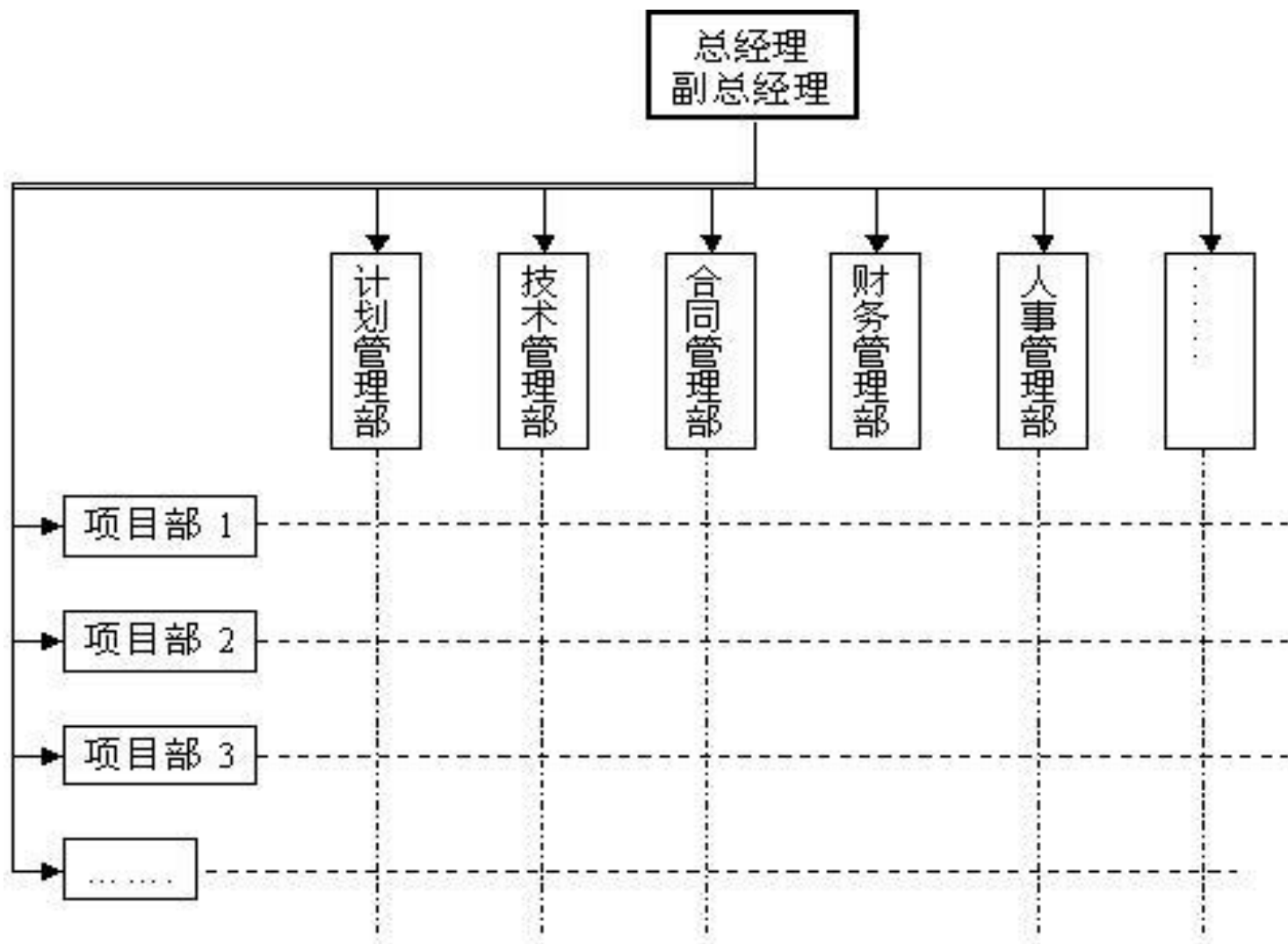
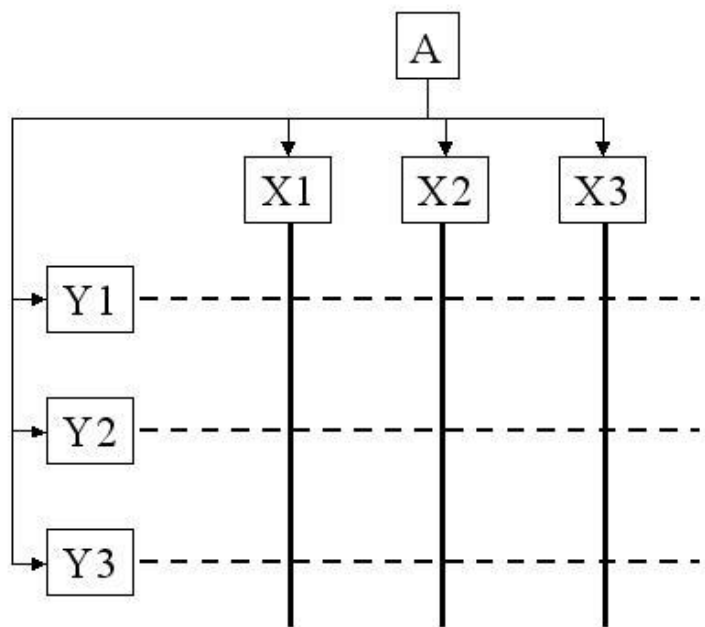


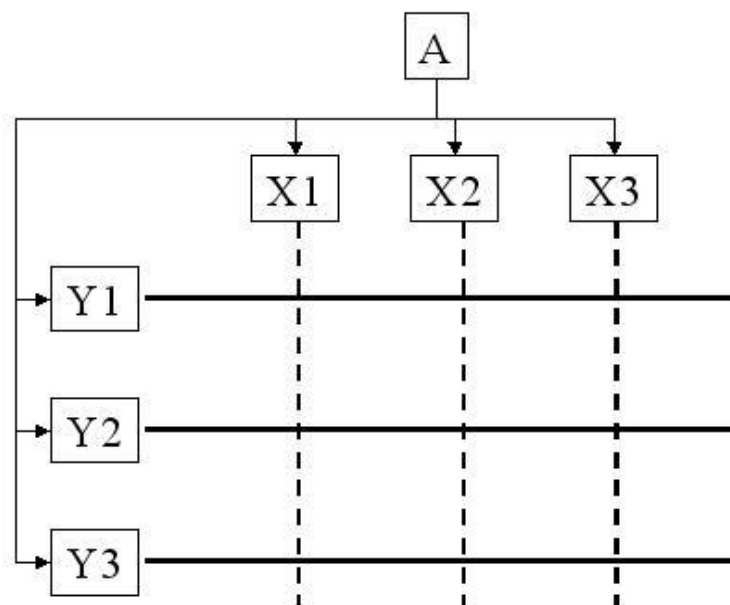
图3-14 矩阵式组织结构



指令源有两个，当指令发生矛盾时由组织系统的最高指挥者进行协调或决策。



以纵向职能部门  
指令为主的矩阵组织结构  
弱矩阵



以横向项目部门  
指令为主的矩阵组织结构  
强矩阵

# 强矩阵、弱矩阵、平衡矩阵式

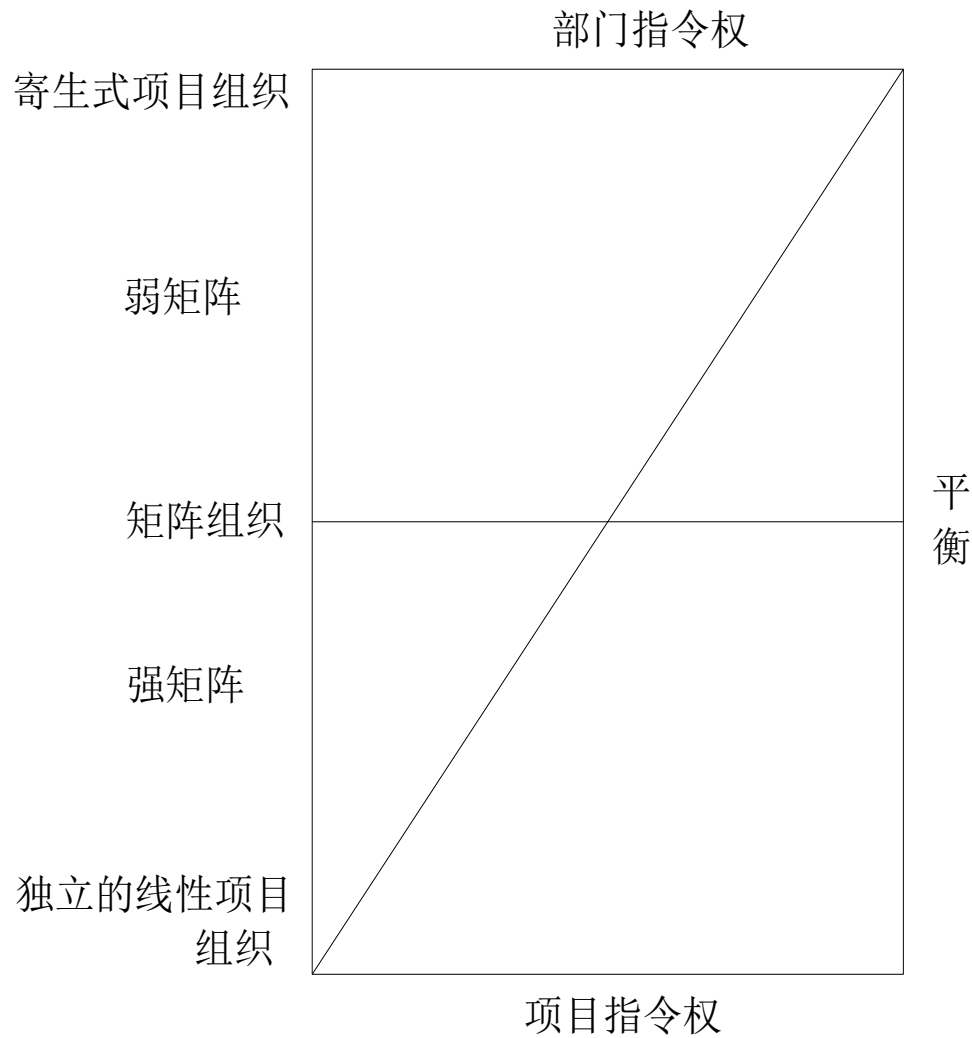
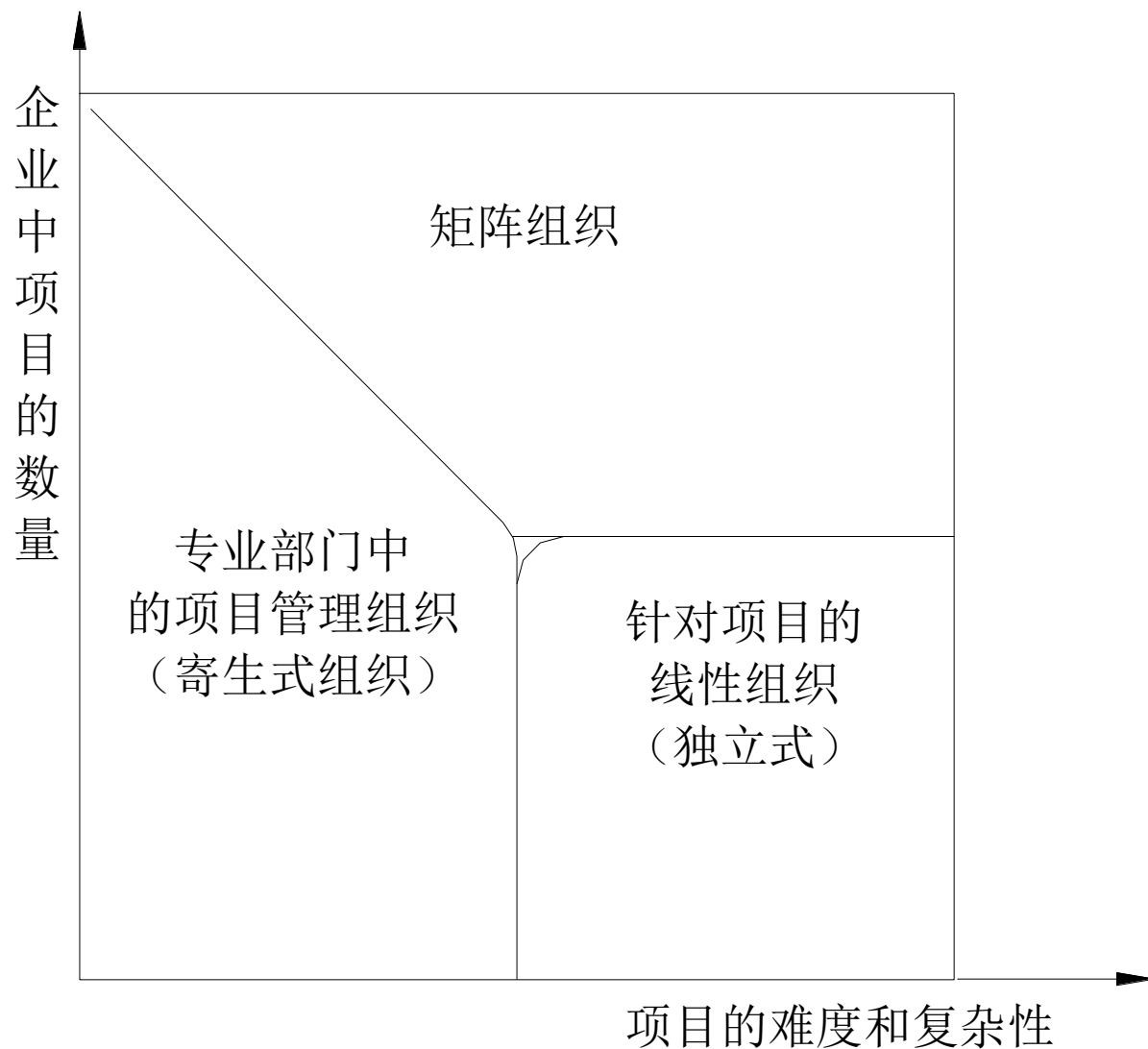
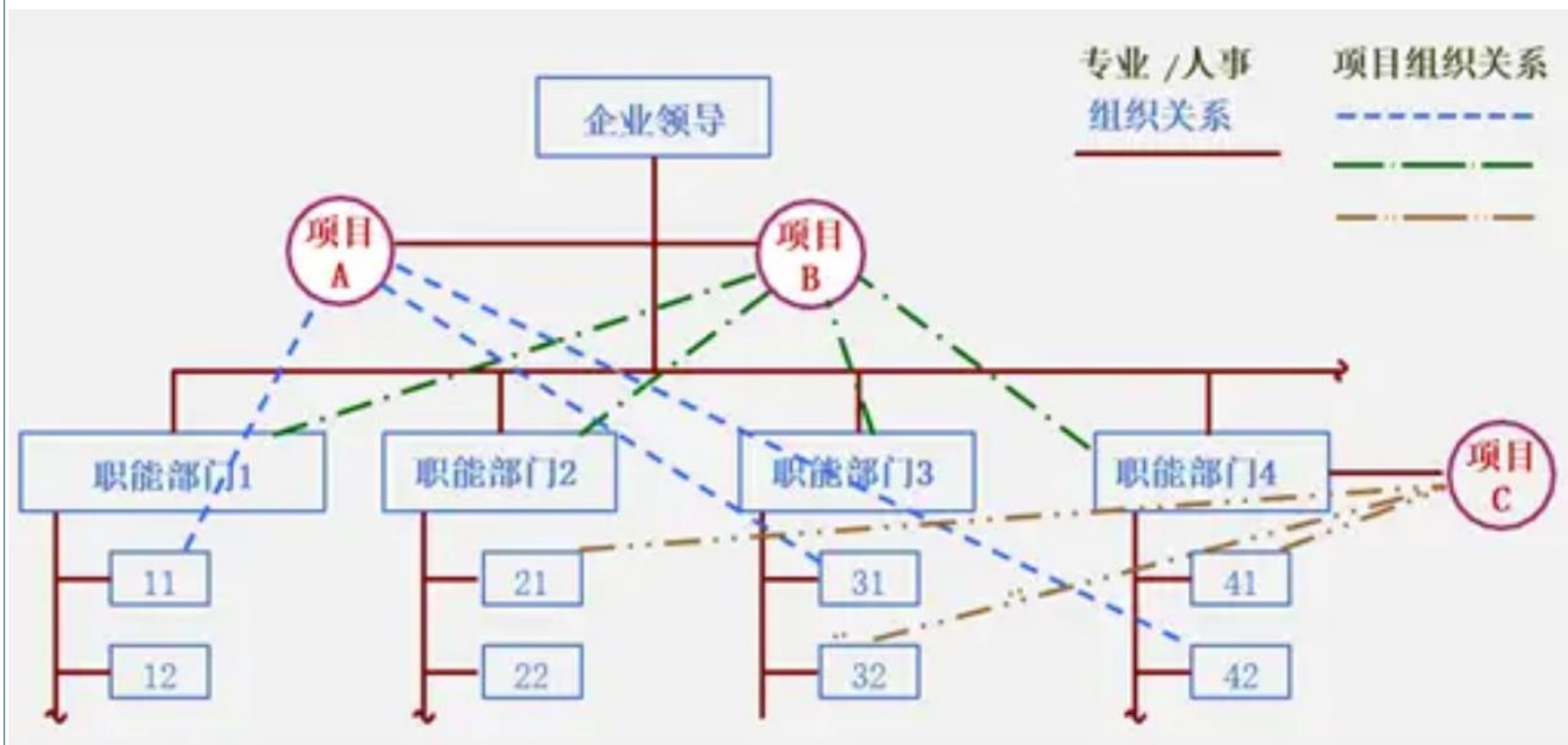


图5-9 指令权的分配

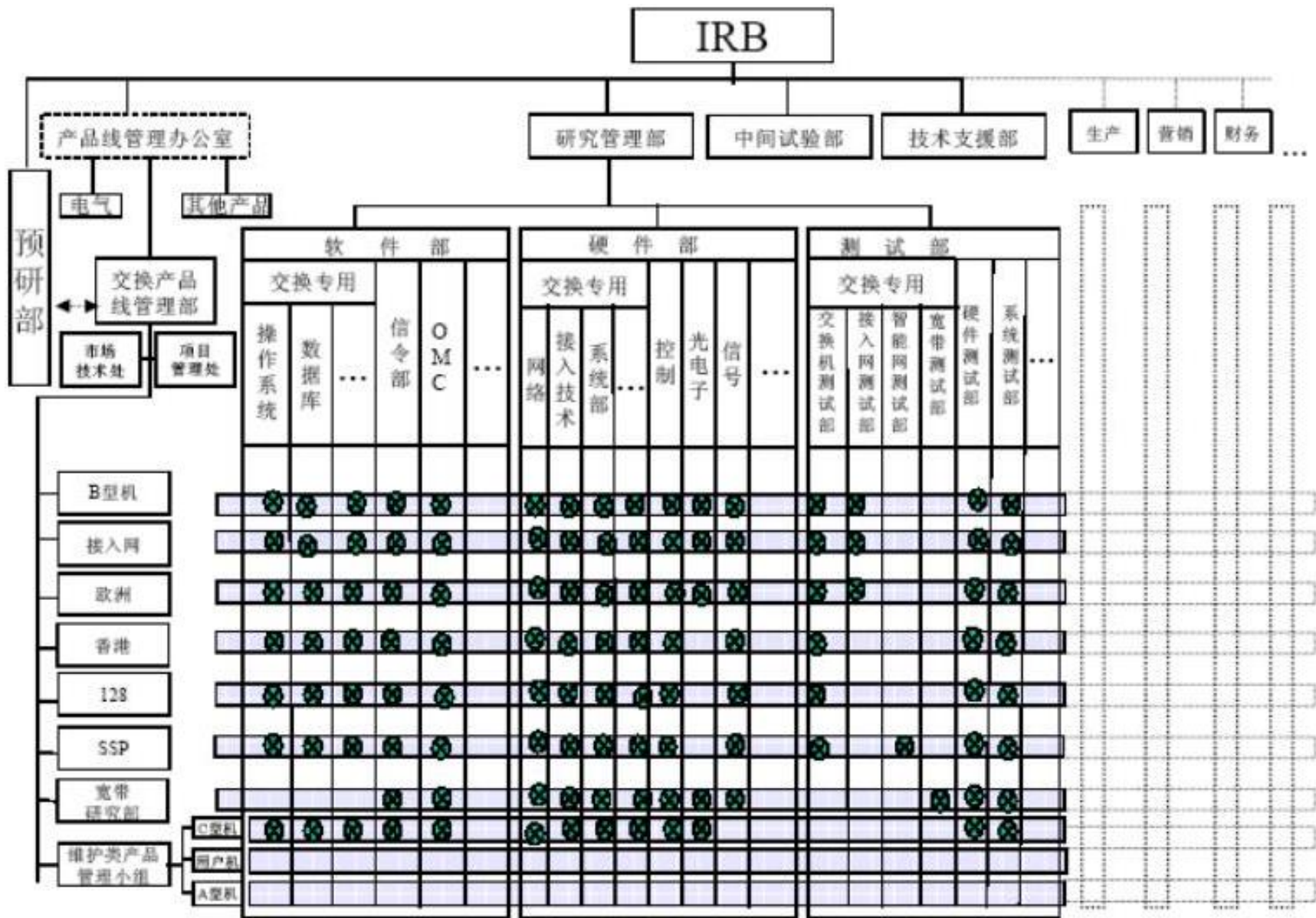


# 项目组织形式的选择





职能型（寄生式）项目组织结构示例



华为产品研发项目组织形式

## 矩阵式组织的优点：

- (1) 兼有职能式和项目式两种组织形式的优点。把职能原则和对象原则有机结合起来，既发挥了纵向职能部门的优势，又发挥了横向项目组织的优势，增强企业长期例行性管理和项目一次性管理的统一性；
- (2) 各职能部门可根据部门资源与任务情况来节约、灵活地调整安排资源力量，能有效利用人力资源和其他资源；
- (3) 组织结构富有弹性和可变性，可以根据需要和项目实际情况进行调整、新建或者取消，具有较强的适应性；
- (4) 项目结束后，团队成员回原职能部门，保证组织的稳定性和项目工作的稳定性，有利于专业人才的培养和发展。

## 矩阵式组织的缺点：

- (1) 双头领导。由于二维的组织管理形式，项目成员处于项目经理和职能部门负责人的双头领导之下，容易造成指令矛盾，行动无所适从的问题。
- (2) 项目管理权力平衡困难。项目管理权力需要在项目经理和职能部门之间平衡，这种平衡在实际工作中不易实现。
- (3) 协调难度大。项目进行过程中，需要不断地与职能部门协调。如果有多个项目，职能部门需要在多个项目之间协调。信息流程复杂，容易产生矛盾和扯皮。

### 三、工程项目管理组织的建立

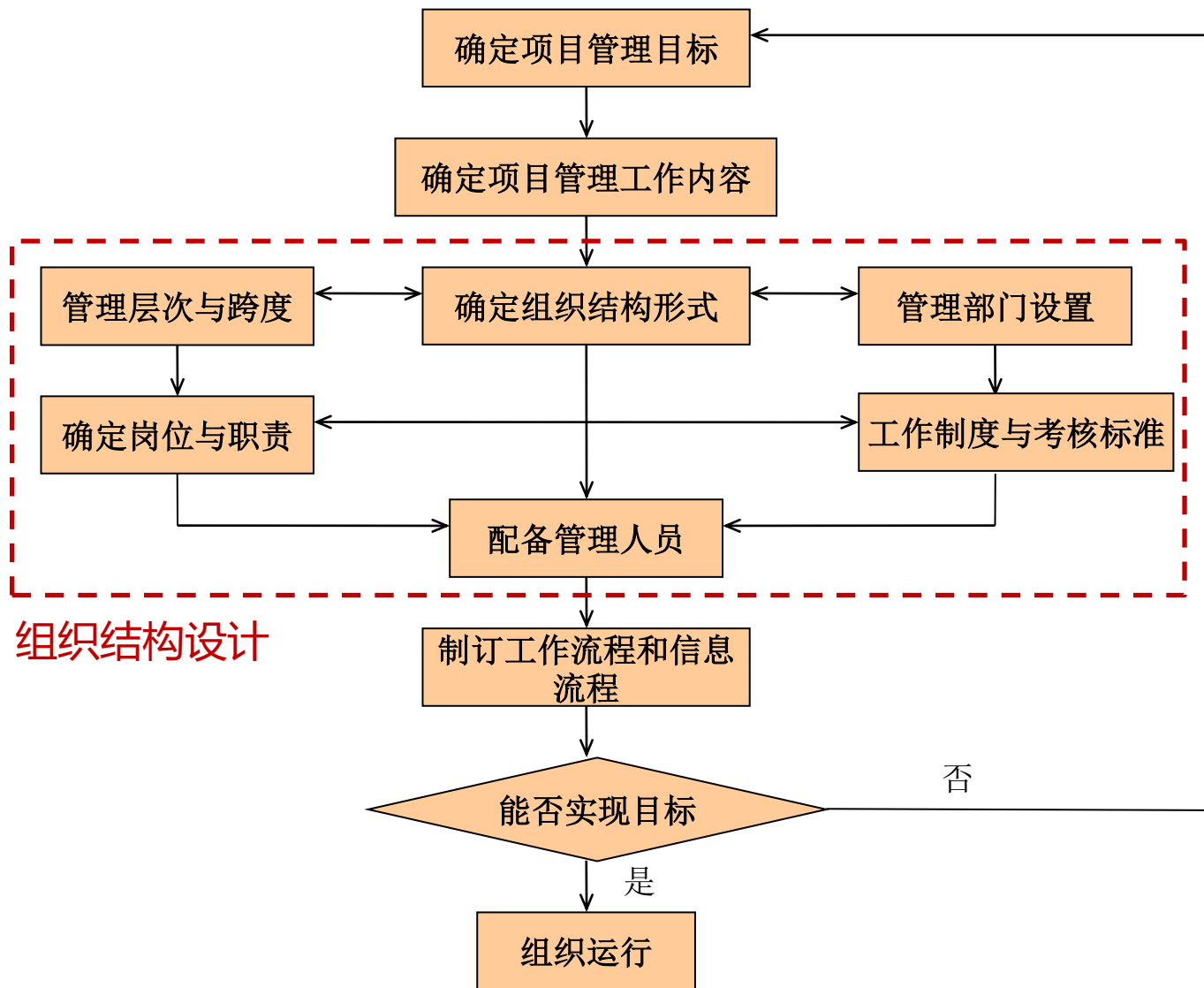


图3-15 项目管理组织建立的程序

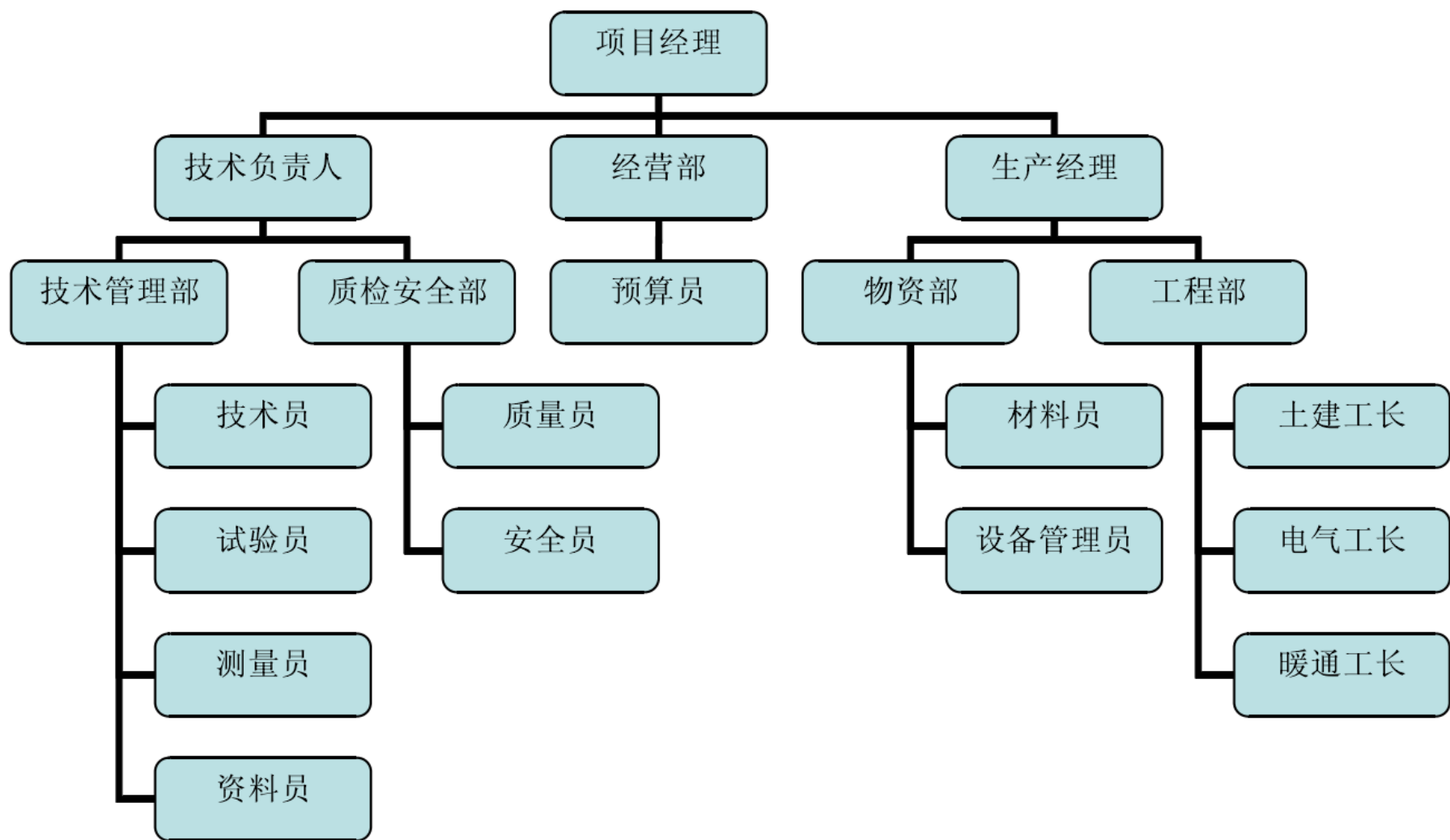


图 2.1 项目组织机构图

# 练习题

## 一、单选题

1. 某建设工程项目规模不大，参与单位不多，为提高管理效率，避免出现矛盾指令，宜采用（ ）模式。

A.直线性组织结构

B.混合组织结构

C.矩阵组织结构

D.职能组织结构

答案：A



2. 在( )组织结构中, 每一个工作部门只有一个指令源。

A.职能

B.直线性

C.矩阵

D.事业部

答案: B

**3. 组织结构模式反映了一个组织系统中各子系统之间或各元素之间的( )。**

**A.逻辑关系**

**B.协作关系**

**C.合同关系**

**D.指令关系**

**答案：D**

**4. 直线性组织结构的特点是（ ）。**

**A. 每一个工作部门只有一个直接的下级部门**

**B. 每一个工作部门只有一个直接的上级部门**

**C. 谁的级别高，就听谁的指挥**

**D. 可以越级指挥或请示**

**答案： B**

**5. 企业进行规模特别大的、持续时间长的项目，或要求在短时间内完成且费用压力大的、经济性要求高的项目适宜采用的组织结构模式是（ ）。**

**A.直线式    B.职能式    C.矩阵式    D.项目式**

**答案：D**

**6. 强矩阵组织和弱矩阵组织之间的主要差别在于（ ）。**

- A. 组织文化对项目的影响不同**
- B. 项目团队成员之间以及他们与项目经理之间的亲近度不同**
- C. 项目经理对项目资源的控制程度不同**
- D. 项目团队成员之间的凝聚力不同**

**答案：C**

7. 你是一位项目经理， 服务于一家专门从事高新技术产品开发的 公司， 你正在为一个跨部门的新项目考虑合适的组织结构。 你可能选择的方案是（ ）。

- A. 职能型
- B. 紧密式矩阵
- C. 矩阵型
- D. 项目型

答案： C

**8.在以下哪种组织结构下， 项目执行组织中的各职能部门参与项目的程度最低？（）**

- A. 职能型组织**
- B. 平衡矩阵型组织**
- C. 强矩阵组织**
- D. 项目型组织**

**答案： D**

**9. 公司既有职能部门也有项目部， 但职能经理对每个人的绩效考核输入占80%，项目经理只有 20%的绩效考核权， 这很有可能是哪种组织结构形式的公司？（ ）**

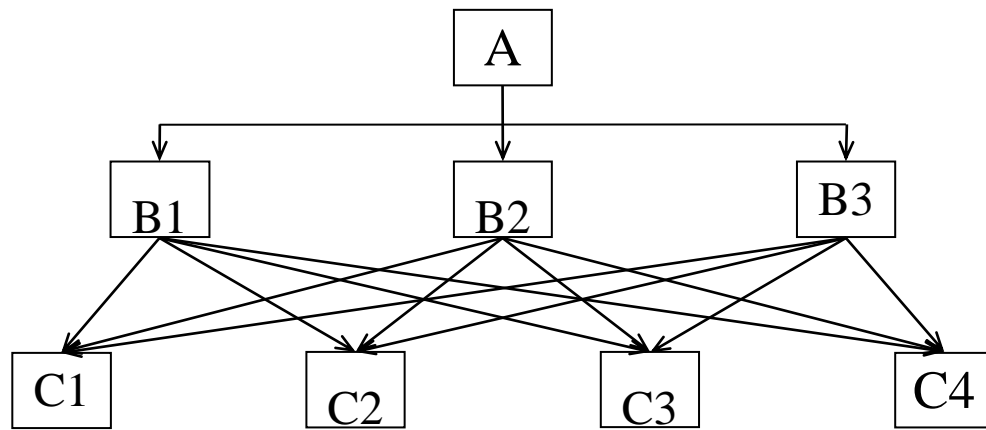
- A. 职能型**
- B. 弱矩阵型**
- C. 强矩阵型**
- D. 虚拟型**

**答案： B**



## 二、多选题

1. 下图所示的项目组织结构模式的特点有( )。



- A. 每一个部门可根据其职能对其直接和非直接的下属部门下达指令
- B. 每一个部门可能得到其直接和非直接的上级部门下达的工作指令
- C. 每一个部门可能会有多个矛盾的指令源
- D. 上下级指令传递的路径较长
- E. 矛盾的指令会影响项目管理机制的运行

答案：A、B、C、E

# 第三节 工程项目人力资源管理



一、工程项目人力资源管理的概念和过程

二、人力资源管理的基本内容

三、项目经理

四、项目团队

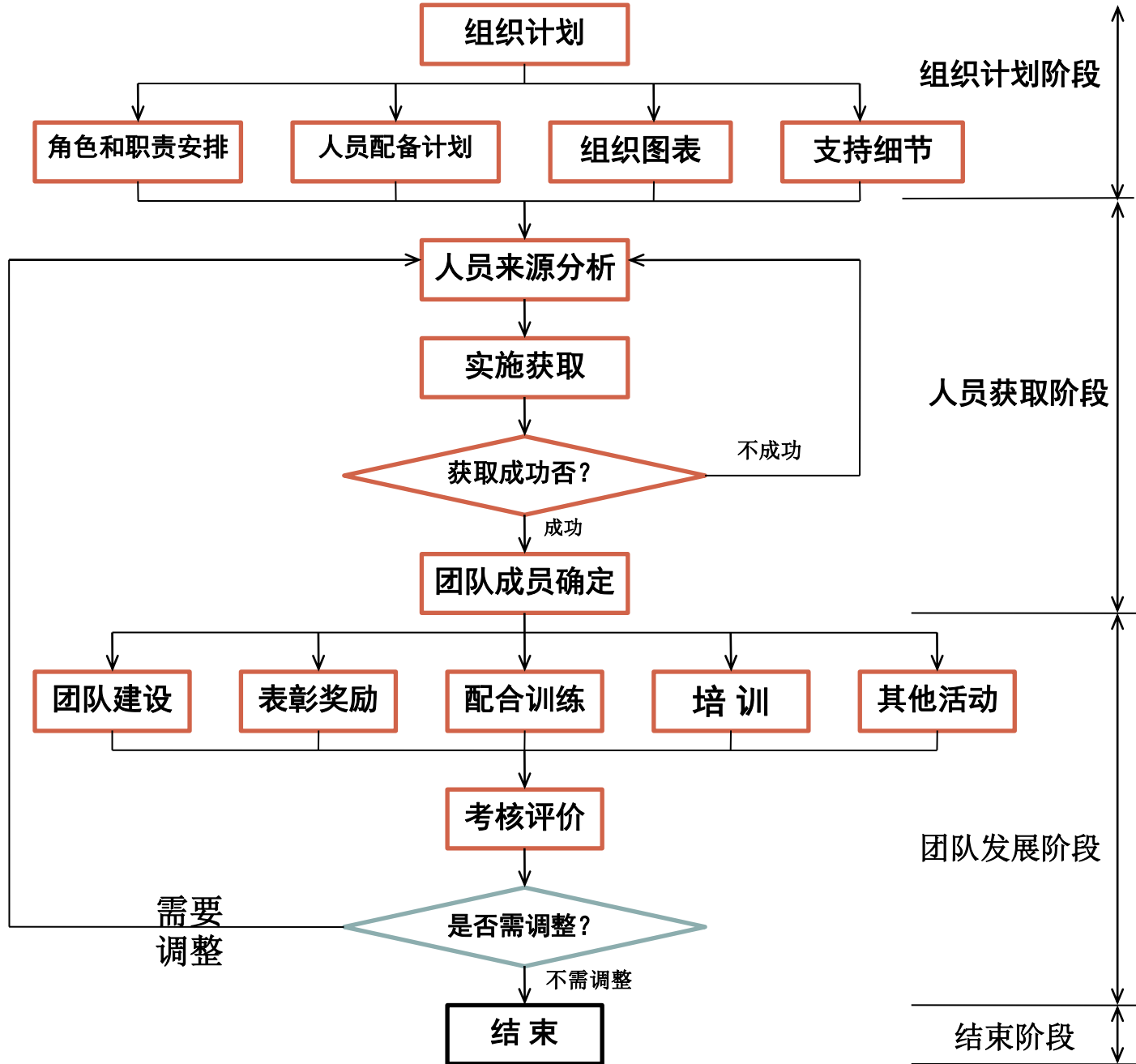


图3-16 项目人力资源管理过程

### 三、项目经理



- 工程项目的**项目经理**是工程项目承担单位在该工程项目上的**全权委托代理人**，是负责项目组织、计划及实施过程，处理有关内外关系，保证项目目标实现的项目负责人，是项目的**直接领导与组织者**。
- 实践证明，一个强的项目经理领导一个弱的项目团队，比一个弱的项目经理领导一个强的项目团队所取得的成就会更大。

# (一) 项目经理的素质和能力要求



## 1. 项目经理的素质

项目经理的素质主要表现在品格与知识两个方面，具体包括：

- (1) **道德素质**—高尚的社会道德、用于挑战和承担责任。
- (2) **性格素质**—性格开朗，具有合作精神。
- (3) **知识素质**—专业知识、管理知识、经济知识、法律知识。
- (4) **学习与思维素质**—善于学习、正确的思维方法。

## 2. 项目经理的能力要求

- (1) 决策能力
- (2) 领导能力
- (3) 社交与谈判能力
- (4) 业务技术能力
- (5) 处理压力，解决冲突的能力
- (6) 创新能力和应变能力

# IPMA行为能力要素

ICB 3.0

- 领导
- 承诺与动机
- 自我控制
- 自信
- 缓和
- 开放
- 创造力
- 结果导向
- 效率
- 协商
- 谈判
- 冲突与危机
- 可靠性
- 价值评估
- 道德规范

## (二) 项目经理的职责



1. 计划职责 –明确目标，实现目标的具体计划；
2. 组织职责 –组织建立高效项目团队，保证高效运转；
3. 指导职责 –引导项目团队有效开展工作；
4. 控制职责 –全方位、全过程的系统控制。



# 项目经理的指导职责

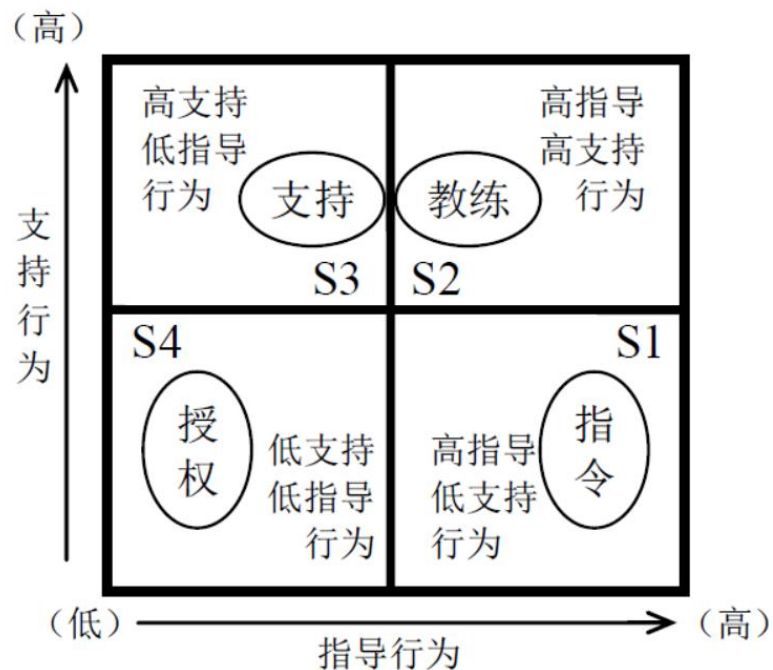
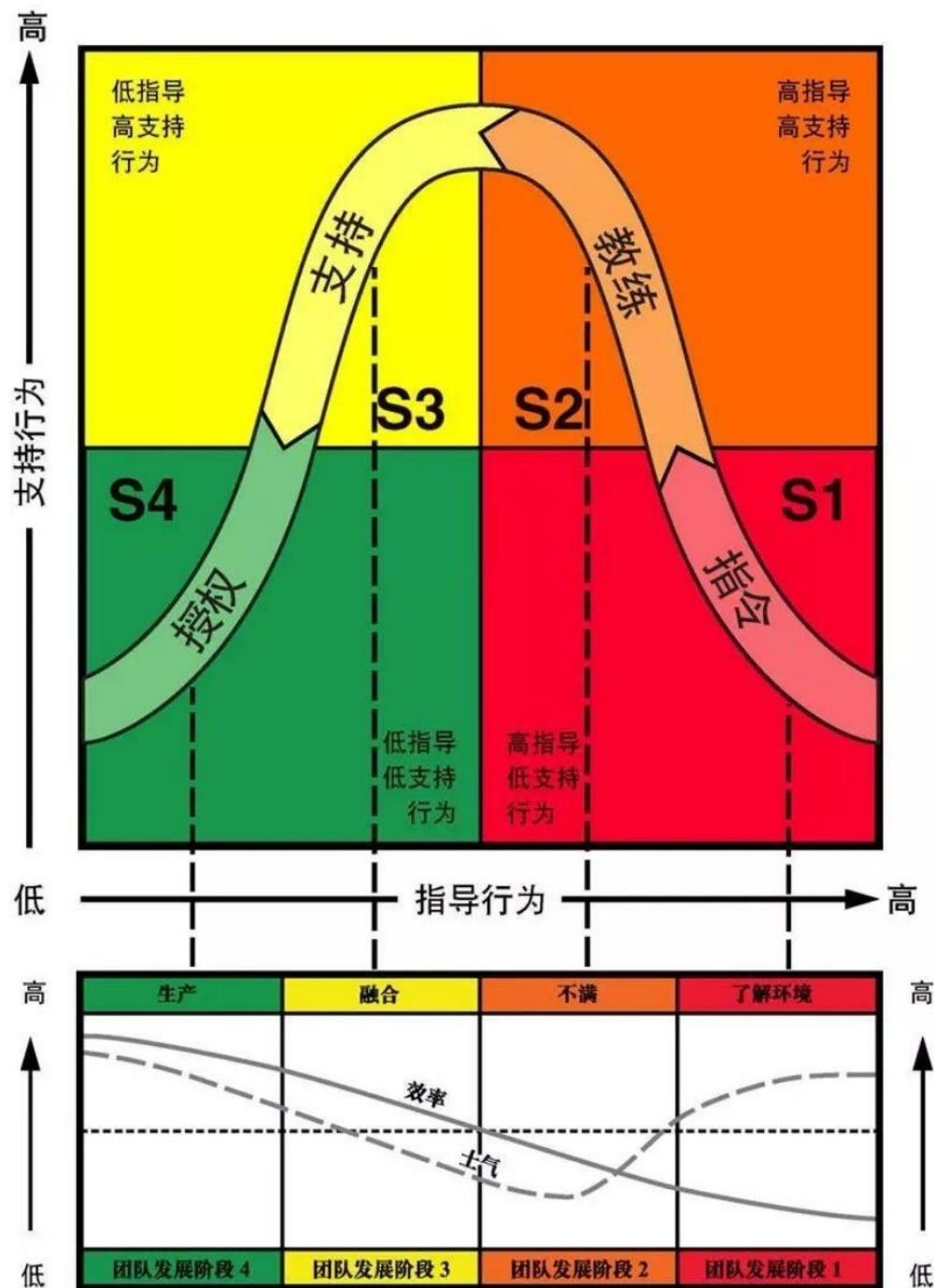


图 3-17 项目经理的情境领导



### **(三) 项目经理的选择**



**项目经理的选择，除了要考虑上述关于项目经理的能力与素质要求之外，还要注意以下几点：**

- (1) 有一定类似项目的经验。**
- (2) 有扎实的基础知识。**
- (3) 有领导才能和敏感性。**
- (4) 把握重点，不可求全责备。**

## 四、项目团队



项目团队从组建到发展起来主要经历形成、震荡、规范、表现与休整五个阶段。

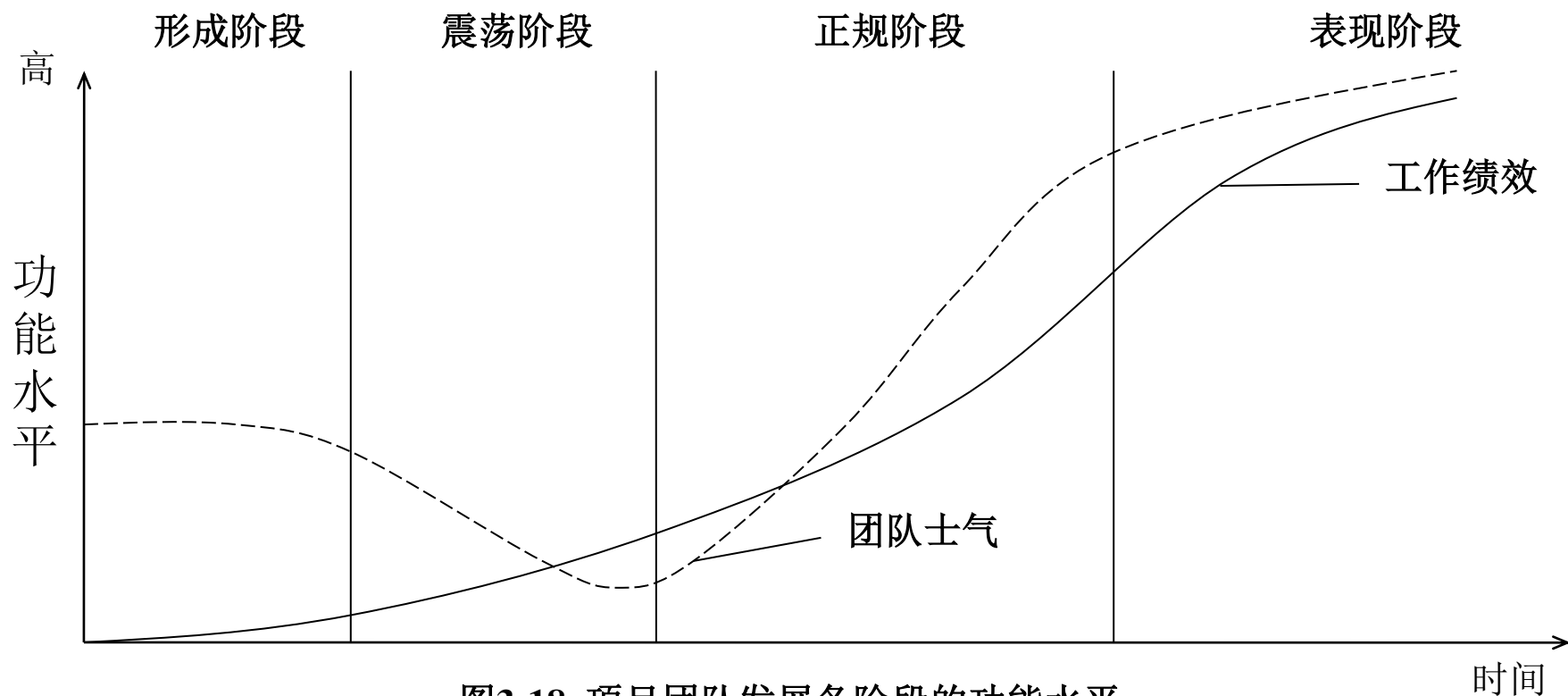


图3-18 项目团队发展各阶段的功能水平

## 练习题

1. 项目人力资源管理的目的是（）。
- A. 提高员工的业务水平
  - B. 调动所有项目参与人的积极性
  - C. 降低项目的人力成本
  - D. 建立广泛的人际关系

答案：B

## 第四节 工程项目组织协调与沟通管理



### （一）协调的概念

协调就是**联结、联合、调和所有的活动及力量**，使各方配合得适当，其目的是促使各方协同一致，以**实现预定目标**。

贯穿于整个项目和项目管理过程中。

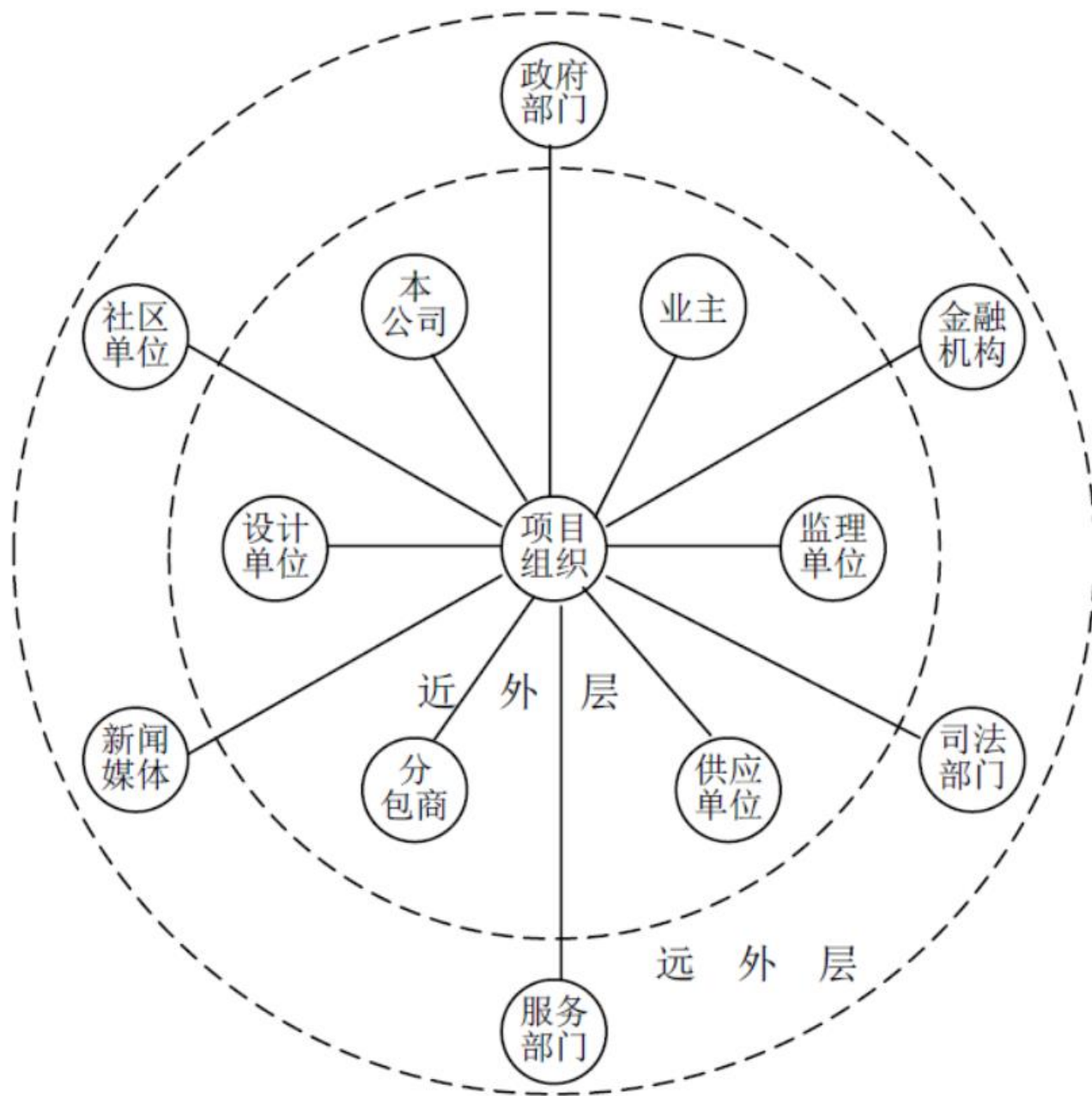


图3-19 承包商项目管理组织协调范围示意图

## 第四节 工程项目组织协调与沟通管理



### (二) 沟通管理

主要项目沟通方式：

1. 项目计划
2. 项目会议
3. 项目报告

## 练习题

1. 下列沟通过程的诸要素中，处于主导地位的是（ ）。
- A. 沟通主体
  - B. 沟通客体
  - C. 沟通环境
  - D. 沟通渠道

答案：A