

第五章 工程项目组织策划

第一节 概述

第二节 工程项目组织的基本原则

第三节 工程项目组织策划

第四节 工程项目的资本结构

第五节 工程项目承发包模式

第六节 工程项目管理模式

本章主要内容：

- (1) 概念、基本结构、特殊性和基本原则**
- (2) 工程项目的组织策划的过程和主要工作**
- (3) 工程项目资本结构、承发包模式和管理模式**

第一节 概述

- 一、工程项目组织的基本概念
- 二、工程项目组织的特点

第一节 概述

一、工程项目组织的基本概念

- 1、项目工程项目的概念
- 2、工程项目组织的基本形式

第一节 概述

1、工程项目组织的概念

组织的含义：

一是一个过程的组织，对行为的策划、安排、协调、控制、检查；

二是人们为了完成某项工作或任务，实现某种目的，而设置的职务结构或职位结构。

按照ISO10006，项目组织是从事项目具体工作的组织，是由项目的行为主体构成的，为完成特定的项目任务而成立的一次性的临时组织。

该组织是为了完成特定的目标，在项目寿命期内临时组建的，是暂时的。项目组织强调“目标—任务—工作过程—人员”的统一。

第一节 概述

2、工程项目组织的基本形式

- (1) 战略决策层：项目投资/项目上层领导者。
- (2) 战略管理层：业主/建设单位。
- (3) 项目管理层：工程项目管理/工程咨询公司。
- (4) 项目实施层：勘察设计单位、施工单位、材料/设备供应单位、设备安装单位。

项目组织的基本形式如图4—1所示。

战略决策层

该层是项目的投资者（或发起者），包括项目所属企业的领导、投资项目的财团、参与项目融资的单位。它居于项目组织的最高层，但通常不参与项目的具体实施和管理工作。它的组成由项目的资本结构决定。

主要责任：在项目的前期策划和实施过程中进行战略决策和宏观控制工作。



战略管理层

投资者通常委托一个项目主持人或建设的负责人作为业主，以项目所有者的身份进行项目全过程总体的管理工作。

主要责任：

- ◆确定项目管理模式、承发包方式；
- ◆选择工程项目的实施者；
- ◆设计与计划的批准；
- ◆对项目实施过程中重大问题的决策；
- ◆支付工程款。



项目管理层

项目管理者（项目组织层）通常是一个由项目经理领导的项目经理部（或小组）。项目管理者由业主选定，为业主提供有效的独立的管理服务，负责项目实施中的具体的事务性管理工作。

主要责任：实现业主的投资意图，保护业主的利益，保证项目整体目标的实现。



项目实施层

承包商是具体项目任务的承担者(设计单位、施工单位、供应商等)，构成项目的实施层。

主要责任：

- 1) 完成合同规定的任务，进行必要的管理工作（质量、安全、成本、进度）
- 2) 向业主和项目管理者提供信息和报告
- 3) 遵守项目管理规则



第一节 概述

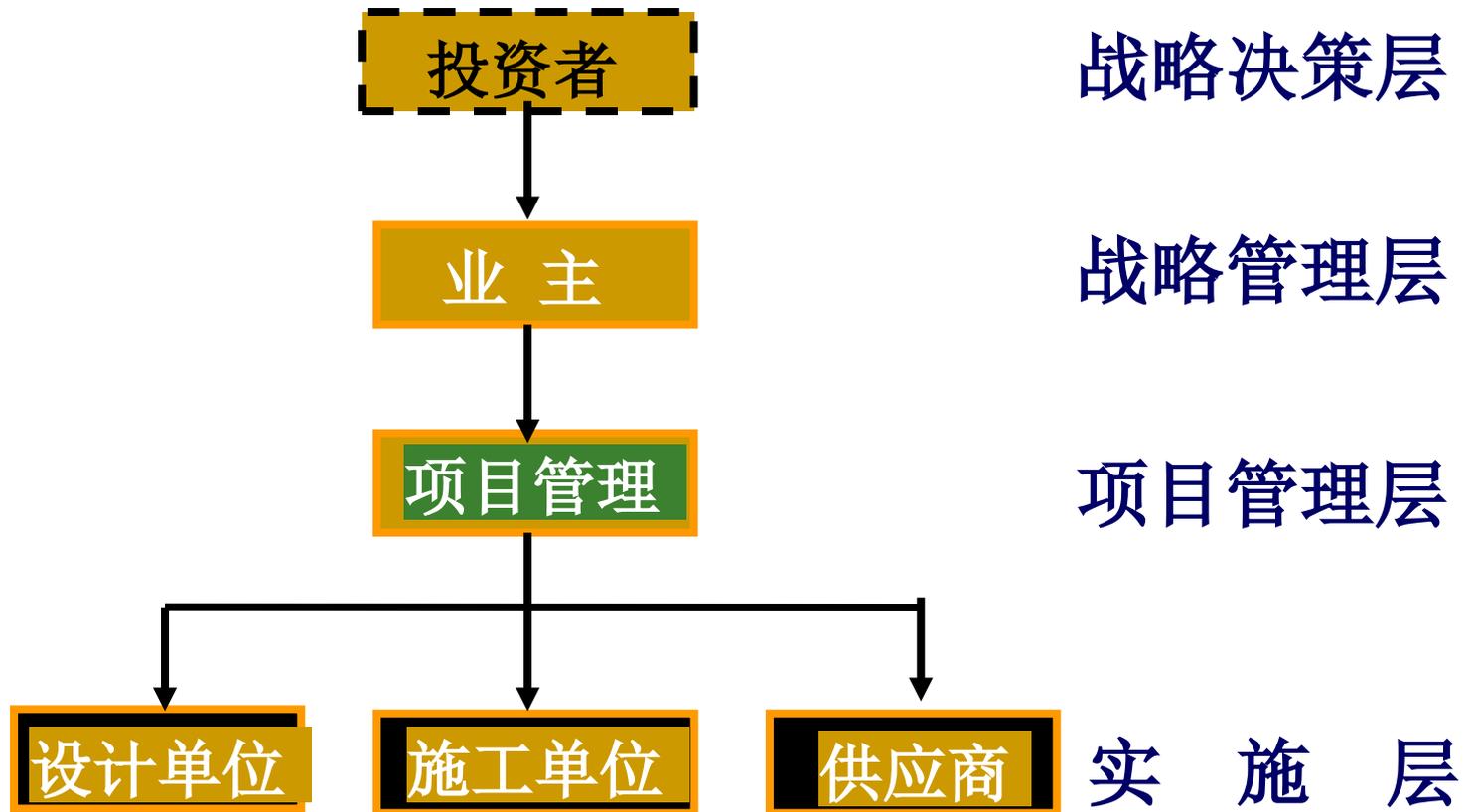


图4-1 项目组织的基本形式

第一节 概述

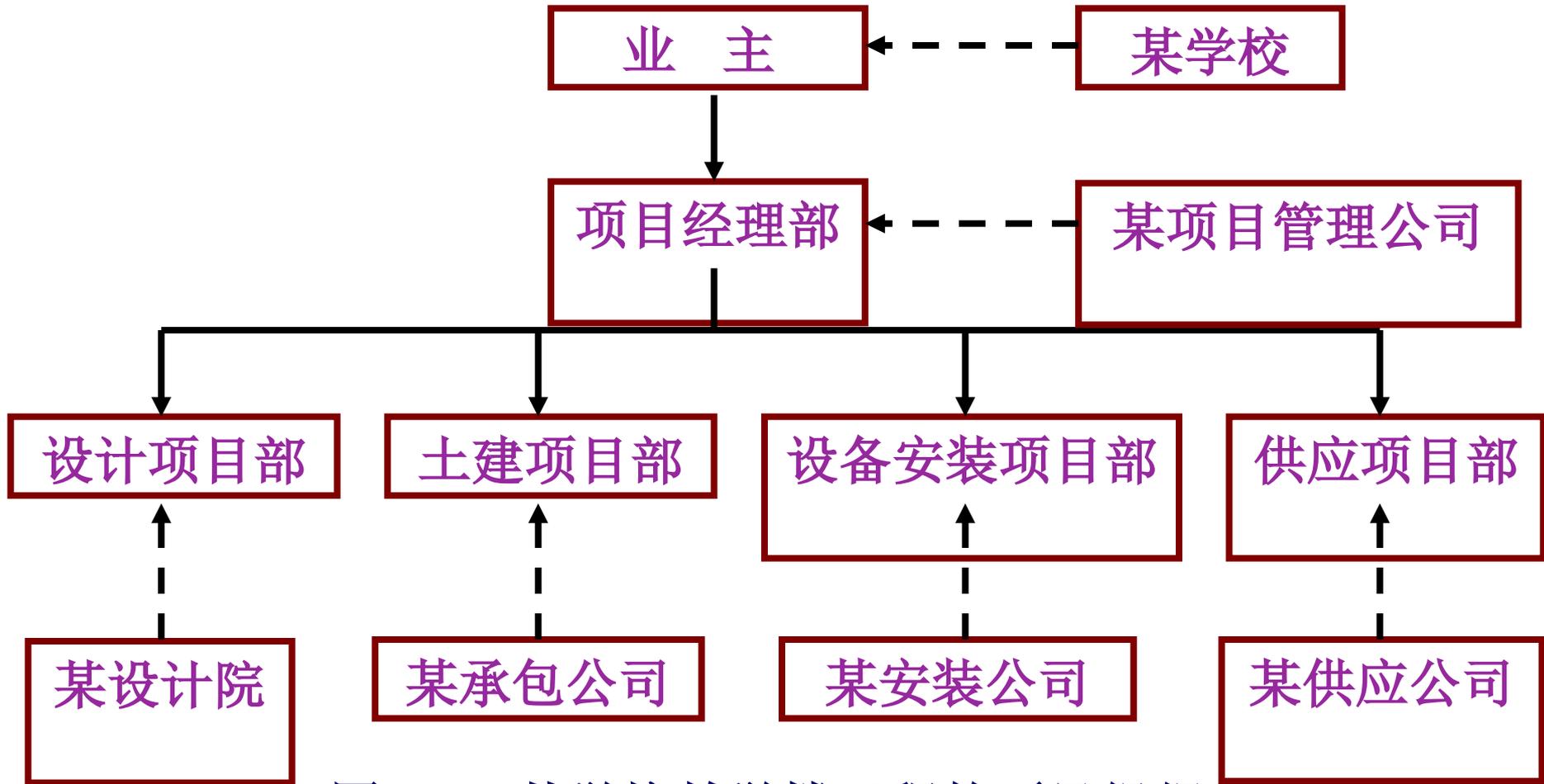


图4-2 某学校教学楼工程的项目组织

第一节 概述

二、工程项目组织的特点

- 1) 具有目的性
- 2) 完整性
- 3) 临时性
- 4) 项目组织与企业组织关系复杂
- 5) 项目组织内有多种组织关系
- 6) 项目组织具有高度的弹性和可变性
- 7) 项目组织内很难形成共性的行为方式（组织文化）
- 8) 受环境的制约

第二节 工程项目组织的基本原则

- 1、目标统一原则；
- 2、责权利平衡原则；
- 3、适用性和灵活性原则；
- 4、组织制衡原则；
- 5、保证人员和责任的连续性和统一性；
- 6、合理授权；
- 7、管理跨度与管理层次的合理性原则。

保证人员和责任的连续和统一性

- 1) 最好由一个单位或部门全面负责
- 2) 项目的主要承担者应对最终结果负责，与最终效益挂钩
- 3) 防止责任盲区
- 4) 减少责任连环



授权的原则

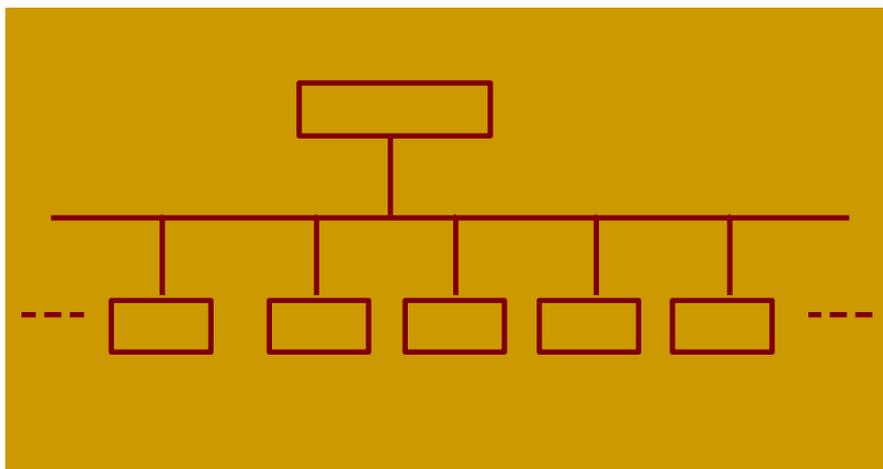
- 1) 适当的原则
- 2) 可控的原则
- 3) 带责的原则
- 4) 信任的原则
- 5) 整体的原则
- 6) 考绩的原则



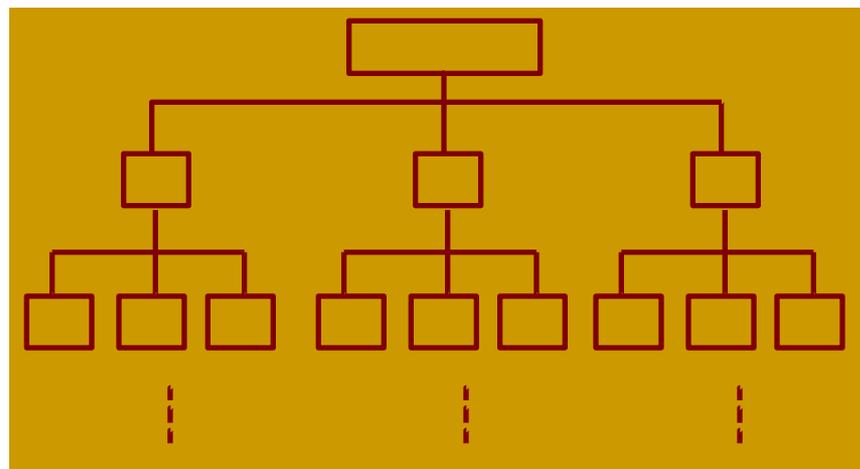
管理跨度与管理层次的合理性原则

管理跨度是指某一组织单元直接管理下一层次的组织单元的数量；

管理层次是指一个组织总的结构层次。



(a) 大跨度组织



(b) 多层次组织

图4-3管理跨度与管理层次的关系

管理跨度与管理层次的合理性原则

(1) 窄跨度/多层次的组织结构的优缺点

优点：

便于严密的监督和控制；上下级之间联络迅速。

缺点：

- 1) 管理成本高，协调工作量大；
- 2) 信息处理量大，决策落实较慢；
- 3) 管理效率低下；
- 4) 上级会过多干预下级工作；
- 5) 易造成指挥失灵。

管理跨度与管理层次的合理性原则

(2) 宽跨度/少层次组织结构的优缺点

优点：

组织灵活、结构层次少、高层指令易得到贯彻

缺点：

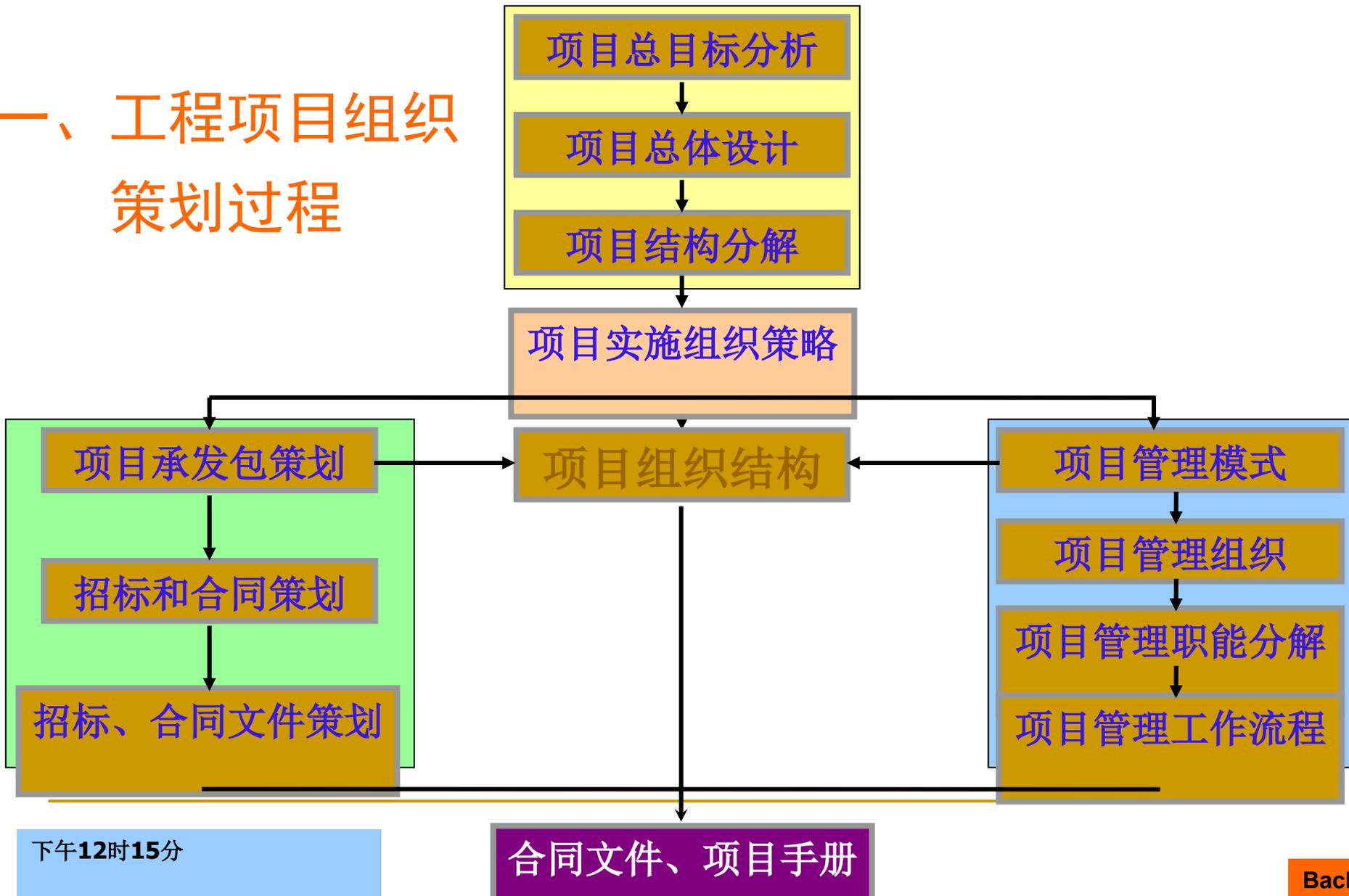
- 1) 高层负担过重。
- 2) 高层有失控的危险。
- 3) 对下级管理人员要求高，选择时应慎重。
- 4) 协调困难。

第三节 工程项目的组织策划

- 一、工程项目的组织策划过程
- 二、工程项目的组织策划的依据
- 三、决定工程项目组织的主要因素

第三节 工程项目的组织策划

一、工程项目组织策划过程



第三节 工程项目的组织策划

二、工程项目的组织策划的依据

1、工程方面

工程的类型、规模、特点、技术复杂程度、工程质量要求、设计深度和工程范围的确定性，工期的限制，项目的盈利性，项目风险程度，工程资源供应及限制条件等。

2、环境方面

工程所处的法律环境和市场环境，常用的工程实施方式，资源供应的保证情况，获得额外资源的可能性等。

第三节 工程项目的组织策划

二、工程项目的组织策划的依据

3、业主方面

业主**资本结构**、管理水平、管理力量、期望对工程管理的介入深度、对工程师和承包商的信任程度、管理风格和管理习惯、对工程的质量和工期要求等。

4、承包商方面

拟选择承包商的能力、资信、企业规模、管理风格和水平、抗御风险的能力、相关工程和相关承包方式的经验等。

第三节 工程项目的组织策划

三、决定工程项目组织的主要因素

- 1、工程项目的**资本结构**，决定了所有者的组成方式，进而决定业主的组织结构。
- 2、**承发包方式**，即项目任务的委托方式，决定了工程项目组织结构的基本形式。
- 3、**项目管理模式**，决定了业主委托项目管理的组织相识和管理工作的分工。

第四节 工程项目的资本结构

- 一、工程项目资本结构的重要性
- 二、项目资本结构的主要形式
- 三、BOT融资方式

第四节 工程项目的资本结构

一、工程项目资本结构的重要性

工程项目资本结构指完成项目所需资金的来源、比例及构成体系。

工程项目资本结构决定：项目的法律性质；项目法人的形式和结构；项目投资者在组织中的法律地位；项目的组织形式和项目管理模式；项目建成后的经营管理和利益的分配。

第四节 工程项目的资本结构

二、项目资本结构的主要模式

- (1) 独资；
- (2) 合资；
- (3) 项目融资。

项目融资

项目融资是指对需要大规模资金的项目而采取的金融活动，至少有项目发起人、项目公司、贷款方三方参加。

特点：

- ①由项目发起人主办；
- ②项目融资主体是项目公司；
- ③贷款人为项目提供贷款；
- ④无追索权或有限追索权；
- ⑤项目公司是独立法人；
- ⑥贷款人有权参与项目投资、建设、运营管理、收益分配等；
- ⑦项目融资成本高；
- ⑧风险大，需要担保。

第四节 工程项目的资本结构

现代项目资本结构呈现多元化趋势：

- (1) 能够承担大型复杂项目；
- (2) 降低和共担投资风险；
- (3) 提高项目运营效益；
- (4) 有助于项目管理上的相互制衡。

第四节 工程项目的资本结构

三、BOT模式

BOT模式 (Build-Operate-Transfer) 是指由项目所在国政府或所属机构与项目的发起人签订一份特许经营权协议，政府授给项目公司以特许经营权，项目公司按照协议的要求进行融资、建设、运营和管理项目，直接通过建成后的项目运营收入偿还贷款，在规定的**特许经营期**之后，将此项目无偿转让给所在国政府或所属机构。

在特许经营期限内，项目公司仅拥有项目的**使用权和经营权**。

第四节 工程项目的资本结构

BOT模式是1984年由当时的土耳其总理奥扎尔提出的，该模式是政府吸引非官方资本（国外资本和私人资本）加入基础设施建设的一种融资、建造、特许经营的项目管理模式。该模式成功的关键是融资和风险的分担。

BOT模式主要用于投资较大、建设周期长和可以自己运营获利的政府公共工程项目，如：发电厂、机场、港口、收费公路、隧道、电信、供水和污水处理设施等。

现在，**BOT**又有多种形式（项目过程、产权关系）：

- (1) B00：建设-拥有-经营。
- (2) BT0：建设-转让-经营。
- (3) B00T：建设-拥有-经营-转让。
- (4) BR0T：建设-租赁-经营-转让。
- (5) BT：建设-转让。
- (6) T0T：转让-运营-转让。

第五节 工程项目承发包模式

一、概述

项目承发包就是业主将整个项目任务分为若干个标段，并将这些标段委托出去的过程。

对业主来说是发包，对承包商来说是承包。项目承发包模式是项目实施的战略问题，对整个工程项目实施有重大影响。

第五节 工程项目承发包模式

二、工程项目的承发包模式★

承发包方式主要包括：

- (1) 分阶段分专业平行承包；
- (2) 总承包；
- (3) 总分包模式；
- (4) 非代理型CM承包方式；
- (5) 风险型PMC模式（项目管理承包）。

第五节 工程项目承发包模式

(1) 分阶段分专业平行承包

分阶段分专业平行承包即业主将设计、设备和材料供应、土建、机械设备安装、装饰等工程任务分别委托给不同的承包商。

各承包商分别与业主签订合同，向业主负责。各承包商之间没有合同关系。

该模式下业主与承包商的关系如图4-5所示。

第五节 工程项目承发包模式

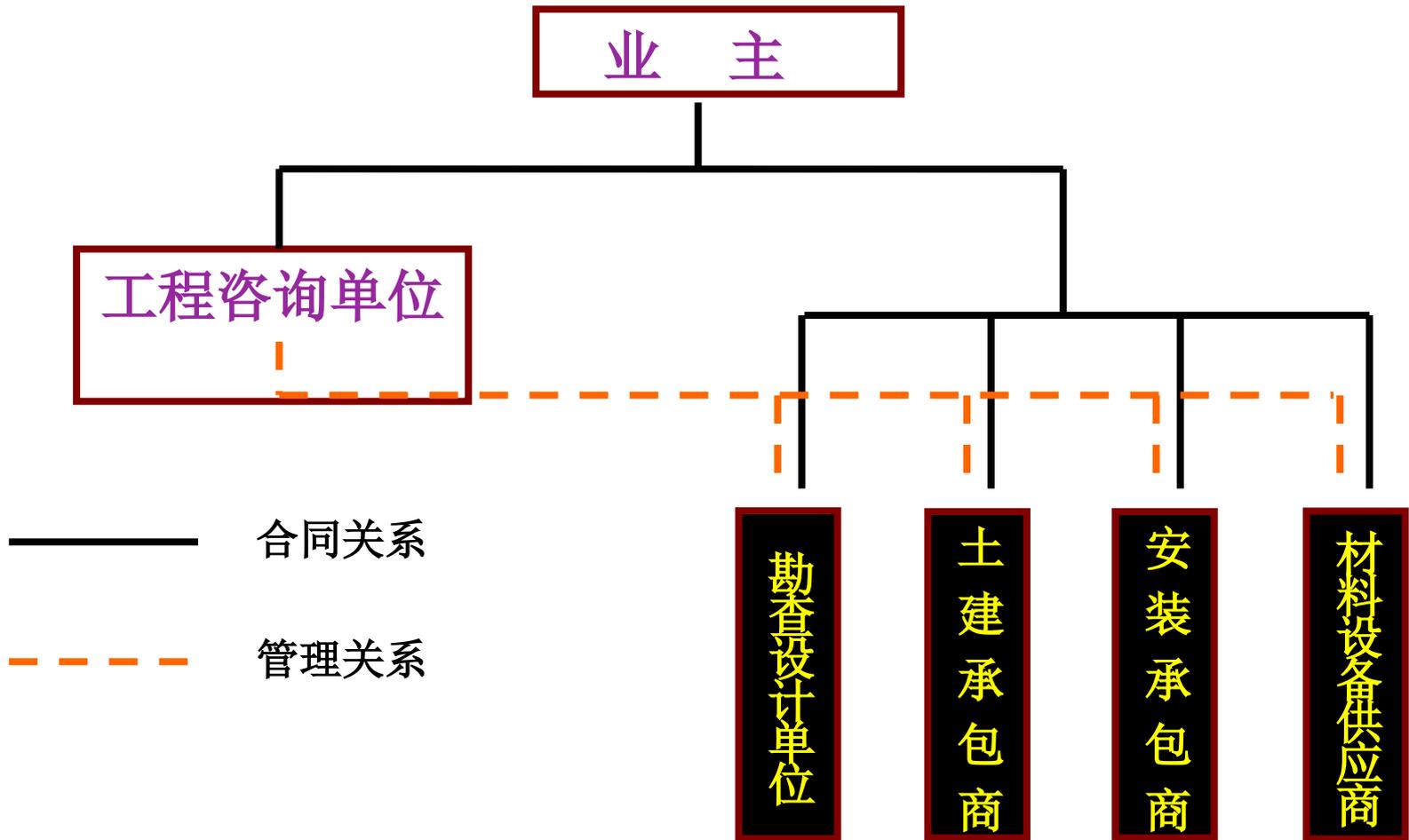


图4-5 分阶段分专业平行承包模式

第五节 工程项目承发包模式

分阶段分专业平行承包的特点：

- 1.管理工作量大，应有较强的项目管理能力
- 2.必须协调承包商间的矛盾，**并承担责任**
- 3.计划和设计必须准确、细致，**否则，极易混乱**
- 4.业主可分阶段招标，加强对工程的管理,但是管理费用高
- 5.**我国的工程项目多采用此种方式**

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/528036061104007005>