

建筑工程技术与管理简明问答实用丛书

www.hustpas.com

施工企业项目经理

主 编 刘德臣
副主编 赵雪凌 孙启源

华中科技大学出版社
中国·武汉



建筑工程技术与管理简明问答实用丛书

施工企业项目经理

丛书编委会(按姓氏笔画为序)

王大国	王旭	石振武	刘庆武	刘建军	刘海望
刘德臣	刘巍	孙宏斌	孙启源	宋传东	宋高嵩
李锋	陆书斋	陈强	张大勇	杨学广	杨柏英
赵玉彬	赵志刚	赵雪凌	顾永才	高犁难	袁国清

华中科技大学出版社

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

施工企业项目经理/刘德臣 主编.
—武汉:华中科技大学出版社,2008.10
(建筑工程技术与管理简明问答实用丛书)
ISBN 978-7-5609-4887-4

I. 施… II. 刘… III. 建筑工程—工程施工—项目管理—问答 IV. TU71-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 145944 号

施工企业项目经理

刘德臣 主编

责任编辑:李 妍
责任校对:刘 敏

封面设计:张 璐
责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)武昌喻家山 邮编:430074
销售电话:(022)60266190,60266199(兼传真)
网 址:www.hustpas.com

录 排:河北香泉技术开发有限公司
印 刷:河北迁安万隆印刷有限责任公司

开本:889mm×1194mm 1:32 印张:9.75 字数:260 000
版次:2008 年 10 月第 1 版 印次:2008 年 10 月第 1 次印刷 定价:17.50 元
ISBN 978-7-5609-4887-4/TU·421

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

内 容 提 要

由于施工企业项目经理在项目建设管理中起着核心的作用,因此,现代施工建设对项目经理的要求也越来越高。本书从现代管理的角度对施工企业项目经理提出了新的要求,主要包括项目经理部与项目管理组织模式,项目经理执业资格与资质管理,项目管理基本理论,领导与领导艺术,招投标与合同管理,施工准备阶段项目管理,进度控制,质量控制,成本控制,现场与劳务、机械、资金、技术管理,风险管理,安全与环境管理等。

本书内容全面,体系完整,深入浅出,充分反映了施工企业项目经理的研究成果和发展方向。

本书适合建筑施工企业领导、项目经理、管理干部以及相关施工技术人员学习参考,也可供高等学校工程管理、企业管理、工业与民用建筑工程等专业的师生参考。

总 序

改革开放以来,我国的建筑业取得了举世瞩目的巨大成就,为祖国建设和全国人民生活质量的提高做出了很大贡献。1978年以来,建筑市场规模不断扩大,国内建筑业产值增长了20多倍,建筑业增加值占国内生产总值的比重从3.8%增加到了7.0%,成为拉动国民经济快速增长的重要力量。与此同时,我国也拥有了一支强大的建筑队伍。为进一步提高工程建设人员的基本素质、管理水平、施工技能,更好地为我国建筑事业服务,我们组织建筑行业的数十位专家、学者编写了《建筑工程技术与简明问答实用丛书》。该系列丛书总结了建筑项目规划、设计、施工、监理等各个环节的知识与技术经验,探讨施工企业的管理人员以及项目经理应当具备的素质等问题。本丛书以问答的形式向建筑施工技术管理人员传授知识与技能,是建筑行业从业人员的最佳学习参考书。

《建筑工程技术与简明问答实用丛书》共有12个分册,包括《建设工程城乡规划》《建筑工程测量与勘察》《建筑工程设计》《招标投标与合同管理》《建筑施工企业管理》《施工企业项目管理》《施工技术管理》《建筑工程施工组织与概预算》《建筑材料》《建设工程监理》《建筑机械与设备》《建设法规300问》。

《建设工程城乡规划》:本书首先进行了城乡规划概述,然后详细介绍城乡规划的编制与审批、专业规划的编审、规划实施管理,最后介绍规划法制管理及行政管理、行业管理。

《建筑工程测量与勘察》:本书分为建筑工程测量和建筑工程勘察两部分。建筑工程测量部分包括测量仪器的构成与使

用、普通测量、工业与民用建筑测量、其他测量,建筑工程勘察部分包括建筑工程勘察的基本知识、岩土测试、岩土工程分析评价、特殊性土与特殊地质条件、水文地质勘察。

《建筑工程设计》:本书重点介绍总体规划、建筑设计、结构设计、给排水设计、空气调节设计、电气设计等内容。

《招标投标与合同管理》:本书内容包括招标投标和合同管理两大部分。招标投标包括招标、投标、开标、评标、中标等,合同管理包括监理合同、建设工程勘察设计合同、建设工程施工合同、土地使用权转让合同、材料设备供应合同、保险合同、担保合同、合同管理、合同争议、总分包合同、国际工程合同管理。

《建筑施工企业管理》:本书首先介绍现代企业、企业管理、企业组织机构设置、建筑市场等内容,然后介绍在施工中的计划管理、质量管理、材料管理、设备管理、技术管理、安全管理、劳动管理、成本管理等内容,最后介绍建筑企业资质、企业信息化建设、建筑企业信息化以及风险管理等内容。

《施工企业项目经理》:本书重点介绍施工企业项目经理应该具备的管理知识,即项目经理执业资格与资质管理、项目管理基本理论、领导与领导艺术、招标投标与合同管理、施工准备阶段项目管理、进度控制、质量控制、成本控制,以及现场与劳务、机械、资金等。

《施工技术管理》:本书内容包括施工管理基本理论、施工准备、现场管理、土石方工程、钢筋混凝土工程、砌体工程、结构吊装工程、装饰工程、屋面与楼地面工程、安全与环境管理。

《建筑工程施工组织与概预算》:本书包括建筑工程施工组织及概预算两部分。建筑工程施工组织主要包括流水施工、网络计划、施工组织设计的编制,概预算主要包括建设工程概预算概述、工程量清单及报价、建筑安装工程费。

《建筑材料》:本书内容主要包括建筑材料的基本性质、天然石材、烧结材料及其制品、熔融材料及其制品、胶凝材料、混凝土、砂浆与人造石材、金属材料、焊接材料、木材与竹材、墙体板

材、防水材料、防水涂料、高分子材料、建筑涂料、绝热材料与吸声材料。

《建设工程监理》:本书介绍建设工程监理概论、监理组织、目标控制、监理实施准备、设计监理、施工监理“三控制”、合同管理、监理协调、风险管理、信息管理。

《建筑机械与设备》:本书内容包括建筑机械设备的采购、挖掘及夯实机械、铲土运输机械、工程起重机械、桩工机械、钢筋加工及预应力机械、混凝土制品机械、装修及高空作业机械、爆破及降水设备、零部件、维修制造设备、房屋采暖通风及给排水设备、建筑机械设备的管理、建筑机械设备的维修。

《建设法规 300 问》:本书内容包括建设法规概论、民法、建筑法、招标投标法、安全生产法、建设工程安全生产管理条例、安全生产许可证条例、建设工程质量管理条例、建设工程勘察设计管理条例、城市规划法、城市房地产管理法、建设工程施工现场管理规定、建筑业企业资质管理规定、建筑工程施工发包与承包计价管理办法、担保法、合同法、最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释、最高人民法院关于建设工程价款优先受偿权问题的批复。

《建筑工程技术与管理简明问答实用丛书》立足于我国建筑行业的实际发展情况,综合当前国内建筑行业从业人员所需要的知识与技能,不仅顾及到建筑行业从业人员文化水平实际状况的特点,而且还考虑到知识与技能的可操作性,突出了科学性、先进性、全面性和实用性的特点。本丛书的内容语言简朴、章节清晰、知识全面、实用性强,不仅适于建筑行业从事管理、规划、设计、施工、监理等相关人员使用,还可供大专院校相关专业的师生参考。

在本书的编纂过程中,由于工作量大,时间紧迫,疏漏和不当之处在所难免,敬请读者批评指正。在此谨向给予我们大力支持的领导和热情帮助过我们的同志表示由衷的感谢。

丛书编写委员会

前 言

本书以问答的形式阐述了与建筑施工企业项目经理有关的十二个方面的问题,即项目经理部与项目管理组织模式,施工企业项目经理执业资格与资质管理,项目管理基本理论,领导与领导艺术,招投标与合同管理,施工准备阶段项目管理,进度控制,质量控制,成本控制,现场与劳务,机械、资金、技术管理,风险管理,安全与环境管理。

本书实践性强,涉及面广,融知识性、实践性于一体。本书可供施工企业项目经理、成本管理人员、监理工程师、建造师以及相关专业的师生学习参考。

在本书的编写过程中我们得到了有关专家的帮助和指导,在此表示感谢。由于水平有限,不当之处,请予指正。

编者

2008年5月

目 录

一、项目经理部与项目管理组织模式

1. 选择施工项目管理的组织形式需要注意哪些问题	1
2. 施工项目管理组织机构的主要形式有哪几种	2
3. 施工管理组织的职能是什么	2
4. 施工项目管理组织机构的设置要遵循什么原则	3
5. 什么是施工项目经理部	3
6. 施工项目经理部的组建原则是什么	3
7. 项目经理部的设立包括哪几个步骤	4
8. 施工项目的主要管理制度有哪些	4
9. 成立施工项目经理部需要设置哪些部门	5
10. 什么是项目管理制度	5
11. 施工项目管理制度的建立应遵循什么原则	5
12. 施工项目管理制度的内容有哪些	6
13. 什么是施工项目经理	7
14. 项目经理应具有怎样的素质	7
15. 项目经理的选择方式有哪些	9
16. 施工项目经理处于什么样的地位	10
17. 施工项目经理的任务是什么	11
18. 施工项目经理的职责是什么	11
19. 施工项目经理有什么权限	12
20. 什么是项目经理责任制	12
21. 施工项目经理责任制有什么作用	13

22. 实行施工项目经理承包责任制的原则有哪些	13
23. 施工项目经理承包责任的主体是什么	14
24. 实行施工项目经理承包责任制的重点是什么	14
25. 对项目经理部、栋号承包队及生产班组的考核依据、 内容、方法是什么	15
26. 施工项目经理承包责任制与其他承包制比较有什么 特点	16
27. 施工项目经理承包责任制有什么作用	17
28. 什么是施工项目组织协调	17
29. 组织协调范围包括哪些	18
30. 运行施工项目经理部需要处理好哪些关系	19
31. 施工项目的组织协调分哪几类	19
32. 施工项目经理部的解体条件有哪些	20
33. 施工项目经理部的解体程序是怎样的	20
34. 怎样进行施工项目经理部效益审计评估和债权债务 处理	21
35. 建设项目管理组织模式有哪几种	22

二、项目经理执业资格与资质管理

1. 项目经理资质考核主要包括哪些内容	24
2. 施工项目经理的资质分几个等级, 各等级的要求是什么	24
3. 建筑业企业项目经理资质管理制度向建造师执业资格 制度过渡的时间是多少	25
4. 过渡期内, 项目经理的补充通过什么渠道实现	26
5. 过渡期内, 涉及项目经理资质时, 人数如何确定	26
6. 过渡期内, 建筑业企业一级项目经理资质证书的变更和 补证由哪些部门办理	27
7. 建造师分为几级	27
8. 关于建造师考试有何规定	27

9. 可以申请建造师考试资格的条件有哪些	28
10. 一级建造师证书在什么范围内有效	28
11. 二级建造师证书在什么范围内有效	29
12. 申请二级建造师考试条件是什么	29
13. 哪些机关组织二级建造师考试	29
14. 建造师执业是否需要经过注册	30
15. 申请注册建造师的人员必须同时具备哪些条件	30
16. 一级建造师如何注册	30
17. 二级建造师如何注册	30
18. 建造师执业资格注册有效期为多少年	31
19. 经注册的建造师发生什么情况将被注销注册	31
20. 建造师的执业范围有哪些	31
21. 一级建造师应该具有怎样的执业技术能力	32
22. 二级建造师应该具有怎样的执业技术能力	32
23. 除了参加考试以外,还有其他途径可以取得建造师 资格吗	32
24. 建造师有专业划分吗	33
25. 我国港、澳、台地区和外籍的专业人员可以参加建造师 考试并申请注册吗	33

三、项目管理基本理论

1. 什么是项目	34
2. 项目具有哪些特征	34
3. 什么是基本建设	35
4. 什么是基本建设项目	36
5. 什么是单项工程	36
6. 什么是单位工程	36
7. 什么是分部工程	37
8. 什么是分项工程	37
9. 什么是基本建设程序,它由哪些环节组成	37

10. 建设程序分为哪几个阶段	37
11. 基本建设程序具体包含哪些基本环节	38
12. 什么是施工项目	40
13. 什么是项目管理	40
14. 什么是工程项目管理	40
15. 工程项目管理包括哪几种类型	41
16. 什么是建设项目管理	41
17. 什么是施工项目管理	41
18. 施工项目管理的特点是什么	42
19. 施工项目管理与建设项目管理有什么不同之处	43
20. 施工项目管理的指导思想是什么	43
21. 施工项目管理的内容有哪几点	45
22. 施工项目管理分哪几个步骤	45
23. 施工项目的管理方法分为哪几类	45
24. 什么是行政管理方法、经济管理方法、管理技术方法、 法律管理方法	46
25. 施工项目管理的应用原则和步骤是什么	46
26. 什么是施工项目管理规划	47
27. 施工项目管理规划的内容包括哪些	47
28. 什么是施工项目目标管理	47
29. 施工项目目标管理可划分为哪几个阶段	48
30. 什么是动态控制原理	48
31. 控制流程有哪几个基本环节	49
32. 建设工程流程图是怎样的	51
33. 控制有哪些类型	51
34. 什么是主动控制	52
35. 什么是被动控制	53
36. 主动控制与被动控制有什么关系	53
37. 为了进行有效的目标控制必须做好哪些前提工作 ...	54
38. 建设工程三大目标之间是什么关系	55

39. 什么是建设工程三大目标之间的对立关系	55
40. 什么是建设工程三大目标之间的统一关系	56
41. 考虑对投资、进度、质量三大目标系统关系需要注意 哪些问题	57
42. 建设工程目标分解应遵循什么原则	57
43. 什么是施工项目控制	58
44. 施工项目控制的要素包括哪些	58
45. 施工项目控制的任務是什么	59
46. 施工项目控制的基本理论有哪些	59
47. 施工项目控制目标的制定依据是什么	60
48. 施工项目控制目标的制定原则是什么	60
49. 什么是施工项目控制目标的制定程序	60
50. 施工项目目标控制的任務有哪些	61
51. 施工项目目标控制的措施有哪些	61
52. 什么是施工项目管理分析	62
53. 施工项目管理中全面分析与单项分析的指标有哪些	62
54. 什么是施工项目管理总结	62
55. 通过施工项目管理总结应得到哪些结论	62
56. 施工项目的寿命周期分为哪几个阶段	63
57. 什么是建设程序	64
58. 建设活动分成哪几个阶段	65
59. 什么是项目建议书	65
60. 项目建议书的基本内容有哪些	65
61. 项目建议书按项目需要审批吗	66
62. 什么是可行性研究	66
63. 设计工作分为哪几个阶段	66
64. 设计阶段的特点主要表现在哪几方面	67
65. 施工阶段有什么特点	71

66. 为什么说施工质量对建设工程总体质量起保证作用 ...	72
67. 什么是工程竣工图	73
68. 如何编制竣工图	73
69. 竣工验收阶段建设单位应做好哪些工作	74
70. 建设工程竣工验收备案的适用范围有哪些	74
71. 如何进行建设工程竣工验收备案	75
72. 建设工程竣工验收备案的文件有哪些	75
73. 施工项目管理信息包括哪些内容	76
74. 项目管理信息的形式有哪几种	77
75. 对项目信息管理的基本要求有哪些	78
76. 什么是计算机辅助施工项目管理	79
77. 什么是鲁布革工程管理经验	79

四、领导与领导艺术

1. 领导工作的作用是什么	82
2. 什么是领导工作的指明目标原理	84
3. 什么是领导工作的协调目标原理	84
4. 什么是领导工作的命令一致性原理	85
5. 什么是领导工作的直接管理原理	85
6. 什么是领导工作的沟通联络原理	86
7. 什么是领导工作的激励原理	86
8. 做好领导工作应该注意哪些方面	87
9. 什么是沟通联络	89
10. 组织内的成员为什么要进行沟通联络	89
11. 什么是正式沟通	91
12. 什么是非正式沟通	91
13. 管理者怎样应对非正式沟通	92
14. 什么是沟通的准确性原则	92
15. 什么是沟通的完整性原则	93

16. 什么是沟通的及时性原则	93
17. 沟通联络的方法有哪些	94
18. 沟通联络的障碍是什么	94
19. 什么是倾听的艺术	95
20. 什么是“经济人”的假设	96
21. 什么是“社会人”的假设	97
22. 什么是“自我实现的人”	97
23. 什么是马斯洛的需求层次理论	98
24. 怎样理解赫茨伯格的双因素论	98
25. 怎样理解期望理论	99
26. 激励的方式有哪些	99
27. 奖励需要注意哪些问题	100
28. 领导可借鉴的基本准则有哪些	101

五、招标、投标与合同管理

1. 什么是建设工程招标	103
2. 什么是建设工程投标	103
3. 招标包括哪两种方式	103
4. 必须进行招标的工程建设项目范围包括哪些	103
5. 工程建设项目招标规模标准有哪些	105
6. 哪些项目可以不进行招标	106
7. 什么是公开招标	106
8. 什么是邀请招标	107
9. 哪些项目适用于公开招标	107
10. 哪些项目适用于邀请招标	107
11. 什么是资格预审	107
12. 资格预审的作用有哪些	108
13. 资格预审程序有哪些	108
14. 资格预审文件的内容包括哪些	109
15. 工程项目投标过程,一般需要完成哪几项工作	112

16. 工程项目投标决策包括哪些方面的内容	113
17. 工程项目投标决策可以分为哪几个阶段	113
18. 现场踏勘之前, 投标人应该做哪些工作	113
19. 投标人进行现场踏勘的内容主要包括哪些	114
20. 编制投标文件的步骤包括哪些	114
21. 投标文件应符合哪些基本法律要求	115
22. 投标文件的内容包括哪些	116
23. 什么是工程项目投标技巧	117
24. 开标前的投标技巧研究包括哪些	117
25. 开标后的投标技巧研究包括哪些	118
26. 工程项目投标报价的概念	118
27. 工程项目投标报价的主要依据是什么	118
28. 工程项目投标报价分哪几个步骤	119
29. 工程项目承包合同的签订分哪两个阶段	119
30. 什么是合同谈判	120
31. 对于投标者合同谈判的目的是什么	120
32. 什么是工程项目承包合同谈判的过程	120
33. 工程项目承包合同谈判的内容有哪些	120
34. 工程项目承包合同谈判时要注意什么规则	121
35. 签订合同通常要考虑哪几方面的问题	121
36. 最后确定的合同文件应该包含哪些内容	121
37. 《合同补遗》有何作用	122
38. 怎样理解工程项目承包合同履行	122
39. 工程项目承包合同履行时应准备的工作有哪些	122
40. 合同履行过程中承包商的职责有哪些	124
41. 承包商在履行合同中, 除应履行合同规定的义务外, 还要履行哪些强制性义务	125
42. 什么是工程项目施工索赔	125
43. 索赔分为哪几类	126
44. 索赔的处理过程分哪几步	126

45. 如何做好索赔工作	127
46. 什么是《建设工程施工合同示范文本》	128
47. 《建设工程施工合同示范文本》制定的原则是什么	128
48. 什么是 FIDIC《土木工程施工合同条件》	128
49. FIDIC《土木工程施工合同条件》主要内容包括哪些	129

六、施工准备阶段项目管理

1. 建设单位在工程开工建设之前应当做好哪几项施工 准备工作	130
2. 建设单位在生产准备阶段应当做好哪些生产准备工作	130
3. 施工安装阶段施工承包单位应当做好哪些工作	131
4. 什么是工程新开工时间	131
5. 什么是工程项目施工组织设计	131
6. 什么是施工组织总设计	132
7. 什么是单位工程施工组织设计	132
8. 什么是分部分项工程施工组织设计	132
9. 施工组织总设计的内容有哪些	132
10. 单位工程施工组织设计的内容有哪些	133
11. 分部分项工程施工组织设计的内容有哪些	133
12. 如何编制施工组织设计	133
13. 如何在施工中贯彻施工组织设计	134
14. 为什么要在贯彻施工组织设计的过程中推行技术 经济承包制	135
15. 为什么要动态贯彻施工组织设计	135
16. 施工要进行哪些物资准备	135
17. 劳动组织准备包括哪些内容	136
18. 图纸会审的目的是什么	137