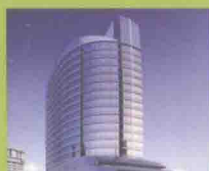
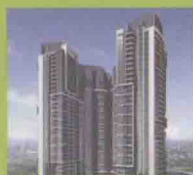




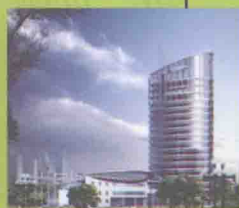
职业教育建筑类规划教材



建筑施工 项目管理

王辉 主编

BUILDING



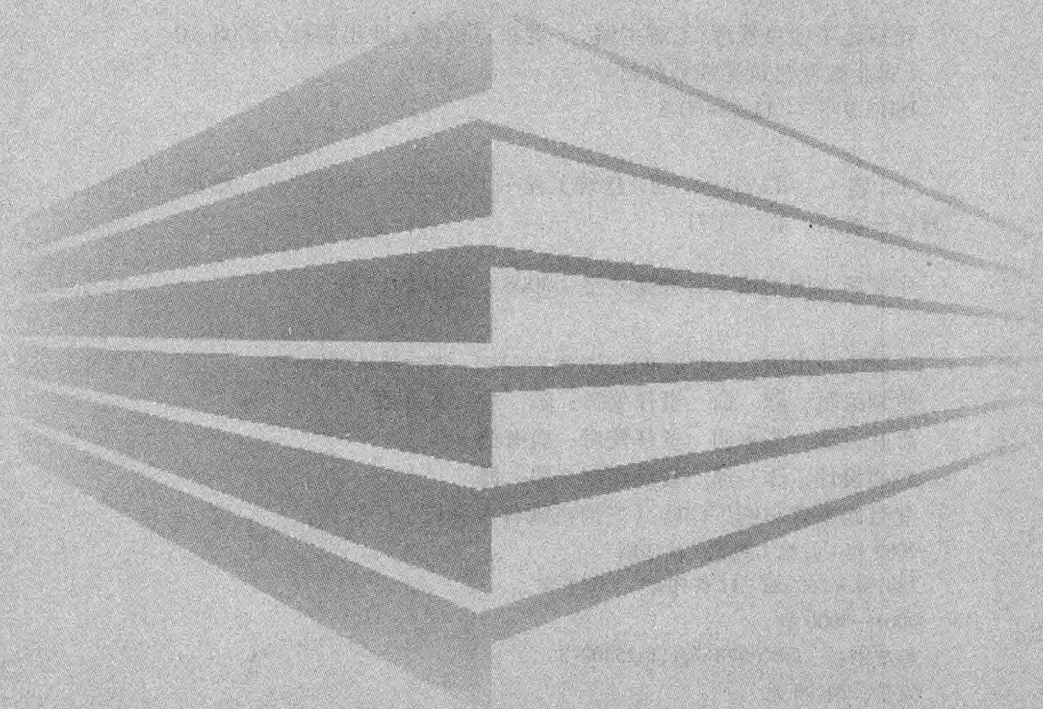
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



职业教育建筑类规划教材

建筑施工现场管理

主 编 王 辉
副主编 胡朝志 姚玉娟
参 编 刘海春 姜本宁 秦乃飞



机械工业出版社

本书共9章,主要包括建设工程施工项目管理概论、施工项目管理组织机构与项目经理责任制、施工项目合同管理、施工项目进度管理、施工项目质量管理、施工项目成本管理、施工项目职业健康安全与环境管理、施工项目资源管理、施工项目收尾管理等内容。

本书依据最新的建设工程项目管理规范,结合注册建造师考试大纲的有关要求,同时针对建筑类职业教育的特点而编写。内容力求言简意赅,便于读者接受和掌握。每章节配有实训练习题和思考题,便于学生课后练习。

本书可用作高等职业院校建筑施工技术专业、工程管理专业、工程监理专业和中等职业学校工民建专业、建筑经济管理专业的教学用书,也可作为施工管理人员、监理人员等的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

建筑施工项目管理/王辉主编. —北京:机械工业出版社, 2008. 10
(职业教育建筑类规划教材)
ISBN 978-7-111-25400-3

I. 建… II. 王… III. 建筑工程—工程施工—项目管理—职业教育—教材 IV. TU71

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第162919号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:陈 俞 责任编辑:陈 俞 朱元刚

版式设计:霍永明 责任校对:唐海燕

封面设计:陈 沛 责任印制:邓 博

北京四季青印刷厂印刷(三河市魏各庄装订二厂装订)

2009年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·11.5印张·237千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-25400-3

定价:20.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379197

封面无防伪标均为盗版

前 言

本书依据国家 2006 年颁布的《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006), 结合一、二级建造师考试大纲对施工项目管理的要求, 从建筑施工项目管理的基础理论及方法上对建筑施工项目管理全过程加以介绍。针对职业教育的特点, 本书在编写格式上作了一些新的尝试, 目的在于使学生更好地把理论与实践相结合, 进一步提高学生的学习兴趣, 更好地掌握建筑施工项目管理这门课程的内容。

本书的具体特点如下:

1. 体例格式方面, 为了增加学生的学习兴趣, 在每章前面都有案例引入。
2. 文中精选插入了很多小知识, 在丰富教学内容、增加学生知识面的同时, 注重了对学生意志品德的培养。
3. 精选了许多案例分析, 目的是锻炼学生运用所学理论知识, 解决实际问题的能力。

本书还参照了一、二级建造师考试内容, 选用实训参考题, 方便教师进行实训练习, 提高学生自己独立解决问题的能力。

本书由河南建筑职业技术学院王辉任主编, 河南建筑职业技术学院胡朝志、姚玉娟担任副主编, 云南建设学校刘海春、河南建筑职业技术学院娄本宁、天津铁道职业技术学院秦乃飞参与了本书编写。具体编写的分工为: 第 1 章、第 2 章由王辉编写, 第 3 章、第 4 章由姚玉娟编写, 第 5 章、第 6 章由胡朝志、娄本宁编写, 第 7 章、第 8 章由刘海春编写, 第 9 章由秦乃飞编写。

本书在编写过程中得到了河南建筑职业技术学院、云南建设学校、天津铁道职业技术学院的大力支持, 在此表示感谢!

由于编者水平有限, 难免有不妥之处, 恳请读者指正。

编 者



目 录

前言

第1章 建设工程施工项目管理

概论 1

1.1 建设工程项目管理 1

1.2 建设工程施工项目的概念 4

1.3 施工项目管理规划 9

本章回顾 13

第2章 施工项目管理组织机构与

项目经理责任制 15

2.1 施工项目管理组织机构 15

2.2 施工项目经理部和团队建设 20

2.3 施工项目经理责任制 22

本章回顾 27

第3章 施工项目合同管理 28

3.1 施工项目合同管理概述 28

3.2 施工项目投标 31

3.3 施工项目合同的订立 34

3.4 施工项目合同的履行 37

3.5 施工项目合同的变更、违约、 索赔、争议 41

本章回顾 47

第4章 施工项目进度管理 48

4.1 施工项目进度管理概述 48

4.2 施工项目施工进度计划 51

4.3 施工项目施工进度计划的审核与 实施 56

4.4 施工项目施工进度计划的检查与 调整 59

本章回顾 66

第5章 施工项目质量管理 67

5.1 施工项目质量管理概述 67

5.2 施工项目质量计划 73

5.3 施工准备阶段的质量管理 75

5.4 施工阶段的质量管理 78

5.5 竣工验收阶段的质量管理 80

本章回顾 84

第6章 施工项目成本管理 85

6.1 施工项目成本管理概述 85

6.2 施工项目成本计划 90

6.3 施工项目成本控制运行 92

6.4 施工项目成本核算 95

6.5 施工项目成本分析与考核 98

本章回顾 105

第7章 施工项目职业健康安全与 环境管理 106

7.1 施工项目职业健康安全与环境 管理概述 106

7.2 我国职业健康安全管理体系运作 现状及解决方法 111

7.3 施工项目职业健康安全技术措施 计划 114

7.4 施工项目职业健康安全隐患和 事故处理 118

7.5 施工项目文明施工 122

7.6 施工项目现场管理 126

本章回顾 132

第 8 章 施工项目资源管理	133	9.1 建筑工程施工项目收尾管理	
8.1 施工项目资源管理概述	133	概述	156
8.2 施工项目人力资源管理的内容	135	9.2 建筑工程施工项目竣工验收	158
8.3 施工项目材料管理	139	9.3 建筑工程施工项目竣工结算	163
8.4 施工项目机械设备管理	144	9.4 建筑工程施工项目回访保修	165
8.5 施工项目资金管理	147	9.5 建筑工程施工项目管理考核评价	168
本章回顾	154	本章回顾	173
第 9 章 施工项目收尾管理	156	参考文献	175

第1章 建设工程施工项目管理概论



知识储备

为便于本章内容的学习与理解，需要土木工程概论、建筑施工技术、施工组织与管理等相关专业知识的支持。

1.1 建设工程项目管理



导入案例

同学们学习了建筑工程技术、建筑识图、建筑材料、建筑工程计价等专业课程，但如何根据所学知识，将一套施工图样，通过我们的合理组织与管理，变成一幢质量合格、使用功能满足设计要求的建筑物呢？这是我们学习这门课程的主要任务，下面我们首先学习建设工程项目和建设工程项目管理的基本知识。

1.1.1 建设工程项目的概念

1. 项目

项目是指在一定的约束条件下（主要是限定标准、限定时间、限定资源），具有明确目标的一次性活动或任务。项目具有以下三个特点。

1) 项目的一次性。它又称项目的单件性，即不可能有与此完全相同的项目，这是项目最主要的特点。

2) 项目目标的明确性。项目目标包括成果目标和约束目标。项目必须在签订的项目承包合同工期内按规定的预算数量和质量标准等约束条件完成。没有一个明确的目标就称不上项目。

3) 项目管理的整体性。即一个项目系统是由时间、空间、物资、机具、人员等多要素构成的整体管理对象。

一个项目必须同时具备以上三个特点。

2. 建设工程项目

建设工程项目是指为完成依法立项的新建、扩建、改建等各类工程而进行的，有起止日期的，达到规定要求的一组相互关联的受控活动组成的特定过程。它包括策划、勘察、设计、采购、施工、试运行、竣工验收和考核评价等。

3. 建设工程项目的组成

建设工程项目可分为单项工程、单位工程、分部工程和分项工程。

1) 单项工程是指具有独立的设计文件，可以独立组织施工，建成后能够独立发挥生产能力或效益的工程。例如，工业项目的生产车间、设计规定的主要产品成产线，民用项目的办公楼、影剧院、宿舍、教学楼等。单项工程是建设项目的组成部分。

2) 单位工程是指具有独立的设计文件，可以独立组织施工，但建成后不能单独进行生产或发挥效益的工程。例如，某车间是一个单项工程，该车间的土建工程就是一个单位工程，该车间的设备安装工程也是一个单位工程。单位工程是单项工程的组成部分。

建筑工程包括下列单位工程：一般土建工程、工业管道工程、电气照明工程、卫生工程、庭院工程等。

设备安装工程包括下列单位工程：机械设备安装工程、通风设备安装工程、电气设备安装工程等。

3) 分部工程是单位工程的组成部分，如一般土建工程可按其主要部位划分为基础工程、主体工程、装饰装修工程和屋面工程等；设备安装工程可按其设备种类和专业不同划分为建筑采暖工程、建筑电气安装工程、通风与空调工程、电梯安装工程等。

4) 分项工程是分部工程的组成部分，一般按主要工种、材料、施工工艺、设备类别等进行划分。例如，钢筋工程、模板工程、混凝土工程、砌砖工程、门窗工程等都是分项工程。分项工程是建筑施工生产活动的基础，也是计量工程用工、用料和机械台班消耗的基本单元，同时又是工程质量形成的直接过程。分项工程是由专业工种完成的产品。

4. 建设工程项目的特点

建设工程项目除具备一般项目的特征之外，还具有以下的特点。

1) 投资额巨大，建设周期长。因为建设项目规模大，综合性强，技术复杂，涉及的专业面宽，所以建设周期少则一年半载，多则数十年，从而相应的投资额也十分巨大。例如，三峡大坝水利工程从可行性研究到工程建成使用历时数十年，耗资数千亿人民币。所以，若建设项目决策失误或管理失误，必将带来严重后果，甚至影响国民经济。

2) 整体性强。建设项目是按照一个总体目标设计进行建设，由相互配套的若干个单项工程组合而成的项目，如一所学校是由教学楼、办公楼、文体活动场馆等单项工程配套组成。

3) 固定性和庞大性。建设项目具有地点固定以及体积庞大的特点。不同地点的地质条件是不相同的，周边环境也千差万别。而且建设项目体积庞大，几乎不可搬运和挪动，所以建设项目只能单件设计、单件建设，不能批量生产。



小知识

上海环球金融中心

上海环球金融中心主体建筑设计高度为 492m，共 104 层，地上 101 层，地下 3 层，2008 年初竣工后成为上海浦东的新地标。

目前世界第一高楼台北 101 大楼总高度为 508m，但其中包括了 60m 高的天线，上海

环球金融中心比起已建成的 101 大楼高出 12m, 所以按国际建筑惯例来说, 目前上海环球金融中心是名符其实的世界第一高楼。上海环球金融中心工程的总承包商为中建总公司和上海建工集团这两家国内最大的建筑企业。

1.1.2 建设工程项目管理的概念

1. 建设工程项目管理的定义

建设工程项目管理是运用系统的理论和方法, 对建设工程项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动, 简称为项目管理。

2. 建设工程项目管理的内容

根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006) 的规定, 建设工程项目管理主要包括在项目管理规划的指导下, 建立项目管理组织和项目经理责任制, 从而进行项目合同管理、项目采购管理、项目进度管理、项目质量管理、项目职业健康安全管理、项目环境管理、项目成本管理、项目资源管理、项目信息管理、项目风险管理、项目沟通管理和项目收尾管理。

3. 建设工程项目管理的分类

按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分, 项目管理有如下几种类型。

- 1) 业主方的项目管理。
- 2) 设计方的项目管理。
- 3) 施工方的项目管理。
- 4) 供货方的项目管理。
- 5) 建设项目总承包方的项目管理。

投资方、开发方和由咨询公司提供的代表业主方利益的项目管理服务都属于业主方的项目管理。施工总承包方和分包方的项目管理都属于施工方的项目管理。材料和设备供应方的项目管理都属于供货方的项目管理。建设项目总承包有多种形式, 如设计和施工任务综合的承包、设计、采购和施工任务综合的承包 (简称 EPC 承包) 等, 它们的项目管理都属于建设项目总承包方的项目管理。



试一试

1.1-1 项目应具有的特点有_____、_____、_____。

1.1-2 建设工程项目可分为_____、_____、_____和分项工程。

1.1-3 建设项目除具备一般项目的特征之外, 还具有_____、_____、_____的特点。

1.1-4 按建设工程项目不同参与方的工作性质和组织特征划分, 项目管理的类型有_____、_____、_____、_____和建设项目总承包方的项目管理。

1.1-5 一幢教学楼属于_____。

- A. 分项工程 B. 分部工程 C. 单位工程 D. 单项工程

1.1-6 砌砖工程属于_____。

- A. 分项工程 B. 分部工程 C. 单位工程 D. 单项工程

1.1-7 运用系统的理论和方法,对建设工程项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动,这是下面_____的定义。

- A. 建设工程
- B. 建设项目
- C. 建设工程项目管理
- D. 建筑施工

1.1-8 材料和设备供应方的项目管理属于_____的项目管理。

- A. 业主方
- B. 施工方
- C. 供货方
- D. 建设项目总承包方

1.1-9 下列_____属于业主方的项目管理。

- A. 施工方的项目管理
- B. 投资方的项目管理
- C. 开发方
- D. 由咨询公司提供的代表业主方利益的项目管理
- E. 建设项目总承包方的项目管理

1.1-10 下列_____属于建设工程项目管理的内容。

- A. 项目进度管理
- B. 项目质量管理
- C. 项目职业健康安全管理
- D. 项目的可行性研究
- E. 项目沟通管理

1.2 建设工程施工项目管理的概念



导入案例

作为施工方,它只是整个项目建设过程的众多参与者中的一员,面对的只是整个建设项目的一部分。如何进行项目管理,以及施工方项目管理的特点和内容有哪些,将是我们这一节所要讲授的内容。

1.2.1 施工项目管理的概念

1. 施工项目

施工企业自工程施工投标开始到保修期满为止的全过程中完成的项目,是以建筑施工企业为管理主体的建设工程项目,简称施工项目。

2. 施工项目的特点

- 1) 施工项目可以是建设项目或其中的单项工程、单位工程的施工活动过程。
- 2) 施工项目是以建筑施工企业为管理主体的。
- 3) 施工项目的任务范围受限于项目业主和承包施工的建筑施工企业所签订的施工合同。
- 4) 施工项目产品具有多样性、固定性、体积庞大的特点。

3. 施工项目管理

施工项目管理是施工企业运用系统的观点、理论和科学技术对施工项目进行的计划、

组织、监督、控制、协调等全过程的管理。它是整个建设工程项目管理的一个重要组成部分，其管理的对象是施工项目。

1.2.2 施工项目管理的特征

1. 施工项目管理的主体是建筑施工企业

项目业主、监理单位和设计单位都不进行施工项目管理，一般情况下，建筑施工企业也不委托咨询公司进行施工项目管理。项目业主在建设工程项目实施阶段进行建设项目管理时涉及施工项目管理，但这只是建设工程项目发包方对承包方履行合同义务的一种检查方式，不能算作施工项目管理。监理单位受项目业主委托，在建设工程项目实施阶段进行建设工程监理，把施工单位作为监督对象，虽与施工项目管理有关，但也不是施工项目管理。

2. 施工项目管理的对象是施工项目

施工项目管理的周期包括工程投标、签订工程项目承包合同、施工准备、工程施工、交工验收及保修服务等阶段。施工项目管理的主要特殊性是生产活动与市场交易活动不能同时进行，先有施工合同双方的交易活动，后才有建设工程施工，是在施工现场预约、订购式的交易活动，买卖双方都投入生产管理。所以，施工项目管理是对特殊的商品、特殊的生产活动，在特殊的市场上，进行的特殊的交易活动的管理，其复杂性和艰难性都是其他生产管理所不能比拟的。

3. 施工项目管理的内容是按阶段变化的

施工项目必须按施工程序进行施工和管理。从工程开工到工程结束，要经过一年甚至数年的时间，工程经历了从无到有的过程，经历了准备、基础施工、结构施工、装修施工、安装施工、验收交工等多个阶段，每一个工作阶段的工作任务和管理的內容均不相同，差异很大。因此，管理者必须预先制定管理规划，提出措施，进行有针对性的动态管理，使资源能优化组合，以提高施工效率和施工效益。

4. 施工项目管理要求强化组织协调工作

由于施工项目生产周期长，参与施工的人员在不断流动，各阶段所需要的资源各不相同，而且施工活动涉及许多复杂的经济关系、技术关系、法律关系、行政关系和人际关系等，所以施工项目管理中的组织协调工作最为艰难、复杂、多变，必须采取强化组织协调的措施才能保证施工项目顺利实施。强化组织协调的措施主要有优选项目经理、建立调度机构、配备称职的调度人员、努力使调度工作科学化信息化、建立起动态的控制体系等。

1.2.3 施工项目管理的目标和任务

1. 施工项目的目标

施工方作为项目建设的一个参与方，其项目管理主要服务于项目的整体利益和施工方本身的利益，其项目管理的目标包括施工的成本目标、施工的进度目标和施工的质量目标。

2. 施工项目管理的主要任务

- 1) 施工项目职业健康安全管理。
- 2) 施工项目成本控制。
- 3) 施工项目进度控制。
- 4) 施工项目质量控制。
- 5) 施工项目合同管理。
- 6) 施工项目沟通管理。
- 7) 施工项目收尾管理。

除以上内容外,施工项目管理还包括项目采购管理、项目环境管理、项目资源管理和项目风险管理。



小知识

鲁布革水电站

鲁布革水电站工程是改革开放后我国水电建设方面第一个利用世行贷款、对外公开招标的国家重点工程。1982 年国际招标,1984 年 11 月正式开工,1988 年 7 月竣工。在 4 年多的时间里,创造了著名的“鲁布革工程项目管理经验”,受到中央领导同志的重视,号召建筑业企业进行学习。

这项工程按世界银行要求,对引水隧洞工程的施工及主要机电设备实行了国际招标。引水隧洞工程标底为 14 958 万元,日本大成公司以 8 463 万元(比标底低 43%)的标价中标。在施工组织上,承包方只用了 30 人组成的项目管理班子进行管理,施工人员是我国水电十四局的 500 名职工。在建设过程中,实行了国际通行的工程监理制(工程师制)和项目法人负责制等管理办法。工程取得了投资省、工期短、质量好的效果。

1.2.4 施工项目管理程序及各阶段的工作

1. 投标与签订合同阶段

建设单位对建设项目进行设计和建设准备,在具备了招标条件以后,便发出招标公告或邀请函。施工单位见到招标公告或邀请函后,从做出投标决策至中标签约,实质上便是在进行施工项目的工作,本阶段的最终管理目标是签订工程承包合同,并主要进行以下工作:

- 1) 建筑施工企业从经营战略的高度做出是否投标争取承包该项目的决策。
- 2) 决定投标以后,从多方面(企业自身、相关单位、市场、现场等)掌握大量信息。
- 3) 编制能使企业赢利,又有竞争力的标书。
- 4) 如果中标,则与招标方谈判,依法签订工程承包合同,使合同符合国家法律、法规和国家计划,符合平等互利原则。

2. 施工准备阶段

施工单位与招标单位签订了工程承包合同,交易关系正式确立以后,便应组建项目经

理部。然后以项目经理为主，与企业管理层、建设（监理）单位配合，进行施工准备，使工程具备开工和连续施工的基本条件。这一阶段主要进行以下工作：

- 1) 成立项目经理部，根据工程管理的需要建立机构，配备管理人员。
- 2) 制定施工项目管理实施规划，以指导施工项目管理活动。
- 3) 进行施工现场准备，使现场具备施工条件，利于进行文明施工。
- 4) 编写开工申请报告，等待批准开工。

3. 施工阶段

这是工程自开工至竣工的实施过程，在这一段过程中，施工项目经理部既是决策机构，又是责任机构。企业管理层、项目业主、监理单位的作用是支持、监督与协调。这一阶段的目标是完成合同规定的全部施工任务，达到验收、交工的条件。这一阶段主要进行以下工作：

- 1) 进行施工。
- 2) 在施工中努力做好动态控制工作，保证质量目标、进度目标、造价目标、安全目标、节约目标的实现。
- 3) 管理好施工现场，实行文明施工。
- 4) 严格履行施工合同，处理好内外关系，管理好合同变更及索赔。
- 5) 做好记录、协调、检查、分析工作。

4. 验收、交工与结算阶段

这一阶段可称作“结束阶段”，与建设项目的竣工验收阶段协调同步进行。其目标是对成果进行总结、评价，对外结清债权债务，结束交易关系。本阶段主要进行以下工作：

- 1) 工程结尾。
- 2) 进行试运转。
- 3) 接受正式验收。
- 4) 整理、移交竣工文件，进行工程款结算；总结工作，编制竣工总结报告。
- 5) 办理工程交付手续，项目经理部解体。

5. 使用后服务阶段

这是施工项目管理的最后阶段。即在竣工验收后，按合同规定的责任期进行用后服务、回访与保修，其目的是保证使用单位正常使用、发挥效益。该阶段中主要进行以下工作：

- 1) 为保证工程正常使用而做的必要的技术咨询和服务。
- 2) 进行工程回访，听取使用单位的意见，总结经验教训，观察使用中的问题，进行必要的维护、维修和保修。
- 3) 进行沉陷、抗震等性能观察。

1.2.5 建设工程项目管理和施工项目管理的区别

建设工程项目管理与施工项目管理在管理的任务、内容、范围及管理主体等方面均不相同，两者的区别见表 1-1。

表 1-1 建设工程项目管理和施工项目管理的区别

区别特征	施工项目管理	建设工程项目管理
管理任务	生产建筑产品、取得利润	取得符合要求的、能发挥应有效益的固定资产
管理内容	涉及从投标开始到交工为止的全部生产组织与管理及维修	涉及项目的全寿命周期（决策期、实施期、使用期）的建设管理
管理范围	由承包合同规定的承包范围，即建设项目中单选工程或单位工程的施工	由可行性研究报告确定的所有工程内容，是一个建设项目
管理的主体	施工企业	建设单位或其委托的咨询监理单位

试一试

1.2-1 施工企业自工程_____到_____为止的全过程中完成的项目,是以建筑施工企业为管理主体的建设工程项目,简称施工项目。

1.2-2 施工项目是以_____为管理主体的。

1.2-3 施工项目管理的对象是。

1.2-4 施工项目产品具有_____、_____和体积庞大的特点。

1.2-5 施工项目管理主要分为 _____、_____、_____、
_____、_____和使用后服务阶段五个阶段。

1.2-6 下列 属于施工项目管理在施工准备阶段的工作内容。

- A. 编制能使企业赢利，又有竞争力的标书
- B. 成立项目经理部，根据工程管理的需要建立机构，配备管理人员
- C. 制定施工项目管理实施规划，以指导施工项目管理活动
- D. 编写开工申请报告，等待批准开工
- E. 进行试运转

1.2-7 下列_____属于施工项目管理在施工阶段的工作内容。

- A. 进行施工
- B. 在施工中努力做好动态控制工作，保证质量目标、进度目标、造价目标、安全目标、节约目标的实现
- C. 做好记录、协调、检查、分析工作
- D. 工程结尾
- E. 为保证工程正常使用而做的必要的技术咨询和服务

1.2-8 下列属于施工项目管理的主要任务。

- A. 施工项目职业健康安全管理 B. 施工项目成本控制
C. 施工图的审查 D. 施工项目合同管理
E. 施工项目质量控制

1.3 施工项目管理规划



导入案例

多年来,项目管理不论是在理论上、实践上都取得了丰硕的成果,创建了一批质量好、进度快、造价省的优质工程、精品工程和名牌工程,取得了较好的社会效益和经济效益,为企业在国内外赢得了良好的社会信誉。但是在实施工程项目管理中,也出现了不少的问题。一些施工企业和工程项目经理部指导思想不明确,实际操作上陷入了误区,主要表现为:没有从经营思想上和施工组织体制上按项目管理的要求进行改造,而仅仅是改换名称,翻版改号;以包代管,放弃了企业的层次管理;责任不明,费用失控,项目亏损严重,企业缺乏后劲等。如何科学高效地进行项目管理,其中为承包的施工项目编制施工项目管理规划,是整个施工项目管理中关键的一步。

1.3.1 施工项目管理规划的概念

施工项目管理规划是对施工项目的目标、组织、内容、方法、步骤、重点等进行预测和决策,做出具体安排的文件。

1.3.2 施工项目管理规划的分类

根据施工项目管理的需要,施工项目管理规划文件可分为施工项目管理规划大纲和施工项目实施规划两类。

1.3.3 施工项目管理规划大纲

1. 施工项目管理规划大纲的作用

施工项目管理规划大纲的作用是作为投标人的项目管理总体构想或项目管理宏观方案,指导项目投标和签订施工合同。

施工项目管理规划大纲具有战略性、全局性和宏观性,显示投标人的技术和管理方案的可行性与先进性,利于投标竞争,因此需要依靠管理层的智慧与经验,获得充分依据,发挥综合优势进行编制。

施工项目管理规划大纲应与招标文件的要求相一致,为编制投标文件提供资料,为签订合同提供依据。

2. 施工项目管理规划大纲的内容

- 1) 项目概况。
- 2) 项目范围管理规划。
- 3) 项目管理目标规划。
- 4) 项目管理组织规划。
- 5) 项目成本管理规划。
- 6) 项目进度管理规划。

- 7) 项目质量管理规划。
- 8) 项目职业健康安全与环境管理规划。
- 9) 项目采购与资源管理。
- 10) 项目信息管理规划。
- 11) 项目沟通管理规划。
- 12) 项目风险管理规划。
- 13) 项目收尾管理规划。

1.3.4 施工项目管理实施规划

施工项目管理实施规划应对施工项目管理规划大纲进行细化,使其具有可操作性。施工项目管理实施规划必须由项目经理组织项目经理部在工程开工之前编制完毕,施工项目管理实施规划也可以用施工组织设计或质量计划代替,但应能够满足项目管理的要求。

1. 施工项目管理实施规划的编制依据

- 1) 施工项目管理规划大纲。
- 2) 施工项目条件和环境分析资料。
- 3) 工程合同及相关资料。
- 4) 同类施工项目的相关资料。

2. 施工项目管理实施规划的内容

1) 施工项目概况。施工项目概况应包括项目的功能、投资、设计、环境、建设要求、实施条件(合同条件、现场条件、法规条件、资源条件)等。

2) 总体工作计划。总体工作计划是将施工项目管理目标、项目的实施总时间和阶段划分明确,对各种资源的总投入做出安排,提出技术路线、组织路线和管理路线。

3) 组织方案。组织方案包括编制项目的项目结构图、组织结构图、合同结构图、编码结构图、重点工作流程图、任务分工表、职能分工表并进行必要的说明。

4) 技术方案。技术方案主要是指技术性 or 专业性的实施方案。

5) 进度计划。

6) 质量计划。

7) 职业健康安全与环境管理计划。

8) 成本计划。

9) 资源需求计划。

10) 风险管理计划。

11) 信息管理计划。

12) 施工项目沟通管理计划。

13) 施工项目收尾管理计划。

14) 施工项目现场平面布置图。

15) 施工项目目标控制措施。施工项目目标控制措施应针对项目目标进行编制,具体

包括技术措施、经济措施、组织措施及合同措施。

16) 技术经济指标。

施工项目管理实施规划编制完成后,应由项目经理签字并报施工企业管理层审批。在施工项目管理实施规划实施过程中,应不断进行跟踪检查和必要的调整。待项目结束后,形成总结文件。



小知识

二级建造师执业资格考试

凡遵纪守法并具备工程类或工程经济类中等专科以上学历并从事建设工程项目施工管理工作满2年,可报名参加二级建造师执业资格考试。

二级建造师执业资格考试设《建设工程施工管理》《建设工程法规及相关知识》《专业工程管理与实务》3个科目。



试一试

1.3-1 施工项目管理规划分_____、_____两大类。

1.3-2 施工项目管理规划大纲具有_____、_____和宏观性。

1.3-3 施工项目管理规划大纲应与招标文件的要求相一致,为编制投标文件提供资料,为签订_____提供依据。

1.3-4 下列哪些属于施工项目管理实施规划的内容_____。

- A. 施工项目概况 B. 组织方案 C. 投标书 D. 质量计划
E. 项目建议书

1.3-5 施工项目目标控制措施应针对项目目标进行编制,具体包括下列哪些措施_____。

- A. 技术措施 B. 经济措施 C. 组织措施 D. 奖罚措施
E. 合同措施



案例分析

1. 背景

某施工单位承接某工程项目的施工任务,在施工招标阶段,该单位编制了施工项目管理实施规划。中标后,为进一步加强施工项目管理,在施工技术负责人的主持下,又编制了一份施工项目管理规划大纲。其中该单位编制的施工项目管理规划大纲内容如下:

- 1) 施工项目概况。
- 2) 总体工作计划。
- 3) 项目管理组织规划。
- 4) 技术方案。
- 5) 进度计划。
- 6) 质量计划。