

项目经理 操作手册

田振郁 主编

XIANGMU JINGLI
CAOZUO SHOUC



中国建筑工业出版社

项目经理操作手册

田振郁 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目经理操作手册/田振郁主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2008

ISBN 978-7-112-10179-5

I. 项… II. 田… III. 建筑工程—项目管理—手册
IV. TU71-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 087534 号

项目经理操作手册

田振郁 主编

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京永峥排版公司制版

北京中科印刷有限公司印刷

*

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 19½ 插页: 1 字数: 540 千字

2008 年 8 月第一版 2008 年 8 月第一次印刷

印数: 1—3,500 册 定价: 45.00 元

ISBN 978-7-112-10179-5

(16982)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码: 100037)



主编简历

田振郁，研究生学历，高级经济师，现任北京建工集团副总经理。

1969年~1976年，在北京机械施工公司工作，当工人。

1976年~1982年在北京建工局宣传处工作，其中1978年~1979年、1980年~1982年分别在北京市委党校（北京行政学院）理论学习班和理论研究班脱产学习经济管理。

1993年~1996年在研究生班学习企业管理。

1982年~1984年，在北京建工总公司调研室、办公室任干事、秘书，1985年任办公室副主任。

1991年~1993年任北京建工总公司总经理助理兼北京二建公司常务副总经理、总经济师、党委书记。

1993年12月~2008年在北京建工集团先后任集团党委副书记兼党校校长、纪委书记，副总经理。长期从事企业管理、项目管理、企业改制的领导工作。

1998年至今，先后担任了中国建筑业协会管理现代化专业委员会副会长，中国建筑业协会项目管理专业委员会常务理事，中国行政后勤协会专业委员会副会长，北京建筑教育协会副会长，北京建筑人才协会副会长，北京工程管理科学学会理事长等多个社会职务。

田振郁在建筑企业管理的长期实践中，积累了丰富的经验，从1983年起，曾先后主编出版了《施工企业管理知识500问》（1984年出版）、《工程项目管理实用手册》（1991年出版）、《建筑施工企业管理实用手册》（1998年出版）、《北京东方广场工程管理与施工技术》（2004年出版）、《重点建设工程施工技术与管理创新》（2007年出版），并在许多杂志发表了大量有价值的经济与管理论文。

2006年田振郁担任北京工程管理科学学会理事长以后，在工作之余，更潜心关注研究建筑企业的改革和项目管理。他主编的《项目经理操作手册》则是他总结企业管理心得的最新成果。祝愿他以更丰硕的研究成果，贡献给我国的建筑企业。

这是一本供建筑施工企业项目经理实际操作用的工作手册。此书分为两大部分，第一部分以问答形式回答项目经理怎样控制和实现项目目标，怎样围绕目标进行管理和操作，为实现目标按什么思路抓工作，用什么方法进行管理。它具有较强的实用性、针对性和可操作性。本书第二部分选登了20个多年从事项目管理工作的成功项目经理的实际管理经验，以供读者学习和参考。

此书内容既包括土建工程施工，也包括装饰、钢结构、机电安装、地铁等专业施工；既有成本、质量、工期、安全等目标控制，也有材料、场容、索赔等专项管理；既有国内工程项目，也有海外工程项目实例，内容丰富、实用性强。相信此书内容对项目经理如何搞好管理会有启发和帮助。

此书可供建筑施工企业项目经理及建筑施工企业各层管理人员阅读、参考。

* * *

责任编辑：李金龙

责任设计：张政纲

责任校对：汤小平

主 编：田振郁

副 主 编：黎 冰 张 崇

顾 问：张青林 孙维林 张文龙

主 审：丛培经

主要执笔人：第一部分

田振郁 赵书义 韩东林 张显来 唐 伟

金雅静 莫曼君 常永春 宋 伟 李文波

李 灏 汪亚冬 俞振江 陈 楠

第二部分

王广和 王长江 孙书森 徐敬贤 黄勇华

刘 军 袁 梅 刘正奇 马小军 李印刚

乔聚有 路 刚 程 彦 周铁刚 平桂祥

杜洪涛 田振郁 曾 鹏 王林生 夏 磊

序

我与田振郁同志相识，始于1983年。当时中国建筑业改革作为城市改革的突破口刚刚开始，我国计划经济开始向社会主义市场经济过渡，国外大量新的管理理念、理论和方法开始涌入我国，我国建筑施工企业掀起了吸收国外先进管理知识，学习和总结我国管理经验的热潮，田振郁同志及时组织主编了《施工企业管理知识500问》，比较全面地总结了我国建筑施工企业的管理经验，同时吸收和介绍了国外的先进管理理论和方法，为我国施工企业管理人员提供了一本比较实用的学习工具书。我当时在国家计委施工管理局工作，直接组织和参与了对此书的审定。此书上下两册，1984年由中国建筑工业出版社出版，一次发行15万册，它对我国施工企业管理人员学习和普及施工管理知识起到了很好的作用。1998年又进一步修改改编为《施工企业管理实用手册》。1990年，在建筑业亟需普及项目法施工理念和知识的时候，田振郁同志又及时组织主编了《工程项目管理实用手册》，此书1998年和2007年又经修改出了第二版和第三版，我三次为此书写了序。

《项目经理操作手册》是田振郁同志组织主编的又一力作。它主要回答了项目经理如何管理和操作，其实用性、针对性很强，特别是书的第二部分选登了20个项目经理实际操作的经验，对项目经理如何进行目标控制和实现项目管理目标一定会很有帮助。每次写序的过程都是我再思考、再认识、再提升的过程。为这本书写序，我只能再重复一下我的基本理念供大家思考。

我一直认为，工程项目是建筑施工企业的细胞和基础，项目经理是一个特殊的职业群体，项目管理的成败直接关系到企业的成败，项目经理素质的高低，又直接决定着项目管理的成败。哪个企业有一批素质高又经验丰富的项目经理，哪个企业就有了成功的保证。为什么这样讲呢，我曾对项目经理部的属性概括为

“六句话”，即“项目经理部作为建筑企业现实生产力的形成场所，作为新型生产方式的基本组织形式，作为企业风险管理的防范基点，已经成为了以项目经理责任制为核心的质量、安全、成本、工期、环境、资源和职业健康的责任载体，已经成为了企业品牌建设的形象窗口，已经成为了建筑生产活动和建筑劳务管理的文化阵地”。我想体现我基本理念的这“六句话”的份量足以使每位项目经理深感任务之光荣、责任之重大。《项目经理操作手册》正是从操作层面分解了“六句话”所涵盖的内容，更便于大家在实践中理解“六句话”，丰富“六句话”，发展“六句话”。所以说这本书为项目经理提供了一本能帮助他们理清管理思路、选择正确方式方法的书，我衷心希望此书出版取得成功。

张青林

2008年2月25日

前 言

早就想编一本供建筑施工企业项目经理使用的可操作性强,又较实用的工作手册,但因各种原因一直未能如愿。2007年,北京工程管理科学学会根据建筑施工企业理事们的建议,提出编一本供施工企业项目经理实际操作的工作手册,并把此事列为学会的工作计划。根据这一计划,我即从2007年6月着手组织此事,8月正式启动这一工作,经过8个多月的努力,于2008年2月基本完成了这项工作。

《项目经理操作手册》分两大部分,第一部分共十六章,包括项目目标控制和专业管理,主要回答了项目经理怎样控制和实现项目目标,如何围绕项目目标进行管理和操作,为实现项目目标按什么思路抓工作,采用什么方法进行管理,具有较强的实用性、针对性和可操作性。本书的第二部分选登了20个多年从事项目管理工作的成功项目经理实际管理和操作的经验。从内容上看,既包括土建工程施工,也包括装饰、钢结构、机电安装、地铁等专业施工;既有成本、质量、工期、安全等目标控制,也有材料、场容、索赔等专项管理;既有国内工程项目,也有海外工程项目实例;还有一些优秀项目经理长期从事项目管理的心得体会和经验之谈。内容翔实丰富,许多经验非常宝贵,值得借鉴,相信这对项目经理如何搞好项目管理会很有启发和帮助。

本书第一部分各章的主要执笔人是:第一章项目经理工作概述田振郁;第二章工程项目成本控制赵书义;第三章工程项目进度控制韩东林;第四章工程项目质量控制张显来;第五章工程项目安全生产控制唐伟、金雅静;第六章工程项目前期管理韩东林;第七章工程项目合同管理莫曼君;第八章工程项目预结算管理常永春;第九章工程项目劳务管理宋伟;第十章工程项目机械设备管理李文波;第十一章工程项目材料管理

李灏；第十二章工程项目技术管理 汪亚冬；第十三章工程项目施工现场管理 俞振江；第十四章工程项目信息管理 韩东林；第十五章工程项目总承包管理 韩东林；第十六章工程项目竣工管理 陈楠。第二部分，项目管理经验各篇文章的作者见目录。在本书写作过程中，张之伟、刘春丽、孔繁栋、傅蔚、李飞龙、张汝琴、周军凯、王丽珠、刘佳等同志也做了许多工作，本书能够成书是和他们的努力分不开的，在此表示衷心的感谢。

本书顾问——全国政协委员、中国建筑业协会副会长、中国项目管理委员会会长张青林对本书编写工作给予了大力支持，并亲自为本书写了序。本书顾问北京建工集团董事长、党委书记孙维林，北京建工集团总经理张文龙在此书的编写工作中给予了许多指导，北京工程管理科学学会副会长、北京建工学院教授丛培经审阅了全书，在此一并表示诚挚的感谢。

本书组织、修改、总纂工作全部由田振郁完成，黎冰、张崇对全书的修改进行了协助。由于我们水平有限，本书可能会存在某些缺点或错误，敬请读者批评指正。

田振郁

2008年2月2日

目 录

第一部分 项目经理操作问答

第一章 项目经理工作概述

- 一、项目经理在项目管理及工程项目在施工企业中各处于什么地位? 3
- 二、工程项目管理有哪些职能? 5
- 三、项目经理在工程项目管理中的任务是什么? 7
- 四、项目经理如何把握工程项目管理的基本内容? 9
- 五、项目经理如何认识工程项目管理及它所需的内外部条件? 13
- 六、项目经理如何设计和构建项目管理组织? 16
- 七、项目经理如何选择项目管理方法? 20
- 八、项目经理怎样构建项目管理的责任制体系? 25
- 九、项目经理如何组织编制项目管理规划? 26
- 十、项目经理如何搞好工程项目风险管理? 31
- 十一、项目经理怎样指导建立工程项目管理保障体系? 38
- 十二、项目经理应如何构建自己的知识体系? 40

第二章 工程项目成本控制

- 一、项目经理在项目成本控制中应做好哪些工作? 45

二、如何建立项目成本管理体系？	47
三、项目经理如何组织编制成本计划？	49
四、项目经理部如何建立项目成本控制体系？	51
五、项目经理部如何建立项目成本核算制，实施全过程的成本核算？	54
六、项目经理如何组织项目成本分析？	58
七、项目经理如何组织项目成本考核？	62

第三章 工程项目进度控制

一、项目经理在项目进度控制中应做好哪些工作？	64
二、项目经理如何确定工期目标？	65
三、怎样建立进度控制的组织体系？	67
四、项目经理如何指导编制总进度控制计划？	69
五、项目经理如何指导编制阶段性施工计划？	71
六、项目经理如何指导编制实施性施工计划？	76
七、配套性计划如何与总进度计划协调？	77
八、怎样检查工程项目施工进度计划的实施情况？	79
九、工程施工各阶段的控制要点是什么？	83
十、怎样调整工程项目施工进度计划？	86

第四章 工程项目质量控制

一、项目经理在工程项目质量控制中应做好哪些工作？	88
二、项目经理进行质量控制的依据和方针是什么？	89
三、项目经理进行质量控制的一般要求是什么？	89
四、项目质量控制的内容和程序是什么？	90
五、项目经理如何确定质量目标？	91
六、项目经理如何组织、指导质量计划的编制？	91
七、施工准备阶段的质量控制包括哪些内容？	92

八、施工阶段的质量控制包括哪些内容?	93
九、竣工验收阶段的质量控制有哪些要求?	94
十、项目经理如何指导质量持续改进?	95
十一、项目经理如何指导建立项目质量控制制度体系?	96
十二、项目经理如何组织建立项目质量责任体系?	97
十三、项目经理如何指导项目质量检查验证? 工程质量常 用的统计方法有哪些?	99
十四、项目经理在季节施工中应做好哪些质量控制工作?	103
十五、项目经理对工程质量监督和工程质量监理由了解哪 些内容?	105
十六、项目经理对工程质量验收应了解哪些内容?	107
十七、住宅工程质量分户验收主要包括哪些内容?	110
十八、当建筑工程质量不符合要求时应如何处理?	111
十九、什么是质量事故? 发生质量事故时项目经理应如何 处理?	112
二十、项目经理应了解工程质量保修的哪些规定?	113

第五章 工程项目安全生产控制

一、项目经理在项目管理中应做好哪些安全生产管理工作?	115
二、项目经理进行项目安全控制的依据和方针是什么?	116
三、项目经理进行项目安全控制的一般要求和程序是什么?	118
四、项目经理如何确定安全生产目标?	119
五、项目经理如何指导编制工程安全保证计划?	120
六、项目经理如何指导建立项目安全制度体系?	121

七、项目经理如何指导建立项目安全责任体系?	123
八、项目经理如何实施项目安全生产教育?	125
九、项目经理如何搞好季节性施工的生产安全?	126
十、工程项目不同施工阶段安全防范的重点是什么? 如何做好?	127
十一、项目经理如何搞好安全检查?	128
十二、项目经理如何进行安全隐患和安全事故处理? ...	129

第六章 工程项目前期管理

一、项目经理在工程项目前期管理中应抓些什么工作?	130
二、怎样调查与处理市政管线?	131
三、怎样调查与处理地上障碍物?	134
四、怎样改造或拆除人防工程?	135
五、怎样处理施工现场内的绿地与树木?	136
六、建设用地范围内的坟墓及发现文物如何处理?	137
七、建设工程临时用地和临时建设工程如何办理手续?	139
八、怎样进行交通导改?	141
九、怎样组织图纸会审?	142
十、如何进行工程项目的安全风险事前控制?	143
十一、怎样与相关单位建立工作联系?	148

第七章 工程项目合同管理

一、项目经理在合同管理中的工作内容和责任是什么?	149
二、项目经理如何进行建设工程施工合同的谈判?	151
三、项目经理在签订建设工程施工合同时应该重点关注哪 些问题?	154

四、项目经理如何搞好合同管理? 需要建立哪些体系来确 保合同履行?	162
五、项目经理在建设工程施工合同交底工作中的责任 是什么?	164
六、项目经理如何与分供方进行合同谈判?	167
七、项目经理在签订分包合同时应该重点关注哪些问题?	170
八、项目经理如何利用合同管理分包方?	175
九、项目经理如何通过合同管理控制劳务分包的风险?	182
十、项目经理在材料采购合同中应重点关注哪些问题?	185
十一、项目经理在租赁合同中应重点关注哪些问题? ...	189
十二、项目经理如何利用合同管理降低采购成本?	192
十三、项目经理在索赔工作中的策略和措施有哪些? ...	195
十四、项目经理如何应对国际工程合同的履约风险? ...	198

第八章 工程项目预结算管理

一、项目经理在预结算管理中应做好哪些工作?	201
二、项目经理如何参与工程的招投标工作?	202
三、项目经理在工程项目实施前如何组织编制施工图 预算?	203
四、项目经理如何根据施工图预算编制施工预算?	204
五、项目经理如何根据施工预算指导施工和控制成本?	205
六、项目经理如何组织商务人员或技术人员做好工程项目 现场签证工作?	207
七、项目经理如何指导商务人员和技术人员办理好工程设 计变更并利用设计变更创造利润? 同时根据设计变 更做好增减账?	208

八、	如何对专业分包进行招标?	209
九、	项目经理如何进行索赔和反索赔工作?	212
十、	项目经理指导商务人员收集哪些索赔证据?	213
十一、	施工过程中常见的索赔有哪些? 怎样计算索赔费用? 应掌握哪些索赔技巧?	214
十二、	项目经理在竣工结算前应做好哪些工作? 如何做好对甲方供料和措施费的结算?	215
十三、	项目经理如何全过程策划竣工结算工作?	217
十四、	项目经理在竣工结算中应掌握哪些谈判技巧?	219

第九章 工程项目劳务管理

一、	项目经理在项目劳务管理中应该重点抓好哪些工作?	220
二、	项目劳务管理的依据、一般要求和总体目标是什么?	221
三、	项目经理如何指导编制劳动力计划? 编制劳动力计划的原则、内容是什么?	223
四、	项目经理如何指导组织劳动力的教育培训?	224
五、	项目经理如何指导劳务分包的选择和招标工作?	226
六、	项目经理如何指导做好劳务合同管理工作?	228
七、	项目经理如何指导做好劳务工资支付和劳务分包的结算?	230
八、	项目经理如何指导做好施工现场文明生活区管理?	233

第十章 工程项目机械设备管理

一、	项目经理对施工现场机械设备应抓好哪些工作?	236
二、	项目经理应了解哪些施工现场大型机械设备管理流程?	237

三、项目经理如何建立机械设备管理的责任制?	237
四、项目经理如何配备现场机械设备管理人员?	238
五、项目经理在使用机械设备前如何做好设备选型工作?	238
六、工程项目施工前必须编制哪些机械施工方案?	239
七、项目部在租赁机械设备时必须签订哪些文件?	239
八、项目经理应如何检查机械设备的内业资料?	240
九、项目经理在设备使用过程中应如何加强管理?	241
十、施工现场使用机械设备的常见机械安全事故有哪些?	241
十一、项目经理如何预防和处置施工现场发生机械设备事故?	243
十二、政府行政主管部门对施工现场机械设备是如何实施监管的?	244

第十一章 工程项目材料管理

一、项目经理在项目材料管理中应抓哪些工作?	245
二、材料采购管理主要抓哪些工作?	246
三、材料验收入库、储存及发放过程中应抓哪些工作?	252
四、材料使用过程中应抓哪些工作?	255

第十二章 工程项目技术管理

一、在工程项目技术管理中项目经理应抓好哪些重点环节?	261
二、项目经理如何设置工程项目技术管理机构? 其主要职责是什么?	262
三、项目经理如何组织制定和实施工程项目技术管理制度?	263