



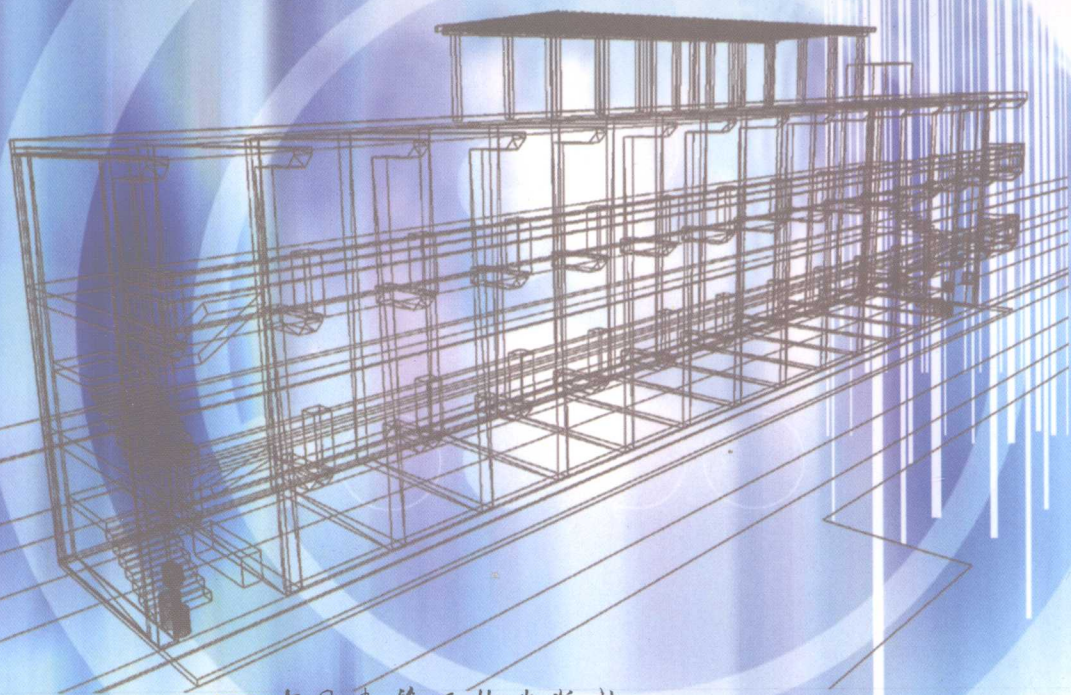
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材

Jianzhu
Gongcheng
Xiangmu
Guanli

建筑工程项目管理 (第二版)

(工程造价与建筑管理类专业适用)

项建国 编著



中国建筑工业出版社
China Architecture & Building Press

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材

建筑工程项目管理 (第二版)

(工程造价与建筑管理类专业适用)

项建国 编著
毛义华 马纯杰 主审

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑工程项目管理/项建国编著. —2 版. —北京: 中国建筑工业出版社, 2008

普通高等教育“十一五”国家级规划教材. 全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材. (工程造价与建筑管理类专业适用)

ISBN 978-7-112-09826-2

I. 建… II. 项… III. 建筑工程—项目管理—高等学校: 技术学校—教材 IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 045667 号

普通高等教育“十一五”国家级规划教材
全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会规划推荐教材

建筑工程项目管理

(第二版)

(工程造价与建筑管理类专业适用)

项建国 编著

毛义华 马纯杰 主审

*

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

北京红光制版公司制版

世界知识印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18 $\frac{3}{4}$ 插页: 1 字数: 460 千字

2008 年 7 月第二版 2008 年 7 月第九次印刷

印数: 37001—45000 册 定价: 32.00 元

ISBN 978-7-112-09826-2

(16530)

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)

本课程是土建学科高等职业教育工程造价专业的主干课程之一，它引入了我国项目管理的最新成果、最新规范和最新技术，讲述如何对建筑工程项目实施全过程的科学有效的管理，是研究建筑工程项目管理与施工组织一般方法和规律的一门综合性学科。本书主要包括：绪论；建筑工程项目管理；建筑工程项目管理组织；建筑工程招标投标管理；建设工程合同；流水施工原理；网络计划技术；建筑工程施工组织；单位工程施工组织设计；劳动要素管理；建筑工程施工成本管理；建筑工程施工质量、安全和文明施工管理；建筑工程质量验收、备案和保修；建筑工程项目信息管理等内容。

本书在阐述基本理论和基本知识的同时，注重了方法的应用，注重了工程造价执业能力的培养，可作为高等职业教育工程造价专业及土木工程施工管理专业、建筑经济管理专业及相关专业的教材，也可供高等院校同类专业的师生和工程造价人员学习参考。

* * *

责任编辑：张 晶 王 跃

责任设计：赵明霞

责任校对：王雪竹 关 健

教材编审委员会名单

主 任：吴 泽

副主任：陈锡宝 范文昭 张怡朋

秘 书：袁建新

委 员：(按姓氏笔画排序)

马纯杰 王武齐 田恒久 任 宏 刘 玲

刘德甫 汤万龙 杨太生 何 辉 宋岩丽

张 晶 张小平 张凌云 但 霞 迟晓明

陈东佐 项建国 秦永高 耿震岗 贾福根

高 远 蒋国秀 景星蓉

第二版序言

高职高专教育土建类专业教学指导委员会（以下简称教指委）是在原“高等学校土建学科教学指导委员会高等职业教育专业委员会”基础上重新组建的，在教育部、建设部的领导下承担对全国土建类高等职业教育进行“研究、咨询、指导、服务”的专家机构。

2004年以来教指委精心组织全国土建类高职院校的骨干教师编写了工程造价、建筑工程管理、建筑经济管理、房地产经营与估价、物业管理、城市管理与监察等专业的主干课程教材。这些教材较好地体现了高等职业教育“实用型”“能力型”的特色，以其权威性、科学性、先进性、实践性等特点，受到了全国同行和读者的欢迎，被全国高职高专院校相关专业广泛采用。

上述教材中有《建筑经济》、《建筑工程预算》《建筑工程项目管理》等11本被评为普通高等教育“十一五”国家级规划教材，另外还有36本教材被评为普通高等教育土建学科专业“十一五”规划教材。

教材建设如何适应教学改革和课程建设发展的需要，一直是我们不断探索的课题。如何将教材编出具有工学结合特色，及时反映行业新规范、新方法、新工艺的内容，也是我们一贯追求的工作目标。我们相信，这套由中国建筑工业出版社陆续修订出版的、反映较新办学理念的规划教材，将会获得更加广泛的使用，进而在推动土建类高等职业教育培养模式和教学模式改革的进程中、在办好国家示范高职院校的工作中，做出应有的贡献。

高职高专教育土建类专业教学指导委员会

第一版序言

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会（原名高等学校土建学科教学指导委员会高等职业教育专业委员会管理类专业指导小组）是建设部受教育部委托，由建设部聘任和管理的专家机构。其主要工作任务是，研究如何适应建设事业发展的需要设置高等职业教育专业，明确建设类高等职业教育人才的培养标准和规格，构建理论与实践紧密结合的教学内容体系，构筑“校企合作、产学结合”的人才培养模式，为我国建设事业的健康发展提供智力支持。

在建设部人事教育司和全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会的领导下，2002年以来，全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会的工作取得了多项成果，编制了工程管理类高职高专教育指导性专业目录；在重点专业的专业定位、人才培养方案、教学内容体系、主干课程内容等方面取得了共识；制定了“工程造价”、“建筑工程管理”、“建筑经济管理”、“物业管理”等专业的教育标准、人才培养方案、主干课程教学大纲；制定了教材编审原则；启动了建设类高等职业教育建筑管理类专业人才培养模式的研究工作。

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会工程管理类专业指导分委员会指导的专业有工程造价、建筑工程管理、建筑经济管理、房地产经营与估价、物业管理及物业设施管理等6个专业。为了满足上述专业的教学需要，我们在调查研究的基础上制定了这些专业的教育标准和培养方案，根据培养方案认真组织了教学与实践经验丰富的教授和专家编制了主干课程的教学大纲，然后根据教学大纲编审了本套教材。

本套教材是在高等职业教育有关改革精神指导下，以社会需求为导向，以培养实用为主、技能为本的应用型人才为出发点，根据目前各专业毕业生的岗位走向、生源状况等实际情况，由理论知识扎实、实践能力强的双师型教师和专家编写的。因此，本套教材体现了高等职业教育适应性、实用性强的特点，具有内容新、通俗易懂、紧密结合工程实践和工程管理实际、符合高职学生学习规律的特色。我们希望通过这套教材的使用，进一步提高教学质量，更好地为社会培养具有解决工作中实际问题的有用人材打下基础。也为今后推出更多更好的具有高职教育特色的教材探索一条新的路子，使我国的高职教育办的更加规范和有效。

全国高职高专教育土建类专业教学指导委员会
工程管理类专业指导分委员会

第二版前言

《建筑工程项目管理》为高职工程造价、建筑经济管理、工程管理等专业的主干课程,教材根据全国高等学校土建学科教学指导委员会高等职业教育委员会管理类指导小组制定的培养方案和本课程的教学大纲要求组织编写,第一版于2005年2月出版,2007年11月进行了修订。现为国家“十一五”规划教材,同时该课程也为浙江省精品课程,课程网站为 www.zjy.net/jp03,网站有课程信息、师资队伍、教学信息、实践教学、课程评价和在线答疑等栏目,欢迎广大读者对网站的建设和内容提出宝贵意见,我们将在最短时间内给以答复和改正。

本课程拟通过课堂教学和课内实践,使学生系统地了解、熟悉、掌握建筑工程项目管理的基本内容、基本程序和基本方法;掌握建筑工程项目从招标投标开始到竣工保修全过程中各阶段的管理实施方案;运用项目管理的经验,在高风险的建筑市场中在安全的前提下实现好、快、省地完成建筑工程施工任务的目的。把学生培养成懂管理、会算账、知行情、精技术、肯吃苦、善公关的现代管理人才。

本教材由浙江建设职业技术学院负责编写,项建国老师任主编并编写第一、五、六、八、九、十章;林滨滨老师编写第十一章;徐炜老师编写第三、四章;杨益老师编写第七章;杨琦老师编写第十二章;俞慧刚老师编写第二章;全书由浙江大学毛义华老师和浙江大学建设监理有限公司马纯杰老师主审。在本书的修改过程中得到青海大学宛士春教授大力帮助,在此表示衷心的感谢!

本书在编写的过程中,参考了大量文献资料。在此谨向它们的作者表示衷心的感谢。由于编者水平有限,本教材难免存在不足之处,敬请老师和同学批评指正。

第一版前言

随着我国加入世贸组织,建筑行业逐步与国际接轨,各种与国际接轨的注册师应运而生。作为工程造价行业的专门人才,应该面对高风险的建筑市场,学习建筑工程项目管理,运用项目管理的经验,实现好、快、省、安全完成建筑工程施工任务的目的。

本课程将通过课堂讲授和大型作业,使学生系统地了解、熟悉、掌握建筑工程项目管理的基本内容、基本程序和基本方法,掌握建筑工程项目从招投标开始到竣工保修全过程中各阶段的管理实施方案。把学生培养成懂管理、会算账、知行情、懂技术、肯吃苦、善公关的现代管理人才。

本教材根据全国高等学校土建学科教学指导委员会高等职业教育委员会管理类指导小组制定的培养方案和本课程的教学大纲要求组织编写。本教材由浙江建设职业技术学院负责编写,项建国任主编,并编写第一、六、八、九、十、十一、十二章;林滨滨编写第二、三章;徐炜编写第四、五章;杨益编写第七章;杨琦编写第十三、十四章。全书由浙江大学马纯杰主审。

本书在编写过程中,参考了大量文献资料,在此谨向它们的作者表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,本教材难免存在不足之处,敬请老师和同学批评指正。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 项目管理的产生与发展	1
第二节 建筑工程项目管理的基本概念	3
第三节 建设项目的建设程序	5
第四节 建筑工程项目管理的基本内容	10
第五节 建筑工程项目管理主体与分类	12
第六节 工程项目的承包风险与管理	16
思考题	19
第二章 项目管理组织	21
第一节 工程项目管理机构的组织	21
第二节 建筑工程项目管理的组织机构	24
第三节 工程项目经理部	30
第四节 工程执业资格制度	38
思考题	42
第三章 建筑工程招标投标管理	43
第一节 建筑工程招标	43
第二节 建筑工程投标	69
第三节 建筑工程施工招标投标管理	81
思考题	82
第四章 建设工程合同	84
第一节 合同法律法规概述	84
第二节 建设工程合同的概念和分类	86
第三节 施工合同的签订	92
第四节 建设工程索赔	96
第五节 建设工程施工合同管理	103
思考题	105
第五章 流水施工原理	107
第一节 流水施工的基本概念	107
第二节 流水施工的主要参数	109
第三节 流水施工的分类及计算	112
思考题与习题	116
第六章 网络计划技术	118
第一节 网络计划基本概念	118

第二节	网络计划的绘制	122
第三节	网络计划时间参数的计算	128
第四节	网络计划的优化	138
思考题与习题		150
第七章	建筑工程施工组织	153
第一节	建筑工程施工组织概述	153
第二节	施工准备工作	156
第三节	施工组织总设计	162
思考题		165
第八章	单位工程施工组织设计	167
第一节	概述	167
第二节	工程概况和施工特点分析	168
第三节	施工方案	169
第四节	单位工程施工进度计划	182
第五节	单位工程施工平面图	190
第六节	某办公楼工程施工组织设计	195
思考题		208
第九章	建筑工程施工资源管理	209
第一节	施工机具管理	209
第二节	施工材料管理	213
第三节	施工人员管理	217
思考题		220
第十章	建筑工程项目施工成本管理	222
第一节	施工成本管理概述	222
第二节	建筑工程施工成本控制的步骤和方法	226
第三节	建筑工程施工成本核算与分析	230
思考题		232
第十一章	建筑工程施工质量、安全和文明施工管理	233
第一节	建筑工程施工质量管理	233
第二节	建筑工程安全生产管理	249
第三节	建筑工程文明施工管理	259
第四节	单位工程验收、备案与保修	261
思考题		264
第十二章	计算机辅助建筑工程项目管理	265
第一节	计算机辅助项目管理的概述	265
第二节	常用的项目管理软件	268
第三节	Microsoft Project 基本操作方法介绍	273
思考题		288
主要参考文献		289

第一章 绪 论

第一节 项目管理的产生与发展

一、项目管理的产生和发展

项目管理通常被认为是第二次世界大战的产物（如美国研制原子弹的曼哈顿计划），项目管理学科起源于 20 世纪 50 年代，当初最有代表性的是由美国杜邦公司所发明的 CPM（关键线路法）和由美国海军武器局特种计划办公室所发明的 PERT（计划评审技术法）技术，在 20 世纪 40 年代和 50 年代主要应用于国防和军事项目，而后用于建筑和其他领域。项目管理专家通常把项目管理划分为两个阶段：

20 世纪 80 年代之前为传统的项目管理阶段；

20 世纪 80 年代之后为现代项目管理阶段。

20 世纪 60 年代，项目管理的应用范围也还只局限于建筑、国防和航天等少数领域，如美国的阿波罗登月项目，因项目管理在阿波罗登月中取得巨大成功，由此而风靡全球，使得许多人对于项目管理产生了浓厚的兴趣，并逐渐形成了两大项目的研究体系，即：以欧洲为首的体系——国际项目管理协会（IPMA），以美国为首的体系——美国项目管理协会（PMI）。在过去的岁月中，他们都做了卓有成效的工作，为推动国际项目管理现代化发挥了积极的作用。20 世纪 60 年代初华罗庚教授将这种技术在中国普及推广，称作统筹方法，我们现在通常称为网络计划技术。

进入 20 世纪 90 年代以后，随着信息时代的来临和高新技术产业的飞速发展并成为支柱产业，项目的特点也发生了巨大变化。管理人员发现许多在制造业经济下建立的管理方法，到了信息经济时代已经不再适用。制造业经济环境下，强调的是预测能力和重复性活动，管理的重点很大程度上在于制造过程的合理性和标准化。而在信息经济环境里，事务的独特性取代了重复性过程，信息本身也是动态的、不断变化的。灵活性成了新秩序的代名词。他们很快发现实行项目管理恰恰是实现灵活性的关键手段。他们还发现项目管理在运作方式上最大限度地利用了内外资源，从根本上改善了中层管理人员的工作效率。于是纷纷采用这一管理模式，并成为企业重要的管理手段。经过长期探索总结，在发达国家中，现代项目管理逐步发展成为独立的学科体系和行业，成为现代管理学的重要分支。

用一句话来给一个学科体系下定义是十分困难的，但我们可以通过美国项目管理学会在《项目管理知识指南》中的一段话来了解项目管理的轮廓：“项目管理就是指把各种系统、方法和人员结合在一起，在规定的时间、预算和质量目标范围内完成项目的各项工作。有效的项目管理是指在规定用来实现具体目标和指标的时间内，对组织机构资源进行计划、引导和控制工作。”

项目管理的理论来自于管理项目的工作实践。时至今日，项目管理已经成为一门学科，但是当前大多数的项目管理人员拥有的项目管理专业知识不是通过系统教育培训得

到的，而是在实践中逐步积累的，并且还有许多项目管理人员仍在不断地重新发现并积累这些专业知识。通常，他们要在相当长的时间内（5~10年），付出昂贵的代价后，才能成为合格的项目管理专业人员。正因为如此，近年来，随着项目管理的重要性为越来越多的组织（包括各类企业，社会团体，甚至政府机关）所认识，组织的决策者开始认识到项目管理知识、工具和技术可以为他们提供帮助，以减少项目的盲目性。于是这些组织开始要求他们的雇员系统地学习项目管理知识，以减少项目进行过程中的偶发性。在多种需求的促进下，项目管理迅速得到推广普及。在西方发达国家高等院校中陆续开设了项目管理硕士、博士学位教育，其毕业生常常比 MBA 毕业生更受到各大公司的欢迎。

目前，在欧美发达国家，项目管理不仅普遍应用于建筑、航天、国防等传统领域，而且已经在电子、通信、计算机、软件开发、制造业、金融业、保险业甚至政府机关和国际组织中成为其运作的中心模式，比如 AT&T、Bell（贝尔）、US West、IBM、EDS、ABB、NCR、Citybank、Morgan Stanley（摩根·斯坦利财团）、美国白宫行政办公室、美国能源部、世界银行等在其运营的核心部门都采用项目管理。

项目管理的理论与实践方法在各行各业的大小项目中都得到了十分广泛的应用，其中不乏许多成功的例子。

二、我国项目管理的现状

我国对项目管理的系统研究和行业实践起步相对较晚。早在 20 世纪 60 年代由华罗庚教授创立的“统筹法”可以认为是我国项目管理的开始，但那时只是项目管理技术的应用。一直到 1980 年邓小平同志亲自主持我国最早的与世界银行合作的教育项目会谈开始，中国才开始吸收利用外资，而项目管理作为世行项目运作的基本管理模式随着中国各部委世界银行贷款、赠款项目的启动而开始被引入并应用于中国。随后，项目管理开始在我国部分重点建设项目中运用，云南鲁布革水电站是我国第一个聘用外国专家、采用国际标准、应用项目管理进行建设的水电工程项目，并取得了巨大的成功。在二滩水电站、三峡水利枢纽建设和其他大型工程建设中，都采用了项目管理这一有效手段，并取得了良好的效果。但是，和国际先进水平相比较，中国项目管理的应用面窄，发展缓慢，缺乏具有国际水平的项目管理专业人才。究其原因，是我国还没有形成自己的理论体系和学科体系，没有建立起完备的项目管理教育培训体系，更没有实现项目管理人员的专业化。

在中国致力于建立现代企业制度的今天，欧美经济发达国家正把自己关注的目光聚焦于项目管理。美国学者 David Cleland 称：在应付全球化的市场变动中，战略管理和项目管理将起到关键性的作用。美国《财富》杂志预测：项目经理将成为 21 世纪年轻人首选的职业。项目管理正逐渐成为当今世界的一种主流管理方法。随着中国经济的发展和与世界经济的进一步融合，现在，项目管理的理念已在中国被广泛接受，项目管理的方法、技术与手段也在中国企业管理实践中得到了积极的应用。

但是应当承认我国的项目管理与国际水平仍有相当差距，特别是建设行业。现阶段要做好引进、消化、培养人才的工作，同时也要研究一些中国国情下的特殊问题，逐步形成中国特色的项目管理体系，中国特色应当是先进的特色，而不是落后的特色。例如业主一方在项目的整体中起着关键的作用，尤其在中国的国情下，项目管理的各方是不平等的，在公有资产环境中的项目业主与其他项目管理主体，其委任、职责、权限、管理行为

和制度上更为显现。

为了规范和完善建设项目管理,制定符合中国特色并与国际接轨的项目管理体系,我国建设部针对建设行业的具体情况,根据《关于印发二〇〇〇至二〇〇一年度工程建设国家标准制订、修订计划的通知》(建标[2001]87号)的要求,由建设部会同有关部门共同编制了《建设工程项目管理规范》,并经有关部门会审,批准为国家标准,编号为 GB/T 50326—2001,自 2002 年 5 月 1 日起施行。随着科学技术和手段不断发展提高,建设部于 2005 年对《建设工程项目管理规范》编号为 GB/T 50326—2001 进行了修订,并将修订后的《建设工程项目管理规范》GB/T 50326—2006 批准为国家标准,自 2006 年 12 月 1 日起实施,原《建设工程项目管理规范》GB/T 50326—2001 同时废止。这说明了我国政府对建设行业实施项目管理的重视,也给从事建设项目管理的人员提供了可操作的依据。中国的项目管理人员正在以自己的方式努力推进与完善项目管理的现代化。

第二节 建筑工程项目管理的基本概念

一、建筑工程项目

(一) 项目

项目是指在一定的约束条件下,具有特定的明确目标和完整的组织结构的一次性任务或活动。简单地说,安排一场演出,开发一种新产品,建一幢房子都可以称之为一个项目。

(二) 建设项目

建设项目是为完成依法立项的新建、改建、扩建的各类工程(土木工程、建筑工程及安装工程等)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,包括策划、勘察、设计、采购、施工、试运行、竣工验收和移交等。有时也简称为项目。

(三) 建筑工程项目

建筑工程项目是建设项目中的主要组成内容,我们也称建筑产品,建筑产品的最终形式为建筑物和构筑物,它除具有建设项目所有的特点以外,还有以下特点:

1. 建筑产品的特点

(1) 庞大性

建筑产品与一般的产品相比,从体积、占地面积和自重上看相当庞大,从耗用的资源品种和数量上看也是相当巨大的。

(2) 固定性

建筑产品由于相当庞大,移动非常困难。它又是人类主要的活动场所,不仅需要舒适,更要满足安全、耐用等功能上的要求,这就要求固定地与大地连在一起,和地球一同自转和公转。

(3) 多样性

建筑产品的多样性体现在功能不同、承重结构不同、建造地点不同、参与建设的人员不同、使用的材料不同等,使得建筑产品具有人一样的个性即多样性。

例如:按建筑物的使用性质不同可分为居住建筑、公共建筑、工业建筑和农业建筑四

大类；按建筑结构的不同一般分为砖木结构、砖混结构、钢筋混凝土结构、钢结构等。

(4) 持久性

建筑产品由于其庞大性和建筑工艺的要求使得建造时间很长，它是人们生活和工作的主要场所，因此它的使用时间则更长，根据房屋建筑的合理使用年限短则几十年，多则上百年。有些建筑距今已有几百年的历史，但仍然完好。

2. 建筑产品施工的特点

(1) 季节性

由于建筑产品的庞大性，使得整个建筑产品的建造过程受到风吹、雨淋、日晒等自然条件的影响，因此工程施工具有冬季施工、夏季施工和雨季施工等季节性施工。

(2) 流动性

由于建筑产品的固定性，它给施工生产带来了流动性，这里因为建筑的房屋是不动的，因此所需要的劳动力、材料、设备等资源均需要从不同的地点流动到建设地。这也给建筑工人的生活、生产带来很多不便和困难。

(3) 复杂性

由于建筑产品的多样性，使得建筑产品的施工应该根据不同的地质条件、不同的结构形式、不同的地域环境、不同的劳动对象、不同的劳动工具和不同的劳动者去组织实施。因此整个的建造过程相当复杂，随着工程进展还需要不断地调整。

(4) 连续性

一般我们把建筑物分成基础工程、主体工程和装饰工程三部分，一个功能完善的建筑产品则需要完成所有的工作步骤才能够使用，另外由于工艺上要求它不能够间断施工使得工作具有一定的连续性，例如混凝土的浇筑。

3. 施工管理的特点

(1) 多变性

由于建筑产品的建造时间长、建造地质和地域差异、环境变化、政策变化、价格变化等因素使得整个过程充满了变数和变化。

(2) 广交性

在整个建筑产品的施工过程中参与的单位和部门繁多，作为一个项目管理者要与上至国家机关各部门的领导，下到施工现场的操作工人打交道，需要协调各方面和各层次之间的关系。

二、建筑工程项目管理

项目管理作为 20 世纪 50 年代发展起来的新领域，现已成为现代管理学的重要分支，并越来越受到重视。运用项目管理的知识和经验，可以极大地提高管理人员的工作效率。按照传统的做法，当企业设定了一个项目后，参与这个项目的至少会有好几个部门，包括财务部门、市场部门、行政部门等等。而不同部门在运作项目过程中不可避免地会产生摩擦，须进行协调，这些无疑会增加项目的成本，影响项目实施的效率。项目管理的做法则不同。不同职能部门的成员因为某一个项目而组成团队，项目经理则是项目团队的领导者，他所肩负的责任就是领导他的团队准时、优质地完成全部工作，在不超出预算的情况下实现项目目标。项目的管理者不仅仅是项目执行者，他还参与项目的需求确定、项目选择、计划直至收尾的全过程，并在时间、成本、质量、风险、合同、采购、人力资源等各

个方面对项目进行全方位的管理，因此项目管理可以帮助企业处理需要跨领域解决的复杂问题，并实现更高的运营效率。

建设工程项目管理是组织运用系统的观点、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。而建筑工程项目管理则是针对建筑工程而言，是在一定约束条件下，以建筑工程项目为对象，以最优实现建筑工程项目目标为目的，以建筑工程项目经理负责制为基础，以建筑工程承包合同为纽带，对建筑工程项目进行高效率的计划、组织、协调、控制和监督的系统管理活动。

三、建筑工程项目管理的周期

工程项目管理周期，是人们长期在工程建设实践、认识，再实践、再认识的过程中，对理论和实践的高度概括和总结。工程项目周期是指一个工程项目由筹划立项开始，直到项目竣工投产收回投资，达到预期目标的整个过程。

工程项目管理的周期实际就是工程项目的周期，也就是一个建设项目的建设周期。建筑工程项目管理周期相对工程项目管理周期来讲面比较窄，而周期是一致的，当然对于不同的主体来讲周期是不同的，例如：作为项目发包人来说是从整个项目的投资决策到项目报废回收称为全寿命周期的项目管理，而对于项目承包人来讲则是合同周期或法律规定责任周期。

第三节 建设项目的建设程序

一、建设项目的建设程序

建设项目的建设程序，是指建设项目建设全过程中各项工作必须遵循的先后顺序。建设程序是指建设项目从设想、选择、评估、决策、设计、施工到竣工验收、投入生产整个建设过程中，各项工作必须遵循的先后次序的法则。按照建设项目发展的内在联系和发展过程，建设程序分成若干阶段，这些发展阶段有严格的先后次序，不能任意颠倒、违反它的发展规律。

在我国按现行规定，建设项目从建设前期工作到建设、投产一般要经历以下几个阶段的工作程序：

- (1) 根据国民经济和社会发展规划，结合行业和地区发展规划的要求，提出项目建议书；
- (2) 在勘察、试验、调查研究及详细技术经济论证的基础上编制可行性研究报告；
- (3) 根据项目的咨询评估情况，对建设项目进行决策；
- (4) 根据可行性研究报告编制设计文件；
- (5) 初步设计经批准后，做好施工前的各项准备工作；
- (6) 组织施工，并根据工程进度，做好生产准备；
- (7) 项目按批准的设计内容建成并经竣工验收合格后，正式投产，交付生产使用；
- (8) 生产运营一段时间后（一般为两年），进行项目后评价。

以上程序可由项目审批主管部门视项目建设条件、投资规模作适当合并。

目前我国基本建设程序的内容和步骤主要有：前期工作阶段，主要包括项目建议书、可行性研究、设计工作；建设实施阶段，主要包括施工准备、建设实施；竣工验收阶段和

后评价阶段。这几个大的阶段中每一阶段都包含着许多环节和内容。

(一) 前期工作阶段

1. 项目建议书

项目建议书是要求建设某一具体项目的建议文件,是基本建设程序中最初阶段的工作,是投资决策前对拟建项目的轮廓设想。项目建议书的主要作用是为了推荐一个拟进行建设的项目的初步说明,论述它建设的必要性、条件的可行性和获得的可能性,供基本建设管理部门选择并确定是否进行下一步工作。

项目建议书报经有审批权限的部门批准后,可以进行可行性研究工作,但并不表明项目非上不可,项目建议书不是项目的最终决策。

项目建议书的审批程序:项目建议书首先由项目建设单位通过其主管部门报行业归口主管部门和当地发展计划部门(其中工业技改项目报经贸部门),由行业归口主管部门提出项目审查意见(着重从资金来源、建设布局、资源合理利用、经济合理性、技术可行性等方面进行初审),发展计划部门参考行业归口主管部门的意见,并根据国家规定的分级审批权限负责审、报批。凡行业归口主管部门初审未通过的项目,发展计划部门不予审、报批。

2. 可行性研究

(1) 可行性研究。项目建议书一经批准,即可着手进行可行性研究。可行性研究是指在项目决策前,通过对项目有关的工程、技术、经济等各方面条件和情况进行调查、研究、分析,对各种可能的建设方案和技术方案进行比较论证,并对项目建成后的经济效益进行预测和评价的一种科学分析方法,由此考查项目技术上的先进性和适用性,经济上的盈利性和合理性,建设的可能性和可行性。可行性研究是项目前期工作的最重要的内容,它从项目建设和生产经营的全过程考察分析项目的可行性,其目的是回答项目是否有必要建设,是否可能建设和如何进行建设的问题,其结论为投资者的最终决策提供直接的依据。因此,凡大中型项目以及国家有要求的项目,都要进行可行性研究,其他项目有条件的也要进行可行性研究。

(2) 可行性研究报告的编制。可行性研究报告是确定建设项目、编制设计文件和项目最终决策的重要依据。要求必须有相当的深度和准确性。承担可行性研究工作的单位必须是经过资格审定的规划、设计和工程咨询单位,要有承担相应项目的资质。

(3) 可行性研究报告的审批。可行性研究报告经评估后按项目审批权限由各级审批部门进行审批。其中大中型和限额以上项目的可行性研究报告要逐级报送国家发展和改革委员会审批;同时要委托有资格的工程咨询公司进行评估。小型项目和限额以下项目,一般由省级发展计划部门、行业归口管理部门审批。受省级发展计划部门、行业主管部门的授权或委托,地区发展计划部门可以对授权或委托权限内的项目进行审批。可行性研究报告批准后即国家同意该项目进行建设,一般先列入预备项目计划。列入预备项目计划并不等于列入年度计划,何时列入年度计划,要根据其前期工作进展情况、国家宏观经济政策和财力、物力等因素进行综合平衡后决定。

3. 设计工作

一般建设项目(包括工业、民用建筑、城市基础设施、水利工程、道路工程等),设计过程划分为初步设计和施工图设计两个阶段。对技术复杂而又缺乏经验的项目,可根据