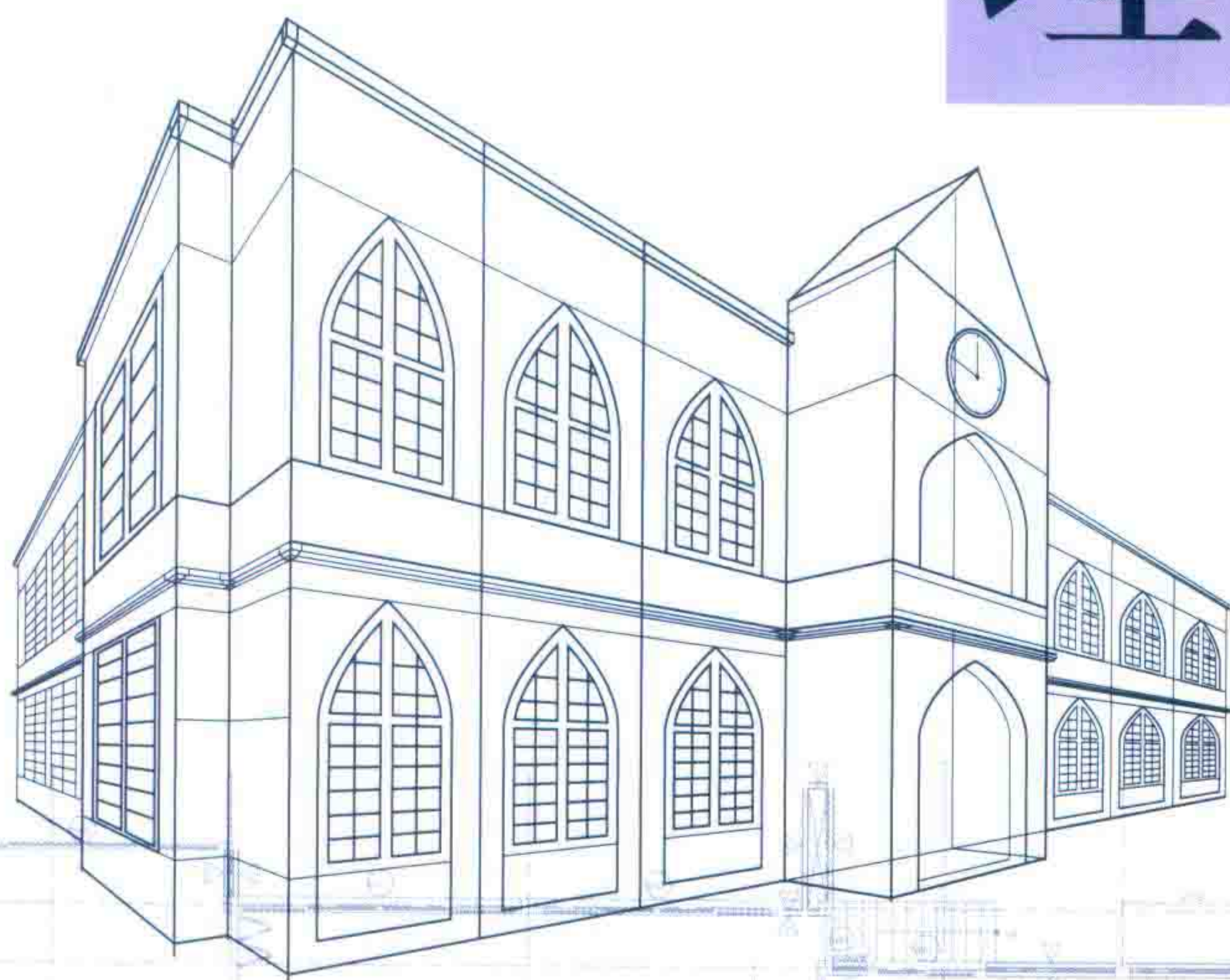


房地产项目管理

主编 季朝文



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

房地产项目管理

主 编 季朝文

副主编 刘忠秀 付成华 武晋一



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内 容 提 要

本书涵盖了房地产开发项目工程管理和房地产开发项目服务管理的内容, 共分为11章, 主要内容包括房地产项目组织、房地产项目风险管理、房地产项目策划、房地产项目投资决策分析、房地产项目采购与合同管理、房地产项目工期管理、房地产项目质量管理、房地产项目成本管理、房地产项目营销管理、房地产项目后期管理等。

本书可作为高等院校房地产类相关专业的教材, 也可供从事房地产业相关人员参考使用。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

房地产项目管理/季朝文主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2017. 2

ISBN 978-7-5682-3716-1

I. ①房… II. ①季… III. ①房地产—项目管理 IV. ①F293. 33

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第032734号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)

(010)82562903(教材售后服务热线)

(010)68948351(其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 17.5

字 数 / 425千字

版 次 / 2017年2月第1版 2017年2月第1次印刷

定 价 / 56.00元

责任编辑 / 陆世立

文案编辑 / 瞿义勇

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

房地产开发项目管理是复合型的管理，其“不仅要提供房子，还要提供好的服务”。房地产项目管理课程涵盖了房地产开发项目的前期工作、房地产开发项目投资分析与决策、房地产开发项目工程管理（房地产项目风险管理、房地产项目质量管理、房地产项目工期管理、房地产项目成本管理、房地产项目招投标管理等）、房地产开发项目市场营销、房地产开发项目后期管理等内容。由于我国社会经济处于新常态，房地产业快速发展，房地产市场因势变化，在编写房地产项目管理教材的过程中，我们尽量选用较新的房地产开发资料和案例等，紧密联系当前房地产业及房地产开发项目的实际，强化房地产项目管理的实践性。本教材各章均附有本章小节和思考题，适合课堂教学和实际应用。

本教材是以长期的教学研究为基础，汲取兄弟院校相关教学成果编写而成。希望本教材的出版能够为房地产的开发与管理及房地产相关专业的人才培养做出贡献。本教材也可作为从事、关心房地产业的读者阅读学习的参考工具。

感谢北京理工大学出版社李鹏飞先生和程永飞先生的辛勤付出；感谢学院有关部门及学院领导将该书列入本科教材立项并予以支持。

由于编者水平有限，书中难免有疏漏及不当之处，敬请广大读者提出宝贵意见和建议。

编者

目 录

第一章 导论..... 1

第一节 项目与项目管理 2

- 一、项目 2
- 二、项目分类 4
- 三、项目生命周期理论 6
- 四、项目管理 8
- 五、项目管理的发展史 13

第二节 房地产项目管理 16

- 一、房地产项目的定义 16
- 二、房地产项目的特征 16
- 三、房地产项目管理的定义、
目标体系及特点 18

第三节 房地产项目的生命周期 20

- 一、房地产项目的启动阶段 21
- 二、房地产项目的勘察设计阶段 21
- 三、房地产项目的建设施工阶段 23
- 四、房地产项目的收尾阶段 26

本章小结 27

思考题 27

第二章 房地产项目组织..... 28

第一节 房地产项目组织概述 29

- 一、房地产项目组织的定义、
主要成员及特点 29
- 二、房地产项目组织的设置和运行原则 31
- 三、房地产项目组织的常见模式 33

第二节 房地产项目团队 37

- 一、房地产项目团队的概念 37

二、房地产项目团队的作用 38

三、房地产项目团队的职能 38

四、房地产项目团队的职责 39

五、团队可选择的组织结构形式 41

六、影响房地产项目团队组织结构 类型的因素 43

第三节 房地产项目组织的沟通管理 44

一、沟通的定义、基本结构和作用 45

二、可选择的沟通方式 46

三、可选择的沟通渠道 47

四、沟通障碍与有效沟通 47

五、沟通管理的方法 50

第四节 房地产项目组织协调 51

一、房地产项目组织协调的含义和分类 51

二、房地产项目组织协调的基本内容 52

三、房地产项目组织协调的原则 53

四、房地产项目组织协调的基本方法 53

本章小结 54

思考题 55

第三章 房地产项目风险管理..... 56

第一节 风险概述 57

一、风险的定义 57

二、风险的特点 57

三、风险的分类 58

四、风险的要素 59

第二节 房地产项目风险管理系统 60

- 一、房地产项目风险管理的目标和
主要内容 60

二、房地产项目风险管理体系的分类	62
第三节 房地产项目风险识别、分析与评估	64
一、房地产项目风险识别的目的	64
二、房地产项目风险识别的步骤和方法	64
三、房地产项目风险分析与评估的内容	67
四、房地产项目风险定性分析与评估	68
五、房地产项目风险定量分析与评估	70
第四节 房地产项目风险控制与应急管理	73
一、房地产项目风险控制的主要内容	73
二、房地产项目风险控制的依据	74
三、房地产项目风险控制的策略	74
四、房地产项目风险预警系统与应急管理	75
本章小结	76
思考题	77

第四章 房地产项目策划 78

第一节 房地产市场调查与分析	79
一、房地产市场调查的含义	79
二、房地产市场调查的类型和方法	79
三、房地产市场调查的内容	80
四、房地产市场分析	82
五、房地产市场预测	86
第二节 房地产项目策划	87
一、房地产项目策划的定义、地位与作用	88
二、房地产项目策划的特征	89
三、房地产项目策划的原理	90
四、房地产项目策划的模式	93
五、房地产项目策划的主要内容	94
六、房地产项目策划的创新	99
第三节 房地产项目策划书	103
一、房地产项目策划书的定义和分类	103
二、编制项目策划书的主要原则	103
三、房地产项目策划报告的类型	103
四、项目策划书的基本结构	104

本章小结	105
思考题	105

第五章 房地产项目投资决策分析 106

第一节 房地产项目可行性研究	107
一、房地产项目可行性研究的内涵和发展	107
二、房地产项目可行性研究的作用	108
三、房地产项目可行性研究的基本要求	109
四、房地产项目可行性研究的步骤	109
五、房地产项目可行性研究的工作程序	110
六、房地产项目可行性研究的内容	112
第二节 房地产项目投资决策	112
一、房地产项目投资决策的概念	112
二、房地产项目投资决策的基本要素	112
三、房地产项目投资决策的步骤	113
四、房地产项目投资决策的方法	113
五、确定型决策	114
六、风险型决策	117
七、不确定型决策	119
第三节 房地产项目可行性报告	124
一、房地产项目可行性报告的基本内容	125
二、房地产项目可行性研究报告的特点	125
三、房地产项目可行性研究报告的基本格式	125
本章小结	127
思考题	127

第六章 房地产项目采购与合同管理 128

第一节 房地产项目采购管理	129
一、房地产项目采购概述	129
二、房地产项目采购的规划	130

三、房地产项目采购的原则	131
四、房地产项目采购的方式	132
五、房地产项目招标采购的程序	133
第二节 房地产项目合同管理	135
一、房地产项目合同的内容与分类	135
二、房地产项目合同的主要作用	136
三、房地产项目合同的管理过程	136
四、房地产项目合同管理的组织	138
本章小结	140
思考题	140

第七章 房地产项目工期管理..... 141

第一节 房地产项目工期管理概述	142
一、工期、房地产项目开发周期	142
二、房地产项目工期管理的内容	142
三、房地产项目工期管理的主要工作	143
第二节 房地产项目工期计划	144
一、房地产项目工期计划的定义	144
二、房地产项目工期计划的编制	145
三、房地产项目总工期和工作结构的分解	149
四、房地产项目工期计划的表示方法	154
五、房地产项目工期计划管理软件	159
第三节 房地产项目工期控制	161
一、房地产项目工期控制的概念	161
二、房地产项目工期控制的原理	161
三、房地产项目进度动态的监测与分析	162
四、房地产项目主要阶段的工期控制	165
本章小结	169
思考题	169

第八章 房地产项目质量管理..... 170

第一节 质量与质量管理	171
一、质量的定义、分类及特性	171

二、产品（服务）质量的意义与质量文化	171
三、质量观念的发展	173
四、质量管理的发展	174
五、质量管理的原则	175
六、质量管理体系	176
七、质量管理常用的统计方法	178
第二节 房地产项目质量管理	183
一、房地产项目质量的内涵	183
二、房地产项目质量的影响因素	184
三、房地产项目质量的管理过程	186
四、房地产项目设计阶段的质量控制	188
五、招标阶段的质量控制	190
六、施工阶段的质量控制	190
七、竣工阶段的质量控制	193
第三节 房地产项目质量奖励与工程质量问题	193
一、房地产项目质量奖励	193
二、房地产项目工程质量事故	194
本章小结	196
思考题	196

第九章 房地产项目成本管理..... 197

第一节 项目成本管理	198
一、项目成本的定义	198
二、项目成本的相关概念	198
三、项目成本的构成	199
四、项目成本管理的原则	200
五、项目成本管理的基本方法	201
第二节 房地产项目成本管理	203
一、房地产项目成本的基本构成	203
二、影响房地产项目成本的因素	205
三、房地产项目成本管理的任务	205
四、房地产项目成本管理的基本程序	206
五、房地产项目成本控制	214
六、房地产项目重要阶段的成本控制	216

第三节 房地产项目成本决算与审计	221
一、房地产项目成本决算	221
二、房地产项目审计	221
本章小结	224
思考题	224

第十章 房地产项目营销管理 225

第一节 市场营销概述	226
一、市场营销活动	226
二、市场营销的核心概念	226
三、市场营销管理的过程	227
四、市场营销理论	227
第二节 房地产项目市场营销管理	229
一、房地产项目营销管理概述	230
二、房地产项目营销组织	231
三、房地产项目营销管理模块	232
四、房地产项目营销管理过程	232
第三节 房地产项目市场营销	237
一、市场营销环境分析	237
二、房地产市场细分	238
三、目标市场选择与市场定位	239
四、产品策略	240
五、定价策略	242
六、促销策略	245
七、渠道策略	248
八、房地产项目生命周期的市场营销策略	249
第四节 房地产项目营销案场管理	250
一、售楼处	250
二、样板房	251
三、沙盘模型	251
四、售楼书	251

五、案场销售团队管理	252
六、客户关系管理	253
七、房地产项目销售案场接待流程	254
本章小结	255
思考题	255

第十一章 房地产项目后期管理 256

第一节 房地产项目竣工验收	257
一、房地产项目竣工验收的作用	257
二、房地产项目竣工验收的依据	257
三、房地产项目竣工验收的内容	258
四、房地产开发项目单位工程验收与单项工程验收	258
五、房地产开发项目竣工综合验收的程序	259
六、竣工后的服务	260
第二节 房地产项目前期物业管理	261
一、物业管理前期介入的必要性	262
二、物业前期介入的工作内容	263
三、前期物业的选择	264
第三节 房地产项目后评价	265
一、房地产项目后评价的意义	265
二、房地产项目后评价的基本内容	265
三、房地产项目后评价的方法	268
四、房地产项目后评价的过程	268
五、房地产项目后评价的成果	269
本章小结	269
思考题	269

参考文献 270

第一章 导 论

管理被人们称为一门综合艺术——综合是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；艺术是因为管理是实践和应用。

——彼得·德鲁克

彼得·德鲁克(1909—2005)作为第一个提出“管理学”概念的人，当今世界很难再找到一个比他更能引领管理学的思考者。彼得·德鲁克以建立于广泛实践基础之上的 39 部著作，奠定了其现代管理学开创者的地位，被誉为“现代管理学之父”。

彼得·德鲁克注重管理实践，强调在实践中感悟管理的真谛。除了在通用汽车公司担任顾问以外，他还出任克莱斯勒公司、IBM 公司等大企业的管理顾问，并在美国一家金融集团担任经济学家。

第一节 项目与项目管理

一、项目

“项目”一词经常用于描述人们日常生活中的许多事情，但是，人们日常生活工作中的事情纷乱复杂，许多事情并不属于项目的范畴。日常生活中的“事”可以分为两大类，一类是经常重复，且无法计算活动资源或无明确目的的日常活动；另一类是一次性的、有明确目的和资源约束的独特活动。前者如日常起居、散步、小憩、家庭成员或亲朋好友聊天等；后者如生日聚会、植树活动，文艺演出、节日庆典等，这些随处可见的活动，都需要以一种与其他活动不同的方式组织资源，而按照某种特定的要求从事动态创新的独特活动就是项目，即由人来实施的，受制于有限的资源，需要计划、实施和控制。

日常生活中的“项目”活动，虽然也具备项目的基本特点，但有些特征不够突出，往往不够典型，下面我们通过工程项目来叙述项目的特征。

1992年4月国务院《关于提请审议兴建长江三峡工程的议案》(以下简称《议案》)对三峡水利枢纽工程(项目)有这样一段文字：经过多年的研究、论证和审查，三峡工程坝址选在湖北省宜昌市三斗坪镇。工程的拦河大坝全长1 983 m，坝顶高程185 m，最大坝高175 m，水库正常蓄水位175 m，总库容393亿m³，水电站总装机容量1 768万kW，工程静态总投资570亿元(1990年价格)。主体工程建设工期预计15年。工程建设第九年，即可发电受益，预计在工程建成后不久，即能偿还全部建设资金。国务院三峡工程审查委员会对可行性研究报告进行了认真审查，认为三峡工程建设上是必要的，技术上是可行的，经济上是合理的，随着经济的发展，国力是可以负担的。《议案》对三峡水利枢纽工程项目的描述中，明确地突出了项目的目标、工期、资源限制、过程等特点，详见表1-1。

表 1-1 《议案》中三峡水利枢纽工程的项目特征

地点	湖北省宜昌市三斗坪镇
预定目标	拦河大坝全长1 983 m，最大坝高175 m；水库正常蓄水位175 m，总库容393亿m ³ ；水电站总装机容量1 768万kW
工期(预计)	15年
资源限制	静态总投资570亿元(1990年价格)
系列过程	已经进行的：研究、论证和审查

(一)预定目标

项目目标即实施项目所要达到的期望，或项目所能交付的成果或服务。PMBOK认为，项目的任务是创建一个产品(可能是其他产品的组成部分、某个产品的升级，也可以是最终产品)；或创造一种服务或提供服务能力；或创造对现有产品线的改进；或创造一种成果(研究所创造的知识、判断某种趋势是否存在、过程等是否有益)。项目的实施过程实际就是追求预定目标的过程。因此，项目目标应该是被清楚定义，并且是可以最终实现的。一

定时期内无法实现的期望一般不宜作为项目目标，如童话中的“摘星星”。但是，项目目标也应该是有挑战性的，只有具有挑战性，成为督促、激励参与者努力工作的动力源，才能成为参与者的工作成就和参与者以后工作的新起点。

（二）明确的起止时间

世界上的任何事物都有其生命期，包括人们各种各样的需求、各种各样的活动。因此，实现这些需求目标也必须有明确的起止时间，以保证这些项目目标的时效性；明确的起止时间也是科学合理规划、安排项目活动的前提。如果项目没有明确的起止时间，项目目标的时效性就无从保障，项目的效用就无从说起；如果没有明确的起止时间，项目的各项活动也就可能“明日复明日”。

（三）项目受到经费和人力等资源限制

项目消耗资源是为达到预定目标的付出。目标产生于需求，而付出则是实现需求的代价，因此，需求和付出之间需要维系一种平衡。就像当前世界各国，尤其是发展中国家经济发展与环境保护的关系，是以满足人们日益提高的生活需求为主、大力发展经济，还是以保护地球环境为重呢？我们不能因噎废食，回到茹毛饮血的低需求阶段；而片面地强调经济发展，一味地向大自然索取资源，甚至破坏环境，也是不可持续的。在经济发展和环境代价之间显然需要维系一种平衡。

（四）项目是由一系列活动组成的整体

项目不仅仅指移交给用户的产品，而是由一系列活动组成的整个过程。如三峡工程项目就包括项目选定、选址、设计、工程建造、设备安装调试、移交用户在内的整个过程，而不仅仅是三峡水利枢纽的最终产品。

（五）项目的“一次性”

项目是独一无二的，如三峡水利枢纽工程就是独一无二的，因为以前从未尝试过。有一些项目，看似可以重复，其实并不是简单的复制。例如房地产开发项目，因其特定的区位、目标、资源需求、客户、项目实施人等都不尽相同，且市场机会通常都是短暂的——所有的项目都必须在有限的时间内完成，以提供产品和服务。项目的一次性还体现在项目经理是一次性的授权管理者，项目团队是一次性的项目实施组织机构，作业层是一次性的项目劳务构成等。

基于对项目特征的认知和理解，很多专家从不同的角度认知、理解项目，分别给出不同的项目定义。美国的项目管理专家约翰·宾认为：项目是对确定性对象按限定时间、成本和质量标准完成的一次性任务。而美国项目管理协会认为：项目是用来创建唯一性的产品或服务的临时性努力。美国项目管理协会和约翰·宾对项目的定义，在强调时间、资源、目标的同时，突出了项目的一次性，没有先例，将来也不会有对项目完全相同的重复。国际化标准组织(ISO)发布的《质量管理——项目管理质量指南(ISO10006)》将项目定义为：由一系列具有开始和结束日期、相互协调和控制的活动组成的，通过实施而达到满足时间、费用和资源等约束条件目标的独特过程。

综上所述，项目是在既定资源、技术经济要求和时间的约束下，为实现唯一性目标而进行的独特过程。

二、项目分类

对事物进行分类的需要似乎是人类固有的天性，世界上已经被认知的事物几乎没有不被分类的，对项目的认知也是如此，这似乎是人类思维过程的潜意识行为。地球上现存的事物千姿百态、各不相同，如果不予以分类、不区分系统，便无从认识，难以科学合理地利用。就项目管理而言，为了适应科学管理的需要，正确反映项目的性质、内容和规模，必须对项目进行分类。具体而言，为了确保项目目标的实现就必须作出以下选择：管理者必须决定做哪些类型的项目，以最大限度地利用现有资源实现其战略意图。管理者必须保证他们有该类项目交付能力来交付所选择的项目。

常见的项目分类有以下几种。

(一)按总投资金额划分

按总投资金额将项目划分为大、中、小型项目，主要参照《基本建设项目大中小型划分标准》。该标准曾在 1953 年、1962 年、1972 年、1977 年和 1979 年先后五次修订，总投资金额等标准设置，在不同时期、不同区域、不同行业中差异很大。当前标准中关于工业、民用与公共建筑类、住宅小区或建筑群体工程类、其他专业大型工程类和装饰装修工程类等均有相应的标准。

如工业、民用与公共建筑工程类，主要指标为层数、高度等(表 1-2)。

表 1-2 工业、民用与公共建筑工程项目划分标准

类型	层数	高度/m	单跨跨度/m	单体建筑面积/m ²
大型	≥25	≥100	≥30	≥30 000
中型	5~25	15~100	15~30	3 000~30 000
小型	<5	<15	<15	<3 000

住宅小区或建筑群体工程：大型建筑群建筑面积大于等于 100 000 m²；中型建筑群建筑面积为 3 000~100 000 m²；小型建筑群建筑面积在 3 000 m² 以下。

其他一般房屋建筑工程：大型单项工程合同额大于等于 3 000 万元；中型单项工程合同额为 300~3 000 万元；小型单项工程合同额在 300 万元以下。

其他专业大型工程：①25 层以上(含，下同)的房屋建筑工程；②高度在 100 m 以上的构筑物或建筑物工程；③单体建筑面积在 3 万 m² 以上的房屋建筑工程；④单跨跨度在 30 m 以上的房屋建筑工程；⑤建筑面积在 10 万 m² 以上的住宅小区或建筑群体工程；⑥单项建安合同额在 1 亿元以上的房屋建筑工程；⑦深度在 15 m 以上，且单项工程合同额在 1 000 万元以上的软弱地基处理工程；⑧单桩承受荷载在 6 000 kN 以上，且单项工程合同额在 1 000 万元以上的地基与基础工程；⑨深度在 11 m 以上，且单项工程合同额为 1 000 万元的深大基坑围护及土石方工程；⑩钢结构重量在 1 000 t 以上，且钢结构建筑面积在 2 万 m² 以上的钢结构工程；⑪网架结构重量在 300 t 以上，且网架结构建筑面积在 5 000m² 以上，且网架边长在 70 m 以上的网架工程。

另外，大型装饰装修工程：①单项工程造价在 1 000 万元以上的装饰装修工程；②高度在 60 m 以上，且单项工程造价在 1 000 万元以上的幕墙工程；③高度在 60 m 以上，且单位工程量在 6 000 m² 以上的幕墙工程。

(二)按性质划分

按项目的性质划分,可以将项目划分为新建项目、扩建项目、改建项目、迁建项目和恢复项目。

1. 新建项目

新建项目是指从无到有。新开始的项目或原有的规模很小,经过投资建设后新增加的固定资产价值超过原来固定资产价值3倍以上的,也可以算为新建项目。

2. 扩建项目

扩建项目是指在现有的规模基础上所增加的项目。如企业为扩大原有产品的生产能力或工程效益而增建的主要生产车间及独立的生产线等。

3. 改建项目

改建项目是指投资者为了提高产品质量、加速技术进步、增加产品的花色品种、促进产品升级换代、降低消耗和成本等,采用新技术、新工艺、新材料等对现有设施、工艺条件进行设备更新或技术改造的项目。

4. 迁建项目

迁建项目是指由于各种原因经相关部门批准搬迁到其他地点建设的项目。

5. 恢复项目

恢复项目是指由于自然灾害、战争等原因,使原有固定资产全部或部分报废后又投资恢复建设的项目。

(三)按行业划分

按行业将项目划分为工业项目和非工业项目。

1. 工业项目

工业项目主要包括石油、化工、电力、机械、煤炭、钢铁、有色金属、轻工、纺织、建材等工业部门的投资项目。

2. 非工业项目

非工业项目是指除工业项目以外的所有项目,如农业、林业、水利、水产、科教文卫、交通运输、基础设施、环境保护等。

(四)按投资作用划分

按投资作用将项目划分为生产性建设项目和非生产性建设项目。

1. 生产性建设项目

生产性建设项目是指直接用于物质资料生产或直接为物质资料生产服务的工程建设项目。其主要包括工业建设、农业建设、基础设施建设、商业建设。

2. 非生产性建设项目

非生产性建设项目是指用于满足人民物质和文化、福利需要的建设和非物质资料生产部门的建设。其主要包括办公用房、居住建筑、公共建筑、其他建筑。

另外,按项目建设主体的性质,可将项目划分为政府项目、企业项目和非营利机构项目;按项目的营利性,可将项目划分为营利性项目和非营利性项目。

三、项目生命周期理论

(一)项目生命周期的定义

生命周期的本义是指生物体从出生、成长、成熟、衰退到死亡的全部过程。美国经济学家雷蒙德·弗农于1966年在《产品生命周期中的国际投资与国际贸易》中提出产品生命周期理论。随着生命周期理论研究的不断深入,各种事物从产生到消亡以及消亡后所产生的效应进行的全过程均称为生命周期。人们称项目从启动到结束期间内在规律性变化发展的时间为该项目的生命周期。

(二)项目生命周期的四阶段

在项目生命周期的各种理论中,项目生命周期四阶段的观点广泛被人们接受。项目生命周期四阶段理论在实际工作中又可根据不同领域或不同方法再进行具体的划分。例如,按照软件开发项目的特点,其项目生命周期可划分为需求分析、系统设计、系统开发、系统测试、运行维护几个阶段;按照建筑业的特点,一般将项目生命周期可划分为立项决策、计划和设计、建设、移交和运行等阶段,每个项目都有其不同的发展阶段,但无论项目阶段的内容和划分如何不同,大多数项目生命周期都可以归纳为启动、规划、执行、结束四个阶段,而且各阶段的内容视项目需求而定,通常包括以下内容。

1. 启动阶段

启动阶段包括项目需求分析、项目识别与选定、项目建议书和可行性研究、项目资金筹措等。

2. 规划阶段

规划阶段包括项目工作分解、项目计划制订(范围、进度、预算、资源分配、质量、采购)等。规划项目实施方案,就方案及其目标进一步进行研究,确定最优方案并与项目承包商签订合同。

3. 执行阶段

执行阶段包括项目实施准备、制订详细的工作计划、项目计划执行、项目控制;组建项目团队;协调人力和其他资源,执行项目计划;定期监控项目进展,分析项目偏差,采取必要的措施进行偏差纠正;使客户满意于项目任务高质量地在预算内按时完成、实现项目目标。

4. 结束阶段

结束阶段包括项目结果核实、项目合同结算、项目评估、项目移交等。在这个阶段有两类任务:一是项目结束的后续活动,即项目成果的移交与接交、项目款项的清算等;二是项目绩效的评估,一方面确认客户对项目的满意度及项目是否达到客户的期望度,另一方面分析项目缺陷,总结经验教训,总结未来执行项目中可借鉴的经验。

(三)建筑工程项目的生命周期

建筑工程项目的生命周期和一般项目既有相同点,也有自身特点,莫里斯对建筑工程项目的生命周期的描述(图1-1)如下:

阶段1——可行性,包括项目描述、可行性研究、策略规划及许可。此阶段最后将作出项目启动与否的决定。

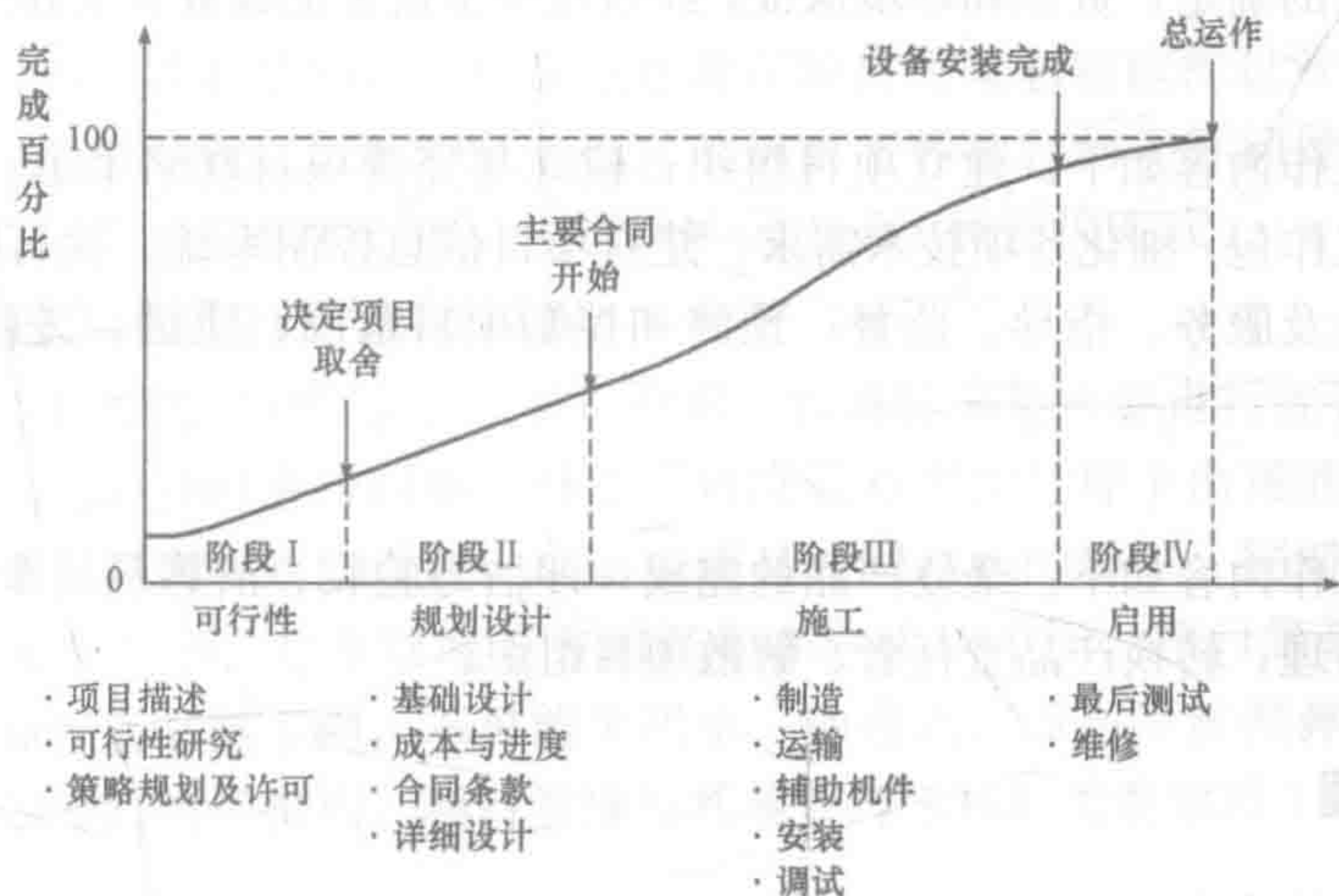


图 1-1 莫里斯的建筑工程项目生命周期图

阶段 2——计划编制和详细设计，包括基础设计、成本与进度、合同条款、详细设计。在此阶段结束时，将发包主要的合同。

阶段 3——施工，包括制造、运输、辅助机件、安装和调试等。此阶段将完成大部分的建设工程项目设施。

阶段 4——移交和正式运行，包括最后测试和维修。此阶段结束时，项目设施将完全投入使用。

项目生命周期各阶段的资源投入强度有明显的变化，在项目启动阶段，资源投入较少，此后逐渐提高，进入项目执行阶段，资源投入快速提高，后期接近结束时又迅速下降（图 1-2）。

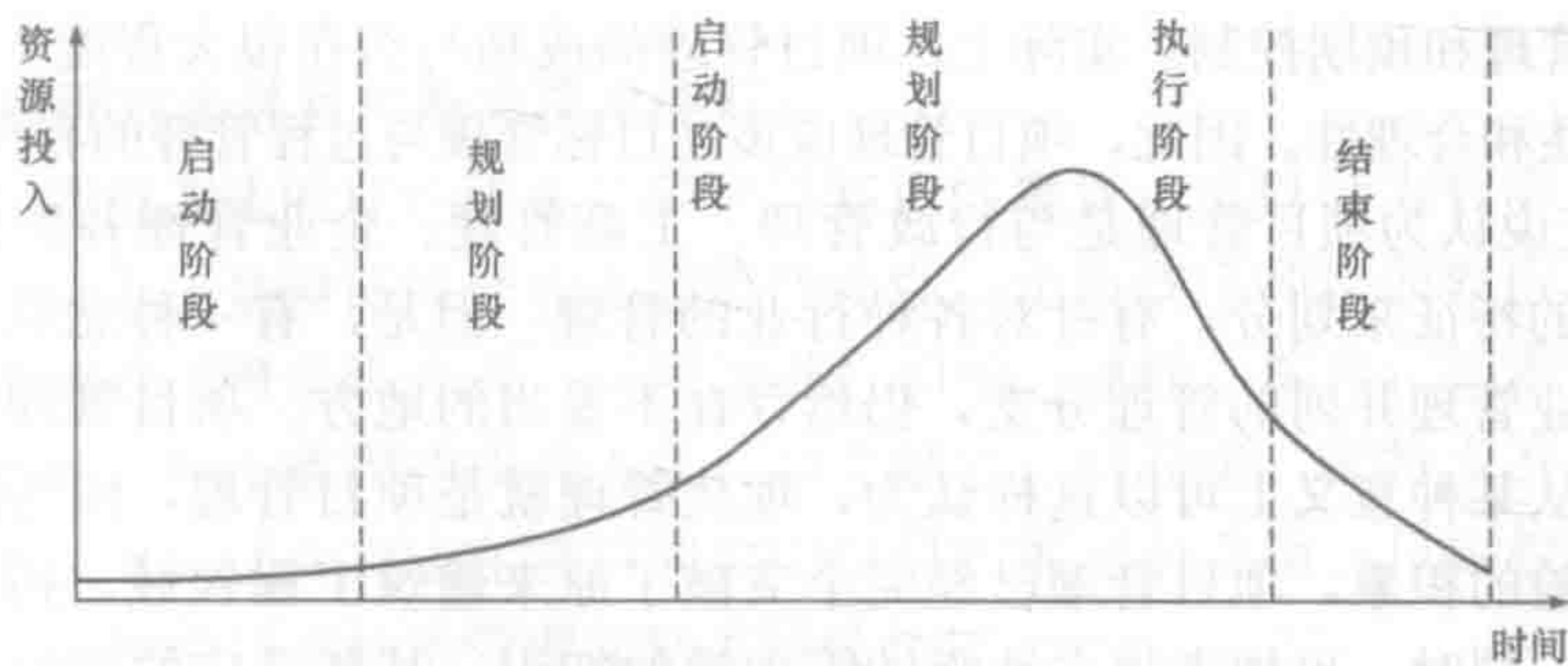


图 1-2 项目生命周期各阶段的资源投入图

(四)项目生命周期各个阶段的工作内容

1. 启动阶段

启动阶段的工作内容如下：调查研究、收集数据、策划项目、进行可行性研究、确定风险等级、拟定战略方案、进行资源测算、提出项目建议书。

2. 规划阶段

规划阶段的工作内容如下：确定项目组主要成员；项目最终产品的范围界定；实施方

案研究；质量标准的确定；资源和环境保证；经费及现金流量的预算；工作分解结构等。

3. 执行阶段

执行阶段的工作内容如下：建立项目组织；建立与完善项目联络渠道；实施项目激励机制；建立项目工作包，细化各项技术需求、建立项目信息控制系统、执行 WBS 的各项工作；获得订购物品及服务、指导、监督；预测和控制项目范围、质量、进度和成本；解决实施中的问题。

4. 结束阶段

结束阶段的工作内容如下：最终产品的完成；评估与验收、清算最后账物、项目评估、文档总结、资源清理；转换产品责任者、解散项目组织。

四、项目管理

(一)项目管理的定义

美国项目管理协会认为：项目管理就是在项目活动中运用特有的知识、技能、工具和方法，以满足项目要求。

人们在项目管理实践和理论概括的过程中，一般是从以下几个角度来把握项目管理的本质属性：

(1)工具说认为项目管理是一种以某些管理工具(方法)来解决特定问题、为项目相关人员提供有效管理项目的方法，这种观点强调项目管理的操作性，但是忽略了项目管理作为一门学科的完整知识体系。目前，人们越来越认识到项目管理不仅要为项目经理提供一种管理工具，更重要的是为研究项目管理方法(工具)提供理论体系，是操作性和科学研究的有机结合。

(2)过程说认为项目管理是管理的过程之一，是计划、执行和控制项目活动的过程，这种过程以具有特定方法为基础，同时借用其他方法。这种观点强调过程的控制与管理，忽略了项目管理的目标管理和预期控制。实际上，项目的成功与否在很大程度上取决于对项目目标确定的科学性和合理性。因此，项目管理应该是目标管理与过程管理的有机结合。

(3)管理分支说认为项目管理是与行政管理、工商管理、企业管理并列的一种管理分支。管理从行业的特征来划分，有针对各种行业的管理。但是，有一种意见认为，把项目管理理解为与行业管理并列的管理分支，仍然存在不妥当的地方。项目管理本身是现代意义管理的延伸，从某种意义上可以这样认为，现代管理就是项目管理，因为随着项目管理实践的发展和经验的积累，项目管理已经完全突破了原来建筑工程领域，拓展到建筑工程以外的方方面面，同时，也越来越多地吸纳管理学的知识，其所适应的领域与概括出来的理论、方法，越来越具有一般性。

(二)项目管理的特点

1. 项目管理是复杂的任务

项目时间跨度长、外界影响因素多，受到投资、时间、质量等多种条件的严格限制，并且由多个阶段和部分有机组合而成，其中，任何一个阶段或部分出现问题，就会影响到整个项目目标的实现，增加项目管理的不确定因素。项目管理需要各方面的人员临时组织成一个团队，要求全体人员能够综合运用专业技术、经济、法律等多种学科知识，步调一致地进行工作，随时解决实际工程中发生的问题。

2. 项目管理具有创造性

建设项目具有一次性的特点。项目管理者在项目决策和实施的过程中，必须从实际出发，结合项目的具体情况，因地制宜地处理和解决工程项目的实际问题。因此，项目管理就是将前人总结的建设知识和经验，创造性地运用于工程管理实践。

3. 项目管理应建立专门的组织机构

建设工程项目管理需对资金、人员、材料、设备等多种资源进行优化配置并合理使用，而且需要在不同阶段及时进行调整。对于项目决策和实施过程中出现的各种问题，相关部门都应迅速地作出协调一致的反应，以适应项目时间目标的要求。同时，因各种建设项目在资金来源、规模大小、专业领域等方面都存在较大的不同，项目管理组织的结构形式、部门设立、人员配备必然不同，不可能采用单一的模式，而必须按照弹性原则围绕具体任务建立一次性的专门组织机构。项目管理与其他管理学科的关系如图 1-3 所示。



图 1-3 项目管理与其他管理学科的关系图

4. 项目管理方法具有完备的理论体系

现代项目管理方法的理论体系是多学科知识的集成，可以分为哲学方法、逻辑方法和学科方法。哲学方法是辩证地分析事物的两面性、正面效应和反面效应；逻辑方法使用概念、判断、推理等逻辑思维方式，对问题进行归纳、演绎、综合，如逻辑框架法等；专业方法是利用各种学科中常用的研究方法，如文献法、问卷法、蒙特卡罗模拟法、价值工程法、网络技术法等。这些方法在项目周期中项目的策划与立项、目标控制、后评价等方面得到广泛应用，为项目的科学管理起到关键性作用。

5. 项目的标准是客户的满意度

一个项目能否成功的关键在于项目管理，项目管理成功的标准是客户的满意度。项目的客户是项目的利益相关者，是那些参与该项目或其利益受到该项目影响的个人和组织。项目管理就是要充分考虑相关客户的利益，最大限度地满足客户的要求。

(三) 项目管理的基本目标

项目管理中一般将项目质量、时间、成本称为“三控制”，与“三管理”(安全与环境管理、合同管理、信息管理)、“一协调”(组织协调)构成项目管理的主体。在项目管理目标体系中，项目质量、时间、成本处于核心地位，称之为基本目标。