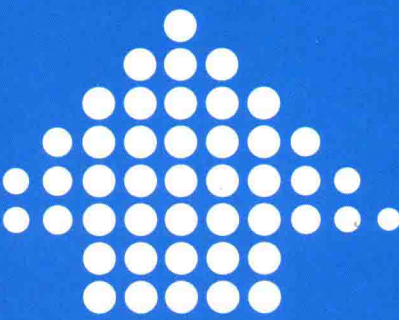
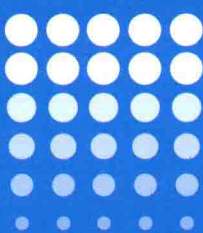




JIANSHE  
GONGCHENG  
XIANGMU GUANLI  
ZIXUN FUWU ZHINAN



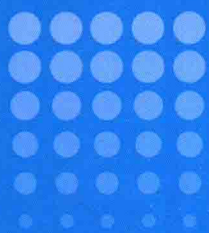
# 建设工程 项目管理咨询服务指南

北京银建建设工程管理有限公司  
潘自强 赵家新

主编



JIANSHE  
GONGCHENG  
XIANGMU GUANLI  
ZIXUN FUWU ZHINAN



中国建筑工业出版社

# 建设工程项目管理咨询服务指南

北京银建建设工程管理有限公司

潘自强 赵家新 主编

中国建筑工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程项目管理咨询服务指南/潘自强, 赵家新主  
编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2017. 8  
ISBN 978-7-112-20876-0

I. ①建… II. ①潘… ②赵… III. ①基本建设项  
目-项目管理-指南 IV. ①F284-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 144488 号

本书内容包括工程项目管理的理念与定位、工程项目的范围管理与项目实施  
组织策划、设计及设计阶段的报批管理、工程发包与物资采购管理、开工前的项  
目管理工作、施工阶段的项目管理、竣工验收及收尾阶段的项目管理。

本书适合于从事监理与项目管理的人员使用, 也可供相关专业大中专院校师  
生采用。

责任编辑: 徐 冉 张 磊

责任设计: 李志立

责任校对: 李欣慰 张 颖

## 建设工程项目管理咨询服务指南

北京银建建设工程有限公司

潘自强 赵家新 主编

\*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京海淀三里河路 9 号)

各地新华书店、建筑书店经销

霸州市顺浩图文科技发展有限公司制版

大厂回族自治县正兴印务有限公司印刷

\*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 15½ 字数: 322 千字

2017 年 8 月第一版 2017 年 8 月第一次印刷

定价: 40.00 元

ISBN 978-7-112-20876-0

(30513)

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)

## 本书编委会

主 编：潘自强 赵家新

副主编：常彦腾 高 峰 王春波

编 委：田 晟 郝淑军 刘国强 曹 阳 韩军旺

申全乐 付京妹

## 前言

2003年2月住房和城乡建设部发布了《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》(建市[2003]30号),鼓励监理企业开展工程项目管理业务。十八届三中全会党中央提出全面深化改革的决定后,增强与加快了对监理行业改革发展的需求和进程。2016年12月30日江苏省住房和城乡建设厅发布了《关于推进工程建设全过程项目管理咨询服务的指导意见》,明确指出:“推进监理行业结构调整,消除监理孤岛,促进监理企业为委托人提供全过程项目管理咨询服务,实现项目全生命周期的投资目标、进度目标、质量目标的规划和管理,成为工程领域系统服务供应商”。该指导意见的指导思想是“推进工程咨询服务行业的供给侧结构性改革,促进工程监理与相关咨询行业的业务融合。”该指导意见旗帜鲜明地倡导对监理行业进行结构性改革,将其回归到推行监理制的初衷,为委托人提供全过程项目管理咨询服务,以提高我国工程管理水平 and 投资效益。该指导意见的发布,使广大监理企业和监理人员看到了监理行业改革和发展的方向。在《住房城乡建设部建筑市场监管司2017年工作要点》中将推进全过程工程咨询服务作为2017年深化建筑业重点环节改革的工作之一,并要“出台《关于促进工程监理行业转型升级创新发展的意见》,提出监理行业转型升级改革措施。”

北京银建建设工程管理有限公司成立于1993年,承担过天安门广场改造、北京饭店改扩建、北京会议中心等项目的监理服务,并承担了一些项目的工程项目管理业务,经历了监理行业的发展过程。深感在党中央提出的“经济体制改革是全面深化改革的重点,核心问题是处理好政府和市场的关系,使市场在资源配置中起决定性作用和更好地发挥政府作用”这一指导思想下,监理将向全过程全方位的工程项目管理的方向改革、发展。公司提出要进一步为做好工程项目管理做技术准备,并提出要以项目管理的思维提供监理服务,以满足业主方的需求。为此,公司自2014年开始编写这本《建设工程项目管理咨询服务指南》,以指导监理人员更好地开展全过程全方位的项目管理服务,并便于监理人员系统地学习和掌握工程项目管理的理论和实操技能。

2013年11月上海市建设工程咨询行业协会发布了《建设工程项目管理服务大纲和指南》(以下简称《大纲和指南》),该书系统地条目性地确定了工程项目管理应完成的工作。我们在编写《建设工程项目管理咨询服务指南》过程中,注意到应尽量满足《大纲和指南》对工程项目管理服务的要求,根据我们对工程项目管理工作的理解,结合多年来工程管理的经验、教训,对项目管理的各项工作进行阐述,以便于读者掌握其理论和实操技能。我们编写的《建设工程项目管理咨询服务指南》主要是阐述工程项目管理公司所做的工作,考虑到我们所提供的工程项目管理是属于业主方项目管理的范畴,项目管理工作是全过程全方位的,要实现项目的投资、质量、进度总目标,对招标代理公司、造价咨询公司等单位所做的工作应进行总体策划和管控,所以对这些参建单位的工作也作了适度的阐述。当前,不少业主方在选择、委托工程项目管理公司时,希望项目管理公司一并完成该

项目招标代理、造价咨询的业务，这样就更有必要在本书中对招标代理、造价咨询的工作作适度的阐述。

工程项目管理包含决策阶段的项目管理和实施阶段的项目管理，本书所阐述的是实施阶段项目管理服务的内容，包含项目立项后的设计准备阶段、设计阶段、施工准备阶段、施工阶段和竣工与收尾阶段的工程项目管理服务的内容。由于实施阶段的项目管理工作是在决策阶段项目管理工作基础上开展的，所以对决策阶段的部分项目管理工作作了简要的描述，主要对决策阶段向实施阶段项目管理应提供的相关成果进行描述。

本书所述的工程项目管理是以房屋建筑与市政基础设施工程为例，并且主要针对北京地区。对其他地区和其他行业的工程项目，应特别关注这些地区与行业主管部门发布的法规、规范性文件与规范、标准的要求。本书在编写过程中尽可能地收集法律、法规和规范性文件的最新版本，以满足法律法规的要求。当前正值深化改革时期，主管部门也在清理、调整这些文件，故在工程项目实施过程中，读者应关注届时是否有替代的相关文件最新版本。

在本书的编写过程中编者参阅了大量文献，也引用了其中部分内容，在此对这些文献的作者和单位深表感谢。

由于编者水平有限，不足之处欢迎读者批评、指正。

# 目 录

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 1 工程项目管理的理念与定位 .....             | 1  |
| 1.1 工程项目管理的概念 .....              | 1  |
| 1.2 工程项目管理的理念与定位 .....           | 2  |
| 1.2.1 项目管理的理念 .....              | 2  |
| 1.2.2 项目管理的定位 .....              | 4  |
| 2 工程项目的范围管理与项目实施组织策划 .....       | 6  |
| 2.1 工程项目管理范围的确定 .....            | 6  |
| 2.1.1 管理范围确定的依据 .....            | 6  |
| 2.1.2 范围确定的步骤 .....              | 6  |
| 2.2 工程分解与工作分解 .....              | 6  |
| 2.2.1 分解的原则 .....                | 6  |
| 2.2.2 分解的方法 .....                | 7  |
| 2.2.3 分解应注意的事项 .....             | 7  |
| 2.2.4 分解的输出 .....                | 7  |
| 2.3 项目实施组织策划 .....               | 9  |
| 2.3.1 项目实施总体组织策划 .....           | 9  |
| 2.3.2 项目管理团队的组织策划 .....          | 10 |
| 2.3.3 项目管理部与其他咨询单位的关系 .....      | 14 |
| 3 设计及设计阶段的报批管理 .....             | 17 |
| 3.1 设计阶段项目管理工作的总流程 .....         | 17 |
| 3.2 设计准备阶段的工作 .....              | 18 |
| 3.2.1 选择、确定设计单位 .....            | 18 |
| 3.2.2 工程勘察管理的有关问题 .....          | 27 |
| 3.3 建设项目在设计阶段的征询与报批 .....        | 29 |
| 3.3.1 设计阶段建设项目征询与报批程序 .....      | 30 |
| 3.3.2 工程项目及其用地的规划许可 .....        | 31 |
| 3.3.3 工程项目设计阶段建设专项审查 .....       | 38 |
| 3.3.4 工程项目的配套建设 .....            | 48 |
| 3.3.5 上级主管部门与建设行政主管部门的设计审查 ..... | 53 |
| 3.3.6 做好设计阶段建设项目征询与报批工作的措施 ..... | 57 |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>3.4 项目设计质量控制</b>         | 59  |
| 3.4.1 项目设计质量控制概述            | 59  |
| 3.4.2 设计准备阶段的质量控制           | 61  |
| 3.4.3 方案设计阶段的质量控制           | 63  |
| 3.4.4 初步设计阶段的质量控制           | 65  |
| 3.4.5 施工图设计阶段的质量控制          | 67  |
| <b>3.5 建设项目设计投资控制</b>       | 68  |
| 3.5.1 建设项目投资的特点和构成          | 68  |
| 3.5.2 熟悉项目决策阶段投资估算的编制要求和作用  | 71  |
| 3.5.3 充分认识设计阶段投资控制的作用与原理    | 72  |
| 3.5.4 设计准备阶段的投资控制           | 74  |
| 3.5.5 方案设计阶段的投资控制           | 75  |
| 3.5.6 初步设计阶段的投资控制           | 76  |
| 3.5.7 施工图设计阶段的投资控制          | 81  |
| 3.5.8 设计投资控制的技术措施           | 84  |
| <b>3.6 项目设计进度控制</b>         | 87  |
| 3.6.1 设计进度控制的原则             | 87  |
| 3.6.2 设计进度控制的主要工作内容和措施      | 88  |
| <b>3.7 项目设计合同管理</b>         | 92  |
| 3.7.1 设计合同的编制               | 92  |
| 3.7.2 设计合同履行过程中的管理要点        | 100 |
| <b>3.8 设计阶段的沟通管理</b>        | 101 |
| 3.8.1 项目管理团队应充分认识设计沟通的作用    | 101 |
| 3.8.2 有效设计沟通应遵循的原则（沟通技巧）    | 102 |
| 3.8.3 设计沟通管理要点              | 103 |
| <b>4 工程发包与物资采购管理</b>        | 107 |
| <b>4.1 工程发包与物资采购的总体策划</b>   | 107 |
| 4.1.1 确定工程发包的合同结构           | 107 |
| 4.1.2 确定甲供材料、设备的种类          | 108 |
| 4.1.3 工程发包与物资采购界面管理的策划      | 109 |
| 4.1.4 选择工程发包与物资采购的方式        | 110 |
| 4.1.5 编制工程项目发包与采购总体计划       | 111 |
| 4.1.6 与招标代理机构等参建单位沟通        | 111 |
| <b>4.2 工程发包与物资采购的管理要点</b>   | 112 |
| 4.2.1 项目管理团队负责招采的人员要树立正确的理念 | 112 |
| 4.2.2 认真审核招标文件              | 113 |
| 4.2.3 考察与确定投标人              | 114 |
| 4.2.4 组织编制并审核招标控制价          | 115 |

|       |                                 |     |
|-------|---------------------------------|-----|
| 4.2.5 | 审核合同文本 .....                    | 116 |
| 4.2.6 | 合同谈判 .....                      | 116 |
| 4.2.7 | 合同的签订与备案 .....                  | 117 |
| 4.3   | 工程发包与物资采购的主要依据性文件 .....         | 117 |
| 5     | 开工前的项目管理工作 .....                | 119 |
| 5.1   | 确定施工总承包单位和监理单位 .....            | 119 |
| 5.1.1 | 施工总承包招标应具备的条件 .....             | 119 |
| 5.1.2 | 施工招标投标活动所需时间的规定 .....           | 119 |
| 5.1.3 | 确定监理单位 .....                    | 120 |
| 5.2   | 开工前各项计划(策划)的管理 .....            | 121 |
| 5.2.1 | 审核施工组织设计 .....                  | 121 |
| 5.2.2 | 编制监理规划 .....                    | 122 |
| 5.2.3 | 编制施工阶段控制性总进度计划 .....            | 122 |
| 5.2.4 | 策划现场用地 .....                    | 122 |
| 5.2.5 | 督促造价咨询机构编制施工阶段资金使用计划并审核 .....   | 123 |
| 5.2.6 | 制定项目管理团队施工阶段工程管理制度和工作计划 .....   | 124 |
| 5.2.7 | 施工降水的申请 .....                   | 124 |
| 5.2.8 | 委托深基坑支护工程的设计 .....              | 124 |
| 5.3   | 施工场地的准备 .....                   | 124 |
| 5.3.1 | 施工现场临时用电 .....                  | 124 |
| 5.3.2 | 施工现场临时用水 .....                  | 125 |
| 5.3.3 | 施工现场临时排水 .....                  | 125 |
| 5.3.4 | 道路及施工现场出入口 .....                | 126 |
| 5.3.5 | 组织场地移交 .....                    | 126 |
| 5.3.6 | 组织规划验线 .....                    | 127 |
| 5.4   | 办理项目开工手续 .....                  | 127 |
| 5.4.1 | 缴纳相关规费 .....                    | 127 |
| 5.4.2 | 申报质量、安全监督 .....                 | 127 |
| 5.4.3 | 办理《建筑工程施工许可证》 .....             | 128 |
| 5.5   | 开工前的检查与其他工作 .....               | 129 |
| 5.5.1 | 组织图纸会审与设计交底 .....               | 129 |
| 5.5.2 | 检查施工单位现场人员的准备情况及质量、安全保证体系 ..... | 130 |
| 5.5.3 | 核查基坑专项施工方案 .....                | 131 |
| 5.5.4 | 检查现场施工机械、材料等准备情况 .....          | 131 |
| 5.5.5 | 检查督促施工现场临时设施的建造 .....           | 131 |
| 5.5.6 | 组织召开第一次工地会议 .....               | 132 |
| 5.5.7 | 签发工程开工令 .....                   | 132 |
| 5.6   | 开工前项目管理工作的主要依据性文件 .....         | 133 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>6 施工阶段的项目管理</b>                  | 134 |
| <b>6.1 施工阶段的进度控制</b>                | 134 |
| 6.1.1 项目总进度目标的论证与完善                 | 134 |
| 6.1.2 编制施工阶段进度总控计划                  | 135 |
| 6.1.3 审核各部门、各参建单位编制的进度计划,并督促其落实     | 136 |
| 6.1.4 对进度计划进行风险分析,并采取规避措施           | 137 |
| 6.1.5 比较进度计划值与实际值,根据需要采取措施并督促落实     | 138 |
| 6.1.6 调整进度计划                        | 140 |
| 6.1.7 审批、处理工程停工、复工及工期变更事宜           | 141 |
| <b>6.2 施工阶段的费用控制</b>                | 141 |
| 6.2.1 施工阶段费用管理的概念                   | 141 |
| 6.2.2 施工阶段投资控制的任务                   | 142 |
| 6.2.3 施工阶段造价控制的任务                   | 144 |
| <b>6.3 施工阶段的质量控制</b>                | 159 |
| 6.3.1 建立施工阶段工程质量的目标体系               | 159 |
| 6.3.2 建立项目施工阶段工程质量管理体系              | 160 |
| 6.3.3 施工质量控制                        | 161 |
| 6.3.4 施工阶段工程质量的技术管理                 | 162 |
| 6.3.5 本节主要依据性文件                     | 165 |
| <b>6.4 施工阶段的安全、文明管理</b>             | 165 |
| 6.4.1 依据项目管理委托合同,履行法律法规和行政主管部门规定的责任 | 165 |
| 6.4.2 督促施工单位进行安全、文明施工管理             | 166 |
| 6.4.3 主要依据性文件                       | 169 |
| <b>6.5 施工阶段的沟通与组织协调</b>             | 169 |
| 6.5.1 充分发挥沟通的作用                     | 169 |
| 6.5.2 掌握良好沟通的要点                     | 170 |
| 6.5.3 选择适宜的沟通方式                     | 172 |
| 6.5.4 召开成功的项目会议                     | 173 |
| 6.5.5 施工阶段组织协调的任务                   | 173 |
| <b>7 竣工验收及收尾阶段的项目管理</b>             | 175 |
| <b>7.1 项目竣工验收前的准备工作</b>             | 175 |
| 7.1.1 督促各参建方认真进行各系统联动调试             | 175 |
| 7.1.2 检查工程项目是否具备竣工验收的条件             | 176 |
| 7.1.3 组织编制项目竣工验收计划和方案               | 177 |
| 7.1.4 实施工程竣工验收前必须进行的各项专项验收          | 179 |
| 7.1.5 组织编制竣工档案资料,请城建档案馆对其预验收        | 186 |
| 7.1.6 组织工程质量竣工预验收,督促整改预验收中发现的问题     | 190 |

7.1.7 组织工程质量竣工验收 ..... 191

7.2 工程竣工验收和竣工验收备案 ..... 192

7.2.1 工程竣工验收的概念 ..... 192

7.2.2 工程竣工验收的程序 ..... 192

7.2.3 项目管理团队编写《工程竣工验收报告》 ..... 193

7.2.4 办理工程竣工验收备案 ..... 193

7.2.5 主要依据性文件 ..... 194

7.3 工程项目交付使用前的专项验收和各项配套 ..... 194

7.3.1 消防验收 ..... 194

7.3.2 环境保护验收 ..... 196

7.3.3 人防工程的竣工验收备案 ..... 198

7.3.4 防雷装置竣工验收 ..... 199

7.3.5 环境卫生设施竣工验收 ..... 200

7.3.6 卫生防疫竣工验收 ..... 201

7.3.7 电梯等特种设备的验收与使用许可 ..... 201

7.3.8 办理供电配套 ..... 202

7.3.9 办理供水配套 ..... 203

7.3.10 办理排水配套..... 204

7.3.11 办理电信配套..... 205

7.3.12 住宅工程的交接查验和办理交接手续..... 206

7.3.13 办好交付使用前专项验收和各项配套的措施..... 208

7.4 竣工结算的审查 ..... 209

7.4.1 竣工结算审查的依据 ..... 210

7.4.2 造价咨询机构审查竣工结算的程序和内容 ..... 211

7.4.3 竣工结算审查的方法 ..... 216

7.4.4 建设项目的审计 ..... 217

7.4.5 与竣工结算审查相关的其他规定 ..... 219

7.4.6 竣工结算款的支付 ..... 221

7.4.7 竣工结算相关的依据性文件 ..... 222

7.5 竣工移交 ..... 222

7.5.1 工程竣工移交 ..... 222

7.5.2 向城建档案馆移交工程档案，向建设单位移交项目管理资料 ..... 224

7.5.3 有关竣工移交的主要依据性文件 ..... 224

7.6 组织编制竣工决算 ..... 225

7.6.1 竣工决算编制的依据 ..... 225

7.6.2 竣工决算文件的组成和内容 ..... 226

7.6.3 项目管理团队在编制竣工决算过程中的主要工作 ..... 227

7.6.4 编制工程竣工决算的主要相关文件 ..... 228

7.7 项目管理工作总结和资料归档 ..... 228

---

|            |                      |     |
|------------|----------------------|-----|
| 7.7.1      | 项目管理工作总结的内容 .....    | 228 |
| 7.7.2      | 编制好项目管理工作总结的要点 ..... | 230 |
| 7.7.3      | 项目管理资料归档 .....       | 231 |
| 7.7.4      | 资料归档的主要依据性文件 .....   | 232 |
| 参考文献 ..... |                      | 233 |

# 1 工程项目管理的理念与定位

## 1.1 工程项目管理的概念

工程项目管理是以工程项目为对象，在一定的约束条件下，为实现工程项目目标，运用科学的理念、程序和方法，采用先进的管理技术和手段，对工程项目建设周期内的所有工作进行计划、组织、协调和控制等系列的<sup>①</sup>活动。

工程项目管理分为工程项目管理承包和工程项目管理服务，本书所阐述的是工程项目管理服务，即工程项目管理单位接收建设单位（业主方）的委托，按照项目管理委托合同的约定对工程项目提供管理咨询服务。对工程项目而言，各参建单位（如建设单位/业主方、勘察设计单位、施工单位、材料设备供货单位等）均存在项目管理，本书所述的工程项目管理属于业主方项目管理的范畴。

工程项目管理包含决策阶段的项目管理和实施阶段的项目管理，其分界点为项目立项，对于审批制的项目为项目可行性研究报告获得批复。项目决策阶段由项目建议书阶段和可行性研究阶段组成；实施阶段的项目管理一般包含设计准备阶段、设计阶段、施工准备阶段、施工阶段、竣工与收尾阶段的项目管理。本书所述的项目管理基本是项目实施阶段项目管理服务的内容。

基于上述工程项目管理的定义和属性，从事工程项目管理的企业和人员应提高下列认识。

（1）业主方的工程项目管理在工程项目建设过程中始终处于主导地位：业主方的工程项目管理是全过程、全方位的，业主方在工程建设过程中组织各参建方实现工程项目的质量、投资、进度总目标，是工程项目重大事项的决策者，是各参建方工程项目管理的集成者。工程项目管理单位既然接受了业主方的委托，提供工程项目管理服务，则工程项目管理单位/团队就成为各参建方工程项目管理的集成者，在工程项目建设过程中起主导作用。

（2）项目管理的各项工作应始终围绕实现项目的目标：任何领域的项目均存在项目目标，项目管理的任务就是实现项目的目标，工程项目管理的这一特性更为突出，就是要实现工程项目的质量、投资、进度总目标。项目管理团队开展的各项工作应紧紧围绕实现项目目标，千方百计实现工程项目的

<sup>①</sup> 李明安，邓铁军，杨卫东．工程项目管理理论与实务．长沙：湖南大学出版社，2012年7月：7

质量、投资、进度总目标。

(3) 工程项目具备一次性特征：所谓项目，顾名思义都具备一次性特征，都存在一定的约束条件。工程项目的这一特性也更为突出，建设产品和建设过程单一性，使每个工程项目都存在不同的约束条件。不同的约束条件表现在建设项目的技术特征、建设地点和条件、建设环境和资源、当地经济和社会影响、施工队伍等方面。这就需要项目管理团队在策划和实施各项工作时，要符合工程项目的特点，满足当地法律、法规和规范性文件的要求，适应当地的建设环境。

(4) 项目管理工作中要坚持全过程、全方位的系统原理：本书所述实施阶段的项目管理从项目立项后即开始，包含设计、施工及其准备阶段，直至竣工和收尾阶段，应特别注重设计阶段，因工程项目设计完成后，项目的功能、标准、投资都基本确定了，这对于原从事监理行业的人员进行项目管理尤为重要。工程项目质量、投资、进度这三大目标是对立、统一的关系，项目管理的任务是实现这三大目标，不可偏废，当今政府强调监理行业主要进行施工质量控制和施工现场安全管理，对于原从事监理行业的人员进行项目管理，一定要改变这一孤岛式的思维模式。

(5) 应注重行使计划（策划）职能：工程项目管理要行使计划、组织、协调和控制四大职能，项目管理团队在工程建设过程中又处于主导地位。原从事监理行业的人员习惯于依据业主方提供的施工合同和现行的规范、标准进行施工质量控制和施工现场安全管理，进行总体策划的意识不太强。而工程项目管理首先要行使策划职能，各阶段、各事项若未策划或策划成果不科学、不严密，将无法组织实施或达不到预期效果，会造成各项工作的混乱，使工程项目建设无法进展，所以项目管理人员应特别注重行使计划（策划）职能，并要提前策划，要“走一步看三步”，否则工程项目建设将不会顺利进行。

(6) 坚持咨询服务的定位：工程项目管理服务的属性是向业主方提供工程项目管理咨询服务，不同于工程项目管理承包。对于重大事项的决策，如质量、投资、进度目标的确定与调整、项目的功能、建设标准的确定与调整、各项费用的拨付、各项合同的签署等，其决策权仍在业主方。报请业主方决策前，项目管理团队应提出决策建议并提供其依据。项目管理团队一定要依据工程项目管理委托合同的约定，正确行使职权，不可越权。在工程项目管理服务过程中，多主动向业主方报告、请示，努力取得业主方的认可与支持。

## 1.2 工程项目管理的理念与定位

### 1.2.1 项目管理的理念

围绕实现工程项目建设的各项目标，精心策划，周密组织协调，严密监

控，热忱地为建设单位提供高效的项目管理服务。

(1) 明确、优化、分解目标：项目显著的特征之一是具有特定的目标，工程建设项目也不例外，具有特定的质量、进度与投资等目标，工程项目管理的各项工作都应围绕实现项目目标开展，这是进行项目管理工作必须确立的第一理念。项目管理团队，特别是项目经理从一开始接触项目起，通过与建设单位沟通，查阅工程项目前期策划成果，明确建设单位在本工程项目上设定的质量、进度与投资等目标。在各阶段的项目管理工作中，特别在设计阶段，要进一步深化、优化各项目标，在工程分解与工作分解的基础上，分解各项目标，确保质量、进度和投资总目标的实现。工程项目建设的最终目的是使用该项目的建筑物（对建筑工程而言），一般情况下，功能目标是诸目标中最重要的目标。在设计阶段，要将科学界定项目的功能、标准放在重中之重的位置，在施工阶段，特别是在装修和设备安装阶段，当建设单位提出新的使用功能需求时，应慎重地对项目的各项目标作统一的分析，必要时经建设单位同意作出调整、优化。工程项目的质量、进度与投资目标是相互制约、相互影响的，在各阶段的项目管理过程中要注重协调各目标的统一性，当预测任一项总目标将要出现偏离时，应上报建设单位，如需调整，则应由建设单位决策。

(2) 精心策划：由于工程项目具有投资大、周期长、整体性强、约束条件多、参建单位多等特点，在项目管理诸职能上，策划是第一位的。要依据法定的建设程序、工程建设的规律，策划各项工作的流程、衔接，制订工作计划，各项工作的安排上要有超前性。对项目管理的各项工作，特别是重要的复杂的事项，需提前策划，分析工作的输入条件、制约因素和风险，制定计划、措施、方法、要求，输出结果还应满足后续工作的衔接。并应随工作进展、内外部条件的变化动态调整，不断完善策划结果。策划的内容主要包含两方面：一方面是策划如何实现项目的总目标与阶段性目标；另一方面是策划项目管理各项工作（如工程报批报建，施工单位与材料设备的招标采购，施工图提供，作业面的提供，资金筹措等），如何创造各项必备条件，使施工及竣工交付顺利进行。

(3) 周密组织协调：项目管理团队组织协调包含下列两方面内容。

1) 项目管理各项工作之间的组织协调：由于工程项目管理是包含众多相互独立、相互作用、相互依存的活动，每项活动往往需要多项输入才能转化为输出，该输出往往又是下一个活动的一项输入，故各项工作之间的组合协调必不可少。工程项目建设必须符合法定建设程序和工程建设的客观规律，这就需要分析各项工作之间的逻辑关系，确定先后顺序，组织各项工作的开展，否则必将造成工作混乱，事倍功半，影响目标的实现。其最有效的方法是依据进度目标，编制项目管理各项工作（包括施工）的网络计划。对于某一项工作，也应组织协调相关方按期完成该工作的输入，并在该工作进展中对相关方进行协调。

2) 参建单位之间的组织协调：除项目管理团队的内部协调外，项目管

理团队还必须完成近外层（勘察设计单位、招标代理机构、造价咨询单位、监理单位、施工单位等）、远外层（各建设主管部门、专项审批单位、各监管部门）的组织协调。必须周密地组织协调各参建单位的工作，对于需多个参建单位完成的工作，应明确各自职责，并分析相互影响、相互作用的界面，对界面实施主动控制、协调。

（4）严密监控：在工程项目进展过程中，各项工作实际完成情况与目标计划发生偏离是经常发生的，要确保目标、计划的实现，必须对实施情况进行跟踪、检查、分析和评估，及时发现计划执行中出现的偏差，分析偏差的原因，并针对出现的偏差采取有效措施，纠正和消除产生偏差的原因。实施有效的控制要关注两点：①对各项目标、计划的完成，事先应进行风险分析与评估，识别风险点，并对其进行评估，制定风险控制措施，这样才能实施事前、主动控制，才能实施有重点的控制；②要实施控制，必须保证信息的畅通，不掌握信息，控制将是无源之水，要建立保证信息畅通的机制与制度，采用各种正式与非正式的沟通方式，获取、分析信息，为策划与决策、采取对策提供依据。

工程项目管理服务是一种服务，提供良好服务的前提是服务人必须热心、真诚，应想建设单位所想，急建设单位所急，力求使建设单位放心、省心、称心，围绕实现工程项目建设的各项目标，紧紧抓住策划、组织协调和监控三大环节，努力提高工作效率，为建设单位提供优质服务。

### 1.2.2 项目管理的定位

项目管理的职能分为四大类：策划与计划、决策、组织指挥与协调、监督与控制。项目管理团队主要负责策划与计划、组织指挥与协调、监督与控制三大职能；建设单位主要负责决策职能。

（1）策划与计划：由于项目管理工作是工程项目实施阶段全过程、全方位的，并要实现项目建设的各项目标，所以项目管理团队应依据项目前期策划结果与建设单位意图，对项目实施阶段的各项目标进行明确、优化与分解，对里程碑计划（一级网络计划）及安排参建各方完成的重要工作、计划进行策划，编制实施计划、实施方案等报建设单位决策、审批。

（2）决策：项目管理团队将上述策划、计划结果报建设单位，并与建设单位沟通，由建设单位决策。依据项目管理服务的定位及《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》（建市〔2003〕30号），工程项目管理企业不直接与该工程项目的勘察、设计、供货、施工等企业签订合同，而是由业主与上述企业签订合同，但可以按合同约定，协助业主与工程项目的上述企业签订合同，并受业主委托监督合同的履行。

（3）组织指挥与协调：近几年，建设行政主管部门越来越强调建设单位是工程项目建设的第一责任人。建设单位既然委托了专业项目管理单位，则在项目管理各项工作的实施中，项目管理团队就成为项目建设的组织指挥者，与其他近外层单位（如勘察设计单位、招标代理机构、造价咨询机构、

监理单位、施工单位、材料设备供应商、工程检测单位等)相比,项目管理团队是掌握全局的。建设单位的意图要靠项目管理团队传递至各参建方,并要组织各参建单位实现建设单位的意图和项目的各项目标,而其他参建单位是依据合同完成局部的工作,并且,他们的很多工作往往要依靠项目管理团队组织协调创造输入条件、资源才能完成。项目管理团队成员必须明确,在项目管理各项工作实施中,项目管理团队是龙头。需要项目管理团队依据方案、计划和建设单位的决策,组织指挥其他参建单位实现项目的各项目标,使工程建设顺利进行,在各项工作各单位产生交叉矛盾时,主动协调。

(4) 监督与控制:与其他参建单位相比,为实现项目的各项目标,项目管理团队承担着最重要、最全面的责任,又由于项目管理团队的工作是全过程、全方位的,掌握的信息也是最全面的,所以项目全方位的监督与控制只能由项目管理团队承担。项目管理团队要将项目建设各阶段及各项工作整合成系统工程,不断地将实际完成情况与目标、计划进行对比分析,进行监督与控制。