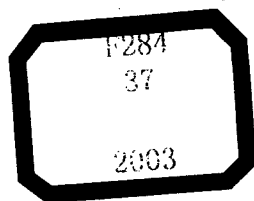


普通高等教育建设工程管理系列规划教材

建设项目管理

王 洪 陈 健 主编
成 虎 主审





普通高等教育建设工程管理系列规划教材

建设项目管理

主 编	王 洪	陈 健	
副主编	宋 敏		
参 编	安玉华	刘仁辉	王 丹
	李良宝	戚振强	
主 审	成 虎		

机 械 工 业 出 版 社

本书以系统的观点,站在建设项目业主及其委托的项目管理单位的角度,按照基本建设程序,全面阐述了建设项目从前期策划开始直到竣工验收投入生产使用的全过程的项目管理工作,介绍了建设项目管理的理论和方法。全书包括:建设项目管理概论、建设项目的前期策划和可行性研究、建设项目的系统分析、建设项目的组织管理、建设项目招标投标管理、建设项目的计划系统、建设项目实施控制、建设项目风险管理、建设项目信息管理、建设项目的竣工验收与投产准备、××多功能游泳馆项目管理实例。

本书可作为高等学校工程管理专业及相关专业本科教材,也可供从事工程项目管理工作及相关管理专业有关人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

建设项目管理/王洪,陈健主编. —北京:机械工业出版社,2003.10
(普通高等教育建设工程管理系列规划教材)

ISBN 7-111-13066-9

I. 建… II. ①王…②陈… III. 基本建设项目—项目管理—教材 IV. F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 082152 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:季顺利 冷彬 版式设计:冉晓华 责任校对:申春香

封面设计:姚毅 责任印制:杨曦

北京机工印刷厂印刷

2006 年 1 月第 1 版第 2 次印刷

1000mm×1400mm B5·8.125 印张·312 千字

定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

建设项目管理是高等学校工程管理专业的主干课程,本教材是根据工程管理专业建设项目管理教学大纲要求和实际工作的需要编写的。其目的是培养工程管理专业的学生掌握一定的建设项目管理的理论和方法,具有从事工程项目管理的初步能力。

本书以系统的观点,全面阐述了建设项目从前期策划、可行性研究到竣工验收投入生产使用的全过程的项目管理工作,并纳入了建设项目管理实例和建设项目信息管理的内容。在编写过程中,吸收了项目管理的最新内容和科研成果,力求做到理论联系实际、先进管理理论方法与我国项目管理实践相结合,本书结构简洁精练,内容完整充实。

本书由哈尔滨工业大学王洪、陈健任主编,吉林建筑工程学院宋敏任副主编。东南大学成虎教授任主审。本书第1章、第4章由吉林建筑工程学院宋敏编写;第2章由吉林建筑工程学院安玉华编写;第3章、第7章由哈尔滨工业大学王洪编写;第5章由哈尔滨工业大学刘仁辉编写;第6章由哈尔滨工业大学王丹编写;第8章、第10章由哈尔滨工业大学陈健编写;第9章由哈尔滨工业大学李良宝编写;第11章由北京建筑工程学院戚振强编写。

本书在编写过程中参阅了有关建设项目管理的教材和论著,在此,谨向编著者表示感谢。同时,向担任主审的成虎教授表示衷心的感谢。由于本书编者学术水平有限,书中难免有缺点和不足之处,恳请广大读者批评指正。

编者

2003年8月

目 录

前 言

第 1 章 建设项目管理概论 1

1.1 建设项目概述 1

1.2 建设项目管理 6

1.3 建设项目管理的 产生与发展 11

思考题 16

第 2 章 建设项目的前期策划和 可行性研究 17

2.1 建设项目的 前期策划 工作 17

2.2 建设项目的构思 22

2.3 建设项目的目标设计 ... 23

2.4 建设项目的可行性 研究 24

思考题 32

第 3 章 建设项目的系统分析 33

3.1 建设项目的系统性 33

3.2 建设项目系统环境 分析 38

3.3 建设项目的结构分析与 系统说明 40

思考题 47

第 4 章 建设项目组织管理 48

4.1 建设项目组织管理 概述 48

4.2 建设项目组织形式 51

4.3 建设项目组织管理 方式 59

4.4 建设项目承发包 模式 61

4.5 建设项目组织管理新型 模式 64

思考题 68

第 5 章 建设项目招标投标 管理 69

5.1 招标投标概述 69

5.2 工程项目招标程序 73

5.3 施工招标投标管理 79

5.4 建设工程监理招标投标 管理 84

5.5 勘察设计招标投标 管理 87

5.6 材料设备采购招标投标 管理 90

思考题 94

第 6 章 建设项目的计划系统 95

6.1 建设项目计划系统 概述 95

6.2 建设项目进度计划 100

6.3 建设项目质量计划 106

6.4 建设项目投资计划 113

思考题 123

第 7 章 建设项目实施控制	124	9.4 建设项目管理软件应用 案例	200
7.1 建设项目实施控制 系统	124	思考题	207
7.2 建设项目进度控制	129	第 10 章 建设项目的竣工验收与 投产准备	208
7.3 建设项目质量控制	137	10.1 概述	208
7.4 建设项目投资控制	143	10.2 竣工验收的内容及 程序	210
7.5 建设项目安全控制	148	10.3 竣工验收备案管理	214
思考题	152	10.4 建设项目竣工结算和 决算	217
第 8 章 建设项目风险管理	153	10.5 建设项目的投产 准备	220
8.1 建设项目风险概述	153	思考题	222
8.2 建设项目风险识别和 风险衡量	157	第 11 章 ××多功能游泳馆项目 管理实例	223
8.3 建设项目风险分析	161	11.1 项目概况	223
8.4 风险的对策与管理	166	11.2 项目实施总体部署	230
8.5 业主、承包商、咨询监理 的风险管理	170	11.3 项目管理的组织 机构	233
思考题	173	11.4 项目管理的工作 内容	240
第 9 章 建设项目信息管理	174	11.5 项目施工过程中的 控制	245
9.1 建设项目信息管理 概述	174	参考文献	252
9.2 建设项目管理信息 系统	180		
9.3 建设项目管理软件 简介	186		

第 1 章 建设项目管理概论

1.1 建设项目概述

1.1.1 项目

1.1.1.1 项目的概念

“项目”一词的应用十分广泛，大到一个国际集团或一个国家、一个区域，小到一个企业、一个部门或个人，都不可避免地参与和接触到各类项目。“项目”作为一个含义非常广泛的概念，存在于社会生活、文化生活中，在空间上、时间上都与每个人息息相关。

“项目”的定义很多，目前还没有一个公认的统一定义。不同的管理学家，从不同的角度对项目进行了描述和概括。已经提出的“项目”定义主要有：

1. 从投资角度来定义 如世界银行认为：“所谓项目，一般是指同一性质的投资，或同一部门内一系列有关或相同的投资，或不同部门内的一系列投资。”

2. 从综合角度出发定义 《现代项目管理学》一书认为：“项目是在一定时间内为了达到特定目标而调集到一起的资源组合，是为了取得特定的成果开展的一系列相关活动”，并归纳为“项目是特定目标下的一组任务或活动”。

3. 从项目特征的角度对项目进行定义 项目就是指在一定的约束条件下（多目标，如质量、进度、投资、安全等），具有专门组织和特定目标的一次性任务。可以具体描述为：项目是一项具有特定目标的有待完成的专门任务；是在一定组织构架内，在一定限定的资源条件下，在计划的时间里，按满足一定的质量、进度、投资、安全等的要求完成的一次性任务。重复进行的、大批量的、目标不明确的、局部的任务都不能叫做项目。

项目的种类很多，我国每个五年、十年计划都有许多重点工程项目，如三峡工程、二滩水电站、京九铁路等；各个地区、各个城市都有区域性建设项目或城市建设项目，如经济开发区项目、城区改造项目、高速公路项目、城市地铁项目、住宅小区建设项目等；各种形式的新产品研制、开发项目、中外合作和合资项目、技术改造项目等；各种形式的社会项目，如扶贫工程、希望工程、申办和举办各类运动会工程等；各种军事和国防工程，如航天工程、军用飞机的研制项目等；国家和地区的各种科技和发展项目，如星火计划等。这些项目已成为社会生活中不可缺少的部分，同时它们的建立、开发和实施又在改变着社会。国民经

济的发展、社会的进步、地区的繁荣、企业的兴旺已越来越依赖于这些项目的实施和成功。

1.1.1.2 项目的特征

1. 一次性 是指项目都是具有特定目标的一次性任务，即有明确的结束点，有特定的目标。在结束点，任务完成，此项目即告结束，所有项目没有重复。但项目的一次性属性是对项目整体而言的，并不排斥在项目中存在着重复性的工作。项目的一次性也体现在如下几个方面：

- (1) 项目——一次性的成本中心；
- (2) 项目经理——一次性的授权管理者；
- (3) 项目经理部——一次性的生产临时组织机构；
- (4) 作业层——一次性的项目劳务构成。

2. 单件性 或称惟一性特征。是指每个项目的内涵是惟一的或是专门的。每个项目都有自己特定的目标、任务、内容和实施过程，是独立的和惟一的。因此，任意两个项目决不可能是完全相同的，都是有区别的，每一个项目都是有特定的单件性。

3. 目标的明确性 每个项目的总任务和最终目标是特定的，项目目标有成果性目标和约束性目标。成果性目标是指对项目的功能性要求，如新建的发电厂项目，要有一定的发电能力；约束性目标是指对项目的约束条件或限制条件，一般约束条件为限定的时间、限定的质量、限定的投资和限定的空间要求等。项目实施过程中的各项工作都是为完成项目特定目标而进行的。

4. 寿命周期性 项目的一次性决定项目有明确的结束点，即任何项目都有其产生、发展和结束的时间，也就是项目具有寿命周期。在项目寿命周期内，在不同的阶段都有特定的任务、程序和内容。掌握和了解项目的寿命周期，就可以有效的对项目进行管理和控制。如建设项目的寿命周期，目前国内大家一致认为可分为：建设项目的决策评估阶段、设计阶段、招投标阶段、施工阶段、施工验收阶段、投入使用阶段、项目后评价阶段等。因此，掌握项目寿命周期，才能实现各阶段约束条件下的目标，直至实现项目总任务和总目标。

此外，项目特征还表现在：项目有明确定义的最终结果；有预算与质量要求；有完成时间，有特定的组成要素，项目实施要动用一定数量的资源等。

1.1.2 建设项目

1.1.2.1 建设项目概念

建设项目是指需要一定量的投资，按照一定的程序，在一定时间内完成，符合质量要求的以形成固定资产为明确目标的一次性任务。一个建设项目就是一个固定资产投资项目，是由一个或若干个具有内在联系的工程所组成的总体。一个建设项目只有一个总体设计，不是同一个总体设计的建设工程不能叫一个建设项

目。一个总体设计也就是指项目概念中的一次性任务。

建设项目是项目的一个重要类别,也是项目管理的重点。建设项目从有人类历史以来就存在于人类生活和生产中。它存在于社会的各个领域、各个地区,在社会生活和经济发展中起着重要的作用。

1.1.2.2 建设项目特征

建设项目除具有项目的一般特征外,还具有以下一些特征:

1. 具有特定的对象 任何建设项目都有具体的对象,它是建设项目的基本特征。根据建设项目的概念,一个建设项目要有一个总体设计,否则是不能被叫做一个建设项目的。

2. 投资额巨大 投资额的多少与建设项目的大小有关,如果一个建设项目只有一个单项工程,则资金需用量较小;如果一个建设项目是由若干个单项工程组成,则投资额相对来说是非常巨大的。

3. 可以进行统一的、独立的项目管理 由于建设项目是一次性的特定任务,是在固定的建设地点、需要专门的单一设计、并应根据实际条件建立一次性组织进行施工生产活动,因此,建设项目一般在行政上实行统一管理,在经济上实行统一核算,由一次性的组织机构实行独立的项目管理。

4. 建设过程具有一定的程序性 一个建设项目从决策开始到项目投入使用,取得投资效益,要遵循必要的建设程序和经历特定的建设过程。

5. 特殊的组织和法律条件 建设项目的组织是一次性的,随项目的产生而产生,随项目的结束而消亡;项目参加单位之间主要以合同作为纽带而相互联系,同时以合同作为分配工作、划分权利和责任关系的依据;项目参加单位之间在项目建设过程中的协调主要通过合同和规范实现;项目组织是多变的和不稳定的。建设项目适用与其建设和运行相关的法律条件,如建筑法、合同法、招投标法等。

1.1.2.3 建设项目的生命周期

一个建设项目,无论规模大小,都要经过仔细的选择、精心的设计、详细的预算、充分的准备、周密的评估、认真的执行、严格的监督和科学的管理等一系列工作过程才能完成。为便于对这些活动进行管理,人们通常把一个建设项目从开始到结束整个过程按照先后顺序划分成含有不同内容而又互相联系着的各个阶段。这些阶段构成了建设项目的生命周期。建设项目寿命周期内各阶段各程序间的顺序反映了建设项目发展的内在规律,不能任意颠倒,是各项工作必须遵循的法则。

1. 我国建设项目生命周期过程 在我国,按现行有关规定,一般大中型和限额以上的建设项目从建设前期工作到建成投产要经历以下阶段:

(1) 根据国民经济和社会发展规划,结合本地区 and 行业发展规划要求,

由建设单位向国家提出建设某一建设项目的轮廓设想，从拟建项目的必要性及可能性上加以考虑，提出项目建议书。

(2) 在勘察、试验、调查研究和详细技术经济论证的基础上编制出可行性研究报告。根据可行性研究报告和其他咨询评估情况对建设项目进行决策。

(3) 根据可行性研究报告的要求，编制设计文件。

(4) 初步设计被批准后，作好建设准备工作。

(5) 组织施工招标投标，选择符合要求的施工单位并签订承包合同，组织施工，并根据进度要求做好生产准备。

(6) 建设项目按批准的设计内容完成后，经竣工验收合格后，交付使用。

(7) 生产运营一段时间后，进行项目后评价。

如图 1-1 所示，每一阶段中都包含着许多环节，这些阶段和环节各有其不同的工作内容，它们依照自身固有的规律，有机的联系在一起，并有着客观的先后顺序。

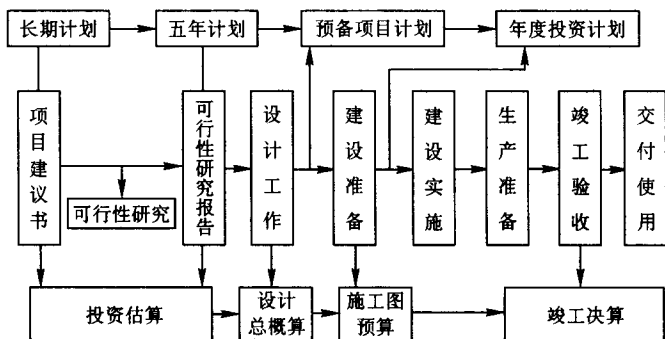


图 1-1 我国的基本建设程序图

2. 国外的建设项目寿命周期 国外的建设项目寿命周期基本与我国类似，大致可以分为四个阶段：

(1) 项目决策阶段。主要工作是进行投资机会研究、初步可行性和详细可行性研究，并在此基础上进行投资决策。

(2) 建设项目组织、计划 and 设计阶段。主要工作是进行项目初步设计和施工图设计，项目招标和承包商的选定，签订项目承包合同，制定项目实施总体规划和计划，项目征地和建设准备等。

(3) 项目实施阶段。通过项目施工，在规定的控制约束条件下，实现各项工作目标，最后按设计要求完成项目。

(4) 项目竣工验收、试生产阶段。本阶段应完成的工作是竣工验收、联动试车、试生产。项目试生产正常并经业主认可，项目建设期即告结束。

1.1.3 施工项目

施工项目是施工企业自施工承包投标开始到保修期满为止的全过程完成的項目。它可能是一个建设项目的施工,也可能是其中的一个单项工程或一个单位工程的施工。施工项目具有以下特征:

- (1) 施工项目是建设项目或其中的单项工程或单位工程的施工任务。
- (2) 施工项目是以施工承包企业为管理主体的。
- (3) 施工项目的任务范围是由工程承包合同界定的。

只有单位工程、单项工程和建设项目的施工才谈得上施工项目,分部、分项工程不是完整的产品,不能称为项目。

施工项目与建设项目相比,建设项目包含施工项目,施工项目的过程是建设项目的—个阶段。

1.1.4 建设项目分类

为了加强建设项目管理,正确反映建设项目的內容及规模,可从不同角度按不同标准对建设项目进行分类。

1.1.4.1 按建设性质分类

建设项目按其建设性质不同,可划分成基本建设项目和更新改造项目两大类。

1. 基本建设项目 基本建设项目是投资建设用于进行以扩大生产能力或增加工程效益为主要目的的新建、扩建工程及有关工作。

(1) 新建项目。指以技术经济和社会发展为目的,从无到有的建设项目。对于新增加的固定资产价值超过原有全部固定资产价值(原值)3倍以上时,才可算作新项目。

(2) 扩建项目。指企业为扩大生产能力或新增效益而增建的生产车间或工程项目,以及其他单位增建的业务用房等。

(3) 迁建项目。指某个单位因某些原因迁移到其他地点,需重建的建设项目。

(4) 恢复项目。指原固定资产因自然灾害或人为灾害等原因已全部或部分报废,需投资重建的项目。

2. 更新改造项目 更新改造项目是指建设资金用来对原有设施进行技术改造或固定资产更新,同时对相应配套的辅助性生产、生活福利等工程进行建设及进行其他有关工作。更新改造项目—般包括:挖潜工程、环境工程、节能工程等。

1.1.4.2 按投资作用分类

建设项目按其投资在国民经济各部门中的作用,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资生产或直接为物质生产服务的建设项目, 主要包括工业项目、农业项目、基础设施建设、商业建设等。

2. 非生产性建设项目 非生产性建设包括用于满足人民物质和文化福利需要的建设和非物质生产部门的建设。主要包括办公用房、居住建筑、公共建筑、其他项目等。

1.1.4.3 按项目规模分类

按有关规定标准, 基本建设项目划分为大型、中型、小型三类; 更新改造项目划分为限额以上和限额以下两类。不同等级标准的建设项目, 国家规定的划分标准、审批机关和报建程序也不同。

(1) 按批准的可行性研究报告所确定的总设计能力或投资总额大小, 依据国家颁布的《基本建设大中型划分标准》进行分类。

(2) 凡生产单一产品的项目一般以产品的设计生产能力划分; 生产多种产品的项目, 一般按主要产品的设计能力划分; 产品分类多, 难以确定主要产品的, 按投资额划分。

(3) 更新改造项目一般只按投资额分为限额以上和限额以下项目。

1.2 建设工程项目管理

1.2.1 项目管理

1.2.1.1 项目管理概念

项目管理有两种不同的涵义: 一是指一种管理活动, 即项目管理者根据项目的特征, 按照客观规律的要求, 并运用系统工程的观点和方法, 对项目发展的全过程进行组织管理的活动。二是指一种管理学科, 即以项目管理活动为研究对象的一门学科体系, 它是探索项目组织与管理的理论和方法。项目管理是一门新型的管理科学。它的定义可以概括为: 项目管理是指在一定约束条件下, 为达到项目的目标, 对项目所实施的计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

作为一门学科, 它是决策、管理、效益为一体的组织过程和方法的集合。

项目管理的目的就是保证项目目标的实现。项目管理作为管理学科的一个分支, 管理的所有职能它都具备, 如定义中的计划、组织、指挥、协调和控制等。

1.2.1.2 项目管理的特点

项目管理除具备管理的一般特征外还具有自身的特点:

1. 每个项目的管理都有自己的特定程序和步骤 每个项目都具有惟一性、单件性, 都有自己特定的目标。相应的管理都要针对项目的特定目标制定自己的内容和方法。目标不同, 内容和方法不同, 决定了每个项目都有自己特定的管理

程序和步骤。

2. 应用现代管理方法和技术手段 项目涉及的范围很广,是涉猎许多学科的系统工程。要使项目目标得以实现,必须综合运用现代化管理方法和科学技术,如决策技术、网络计划技术、系统工程、目标管理等。

3. 实行项目经理负责制 由于项目管理具有涉及人力、技术、设备、资金等多方面因素;经历设计、施工、验收、投产使用等多个环节;需要处理多方面的关系。为更好的实现管理目标,必须实行项目经理负责制。

4. 管理的动态性 为了保证项目目标的完成,在项目实施过程中,要采用动态控制,即将阶段性检查的实际值与计划标准值进行比较,如有差异,则采取措施,纠正偏差,使项目的目标得以最终实现。

1.2.2 建设项目管理

1.2.2.1 建设项目管理概念

建设项目管理是项目管理的一个重要分支。它是指在建设项目的生命周期内,用系统工程的理论观点和方法对建设项目进行决策、计划、组织、指挥、协调和控制的管理活动。

要取得一个建设项目的成功,有许多前提条件,最主要的有以下三方面:

(1) 进行充分的战略研究,制定正确的、科学的、符合实际的、有可行性的项目目标和计划,做出科学的决策。如果项目选择错误,就会犯方向性、原则性错误,给建设项目造成无法挽回的损失。

(2) 建设项目的设计(包括生产工艺设计和实施方案的设计)科学、经济,符合要求。

(3) 高效率、强有力的、高水平、高质量的建设项目管理。项目管理者为决策、设计、实施提供各种服务。他将项目目标与计划和具体的项目实施活动联系在一起,将项目的所有参加者的力量和工作融为一体,将建设项目的各项活动按项目管理理论和方法组织完成,最终完成预定计划和目标。项目管理是建设项目进行过程中一个必不可少的、十分重要的方面。

1.2.2.2 建设项目管理特点

1. 建设项目管理具有复杂性

(1) 建设项目管理的对象具有复杂性。建设项目管理的对象是建设项目发展的全过程,包括项目的可行性研究、设计、施工、投入使用等过程;同时,各阶段的工作内容也非常复杂。复杂的建设过程和复杂的工作内容决定了建设项目管理的复杂性。

(2) 建设项目管理的主体是多方面的。一般来说,在建设项目发展周期的全过程中,参加项目管理的主体是多方的。除业主为项目的顺利实现而实施必要的项目管理外,设计单位、施工单位、监理单位、从事项目材料设备供应的供应商

等也根据合同站在各自的立场上对项目进行管理。另外，政府有关部门也要对项目的建设给予必要的监督管理。

(3) 建设项目本身技术和内容就十分复杂，而建设项目管理的内容又包括多目标的控制和多方面的工作，是一个复杂、综合的管理过程。

(4) 建设项目在全寿命周期进程中，受到各种因素的影响，要对各种因素进行管理。

2. 建设项目管理目标的明确性 任何建设项目都有明确的目标，都有对质量、工期、投资、安全等的限度要求，建设项目管理各主体所追求的目标，就是在各限制条件的约束下将项目按计划目标建设完成。

3. 建设项目管理责任的明确性 在建设项目实施过程中，各主体及当事人都要通过签订合同来明确自己的责任和义务，同时在各项目主体组建自己的建设项目管理组织机构时，要根据实现目标的任务的需求，设置部门和岗位，明确其职责和任务，制定完备的工作制度。严格履行合同，建立一个精干的管理组织是确保建设项目顺利实施的主要措施之一。

4. 建设项目管理的科学性

(1) 建设项目管理以系统理论作为理论基础。按照系统理论，项目管理必须从系统整体出发，研究系统内部各子系统之间关系、各要素之间的关系，以及系统与环境之间的关系。因而系统的理论已成为现代项目管理的思想和理论基础。依据现代组织理论建立项目的管理组织，能够合理确定组织功能和目标，有效组织协调系统内部和外部的各种关系，提高工作效率，确保项目目标的实现。

(2) 建设项目管理还应用了现代化的管理手段和方法来指导管理活动的进行。如计算机的应用、投资学、控制论、信息论的理论指导等，都对建设项目的管理起着重要的作用。

1.2.2.3 建设项目管理的工作内容

为了实现项目管理目标，必须对项目进行全过程的多方面的管理。从不同的角度，建设项目管理的工作内容和主要任务可以有不同的描述。

1. 按照一般管理工作过程 建设项目管理工作内容可分为对建设项目的预测、决策、计划、控制、反馈等工作。

2. 按照系统工程的方法 建设项目管理可分为确定目标，建立目标体系、制定确保目标实现的方案、实施方案、跟踪检查调整方案等方面工作。

3. 根据建设项目的实施过程 项目管理工作可分为：

(1) 建设项目目标设计，建立项目总目标，并进行目标分解，建立目标体系。

(2) 建设项目的系统分析，包括项目的外部系统调查分析及项目的内部系统分析等。

(3) 建设项目的计划管理, 包括项目的实施方案及总体规划、成本计划、投资计划、资源计划、工期计划以及它们的优化。

(4) 项目的组织管理, 包括组织机构的建立, 人员组成, 各方面工作与职责的分配, 岗位的确定, 规程、规章制度的制定。

(5) 建设项目的信息管理, 包括项目信息系统和信息反馈系统的建立、文档管理等。

(6) 建设项目的实施控制, 包括进度控制、成本控制、质量控制、风险控制、合同管理、变更管理等。

(7) 项目后工作, 包括项目竣工验收、移交、生产准备、项目后评估、对项目进行总结, 研究目标实现的程度, 存在的问题等。

1.2.2.4 建设项目管理的主要任务

1. 建立项目管理组织, 做好组织协调工作 明确参加本建设项目管理的单位在项目管理中的主体地位及他们之间的组织关系, 选择合适的组织形式; 组建建设项目管理各主体的组织机构和领导班子, 聘任称职的项目经理及有关管理人员; 对项目组织职能进行分解; 明确各自的工作范围, 分配职责, 授予权力, 确定规章制度、工作规范; 做好建设项目管理的各项准备工作和组织工作。在项目实施过程中, 做好组织协调工作, 主要包括以下方面的协调:

(1) 与外部环境协调。做好与规划、城建、市政、消防等政府管理部门之间的协调; 做好与供水、供电、通讯、运输等资源供应方面的协调; 做好设计图、材料、设备、劳动力、资金等生产要素方面的协调; 做好与社区环境方面的协调。

(2) 与项目参与单位之间的协调, 如设计单位、施工单位、供货单位等之间的协调。

(3) 项目参与单位内部各部门、各层次之间及个人之间的协调。

2. 目标控制

(1) 投资控制。编制各阶段、各类投资计划和使用计划。主体不同, 计划内容不同; 阶段不同, 投资控制的重要性不同。各主体都要研究如何采用科学的投资控制的方法, 将投资控制在各自的计划目标内。

(2) 进度控制。不同的主体编制或审核满足各种需要和要求的进度计划, 合理安排好各阶段建设顺序和持续时间, 在实施中经常检查计划执行情况, 并用科学的手段和方法对进度计划和实际执行结果进行比较和调整, 将进度控制在要求的工期目标限度内。

(3) 质量控制。不同主体要根据合同要求和国家有关标准和规定, 在不同的建设阶段, 对各自的建设项目质量进行监督和检查, 使建设项目的质量控制在目标范围内。

3. 合同管理 建设项目各主体都有可能是合同主体。因此,涉及到的合同主体各方要根据国家有关合同管理法律法规,参加合同的起草、谈判、签订、修改等工作,要设立合同管理机构,配备合同管理人员,建立合同管理目标制度,在建设项目管理的各阶段、各主体间都要依靠合同确立相互之间的关系。要正确处理合同的纠纷和索赔等事宜。由于项目业主和参与项目建设的有关单位在合同关系中所处的地位、责任、利益不同,因此,各自对于合同管理的视点和重点不尽相同。

(1) 业主方的合同管理。业主方的合同管理服务于项目总目标,视点在合同结构的策划,以便通过科学合理的合同结构,理顺项目内部的管理关系;重点在于支付条件、质量目标和进度目标。

(2) 施工方的合同管理。施工合同管理的视点在于工程价款及支付条件,质量标准及验收方法,不可抗力造成损害、第三者损害的承担原则,设计变更、施工条件变更及工程中止损失的补偿原则,重点在施工索赔。

4. 信息管理 按照建设项目的任务和实施要求,设计项目实施和管理中的信息和信息流,保证传递渠道的畅通、时间的及时和内容的准确。确定信息收集和处理的的方法和手段。

5. 风险管理 要保证建设项目的投资效益,就必须对项目风险进行分析和系统评价,提出风险对策,以减少损失和化解风险。

1.2.3 建设工程项目管理与施工项目管理的比较

1.2.3.1 施工项目管理的特征

(1) 施工项目管理的主体是施工企业,建设单位不进行施工项目管理。一般地,施工企业也不委托咨询公司进行项目管理。由业主或监理单位进行的建设项目管理中涉及到的施工阶段的项目管理仍属建设项目管理,不能算作施工项目管理。

(2) 施工项目管理的对象是施工项目,施工项目管理周期也就是施工项目的生命周期,包括项目投标,签订施工项目承包合同,施工准备,施工、交工验收及使用后服务等。施工项目管理周期仅是建设项目生命周期的一个阶段,而不是建设项目全过程。

(3) 施工项目管理要求强化组织协调工作。由于施工项目的生产活动的单件性,对产生的问题难以进行补救或虽可补救但后果严重;参与项目施工人员的流动性,需要采取特殊的组织流水方式,组织工作量大;施工活动涉及到复杂的经济关系、技术关系、法律关系、行政关系和人际关系等,故在施工项目管理中组织协调工作最为复杂多变。

1.2.3.2 建设工程项目管理与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主体、管理任务、管理内容和管理范围

上都是不同的。

(1) 管理主体不同。建设项目管理主体是业主方或受其委托的咨询单位, 施工项目管理主体是施工承包方。

(2) 管理范围不同。建设项目的管理对象是一个建设项目, 是可行性研究报告确定的所有工程, 而施工项目管理范围是一个建设项目或其中的一个或多个单项工程或单位工程的施工任务, 是由工程承包合同规定的承包范围。

(3) 管理的任务不同。建设项目管理的任务是取得符合要求的能发挥投资效益的固定资产, 施工项目管理的任务是把项目建成并获得利润。

(4) 管理的内容不同。建设项目管理是一个建设项目资金周转和建设全过程的管理, 而施工项目管理内容是只涉及从投标开始到交工为止的生产组织管理及维修。

建设项目管理与施工项目管理的区别见表 1-1。

表 1-1 建设项目管理与施工项目管理的区别

区别特征	建设项目管理	施工项目管理
管理主体	建设单位	施工单位
管理目标	成果性目标 (投资额、质量、建设工期)	效率性目标 (利润、成本、施工工期、质量)
管理客体	一次性的建设任务	一次性的施工任务
管理方式	选择投资项目和控制投资费用, 对设计和施工活动的控制是间接的	利用各种手段完成施工任务, 控制是直接、具体的
管理范围	从投资意向开始到投资回收全过程	从施工投标开始到工程竣工施工任务完成
管理内容	建设全过程的各项管理工作	施工项目全过程的组织管理
涉及环境关系	对参与建设活动的设计单位、施工单位、建材及资金供应单位、工程管理咨询单位等进行监督、控制、协调等管理工作	对参与施工活动的分包商、材料供应商等进行监督、控制、协调等管理工作

1.3 建设项目管理的产生与发展

1.3.1 建设项目管理在国外的产生和发展

现代社会的建设项目从开发到建造的过程非常复杂, 随着科学和技术的进步, 人们开始探讨建设项目建设过程中如何使用高新科技手段, 多、快、好、省地完成既定目标, 如何通过系统的工作达到一个项目管理新的高度等更多的问题。在这种情况下人们迫切地需要一种新的管理方法, 需要相应的管理技术, 于