

新编建设工程项目管理系列手册

建设工程项目管理 规划与组织

JIANSHE GONGCHENG XIANGMU GUANLI GUIHUA YU ZUZHI

■ 本书编委会 编



中国计划出版社

新编建设工程项目管理系列手册

建设工程项目管理规划与组织

本书编委会 编

中国计划出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

建设工程项目管理规划与组织 / 《建设工程项目管理
规划与组织》编委会编. —北京: 中国计划出版社,
2007. 1

(新编建设工程项目管理系列手册)

ISBN 978-7-80177-734-8

I. 建… II. 建… III. 基本建设项目—项目管理—手册
IV. F284-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 160470 号

**新编建设工程项目管理系列手册
建设工程项目管理规划与组织**

本书编委会 编

☆

中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码:100038 电话:63906433 63906381)

新华书店北京发行所发行

世界知识印刷厂印刷

880×1230 毫米 1/32 8.5 印张 275 千字

2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

印数 1—3000 册

☆

ISBN 978-7-80177-734-8

定价:16.00 元

建设工程项目管理规划与组织

编 委 会

主 编：苑 辉

副主编：刘 超 王玉杰

编 委：狄 迪 范 兵 胡立光 刘亚欣

刘 争 李 琴 刘 晶 祁美娟

王 浩 杨晓力 张爱俭 赵雅珍

内 容 简 介

本书根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)中有关项目管理规划与项目管理组织的相关章节,系统地介绍了应如何对项目管理的目标、内容、组织、资源、方法和步骤进行预测和决策,以及工程建设参与各方组织机构在项目管理中应承担的责任和义务。全书主要包括:项目管理规划大纲、项目管理实施规划、项目经理部、项目团队建设、项目经理责任制等。本书内容全面丰富,资料翔实,理论联系实际,有很强的实用价值。

本书可供广大建设工程项目管理人员使用,也可供大中专院校相关专业的师生学习参考使用,还可作为《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)实施的宣贯辅导教材。

前 言

项目管理是为使项目取得成功（实现所要求的质量、所规定的时限、所批准的费用预算）所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制与协调。工程项目管理是项目管理的一大类，其管理的对象是工程项目。工程项目管理是当今较为活跃、热门的学科。首先，工程项目管理是一门系统理论学科，需要我们从对象、原理、规律与应用特点等现代管理方面的知识体系来研究；其次，工程项目管理又是一门实践性很强的学科，既有系统的理论观点，又有明显的实践特征，既要有动作时遵循相关法律、法规的规范化要求，也有在遵循规范化的原则下突出个案动作的特点；另外，工程项目管理还是一门经营性广泛的学科，无论是在理论研究中还是在实践中都离不开市场的发展和生产要素的组合。

工程项目管理在我国已推行了多年，并且形成了一套较为系统的理论、经验和方法，初步形成了一支较为庞大的项目经理队伍，已经建成了一批项目管理较为成功的代表性大中型工程项目。作为对我国多年来工程项目管理经验的总结，建设部于 2002 年颁布了《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2001），该规范的颁布实施对提高我国的工程项目管理水平起到了很好的推动作用。

但随着近年来我国国民经济不断快速地向发展，工程项目管理水平也得到了空前迅猛的发展与提高，特别是我国加入 WTO 后，国内建设工程市场逐步对外开放，这也对我国广大建筑工程施工企业提高自身的工程项目管理水平提出了更高的要求。原有的《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2001）已不能满足工程项目管理发展的要求。正因为此，建设部对《建设工程项目管理规范》进行了修订，并于 2006 年 6 月 21 日正式发布了新版《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2006），新版《建设工程项目管理规范》自 2006 年 12 月 1 日起实施。

为了进一步深化和规范建设工程项目管理，提高建设工程项目管理水平，促进建设工程项目管理工作科学化、规范化、制度化和国际化，培养和造就一支高素质、职业化的项目管理人才队伍，帮助从事工程项目管理的同志掌握工程项目管理的基本理论和业务知识，更好地贯彻执

行《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006),我们特地组织了有关方面的专家学者,编写了这套《新编建设工程项目管理系列手册》。

本套丛书共分为以下分册:

- 1.《建设工程项目管理规划与组织》
- 2.《建设工程项目职业健康安全与环境管理》
- 3.《建设工程项目质量管理》
- 4.《建设工程项目成本管理》
- 5.《建设工程项目进度管理》
- 6.《建设工程项目合同与风险管理》
- 7.《建设工程项目资源管理》
- 8.《建设工程项目采购管理》
- 9.《建设工程项目信息管理》

本套丛书主要具有以下特点:

(1)丛书紧扣新版《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)进行编写,以建设工程项目管理行为为原则,以工程项目周期为主线,以合同管理为纽带,以动态管理为原理,对建设工程项目管理实施过程进行了全面系统的阐述。

(2)丛书的编写注重理论与实践相结合,以翔实的资料结合大量建设工程项目管理的经验,对建设工程项目管理进行介绍。根据工程项目管理工作的实际需要,丛书中还附有典型的实例和工程项目管理方面必要的资料和数据,以方便读者查阅使用。

(3)丛书内容新而全,涉及层面广泛,编撰体例新颖,并且具有实用性和可操作性强、便于携带、可随查随用等特点。

丛书编写过程中,得到了有关部门领导、专家与同仁的大力支持与帮助,参考和引用了部分著作及文献资料,在此表示深深的谢意。限于编者的水平及阅历的局限,加之编写时间仓促,书中错误及疏漏之处在所难免,恳请广大读者和有关专家批评指正。

编 者

目 录

第一章 项目管理	(1)
第一节 项目管理基本概念	(1)
一、项目	(1)
二、工程项目	(2)
三、施工项目	(3)
四、项目管理	(3)
五、工程项目管理	(4)
第二节 项目的历史与发展	(6)
一、项目的发展历史	(6)
二、项目在我国的应用	(7)
三、项目的发展趋势	(9)
第三节 项目的内容、方法和指导思想	(11)
一、项目的内容	(11)
二、项目的方法	(14)
第四节 项目管理保障体系	(18)
一、项目管理保障体系的组成	(18)
二、项目管理保障体系的职能	(19)
三、项目管理保障体系的分类	(20)
第二章 项目决策管理	(21)
第一节 投资项目与投资决策	(21)
一、投资项目	(21)
二、投资决策	(23)
第二节 项目建设程序与可行性研究	(28)
一、项目建设程序	(28)
二、可行性研究	(33)
第三节 可行性研究报告	(40)
一、可行性研究报告的作用	(40)

二、可行性研究报告编制的依据	(42)
三、可行性研究报告的编制要求	(42)
四、信息资料采集与应用	(43)
五、对可行性研究报告文本格式的要求	(44)
六、对可行性研究报告编制单位及人员资质的要求	(44)
七、可行性研究报告深度要求	(44)
八、可行性研究报告的内容	(45)
九、初步可行性研究报告与详细可行性研究报告编制 内容深度比较	(47)
十、可行性研究报告编制时应注意的问题	(52)
第四节 项目评估	(53)
一、项目评估的含义	(53)
二、项目评估的作用	(53)
三、项目评估的内容	(54)
四、项目评估的步骤	(57)
五、评估报告的编制	(59)
第五节 可行性研究合同	(60)
一、合同背景条件和基本条款	(60)
二、建设前期可行性研究合同参考文本	(61)
第三章 项目管理规划	(64)
第一节 项目管理规划概述	(64)
一、项目管理规划的概念	(64)
二、项目管理规划的作用	(64)
三、项目管理规划的基本要求	(65)
四、项目管理规划的内容	(66)
五、项目管理规划与施工组织设计的关系	(68)
第二节 项目管理规划的编制	(69)
一、项目管理规划编制的原则	(69)
二、项目管理规划的编制要求	(70)
三、项目管理规划的编制程序	(71)
四、项目管理规划的编制对象	(71)
五、项目管理规划的编制责任	(72)
第三节 项目管理规划的管理与执行	(73)

一、项目管理实施策划的管理	(73)
二、项目管理规划的执行	(73)
第四章 项目管理规划大纲	(74)
第一节 项目管理规划大纲的编制	(74)
一、项目管理规划大纲的特点	(74)
二、项目管理规划大纲的编制依据	(74)
第二节 项目管理规划大纲的内容	(75)
一、项目概况	(75)
二、项目范围管理规划	(75)
三、项目管理目标规划	(76)
四、项目管理组织规划	(76)
五、项目成本管理规划	(76)
六、项目进度管理规划	(77)
七、项目质量管理规划	(77)
八、项目职业健康安全与环境管理规划	(78)
九、项目风险管理规划	(78)
十、项目信息管理规划	(79)
十一、项目沟通管理规划	(79)
十二、项目收尾管理规划	(79)
第三节 项目管理规划大纲实例	(79)
【案例一】 某大学教学主楼施工项目管理规划流程	(79)
【案例二】 某住宅小区工程项目管理规划大纲	(81)
第五章 项目管理实施规划	(107)
第一节 项目管理实施规划的编制	(107)
一、项目管理实施规划的特点	(107)
二、项目管理实施规划的编制依据	(107)
三、项目管理实施规划的编制程序	(107)
第二节 项目管理实施规划的内容	(108)
一、工程概况	(108)
二、总体工作计划	(108)
三、组织方案	(108)
四、技术方案	(108)

五、各种管理计划	(109)
六、项目现场平面布置图	(109)
七、项目目标控制措施	(109)
八、技术经济指标	(109)
第三节 项目管理实施规划实例	(110)
【案例一】 某工程总承包施工项目管理实施规划	(110)
【案例二】 某综合大楼工程项目管理实施规划	(120)
第六章 项目管理组织	(158)
第一节 工程项目管理组织概述	(158)
一、项目管理组织的概念	(158)
二、项目管理组织的职能	(158)
三、建筑施工项目的管理组织	(159)
四、项目管理的组织设计	(160)
第二节 项目管理组织机构	(161)
一、项目管理组织机构的作用	(161)
二、项目管理组织机构的设置	(162)
三、项目管理组织机构的形式	(164)
四、项目管理组织机构形式的选择	(166)
第三节 项目管理组织制度	(168)
一、项目法人责任制	(168)
二、项目法人的组织形式	(168)
三、项目法人的职责	(168)
四、项目法人的考核与奖励	(169)
第七章 项目经理部	(171)
第一节 项目经理部概述	(171)
一、项目经理部的地位	(171)
二、项目经理部的性质	(171)
三、项目经理部的作用	(172)
第二节 项目经理部的设置	(173)
一、项目经理部设置的原则	(173)
二、项目经理部设置的步骤	(173)
三、项目经理部的设置规模	(174)

四、项目经理部的部门设置和人员配备	(174)
五、项目经理部的职责	(175)
六、项目经理部工作制度	(179)
第三节 项目经理部的运作	(180)
一、项目经理部运作的原则	(180)
二、项目经理部运作的程序	(181)
三、项目管理运作体系	(182)
第四节 项目经理部的解体	(184)
第八章 项目团队建设	(187)
第一节 项目团队建设概述	(187)
一、项目团队建设的概念	(187)
二、项目团队建设的重要性	(187)
三、项目团队建设中应有的意识	(187)
第二节 项目团队的领导	(190)
一、鼓舞项目团队士气	(190)
二、提高项目团队效率	(191)
三、和谐地进行团队协作	(191)
四、加强团队的凝聚力	(193)
五、塑造团队精神	(195)
第三节 项目团队的沟通	(196)
一、团队沟通的重要性	(196)
二、项目团队沟通管理的内容	(197)
三、团队沟通的技巧	(199)
四、团队沟通的误区	(201)
第四节 项目团队的激励	(202)
一、团队激励的原则	(202)
二、团队激励的方式	(203)
三、基层项目经理如何激励自己的团队	(206)
第五节 项目团队文化	(208)
一、项目团队文化的概念	(208)
二、项目团队文化的功能	(208)
三、项目团队文化的内容	(209)
四、高效项目团队文化的特征	(210)

五、项目团队文化的建设方法	(212)
---------------------	-------

第九章 项目经理责任制

第一节 项目经理责任制概述

一、项目经理责任制的概念	(215)
--------------------	-------

二、项目经理责任制的特征	(215)
--------------------	-------

三、项目经理责任制的作用	(215)
--------------------	-------

四、项目经理责任制的主体	(216)
--------------------	-------

五、项目经理责任制的实施	(216)
--------------------	-------

六、项目经理责任制中各类人员责任制的建立	(217)
----------------------------	-------

七、项目管理责任体系	(218)
------------------	-------

第二节 项目经理

一、项目经理的地位	(222)
-----------------	-------

二、项目经理的作用	(223)
-----------------	-------

三、项目经理的知识结构和基本素质	(224)
------------------------	-------

四、项目经理的选择	(225)
-----------------	-------

五、项目经理的工作	(227)
-----------------	-------

六、项目经理的培养	(230)
-----------------	-------

第三节 项目管理目标责任书

一、项目管理目标责任书的含义	(231)
----------------------	-------

二、项目管理目标责任书的编制	(231)
----------------------	-------

三、项目管理目标责任书的考核	(232)
----------------------	-------

四、项目管理目标责任考核实例	(234)
----------------------	-------

【案例一】某工程(集团)有限公司的工程项目管理责任 目标考核实施办法(摘录)	(234)
---	-------

【案例二】某工程(集团)有限责任公司的考评管理办法	(239)
---------------------------------	-------

五、项目管理目标责任书实例	(242)
---------------------	-------

第四节 项目经理的责、权、利

一、项目经理的职责	(253)
-----------------	-------

二、项目经理的权限	(254)
-----------------	-------

三、项目经理的利益与奖惩	(255)
--------------------	-------

参考文献	(257)
------------	-------

第一章 项目管理

第一节 项目管理基本概念

一、项目

“项目”一词已越来越广泛地被人们所利用，但迄今为止在国际上还未形成一个统一、权威的定义。许多管理专家曾经从不同的角度描述了项目的定义，他们所描述的项目定义的核心内容可以概括为：项目是指在一定的约束条件下（主要是限定时间、限定资源），具有明确目标的一次性任务。

项目包括许多内容，可以是建设一项工程，如工业与民用建筑工程、港口工程、铁路工程、公路工程等，也可以是完成某项科研课题或研制一套设备，还可以是开发一套计算机应用软件等。这些都是项目，都有一定的时间、质量要求，也都是一次性任务。

根据项目的定义，可以归纳出项目的三个主要特征：

(1) 项目的单件性或一次性。这是项目的最主要特征。所谓单件性或一次性，是指就任务本身和最终成果而言，没有与这项任务完全相同的另一项任务。例如：建设一项工程或一项新产品的开发，不同于其他工业产品的批量性，也不同于其他生产过程的重复性。项目的单件性和管理过程的一次性，给管理带来了较大的风险。只有充分认识项目的一次性，才能有针对性地根据项目的特殊情况和要求进行科学、有效的管理，以保证项目一次成功。

(2) 项目具有一定的约束条件。凡是项目都有一定的约束条件，项目只有在满足约束条件下才能获得成功。因此，约束条件是项目目标完成的前提。在一般情况下，项目的约束条件为限定的质量、限定的时间和限定的投资，通常称这三个约束条件为项目的三大目标。对一个项目而言，这些目标应是具体的、可检查的，实现目标的措施也应是明确的、可操作的。因此，合理、科学地确定项目的约束条件，对保证项目的完

成十分重要。

(3) 项目具有生命周期。项目的单件性和项目过程的一次性决定了每个项目都具有生命周期。任何项目都有其产生时间、发展时间和结束时间,在不同的阶段中都有特定的任务、程序和工作内容。掌握和了解项目的生命周期,就可以有效地对项目实施科学的管理和控制。成功的项目管理是对项目全过程的管理和控制,是对整个项目生命周期的管理。

二、工程项目

工程项目是指建设领域中的项目。一般是指为某种特定的目的而进行投资建设并含有一定建筑或建筑安装工程的建设项目。例如:建造一定生产能力的流水线;建设一定生产能力的工厂或车间;建设一定长度和等级的公路;建设一定规模的医院、文化娱乐设施;建设一定规模的住宅小区等。

工程项目具有如下特征:

(1) 工程项目具有惟一性。工程项目具有明确的目标——提供特定的产品或服务。其产品或服务在某些特定的方面有别于其他类似的产品或服务。尽管从事一种产品或服务的单位很多,但由于工程项目建设的时间、地点、条件等等都会有若干差别,都会涉及某些以前没有做过的事情,所以它总是惟一的。例如,尽管建造了成千上万座住宅楼,但每一座都是惟一的。

(2) 工程项目具有一次性。每个工程项目都有其确定的终点,所有工程项目的实施都将达到其终点。从这个意义来讲,它们都是一次性的。当一个工程项目的目标已经实现,或者已经明确知道该工程项目的目标不再需要或不可能实现时,该工程项目即达到了它的终点。一次性并不意味着时间短,实际上许多工程项目要经历若干年。然而,在任何情况下工程项目的期限都是有限的,它不是一种持续不断的工作。例如一个化工厂的建设终将结束。当一个工程项目达到其终点的时候,该工程项目也就停止了。

(3) 工程项目具有整体性。一个工程项目往往由多个单项工程和多个单位工程组成,彼此之间紧密相关,必须结合到一起才能发挥工程项目的整体功能。

(4) 工程项目具有固定性。工程项目都含有一定的建筑或建筑安装

工程，都必须固定在一定的地点，都必须受项目所在地的资源、气候、地质等条件制约，接受当地政府以及社会文化的干预和影响。

(5) 工程项目具有不确定性。一个工程项目要建成往往需要几年，有的甚至更长，而且建设过程中涉及面广，所以各种情况的变化带来的不确定因素较多。

(6) 工程项目具有不可逆转性。工程项目实施完成后，很难推倒重来，否则将造成大量的损失，因此工程建设具有不可逆转性。

三、施工项目

施工项目是建筑业企业完成一个建筑产品的施工过程及最终成果，也就是建筑业企业的生产对象。它可能是一个建设项目的施工及成果，也可能是其中的一个单项工程或单位工程的施工及成果。这个过程的起点是投标，终点是保修期满。

严格来说，只有单位工程、单项工程和建设项目的施工任务才称得上施工项目。因为单位工程才是建筑业企业的最终产品。分部、分项工程不是建筑业企业完整的最终产品，因此不能称作施工项目。这里所说的“建筑业企业”，是指“从事土木工程、建筑工程、线路管道安装工程、装饰工程的新建、扩建、改建活动的企业”。这是一个规范用词，不再使用“建筑企业”、“建筑施工企业”、“施工企业”等非规范用词。

施工项目具有如下特征：

- (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) 施工项目作为一个管理整体，是以建筑业企业为管理主体的。
- (3) 施工项目任务的范围是由工程承包合同界定的。
- (4) 施工所形成的产品具有多样性、固定性、体积庞大的特点。

四、项目管理

项目管理是指在一定的约束条件下（在规定的的时间和预算费用内）为达到项目目标要求的质量而对项目所实施的计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

一定的约束条件是制定项目目标的依据，也是对项目控制的依据。项目管理的目的就是保证项目目标的实现。项目管理的对象是项目，由于项目具有单件性和一次性的特点，要求项目管理具有针对性、系统性、

程序性和科学性。只有用系统的观点、理论和方法对项目进行管理，才能保证项目的顺利完成。

项目管理具有如下特征：

(1) 每个项目具有特定的管理程序和管理步骤。项目的一次性、单件性决定了每个项目都有其特定的目标，而项目管理的内容和方法要针对项目目标而定，项目目标的不同，决定了每个项目都有自己的管理程序和步骤。

(2) 项目管理是以项目经理为中心的管理。由于项目管理具有较大的责任和风险，其管理涉及人力、技术、设备、材料、资金等多方面因素，为了更好地进行计划、组织、指挥、协调和控制，必须实施以项目经理为中心的管理模式，在项目实施过程中应授予项目经理较大的权力，以使其能及时处理项目实施过程中出现的各种问题。

(3) 应用现代管理方法和技术手段进行项目管理。现代项目的大多数属于先进科学的产物或者是一种涉及多学科的系统工程，要使项目圆满地完成，就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、价值工程、系统工程、目标管理、看板管理等。

(4) 项目管理过程中实施动态控制。为了保证项目目标的实现，在项目实施过程中采用动态控制的方法，阶段性地检查实际完成值与计划目标值的差异，采取措施纠正偏差，制定新的计划目标值，使项目的实施结果逐步向最终目标靠近。

五、工程项目管理

工程项目管理是项目管理的一个重要分支，它是指通过一定的组织形式，用系统的观点、理论和方法对工程建设项目生命周期内的所有工作，包括项目建议书、可行性研究、项目决策、设计、设备询价、施工、签证、验收等系统运动过程进行计划、组织、指挥、协调和控制，以达到保证工程质量、缩短工期、提高投资效益的目的。由此可见，工程项目管理是以工程项目目标控制（质量控制、进度控制和投资控制）为核心的管理活动。

工程项目管理在工程建设过程中具有十分重要的意义，它的任务主要表现为以下几个方面：

(1) 合同管理。建设工程合同是业主和参与项目实施各主体之间明