



智慧图书·建筑书系

『十二五』全国土建类模块式创新规划教材

JIANSHU GONGCHENG
XIANGMU GUANLI

建设工程项目管理

主审/胡兴福

主编/罗中 张涛



哈尔滨工业大学出版社



JIANSHI GONGCHENG
XIANGMU GUANLI

建设工程项目管理

主审 胡兴福

主编 罗 中 张 涛

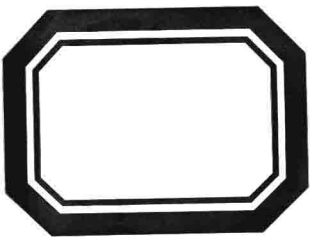
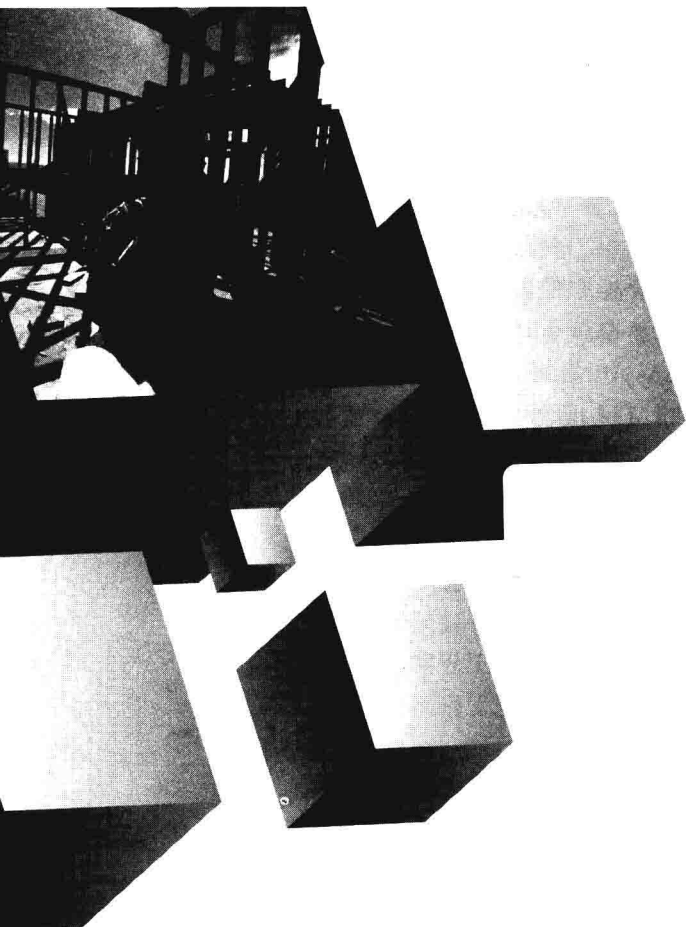
副主编 刘宏伟 祝云华 侯 琴 尉胜伟 洪 伟

编者 胡 凯 李 涛 郑双七 王 强 黄 波

刘亚萍 查富成 鲍远东

『』 全国土建类模块式创新规划教材

哈尔滨工业大学出版社



内容简介

本教材力求紧贴学生的实际能力水平和行业专业技能要求状况,吸取近年来一些国家级教学改革和国家级精品课程建设的示范性成果之经验,以近年来国家一级和二级注册建造师职业资格考试中有关工程项目管理课程相关内容为导向,根据基于工程过程教学法的要求,将本门课程内容分为 11 个教学模块。

本教材适用于土建类专业学生和教师使用,也可以作为土建类从业人员职业培训的教学用书,以及各类建筑工程技术及管理人员自主学习的专业指导书。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理/罗中,张涛主编. —哈尔滨:
哈尔滨工业大学出版社,2013.5
ISBN 978-7-5603-4070-8

I. ①建… II. ①罗… ②张… III. ①基本建设项目—
项目管理—高等职业教育—教材 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 085043 号

责任编辑 苗金英
封面设计 唐韵设计
出版发行 哈尔滨工业大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006
传 真 0451-86414749
网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>
印 刷 天津市蓟县宏图印务有限公司
开 本 850mm×1168mm 1/16 印张 17.5 字数 518 千字
版 次 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5603-4070-8
定 价 34.80 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

序言

新中国成立以来,建筑业随着国家的建设而发展壮大,为国民经济和社会发展作出了巨大贡献。建筑业的发展,不仅提升了人民的居住水平,加快了城镇化进程,而且带动了相关产业的发展。随着国家建筑产业政策的不断完善,一些举世瞩目的建设成果不断涌现,如奥运工程、世博会工程、高铁工程等,这些工程为经济、文化、民生等方面的发展发挥了重要作用。

建设行业的发展在一定程度上带动了土建类职业教育的发展。当前建设行业人力资源的层次主要集中在施工层面,门槛相对较低,属于劳动密集型产业,建筑工人知识水平偏低,管理技术人员所占比例不高。因此,以培养建设行业生产一线的技能型、复合型工程技术人才为主的土建类职业教育得到飞速发展,逐渐发挥其培育潜在人力资源的作用。土建类专业是应用型学科,将专业人才培养与施工过程对接,构建“规范引领、施工导向、工学结合”的模式是我国当前土建类职业教育一直探讨的方式。各院校在建立实践教学体系的同时,人才培养全过程要渗透工学结合的思想。

根据《国家中长期人才发展规划纲要(2010~2020年)》的要求,以及教育部和建设部《关于实施职业院校建设行业技能型紧缺人才培养培训工程的通知》、《关于我国建设行业人力资源状况和加强建设行业技能型紧缺人才培养培训工作的建议》的要求,哈尔滨工业大学出版社特邀请国内长期从事土建类职业教育的一线教师和建设行业从业人员编写了本套教材。本套教材按照“以就业为导向、以全面素质为基础、以能力为本位”的教育理念,按照“需求为准、够用为度、实用为先”的原则进行编写。内容上体现了土木建筑领域的新技术、新工艺、新材料、新设备、新方法,反映了现行规范(规程)、标准及工程技术发展动态,教材不但在表达方式上紧密结合现行标准,忠实于标准的条文内容,也在计算和设计过程中严格遵照执行,吸收了教学改革成果,强调了基础性、专业性、应用性和创业性。大到教材中的工程案例,小到教材中的图片、例题,均取自于实际工程项目,把学生被动听讲变成学生主动参与实际操作,加深了学生对实际工程项目的理解和应用,体现了以能力为本位的教材体系。教材的基础知识和技能知识与国家劳动部和社会保障部颁发的职业资格等级证书相结合,按各类岗位要求进行编写,以应用型职业需要为中心,达到“先培训、后就业”的教学目的。

目前,我国的建设行业教育事业取得了长足的发展,但不能忽视的是土建类专业教材建

设、建设行业发展急需进一步规范和引导,加快土建类专业教学的改革势在必行。教育体系与课程内容如何与国际建设行业接轨,如何避免教材建设中存在的内容陈旧、老化问题,如何解决土建类专业教育滞后于行业发展和科技进步的局面,无疑成为我们目前最值得思考和解决的关键问题,而本系列教材的出版,应时所需,正是在有针对性地研究和分析当前建设行业发展现状,启迪土建类专业教育课程体系改革,落实产学研结合的教学模式下出版的,相信对建设行业从业人员的指导、培训以及对建设行业人才的培养有较为现实的意义。

本系列教材在内容的阐述上,在遵循学生获取知识规律的同时,力求简明扼要,通用性强,既可用于土建类职业教育和成人教育,也可供从事土建工程施工和管理的技术人员参考。

清华大学 石永久

PREFACE

前言

“建设工程项目管理”这门课程是建筑工程管理和工程监理专业的核心课程,是建筑工程技术、工程造价、建筑装饰、道路与桥梁工程技术等土建类专业的重要课程。该课程知识面广、综合性强,与其他专业课程关联性较强,是一门将众多专业课程知识集大成和系统化的课程。所以该课程教材要求“点”“面”俱到,重点突出,特色鲜明,应用性强。

本教材特色

1. 结构合理、内容精练、好用易用。

本教材在编写的过程中,力求紧贴学生的实际能力水平和行业专业技能要求状况,吸取近年来一些国家级教学改革和国家级精品课程建设的示范性成果之经验,以近年来国家一级和二级注册建造师职业资格考试中有关工程项目管理课程相关内容为导向,根据基于工程过程教学法的要求,将本门课程内容分为 11 个教学模块。本教材在保证理论基本够用的前提下,尽量凸显实际工作技能的培养,不贪多求全,但要对学生做到够用、管用、实用,对教师做到好用、易用。

2. 以项目施工管理为主,覆盖建设项目管理全过程。

本教材在内容选择上根据本专业教学特色和以往毕业生就业情况及专业技能需求状况,以建筑施工项目管理为主,辐射涵盖工程建设项目全过程的管理内容与方法,既突出了核心职业技能的教育,又兼顾了知识的多样性和广泛性,适用于各个层次的人员使用。

3. 配套完善的职业技能训练环节。

本教材在介绍全新知识的同时,辅以大量最新的工程真实案例进行讲解和练习,并且在每个知识模块后面都配套了内容丰富的练习题,对于学生掌握所学知识和进行技能训练大有裨益。

4. 配套完善的教学课件和习题解答,方便教学。

本教材配套有完善的电子课件和练习题参考答案,方便教师教学,大大减少教师备课工作量,教师可以抽出更多精力进行提高课堂教学质量的探索。

主要内容及建议课时分配

章节	内容	建议学时	授课类型
模块 1	建设工程项目管理概述	4~6	讲授、实训
模块 2	建设工程项目管理组织	4~6	讲授、实训
模块 3	建设工程项目经理	3~5	讲授、实训
模块 4	建设工程项目管理规划	5~7	讲授、实训
模块 5	建设工程项目成本管理	8~12	讲授、实训

章节	内容	建议学时	授课类型
模块 6	建设工程项目进度管理	8~12	讲授、实训
模块 7	建设工程项目质量管理	10~14	讲授、实训
模块 8	建设工程项目职业健康安全及环境管理	5~8	讲授、实训
模块 9	建设工程项目合同管理	6~8	讲授、实训
模块 10	建设工程项目施工风险管理	3~5	讲授、实训
模块 11	建设工程项目信息管理	4~7	讲授、实训

对于工程项目管理专业建议学时 90 学时,其他专业建议学时 60 学时,全书所组织知识内容均按此学时要求进行,非工程项目管理专业授课时可根据实际专业特点和知识技能需求对教材内容作出取舍。

本书引用了相关专业文献和资料,在此对被引用文献资料的作者表示感谢。由于编者水平有限,加之时间仓促,难免存在不足之处,诚恳地希望读者批评指正。

编 者

编 审 委 员 会

总顾问:徐有邻

主 任:胡兴福

委 员:(排名不分先后)

胡 勇	赵国忱	游普元
宋智河	程玉兰	史增录
张连忠	罗向荣	刘尊明
胡 可	余 斌	李仙兰
唐丽萍	曹林同	刘吉新
武鲜花	曹孝柏	郑 睿
常 青	王 斌	白 蓉
张贵良	关 瑞	田树涛
吕宗斌	付春松	

模块概述

简要介绍本模块与整个工程项目的联系,在工程项目中的意义,或者与工程建设之间的关系等。

学习目标

列出了学生应了解与掌握的知识。

学时建议

建议课时,供教师参考。



各模块开篇前以知识的形式导入具有代表性新案例,以问题为导向正文,将现阶段科学而有效的教学方法融入到中。

言简意赅地总结实际工作中容易犯的错误或者难点、要点等。

以基本的简答、选择、案例分析题为主，考核学生对基础知识的掌握程度。



... Management ...

模块1 建设工程项目管理概论

企业领导层意见：和：建设：工程总承包管理理念，阐述了总承包的重要性及必要性，并参照国际惯例管理模式，结合合同关系，明确了工程总承包管理的具体要求。这对于提高我国总承包、设计、管理企业的竞争力，加快中国建设：工程总承包与国外接轨，产生了深远的影响。

技术摘要: ●

【知识链接】 工程项目承包模式

[illegible]

“设计”是设计单位的主要任务，在设计过程中，设计单位应与设计、施工、材料、设备等各个环节密切配合，共同完成设计任务。设计单位在设计过程中，应与设计、施工、材料、设备等各个环节密切配合，共同完成设计任务。设计单位在设计过程中，应与设计、施工、材料、设备等各个环节密切配合，共同完成设计任务。

[illegible][illegible]

...以主体和客体之建设为标志的新型...
...体育理论成为内容,由创建“文明工、农、学、兵”活动,提出

拓展与实训

... 1990

1. 组织设计的基本原则

2. 组织设计的内容

3. 组织设计的方法

4. 组织设计的评价

5. 组织设计的发展趋势

6. 组织设计的影响因素

7. 组织设计的作用

8. 组织设计的意义

9. 组织设计的挑战

10. 组织设计的未来

模块1 建设工程项目管理概述

模块概述/001

学习目标/001

学习重点/001

学时建议/001

1.1 建设工程项目管理相关概念/002

1.1.1 项目/002

1.1.2 项目管理/005

1.1.3 工程项目/007

1.1.4 建设工程项目管理/009

1.2 建设工程项目管理的发展历程与趋势/010

1.2.1 建设工程项目管理的发展过程/010

1.2.2 我国建设工程项目管理的发展趋势/012

1.3 建设工程项目管理的类型/014

1.3.1 业主方的项目管理/014

1.3.2 承包商的项目管理/014

1.3.3 咨询监理方的项目管理/015

1.3.4 设计方的项目管理/015

1.3.5 供货方的项目管理/015

1.3.6 政府的项目管理/015

1.4 建设工程项目管理的目标和任务/016

1.4.1 建设工程项目管理目标/016

1.4.2 建设工程项目管理任务/017

1.5 建设工程项目的程序/020

1.5.1 工程项目生命周期/020

1.5.2 工程项目建设程序/021

1.5.3 工程项目报建审批/023

拓展与实训/024

基础训练/024

工程技能训练/025

模块2 建设工程项目管理组织

模块概述/026

学习目标/026

学习重点/026

学时建议/026

2.1 建设工程项目组织结构分析/027

2.1.1 组织论与组织工具/027

2.1.2 项目结构图/028

2.1.3 项目结构分解的原则/029

2.1.4 项目结构的编码/029

2.2 建设工程项目管理的组织结构类型/031

2.2.1 工程项目管理组织机构的基本形式/031

2.2.2 工程项目管理组织机构的设置原则/036

2.2.3 工程项目管理组织机构的设置依据/037

2.2.4 工程项目管理组织部门划分的方法/037

2.2.5 项目组织结构形式的选择/037

2.3 建设工程项目管理的工作任务/038

2.3.1 工作任务分工/038

2.3.2 工作任务分工表/038

2.4 建设工程项目管理职能分工/039

2.5 建设工程项目管理的工作流程组织/041

2.5.1 工作流程的组织任务/041

2.5.2 工作流程图/042

✧拓展与实训/044

✧基础训练/044

✧工程技能训练/046

➤ 模块3 建设工程项目经理

☞模块概述/047

☞学习目标/047

☞学习重点/047

☞学时建议/047

3.1 项目经理/048

3.1.1 项目经理的概念/048

3.1.2 项目经理的地位/048

3.1.3 项目经理应具备的素质/049

3.1.4 项目经理的选拔/050

3.1.5 项目经理的基本工作和经常性工作/051

3.2 建设工程项目经理责任制/052

3.2.1 项目经理责任制的概念/052

3.2.2 项目经理责任制的作用/052

3.2.3 项目经理责任制管理目标确立的原则/053

3.2.4 项目经理责任制的主体与重点/053

3.2.5 实行项目经理责任制的条件/053

3.3 建设工程项目经理的责权利/054

3.3.1 项目经理的职责/054

3.3.2 项目经理的权限/054

3.3.3 项目经理的利益/054

3.4 建造师执业资格制度/054

3.4.1 我国建造师执业资格制度的建立/055

3.4.2 建造师执业资格证书/055

3.4.3 注册建造师与项目经理的关系/055

✧拓展与实训/056

✧基础训练/056

✧工程技能训练/057

➤ 模块4 建设工程项目管理规划

☞模块概述/058

☞学习目标/058

☞学习重点/058

☞学时建议/058

4.1 建设工程项目管理规划概述/059

4.1.1 工程项目管理规划概念/059

4.1.2 项目管理规划和项目计划/059

4.1.3 工程项目管理规划分类/060

4.1.4 工程项目管理规划目的与作用/060

4.1.5 工程项目管理规划的要求/060

4.2 施工项目管理规划大纲/062

4.2.1 工程项目管理规划大纲的性质及作用/062

4.2.2 施工项目管理规划大纲/062

4.2.3 施工项目管理规划大纲的编制程序及要求/062

4.2.4 施工项目管理规划大纲的编制依据/063

4.2.5 施工项目管理规划大纲的编制内容/063

4.3 施工项目管理实施规划/065

4.3.1 项目管理实施规划的特点/065

4.3.2 项目管理实施规划的性质和作用/065

4.3.3 项目管理实施规划的编制程序及要求/066

4.3.4 施工项目管理实施规划的编制依据/066

4.3.5 施工项目管理实施规划的编制内容/066

4.3.6 施工项目管理实施规划管理/068

✧拓展与实训/068

✧基础训练/068

✧工程技能训练/069

➤ 模块5 建设工程项目成本管理

☞模块概述/070

☞学习目标/070

回学习重点/070

回学时建议/070

5.1 建设项目施工成本的构成/071

5.1.1 施工项目成本的基本知识/071

5.1.2 施工项目成本的构成/072

5.2 建设项目施工成本计划/073

5.2.1 施工成本计划的类型/073

5.2.2 施工项目成本计划的作用/074

5.2.3 施工项目成本计划编制的原则/074

5.2.4 施工成本计划的编制依据/075

5.2.5 施工项目成本计划的编制程序/076

5.2.6 施工项目成本计划的编制方法/077

5.3 建设项目施工成本控制/080

5.3.1 建设工程项目成本控制的依据与原则/080

5.3.2 建设工程项目成本控制的依据/082

5.3.3 施工成本控制的步骤/082

5.3.4 施工成本控制的措施/084

5.3.5 施工项目成本控制的内容/085

5.3.6 施工项目成本控制方法/086

5.4 建设项目施工成本分析与考核/088

5.4.1 施工项目成本核算/088

5.4.2 施工项目成本分析的方法/091

5.4.3 施工成本考核/095

※拓展与实训/096

※基础训练/096

※工程技能训练/098

➤ 模块6 建设工程项目进度管理

回模块概述/100

回学习目标/100

回学习重点/100

回学时建议/100

6.1 建设工程项目进度控制目标与任务/101

6.1.1 建设工程项目进度控制的目的/101

6.1.2 建设工程项目进度控制的任务/101

6.1.3 建设工程项目总进度目标的论

证/102

6.1.4 建设工程项目进度计划系统/102

6.2 建设工程项目进度计划的类型及作用/104

6.2.1 进度计划的类型/104

6.2.2 进度计划的作用/104

6.3 建设工程项目进度计划的编制与调整/105

6.3.1 横道图进度计划的编制方法/105

6.3.2 工程网络计划的编制方法/106

6.3.3 工程网络计划有关参数的计算与应用/119

6.3.4 进度计划的检查与调整/125

6.4 建设工程项目进度控制的措施/128

6.4.1 建设工程项目进度控制的组织措施/128

6.4.2 建设工程项目进度控制的管理措施/128

6.4.3 建设工程项目进度控制的经济措施/129

6.4.4 建设工程项目进度控制的技术措施/129

※拓展与实训/130

※基础训练/130

※工程技能训练/133

➤ 模块7 建设工程项目质量管理

回模块概述/134

回学习目标/134

回学习重点/134

回学时建议/134

7.1 建设工程项目质量管理基本概念/135

7.1.1 项目质量管理的有关概念/135

7.1.2 建设工程质量特性/136

7.2 项目质量管理体系/136

7.2.1 项目质量的形成过程和影响因素分析/136

7.2.2 项目质量管理体系的建立和运行/138

7.2.3 施工企业质量管理体系的建立与认证/140

7.3 建设工程施工质量管理/143

7.3.1 施工质量管理的目标、依据与基本环节/143

7.3.2 施工质量计划的内容和编制方法/144

7.3.3 施工生产要素的质量控制/157

7.3.4 施工准备工作的质量控制/159

7.3.5 施工过程的作业质量控制/160

7.3.6 施工质量与设计质量的协调/162

7.3.7 建设工程项目质量的政府监督/164

7.4 建设工程项目质量验收/164

7.4.1 工程验收相关概念/164

7.4.2 施工过程质量验收/165

7.4.3 建设工程项目竣工质量验收/172

7.4.4 质量问题、质量事故处理/173

※拓展与实训/177

※基础训练/177

※工程技能训练/179

模块8 建设工程项目职业健康安全及环境管理

▣模块概述/180

▣学习目标/180

▣学习重点/180

▣学时建议/180

8.1 建设工程项目职业健康安全管理目标及环境管理目标/181

8.1.1 职业健康安全管理目标/181

8.1.2 环境管理目标/181

8.2 建设工程项目职业健康安全管理及环境管理体系/181

8.2.1 职业健康安全管理/181

8.2.2 环境管理体系/182

8.3 建设工程安全生产管理/184

8.3.1 建设工程安全生产管理制度/184

8.3.2 危险源辨识与风险评价/184

8.3.3 施工安全技术措施/186

8.3.4 安全检查与预防措施/187

8.4 建设工程项目职业健康安全事故处理/189

8.4.1 职业伤害事故的分类/189

8.4.2 安全事故的处理/191

8.5 建设工程项目文明施工及环保管理/192

8.5.1 施工现场文明施工/192

8.5.2 施工现场环境保护/193

※拓展与实训/197

※基础训练/197

※工程技能训练/199

模块9 建设工程项目合同管理

▣模块概述/200

▣学习目标/200

▣学习重点/200

▣学时建议/200

9.1 建设工程项目承发包管理/201

9.1.1 建设工程施工招投标制度/201

9.1.2 施工承发包模式/203

9.2 建设工程项目合同内容/205

9.2.1 施工承包合同的内容/205

9.2.2 物资采购合同的内容/206

9.2.3 建设工程项目总承包合同的内容/208

9.2.4 工程监理合同的内容/209

9.3 合同计价方式/211

9.3.1 单价合同的运用管理/211

9.3.2 总价合同的运用管理/212

9.3.3 成本加酬金合同的运用管理/213

9.4 建设工程担保/214

9.4.1 投标担保/214

9.4.2 履约担保/214

9.4.3 预付款担保/215

9.4.4 支付担保/216

9.5 建设工程施工合同实施/216

9.5.1 建设工程施工合同分析的任务/216

9.5.2 建设工程施工合同交底的目的和任务/217

9.5.3 建设工程施工合同实施的控制/217

9.6 建设工程索赔管理/218

9.6.1 建设工程索赔的依据/218

9.6.2 建设工程索赔的方法/219

9.6.3 费用索赔的计算/220

9.6.4 工期索赔的计算/224

9.7 国际建设工程承包合同/226

9.7.1 FIDIC 合同体系/226

9.7.2 国际建设工程承包合同争议的解决方式/228

9.7.3 国际建设工程承包合同的订立和履行/228

※拓展与实训/229

※基础训练/229

※工程技能训练/230

> 模块 10 建设工程项目施工风险管理

☐模块概述/232

☐学习目标/232

☐学习重点/232

☐学时建议/232

10.1 施工风险管理概述/233

10.1.1 风险管理相关概念/233

10.1.2 风险源的识别/237

10.1.3 风险等级划分/240

10.2 建设工程项目施工风险的类型/240

10.2.1 组织风险/241

10.2.2 经济方面的风险/241

10.2.3 合同签订和履行方面的风险/241

10.2.4 技术与环境方面的风险/242

10.3 建设工程项目施工风险管理的任务/242

10.3.1 施工风险管理的任务/242

10.3.2 施工风险管理的工作流程/242

※拓展与实训/243

※基础训练/243

※工程技能训练/245

> 模块 11 建设工程项目信息管理

☐模块概述/246

☐学习目标/246

☐学习重点/246

☐学时建议/246

11.1 建设工程项目信息管理基础知识/247

11.1.1 建设工程信息管理相关概念/247

11.1.2 建设工程项目信息管理的目的/249

11.1.3 建设工程项目信息管理的任务/249

11.2 工程信息的分类、编码和处理/251

11.2.1 项目信息分类/251

11.2.2 项目信息编码/252

11.2.3 项目信息的处理方法/254

11.3 施工文件档案管理/255

11.3.1 施工文件档案管理的内容/255

11.3.2 施工文件的立卷/256

11.3.3 施工文件的归档和移交/257

11.4 工程项目管理信息化/257

11.4.1 工程项目管理信息化的内涵和意义/258

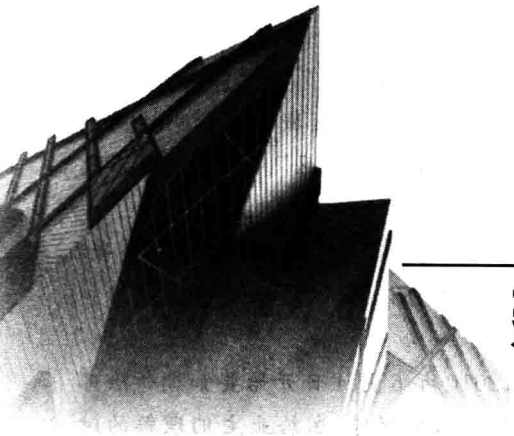
11.4.2 工程项目管理信息系统/259

※拓展与实训/261

※基础训练/261

※工程技能训练/262

参考文献/263



模块 1

建设工程项目管理概述

模块概述

在人们所从事的各种各样的生产建设等社会经济活动中,一类是连续不断的且具有较稳定的重复性特征,如一般社会行政事务活动、企业日常的商务活动和生产活动;另一类则具有较明显的一次性特征,如某项工程的投资建设活动,某项新产品、新技术的开发过程,国家特定的某项政策法规的制定。这两种不同类型的社会经济活动,具有不同的运作规律和特点,因而需要不同的管理方法和组织形式,前者构成了一般的行政管理、社会管理或企业管理的对象,后者则构成了项目管理的对象。

成熟的项目管理是第二次世界大战以后发展起来的一门综合性管理学科。这是一种能够将多种知识、技能、工具和技术应用于项目活动以满足项目需求的新兴管理技术,它设定了系统化管理的渠道,沿着这一渠道就可通向成功之路。近年来,项目管理得到了迅猛的发展和不断的完善。建设工程项目管理作为项目管理的一个分支,近年来得到了良好的发展,越来越多的项目管理理论与思维被应用于工程项目建设管理实践当中。

学习目标

- ◆ 熟悉项目、工程项目、项目管理和建设工程项目管理的概念;
- ◆ 理解项目、工程项目、项目管理和建设工程项目管理的特征;
- ◆ 了解建设工程项目管理的产生背景与发展历程;
- ◆ 了解建设工程项目管理的发展趋势;
- ◆ 掌握建设工程项目管理的类型;
- ◆ 掌握建设工程项目管理的目标和内容。

学习重点

- ◆ 区别项目、工程项目、项目管理和建设工程项目管理的概念和特征;
- ◆ 建设工程项目管理的类型;
- ◆ 施工方项目管理的目标和任务。

学时建议

4~6 学时

引导案例

规划“撞车”，武汉华润凤凰城将拆楼给地铁“让路”

武汉华润凤凰城项目地处武汉武昌中心区，是武汉最早进行旧城改造的重点区域之一。周围高校林立、临江且配套设施齐全，华润凤凰城一度高调宣称“定位为滨江、高尚、核心居住区”。业主们万万没有想到，自己油漆味还没有散尽的房子却面临被规划拆除。

2009年3月17日，武汉国土资源和规划局在其网站上发布《武国土房拆公字(2009)第7号》公告，称武汉地铁集团公司经批准，已取得武国土房拆许字(2009)第7号拆迁许可证，需拆除房屋中就包括和平大道18号部分建筑，即刚刚售完的华润凤凰城。

2010年5月28日，华润凤凰城门口出现一纸公告，明确表示在2010年6月4日开始要如期拆除部分地面房屋及其地下设施，目的是给在建的武汉地铁二号线让路。从公告到拆除，留给业主们理解的时间只有短短一周。

此次拆迁，受伤的不只是凤凰城11号楼业主，作为当事方之一的武汉地铁集团公司也陷入了空前的焦虑。从武汉地铁集团官网上看到其于6月11日发布的文字：“地铁2号线一期工程因房屋拆迁、管线迁改、交通疏解方案审批等问题，已严重影响工程建设，特别是拆迁工作已成为制约地铁建设的瓶颈。在此，我们恳请各职能部门和广大市民给予我们大力支持！”

一方是合法具备建设项目选址意见书、建设用地规划许可证、建设工程规划许可证“一书两证”的凤凰城，一方是国家审批通过的武汉地铁二号线项目，双方陷入了一场无奈的“持久战”。这场持久战毫无疑问没有赢家，拖的时间越久，各方损失越大。

这是一起典型的项目管理失败的案例，大家考虑一下，华润凤凰城和武汉地铁二号线这两个项目在运作过程中哪些环节出了问题，导致这么严峻的局面出现？

1.1 建设工程项目管理相关概念

1.1.1 项目

1. 项目的定义

“项目”一词最早于20世纪50年代在汉语中出现(对共产主义国家的援外项目)以来，对于何为项目，不同的行业在不同的情境下表述略有区别，但目前更多的也是最为人们所熟悉和接受的概念是：项目是指一系列独特的、复杂的并相互关联的活动，这些活动有着一个明确的目标或目的，必须在特定的时间、预算、资源限定内，依据规范完成。在国际上，美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)在其出版的《项目管理知识体系指南》(Project Management Body of Knowledge, PMBOK)中对项目所作的定义也许是最容易理解的表达。他们认为项目是一种被承办的旨在创造某种独特产品或服务的临时性努力。一般来说，项目具有明确的目标和独特的性质：每一个项目都是唯一的、不可重复的，具有不可确定性、资源成本的约束性等特点。

项目对社会、对企业、对个人的意义都是非常重要的，所以项目管理被视为未来二十年的黄金职业也不无道理。项目是一系列复合工作的统称，是一项有待进行的活动，不是指完成工作后的最终成果，也不是组织本身。如对于某新产品、新技术的研发，项目指的是研发过程，不是研发者，也不是研发的新产品、新技术。项目的含义极为广泛，可以是建设一项工程，如修建一座水电站、一栋大楼，也可以是从事某项科研课题，或开发一项新技术，举办一次体育活动，甚至写一封信。但是否要作为项目来管理，还取决于项目的客观特征和管理目标。许多相对简单、不甚重要的一次性事务未必需要作为一个项目来管理。