



项目经理一本通系列丛书

# 建筑工程项目经理 一本通

叶怀祥 主编

中国建材工业出版社

项目经理一本通系列丛书

# 建筑工程项目经理一本通

叶怀祥 主编

中国建材工业出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

建筑工程项目经理一本通/叶怀祥主编. —北京:  
中国建材工业出版社, 2014. 1  
(项目经理一本通系列丛书)  
ISBN 978 - 7 - 5160 - 0639 - 9  
I. ①建… II. ①叶… III. ①建筑工程—工程项目管  
理 IV. ①TU71  
中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第280356号

## 建筑工程项目经理一本通

叶怀祥 主编

出版发行: **中国建材工业出版社**

地 址: 北京市西城区车公庄大街6号

邮 编: 100044

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: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 17.5

字 数: 487千字

版 次: 2014年1月第1版

印 次: 2014年1月第1次

定 价: 50.00元

---

本社网址: [www.jcbs.com.cn](http://www.jcbs.com.cn)

本书如出现印装质量问题,由我社营销部负责调换。电话:(010)88386906

对本书内容有任何疑问及建议,请与本书责编联系。邮箱: [dayi51@sina.com](mailto:dayi51@sina.com)

## 内 容 提 要

本书根据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50206—2006),紧扣“一本通”的编写理念,以建筑工程项目周期为主线,全面系统地介绍了建筑工程项目管理的基础理论和方法。全书主要内容包括概论、建筑工程项目范围管理、建筑工程项目管理规划、建筑工程项目合同管理、建筑工程项目采购管理、建筑工程项目施工现场管理、建筑工程项目进度管理、建筑工程项目质量管理、建筑工程项目成本管理、建筑工程项目职业安全与文明施工管理、建筑工程项目风险管理、建筑工程项目收尾管理等。

本书内容丰富,资料翔实,可供建筑工程项目经理使用,也可供建筑工程施工现场其他管理人员、高等院校相关专业师生参考使用。

# 前 言

项目管理是一门新兴的管理科学,是现代工程技术、管理理论和项目建设实践相结合的产物,它经过数十年的发展和完善已日趋成熟,并以经济上的明显效益在各发达工业国家得到广泛应用。实践证明,在经济建设领域中,特别是在建筑工程施工中实施项目管理,对于提高工程质量、缩短工期、节约成本等方面都具有十分重要的意义。

项目经理就是受企业法人代表人委托对工程项目施工过程全面负责的项目管理者,是企业法定代表在工程项目上的代表人,是工程项目目标的全面实现者,既要对建设单位的成果性目标负责,又要对施工企业的效率性目标负责,在施工活动中占有举足轻重的地位。项目经理是一个项目全面管理的核心和焦点。项目经理的职责和工作性质决定了其必须具有一定的个人素质、良好的知识结构、丰富的工程经验、协调和组织能力以及良好的判断力。任何一种能力的欠缺都会给项目管理带来影响,甚至导致项目的失败。

工程项目经理制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。项目经理运用系统的观点、理论和方法,对工程建设的全过程进行全方位的管理,实现生产要素在工程项目上的优化配置,为用户提供优质产品。近年来,随着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,这对广大工程建设项目经理如何不断提高自身的工程项目管理水平提出了更高的要求。为帮助工程建设施工企业培训、选拔和培养优秀项目经理,以确保其在激烈的市场竞争时立于不败之地,我们组织相关方面的专家学者编写了《项目经理一本通系列丛书》。

丛书与市面上同类图书相比,具有如下特点:

(1)紧扣一本通。所谓“一本通”，就是使读者通过一本书的学习即能切实了解、掌握在实际工作中所需求的各类知识、技能，达到学以致用目的。为此，本系列丛书在编写中，注意图书内容编写的全面性、完整性与实用性，全面涵盖了项目经理应知、应会的基础知识，做到切实能为相关从业人员答疑解惑的目的，方便读者学习、查阅。

(2)体现先进性。当今社会科技飞速发展，各种建筑施工新技术、新材料、新设备、新工艺层出不穷，各种管理方法、手段也在不断发展、成熟、完善。为此，本系列丛书在编写过程中，注意参阅行业内最前沿的科技书籍，关注行业的相关发展，保证图书内容的先进性与适用性，满足读者对新科技应用的知识需求。

(3)使用更方便。本系列丛书资料丰富，内容翔实，图文并茂，编写体例清晰易查，编写语言通俗易懂，阐述详略得当，方便读者学习理解，特别适合现场管理时随查随用。

(4)专业更具体。本系列丛书包括《建筑工程项目经理一本通》、《市政工程项目经理一本通》、《公路工程项目经理一本通》、《水利水电工程项目经理一本通》四个分册，分别针对建筑工程、市政工程、公路工程、水利水电工程各专业进行了具体讲解，便于各专业项目经理有针对性地查阅、学习专业知识。

由于编写时间仓促，加之编者经验水平有限，丛书中错误及不当之处，敬请广大读者批评指正。

编者

# 目 录

第一章 概论 .....	(1)
第一节 项目经理 .....	(1)
一、项目经理的地位与作用 .....	(1)
二、项目经理与注册建造师的关系 .....	(3)
三、项目经理的能力要求 .....	(3)
四、项目经理的素质要求 .....	(5)
五、项目经理的选择与培养 .....	(7)
六、项目经理工作内容 .....	(9)
七、项目经理工作方法 .....	(11)
八、项目经理工作职责与权限 .....	(12)
九、项目经理的利益与奖罚 .....	(14)
第二节 项目经理责任制 .....	(15)
一、项目经理责任制的主体与特征 .....	(15)
二、项目管理目标责任书的编制与考核 .....	(16)
三、项目经理责任制的实施条件与实施重点 .....	(18)
四、项目经理对企业经理的承包责任制 .....	(19)
五、项目经理与本部其他人员的责任制 .....	(20)
第三节 项目经理部 .....	(20)
一、项目经理部的性质与作用 .....	(20)
二、项目经理部的部门设置与人员配置 .....	(22)
三、项目经理部的建立与运作 .....	(24)
四、项目经理部的职责与工作制度 .....	(29)
五、项目经理部管理制度的建立 .....	(34)
六、项目经理部的解体 .....	(36)
第四节 建筑工程项目团队建设 .....	(38)
一、项目团队建设的重要性 .....	(38)

二、项目团队建设的要求与程序 .....	(38)
三、项目团队建设的方法 .....	(40)
<b>第二章 建筑工程项目范围管理 .....</b>	<b>(43)</b>
<b>第一节 项目范围管理概述 .....</b>	<b>(43)</b>
一、项目范围管理的目的 .....	(43)
二、项目范围管理的对象 .....	(43)
三、项目范围管理的内容 .....	(43)
四、项目范围管理的经验总结 .....	(44)
<b>第二节 建筑工程项目范围确定 .....</b>	<b>(44)</b>
一、影响建筑工程项目范围确定的因素 .....	(45)
二、建筑工程项目范围确定的依据 .....	(46)
三、建筑工程项目范围确定的过程 .....	(46)
四、建筑工程项目范围确定的工作内容 .....	(47)
五、建筑工程项目范围确定的方法 .....	(49)
<b>第三节 建筑工程项目结构分析 .....</b>	<b>(49)</b>
一、项目分解 .....	(49)
二、工作单元定义 .....	(52)
三、工作界面分析 .....	(53)
四、工作分解结构 .....	(54)
<b>第四节 建筑工程项目范围控制 .....</b>	<b>(58)</b>
一、建筑工程项目范围控制的要求 .....	(58)
二、项目范围变更管理 .....	(59)
<b>第三章 建筑工程项目管理规划 .....</b>	<b>(61)</b>
<b>第一节 建筑工程项目管理规划概述 .....</b>	<b>(61)</b>
一、建筑工程项目管理规划的作用 .....	(61)
二、建筑工程项目管理规划的基本要求 .....	(61)
三、建筑工程项目管理规划与施工组织设计的区别 .....	(62)
<b>第二节 建筑工程项目管理规划大纲 .....</b>	<b>(63)</b>
一、建筑工程项目管理规划大纲的特点 .....	(63)
二、建筑工程项目管理规划大纲的内容 .....	(64)



三、建筑工程项目管理规划大纲的编制 .....	(67)
四、建筑工程项目管理规划大纲编制实例 .....	(73)
第三节 建筑工程项目管理实施规划 .....	(100)
一、建筑工程项目管理实施规划的特点 .....	(100)
二、建筑工程项目管理实施规划的要求 .....	(101)
三、建筑工程项目管理实施规划的编制 .....	(101)
四、建筑工程项目管理实施规划编制实例 .....	(103)
<b>第四章 建筑工程项目合同管理 .....</b>	<b>(114)</b>
第一节 项目合同管理概述 .....	(114)
一、项目合同管理的目标 .....	(114)
二、项目合同管理的特点 .....	(115)
三、建筑工程项目合同管理 .....	(117)
第二节 建筑工程项目合同评审 .....	(122)
一、招标文件分析 .....	(122)
二、合同合法性审查 .....	(125)
三、合同条款的完备性审查 .....	(126)
四、合同双方责任、权益和项目范围认定 .....	(127)
五、与产品或过程有关要求的评审 .....	(127)
六、合同风险评估 .....	(128)
第三节 建筑工程项目合同实施计划 .....	(131)
一、建筑工程项目合同施工总体策划 .....	(131)
二、建筑工程项目合同施工分包策划 .....	(135)
三、建筑工程项目合同实施保证体系的建立 .....	(137)
第四节 建筑工程项目合同实施控制 .....	(140)
一、建筑工程项目合同交底 .....	(140)
二、建筑工程项目合同跟踪与诊断 .....	(141)
三、建筑工程项目合同变更管理 .....	(146)
四、建筑工程项目合同索赔管理 .....	(154)
五、建筑工程项目合同反索赔 .....	(179)
第五节 建筑工程项目合同终止与评价 .....	(186)

一、项目合同终止 .....	(186)
二、项目合同评价 .....	(189)
<b>第五章 建筑工程项目采购管理 .....</b>	<b>(192)</b>
<b>第一节 建筑工程项目采购管理模式与制度 .....</b>	<b>(192)</b>
一、建筑工程项目采购管理模式 .....	(192)
二、建筑工程项目采购管理制度 .....	(198)
<b>第二节 建筑工程项目采购计划编制 .....</b>	<b>(199)</b>
一、准备认证计划 .....	(200)
二、评估认证需求 .....	(201)
三、计算认证容量 .....	(202)
四、制订认证计划 .....	(203)
五、准备订单计划 .....	(204)
六、评估订单需求 .....	(205)
七、计算订单容量 .....	(206)
八、制订订单计划 .....	(207)
<b>第三节 建筑工程项目采购控制 .....</b>	<b>(208)</b>
一、建筑工程项目采购工作方式 .....	(208)
二、建筑工程项目采购计价 .....	(210)
三、建筑工程项目采购订单 .....	(212)
四、建筑工程项目采购合同控制 .....	(213)
五、建筑工程项目采购作业控制 .....	(214)
六、建筑工程项目采购验收 .....	(216)
<b>第六章 建筑工程项目施工现场管理 .....</b>	<b>(218)</b>
<b>第一节 施工现场生产要素管理 .....</b>	<b>(218)</b>
一、生产要素管理过程 .....	(218)
二、人力资源管理 .....	(221)
三、材料管理 .....	(235)
四、机械设备管理 .....	(250)
五、技术管理 .....	(258)
六、资金管理 .....	(261)

第二节 施工现场临时设施管理 .....	(271)
一、施工现场临时建筑物管理 .....	(271)
二、施工现场临时用电管理 .....	(272)
三、施工现场临时用水管理 .....	(273)
第三节 施工现场环境管理 .....	(275)
一、建筑工程项目环境管理体系建立 .....	(275)
二、建筑工程项目环境管理程序与内容 .....	(279)
三、建筑工程项目施工区环境卫生管理 .....	(280)
四、建筑工程项目生活区环境卫生管理 .....	(282)
五、建筑工程项目现场安全色标管理 .....	(285)
第四节 施工现场沟通与协调管理 .....	(287)
一、建筑工程项目沟通与协调的对象 .....	(287)
二、建筑工程项目沟通与协调的依据 .....	(288)
三、建筑工程项目沟通与协调的程序 .....	(288)
四、建筑工程项目沟通障碍与冲突管理 .....	(293)
第五节 施工现场信息管理 .....	(295)
一、建筑工程项目信息的分类 .....	(295)
二、建筑工程项目信息管理体系 .....	(297)
三、建筑工程项目信息编码系统 .....	(300)
四、建筑工程项目信息管理任务 .....	(301)
五、建筑工程项目信息管理要求 .....	(302)
六、建筑工程项目信息流程与过程管理 .....	(303)
七、建筑工程项目信息安全管理 .....	(313)
<b>第七章 建筑工程项目进度管理 .....</b>	<b>(317)</b>
第一节 建筑工程项目进度管理概述 .....	(317)
一、建筑工程项目进度管理原理 .....	(317)
二、建筑工程项目进度管理目的与任务 .....	(318)
三、建筑工程项目进度管理方法和措施 .....	(319)
第二节 建筑工程项目进度管理体系 .....	(320)
一、建筑工程项目进度管理目标体系 .....	(320)

二、建筑工程项目进度计划系统 .....	(321)
第三节 建筑工程项目目标计划管理 .....	(322)
一、建筑工程项目进度管理目标的确定 .....	(323)
二、建筑工程项目施工总进度计划的编制 .....	(324)
三、建筑单位工程施工进度计划的编制 .....	(326)
第四节 建筑工程项目施工组织计划与进度控制 .....	(327)
一、流水施工方法特点与形式 .....	(327)
二、网络计划技术在项目管理中的应用阶段和步骤 .....	(333)
三、建筑工程项目进度计划的实施 .....	(340)
四、建筑工程项目进度计划的检查 .....	(343)
五、建筑工程项目进度计划的调整 .....	(344)
<b>第八章 建筑工程项目质量管理 .....</b>	<b>(348)</b>
第一节 质量管理概述 .....	(348)
一、质量管理特点 .....	(348)
二、质量管理原则 .....	(349)
三、质量管理方法 .....	(350)
四、建筑工程项目质量管理关键环节 .....	(355)
第二节 建筑工程项目质量管理体系 .....	(357)
一、质量体系与质量管理体系 .....	(357)
二、建筑工程项目质量管理体系的要素 .....	(358)
三、建筑工程项目质量管理体系的构成 .....	(360)
四、建筑工程项目质量管理体系的建立 .....	(360)
五、建筑工程项目质量控制系统的运行 .....	(361)
第三节 建筑工程项目质量策划 .....	(361)
一、建筑工程项目质量控制的目标 .....	(362)
二、建筑工程项目质量策划的依据 .....	(363)
三、建筑工程项目质量策划的方法与步骤 .....	(363)
四、建筑工程项目质量计划的编制 .....	(366)
五、建筑工程项目质量策划的实施 .....	(372)
第四节 建筑工程项目施工准备阶段质量控制 .....	(374)

一、建筑工程施工准备阶段质量控制的内容 .....	(374)
二、建筑工程项目设计质量控制 .....	(374)
三、建筑工程项目材料质量控制 .....	(375)
第五节 建筑工程项目施工阶段质量控制 .....	(378)
一、建筑工程项目施工阶段质量控制的内容 .....	(378)
二、建筑工程项目施工工序质量控制的原理和步骤 .....	(379)
三、建筑工程项目施工工序质量控制的关键 .....	(380)
四、建筑工程项目施工质量控制点的设置 .....	(380)
五、建筑工程项目施工质量预控 .....	(381)
六、建筑工程项目施工工序质量检验 .....	(383)
七、成品保护 .....	(384)
第六节 建筑工程项目竣工验收阶段质量控制 .....	(385)
一、建筑工程项目竣工验收阶段质量控制内容 .....	(385)
二、建筑工程项目竣工验收阶段质量检查 .....	(386)
三、建筑工程项目质量的政府监督 .....	(387)
第七节 建筑工程项目质量事故分析与处理 .....	(388)
一、建筑工程项目质量事故分类 .....	(388)
二、建筑工程项目质量事故处理权限 .....	(389)
三、建筑工程项目质量问题发生原因分析 .....	(391)
四、建筑工程项目质量问题处理 .....	(392)
第八节 建筑工程项目质量保证与质量改进 .....	(397)
一、建筑工程项目质量保证 .....	(397)
二、建筑工程项目质量改进 .....	(397)
第九章 建筑工程项目成本管理 .....	(399)
第一节 建筑工程项目全面成本管理责任体系 .....	(399)
一、建筑工程项目成本管理责任体系重要性 .....	(399)
二、建筑工程项目全面成本管理责任体系特征 .....	(399)
三、建筑工程项目全面成本管理责任体系内容 .....	(401)
第二节 建筑工程项目成本费用构成 .....	(401)
一、按费用构成要素划分 .....	(401)

二、按造价组成要素划分 .....	(410)
<b>第三节 建筑工程项目经理部的成本管理工作</b> .....	(414)
一、建筑工程项目成本计划 .....	(414)
二、建筑工程项目成本控制 .....	(417)
三、建筑工程项目成本核算 .....	(425)
四、建筑工程项目成本分析 .....	(433)
五、建筑工程项目成本考核 .....	(437)
<b>第十章 建筑工程项目职业安全与文明施工管理</b> .....	(441)
<b>第一节 建筑工程项目职业安全管理概述</b> .....	(441)
一、建筑工程项目职业安全管理概念 .....	(441)
二、建筑工程项目职业安全管理内容 .....	(442)
三、建筑工程项目职业安全管理基本要求 .....	(443)
四、建筑工程项目职业安全与其相关要素关系 .....	(444)
五、建筑工程项目职业安全管理“六个坚持”原则 .....	(446)
<b>第二节 建筑工程项目职业安全管理体系</b> .....	(448)
一、职业健康安全管理体系的作用和意义 .....	(448)
二、职业健康安全管理体系的目标 .....	(449)
三、职业健康安全管理体系的建立原则 .....	(450)
四、职业健康安全管理体系的管理职责 .....	(451)
<b>第三节 建筑工程项目职业安全技术措施计划</b> .....	(452)
一、职业健康安全技术措施编制 .....	(452)
二、职业健康安全技术措施计划的重要性 .....	(455)
三、职业健康安全技术措施计划的编制 .....	(456)
四、职业健康安全技术措施计划的实施 .....	(458)
<b>第四节 建筑工程项目职业健康安全隐患和事故处理</b> .....	(476)
一、职业健康安全隐患 .....	(476)
二、职业健康安全事故 .....	(478)
三、工程建设重大事故 .....	(482)
<b>第五节 建筑工程项目消防保安</b> .....	(485)
一、消防管理 .....	(485)

二、保安管理 .....	(485)
第六节 建筑工程项目文明施工管理 .....	(486)
一、建筑工程项目文明施工的主要内容 .....	(486)
二、建筑工程项目文明施工的基本要求 .....	(486)
<b>第十一章 建筑工程项目风险管理 .....</b>	<b>(488)</b>
第一节 工程建设风险概述 .....	(488)
一、工程建设风险的类型 .....	(488)
二、工程建设风险管理的重要性 .....	(489)
三、工程建设风险管理的目标 .....	(490)
四、工程建设风险管理的过程 .....	(490)
第二节 工程建设风险识别 .....	(490)
一、风险识别的原则 .....	(490)
二、风险识别的过程 .....	(491)
三、风险识别的方法 .....	(492)
第三节 工程建设风险评估 .....	(494)
一、风险评估的内容 .....	(495)
二、风险评估分析的步骤 .....	(498)
三、风险程度分析的方法 .....	(499)
第四节 工程建设风险响应 .....	(503)
一、风险规避 .....	(503)
二、风险减轻 .....	(504)
三、风险转移 .....	(504)
四、风险自留 .....	(505)
第五节 工程建设风险控制 .....	(506)
一、风险预警 .....	(506)
二、风险监控 .....	(506)
三、风险应急计划 .....	(507)
<b>第十二章 建筑工程项目收尾管理 .....</b>	<b>(509)</b>
第一节 项目竣工收尾 .....	(509)
一、项目竣工计划的编制 .....	(509)

二、项目竣工自检 .....	(511)
第二节 项目竣工验收 .....	(512)
一、建筑工程项目竣工验收的范围 .....	(512)
二、建筑工程项目竣工验收的方式与程序 .....	(513)
三、建筑工程项目管理竣工验收的依据 .....	(515)
四、建筑工程项目竣工验收的标准 .....	(516)
五、建筑工程项目竣工验收的内容 .....	(517)
六、建筑工程项目竣工验收报告 .....	(519)
七、工程项目文件的归档管理 .....	(523)
第三节 项目竣工结算 .....	(525)
一、建筑工程项目竣工结算的编制 .....	(525)
二、建筑工程项目竣工结算的办理 .....	(526)
三、建筑工程项目工程价款的结算 .....	(527)
第四节 项目竣工决算 .....	(530)
一、建筑工程项目竣工决算的编制 .....	(530)
二、建筑工程项目竣工决算的审查 .....	(533)
第五节 项目回访保修 .....	(533)
一、建筑工程项目回访工作方式 .....	(534)
二、建筑工程项目回访工作计划的编制 .....	(535)
三、建筑工程质量保修书 .....	(535)
第六节 项目考核评价 .....	(538)
一、建筑工程项目考核评价方式 .....	(538)
二、建筑工程项目考核评价指标 .....	(538)
三、建筑工程项目考核评价程序 .....	(541)
四、建筑工程项目管理总结 .....	(542)
参考文献 .....	(543)



# 第一章 概 论

## 第一节 项目经理

### 一、项目经理的地位与作用

#### 1. 项目经理的地位

一个施工项目是一项整体任务,有统一的最高目标,按照管理学的基本原则,需要设专人负责,才能保证其目标的实现。这个负责人就是施工项目经理。

施工项目经理是施工项目的中心,在施工活动中占有举足轻重的地位。第一,施工项目经理是施工企业法人代表(施工企业经理)在项目上的代理人。施工企业是法人,企业经理是法人代表,一般情况下企业经理不会直接对每个建筑单位负责,而是由施工项目经理在授权范围内对建设单位直接负责。第二,施工项目经理是施工项目全过程所有工作的主要负责人,企业项目承包责任者,项目动态管理的体现者,项目生产要素合理投入和优化组合的组织者。总之,施工项目经理是施工项目目标的全面实现者,既要对建设单位的成果性目标负责,又要对施工企业的效率性目标负责,必须具备以下四个方面条件:

(1)项目经理是施工承包企业法人代表在项目上的全权委托代理人。从企业内部看,项目经理是施工项目全过程所有工作的总负责人,是项目的总责任人,是项目动态管理的体现者,是项目生产要素合理投入和优化组合的组织者。从对外方面看,作为企业法人代表的企业经理,不直接对每个建设单位负责,而是由项目经理在授权范围内对建设单位直接负责。

(2)项目经理是协调各方面关系,使之相互紧密协作、配合的桥梁和纽带。他对项目管理目标的实现承担着全部责任,即承担合同责