

项目 目

(第二版)

经理实用手册

XIANGMUJINGLISHIYONGSHOUCE

《项目经理实用手册》编写组

潘全祥 主编

中国建筑工业出版社

项目经理实用手册

(第二版)

《项目经理实用手册》编写组

潘全祥 主编

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目经理实用手册/潘全祥主编. —2版. —北京: 中国建筑工业出版社, 2004

ISBN 7-112-06306-X

I. 项… II. 潘… III. 建筑工程—项目管理—手册
IV. TU71—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 003673 号

项目经理实用手册

(第二版)

《项目经理实用手册》编写组

潘全祥 主编

*

中国建筑工业出版社 出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店 经销

有色曙光印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张 16 $\frac{1}{8}$ 插页: 5 字数 446 千字

2004 年 3 月第二版 2004 年 3 月第十三次印刷

印数: 32,001—37,000 册 定价: 30.00 元

ISBN 7-112-06306-X

F · 494(12320)

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)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

本书是为了更广泛地在施工企业中推行项目法施工和实行项目经理责任制而编写的一本实用的工作参考手册。综合了近几年项目法施工的实践经验,全面系统地介绍了项目法施工的管理内容,管理方法,管理要求和项目经理责任制的主要内容。全书共11章,在上一版的基础上又对过时内容予以修改补充,使本书保持实用。本书内容详尽新颖,通俗易懂,突出实用性、针对性和操作性。本书可供施工企业各类管理人员参考,也可作为各施工企业培养项目经理的辅导教材。

* * *

责任编辑 胡永旭 张礼庆

责任设计 孙 梅

责任校对 张 虹

《项目经理实用手册》编写组

主编:潘全祥

参编人员:

潘全祥	张连玺	康 伟	李鸣飞
侯艳君	潘永军	杨 勇	许振林
张久平	潘度谦	金玉珍	
马海利	白海儒	宋立艳	朱 铁
郝德昌	陈 立	孔 屏	

第二版前言

在我国建筑业不断深化改革的形势下,建筑施工企业的生产方式和组织结构发生了深刻的变化,以工程项目管理为核心的企业生产管理体制基本形成。推行项目法施工和施行项目经理责任制成为当前建筑业改革的重要内容之一。

工程项目是建筑施工企业面向建筑市场的窗口,工程项目管理是企业管理的基础,推行项目法施工和项目经理责任制有利于促进企业在社会主义市场经济的原则下,充分发挥基层管理的积极性,运用技术进步和科学管理来提高工程质量、缩短工期、降低成本、增强效益,有利于施工企业全员素质和施工企业生产力水平的提高。

为了更广泛地在施工企业中推行项目法施工和实行项目经理责任制,我们组织了在项目施工管理中有实践经验的高级工程师、高级经济师和各类施工管理专业人员,再次编写了这本《项目经理实用手册》,从而进一步规范工程施工项目管理的基本做法,促进建筑工程施工项目管理科学化、规范化和法制化,提高建设工程施工项目管理水平,与国际惯例接轨,以适应社会主义市场经济发展的需要。该书综合了近几年项目法施工的实践经验,并参照了中华人民共和国国家标准《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001),全面系统地介绍了项目法施工的管理内容,管理方法,管理要求和项目经理责任制的主要内容。本书共分 11 章,即施工项目管理与项目经理部;施工项目经理;工程项目招投标与项目合同管理;施工项目的计划管理;工程项目的施工及技术管理;施工项目的质量管理;项目进度控制;项目质量控制;项目安全控制;施工项目的成本管理;施工项目的安全生产管理。本书在编写过程中内

容力求全面系统,通俗易懂,突出实用性、针对性和操作性。

我们希望通过编写这本书,为项目法施工的实际工作者提供一本实用的工作参考手册,也可作为各施工企业培养项目经理的辅导教材。由于编者水平所限,本书难免存在不足之处,恳请广大项目经理和读者批评指正。

编 者

2004 年 1 月 1 日

第一版前言

在我国建筑业不断深化改革的形势下,建筑施工企业的生产方式和组织结构发生了深刻的变化,以工程项目管理为核心的企业生产管理体制基本形成。从而推行项目法施工和实行项目经理责任制成为当前建筑业改革的重要内容之一。

工程项目是建筑施工企业面向建筑市场的窗口,工程项目管理是企业管理的基础,推行项目法施工和项目经理责任制有利于促进企业在社会主义市场经济的原则下,充分发挥基层管理的积极性,运用技术进步和科学管理来提高工程质量,缩短工期、降低成本、增强效益、有利于施工企业全员素质和施工生产力水平的提高。

为了更广泛地在施工企业中推行项目法施工和实行项目经理责任制,我们组织了在项目施工管理中有实践经验的高级工程师,高级经济师和各类施工管理专业人员,编写了这本《项目经理实用手册》。本书综合了近几年项目法施工的实践经验,全面系统地介绍了项目法施工的管理内容,管理方法,管理要求和项目经理责任制的主要内容。本书共分十章即施工项目管理与项目经理部;施工项目经理;工程项目招投标与项目合同管理;施工项目的计划管理;工程项目的施工及技术管理;施工项目的质量管理;施工项目的资源管理;施工项目的成本管理;施工项目的安全生产管理;工程项目的竣工验收。本书在编写过程中内容力求全面系统,通俗易懂,突出实用性,针对性和操作性。

我们希望通过编写这本书,为项目法施工的实际工作者提供一本实用的工作参考手册,也可作为各施工企业培养项目经理的辅导教材。项目法施工对于我国当前建筑业来说还是个初步尝

试,加之编写者水平的局限,本书难免存在不足之处,恳请广大项目经理和读者批评指正。

编 者

目 录

1 施工项目管理与项目经理部	1
1.1 项目管理内容与程序	1
1.2 项目管理规划	2
1.2.1 项目管理规划大纲(类似原施工组织设计)	2
1.2.2 项目管理实施规划	3
1.3 项目信息管理	6
1.3.1 项目信息的内容	6
1.3.2 项目信息管理系统	7
1.4 项目管理概述	8
1.4.1 项目管理的概念和特征	8
1.4.2 项目管理的基本职能	10
1.4.3 项目管理的全过程	11
1.4.4 项目管理的内容和方法	13
1.5 项目管理的组织机构	19
1.5.1 机构设置原则	19
1.5.2 项目管理的组织形式	21
1.6 项目经理部的建立	29
1.6.1 建立项目经理部的基本原则	29
1.6.2 施工项目经理部的规模设计	30
1.6.3 施工项目经理部的部门设置和人员配备	31
1.6.4 项目经理部的党工团组织和民主管理	32
1.7 项目经理部的内外部关系及协调	34
1.7.1 一般规定	34
1.7.2 内部关系的组织协调	35
1.7.3 近外层关系和远外层关系的组织协调	35

1.8 项目经理部的解体	36
1.8.1 施工项目经理部解体程序与善后工作	36
1.8.2 施工项目经理部效益审计评估和债权债务处理	37
1.8.3 项目经理部解体时的有关纠纷裁决	38
2 施工项目经理	39
2.1 项目经理的作用	39
2.1.1 项目经理	39
2.1.2 项目经理应具备的基本条件	39
2.1.3 项目经理的培养与考核	42
2.1.4 项目经理的选择	44
2.1.5 项目经理工作	45
2.2 项目经理的责权利	47
2.2.1 项目经理的责权利的具体内容	47
2.2.2 项目经理的任务与职责	49
2.2.3 项目经理的职权	50
2.2.4 项目经理的利益	52
2.3 项目经理承包责任制	53
2.3.1 项目经理承包责任制的概念	53
2.3.2 项目经理承包责任制的作用	54
2.3.3 项目经理承包责任制的原则	55
2.3.4 实行项目经理承包责任制工程的条件	56
2.3.5 项目经理承包责任制的考核	56
2.4 项目经理部	58
2.4.1 项目经理部的设立	58
2.4.2 项目经理部的运行	59
3 工程项目招投标与项目合同管理	60
3.1 工程项目招标	60
3.1.1 工程项目建设程序和招标的分类	60
3.1.2 招标方式	65
3.1.3 工程招标程序	66
3.2 工程项目投标	73
3.2.1 投标的组织机构	74

3.2.2 投标决策	74
3.2.3 施工投标的程序	79
3.2.4 成本估算	84
3.2.5 投标报价的技巧	86
3.3 项目管理的合同	89
3.3.1 合同的概念和作用	89
3.3.2 施工项目合同	92
3.3.3 项目管理合同的概念及项目合同的种类	100
3.3.4 项目法施工合同的主要内容	101
3.4 工程项目合同管理	106
3.4.1 工程项目合同管理的概念	106
3.4.2 合同的谈判、签约、履约	107
3.4.3 合同的变更和争端处理	113
3.4.4 项目合同管理中项目经理应做的工作及应注意的问题	118
3.5 工程项目索赔	119
3.5.1 工程项目索赔的概念及分类	119
3.5.2 工程项目索赔的内容	121
3.5.3 工程项目索赔的费用构成	127
3.5.4 工程项目索赔的依据	130
3.5.5 工程项目索赔的程序	132
3.6 项目合同管理	135
3.6.1 一般规定	135
3.6.2 施工项目投标	135
3.6.3 合同的订立	136
3.6.4 合同文件的履行	138
3.6.5 合同的变更	139
3.6.6 违约、索赔、争议	139
3.6.7 合同终止和评价	140
附录	142
附录1 工程项目总承包合同书	142
附录2 栋号(作业)承包合同书	145
附录3 劳务合同	147

附录 4 建筑安装工程内部分包合同	151
附录 5 《建设工程工程量清单计价规范》节选	154
附录 6 工程量清单计价实例	180
4 施工项目的计划管理	224
4.1 项目计划的特点及分类	224
4.1.1 项目计划的特点	224
4.1.2 项目计划体系的建立	224
4.2 项目的计划编制	226
4.2.1 年度综合计划	226
4.2.2 季度计划	229
4.2.3 月、旬施工作业计划	229
4.3 项目计划的执行与控制	232
4.3.1 计划管理工作环节	232
4.3.2 计划的执行	232
4.3.3 计划的控制	233
5 工程项目的施工及技术管理	235
5.1 工程项目的施工管理	235
5.1.1 工程项目的开工管理	235
5.1.2 工程项目的竣工管理	243
5.1.3 施工生产调度管理	243
5.1.4 现场文明施工管理	250
5.2 工程项目技术管理	254
5.2.1 工程项目技术管理的任务和作用	254
5.2.2 工程项目技术管理的内容	254
5.2.3 工程项目技术管理的组织系统及其职责	255
5.2.4 项目经理在施工期间的主要技术工作	257
5.3 项目管理规划大纲及编制依据	258
5.3.1 项目管理规划大纲应由企业管理层依据下列资料编制	258
5.3.2 项目管理规划大纲应包括下列内容	258
5.4 项目管理实施规划	258
6 施工项目的质量管理	259
6.1 质量管理体系(GB/T 19001—2000)	260

6.1.1	ISO 9000 质量管理体系和质量保证标准产生的历史背景	260
6.1.2	实施 ISO 9000 族标准的作用	262
6.1.3	实施 ISO 9000 族标准应注意的问题	262
6.1.4	2000 版 ISO 9000 族标准的结构和特点	263
6.1.5	质量管理体系标准全文	264
6.2	施工项目质量控制	264
6.2.1	施工项目质量控制概述	264
6.2.2	材料构配件的质量控制	274
6.2.3	施工工序的质量控制	288
6.2.4	成品保护	293
6.3	工程项目质量管理	296
6.3.1	工程项目质量管理的概念及包括的内容	296
6.3.2	搞好工程项目质量应抓好哪些环节	297
6.3.3	工程项目质量保证体系	299
6.3.4	工程项目领导班子成员对工程质量应负的责任	300
6.3.5	工程质量检查在工程项目施工中应建立的质量检查制度	300
6.3.6	总承包单位对工程质量进行检查的内容	302
6.3.7	质量监督的任务和程序	304
6.3.8	工程质量的统计指标	305
6.3.9	国家优质工程奖的评选条件	305
6.3.10	建筑工程鲁班奖的评选条件	306
6.4	全面质量管理	307
6.4.1	概述	307
6.4.2	质量管理的历史发展	308
6.4.3	全面质量管理的科学程序	309
6.4.4	全面质量管理的基础工作	310
6.4.5	质量管理小组	312
6.5	工程质量检验评定与验收	314
6.5.1	质量检验评定的目的、作用和依据	314
附录	质量管理体系标准	318

7 项目进度控制	333
7.1 一般规定	333
7.2 施工进度计划	334
7.3 施工进度计划的实施	335
7.4 施工进度计划的检查与调整	336
8 项目质量控制	338
8.1 质量计划	338
8.2 施工准备阶段的质量控制	339
8.3 施工阶段的质量控制	339
8.4 竣工验收阶段的质量控制	341
8.5 质量持续改进	341
8.6 检查、验证	343
9 项目安全控制	344
9.1 一般规定	344
9.2 安全保证计划	345
9.3 安全保证计划的实施	346
9.4 安全检查	348
9.5 安全隐患和安全事故处理	348
10 施工项目的成本管理	350
10.1 施工项目成本管理概述	350
10.1.1 施工项目成本管理的概念	350
10.1.2 施工项目成本	353
10.1.3 施工项目成本管理的内容	356
10.2 施工项目成本预测	362
10.2.1 施工项目成本预测概述	362
10.2.2 施工项目成本预测方法	364
10.3 施工项目成本计划	369
10.3.1 施工项目成本计划概述	369
10.3.2 施工项目成本计划的内容	372
10.3.3 施工项目成本计划的编制	378
10.4 施工项目成本控制	384

10.4.1	施工项目成本控制的概念和原则	384
10.4.2	施工项目成本控制的内容和组织	387
10.4.3	施工项目成本控制的方法	393
10.5	施工项目成本核算、分析和考核	401
10.5.1	施工项目成本核算	401
10.5.2	施工项目成本分析	407
10.5.3	施工项目成本考核	410
11	施工项目的安全生产管理	413
11.1	项目安全管理概述	413
11.1.1	项目安全生产管理的范围	413
11.1.2	项目安全生产管理的特点	414
11.1.3	项目安全生产管理的基本原则	417
11.1.4	人的不安全行为与物的不安全状态	422
11.2	项目安全管理的内容	431
11.2.1	项目安全生产制度与责任管理	431
11.2.2	项目安全技术管理	433
11.2.3	项目安全教育与训练	440
11.2.4	项目安全生产检查	442
11.3	项目安全管理措施的实施	449
11.3.1	安全教育的实施——提高作业者安全生产意识和 自保互保能力	449
11.3.2	安全生产责任制的建立与实施	452
11.3.3	项目安全生产监控网络的实施	456
11.4	项目安全业务系统化管理	459
11.4.1	安全业务系统的建立	460
11.4.2	业务系统和系统人员职责	461
11.4.3	业务系统的考核	462
11.4.4	业务系统的纵、横向关系	463
11.4.5	安全业务系统监控作用的有效性	464
11.4.6	安全业务系统管理的信息反馈	465
11.4.7	安全业务系统化管理的完善	466
11.5	项目施工伤亡事故的预防与处理	470

11.5.1	施工伤亡事故的预防	470
11.5.2	施工伤亡事故处理的程序	476
11.5.3	施工伤亡事故的处理	480
11.6	项目经理安全生产职责和主要工作内容	482
11.6.1	项目经理应具备的基本安全生产资质	482
11.6.2	项目经理日常安全生产管理的主要内容	483
11.6.3	项目经理在组织施工劳务时应注意的安全生产问题	484
11.6.4	编制工程施工组织设计时,项目经理应当注意的 安全技术要求	485
11.6.5	施工准备阶段项目经理应抓的几项主要安全生产工作	486
11.6.6	基础施工阶段项目经理在安全生产方面应做的工作	486
11.6.7	结构施工阶段项目经理在安全生产方面应做的工作	487
11.6.8	装修施工阶段项目经理应当重点抓好的安全生产工作	489
11.6.9	竣工扫尾阶段项目经理应注意的安全生产问题	490
11.6.10	冬雨期施工时项目经理应抓的安全生产工作重点	491
11.6.11	施工现场发生重大事故以后,项目经理应注意 的问题	492
11.7	项目现场管理	494
11.7.1	一般规定	494
11.7.2	规范场容	495
11.7.3	环境保护	496
11.7.4	防火保安	496
11.7.5	卫生防疫及其他事项	497