

第2版

全程知识提炼

从**新手到专家**的必备用书

报建员

快速入门宝典 能力迅速提升的专业帮手

盖卫东 主编

【项目前期策划】

- 项目前期策划的概述
- 环境调查与分析
- 项目决策策划
- 项目实施策划

【项目报建管理】

- 建设项目报建流程概述
- 建设项目立项管理
- 建设项目土地管理
- 建设项目规划、设计管理
- 建筑工程施工许可管理
- 建设项目专项审查
- 建设项目配套工程手续办理

报 建 员

(第 2 版)

主 编	编	盖卫东			
	委	吕文静	夏 欣	陶红梅	张黎黎
		成育芳	张 舫	高倩云	李美惠
		何 影	赵晓丹	张润楠	吴 琳
		傅 晶	姚念娣	齐洪月	杨建珠

图书在版编目(CIP)数据

报建员 / 盖卫东主编. —2 版. —南京 : 江苏凤凰科学技术出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-5537-4279-3

I. ①报… II. ①盖… III. ①基本建设项目—项目管理 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 054429 号

报建员(第 2 版)

主 编 盖卫东
项 目 策 划 凤凰空间/翟永梅
责 任 编 辑 刘屹立
特 约 编 辑 翟永梅

出 版 发 行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏凤凰科学技术出版社
出版社地址 南京市湖南路 1 号 A 楼, 邮编: 210009
出版社网址 <http://www.pspress.cn>
总 经 销 天津凤凰空间文化传媒有限公司
总经销网址 <http://www.ifengspace.cn>
经 销 全国新华书店
印 刷 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

开 本 787 mm×1 092 mm 1/16
印 张 14.75
字 数 378 000
版 次 2015 年 4 月第 1 版
印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷

标 准 书 号 ISBN 978-7-5537-4279-3
定 价 32.00 元

图书如有印装质量问题, 可随时向销售部调换(电话: 022-87893668)。

内 容 提 要

本书主要包括报建员工作中项目前期策划的概述,环境调查与分析,项目决策策划,项目实施策划,建设项目报建流程概述,建设项目立项管理,建设项目土地管理,建设项目规划、设计管理,建筑工程施工许可管理,建设项目专项审查和建设项目配套工程手续办理等内容。

本书可供建筑工程报建人员参考,也可供工业与民用建筑专业及其他土建类中、高级职业技术院校教学及培训等使用。

前 言

报建员,顾名思义就是报建的人员。其主要负责协调房地产开发前期主管部门的各项工作,完善各种具体手续,保证开发计划顺利实施;负责协调与市政府有关部门的关系,确保市政配套设施符合公司开发项目的需要,组织有关部门完成市政配套设计,完善小区的各种市政配套设施。在许多房地产公司,报建员需要对整个项目的操作流程非常熟悉,但是市面上还没有与之相关的书籍,有些学校开设有此课程,但是没有相关的教材,而报建员如果对整个项目的操作流程十分熟悉,往往是成为项目经理的途径,因而急需此类教材。基于以上,我们编写了这本《报建员》(第2版)。

本书以工程报建流程为主线,全面、细致地介绍了报建流程中的办文程序、所需申报资料等内容,同时结合工作实际,总结实践经验,对原有报建程序进行了优化,目的在于引导和辅助有关工作人员的报建工作。我们希望通过本书,提高报建员工程报建业务水平,为加快报建业务进程做出应有的贡献。

本书主要包括项目前期策划的概述,环境调查与分析,项目决策策划,项目实施策划,建设项目报建流程概述,建设项目立项管理,建设项目土地管理,建设项目规划、设计管理,建筑工程施工许可管理,建设项目专项审查和建设项目配套工程手续办理等内容。

本书可供建筑工程报建人员参考,也可供工业与民用建筑专业及其他土建类中、高级职业技术院校教学及培训等使用。

由于作者水平有限,尽管尽心尽力、反复推敲,仍难免存在疏漏或未尽之处,恳请专家和读者批评指正!

编 者

2015 年 4 月

目 录

第一部分 项目前期策划	(1)
1 项目前期策划的概述	(1)
1.1 项目前期策划的定义	(1)
1.2 项目前期策划的必要性	(1)
1.3 项目前期策划的特点	(2)
1.4 项目前期策划过程及其主要工作	(3)
1.5 项目前期策划类型	(5)
1.6 项目前期策划工作意义、作用及相互关系	(7)
2 环境调查与分析	(10)
2.1 环境调查与分析的对象	(10)
2.2 环境调查的准备工作	(10)
2.3 环境调查的实施	(12)
2.4 环境调查的工作成果分析	(15)
3 项目决策策划	(16)
3.1 项目产业策划	(16)
3.2 项目功能策划	(17)
3.3 项目经济策划	(17)
3.4 项目组织与管理总体方案	(18)
3.5 项目设计要求文件	(19)
4 项目实施策划	(20)
4.1 项目实施的目标分析和再论证	(20)
4.2 项目组织策划	(20)
4.3 项目目标控制策划(项目管理制度)	(22)
4.4 项目实施策划报告	(24)
第二部分 项目报建管理	(25)
5 建设项目报建流程概述	(25)
5.1 建设项目报建程序	(25)
5.2 建设项目前期手续办理	(25)
5.3 建设项目报建审批流程	(26)
6 建设项目立项管理	(30)
6.1 建设项目立项审批的基本要求	(30)
6.2 现行基本建设项目立项审批程序	(30)

6.3	项目可行性研究及评估管理程序	(35)
6.4	项目建议书	(35)
6.5	可行性研究	(39)
7	建设项目土地管理	(42)
7.1	建设用地规划设计要求	(42)
7.2	建设项目用地报批	(48)
7.3	国有土地使用证书的取得程序	(53)
8	建设项目规划、设计管理	(55)
8.1	城市规划设计条件相关概念及规定	(55)
8.2	建筑性质分类	(56)
8.3	建设用地规划技术指标	(57)
8.4	建筑规划设计要求	(58)
8.5	规划手续的办理	(72)
8.6	建设项目规划手续办理流程	(81)
9	建筑工程施工许可管理	(83)
9.1	建筑工程施工许可管理规定	(83)
9.2	建筑工程施工许可管理程序	(89)
9.3	建设工程初步设计审批申报程序管理规定	(89)
9.4	施工图设计文件审查管理规定	(95)
9.5	建设工程合同备案	(100)
9.6	建设工程施工合同备案程序和内容	(100)
9.7	工程档案归档工作	(101)
9.8	建设工程质量监督手续	(104)
9.9	建设工程安全监督手续	(109)
9.10	建设工程节能备案手续	(111)
10	建设项目专项审查	(121)
10.1	建设工程环境保护管理	(121)
10.2	建设工程消防审核管理	(127)
10.3	建设工程民防审查管理	(132)
10.4	建设工程绿化审查管理	(148)
10.5	建设工程劳动安全卫生审查管理	(158)
10.6	建设工程道路交通审查管理	(168)
10.7	建设项目抗震设防审查管理	(175)
10.8	建设工程防雷审查管理	(177)
11	建设项目配套工程手续办理	(183)
11.1	人防工程建设报建	(183)
11.2	建设工程接水报建	(188)
11.3	建设工程排水报建	(193)
11.4	建设工程燃气报建	(197)

11.5	建设工程电信报建.....	(200)
11.6	建设工程消防报建.....	(203)
11.7	建筑防雷装置报建.....	(213)
11.8	建设工程配套市政设施报建.....	(218)
11.9	建设工程环保报建.....	(224)
参考文献		(227)

第一部分 项目前期策划

1 项目前期策划的概述

1.1 项目前期策划的定义

项目前期策划是项目建设整个过程中生命周期管理的首要任务,是指在项目前期,通过收集资料和调查研究,在充分占有信息的基础上,针对项目的决策和实施,或其中的某一个具体问题,进行组织、管理、经济和技术等方面的科学分析和论证。这将使项目建设有正确的方向和明确的目的,也使建设项目设计工作有明确的方向并充分体现业主的建设目的。

根据系统论的原理,通过对项目多系统,多层次的分析和论证,逐步实现对项目有目标、有计划、有步骤、全方位、全过程的控制是工程项目前期策划的核心思想。包括:对项目目标进行多层分析,由粗到细、由宏观到具体;对影响项目目标的环境要素组成及对项目如何影响进行分析,预测项目在发展中的趋势;对项目构成要素进行分析,分析各构成要素功能和相互联系以及整个项目的功能和准确定位;对项目过程进行分析,在充分考虑环境影响的前提下,分析项目过程中的种种渐变和突变以及各种变化的发展情况及结果,并预先采取管理措施等。这些构成了项目策划的基本框架,是项目策划中极为重要的思想依据。

1.2 项目前期策划的必要性

我国项目一般遵循图 1-1 所示的基本程序。

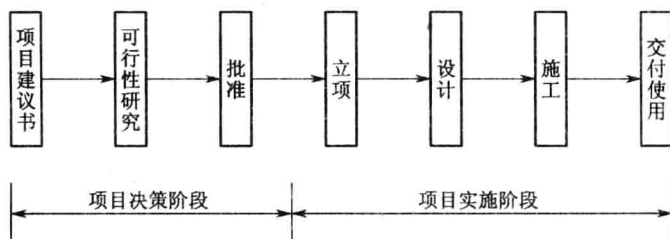


图 1-1 项目基本程序

项目立项之前称为项目决策阶段,其主要工作包括项目建议书和可行性研究报告的编制;立项之后称为项目实施阶段,其第一项工作为设计要求文件的编写。项目前期的时间范畴涵盖从项目意图产生开始的项目决策阶段全过程至设计要求文件提出为止的项目实施阶段。在项目前期,国家规定的基本程序包含项目建议书、可行性研究报告两项工作。

“项目建议书是中方投资者向审批机关上报的文件,主要是从宏观上论述项目设立的必要性和可能性,是立项的依据。其内容包括:对拟建项目的目的、投资方式、生产条件与规模、中

方投资金额及投入方式、资金来源、市场前景和经济效益等方面做出的初步测算和建议。项目建议书经审批机关批准后,才能进行以编制可行性研究报告为中心的各项工作。”即按规定,项目建议书要回答“为什么要做、做什么、预计投资多少、多长时间回收投资、投资效益如何”等关系项目前期决策的重要问题。但是就目前实际情况来看,项目建议书往往寥寥数页,没有或没有足够深入地以上问题进行研究。

“可行性研究的任务是根据国民经济长期规划和地区规划、行业规划的要求,对建设项目在技术、工程和经济上是否合理和可行,进行全面分析、论证,作多方案比较,提出评价,为编制和审批设计要求文件提供可靠的依据。”可行性研究报告编制完成后,将按隶属关系由各级主管部门,各省、市、自治区、国家行政主管部门预审或审批,经批准的可行性研究报告是确定项目立项、编制设计文件的依据。因此,可行性研究是项目前期工作的重要内容,是项目基本程序的组成部分。然而,在项目实践中,以可行性研究作为审批依据存在不少问题。首先,由于可行性研究往往是为了立项和报批而做,导致可行性研究变成可批性研究,其真实性、可靠性和科学性值得怀疑;其次,由于前期环境调查和分析不足,可行性研究往往拘泥于经济分析和技术分析,分析的广度和深度有限,导致可行性研究在项目定位、实施战略等决策上存在不足。

项目前期是项目主持方制定项目管理实施方案,构建项目意图、明确项目目标的重要阶段,是明确项目管理工作任务、权责和流程的重要时期。由于我国项目基本程序规定的项目建议书、可行性研究存在上述不足,所以项目主持方在完成项目建议书、可行性研究的同时,更需要项目前期回答为什么要做、做什么以及怎么做等问题,为项目的决策和实施提供全面完整的、系统的计划和依据。

项目前期策划是把项目意图转换成定义明确、目标清晰且具有强烈可操作性的项目策划文件的活动过程,其意义在于前期策划的工作成果能使项目的决策和实施有据可依;在项目决策阶段,针对项目意图明确项目的定义、功能和规格,构建项目的质量、成本和进度目标,提出项目的估算、融资和经济评价方案;在项目实施阶段,针对任何一个阶段、任何一个方面的工作都经过事先分析和计划,既具体入微,又不失其系统性,不会有无谓的重复浪费,也不会有严重的疏漏缺失,使项目实施的目标、过程、组织、方法、手段等都更具系统性和可行性,避免项目实施的随意和盲目。

目前,我国的大部分建设工程项目并没有进行严格、全面的项目策划,国家对项目前期策划的内容和工作程序没有明确的规定,项目前期策划的工作时间和内容与国家的基本建设程序不完全对应,大多是根据项目投资方的需要分项、分阶段对项目的某个方面进行策划,策划工作缺乏系统性。同时,由于在项目前期,作为项目重要参与方的设计单位和施工单位还没有介入,项目前期的策划工作只能由项目主持方承担或委托专业咨询单位承担,因此非常有必要对项目前期策划进行系统的理论研究和实践总结。

1.3 项目前期策划的特点

项目前期策划本身是一种创造性的活动,因此具有鲜明的个性特点,不同项目所采用的策划方法会有所不同,但也存在共性和一定的规律性。归纳起来,工程项目前期策划具有以下几个特点。

1. 重视项目自身环境和条件的调查

任何项目都是在一定环境中进行的,环境的特点及变化必然制约项目发展的方向、内容。

可以说,项目所面临的环境是项目生存发展的土壤,它既为项目活动提供必要的条件,同时也对项目活动起着制约的作用。因此必须对项目环境和条件进行全面深入的调查分析。只有在充分的环境调查基础上进行分析,才有可能获得一个实事求是、优秀的策划方案。环境调查和分析是项目策划最主要的工作内容和方法。

2. 重视同类项目的经验和教训的分析

虽然项目前期策划应具有创造性,敢于思索和勇于创新很重要,但同类项目的经验及教训也同样重要。对国内外同类项目的经验和教训进行全面、深入的分析,是环境调查和分析的重要方面,也是整个项目策划工作的关键部分,是保证项目的决策正确,避免重蹈覆辙的必要因素,应贯穿项目策划的全过程。

3. 坚持开放型的工作原则

项目前期策划需要整合多方面的专业知识,以建设工程项目为例,项目前期策划需要的知识包括组织、管理、经济、技术和法律等多个方面,涉及经验包括设计、施工、项目管理和项目策划等。因此仅仅一个人很难胜任,策划往往是团队行为。项目前期策划可以自己组织力量做,也可以委托专业咨询单位进行。从事策划的专业咨询单位往往是开放型组织,政府部门、教学科研单位、设计单位、供货单位和施工单位等都拥有许多相关领域的专家,策划组织者的任务是根据需要把这些专家组织和集成起来。

4. 策划是一个知识管理的过程

策划不仅是专家思维的组织和集成过程,也是信息组织和集成的过程。通过收集信息、分析信息,在思考的基础上产生创新成果,因此策划的实质是知识管理的过程,即通过知识的获取、编写、组合和整理,加上大胆的思考,集体的智慧,最终形成新的知识。

因此,策划是一个专业性活动,策划团队所拥有和积累的信息、知识和同类项目的经验是策划成功的重要保证。策划团队应注重文档的管理,并利用专业性软件建立项目库和知识库,加强信息和知识管理。

5. 策划是一个创新求增值的过程

策划过程十分注重创造。项目策划是根据现实情况和以往经验,对事物的变化趋势做出相应的判断,对所采取的方法、途径和程序等进行周密而系统的构思和设计,是一种超前性的高智力活动。策划的创新不能仅限于想,它必须是可以实现的创新,这种创新所付出的代价必须要有丰厚的回报,创新的目的是为了增值,通过创新带来经济效益。

6. 策划是一个动态过程

策划工作往往是在项目的前期,但策划工作并非一次性,策划成果也不是一成不变的。一方面,项目策划所做的分析往往比较粗略,随着项目的开展、设计的细化,项目策划的内容会随着项目的需要和实际情况不断丰富、深入;另一方面,项目早期策划工作的假设条件往往随着项目进展不断变化,必须对原来的假设不断验证。因此,策划结果需要根据环境和条件的不断变化,进行相应的论证和调整,而不是一成不变的。

1.4 项目前期策划过程及其主要工作

工程项目的前期策划是指工程项目从机会选择、项目构思到正式立项、开展投资前的策划工作。它是以工程项目投资方案为核心,全面、综合的调查研究、项目构思、计划编制、技术经济分析与评价的工作。由于工程项目的投资期长、资金占用大、涉及面广、技术复杂、风险大,

其前期策划必须按系统的工作方法,有计划、按步骤地进行。工程项目前期策划的质量直接关系到项目投资方案的质量和投资计划的编制质量,最终影响项目投资的成败,因此历来都是投资者十分关注的重要环节。虽然工程项目前期策划工作内容因项目规模的大小及项目性质的差异而有所不同,但通常都包括投资机会研究、投资方案构思、项目规划、目标设计、方案策划和可行性分析等内容,各工程项目的区别仅在于投入精力、资源和进行的深度不同。

图 1-2 中给出了整个工程项目前期策划的基本过程和各环节的主要关系。由图 1-2 可知,环境与市场调查研究几乎是贯穿整个工程项目前期策划的一条主线。这是因为工程项目前期策划的每个环节都与项目所在地的环境与市场条件紧密相连。工程项目前期策划的实质是一个环环相扣、反复修正、不断优化的动态过程。虽然工程项目前期策划的各个环节各有具体的工作内容,又有相对独立的决策机制,但总体而言,这些环节组成了相互影响、相互制约的有机整体,所以应当把工程项目前期策划看成一个项目构思不断细化、投资方案不断优化的过程。

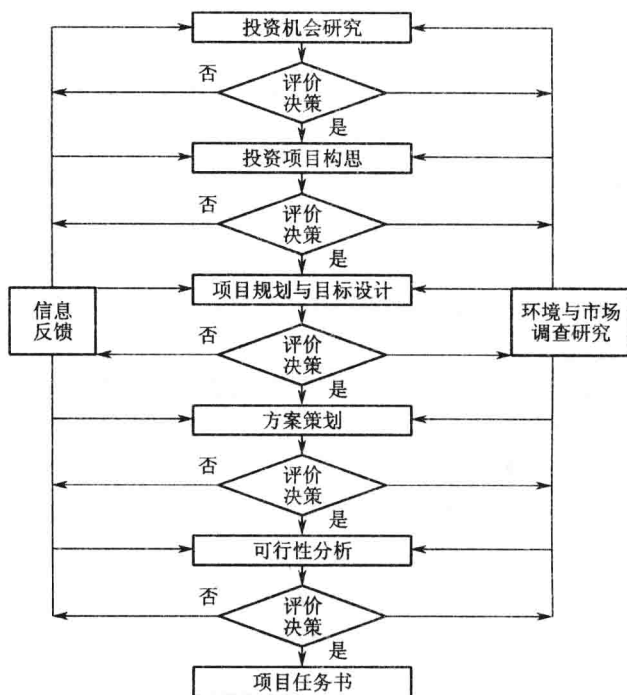


图 1-2 工程项目前期策划的基本过程及环节

前期策划应包括以下五大主要工作环节。

1. 投资机会研究

投资机会研究是工程投资项目构思的基础,其主要任务是寻找投资机会,为项目的投资方向提供建议,所以应在一个确定的地区或部门,以资源条件和市场预测为基础选择项目,寻找最有利的投资机会。

2. 投资项目构思

投资项目构思是对项目建设与投资方案的初步设想,是项目目标设计和方案策划的基础。该构思应按机会研究所选定的投资条件,研究项目的规模、规划、功能、市场定位、开发时机等

一系列最基本的问题,对整个项目的投资方案、经营方案、投资计划的编制提出建议。

3. 项目规划与目标设计

项目目标是项目投资要达到的目的,是由一系列指标规定的具体要求,该目标不仅是投资方案策划、投资计划编制的依据,也是项目可行性分析论证的评价尺度。经过论证和批准后的目标,还是项目工程设计、项目投资控制及项目后评价的依据。故目标设计在项目前期策划过程中居于核心地位。

4. 方案策划

工程项目投资方案常含项目规划设计方案、开发建设方案及投资经营方案。作为计划编制的依据,方案策划是可行性分析的基础。其实质是一个构思、计划、评价和修正的反复制定,直至编制出最优方案的过程。

5. 可行性分析

可行性分析是对项目投资方案就其市场、技术、经济和环境与社会等条件的可行与否所做的全面论证,是对前述项目构思、目标设计、方案策划工作的进一步细化与具体化。因为可行性分析贯穿于项目前期策划的每一个环节,所以有些专著也把项目前期策划工作简单地定义为项目的可行性分析。此提法虽欠全面和科学,但却从另一侧面说明了可行性分析在项目前期策划中的重要地位。

图 1-3 描述了项目各阶段的累计投资及其对项目效益的影响程度。从图中可见,以可行性分析论证为主的项目前期策划虽然所需投资不大,但其对项目效益的影响却是最大的。

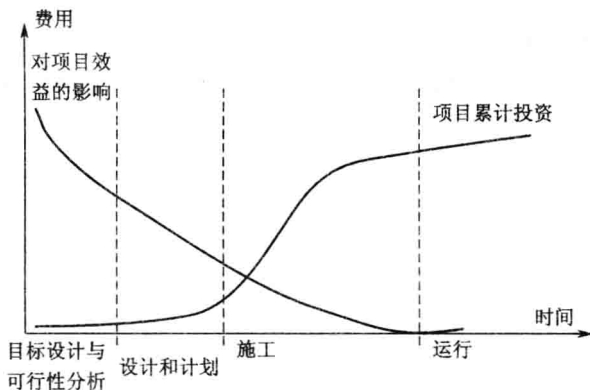


图 1-3 项目累计投资和可行性分析论证的关系及其影响曲线

1.5 项目前期策划类型

如今策划已经渗透到社会生活的方方面面,就项目策划而言,有文化活动项目策划、旅游项目策划、教育项目策划、房地产项目策划、体育活动项目策划等。每个行业的项目策划可以进一步细分,例如针对房地产项目而言,按照功能的不同,可以细分为营销策划、开发策划、定位策划、运营策划等;营销策划又可以再进一步细分为产品策划、价格策划、广告策划、渠道策划、促销策划、公关策划等。

对于建设工程项目全寿命周期而言,可根据其所处项目三大阶段的不同,划分为项目决策策划、项目实施策划和项目运营策划三种(见图 1-4)。项目决策策划一般在项目的前期进行,

主要针对项目的决策阶段,通过对项目前期的环境调查、项目基本目标的确定以及各种经济技术指标的分析,为项目的决策提供依据;项目实施策划一般在项目实施阶段之前进行,主要针对项目的实施阶段,通过对环境的分析、项目目标的分解、建设成本和建设周期的计划安排,为项目的实施服务,使之顺利实现项目目标;项目运营策划在项目实施阶段完成之后,正式动用之前进行,用于指导项目动用准备和项目运营,并在项目运营阶段进行调整和完善。

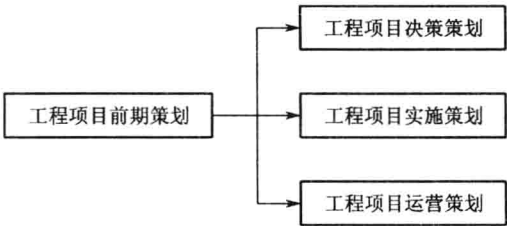


图 1-4 工程项目策划主要内容

工程项目决策策划和工程项目实施策划是工程项目策划的基础和核心。工程项目运营策划涉及项目试用调试、商业业态布局、物业管理等方面的内容,需要综合性地应用各个方面的知识。

1. 工程项目决策策划

工程项目决策策划在项目决策阶段完成,为项目决策服务。其主要的任务是定义开发或建设的内容、效益及意义。具体包括:明确项目的规模、内容、使用功能和质量标准,估算项目总投资和投资收益,以及项目的总进度规划等问题。决策策划的形式根据具体项目的不同情况而不同,有的形成一份完整的策划文件,有的形成一系列策划文件。一般而言,项目决策策划的工作内容包括以下几个方面。

- (1) 项目定义与项目目标论证,包括项目建设宗旨、总目标和指导思想的明确,用户需求分析,项目规模、组成、功能和标准的确定等。这部分内容是项目决策策划的核心。
- (2) 项目环境调查分析,要求充分占有与项目相关的一切环境、条件以及资料,包括法律、政策环境,产业市场环境,宏观经济环境,社会、文化环境,项目建设环境和其他相关问题等。
- (3) 项目经济策划,包括分析开发或建设成本和效益,总投资估算,制订融资方案、资金需求量计划以及项目的经济评价等。
- (4) 项目产业策划,根据项目环境的分析,结合项目投资方的项目意图,对项目拟承载产业的方向、产业发展目标、产业功能和标准进行确定和论证。
- (5) 项目决策策划总报告,包括形成系统、完整的项目决策报告内容,以及能落实到项目实施决策策划阶段的重要成果——设计任务书的编制。

2. 工程项目实施策划

工程项目实施策划在项目实施阶段的前期完成,为项目实施服务,其最重要的任务是定义如何组织项目的实施,项目实施策划任务的重点和工作重心以及策划的内容与项目决策阶段的策划任务有所不同。一般而言,项目实施策划的工作包括:

- (1) 项目实施目标分析和再论证,包括确定和编写总投资目标规划,总进度目标规划,总体质量与安全目标规划等;
- (2) 项目合同结构策划,包括承发包模式的选择、确定项目管理委托的合同结构、设计合同结构方案、施工合同结构方案和物资采购合同结构方案等,确定各种合同类型和文本的采用,以及合同管理的方案等;

(3) 项目组织结构策划,包括项目管理的组织结构分析、任务分工以及管理职能分工、实施阶段的工作流程、项目的编码体系分析和管理制度等;

(4) 项目信息管理策划,包括信息平台建立、明确项目信息的分类与编码体系、项目信息流程图、制定项目信息流程制度和管理信息系统等;

(5) 项目实施策划总报告,包括形成完整、详细的项目实施指导文件,项目建设大纲和项目建设手册等。

1.6 项目前期策划工作意义、作用及相互关系

1. 工程项目前期策划的工作意义

项目的前期策划工作是项目决策的准备过程,主要产生项目构思,确立目标,并对目标进行论证,为项目的批准提供依据。作为孕育工程项目阶段的前期策划不仅在项目的整个生命周期中对项目的实施和运营起着决定性作用,且对工程项目所涉及的整个上层系统(国家、地方和企业)都有极重要的影响。

(1) 项目构思和项目目标的确立决定项目方向性问题。方向错误必将导致整个项目的失败。如图 1-2 所示,以可行性分析论证为代表的项目的前期费用投入较少,项目的主投入在施工阶段;但项目前期策划对项目生命周期的影响最大,稍有失误就会导致项目的失败,产生不可挽回的损失,而施工阶段的工作对项目生命周期的影响较小。虽然人们常从投资影响的角度来理解该图以说明前期工作对投资的影响,但实质上对项目整体效益的影响也可直观地反映出来。

由目标决定任务的工程项目,其任务决定技术方案、实施方案或措施,再由实施方案产生工程活动,进而形成一个完整的项目技术系统和项目管理系统。作为项目管理进程的贯穿始终的主线,若目标设计出错,常会产生要么工程建成后无法正常运行,达不到理想的使用效果;要么工程项目虽可正常运行,但其产品或服务无市场,不能为社会所接受;或因运营费用高,没有效益,缺乏竞争力;或因项目目标在工程建设过程中不断变动造成超投资、超工期等的不良后果。

(2) 工程项目前期策划工作具有全局性的影响。工程项目的建设必须满足国家、地方和企业的发展等决策层的需要,提供社会急需的产品与服务。若拟建的项目不能解决决策层的问题,就不能为决策层所接受。一旦决策失误,便会造成巨大的负面影响。

2. 工程项目前期策划的作用

(1) 构思工程项目系统框架。

项目策划的首要任务是根据项目投资意图进行项目定义和定位,全面构想一个待建的项目系统。此项目定义即为对项目的用途、性质做出的明确界定。如某类工业项目、公共项目、房地产开发项目等,具体描述工程项目的综合用途与目的;而项目定位即根据市场和需求,综合考虑投资能力和最有利的投资方案,决定项目的规格和档次。

在项目定义和定位明确的前提下,提出项目系统构建的框架,分析项目的功能,确定项目的组成结构,使其形成完整的配套能力。例如要建设一个现代化的机场,应在项目定位的基础上,对其规模和系统构成做出策划,包括飞机跑道等级、候机楼面积与水准、停机坪大小、停车场面积、油料和货物输送系统、导航系统、安全检查系统及其他后勤服务系统等,使项目的基本设想变成具体、明确的建设内容 and 要求。

(2) 形成项目的竞争优势。

在市场经济条件下,项目策划的根本目的是实现投资人的投资目标。因此,策划人员提出的项目构想和实施方案,既要保证项目建设的顺利开展,还要确保所拟定的产品、服务项目建成投产后生产的产品、服务在市场上有竞争力,能形成项目的竞争优势。否则,工程项目预期的经济效益无法实现。

(3) 决策保证作用。

工程建设项目投资决策建立在项目可行性分析的基础上,且该研究的前提是建设方案本身及其赖以生存和发展的社会经济环境和所定位的市场,而建设方案的产生并非由投资主体的主观愿望和某种意图的简单构想就能完成的,它须通过专业人士在总体和若干重要细节上的策划,如项目定位、系统构成、目标确定及管理运作等,并做实施可能性的分析,才能使建设方案建立在可运作的基础上。所以策划的决策保证作用体现在策划人员为项目业主决策所做的科学、缜密的项目谋划、构思、拟定多种备选方案上。决策者对策划方案进行比选,以保证决策的科学性。

(4) 项目计划的依据。

这是项目策划表现在项目计划程序上的作用,即策划人员在做项目计划或规划前,运用科学的策划程序对项目计划进行构思和设计,为项目计划的生成提供必要的基础信息,使项目计划切实可行,使项目预算投向准确。

(5) 预测的作用。

根据项目业主对项目发展的要求,策划人员针对工程项目生命周期内社会环境和市场的变化,进行超前研究,预测未来的发展趋势,思考未来可能出现的问题与风险,并提出对策,帮助项目业主提高在未来项目实施与运营过程中的适应能力。

(6) 项目管理创新的作用。

策划本身就是一种创新活动。每个工程项目因投资时期的不同、社会条件的不同、所在地区的不同、拥有资源的不同,要求策划人员具有创造性思维,对项目的功能系统、技术系统、管理系统进行创新,并深入到项目系统构成的各个层面,针对各个阶段项目管理的运作方案提出全面的构想。由此可见,项目策划实质上是一个管理创新的过程,一个好的项目策划方案本身就是一个项目管理创新方案。

总之,项目管理策划(即项目管理方案)在工程项目的管理中具有重要意义。除了作为指导项目前期和全程管理的纲领性文件,该策划需项目管理团队每个成员熟知和贯彻执行,并在项目实施过程中不断完善和改进。此外,项目管理策划也不断完善招投标市场的需要,因投资人或投资主体获得项目管理服务的主渠道就是招投标,故作为项目管理技术标准主要内容的项目管理策划水平在其中显得尤为重要。再者,项目管理策划也是项目管理委托人进行前期甚至全程跟踪、检查项目管理服务承诺的依据。

3. 与工程项目前期策划有关的几个关系

工程项目前期策划与项目周期、可行性分析和项目工程设计存在一定的关联性。

(1) 工程项目前期策划与项目周期的关系。

从工程项目前期策划的内涵中可看出工程项目策划与项目周期的基本关系:

1) 工程项目策划的工作时间主要是在项目周期第一阶段即项目决策期,且随着项目的进展不断延伸,其策划的后果会在项目建设整个过程中反映出来;

2) 工程项目前期策划不仅包括对项目决策期各个环节的策划,还含有对项目建设期、项目运营期各个环节的策划。只是项目运营期各环节的策划不在本章讨论的范围之内。

(2) 工程项目前期策划与项目可行性分析的关系。

工程项目前期策划是对可行性分析的重要补充。项目可行性分析是对投资项目的必要性、实施的可能性、技术的先进性及适用性、经济的合理性和盈利性,以及项目的社会和环境效益等做的综合论证,其研究的目的是为投资决策提供依据。可行性分析源于项目的投资活动,其实质要反映出某一投资活动得失与否,即投资活动是否有经济效益或社会、环境效益,它与投资者的利益紧密相关。

一个项目的成功,除投资者的利益外,还有最终使用者的利益,而可行性分析对项目最终使用者方面的考虑则相对较少。项目策划主要是研究项目立项以后建设的规模、社会环境、性质、空间内容、使用功能要求、使用者状况、使用模式、技术条件、心理环境等影响工程项目实施和项目使用的因素,为工程项目建设的实施提供科学的依据。所以项目可行性分析是不能取代项目策划的,同样,工程项目策划也不能取代可行性分析,尽管有些项目可行性分析的结论可资借鉴,但项目的实施仍须通过项目策划来加以科学的论证,反之亦然。因此,工程项目策划既要通过对项目投资活动整体战略、策略的运筹以及资本的运作等不断补充和完善其项目可行性分析成果,又要通过对建设活动全过程的预先考虑和设想增强建设活动的可行性、可靠性和可操作性,使之真正成为项目实施运作前的依据和工程项目实施整体过程中不可缺少的一个重要环节。这也正是工程项目策划区别于项目可行性分析或其他环节而独立出来的原因。需要注意的是,项目可行性分析和项目策划在借鉴其他学科的理论方法、运用近代科学手段等方面往往有共同之处,有些方法甚至可相互借用。

(3) 工程项目前期策划与工程项目设计的关系。

工程项目前期策划不同于工程项目设计。工程项目设计是根据设计任务书的要求,用图上作业的方法,逐项将设计任务书中各部分内容经合理的工艺选择、平面布局 and 空间上的组合在图纸上表示出来,以供项目施工时使用。项目设计师在工程项目设计中通常只关心工艺流程,设备布置,设施的空间布局,各种构筑物的功能、色彩、形式、体形等具体的内容,而不参与设计任务书的制定。而工程项目前期策划则是工程项目设计前的基础工作。项目策划人要提出具体的策划方案供编制设计任务书使用。这个策划方案应包括项目的性质、内容、目标、功能、资源条件、生产规模、建设周期、投资规模设想、建设要求等。由于设计任务书是基于项目策划方案的,故策划方案有指导设计工作的作用。