

JIANZHUSHIGONGXIANCHANG

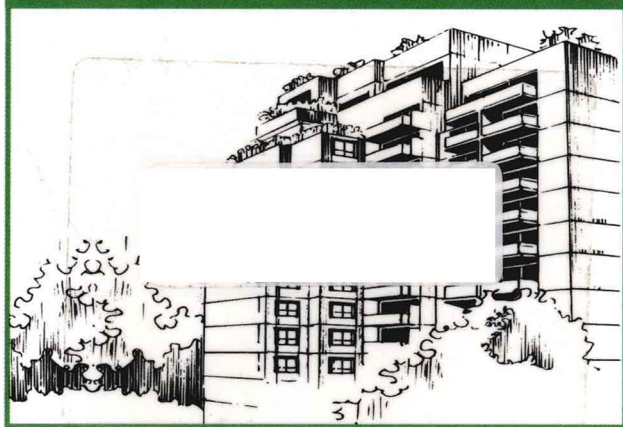
■ 建筑施工现场管理人员一本通系列丛书

GUANLIRENYUAN YIBENTONGXILIECONGSHU

项目经理一本通

(第2版)

本书编委会 编



XIANGMUJINGLI YIBENTONG

中国建材工业出版社

建筑施工现场管理人员一本通系列丛书

项目经理一本通

(第2版)

本书编委会 编



中国建材工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

项目经理一本通/《项目经理一本通》编委会编.
—2版.—北京:中国建材工业出版社,2013.6
(建筑施工现场管理人员一本通系列丛书)
ISBN 978-7-5160-0441-8

I. ①项… II. ①项… III. ①建筑工程—项目管理—
基本知识 IV. ①TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 099452 号

项目经理一本通(第2版)

本书编委会 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:22

字 数:612千字

版 次:2013年6月第2版

印 次:2013年6月第1次

定 价:59.00元

本社网址:www.jcbs.com.cn

本书如出现印装质量问题,由我社发行部负责调换。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

内 容 提 要

本书第2版根据《建设工程项目管理规范》及最新建筑工程施工管理标准规程进行编写,详细阐述了建筑工程项目经理的工作职责,专业知识和业务技能。全书主要内容包括项目经理工作概述,项目经理部,项目经理责任制,项目合同管理,项目采购管理,项目进度管理,项目质量管理,项目人力资源管理,项目造价管理,项目成本管理,项目现场管理,项目信息管理,项目风险管理,项目沟通管理,项目收尾管理等。

全书内容广泛、丰富、翔实、实用,是建筑工程项目经理工作时必备的参考用书,同时也可供高等院校相关专业师生学习时参考。

第 2 版出版说明

《建筑施工现场管理人员一本通系列丛书》自 2006 年陆续出版发行以来,受到广大读者的关注和喜爱,本系列丛书各分册已多次重印,累计已达数万册。在本系列丛书的使用过程中,丛书编者陆续收到了不少读者及专家学者对丛书内容、深浅程度及编排等方面的反馈意见,对此,丛书编者向广大读者及有关专家学者表示衷心感谢。

随着近年来我国国民经济的快速发展和科学技术水平的不断提高,建筑工程施工技术也得到了迅速发展。在科技快速发展的科技时代,建筑工程建设标准、功能设备、施工技术等在理论与实践方面也有了长足的发展,并日趋全面、丰富,各种建筑工程新材料、新设备、新工艺、新技术也得到了广泛的应用。为使本系列丛书更好地符合时代发展的要求,更好地满足新的需要,能够跟上工程建设飞速发展的步伐,丛书编者在保持编写风格及特点不变的基础上对本系列丛书进行了修订。本系列丛书修订后的各分册书名为:

- 1.《标准员一本通》
- 2.《劳务员一本通》
- 3.《施工员一本通》(第 2 版)
- 4.《质量员一本通》(第 2 版)
- 5.《机械员一本通》(第 2 版)
- 6.《监理员一本通》(第 2 版)
- 7.《资料员一本通》(第 2 版)
- 8.《材料员一本通》(第 2 版)
- 9.《合同员一本通》(第 2 版)
- 10.《安全员一本通》(第 2 版)
- 11.《测量员一本通》(第 2 版)
- 12.《项目经理一本通》(第 2 版)
- 13.《现场电工一本通》(第 2 版)
- 14.《甲方代表一本通》(第 2 版)
- 15.《造价员一本通(建筑工程)》(第 2 版)
- 16.《造价员一本通(安装工程)》(第 2 版)

本系列丛书的修订主要遵循以下原则进行:

(1)遵循最新标准规范对内容进行修订。本系列丛书出版发行期间,建筑工程领域颁布实施了众多标准规范,丛书修订工作严格依据最新标准规范进行。

(2)使用更方便。本套丛书资料丰富,内容翔实,图文并茂,编撰

体例新颖,注重对建筑工程施工现场管理人员管理能力和专业技术能力的培养,力求做到文字通俗易懂,叙述内容一目了然,特别适合现场管理人员随查随用。

(3)依据广大读者及相关专家学者在丛书使用过程中提出的意见或建议,对丛书中的错误及不当之处进行了修订。

本套丛书在修订过程中,尽管编者已尽最大努力,但限于编者的水平,丛书在修订过程中难免会存在错误及疏漏,敬请广大读者及业内专家批评指正。

编者

第 1 版出版说明

目前,我国建筑业发展迅速,城镇建设规模日益扩大,建筑施工队伍不断增加,建筑工地(施工现场)到处都是。工地施工现场的施工员、质量员、安全员、造价员(过去称为预算员)、资料员等是建设工程施工必需的管理人员,肩负着重要的职责。他们既是工程项目经理进行工程项目管理的执行者,也是广大建筑施工工人的领导者。他们的管理能力、技术水平的高低,直接关系到千千万万个建设项目能否有序、高效率、高质量地完成,关系到建筑施工企业的信誉、前途和发展,甚至是整个建筑业的发展。

近些年来,为了适应建筑业的发展需要,国家对建筑设计、建筑结构、施工质量验收等一系列标准规范进行了大规模的修订。同时,各种建筑施工新技术、新材料、新设备、新工艺已得到广泛的应用。在这种形势下,如何提高施工现场管理人员的管理能力和技术水平,已经成为建筑施工企业持续发展的一个重要课题。同时,这些管理人员自己也十分渴望参加培训、学习,迫切需要一些可供工作时参考用的知识性、资料性读物。

为满足施工现场管理人员对技术和管理知识的需求,我们组织有关方面的专家,在深入调查的基础上,以建筑施工现场管理人员为对象,编写了这套《建筑施工现场管理人员一本通系列丛书》。

本套丛书主要包括以下分册:

- | | |
|--------------|-------------------|
| 1.《标准员一本通》 | 2.《劳务员一本通》 |
| 3.《施工员一本通》 | 4.《质量员一本通》 |
| 5.《机械员一本通》 | 6.《监理员一本通》 |
| 7.《资料员一本通》 | 8.《材料员一本通》 |
| 9.《合同员一本通》 | 10.《安全员一本通》 |
| 11.《测量员一本通》 | 12.《造价员一本通(建筑工程)》 |
| 13.《现场电工一本通》 | 14.《造价员一本通(安装工程)》 |
| 15.《项目经理一本通》 | 16.《甲方代表一本通》 |

与市面上已经出版的同类图书相比,本套丛书具有如下特点:

1. 紧扣一本通。何谓“一本通”,就是通过一本书能够解决施工现场管理人员所有的问题。本丛书将施工现场管理人员工作中涉及的工作职责、专业技术知识、业务管理和质量管理实施细则以及有关的专业法规、标准和规范等知识全部融为一体,内容更加翔实,解决了管理人员工作时需要到处查阅资料的问题。

2. 应用新规范。本套丛书各分册均围绕现行《建筑工程施工质量验收统一标准》(GB 50300—2001)和与其配套使用的 14 项工程质量验收规范、《建设工程工程量清单计价规范》以及现行建筑安装工程预算定额、现行与安全生产有关的标准规范和最新的工程材料标准等进行编写,切实做到应用新规范、贯彻新规范。

3. 体现先进性。本套丛书充分吸收了在当前建筑业中广泛应用的新材料、新技术、新工艺,是一套拿来就能学、就能用的实用工具书。

4. 使用更方便。本套丛书资料丰富,内容翔实,图文并茂,编撰体例新颖,注重对建筑工程施工现场管理人员管理能力和专业技术能力的培养,力求做到文字通俗易懂,叙述内容一目了然,特别适合现场管理人员随查随用。

由于编写时间仓促,加之编者经验水平有限,从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 项目经理工作概述 | (1) |
| 第一节 工程项目管理 | (1) |
| 一、概念 | (1) |
| 二、工程项目管理任务 | (2) |
| 三、工程项目管理特点 | (3) |
| 第二节 项目经理工作要求 | (4) |
| 一、项目经理的地位 | (4) |
| 二、项目经理的作用 | (5) |
| 三、项目经理的资质要求 | (6) |
| 四、项目经理的素质要求 | (7) |
| 五、项目经理的能力要求 | (8) |
| 第三节 项目经理的选择与培养 | (11) |
| 一、项目经理的选择 | (11) |
| 二、项目经理的培养 | (13) |
| 第四节 项目经理的工作内容与方法 | (13) |
| 一、项目经理的基本工作 | (13) |
| 二、项目经理的日常工作 | (14) |
| 三、项目经理的工作方法 | (15) |
| 第二章 项目经理部 | (17) |
| 第一节 项目经理部的地位、性质与作用 | (17) |
| 一、项目经理部的地位 | (17) |
| 二、项目经理部的性质 | (17) |
| 三、项目经理部的作用 | (18) |
| 第二节 项目经理部的建立 | (19) |

| | |
|----------------------------|-------------|
| 一、项目经理部的建立原则 | (19) |
| 二、项目经理部的设置步骤 | (19) |
| 三、项目经理部的规模 | (20) |
| 四、项目经理部的部门设置及人员要求 | (20) |
| 五、项目经理部的职责 | (21) |
| 六、项目经理部的工作制度 | (25) |
| 第三节 项目经理部的运作 | (26) |
| 一、项目经理部运作的原则 | (26) |
| 二、项目经理部运作的程序 | (28) |
| 第四节 项目经理部的解体 | (29) |
| 第三章 项目经理责任制 | (32) |
| 第一节 项目经理责任制概述 | (32) |
| 一、项目经理责任制的概念 | (32) |
| 二、项目经理责任制的特征 | (32) |
| 三、项目经理责任制的作用 | (32) |
| 四、项目经理责任制的主体 | (33) |
| 五、项目经理责任制的实施 | (33) |
| 六、项目经理责任制中各类人员责任制的建立 | (34) |
| 第二节 项目管理目标责任书 | (35) |
| 一、项目管理目标责任书的含义 | (35) |
| 二、项目管理目标责任书的编制 | (35) |
| 三、项目管理目标责任书的考核 | (36) |
| 四、项目管理目标责任考核实例 | (37) |
| 第三节 项目经理的责、权、利 | (46) |
| 一、项目经理的职责 | (46) |
| 二、项目经理的权限 | (47) |
| 三、项目经理的利益与奖惩 | (48) |
| 第四章 项目合同管理 | (50) |
| 第一节 项目合同管理基础知识 | (50) |

| | |
|-------------------------|-------------|
| 一、项目合同管理的概念 | (50) |
| 二、项目合同管理的目标 | (50) |
| 三、项目合同管理的特点 | (50) |
| 四、项目合同管理的内容与程序 | (52) |
| 第二节 项目合同评审 | (53) |
| 一、招标文件分析 | (53) |
| 二、投标文件分析 | (55) |
| 三、合同审查 | (59) |
| 第三节 项目合同实施计划 | (61) |
| 一、项目合同总体策划 | (61) |
| 二、项目分包策划 | (65) |
| 三、项目合同实施保证体系 | (67) |
| 第四节 项目合同实施控制 | (69) |
| 一、项目合同实施控制基础知识 | (69) |
| 二、项目合同分解与交底 | (73) |
| 三、项目合同跟踪与诊断 | (74) |
| 四、合同变更管理 | (78) |
| 第五节 项目合同终止与评价 | (85) |
| 一、项目合同终止 | (85) |
| 二、项目合同评价 | (88) |
| 第五章 项目采购管理 | (91) |
| 第一节 项目采购管理基础知识 | (91) |
| 一、项目采购的定义 | (91) |
| 二、项目采购的类型 | (91) |
| 三、项目采购的原则与方式 | (92) |
| 四、项目采购的程序 | (96) |
| 五、采购人员职责与素质要求 | (97) |
| 第二节 项目采购计划 | (100) |
| 一、项目采购计划基础知识 | (100) |

| | |
|-------------------------|--------------|
| 二、项目采购需求与调查 | (104) |
| 三、项目采购数量确定 | (110) |
| 四、项目采购计划的编制 | (113) |
| 第三节 项目采购控制 | (126) |
| 一、项目采购计价 | (126) |
| 二、项目采购认证 | (129) |
| 三、项目采购订单 | (133) |
| 四、项目采购付款 | (135) |
| 五、项目采购进货控制 | (137) |
| 第六章 项目进度管理 | (150) |
| 第一节 项目进度管理基础知识 | (150) |
| 一、项目进度管理的概念 | (150) |
| 二、项目进度管理的原理 | (150) |
| 三、项目进度管理体系 | (153) |
| 四、项目进度管理目标 | (154) |
| 五、项目进度管理程序 | (156) |
| 第二节 流水作业进度计划 | (157) |
| 一、流水施工原理 | (157) |
| 二、流水施工的组织形式 | (158) |
| 第三节 项目网络计划 | (165) |
| 一、项目网络计划概述 | (165) |
| 二、双代号网络计划 | (167) |
| 三、单代号网络计划 | (176) |
| 四、网络计划优化 | (182) |
| 第四节 项目进度计划实施 | (185) |
| 一、项目进度计划实施要求 | (185) |
| 二、项目进度计划实施步骤 | (185) |
| 第五节 项目进度计划的检查与调整 | (188) |
| 一、项目进度计划的检查 | (188) |

| | |
|---------------------------|--------------|
| 二、项目进度计划的调整 | (203) |
| 第七章 项目质量管理 | (208) |
| 第一节 项目质量管理基础知识 | (208) |
| 一、质量与质量管理 | (208) |
| 二、项目质量管理 | (214) |
| 三、项目质量监督管理 | (219) |
| 第二节 项目质量策划 | (223) |
| 一、项目质量策划概述 | (223) |
| 二、项目质量计划 | (227) |
| 第三节 项目质量控制 | (233) |
| 一、项目质量控制概述 | (233) |
| 二、项目质量控制的数理统计方法 | (235) |
| 三、项目设计质量控制 | (262) |
| 四、项目施工质量控制 | (272) |
| 五、项目质量改进 | (287) |
| 第八章 项目人力资源管理 | (289) |
| 第一节 人力资源管理概述 | (289) |
| 一、人力资源管理的概念 | (289) |
| 二、人力资源来源 | (289) |
| 三、人力资源管理的内容 | (290) |
| 第二节 项目人力资源管理计划 | (291) |
| 一、人力资源管理计划编制要求 | (291) |
| 二、人力资源需求计划 | (292) |
| 三、人力资源配置计划 | (294) |
| 四、人力资源培训计划 | (297) |
| 五、人力资源经济激励计划 | (299) |
| 六、其他人力资源计划 | (300) |
| 第三节 项目人力资源管理控制 | (300) |

| | |
|--------------------------|-------|
| 一、人力资源的选择 | (300) |
| 二、劳务分包合同 | (310) |
| 三、人力资源的培训 | (324) |
| 四、班组劳动力管理 | (325) |
| 五、人力资源的动态管理 | (326) |
| 第四节 项目人力资源管理考核 | (328) |
| 一、人力资源考核分类 | (328) |
| 二、人力资源管理考核评比标准 | (329) |
| 三、人力资源考核评比方法 | (329) |
| 四、人力资源考核评比工作的实施 | (330) |
| 五、对管理人员的考核 | (330) |
| 六、对作业人员的考核 | (331) |
| 第九章 项目造价管理 | (332) |
| 第一节 施工预算 | (332) |
| 一、施工预算的定义与作用 | (332) |
| 二、施工预算的内容 | (332) |
| 三、施工预算的编制依据 | (333) |
| 四、施工预算的编制步骤 | (334) |
| 五、“两算”对比 | (335) |
| 第二节 工程变更与工程变更价款的确定 | (336) |
| 一、工程变更的原因 | (337) |
| 二、项目监理单位处理工程变更的程序 | (337) |
| 三、工程变更价款的确定 | (338) |
| 四、工程变更的时间限定 | (338) |
| 第三节 项目索赔管理 | (339) |
| 一、项目索赔管理基础知识 | (339) |
| 二、项目索赔的处理 | (346) |
| 三、项目索赔值的计算 | (359) |
| 四、项目反索赔 | (380) |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| 第四节 工程价款结算 | (387) |
| 一、工程价款主要结算方式 | (387) |
| 二、工程预付款支付 | (390) |
| 三、工程进度款支付 | (392) |
| 四、工程竣工结算价款支付 | (396) |
| 五、工程款价差的调整 | (399) |
| 六、工程价款的核算 | (402) |
| 第十章 项目成本管理 | (405) |
| 第一节 项目成本管理基础知识 | (405) |
| 一、项目成本管理的原则 | (405) |
| 二、项目成本管理的内容 | (407) |
| 三、项目成本管理的程序与流程 | (408) |
| 四、项目成本管理的组织职责 | (410) |
| 五、项目成本管理的措施 | (412) |
| 第二节 项目成本预测 | (413) |
| 一、项目成本预测的概念 | (413) |
| 二、项目成本预测的意义 | (413) |
| 三、项目成本预测方法 | (415) |
| 第三节 项目成本决策 | (421) |
| 一、项目成本决策的概念 | (421) |
| 二、项目成本决策的程序 | (421) |
| 三、项目成本决策的内容 | (422) |
| 四、项目成本决策的方法 | (423) |
| 第四节 项目成本目标 | (425) |
| 一、项目成本目标概述 | (425) |
| 二、项目成本目标的编制 | (427) |
| 第五节 项目成本计划 | (431) |
| 一、项目成本计划概述 | (431) |
| 二、项目成本计划的编制 | (433) |

| | |
|--------------------------|--------------|
| 三、项目月度成本计划 | (437) |
| 第六节 项目成本控制 | (441) |
| 一、项目成本控制概述 | (441) |
| 二、项目成本控制实施 | (444) |
| 三、降低项目成本的措施 | (452) |
| 第七节 项目成本核算 | (457) |
| 一、项目成本核算概述 | (457) |
| 二、项目成本核算办法 | (458) |
| 第八节 项目成本分析与考核 | (468) |
| 一、项目成本分析 | (468) |
| 二、项目成本考核 | (483) |
| 第十一章 项目现场管理 | (487) |
| 第一节 项目现场管理概述 | (487) |
| 一、建筑施工现场管理的概念 | (487) |
| 二、建筑施工现场管理的意义 | (487) |
| 三、建筑施工现场管理的任务 | (488) |
| 四、建筑施工现场管理的内容 | (488) |
| 第二节 施工现场平面布置 | (490) |
| 一、施工平面图设计要求 | (490) |
| 二、临时建筑布置 | (493) |
| 三、施工机械、材料、构件堆放与布置 | (502) |
| 四、运输道路的布置 | (504) |
| 第三节 施工项目材料管理 | (505) |
| 一、材料管理 | (505) |
| 二、材料管理系统 | (506) |
| 三、材料计划管理 | (506) |
| 四、材料使用计划管理 | (510) |
| 五、施工项目现场材料管理 | (512) |
| 六、周转材料管理 | (517) |

| | |
|----------------------|-------|
| 七、项目材料管理考核 | (521) |
| 第四节 施工项目机械设备管理 | (524) |
| 一、项目经理部机械管理职责 | (524) |
| 二、项目机械设备管理计划 | (525) |
| 三、项目机械经济管理 | (527) |
| 四、项目机械设备管理控制 | (532) |
| 五、机械设备检查考核评比 | (547) |
| 第五节 施工项目技术管理 | (557) |
| 一、技术管理的作用 | (557) |
| 二、技术管理的内容 | (557) |
| 三、项目经理的职责 | (559) |
| 四、项目技术管理计划 | (559) |
| 五、项目技术管理控制 | (560) |
| 六、技术管理考核 | (561) |
| 第六节 施工项目安全管理 | (561) |
| 一、安全管理体系 | (561) |
| 二、安全生产保证体系 | (562) |
| 三、安全管理要求 | (568) |
| 四、项目部安全生产责任 | (571) |
| 五、安全生产教育培训 | (579) |
| 六、建筑施工安全检查 | (586) |
| 第七节 施工项目环境管理 | (599) |
| 一、项目环境管理体系 | (599) |
| 二、施工现场环境卫生管理 | (604) |
| 三、文明施工 | (609) |
| 第八节 施工项目消防保管理 | (617) |
| 一、防火防爆基本规定 | (617) |
| 二、防火防爆安全管理制度 | (617) |
| 三、高层建筑施工防火防爆措施 | (618) |