

工程建设项目管理方法与实践丛书

工程项目策划

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写

赵君华 蒋志高 杨迪斐 易翼 编著

中国建筑工业出版社

工程建设项目管理方法与实践丛书

工程项目策划

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写

赵君华 蒋志高 杨迪斐 易 翼 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目策划/李福和主编. —北京: 中国建筑
工业出版社, 2013. 3

(工程建设项目管理方法与实践丛书)

ISBN 978-7-112-15194-3

I. ①工… II. ①李… 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 079627 号

本书作为《工程建设项目管理方法与实践丛书》之一, 从施工企业的工程项目管理角度出发, 重点阐述了施工承包项目策划中的战略性策划、技术性策划与商务性策划, 涵盖了建筑施工企业营销阶段、中标后合同前、项目实施期间的全过程策划, 并且辅以相关案例的介绍, 为国内建筑施工企业的工程项目策划提供参考。这些内容是作者多年理论研究和工程咨询实践经验的总结和归纳, 具有很强的指导性和可操作性。全书图文并茂, 案例丰富, 可读性强, 既可供施工企业管理人员在工程实践中学习参考, 也可作为高等院校相关专业师生的教学参考书。

责任编辑: 范业庶

责任设计: 董建平

责任校对: 刘梦然 党 蕾

工程建设项目管理方法与实践丛书

工程项目策划

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写

赵君华 蒋志高 杨迪斐 易 翼 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京科地亚盟排版公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×960 毫米 1/16 印张: 15½ 字数: 301 千字

2013 年 6 月第一版 2013 年 6 月第一次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978-7-112-15194-3

(23219)

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)

《工程建设项目管理方法与实践丛书》

编写委员会

主 任：李福和 张兴野

副主任：何成旗 郭 刚 赵君华 曾 华 李 宁

委 员：(按姓氏笔画排序)

马卫周 戈 菲 计 渊 李效飞 杨 扬

杨迪斐 张 明 张军辉 范业庶 易 翼

胡 建 侯志宏 栗 昊 蒋志高 舒方方

蔡 敏

丛书序言一

做项目管理实战派

实践如何得到理论指导，理论又如何联系实际，是各行业从业者比较困惑的问题，工程建设行业当然也不例外。这些困惑的一个直接反映，便是如汗牛充栋般的项目管理专著。这些专著的编撰者主要有两类，一类来自于大专院校和科研院所的专家教授，一类来自于长期实践的项目经理，虽然他们也在努力地尝试理论联系实际，但由于先天的局限性，仍表现出前者着力于理论，后者更重视实践的特点。而由攀成德管理顾问公司的咨询师编写的这套书，不仅吸收了编写者多年的研究成果，同时汲取了建筑施工企业丰富的实践经验，应该说在强调理论和实践的有机结合上做了新的探索。这也是攀成德公司的李总邀请我为丛书写序，而我马上欣然应允的原因所在。

咨询公司其实是软科学领域的研发者和成果应用者，他们针对每一个客户的不同需求，都必须量身打造适合的方案和实施计划，因此需要与实际结合，不断研究新的问题，解决新的难题。总部设在上海的攀成德公司，作为国内唯一一家聚焦于工程建设领域的专业咨询公司，其术业专攻的职业精神和卓有成效的咨询成果，无疑是值得业界尊敬的。

此次攀成德公司出版的这套项目管理丛书，是其全面深入探讨工程项目管理的集大成之作。全书共有 11 本，涉及项目策划、计划与控制、项目团队建设、项目采购、成本管理、质量与安全、风险管理、项目管理标准化、信息化，以及项目文化等内容，涵盖了项目管理的方方面面，整体上构架了一个完整的体系；与此同时，从每本书来看，内容又非常专注，专业化的特点十分明显，并且在项目内容细分的同时，编写者也综合了不同专业工程项目的特点，涉及的内容不局限于某个细分行业、细分专业，对施工企业具有比较广泛的参考价值。

更难能可贵的是，本套丛书顺应当今项目大型化、复杂化、信息化的趋势，立足项目管理的前沿理论，结合国内建筑施工企业的管理实践，从中建、中交、中水等领军企业的管理一线，收集了大量项目的成功案例，并在此基础上综合、提炼、升华，既体现了理论的“高度”，又接了实践的“地气”。比如，我看到我们中建五局独创的“项目成本管理方圆图”也被编入，这是我局借鉴“天圆



地方”的东方古老智慧，对工程项目运营管理和责任体系所做的一种基础性思考。类似这样的总结还有不少，这些来自于实践，基于中国市场实际，符合行业管理规律的工具，都具有推广价值，我感觉，这样的总结与提升是非常有意义的，也让我们看到了编写者的用心。

来源于实践的总结，最终还要回到实践。我希望，这套书的出版，可以为广大的工程企业项目管理者提供实在的帮助。这也正是编者攀成德的理想：推动工程企业的管理进步。

是为序。

中国建筑第五工程局有限公司董事长

丛书序言二

人们有组织的活动大致可以归结为两种类型：一类是连续不断、周而复始，靠相对稳定的组织进行的活动，人们称之为“运作”，工厂化的生产一般如此，与之对应的管理就是职能管理。另一类是一次性、独特性和具有明确目标的，靠临时团队进行的活动，人们称之为“项目”，如建设万里长城、研发原子弹、开发新产品、一次体育盛会等。周而复始活动的管理使人们依靠学习曲线可以做得很精细，而项目的一次性和独特性对管理提出了重大挑战。

项目管理的实践有千百年的历史，但作为一门学问，其萌芽于 70 年前著名的“曼哈顿计划”，此后，项目管理渗透到了几乎所有的经济、政治、军事领域。今天，项目的管理研究已经提升到哲学高度，人们不断用新的技术、方法论探讨项目及项目管理，探索项目的本质、项目产生和发展的规律，以更好地管理项目。

工程建设领域是项目管理最普及的领域之一，项目经营、项目管理、项目经理是每个工程企业管理中最常见的词汇。目前中国在建的工程项目数量达到上百万个，在建工程造价总额达几十万亿，工程项目管理的思想、项目管理的实践哪怕进步一点点，所带来的社会效益、环境效益、经济效益都是无法估量的。

项目管理是系统性、逻辑性很强的理论，但对于多数从事工程项目管理的人来说，很难从哲学的高度去认识项目管理，他们更多的是完成项目中某些环节、某些模块的工作，他们更关注实战，需要现实的案例，需要实用的方法。基于此，我们在编写本丛书时，力求吸取与时俱进的项目管理思想，与工程项目管理结合，避免陷入空谈理论。同时，精选我们身边发生的各类工程项目的案例，通过案例的分析，达到抛砖引玉的目的。作为一家专业和专注的管理咨询机构，攀成德的优势在于能与众多企业接触，能倾听到一线管理者的心声，理解他们的难处；在于能把最新的管理工具应用到管理的实践中，所以这套丛书包含了工程行业领导者长期的探索、攀成德咨询的体会以及中国史无前例的建设高潮所给予的实践案例。书中的案例多数来自优秀的建筑企业，体现行业先进的做法及最新的成果，以期对建筑企业有借鉴意义和指导作用。



理论可以充实实践的灵魂，实践可以弥补理论的枯燥。融合理论和实践，这是我们编写本丛书的出发点和归宿。

李福和

前 言

中国建筑业经历了过去的黄金十年，未来也许较难保持以往十年的高速增长。不过，由于我国的城市化率刚过 50%，城市化进程还有很长的路要走，中国的建筑业依然有无限的机会。但有一点是肯定的：建筑业的竞争必将越来越激烈，“胆子大、有项目就能赚钱”的时代过去了。

工程建设企业面临着机遇，也面临着在新一轮洗牌中被淘汰的风险。施工企业的高管们一方面要开拓市场，另一方面殚精竭虑提升内部管理能力，求得企业的生存和发展。项目策划、成本管理和风险管理逐渐成为施工企业项目管理的关注热点。以往，建设单位对项目全过程进行策划的较多；而施工企业的项目策划，很多还停留在变更/多签几张联系单的水平，主要由项目经理/项目老板完成，是自发的、零星的、不系统的。当然，也有一些优秀的施工企业已经作了很多有益的尝试。

本书借鉴了很多优秀施工企业在项目施工阶段进行全方位策划的成功做法，同时总结了攀成德公司多年的建筑施工行业管理咨询经验，理论结合实际，力争突出指导性、实用性和操作性，说明工程项目策划原理，介绍企业实际操作经验。本书涵盖了建筑施工企业营销阶段、中标后签订合同前、项目实施期间的全过程策划，重点阐述施工承包项目策划中的战略性策划、技术性策划与商务性策划，适用于工程建设领域项目管理人员、研究人员和大中专院校相关专业师生阅读和借鉴。

本书的主要编著者为上海攀成德企业管理顾问公司咨询顾问蒋志高、杨迪菲和易翼。上海攀成德企业管理顾问公司合伙人赵君华及专家顾问何成旗也参与了本书的编写工作。赵君华负责设计全书的总体架构，并协调编写进度。本书第一章、第二章由杨迪菲编写；第三章、第五章由易翼编写；第四章由蒋志高编写。最后由赵君华统稿，何成旗对全书进行统筹修改、增删、审定。本书在编写过程中，曾参考和引用了国内外有关的部分研究成果和文献，在此一并向相关作者和机构，以及所有曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！

编者

目 录

1 绪论	1
1.1 策划和项目策划的概念	1
1.1.1 策划的概念和功能	1
1.1.2 项目策划的概念和原则	3
1.1.3 项目策划的发展历史	5
1.2 策划的基本原理	8
1.2.1 策划的“八大兵法”	8
1.2.2 策划的心理原理	10
1.2.3 策划的情感原理	11
1.2.4 策划的创新原理	12
1.2.5 策划的人文原理	13
1.2.6 策划的造势原理	13
1.3 工程项目策划	14
1.3.1 工程项目策划的概念	14
1.3.2 工程项目策划的特性	16
1.3.3 工程项目策划的分类	17
1.3.4 工程项目策划的作用	20
1.4 施工企业工程项目策划的阶段和内容	20
1.4.1 项目策划的四个阶段	20
1.4.2 项目策划的主要内容	23
2 战略和战略性策划	25
2.1 企业战略和项目战略	25
2.1.1 企业战略的重要性	25
2.1.2 企业战略与项目战略之间的关系	26



2.1.3	如何有效利用企业战略促进项目管理	27
2.1.4	项目的战略性策划	28
2.2	项目管理模式	30
2.2.1	项目管理模式概述	30
2.2.2	宏观层面常见的项目管理模式	31
2.2.3	施工承包项目的项目管理模式	43
2.2.4	选择合适的项目管理模式	48
2.3	项目管理组织	49
2.3.1	项目管理组织形式	49
2.3.2	项目经理	56
2.3.3	项目经理和项目组织选择	62
2.4	项目目标与范围管理	63
2.4.1	项目目标管理概述	63
2.4.2	项目目标体系的建立	65
2.4.3	项目范围管理	66
2.4.4	项目目标的策划	71
3	生产技术性策划	76
3.1	项目管理规划	76
3.1.1	项目管理规划大纲	76
3.1.2	项目管理实施规划	77
3.2	施工组织设计	82
3.2.1	施工组织设计的编制和管理	83
3.2.2	施工组织总设计	85
3.2.3	单位工程施工组织设计	87
3.2.4	施工方案	91
3.2.5	作业指导书	97
3.2.6	主要施工管理计划	108
3.2.7	施工项目管理规划与施工组织设计的关系	111
3.3	施工现场总平面布置	112
3.3.1	施工平面图包含的内容	113



3.3.2	施工平面图布置依据	113
3.3.3	设计单位工程施工平面图的步骤	113
3.4	安全生产和文明施工的策划	115
3.4.1	危险源和环境因素识别	116
3.4.2	危险源和环境因素的分析评估	119
3.4.3	危险源和环境因素的控制计划和措施	120
3.4.4	绿色施工的策划	130
3.4.5	安全专项施工方案	137
3.4.6	应急预案	145
4	项目商务策划	149
4.1	商务策划的概念和任务	149
4.1.1	商务策划的概念	149
4.1.2	商务策划的任务	150
4.1.3	商务策划的基本思路	151
4.2	商务策划的要点	156
4.2.1	项目投标阶段的策划	156
4.2.2	项目签约阶段的策划	164
4.2.3	项目施工阶段的策划	168
4.2.4	项目结算阶段的策划	170
4.3	施工阶段的商务策划	176
4.3.1	合同管理的策划	176
4.3.2	分包方案的选择	180
4.3.3	对外关系的策划	184
4.3.4	成本管理的策划	185
4.3.5	风险管理的策划	191
4.3.6	二次经营的策划	194
4.4	商务策划过程中的注意事项	207
5	项目策划管理	212
5.1	项目策划的组织和职责	212



5.1.1	不同组织层次在项目策划中的职责和任务	212
5.1.2	项目部相关岗位在项目策划中的职责和任务	214
5.2	项目策划的制度和流程	216
5.2.1	规范策划管理的制度	216
5.2.2	项目策划的流程	224
5.3	项目策划的文档	224
5.3.1	关于项目策划管理的规定	224
5.3.2	指导策划活动的范本	225
5.3.3	激励措施	230
5.4	项目策划的基础工作	232
5.4.1	对项目的了解和分析	232
5.4.2	对项目相关方的了解和分析	233
5.4.3	对市场信息的了解和分析	233
参考文献		234

1 绪 论

1.1 策划和项目策划的概念

1.1.1 策划的概念和功能

策划可以说是一个既古老又新鲜的词汇。说它古老,是因为在我国古代典籍中对于策划思想的记录有很多。“策划”一词,在古代汉语中亦作“策画”。“策”原意是驾驭马车的工具,类似鞭子,“策”具有打破表面的意思,意指揭示事物背后的规律。“划”在古代汉语中指“刻画”,形成蓝图的意思。“策划”一词最早出现于公元2世纪前后,东晋学者干宝在《晋纪总论》中引《晋纪》注云:“魏武帝为远相,命高祖(司马懿)为文学掾。每与谋策画,多善。”南朝学者范曄所撰《后汉书·隗嚣传》中有句“是以功名终申,策画复得”。说它新鲜,是因为近几十年来才有人对它进行系统的研究,如常说的广告策划、项目策划等等。关于策划一词的涵义也是众说纷纭,相对而言,美国哈佛企业管理丛书编纂委员会对策划所下的定义较为综合全面:策划就是一种程序,在本质上是一种运用脑力的理性行为,基本上所有策划都是关于未来事物,换言之,策划是找出事物的因果关系,衡量未来可取之途径,作为目前决策之依据。亦即策划是预先决定做什么,何时做,如何做,谁来做,怎么做等。

策划是人的一种脑力活动或智力活动。策划的功能,概括起来有以下几点:

(1) 计划功能

策划和计划两者存在着一定的联系,但它们的区别也是显而易见的:如果把计划认为是对未来目标的确认的话,那么策划则包含了制订计划和实现计划的行动方案这两个层面。策划的计划功能表现在为生成计划提供事先的构思和设计,保证切实可行的计划的产生,可以说没有策划的计划多是空话。

(2) 竞争功能

激烈的竞争必然产生策划,没有竞争就没有策划。策划是竞争的手段。为了在竞争中打败对手,赢得胜利,策划者必须协助策划需要者,使其稳操胜券或有所作为,从而最终赢得竞争。



(3) 预测功能

策划的目的是实现未来某一特定的目标,因此预测未来是策划必不可少的功能,策划人员通过对环境的长远发展变化进行超前研究,预测发展趋势,思考未来发展问题,来确保策划主体创造未来的主动性和最终胜利的可能性。

(4) 决策功能

决策的前提和准备,是策划。策划为决策提供了各种经过论证、模拟甚至是实验过的备选方案,决策者以策划方案为基础,进行选择和决断,从而保证决策的理智化、程序化和科学化。策划的决策保证功能是决策的正确性和可行性的有力保证。

(5) 创新功能

科学策划的程序就是一个创新的过程,成功的策划就具有管理创新功能,策划者们通过策划来合理配置和调整资源,大胆创新,开拓进取。一个好的策划方案本身就是一个创新方案。

总之,策划为人们提供了新观念、新思路、新方法,起到改善管理、提高竞争力的效果,使决策的正确性、计划的可行性、管理的科学性得以保障。策划的过程,是发现问题寻找对策解决问题的过程,策划的行动目标、手段、方法等都是在策划的过程中提出来的。策划通过对策划需要者内外部生存条件的合理调整和科学管理,确保策划需要者在竞争中发挥优势,取得并保持成功。

策划有三个内在的基本特征:

(1) 相对的新颖性或精密性

① 相对于策划者自己的以前思维更加新颖或精密,也就是说,面对同样一个问题,策划者思考的深度和广度比以前有一定的进步。

② 相对于决策者的认识水平更加新颖或精密。也就是说,策划者的思维深度或广度要强于决策者,不然,无论策划者的思维水平多么高,决策者也不能视其决策思维为策划。反之,也许一个策划方案对于策划者来说是陈旧的,但对于实施企业的决策者来说是新颖的。

③ 相对于时代的进步程度更加新颖或精密。策划者的思维要与时俱进地创新,要不断超前于时代认识。

(2) 相对的超前性

① 相对于其他策划者思维形成所需的时间要超前。一个策划者思考一个方案时,可能会有很多策划者同时在思考,如不超前,则可能在策划方案实施时突然遇到意想不到的竞争者。

② 相对于决策者认识降解所需的时间要超前。策划的思想要转化为决策人的思想,这往往要有一个过程,所以,策划者应为策划思想转化成决策命令留有

足够的时间。

③ 相对于管理者行为分解所需的时间要超前。决策者要把他的思想变成全体员工的行动,也需要一个过程。

(3) 相对可操作性

① 策划方案能够降解为决策者能够理解和掌握的思路。

② 策划方案能分解出执行者的行动步骤。也就是说,策划方案的可操作性不仅取决于策划者的思维本身,还取决于决策者和执行者的理解能力,策划者必须要把决策者和执行者的理解能力考虑到策划思维中去。

1.1.2 项目策划的概念和原则

由于项目本身的千差万别,在策划的概念上,项目策划又具有以下几个特点。

① 项目策划是一个知识管理的过程。项目策划涉及较多环节,包括市场调研、项目论证、可行性分析、战略规划、组织策划、管理策划、合同策划、技术策划、风险控制、营销策划等多项内容,因此,需要针对项目策划涉及的不同知识分别进行管理。不仅如此,成功的项目策划还是组织和企业的知识储备库。

② 项目策划非常重视项目的经验和教训。由于项目策划发生在项目实施之前,进行决策之前就需要有大量的历史数据作为支撑的论据。因此有必要展开调查研究和资料收集工作,为项目提供充分的信息资料,在此基础上,针对项目的自身特点与特色,进行决策,或满足实施环节中的现实需求。

③ 项目策划力求通过创新和创意来寻求增值。无论哪种项目,最终的现实诉求都是追求利益最大化。这就要求项目策划人员要利用自身的创新思维,通过提供各种创意,使项目与众不同,从而在差异化中寻求更多的经济增加值。

④ 项目策划是一个动态过程。项目策划发生在实施之前,这就意味着对于市场变化等因素无法完全预测,因此在项目策划结束之后,项目策划人员还必须关注实施阶段现实环境和市场条件的变化,根据反馈的信息对策划的局部方案作相应的调整。

通过上述特点分析,可以认为,项目策划是指在项目建设过程中,通过内外环境调查和系统分析,在获取充分信息的基础上,推知和判断市场形势及用户(业主、建设单位)群体的需求,并针对项目的决策和实施,或决策和实施的某个问题,从战略、环境、组织、管理、技术和营销等方面进行科学论证,确立项目目标和目的,并利用各种知识和手段,通过创新思维为项目创造差异化特色,实现项目管理增值,并有效控制项目活动的一个动态过程。

项目策划有以下几大原则:



(1) 可行性原则

项目策划考虑最多的便是其可行性，没有可操作性的策划方案是毫无意义的。可行性原则要求策划人员时刻考虑项目的科学性、可行性，具体可从几方面的可行性分析来考虑。一是利害性分析，分析考虑策划方案可能带来的经济利益、效果、风险等；二是经济性分析，分析策划实施过程中成本与效益之间的效益标准，以求最少的经济投入获得利益最大化的策划目标；三是科学性分析，首先看策划方案是否建立在科学理论的基础之上，其次是分析策划方案的整体性是否和谐统一，各个环节是否具有可行性，没有掉链行为。

(2) 价值原则

由于项目策划本身的功利性，项目策划是以价值为主导因素和先决条件，人们一切的策划活动其实质是在谋求价值，因此项目策划要按照价值性原则来进行。项目策划的过程中有必要同时考虑项目的商业价值和战略价值。

(3) 集中原则

在面对充满竞争性的项目策划时，需要用到集中原则，即发现并集中自己的优势去攻击对手的劣势。运用这一原则，需要弄清以下四点：

- ① 辨认出成败关键点。
- ② 摸清对手的优缺点。
- ③ 集中火力攻击对手的缺点。
- ④ 决定性的地方投入决定性的力量。

(4) 信息原则

项目策划的关键还在于信息的收集、整理和加工，信息作为必不可少的基础性情报，可以看作是项目策划的起点。信息原则包括以下几项要点：

- ① 原始信息收集力求全面。
- ② 原始信息要求真实可靠。
- ③ 信息加工要准确及时。
- ④ 信息要求保持系统性和连续性。

(5) 权变原则

世间万物都处在一个变化的氛围中，这就要求项目策划要运用权变原则加强项目的动态管理。策划人员需要增强动态管理意识，应能预测项目可能发展变化的方向，并以此为依据，及时调整策划目标。项目策划的权变原则是在实践中完善策划方案的根本保证。

(6) 创新原则

好的策划应该是创新的，并且能够取得理想的活動效果，即项目策划的创新原则，这也是项目策划创造性特征要求的。