

建设工程技术管理人员实操与培训用书

施工项目 成本管理与控制

SHIGONG XIANGMU

CHENGBEN GUANLI YU KONGZHI



张宝岭 高树林 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



建设工程技术管理人员实操与培训用书

施工项目成本管理与控制

主 编 张宝岭 高树林

副 主 编 张 兰 张俊禄 王 洁 李海强

参编人员 张建华 焦云星 张军亮 胡象海

王智慧 李雯雯 姜 宁 黄继铭



机械工业出版社

本书以施工项目成本管理与控制为主线,并根据当前施工项目成本管理的需要,融入了投标报价、合同管理、项目分判、索赔与风险规避等与项目成本管理密切相关的内容,同时对施工项目的人力资源管理、机械设备管理、材料管理、质量成本管理进行了专门论述,本书具有很强的实用性,可以作为施工企业、业主单位、设计单位、监理单位以及招投标代理等机构从事成本管理、概预算管理、招投标管理、合同管理的专业人员的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

施工项目成本管理与控制/张宝岭,高树林主编. —北京:机械工业出版社,2009.4

建设工程技术管理人员实操与培训用书

ISBN 978-7-111-26172-8

I. 施… II. ①张…②高… III. 建筑工程—工程施工—成本管理—技术培训—自学参考资料 IV. F407.967.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第013538号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:闫云霞

责任印制:李妍

中国农业出版社印刷厂印刷

2009年4月第1版·第1次印刷

184mm×260mm·17印张·387千字

标准书号:ISBN 978-7-111-26172-8

定价:42.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线:(010)68327259

封面无防伪标均为盗版

前 言

施工项目成本管理与控制就是在整个施工项目实施过程中,为实现项目的成本目标而对项目所进行的全过程管理与控制,研究施工项目成本管理与控制的目的是以经济效益为核心,确保施工项目在批准的预算内,在工期、质量、成本等方面取得最佳效果。

为了提高施工项目成本管理专业人员的综合水平和专业能力,我们编写了这本《施工项目成本管理与控制》。本书共 15 章,主要包括了项目及施工项目成本管理的概念,施工项目成本预测,施工项目目标成本,施工项目成本控制,施工项目人力资源管理,施工项目机械设备管理,施工项目材料管理,施工项目质量成本管理,合同的变更、争议、索赔与风险规避,施工项目成本核算,施工项目合同评价与成本分析,施工项目成本考核与审计,施工项目竣工结算,施工项目成本数据库的建立与应用。

本书以施工项目成本管理与控制为主线,并根据当前施工项目成本管理的需要,融入了投标报价、合同管理、项目分判、索赔与风险规避等与项目成本管理密切相关的内容,同时对施工项目的人力资源管理、机械设备管理、材料管理、质量成本管理进行了专门论述,具有很强的适用性,可以作为施工企业、业主单位、设计单位、监理单位以及招投标代理等中介机构从事成本管理、概预算管理、招投标管理、合同管理的专业人员的参考用书。

由于编者水平有限,难免存在不足和疏漏之处,恳请广大读者批评指正。

编者

目 录

前言

第1章	项目管理概论	1
1.1	项目管理	1
1.1.1	项目	1
1.1.2	建设项目	2
1.1.3	施工项目	5
1.1.4	项目管理	6
1.1.5	建设项目管理	7
1.1.6	施工项目管理	9
1.1.7	施工项目管理与建设项目管理的区别	9
1.2	施工项目管理程序及内容	9
1.2.1	施工项目管理的程序	9
1.2.2	施工项目管理的内容	11
1.3	施工项目管理组织	12
1.3.1	施工项目管理组织概述	12
1.3.2	施工项目管理组织的内容	12
1.3.3	施工项目管理组织机构设置	13
第2章	施工项目成本管理	20
2.1	施工项目成本	20
2.1.1	成本概述	20
2.1.2	施工项目成本	23
2.2	施工项目成本管理	26
2.2.1	施工项目成本管理的概念	26
2.3	施工项目成本控制	32

2.3.1	施工项目成本控制的概念	32
2.3.2	施工项目成本控制的原则	32
2.3.3	施工项目成本控制的程序	33
2.3.4	施工项目成本控制的内容	33
2.3.5	施工项目成本目标责任制	34
2.4	施工项目成本管理流程	34
2.4.1	施工项目成本管理的实施	35
2.4.2	施工项目成本管理的流程	38
2.5	我国建筑企业施工项目成本管理的现状及面临的挑战	39
2.5.1	我国目前施工项目成本控制的现状	39
2.5.2	建筑业项目成本管理所面临的挑战	39
2.5.3	工程项目成本管理大有潜力可挖	40
第3章	施工项目成本预测	42
3.1	施工项目成本预测概述	42
3.1.1	施工项目成本预测的概念	42
3.1.2	施工项目成本预测的作用	42
3.1.3	施工项目成本预测的程序	42
3.2	施工项目成本预测的方法	43
3.2.1	量本利分析方法	43
3.2.2	特尔菲法	45
3.2.3	高低点法	46
3.2.4	类比估算法	47
3.2.5	清单测算法	50
3.3	施工项目投标报价的确定与报价技巧	58
3.3.1	不可预见费	59
3.3.2	预期利润(标高金)	59
3.3.3	投标报价技巧	60
3.3.4	议标谈判的技巧	65
第4章	施工项目目标成本	66
4.1	建设工程合同谈判与合同订立	66
4.1.1	合同谈判	66
4.1.2	合同谈判的主要内容	66
4.1.3	合同价的确定	69
4.1.4	建设工程合同最后文本的确定	69
4.1.5	合同签订	70
4.1.6	施工承包合同的文件的解释顺序	70

4.2	施工项目的分判	71
4.2.1	施工项目的分判机构	71
4.2.2	施工项目的分判模式	72
4.2.3	施工项目的分判范围	72
4.2.4	施工项目分判程序	73
4.3	施工项目目标成本的测算	81
4.3.1	施工项目成本的二次计算	81
4.3.2	施工项目目标成本的组成	82
4.3.3	制定施工项目目标成本的原则	82
4.3.4	施工项目目标成本的编制要求	83
4.3.5	施工项目目标成本的预测方法	84
第5章	施工项目成本控制	86
5.1	施工项目合同履约管理	86
5.1.1	履行工程合同的基本原则	86
5.1.2	合同分解与交底	88
5.2	施工项目成本控制	89
5.2.1	施工项目成本控制概述	89
5.2.2	施工项目成本控制的实施	92
5.2.3	施工项目成本控制的内容	95
5.2.4	施工项目成本目标责任制	95
第6章	施工项目人力资源管理	96
6.1	人力资源成本规划	96
6.1.1	人力资源成本	96
6.1.2	人力资源成本规划	99
6.2	劳动管理	99
6.2.1	劳动生产率	99
6.2.2	劳动定额	100
6.2.3	劳动定员	102
6.2.4	劳动组织	104
6.2.5	劳动保护与劳动纪律	104
6.3	工资管理	105
6.3.1	工资的概念及形式	105
6.3.2	现代企业工资制度的建立	107
6.3.3	最低工资保障制度	108
6.3.4	工资使用情况的分析和检查	108
6.4	激励机制	109

6.4.1	激励的含义、特点及作用	109
6.4.2	激励的原则	110
6.4.3	激励的方式	111
6.4.4	激励技巧	112
第7章	施工项目机械设备管理	113
7.1	机械设备的使用管理	113
7.1.1	正确使用机械设备	113
7.1.2	机械设备的选择	113
7.1.3	机械设备的现场管理	116
7.2	机械设备的租赁、保养与修理	117
7.2.1	机械设备的租赁	117
7.2.2	机械设备的保养	117
7.2.3	机械设备的修理	119
第8章	施工项目材料管理	120
8.1	材料定额管理	120
8.1.1	材料消耗定额	120
8.1.2	材料储备定额	122
8.2	材料的计划、采购和保管	125
8.2.1	材料计划的编制与执行	125
8.2.2	材料采购	128
8.2.3	材料保管	134
8.3	材料的现场管理	135
8.3.1	施工准备阶段的材料管理工作	136
8.3.2	施工阶段的材料管理工作	136
8.3.3	竣工收尾阶段的材料管理工作	137
第9章	施工项目质量成本管理	138
9.1	施工项目质量成本管理概述	138
9.1.1	质量成本的概念与内容	138
9.1.2	企业实施质量成本管理的主要任务	140
9.1.3	质量成本管理发展的阶段	140
9.1.4	企业质量成本管理的组成	142
9.1.5	企业质量成本管理的组织与职责	143
9.2	质量成本核算系统	145
9.2.1	单独进行质量成本会计核算	145
9.2.2	单设“质量成本”总账科目与生产成本同时核算	146

9.2.3	在原来财务会计所设总账科目下单设二级科目和三级科目进行核算	147
9.3	质量成本控制	147
9.3.1	质量成本控制的意义	147
9.3.2	质量成本控制的内容及方法	147
9.3.3	质量成本控制模型	150
9.3.4	项目质量控制的结果	153
第10章	合同的变更、争议、索赔与风险规避	154
10.1	合同的变更	154
10.1.1	合同变更需遵循的原则	154
10.1.2	合同变更程序	154
10.1.3	合同变更后必须跟进完成的工作内容	156
10.1.4	合同的中止与解除	158
10.2	违约与争议	160
10.2.1	违约的认定	160
10.2.2	违约的责任	160
10.2.3	合同争议及其解决办法	162
10.3	索赔	165
10.3.1	索赔证据和索赔程序	165
10.3.2	索赔文件和索赔费用的确定	166
10.3.3	工程索赔原则	169
10.3.4	发包人的索赔	170
10.3.5	反索赔	171
10.4	风险规避	175
10.4.1	风险回避	175
10.4.2	风险的分散和转移	176
10.4.3	确定控制风险费	177
第11章	施工项目成本核算	178
11.1	施工项目成本核算概述	178
11.1.1	施工项目成本核算的对象、任务和要求	178
11.1.2	施工项目成本核算的原则	179
11.2	施工项目成本核算的方法	182
11.2.1	人工费核算	182
11.2.2	材料费核算	182
11.2.3	周转材料费核算	183
11.2.4	结构件费核算	183
11.2.5	机械使用费核算	183

11.2.6	其他直接费核算	184
11.2.7	施工间接费核算	184
11.2.8	分包工程成本核算	184
11.3	施工项目成本核算的会计账表	185
11.3.1	施工项目成本核算台账	185
11.3.2	施工项目成本核算的账表	191
第 12 章	施工项目合同评价与成本分析	195
12.1	施工项目合同评价	195
12.1.1	合同签约水平评价	195
12.1.2	合同履约水平评价	195
12.2	施工项目成本分析	196
12.2.1	施工项目成本分析概述	196
12.2.2	施工项目成本分析的方法	199
第 13 章	施工项目成本考核与审计	215
13.1	施工项目成本考核概述	215
13.1.1	施工项目成本考核的概念	215
13.1.2	施工项目成本考核的原则	215
13.1.3	施工项目成本考核的内容	216
13.1.4	施工项目成本考核的实施	217
13.2	施工项目岗位成本考核	217
13.2.1	施工项目岗位成本考核的意义	217
13.2.2	施工项目岗位成本考核的内容	218
13.2.3	施工项目岗位成本考核的方法	220
13.3	施工项目成本审计	222
13.3.1	工程项目部审计的对象	223
13.3.2	工程项目部审计的范围	223
13.3.3	工程项目部审计的程序和步骤	224
13.4	工程项目部财务审计的操作方法	228
第 14 章	施工项目竣工结算	237
14.1	施工项目竣工结算	237
14.1.1	施工项目竣工结算概述	237
14.1.2	施工项目竣工结算的内容	239
14.2	施工项目竣工结算中常见的纠纷及解决途径	251
14.2.1	工程结算中常见的纠纷	251
14.2.2	解决纠纷的主要途径	251

第 15 章 施工项目成本数据库的建立与应用	254
15.1 施工项目成本数据库的意义及框架	254
15.1.1 施工项目成本数据库意义	254
15.1.2 施工项目成本数据库框架	254
15.2 施工项目成本数据库的建立与运用	257
15.2.1 施工项目成本数据库的建立	257
15.2.2 施工项目成本数据库的运用	257
参考文献	261

第1章 项目管理概论

1.1 项目管理

1.1.1 项目

1. 项目的定义

在项目管理学中,“项目”是一个专业术语,许多管理专家都试图用简单通俗的语言对项目进行抽象性概括和描述,但目前在国际上还未形成一个统一、权威的定义。

ISO 10006 对项目的定义为:“具有独特的过程,有开始和结束日期,由一系列相互协调和受控的活动组成。过程的实施是为了达到规定的目标,包括满足时间、费用和资源等约束条件。”

美国项目管理学会在其《项目管理知识体系》文献中对项目的定义为:“项目是可以按照明确的起点和目标进行监督的任务,现实中多数项目目标的完成都有明确的资源约束。”

虽然有关项目的定义表述形式各有不同,但其实质是基本一致的。

通常项目可以定义为:在一定约束条件下,为完成某一独特的产品或服务而进行的一次性努力。

“项目”一词已越来越广泛地被应用于社会生活的各个方面。例如:举行一次生日晚会,策划一场文艺演出,举行一次军事演习,进行一次市场调研,建造一座建筑物,主持一次会议,开发一种新产品,做一个科研项目等。

在现代社会生活中符合上述定义的“项目”很普遍,最常见的有:

- 1) 各类开发项目,如资源开发项目、地区经济开发项目、小区开发项目、新产品开发项目等。
- 2) 各种建设工程项目,如各类工业与民用建筑工程、城市基础建设、机场工程、港口工程、高速公路工程等。
- 3) 各种科研项目,如基础科学研究项目、应用研究项目、科技攻关项目等。
- 4) 各种环保和规划项目,如城市环境规划、地区规划等。
- 5) 各种社会项目,如星火计划、希望工程、申办奥运会、人口普查、社会调查、举办体育运动会等。
- 6) 各种投资项目,如银行的贷款项目、政府及企业的各种投资和合资项目等。
- 7) 各种国防项目,如新型武器的研制、“两弹一星”工程、航空母舰的制造、航天飞机计划、国防工程等。

项目已渗入到了社会的经济、文化、军事的各个领域,社会的每一层次和每一角落。随着我国社会经济的发展,项目所涉及的范围也将越来越广泛。

2. 项目的特征

根据项目的定义,可归纳出项目所具有的主要特征:

(1)项目的一次性。这是项目最主要的特征。项目的一次性也可以称之为项目的单件性。一次性并不意味着项目的历时短,而恰恰是许多大型项目都历时数年。一次性强调的是就任务本身和最终结果而言,没有与这项任务完全相同的另一项任务。当项目目标已经实现,或因项目目标不能实现而项目被终止时,就意味着项目的结束。只有认识了项目的一次性,才能做到有针对性地根据项目的特殊情况和要求进行有效的管理。

(2)项目目标的确定性。项目是一次性的任务,任何任务都有其明确的目标,所以项目必须有明确的目标。项目目标一般由成果性目标与约束性目标组成。其中成果性目标是项目的最终目标,即项目的管理主体在完成项目的一次性任务时所要实现的目的,也是项目的最终目标(项目的功能性要求)。约束性目标通常又称限制条件(约束条件),是实现成果性目标的客观条件和人为约束。在一般情况下,项目的约束条件为限定时间、限定投资、限定质量,通常称之为项目的三大目标,是项目实施过程中管理的主要内容。可见,项目如果没有明确目标,行动就没有方向,也就不能称其为一项任务,当然就不会有项目的存在。

(3)项目的整体性。项目不是一项孤立的活動,而是一系列活动的有机组合,从而形成了一个不能分割的完整过程。强调项目的整体性,也就是强调项目的过程性和系统性,强调局部服从整体,阶段必须服从全过程。

(4)项目的生命周期性。项目任务的一次性决定了项目有一个确定的起始、实施和终结的过程,这就是项目的生命周期。对于一般项目,其生命周期可分为三个阶段,第一阶段是项目的前期阶段,即项目的规划部署;第二阶段是项目的实施阶段,即根据前期阶段的规划,具体组织项目投入要素以实现项目的目标;第三阶段是项目的终结阶段,包括项目的总结、收尾和清理。在项目生命周期的不同阶段,项目任务的性质和工作内容以及所投入的要素都会有所不同,了解掌握项目的生命周期,就可以有效地对项目实施全过程的管理和控制。

1.1.2 建设项目

1. 建设项目的概念

(1)建设项目的定义。在我国,建设项目就是固定资产投资项目的简称。固定资产投资项目又包括基本建设项目(新建、扩建等扩大生产能力的项目)和更新改造项目(以改进技术、增加产品品种、提高质量、治理“三废”、劳动安全、节约资源为主要目的的项目)。

建设项目的定义是:需要一定量的投资,按照一定程序,在一定时间内完成,应符合质量要求并以形成固定资产为明确目标的一次性任务。

基本建设项目一般是指在一个总体设计或初步设计范围内,由一个或几个单项工程组成,在经济上进行统一核算,行政上有独立组织形式,实行统一管理的建设工程。

更新改造项目是指经批准,具有独立设计文件(或项目建议书)的技术改造工程,或企业、事业单位及其主管部门制定的技术改造计划方案中能独立发挥效益的工程。

(2)建设项目的特征

1)建设项目是按照一个总体设计或初步设计建设的、可以形成生产能力或使用价值的

建设工程总体。

凡属一个总体设计的总体工程和相应的配套工程、综合利用工程、环境保护工程、供水供电工程以及相应的配套工程等,都应作为一个建设项目内容。

2) 建设项目在一定的约束条件下,以形成固定资产为特定目标。约束条件是指:

①时间约束:即一个建设项目有合理的建设工期目标。

②资源约束:即一个建设项目有一定的投资总量目标。

③质量约束:即一个建设项目预期生产能力、技术水平或使用效益目标。

3) 建设项目必须遵循基本建设程序。一个建设项目从提出建设的设想、建议、方案拟定、评估、决策、勘察、设计、施工、竣工至投产使用,必须遵循一定的程序和过程。

4) 建设项目的组织形式具有一次性的特点,具体表现为资金的一次性投入、建设地点的一次性、设计的单一性、施工的单件性,不能成批生产建设,受环境影响大,管理复杂。

2. 建设项目的组成

如图 1-1 所示,建设项目依次可分解为单项工程、单位工程和分部、分项工程。

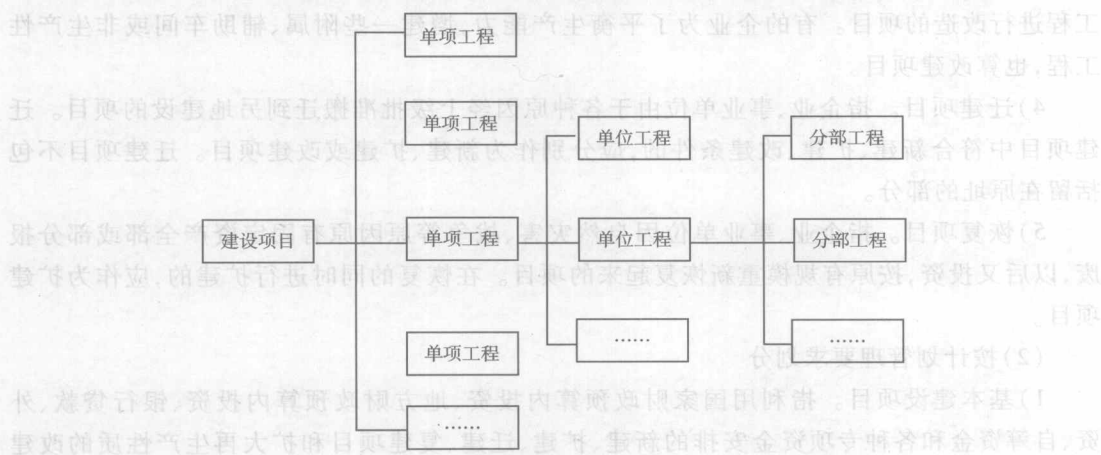


图 1-1 建设项目的组成

(1) 单项工程。单项工程是建设项目的组成部分,是指具有独立设计文件、可以独立组织施工和验收,建成后可以独立发挥生产能力或效益的工程。

一个建设项目可以仅包括一项单项工程,也可以包括多个单项工程。生产性建设项目的单项工程一般是指能独立生产的车间或生产线,包括厂房建筑、设备的安装及设备、器具等的购置。非生产性建设项目的单项工程是指建设项目中的各个独立单项工程,如一所学校的办公楼、教学楼、图书馆、食堂、学生宿舍等。一个项目在全局建成投产以前,往往陆续建成若干个单项工程,所以单项工程也是考核投产计划完成情况和计算新增生产能力的基础。

(2) 单位工程。单位工程是单项工程中具有独立施工条件的工程,是单项工程的组成部分,是指具有独立的设计文件、可以单独施工、竣工后不能独立形成生产能力或发挥效益的单体建筑物或构筑物工程。如工业建设中的一个车间是一个单项工程,车间的厂房建筑是

一个单位工程,车间的设备安装又是一个单位工程。

(3)分部工程。分部工程是单位工程的组成部分,是按建筑物的工程结构、部位或工序划分的,如一般房屋建筑可分为地基与基础、主体结构、建筑装饰装修、建筑屋面、建筑给水排水及采暖、建筑电气、智能建筑、通风与空调、电梯等。

3. 建设项目的分类

根据建设项目管理需要的不同,建设项目有不同的分类方法:

(1) 按建设性质分

1)新建项目。指从无到有、“平地起家”新开始建设的项目。有的建设项目原有基础很小,经扩大建设规模后,其新增加的固定资产价值超过原有固定资产价值3倍以上的,也算新建项目。

2)扩建项目。指企业、事业单位为扩大原有产品生产能力(或效益)或增加新的产品生产能力,而新建主要生产车间或工程的项目。

3)改建项目。指企业为提高生产效率,改进产品质量或改变产品方向,对原有设备或工程进行改造的项目。有的企业为了平衡生产能力,增建一些附属、辅助车间或非生产性工程,也算改建项目。

4)迁建项目。指企业、事业单位由于各种原因经上级批准搬迁到另地建设的项目。迁建项目中符合新建、扩建、改建条件的,应分别作为新建、扩建或改建项目。迁建项目不包括留在原址的部分。

5)恢复项目。指企业、事业单位因自然灾害、战争等原因原有固定资产全部或部分报废,以后又投资,按原有规模重新恢复起来的项目。在恢复的同时进行扩建的,应作为扩建项目。

(2) 按计划管理要求划分

1)基本建设项目。指利用国家财政预算内投资、地方财政预算内投资、银行贷款、外资、自筹资金和各种专项资金安排的新建、扩建、迁建、复建项目和扩大再生产性质的改建项目。

2)更新改造项目。指利用中央、地方政府补助的更新改造资金、企业的折旧基金和生产发展基金、银行贷款和外资安排的企业设备更新或技术改造项目。

3)商品房屋建设项目。指由房屋开发公司综合开发,建成后出售或出租的住宅、商业用房以及其他建筑物的建设项目,包括新区开发和危旧房改造项目。

4)其他固定资产投资项目。指国有单位纳入固定资产投资计划管理,但不属于基本建设、更新改造和商品房屋建设的项目。

(3) 按施工情况划分

1)筹建项目。指尚未开工,正在进行选址、规划、设计等施工前各项准备工作的项目。

2)施工项目。指报告期内实际施工的建设项目,包括报告期内新开工的项目、上期跨入报告期续建的项目、以前停建而在本期复工的项目、报告期施工并在报告期建成投产或停建的项目。

3)投产项目。指报告期内建成设计规定的内容、形成设计规定的生产能力(或效益)并

投入使用的建设项目,包括部分投产项目和全部投产项目。

4) 收尾项目。指已经建成投产和已经组织验收,已全部达到设计能力,但还遗留少量后续工作需继续进行扫尾的建设项目。

(4) 按工作阶段划分

1) 前期工作项目。指已批准项目建议书,正在做可行性研究或者进行初步设计(或扩大初步设计)的项目。

2) 预备项目。指已批准可行性研究报告和初步设计(或扩初设计),正在进行施工准备待转入正式计划的项目。

3) 新开工项目。指施工准备已经就绪,报告期内计划新开工建设的项目。

4) 续建项目。指在报告期之前已开始建设,跨入报告期继续施工的项目。
在某些地区,前期工作项目和预备项目总称为预备项目。

(5) 按在国民经济中的用途划分

1) 生产性项目。指直接用于物质生产或直接为物质生产服务的项目,主要包括工业项目(含矿业)、建筑业和地区资源勘探事业项目、农林水利项目、运输邮电项目、商业和物资供应项目等。

2) 非生产项目。指直接用于物质生产或直接为物质生产服务的项目,主要包括住宅、教育、文化、卫生、体育、社会福利、科学实验研究项目、金融保险项目、公用生活服务事业项目、行政机关和社会集团办公用房等项目。

(6) 按建设规模大小划分

基本建设项目是按项目的建设总规模或总投资来确定的。可分为大型项目、中型项目、小型项目,习惯上将大型和中型项目合称为大中型项目。更新改造项目分为限额以上项目、限额以下项目。新建项目按项目的全部设计规模(能力)或所需投资(总概算)计算;扩建项目按扩建新增的设计能力或扩建所需投资(扩建总概算)计算,不包括扩建以前原有的生产能力。但是,新建项目的规模是指经批准的可行性研究报告中规定的近期建设的总规模,而不是指远景规划所设想的长远发展规模。明确分期设计、分期建设的,应按分期规模来计算。国家规定基本建设项目按大中小型划分标准。按总投资划分的项目,能源、交通、原材料工业项目 5000 万元以上的,其他项目 3000 万元以上作为大中型,在此标准以下的为小型项目。

1.1.3 施工项目

1. 施工项目的概念

施工项目是建筑企业自施工承包开始到保修期满为止的全过程完成的项目。

只有单位工程、单项工程、建设项目的施工活动过程才能称得上施工项目,因为它们才是建筑企业的最终产品。分部、分项工程不是建筑施工企业的最终产品,故其活动过程不能称作施工项目,而是施工项目的组成部分。

2. 施工项目的特征

施工项目除了具有一般项目的特征外,还具有以下特征:

- (1) 施工项目是建设项目或其中的单项工程、单位工程的施工活动过程。
- (2) 施工项目作为一个管理整体,是以建筑企业为管理主体的。
- (3) 施工项目任务的范围是由施工承包合同界定的。
- (4) 施工所形成的产品具有多样性、固定性、体积庞大的特点。

1.1.4 项目管理

项目管理是伴随着社会的进步和项目的复杂化而逐渐形成的一门管理学科,“项目管理”给人的一个直观概念就是“对项目进行的管理”。

项目管理是指特定的管理主体,在一定的约束条件下,为实现项目目标,运用系统工程理论和方法对项目进行的计划、组织、控制和协调的行为过程。

1. 项目管理的特征

(1) 项目管理与传统的部门管理相比最大的特点是项目管理注重于综合性管理。项目管理是一项复杂的工作,项目一般由多个部分组成,其过程跨越多个组织、多个学科、多个行业,特别是大型项目通常没有或很少有供参考的经验,未知因素多,需要将不同经历、不同组织、不同特长的人有机地组织在一个临时性组织中,在限定费用、限定工期、保证质量等约束条件下实现项目目标,这些因素和条件就决定了项目管理的复杂性。

(2) 项目管理是一种管理方法体系,具有创造性。项目的一次性特点,决定了项目管理既要承担风险又要创造性地进行管理。创造性必须依赖于科学的方法和科学的技术支持,通过对前人经验的继承和积累,综合多种学科的成熟知识和最新研究成果,将多种技术综合起来,创造性地实现项目的预期目标。

(3) 项目管理体制是一种基于团队管理的个人负责制。项目的复杂性随其范围不同而有很大的变化,项目越大越复杂,所包含或涉及的学科、技术种类也越多。项目过程可能出现的各种问题贯穿于各组织部门,这就要求不同部门做出迅速、有效而且相互关联、相互依存反应,需要建立围绕项目进行决策、实施的专门组织。项目管理中起着非常重要作用的人是项目负责人,即项目经理。项目经理在一定的约束条件下负责完成项目目标,有权进行计划、资源调配、协调和控制,而且必须使他的组织成员成为工作配合默契、具有积极性和责任心的高效群体。

2. 项目管理的基本职能

项目管理具有如下基本职能:

(1) 计划职能。计划职能是指全面计划管理的职能,用一个动态的计划系统来协调控制整个项目实施的全过程,通过计划体系提前发现和揭露矛盾,从而有效地协调、解决矛盾,使项目实现预期目标。

(2) 组织职能。组织职能是通过职责划分、授权、合同的签订、执行以及制订和运用各种规章制度等方式,建立一个高效的组织保障体系,以保证项目目标的实现。

(3) 协调职能。项目不同阶段、不同环节、不同部门、不同层次之间存在着大量的界面,界面的协调和沟通是项目管理的重要职能。在各种界面协调中,人员与人员界面即人际关