

建筑工程项目管理

jianzhugongchengxiangmugaunli

王会恩 姬程飞 马文静◎主编

北京工业大学出版社

建筑工程项目管理

王会恩 姬程飞 马文静 主编

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑工程项目管理 / 王会恩, 姬程飞, 马文静主编.
-- 北京: 北京工业大学出版社, 2017. 6
ISBN 978-7-5639-5614-2

I. ①建… II. ①王… ②姬… ③马… 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(2017)第 168527 号

建筑工程项目管理

主 编 王会恩 姬程飞 马文静

责任编辑 张 贤

出版发行 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编 100124)

010-67391722(传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人 赫 勇

经销单位 全国各地新华书店

承印单位 三河兴达印务有限公司

开 本 787 毫米×1092 毫米 16 开

印 张 16

字 数 320 千字

版 次 2018 年 6 月第 1 版

印 次 2018 年 6 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5639-5614-2

定 价 72.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题,请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

建筑工程项目管理是一门新兴的管理科学，特别是20世纪90年代以来，成为我国管理领域研究的一大热点，建筑工程项目管理涉及政治、经济、军事、科学研究等社会的各个领域。可以说，凡是有人类活动的地方，就必然有项目和项目管理。

建筑工程项目管理具有涉及面广、实践性强、综合性强、影响因素多、技术性强、发展快的特点。以培养高质量的高等工程技术应用型人才为目标，根据工程造价专业指导性学习计划及实际应用，以国家现行建设工程标准、规范、规程为依据，根据编者多年工作经验和学习实践，在自编建筑业的基础上修改、补充编写而成。

建筑工程项目管理是一门实践性很强的读物，编者始终本着“素质为本、能力为主、需要为准、够用为度”的原则精神进行编写。本书以培养应用型，实用性人才的特点，注重理论联系实际，解决实际问题，既保证全书的系统性和完整性，又体现内容的实用性、先进性、可操作性，便于实践学习。

本书大量引用了有关专业文献和资料，未在书中一一标明出处，在此向有关文献的作者表示诚挚地感谢。由于编者水平有限，加之时间仓促，书中难免有错误和不足之处，诚恳地希望专家、学者及广大读者批评指正。

编者

2018年4月

目 录

项目一 建筑工程项目管理概论

任务一 项目管理	001
任务二 建筑工程项目管理	003
任务三 施工项目管理	007

项目二 建设工程项目的组织与管理

任务一 建设工程项目管理的目标和任务	014
任务二 建设工程项目的组织	022
任务三 建设工程项目综合管理	031
任务四 建设工程项目物资管理	035
任务五 建设工程项目管理规划的内容和编制方法	038
任务六 建设工程项目目标的动态控制	039
任务七 施工组织设计的内容和编制方法	041
任务八 建设工程风险管理	045
任务九 建设工程监理的工作性质、任务和工作方法	060

项目三 建筑工程项目合同与采购管理

任务一 建筑工程项目合同概述	066
任务二 建筑工程项目施工合同的订立	073
任务三 建筑工程项目施工合同的实施	082
任务四 建筑工程项目施工合同的变更、终止和争议解决	090
任务五 建筑工程项目施工索赔管理	096
任务六 建筑工程项目采购管理	103

项目四 建筑工程项目成本管理

任务一 施工项目成本管理概述	116
任务二 施工项目成本计划	121
任务三 施工项目成本的运行管理	124
任务四 施工项目成本核算	127
任务五 施工项目成本分析与核算	133

项目五 建设工程项目质量管理

任务一	质量管理基本概念	138
任务二	建设工程项目质量控制系统的建立和运行	147
任务三	建设工程项目施工质量控制和验收的方法	149
任务四	建设工程项目质量的政府监督	156
任务五	常见的工程质量统计分析方法的应用	157
任务六	GB / T 19000—ISO9000 (2000版) 质量管理体系标准	163
任务七	建设工程项目设计质量控制的内容和方法	168

项目六 建筑工程项目进度控制

任务一	施工项目进度控制概述	170
任务二	施工项目进度计划的编制	172
任务三	施工项目进度计划的实施	184
任务四	施工项目进度计划的总结	188

项目七 建筑工程现场环境管理与安全管理

任务一	施工项目环境管理概述	191
任务二	施工项目现场场容管理	194
任务三	施工项目安全管理概述	198
任务四	施工项目安全管理体系	202

项目八 建筑工程项目资源管理

任务一	项目资源管理概述	208
任务二	项目人力资源管理	212
任务三	项目材料管理	219
任务四	项目机械设备管理	223
任务五	项目技术管理	232
任务六	项目资金管理	240

项目九 施工项目信息管理

任务一	施工项目信息管理概述	246
任务二	施工项目信息管理内容及管理系统	247

项目一 建筑工程项目管理概论

【学习目标】

本项目的重点是建筑工程项目管理的基本概念，这些内容专业性较强，也是在学习时的难点。通过本项目学习，使学生能够掌握有关施工项目管理的概念；了解工程项目管理方法；了解施工项目管理与现代企业制度的不同。掌握工程项目管理的主体是业主及受其委托的监理（或咨询）单位；施工项目管理的主体是施工企业，主要由其所组成的项目管理班子来实施对施工过程的管理及施工项目管理的方法；能够区分施工项目管理与现代企业制度。

任务一 项目管理

1.1.1 项目及特征

一、项目

项目是由一组有起止时间的、相互协调的受控活动所组成的特定过程，该过程要达到符合规定要求的目标，包括时间、成本和资源的约束条件。

项目的范围非常广泛，它包括了很多内容，最常见的有：科学研究项目，如基础科学研究项目、应用科学研究项目、科技攻关项目等；开发项目，如资源开发项目、新产品开发项目、园区开发项目等；建设项目，如工业与民用建筑工程、交通工程、水利工程等。

二、项目特征

1. 项目的特定性。项目的特定性也可称为单件性或一次性，是项目最主要的特征。每个项目都有自己的特定过程，都有自己的目标和内容，因此也只能对它进行单件处置（或生产），不能批量生产，不具重复性。只有认识到项目的特定性，才能有针对性地根据项目的具体特点和要求，进行科学的管理，以保证项目一次成功。这里所说的“过程”，是指一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

2. 项目具有明确的目标和一定的约束条件。项目的目标有成果性目标和约束性目标。成果性目标指项目应达到的功能性要求，如兴建一所学校可容纳的学生人数、医院的床位数、宾馆的房间数等；约束性目标是指项目的约束条件，凡是项目都有自



己的约束条件，项目只有满足约束条件才能成功，因而约束条件是项目目标完成的前提。一般项目的约束条件包括限定的时间、限定的资源（包括人员、资金、设施、设备、技术和信息等）和限定的质量标准。目标不明确的过程不能称作“项目”。

3. 项目具有特定生命周期。项目过程的一次性决定了每个项目都具有自己的生命周期，任何项目都有其产生时间、发展时间和结束时间，在不同的阶段都有特定任务、程序和工作内容。如建设项目的生命周期包括项目建议书、可行性研究、设计工作、建设准备、建设实施、竣工验收与交付使用；施工项目的生命周期包括：投标与签订合同、施工准备、施工、交工验收、用后服务。成功的项目管理是将项目作为一个整体系统，进行全过程管理和控制，是对整个项目生命周期的系统管理。

4. 项目作为管理对象的整体性。一个项目是一个整体管理对象，在按其需要配置生产要素时，必须以总体效益的提高为标准，做到数量、质量、结构的总体优化。由于内外环境是变化的，所以管理和生产要素的配置是动态的。项目中的一切活动都是相关的，构成一个整体，缺少某些活动必将损害项目目标的实现，但多余的活动也没有必要。

5. 项目的不可逆性。项目按照一定的程序进行，其过程不可逆转，必须一次成功，失败了不可换回，因而项目的风险很大，与批量生产过程（重复的过程）有着本质的差别。

1.1.2 项目管理的概念及特点

一、项目管理的概念

项目管理是指项目的管理者在一定的约束条件下，通过项目经理和项目组织的合作，运用系统的观点、方法和理论，对项目涉及的全部工作进行有效的管理，即从项目的投资决策开始到项目结束全过程的计划、组织、协调和控制，以实现项目特定目标的管理方法体系。

一定的约束条件是制定项目目标的依据，也是对项目控制的依据。项目管理的目的就是力求项目目标的实现。项目管理的对象是项目，由于项目具有单件性或一次性，要求项目管理具有针对性、系统性、程序性和科学性。只有用系统的观点、方法和理论对项目进行管理，才能保证项目的顺利完成。

二、项目管理的特点

（1）每个项目都具有特定的管理程序和管理步骤。项目的一次性或单件性决定了每个项目都有其特定的目标，而项目管理的内容和方法要针对项目目标而定，项目目标不同，则项目的管理程序和步骤就不同。

（2）项目管理是以项目经理为中心的管理。由于项目管理具有较大的责任和风

险,其管理涉及人力、技术、设备、资金等多方面因素,为了更好地进行计划、组织、指挥、协调和控制,必须实施以项目经理为中心的管理模式,在项目实施过程中应授予项目经理较大的权力,以使其能及时处理项目实施过程中出现的各种问题。

3.项目管理应使用现代管理方法和技术手段。现代项目大多数属于先进科学产物或者是一种涉及多学科的系统工程,要使项目圆满地完成,就必须综合运用现代化管理万法和科学技术,如决策技术、网络与信息技术、网络计划技术、价值工程、系统工程、目标管理等。

4.项目管理过程中实施动态管理。为了保证项目目标的实现,在项目实施过程中采用动态控制的方法,阶段性地检查实际值与计划目标值的差异,采取措施纠正偏差,制定新的计划目标值,使项目的实施结果逐步向最终目标逼近。

任务二 建筑工程项目管理

1.2.1 工程项目

一、工程项目的概念

工程项目是最为常见、最为典型的项目类型,它属于投资项目中最重要的一类,是一种既有投资行为又有建设行为的项目的决策与实施活动。

一般讲,投资与建设是分不开的。投资是项目建设的起点,没有投资就不可能进行建设;而没有建设行为,投资的目的也无法实现。所以,建设过程实质上是投资的决策和实施过程,是投资目的的实现过程,是把投入的货币转换为实物资产的经济活动过程。在某种情况下,投资与建设是可以分开的,即有投资行为而不一定有建设行为,不需要通过建设就可以实现投资的目的。我们所说的工程项目是指为达到预期的目标,投入一定量的资本,在一定的约束条件下,经过决策与实施的必要程序从而形成固定资产的一次性事件。

二、工程项目的特点

1.建设目标的明确性。任何工程项目都具有明确的建设目标,包括宏观目标和微观目标。政府有关部门主要审核项目的宏观经济效果、社会效果和环境效果,企业则较重视项目的盈利能力等微观财务目标。

2.建设目标的约束性。工程项目实现其建设目标,要受到多方面条件的制约:①时间约束,即工程要有合理的工期时限;②资源约束,即工程要在一定的人力、财力、物力条件下来完成建设任务;③质量约束,即工程要达到预期的生产能力、技术水平、产品等级的要求;④空间约束,即工程要在一定的施工空间范围内通过科学合理



的方法来组织完成。

3.具有一次性和不可逆性。工程项目建设地点一次性确定，建成后不可移动。设计的单一性、施工的单件性，使得它不同于一般商品的批量生产，一旦建成，要想改变非常困难。

4.影响的长期性。工程项目一般建设周期长，投资回收期长，工程寿命周期长，工程质量好坏影响面大，作用时间长。

5.投资的风险性。由于工程项目建设是一次性的，建设过程中各种不确定因素很多，因此投资的风险性很大。

6.管理的复杂性。工程项目的内部结构存在许多结合部，是项目管理的薄弱环节，使得参加建设的各单位之间的沟通、协调困难重重，也是工程实施中容易出现事故和质量问题的地方。

三、工程项目的分类

1.建筑工程项目按专业分为土木工程项目、线路管道安装工程项目、装修工程项目等。

2.按管理的主体分为建设项目、设计项目、工程咨询项目和施工项目等。

1.2.2 建设项目

一、建设项目的概念

建设项目是作为建设单位的被管理对象的一次性建设任务，一个建设项目就是一项固定资产投资项目。

建设项目的管理主体是建设单位，此项目是建设单位实现其目标的一种手段；建设项目的管理客体是一次性的建设任务，即投资者为实现投资目标而进行的一系列工作（包括投资前期工作、投资实施的组织管理工作及投资总结工作）。

二、建设项目的特征

1.由建设单位进行统一管理、实行统一核算，在一个总体设计（或初步设计）范围内由一个或多个有内在联系的单项工程所组成。

2.具有投资限额标准：只有达到一定限额投资的项目才可称之建设项目，目前我国规定投资50万元以上的项目才可作为建设项目。

3.有一定的约束条件，并以最终形成固定资产为特定目标。约束条件是投资总额、建设工期和质量标准。

4.具有项目的一次性特征，即具有投资、建设地点、设计、施工管理等程序的一次性。

5.遵循必要的建设程序，从项目建议书到可行性研究、勘察设计、招投标、施工、

竣工，以至投入使用，是一个有序的全过程。

三、建设项目的分类

1.按投资的再生产性质划分。可分为基本建设项目和更新改造项目，如新建、扩建、改建、迁建、重建属于基本建设项目，技术改造项目、技术引进项目、设备更新项目等属于更新改造项目。

(1) 新建项目。新建项目是指从无到有，新开始建设的项目，即在原有固定资产为零的基础上投资建设的项目。按国家规定，若建设项目原有基础很小，扩大建设规模后，其新增固定资产价值超过原有固定资产价值三倍以上的，也当做新建项目。

(2) 扩建项目。扩建项目是指企业、事业单位在原有的基础上投资扩大建设的项目。如在企业原场地范围内或其他地点为扩大原有产品的生产能力或增加新产品的生产能力而建设的主要生产车间，独立的生产线或总厂下的分厂，事业单位和行政单位增建业务用房（如办公楼、病房、门诊等）。

(3) 改建项目。改建项目是指企业、事业单位对原有设施、工艺条件进行改造的项目。我国规定，企业为消除各工序或各车间之间生产能力的不平衡，增建或扩建的不直接增加本企业主要产品生产能力的车间为改建项目。现在企业、事业、行政单位增加或扩建部分辅助工程和生活福利设施（如职工宿舍、食堂、浴室等）并不增加本单位主要效益的，也为改建项目。

(4) 迁建项目。迁建项目指原有企业、事业单位，为改变生产力布局，迁移到异地建设的项目，不论其建设规模是企业原来的还是扩大的，都属于迁建项目。

(5) 重建项目。重建项目指原有企业、事业单位，因自然灾害、战争等原因，使已建成的固定资产的全部或部分报废以后又投资重新建设的项目。但是尚未建成投产的项目，因自然灾害损坏再重建的，仍按原项目看待，不属于重建项目。

(6) 技术改造项目。技术改造项目指企业采用先进的技术、工艺、设备和管理方法，为增加产品品种、提高产品质量、扩大生产能力、降低生产成本、改善劳动条件而投资建设的改造工程。

(7) 技术引进项目。技术引进项目是技术改造项目的一种，少数是新建项目，主要特点是由国外引进专利、技术许可证和先进设备，再配合国内投资建设的工程。

2.按建设规模划分。按国家规定的标准，基本建设项目可划分为大型、中型、小型项目；技术改造项目可分为限额以上项目和限额以下项目。

3.按投资建设的用途划分

(1) 生产性建设项目。即用于物质产品生产的建设项目，如工业项目、运输项目、农田水利项目、能源项目。

(2) 非生产性建设项目。指满足人们物质文化生活需要的项目。非生产项目可分



为经营性项目和非经营性项目。

4.按资金来源划分

- (1) 国家预算拨款项目。
- (2) 银行贷款项目。
- (3) 企业联合投资项目。
- (4) 企业自筹项目。
- (5) 利用外资项目。

1.2.3 工程项目管理的概念、特点及任务

一、工程项目管理的概念

所谓工程项目管理,就是为使工程项目在一定的约束条件下取得成功,对项目的所有活动实施决策与计划、组织与指挥、控制与协调、教育与激励等一系列工作的总称。其实质是运用系统工程的观点、理论和方法,对工程建设进行全过程和全方位的管理,以实现工程项目的最终目标。

二、工程项目的特点

1.新颖性。在项目设计、实施及运行过程中,需要新的知识,使用新的工艺,这是市场竞争对企业的要求造成的,所以现代工程项目的技术含量越来越高,高科技、开发型、研究型项目越来越多。

2.复杂性。这表现在现代工程项目的规模大、投资大、参加单位多,国际性的合作越来越多,合同条件越来越复杂,所需要的各种专门知识越来越精深。

3.不确定性。现代工程项目都包含着许多风险,由于外界经济、政治、法律及自然等因素的变化造成对项目的外部干扰,使项目的目标、项目的成果、项目的实施过程有很大的不确定性。

4.严格性。由于市场竞争激烈,现代工程项目常常采用合作的形式,各投资者对项目的计划准确性要求越来越高,对项目的进度、费用和质量等的要求越来越严格。

三、工程项目管理的任务

总的来说,工程项目管理的任务就是在科学决策的基础上对工程项目实施全方位、全过程的管理活动,使其在一定约束条件下,达到进度、质量和成本的最佳实现。具体来讲,有以下几个方面:

1.建立项目管理组织。明确本项目各参加单位在项目实施过程中的组织关系和联系渠道,并选择合适的项目组织机构及实施形式;做好项目各阶段的计划准备和具体组织工作;建立单位的项目管理班子:聘任项目经理及各有关职能人员。

2.投资控制。编制投资计划(业主编制投资分配计划,施工单位编制施工成本计

划),采用一定的方式、方法,将投资控制在计划目标内。

3.进度控制。编制满足各种需要的进度计划,把那些为了达到项目目标所规定的若干时间点,连接成时间网络图,安排好各项工作的先后顺序和开工、完工时间,确定关键线路的时间;经常检查进度计划执行情况,处理执行过程中的问题,协调各有关方面的工作进度,必要时对原计划作适当调整。

4.质量管理。规定各项工作的质量标准;对各项工作进行质量监督和验收;处理质量问题。质量管理是保证项目成功的关键任务之一。

5.合同管理。起草合同文件,参加合同谈判,签订修改合同;处理合同纠纷、索赔等事宜。

6.信息管理。明确参与项目的各单位以及本单位内部的信息流,相互间信息传递的形式、时间和内容;确定信息收集和处理的方法、手段。

任务三 施工项目管理

1.2.1 施工项目管理概述

一、施工项目的概念

施工项目是由“建筑业企业自施工承包投标开始到保修期满为止的全过程中完成的项目”。这就是说,“施工项目”是由建筑业企业完成的项目,它可能是建设项目整个过程的产出物,也可能是一个单项或单位工程整个过程的产出物。项目施工过程的起点是投标,终点是保修期满。

二、施工项目管理的概念

“施工项目管理”是指建筑业企业运用系统的观点、理论和方法对施工项目进行的计划、组织、监督、控制、协调等全过程、全面的管理。施工项目管理是项目管理的一个分支,其管理对象是施工项目,管理者是建筑业企业。

三、施工项目管理的特点

1.施工项目的管理者是建筑业企业。一般地说,建筑业企业不委托咨询公司进行施工项目管理。由建设单位或监理单位进行的工程项目管理,涉及施工阶段的管理仍属建设项目管理,不能算作施工项目管理。监理单位把施工单位作为监督对象,虽与施工项目管理有关,但不能算作施工项目管理。

2.施工项目管理的对象是施工项目。施工项目管理的周期包括工程投标、签订工程项目承包合同、施工准备、施工以及竣工验收及保修等阶段。施工项目的特点给施工



项目管理带来了特殊性。施工项目的特点是多样性、固定性及庞大性,施工项目管理的主要特殊性是生产活动与市场交易活动同时进行。

3.施工项目管理的内容是按阶段变化的。每个施工项目都按建设程序进行,也按施工程序进行,从开始到结束要经过几年乃至十几年的时间。施工项目管理随着时间的推移带来了施工内容的变化,因而也要求管理的内容随着时间的变化而发生变化。施工准备阶段、基础施工阶段、结构施工阶段、装修施工阶段、安装施工阶段、竣工验收阶段,管理的内容差异很大。因此,管理者必须做出设计、签订合同、提出措施、进行有针对性的动态管理,并使资源优化组合,以提高施工效率和施工效益。

4.施工项目管理要求强化组织协调工作。由于施工项目的生产活动的独特性,对产生的问题难以补救或虽可补救但后果很严重;由于参与施工的人员不断在流动,需要采取特殊的流水方式,组织工作量很大;由于施工在露天进行,工期长,需要的资源多;还由于施工活动涉及复杂的经济关系、技术关系、法律关系、行政关系和人际关系等,故施工项目管理中的组织协调工作最为艰难、复杂、多变,必须通过强化组织协调的办法才能保证施工顺利进行。主要强化方法是优选项目经理,建立调度机构,配备称职的调度人员,努力使调度工作科学化、信息化,建立起动态的控制体系。

四、施工项目管理的内容

施工项目管理的内容包括:编制项目管理规划大纲和项目管理实施规划,项目进度控制,项目质量控制,项目安全控制,项目成本控制,项目人力资源管理,项目材料管理,项目机械设备管理,项目技术管理,项目资金管理,项目合同管理,项目信息管理,项目现场管理,项目组织协调,项目竣工验收,项目考核评价,项目回访保修等。

项目管理规划是施工项目管理的首要内容,是对施工项目全过程中的各种管理职能、各种管理过程以及各种管理要素进行全面、完整、总体的计划,其作用是:制定施工项目管理目标;规划实施项目目标的组织、程序和方法,落实责任;作为相应项目的管理规划,在项目管理过程中贯彻执行;作为考核项目经理部的依据之一。

项目管理规划分为项目管理规划大纲和项目管理实施规划。项目管理规划大纲是由企业管理层在投标之前编制的旨在作为投标依据、满足招标文件要求及签订合同要求的文件;项目管理实施规划是在开工之前,由项目经理主持编制的,旨在指导项目实施阶段管理的文件。

显然,二者关系密切,后者依据前者进行编制,并贯彻前者的相关精神,对前者确定的目标和决策,做出更具体的安排,以指导实施阶段的项目管理。

1.2.2 工程项目管理与施工项目管理不同点

工程项目管理与施工项目管理相比主要有以下不同点：

一、实施的主体不同。工程项目管理的主体是业主及受其委托的监理（或咨询）单位，主要是由他们组建的项目管理班子来实施管理；施工项目管理的主体是施工企业，主要由其所组成的项目管理班子来实施对施工过程的管理。

二、目的不同。工程项目管理中业主是为取得符合要求的、能发挥应有效益的固定资产而进行的管理，监理方是为完成业主所委托的项目管理任务从而取得报酬而进行的管理；施工企业是为生产出建筑安装产品并取得利润而进行的管理。

三、内容不同。工程项目管理的内容涉及运转和项目建设的全过程的管理；而施工项目管理的内容仅涉及从投标开始到竣工验收为止的项目的施工组织、生产管理及维修。

四、范围不同。工程项目管理的时间范围是项目建设的全周期，即由项目的评价开始，到项目立项、设计、施工以至项目使用和维修；而施工项目管理的时间范围仅限于项目的施工和维修阶段。

1.3.3 施工项目管理与现代企业制度

施工项目管理是建筑施工企业对某项具体建设项目的施工全过程的管理，其范围包括：投标承包、签订承包合同、施工准备、组织施工、竣工验收。其目的是有效地实现施工项目的承包合同目标，使企业取得经济效益。施工项目管理的主体是建筑施工企业所属的项目经理部。

现代企业制度是以“适应市场经济要求，产权清晰、责权明确、政企分开、管理科学”为特征的企业制度。建立现代企业制度的目的是使企业按市场法则运行，形成社会主义市场经济体制的基础，进而使市场经济对企业的资源配置发挥基础性作用。建立现代企业制度是企业改革的方向。

实行施工项目管理，要求建立现代企业制度。施工项目管理是现代企业制度的重要组成部分。建筑施工企业建立现代企业制度必须进行施工项目管理。只有搞好施工项目管理才能够完善现代企业制度，使之管理科学化。施工项目管理和现代企业制度两者的关系，主要表现在以下几个方面。

一、施工项目管理是建筑施工企业现代企业制度的重要组成部分

建筑企业建立现代制度，目的是缔造建筑市场，确立建筑企业独立的生产建筑商品（施工项目）的承包商地位。根据现代企业制度的特点要求，建筑企业建立现代企业制度有以下内容，且每项内容均与施工项目管理有密切关系。

1.完善企业法人制度，确立法人财产权，对企业进行公司制改造，可以使建筑企业真正成为独立的商品生产者，摆脱企业作为国家行政机构附属物的地位。于是建筑企



业便可以自主地参与市场竞争，从市场上获得施工项目，以卖方的身份与业主签订承包合同。企业在项目施工中自担风险，自我约束，按照市场供求关系和价值规律谋求利益最大化，实现企业的自我发展。

2.现代企业制度要求建立现代治理结构。施工项目管理对企业的治理结构提出了很高的要求，例如要求建立项目经理部，以加强企业作业层；要求企业经理向项目经理授权，由项目经理作为企业经理的代理人，全权负责施工项目的管理；要求企业为施工项目的资源配置提供市场性服务，要使内部管理市场化等等。

3.建立与现代企业制度相适应的财务制度、人事制度、分配制度和施工管理制度。项目经理部是企业的组成部分，亦应在企业制度约束下运行，按需要建立相应的制度，重点是项目经理部的财务制度、分配制度和施工管理制度。而施工管理制度的重点应是质量管理体系、进度管理制度、成本核算制度和安全保障制度。建立各种制度都应注意与市场经济的要求相适应，彻底摆脱计划经济体制弊端的束缚。

4.建立新的生产经营方式。对企业来说，新的经营方式体现履约经营、规模经营（集团化经营和专业化经营）和多元化经营的特点。对项目管理层来说，它是一种生产方式，同时也进行履约经营，即承包到手的工程，都要按照合同条件签订具有法律效力的、可以约束项目管理全过程行为的合同，在项目实施中加强合同管理，按照合同办事，以合同规范行为，强化索赔意识，提高索赔水平，保护好自身的合法利益等等。

5.以施工项目管理为重点，实现现代企业制度“科学管理”的要求。因此要总结十几年来我国进行施工管理的经验，吸收国外进行施工项目管理的精华，规范施工项目管理的思想、组织、方法和行为，建立起适合我国施工项目管理的崭新科学体系，是构成现代企业制度的重要组成部分，使施工项目管理成为建筑企业现代化的基础，发挥建筑企业的生产力，极大地提高建筑企业的经济效益。

二、进行施工项目管理必须建立现代企业制度

进行施工项目管理，要有一系列条件，必须通过建立现代企业制度创造施工项目管理的条件。

1.通过建立现代企业制度为施工项目管理创造市场条件。施工项目是产品，也是商品。施工项目管理既管理施工过程，也管理施工结果。施工项目的生产和销售离不开市场，施工项目管理必须以市场为“舞台”。从生产来讲，建筑施工企业要从市场上取得项目所需的生产要素，进行资源配置，形成生产能力；从销售来讲，建筑施工企业要通过投标竞争，从市场上取得施工项目的承包权，根据市场经济条件，按履约经营的要求通过签订项目承包合同，明确承发包双方的关系，最后以验收交工的方式实现项目“销售”。因此，施工项目管理是市场化的管理，市场是施工项目管理的环境和条件。企业是市场的主体，又是市场的基本经济细胞。只有主体行为规范，市场才能发育和运行。建立现代企业制度，可以搞活企业，规范企业行为，使企业按市

场法则运行，形成社会主义市场经济体制的基础，让市场在企业资源配置上起基础作用。

2.建立现代企业制度，确立企业法人财产权，使产权主体多元化、社会化，使资产所有者和资产经营者分离、经营管理层和作业层分离。这样，企业可以真正做到自主经营、自负盈亏、自谋发展、自我完善，具备进行施工项目管理的组织条件。因为，企业进行施工项目管理，要求政企分开，两层（经营管理层和作业层）分离，按照项目的特点建立项目经理部。项目经理部能够按合同要求独立地实现各项目标。不建立现代企业制度，企业就不能彻底摆脱计划经济体制的束缚，也就没有真正的自主权，更无法进行项目管理。

3.建立现代企业制度，包括建立现代企业管理制度。其中有财务制度、劳动人事制度、分配制度及施工管理制度等，这些制度用以调节所有者、经营者和生产者之间的关系，形成激励和约束相结合的经营机制，有利于资源优化配置和动态组合的项目管理机制，从而极大地调动职工的生产积极性，最大限度地实现生产力标准的要求。所以，建立现代企业制度可以为施工项目管理创造制度上的条件。

三、切实进行科学的施工项目管理，以实现现代企业制度的管理科学化

1.每个建筑企业都应具有一批素质符合要求的施工项目经理。项目经理是受企业经理委托，全权负责施工项目的核心人物，是项目实施的最高责任者和组织者，在项目管理中起决定性作用。因此，项目经理的素质便决定着施工项目管理的水平。项目经理应具有政治、知识、能力和体质等各方面的合格素质。在现代企业中，应该有一批在企业经营管理人员中占规定比例的人才，能够接受企业经理的委派，担负起对施工项目进行科学管理的任务。因此，施工项目经理的产生要按规范化的程序，有计划地进行选拔、培养与培训，要持证上岗，按工程的规模和管理科学化的需要委派项目经理。项目经理人选确定后，企业经理要按规定和需要授予充分的权力，使之具备进行项目承包和进行科学管理的条件。

2.企业进行两层分离，强化经营管理层和施工作业层，提高企业的项目管理能力。在两层分离后，建立事业部和公司与项目之间构成的矩阵制组织。以矩阵制组织形式，实现市场化的、弹性的用人制度。应防止项目经理部成为固化的组织结构，更不应形成企业的一个固定管理层次。劳务作业层可以向包括劳务企业的专业分包企业发展。这样，一个施工项目可以由一个项目管理班子总包，子项目或部分分项工程可进行企业内部劳务分包或社会劳务分包。

3.实行施工项目资源配置市场化，建立企业内部生产要素市场，发挥市场机制对优化项目资源配置的作用。企业内部应建立劳动力市场、材料供应市场、机械设备租赁市场、资金市场和技术开发服务市场。在培育建筑企业内部市场中，应创造条件，发挥市场机制的作用，使项目经理部有一个适当的市场环境，以利于降低工程成本，提高工程质量，加快施工速度。在建立企业内部生产要素市场的同时，应实现现代后勤保