

建设工程 项目管理 规范 实施手册

《建设工程项目管理规范》编写委员会编写

中国建筑工业出版社

建设工程项目管理规范实施手册

《建设工程项目管理规范》编写委员会编写

主编 吴 涛 丛培经

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理规范实施手册/《建设工程项目管理规范》编写委员会编写. —北京: 中国建筑工业出版社, 2002

ISBN 7-112-05132-0

I. 建... II. 建... III. 建筑工程-项目管理-规范-手册 IV. TU71-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 030930 号

本书是由《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001) 编写委员会组织主要起草人编写的以实施《规范》为目的的大型实用手册。其内容涉及《规范》的全部内容 & 案例, 并补充了国际项目的知识体系 & 项目经理资格认证标准。本书与《规范》结合紧密, 内容丰富、新颖, 集我国建设领域项目管理经验之大成, 具有高度的权威性、创新性、规范性、科学性、针对性、实用性和可操作性。学习本书可以更深入地领会《规范》的内涵, 可以帮助项目管理者有效地实施《规范》, 使所进行的建设工程项目管理更规范、更顺利、更有效, 也有利于建筑施工、房地产开发、工程咨询等企业增强在市场竞争中的竞争力, 提高企业信誉, 促进企业的创新 & 发展。

本书读者对象为建筑业企业、房地产开发企业、建设单位、监理单位、质量监督站、招投标代理单位的有关人员; 也可作为大专院校土木工程专业 & 工程管理专业的教学参考书; 尤其适于建设工程项目经理 & 项目管理人员作为常备工具书。

* * *

责任编辑: 时咏梅

建设工程项目管理规范实施手册

《建设工程项目管理规范》编写委员会编写

主编 吴涛 丛培经

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

*

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张 43 插页: 1 字数: 1072 千字

2002 年 6 月第一版 2002 年 7 月第三次印刷

印数: 8001—18000 册 定价: 80.00 元

ISBN 7-112-05132-0

TU·4556 (10746)

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)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

编写委员会成员

顾问：

姚 兵	建设部党组成员（原建设部总工程师）
张青林	中建总公司党组书记、中国建筑业协会副会长
金德钧	建设部总工程师

主任委员：

符曜伟	建设部建筑市场管理司巡视员兼副司长
-----	-------------------

副主任委员：

吴 涛	中国建筑业协会工程项目管理专业委员会秘书长
缪长江	建设部建筑市场管理司建设监理处处长
丛培经	北京建筑工程学院教授

委员（按姓氏笔画排列）：

王铭三	中国铁道工程建设协会高级工程师
王彤宙	中国建筑工程总公司总承包部经理
丛培经	北京建筑工程学院教授
卢有杰	清华大学教授
成 虎	东南大学教授
孙佐平	北京市第五建筑工程公司企业管理部部长
孙建平	上海市建委经济合作处处长
吴 涛	中国建筑业协会工程项目管理专业委员会秘书长
李秀堂	天津市建委副总工程师
张婀娜	中国人民大学教授
罗大林	中铁十六局集团公司副总经济师
林 萌	北京市建委综合经济处处长
林知炎	同济大学教授
贾宏俊	山东科技大学教授
符曜伟	建设部建筑市场管理司巡视员兼副司长
黄如福	中国建筑科学研究院高级工程师
童福文	四川华西集团有限公司高级工程师
缪长江	建设部建筑市场管理司建设监理处处长

编写分工

主 编	吴 涛	丛培经			
第1章	吴 涛	丛培经			
第2章	成 虎				
第3章	吴 涛	贾宏俊			
第4章	吴 涛	贾宏俊			
第5章	丛培经				
第6章	张婀娜				
第7章	罗大林	陈建宏	袁运通	李郎杰	陈银禄
第8章	陈建国	林知炎	曹吉鸣		
第9章	马小良				
第10章	王瑞芝	成 虎			
第11章	郭春雨				
第12章	孙佐平	郑玉山	吴葆蘅	高秀荃	齐 放
第13章	贾宏俊				
第14章	童福文				
第15章	贾宏俊				
第16章	童福文				
第17章	张婀娜				
第18章	李世蓉				

前 言

新中国成立 50 多年来,在工程项目建设上,我国建筑业积累了极为丰富的经验,取得了举世瞩目的成就。特别是自 1987 年国务院提出学习推广鲁布革工程管理经验以来,建筑业企业在邓小平建设有中国特色社会主义理论和党的基本路线指引下,认真总结传统的施工管理经验,借鉴国外先进管理方式和方法,以项目管理为突破口,推进企业管理体制改革,坚持项目经理责任制和项目成本核算制,以生产要素优化配置和动态管理为主要特征,创造性地形成了以项目管理为中心的新型经营管理机制,为建筑业企业走向市场,建立现代企业制度奠定了良好的基础。

为了更深入地在全国建筑业企业学习、贯彻《中华人民共和国建筑法》和《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001),进一步深化和规范项目管理,尽快形成和完善一套具有中国特色并与国际惯例接轨的、比较系统的、具有可操作性的项目管理的理论和方法,培育和造就一支高素质、职业化的项目管理人才队伍,以适应中国加入 WTO 后,建筑业面临机遇和挑战的需要,真正帮助项目管理者掌握项目管理的基本理论和业务知识,更好地贯彻执行《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001),提高项目管理水平,从而高质量、高效益地搞好工程建设,受国家建设主管部门委托,由中国建筑业协会工程项目管理专业委员会组织有关企业、大专院校和科研单位的专家、学者共同策划研究,编写了《建设工程项目管理规范实施手册》一书。本书在编写过程中,力求科学总结中国建筑业企业十余年来推行项目管理体制改革的经验,借鉴发达国家使用的许多适用于我国的管理方法,突出实用性、知识性和通俗性。本书对中国推进建设工程项目管理的历史背景、发展趋势、实施项目管理运作的全过程、施工项目经理的业务基础知识要求和素质培养以及国际工程项目管理等内容进行了较全面的论述,在介绍《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001)内容的基础上,还介绍了一些企业的管理实践、管理方法和管理要求,尽量将理论研究、实践操作方法、管理规范以及企业管理经验等有机地结合在一起,使其不仅具有重要理论价值,而且具有较强的应用性和可操作性,对项目管理人员在项目管理实践操作中将起到重要的科学指导作用。

我们希望通过本书的出版,为参与建设工程项目管理的实际工作者,尤其是项目经理,提供一本实用的工作参考手册,也为建设工程项目管理的理论研究者 and 教学工作者提供一本实际项目管理的资料。由于项目管理在我国建筑行业中发展还不平衡,目前有些企业对项目经理责任制的推行还不够规范,在两个根本转变的过程中,许多问题还需要进一步研究,所以,本书的编写难免有不足之处,希望广大读者和项目经理及时对本书提出宝贵意见,使本书能得以不断修订完善,真正高质量、高水平地服务于项目管理,服务于工程建设。在此,我们对在《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001)和本书编写过程中给予关注和支持的各界同仁表示衷心感谢!

《建设工程项目管理规范》编写委员会

2002 年 5 月

目 录

第1章 总论

1.1 项目管理在我国的应用 和发展	1
1.2 我国推行建设工程项目管理制度 的特点	4
1.3 我国推行项目管理体制改革 的主要成效	7
1.4 我国建设工程项目管理规范化 的框架体系	10
1.5 《规范》的适用范围和作用	11
1.6 施工项目管理的基本制度	16
1.7 施工项目管理应遵循的法律、 法规和强制性标准	19
附件 1-1 质量管理 项目管理质量 指 南 (GB/T 19016—2000 idt ISO10006: 1997) (节录) ...	21
附件 1-2 实施工程建设强制性标准监督规 定	33

第2章 项目管理规划

2.1 施工项目管理规划概述	36
2.2 施工项目承包范围的确定和 工作结构分解	37
2.3 施工项目管理规划大纲	42
2.4 施工项目管理实施规划	47
2.5 “施工项目管理规划”的管理 ...	53
附件 2-1 某大学教学主楼工程总 承包施工项目管理实施规划 (节 录)	54

第3章 项目经理责任制

3.1 项目经理责任制概述	84
3.2 项目经理的责权利	87
3.3 项目经理责任制管理目标责任体系 的建立与考核	90
3.4 项目经理	94
3.5 项目管理目标责任书	100

附件 3-1 项目管理目标责任书事例	102
--------------------------	-----

附件 3-2 某企业“项目经理规定”	107
--------------------------	-----

第4章 项目经理部

4.1 项目经理部概述	110
4.2 项目经理部的设立	111
4.3 项目经理部管理制度的建立	123
4.4 项目经理部的运行	125
4.5 项目经理部的解体	126
附件 4-1 项目经理部设置参考模式	128

第5章 项目进度控制

5.1 施工项目进度控制概述	131
5.2 流水施工进度计划	135
5.3 网络图进度计划	148
5.4 施工进度控制计划的编制	174
5.5 施工进度计划的实施	179
5.6 施工项目进度控制总结	190

第6章 项目质量控制

6.1 施工项目质量控制概念	193
6.2 施工项目质量计划	196
6.3 施工准备阶段的质量控制	198
6.4 施工阶段的质量控制	200
6.5 竣工验收阶段的质量控制	207
6.6 质量持续改进与检查、验证	210

第7章 项目安全控制

7.1 项目安全控制概述	212
7.2 建立职业健康安全管理体系	224
附件 7-1 建筑业安全生产法规目录	248

第8章 项目成本控制

8.1 施工项目成本控制概述	253
8.2 施工项目成本计划	262
8.3 施工项目成本的控制运行	267
8.4 施工项目成本核算	275
8.5 施工项目的成本分析与预测	285

8.6 施工项目成本考核与效益评价	295	第 13 章 项目组织协调	
第 9 章 项目现场管理		13.1 施工项目组织协调概述	436
9.1 施工项目现场管理概述	301	13.2 施工项目组织协调手段	438
9.2 施工项目场容管理	303	13.3 施工项目内部关系的组织协调	442
9.3 施工项目环境保护	305	13.4 施工项目近外层关系和远外层关系的协调	445
9.4 施工项目消防与保安	308	13.5 施工项目组织协调通病及解决措施	448
9.5 施工项目卫生防疫	310	第 14 章 施工项目竣工验收阶段管理	
9.6 施工项目管理考核	310	14.1 施工项目竣工验收概述	452
附件 9-1 北京市集体食堂发放卫生许可证验收标准	311	14.2 施工项目竣工验收准备	455
附件 9-2 天津市建设工程施工现场“文明工地”评定标准	312	14.3 施工项目竣工验收资料	458
附件 9-3 建设工程施工现场管理规定	317	14.4 施工项目竣工验收管理	492
附件 9-4 建设工程施工现场综合考评试行办法	321	14.5 施工项目竣工结算	504
第 10 章 项目合同管理		附件 14-1 建设项目(工程)档案验收办法	513
10.1 施工项目合同管理概述	326	附件 14-2 房屋建筑工程和市政基础设施工程竣工验收暂行规定	515
10.2 施工项目投标	340	第 15 章 项目管理考核评价	
10.3 施工合同订立	359	15.1 施工项目管理考核评价概述	518
10.4 施工合同文件履行	368	15.2 施工项目管理分析	520
10.5 施工合同变更	377	15.3 施工项目管理考核评价实务	523
10.6 违约、索赔、争议	379	附件 15-1 建筑业企业工程项目管理评估办法	527
10.7 合同终止和评价	397	第 16 章 项目回访保修管理	
第 11 章 项目信息管理		16.1 项目回访与保修概述	537
11.1 施工项目信息管理概述	401	16.2 回访用户	538
11.2 施工项目信息内容	401	16.3 工程保修	542
11.3 施工项目信息管理系统	409	附件 16-1 房屋建筑工程质量保修书	546
附件 11-1 施工项目信息管理系统案例	410	附件 16-2 房屋建筑工程质量保修办法	547
第 12 章 项目生产要素管理		第 17 章 项目风险管理	
12.1 施工项目生产要素管理概述	415	17.1 风险管理概述	550
12.2 施工项目人力资源管理	416	17.2 风险识别	553
12.3 施工项目材料管理	417	17.3 风险评估	556
12.4 施工项目机械设备管理	419	17.4 风险应对计划	562
12.5 施工项目技术管理	421	17.5 风险监控	564
12.6 施工项目资金管理	426		

第 18 章 建设工程项目管理的国际惯例

18.1 概述	566
18.2 国外建设工程项目管理发展新趋势	567
18.3 面对入世我国建设工程项目管理者面临的挑战	568
18.4 国际项目管理	569
18.5 国际建设工程项目管理	571
18.6 建设工程项目各参与方之间的关系	

及发展趋势	575
-------------	-----

18.7 承包人对工程承包项目的管理	577
18.8 建设工程项目不同发包方式简述	579
18.9 建设工程项目涉及的不同岗位的管理者	591

附录 建设工程项目管理规范

(GB/T 50326—2001)	595
-------------------------	-----

第 1 章 总 论

我国首部建设工程项目管理的规范性文件《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2001）（后简称为《规范》，见附录）已由建设部和国家质量监督检验检疫总局以[2002] 12 号文颁发。该《规范》的颁发开创了我国建设工程领域用管理规范形式来强化和促进工程项目管理向科学化、法制化、制度化和规范化方向发展的先河，它对于深化和推进我国管理学科的研究应用及创新将产生重要和深远意义。

朱镕基总理在《管理科学 兴国之道》一文中讲到，科学不仅包括自然科学和社会科学，也包括管理科学。项目管理作为管理科学中一个重要的学科领域，有着极其丰富的内涵，是一项艰巨复杂的社会系统工程，具有很强的超前指导性和实用性。随着世界经济一体化和我国加入 WTO，项目管理学科已被大多数专家、学者、有识之士认为是 21 世纪企业生存发展的利剑。对它的研究是多方面的，并在不断发展中。西方发达国家，特别是美、日、英等国，早在 1960 年初就着手研究并开始实施项目管理。对我国来说，实行建设工程项目管理体制改革始于 1987 年贯彻落实国务院关于开展学习、推广鲁布革工程的项目管理经验及以“项目法施工”为突破口进行建筑企业管理体制改革试点。由于政府主管部门强有力的政策指导及广大建筑业同仁的共同努力，取得了丰硕的理论成果，积累了丰富的实践经验，初步形成了一套具有中国特色并与国际惯例接轨、适应市场经济要求、操作性强、比较系统的施工项目管理理论和方法。但由于没有统一的模式和要求，加上认识上的差异，致使不少单位在项目管理的具体实施中走入了误区，给我们继续推行和深化项目管理工作带来了一定的负面影响。

为了总结我国十余年来推行建设工程项目管理体制改革的实践经验，进一步深化和规范项目管理行为，加快与国际惯例接轨步伐，不断提高我国建设工程项目管理水平，使企业更好地贯彻行业主管部门和学术权威机构的有关加强项目管理的指导意见，将建设工程项目管理学科上升为规范，是非常必要和及时的。

《规范》全面系统总结了我国十余年来学习借鉴国外先进项目管理模式、推行施工管理体制改革的经验，从理论和实践的高度涵盖了建设工程项目管理学科的全部内容。所以，该规范是经验的总结，理论的升华，上岗的准则，管理的尺度。对促进我国施工项目管理的科学化、规范化、法制化，适应我国加入 WTO 的新形势，加快与国际惯例接轨，具有重要的指导作用。

1.1 项目管理在我国的应用和发展

1.1.1 背景

我国进行建设工程项目管理的实践活动源远流长，至今有两千多年的历史。我国许多伟大的工程，如都江堰水利工程、宋朝丁渭修复皇宫工程、北京故宫工程等都是名垂史册

的工程项目管理实践活动,其中许多工程运用了科学的思想和组织方法,反映了我国古代建设工程项目管理的水平和成就。

新中国成立以来,随着我国经济发展和人民需求的日益增长,建设事业得到了迅猛的发展,因此进行了数量更多、规模更大、成就更辉煌的建设工程项目管理实践活动。如第一个五年计划的156项重点工程项目管理实践;第二个五年计划十大国庆工程项目管理的实践;大庆油田建设的实践;还有南京长江大桥工程、长江葛洲坝水电站工程、宝钢工程等都进行了成功的项目管理实践活动。这说明,我国的建设工程项目管理有能力、有水平、有速度、有效率。

然而我国长期以来大规模的建设工程项目管理实践活动并没有系统地上升为建设工程项目管理理论和科学。相反,在计划经济管理体制影响下,许多做法违背了经济规律和科学道理,如违背建设程序、盲目抢工而忽视质量和节约、不按合同进行管理、施工协调的主观随意性等。所以,长时间以来,我国在建设工程项目管理科学理论上是一片盲区,更谈不上按建设工程项目管理模式组织建设了。

随着我国改革、开放形势的发展和社会主义市场经济的逐步建立,工程建设管理体制中的许多弊端逐渐显露出来,并影响着投资效益的发挥和建筑业的发展。我国传统的建筑管理体制存在三大特征和三个落后:

第一,在产品经济的思想和建筑业没有独立产品的思想指导下,否认建筑产品是商品,把建筑业看做基本建设的附属消费部门,因而建筑产品不是独立的产品而是基本建设的构成部分。

第二,建筑业企业缺乏独立的主体地位,具有双重依附性:一是依附于国家行政管理部门,二是依附于业主和建设单位。

第三,建筑业企业缺乏自主活动的客观环境。由于建筑业企业的双重依附性,无法形成建筑市场,建筑业企业的工程任务和生产要素都要由行政管理部门和建设单位分派,不按商业原则进行交易活动,故建筑业企业的效益不取决于自身努力,而更多地取决于环境条件,企业既无自主经营的动力,也无自负盈亏的压力。

以上三项特征派生出三个落后:

第一是对生产要素的占有方式的落后;

第二是对生产资料的支配方式的落后;

第三是企业的生产要素流动方式的落后。

因此,摆在建筑业面前的任务,一是进行管理体制改革,二是按科学的理论和方法组织项目建设,且应当将两者结合起来,互为条件,走出误区。

1.1.2 引进和试验

在改革开放的大潮中,作为市场经济条件下适用的建设工程项目管理理论,根据我国建设领域改革的需要从国外传入我国,是十分自然而合乎情理的事。

以建设工程项目为对象的招标承包制从1984年开始推广并迅速普及,使建筑业管理体制产生明显的变化:一是建筑业企业的任务揽取方式发生了变化,由过去按企业固有规模、专业类别和企业组织结构状况分配任务,转变为企业通过市场竞争揽取任务,并按建设工程项目的状况调整组织结构和管理方式,以适应建设工程项目管理的需要;二是建筑业企业的责任关系发生了明显变化,由过去企业注重与上级行政主管部门的竖向关系,转

变为更加注重对建设单位的责任关系；三是建筑业企业的经营环境发生了明显的变化，由过去封闭于本地区、本企业的闭塞环境，转变为跨地区、跨部门、远离基地和公司本部地揽取并完成施工任务。这三项变化表明，建筑市场已开始形成，建设工程项目管理模式的推行有了“土壤”（市场）。

1.1.3 学习借鉴鲁布革工程的项目管理经验

鲁布革水电站引水系统工程是我国第一个利用世界银行贷款，并按世界银行规定进行国际竞争性招标和项目管理的工程。1982 年国际招标，1984 年 11 月正式开工，1986 年 10 月隧洞全线贯通，比合同工期提前 5 个月，1988 年 7 月工程全部竣工。在 4 年多的时间里，创造了著名的“鲁布革工程项目管理经验”，受到中央领导同志的重视，号召建筑业企业进行学习。国家计委等五单位于 1987 年 7 月 28 日以“计施（1987）2002 号”发布《关于批准第一批推广鲁布革工程管理经验试点企业有关问题的通知》之后，于 1988 年 8 月 17 日发布“（88）建施综字第 7 号”通知，确定了 18 个试点企业共 66 个项目。1990 年 10 月 23 日，建设部和国家计委等五单位以“（90）建施字第 511 号”发出通知，将试点企业调整为 50 家。在试点过程中，建设部先后五次召开座谈会并进行了检查、推动。1991 年 9 月，建设部提出了《关于加强分类指导、专题突破、分步实施、全面深化施工管理体制综合改革试点工作的指导意见》，把试点工作转变为全行业推进的综合改革。

鲁布革工程的经验主要有以下几点：

- （1）最核心的是把竞争机制引入工程建设领域，实行铁面无私的招标投标。
- （2）工程建设实行全过程总承包方式和项目管理。
- （3）施工现场的管理机构和作业队伍精干灵活，真正能战斗。
- （4）科学组织施工，讲求综合经济效益。

1.1.4 项目法施工与工程项目管理

1987 年，在推广鲁布革工程经验的活动中，建设部提出了在全国推行“项目法施工”的理论，并展开了广泛的实践活动。“项目法施工”的内涵包括两个方面：一是转换建筑业企业的经营机制，以项目管理进行企业生产方式的变革和内部配套改革；二是加强工程项目管理，在项目上按照建筑产品的特性及其内在规律组织施工。为了加强对这一工作的推动力度，建设部于 1992 年 8 月成立了中国项目法施工研究工作委员会（后改为工程项目管理专业委员会）。1994 年 9 月中旬，建设部建筑业司召开了“工程项目管理工作会议”，明确提出，要把“项目法施工”包含的两方面内容的工作向前推进一步，强化以项目管理为核心，继续推进并不断扩大项目管理体制改革。要求围绕建立现代企业制度，搞好“二制”建设：一是完善“项目经理责任制”，解决好项目经理与企业法人之间、项目层次与企业层次之间的职责和责任关系；二是完善“项目成本核算制”，切实把企业的成本核算工作的重心落到工程项目上。

1.1.5 进行持久的、大规模的项目经理培训

建设部自 1992 年开始进行项目经理培训。截止到 2001 年底，已培训项目经理近 75 万人，其中有 70 万人获得了“全国建筑施工企业项目经理培训合格证”；在此基础上，通过注册，已有 50 万人取得了“全国建筑施工企业项目经理资质证书”，即取得了岗位资格。培训所使用的教材，是由建设部统一组织编写的项目经理培训教材。

为了适应中国加入 WTO 后建设工程项目管理人才与国际接轨的需要，自 2000 年开

始,建设部又统一部署了项目经理继续教育,明确提出取得“全国建筑施工企业项目经理资质证书”的项目经理,必须接受按统一的培训提纲进行的继续教育培训,特别是国际工程项目管理方面的内容,并把接受继续教育列入对项目经理资质进行检查的内容。

1.1.6 大力推进施工项目管理规范化

为了不断丰富和完善建设工程项目管理的理论,以指导项目管理实践的进一步深化和发展,建设部以“建建工[1996]27号”文发布《关于进一步推行建筑业企业工程建设项目管理的指导意见》,总结8年实践的经验和教训,提出了19条规范性的意见,对统一认识,端正方向,促进建设工程项目管理产生了重大作用。

1999年初,中国建筑业协会工程项目管理专业委员会召开了“工程项目管理专题研讨会”并发布会议纪要。在贯彻19条规范性指导意见的基础上,对项目经理部的组建,企业管理层、项目管理层和劳务作业层的关系,项目经理责任制,项目成本核算制,项目经理的地位与合法权利,完善项目经理资质认证管理等问题,提出了规范性意见。

从2000年3月开始,根据建设部建筑管理司和标准定额司的指示,由中国建筑业协会工程项目管理专业委员会组成了《建设工程项目管理规范》编写委员会着手编写规范,该规范于2002年5月1日开始实施。它不但使我国的施工项目管理走上了规范化的道路,而且作为建设工程项目管理在中国实践运用和理论创新发展的里程碑,从而使我国的施工项目管理提高到一个崭新的高平台上,开启了新的发展历程。

1.2 我国推行建设工程项目管理制度的特点

1.2.1 与国际上的建设工程项目管理相比较,我国的建设工程项目管理的特点

1. 向国际管理学习

我国实行计划经济30年,工程管理的做法与进行建设工程项目管理的国际惯例大相径庭。20世纪80年代初改革开放后,我国的企业既要出国进行工程承包和综合输出,又要与外国在我国的投资商和承包商协作,因此必须实施项目管理。所以说,我国的建设工程项目管理是走出去和向请进来的客人学习的。在这方面,学习世行投资的“鲁布革水电站工程”的建设经验是最典型的体现。正是在这个工程上,中国学习了工程建设监理和施工项目管理,并在1988~1993年中进行了工程试点,为全国全面推行这两种项目管理打下了基础。至于工程项目管理专家和学者在国际间的往来、学习和学术引进就更为频繁,受益更大。

2. 在改革中发展

在计划经济向市场经济的转化中学习和推行建设工程项目管理,必须进行深层次的管理体制改革。在计划经济下,依靠政府的权力进行集中管理,企业没有管理自主权,管理层和作业层合一,建制固定,项目上的管理力量十分软弱,建设效果和经济效益长期在低水平上徘徊。这样的管理体制与项目管理需要的条件是不相容的。实行建设工程项目管理本身是一项重大改革,而不进行相应体制的配套改革,建设工程项目管理也就不具备条件。所以,我国推行建设工程项目管理是与管理体制同步进行的。1987~1993年的7年中,建设部为了推行施工项目管理,共选择两批共68家企业进行改革试点,先后召开了三次研讨会,试点的成果和研讨的观点都及时推向广大施工企业,为我国建筑业企业的

体制改革奠定了基础，为施工项目管理的发展指明了方向。与此同时，建设工程监理体制也已建成，形成了建设市场中买方、卖方和中介方完备的主体系统，改变了企业自营的和政府直接指挥的建设方式。

3. 政府大力推进

市场经济国家是在市场经济体制下自发产生项目管理。我国是在计划经济体制向市场经济体制转化过程中推行建设工程项目管理的，是在政府的领导和推动下进行的，因此，有规划、有步骤、有法规、有制度、有号召，力度很大，既轰轰烈烈，又扎扎实实，使变革的速度加快，建设工程项目管理水平提高得也很快，形成了有特色的发展模式、理论体系和方法体系。我国建设工程项目管理的政府推进主要表现为：

第一，政府主管部委行文号召学习鲁布革工程的项目管理经验，形成了“鲁布革冲击波”，以此启动了中国的建设工程项目管理。

第二，政府做出了工程项目管理的发展计划。对建设工程监理来说，1988～1993 年进行试点；1993～1996 年稳步推广；至 2000 年达到行业化、科学化、制度化、国际化的水平。对施工项目管理来说，从 1984～1986 年进行研究探索，1987～1993 年试点，1994～1997 年学习全国优秀项目经理范玉恕进入全面推广阶段，直至到目前《建设工程项目管理规范》的颁发进入全面深化和规范阶段。

第三，政府制定法规和发出指示。工程建设监理和施工项目管理，国家和地方建设行政主管部门均设置了专门的主管机构，根据发展的需要，不断制定发布部门规章和指示。目前，建设工程监理已经纳入《建筑法》，发布了规范；施工项目管理也包含在《建筑法》中，《建设工程项目经理资格管理办法》也将在近期出台。

4. 教育与培训先导

成功的管理依靠高素质的人才。习惯了计划经济体制的中国工程管理人员对项目管理知识的了解基本是从零开始的，所以岗前教育与培训必须摆在先导的位置。国家建设行政主管部门做出决定，建设工程监理人员和施工项目经理必须首先接受培训，取得培训合格证后方准进入该项管理岗位。国家统一编写了系列教材，培训了师资，认定了培训学校，在培训中实行了“两个坚持”、“三个结合”、“四个统一”、“五个严格”，即坚持教师授课满学时，坚持学员听课出满勤；与国际惯例结合，与实践结合，与市场及企业的需要结合；统一教材，统一师资，统一教学大纲，统一考试题库；严格组织教学，严格培训质量，严格教学时间，严格考试发证，严格收费标准。经过 1992 年至今的培训，已经由接受培训的人员组成了以数十万人计的工程建设监理人员和施工项目经理两支庞大专业队伍，构成了工程项目管理的坚实支柱。

5. 学术活动活跃

对项目管理知识、理论方法的学习、研究、交流和实践，需要具有良好的学术氛围，从 20 世纪 80 年代开始，我国就开展了十分活跃的建设工程项目管理学术活动，具体表现在以下方面：

第一，请留学归来的专家讲学，派出留学人员学习；

第二，频繁邀请境外专家来华讲学；

第三，组织或参与国际间的项目管理交流活动；

第四，在大学里设立工程管理专业，在工程专业中广泛设立项目管理课程；

第五,设立专项研究课题进行学术研究和攻关;

第六,大量编著项目管理书籍、教材和手册,翻译境外的项目管理书籍和教材,目前已有几十种此类书籍;

第七,出版建设工程项目管理学术杂志,设立论坛 经验交流、专家风采 工程指导等众多栏目,作为建设工程项目管理的学术传媒;

第八,成立项目管理学术团体,团结业内人士进行学术研究,传播学术知识、组织学术活动,成为项目管理事业发展的纽带和桥梁。

1.2.2 促进我国项目管理科学化、规范化和法制化

1. 施工项目管理科学化

施工项目管理是一门科学,这门科学产生于20世纪60年代,是由理论上的突破,新技术方法的开发和运用、生产实践的需要而催生的。40多年来,项目管理以磅礴的气势发展着,至今已经成为世界各项一次性事业的共同科学管理模式。也就是说,各项一次性事业和科学管理模式就是项目管理。之所以说它是科学的,因为它符合管理的规律,有科学的理论、科学的内容、科学的方法和科学的手段。制定了《规范》,实际上就是制定了施工项目管理科学化的纲领和方向。按照《规范》执行,必能促进我国施工项目管理科学化。

2. 施工项目管理规范化

“规范化”的定义是,“在经济、技术、科学及管理等社会实践中,对重复性事物和概念,通过制定、发布和实施标准(规范、规程、制度等)达到统一,以获得最佳秩序和社会效益”。这就是说,规范化的范围是“经济、技术、科学、管理等社会实践”,其中当然包括了施工项目管理。规范化的对象是“重复性的事物和概念”,施工项目管理作为一类管理实践,必然是重复性的(PDCA循环)。规范化的本质是“统一”,这个“统一”是科学、合理、有效的,而不是简单命令或盲目规定,不是“一刀切”。规范化的目的是“获得最佳秩序和社会效益”,这也是规范化的基本出发点,是施工项目管理规范化的根本目的。规范化的内容是“标准、规范、规程等的制定、发布和实施”。

在施工项目管理引进、试点、推行的过程中,我国各地、各企业一面学习,一面创新,固然不乏先进,不乏经验,但总的说来是发展不平衡的,有许多做法缺乏科学性,导致不良效果。“规范化”有利于总结经验,倡导科学精华,统一管理模式。这就可以形成合力,促进发展,在规范的平台取得最佳秩序和效益。

3. 施工项目管理法制化

自1988年我国试点推行施工项目管理以来的十多年中,一系列与施工项目管理有关的法律、行政法规和部门规章(后两者中包括中央和地方的)已经发布,它们当然是在施工项目管理中必须遵守的。然而由于没有统一的规范,在理解法规条文和用它来指导工作方面出现了巨大差异,产生了许多与施工项目管理初衷相违背的不良后果,甚至影响项目管理科学的应用声誉和事业发展。我们通过制定规范,正确理解和应用法律法规条文,既体现了守法,又可综合应用法律法规推进施工项目管理事业,这是一项重大的基础性工作,必须做好。

在《规范》当中主要执行的法律、法规有《建筑法》、《招标投标法》、《合同法》、《环境保护法》、《建设工程质量管理条例》等。由于施工项目管理的专业性特点,在《规范》

中特别注意更多地贯彻国家建设行政主管部门颁发的众多建设部门规章。规范是过程 and 活动的标准, 法律、法规和部门规章是政府或政府部门对过程和过程提出的行政约束指令, 两者有机结合能够促进施工项目管理的发展。

1.2.3 适应市场经济发展的需要

1. 项目管理是市场经济下的生产管理模式

项目管理是在市场经济国家产生的, 适应市场经济下的生产管理。我国开始引进项目管理, 是在改革开放以后, 市场经济开始发展的时候。我国发展建筑市场主要是从推行招标承包制开始的, 招标承包的对象就是建设工程项目。而施工项目管理的第一步, 就是施工项目投标。随着建筑市场的逐步发展和完善, 施工项目管理方式也从引进、试点、推广到逐步提高水平、实现规范化。结论是明显的: 没有建筑市场, 就没有建设工程施工项目管理; 没有建筑市场的发展, 就没有建设工程施工项目管理的推广应用。施工项目管理是建筑市场下适用的生产管理模式。

2. 建筑市场的运行机制主要表现在施工项目上

建筑市场具有三大机制: 竞争机制、价格机制和供求机制。这三大机制是相互联系和相互制约的, 且主要体现在项目上。举例来说, 建筑业企业进行一个施工项目的投标, 它追求的就是中标, 即同发包人建立供求关系, 自己是供方, 发包人是求方。该企业要想确立这种关系, 就要同参加投标的其他企业进行竞争, 也要和发包人进行竞争。企业要想竞争取胜, 就要正确运用价格机制, 投好商务标, 使自己既能取胜中标, 又能盈利。所以我们说, 建筑市场的运行机制主要表现在施工项目上。进行施工项目管理、营造项目产品, 是建筑业企业的主业, 建筑业企业必须充分利用市场运行机制, 取得事业的成功和企业的发展。

3. 施工项目管理的全过程始终与建筑市场相通

施工项目管理从投标开始, 中间经过签订施工合同、施工准备、施工、竣工验收, 直到回访保修, 全部与建筑市场相通。这里所指的与建筑市场相通, 具有较广泛的含义。首先, 企业为进行施工项目管理, 要与建设工程交易中心沟通; 其次, 要与设计单位、建设单位、监理单位等中介组织、供应单位等建筑市场主体沟通; 第三, 要利用建筑市场作为优化配置生产要素的基础; 第四, 要利用建筑市场提供的各种资源和各种机制进行施工项目管理。因此, 在《规范》的每一章节中, 都体现、做到了尊重市场规律、利用市场进行管理、依靠市场实现项目过程。其中部分章节与建筑市场的关系则更为密切, 如项目经理责任制、项目合同管理、项目信息管理、项目生产要素管理、项目组织协调、项目竣工验收阶段的管理、项目回访保修管理等等。

1.3 我国推行项目管理体制改革的主要成效

从“项目法施工”到“工程项目管理”具有坚实的理论基础, 符合马克思主义关于解放和发展生产力的理论, 具有把企业导向适应社会主义市场经济的实践意义, 既能吸取国际先进管理经验, 又能启动建筑行业结构和企业组织机构调整, 并在实践中取得了丰硕的成果, 主要有以下五个方面:

(1) 从实践创造和理论探讨上把“项目法施工”初期设想变为可操作的一种新型的施工

管理模式,并在理论上较成熟的阐述,初步形成一套具有中国特色并与国际惯例接轨、符合项目生产力理论、适应市场经济、操作性强、比较系统的工程项目管理理论和方法。

工程项目管理作为施工企业在社会主义市场经济条件下实行的一种先进科学的新型管理模式,有着极其丰富的内涵,是一项艰巨复杂的社会系统工程。十多年来,政府主管部门、广大企业和热心项目管理的有识之士以及大专院校专家学者满腔热情地潜心探讨和研究。他们解放思想,各抒己见,充分展开讨论,坚持真理,修正错误,发扬理论联系实际的学风,不断从理论和实践的結合上弄清和充实项目管理的内涵,基本形成了一套行之有效的、具有中国特色、符合项目生产力理论、适应市场经济、操作性强的、比较系统、并有一定深度的项目管理理论和方法。这些理论包括:关于项目管理必须进行企业内部配套改革的理论;项目管理是加快企业经营机制转换有效途径的理论;项目管理的基本特征是动态管理和生产要素优化组合的理论;推行项目管理必然实行两层分离,而两层分离又有不同内涵的理论;项目管理必须以“两制”建设为中心,建立以项目经理部为主要形式的施工生产组织管理责任系统的理论;项目管理必须实行业务工作系统化管理的理论;项目管理要着力创造企业管理层、项目管理层和劳务作业层新型关系的理论;项目管理中必须培养造就一批项目经理队伍作为战略任务的理论;项目管理必须适应市场环境的理论;项目管理必须加强企业全面建设,坚持党政工团协同作战的理论等等。总结巩固这些已经形成,并通过实践又行之有效,具有一定操作性的理论和做法无疑对我们进一步深化和规范工程项目管理起到了非常重要的奠基作用。

(2) 推动了政府职能的转变,使得政府部门能够不失时机地抓住建筑业企业管理体制综合改革当中的矛盾及时地进行政策指导,建立和制定了以资质管理为手段的三个层次的企业资质管理体系。逐步建立以智力密集型的施工总承包公司为龙头、以专业施工企业为骨干、劳务作业企业为依托、全民与集体(多种经济成分并举)、总包与分包、前方与后方、分工协作、互为补充、具有中国特色的企业组织结构。

这个组织结构可以简单地归结为三个层次,第一个层次是总承包施工企业,这类企业数量不多,但能量很大,处于整个组织结构的龙头地位,所以称为“龙头企业”。第二个层次是具有独立承包能力的建筑施工专业承包企业,这类企业数量大,门类多,既是第一个层次的依靠力量,又是第三个层次的带动力量,处于整个组织结构的主体地位。第三个层次是提供劳务又可面向村镇的劳务分包企业,所以是建筑施工的后备补充力量,处于整个组织结构的机动地位。许多西方发达国家的建筑承包商社,大多也是这样划分的。我国建筑业企业管理体制综合改革试点很重要的一项内容就是要探索和解问题的路子和办法。从总体上讲,中国建筑业企业都处于第一个层次和第二个层次之间,要把组织从劳务密集型的单一层次调整为三个层次,就要培育和建立第一个层次,巩固和提高第二个层次,完善和健全第三个层次。实现这个调整目标要抓好两个方面:一是造就一批科研设计、融资开发、施工管理、建材采购一体化的智力密集型总承包企业或企业集团,这类企业不仅具有较强的科研开发能力、设计能力、投资能力,而且具有很强的技术水平和管理能力,真正起到“龙头”作用,带动全行业的发展。

今后随着劳务分包企业资质的就位,一大批既能为建筑施工总承包企业提供分包劳务,又可面向全社会,提供全方位劳务服务,具有独立法人资格的企业将像雨后春笋一样涌现出来。