

GONGCHENG XIANGMU GUANLI ZHISHI WENDA



实用工程建设问答丛书

工程项目管理 知识问答

陈朝东 主编

黄加阳 谭可可 副主编



化学工业出版社

实用工程建设问答丛书

工程项目管理知识问答

陈朝东 主编

黄加阳 谭可可 副主编



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书以问答的形式,对在工程建设领域内经常遇到且必须掌握的知识点,进行了归纳、提炼并加以简明、准确的解答,对工程项目管理,主要是施工项目管理进行了全面系统的介绍。全书共分十二章,包括工程项目概述、工程项目法人责任制、工程项目投资决策及投资估算、工程项目建设的准备、工程项目的招标和投标、工程项目组织管理等。

本书实用性强,语言通俗易懂,并吸收、总结了多年来工程建设项目管理的新发展、新经验、新要求。本书适合施工项目管理第一线的工程技术人员、管理人员使用,也可作为高校的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

工程项目管理知识问答/陈朝东主编. —北京:化学工业出版社, 2007. 1
(实用工程建设问答丛书)
ISBN 978-7-5025-9912-6

I. 工… II. 陈… III. 基本建设项目-项目管理-问答 IV. F284-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 005612 号

责任编辑:左晨燕 管德存 文字编辑:李 曦 张 娟
责任校对:顾淑云 装帧设计:关 飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装:北京市彩桥印刷有限责任公司
850mm×1168mm 1/32 印张 14½ 字数 368 千字
2007 年 4 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 34.00 元

版权所有 违者必究

《实用工程建设问答丛书》编辑委员会

主 任：陈朝东 张克峰

委 员：（按姓氏汉语拼音排序）

陈冬辰	陈振选	方仲元	花严红	黄加阳
纪伟东	姜 鹏	李 明	李杨洋	明英男
谭可可	王宝臣	王 娜	吴清平	徐月明
于建华	袁美名	袁宪正	张 冰	张寿玲
赵根立	赵汝斌	郑光文	周 琪	

本书编写人员：（按姓氏汉语拼音排序）

陈朝东	花严红	黄加阳	李 明
谭可可	徐月明	郑光文	

出版者的话

随着我国国民经济的持续高速增长，建筑业作为国民经济支柱产业的地位日益突出。活跃在工程建设现场一线的工程技术人员、管理人员及技术工人，其业务水平、操作技能的好坏，直接影响工程建设项目的质量、工期、成本、安全等各个方面。为满足广大建筑行业员工培训和补充知识的需要，我们组织行业内有丰富理论和实践经验的教师和工程技术人员编写了这套《实用工程建设问答丛书》。

丛书共分 10 个分册，主要特点如下。

(1) 问题的提出涉及面广，且有较强的针对性。丛书每个分册的问题主要来源于工程技术人员日常工作中遇到的疑点和难点，针对性提出问题，方便读者带着问题查阅。

(2) 问题的解答简洁准确，避免冗长。同时还辅以必要的图表，便于读者理解和掌握。

(3) 知识性强，内容丰富，便于初学者自学专业基础知识，提高实际工作能力。

限于时间和编写者的水平，丛书不足之处在所难免，欢迎广大读者批评指正。

化学工业出版社
环境·建筑出版分社
2007. 1

目 录

第一章 工程项目管理概述	1
1. 什么是项目?	1
2. 什么是工程项目?	1
3. 什么是建设工程项目?	1
4. 工程项目有哪些特点?	2
5. 建设工程项目的组成是什么?	3
6. 建设工程项目如何分类?	3
7. 什么是建设工程项目的周期?	4
8. 什么是建设程序?	5
9. 什么是项目管理?	6
10. 项目管理有哪些特征?	7
11. 什么是工程项目管理?	8
12. 工程项目管理的含义包括哪些方面?	8
13. 工程项目管理有哪些特点?	8
14. 工程项目管理与企业管理有哪些区别?	9
15. 工程项目管理的基本任务有哪些?	10
16. 工程项目管理的基本方法包括哪些方面?	11
17. 建设工程项目管理有哪些类型?	12
18. 建设工程项目有哪些主要特征?	12
19. 建设各方项目管理的目标是什么?	13
20. 业主方的项目管理的任务有哪些?	13
21. 设计方项目管理的任务有哪些?	14
22. 施工方的项目管理的任务有哪些?	14
23. 供货方项目管理的任务有哪些?	14
24. 建设工程总承包方项目管理的任务有哪些?	14

25. 项目管理委托模式有哪些?	15
26. 设计任务委托的模式有哪些?	15
27. 施工任务委托的模式有哪些?	15
28. 什么是设计任务和施工任务综合委托的模式?	16
29. 建设工程项目管理的基本职能有哪些?	16
30. 建设工程项目管理职能是如何分工的?	17
31. 建设工程项目的系统特点是什么?	19
32. 项目管理的发展趋势是怎样的?	19
33. 实行项目管理有哪些条件?	20
34. 组织的基本概念是什么?	21
35. 组织有哪些职能?	21
36. 组织有哪些结构模式?	22
37. 在项目管理中, 组织对项目目标的实现有何重要意义?	23
38. 什么是建设工程项目管理规划?	23
39. 建设工程项目管理规划具体包括哪些内容?	24
40. 编制建设工程项目管理规划时应注意哪些问题?	24
41. 什么叫控制? 实现最优化控制需满足哪些条件?	25
42. 动态控制的工作程序是什么?	25
43. 项目目标控制的措施主要有哪些?	25
44. 应用动态控制原理控制项目进度一般有哪些方法?	26
45. 进度纠偏的措施一般有哪些?	27
46. 应用动态控制原理控制投资的方法有哪些?	27
47. 投资控制有哪些纠偏措施?	28
48. 建设工程监理和旁站监理的概念是什么?	29
49. 建设部规定有哪些工程必须实行监理?	29
50. 建设工程监理有哪些主要内容?	29

第二章 建设工程项目法人责任制 30

51. 什么是法人? 什么是项目法人? 什么是项目

法人责任制？	30
52. 如何正确理解项目法人责任制的实质？	30
53. 项目法人责任制有什么特点？	30
54. 哪些项目必须实行项目法人责任制？	31
55. 实行法人责任制的意义是什么？	31
56. 如何设立项目法人？	32
57. 项目法人的组织形式有哪些？	33
58. 对整个项目而言，项目法人的主要职责是什么？	33
59. 在建设实施过程中，项目法人的责任是什么？	34
60. 项目法人的主要任务是什么？	34
61. 项目法人一般应该具备什么样的素质条件？	35
62. 对项目法人如何进行监督和考核？	36
63. 项目法人责任制在执行过程中容易出现哪些问题？	36
64. 项目法人责任制在执行过程中产生问题的 原因是什么？	37
65. 建设项目的董事会会有哪些职权？	37
66. 工程项目的董事长及总经理应具备哪些任职条件？	37
67. 工程项目的董事长及总经理的任免程序是怎样的？	38
68. 政府对实行项目法人责任制的建设项目的领导人的 考核内容有哪些？	38
69. 如何对实行项目法人责任制的建设项目的领导人进行 奖惩？	39
70. 项目法人责任制有哪些不足之处？	39
71. 什么是工程项目组织形式？工程项目组织形式 有哪几种？	40
72. 什么是传统的建筑师/工程师模式？其任务 和专业原则是什么？	40
73. 建筑师/工程师模式的特征有哪些？存在什么问题？	41
74. 项目管理 CM/PM 模式有哪些主要特点？	41
75. 什么是项目经理？	42

76. 项目经理可以分为哪几种类型?	42
77. 建设项目的总经理有哪些职权?	43
78. 什么是项目经理合同?	44
79. 项目经理合同酬金有哪些种类?	45
80. 项目经理咨询管理的内容有哪些?	45
81. 如何落实项目法人责任制?	46
82. 针对建设项目有哪些考核和奖惩方案?	47
83. 设计承包商的职责有哪些?	48
84. 施工承包商的职责有哪些?	48
85. 工程项目管理组织形式中当事人三方是指哪三方?	49
86. 建设项目当事人三方的关系是什么?	50
87. 专业监理工程师的职责是什么?	51
88. 监理员的职责是什么?	52
89. 建设项目法人如何对工程造价进行管理?	52
90. 实行项目法人责任制的意义是什么?	53
91. 如何完善项目法人责任制?	53

第三章 工程项目投资决策及投资估算..... 55

92. 什么是投资?	55
93. 工程项目总投资包括哪些内容?	55
94. 什么是策划? 工程项目的策划是指什么?	55
95. 什么是投资决策? 它分为哪两个层次?	56
96. 策划与项目投资决策是什么样的关系?	56
97. 建设项目策划分为哪几类?	57
98. 工程项目策划有哪些基本原则?	57
99. 如何进行工程项目前期策划?	58
100. 项目策划有哪些特点?	59
101. 项目前期策划工作有哪些作用?	59
102. 工程项目策划的一般程序是什么?	60

103. 投资决策应遵循哪些原则?	61
104. 投资决策的要素有哪些?	62
105. 投资决策的一般程序是什么?	62
106. 项目决策目标选择要注意哪些问题?	64
107. 什么是“机会研究”? 它的主要内容是什么?	64
108. 什么是“项目初选”?	64
109. 什么是项目建议书? 其作用是什么?	65
110. 项目建议书的编制内容有哪些?	66
111. 什么是工程项目的可行性研究?	66
112. 可行性研究有哪些作用?	67
113. 可行性研究应遵循哪些原则?	67
114. 可行性研究的工作程序有哪些?	68
115. 如何评估可行性报告?	69
116. 可行性研究报告审查的内容有哪些?	70
117. 什么是设计任务书? 它的主要内容是什么?	70
118. 设计任务书是如何进行审批的?	71
119. 什么是项目评估? 评估的作用是什么?	72
120. 项目评估与可行性研究是什么关系?	72
121. 什么是财务评价? 在财务评价过程中应该 注意什么?	73
122. 财务评价与国民经济评价有哪些相同点与不同点?	74
123. 项目评估是如何分类的?	74
124. 项目评估的工作程序是什么?	76
125. 项目评估的内容有哪些?	76
126. 什么是投资估算和投资估算指标?	77
127. 技术评估的准则和内容是什么?	78
128. 什么是经济评估、社会评估?	78
129. 投资估算的作用是什么?	78
130. 投资估算指标的依据有哪些?	79
131. 投资估算指标编制的步骤有哪些?	80

132. 什么是流动资金? 流动资金的估算方法有哪些?	81
133. 什么是税金? 什么是税收? 工业项目应该 缴纳哪些税?	82
134. 如何提高投资估算指标的准确性?	82
135. 投资估算编制有哪些依据?	83
136. 传统编制投资估算方法有哪些弊端?	83
137. 如何搞好投资估算?	85

第四章 工程项目建设的准备 87

138. 工程项目建设的准备工作一般有哪些?	87
139. 工程项目建设的前期准备工作主要包括哪些内容?	87
140. 施工前准备工作主要包括哪些内容?	87
141. 施工准备工作主要包括哪些内容?	88
142. 做好工程项目施工准备工作有什么意义?	88
143. 作业准备工作主要包括哪些内容?	89
144. 生产准备工作主要包括哪些内容?	89
145. 按工程项目施工准备工作的范围, 可以把施工准备 工作分为哪几类?	89
146. 会审图纸的控制程序是什么? 做好图纸会审工作有 什么重要意义?	90
147. 在施工之前, 应该熟悉和审查施工图纸 的哪些内容?	91
148. 应如何处理施工图出现的问题?	92
149. 图纸会审记录的填写内容及要求有哪些?	92
150. 设计变更通知单的填写内容及要求有哪些?	93
151. 审查施工组织设计时应掌握哪些基本原则?	94
152. 施工方案的审查包含哪些内容?	94
153. 施工进度计划的审查包含哪些内容?	95
154. 施工平面图的审查包含哪些内容?	96

155. 施工组织设计的审查应注意哪些事项?	97
156. 施工现场的内部和外部准备工作主要有哪些内容?	97
157. 落实施工安全与环保措施时主要应注意哪些方面?	98
158. 冬季、雨季施工前的准备工作有哪些?	98
159. 什么是“五通一平”工程?	99
160. 什么是大型临时暂设工程? 它包括哪些内容?	101
161. 为什么要制订施工总进度计划?	102
162. 施工物资准备工作包括哪些方面? 该如何进行?	102
163. 项目经理部如何做好劳动力组织准备工作?	103
164. 在工程施工前, 监理工程师应做好哪几项 准备工作?	103
165. 施工项目作业层的组建对象和组织方式是什么?	104
166. 什么是土地征用? 其在法律上有什么特征?	104
167. 土地征用的办法有哪些?	105
168. 集体土地征用应遵循哪些原则?	106
169. 如何处理多余劳动力的安置问题?	107
170. 建设用地的审批手续有哪些?	107
171. 对原始资料应该做好哪几个方面的调查分析?	107
172. 土地出让的含义是什么? 什么是土地出让金?	108
173. 建设单位取得的土地使用权有什么特征?	108
174. 什么是协议方式土地出让? 其一般步骤有哪些?	109
175. 工程项目开工前, 承包商的准备工作有哪些?	110
176. 工程项目开工前, 监理单位自身的准备 工作有哪些?	110
177. 土地使用权转让的原则有哪些?	111
178. 土地使用权转让的条件有哪些?	111
179. 土地使用权转让的方式和程序有哪些?	111
180. 什么是土地使用权转让合同?	112
181. 申请建设工程项目施工许可证应具备什么条件?	112
182. 申请办理施工许可证的程序是怎样的?	113

183. 为何要建立施工许可证的申领制度? 申领的时间为何时? 由谁来申领?	113
184. 施工许可证的有效期限是多长?	114
185. 什么是有限责任公司和股份有限公司?	114
186. 设立有限责任公司应具备哪些条件?	115
187. 有限责任公司有什么特征?	115
188. 有限责任公司的组织机构有哪些?	116
189. 什么是项目的潜在市场信息?	116
190. 施工之前, 在选择合同范本时应该注意哪几个问题?	117
191. 建设单位组织编制设计文件的主要工作内容有哪些?	117

第五章 工程项目的招标和投标

192. 什么是工程项目的招标、投标?	119
193. 什么是招标人、潜在投标人、投标人和投标主体?	119
194. 什么是招标代理机构? 招标代理机构应具备哪些条件?	120
195. 什么是招标投标管理机构? 招标投标管理机构的职责是什么?	120
196. 招标的工程项目应该具备哪些条件?	121
197. 招标单位自行组织招标应该具备哪些条件?	122
198. 招标投标活动中必须遵循哪些基本原则?	122
199. 工程招投标的特点是什么?	123
200. 招标人有哪些义务?	124
201. 工程招标方式有哪几种?	124
202. 工程招标的程序是什么?	125
203. 什么是招标文件? 招标文件一般包括哪几部分?	126
204. 什么是投标联合体? 投标联合体需要注意哪些事项?	127
205. 什么是现场踏勘? 现场踏勘有什么作用? 它的主要	

内容是什么？	127
206. 什么是资格预审？资格预审的方法有哪些？	128
207. 资格预审的主要内容是什么？	128
208. 标底的作用是什么？标底编制应按照怎样的 程序进行？	129
209. 技术标的编制有什么要求？	130
210. 什么是开标、评标、决标和授标？	131
211. 开标的过程包括哪些？	132
212. 什么是投标环境？投标环境应调查哪些项目？	132
213. 什么是《投标人须知》？	134
214. 投标人应该具备什么样的条件？	135
215. 什么是工程投标文件？工程投标文件一般由哪几 部分组成？	136
216. 投标活动的一般程序是什么？	137
217. 标价的计算依据是什么？	137
218. 投标人如何对投标文件进行澄清？	138
219. 怎么样计算和确定标价？	139
220. 什么是标底？常见的标底确定方法有哪些？	139
221. 工程招标准底的编制方法有哪些？	140
222. 编制标底的作用是什么？	141
223. 对投标联合体的资格审查应满足哪些要求？	141
224. 什么是投标估价？投标估价的主要依据是什么？	142
225. 什么是投标报价？它有什么依据？	142
226. 国内工程投标报价费用的组成一般包括 哪几个部分？	143
227. 投标报价的类型有哪几种？	144
228. 什么是投标决策？投标决策分为哪几个阶段？	145
229. 什么是风险因素？风险的防范应该从哪几个 方面入手？	145
230. 投标需要哪些技巧？	147

231. 投标人在递交标书的时候, 应当注意哪些事项?	147
232. 投标保证金怎么交付? 如果没有中标, 该如何 退回保证金?	147
233. 什么是不平衡报价? 不平衡报价一般有哪 几种情况?	148
234. 工程招标投标中的废标有哪几种?	149
235. 什么是流标?	149
236. 应该如何减少流标现象?	149
237. 编制及投送标书应该注意哪些事项?	150
238. 评标委员会应该由几人组成? 评标专家需要 具备哪些资质?	151
239. 评标的方法有哪些?	151
240. 什么叫协议书?	152
241. 什么是中标通知书? 什么是无效合同? 什么是 缔约过失责任?	152
242. 什么是清偿、合同解除、协议解除和约定解除?	153
243. 对中标公告有异议的, 该如何提出质疑和投诉?	153
244. 招标投标交易方式具有哪些优越性?	153

第六章 工程项目组织管理 155

245. 什么是工程项目组织? 它有哪些特点?	155
246. 项目组织设置原则是什么?	155
247. 项目组织机构有哪些类型?	156
248. 工程项目组织的建立包含哪些步骤?	156
249. 什么是施工项目组织设计?	157
250. 施工项目组织设计的内容是什么?	157
251. 怎样才能发挥施工组织设计的作用?	158
252. 投标施工组织设计的重要性体现在哪里?	158
253. 施工组织设计在现场施工过程中的管理和控制	

作用是什么？	159
254. 对于施工组织设计的编制有什么要求？	159
255. 施工组织设计的编制内容是什么？	160
256. 施工组织设计编制有哪些特点？	161
257. 投标施工组织设计有哪些特点？	162
258. 投标施工组织与标后施工组织的关系是什么？	163
259. 如何正确处理施工组织设计和预算管理的关系？	164
260. 监理单位是如何审查施工组织设计的？	164
261. 审查施工组织设计的原则是什么？	165
262. 工程项目组织机构的设计应遵循哪些原则？	166
263. 项目甲方的组织机构有哪几种？	166
264. 什么是交钥匙管理方式？什么是工程建设监理制？	167
265. 项目乙方常见组织机构有哪些类型？	167
266. 什么是混合工作队式组织机构？	167
267. 混合工作队式组织机构有什么优缺点？	168
268. 什么是部门控制式组织机构？	169
269. 部门控制式组织机构有什么优缺点？	170
270. 什么是矩阵式组织机构？	170
271. 矩阵式组织机构有什么优缺点？	170
272. 什么是事业部式组织机构？	171
273. 事业部式组织机构有什么优缺点？	171
274. 如何选择工程项目的组织机构？	172
275. 工程项目实施大致有哪几种组织方式？	172
276. 确定承包方式和合同类型应考虑哪些因素？	173
277. 什么是平行承发包模式？该模式对业主项目管理 有什么利弊？	173
278. 什么是设计-施工总承包模式？该模式对业主项目管理 有什么利弊？	174
279. 什么是项目总承包模式？该模式对业主项目管理 有什么利弊？	174

280. 总承包单位应该具备什么条件?	175
281. 什么是承包联营模式?	175
282. 什么是施工联合体? 它有哪些特点?	176
283. 什么是施工合作体? 它有哪些特点?	176
284. 什么是 CM 承包模式? 它具有哪些特点?	177
285. 实施 CM 承包模式, 对工程进度目标控制 有什么好处?	177
286. 实施 CM 承包模式, 对工程造价目标控制有 什么好处?	178
287. 什么是 Partnering 模式(合作管理)? 什么是 Partnering 协议? Partnering 模式有什么特征?	178
288. Partnering 模式由哪些要素组成?	179
289. Partnering 模式适用于哪些类型的工程项目?	179
290. 什么是承包监理方式?	179
291. 什么是项目经理负责制? 项目经理有哪些类型?	180
292. 施工项目经理的选择有哪些方式?	180
293. 建设单位的项目经理有哪些职责?	180
294. 施工单位的项目经理有哪些职责?	181
295. 项目经理应具备哪些素质?	181

第七章 工程项目质量管理 183

296. 什么是质量?	183
297. 什么是工程项目质量?	183
298. 工程项目质量包含哪些内容?	183
299. 工程项目质量有哪些特性?	184
300. 影响工程质量的因素有哪些?	184
301. 工程质量本身有什么特点?	185
302. 工程项目质量的形成对工程建设的不同阶段有什么 不同的作用和影响?	186