

施工项目经理 工作手册

总顾问 姚 兵

主 编 吴 涛

地震出版社

施工项目经理工作手册

吴 涛 主编

责任编辑:宋炳忠

责任校对:张长印等

地震出版社出版

北京民族学院南路9号

北京市京东印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

全国各地新华书店经销

787×1092 1/16 92 印张 2495 千字

1998年2月第一版 1998年2月第一次印刷

印数 0001—8000

ISBN 7-5028-1505-8/TU·131

(1957) 定价:286.00 元

序

新中国成立四十多年来,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1986年国务院领导提出要推广鲁布革工程管理经验以来,建筑施工企业在邓小平同志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,以优化配置生产要素和动态管理为主要特征,创造性地形成了以工程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施工企业学习、贯彻《中华人民共和国建筑法》,推行项目管理,逐步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、具有可操作性的工程项目管理的理论和方法,培育和造就一支高素质、职业化的工程项目管理人才队伍,以适应深化施工企业项目经理责任制的需要,帮助项目经理掌握项目管理的基本理论和业务知识,提高项目管理水平,从而高质量、高水平地搞好工程建设,由地震出版社组织召集有关专家学者共同策划研究、编写了《施工项目经理工作手册》一书。本书在编写过程中,力求在科学总结中国建筑业企业十年来推行项目管理经验的基础上,着重借鉴发达国家许多适用于我国的管理方法,并着眼于突出实用性、知识性和通俗性。本书对施工项目管理理论、项目经理实施项目管理运作全过程以及施工项目经理的业务基础知识等各方面进行了全面的论述,即在介绍项目管理原理的基础上,着重介绍实际工作的管理内容、管理方法和管理要求,尽量使它具有可操作性,将理论研究、实践操作方法、技术规范以及试点企业管理经验等有机地结合在一起,使其不仅具有重要的理论价值,而且对项目经理在工程项目管

理实践操作中能起到科学的指导作用。

我们希望通过本书的出版,为参与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,也为工程项目管理的理论研究者和教学工作者提供一本研究实际项目管理的资料。我们希望广大读者和项目经理对本书给予高度的关注和热情的支持。但由于项目管理在我国施工企业中发展还不平衡,特别是目前有些企业对项目经理责任制的推行还不够规范;同时,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,使本书不断修订,真正能够高质量、高水平的服务于项目经理,服务于工程建设。

姚兵

1998年1月

本书编委会及主要作者

总顾问

姚 兵 建设部总工程师 建设部建筑业司司长
建设部监理司司长

顾 问

郎荣荣 中国人民大学投资经济系教授 博士生导师
方学良 建设部建筑业司副司长
叶 毅 中国人民大学投资经济系教授
丛培经 北京建筑工程学院教授

主 编

吴 涛 中国建筑业协会工程项目管理委员会会长

副主编

和宏明 中国人民大学投资经济系副教授

各篇作者

第一篇	吴 涛	丛培经	和宏明			
第二篇	陈来安	丛培经	和宏明	张广理	李 莉	
第三篇	黎 谷					
第四篇	姚梅炎					
第五篇	张婀娜					
第六篇	张婀娜	丛培经	朱光			
第七篇	张婀娜					
第八篇	孙 震	徐占发	王宪恭	张婀娜	刘力红	
	张玉祥	穆静波	陈乃佑	邹 越		
第九篇	刘俊儒	赵荣章				
第十篇	和宏明	徐崇禄	江 华	杨 斌	薄立馨	

《现代工程建设优化丛书》编委会

顾问:

- 袁宝华 中国企业管理协会会长
中国企业家协会会长
- 于光远 中国著名经济学家
- 叶如棠 建设部副部长
中国建筑学会理事长
- 张彦宁 中国企业管理协会常务副会长兼秘书长
中国企业家协会常务副会长兼秘书长
- 许 毅 中国财经学会副会长
中国金融学会名誉副会长
- 周道炯 国务院证券委常务副主任
中国证监会主席
中国人民建设银行监事会主席
- 吴明瑜 中国技术经济研究会理事长
- 李早航 中国人民建设银行副行长
- 吴良镛 中国科学院院士 中国工程院院士
中国城市规划学会理事长
中国建筑学会副理事长
清华大学教授
- 王光远 中国工程院院士
著名工程结构优化力学专家、博士生导师
- 高文学 国家地震局地质研究所科学顾问
中国基建优化研究会理事长

编委会主任:

- 王宏经 中国基本建设优化研究会常务副理事长
《基建优化》杂志总编 教授

编委:

- 张青林 中国建筑工程总公司党组书记 常务副总经理
- 王武龙 国家计委投资司司长
- 姚 兵 建设部总工程师
建设部建筑业司司长
建设部监理司司长

方学良	建设部建筑业司副司长
聂梅生	建设部科技司司长
张元端	建设部体改法规司司长
邹时萌	建设部城市规划司司长
田世宇	建设部审计局局长
王天锡	建设部计划财务司副司长
郑春源	建设部勘察设计司副司长
吴 涛	中国建筑业协会工程项目管理委员会会长
李裕澈	国家地震局震害防御司司长
王国治	国家地震局计划财务司司长
张来亮	冶金部经济调节司副司长
张寿岩	北京市城乡建设委员会副主任
王家瑜	天津市城乡建设委员会主任
刘松涛	天津市城乡建设委员会总工程师
陈之泉	广东省建设委员会主任
赵克志	山东省建设委员会主任
高 峰	陕西省建设厅厅长
刘丹陵	四川省建设委员会主任
胡己立	湖北省建设厅厅长
邓泽洪	河北省建设委员会党组书记 副主任
杨光英	陕西省计划委员会副主任
杨绍侃	陕西省科学技术委员会副主任
乔龙德	国家建筑材料工业局副局长
张仲启	国家开发银行贷委会办公室副局长
李成章	呼和浩特市建工局总工程师
卢 谦	清华大学教授
秦 权	清华大学教授
黎 谷	中国人民大学教授
郎荣燊	中国人民大学教授
叶 毅	中国人民大学教授
陈祖仁	中国人民大学教授
张婀娜	中国人民大学教授
丛培经	北京建筑工程学院教授
关 柯	哈尔滨建筑大学教授
和宏明	中国人民大学副教授
张 誉	同济大学教授

吴世明	浙江大学副校长 教授
唐锦春	浙江大学教授
董石麟	浙江大学教授 浙大结构工程研究所所长
汪树玉	浙江大学教授
霍维国	西北建筑工程学院院长
宰全珉	南京建筑工程学院院长
梁鼎森	重庆建筑大学校长
刘学信	西南交通大学副校长
程 超	西南交通大学建工系教授 设计院副院长 总工程师
雷仲篪	中南财经大学教授
蔡 健	华南理工大学建工系系主任 教授
候 昶	南京建筑工程学院教授
刘士铎	西北建筑工程学院计算中心副主任
成 虎	东南大学教授
张宗尧	西安建筑科技大学教授
郭志恭	西安交通大学教授
杨季美	西南交通大学教授
安迪光	中国勘察设计协会顾问
陈祥福	中国建筑北京设计研究院副院长 总工程师
王文元	中国建筑技术研究院总工程师 教授
赵路兴	建设部城乡建设经济研究所副所长
王尔其	中国西南建筑设计院高级工程师
刘士锴	陕西技术改造设计院院长 高级工程师
路德扬	中国化学(集团)工程总公司总经理
刘玉珂	中国化学(集团)工程总公司副总经理
秦安民	中国石油工程建设总公司总经理
邵后定	北京住宅开发建设集团总公司总经理
郁志桐	北京城建集团总公司副总经理
赵林安	海南基建优化实业集团公司总经理
王 刚	北京建工集团总公司副经理
韩玉才	北京四面石科技开发中心总经理
袁纶华	山西建工(集团)总公司董事长 总经理
陈 明	中国第十三冶金建设公司总经理
杨世玺	中国第十三冶金建设公司副总经理
杨 析	湖北工程设计总公司董事长兼总经理

叶朝生 杭州市高新技术产业开发区管委会副主任
 顾孟潮 中国建设文化艺术协会环境艺术委员会常务副会长
 中国建设学会编辑工作委员会副主任 高级建筑师
 徐德诗 中国基建优化研究会常务理事
 《基建优化》杂志编委
 赵琳 中国基建优化研究会副秘书长
 谢征勋 《基建优化》杂志编委
 章志青 中国基建优化研究会副秘书长
 马德齐 《基建优化》杂志副主编
 王兆钰 北京粮食工程设计院院长 高级工程师(教授)
 方月映 《施工技术》杂志主编
 徐惠 《建筑经济》杂志主编
 程仁泉 地震出版社社长
 张首第 新华出版社副社长
 周道荣 新华出版社常务副总编
 孟昭宇 中国社会科学院工业经济研究所副所长
 经济管理出版社社长
 王琦 科学技术文献出版社副社长 副总编
 尹援平 企业管理出版社副社长

主 编:

和宏明 中国人民大学投资经济系副教授

副主编:

顾孟潮 中国建设文化艺术协会环境艺术委员会常务副会长
 中国建设学会编辑工作委员会副主任
 张婀娜 中国人民大学投资经济系教授
 王兆钰 北京粮食工程设计院院长 高级工程师(教授)
 方月映 《施工技术》杂志主编
 徐惠 《建筑经济》杂志主编

编辑部:

主 任 张长印

编 辑 徐仲强 李 成 王卓君 张继修 杨德政 洪尚廷

总策划:

中国基本建设优化研究会
 基建优化杂志社
 北京四面石科技开发中心

目 录

第一部分 施工项目经理与项目管理

第一篇 施工项目管理的基本原理

第一章 项目的一般理论

第一节 项目的特征及管理意义	(1)
一、项目的特征	(1)
二、项目特征的分解及其管理意义	(1)
第二节 建设项目与施工项目	(4)
一、建设项目与施工项目的界定	(4)
二、建设项目与施工项目的联系	(6)
三、建设项目与施工项目的区别	(6)

第二章 施工项目管理理论

第一节 施工项目的地位与特征	(8)
一、施工项目的地位	(8)
二、施工项目的特征	(9)
第二节 施工项目寿命周期的阶段与内容	(10)
一、施工项目寿命周期的概念	(10)
二、施工项目寿命周期的内容	(11)
第三节 施工项目管理总论	(13)
一、施工项目管理的定义	(13)
二、施工项目管理内容	(14)

第三章 施工项目组织形式

第一节 施工项目组织形式的概念、原则与依据	(15)
一、组织与施工项目组织形式	(15)
二、施工项目组织形式设计的原则和依据	(16)

第二节 几种主要的施工项目经理部组建形式	(17)
一、确定施工项目组织形式的指导思想	(17)
二、工作队式(专业队式)的施工项目组织形式	(17)
三、矩阵制式的施工项目组织形式	(19)
四、事业部式项目组织	(21)
五、指挥部式的施工项目组织形式	(22)
六、施工项目组织形式的选择	(22)
第三节 施工项目现场组织形式	(24)

第四章 施工项目经理

第一节 施工项目经理与施工项目经理负责制	(25)
一、施工项目经理的地位	(25)
二、施工项目经理负责制	(26)
第二节 施工项目经理的遴选与素质	(27)
一、施工项目经理的遴选	(27)
二、施工项目经理应具备的基本素质	(28)
三、施工项目经理的培养与考核	(29)
四、施工项目经理的选择	(31)
五、施工项目经理的基本工作和经常工作	(31)
第三节 施工项目经理的责权利	(33)
一、施工项目经理的任务与职责	(33)
二、施工项目经理的权限	(34)
三、施工项目经理的利益	(35)

第五章 施工项目经理部

第一节 施工项目经理部的地位与性质	(36)
一、施工项目经理部的地位	(36)
二、施工项目经理部的性质	(36)
第二节 施工项目经理部的建立	(37)
一、施工项目经理部的作用	(37)
二、建立施工项目经理部的基本原则	(37)
三、施工项目经理部的规模设计	(38)
四、施工项目经理部的部门设置和人员配备	(38)
五、施工项目经理部的党团组织	(39)
第三节 施工项目经理部工作制度	(40)
一、施工项目管理制度的作用	(40)
二、建立施工项目管理制度的原则	(40)
三、施工项目的主要管理制度	(41)

第四节	施工项目经理部的工作关系及其协调	(42)
一、	施工项目经理部的主要工作关系	(43)
二、	处理各种工作关系的原则	(43)
第五节	施工项目经理部的解体	(44)
第六章	施工项目目标管理与规划	
第一节	工程项目分解体系及工作体系	(45)
一、	工程项目分解体系	(45)
二、	工程项目分解与施工项目管理	(46)
三、	施工项目管理工作体系的建立要点	(47)
第二节	施工项目目标管理	(50)
一、	目标管理的概念	(50)
二、	施工项目的目标管理体系	(50)
三、	目标分解和责任落实	(51)
第三节	施工项目管理规划	(53)
一、	施工项目管理规划的概念	(53)
二、	施工项目管理规划的内容	(54)
三、	施工项目管理规划的实施	(59)
第七章	施工项目经济承包责任系统	
第一节	施工经济承包责任系统概述	(60)
一、	经济承包的涵义与作用	(60)
二、	施工经济承包责任系统	(61)
第二节	施工项目经济承包责任体系	(62)
一、	工程施工承包责任与工程施工承包合同	(63)
二、	企业内施工项目的经济承包责任	(63)
三、	施工项目内部承包责任	(65)
第三节	施工企业管理组织的经济承包责任体系	(66)
一、	施工企业经营承包责任	(67)
二、	施工企业生产要素部门与专业职能部门的承包责任	(67)
三、	生产要素部门与专业职能部门内部承包责任	(68)
第八章	施工项目的思想政治工作与民主管理	
第一节	施工项目思想政治工作的功能与特点	(69)
一、	思想政治工作的功能	(69)
二、	施工项目思想政治工作的特点	(70)
第二节	施工项目思想政治工作的主要内容	(71)
一、	做好市场经济条件下的思想政治工作	(71)

二、进行系统的社会主义思想教育和日常的思想政治教育	(71)
三、培育企业精神	(72)
四、塑造企业形象	(72)
五、协调企业内部的人际关系,增强企业的凝聚力和向心力	(72)
第三节 施工项目思想政治工作的手段与方法	(73)

第二篇 施工项目过程及要素管理

第一章 施工项目投标

第一节 施工项目投标原理	(75)
一、招标承包制	(75)
二、招标方式	(75)
三、招标投标的基本程序	(76)
四、工程招标须具备的基本条件	(76)
第二节 投标条件的资格审查	(77)
一、投标须知	(77)
二、投标承包的原则	(78)
三、投标应具备的条件	(78)
第三节 施工项目投标	(78)
一、投标书内容	(79)
二、投标前的准备工作	(79)
三、投标决策	(80)
四、编制报价方案	(81)
五、编写和报送标书	(81)
六、开标、评标和定标	(82)
七、签订合同	(83)

第二章 施工项目合同管理

第一节 合同的概念和特征	(83)
第二节 施工项目合同和施工准备合同	(84)
一、施工项目经理在施工项目合同管理中的职责	(84)
二、施工项目合同的分类	(85)
三、施工项目合同签订的基本条件	(85)
四、施工项目合同的主要内容	(86)
五、施工准备合同的主要内容	(86)
第三节 合同的谈判、签约和管理	(87)
一、签订合同双方应遵循的基本原则	(87)

二、合同的谈判和签约	(87)
三、施工项目合同的管理	(88)
第四节 合同的履行、违约、调解和仲裁	(89)
一、合同的履行	(89)
二、违约	(89)
三、合同纠纷的调解和仲裁	(89)

第三章 施工项目预算管理

第一节 工程预算费用构成	(91)
一、直接费	(91)
二、间接费	(92)
三、计划利润	(93)
四、税金	(93)
第二节 施工图预算	(93)
一、施工图预算的作用及内容	(93)
二、施工图预算编制的依据和条件	(93)
三、施工图预算编制的程序和要求	(94)
四、预算造价包干	(95)
第三节 施工预算	(96)
一、施工预算的作用与内容	(96)
二、施工预算编制的依据和条件	(96)
三、编制施工预算的程序和要求	(97)
四、施工预算编制的管理	(97)

第四章 施工项目计划管理

第一节 概述	(98)
一、施工项目计划管理的特征和任务	(98)
二、施工项目计划管理的编制原则和依据	(98)
第二节 计划的分类	(99)
第三节 统筹进度计划的编制方法和内容	(100)
一、总体统筹进度计划的编制程序和步骤	(100)
二、统筹进度计划编制的内容	(101)
第四节 计划的贯彻执行与控制	(101)
第五节 施工作业计划	(102)
一、施工作业计划的主要任务	(102)
二、月度作业计划的主要内容	(102)
第六节 滚动式计划	(103)
第七节 施工项目统计工作	(104)

一、施工项目统计工作的主要任务	(104)
二、统计工作三阶段	(104)
三、统计综合分析	(104)
四、统计的基础工作	(105)

第五章 施工项目的劳动组织与优化管理

第一节 施工项目劳动优化配置与动态管理	(105)
一、劳动力的优化配置	(105)
二、劳动力的组织形式	(106)
三、劳务承包责任制	(106)
四、劳动力的动态管理	(107)
五、施工项目的劳动分配方式	(108)
第二节 施工项目劳动计划	(108)
一、劳动力需要量计划	(109)
二、劳动生产率计划	(109)
三、工资基金计划	(111)
第三节 百元产值工资含量包干	(112)
一、百元产值工资含量包干的涵义	(112)
二、工资含量包干的特点	(112)
三、工资包干的原则	(112)
四、工资含量计提方法	(113)
第四节 劳动定额管理	(114)
一、劳动定额的分类及作用	(114)
二、劳动定额的工时消耗分析	(115)
三、制订劳动定额的方法	(116)
四、劳动定额的管理	(119)

第六章 施工项目材料管理

第一节 材料供应管理的主要任务	(119)
一、材料管理的任务	(119)
二、材料供应管理的内容	(120)
第二节 材料计划管理	(120)
一、材料计划的分类	(120)
二、材料需用计划	(121)
三、材料供应计划	(123)
第三节 材料供应	(123)
一、材料供应方式	(123)
二、供货方式	(124)

三、材料供应合同	(124)
第四节 材料的核算与结算	(125)
一、材料的核算	(125)
二、材料结算	(126)
第五节 施工现场材料管理工作	(126)
一、使用过程中材料的管理	(126)
二、合用材料的管理	(127)
三、专用材料的管理	(127)
四、周转材料的管理	(127)
五、临时建筑材料的管理	(128)
六、合用工具的管理	(128)
七、专用工具的管理	(128)
八、各种构配件的管理	(128)

第七章 施工项目机械设备管理

第一节 机械设备使用形式和原则	(129)
一、建筑机械设备的使用形式	(129)
二、机械装备的原则	(130)
第二节 施工项目机械装备的选择	(130)
一、综合考虑多种因素	(130)
二、用单位工程量成本比较优选	(132)
三、用“界限使用时间”判断应选用哪种机械	(132)
四、用折算费用法(等值成本法)进行优选	(133)
第三节 施工机械设备的合理使用	(134)
第四节 施工机械设备的保养与维修	(135)

第八章 施工项目技术与信息管理

第一节 施工项目技术管理的作用和内容	(136)
一、施工项目技术管理的作用	(136)
二、施工项目技术管理的内容	(136)
第二节 技术岗位责任制	(137)
一、技术管理机构的主要职责	(137)
二、项目经理的主要职责	(137)
三、各级技术人员的主要职责	(138)
第三节 施工技术管理的基本制度	(139)
一、图纸审查制度	(139)
二、技术交底制度	(139)
三、技术核定制度	(140)