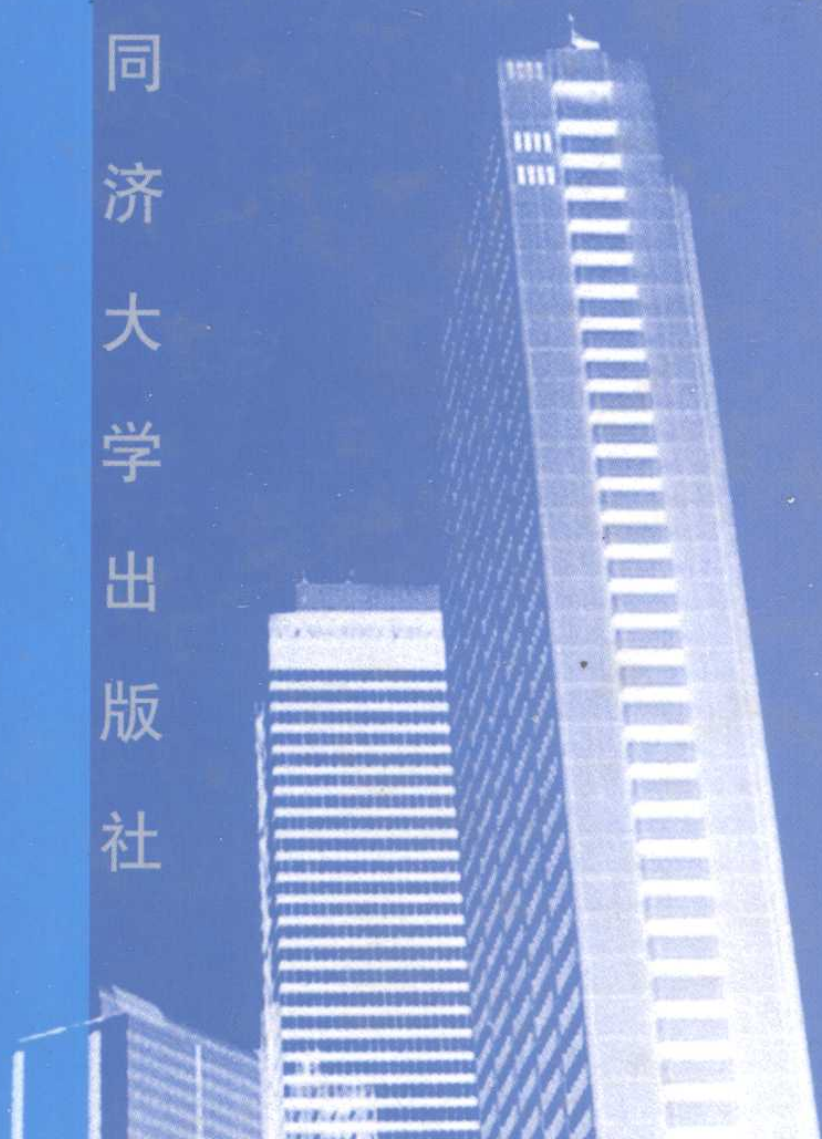


新编建设工程项目经理 工作手册

◎ 主 编 汪琳芳 赵志缙
◎ 副主编 马兴宝 熊耀莹 刘有才

同
济
大
学
出
版
社



新编建设工程项目经理工作手册

主 编 汪琳芳 赵志缙
副主编 马兴宝 熊耀莹 刘有才

同济大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

新编建设工程项目经理工作手册/汪琳芳 赵志缙主编.
—上海:同济大学出版社,2003.9
ISBN 7-5608-2642-3

I. 新… II. ①汪… ②赵… III. 建筑工程—项目管理—手册 IV. F407.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 030883 号

新编建设工程项目经理工作手册

主编 汪琳芳 赵志缙 副主编 马兴宝 熊耀莹 刘有才
责任编辑 方 芳 责任校对 徐 栩 封面设计 陈益平

出 版	同济大学出版社
发 行	(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)
经 销	全国各地新华书店
印 刷	苏州望电印刷有限公司印刷
开 本	787mm×1092mm 1/16
印 张	80
字 数	2050000
印 数	1—5200
版 次	2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5608-2642-3/TU·501
定 价	108.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

编写成员及分工

主编 汪琳芳 赵志缙

副主编 马兴宝 熊耀莹 刘有才

概 论

1. 项目与工程项目

赵志缙

2. 项目管理与工程项目管理

赵志缙

第一篇 建设项目管理

1. 建设项目策划与项目建议书阶段管理

吕斌 郁旻

2. 建设项目可行性研究

汪琳芳 陈继跃 李玉企

3. 建设项目设计与建设准备阶段管理

吕斌 郁旻

4. 建设项目投资控制

汪琳芳 陈新民 盛伟江

5. 建设项目招标与投标

汪琳芳 李庆梅 陈绍斌

6. 建设工程监理

汪琳芳 李庆楠

第二篇 施工项目管理

1. 施工项目管理规划

赵志缙 赵帆

2. 施工项目经理责任制

赵志缙

3. 施工项目经理部

赵帆 赵志缙

4. 施工项目进度控制

李惠萍 马兴宝

5. 施工项目质量控制

钱忠勤 黄劲松 章季

6. 施工项目安全控制

陈海进 彭桂堂 熊耀莹

7. 施工项目成本控制

王炳霞 汪琳芳 周永红

8. 施工项目现场管理

刘有才

9. 施工项目合同管理

钱雅丽 汪琳芳 韩青苗

10. 施工项目信息管理

马兴宝 周虹

11. 施工项目生产要素管理

11.1 施工项目人力资源管理

赵帆 赵志缙

11.2 施工项目材料管理

刘有才

11.3 施工项目机械设备管理

赵志缙

11.4 施工项目技术管理

马兴宝 周虹

11.5 施工项目资金管理

章季 吉临风

12. 施工项目组织协调

熊耀莹 周金根 谢宇岫

13. 施工项目竣工验收阶段管理

蔡鹿 熊耀莹

14. 施工项目考核评价

张青 熊耀莹

15. 施工项目回访保修管理

吴志东 王宇光 周刚

第三篇 工程项目管理有关知识

1. 建筑机械

赵帆 赵志缙

2. 建筑施工技术与质量要求

赵志缙 赵帆

附录

汪琳芳 赵志缙

全书最后由赵志缙、汪琳芳进行了统一加工、修改和定稿。

前 言

工程项目管理是项目管理中的一大类,是当前最活跃、最热门的学科之一。它是利用系统工程的概念、理论和方法,对工程建设的全过程进行全方位的管理,实现生产要素的优化配置,用限定的时间和费用为用户提供优质的工程产品。它既然是一门学科,就有它特有的理论和规律。但它同时又是一门实践性很强的学科,需要通过大量的工程管理实践,不断地总结、提高和发展。

我国推行工程项目管理已多年,曾大规模地进行过工程项目经理岗位培训。通过近些年来大规模的工程建设和工程项目管理的实践,已使我国的工程项目管理水平达到了一定高度,也形成了一支较庞大的项目经理队伍。但科学是不断发展的,我们要在不断总结我国工程项目管理经验的基础上,引进一些世界先进水平的先进管理理念和技术,进一步提高我国工程项目管理的水平,以较好地适应我国建筑业深入改革的需要和今后大规模工程建设对工程项目管理提出的新的和更高的要求。我们编写本手册的目的,一方面是为作一点微薄的贡献,另一方面也是为从事建设工程项目管理的人员提供一本全面而较实用的工具书。

本手册共分五个部分。

概论部分主要介绍了项目、工程项目、项目管理和工程项目管理的一些基本概念,为本手册的叙述打一个基础。

建设项目管理是本手册的主要内容之一。它从项目策划开始,依次对项目的可行性研究、设计管理和建设准备、投资控制、招投标、工程监理等进行建设项目管理的主要内容。作了较详细的系统介绍,而且附有一些实例,这在过去的书籍中是不多见的,可供有关建设投资方、从事建设项目开发的管理人员在具体工作中参考。

施工项目管理是本手册的又一主要内容。它是紧扣现行国家标准《建设工程项目管理规范》GB/T 50326—2001 的内容编写的,从项目管理规划、项目经理责任制、进度控制、质量控制、安全控制、成本控制等直至竣工验收和回访保修管理等,都有较详细的系统叙述,其中也附有一些实例和工程经验总结,可供在建设工程施工现场从事施工项目管理的人员借鉴和参考。

工程项目管理有关知识部分,重点介绍了主要的建筑机械与施工技术和质量检验标准方面的内容。一方面是介绍一些施工领域中近年发展的新技术、新机械;另一方面也较全面地介绍了最近陆续颁布实施的建筑地基基础工程、混凝土结构工程、砌体工程、钢结构工程等施工质量验收规范中有关必须严格执行的强制性条文和质量验收标准、检验方法等。因为,项目经理和有关管理人员在施工现场对工程项目进行管理时,会经常遇到这些问题,而且这些问题也与工程项目管理密切相关。

附录部分主要汇总了一些国家和建设部颁布实施的与工程项目管理密切有关的一些重

要的法规和文件,以方便工程项目管理人员查阅和参考。

综上所述,本手册在建设项目的管理和施工项目管理方面的内容较系统也较实用。不但介绍了项目管理的理论和知识,更较具体地介绍了进行项目管理的方法,而其中的一些实例和经验总结还有参照和借鉴的价值。

从事本手册编写的人员,有设计院从事经济管理工作多年、经验丰富的高级工程师,有建筑工程公司和房屋开发公司从事企业和项目管理、经验丰富的总工程师、项目经理和技术负责人,也有高等学校从事管理和施工学科教学和研究的教授。集大家的特长,共同完成本手册的编写。

在编写本手册过程中,我们参阅了一些作者的文献和书籍,特在此表示衷心的感谢。由于编写时间仓促,也限于编者的水平,错误和缺陷在所难免,欢迎读者批评指正,以便再版时修正。

编者

2003.3

目 录

概论	(1)
1 项目与工程项目	(1)
1.1 项目	(1)
1.2 工程项目	(1)
1.3 建设项目	(2)
1.4 施工项目	(2)
2 项目管理与工程项目管理	(3)
2.1 项目管理	(3)
2.2 工程项目管理	(3)
2.3 建设项目管理	(3)
2.4 施工项目管理	(5)

第一篇 建设项目管理

1 建设项目策划与项目建议书阶段管理	(6)
1.1 建设项目策划	(6)
1.1.1 策划的含义	(6)
1.1.2 房地产策划的发展阶段	(7)
1.1.3 房地产项目策划的本质和特征	(8)
1.1.4 房地产项目策划的程序和内容	(9)
1.1.5 房地产项目策划的模式	(10)
1.1.6 房地产项目策划的行业走向	(11)
1.1.7 房地产策划机构的选择	(12)
案例 某项目可行性初步分析报告	(14)
1.2 工程建设程序	(23)
1.2.1 工程建设项目的建设程序	(23)
1.2.2 房地产项目的开发程序	(23)
1.2.3 技改项目的建设程序	(23)
1.2.4 利用外资项目的建设程序	(26)
1.3 项目建设书	(29)
1.3.1 立项决策阶段的程序	(29)
1.3.2 项目建议书的作用	(30)

1.3.3 项目建议书的编制	(30)
1.3.4 项目建议书的内容	(31)
1.3.5 项目建议书的审查	(32)
1.3.6 项目建议书的报批	(32)
2 建设项目可行性研究	(33)
2.1 项目可行性研究概述	(33)
2.1.1 可行性研究的作用	(33)
2.1.2 可行性研究的目的	(34)
2.1.3 可行性研究的基本原则	(35)
2.1.4 可行性研究的类型	(36)
2.2 项目可行性研究的程序	(36)
2.3 项目可行性研究的基本内容和报告的编写	(38)
2.3.1 可行性研究的基本内容	(38)
2.3.2 可行性研究报告的编写	(38)
一、概论(总论)	(39)
二、市场调研与需求预测	(39)
三、建设场址比选	(40)
四、原料供应	(40)
五、建设方案	(40)
六、消防、节能、环保综合篇	(42)
七、组织机构及人员培训	(42)
八、建设进度	(43)
九、投资估算与资金筹措	(43)
十、经济评价	(43)
十一、结论及建议	(44)
十二、附件、附图和附表	(44)
2.4 项目可行性研究主要内容的编制方法	(44)
2.4.1 市场调研预测方法	(44)
一、回归分析法	(44)
二、趋势外推法	(45)
2.4.2 投资估算方法	(46)
2.4.3 经济评价方法	(47)
一、财务评价的基本数据	(47)
二、经济评价指标	(51)
三、财务评价方法	(53)
四、其他项目经济评价方法	(60)
五、国民经济评价指标与方法	(62)

2.5 案例	(63)
3 建设项目设计与建设准备阶段管理	(106)
3.1 “一书二证”审批权限	(106)
3.2 建设用地和规划设计	(107)
3.2.1 建设项目选址意见书	(107)
一、选择建设用地地址	(107)
二、办理《建设项目选址意见书》的程序	(108)
三、申请《建设项目选址意见书》须知	(108)
四、申请《建设项目选址意见书》工作程序	(110)
3.2.2 建设用地的获得和批准	(110)
一、建设用地的主要来源	(110)
二、建设用地的批准权限	(114)
三、建设用地的分类和适建范围	(115)
四、建设用地的批准	(117)
3.2.3 建设用地规划许可证	(117)
3.2.4 建设工程规划许可证	(118)
一、建设工程规划管理的程序	(118)
二、建设工程规划的内容	(119)
三、《建设工程规划许可证》审批	(128)
3.3 建设工程配套管理	(129)
3.3.1 临时排水许可证(施工)	(129)
3.3.2 公共排水	(129)
3.3.3 单位接水申请	(132)
3.3.4 临时接水申请	(133)
3.3.5 建设项目环境卫生设施申报	(134)
3.3.6 供电	(135)
3.3.7 道路施工许可证审批	(136)
3.3.8 消防	(138)
3.3.9 环境保护	(141)
3.3.10 排污许可证	(143)
3.3.11 建设项目预防性卫生防疫	(144)
3.3.12 民防工程拆除项目审批	(145)
3.3.13 招标采购地块建设项目民防工程建设并联审批	(146)
3.3.14 非招标采购地块建设项目民防工程建设	(147)
3.3.15 民防工程建设费的收取和减免的审核	(149)
3.3.16 结合民用建筑修建防空地下室施工图设计审查	(150)
3.3.17 民防建设工程竣工验收备案	(151)

3.3.18	信息管线项目审核	(152)
3.3.19	道路交通	(152)
3.3.20	临时占用道路许可证审批	(153)
3.3.21	绿化配套建设	(154)
3.3.22	工程报建审批	(155)
3.3.23	建设工程施工许可审核	(155)
3.3.24	建筑工程施工图设计文件审查	(156)
3.4	勘察、设计工作管理	(156)
3.4.1	勘察管理	(156)
一、	勘察的概念和内容	(156)
二、	勘察报告的内容	(157)
三、	勘察单位的确定与委托	(157)
四、	工程勘察资质	(157)
五、	承担任务范围	(160)
六、	选择勘察单位的程序	(160)
七、	建设工程勘察设计文件的编制与实施	(161)
3.4.2	设计管理	(161)
一、	编制设计任务书	(162)
二、	初步设计	(163)
三、	施工图设计	(163)
四、	设计单位的确定和委托	(163)
五、	工程设计资质	(163)
六、	工程设计专项资质	(167)
七、	建筑工程施工图设计文件审查	(169)
八、	公用配套的专业设计	(169)
3.5	建设项目管理组织	(171)
3.5.1	房地产开发企业的资质管理	(171)
3.5.2	建设单位配备工程专业技术人员和管理人员的规定	(173)
3.5.3	工程建设单位的管理模式	(174)
3.5.4	项目经理	(175)
4	建设项目投资控制	(177)
4.1	概述	(177)
4.1.1	建设项目(亦称基本建设项目)	(177)
4.1.2	建设项目投资	(177)
4.1.3	建设项目投资控制	(178)
4.1.4	建设工程投资计价形式	(179)
4.1.5	工程建设投资控制原则	(179)

4.2 项目投资构成	(182)
4.2.1 建设项目投资的理论构成	(182)
4.2.2 我国现行建设项目投资构成	(182)
一、设备、工器具购置费	(183)
二、建筑安装工程造价的构成	(185)
三、工程建设其他费用构成	(187)
四、预备费	(190)
五、固定资产投资方向调节税	(191)
六、建设期投资贷款利息	(191)
七、经营性项目铺底流动资金	(192)
4.3 投资决策阶段建设项目投资控制	(192)
4.3.1 决策阶段影响工程造价的主要因素和投资控制的重点	(192)
一、建设标准水平的合理确定	(192)
二、建设地点的选择	(193)
三、项目的经济规模	(193)
四、工艺评选	(193)
五、设备选用	(194)
4.3.2 建设项目可行性研究	(194)
一、可行性研究的作用	(194)
二、可行性研究阶段划分	(195)
三、可行性研究内容	(195)
四、建设项目经济评价	(196)
五、投资估算	(205)
4.4 建设项目设计阶段投资控制	(210)
4.4.1 工程设计对造价影响的主要因素分析	(211)
一、工业建筑设计影响工程造价的主要因素	(211)
二、民用建筑设计影响工程造价的因素	(215)
4.4.2 设计概算编制	(223)
一、设计概算的内容与作用	(223)
二、设计概算的编制方法	(225)
案例 某省医院工程建设设计综合概算汇总表	(230)
4.4.3 建设项目施工图预算的编制	(232)
一、施工图预算的内容与作用	(232)
二、施工图预算编制方法	(233)
4.4.4 设计阶段投资控制主要措施	(237)
一、推行设计标准规范与标准设计	(237)
二、推行限额设计	(238)

三、应用价值工程进行设计方案优化	(240)
4.5 建设项目施工阶段投资控制	(243)
4.5.1 建设工程合同价的确定与控制	(244)
一、总承包合同价的确定与控制	(244)
二、建筑安装工程合同价的确定与控制	(244)
三、设备招标投标合同价的确定与控制	(246)
4.5.2 项目管理实施规划或施工组织设计的优化	(246)
4.5.3 索赔的计算	(247)
4.5.4 工程变更价款的处理与控制	(247)
一、工程变更的控制	(247)
二、工程变更价款的确定	(248)
4.5.5 建设工程价款的结算	(249)
一、现行建筑安装工程价款的结算	(249)
二、设备、工器具和工程建设其他费用的结算	(250)
三、建筑安装工程价款的动态结算	(253)
4.5.6 竣工结算	(254)
4.5.7 建设资金合理有效使用	(259)
一、资金使用计划的编制	(259)
二、投资偏差分析	(260)
三、投资偏差的纠正	(266)
4.6 竣工投产、交付使用阶段费用控制	(267)
4.6.1 竣工决算	(267)
一、竣工验收	(267)
二、竣工决算编制	(268)
4.6.2 新增资产价值的确定	(269)
一、新增固定资产价值的确定	(269)
二、流动资产价值的确定	(271)
三、无形资产价值的确定	(271)
四、递延资产价值及其他资产的确定	(271)
4.6.3 项目投资效果的考核	(271)
一、评价项目投资效果的主要指标	(271)
二、评价项目投资效果的辅助指标	(274)
4.6.4 竣工项目的保修与回访	(274)
一、回访	(274)
二、保修费用的处理	(274)
三、保修	(275)
4.6.5 建设项目后评估	(275)

一、后评估的意义与作用	(275)
二、后评估的内容	(275)
三、项目后评价的方法与指标体系	(276)
5 建设项目招标与投标	(279)
5.1 概述	(279)
5.1.1 建筑市场与工程项目招标投标	(279)
一、建设工程项目招标投标的概念	(279)
二、建筑市场与项目招标投标的关系	(279)
5.1.2 项目招标投标分类	(281)
5.1.3 工程项目招标投标的特点	(283)
一、工程勘察设计招标投标的特点	(283)
二、施工招标投标的特点	(283)
三、监理招标投标的特点	(284)
四、材料、设备招标投标的特点	(284)
五、工程总承包招标投标的特点	(285)
六、建筑装修装饰招标投标的特点	(285)
5.1.4 工程项目招标投标的原则	(285)
5.1.5 项目招标投标代理人	(286)
一、按资质分为甲、乙、丙三个等级	(286)
二、代理机构的业务范围	(287)
三、咨询公司提供的服务内容	(287)
四、选择咨询公司的标准	(289)
五、选择咨询公司的程序	(289)
5.2 建设项目招标方式	(291)
5.2.1 公开招标	(291)
5.2.2 邀请招标	(291)
5.3 工程项目施工招标	(292)
5.3.1 工程项目施工招标条件	(292)
5.3.2 建设项目施工招标程序	(292)
一、工程项目施工公开招标程序	(292)
二、工程项目施工邀请招标程序	(295)
三、工程量清单招标的程序	(295)
5.3.3 工程项目施工招标文件内容	(295)
5.3.4 工程项目施工招标标底的编制	(297)
一、标底的组成内容	(297)
二、标底的作用	(297)
三、标底的编制原则	(298)

四、标底的编制依据	(298)
五、标底的编制程序	(298)
六、标底的编制方法	(299)
七、开标、评标与定标	(300)
5.4 工程项目施工投标	(302)
5.4.1 项目施工投标条件、资质、投标组织	(302)
一、项目施工投标条件	(302)
二、施工企业和项目经理的投标资质	(303)
三、项目施工投标组织	(304)
5.4.2 项目施工投标程序	(305)
5.4.3 项目施工投标决策和策略	(305)
一、投标决策的含义	(305)
二、影响投标决策的因素	(306)
三、项目施工投标策略	(307)
5.4.4 项目施工投标(报价)技巧	(308)
一、常用的报价技巧	(308)
二、其他方面的投标技巧	(309)
5.4.5 项目施工投标报价	(310)
一、投标报价的组成	(310)
二、投标报价的计算方法	(311)
三、利用工程量清单投标报价	(312)
5.4.6 项目施工投标文件的组成与编制	(312)
案例 施工招、投标	(313)
5.5 勘察设计项目招标	(326)
5.5.1 勘察设计项目招标发包的工作范围	(326)
5.5.2 设计招标的特点	(326)
5.5.3 设计招标与其他招标的不同之处	(326)
5.5.4 设计招标文件	(327)
5.5.5 勘察设计招标的程序	(328)
5.5.6 对勘察设计投标人或单位的资格审查	(328)
5.5.7 设计方案竞选	(328)
5.5.8 勘察投标书的评审	(330)
案例 设计招标	(330)
5.6 监理项目招标	(342)
5.6.1 监理单位的投标资质	(342)
5.6.2 监理工作招标发包的工作内容和范围	(343)
5.6.3 监理招标方式	(343)

5.6.4	选择监理单位的条件	(343)
5.6.5	监理项目招标文件	(344)
5.6.6	监理项目投标书的评审	(344)
5.7	国际工程施工招标与投标	(345)
5.7.1	国际工程施工招标	(345)
一、	国际工程施工招标方式	(345)
二、	国际工程施工招标程序	(348)
三、	国际工程施工招标文件的内容	(352)
四、	国际工程施工招标的开标、评标和定标	(357)
5.7.2	国际工程施工投标	(360)
一、	投标前的准备	(360)
二、	投标报价书的编制步骤	(364)
6	建设工程监理	(384)
6.1	工程建设项目管理与建设监理的关系	(384)
6.2	工程项目的监理机构及其职责	(384)
6.2.1	项目监理机构	(384)
6.2.2	监理人员职责	(384)
6.2.3	监理规划	(386)
6.2.4	监理实施细则	(387)
6.3	工程项目建设监理的范围	(387)
6.4	工程项目建设监理的主要内容	(387)
6.5	工程项目设计阶段的质量监督	(388)
6.6	工程项目施工阶段的监理	(389)
6.6.1	工程项目施工阶段的监理工作程序	(389)
6.6.2	工程施工准备阶段的监理工作	(390)
6.6.3	工地例会	(392)
6.6.4	目标控制	(393)
一、	工程质量控制	(393)
二、	工程造价控制	(394)
三、	工程进度控制	(395)
四、	竣工验收及工程质量保修期的监理工作	(396)
6.6.5	施工合同管理	(396)
6.6.6	组织协调	(400)
6.6.7	监理资料的整理和管理	(401)

第二篇 施工项目管理

1 施工项目管理规划	(403)
1.1 施工项目管理规划的作用	(403)
1.2 施工项目管理规划的种类以及与施工组织设计的关系	(403)
1.2.1 项目管理规划大纲	(403)
1.2.2 项目管理实施规划	(404)
1.2.3 施工项目管理规划与施工组织设计的关系	(404)
1.3 施工项目管理规划大纲	(405)
1.3.1 施工项目管理规划大纲编制的依据	(405)
1.3.2 施工项目管理大纲的内容	(405)
1.4 施工项目管理实施规划	(406)
1.4.1 施工项目管理实施规划编制的依据	(406)
1.4.2 施工项目管理实施规划的内容	(406)
1.4.3 施工项目管理实施规划的编制程序	(409)
1.4.4 施工项目管理实施规划的管理	(410)
1.4.5 施工项目管理实施规划的实施	(410)
2 施工项目经理责任制	(411)
2.1 施工项目经理	(411)
2.1.1 定义	(411)
2.1.2 施工项目经理的地位	(411)
2.1.3 施工项目经理应具备的素质	(412)
2.1.4 施工项目经理的资质等级与申请条件	(413)
2.1.5 项目经理的培养	(414)
2.2 施工项目经理的责、权、利	(414)
2.2.1 施工项目经理的职责	(414)
2.2.2 施工项目经理的权限	(415)
2.2.3 施工项目经理的利益	(415)
3 施工项目经理部	(416)
3.1 施工项目经理部的作用	(416)
3.2 施工项目经理部的设立	(416)
3.2.1 施工项目经理部的设立原则和步骤	(416)
3.2.2 施工项目经理部的规模	(417)
3.2.3 施工项目经理部的部门设置和人员配备	(417)
3.2.4 施工项目经理部管理制度的建立	(418)
3.3 施工项目经理部的组织形式	(419)