

# 建设工程项目管理规范 实施手册 (第二版)

《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

(第二版)

《建设工程项目管理规范》编写委员会 编写

主编 吴 涛 丛培经

中国建筑工程出版社

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.—2版.—北京: 中国建筑工业出版社, 2006

ISBN 7-112-08485-7

I. 建... II. 建... III. 基本建设项目-项目管理-规范-手册 IV. F284-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 085839 号

建设工程项目管理规范实施手册

(第二版)

《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

北京密云红光制版公司制版

北京中科印刷有限公司印刷

\*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 35¼ 字数: 877 千字

2006 年 8 月第二版 2006 年 8 月第六次印刷

印数: 20201—28200 册 定价: 68.00 元

ISBN 7-112-08485-7

(15149)

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.cabp.com.cn>

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

本书是由《建设工程项目管理规范》GB/T 50326-2006 的主编单位组织编写的以实施《规范》为目的的大型实用手册。介绍总结了中国建筑业 20 年来学习借鉴发达国家先进的现代项目管理方法，推进建设工程项目管理的历史背景、发展趋势以及进行工程项目管理体制改革的经验，通篇坚持以规范建设工程项目管理行为为原则，以工程项目周期为主线，以合同管理为纽带，以动态管理为原理，从建设工程项目管理实施过程，包括工程设计和招标投标、施工管理及项目试运行，直至竣工验收与项目后评价等阶段进行了较为全面系统的阐述。并在深刻解释《建设工程项目管理规范》GB/T50326-2006 内容的基础上，重点介绍了一些企业实施项目管理的典型案例，使其不仅有重要理论研究价值，而且具有高度的权威性、规范性、科学性、针对性、实际应用性和可操作性。

本书可作为建设工程项目经理常备工具书；也可供建筑业企业、建设单位、监理单位等从事项目管理的相关人员工作参考；并适于大专院校土木工程专业和工程管理专业的教学参考。

\* \* \*

责任编辑：孙玉珍 丁洪良

责任设计：崔兰萍

责任校对：张树梅 关 健

## 编写委员会

### 主编单位:

中国建筑业协会工程项目管理专业委员会

### 副主编单位:

泛华建设集团

### 顾问:

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 黄 卫 | 建设部副部长              |
| 郑一军 | 建设部原副部长             |
| 王铁宏 | 建设部总工程师             |
| 王素卿 | 建设部建筑市场管理司司长        |
| 徐 波 | 建设部工程质量安全监督与行业发展司司长 |
| 徐义屏 | 中国建筑业协会副会长          |

### 主任委员:

张青林 中国建筑业协会工程项目管理专业委员会会长

### 副主任委员:

|     |                       |
|-----|-----------------------|
| 王早生 | 建设部建筑市场管理司副司长         |
| 吴 涛 | 中国建筑业协会工程项目管理专业委员会秘书长 |
| 杨天举 | 泛华建设集团总裁              |
| 逢宗展 | 建设部建筑市场管理司建设咨询监理处处长   |

### 委员: (按姓氏笔画排列)

|     |                       |
|-----|-----------------------|
| 马小良 | 天津建工集团教授级高工           |
| 王新杰 | 北京城建设计研究院原院长          |
| 叶浩文 | 中国建筑第四工程局董事长          |
| 丛培经 | 北京建筑工程学院教授            |
| 成 虎 | 东南大学教授                |
| 朱 熾 | 清华大学教授                |
| 劳纪钢 | 中国五环化学工程公司教授级高工       |
| 李丛德 | 中国建筑业协会建筑企业经营管理委员会秘书长 |
| 李 君 | 中国建筑工程总公司项目管理部教授级高工   |
| 李燕鹏 | 中国建筑业协会研究发展部主任        |

|     |                   |
|-----|-------------------|
| 吴之昕 | 中信集团国华国际工程公司教授级高工 |
| 林知炎 | 同济大学教授            |
| 贾宏俊 | 山东科技大学教授          |
| 童福文 | 四川华西集团有限公司高级工程师   |

**主编：**

|     |     |
|-----|-----|
| 吴 涛 | 丛培经 |
|-----|-----|

**副主编：**

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 贾宏俊 | 马小良 | 李 君 | 劳纪钢 |
|-----|-----|-----|-----|

**编写人员：**

|     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 吴 涛 | 丛培经 | 贾宏俊 | 马小良 | 李 君 | 杨春宁 | 劳纪钢 | 叶浩文 |
| 吴之昕 | 王新杰 | 成 虎 | 林知炎 | 童福文 | 华文全 | 赵 丽 | 黄如福 |
| 张婀娜 | 张守健 | 皮承杰 | 陈太祥 | 杨生荣 | 敖 军 | 陈立军 | 隋伟旭 |

# 前 言

新中国成立以来，在工程项目建设上，我国建筑业积累了极为丰富的经验。特别是改革开放 20 多年来，建筑业作为国民经济的支柱产业，取得了举世瞩目的成就。在这个时期，建筑业企业作为建设战线的生力军，为国家经济建设的快速、持续、全面发展做出了巨大贡献，尤其是 1987 年国务院提出学习推广鲁布革工程管理经验以来，建筑业在邓小平建设有中国特色的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，以生产要素优化配置和动态管理为主要特征，坚持管理层与劳务层分离，加强两制建设，创造性地形成了以项目经理责任制为核心的新型经营管理机制，为建筑企业走向市场，建立现代企业制度奠定了良好的基础。

大家知道，工程项目管理是一门系统理论学科，需要我们从对象、原理、规律与应用特点等现代项目管理方面的知识体系去研究；工程项目管理又是一门实践性很强的学科，既有系统的理论观点，又有明显的实践特征，既要有运作时遵循相关法律、法规的规范化要求，也有在遵循规范化的原则下突出个案运作的特点；工程项目还是一门经营性广泛学科，无论在理论研究和实践应用中都离不开市场的发育和生产要素的组合。所以说它是当今世界上最为活跃、最热门的学科。随着经济全球化和建设项目生产方式的深层次变革，无论是政府投资项目，还是非政府投资项目，越来越多的业主需要具有综合实力的工程承包企业或专业化的项目管理公司为其提供全过程全方位的项目管理服务。为了进一步深化和规范建设工程项目管理，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，帮助从事工程管理的同志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 50326-2006，中国建筑业协会工程项目管理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（第二版）》一书。本书在编写过程中，在结合介绍总结中国建筑业二十年来学习借鉴发达国家先进的现代项目管理方法，推进建设工程项目管理的历史背景、发展趋势、以及进行工程项目管理体制改革的经验的基础上，注重贯彻建设部颁发的《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》和《建设工程项目管理试行办法》等文件精神，通篇坚持以规范建设工程项目管理行为为原则，以工程项目周期为主线，以合同管理为纽带，以动态管理为原理，从建设工程项目管理实施过程，包括工程设计和招标投标、施工管理及项目试运行，直至竣工验收与项目后评价等阶段进行了较为全面系统地阐述。并在深刻解释《建设工程项目管理规范》GB/T 50326-2006 内容的基础上，还重点介绍了一些企业实施项目管理的典型案例，使其不仅有重要理论研究价值，而且具有较强的知识性和实际应用性与可操作性。

我们希望通过本书的出版，为从事工程项目管理的理论研究者 and 实践应用者，尤其是

项目经理，提供一本实用的工作手册与参考资料。由于工程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完善和规范，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、高效益地服务于项目管理，服务于工程建设。

本书编写过程中得到了政府主管部门、行业协会、大专院校以及广大建筑业企业有关领导、专家与同仁的大力支持，在此表示深深的谢意。

**《建设工程项目管理规范》编写委员会**

2006年7月



# 目 录

## 第 1 章 总论

- 1.1 项目管理在我国的应用与发展 ..... 1
- 1.2 我国的建设工程项目管理 ..... 4
- 1.3 推行工程项目管理体制改革的  
基本经验和主要成效 ..... 8
- 1.4 我国建设工程项目管理规范  
化的基本框架体系 ..... 12
- 1.5 编制《规范》的目的 ..... 13
- 1.6 《规范》的适用范围 ..... 13
- 1.7 工程项目管理的基本制度 ..... 15
- 1.8 工程项目管理应遵循的法律、  
法规和标准 ..... 16
- 附件 1-1 实施工程建设强制性  
标准监督规定 ..... 18

## 第 2 章 术语

- 2.1 术语设置原则 ..... 21
- 2.2 建设工程项目和建设工程项  
目管理 ..... 21
- 2.3 项目承发包术语 ..... 23
- 2.4 项目范围管理 ..... 24
- 2.5 项目经理责任制相关术语 ..... 24
- 2.6 项目目标管理术语 ..... 26
- 2.7 项目的非目标性管理术语 ..... 27
- 2.8 项目收尾管理 ..... 29
- 附件 2-1 质量管理体系 基础和术语  
(GB/T 19000-2000 idt  
ISO 9000:2000)(节录) ..... 29
- 附件 2-2 质量管理 项目管理质量指南  
(GB/T 19016-2000 idt  
ISO 10006:1997)(节录) ..... 39

## 第 3 章 项目范围管理

- 3.1 项目范围管理的概念 ..... 52

- 3.2 项目范围的确定 ..... 53
- 3.3 项目的结构分析 ..... 55
- 3.4 项目范围控制 ..... 67

## 第 4 章 项目管理规划

- 4.1 项目管理规划概述 ..... 70
- 4.2 项目管理规划大纲 ..... 74
- 4.3 项目管理实施规划 ..... 79
- 附件 4-1 某大学教学主楼工程总  
承包项目管理实施规划  
(节录) ..... 88

## 第 5 章 项目管理组织

- 5.1 项目管理组织概述 ..... 119
- 5.2 项目管理组织设计 ..... 119
- 5.3 项目经理部 ..... 128
- 5.4 项目团队建设 ..... 134

## 第 6 章 项目经理责任制

- 6.1 项目经理概述 ..... 139
- 6.2 项目经理岗位职业资质管理  
概述 ..... 144
- 6.3 项目经理的责权利 ..... 148
- 6.4 项目经理责任制 ..... 150
- 6.5 项目管理目标责任书 ..... 154

## 第 7 章 项目合同管理

- 7.1 项目合同管理概述 ..... 157
- 7.2 合同策划 ..... 159
- 7.3 合同评审 ..... 167
- 7.4 项目合同实施计划 ..... 177
- 7.5 合同实施控制 ..... 181
- 7.6 索赔管理 ..... 189
- 7.7 合同终止和后评价 ..... 193

**第 8 章 项目采购管理**

- 8.1 项目采购管理概述 ..... 195
- 8.2 项目采购计划 ..... 197
- 8.3 项目采购控制 ..... 199
- 8.4 货物采购 ..... 211

**第 9 章 项目进度管理**

- 9.1 项目进度管理概述 ..... 219
- 9.2 流水作业进度计划 ..... 222
- 9.3 工程网络计划 ..... 227
- 9.4 项目控制性进度计划的编制 ..... 236
- 9.5 项目进度计划实施 ..... 239
- 9.6 项目进度控制 ..... 241
- 9.7 项目进度管理总结 ..... 248

**第 10 章 项目质量管理**

- 10.1 项目质量管理概述 ..... 249
- 10.2 项目质量策划 ..... 252
- 10.3 工程设计质量控制 ..... 254
- 10.4 采购质量控制 ..... 256
- 10.5 施工质量控制 ..... 257
- 10.6 项目试运行、项目完工及  
服务的质量控制 ..... 267
- 10.7 质量分析和改进 ..... 267

**第 11 章 项目职业健康安全管理**

- 11.1 项目职业健康安全管理概述 ..... 271
- 11.2 职业健康安全管理的方针 ..... 272
- 11.3 安全生产的管理体制 ..... 273
- 11.4 安全生产的法律法规和  
管理制度 ..... 273
- 11.5 建立职业健康安全管理体系 ..... 289
- 11.6 SA 8000 介绍 ..... 294
- 附件 11-1 有关项目职业健康安全  
管理的法律法规和标准  
目录 ..... 295

**第 12 章 项目环境管理**

- 12.1 项目环境管理概述 ..... 298
- 12.2 项目环境管理的法律法规 ..... 298
- 12.3 项目环境管理体系的建立 ..... 299

- 12.4 文明施工 ..... 303
- 附件 12-1 有关项目环境管理的主要  
法律法规和标准目录 ..... 308

**第 13 章 项目成本管理**

- 13.1 项目成本管理概述 ..... 310
- 13.2 项目成本计划 ..... 314
- 13.3 项目成本控制 ..... 318
- 13.4 项目成本核算 ..... 323
- 13.5 项目成本分析与考核 ..... 326

**第 14 章 项目资源管理**

- 14.1 项目资源管理概述 ..... 332
- 14.2 项目资源管理计划 ..... 335
- 14.3 项目资源控制 ..... 344
- 14.4 项目资源管理考核 ..... 359
- 附件 14-1 建设工程施工劳务分包  
合同 (示范文本) ..... 361
- 附件 14-2 建筑施工物资租赁合同  
(示范文本) ..... 371

**第 15 章 项目信息管理**

- 15.1 工程项目信息管理基础  
知识 ..... 374
- 15.2 项目信息管理体系 ..... 380
- 15.3 项目信息管理计划 ..... 381
- 15.4 项目信息过程管理 ..... 383
- 15.5 计算机在工程项目信息  
管理中的应用 ..... 384
- 15.6 工程资料文档管理 ..... 387
- 15.7 工程项目信息安全 ..... 388

**第 16 章 项目风险管理**

- 16.1 项目风险管理概述 ..... 391
- 16.2 工程项目风险因素识别 ..... 394
- 16.3 风险评估 ..... 397
- 16.4 风险管理计划 ..... 401
- 16.5 工程实施中的风险控制 ..... 404

**第 17 章 项目沟通管理**

- 17.1 项目沟通管理的基本内涵 ..... 406
- 17.2 项目沟通管理的程序与方法 ..... 411

---

|                      |     |                         |     |
|----------------------|-----|-------------------------|-----|
| 17.3 项目沟通的障碍·····    | 418 | 18.3 项目竣工验收·····        | 435 |
| 17.4 项目的沟通计划与管理····· | 421 | 18.4 项目竣工结算·····        | 452 |
| 17.5 项目的冲突·····      | 423 | 18.5 项目竣工决算·····        | 459 |
| <b>第 18 章 项目收尾管理</b> |     | 18.6 项目回访保修·····        | 464 |
| 18.1 项目收尾管理概述·····   | 425 | 18.7 项目考核评价·····        | 473 |
| 18.2 项目竣工收尾·····     | 428 | <b>附录 建设工程项目管理规范</b>    |     |
|                      |     | GB/T 50326 - 2006 ····· | 484 |

# 第 1 章 总 论

我国《建设工程项目管理规范》GB/T 50326-2006（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于 2006 年 6 月 21 日联合发布。该《规范》是在原《规范》基础上进行较大范围修订而形成的，它从框架构思、内容、观念更新等方面开创了我国建设工程领域用管理规范形式促进项目管理向科学化、法制化、制度化和规范化方向发展的先河，对于进一步深化和推进我国管理学科的研究应用及自主创新具有深远的意义。

朱镕基同志曾在《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。随着世界知识经济一体化的发展，项目管理学科已被大多数专家、学者、有识之士称为 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 20 世纪 60 年代初就着手研究并开始实施项目管理。我国实行建设工程项目管理体制改革始于 1987 年贯彻落实国务院领导关于总结、推广鲁布革工程的管理经验的指示及随之开展的以“项目法施工”为突破口进行建筑施工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、适应市场经济需求、操作性强、比较系统的工程项目管理理论和方法。但由于缺乏适应项目管理规律性统一模式的要求，加上认识上的差异，致使不少企业在项目管理具体实施中走入了误区，给我国继续推行和深化项目管理工作带来了一定的负面影响。

为了进一步深化和加强项目经理责任制，规范项目管理行为，加快项目管理方式与国际接轨，不断提高我国建设工程项目管理水平，全面推进和发展工程项目管理，制定《建设工程项目管理规范》，是非常必要和及时的。

《规范》全面系统总结了我国 20 年来学习借鉴国外先进项目管理方法、推行建设工程项目管理体制改革的经验，从理论研究和实践应用的高度涵盖了工程项目管理学科的主要内容。所以，该《规范》是经验的总结，理论的提升，上岗的准则，管理的尺度。对促进我国建设工程管理的科学化、规范化、法制化，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与发展

### 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上升为系统地建设工程项目管理理论和科学方法。相反,在计划经济体制影响下,许多做法违背了经济规律和科学道理,如违反建设程序、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。在相当一段时间里,我国在建设工程项目管理科学理论上仍是一片盲区,更谈不上按建设工程项目管理规律组织建设了。

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。我国传统的建设管理体制主要存在三大特征:

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,把建筑业看作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,不按市场原则进行交易活动,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:

一是对生产要素的占有方式的落后,我国原有的生产资料一律是公有制;

二是对生产资料的支配方式的落后,支配权力一律掌握在国家手中;

三是企业的生产要素流动方式的落后,既不按经济规律办事,又没有市场支持。

因此,摆在建筑业面前的任务,一是进行建设工程项目管理体制改革,二是按科学的理论和方法组织工程项目建设,即通过两者结合,互为条件,走出误区。

### 1.1.2 引进和实验

在改革开放的初期,各行各业百废待兴,作为国民经济支柱的建筑产业被率先推向市场,引进国外先进的管理模式,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自1982年从世行贷款项目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,由过去按企业固定规模、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市场作“土壤”。

### 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高度重视,并号召建筑业企业进行学习。原国家计委等5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家试点企业共66个项目。1990年10月23日,建设部和原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5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。

鲁布革工程经验主要有以下几点:

- (1) 把竞争机制引入工程建设领域,实行铁面无私的招标投标。这是最核心的经验。
- (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,建设部提出了以“项目法施工”为突破口进行建筑施工企业管理体制改革的理论,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:一是转换建筑施工企业的经营机制,围绕项目管理进行生产方式的变革和企业内部配套改革;二是推行工程项目管理,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,坚持以工程项目管理为核心,继续推进和深化项目管理体制改革,要求围绕建立现代企业制度加强“两制”建设和加快企业“两个转变”。一是完善“项目经理责任制”,解决和处理项目经理与企业法人之间、项目层次与企业层次之间的责任和关系;二是完善“项目成本核算制”,明确企业是利益中心、项目是成本中心的关系,切实把企业的成本核算工作的重心落到工程项目上;三是加快企业经营体制从传统的计划经济向社会主义市场经济转变,把经济增长方式从粗放型向集约型转变。

### 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2005年底,已培训项目经理100万人以上,其中有95%以上的人获得了“全国建筑施工企业项目经理培训合格证书”和“工程总承包项目经理培训证书”。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。

为了加快中国建设工程项目管理人才与国际接轨,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“全国建筑业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大纲进行的继续教育,特别是国际工程项目管理方面的培训,并把接受继续教育列入对项目经理资质进行检查的重要内容。

#### 1.1.6 大力推进工程项目管理规范化

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建设工程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,明确了推进项目管理体制改革的指导思想、重要意义及其运作方式,对统一认识,端正方向,促进工程项目管理发展产生了重大作用。

1999年初,中国建筑业协会工程项目管理委员会召开了“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,根据建设部建筑市场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重要标志,使我国工程项目管理提高到一个新的水平。为了适应中国加入WTO后工程总承包模式与国际接轨,2003年建设部又制定颁发了《关于进一步培育和发展工程总承包企业和项目管理公司的指导意见》,随后又出台了《建设工程项目管理试行办法》。从政策法规上明确了要尽快培育和发展工程总承包企业和项目管理公司,全面推进工程总承包和工程项目管理。

综上所述可以看出,随着项目管理国际化的不断发展以及政府主管部门对项目管理实施过程的新要求,2002年颁布的《规范》实施近5年来虽然对建筑业企业施工阶段的项目管理起到了巨大的规范和提升作用,但同时也面临着新的情况和问题,需要经过认真研究和分析后及时修订已不适宜的条款,增补适合新形势的内容,以进一步规范各利益相关者的项目管理行为,适应新时期建设工程项目管理理论研究和实践应用迅猛发展的需要。《建设工程项目管理规范》GB/T 50326-2006就是在这种形势下诞生的。

## 1.2 我国的建设工程项目管理

### 1.2.1 我国建设工程项目管理的特点

#### 1. 向国际惯例学习

我国实行计划经济30多年,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劳务输出,又要与外国在我国的投资商和承包商协作,因此必须实施国际上通用的项目管理。所以说,我国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改革的同步进行的。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 50 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，为工程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，改变了企业自营和政府直接指挥的建设方式。

## 3. 政府大力推进

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，是在政府的领导和政策强有力的推动下进行的。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作用主要表现为：

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 年颁发指导意见，号召学习全国优秀项目经理范玉恕进入全面推广阶段；2003 年和 2004 年连续制定出台了一系列政策法规，提出了培养和发展一批工程总承包企业和项目管理公司，大力推行工程咨询业全过程服务。

第三，政府制定法规和发出指示。为实施工程建设监理和工程项目管理，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，建设工程监理与工程项目管理已经纳入《建筑法》，并已发布了相应的规范。特别是 2006 年《建设工程项目管理规范》的修订颁布进入全面深化和规范发展阶段。

## 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项目经理必须首先接受培训，取得培训合格证后方可进入该项管理岗位。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，与实践应用结合，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百万人计的工程建设监理人员和建设工程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课，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，积极编著项目管理书籍、教材和手册，翻译境外的项目管理书籍和教材，目前已有数十种此类书籍；

第七，出版建设工程项目管理学术杂志，设立理论探讨、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，成立项目管理社会团体，组织业内人士进行学术研究，传播学术知识、开展高峰论坛，成为项目管理事业发展的纽带和桥梁。

## 1.2.2 促进我国建设工程项目管理科学化、规范化和法制化

### 1. 项目管理科学化

工程项目管理是一门科学，这门科学产生于20世纪60年代，是由理论上的成熟、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》，实际上就是制定了建设工程项目管理科学化的纲领和方向，按照《规范》执行，必能促进我国工程项目管理科学化。

### 2. 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”，其中当然包括了工程项目管理。规范化的对象是“重复性的事物和概念”，工程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，是工程项目管理规范化的根本目的。规范化的内容是“标准、规范、规程的制定、发布和实施”。