

业主 建设工程项目 管理指南

GUANLI
ZHINAN

主 编 郭汉丁

副主编 王 凯 郭 伟

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



业主建设工程项目管理指南

主 编 郭汉丁

副主编 王 凯 郭 伟



机械工业出版社

本书根据自 2004 年 12 月 1 日起开始执行的《建设工程项目管理试行办法》对专业化项目管理企业从事建设工程项目管理的要求,站在业主的角度,按照建设工程项目管理程序,从建设工程项目管理组织建设、项目策划决策、规划设计、建设准备、施工建设、总结评估、管理手段六个部分全面系统地介绍了业主建设工程项目管理的内容、方法和手段。在编写的过程中注重理论与实践相结合,兼顾理论体系的完整性和实践应用的可读性,采纳建设工程项目管理相关的最新法规内容,广泛吸收从事工程项目管理研究、教学、实践的众多专家成果,结合工程项目管理教学与实践的体会和认识,力求形成能够有效指导建设工程项目管理实践的指南。

本书是关于业主建设工程项目管理理论体系完整、可操作性强的实用手册,适合于业主建设工程项目管理人员、建设工程项目执业人员、工程监理人员、施工技术人员和各阶层管理者阅读,也可作为从事工程项目管理研究和高等院校师生的参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

业主建设工程项目管理指南/郭汉丁主编. —北京:机械工业出版社, 2005.6

ISBN 7-111-16487-3

I. 业… II. 郭… III. 基本建设项目—项目管理—指南
IV. F284-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 038772 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:杨少彤 版式设计:冉晓华 责任校对:李汝庚

封面设计:张静 责任印制:杨曦

济南新华印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm¹/₁₆ · 29 印张 · 721 千字

0001—4000 册

定价:49.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

为了促进我国建设工程项目管理健康发展,规范建设工程项目管理行为,不断提高建设工程投资效益和管理水平,建设部建市[2004]200号文印发了《建设工程项目管理试行办法》,从2004年12月1日起执行,建设工程项目管理实行项目经理责任制。业主建设工程项目管理,是指业主或受业主委托的从事建设工程项目管理的企业对工程建设全过程或分阶段进行专业化管理和服务活动。业主建设工程实施项目管理可以通过业主组织项目管理机构得以实现,也可以以合同形式对建设工程项目管理的全过程或分阶段委托项目管理企业来完成。

本书站在业主的角度,按照建设工程项目管理程序,围绕业主建设工程项目管理的主要内容,介绍建设工程项目管理组织建设、项目策划决策、规划设计、建设准备、施工建设、总结评估、管理手段等六大部分,力求使业主建设工程项目管理机构和受业主委托从事建设工程项目的管理企业,对建设工程项目管理各个阶段的管理工作有一个较为系统的了解,指导建设工程项目管理实践工作,以提高建设工程项目管理效益。

全书共分15章,第一、二章为业主建设工程项目管理概述与组织部分,介绍建设工程项目管理的基本概念、基本任务、基本程序、基本主体、基本制度、基本内容、基本组织形式、基本职能和一般项目方法;第三、四章为建设工程项目的策划与决策部分,介绍建设工程项目的机会研究、项目建议书、项目选址、可行性研究、项目评价和项目资金筹措等方面的管理内容;第五章为规划设计部分,介绍建设工程项目勘察设计的程序、勘察设计的招标投标、勘察设计的合同管理、勘察设计的控制管理、勘察设计的条件取证和施工图设计审查管理等内容;第六、七、八、九章为建设准备部分,主要是建设监理的选择、委托与管理,施工招标投标与合同管理,建设工程项目物资采购招标投标及合同管理,建设前期的专项审查、配套申请和建设许可管理,建设工程项目的计划、统计与审计管理;第十、十一章为施工建设部分,介绍建设工程项目施工建设管理和竣工验收管理;第十二、十三章为总结与评估部分,介绍了建设工程项目文档管理和建设工程项目后评价;第十四、十五章为管理手段部分,系统地介绍贯穿于建设工程项目管理全过程的风险管理与信息管理。

本书的编写分工如下:郭汉丁编写第一、二、九、十一章,王凯编写第三、十二、十三、十四章,郭伟编写第四、六、七、八章,郭汉丁、郭汉刚共同编写第五、十章,王凯、李健共同编写第十五章。

业主项目管理是建设工程项目管理的核心,提高业主建设工程项目管理水平,需要专业化的项目管理组织,需要高水平的职业化工程项目经理队伍,需要具有各种执业资格的复合型项目管理人才。在此基础上,通过规范建设工程项目管理行为,提高建设工程项目管理的有效性,更好地实现建设工程项目管理目标。

随着社会经济的不断发展,业主建设工程项目的管理组织、管理方式、管理内容、管理过程、管理方法和手段都会不断地输入新时代的特征,业主从事建设工程项目管理只有根据时代发展的需要,积极探索,与时俱进,才能高效地实现建设工程项目管理目标。



本书在编写过程中，参考了许多专家、教授、学者的理论与实践研究成果，并得到了机械工业出版社的大力支持，在此一并表示衷心感谢！

限于作者的水平，本书的错误和不妥之处难免，恳请广大同行和读者批评指正。

编 者

目 录

前 言

第一章 建设工程项目管理概述	1
第一节 建设工程项目	1
第二节 建设工程项目管理	5
第三节 建设工程项目管理的基本职能和任务	10
第四节 建设工程项目管理程序	11
第五节 建设工程项目管理现代化	14
第二章 业主建设工程项目管理	18
第一节 建设工程项目主体及其利益关系	18
第二节 建设工程项目法人负责制	26
第三节 业主建设工程项目管理组织机构	36
第四节 业主建设工程项目管理内容	57
第五节 业主建设工程项目管理的一般方法	59
第三章 建设工程项目策划与决策管理	70
第一节 建设工程项目前期策划与决策	70
第二节 项目建议书	74
第三节 建设工程项目选址意见书	77
第四节 建设工程项目可行性研究	82
第五节 建设工程项目经济评价	91
第六节 建设工程项目社会综合评价	102
第四章 建设工程项目资金筹措管理	109
第一节 建设工程项目资金筹措管理概述	109
第二节 建设工程项目资本金筹资	115
第三节 建设工程项目负债筹资	120
第四节 建设工程项目融资策略	129
第五章 建设工程项目勘察设计管理	133
第一节 建设工程项目勘察设计概述	133
第二节 建设工程项目设计管理程序	137
第三节 建设工程项目勘察管理	138



第四节	建设工程项目设计管理模式	144
第五节	建设工程项目勘察招标投标管理	146
第六节	建设工程项目设计控制	166
第七节	建设工程项目勘察设计合同管理	179
第八节	建设工程项目外部协作条件取证	185
第九节	建设工程项目施工图设计审查管理	187
第六章	建设工程项目监理管理	190
第一节	建设工程项目监理职责与作用	190
第二节	建设工程项目监理单位选择	196
第三节	建设工程项目监理招标投标管理	199
第四节	建设工程项目监理规划审核管理	209
第五节	建设工程项目监理合同管理	211
第七章	建设工程项目施工招标投标与合同管理	216
第一节	建设工程项目施工招标投标概述	216
第二节	建设工程项目施工招标文件管理	222
第三节	建设工程项目施工招投过程管理	233
第四节	建设工程项目施工决标管理	237
第五节	建设工程项目施工合同管理	247
第八章	建设工程项目物资设备采购招标管理	251
第一节	建设工程项目采购	251
第二节	建设工程项目采购招标程序	253
第三节	建设工程项目物资、设备采购招标文件编制	258
第四节	建设工程项目物资、设备采购招标评标方法	264
第五节	建设工程项目物资、设备采购合同管理	267
第九章	建设工程项目建设准备管理	272
第一节	建设工程项目专项审查申报	272
第二节	建设工程项目配套建设申请	278
第三节	建设工程项目许可申请	283
第四节	建设工程项目计划管理	285
第五节	建设工程项目统计管理	287
第六节	建设工程项目审计管理	288
第十章	建设工程项目施工管理	290
第一节	建设工程项目施工技术准备管理	290
第二节	建设工程项目施工现场准备管理	293



第三节	建设工程项目施工分包商管理	296
第四节	建设工程项目施工进度控制	298
第五节	建设工程项目施工阶段投资控制	308
第六节	建设工程项目施工质量控制	315
第七节	建设工程项目设计变更管理	319
第八节	建设工程项目索赔管理	321
第十一章	建设工程项目竣工验收管理	328
第一节	建设工程项目竣工验收概述	328
第二节	建设工程项目试车检验	333
第三节	建设工程项目竣工验收资料审核管理	334
第四节	建设工程项目竣工结算与决算	335
第五节	建设工程项目试运行阶段管理	337
第六节	建设工程项目保修与回访管理	340
第七节	建设工程项目竣工备案管理	343
第十二章	建设工程项目档案管理	346
第一节	城市建设档案管理	346
第二节	建设工程项目档案管理	348
第十三章	建设工程项目后评价	354
第一节	建设工程项目后评价概述	354
第二节	建设工程项目后评价范围和内容	356
第三节	建设工程项目后评价方法与工作程序	369
第四节	建设工程项目后评价报告	376
第十四章	建设工程项目风险管理	378
第一节	建设工程项目风险概述	378
第二节	建设工程项目风险识别	382
第三节	建设工程项目风险评估	384
第四节	建设工程项目风险处理	388
第十五章	建设工程项目信息管理	394
第一节	建设工程项目信息管理概述	394
第二节	建设工程项目信息管理系统	402
第三节	建设工程项目管理软件	410
附 录		418
附录 A	建设工程项目管理试行办法	418



附录 B 中华人民共和国招标投标法	421
附录 C 建设工程质量管理条例	428
附录 D 工程建设项目施工招标投标办法	437
附录 E 房屋建筑和市政基础设施工程施工分包管理办法	449
附录 F 房屋建筑和市政基础设施工程竣工验收备案管理暂行办法	451
附录 G 城市建设档案管理规定	453
附录 H 建设工程项目管理相关网址	455
参考文献	456

第一章 建设工程项目管理概述

了解建设工程项目管理，首先必须了解项目、工程项目、项目管理、建设工程项目管理的基本内涵和科学定义，分析其基本特征与属性，探索其内在运行的规律性，以求形成科学系统的方法论体系和实用可行的管理手段。

第一节 建设工程项目

一、项目

(一) 项目的定义

项目的定义多种多样，虽然在定义项目时的角度有所不同，描述的形式有所差异，但这只是区别于对项目具体特征的认识，其本质内容基本一致。即项目是指在一定的约束条件（限定时间、限定资源等）下，为完成某一独特的产品或服务的一次性任务，也就是说项目具有一次性和独特性特征，即有明确的开始和结束时间。项目的启动标志着项目的开始，当项目目标已经实现（成功）或因项目目标不能实现（失败）而项目被终止时，就意味着项目的结束。项目所创造的产品或服务与已有的相似产品或服务相比较，在某些方面总会存在明显的差别。因此，项目要完成的是以前未曾做过的工作，是独特的、创造性的活动。

(二) 项目的特征

项目的定义决定了项目的基本属性：过程的一次性，运作的独特性，目标的不确定性，资源的制约性，实施的不确定性，组织的临时性和开放性，成果的不可挽回性。从管理角度分析，项目作为被管理的对象，具有以下主要特征：

1. 项目的单件性

项目的单件性是指任何项目都有自己区别于其他项目的任务内容、完成的过程和最终成果。项目不同于工业生产的批量性和生产过程的重复性，每个项目都有各自的特点，每个项目都会在某些方面不同程度地区别于别的项目。认识项目的单件性，才能有针对性地根据项目的特殊情况和要求进行有效的科学管理，更好地实现项目的目标。

2. 目标的特定性

项目既然作为一次性任务就有其明确的目标。项目的目标就是项目管理主体在完成任务时所所要达到的目的。一般来说，项目的最终目标是效益目标。项目的工期、成本和质量目标则是项目实施的二级目标，应服从于效益目标，实现三者之间的整体优化。

3. 项目的约束性

项目是一件任务，任务的完成都有其限定条件，项目的完成就是指在满足项目限定条件下目标的有效实现。限定条件是项目实施过程的约束，满足约束条件是目标完成的前提。限



定条件一般包括项目的投入要素（人、财、物）、时间和质量要求等，主要是指时间、质量和投资的限定，它们构成了项目的三大目标，因此，项目的约束性为项目的实施和完成提供了一个最低的目标参考标准。既然实施项目所需的各项资源或投入要素是有限的，那么项目管理就是基于目标效益，对这些资源和要素的合理优化与整合过程，旨在按时、保质、保量、经济地实现项目目标，提高资源利用率，杜绝浪费。对一个项目而言，这些目标和约束应该是可测定的，实现其目标的措施也应是明确的、可操作的。

4. 项目的寿命周期性

项目的单件性决定了项目有一个确定的起始、实施和终止的过程，这就是项目的寿命周期。项目发展的不同阶段，都有其特定的任务、程序和工作内容。项目的寿命周期一般可分为三个阶段，第一阶段是项目前期阶段，一般包括项目规划、部署，在这一阶段要明确项目的任务、基本要求、所需投入要素以及期望达到的目标；第二阶段是项目实施阶段，即具体组织项目的实施过程，在限定的约束条件下，通过项目组织的努力实现项目的目标；第三阶段是项目终止阶段，包括项目的总结、清理等，以项目结束报告的递交为标志。成功的项目管理和控制，是指对整个项目周期三个阶段的全过程和全面管理。

5. 项目的系统性

项目是由一系列活动组成的。项目活动中要受到各种资源和要素的限制，项目活动之间、各要素之间都存在着某种联系，只有将它们有机地结合起来，才能确保项目目标的有效实现，这在客观上就形成了一个系统。从项目目标分析，效益目标实现是投资、进度和质量三大目标系统优化的结果，系统目标优化过程是项目组织实施全过程全面和全员管理的过程，要从系统论的观点出发，围绕项目效益目标的有效实现整合资源、优化配置、科学管理。同时，项目实施的过程是不断发展变化的过程，要求在项目运作中，全面、动态、统筹兼顾地分析处理问题，以系统的观念指导项目管理工作。

二、建设工程项目

（一）建设工程项目的含义

建设工程项目是最为常见最为典型的项目类型，它属于投资项目中最重要的一类，是一种既有投资行为又有建设行为的项目决策和实施活动。

建设工程项目通俗地说，是指为达到预期的目标，投入一定的资本，在一定的约束条件下，经过决策与实施的必要程序，从而形成固定资产的一次性活动。

从管理角度看，一个建设工程项目应是在一个总体设计或总概算范围内，由一个或者若干个互相联系的单项工程组成的，建设中实行统一核算，建成后在经济上可以独立经营，行政上可以统一管理的投资建设工程。

（二）建设工程项目的特征

建设工程项目除了具有上述项目的一般特征（即单件性、目标性、约束性、寿命周期性和系统性），还具有以下特征：

1. 建设工程项目的综合性

建设工程项目的综合性可以从三个方面理解。



一方面工程项目内在要求规定了其综合性。“全面规划、合理布局、综合开发、配套建设”是我国工程建设方针，它要求不仅要进行土地开发和房屋建设，而且要对建设工程项目所在地区必要的公用设施、公共建筑进行配套建设。尤其是住宅建设，要体现“以人为本”的宗旨，就要对居住用房、服务用房、文教卫生用房、福利娱乐用房以及与其相适应的基础设施实行配套建设，营造舒适优雅的生存与居住环境。

另一方面工程项目建设活动特征体现了其综合性。工程项目建设过程中工作关系的广泛性和项目操作复杂性是其综合性的主要表现。工程项目建设环节多，涉及的部门多且关系复杂，不仅涉及规划、设计、施工、供电、供水、通信、交通、教育、卫生、消防、环境和园林等部门，而且征地、拆迁、安置等工作与城市居民的生活密切联系。同时每个工程项目所涉及的土地条件、融资方式、建筑设计、施工条件以及市场竞争情况等可能都不一样，施工建设过程的工序衔接复杂，这些都需要进行综合分析，统筹安排，制定最佳的建设方案和工艺措施。

再一方面体现在工程项目为其他物质生产部门服务功能的综合性。工程项目为其他物质生产部门提供了物质基础和条件，不同地区、不同行业的发展具有协调性要求，与其相连的基础条件——工程项目也必然需要适应协调发展的要求，必须与本国、本地区各产业部门的发展相协调，它的发展必须综合考虑社会经济等综合因素。

2. 建设工程项目目标的明确性

任何建设工程项目都具有明确的建设目标。政府有关部门从国家、区域发展的角度需要工程项目的宏观经济效益、社会效益和环境效益；项目业主则更重视项目本身的经济效益。这就要求工程项目实施前要进行周密的规划，明确其时间、空间限制及人、财、物消耗性资源的约束和项目总工作量、质量等具体要求。如建设住宅小区，对建筑面积、投资预算、建设时间、质量标准、项目管理机构等都有明确的要求。这些要求既要符合城市总体规划，又要达到开发业主的经济效益目标。

3. 建设工程项目建设的长期性

一个建设工程项目要经过投资决策、建设准备、建设施工、工程竣工、销售等几个阶段的工作，需要花费很长的时间，因此工程项目建设的整个过程具有长期性。一般来说，普通工程项目需要1~2年的时间，规模较大的综合性工程需要3~5年，特大项目的实施过程可能是数十年。

4. 建设工程项目实施的时序性

建设工程项目的实施由一系列严格有序的活动组成，遵循工程项目实施的先后顺序，是工程建设的内在要求。工程项目的立项决策分析、资金融通、土地获取、规划设计、建设实施、竣工验收、房屋出售等阶段管理，有着一定的先后顺序，这就是基本建设程序。整个工程项目实施全过程既受政府的土地、规划、建设等部门的行政审批，又受到多种相关资源获准的程序制约，还受到工程项目建设活动内在规律的限制，基本建设程序不能逆转。因此，工程项目的实施必须遵照其内在规定的时序性；周密计划、科学组织，使各个阶段、各个环节紧密衔接、协调进行，力求缩短周期，提高项目实施的有效性。

5. 建设工程项目的地域性

建设工程项目与土地相连，工程项目活动形成的固定资产是不动产，具有不可移动性。工程项目在特定地点实施使其具有显著的地域特征。在投资决策、可行性研究、勘察设计、



建设实施等全过程中必须充分考虑工程项目所在地区和区域的环境、经济、社会等各项因素的影响。宏观上要求与区域社会经济整体发展相协调，微观上与城市市容、市貌、地形地质、周围环境相和谐。也就是说，工程项目的建设发展应适应和促进区域社会经济发展，为城市增光添彩。

6. 建设工程项目的风险性

由于建设工程项目投资额巨大、工作工序复杂、涉及影响因素多、实施周期长，因此，工程项目存在着更多的不确定性，也就是具有较大的风险。首先，每个工程项目产品用途不同，满足不同的需求，一旦建成，在相当长的时间内几乎没有重新建造的可能性。而这些需求受社会因素的影响，市场的发展有着明显的不确定性，因此，对于工程项目先行投资决策和长期实施过程来说，存在着较大的风险性，一旦工程项目建设失败，投资者将遭受巨大的损失。其次，工程项目本身是社会经济的产物，在工程项目建设过程中的每一个环节都充满着竞争，如土地使用权的获取、规划设计任务的委托、建设施工承包以及在营销过程中，都存在着市场竞争，竞争过程本身就是风险分配的过程，竞争的结果必然直接影响到工程项目的经济效益、社会效益和环境效益，也就是工程项目的效益目标。再者，工程项目受宏观经济形势和有关经济政策的影响较大，政策环境的变化增加了工程项目的风险。所以，工程项目建设是一项高风险的投资行为。

（三）建设工程项目分类

建设工程项目种类繁多，建设工程项目的分类方式也是多种多样的。依据建设工程项目建设的特征和建设工程项目管理工作的需要，常用的分类主要有以下几种情况。

1. 建设工程项目一般分类

按行业分类：有能源项目、交通项目、原材料工业项目、装备工业项目、农业项目、林业项目、水利项目、生态和环境保护项目、商业和服务项目、科技、文化、卫生、教育项目等。

按投资主体分类：有政府投资项目、企业投资项目、外商投资项目、合资项目、民营投资项目。

按项目建设性质分类：分为基本建设工程项目和更新改造项目。基本建设工程项目包括新建项目、扩建项目、改建项目、迁建项目和重建项目等；更新改造项目包括技术改造项目、技术引进项目以及设备更新项目等。

2. 按工程项目的性质和社会作用分类

基础建设工程项目：是指具有自然垄断性质、建设周期长、投资规模大、投资回收期长、收益较低的基础设施和部分基础工业建设项目，如能源项目、交通项目、水利项目、城市基础设施建设工程项目等。

竞争性建设工程项目：主要是指投资收益较好，对市场反应灵敏，具有社会竞争能力的项目，如加工工业项目、商业及服务业项目、房地产项目等。

公益性建设工程项目：主要是指为社会提供公共服务的建设工程项目，包括科学研究、教育、文化设施，医疗卫生、体育运动设施、生态和环境保护等建设工程项目。

3. 按工程项目的投资收益能力分类

经营性项目：是指工程项目建成投入生产运营后，具有竞争能力和盈利能力的建设工程



项目。如能源项目、交通项目、通讯项目、原材料加工项目和商业、服务业项目等。

非经营性项目：主要是指工程项目建成投入运营后，有明显的社会效益，而无直接的财务收益，或者财务收益较低的建设工程项目。如科研、教育、文化设施、医疗卫生、体育运动设施项目以及大江大河治理、生态环境保护等公益性项目。

4. 按工程项目的构成层次划分

根据工程项目组成的内容和构成层次，工程项目从大到小依次可分为单项工程、单位工程、分部工程和分项工程。

一个工程项目可由若干个单项工程组成。单项工程是指具有独立设计、建设后可以独立发挥生产能力或效益的工程，如一个车间、一幢办公楼、一幢住宅楼等。

单项工程是由单位工程组成的。单位工程是指具有独立施工条件，但建成后不能独立发挥生产能力或效益的工程。在一个单项工程中，通常包括建筑工程、设备安装工程以及器具购置等几个单位工程。

单位工程由若干个分部工程组成。分部工程是对单位工程按照工程部位、设备种类和型号或主要工种工程为依据所做的分类。如一般房屋建筑单位工程可划分为基础工程、主体工程、楼地面工程、门窗工程、屋面工程以及装修工程等。

分部工程再进一步划分就是分项工程。分项工程一般按照选用的施工方法、工艺过程、选用材料、结构部件规格等因素划分。如基础工程可划分为基槽开挖、基底垫层、现浇钢筋混凝土梁、基础砌体、基础构造柱、基础圈梁、基础墙体防潮层、基槽回填等分项工程。

第二节 建设工程项目管理

一、建设工程项目管理的概念

(一) 项目管理

项目管理是通过项目经理和项目组织的努力，运用系统理论方法对项目及其资源进行计划、组织、协调、控制，旨在实现项目特定目标的管理方法体系。它是在一定的约束条件下，为达到项目目标（时间、投资、质量目标）而对项目任务所实施的计划、组织、指挥、协调和控制的过程，项目管理过程中的约束条件是制定项目目标计划的依据，也是项目实施控制的依据。项目管理的目的就是保证项目目标有效实现。项目管理的对象是项目，是项目所涉及的一系列工作和活动。由于项目具有单件性的特征，要求项目管理具有针对性、系统性、程序性、科学性和创新性。项目管理的方法体系是指项目管理过程中，用系统的观点、理论和方法对项目进行管理的过程。

(二) 建设工程项目管理

建设工程项目管理是为了实现工程建设预定目标，通过一定的组织形式，用系统的观点、理论和方法对工程项目建设从投资决策、建设准备、施工建设、竣工验收以及售后服务的全过程进行计划、组织、指挥、协调和控制等活动，以便有效地利用人力、物力、财力、信息、时间和空间资源，以最低消耗获得最佳经济效益、社会效益和环境效益的过程。



建设工程项目管理是以工程项目建设全过程为对象的管理活动，从其职能分析仍属于管理的范畴，它涉及影响建设工程项目实施中的四个基本要素：资源、目标、组织、环境。资源是建设工程项目实施的基本保证，包括人、资金、设备、材料、科学技术、信息、市场、相关知识和经验、专利、商标和信誉等。建设工程项目的目标可以具体分为质量、工期和投资三大控制目标，并以其为中心实现整体效益最大化。组织是指实施建设工程项目的组织结构、组织形式和项目团队以及建设工程项目管理过程中组织的行为。环境是取得建设工程项目成功的基础。包括内部环境和外部环境，建设工程项目内部环境是指其本身和组织内部的关系；外部环境主要包括自然环境、政治环境、经济环境、社会文化环境以及相关的法律法规等。

根据 2000 年 1 月 30 日发布的国务院令第 279 号《建设工程质量管理条例》规定，建设工程是指土木工程、建筑工程、线路管道和设备安装工程及装修工程。建设工程的建设是指从事土木工程、建筑工程、线路管道和设备安装工程及装修工程的新建、扩建、改建等有关活动。工程项目管理就是对这些有关建设活动的管理。就建设业主从事工程项目管理来说，一般应以工程项目或单项工程为对象实施计划、组织、协调和控制管理。

（三）建设工程项目管理与企业管理的区别

建设工程项目过程管理不同于一般的企业管理，在管理对象、管理目标、运行规律、管理内容及实施主体等几个方面有明显区别：

1. 管理对象不同

工程项目管理的对象是一个具有一次性任务特征的具体的建设工程项目；而企业管理的对象是一个持续稳定的经济实体，是一个企业。

2. 管理目标不同

工程项目管理是以具体工程项目的质量、进度和投资为目标，以项目整体效益为中心，这样的目标是短期的、临时的；而企业管理的目标是以持续稳定的利润获取为目标，企业目标是长远的、稳定的。

3. 运行规律不同

工程项目管理是面对一次性多变的活动，其规律性是以工程项目本身的生命周期和工程建设的内在规律为基础的；而企业管理是一种持续稳定的活动，其规律在于企业管理过程形成的企业制度、企业文化和管理活动形成的必然内在联系，其运行机制以遵循企业制度为基础。

4. 管理内容不同

工程项目管理活动贯穿于工程项目建设全过程，包括项目投资决策、规划设计、施工准备、物资采购、施工建设、竣工验收、总结评价等工程项目建设周期内的一系列活动；而企业管理则是一种职能管理和作业管理的综合，以企业综合性管理、专业性管理和作业性管理为主要内容。

5. 实施主体不同

工程项目管理实施主体可以是多方面的，可以是业主，也可以是业主委托的咨询公司、承包商、供应商等；而企业管理实施的主体就是企业自身。



(四) 建设工程项目管理与施工项目管理的区别

1. 实施主体不同

工程项目管理的主体是业主及受其委托的监理(咨询)单位,主要是由他们组建的项目管理班子来实施管理;施工项目管理的主体是施工企业,主要由其所组成的项目管理班子来实施对施工过程的管理。

2. 管理目的不同

工程项目管理中业主是为取得符合要求的、能发挥应有效益的固定资产而进行管理,监理方是为完成业主所委托的项目管理任务从而取得报酬而进行管理;施工企业是为生产出建筑安装产品并取得利润而进行管理。

3. 管理内容不同

工程项目管理的内容涉及资本运营和项目建设的全过程的管理;而施工项目管理的内容仅涉及从投标开始到交工为止的项目施工组织、生产管理及维修。

4. 管理范围不同

工程项目管理的时间范围是项目建设的全周期,即项目的评价、立项、设计、以及项目使用和维修的全过程;而施工项目管理的时间范围仅限于项目的施工和维修阶段。

二、建设工程项目管理的特征

一般项目管理具有四个基本特点:一是项目管理是一项复杂的工作;二是项目管理具有创造性;三是项目管理需要集权领导和建立专门的项目组织;四是项目经理在项目管理中起着非常重要的作用。建设工程项目管理属于项目管理的范畴,由于建设工程项目本身特征决定了它除了具有以上四个方面的特点外,还具有以下三个特征:

1. 多目标性与统一性

建设工程项目管理目标一般包括成果性目标和约束性目标,它们构成一个多元的建设工程项目管理的目标体系。成果性目标,通常是指建设工程项目的功能目标和效益目标,即建设规模、生产能力以及各项技术、经济和社会效益指标。约束性目标,通常是指建设工程项目的质量目标、进度目标和投资目标等。制定建设工程项目管理约束性目标,是为高效优质地完成成果性目标服务的,它是建设工程项目实施过程中管理的依据和基础。建设工程项目的质量、进度、投资三大目标控制管理过程中存在着一定相互制约关系,实现三大目标整体优化是建设工程项目管理的宗旨。在实际建设工程项目管理的过程中,通常以质量目标为控制核心,如果建设过程中项目进度、投资控制目标与质量目标发生矛盾时,原则上应服从质量目标,因为建设工程项目质量问题危及人们的生命、财产的安全,建设工程项目管理要始终坚持“百年大计,质量第一”的方针。在进度目标和投资目标之间发生矛盾时,则应根据建设工程项目的性质和当时的建设环境,进行工期、成本分析,根据不同的需求侧重于某一目标管理和控制。这样的侧重控制管理,在同一项目的不同阶段也是不同的。如在工程项目建设前期,应以投资分析和控制为中心,而在工程项目建设后期,大量资金投入以及工期延误将会造成更大的损失,此时则应以进度目标的控制为中心。总之,建设工程项目管理目标是既有相互联系又有相互制约的统一整体,只有协调统一,相互兼顾,才能达到整体最优的效果,这才是建设工程项目管理追求的真正目标。



2. 专业化和系统性

建设工程项目形成的过程性决定了建设工程项目管理的指导原则是贯穿于工程项目建设全过程的系统工程思想。首先要把建设工程项目作为一个完整的有机整体,按照系统工程理论,将建设工程项目的工作任务和目标作为一个完整的系统进行统筹规划和系统控制管理,依据“整体—分解—综合”的原理,确定工程项目建设的总体目标,然后按照工作分解结构(Work Breakdown Structure, WBS)方法,把建设工程项目的总体目标和工作任务层层分解并落实到多个责任单元,由责任者分别按照要求,完成预定的任务和目标,最后汇总、综合,形成最终结果。进行目标和任务分解并将其落实到各个责任单元,是建设工程项目管理者的主要任务之一;将这些分解目标、任务和利益不同的独立分散体系,通过有效的系统管理形成一个有机的整体,是建设工程项目管理者的又一重要任务。建设工程项目是一个复杂的系统工程,建设工程项目建设实施需要充分利用工程咨询、工程设计、建筑施工、设备制造、工程监理、工程检测等各种专业技术力量和社会资源,将这些资源进行有机组合,形成一个完整的体系,才能保证工程项目任务的有效完成。建设工程项目系统性和专业性的特点,使得建设工程项目管理组织方式趋于多样化。

3. 随机性和风险性

建设工程项目的基本特征之一就是高风险性,包括自然风险、融资风险、市场风险、工程技术风险、政策风险、管理风险等,这些风险中有些是不可预见的,特别是自然风险以及受社会政治和经济影响的某些风险,是随机变化的和难以控制的。研究和有效实施建设工程项目风险管理是建设工程项目管理者面临的时代挑战。

三、建设工程项目管理的类型

在一个建设工程项目的决策和实施过程中,由于各阶段的任务和实施主体不同,因此建设工程项目管理具有不同类型,但从系统分析的角度看,每一类型的项目管理都是建设工程项目总目标在特定的条件下,为实现整个建设工程项目总目标的一个管理子系统。

1. 业主方的项目管理

业主方的项目管理是全过程的,包括项目实施阶段的各个环节,主要是组织协调、合同管理、信息管理以及进度、投资、质量三大目标控制,人们通俗地将其概括为“一协调、二管理、三控制”。由于工程项目的实施是一次性的、完全不同的任务,每个业主都建立一个筹建处或基建处来管理工程建设,这样无法做到资源的优化配置和动态管理,也不利于建设经验的积累和应用;另外,没有连续的工程任务也是不经济的。因此,业主方自行进行项目管理往往有很大的局限性。在市场经济体制下,业主完全可以依靠社会化的咨询服务机构,为其提供项目管理专业化服务。

2. 工程建设总承包方的项目管理

在设计施工总承包的情况下,业主在项目决策之后,通过招标择优选定总承包单位,由其全面负责工程项目的实施过程,最终交付使用功能和质量标准符合合同文件规定的工程项目。总承包方的项目实施过程的全面管理,既包括设计阶段,也包括施工安装阶段。其性质和目的是全面履行工程总承包合同,为实现企业承建工程的经营方针和目标,取得预期的经营效益而进行的工程项目自主管理。显然,总承包方必须在合同条件的约束下,依靠自身的技术和管理优势或实力,通过优化设计及施工方案,在规定的时间内,保质保量地全面完成