



GB/T 50326—2001

建设工程项目管理规范

The code of construction project management by enterprises of construction industry

培训讲座

training course

丛培经 编著

construction project management
by enterprises

of construction industry



中国建筑工业出版社

China Architecture & Building Press

建设工程项目管理规范 培 训 讲 座

丛培经 编著

中国建筑工程工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目管理规范培训讲座/丛培经编著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2003
ISBN 7-112-05899-6

I. 建... II. 丛... III. 建筑工程—项目管理—规范—基本知识 IV. TU711

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 050995 号

建设工程项目管理规范培训讲座

丛培经 编著

*

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

北京市铁成印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 8½ 字数: 228 千字

2003 年 7 月第一版 2003 年 9 月第二次印刷

印数: 5001—8000 册 定价: 20.00 元

ISBN 7-112-05899-6

TU·5177(11538)

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.china-abp.com.cn>

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

序

《建设工程项目管理规范》发布一年来,全国各地的建筑业企业进行了广泛且卓有成效的宣贯活动,使它对规范项目管理、提高项目管理水平和发展工程项目管理学科,发挥了重要作用。为了配合《规范》的宣贯和实施,作为《规范》的起草人之一,丛培经教授在近一年中撰写了一系列文章,其中包括对《规范》的全面要点的阐述,对《规范》每个章节进行详细的系列讲解,对许多疑难问题进行逐个释疑,并结合介绍国际上通用的项目管理知识、过程与标准,对与《规范》有关的许多理论问题提出了创见。

众所周知,工程项目管理在我国已有近 20 年的演进,从理论研究深度和实践应用的广度来说都有了很大的发展和变化。这些发展和变化主要集中在工程项目管理的现代化和国际化进程上。工程项目管理现代化主要体现在近几年来政府主管部门颁发和建立了一系列与之相适应的法规制度和指导性文件。如建设部发布了“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”,建立了国家注册建造师执业资格制度等。由于政府主管部门强有力的政策指导,在我国建筑行业也兴起了进一步学习借鉴国际项目管理先进方法和知识体系的新高潮。工程项目管理的国际化主要体现在中国工程项目管理既是国际化的产物,又有国际化走向。所谓国际化产物是指“鲁布革”工程管理经验引进和冲击;所谓国际化的走向是指我国加入 WTO 后,工程项目管理面临的挑战和它处于一个方兴未艾的历史发展时期。这就要求中国工程项目管理必须努力加快管理方式的国际化,不断提升项目管理水平的国际化和强化项目管理人才培养的国际化。正是基于这一国际化的发展态势,中国建筑业协会工程项目管理委员会近几年来先后

举办了若干期国际工程项目管理研讨会与高峰论坛,启动了国际(工程)项目管理专业人员(IPMP)培训与认证,组织参加了国际工程项目管理工作联盟,推荐评选了几批国际杰出项目经理,编写出版了《建设工程项目管理规范实施手册》、《中国工程项目管理知识体系》和建造师执业资格认证考前培训参考教材等一系列丛书,极大地丰富了工程项目管理理论研究创新的文化宝库,有力地推动我国建设行业工程项目管理事业的深化和发展。

在组织这些重大活动的过程中,作为一名长期热心从事于工程项目管理事业的丛培经教授为之积极倡导,努力探索,付出了辛勤的劳动,做出了重要的贡献。现在他又把自己近年来撰写的一系列文章加以系统化,集中在一起,形成一本专著,推向社会,无疑大大有助于继续深入宣贯和实施《规范》,有利于推动中国工程项目管理的发展和加快与国际惯例接轨,有益于提高工程项目管理理论研究创新水平和国际化水平。所以,我愿为本书写序,并向本行业的专业人士和广大的工程项目管理实践者推荐阅读本书。

宣贯和实施《规范》将是今后从事工程项目管理理论研究和实践操作者的一项较长期的任务。我们要在实践中不断检验《规范》,并针对《规范》中存在的问题和实施中遇到的新情况,不断探索,积累经验,为将来补充、修改和完善这部《规范》做好准备。我相信并且希望广大建筑业企业的项目经理和从事项目管理的同仁,通过阅读这本书,能够从中得到理论、方法、实践和发展方向等方面有益的启示。

《建设工程项目管理规范》

编写委员会副主任



2003年6月20日

前 言

《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001)以下简称《规范》已经实施一周年了,发展情况良好。和预期的一样,《规范》受到了广大项目管理者的欢迎,积极实施,使它对工程项目管理的规范化和对提高工程项目管理水平,发挥了重要的积极作用。为了协助业内人士更好地实施《规范》,我先后在《建筑技术》和《施工技术》杂志上发表了本书第1篇、第2篇和第3篇的内容。其中,第3篇中“《建设工程项目管理规范》系列讲座”的16讲,我是根据《规范》中的章节,逐章进行讲解的,具有系统性、实用性和释疑性的特点。但由于发表的时间拉得较长,阅读不太方便,也难以连续,故接受读者和许多同行朋友的意见,把它归集在本书之中。收入本书的其他文章,也都是已经发表或即将在有关杂志和书籍中刊登出版的内容,但在本书编辑中也作了局部修改和补充

从本书的总体来看,除了上述有关学习和实施规范的内容之外,还有第4篇中关于工程项目管理及其规范化的论文、第5篇中关于项目管理过程和知识体系的内容、附录中《规范》的全文,都是实施《规范》用得着的。

本书期望产生的效果是:

第一,为读者提供继续学习和实施《规范》的参考资料;

第二,解答大家提出的有关《规范》的一些疑问,进行难点解释;

第三,提出我对工程项目管理规范化和项目管理重点理论问题的见解以供参考;

第四,介绍我国等同采用的国际标准化组织编制的标准(ISO 10006—1997)而发布的 GB/T 19016—2000,以熟悉国际项目管

理,配合学习和实施《规范》,进一步提高工程项目管理水平;

第五,为我国工程项目管理的发展,为工程项目管理的规范化、全面化、国际化和高效化加力。

工程项目管理是一种创新事业并服务于创新,它的本身也在不断创新、持续发展。《规范》总结了近 20 年来我国的项目管理创新和发展成果,从而也使它自身成为项目管理发展和创新的重要成果。《规范》的价值不止于此,还在于它成为工程项目管理发展的里程碑,启动了工程项目管理新的发展历程。这个历程的主要特征就是工程项目管理的全面化和国际化。所谓全面化,就是工程项目管理要涵盖工程项目从策划到产品使用的全生命周期或全过程;所有工程项目的利益相关者都要进行工程项目管理;每个职工都要参与工程项目管理。所谓国际化,就是工程项目管理方式的国际化;工程项目管理水平的国际化;工程项目管理人才的国际化。与国际环境进行广泛沟通、协作、促进和发展,就是工程项目管理国际化的目的。我希望本书能收到上述的 5 项效果,推动我国工程项目管理的规范化、全面化、国际化和高效化。

在本书编写过程中,得到了中国建筑业协会工程项目管理专业委员会常务副理事长兼秘书长吴涛,北京统筹与管理科学学会理事长郁志桐、常务副理事长田振郁、副理事长张家明、焦润明、张闽、吴培庆、鞠成立,《施工技术》编辑部总编方月映,《建筑技术》杂志社总编彭圣浩和徐家和等的指导和帮助,特此表示衷心的感谢!

本书主要是提出一些个人见解,偏颇或错误在所难免,恳望读者与同行不吝赐教,多多批评指正,在此谨预表诚心感谢。

丛培经

2003 年 6 月

目 录

第 1 篇 《建设工程项目管理规范》实施要点	1
1 实施《规范》的目的和作用	1
2 《规范》的适用范围和地位	2
3 《规范》与国际项目的关系	3
4 《规范》的内容	3
5 术语、项目管理的内容与程序	4
6 建立“项目管理规划制度”	6
7 实施“项目经理责任制”	7
8 建立能有效运行的项目经理部	9
9 突出项目的目标控制这条主线	11
10 搞好项目组织协调,为目标控制提供动力	16
11 施工项目的“四项管理”为目标控制提供保证	17
12 施工项目后期管理	21
第 2 篇 贯彻《建设工程项目管理规范》的若干问题	22
1 必须重视发布《规范》的目的	22
2 《规范》与国际工程项目管理的联系与差异	22
3 怎样对待施工项目管理规划	23
4 提高对项目经理责任制的认识	24
5 为什么提倡建立矩阵式项目管理组织	25
6 施工项目经理部解体的必要性	25
7 不宜签订“承包合同”	25
8 提倡利用网络计划技术编制施工进度计划	26
9 正确处理全面质量管理和贯彻质量管理体系标准的 关系	27

10	坚持施工项目成本核算制度	28
11	发挥施工平面图在施工现场管理中的重要作用	29
12	在《规范》中没有“企业内部市场”	29
13	生产要素管理要防范风险	30
14	《规范》中单列竣工验收和回访保修两章的意义	30
15	施工项目考核评价问题	31
16	组织协调、信息管理、沟通管理的关系	32
17	《规范》与建造师、工程项目管理师、IPMP 考试有密切 关系	33
18	项目经理与建造师的关系	33
19	《规范》的未来	34
20	实施《规范》的几点意见	35
第 3 篇 《建设工程项目管理规范》系列讲座		36
1	《建设工程项目管理规范》概述	36
2	施工项目管理规划	40
3	施工项目经理责任制	45
4	施工项目经理部	51
5	施工项目进度控制	54
6	施工项目质量控制	59
7	施工项目安全控制	65
8	施工项目成本控制	69
9	施工项目现场管理	74
10	施工项目合同管理	79
11	施工项目信息管理	86
12	施工项目生产要素管理	91
13	施工项目组织协调	95
14	施工项目竣工验收阶段管理	100
15	施工项目考核评价	104
16	施工项目回访保修管理	109
第 4 篇 工程项目管理论文		114

1 对工程项目管理规范化的思考	114
2 《建设工程项目管理规范》把我国的工程项目管理水平 提高到了新的平台	123
3 我国工程项目管理的特点与科学化方向	125
4 论施工项目经理	132
5 工程项目管理方法体系	137
6 西部地区开发项目应采用项目管理科学	145
7 论建筑施工组织设计改革	151
8 进行施工组织设计改革,搞好施工项目管理规划	157
9 论工程项目承包中的风险管理规划	170
10 工程施工承包经济风险防范	176
第 5 篇 项目管理过程和知识体系	187
1 学习 GB/T 19016,搞好施工项目过程管理	187
2 项目管理知识体系简介	195
附录 建设工程项目管理规范	199

第 1 篇 《建设工程项目管理规范》

实施要点

中华人民共和国国家标准《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2001)已经于 2002 年 5 月 1 日实施。我们热切希望通过《规范》的实施,强化我国的施工项目管理,将其水平提升到一个新的平台上。下面围绕实施《规范》谈几点意见。

1 实施《规范》的目的和作用

1.1 实施《规范》的目的

正如《规范》第 1.0.1 条所指出的,实施《规范》的目的是“提高施工项目管理水平,促进施工项目管理科学化、规范化和法制化,适应市场经济发展的需要,与国际惯例接轨”。

项目管理是国际上进行建设工程的惯例,我国自 20 世纪 80 年代初引进以来 20 年的实践中,已经取得了丰富的经验并进行了大量的创新,形成了一套施工项目管理理论和行之有效的科学方法,有了一支庞大的项目管理队伍和大量成功的工程项目,与项目管理相关的法律、法规、部门规章和标准(规范、规程)等逐步建立,适应了大规模工程建设和发展建筑市场的需要。因此,制定并实施《规范》,既可对施工项目管理经验进行总结,又能推动施工项目管理向科学化、规范化、法制化方向发展,还可以促进我国的项目管理与国际同行业的项目管理接轨。规范化的本质是科学、合理和有效的统一,形成事业发展的合力,获得最佳的管理效益。

1.2 实施《规范》的作用

《规范》1.02 条指出,“本规范是规范建设工程施工项目管理行为、明确企业各层次与人员的职责和相关工作关系、考核评价项

目经理和项目经理部的基本依据”。所以,实施《规范》有三项作用:一是规范施工项目管理行为,行为的主体是建筑业企业,其中包括了项目经理和项目经理部;二是明确企业各层次和人员的相关工作关系,企业的层次包括企业管理层、项目管理层和劳务作业层,其中“企业管理层”指企业的公司本部,“项目管理层”指项目经理部,“劳务作业层”指本企业在项目上的劳务作业队伍和通过合同吸收的进行项目劳务作业的劳务分包企业的人员,本《规范》主要围绕项目管理层的项目管理需要做出规定;第三,考核项目经理和项目经理部。

2 《规范》的适用范围和地位

2.1 《规范》的适用范围

本《规范》适用于新建、改建、扩建等建设工程的施工项目管理。简言之,《规范》适用于施工项目管理,而不适用于其他种类的项目管理。施工项目管理是由建筑业企业运用系统的观点、理论和科学技术对施工项目进行的计划、组织、监督、控制、协调等全过程管理。管理的主体是建筑业企业,管理的客体是施工项目(由全部相关的施工活动组成的“过程”),管理的起点是工程投标,管理的终点是保修期满,管理的主要任务是目标控制。合同管理、信息管理、生产要素管理、现场管理和组织协调是实现目标控制的主要手段或/和途径。

2.2 《规范》的地位

《规范》第1.0.4条指出,“建设工程项目管理,除应遵循本规范外,还应符合国家法律、行政法规及有关强制性标准的规定”。

这就是说,本《规范》是进行施工项目管理应当遵守的;如前所述,实现《规范》的目的,发挥它应有的作用。这是一个推荐性的国家标准,具有法律效力,虽然不具有强制性,但是也不能与之相对立,更不能破坏它的实施。如果本企业的做法与《规范》的规定不符,应创造条件,统一到规范的要求上来。

进行施工项目管理应符合的国家法律、行政法规和有关强制

性标准有:《合同法》、《招标投标法》、《建筑法》等法律,《建设工程质量管理条例》等行政法规,《建设工程监理规范》和《建筑工程施工质量验收统一标准》等标准。执行的优先顺序是:法律、行政法规、强制性标准、推荐性标准。如果在《规范》执行过程中上述有关内容有了变化,则应按变化了的内容实施,《规范》中的相关内容也应相应执行新的规定。

3 《规范》与国际项目管理的关系

《规范》在我国是填补建设工程领域空白的标准,在世界上也没有类似的专业标准。国际上有广义的项目管理标准和知识体系,如《质量管理 项目管理指南》(GB/T 19016—2000 idt ISO 10006:1997),欧洲的国际项目管理协会(IPMA)和以美国为首的项目管理协会(PMI)提出的项目管理知识体系等,在制定《规范》时均作为重要的依据。例如,ISO 10006—2000 中对项目管理的10个过程的质量要求做出了规定,这10个过程是:战略策划过程、配合管理过程、与范围有关的过程、与时间有关的过程、与成本有关的过程、与资源有关的过程、与人员有关的过程、与沟通有关的过程、与风险有关的过程、与采购有关的过程。PMI提出了项目管理知识体系(PMBOK)的9类知识,包括:范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、采购管理、风险管理和综合管理,其基本精神和内容在《规范》中均有体现,表现了“一致性”。只是《规范》具有很强的专业性,有行业项目管理的要求、特点和习惯,不能照搬国际上的这些共性的规定或习惯,只能针对建设工程项目的管理需要参考选用并予以专业化。

4 《规范》的内容

《规范》共18章计68节367条。在策划确定《规范》内容时贯彻了以下原则:

- (1) 达到制定《规范》的目的,使规范发挥其应有的作用。
- (2) 执行 GB/T 19016—2000 idt ISO 10006:1997《质量管理

项目管理质量指南》，突出过程管理。

(3) 肯定改革中的成就，吸收我国的实践和创新成果。

(4) 以项目经理部为立足点规范项目管理全过程的全部工作。

(5) 既学习国际通行的项目管理一般规则，又充分体现建设工程项目管理的专业特点，满足专业管理的需要。

(6) 执行与建设工程项目管理有关的法律、法规、部门规章、标准、规范、规程。

《规范》的内容体现了项目管理的内容，主体是项目进度控制、项目质量控制、项目安全控制、项目成本控制（即四项目标控制）、合同管理、信息管理、生产要素管理、现场管理（即四项管理）、组织协调（即一协调）。围绕以上主体，设立了“术语”一章，这既是编写规范的模式所要求的，又是《规范》中对与项目管理有关概念的确立，构成了《规范》的“灵魂”；设立了“项目管理的内容与程序”一章，目的是规范项目管理的范围和步骤；设立了“项目管理规划”一章，目的是为了规范项目管理的“计划职能”；设立了“项目经理责任制”和“项目经理部”两章，目的是规范项目管理的“组织职能”；设立了“项目竣工验收阶段的管理”、“项目回访保修”两章，目的是对这两个项目管理的特殊阶段的若干特殊活动进行规范；设立了“项目考核评价”一章，目的是对项目管理这个长管理过程的总结阶段的关键工作进行规范。

5 术语、项目管理的内容与程序

5.1 术语

《规范》在第2章中共有26个术语，都是在本规范中出现且具有重要地位的用词（或概念）。在制订这些术语时，坚持了三个原则：一是国际、国内的标准上已有的术语，执行国际、国内标准，本《规范》不予重复，如项目、项目管理、建筑业企业、建设工程监理等；二是对每个术语的解释均坚持科学性、适用性、符合性，其中“符合性”指符合国际惯例，符合法律、法规，符合我国实际；三是具

有创新性,即术语是在总结我国改革和实践经验的基础上确定的,体现了我们自己的创新成果,如关于“项目经理责任制”、“项目成本核算制”、“项目管理目标责任书”、“项目管理规划大纲”、“项目管理实施规划”、“项目现场管理”、“项目考核评价”等。

5.2 项目管理的内容

项目管理的内容既体现了项目管理的任务,又体现了项目管理的范围,在进行项目管理时必须按《规范》规定的这些范围全面实施,在学习和实施《规范》时应该把它作为纲领。

《规范》第3.0.1条指出,“项目管理的内容与程序应体现企业管理层和项目管理层参与的项目管理活动”。不能认为项目管理的内容与程序只是项目管理层的活动,只能说《规范》规定的项目管理活动是以项目管理层为立足点的。对此,《规范》第3.0.3条规定“项目经理部的项目管理内容应由企业法定代表人向项目经理下达的项目管理目标责任书确定,并应由项目经理组织实施”。《规范》第3.0.6条规定了项目管理的关键内容。学习《规范》时应结合每一章节的规定深刻领会并思考如何做好这些管理工作。

5.3 项目管理的程序

项目管理的程序是项目管理的步骤,体现了项目管理的有序性和规律性,进行项目管理要严格按程序进行,做到项目管理程序化,并在此前提下实现项目管理信息化和计算机化。项目经理和项目管理者必须熟悉项目管理程序并按程序进行项目管理。《规范》第3.0.7条规定了项目管理的程序,它们也应该是项目管理的里程碑。应注意,前面的4个步骤(即编制项目管理规划大纲、编制投标书并进行投标、签订施工合同、选定项目经理),以及后面的3个步骤(即考核评价并兑现“项目管理目标责任书”中的奖惩承诺、项目经理部解体、回访保修),这7个步骤主要是由企业管理层完成的。其他各个步骤主要是由项目经理部完成的。因此,“对项目进行全过程和全面的管理”的是全企业,而不是由项目经理部“承包”。项目经理没有条件对一个项目的管理进行“承包”,更不应该为“承包”与企业法定代表人签订合同。

6 建立“项目管理规划制度”

项目管理规划(以下简称“规划”)是本《规范》首次出现的创新概念,其目的是在接受“项目管理目标责任书”的基础上,通过对项目管理的系统全面完整的策划,形成一份规划文件,完成项目管理的首要环节,以指导项目管理的实施。“规划”的作用是:制定施工项目管理目标;规划实施项目管理目标的组织、程序和方法,落实责任;作为相应项目管理的指导性文件和“规范”,在项目管理过程中贯彻执行;作为考核项目经理部的依据之一。因此,企业应建立“施工项目管理规划制度”。

这项工作过去是用施工组织设计代替的。然而,施工组织设计是规划施工的,而不是规划项目管理的,不能满足项目管理的全部规划要求。

施工组织设计是在计划经济下产生和被应用的,它是一种技术经济文件,用以满足指导施工准备和施工的需要,用它来满足项目管理的需要显然有其不足之处。然而,40年来一直沿用施工组织设计制度,它与各项技术管理制度相配套,已成体系,要想用“规划”代替它也非易事,故《规范》第4.1.2条规定,“当承包人以编制施工组织设计代替项目管理规划时,施工组织设计应满足项目管理规划的要求”。怎样满足呢?主要的办法是按照项目管理规划的要求扩展施工组织设计的内容,包括:目标规划、组织规划、技术组织措施规划、风险管理规划和信息管理规划等等。

为了满足不同阶段和不同管理层次的项目管理需要,项目管理规划应当分为两种:一种是“项目管理规划大纲”(以下简称“大纲”),另一种是“项目管理实施规划”(以下简称“实施规划”)。

“大纲”是由企业管理层在投标之前编制的,旨在作为投标依据、满足招标文件要求及签订合同要求的文件,具有较强的纲领性和预测性,对“实施规划”的编制也具有指导作用。“实施规划”是在开工之前由项目经理主持编制的,旨在指导施工项目实施阶段管理的文件,具有较强的实施性和现实性,对项目经理部的项目管

理具有指导作用。它们都是企业的内部管理文件,不具有对外性。因此,不论是招标文件对投标人的施工组织设计提出的要求,或监理单位对承包人的施工组织设计提出的要求,都不能、也不应该用项目管理规划代替,只能根据要求从项目管理规划中摘录。

在实施《规范》对项目管理规划的规定时,要求做到以下几点:第一,充分认识项目管理规划的作用,学好《规范》中的有关规定;第二,区别项目管理规划和施工组织设计,以重视项目管理规划代替重视施工组织设计;第三,按《规范》的要求编制出合格的项目管理规划,并认真实施,不断总结经验,提高该项工作的水平;第四,对项目管理规划要求的与施工组织设计不同(或扩展)的内容(如风险管理规划),应作为研究课题,边研究、边实践,探索出规律和理论来。

7 实施“项目经理责任制”

项目经理责任制是以项目经理为责任主体的施工项目管理目标责任制度,是项目管理的基本制度,实施项目经理责任制是搞好项目管理的关键。实施项目经理责任制应注意以下几点:

(1) 深刻认识项目经理责任制的作用。第一,项目经理责任制确定了项目经理在企业中的地位,项目经理是企业法定代表人在承包的建设工程项目上的委托代理人。第二,项目经理责任制确定了企业的层次及其相互关系。企业分为企业管理层、项目管理层和劳务作业层。企业管理层首先应制定和健全施工项目管理制度,规范项目管理;其次应加强计划管理,保证资源的合理分布和有序流动,并为项目生产要素的优化配置和动态管理服务;再次,应对项目管理层的工作进行全过程的指导、监督和检查。项目管理层对资源优化配置和动态管理,执行和服从企业管理层对项目管理工作监督、检查和宏观调控。企业管理层与劳务作业层应签订劳务分包合同。项目管理层与劳务作业层应建立共同履行劳务分包合同的关系。第三,项目经理责任制确定了项目经理在项目管理中的地位。项目经理是项目的核心人物,是项目管