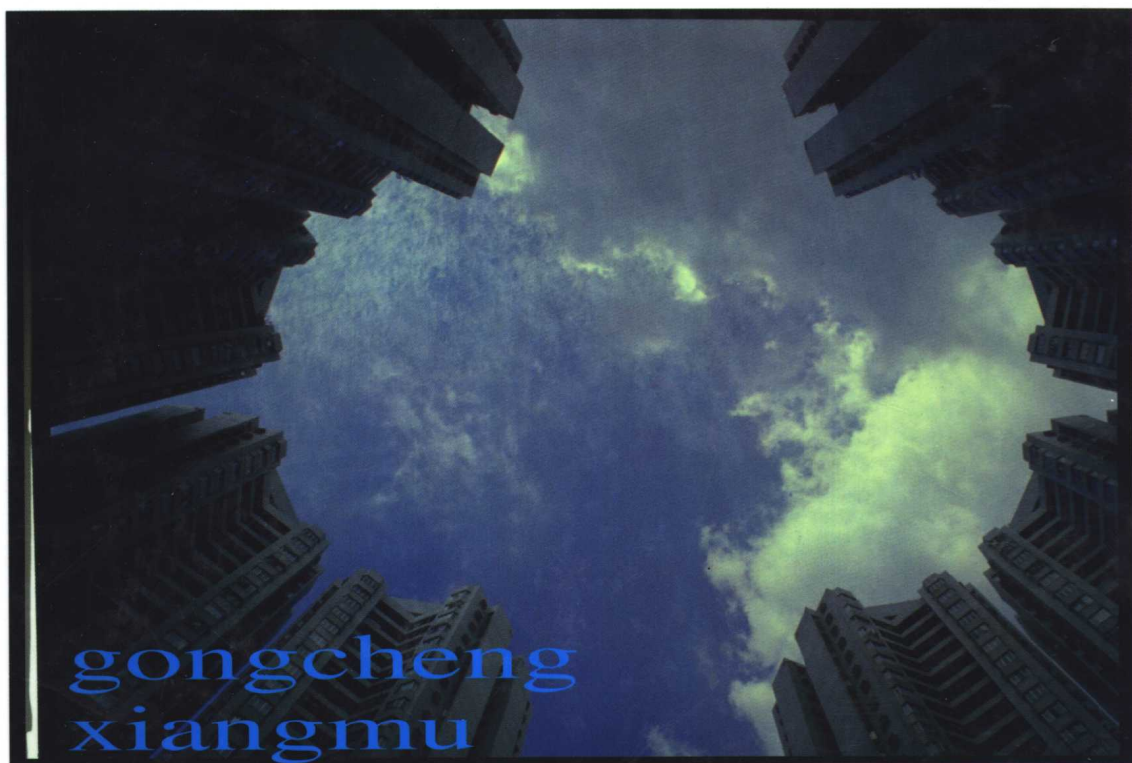


阎文周 主编



gongcheng
xiangmu

guanli
shiwu
shouce

工程项目管理 实务手册

中国建筑工业出版社

工程项目管理实务手册

阎文周 主编



中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目管理实务手册/阎文周主编. —北京: 中国建筑工业出版社, 2001.3

ISBN 7-112-04538-X

I. 工... II. 阎... III. 建筑工程-项目管理-手册 IV. TU71-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 81863 号

本书根据最新的有关建设法规, 从建设单位、监理单位、设计单位、施工单位及国家宏观监控等不同角度出发, 系统论述了建设项目管理、设计项目管理、施工项目管理的基本理论、具体业务内容和现代化管理方法。全面阐述了工程项目管理的基础知识, 工程项目管理体制, 项目法人的设立, 建设、设计、施工项目经理的聘任、职责和权利, 项目管理组织机构的建立, 项目投资决策与控制, 项目资金筹措, 项目建设前期工作, 工程项目勘察设计管理, 工程项目施工管理, 工程项目后期管理, 工程项目合同管理, 工程项目信息管理, 工程项目审计, 项目管理案例等。

本书内容丰富, 结构严谨, 是一本集项目管理理论方法与实际操作于一体, 能全面系统地对现代工程项目建设全过程进行管理和决策的指导手册, 可作为投资、建设、咨询、监理、设计、施工单位, 工程项目主管部门、项目经理等从事项目建设的参考指南, 也可供大专院校工程项目管理专业师生学习参考。

工程项目管理实务手册

阎文周 主编

*

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

北京市彩桥印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 94½ 字数: 2417 千字

2001 年 3 月第一版 2001 年 3 月第一次印刷

印数: 1—2,000 册 定价: 130.00 元

ISBN 7-112-04538-X
F·317 (9988)

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)

《工程项目管理实务手册》

编 委 员

主 编 阎文周

副主编 任智华 陈鹏郎 袁卫宁 艾 兵

委 员 郭 斌 王子方 杨建平 朱宾梅 李家军
毕 波 王学通 刘少娜 撒利伟 刘建民
张涑贤 惠彦涛 李 明 毛金龙 任 钢
张国珍 胡长明 周新赞 郑彦全 刘改贞
刘淑茹 李 东 姬海君 王顺礼

前 言

建国以来,尤其是改革开放以来,我国固定资产投资建设无论是从建设规模还是从建设技术和建设管理水平上看,都取得了举世瞩目的成绩,然而与社会主义市场经济发展的要求相比,与国际先进水平相比,我国的工程建设项目管理水平还有待提高。为了迅速提高我国的工程项目管理水平,适应社会主义市场经济发展的需要,大力促进生产力的发展,提高工程质量,控制项目建设工期和投资,提高投资效益,增强我国的经济实力和国际竞争力,迫切需要系统化的项目管理理论指导实践。

项目管理作为一种管理方法是20世纪60年代在西方国家首先提出的,国内20世纪90年代初开始推广项目管理,经过十余年的理论研究和实践探索,基本上形成了一门工程项目管理学科,高等院校已增设了项目管理专业。项目管理作为研究工程建设全过程中客观规律的一门学科,是运用现代管理理论和方法对项目建设全过程进行有效的规划、决策、组织、协调、控制等的系统管理活动。由于管理主体和管理内容的不同,工程项目管理可分为建设单位的项目管理(建设项目管理)、咨询监理单位的项目管理(建设监理)、设计单位的项目管理(设计项目管理)、施工单位的项目管理(施工项目管理)。目前,建设监理和施工项目管理在我国已经具有完整的理论体系,但建设项目管理和设计项目管理仍然是一个薄弱环节,作为研究工程建设全过程中客观规律的工程项目管理学,还有待完善,关于项目建设全过程管理方面的参考资料也比较缺乏。

鉴于以上原因,以及为了便于从事工程项目建设管理人员全面系统地学习和掌握项目管理的内容和方法,我们组织有关单位、部门、高等院校具有较高理论水平和丰富实践经验的专家、学者及工程技术人员编写了《工程项目管理实务手册》一书。

本书立足于工程项目建设全过程及整体系统,以揭示项目建设活动的客观规律为宗旨,以九届人大二次会议通过的中华人民共和国合同法,九届人大十一次会议通过的中华人民共和国招标投标法,国家计委颁发的“关于实行建设项目法人责任制的暂行规定”,八届人大五次会议通过的中华人民共和国公司法,八届人大二十八次会议通过的中华人民共和国建筑法,2000年1月30日国务院颁布的“建设工程质量管理条例”,1999年1月5日建设部颁发的“建设工程施工发包与承包价格管理暂行规定”,1999年10月14日建设部颁发的“建筑工程施工许可证管理办法”,2000年1月25日建设部颁发的“工程造价咨询单位管理办法”,2000年5月1日国家计委发布的“工程建设项目招标范围和规模标准规定”以及“建设工程勘察设计市场管理规定”、“工程建设监理规定”、“工程建设项目报建管理规定”、“工程开工报告制度”、“建筑施工企业项目经理资质管理办法”等最新的和现行的法律法规为依据。并依据最新合同示范文本GF—1999—0201、GF—2000—0202、GF—2000—0203、GF—2000—0204、GF—2000—0209和GF—2000—0210等,从建设单位、监理单位、设计单位、施工单位及国家宏观监控等不同角度,系统论述了建设项目管理、设计项目管理、施工项目管理的基本理论、具体业务内容和现代化管理方法。

全面阐述了工程项目管理的基础知识, 工程项目管理体制, 项目法人的设立, 建设、设计、施工项目经理的聘任、职责和权利, 项目管理组织机构的建立, 项目投资决策与控制, 项目资金筹措, 项目建设前期工作, 工程项目勘察设计管理, 工程项目施工管理, 工程项目后期管理, 工程项目合同管理, 工程项目信息管理, 建设项目审计, 项目管理案例等。

本书内容丰富, 结构严谨, 突出了“最新、全面、实用”的特点, 是一本集项目管理理论方法与实际操作于一体, 能全面系统地对现代工程项目建设全过程进行管理和决策的指导手册, 可作为投资、建设、咨询、监理、设计、施工单位、工程项目主管部门、项目经理等从事项目建设参考指南, 也可供大专院校工程项目管理专业师生学习参考。

参加本书编写人员及分工:

阎文周——第一篇 第一、二、四、六章, 第五篇 第一、二、三、七章
郭斌 姬海君——第一篇 第三章
李东 毕波——第一篇 第五章
王子方——第二篇 第一章
杨建平——第二篇 第二、三章
朱宾梅——第二篇 第四、五章, 第五篇 第十一章
李家军——第二篇 第六章
王学通——第二篇 第七章第一、二节
刘少娜——第二篇 第七章第三、四、五节
撒利伟——第二篇 第八章
陈鹏郎——第三篇 第一、二、三章, 第六篇 第二章, 第七篇 第五章
任智华——第三篇 第四、五章, 第七篇 第一、二、七章
袁卫宁——第三篇 第六章, 第四篇 第七章, 第五篇 第四、五章
艾兵——第四篇 第一、二、四、五、六章
刘建民——第四篇 第三章
张涑贤——第五篇 第六章
惠彦涛——第五篇 第八章
李明——第五篇 第九、十章
王顺礼 毛金龙——第五篇 第十二、十三章
张国珍——第五篇 第十四、十五章
胡长明——第六篇 第一、三、四章
周新赞——第七篇 第四章
任钢——第七篇 第三、六章
郑彦全——第八篇 第一、二章
刘改贞——第八篇 第三、四、五章
刘淑茹——第九篇 第一至九章

由于水平所限, 错误和不足之处在所难免, 恳请读者批评指正, 并表示衷心的感谢。

目 录

第一篇 工程项目管理总论

第一章 工程项目管理概述	1
第一节 工程项目的含义及分类	1
第二节 工程项目建设程序	6
第三节 工程项目管理的产生与发展	11
第四节 工程项目管理的内容	19
第五节 工程项目管理的类型	30
第二章 项目法人责任制及项目组织形式	36
第一节 国外工程项目管理模式	36
第二节 我国传统的工程项目管理体制及弊端	46
第三节 工程项目管理体制变革	50
第四节 工程项目法人责任制	54
第五节 工程项目管理的组织形式	56
附录 关于实行建设项目法人责任制的暂行规定	68
第三章 工程项目建设监理制度	72
第一节 概述	72
第二节 监理工程师	79
第三节 建设监理单位	86
第四节 监理大纲、监理规划及监理实施细则	98
第五节 建设监理工作的实施	108
第四章 工程项目造价管理	120
第一节 工程项目造价组成	120
第二节 工程项目造价的确定与计价依据	133
第三节 工程项目造价控制	138
附录 建设工程施工发包与承包价格管理暂行规定	142
第五章 工程项目质量控制	146
第一节 工程项目质量控制的基本概念	146
第二节 质量管理和质量保证系列标准	153
第三节 影响工程项目质量因素的控制	171
第四节 工程项目质量控制的系统过程	175
第五节 工程项目质量评价标准与管理制度	177
第六章 工程项目进度控制	183
第一节 工程项目进度控制原理	183
第二节 工程项目进度控制的计划技术方法	187

第三节 实际进度与计划进度的比较方法	206
第四节 进度计划实施过程中的调整方法	213

第二篇 工程项目投资决策与建设前期工作

第一章 工程项目投资决策基础知识	218
第一节 工程项目投资概述	218
第二节 投资决策中应考虑的成本	219
第三节 资金时间价值及借款利息的计算	221
第四节 经济效果评价指标	232
第二章 项目建议书	243
第一节 项目建议书的提出及其作用	243
第二节 项目建议书的内容和深度要求	243
第三节 项目建议书的编制与审批	246
第三章 工程项目可行性研究	248
第一节 可行性研究概述	248
第二节 可行性研究的阶段划分和工作程序	250
第三节 可行性研究报告的编制	253
第四节 市场调查与预测	256
第五节 建设条件论证、工艺技术研究与环境影响评价	266
第六节 工程项目经济评价	278
第七节 工程项目财务评价	281
第八节 工程项目国民经济评价	296
第九节 不确定性分析	308
第十节 方案比较	318
第四章 建设项目筹资管理	329
第一节 建设项目筹资概述	329
第二节 建设项目借款筹资	337
第三节 股票筹资	343
第四节 项目融资租赁筹资	347
第五节 利用外资筹资	353
第六节 项目筹资的财务策略	360
第五章 建设项目计划管理	367
第一节 计划管理原理	367
第二节 建设项目计划管理概述	371
第三节 建设项目前期工作计划和总进度计划	378
第四节 建设项目年度计划	382
第五节 基本建设计划的审批	390
第六章 建设项目材料、设备供应及管理	391
第一节 建设项目材料、设备供应	391
第二节 编制建设项目材料、设备供应计划	393
第三节 建设项目材料、设备供应方式及其购置	395
第四节 建设项目材料、设备质量控制	399

第五节 建设项目材料、设备的运输及仓库业务	401
第六节 材料、设备供应计划的实施控制及调整	408
第七章 工程项目建设准备	410
第一节 概述	410
第二节 项目法人的设立	411
第三节 征地拆迁	416
第四节 工程项目勘察设计准备	427
第五节 施工现场准备	431
第八章 投资估算指标与投资估算编制	441
第一节 投资估算指标	441
第二节 工程建设项目投资估算的编制	444
第三节 工程建设项目投资估算编制实例	448

第三篇 工程项目招标与投标管理

第一章 工程项目招标与投标法律制度	453
第一节 招标与投标概述	453
第二节 工程项目招标	457
第三节 工程项目投标	468
第四节 违反《招标投标法》的法律责任	471
第五节 工程项目招标投标的公证	473
附录一 中华人民共和国招标投标法	475
附录二 工程建设项目招标范围和规模标准规定	482
附录三 中华人民共和国反不正当竞争法	484
第二章 工程项目监理招标与投标	488
第一节 建设监理招标概述	488
第二节 工程建设监理招标与投标	490
第三章 工程项目勘察、设计招标与投标	495
第一节 工程勘察设计招标与投标概述	495
第二节 工程勘察招标与投标	496
第三节 工程设计招标与投标	498
第四章 工程项目施工招标与投标	505
第一节 工程项目施工招标	505
第二节 工程项目施工投标	536
第三节 工程项目施工投标报价	549
第五章 工程项目物资设备招标与投标	559
第一节 工程项目物资设备招标投标概述	559
第二节 工程项目设备招标投标	559
第三节 工程项目物资采购	566
第六章 国际工程施工招标与投标	568
第一节 国际工程施工招标方式和习惯做法	568
第二节 国际工程施工招标基本程序	569
第三节 国际工程施工投标实务	583

第四节 国际工程施工投标报价	589
----------------------	-----

第四篇 工程项目勘察设计管理

第一章 概述	604
第一节 工程项目勘察设计的地位和作用	604
第二节 工程项目勘察设计管理概述	605
第二章 工程勘察设计单位的资质及从业人员资格	610
第一节 工程勘察设计单位的资质	610
第二节 全国注册建筑师	611
第三节 全国注册结构工程师	615
第四节 全国注册造价工程师	616
第三章 工程勘察及管理	620
第一节 概述	620
第二节 工程测量	621
第三节 供水水文地质勘察	622
第四节 岩土工程勘察	624
第五节 工程勘察管理	629
第四章 工程设计工作的内容和要求	633
第一节 工程设计工作的原则及设计依据	633
第二节 工程设计阶段的划分与设计文件的编制	634
第三节 标准设计的采用	638
第四节 建筑设计技术经济评价指标	640
第五节 工程设计周期	645
第六节 工程设计收费标准	647
第五章 工程项目设计阶段质量控制	653
第一节 概述	653
第二节 设计工序控制	654
第三节 设计方案的审核	656
第四节 设计图纸的审核	658
第五节 施工过程中的设计管理	659
第六节 设计阶段的跟踪监理	660
第六章 工程项目设计阶段造价控制	664
第一节 概述	664
第二节 初步设计概算的编制	672
第三节 设计概算的审查与管理	682
第四节 施工图预算的编制	685
第五节 施工图预算的审核与管理	691
第七章 工程项目设计阶段的进度控制	697
第一节 工程项目设计阶段进度控制概述	697
第二节 设计阶段进度控制目标的确定	698
第三节 设计阶段进度控制计划体系	700
第四节 工程项目设计工作总进度控制计划的编制	702

第五节 设计阶段进度控制措施	705
附录 建设工程勘察设计市场管理规定	707

第五篇 工程项目施工管理

第一章 工程项目施工管理概述	713
第一节 工程项目施工管理的任务和内容	713
第二节 工程项目施工承发包制	721
第三节 施工项目经理责任制	726
第二章 施工准备工作	735
第一节 建设单位的施工准备	735
第二节 承包商的施工准备	739
第三节 施工组织设计概述	741
第四节 施工基础资料的准备	743
附录 建筑工程施工许可证管理办法	746
第三章 工程项目流水施工原理	749
第一节 流水施工的基本概念	749
第二节 流水施工参数	752
第三节 流水施工的基本方式	757
第四章 施工组织总设计	764
第一节 概述	764
第二节 施工部署	766
第三节 施工总进度计划	768
第四节 资源需要量计划	770
第五节 施工总平面图设计	772
第六节 技术经济指标	790
第五章 单位工程施工组织设计	792
第一节 单位工程施工方案的选择	792
第二节 单位工程施工进度计划的编制	800
第三节 单位工程资源需要量计划的编制	805
第四节 单位工程施工平面图设计	806
第六章 工程项目施工阶段质量控制	812
第一节 工程项目施工阶段质量控制实务	812
第二节 工程项目的质量评定	833
第三节 质量控制的统计方法	841
第四节 工程质量事故的处理	868
附录 建设工程质量管理条例	879
第七章 工程项目施工阶段造价控制	888
第一节 概述	888
第二节 施工预算与“两算对比”	889
第三节 工程价款结算	899
第四节 设备、工器具及其他费用的结算	907
第五节 工程变更的控制	910

第八章 工程项目施工阶段进度控制与工期定额	914
第一节 施工进度控制目标的确定	914
第二节 施工进度计划的监测与调整	915
第三节 监理工程师对工程延期和工期延误的控制	921
第四节 建设工期与工期定额	923
第九章 施工项目计划管理	930
第一节 施工项目计划管理概述	930
第二节 施工项目计划体系	932
第三节 计划的编制、执行与控制	936
第十章 施工项目技术管理	941
第一节 施工项目技术管理概述	941
第二节 技术管理的组织体系与技术责任制	942
第三节 施工技术管理基础工作	944
第四节 技术核定制度和技术组织措施	947
第十一章 施工项目成本管理	950
第一节 施工项目成本管理概述	950
第二节 施工项目成本预测	956
第三节 施工项目成本计划	963
第四节 施工项目成本控制	970
第五节 施工项目成本核算	981
第六节 施工项目成本分析和考核	991
第十二章 施工项目安全管理	997
第一节 施工项目安全管理概述	997
第二节 施工项目安全管理的内容	1001
第三节 施工项目安全事故分析	1010
第四节 施工项目安全管理系统化分析	1026
第十三章 施工项目资源管理	1029
第一节 施工项目劳动力资源管理	1029
第二节 施工项目材料管理	1034
第三节 施工项目机械设备管理	1047
第十四章 国外建筑公司施工项目管理案例	1059
第一节 项目组织机构的形式	1059
第二节 项目管理主要内容	1064
第三节 项目施工管理手册	1079
第十五章 对外承包工程施工项目管理案例	1091
第一节 项目组织机构的建立	1091
第二节 项目施工准备	1093
第三节 项目管理业务内容及实施方案	1097
 第六篇 工程项目竣工验收与项目后评估	
第一章 工程项目竣工验收	1116
第一节 工程项目竣工验收概述	1116

第二节	工程项目竣工验收的程序	1120
第三节	绘制竣工图和技术资料整理移交	1122
第四节	竣工验收遗留问题的处理和交工后服务	1127
第二章	工程项目竣工结算与竣工决算的编制	1131
第一节	工程项目竣工结算的编制	1131
第二节	工程项目竣工决算的编制	1133
第三节	竣工项目新增资产价值的核定	1139
第三章	工程项目生产准备	1144
第一节	工程项目生产准备概述	1144
第二节	生产准备工作的内容	1146
第三节	负荷联动试车与试生产考核	1153
第四章	工程项目后评价	1156
第一节	工程项目后评价概述	1156
第二节	工程项目后评价的基本内容	1160
第三节	工程项目后评价的程序和方法	1162
第四节	工程项目经济后评价	1164
第七篇 工程项目合同管理		
第一章	工程项目合同管理概述	1170
第一节	工程项目合同管理的目的	1170
第二节	加强工程项目合同管理的必要性	1171
第三节	加强工程项目合同管理的途径	1172
第二章	合同法律制度	1176
第一节	合同法律基础知识	1176
第二节	合同法律制度	1188
第三节	合同争议的解决	1205
附录一	《中华人民共和国合同法》(摘录)	1210
附录二	《中华人民共和国建筑法》(摘录)	1227
第三章	工程项目监理合同管理	1233
第一节	工程项目监理合同概述	1233
第二节	工程项目监理合同的形式与订立	1235
第三节	工程建设监理合同示范文本	1238
第四节	工程建设监理合同的履行和管理	1247
第四章	工程项目勘察、设计合同管理	1252
第一节	工程项目勘察、设计合同概述	1252
第二节	工程项目勘察合同	1253
第三节	工程项目设计合同	1267
第四节	工程项目勘察设计合同的管理	1279
附录	建设工程勘察设计合同管理办法	1282
第五章	工程项目施工合同管理	1284
第一节	工程项目施工合同概述	1284
第二节	施工合同的订立与基本内容	1287

第三节 施工合同示范文本简介	1288
第四节 施工合同履行和管理实务	1292
第五节 施工索赔管理	1295
附录一 建设工程施工合同（示范文本）GF—1999—0201	1304
附录二 建设工程施工发包与承包价格管理暂行规定	1331
第六章 工程建设材料、设备采购合同管理	1335
第一节 工程建设设备采购合同	1335
第二节 工程建设材料采购合同	1338
第三节 建设项目材料、设备国际采购合同简介	1340
第七章 国际工程承包合同	1345
第一节 国际工程承包合同概述	1345
第二节 FIDIC 土木工程施工合同条件简介	1348
第三节 FIDIC《土木工程施工合同条件》应用实例	1364

第八篇 工程项目信息管理

第一章 工程项目信息管理概述	1380
第一节 信息	1380
第二节 工程项目的信息管理	1382
第三节 工程项目文件资料的管理	1383
第二章 工程项目信息管理系统概述	1385
第一节 系统思想	1385
第二节 信息管理系统的定义及其结构	1386
第三节 工程项目信息管理系统	1388
第三章 工程项目信息管理系统分析	1390
第一节 工程项目信息管理的基本任务	1390
第二节 工程项目信息流程	1390
第三节 工程项目信息的收集	1393
第四节 收集信息的加工整理	1396
第四章 工程项目信息管理系统设计	1398
第一节 数据结构文件的建立	1398
第二节 应用程序的设计	1405
第五章 工程项目信息管理系统程序编写与测试	1418
第一节 程序编写	1418
第二节 工程项目信息管理系统程序测试	1420

第九篇 建设项目审计

第一章 建设项目审计概述	1424
第一节 建设项目审计的目的、任务、对象和范围	1424
第二节 建设项目审计的标准、方法和程序	1425
第三节 建设项目审计的特点与种类	1430
第四节 建设项目审计机构、审计人员与审计职业道德准则	1433
第二章 建设项目准备阶段审计	1436

第一节 建设程序执行情况审计	1436
第二节 初步设计审计	1441
第三节 建设项目准备阶段资金运用情况审计	1442
第三章 建设项目概预算审计	1445
第一节 设计概算审计	1445
第二节 施工图预算审计	1447
第四章 建设项目财务审计	1451
第一节 建设项目财务审计概述	1451
第二节 财务报表审计	1451
第三节 建设项目资金来源及到位情况审计	1455
第四节 建设项目设备和材料审计	1460
第五节 建设成本及其他财务收支核算审计	1464
第五章 建设项目招标投标审计	1473
第一节 设计招标投标审计	1473
第二节 施工招标投标审计	1474
第三节 国际工程招标投标审计	1475
第六章 建设项目经济合同审计	1477
第一节 建设项目合同文件审计	1477
第二节 建设项目合同履行程度审计	1479
第三节 施工索赔审计	1481
第七章 设计单位、施工单位、监理单位审计	1482
第一节 设计单位审计	1482
第二节 施工单位审计	1483
第三节 监理单位审计	1485
第八章 建设项目竣工结算、决算审计	1487
第一节 建设项目竣工结算审计	1487
第二节 建设项目竣工决算审计	1487
第九章 建设项目投资经济效益审计	1493
第一节 建设项目建成投产前经济效益审计	1493
第二节 建设项目建成投产后经济效益审计	1494
参考文献	1496

第一篇 工程项目管理总论

第一章 工程项目管理概述

第一节 工程项目的含义及分类

一、项目的界定

社会经济活动按其是否具有重复持续性的特征，大体可分为两种类型：一种具有较稳定的重复持续性，如一般社会行政事务活动、企业日常的商务活动和生产活动；另一种则具有较明显的一次性特征，如某项工程的投资建设活动、某项新产品新技术开发过程、国家特定的某项政策、法规的制定，这两种不同类型的社会经济活动，具有不同的运作规律及特点，因而需要不同的管理方法和组织形式，前者构成了一般行政管理、社会管理或企业管理的对象，后者则构成了项目管理的对象。

对于什么是项目，目前还没有统一的认识标准，比较有代表性的观点如下：

(1) 美国项目管理协会在其《Project Body of Knowledge》中称“项目是可以按明确的起点和目标进行监控的任务”。

(2) 美国较权威的项目管理专著（《Project Management—A Systems Approach to Planning Scheduling and Controlling》Second Edition Harold Kerzner, Ven Nostrand Reinhold Company 1984）中对项目界定为：“项目可以视为具有下列特征的系列活动或任务：有明确的目标；有确定的起点和终点；有资金限定；需要资源”。

(3) 《管理百科全书》中称，“项目是一个用于达到某一目标的组织单元，这个目标是遵守预算限额，依照预定的性能规定，准时成功地完成一件开发性的产品或劳务。

(4) 世界银行对项目界定为：

- 1) 项目是一次性的投资方案或规划方案；
- 2) 项目是一种规范化、系统化的管理方法；
- 3) 项目有明确的目标、起点和终点；
- 4) 项目是实现目标的一种手段，应服从于主体的管理目的。

(5) 美国项目管理专家约翰·宾认为：“项目是要在一定时间内，在预算规定范围内，

需要达到预定质量水平的一项一次性任务。”

从以上对项目概念的界定中可以看出,关于项目及其管理的理论还在认识过程中,各种提法或多或少有所区别,但本质内容基本相同,只是在项目管理的侧重点、项目界定的范围、用词方面不同。通过相互比较有助于我们对项目的概念及特征有一个客观全面的认识。

项目是指在一定的约束条件下(限定的时间、限定的资源和限定的质量标准),具有完整的组织结构,为实现特定的明确目标(项目的使用功能或生产能力)而进行一次性社会经济活动。

就项目的定义而言,项目包括许多内容:可以是建设一项工程,如修建一座水电站、一座工厂、一栋大楼;也可以是从从事某项科研课题、或开发一项新技术、研制一台新设备;甚至写一封信。这些都是一个项目、或称一项工程,都是为了特定的目的,都有一定的时间和质量要求,也都是一次性活动。但是否要作为一个项目来管理,还取决于项目的客观特征和管理目标。一般说来,具有下列特点的一次性任务应作为项目来组织管理:

- (1) 为了明确的目的(项目的功能或成果)。
- (2) 需要投入较多的资金、劳动力、材料设备等资源。
- (3) 项目成果的价值相对较大。
- (4) 项目涉及面广,内容复杂或具有开发创造性。
- (5) 有特定的约束条件。
- (6) 是一项系统工程。

由此可见,许多相对简单、不甚重要的一次性事务未必需要作为一个项目来管理。

二、项目的特征

项目一般具有以下特征:

(一) 项目的单件性

项目的单件性是项目的最主要特征,也可以称为一次性,项目的一次性指的是,就任务本身和最终成果而言,没有与这项任务完全相同的另一项任务,因此也只能对它进行单件处理不可能成批完成,项目一次性的另一层含义,指的是项目具有生命周期,项目的开始意味着项目的诞生,项目的完成意味着项目的终结。

项目的一次性从客观上提示了项目总是互不相同,不断变化的,项目管理者不能用固定的组织方式和生产要素配置形式去管理项目,而必须根据项目任务的具体条件和特殊要求,采取针对性措施管理项目,以保证项目目标得以顺利地实现。

(二) 项目目标的明确性

项目是一种一次性社会经济活动,任何社会经济活动都是有其目的的。所以项目都必须有明确的目标,项目的目标有最终成果性目标和约束性目标。成果性目标指项目的功能性要求,它是完成项目的最终目的,是项目的最高目标;约束性目标是指限制条件,包括时间、质量、资金等。

认识项目的目标性,可以使我们在项目管理活动中坚持正确的工作方向,按照目标管理的原则和方法把项目各方面的利益有机地协调起来,确保项目任务有效地完成。同时,明确项目的目的,也为我们选择和评价项目经济活动提供了测度标准,从而有助于我们做出科学的决策和控制。

(三) 项目的约束性