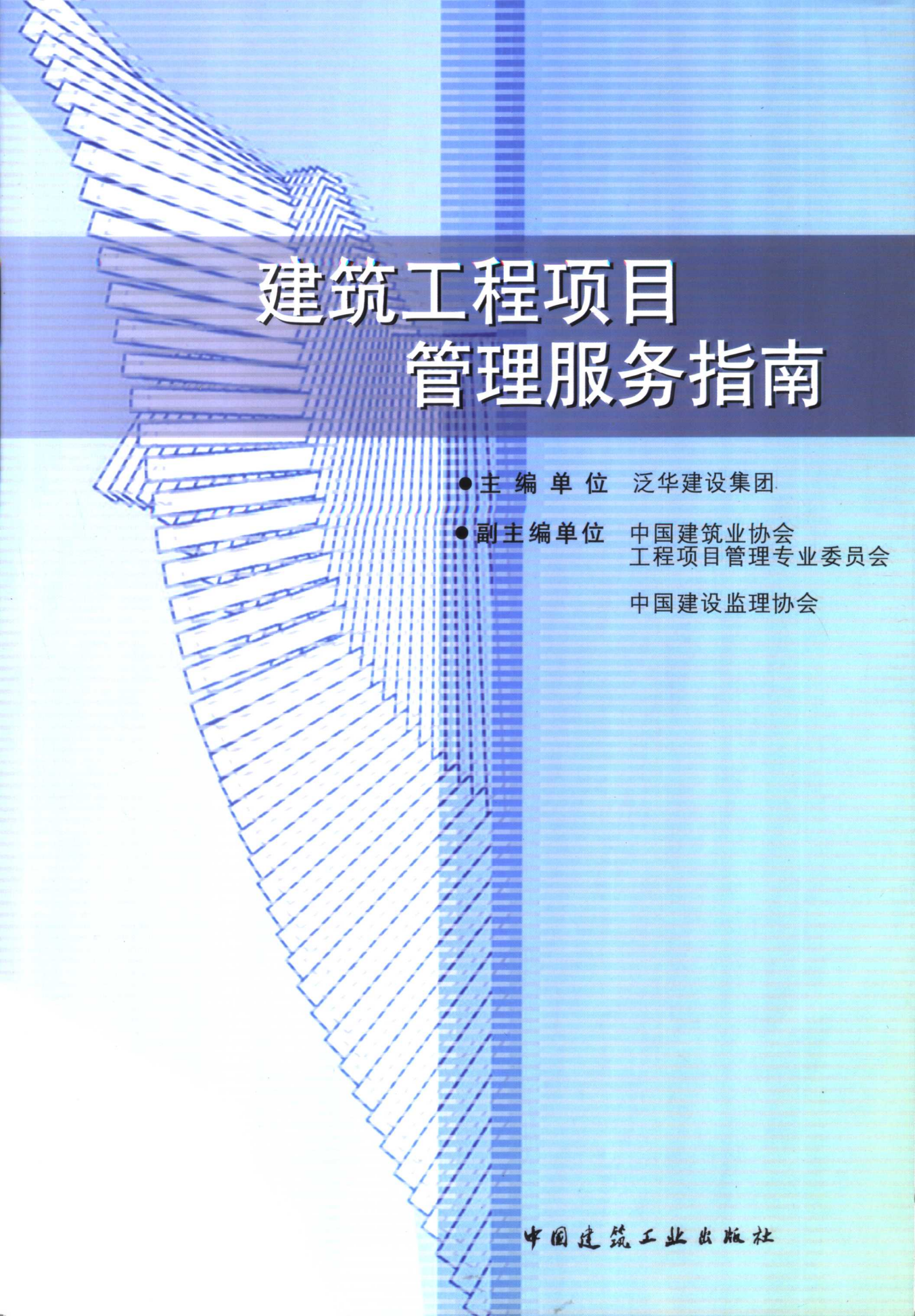




建筑工程项目 管理服务指南

●主 编 单 位 泛华建设集团

●副主编单位 中国建筑业协会
工程项目管理专业委员会

中国建设监理协会

中国建筑工业出版社

建筑工程项目管理服务指南

主 编 单 位：泛华建设集团

副主编单位：中国建筑业协会工程项目管理专业委员会
中国建设监理协会



中国建筑工程工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑工程项目管理服务指南/泛华建设集团主编. —北京:
中国建筑工业出版社, 2005
ISBN 7-112-07926-8

I. 建... II. 泛... III. 建筑工程—项目管理 IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 145908 号

建筑工程项目管理服务指南

主 编 单 位: 泛华建设集团

副主编单位: 中国建筑业协会工程项目管理专业委员会
中国建设监理协会

*

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

北京天成排版公司制版

北京蓝海印刷有限公司印刷

*

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 19 字数: 470 千字

2006 年 1 月第一版 2006 年 3 月第二次印刷

印数: 4001—6000 册 定价: 40.00 元

ISBN 7-112-07926-8

(13880)

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>

本书内容由五篇 14 章组成，主要有：项目管理的任务与组织、项目策划与决策咨询、项目设计与施工管理、项目竣工验收与后评价、项目风险管理与信息管理。

本书可作为《建设工程项目管理规范》的应用指南，也可作为项目经理、注册建造师、注册建筑师、注册结构工程师、注册监理工程师和建筑行业职业经理人的培训推荐用书。

* * *

责任编辑：刘 江 周世明

责任设计：赵 力

责任校对：孙 爽 王雪竹

《建筑工程项目管理服务指南》

编 委 会

主管单位：建设部市场管理司

主编单位：泛华建设集团

副主编单位：中国建筑业协会工程项目管理专业委员会
中国建设监理协会

顾问：黄 卫 张青林

主任委员：王素卿

副主任委员：王早生 杨天举 逢宗展 吴 涛

编 委：

刘伊生 北京交通大学教授

何伯森 天津大学教授

邱 闯 中咨工程建设监理公司总工程师

丛培经 北京建工学院教授

马小良 原天津建工集团总承包公司总工程师

黄金枝 上海建通工程建设有限公司董事长

尤 完 中建一局集团公司副总经理

乐 云 同济大学教授

林之毅 中国建设监理协会副秘书长

颜思展 中国建筑业协会经营管理委员会副秘书长

陈立军 中国建筑业协会工程项目管理专业委员会副秘书长

罗云兵 泛华建设集团副总裁

蔚志平 泛华建设集团副总裁

许文发 泛华建设集团副总裁

董丽珠 泛华建设集团总建筑师

主 编：刘伊生

副 主 编：罗云兵 蔚志平 尤 完

参编单位：

天津大学

中建一局集团公司

中咨工程建设监理公司

上海建通工程建设有限公司

铁道第五勘察设计院

参 编 人 员：(按姓氏笔画排序)

卢有杰	边卫东	巩 海	李富军	李国栋	刘 菁	刘玉明
刘斌斌	刘晓达	刘俊颖	吕文学	闫宪春	陈 欣	陈勇强
谷建华	何 坚	宋彩萍	吴善述	肖 力	肖 木	张京生
张水波	杨春宁	杨卫东	姜 涛	郭婧娟	胡国良	赵 朋
贾宏俊	韩珠杰	雷丙寅				

序 一

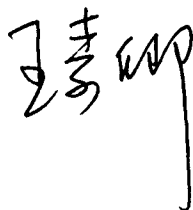
建国以来,我国工程项目建设管理实行过多次改革,但基本上是用行政手段去决定工程建设的技术经济问题,忽视了建设项目的客观规律和内在联系,没有按专业化、科学化、市场化的要求,建立起专业化的服务体系,导致建设项目的管理水平低,不规范,不科学,严重影响了基本建设的整体效益。特别是我国加入 WTO 之后,这种做法与国际惯例不接轨。因此,迫切需要对我国传统的工程项目组织实施方式进行改革,按照专业化、社会化、市场化管理的原则,建立权责分明、制约有效、科学规范的工程项目管理体制和运行机制,不断提高投资效益和项目管理水平。

为了促进工程项目管理的发展,近两年建设部发布了《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》和《建设工程项目管理试行办法》等文件,提出了培育发展专业化的工程总承包和工程项目管理企业的具体意见和措施。鉴于目前国内勘察设计、施工、监理等企业的项目管理人员在实际工作中,缺乏可操作性的程序文件和工作手册,建设部市场管理司委托泛华建设集团组织研究编制《建筑工程项目管理体系文件》,并希望其研究成果能作为指导从事建筑工程项目管理服务人员的工作手册。《建筑工程项目管理体系文件》是一个完整的体系,包括投资决策、设计、施工、项目服务和后评价等各个模块的专业分册。希望泛华建设集团继续组织行业内的专家,尽快完成整个体系的编制工作。

此次出版的《建筑工程项目管理服务指南》,充分吸取了近年来工程项目管理的新经验、新成果,全面阐述了项目管理企业为业主提供服务的内容、程序和方法,体系比较完整,内容比较全面,坚持简明性、指导性和先进性,并特别突出了实用性。相信该指南的出版,对培育我国项目管理人才,促进工程项目管理企业的发展,提高建筑工程项目管理水平将起到积极的促进作用。

建设部建筑市场管理司司长

2005 年 11 月 29 日



序 二

工程项目管理引进我国已有 20 多年的历史。它的实践和发展，对于促进我国工程建设水平的提高起到了积极的推动作用。项目管理的应用不仅是工程项目参建各方的需求，更是工程建设成败的关键。因此，工程项目管理的实践应用备受建筑行业各界人士的关注。目前，我国工程项目管理人员的素质与国外相比，起点较低，专业技能和管理水平上有很大差距。这是因为国内的工程项目管理开展时间不是很长，项目管理人员不但处于外国项目管理理论的学习阶段，而且还要面临国内错综复杂的特殊工程情况，他们迫切需要有人给予其理论和实践的指导，尤其是对工作中的操作性实务管理。

但当今国内关于工程项目管理的操作性丛书在民用建筑工程方面适合我国国情的还较少。为了提高我国建筑工程项目管理的水平，建设部市场管理司组织相关的专家、学者进行了“建筑工程项目管理体系文件”的课题研究。《建筑工程项目管理服务指南》作为该课题的最新研究成果，是广大从事工程项目管理研究和实践人士经验的总结。

《建筑工程项目管理服务指南》的出版发行，为广大工程项目管理人员提供了具有可操作性的指导用书，希望各位读者能从中吸取有益的内容，结合本企业、本地区工程项目特点，创造性地加以应用，并不断地总结经验。同时也希望各界专家、企业能积极加入“建筑工程项目管理体系文件”课题的研究中来，将大家的宝贵经验通过研究成果在行业内推广，以进一步提高我国建筑工程项目管理水平。

张青林

前 言

随着社会经济的不断发展和工程项目生产方式的逐步转变,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专业化的工程项目管理单位为其提供全过程或分阶段的项目管理服务。为满足我国工程项目管理单位的实际需求,进而促进我国建筑工程项目管理水平的提高,建设部市场管理司委托泛华建设集团组织行业内专家学者,进行专项课题《建筑工程项目管理体系文件》的研究,其成果将是一个完整的科学体系,也是应从事项目管理人员实际工作需要应运而生的操作性成果。

《建筑工程项目管理服务指南》作为本课题研究的阶段性成果,在充分结合我国建筑工程管理体制改革的和项目管理实践的基础上,站在项目管理单位的角度,以建筑工程项目管理为对象,作为《建筑工程项目管理体系文件》课题研究的综合性指南,并将在后陆续完成投资决策、设计、施工、项目服务和后评价等各个模块的专业分册。编委会希望在后期的编写工作中,能有更多的企业和专家学者参与到该课题的研究中来,群策群力,特别是使我们的编写成果更加满足广大项目管理人员的实际需求,为提高我国建筑行业的项目管理水平做出贡献。

本书站在专业化、社会化项目管理单位的角度,以项目周期为主线,从建筑工程项目前期策划开始,经可行性研究与评价、建设实施(设计、招标、施工及其监理)、竣工验收,直至项目后评价,全面、系统阐述了建筑工程项目管理的程序、内容和方法。

本书以现代项目管理理论为指导,注重可操作性,是专业化、社会化项目管理单位向业主提供全过程或分阶段项目管理的实用手册。本书是国家标准 GB/T 50326《建设工程项目管理规范》的延续文件,不仅深化了我国《建设工程项目管理规范》中的工作内容,具有很强的可操作性,而且可作为建筑工程项目参建各方管理人员实施项目管理的工作指南。同时也可作为我国建设领域有关执业资格人士进行继续教育的优选教程和我国建筑行业职业经理人认证的推荐用书。

为使《建筑工程项目管理服务指南》更具指导意义,在编撰中遵循了以下原则:

1. 工程项目管理理论与实践相结合。立足于工程项目管理实践,以现代项目管理理论为指导,注重可操作性,真正体现指南的作用。
2. 体现工程项目的全过程管理。以项目周期(项目建设程序)为主线,包括项目策划与决策、设计管理、工程招标、施工过程管理、竣工验收及后评价。
3. 体现工程项目目标控制的系统性。综合考虑工程造价、质量、进度三大目标之间的对立统一关系,以合同管理为纽带,以信息管理为基础,运用动态控制原理并引入风险管理理念,系统阐述工程项目目标策划与控制的程序、方法和手段。

在编写过程中,受到了来自各方人士的强力支持,使本书具有以下特色:

1. 本书编写在建设部相关领导的指导下,注重贯彻建设部发布的《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, 为广大工程总承包和工程项目管理企业提供了最新政策下的实操手册。

2. 本书编审过程中, 广泛邀请了来自建设部、建筑企业、勘察设计企业、监理企业、工程咨询企业、高等院校、建筑类协会、业主投资方等多方面的专家、学者, 从而使本书内容更具代表性。

3. 本书编写不但广泛吸取一线项目管理人员实际工作中的宝贵经验, 而且借鉴了国内广大优秀企业内部项目管理手册的精华, 使本书更具可操作性。

本书共分五篇: 第一篇项目管理的任务与组织, 着重介绍了建筑工程项目及其分类、项目周期、项目管理的类型和任务、项目管理的发展趋势、项目管理任务的委托方式及实施程序; 第二篇项目管理策划与决策咨询, 重点阐述了项目的构思与实施策划、项目建议书与可行性研究报告的编制、项目评价、项目决策报批程序、项目投资估算、项目融资分析; 第三篇项目设计与施工管理, 全面阐述了项目勘察管理、设计管理、施工任务的发包与材料设备采购及合同管理、项目监理、项目质量监督、施工许可证的办理、项目施工过程中的目标(质量、进度、造价、健康安全与环境)管理; 第四篇项目竣工验收与后评价, 介绍了项目竣工验收的内容和程序、竣工决算、工程保修、项目后评价的内容和方法; 第五篇项目风险管理和信息管理, 介绍了项目风险管理的程序和内容、工程保险与担保、项目信息管理的基本环节、项目信息管理平台。

由于本书是站在项目管理单位的角度全面阐述建筑工程项目前期决策阶段的咨询服务和实施阶段的管理实务, 故其中的项目经理是指接受业主委托的项目管理单位派出的项目经理。项目经理对内向其项目管理单位负责, 对外向业主负责。项目经理将带领项目管理机构(项目团队)代表项目管理单位履行委托项目管理合同。

限于时间及水平, 本书中缺点和不妥之处在所难免, 恳请各位同行批评指正, 本编委会衷心希望不断吸收业内各方的优秀经验, 欢迎更多的企业和业内人士参加此项课题的研究, 通过逐年改版来组织和完善该行业成果。本书的完成离不开社会各界热心于提高我国工程项目管理水平专业人士的强力支持, 在此表示深深的感谢!

目 录

第一篇 项目管理的任务与组织

第1章 项目管理概述	1
1.1 项目分类与项目周期	1
1.1.1 项目及其组成	1
1.1.2 项目分类	3
1.1.3 项目周期	4
1.2 项目管理的类型和任务	5
1.2.1 项目管理的类型	5
1.2.2 项目管理的任务	7
1.3 项目管理的发展趋势	8
1.3.1 建筑工程项目的系统特点	8
1.3.2 建筑工程项目管理的发展趋势	9
第2章 项目管理组织	10
2.1 项目管理任务的委托与实施	10
2.1.1 项目管理任务的委托方式	10
2.1.2 项目管理服务实施程序	12
2.2 项目管理组织机构及人员职责	14
2.2.1 项目管理组织机构	14
2.2.2 项目管理人员职责	17
2.2.3 项目管理团队建设	18

第二篇 项目策划与决策咨询

第3章 项目策划与决策	22
3.1 项目策划	22
3.1.1 市场调研	22
3.1.2 项目构思策划	29
3.1.3 项目实施策划	30
3.2 项目建议书与可行性研究报告的编制	31
3.2.1 项目建议书的编制	32
3.2.2 项目可行性研究报告的编制	32
3.3 项目评价	42
3.3.1 项目经济评价	42
3.3.2 项目社会评价	45
3.3.3 项目环境影响评价	47

3.4 项目投资决策与报批程序	49
3.4.1 项目投资决策	49
3.4.2 项目报批程序	52
第4章 项目投资估算	57
4.1 项目投资构成	57
4.1.1 建筑工程投资构成	57
4.1.2 建筑安装工程费用的计算	59
4.2 项目投资估算	61
4.2.1 项目投资估算的方法	61
4.2.2 项目投资估算的审查	67
第5章 项目融资分析	69
5.1 项目资金筹措决策	69
5.1.1 资金筹措渠道与方式	69
5.1.2 资金成本及其计算	72
5.2 项目融资方案分析	74
5.2.1 融资程序	74
5.2.2 融资方案分析	76
第三篇 项目设计与施工管理	
第6章 项目勘察设计管理	82
6.1 项目勘察管理	82
6.1.1 勘察任务的委托方式及其程序	82
6.1.2 勘察合同的签订	83
6.1.3 勘察过程管理	84
6.2 项目设计管理	88
6.2.1 设计任务的委托方式及其程序	88
6.2.2 设计合同的签订	93
6.2.3 规划、方案设计管理	94
6.2.4 初步设计管理	99
6.2.5 施工图设计管理	103
第7章 项目施工任务的发包及材料设备采购管理	105
7.1 项目承包方式	105
7.1.1 传统承包方式	105
7.1.2 新型承包方式	107
7.2 项目施工任务的发包	109
7.2.1 施工任务发包方式及其程序	109
7.2.2 施工招标的策划与实施	109
7.3 项目材料设备采购	123
7.3.1 材料设备采购方式及其程序	123
7.3.2 材料设备采购招标	124

第 8 章 项目施工及材料设备采购合同管理	131
8.1 项目施工承包合同管理	131
8.1.1 施工承包合同的签订	131
8.1.2 施工承包合同履行中的管理	133
8.2 项目材料设备采购合同管理	140
8.2.1 材料设备采购合同的签订	140
8.2.2 材料设备采购合同履行中的管理	141
第 9 章 项目监理与质量监督	145
9.1 项目监理	145
9.1.1 监理任务的委托方式及其程序	145
9.1.2 委托监理合同的签订	149
9.1.3 委托监理合同履行中的管理	151
9.1.4 监理任务的实施	154
9.2 项目质量监督	157
9.2.1 质量监督及其主要工作内容	157
9.2.2 质量监督注册手续的办理程序	157
9.3 项目施工许可证	161
9.3.1 关于施工许可的有关规定	161
9.3.2 施工许可证的办理程序	161
第 10 章 项目施工过程管理	167
10.1 施工准备管理	167
10.1.1 图纸会审和技术交底的组织	167
10.1.2 施工组织设计和质量管理体系的审查	168
10.1.3 第一次工地会议的组织召开	170
10.1.4 分包单位资格和开工报审表的审查	171
10.1.5 施工单位现场准备工作的检查	173
10.2 工程质量管理	175
10.2.1 施工质量控制工作程序和方式	175
10.2.2 施工作业准备状态的控制	178
10.2.3 施工作业运行过程的控制	181
10.2.4 施工作业运行结果的控制	186
10.2.5 工程质量问题和质量事故的处理	192
10.3 工程进度管理	198
10.3.1 施工进度控制方案的编制	198
10.3.2 施工进度计划的审查	198
10.3.3 施工进度计划实施中的动态监控	199
10.3.4 工程延期的控制	200
10.4 工程造价管理	202
10.4.1 资金使用计划的编制	202

10.4.2	工程计量与工程款支付	203
10.4.3	工程变更价款的确定	203
10.4.4	工程投资偏差分析	204
10.4.5	费用索赔的控制	205
10.4.6	工程结算	206
10.5	健康安全与环境(HSE)管理	209
10.5.1	职业健康安全管理	209
10.5.2	环境管理	210
10.5.3	应急预案与响应管理	211
第四篇 项目竣工验收与后评价		
第 11 章	项目竣工验收	214
11.1	竣工验收的内容和程序	214
11.1.1	施工质量验收统一标准及规范体系	214
11.1.2	施工质量验收层次及内容	214
11.1.3	竣工验收程序和组织	222
11.2	竣工决算	225
11.2.1	竣工决算及其编制程序	225
11.2.2	新增资产价值的确定	226
11.2.3	竣工财务决算报表的编制	228
11.3	工程保修	234
11.3.1	关于工程保修期限的有关规定	234
11.3.2	工程质量保修书的签订	235
11.3.3	工程保修期质量问题的处理	236
第 12 章	项目后评价	238
12.1	项目后评价的内容和方法	238
12.1.1	项目后评价的基本内容	238
12.1.2	项目后评价的方法	239
12.2	建设过程后评价	243
12.2.1	立项决策评价	243
12.2.2	勘察设计与采购工作评价	243
12.2.3	施工评价	244
12.2.4	生产运营评价	245
12.3	项目效益后评价	246
12.3.1	效益后评价的主要内容	246
12.3.2	效益后评价指标体系	248
第五篇 项目风险管理与信息管理		
第 13 章	项目风险管理	254
13.1	项目风险及其管理程序	254
13.1.1	项目风险及其分类	254

13.1.2 项目风险管理程序	256
13.2 项目风险的识别与分析	257
13.2.1 项目风险识别	257
13.2.2 项目风险分析与评价	259
13.3 项目风险应对策略及监控	264
13.3.1 项目风险应对策略	264
13.3.2 项目风险监控	267
13.3.3 业主方风险管理措施	269
13.4 工程保险与担保	270
13.4.1 工程保险	270
13.4.2 工程担保	274
第 14 章 项目信息管理	279
14.1 项目信息管理的基本环节	279
14.1.1 项目信息流程	279
14.1.2 项目信息管理及其基本环节	281
14.2 项目管理信息化	283
14.2.1 项目管理信息系统及其发展趋势	283
14.2.2 基于 INTERNET 的项目信息平台	285

第一篇 项目管理的任务与组织

第1章 项目管理概述

1.1 项目分类与项目周期

1.1.1 项目及其组成

1. 项目及建筑工程项目

项目是指在一定的约束条件下(主要是限定时间、限定资源),具有明确目标的一次性任务。建筑工程项目是指为新建、改建、扩建房屋建筑物和附属构筑物、设施所进行的规划、勘察、设计、采购、施工、竣工验收和移交等过程。建筑工程项目包括以扩大生产能力或居住空间为主要目的的新建、扩建项目和以改进技术、增加产品品种、提高质量和安全、治理三废、节约资源为主要目的的更新改造项目。

2. 建筑工程项目的组成

建筑工程项目可分为单位(子单位)工程、分部(子分部)工程和分项工程。

(1) 单位(子单位)工程

单位工程是指具备独立施工条件并能形成独立使用功能的建筑物及构筑物。单位工程通常指一个单体建筑物或构筑物。对民用建筑工程而言,可能包括一栋以上同类设计、位置相邻、同时施工的房屋建筑工程,或一栋主体建筑及其附属辅助建筑物。

对于建筑规模较大的单位工程,可将其能形成独立使用功能的部分作为一个子单位工程。

具有独立施工条件和能形成独立使用功能是单位(子单位)工程划分的基本要求。在施工之前,应由建设单位、项目管理单位和施工单位商议确定。

(2) 分部(子分部)工程

分部工程是单位工程的组成部分,应按专业性质、建筑部位进行划分。建筑工程的分部工程包括:地基与基础工程、主体结构工程、装饰装修工程、屋面工程、给排水及采暖工程、电气工程、智能建筑工程、通风与空调工程和电梯工程。

当分部工程较大或较复杂时,可按材料种类、施工特点、施工程序、专业系统及类别等将起划分为若干子分部工程。例如,地基与基础分部工程又可细分为无支护土方、有支护土方、地基与基础处理、桩基、地下防水、混凝土基础、砌体基础、劲钢(管)混凝土、钢结构等子分部工程;主体结构分部工程又可细分为混凝土结构、劲钢(管)混凝土结构、砌体结构、钢结构、木结构、网架及索膜结构等子分部工程;建筑装饰装修分部工程又可细分为地面、抹灰、门窗、吊顶、轻质隔墙、饰面板(砖)、幕墙、涂饰、裱糊与软包、细部等子分部工程;智能建筑分部工程又可细分为通信网络系统、办公自动化系统、建筑设备监控系统、火灾报警及消防联动系统、安全防范系统、综合布线系统、智能化集成系统、电源与接地、环境、住宅(小区)智能化系统等子分部工程。

(3) 分项工程