

施工项目经理 工作手册

陈来安 和宏明 编著

地震出版社



施工项目经理工作手册

陈来安 和宏明 编著

地震出版社

1992

(京)新登字 095 号

施工项目经理工作手册

陈来安 和宏明 编著

地震出版社出版

北京民族学院南路9号

北京龙华印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

全国各地新华书店经售

850×1168 1/32 13.125印张 341千字

1992年4月第一版 1992年4月第一次印刷

印数: 0001—21000

ISBN 7-5028-0144-8 / F·15

(535) 定价: 8.80元

编写说明

在推行项目法施工中，需要一本配套的施工项目管理的教材，本书即应此需要而作。我们不揣浅陋，把它推出来，希望能够抛砖引玉，希望能够得到读者多方面的批评以进一步完善。

中国人民大学投资经济系黎谷教授、系主任郎荣~~泰~~教授、项目管理教研室叶毅主任审阅了书稿并作序。黎谷教授还帮助我们设计修改了本书的大纲，建设部施工管理司王天锡处长帮助我们完善了本书的部分内容。此外，田兵权同志参加了部分内容（第十九章、第二十章）的讨论、草稿撰写工作，北方工业大学建筑学部费书玉同志参加了部分内容的资料整理、讨论工作。

中国人民大学张春林、董秀芬、崔向荣等同志也为本书的及时出版付出了艰辛的劳动。

在此，谨向上述同志致以衷心的感谢，同时也向为本书提供资料的企业和人员表示感谢。

1991年12月作者于中国人民大学

序

为适应建筑施工领域全面改革的需要，中国人民大学投资经济系和中国石油天然气总公司第六建设公司曾联合组编了《项目法施工原理》一书，此书经建设部施工管理司审定作为施工管理理论工作者和实践工作者研究学习和实施项目法施工的指导书。此后建设部施工管理司又同中国人民大学投资经济系联合组编了《项目法施工的实践》一书，进一步从理论和实践相结合上阐述了项目法施工的施工企业管理模式。这两本书基本上是立足于施工企业的总体改革，理论性较强，而实践中迫切需要一本具有操作性的项目管理业务性著作，同时各级施工项目管理人员也急需一本理论和实践相结合的项目管理教材。为此，我们早就有意编写一本施工项目管理方面的著作。现在由陈来安教授、和宏明讲师编著的这本《施工项目经理工作手册》，尽管还存在者一些不尽完善的方面，但确在这方面开了一个好头。

我们仔细审阅了本书，认为基本上体现了最初的写作意图，具有如下几个特点：

第一、理论和实践并重，既有较深的理论探索，又大量地介绍了施工项目管理的各方面业务知识。

第二、内容上具有创造性，反映了社会主义商品经济条件下施工活动的特点和规律。书中的很多内容和观点很好地反映了项目法施工的精神。

第三、立足点转移到了施工项目，而不是一般泛泛地介绍施工企业管理的知识。

第四、内容较全面系统，涉及了施工项目运动全过程各环节和各专业管理方面。

但是应该指出，这本书还仅仅是初步探索的结果，所以还有

一些需要深入讨论的方面。

我们愿意向广大的施工管理理论工作者和实践工作者推荐此书，也期待者本书作者能够不断地探索和完善施工项目管理的科学体系。

中国人民大学投资经济系
黎 谷 郎荣焱 叶 毅
1991.12

目 录

上编 施工项目管理总论

第一章 项目的一般理论	(3)
第一节 项目的特征及管理意义	(3)
第二节 建设项目与施工项目	(8)
第二章 施工项目管理概论	(15)
第一节 施工项目的地位与特征	(15)
第二节 施工项目生命周期的阶段与内容	(19)
第三节 施工项目管理总论	(24)
第三章 施工项目组织形式	(27)
第一节 施工项目组织形式的概念、原则与依据	(27)
第二节 几种主要的施工项目经理部组建形式	(30)
第三节 施工项目现场组织形式	(34)
第四章 施工项目经理	(37)
第一节 施工项目经理与施工项目经理负责制	(37)
第二节 我国的施工项目经理负责制 与施工项目经理的遴选	(40)
第三节 施工项目经理的责任、权力和利益	(44)
第五章 施工项目经理部	(49)
第一节 施工项目经理部的地位与性质	(49)
第二节 施工项目经理部的机构设置	(51)
第三节 施工项目经理部的工作制度	(54)
第四节 施工项目经理部的工作关系及其协调	(56)
第六章 施工项目经济承包责任系统	(58)
第一节 施工企业经济承包责任系统概述	(58)
第二节 施工项目经济承包责任体系	(62)

第三节	施工企业管理组织的经济承包责任体系	·····	(68)
第七章	施工项目的思想政治工作与民主管理	·····	(74)
第一节	施工项目思想政治工作的功能与特点	·····	(74)
第二节	施工项目思想政治工作的主要内容	·····	(78)
第三节	施工项目思想政治工作的手段与方法	·····	(83)
第八章	项目法施工与施工项目管理	·····	(85)
第一节	施工活动的基本规律	·····	(85)
第二节	项目法施工的基本点	·····	(86)
第三节	项目法施工与施工项目管理	·····	(90)

下编 施工项目管理分论

第九章	施工项目投标	·····	(95)
第一节	施工项目投标原理	·····	(95)
第二节	投标条件的资格审查	·····	(99)
第三节	施工项目投标	·····	(100)
第十章	施工项目合同管理	·····	(109)
第一节	合同的概念和特征	·····	(109)
第二节	施工项目合同和施工准备合同	·····	(111)
第三节	合同的谈判、签约和管理	·····	(114)
第四节	合同的履行、违约、调解和仲裁	·····	(118)
第五节	施工索赔	·····	(121)
第十一章	施工项目预算管理	·····	(126)
第一节	工程预算费用构成	·····	(126)
第二节	施工图预算	·····	(129)
第三节	施工预算	·····	(134)
第十二章	施工项目总体规划及施工准备工作	·····	(139)
第一节	施工规划概论	·····	(139)
第二节	施工项目总体规划的内容及编制程序	·····	(143)
第三节	总体战略布署和施工程序安排	·····	(146)

第四节	施工总进度计划	(157)
第五节	劳动力、材料、机械需要量计划	(159)
第六节	施工总平面图的设计	(162)
第七节	施工准备工作	(164)
第十三章	单位工程施工组织设计	(171)
第一节	单位工程施工组织设计的内容和编制程序 ..	(171)
第二节	单位工程施工进度计划	(171)
第三节	施工方案的选择	(179)
第四节	单位工程施工平面图	(180)
第五节	高层建筑的施工组织设计	(181)
第十四章	施工项目计划管理	(186)
第一节	概述	(186)
第二节	计划的分类	(188)
第三节	统筹进度计划的编制方法和内容	(189)
第四节	计划的贯彻执行与控制	(191)
第五节	施工作业计划	(192)
第六节	滚动式计划	(194)
第七节	施工项目统计工作	(195)
第十五章	施工项目的现场施工管理	(198)
第一节	施工管理的任务和内容	(198)
第二节	施工调度工作	(198)
第三节	施工总平面图的管理	(204)
第四节	施工任务书	(205)
第十六章	施工项目技术管理	(210)
第一节	施工项目技术管理的作用和内容	(210)
第二节	技术岗位责任制	(212)
第三节	施工技术管理的基本制度	(215)
第四节	技术革新和技术改造	(220)
第十七章	施工项目的劳动工资管理	(223)

第一节	施工项目劳动计划	(223)
第二节	百元产值工资含量包干	(228)
第三节	劳动定额管理	(231)
第十八章	施工项目材料管理	(241)
第一节	材料供应管理的主要任务	(241)
第二节	材料计划管理	(242)
第三节	材料供应	(247)
第四节	材料的核算与结算	(249)
第五节	施工现场材料管理工作	(251)
第十九章	施工项目进度控制	(257)
第一节	概述	(257)
第二节	施工进度的日程控制与作业控制	(263)
第三节	施工进度的网络控制方法	(265)
第二十章	施工项目成本控制	(279)
第一节	施工项目成本	(279)
第二节	工程成本控制方法	(281)
第三节	工程成本分析	(284)
第四节	盈亏分析	(289)
第二十一章	施工项目质量管理	(291)
第一节	基本概念	(291)
第二节	全面质量管理的保证体系	(292)
第三节	施工项目质量管理的程序和内容	(295)
第四节	质量成本分析	(299)
第五节	质量管理的统计分析方法	(300)
第二十二章	施工项目安全管理	(306)
第一节	安全管理的特点与内容	(306)
第二节	安全责任制	(307)
第三节	安全管理制度	(310)
第四节	施工安全管理中的技术工作	(314)

第二十三章	施工项目经济核算	(318)
第一节	施工项目经济核算的作用及特性	(318)
第二节	施工项目经济核算的内容	(319)
第三节	施工项目经济核算的方法	(321)
第二十四章	施工项目信息管理	(325)
第一节	信息的特性与分类	(325)
第二节	施工项目管理信息系统的开发	(326)
第二十五章	施工项目竣工验收	(339)
第一节	概述	(339)
第二节	施工项目验收的准备工作	(341)
第三节	竣工验收的组织和工作程序	(345)
第四节	施工总结	(347)
第五节	建筑工程的回访保修	(349)
附录一	有关的工作条例 (若干企业选例)	(352)
附录二	有关的重要法规 (选编)	(391)
附录三	有关参考资料 (图书选目)	(399)

上编 施工项目管理总论

第一章 项目的一般理论

第一节 项目的特征及管理意义

一、项目的特征

对于什么是项目，项目具有哪些特征，目前的认识并不完全统一。我们认为项目是作为被管理对象的一次性任务。项目的这一定义规定了项目的两大基本特征：一是其主观方面的特征，项目是作为一定的管理主体的被管理对象而存在的；二是其客观方面的特征，项目在客体上必须具备一次性任务的属性。

项目的两大特征是一个项目存在的充分必要条件。首先从客观特征方面看，只有被管理的对象具有一次性任务这一基本属性时，我们在主观上才有可能把它作为一个项目来管理。如一个施工企业所承揽的一座大楼的施工任务就是一项一次性的任务，可以作为一个项目组织管理；而我国目前的经济体制改革是一个不断深化的探索过程，不是一次性任务，因而也不能作为一个项目来组织管理。其次从主观特征方面看，即使被管理对象在客观上具备了项目的属性，是否要作为一个项目来管理那还取决于我们的主观意愿。当作为一个项目有助于我们有效地实现任务的目标时，可作为项目来管理，否则不必作为项目来管理。如一次性的大规模建设任务可能适合于作为一个项目来管理，而随手写一封信的一次性任务，就未必需要作为一个项目。那么把什么样性质的一次性任务作为一个项目来管理有助于其目标的实现呢？我们认为一般说来是相对于管理主体比较重要的任务，也就是投入产出较大的任务。

二、项目特征的分解及其管理意义

从项目的基本特征，我们可以分析得出项目的一般特征，并确立项目管理的一般规律。

1. 项目的相对性。项目既然是一次性任务，就不是某一个固定的目的物。例如我们不能说已经建好的一座大楼是一个项目，而只能说建设某一座大楼的任务是一个项目。任务总是一定承担者的任务，它是相对于确定的主体而存在的，所以任何项目都是相对的。对某一主体是一个项目一次性任务，但对另一主体就未必能构成一个项目。如一座大楼的施工任务可能构成某一施工企业的一个项目，而对于没承担此项任务的施工企业来说就不是一个项目。同样对于该项建筑活动的投资者来说，其任务也不是负责具体的施工活动，而是负责全部的投资活动，在施工阶段负责对施工活动的承担者和施工过程进行必要的检查、监督、控制等。

认识项目的相对性特征，对于我们科学地界定项目的范围、目标、利益大有帮助，从而更好地协调各项目之间的关系，把责权利相统一的经济规律应用于项目管理领域，确保项目任务好快省地完成。

2. 项目的临时性。项目是一定的管理主体一定时期的被管理对象，所以它只是在一定的时期，即在作为被管理对象时成立，一般项目都是在一段有限的短暂的时间内而存在，所以具有临时性。在经过一定的寿命周期之后，原来构成一个项目的各种要素不复作为一个项目存在，项目规律和项目管理方法也就不具适用性了。例如一座大楼的建设任务可能构成一个项目，这个项目随着建设任务的承接而确立，随着建设任务的完成而终结。对于建设任务的承担者来说，它不是一种固定性的常规性的任务，而是临时的一次性任务。

项目的临时性特征要求项目的组织管理要具有动态适应性。

项目管理的组织形式和管理手段必须视临时性的项目任务的具体需要而确立，必须抛弃那种长期固定建制式的项目管理组织形式，用动态管理去适应项目临时性特征。

3. 项目的目标性。项目是一种任务，任何任务都是有其目标的，所以项目都必须有明确的目标。项目的目标就是项目的管理主体在完成项目的一次性任务时所要实现的目的。由于项目任务的一次性，项目的目标必须有统一性，就是说一个项目只能有一个统一的最高目标。例如在建设活动中，我们常提到项目的工期、成本、质量三大目标，其实这三大目标都是二级目标，一般项目最终的统一的目标是效益目标，也就是说要用效益去衡量和决定项目的工期、成本、质量应达到何种水平。

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，明确项目的目标，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。

4. 项目的约束性。项目是一种任务，任何任务都有其限定条件，这些限定条件就构成了项目的约束性特征。没有约束性就不能称其为任务，当然也不能构成项目。但是有些项目的约束性是较明显的，有些项目的约束性则是暗含的。例如通常所提的不惜一切代价把某一建设任务拿下来，实际上暗含着这种项目的约束条件相当的宽松，而不是没有任何的约束条件。例如其条件必须是以保证整个国民经济不被拖跨、国家政治稳定为前提，建设质量必须符合最低的使用要求和建设进度必须符合一定的时间要求等。项目的约束性为完成项目任务提供了一个最低的参考标准，一般包括投入要素（人、财、物）方面的约束、时间约束和质量约束。

认识项目的约束性特征，实际上也就是从反面明确项目的任务本身，其活动的范围、最低标准和要求。从管理的角度上说，

不但为我们确定和落实项目各方面的责任提供了可资参考的标准和内容，也为我们规划、设计、组织、控制项目的经济活动提供了依据。

5. 项目的单件性。项目任务的一次性具有双重含义。其一是从纵向上看这次任务（项目）一旦完成绝无完全重复的相同任务出现，每个项目都不同于其前后时期的其他项目；其二是从横向上看在时间、地点、功能要求及投入产出要素方面这次任务总有不同于同期其他项目的方面。

项目的单件性，也就是说，一定的管理主体所可能遇到的项目总是互不相同、不断变化的，我们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需求不断变化。对于以经营项目为主业的管理主体来说，项目的单件性要求其具有灵活适应性，以保证项目任务得以有效地完成。

6. 项目的整体性。每一项目任务都是一个整体，只能有一个统一的目标，所有其它的项目要素都应为之服务。对于一次性任务的完成，可能需要多种生产要素的相互结合，各种生产要素以什么方式、什么样的质和量结合都需以项目目标优化为原则；同样一次性任务的完成可能要经历若干阶段，这些阶段也必须统一在一个目标的指导之下。

项目的整体性告诉我们，项目活动中局部（部分）的优化、阶段的优化都不是真正的最后的优化，只有全过程的整体优化才是项目管理的最高准则。在项目管理中，局部必须服从整体，阶段必须服从全过程。

7. 项目的相对独立性。项目任务本来是一定的管理主体若干个联系着的活动（任务）的部分，我们主观上把它作为一次性完整的任务从中独立出来，从而也把它从其存在的大环境中相对独立化，所以项目具有相对的独立性。

项目的独立性决定了项目管理的特殊性，独立的正是为了便于特殊的管理。所以对项目的管理办法，一般不宜采用管理