



建设开发企业 工程项目管理 应用指南

主 编 华志忠
副主编 刘泰华 赵 明 陈雨涛
主 审 金德钧



JIANSHE KAIFA QIYE
GONGCHENG XIANGMU GUANLI
YINGYONG ZHINAN ■

中国建筑工业出版社

建设开发企业 工程项目管理应用指南

主 编 华志忠
副主编 刘泰华 赵 明 陈雨涛
主 审 金德钧

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

建设开发企业工程项目管理应用指南/华志忠主编.

北京:中国建筑工业出版社,2009

ISBN 978-7-112-10729-2

I. 建... II. 华... III. 建筑工程—项目管理—指南

IV. F407.96-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 016347 号

本书结合工程项目管理的实践经验,依据国家现行相关法律、法规和三个管理体系标准编制,详细表述了工程项目全过程的管理与控制。共分三章,第一章介绍了工程项目管理与控制;第二章介绍了工程项目相关规章制度;第三章介绍了工程项目人力资源管理。为了便于读者使用查找,本书在附录中收录了相关法律、法规和其他要求名录等。

本书内容实用性强,可供施工企业管理人员、技术人员等参考使用。

* * *

责任编辑:常 燕

建设开发企业工程项目管理应用指南

主 编 华志忠

副主编 刘泰华 赵 明 陈雨涛

主 审 金德钧

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

广州恒伟电脑制作有限公司制版

广州佳达彩印有限公司印刷

*

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:15 $\frac{3}{4}$ 字数:383 千字

2009 年 6 月第一版 2009 年 6 月第一次印刷

印数:1—3000 册 定价:32.00 元

ISBN 978-7-112-10729-2
(17662)

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)

本书编委会

主 审：金德钧

主 编：华志忠

副 主 编：刘泰华 赵 明 陈雨涛

编写人员：回登田 张继东 常广东 程赛辉 王子彦
崔建章 郭蔚飞 周岩彩 陈贵荣 李 晶

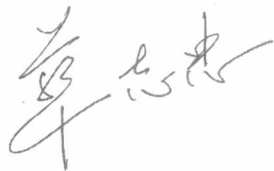
前言

随着国民经济快速发展,国民对住房需求成为构建和谐社会中一项十分重要的问题。为使建设开发企业健康、有序地发展,与社会发展相适应,以人为本,建设高质量、安全舒适、环境优雅、满足不同层次需求的房屋,工程项目管理水平的高低是实现这一目标的关键,更是企业生存与发展所在。为了加快建设开发企业工程项目管理科学化、现代化的步伐,我们编写了《建设开发企业工程项目管理应用指南》。本书集成了天津泰达建设集团十几年来运用“前馈控制”的思维逻辑方法,结合工程项目管理的实践经验,依据国家现行相关法律、法规和三个管理体系标准(ISO9001、14001 和 GB/T 28001)编制本书,具有法律、法规和管理体系标准的符合性。并详细表述了工程项目全过程的管理与控制,具有系统性和可操作性。

本书共分三章。第一章工程项目管理与控制,包括对供方的选择与评价、招标、物资采购、合同、成本控制、施工准备、进度、质量、安全控制、文件资料、质量保修、物业交接、对供方再评价共 13 个管理程序和项目部对监理、施工单位监督管理作业指导书等;第二章工程项目相关规章制度,包括管理与控制中的七个相关规定和办法,是工程项目管理与控制过程中必须遵循的做法及应填写的记录;第三章工程项目人力资源管理,包括工程项目管理人员入职标准、岗位职责、绩效考核评定办法。根据不同岗位职责分别制定了量化的考评标准,便于操作。考评结果能够做到相对客观、公正;附录,为了便于读者在使用中查找,在附录中收录了相关法律、法规和其他要求名录,记录与管理控制程序对照表和工程项目管理相关规章、制度与管理控制程序对照表。

本书在编辑出版过程中,得到了住房和城乡建设部科学技术委员会常务副主任金德钧、天津市工程机械行业协会副会长李秀堂的大力帮助,在此表示衷心感谢!

建设开发工程是涉及多领域、多学科的系统工程,由于我们专业知识水平所限,疏漏不妥之处敬请读者和同行予以批评指正。



名词解释和术语定义

为统一称谓本书中出现的名词特作如下解释,术语定义系从相关标准和规范中摘录。

1. 名词解释

1.1 企业

本书指建设单位。即工程项目建设的投资公司、集团、开发商。

1.2 工程部

指建设单位主管工程项目建设的职能部门。

1.3 业务主管

指工程部分管招标、物资、成本、资金、合同、文件资料、售后维修等工作的负责人。

1.4 项目部

指建设单位派驻施工现场具体管理工程项目建设的组织机构。管理人员设有项目经理、专业工程师、安全员、资料员等。

1.5 项目经理

指建设单位派驻施工现场项目部负责人。本书不指总包和分包单位的项目经理。

1.6 项目管理人员

指建设单位的项目管理人员,如安全员、资料员等。本书不指施工和监理单位工程项目相同管理人员。

1.7 施工单位

指负责建设工程施工的总包和专业分包单位。对施工单位的项目部,本书中统称施工单位或总包单位、分包单位。

1.8 监理单位

指负责工程监理的单位。对监理单位项目监理部本书中统称监理单位。

1.9 供方

提供产品与服务的组织。本书中的供方,指总包单位、分包单位、物资供应单位、监理单位 and 咨询服务单位。不包括工程项目前期工作的供方,如设计单位、勘察单位等。

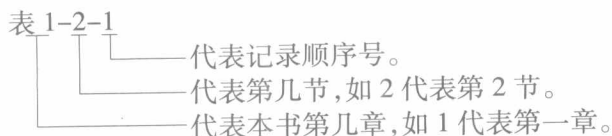
1.10 记录

指所取得的结果或提供所完成活动的证据的文件。

1.11 记录编码说明

本书提供了一些记录表格,仅供参考。为便于查找,特作如下编码说明:

编码示意



2. 术语定义

2.1 危险源

可能导致伤害或疾病、财产损失、工作环境破坏或这些情况组合的根源或状态。

2.2 危险源辨识

识别危险源的存在并确定其特性的过程。

2.3 环境因素

一个组织的活动、产品和服务中能与环境发生相互作用的要素。

2.4 重要环境因素

指具有或能够产生重大环境影响的环境因素。

2.5 环境影响

全部或部分地由组织的环境因素给环境造成的任何有害或有益的变化。

2.6 质量验收

建筑工程质量验收分为单位(子单位)工程、分部(子分部)工程、分项工程和检验批。

2.7 单位工程

具有独立施工条件并能形成独立使用功能的建筑物及构筑物为一个单位工程。

2.8 子单位工程

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,为一个子单位工程。

2.9 分部工程

按专业性质、建筑部位确定的工程。

2.10 子分部工程

当分部工程较大或较复杂时,按材料种类、施工特点、施工程序、专业类别而划分的工程。

2.11 分项工程

按主要工种、材料、施工工艺、设备类别等划分的工程。

2.12 检验批

按同一的生产条件或按规定的方式汇总起来供检验用的,由一定数量样本组成的检验体。

2.13 室外工程

根据专业类别和工程规划划分单位(子单位)工程,室外单位工程包括室外建筑环境和室外安装。子单位工程包括附属建筑、室外环境、给水与采暖、电气等。

目 录

前 言	1
名词解释和术语定义	1
第一章 工程项目管理与控制	1
第一节 对供方的选择与评价	1
第二节 工程项目招标管理	12
第三节 物资采购管理	28
第四节 项目合同管理	36
第五节 项目成本控制	41
第六节 施工准备管理	47
第七节 施工进度控制	55
第八节 工程质量控制	59
第九节 施工安全控制	79
第十节 项目文件资料管理	96
第十一节 工程质量保修管理	127
第十二节 物业交接管理	138
第十三节 对供方再评价	155
第十四节 项目部对监理单位监督管理作业指导书	160
第十五节 项目部对施工单位监督管理作业指导书	165
第二章 工程项目相关规章制度	170
第一节 工程款拨付实施办法	170
第二节 设计变更、现场签证管理规定	175
第三节 安全、环境和文明施工违章处罚细则	182
第四节 安全生产责任制度	185
第五节 建设开发工程安全、环境和文明施工管理规定	198
第六节 工程项目安全和文明施工监理协议	204
第七节 工程项目安全和文明施工协议	206
第三章 工程项目人力资源管理	209
第一节 工程部岗位入职标准	209
第二节 工程项目管理人员岗位职责	211
第三节 工程项目管理人员绩效考核评定办法	213
附 录	
一、相关法律、法规和其他要求清单	230
二、记录与管理控制程序对照表	240
三、工程项目相关规章制度与管理控制程序对照表	242

第一章 工程项目管理与控制

第一节 对供方的选择与评价

一、对供方的选择与评价管理流程

序号	管理流程	工作内容	客观证据	责 任 人
1	对供方的识别与分类	施工单位—总包单位、分包单位;咨询服务单位—监理单位、咨询机构;物资供应单位—制造商、批发零售、代理商		招标业务主管、物资业务主管
2	合格供方选择与评价准则	与本企业有良好的合作历史、供方的品牌、质量、价格、服务承诺、资质、资源保证等七优先的原则		参加对供方评价人员
3	对供方初始评价	收集整理供方资料,对供方实地考察	对总包、分包、物资供应单位考察评价记录	招标业务主管、物资业务主管、参加考查人员
4	评价合格供方	对供方实地考察评价结果申报,组织评审会议,建立“合格供方名册”	选用合格供方报审表,合格供方名册	招标业务主管、物资业务主管、工程部长
5	建立供方资料库	分类建立合格、试点、不合格供方资料档案		招标业务主管、物资业务主管
6	最终使用供方的几种方式	采用招标、邀请招标、内定等多种方式		工程部长、主管生产副经理
7	对供方监督与再评价	执行“合同管理程序”和“对供方再评价程序”		各业务主管、项目经理

二、对供方的选择与评价程序

1. 目的

一个项目的建设需要多种类型和多个供方的合作才能完成,选择与评价合格供方,对保证工程质量、工期、进度、降低项目成本,满足业主的需求至关重要,也是施工前的一项必要的管理过程。

2. 适用范围

本程序适用于对供方的选择、评价与管理,不包括对勘察、设计单位供方的选择与评价。

3. 职责

3.1 工程部长负责组织对供方的选择、评价和确立合格供方。

3.2 招标和物资业务主管:分别负责对工程施工供方和物资供方的信息资料的收集、整理。

3.3 招标、物资、成本各业务主管,以及项目经理参与对供方的调查、评价工作。

3.4 生产副经理负责对合格供方名录的审查、批准。

4. 工作程序

4.1 对供方的识别和分类

4.1.1 施工单位

(1) 提供主体工程的施工方,称为总包单位;

(2) 提供专业和配套工程的施工方,称为分包单位(如桩基、装修、园林、绿化、道路等专业工程)。

4.1.2 咨询服务单位

(1) 提供工程监理服务,称为监理单位;

(2) 提供招标、审图服务,称为咨询服务机构。

4.1.3 物资供应单位

(1) 提供配套设备产品——制造商;

(2) 提供原材料产品——制造商、批发零售、代理商;

(3) 提供流体性材料——制造商(如商品混凝土)。

对以上物资的制造商、批发零售、代理商统一称为物资供应单位。

4.1.4 按照国际惯例和 ISO9000 标准要求对以上施工、咨询服务和物资供应单位统称为供方。

4.1.5 对勘察、设计单位的供方,不在工程部职能范围,故对此供方不作为选择和评价范围。

4.2 合格供方选择与评价准则

(1) 供方与本企业有良好的合作历史,具有满足合同要求的能力;

(2) 供方的品牌优先,在市场上有良好的信誉和知名度;

(3) 供方的质量优先,产品质量可靠,具有质量保证能力,并取得 ISO9001 标准认证;

(4) 供方的价格优先,在保证产品质量的前提下,价格合理、优惠;

(5) 供方的服务承诺优先,按合同要求兑现工期、交货期、售后服务、质量保修、优质服

务等承诺;

(6) 供方的资源等级优先,有相应的施工能力等级、专业施工资质,有安全生产许可证、产品许可证、三 C 产品证书等;

(7) 供方的资源保证能力优先,供方有较强的资金保证,有进行施工、生产能力,有雄厚的技术、人力资源、先进的生产设备、设施作基础。

4.3 对供方进行初始评价

4.3.1 收集整理供方资料

(1) 工程部是供方资料接收的惟一部门,供方可以自荐,也可由相关部门或个人推荐;

(2) 招标和物资业务主管依据 4.2 合格供方选择与评价准则收集整理供方资料,包括授权委托书(或代理证书)、营业执照、税务登记号、资质证明、企业简介、产品技术资料及价格、近 3 年业绩等。

4.3.2 对供方实地考察

(1) 工程部长负责组织相关部门、人员对供方进行实地考察。实地考察参与人员包括项目经理、专业工程师、成本人员和各业务主管等,人员不少于 3 人。供方推荐人不得参加(甲方邀请除外);实地考察主要是对总包、分包单位和物资供应单位进行考察。

(2) 对总包单位考察可邀请监理单位参加。招标业务主管在考察期间重点考察施工单位资质、施工管理和队伍水平、施工业绩、社会声誉、与我企业合作历史等,并负责收集相关资料,填写“对总包单位考察记录”(表 1-1-1)。

项目经理重点考察施工单位设备技术能力、工程质量、工期、安全保证措施与工程要求的符合性和配合的可行性等,并填写考察记录中相关栏目。对总包单位的选用通过招标程序进行。

(3) 对分包单位考察可邀请监理和总包单位参加。

招标业务主管负责收集、核对分包单位填写的“工程分包单位资格调查表”(表 1-1-2)和应提供的各种证件。

在实地考察后,由招标业务主管、项目经理和监理、总包单位共同对分包单位资格、业绩、工程质量、进度、安全技术保证措施、施工及设备能力分别作出评价。

(4) 对物资供应单位考察,可邀请本企业前期部、设计部负责人参加,物资业务主管负责收集、核对物资供应单位有关产品证明材料,并填写“产品考察记录”(表 1-1-4)。

在实地考察后,由采购、成本业务主管、项目经理和本企业前期部、设计部专业工程师共同对考察结果作出评价结论,并填写“对物资供应单位考察评价记录”(表 1-1-5)。

4.3.3 对供方初始评价结果分为:可以合作、需要改进、重新评价、不能合作四类。

(1) 对于可以合作的供方,可直接列入数据库中合格供方;

(2) 需要改进的供方,限期整改后可列入数据库中试点供方;

(3) 重新评估的供方,暂时不能参加投标,需重新考察;

(4) 不能合作的列入不合格供方黑名单中。

4.4 评价合格供方

4.4.1 通过对施工单位和物资供应单位实地考察评价后,由招标和物资业务主管分别对选用的合格的施工单位和物资供应单位提出申请,并分别填写“选用合格供方报批表”(表 1-1-6)。在征得本项目经理同意后向工程部长申报。

4.4.2 工程部长组织召开合格供方评审会议,邀请各业务主管、项目经理和相关部门负责人参加,对申报准备选用的合格施工单位和物资供应单位,作出合格或不合格的评价结论,报生产副经理批准。

4.4.3 经生产副经理批准的合格供方,由招标业务主管进行汇总编制“合格施工单位名册”(表1-1-7)。由物资业务主管进行汇总,编制“合格物资供应单位名册”(表1-1-8)。各编制的名册经主管领导签发后发至各相关部门。

4.5 建立供方资料库

4.5.1 对评价出合格供方,招标和物资业务主管分别建立施工单位、咨询服务单位和物资供应单位供方资料库,并在每年年底及时更新合格供方。

4.5.2 资料库中供方状态分为:合格、试点、不合格三类。凡考察不合格的列入不合格供方;考察合格但未合作过的列入试点供方。

4.5.3 正常情况下,资料库中每类合格、试点供方总数不得少于4家。邀请参加投标的供方必须是合格或试点供方。

4.6 最终使用供方的几种方式

- 评价出的合格供方不等于全部使用;
- 对主体工程的施工单位(即总包单位)均采用招标方式;
- 对专业和配套工程的施工单位(即分包单位)和监理单位采用招标或邀请招标方式;
- 对物资供应单位、咨询服务单位采取招标或内定等多种方式;
- 以上几种招标方式,分别执行“工程项目招标管理程序”和“物资采购管理程序”。

4.7 对供方的监督和再评价

执行“项目合同管理程序”和“对供方再评价程序”。

5. 相关文件

5.1 “工程项目招标管理”(见本书第一章第二节)

5.2 “物资采购管理”(见本书第一章第三节)

5.3 “项目合同管理”(见本书第一章第四节)

5.4 “对供方再评价”(见本书第一章第十三节)

6. 记录

6.1 对总包单位考察记录(表1-1-1)

6.2 工程分包单位资格调查表(表1-1-2)

6.3 对工程分包单位考察评价记录(表1-1-3)

6.4 产品考察记录(表1-1-4)

6.5 对物资供应单位考察评价记录(表1-1-5)

6.6 选用合格供方报批表(表1-1-6)

6.7 合格施工单位名册(表1-1-7)

6.8 合格物资供应单位名册(表1-1-8)

对总包单位考察记录

表 1-1-1

项目名称:

考察日期:

被考察企业简介	企业全称			
	企业注册			
	注册资金	营业范围:		
	法人代表	联系电话:		
	施工资质			
	管理模式			
	组织结构			
	管理人员			
	近几年经营情况			
合作伙伴	建设单位			
	施工单位			
	监理单位			
	设计单位			
工程概况	项目名称			
	工程地点			
	工作内容:(土建、水、暖、电、通风、消防、电梯、桩基、基础、支护等)			
	建筑规模:			
	总建筑面积	其中:地下	楼座地下人防:	
	层数 地上	地下	总高	地下
	结构类型:(砖混、框架、框剪、剪力墙、短肢剪力墙)			
	主要建设标准:(填充材料、门窗、外墙装饰、护栏、入户门、精装或粗装)			
	使用性质:(住宅、写字楼、酒店、商业、厂房等)			
	开竣时间		日历天	
合同造价		甲方造价		
参加考查 人员签字				
总包单位自填部分	项目组织机构			
	施工劳务队伍			
	安全文明保障措施			
	工期保障措施			
	质量保障措施			
	工程资金保障情况			
甲方、 监理考察情况	项目经理考核情况			
	项目班子考核情况			
	劳务、分包队伍情况			
	安全文明施工情况			
	工期进度考核情况			
	质量考核情况			
	造价合同考核情况			
	综合评述			

招标业务主管:

监理代表:

工程分包单位资格调查表

表 1-1-2

编码:

分包单位名称					
地 址				法定代表人	
电 话		传 真		邮 编	
联系部门		联系人		电 话	
企业等级		执照号		资质证号	
资金情况					
职工人数	全员 人,其中:技术工人 人,工程技术人员 人				
主要施工设备情况					
为本企业服务情况					
其他说明					

填表单位:

填表人:

年 月 日

注:本表由分包单位填写。表后需附:

1. 营业执照、资质证书复印件;
2. 进省(市)施工许可证复印件;
3. 安全资格证书复印件;
4. 如有其他资料请附表后。

对工程分包单位考察评价记录

表 1-1-3

编码:

序号	评价项目	评价部门	评 价 意 见
1	按要求提供有关资料,包括信誉、业绩等	工程部、项目部、监理、总包单位	年 月 日
2	工期进度、保修、售后服务、保修措施	工程部、项目部、监理、总包单位	年 月 日
3	技术方案、安全措施及技术资料等	工程部、项目部、监理、总包单位	年 月 日
4	工程质量保证	工程部、项目部、监理、总包单位	年 月 日
5	队伍设备具备能力	工程部、项目部、监理、总包单位	年 月 日
生产副经理批准:		工程部长审核意见:	
年 月 日		年 月 日	

产品考察记录

表 1-1-4

考察日期：

被 考 察 企 业 简 介	企业全称			
	企业地址			
	注册资金		法人代表	
	联系方式			
	营业范围			
	企业简介			
	主要产品			
被 考 察 产 品 情 况	产品名称			
	产品特点			
	生产规模			
	生产设备			
	供货方式			
	生产流程			
	产品比较			
	产品已供货项目情况			

备注：(厂房及设备见照片)

综合评述：

考察人员：

对物资供应单位考察评价记录

表 1-1-5

供方名称(代理需注明)		
基本信息	企业性质、资产情况、资质、质量认证、银行资信、企业经营业务范围	
	人员组成和生产机械设备状况	
	地址、联系人及电话、传真、电子邮件	
产品或服务信息	产品(品牌、主要原料、原料产地及配件、生产能力、供货周期、供货区域、质量检验标准、检验部门保修期、价格概况等)、服务(内容、技术力量、信誉、与业主配合等)	
业绩信息	近两年业绩	
	与本企业合作情况	
项目考察信息(名称、地点、品质等内容)		
考察人员意见	工程部采购业务主管	签字:
	工程部成本业务主管	签字:
	项目部专业工程师	签字:
	前期部专业工程师	签字:
	设计部专业工程师	签字:
考察评定结论	可以作为试点 ☐	
	不合格 ☐	

选用合格供方报批表

表 1-1-6

编码:

合格供方名称:	
分包工程名称或采用产品名称:	
业务主管申报理由	招标成本主管: 年 月 日 或物资业务主管: 年 月 日
项目部意见	项目经理: 年 月 日
工程部审批	工程部长: 年 月 日
主管领导审批	生产副经理: 年 月 日

注:本表由工程部业务主管对选用合格的施工单位或物资供应单位申报,征求项目经理意见后,报主管领导审批。