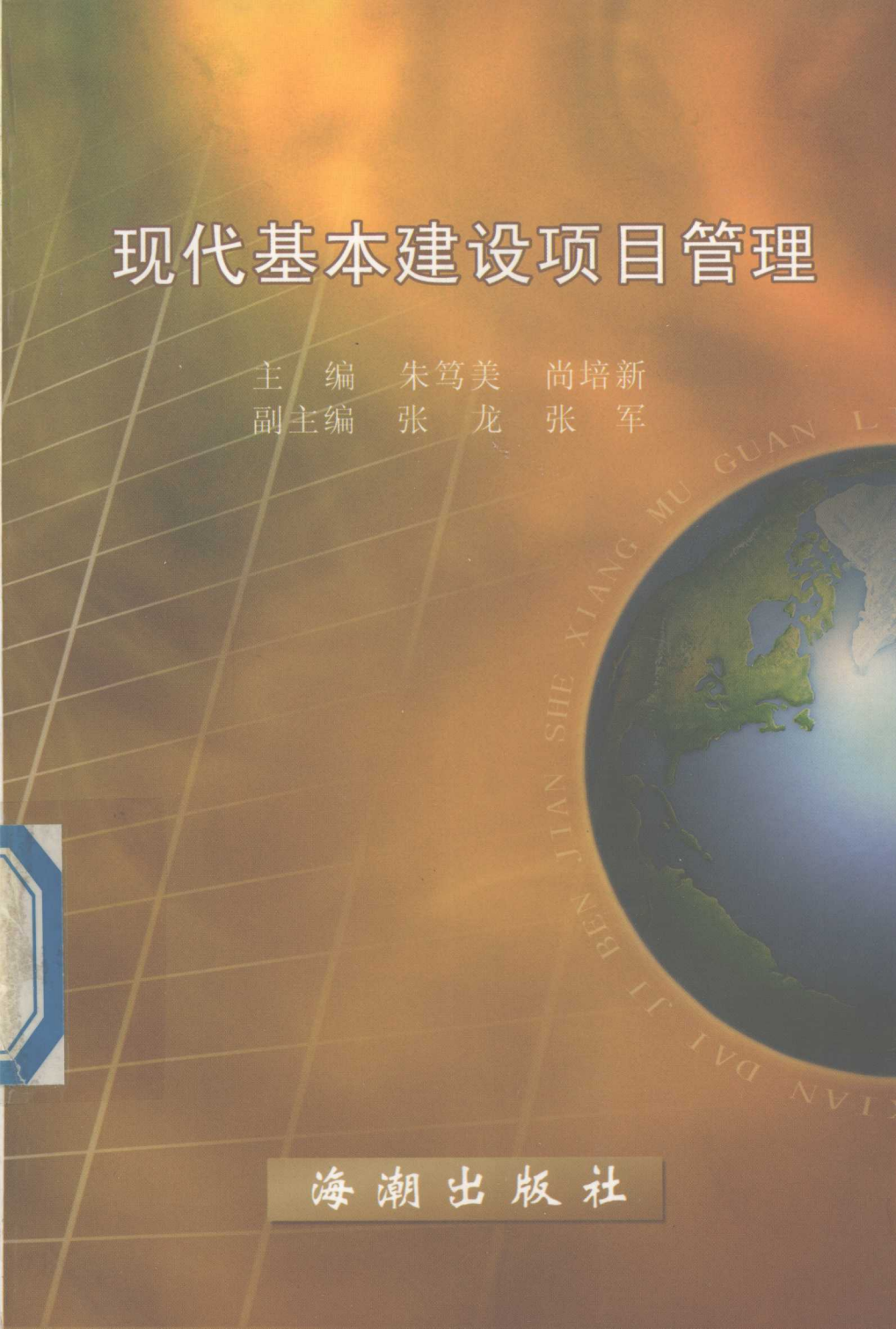


现代基本建设项目管理

主 编 朱笃美 尚培新
副主编 张 龙 张 军



海潮出版社

F284
32

现代基本建设项目管理

主 编 朱 笃 美 尚 培 新
副 主 编 张 龙 张 军

海 潮 出 版 社

现代基本建设项目管理

朱笃美 尚培新/主编

☆

海潮出版社出版发行 电话：(010) 66969738

(北京市西三环中路 19 号 邮政编码 100841)

户部彩色印刷厂印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：9.5 字数：228 千字

2003 年 6 月第一版

2003 年 6 月第一次印刷

印数：1—1000 册

统一书号：480151·012

定价：26.00 元

前 言

随着我国建筑业和基本建设管理体制改革的不断深化，建筑施工企业的生产方式和组织结构发生了深刻的变化，以现代基本建设项目管理为核心的企业生产经营管理体制已基本形成。为了强化投资风险约束机制，现代基本建设项目普遍实行了项目经理负责制和项目成本核算制。这就要求项目业主对现代基本建设项目的全过程负责，承担投资风险。

关于现代基本建设项目管理，国内外专家 and 实际工作者在实践中已逐步总结出了一套系统的理论、原则、方法和技巧。但是，现代基本建设项目管理作为一门应用科学，其理论研究必须继续得到各方面的重视，并在实践中不断发展。

现代基本建设项目是建筑施工企业面向建筑市场的窗口，现代基本建设项目管理是企业管理的基础。作为对现代基本建设项目施工过程全面负责的项目经理素质的高低，直接反映了企业的形象和信誉，决定着企业经营效果的好坏。总之，现代基本建设项目从立项、决策、筹资、组织、实施直至建成后评估与总结评价是一个整体过程。如何实施有效的现代基本建设项目管理，以提高现代基本建设项目的经济效益，是世界各国共同关注的问题。

中国已经加入了 WTO，党的十六大确定了“全面建设小康社会”的奋斗目标，为改革开放指明了光明的前程。面对新形势，从事基本建设项目管理的人员一方面应懂得现代基本建设项目管理的一般理论，另一方面要掌握符合国际规范的操作技巧。

现代基本建设项目种类繁多，不同的项目具有不同的特点和要求。对此，我们在编写本书时，采取舍其个性、取其共性、进行概括性介绍的方法，力求在理论上加以分析、论证，并注意与

国际惯例接轨。本书可供现代基本建设项目管理人员、经济管理干部学习、参考。

由于作者水平和时间所限，书中不妥或错漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

作者

2003 年 7 月

目 录

前言	(1)
第一章 现代基本建设项目管理概述	(1)
1—1 现代基本建设项目管理的概念	(1)
1—2 现代基本建设项目管理的作用	(6)
1—3 现代基本建设项目管理的主要内容	(7)
1—4 现代基本建设项目管理的任务	(10)
1—5 现代基本建设项目管理的原则	(12)
1—6 我国现行的基本建设程序	(14)
1—7 我国现行的项目管理形式	(18)
1—8 现代项目经理的职责与素质要求	(19)
1—9 现代基本建设项目管理的产生与发展	(26)
第二章 基本建设项目决策管理	(39)
2—1 基本建设项目决策的内涵及基本原则	(39)
2—2 基本建设项目决策要素与步骤	(41)
2—3 基本建设项目决策系统	(44)
2—4 基本建设可行性研究的作用与内容	(45)
2—5 可行性研究的步骤和依据	(55)
2—6 可行性研究的要求	(58)
2—7 基本建设项目评估的原则和程序	(60)
2—8 基本建设项目评估的内容和总评估	(63)
2—9 实现项目决策科学化的途径	(67)
第三章 项目的招标与政府采购	(74)
3—1 招标投标的特征和方法	(74)
3—2 建设工程项目投标决策的策略	(84)
3—3 美国 Bechtel 公司的招标评标	(88)

3—4 项目的实施和国际竞争性投标及总原则	(92)
3—5 招标文件、开标、评估和合同的授予	(98)
3—6 国际竞争性投标以外的其他采购方法	(105)
3—7 政府采购的特点、方式和程序	(106)
3—8 世贸组织与《政府采购协议》对我国的影响	(108)
第四章 项目资金的筹措与管理	(111)
4—1 财政与信用资金的筹措	(111)
4—2 自筹资金的筹措与利用外资	(118)
4—3 长期资金市场的内容及其建立的意义	(122)
4—4 项目资金的比选原则	(124)
4—5 基本建设拨款管理	(125)
4—6 基本建设贷款管理	(141)
4—7 基本建设自筹资金管理	(161)
4—8 建筑业和工交企业的流动资金贷款管理	(170)
第五章 基本建设项目合同管理	(190)
5—1 基本建设项目管理立法的必要性	(190)
5—2 基本建设项目管理的立法原则	(191)
5—3 项目合同的法律特征	(193)
5—4 项目合同的特点与作用	(194)
5—5 勘察设计合同	(196)
5—6 基本建设借款合同	(200)
5—7 基本建设施工合同	(204)
5—8 设备成套合同	(212)
5—9 投资包干合同	(214)
第六章 基本建设工程成本管理	(219)
6—1 基本建设工程成本的基本属性	(219)
6—2 基本建设工程成本的分类	(220)

6—3 基本建设工程成本在项目管理中的作用	(224)
6—4 基本建设工程成本管理的内容	(228)
6—5 影响基本建设工程成本的因素	(229)
6—6 基本建设工程成本的管理方法	(233)
第七章 基本建设结算管理	(241)
7—1 基本建设结算的意义	(241)
7—2 基本建设结算的原则	(243)
7—3 基本建设结算的内容	(245)
7—4 基本建设结算的方式	(247)
7—5 基本建设结算分析	(255)
7—6 基本建设结算纪律	(259)
第八章 建设项目后评估与总结评价	(264)
8—1 建设项目后评估的概念	(264)
8—2 项目后评估与初评估的关系	(265)
8—3 项目后评估的理论和实践基础	(266)
8—4 项目后评估的意义与作用	(268)
8—5 项目后评估的对象、程序和组织分工	(270)
8—6 项目后评估的主要内容	(271)
8—7 建设项目后评估总结评价	(278)
8—8 现代企业制度与基本建设项目管理	(282)
主要参考文献	(290)

第一章 现代基本建设项目管理概述

现代基本建设项目是建筑施工企业面向建筑市场的窗口，现代基本建设项目管理是企业管理的基础。作为对现代基本建设项目施工过程全面负责的项目经理素质的高低，直接反映了企业的形象和信誉，决定着企业经营效果的好坏。在这一章，我们将从现代基本建设项目的概念与作用、主要内容、任务与原则，我国现行的基本建设程序，我国的项目管理形式等方面展开我们的研究。

1—1 现代基本建设项目管理的概念

现代基本建设是指形成固定资产的过程，包括各个国民经济部门的生产性和非生产性固定资产的新建、更新、扩建、改造这样一些范围。例如工厂、矿井、铁路、农田水利、住宅、商店、学校、医院等工程的建造和机车、船舶、飞机等的购置。基本建设项目的一些费用，如施工机构转移费、建设单位管理费、职工培训费等，虽然属于不增加固定资产的费用，然而它们是保证基本建设工程正常施工及竣工后顺利投产所需要的，所以，也列为基本建设投资。现代基本建设是发展国民经济的重要环节，是社会主义再生产的重要手段，对于全面实现“小康”社会和满足人民日益增长的物质文化生活的需要，都有着极为重要的作用。

一、现代基本建设项目的概念及分类

（一）现代基本建设项目的概念

现代基本建设项目，是指为完成计划规定的建设任务，在一

个总体设计或初步设计范围内，由一个或几个单位工程所组成，经济上实行统一核算，行政上实行统一管理的建设单位。一般以一个企业（或联合企业）、事业单位或独立工程作为一个建设项目。一般地说，一个建设项目要有独立的总体设计，因为总体设计是确定和划分建设项目的最基本依据。凡属同一总体设计范围的主体工程和相应的配套工程等，只作为一个建设项目。反之，凡不属于一个总体设计范围内的工程，则不应该按地区、按管理部门把它们“捆”成一个建设项目。

（二）现代基本建设项目的分类

现代基本建设项目的分类，在国民经济发展的不同时期分类标准有所不同。目前，基本建设项目主要分为投资项目和非投资项目两大类。

投资项目是指将一定数量的资金或有形、无形的资产投放于某种对象形成实物资产，以取得一定的经济效益或社会效益的活动。之所以叫投资项目，是因为：第一，投资凝结着过去的剩余劳动，并孕育着对未来的增值剩余劳动的垫支；第二，使人们正确处理投资前时期、投资时期和生产经营时期的关系，不片面强调前两者的重要性，而偏废或忽视生产经营期，把投资收益率放在主要位置上。第三，使人们容易把握投资运动的规律，不过多地着眼于项目的实物形态和千变万化的项目运行，不只看到项目运行的相异性而难以察觉抽象在项目实物形态之上的价值同一性。第四，使人们容易从资金角度考察投资项目运动规律，项目管理也可以围绕管理实施。

非投资项目是指非实物资产形成的项目，如“希望工程”项目、资产评估项目等。这部分项目虽然在项目构成中比例不大，但是随着改革的不断深化，第三产业的蓬勃发展，特别是信息产业的崛起，必将使非投资项目受到愈来愈多的重视。因此，对非投资项目的研究也应放到重要的议事日程中，本书因篇幅所限，

将重点介绍投资项目。

现代基本建设投资品种类繁多，为了适应管理的需要，应从不同的角度反映投资的性质、行业结构、有关比例关系。国家对投资项目的分类如下：

1. 按建设性质分类：分为新建项目、改建项目和扩建项目三大类。

新建项目通常是指新开始建设的项目。但有的建设项目原有的基础很小，经过扩大建设规模后，其新增加的固定资产价值超过原有固定资产价值三倍以上的项目也属于新建项目。改建项目是指原有企业为提高生产效率，改进产品质量或改变产品方向，对原有设备或工程进行技术改造的项目。有的企业，为了平衡生产能力，增建一些附属、辅助车间或非生产性工程，也属于改造项目。

扩建项目是指原有企业、事业单位为了扩大原有产品的生产能力（或效益），或为增加新的产品的生产能力（或效益）而新建主要车间或工程的建设项目。

2. 按建设规模分类：建设项目按建设规模可分为大型项目、中型项目和小型项目三类。其中非工业项目一般分为大中型项目和小型项目两类。

3. 按施工情况分类：建设项目按施工情况分类可分为续建项目、收尾项目、全部投产项目、部分投产项目和新开工项目。

续建项目是指以前年度已正式开工，在计划期内继续施工的项目。为了促使跨年度建设项目的连续建设，促使缩短建设周期，提高投资效益，投资的分配应首先保证续建项目的资金需要。收尾项目是指主体工程已经建成，但还遗留少量收尾工程的建设项目。对收尾工程的管理，一是需要督促甲乙双方抓紧遗留收尾工程的建设，以防止拖长建设工期，同时协助其做好工程验收前的准备工作。特别是工业建设项目要切实做好联合试车的准

备工作。全部投产项目是指整个建设项目的所有生产车间及相应的辅助设施，按设计要求全部建成，经负荷运转证明具备设计规定的生产合格产品的条件，并经验收鉴定，移交生产的项目。部分投产的单项工程，是指整个建设项目尚未建成，但其中某一主要单项工程已按设计要求建成并移交生产的工程。新开工项目，是指新开始建设的项目包括报告期内新开工的项目、以及原有企业、事业单位开始扩建或改建的项目。

4. 按工作阶段分类：项目按工作阶段进行的深度可分为列入前期工作项目、预备项目、拟新开工项目和续建项目（包括建成投产项目）。

前期工作项目是指包括进行可行性研究、编制设计任务书和初步设计等前期工作的项目。预备项目，一般是指已列入固定资产投资计划，设计任务书已经批准，在年度计划已安排了投资，但初步设计正在编审，需要进行必要的施工准备及前期工作扫尾的项目。

5. 按隶属关系分类：建设项目按隶属关系分类，就是按它们所隶属的上级机关分类，这一分类是为了适应我国经济管理体制的需要，反映中央和地方并举建设方针的贯彻执行情况而设置的。

建设项目按隶属关系分为部直属项目、部下放直供项目以及地方项目等。部直属项目，是指国务院各部（委、局）直属的建设项目。部下放直供项目，是指国务院各部（委、局）下放给地方，但仍由各部（委、局）代管的项目。地方项目是指各省市自治区和地县所属的项目。

6. 按投资资金来源分类：建设项目按资金来源可分为国家预算拨款项目、银行贷款项目、自筹资金项目和利用外资项目。

二、现代基本建设项目管理的概念

管理从本质上讲，都是和系统相伴随的。所以，管理是社会

系统中联系各层次的纽带，是人类使系统产生功能的一系列活动。我们这里所说的现代基本建设项目管理，属于经济管理的范畴，且仅限于固定资产再生产管理系统。对固定资产再生产全过程的计划、组织、指导、协调和控制，便是我们所要讨论的现代基本建设项目管理。

现代基本建设项目管理有宏观和微观之分。所谓宏观管理，主要是指国家各级政府的管理活动，包括项目的安排，项目的评议审批，概预算定额标准的制定，重大方针政策和管理法规的制定，以及主持重大项目的竣工验收等。这一系列管理行为作用于现代基本建设项目管理的始终。宏观管理主要对现代基本建设项目起控制和协调作用，从而为现代基本建设项目的实施奠定基础。

现代基本建设项目的微观管理，主要是指一个建设单位对具体项目的管理活动。包括委托可行性研究，委托勘察设计，办理工程的招标和发包，管理和使用建设资金，控制项目进度，检查工程质量，进行工程验收和生产准备等一系列活动。

上述现代基本建设项目管理的宏观和微观分工，基本上是我国现行项目管理的现状。这种现状的形成，经历了一个曲折的发展过程。早在“一五”期间，通过对 156 项工程的管理，取得了比较成功的经验。后来由于“左”的影响，特别是“文革”期间，项目管理处于混乱乃至被取消的状态。党的十一届三中全会以后，项目管理又逐步走向正轨。2001 年底，我国已经加入了 WTO，项目管理向国际接轨迈出了一大步。2002 年 11 月 8 日，江泽民同志在党的十六大报告中向全党发出了“全面建设小康社会”的动员令。今后，随着祖国建设事业的发展，随着投资体制改革的深化，项目管理工作将日趋完善。相信这一学科建设将为我国的基本建设项目实践提供科学的理论依据，并有利于提高项目管理者的理论水平、政策水平和业务水平，以利于更好地为

“开创中国特色社会主义事业新局面”服务。

1—2 现代基本建设项目管理的作用

现代基本建设项目管理对于项目建设的成败至关重要。在我国五十多年固定资产再生产的实践中，由于项目管理得当而获得的重大成功，或因项目管理不善而造成的巨大浪费都不乏其例。历史的经验告诉我们，项目管理与项目效益的关系极为密切，用现代科学管理项目，特别是用科学的方法研究项目的前期工作，可以使项目免除决策失误，获得巨大的效益。因此，现代基本建设项目管理的作用是为了提高项目的经济效益。按照固定资产投资运动的规律，对建设项目的全过程，包括资金的分配、运用、考核、回收等，实行全面的服务和监督，以促进节约而合理地使用建设资金，发挥投资的最佳效益。

投资管理的主要目标是建设工期、建设成本、设计能力和经济效益。项目管理搞好了，对整个国民经济就可以起到如下作用：

一、不断为国民经济提供物质基础，从而促进整个社会生产力的发展

国家每年将大量投资用于经济建设，目的在于增加国民经济的物质技术基础，创造更多的国民收入，使国民经济得以迅速发展。如果对建设项目管理有方，就可以达到投资的预期目的，国民经济的发展速度就可以得到保证。

二、投资方向和投资结构正确与否，决定于项目的宏观管理，同时也与项目的微观管理有关。

宏观管理上对项目安排得当，微观管理上保证项目达到预期的效果，投资方向也就端正了，投资结构也会日趋合理。

三、通过宏观管理，在项目安排上体现生产力配置和布局的要求，从而促进国民经济系统效益的不断提高。

国民经济各行业都有配置生产能力的要求，实现配置能力用什么手段，是通过基本建设，还是通过更新改造？各种工业门类要求在全国范围内布局合理，怎样做到合理布局？这些问题的解决，不能只停留在政策上，而是要体现在千千万万个建设项目的安排上。只有宏观管理过程中项目安排合理，生产力配置和工业布局的合理才会付诸实施。

1—3 现代基本建设项目管理的主要内容

不同性质、不同类型的项目，有着不同的管理内容。基本建设项目是国民经济建设的骨干工程，对国民经济的发展具有举足轻重的作用。它的管理要求是根据国家在一定时期的建设方针和政策，认真做好前期工作，精心组织施工，及时合理地组织供应建设资金，促进基本建设的“双增双节”，缩短建设工期，提高投资效益。与上述要求相适应，现代基本建设项目管理的主要内容要包括以下几个方面。

一、项目建设的前期工作

对列入国家中长期计划的前期工作基建项目，各部门、各省、市、自治区要订出计划，放在与建设项目同等的地位，指定专人负责，集中专门力量来抓。部门和地区的前期工作项目，也应根据轻重缓急，按隶属关系分别纳入部门和地区的前期工作计划。重点建设项目要严格按照基本建设程序办事，拟新开工项目和预备项目必须待施工条件具备、批准开工报告后，才能动工建设。基本建设项目的前期管理工作，主要是做好项目的可行性研究和项目的评估论证工作。

二、施工管理

施工管理主要是根据生产管理的普遍规律，合理地组织最终建筑产品的全部施工准备和施工过程，充分利用人力和物力，有效地使用时间和空间，保证综合协调施工。它包括施工准备工作、按进度计划组织施工和交工验收的全过程。

（一）基本建设施工准备

施工准备是基本建设项目开工前的准备工作。这一阶段，建设单位应当办妥土地征用，接通水、电源和道路等。并要确定施工单位及组织机构，熟悉会审图纸，编制施工组织设计；做好材料、构件的调运和储备，施工力量的集结和培训等。

（二）施工进度计划的编制、实施和交工验收

施工进度计划，是指以建设项目为对象组织施工而编制的进度计划。它的作用是：确定各个建筑物和构筑物及其主要工种工程、准备工程 and 全工地工程的施工顺序，施工期限及其开、竣工的日期；确定建筑工地上劳动力、材料、成品、半成品的需要和配置；确定建筑机构附属企业的生产能力等。它的表达方式主要有：

1. 横道图，又称条形图或水平图。它是用以表示施工进度的一种方式，由两部分组成；左部分列出了各分部、分项工程的技术计算数据；右部分是以简单明了，清晰易懂，便于资源消耗量的计算，被国内外广泛采用。

2. 网络图，又称统筹图。它运用网络图形和数学运算来表达计划的内容，并指出完成计划的关键所在和可用的机动时间。这种方法通过图形把一项工程从起始工序到最终工序中间的众多工序，按施工工序把它们联系起来，然后找出主要矛盾线，计算出每道工序的最早可能开工时间，以及最迟必须开工时间，并计算出时差。公式为：

某工序最早可能开工时间 = 各紧前工序的最早完成时间中的最大值

某工序最迟必须开工时间 = 各紧后工序最迟必须开工时间的最小值 - 本工序所需时间

时差 = 最近必须开工时间 - 最早可能开工时间

施工进度计划编制完成后，应在本企业组织职工讨论，使职工了解奋斗目标；其次要正确签发施工任务单，把施工进度计划按月、旬分解，付诸实施。工程项目一旦按计划完工，应组织工程交工验收，一方面组织清交竣工验收材料，办理工程决算；另一方面协助生产单位进行负荷联动试车。工程验收合格，应在交工验收机构主持下，由生产、施工双方签定交工验收证书，办理移交。

三、基本建设项目的财务管理

基本建设项目的财务管理，是指有关基本建设资金的筹集、分配、调拨、使用、结算等方面管理工作的总称。它包括建立健全财务管理机构和规章制度，编制财务计划，按规定的来源取得资金，并按规定的用途使用资金，及时完成上缴财政任务，正确办理财务决算，反映和分析财务计划的执行情况及检查财经纪律等方面，主要内容可概括为：

1. 财务计划管理。它是通过计划的编制、审批、执行、检查、调整等工作，对基本建设项目投资活动所进行的一项综合性管理工作。

2. 日常财务管理。在基本建设投资过程中，通过对基本建设生产基金的管理，建设成本的管理，基本建设收入管理工作，开展经济核算，保证基建任务的完成。

3. 财务分析和财务检查。财务分析是以财务和其他有关资料为依据，检查基本建设财务计划的完成情况，分析研究基本建