

全国高等院校土建类应用型规划教材
住房和城乡建设领域关键岗位技术人员培训教材

CONSTRUCTION MANAGEMENT
OF CONSTRUCTION PROJECTS

建筑工程 项目施工管理

胡英盛 缪同强 / 主 编
林 丽 张丹莉 / 副主编

中国林业出版社

全国高等院校土建类应用型规划教材
住房和城乡建设领域关键岗位技术人员培训教材

建筑工程项目施工管理

主 编：胡英盛 缪同强

副 主 编：林 丽 张丹莉

组编单位：住房和城乡建设部干部学院
北京土木建筑学会

中国林业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑工程项目施工管理 / 《住房和城乡建设领域关键岗位技术人员培训教材》编写委员会编. — 北京: 中国林业出版社, 2017. 7

住房和城乡建设领域关键岗位技术人员培训教材

ISBN 978-7-5038-9200-4

I. ①建… II. ①住… III. ①建筑工程—施工管理—技术培训—教材 IV. ①TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 172496 号

本书编写委员会

主 编: 胡英盛 缪同强

副主编: 林 丽 张丹莉

组编单位: 住房和城乡建设部干部学院、北京土木建筑学会

国家林业和草原局生态文明教材及林业高校教材建设项目

策 划: 杨长峰 纪 亮

责任编辑: 陈 惠 王思源 吴 卉 樊 菲

出版: 中国林业出版社

(100009 北京西城区德内大街刘海胡同 7 号)

网站: <http://lycb.forestry.gov.cn/>

印刷: 固安县京平诚乾印刷有限公司

发行: 中国林业出版社发行中心

电话: (010)83143610

版次: 2017 年 7 月第 1 版

印次: 2018 年 12 月第 1 次

开本: 1/16

印张: 18.5

字数: 300 千字

定价: 70.00 元

编写指导委员会

组编单位：住房和城乡建设部干部学院 北京土木建筑学会

名誉主任：单德启 骆中钊

主任：刘文君

副主任：刘增强

委员：许科 陈英杰 项国平 吴静 李双喜 谢兵
李建华 解振坤 张媛媛 阿布都热依木江·库尔班
陈斯亮 梅剑平 朱琳 陈英杰 王天琪 刘启泓
柳献忠 饶鑫 董君 杨江妮 陈哲 林丽
周振辉 孟远远 胡英盛 缪同强 张丹莉 陈年

参编院校：清华大学建筑学院

大连理工大学建筑学院

山东工艺美术学院建筑与景观设计学院

大连艺术学院

南京林业大学

西南林业大学

新疆农业大学

合肥工业大学

长安大学建筑学院

北京农学院

西安思源学院建筑工程设计研究院

江苏农林职业技术学院

江西环境工程职业学院

九州职业技术学院

上海市城市科技学校

南京高等职业技术学校

四川建筑职业技术学院

内蒙古职业技术学院

山西建筑职业技术学院

重庆建筑职业技术学院

策划：北京和易空间文化有限公司

前 言

“全国高等院校土建类应用型规划教材”是依据我国现行的规程规范，结合院校学生实际能力和就业特点，根据教学大纲及培养技术应用型人才的总目标来编写。本教材充分总结教学与实践经验，对基本理论的讲授以应用为目的，教学内容以必需、够用为度，突出实训、实例教学，紧跟时代和行业发展步伐，力求体现高职高专、应用型本科教育注重职业能力培养的特点。同时，本套书是结合最新颁布实施的《建筑工程施工质量验收统一标准》（GB50300—2013）对于建筑工程分部分项划分要求，以及国家、行业现行有效的专业技术标准规定，针对各专业应知识、应会和必须掌握的技术知识内容，按照“技术先进、经济适用、结合实际、系统全面、内容简洁、易学易懂”的原则，组织编制而成。

考虑到工程建设技术人员的分散性、流动性以及施工任务繁忙、学习时间少等实际情况，为适应新形势下工程建设领域的技术发展和教育培训的工作特点，一批长期从事建筑专业教育培训的教授、学者和有着丰富的一线施工经验的专业技术人员、专家，根据建筑施工企业最新的技术发展，结合国家及地方对于建筑施工企业和教学需要编制了这套可读性强，技术内容最新，知识系统、全面，适合不同层次、不同岗位技术人员学习，并与其工作需要相结合的教材。

本教材根据国家、行业及地方最新的标准、规范要求，结合了建筑工程技术人员和高校教学的实际，紧扣建筑施工新技术、新材料、新工艺、新产品、新标准的发展步伐，对涉及建筑施工的专业知识，进行了科学、合理的划分，由浅入深，重点突出。

本教材图文并茂，深入浅出，简繁得当，可作为应用型本科院校、高职高专院校土建类建筑工程、工程造价、建设监理、建筑设计技术等专业教材；也可做为面向建筑与市政工程施工现场关键岗位专业技术人员职业技能培训的教材。

目 录

第一章 概述	1
第一节 建筑工程项目管理基础知识	1
第二节 建筑工程项目管理组织	10
第三节 建筑工程项目经理	21
第四节 建筑工程项目管理的产生与发展	25
第二章 建筑工程项目施工成本管理	29
第一节 建筑工程项目成本管理概述	29
第二节 施工成本预测	34
第三节 施工成本计划	38
第四节 施工成本控制	47
第五节 施工成本核算	57
第六节 施工成本分析	65
第七节 施工成本考核	72
第三章 建筑工程项目进度管理	75
第一节 建筑工程项目进度控制概述	75
第二节 建筑工程项目进度计划的编制	81
第三节 建筑工程项目进度计划的实施与检查	99
第四节 建筑工程项目进度计划的调整	109
第四章 建筑工程项目质量管理	112
第一节 建筑工程项目质量管理概述	112
第二节 建筑工程项目质量控制	121
第三节 建筑工程项目质量过程验收	143
第四节 建筑工程项目质量事故处理	145
第五节 建筑工程项目质量改进	153

第五章 建筑工程职业健康安全与环境管理	155
第一节 建筑工程职业健康安全管理概述	155
第二节 建筑工程职业健康安全技术措施计划与实施	163
第三节 建筑工程职业健康安全隐患和事故处理	170
第四节 建筑工程项目环境管理概述	176
第五节 文明施工与环境保护	180
第六章 建筑工程项目合同管理	188
第一节 建筑工程项目合同管理概述	188
第二节 建筑工程项目合同评审	198
第三节 建筑工程项目合同的实施	202
第四节 建筑工程项目合同实施控制	207
第五节 建筑工程项目索赔管理	214
第六节 建筑工程项目合同的终止和评价	226
第七章 建筑工程项目信息管理	229
第一节 建筑工程项目信息管理概述	229
第二节 建筑工程项目信息管理计划与实施	232
第三节 项目信息安全管理	239
第八章 建筑工程项目风险管理	242
第一节 建筑工程项目风险管理概述	242
第二节 建筑工程项目风险识别	248
第三节 建筑工程项目风险评估	254
第四节 建筑工程项目风险响应	257
第五节 建筑工程项目风险控制	262
第九章 建筑工程项目收尾管理	265
第一节 建筑工程项目收尾管理概述	265
第二节 建筑工程项目竣工验收	267
第三节 建筑工程项目竣工结算与决算	271
第四节 建筑工程项目回访与保修	276
第五节 建筑工程项目管理考核评价	280

第一章 概 述

第一节 建筑工程项目管理基础知识

一、项目的概念及特征

1. 项目的概念

“项目”一词在社会经济和文化活动的各个方面都被广泛地使用，目前国际上还没有公认的统一定义，不同机构、不同专业从自己的认识角度出发，各自有对项目定义的表达。

美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)在其出版的《项目管理知识体系指南》(Project Management Body of Knowledge, PMBOK)中为项目所做的定义是：项目是为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。以下活动都可以称为一个项目：

- (1)建造一栋建筑物；
- (2)开发一项新产品；
- (3)计划举行一项大型活动(如策划组织婚礼、大型国际会议等)；
- (4)策划一次自驾车旅游；
- (5)ERP 的咨询、开发、实施与培训。

德国国家标准 DIN69901 则将项目定义为：项目是指在总体上符合如下条件的唯一性的任务(计划)：

- (1)具有预定的目标；
- (2)具有时间、财务、人力和其他限制条件；
- (3)具有专门的组织。

可见，项目是指在一定约束条件(主要是限定时间、限定资源、限定质量)下完成的，具有明确目标的非常规性、非重复性的一次性任务。当然，现实项目的具体定义依赖于该项目的范围、过程、对结果的明确要求及其具体的组织条件。

2. 项目的特征

项目通常具有以下特征：

(1)项目的一次性

项目的一次性也叫做单件性,是指每个项目具有与其他项目不同的特点,特别表现在项目本身与最终成果上,而且每个项目都有其明确的终点。当一个项目的目标已经实现,或者该项目的目标不再需要,或不可能实现时,该项目即达到了它的终点。一次性并不意味着时间短,有的项目几天、几小时即可完成,有的项目却要持续好几年,甚至几十年。然而在任何情况下项目的期限都是确定的。

(2)项目目标的明确性

项目目标的明确性是指项目必须有明确的成果性目标和约束性目标,成果性目标是指项目的功能性要求,如一座钢铁厂的炼钢能力及其技术经济指标。约束性目标是指限制条件,如工期、预算、质量等。

(3)项目作为管理对象的整体性

项目作为管理对象的整体性是指在管理一个项目、配备资源时,必以总体效益的提高为标准,做到数量、质量、结构的整体优化。由于项目内外环境是变化的,所以管理和资源的配备也是动态的。

(4)项目的进行具有一定约束条件

任何项目都具有一定的约束条件,如资源条件的约束(人力、物力、财力)和人为的约束,其中时间、成本、质量是普遍存在的约束条件。时间约束是指每一个项目都有明确的开始和结束。当项目的目标都已经达到时,该项目就结束了;当项目的目标确定不能达到时,该项目就会终止。时间约束是相对的,并不是说每个项目持续的时间都短,而是仅指项目具有明确的开始和结束时间,有些项目需要持续几年,甚至更长时间。项目的实施是企业或者组织调用各种资源和人力来实施的,但这些资源都是有限的,而且组织为维持日常的运作,不会把所有的人力、物力和财力都放于这一项目上,投入的仅仅是有限的资源。

(5)项目的不确定性

在日常运作中,企业或组织拥有较为成熟的丰富的经验,对产品和服务的认识比较丰富;而项目的实施过程中,企业或组织所面临的风险就更多了,一方面是因为经验不丰富,环境不确定;另一方面就是生产的产品和服务具有独特性,在生产之前对这一过程并不熟悉,因此项目实施过程中,所面临的风险比较多,具有明显的不确定性。

二、建设工程项目

1. 建设工程项目的基础知识

(1)建设工程项目的概念

建设工程项目是指为完成依法立项、扩建、改建的各类工程(土木工程、建筑

工程及安装工程等)而进行的、有起止日期的、达到规定要求的、一组相互联系的受控活动组成的特定过程,它包括策划、勘察、设计、采购、施工、试运行、竣工验收和考核评价等。建设工程项目强调项目的过程,有起止时间。具体地讲,建设项目是指一个总体设计或初步设计范围内,由一个或几个单项工程组成,经济上独立核算、行政上统一管理的建设单位工程。

(2) 建设工程项目的特征

建设项目除了具备一般项目特征外,还具有以下特征:

1) 投资额巨大,生产周期长。

2) 在一个总体设计或初步设计范围内,由一个或若干个可以形成生产能力或使用价值的单项工程组成。

3) 一般在行政上实行统一管理,在经济上实行统一核算。

(3) 建设工程项目的分类

1) 按照建设性质划分

按照建设性质划分,建设工程项目可分为新建、扩建、改建、迁建、恢复项目。

① 新建项目是指根据国民经济和社会发展的近远期规划,按照规定的程序立项,从无到有、“平地起家”的建设项目。现有企、事业和行政单位一般不应有新建项目。有的单位如果原有基础薄弱需要再兴建的项目,其新增加的固定资产价值超过原有全部固定资产价值(原值)3倍以上时,才可算新建项目。

② 扩建项目是指现有企业、事业单位在原有场地内或其他地点,为扩大产品的生产能力或增加经济效益而增建的生产车间、独立的生产线或分厂的项目;事业和行政单位在原有业务系统的基础上扩充规模而进行的新增固定资产投资项目。

③ 迁建项目是指原有企业、事业单位,根据自身生产经营和事业发展的要求,按照国家调整生产力布局的经济发展战略的需要或出于环境保护等其他特殊要求,搬迁到异地而建设的项目。

④ 恢复项目是指原有企业、事业和行政单位,因在自然灾害或战争中使原有固定资产遭受全部或部分报废,需要进行投资重建来恢复生产能力和业务工作条件、生活福利设施等的建设项目。这类项目,不论是按原有规模恢复建设,还是在恢复过程中同时进行扩建,都属于恢复项目。但对尚未建成投产或交付使用的项目,受到破坏后,若仍按原设计重建的,原建设性质不变;如果按新设计重建,则根据新设计内容来确定其性质。

基本建设项目按其性质分为上述四类,一个基本建设项目只能有一种性质,在项目按总体设计全部建成以前,其建设性质是始终不变的。更新改造项目包

括挖潜工程、节能工程、安全工程、环境保护工程等。

2)按建设规模划分

为适应对工程建设项目分级管理的需要,国家规定基本建设项目分为大型、中型、小型三类;更新改造项目分为限额以上和限额以下两类。不同等级标准的工程建设项目国家规定的审批机关和报建程序也不尽相同。划分项目等级的原则如下:

①按批准的可行性研究报告(初步设计)所确定的总设计能力或投资总额的大小,依据国家颁布的《基本建设项目大中小型划分标准》进行分类。

②凡生产单一产品的项目,一般按产品的设计生产能力划分;生产多种产品的项目,一般按其主要产品的设计生产能力划分;产品分类较多,不易分清主次、难以按产品的设计能力划分时,可按投资总额划分。

③对国民经济和社会发展具有特殊意义的某些项目,虽然设计能力或全部投资不够大、中型项目标准,经国家批准已列入大、中型计划或国家重点建设工程的项目,也按大、中型项目管理。

④更新改造项目一般只按投资额分为限额以上和限额以下项目,不再按生产能力或其他标准划分。

⑤基本建设项目的大、中、小型和更新改造项目限额的具体划分标准,根据各个时期经济发展和实际工作中的需要而有所变化。

3)按照投资作用划分

按照投资作用划分,工程建设项目可分为生产性建设项目和非生产性建设项目。

①生产性建设项目。是指直接用于物质资料生产或直接为物质资料生产服务的工程建设项目。

②非生产性建设项目。是指用于满足人民物质和文化、福利需要的建设和非物质资料生产部门的建设。

4)按照投资效益划分

按照投资效益划分可分为竞争性项目、基础性项目和公益性项目。

①竞争性项目。主要是指投资效益比较高、竞争性比较强的一般性建设项目。这类建设项目应以企业作为基本投资主体,由企业自主决策、自担投资风险。

②基础性项目。主要是指具有自然垄断性、建设周期长、投资额大而收益低的基础设施和需要政府重点扶持的一部分基础工业项目,以及直接增强国力的符合经济规模的支柱产业项目。对于这类项目,主要应由政府集中必要的财力、物力,通过经济实体进行投资。同时,还应广泛吸收地方、企业参与投资,有时还

可吸收外商直接投资。

③公益性项目。主要包括科技、文教、卫生、体育和环保等设施,公、检、法等政权机关以及政府机关、社会团体的办公设施、国防建设等。公益性项目的投资主要来自政府用财政资金。

(4)建设工程项目的组成

建设工程项目可分为单项工程、单位(子单位)工程、分部(子分部)工程和分项工程。

1)单项工程

单项工程是指在一个建设工程项目中,具有独立的设计文件,竣工后可以独立发挥生产能力或效益的一组配套齐全的工程项目。单项工程是建设工程项目的组成部分,一个建设工程项目有时可以仅包括一个单项工程,也可以包括多个单项工程。

2)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。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。

单位工程是单项工程的组成部分。按照单项工程的构成,又可将其分解为建筑工程和设备安装工程。如工业厂房工程中的土建工程、设备安装工程、工业管道工程等分别是单项工程中所包含的不同性质的单位工程。

3)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、建筑部位确定。一般工业与民用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、通风与空调工程、电气工程、智能建筑工程、建筑节能、电梯工程。

4)分项工程

分项工程是分部工程的组成部分,一般按主要工程、材料、施工工艺、设备类别等进行划分。如平整场地、人工挖土方、回填土、基础垫层、内墙砌筑、外墙抹灰、地面找平层、外保温节能墙体、内墙大白乳胶漆、外墙涂料、塑钢窗制作安装、防盗门安装等。

2. 建设工程项目的生命周期

建设工程项目的生命周期是指建设工程项目从设想、研究决策、设计、建造、使用,直到项目报废所经历的全部时间,通常包括项目的决策阶段、实施阶段和使用阶段,如图 1-1 所示。

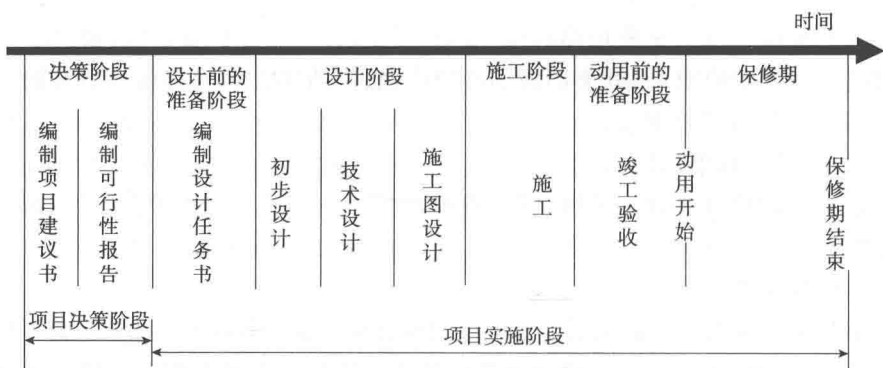


图 1-1 建设工程项目的生命周期

(1) 决策阶段

建设工程项目决策阶段需要从总体上考虑问题，提出总目标、总功能要求。这个阶段从工程构思到批准立项为止，其工作内容包括编制项目建议书和编制项目可行性研究报告。项目建议书阶段进行投资机会分析，提出建设项目投资方向的建议，是投资决策前对拟建项目的轮廓设想。可行性研究阶段是在项目建议书的基础上，综合应用多种学科方法对拟建项目从建设必要性、技术可行性和经济合理性等方面进行深入调查、分析和研究，为投资决策提供重要依据。该阶段在建设工程项目生命周期中的时间不长，往往以高强度的能量、信息输入和物质迁移为主要特征。

(2) 实施阶段

建设工程项目实施阶段的主要任务是完成建设任务，并使项目的建设目标尽可能好地实现。该阶段可进一步细分为设计准备阶段、设计阶段、施工阶段、动用前准备阶段。其中设计准备阶段的主要工作是编制设计任务书；设计阶段的工作内容是进行初步设计、技术设计和施工图设计；施工阶段的主要工作是按照设计图和技术规范的要求，在建设场地上将设计意图付诸实施，形成工程项目实体；动用前准备阶段的主要工作是进行竣工验收和试运转，全面考核工程项目的建设成果，检验设计文件和过程产品的质量。

(3) 使用阶段

建设工程项目使用阶段的工作包括项目运行初期的质量保修和设施管理等工作。保修阶段的主要工作是维修工程因建设问题所产生的缺陷，了解用户的意见和工程的质量。通过设施管理，确保项目的运行或运营，使项目保值和增值。这个阶段是工程在整个生命周期中较为漫长的阶段之一，是满足其消费者使用的阶段。

3. 建设工程项目管理

一般而言,项目管理是一种具有特定目标、资源及时间限制和复杂的专业工程技术背景的一次性管理事业,即通过一个临时性的、专门的柔性组织,对项目进行高效率的计划、组织、指导和控制,以实现项目全过程的动态管理和项目目标的综合协调与优化。

具体来说,建设工程项目管理是以建设工程项目为对象,在既定的约束条件下,为令人满意地实现项目目标,根据建设工程项目的内在规律,对从项目构思到项目完成(指工程项目竣工并交付使用)的全过程进行的计划、组织、协调、控制等一系列活动,以确保建设工程项目按照规定的费用目标、时间目标和质量目标完成。

英国皇家特许建造协会(CIOB)对建设工程项目管理的表述为:自项目开始至项目完成,通过项目策划和项目控制,以使项目的费用目标、进度目标和质量目标得以实现。

项目实施过程中主客观条件的变化是绝对的,不变则是相对的;在项目进展过程中平衡是暂时的,不平衡则是永恒的,因此在项目实施过程中必须随着情况的变化进行项目目标的动态控制,动态控制原理如图 1-2 所示。

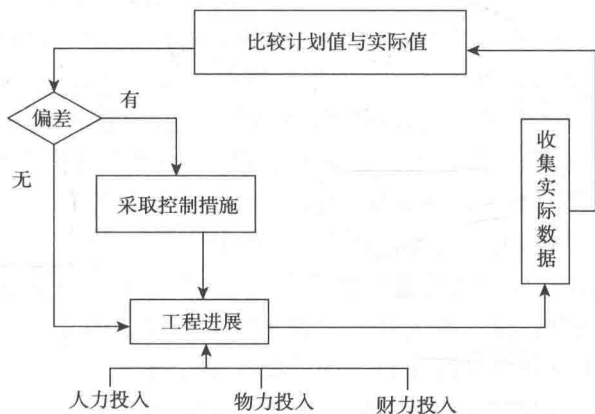


图 1-2 动态控制原理

三、建筑工程项目管理概述

建筑工程项目是建设工程项目的一个专业类型,这里主要指把建设工程项目中的建筑安装施工任务独立出来形成的一种项目。建筑工程项目是建筑施工企业对一个建筑产品的施工过程及成果,也就是建筑施工企业的生产对象。这里所指的“建筑工程项目”,可能是一个建设项目的施工,也可能是其中的一个单项工程或单位工程的施工。

1. 建筑工程项目管理的概念

建筑工程项目管理是针对建筑工程而言的,即在一定约束条件下,以建筑工程项目为对象,以最优实现建筑工程项目目标为目的,以建筑工程项目经理负责制为基础,以建筑工程承包合同为纽带,对建筑工程项目进行高效率的计划、组织、协调、控制和监督的系统管理活动。

2. 建筑工程项目管理的类型

在建筑工程项目的生产过程中,一个项目往往由许多参与方承担不同的建设任务,而各参与方的工作性质、工作任务和利益不同,因此就形成了不同类型的项目管理。由于业主方在整个建筑工程项目生产过程中负总责,是建筑工程项目生产过程的总组织者和总协调者,因此,对一个建筑工程项目而言,虽然有代表不同利益方的项目管理,但是,业主方的项目管理是建筑工程项目管理的核心。

按照建筑工程项目不同参与方的工作性质和组织特征进行划分,项目管理可以分成如下类型:业主方的项目管理;设计方的项目管理;施工方的项目管理;供货方的项目管理;建设项目总承包方的项目管理。

业主方的项目管理是全过程、全方位的,包括项目实施阶段的各个环节,主要有:组织协调、合同管理、信息管理以及投资、质量、进度三大目标控制。

设计单位受业主方委托承担工程项目的设计任务,以设计合同所界定的工作目标及其责任义务作为该项工程设计管理的对象、内容和条件,将业主或建设项目法人的建设意图、住房建设法律法规要求、建设条件作为“输入”,经过智力的投入进行建设项目技术经济方案的综合创作,编制出用以指导建设项目施工安装活动的设计文件,通常简称设计方项目管理。

施工企业的项目管理简称施工方项目管理,即施工企业通过工程施工投标取得工程施工承包权,按与业主签订工程承包合同界定的工程范围组织项目管理,内容是对施工全过程进行计划、组织、指挥、协调和控制。

从建筑项目管理的系统分析角度看,物资供应工作也是工程项目实施的一个子系统,它有明确的任务和目标,明确的制约条件以及项目实施子系统的内在联系。因此,供货单位的项目管理通常称为“供货方项目管理”。

业主在项目决策之后,通过招标择优选定总承包方全面负责建筑工程项目的实施全过程,直至最终交付使用功能和质量标准符合合同文件规定的工程项目,即建筑工程项目总承包模式。建筑工程项目总承包有多种形式,如设计和施工任务综合的承包、设计、采购和施工任务综合的承包等。

建筑工程项目管理的各参与方由于工作性质、工作任务不尽相同,其项目管理目标及主要任务也存在差异,具体如表 1-1 所示。

表 1-1 项目管理各参与方项目管理目标及主要任务

比较内容	业主方	设计方	施工方	供货方	总承包方
服务对象	服务于业主的利益。	项目的整体利益和设计方本身的利益。	项目的整体利益和施工方本身的利益。	项目的整体利益和供货方本身的利益。	项目的整体利益和总承包方自身的利益。
项目管理目标。	项目的投资目标、进度目标和质量目标。	设计的目标、进度目标、质量目标和项目的投资目标。	施工的成本目标、进度目标和质量目标。	供货的成本目标、进度目标和质量目标。	项目的总投资目标和总承包方的成本目标、进度目标、质量目标。
阶段	项目实施阶段的全过程。	主要在设计阶段进行,也涉及其他阶段。	主要在施工阶段进行,也涉及其他阶段。	主要在施工阶段进行,也涉及其他阶段。	项目实施阶段的全过程。
项目管理任务	安全管理;投资控制;进度控制;质量控制;合同管理;信息管理;组织和协调。安全管理是项目管理中的最重要的任务。	设计成本控制与与设计工作有关的工程造价控制;设计方的进度控制、质量控制、合同管理、信息管理;与设计工作有关的安全管理及组织和协调。	施工安全管理;施工成本控制;施工进度控制;施工质量控制;施工合同管理;施工信息管理;与施工有关的组织与协调。	供货的安全管理;供货方的成本控制;供货的进度控制;供货的质量控制;供货合同管理;供货信息管理;与供货有关的组织与协调。	安全管量;投资控制和总承包方的成本控制;进度控制;质量控制;合同管理;信息管理;与建设工程项目总承包方有关的组织和协调。

3. 建筑工程项目管理的程序

(1)编制项目管理规划大纲。项目管理规划分为项目管理规划大纲和项目管理实施规划。当承包方以编制施工组织设计代替项目管理规划时,施工组织设计应满足项目管理规划的要求。

项目管理规划大纲由企业管理层在投标之前编制,旨在作为投标依据,满足招标文件要求及签订合同要求的文件,其具体内容包括:项目概况;项目实施条件分析;项目投标活动及签订施工合同的策略;项目管理目标;项目组织结构;质量目标和施工方案;工期目标和施工总进度计划;成本目标;项目风险预测和安

全目标；项目现场管理和施工平面图；投标和签订施工合同；文明施工及环境保护。

(2)编制投标书并进行投标。

(3)签订施工合同。

(4)选定项目经理。由企业采用适当的方式选聘称职的施工项目经理。

(5)项目经理接受企业法定代表人的委托参与组建项目经理部。根据施工项目经理部组织原则，选用适当的组织形式，组建施工项目管理机构，明确项目经理的责任、权限和义务。

(6)企业法定代表人与项目经理签订项目管理目标责任书。项目管理目标责任书是由企法定代表人根据施工合同和经营管理目标要求明确规定项目经理部应达到的成本、质量、进度和安全等控制目标的文件。

(7)项目经理部编制项目管理实施规划。项目管理实施规划由项目经理组织项目经理部在工程开工之前编制完成，旨在指导施工项目实施阶段管理文件，其具体内容包括：项目概况；总体工作计划；组织方案；技术方案；进度计划；质量计划；职业健康安全与环境管理计划；成本计划；资源需求计划；风险管理计划；信息管理计划；项目沟通管理计划；项目收尾管理计划；项目现场平面布置图；项目目标控制措施；技术经济指标。

(8)进行项目开工前的准备工作。

(9)施工期间按项目管理实施规划进行管理。

(10)在项目竣工验收阶段进行竣工结算，清理各种债权债务，移交资料和工程。

(11)进行工程项目经济分析。

(12)做出项目管理总结报告并送企业管理层有关职能部门审计。

(13)企业管理层组织考核委员会。对项目管理工作进行考核评价，并兑现项目管理目标责任书中的奖惩承诺。

(14)项目经理部解体。

(15)在保修期满前，根据工程质量保修书的约定进行项目回访、保修。

第二节 建筑工程项目管理组织

建筑工程项目管理的基本原理就是组织论。它是关于组织应当采取何种组织结构才能提高效率的观点、见解和方法的集合。组织论主要研究系统的组织结构模式、组织分工以及工作流程组织，它是人类长期实践的总结，是管理学的重要内容。