
全过程项目管理

工程项目管理公司作为提供咨询成果的服务业的一员，还有一股新兴的产业力量，国家相关法律法规对项目管理仍然没有严格的界定和法律地位。但随着工程项目的大规模开展，专业化和职业化的工程项目管理公司的重要作用日益显现，不可小觑。

第一章 工程项目管理的内容和特点

1.1 引言

随着国内国际市场的不断融合，工程建设市场正发生深刻变化。传统的由业主临时组建、培训一个建设班子进行工程管理的模式，不但已经难以适应高水平项目管理的需要，而且其诸多弊端也日益明显。基于此，迫切需要改革目前的工程建设管理制度，选择专业化、职业化的管理团队，即：项目管理公司，是降低和转移风险的最佳方法之一。尤其是项目投资额越高、项目越复杂且难度大的工程，项目管理更能体现它的优势。

1.2 工程项目管理的特点

一是专业化，由建设单位组建临时的基建班子，一般对建设程序和相关法律法规熟悉不够，缺乏相应技术和专业知识以及工程项目管理经验，管理的科学化、系统化和专业化难以体现，整体效益受到影响，而项目管理公司则是从事工程项目较多的专业公司，在这方面具

有相对丰富的经验；

二是职业化，在传统模式下，政府和业主自己管理得多。一个工程项目建成后，项目管理人员随之被解散或者转入生产管理，工程项目管理经验难以积累，导致社会资源浪费。此外，临时班子人员缺乏职业化支撑，短期行为普遍，行政权力容易直接介入，极易造成决策失误和监督失灵，使项目投资效益低下，滋生腐败，工程质量得不到保证，而项目管理公司则是职业化公司，经验和业绩积累丰富；

三是成本效益可有效控制。在专业化与职业化同时缺失的情况下，投资成本低、工程效益高、建设工期短、技术和质量水平高的理想目标是很难实现的。只有借助专业项目管理公司的技术力量，才有可能从成本、进度、质量等方面整体把控工程项目。

1.3 工程项目管理服务的内容

工程项目管理的内容，根据建设工程项目管理范围的具体情况而定。从全过程角度而言，项目管理服务可包括如下主要部分：前期策划与手续管理、设计管理、投资管理、招投标与采购管理、合同管理、施工管理、风险管理、沟通管理、信息资料管理等。

1、前期策划与手续管理

工程项目的前期策划主要是根据项目功能要求和目标，进行总体的规划与设计。经筛选形成总体规划方案。总体规划方案一方面是为可行性研究提供答案，同时也是项目后期设计实施的纲领。

根据建设工程的需要，项目管理公司还可以协助或代表业主方办

理各项报审报备手续，并协助业主方进行工程的验收和交接手续。在建设工程项目实施过程中，从前期的立项直到最后的工程竣工验收备案，其涉及的报批、报审和报备手续极为繁琐复杂。业主方作为非专业单位，并不了解上述手续，若自行办理不仅成本较高、时间较长，更可能长期无法通过审批。

鉴于此，在项目管理过程中，应尽量由项目管理公司负责办理上述手续，以充分利用项目管理公司的专业优势和资源加快审批程。

2、设计管理

设计管理内容主要包括设计任务书的编制、平面功能的审核审定、对设计进度和设计质量进行跟踪管理。

我国目前的工程设计操作实践存在较大的缺陷，比如：

（1）施工图设计由设计单位负责，没有纳入施工单位招标范围内，施工单位仅按图施工，不利于设计与施工的衔接，也不利于发挥先进施工技术的作用。

从国际惯例看，设计单位所做的工程设计，只到初步设计或扩大初步设计的深度，不出施工图设计。在施工单位投标的过程中，把施工图设计摆在龙头地位，以先进施工技术方案来体现保证质量、降低成本、加快进度。

（2）设计依据主要执行国家有关设计规范，而国家规范远远跟不上工程建设实践的发展需求，导致设计落后于实践；同时，设计方在设计过程中，对业主方建设需求的考虑也不够，导致建设功能的下降和后期工程设计变更的增加。

(3) 土建设计、结构与装修设计的分家，导致了工程项目管理的过程中工作的衔接方面出现了比较大的问题，使工程造价普遍较高。

基于上述情况，在工程项目管理过程中，应重点考虑对设计的管理。项目管理公司应充分利用其自身优势和专业知识，协调设计单位与施工单位之间的关系，加强设计与施工的衔接，加强土建、结构与装修设计的衔接；从经营角度确认总体平面功能，最大限度保证设计文件符合业主方的建设需求；从造价角度，确认工程方案是否符合经济上合理的要求。目前国内项目管理中还未充分认识到设计管理的重要性。

3、投资管理

投资管理的主要内容包括编制投资估算和审核设计概算，审核施工过程中的洽商变更费用，进行成本控制管理和竣工决算管理等。投资管理要求项目管理公司具有相应专业的技术人员。

4、招投标与采购管理

招标工作是工程建设项目中的一项重要内容，项目管理公司应具备招标代理资质，以代理业主方进行施工单位和材料设备等项目的招标工作。具体而言，招投标管理工作主要包括如下内容：

(1) 编制招标文件，主要是招标文件中的《工程量清单》和《招标控制价》等有关技术文件的编制；

(2) 组织招标工作，包括发放招标文件、组织现场勘查和答疑，组织回标、开标、评标、决标；

(3) 组织合同谈判和签署。

5、合同管理

合同管理包括合同的签署、履行、变更、索赔和争议解决等，建设工程涉及的合同内容极为复杂，如何处理每个合同文件的衔接关系，明确合同各方的权利义务和责任，都需要项目管理公司加强合同管理工作。

(1) 一般而言，合同管理的具体内容包括：

- 1) 明确合同管理的构架；
- 2) 与律师事务所等专业单位协同制定科学完善的合同文本；
- 3) 监督合同的履行过程；
- 4) 加强合同风险管理。

(2) 变更管理

在建设工程实施过程中，存在着各种因素不断干扰着工程项目的进行，项目总是处于一个变化的环境中，对于项目管理公司而言，需要有效地预测可能发生的变化，以便采取预防措施，以实现项目的目标。

第二章 全过程项目管理具体工作内容

2.1 前期策划阶段的项目管理

- 参与建设环境和条件的调查和分析；
- 参与项目建设目标论证与项目定义；
- 参与项目规划有关的组织、管理和经济方面的论证与策划；
- 参与项目规划有关的技术方面的论证与策划；
- 参与项目规划的风险分析；
- 编制项目建议书及可行性研究报告；
- 协助业主申办《建设项目选址意见书》、《建设工程规划设计要求》、《建设用地规划许可证》；
- 编制项目投资估算。

2.2 勘察设计阶段的项目管理

A、勘察阶段

- 编写勘察设计阶段项目管理规划；
- 协助委托方编制勘察任务书；
- 协助委托方选择勘察单位并签订勘察合同；
- 管理委托方与勘察单位签订的有关合同、协议；
- 督促勘察单位按合同和协议要求及时提供合格的勘察成果；
- 核查勘察方案是否符合批准的勘察任务书，以及是否符合勘察合同的规定；

-
- 监督实施勘察方案，并组织勘察验收及勘察成果技术交底。

B、设计阶段

(1) 设计阶段的投资控制

- 根据方案设计，审核项目总估算，并协助委托方对方案进行优化及调整；
- 编制项目总投资分解计划，并在设计过程中控制其执行，在设计过程中若有必要，及时提出调整总投资分解计划的建议；
- 根据工程概算和设计进度，编制设计阶段资金使用计划，并控制其执行，必要时，对上述计划提出调整建议；
- 从设计、施工、材料和设备等多方面作必要的市场调查分析和技术经济比较；
- 审核施工图预算，必要时调整总投资计划；
- 采用价值工程方法，在充分满足项目功能的条件下进一步挖掘节约投资的潜力；
- 控制设计变更，检查变更设计的结构可靠性、经济性、建筑造型和使用功能是使其满足委托方的要求。

(2) 设计阶段的进度控制

- 审核设计方提出的详细设计进度计划和出图计划，并控制其执行；
- 协助委托方编制甲供材料和设备的采购计划，审核甲供材料设备清单；
- 协助委托方确定施工承发包合同结构及招投标方式；

-
- 协助委托方对设计文件尽快做出决策和审定；
 - 协调室内外装修设计、专业设备设计与主体设计的关系，使专业设计进度能满足施工进度要求。

(3) 设计阶段的质量控制

- 协助委托方确定项目质量的要求和标准，参与分析和评估建筑物使用功能、面积分配、建筑设计标准等，根据委托方的要求，编制详细的设计要求文件，作为方案设计优化任务书的一部分；

- 研究图纸、技术说明和计算书等设计文件，对设计变更进行技术经济合理性分析，发现问题及时向设计单位提出；在设计进展过程中，协助审查设计是否符合委托方对设计质量的特殊要求，并根据需要提出修改意见；

- 审核各设计阶段的图纸、技术说明、计算书等设计文件是否符合国家有关设计规范、设计质量要求和标准，并根据需要提出修改意见，确保设计质量通过有关部门审查；

- 组织有关专家对结构方案进行分析和论证，以确定施工的可行性和结构的可靠性，进一步降低建造成本；

- 对常规设备、系统的技术经济进行分析，并提出改进意见；

- 审核有关水、电、气等系统设计与有关市政规范、地块市政条件是否相符合，确保通过有关部门审查；

- 审核施工图设计是否满足可施工性的要求，以确保施工进度计划的顺利进行；

- 充分了解项目所采用的主要材料和设备用途，并做出市场调查

分析；在满足功能要求的条件下，尽可能降低工程成本。

（4）设计阶段的合同管理

- 协助委托方确定设计合同结构，拟定设计合同有关条款；
- 参与设计合同谈判；
- 进行设计合同执行期间的跟踪管理，包括合同执行情况检查以及合同的修改、签订补充协议等事宜；
- 协助委托方处理有关设计合同的索赔事宜，并处理合同纠纷事宜；
- 向委托方递交有关合同管理的报表和报告。

（5）设计阶段的信息管理

- 进行设计阶段各类工程信息的收集、分类存档和整理；
- 运用计算机信息平台网络系统对项目进行信息化管理，及时向委托方提供并共享各类信息；
- 协助委托方建立有关会议制度，整理会议记录；
- 督促设计单位整理工程技术和经济资料及档案；
- 填写项目管理工作记录，每月向委托方递交设计阶段项目管理工作月报；
- 将所有设计文档（包括图纸、技术说明、来往函件、会议纪要和政府批件等）装订成册，在项目结束后递交委托方。

（6）设计阶段的组织与协调

- 协助委托方协调与设计单位之间的关系，及时处理有关问题，使设计工作顺利进行；

- 协助委托方做好方案设计及扩初设计审批的准备工作，并协助处理和解决方案和扩初设计审批的有关问题。

2.3 建设准备阶段的项目管理

- 组织项目招标，拟定施工合同条款，协助委托方签订施工合同；
- 根据物质采购计划进行物质采购；
- 协助委托方做好开工前施工准备工作，包括施工现场申办项目临时施工用水、临时用电、排污手续、项目临时、永久路口的报建手续、施工许可证等手续的办理；
- 编制项目管理实施方案，确定投资、质量、进度、安全目标，并制定控制方案；
- 审核监理规划及实施细则、施工单位的施工组织设计及专项施工方案；
- 组织监理、施工单位图纸会审，会同设计院进行技术交底；
- 审批开工报告，提供控制点的坐标和高程，复核定位放线，确认场地自然地坪标高（土方平衡），签发开工令；
- 对建设准备阶段的信息管理，建立项目的信息编码体系及信息管理制度，收集、整理和分类各种项目管理信息，协助委托方建立会议制度，管理各种会议记录，填写项目管理工作日志。

2.4 施工阶段的项目管理

1) 施工阶段的投资控制

- 编制施工阶段各年度、季度和月度资金使用计划，并控制其执行；

- 利用投资控制软件每月进行投资计划值与实际值的比较，并提供各种报表；

- 审核工程付款；

- 审核其它付款申请单；

- 审核及处理各项施工索赔中与资金有关的事宜；

- 审核竣工结算。

(2) 施工阶段的进度控制

- 编制项目实施总进度计划，并在项目施工过程中控制其执行，必要时及时调整施工总进度计划；

- 审核施工方项目施工各阶段、年、季、月度的进度计划、并控制其执行，必要时作调整；

- 审核设计方、施工方和材料、设备供货方提出的进度计划和供货计划，并检查、督促和控制其执行；

- 在项目实施工程中，进行进度计划值与实际值的比较，每月、季和年提交各种进度控制报告。

(3) 施工阶段的质量管理

- 做好人、材、机、方法、环境的质量控制，检查及审批施工方案，设置质量控制点并及时检查；

- 组织工序、隐蔽工程、分部分项工程验收。

4) 施工阶段的合同管理

- 协助委托方起草甲供材料和设备的合同，参与各类合同谈判；
- 运用计算机网络信息平台系统对各类合同进行跟踪管理，并定期提供合同管理的各种报告；

- 协助委托方处理有关索赔事宜，并处理合同纠纷。

(5) 施工阶段的信息管理

- 进行各种工程信息的收集、整理和存档；
- 定期提供各类工程项目管理报表；
- 建立工程会议制度；
- 督促各施工单位整理工程技术资料。

(6) 施工阶段的组织与协调

- 组织主持各种工程专题会议，解决工程实际问题；
- 协助和协调参与工程建设各单位之间的关系；
- 协助委托方向政府主管部门办理各项审批事项。

(7) 施工阶段的风险管理

- 工程变更管理；
- 协助处理索赔及反索赔事宜；
- 协助处理与保险有关的事宜。

(8) 施工阶段的现场管理

- 组织工地安全管理；
- 组织工地卫生及文明施工检查；
- 合理组织各参建单位有序施工，协调处理工地的各种纠纷；

2.5 验收交付阶段的项目管理

(1) 验收交付阶段的投资控制

- 编制本阶段资金使用计划，并控制其执行，必要时调整计划；
- 进行投资计划值与实际值的比较，提交各种投资控制报告；
- 审核本阶段各类付款；
- 审核及处理施工综合索赔事宜；
- 编制投资控制总结报告。

(2) 验收交付阶段的进度控制

- 提交各种进度控制总结报告；
- 组织项目竣工验收。

(3) 验收交付阶段的合同管理

- 汇总合同资料，并提供合同管理的各种报告；
- 协助委托方处理有关工程索赔事宜，并处理合同纠纷；
- 协助处理合同中的未完事项。

(4) 验收交付阶段的信息管理

- 进行各种工程信息的收集、整理和存档；
- 提供各种工程项目管理报表；
- 督促项目实施单位整理工程技术资料；
- 组织提交竣工资料。

(5) 验收交付阶段的组织与协调

-
- 协助委托方在各政府主管部门办理各项竣工备案手续。

(6) 验收交付的其它任务

- 配合进行剩余甲供材料物资的处置。

2.6 项目后评估

- 生产试运行及工程保修期管理，组织项目后评估。

第三章 工程项目管理和工程监理的关系

3.1 工程项目管理和工程监理的区别

工程建设监理是指监理单位受项目法人的托付，依据国家批准的工程项目建设文件，有关工程建设的法律，建设法规和工程建设监理合同及其它工程建设合同，对工程建设实施的监督管理。

工程项目管理是指从事工程项目管理的企业，针对工程项目建设的要求，接受业主的托付，根据双方合约的规定，代表业主对工程项目的组织实施进行全过程或若干阶段的管理和服务。

正因为二者之间的区分，工程项目管理是项目管理代表业主方，根据双方合约的规定对整个工程项目组织实施管理或服务，而监理企业或公司则是一种有偿的技术技能服务，它不具备项目管理企业更加广泛的职能和职责。而且监理制度推行的本意是随着市场经济的发展，

但由于在目前的经济环境下，项目法人不可能将投资、进度、合同管理等交给监理人去进行。国家的政策法规又规定建设单位必须要有监理，则工程项目管理的全过程只有质量管理交给监理公司来进行。虽然近几年对建筑安全监管非常重视，各地均发文要求监理也要对安全负监管责任。这一系列的定位，职责的界定使工程监理和工程项目管理之间存在着一些问题和差距。

3.2 当前监理工作存在的主要问题

1) 监理工作的局限性

监理企业的职责原本应当概括为“三控、二管、一协调”。但是在目前整个工程建设过程中，由于种种原因，特殊是体制原因、机制不配套原因，使原本监理单位的职责多被拆解，该做的没做够，该给的没给到，不该的却担着。监理的三控“即投资、进度、质量管理”职能多被大大弱化，绝大多数监理单位仅仅是以“质量监理为主”。工程建设中的监理工程师也就是质量检验员。面对于工程建设中的前期咨询、勘察设计、指标代理、设备选购与建筑等内容服务却基本不涉及。正因为如此，工程监理变成了业主单位聘请的工程质量监督旁站人员，有些业主单位甚至认为聘请工程监理纯粹是为了满意国家法规的要求，是应付上级政策的对策。正是由于对前期阶段监理的缺失，使得前期阶段在功能策划、可行性研究、设计图纸的完善性等多方面不够完善和健全，直接导致施工阶段设计变更较多，工期失去掌握，

成本预算超出范围，工程质量得不到保障，严重的时候大大影响了整个工程的建设。

2) 工程监理对业主行为无规范

业主行为规范与否，直接关系到工程建设项目能否顺利进行，建设目标能否如期完成。业主方往往是出资方，因而相当一部分业主对监理工作干预较多，有的不通过监理工程师直接给承包商下达指令，造成不必要的纠纷和误会。对于大型的项目，有时业主还要自行组织一套人马来掌握工程进度和投资，从而形成恶性循环，造成极为不良的后果。从理论上讲，监理工程师应当是工程建设项目现场的唯一管理人员，业主托付了监理，就应由工程师去实施对工程建设项目的监理与管理，业主的意见和一些决策也应通过监理工程师去实施，而业主真刚要做的是如何做好对监理的管理，而非直接对工程建设项目进行管理。这好像是一个很简单处理和解决的问题，但是在实际工程建设项目中，由于对业主缺少规范，往往由此出现了很多问题。

3) 工程监理缺少高智能人才

自从工程监理制度实施以来，对监理费的收取逐年呈下降趋势，低价竞标更加压低了工程监理费的收取，有的项目工程监理费还未达到标准取费的三分之一。过低的监理费对工程监理行业的发展和监理人员素养的提高造成了极为不良的影响。具有高学历、高职称、高水平和高管理能力的人才不愿意到监理行业来。有些高智能人才即使情

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/668102050020006132>