

建设工程项目管理

1.各参与方的目标和任务

参与方（利益）	任务	目标	阶段
业主方（自身）	三控三管一协调	项目的投资目标、进度目标、质量目标	实施阶段
设计方 （整体+自身）	三控三管一协调 工程造价控制	项目的投资目标 设计的成本目标、进度目标、质量目标	（实施阶段） 主要在设计阶段
施工方 （整体+自身）	三控三管一协调	施工的成本目标、进度目标、质量目标 安全管理目标	主要在施工阶段 （设计、施工、动用 前准备、保修）
供货方 （整体+自身）	三控三管一协调	供货方的成本目标、质量目标、进度目标	（实施阶段） 主要在施工阶段
工程总承包 （整体+自身）	三控三管 风险、资源	项目总承包方的质量、成本、进度目标 安全管理目标 项目的总投资目标	实施阶段
1. 安全管理 最重要 2. 业主方 是建设项目生产过程的 总集成者和总组织者 ，是项目管理的 核心 3. 对业主方而言，进度目标指的是 项目交付使用（动用）的时间目标 4. 施工方项目管理涉及实施阶段（√），涉及实施阶段全过程（×） 5. 施工方 成本目标 由施工企业根据其 生产和经营情况 确定			

2.项目定义和项目目标论证和再论证

内容	决策阶段策划	实施阶段策划
第2步	项目定义和项目目标论证	目标的分析和再论证
基本内容	（1）确定项目的建设的目的、宗旨和指导思想。 （2）项目的规模、组成、功能和标准的定义。 （3）项目总投资规划和论证。 （4）建设周期规划和论证。	（1） 投资 目标的分解和论证。 （2）编制项目 投资 总体规划。 （3） 进度 目标的分解和论证。 （4）编制项目建设 总进度 规划。 （5）项目功能 分解 。 （6）建筑面积 分配 。 （7）确定项目 质量 目标。

3.三种发承包模式的对比

业主角度	施工总承包		平行发承包		施工总承包管理	
费用控制	①以全部图纸报价		①以部分图纸报价		①以部分图纸报价	
	②投资控制有利		②降低造价		②降低造价	

	③有变更，有索赔		③投资早期控制不利		③投资早期控制不利	
进度控制	全部图纸完成才开始招标	不利	边设计边施工 可以缩短工期	有利	边设计边施工 可以缩短工期	有利
质量控制	对总包单位的依赖较大，工程质量很大程度上取决于总包方技术水平和管理水平		他人控制	有利	他人控制，有利	有利
合同管理	一次招标 合同管理工作量小	有利	招标量大，合同多	不利	招标量大，合同多	不利
组织协调	由总包管理 业主工作量小	有利	工作量大	不利	减轻业主的工作量	有利

4.施工组织设计的分类及其内容

分类	施工组织总设计	单位工程施工组织设计	施工方案
编制对象	群体工程或特大型项目	单位（子单位）工程	分部分项工程或专项工程
主要内容	(1) 工程概况 (2) 总 体施工部署 (3) 主要 施工方法 (4) 施工 总 进度计划 (5) 总 体施工准备与主要资源配置计划 (6) 施工 总 平面图布置	(1) 工程概况 (2) 施工部署 (3) 主要施工方案 (4) 施工进度计划 (5) 施工准备与资源配置计划 (6) 施工现场平面布置	(1) 工程概况 (2) 施工安排 (3) 施工方法与工艺要求 (4) 施工进度计划 (5) 施工准备与资源配置计划

5.成本控制的程序

管理行为控制程序	指标控制程序
① 建立 成本管理体系的评审 组织 和评审 程序 ② 建立 成本管理体系 运行 的评审 组织 和评审 程序 ③ 目标考核，定期 检查 ④ 制定对策， 纠正偏差	① 确定成本管理 分层次 目标 ② 采集 成本数据，监测成本形成过程 ③ 找出 偏差 ，分析原因 ④ 制定对策， 纠正偏差 ⑤ 调整 改进成本管理方法
管理行为 控制程序是对成本全过程控制的 基础 ； 指标控制 程序是成本进行过程控制的 重点 ； 两个程序既相对独立又相互联系，既相互补充又相互制约。	

6.挣值法的评价指标

费用偏差(CV)= $\frac{\text{已完工作}}{\text{预算费用}} - \frac{\text{已完工作}}{\text{实际费用}}$ (价差) CV>0 节支, CV<0 超支
 进度偏差(SV)= $\frac{\text{已完工作}}{\text{预算费用}} - \frac{\text{计划工作}}{\text{预算费用}}$ (量差) SV>0 进度超前, SV<0 进度滞后

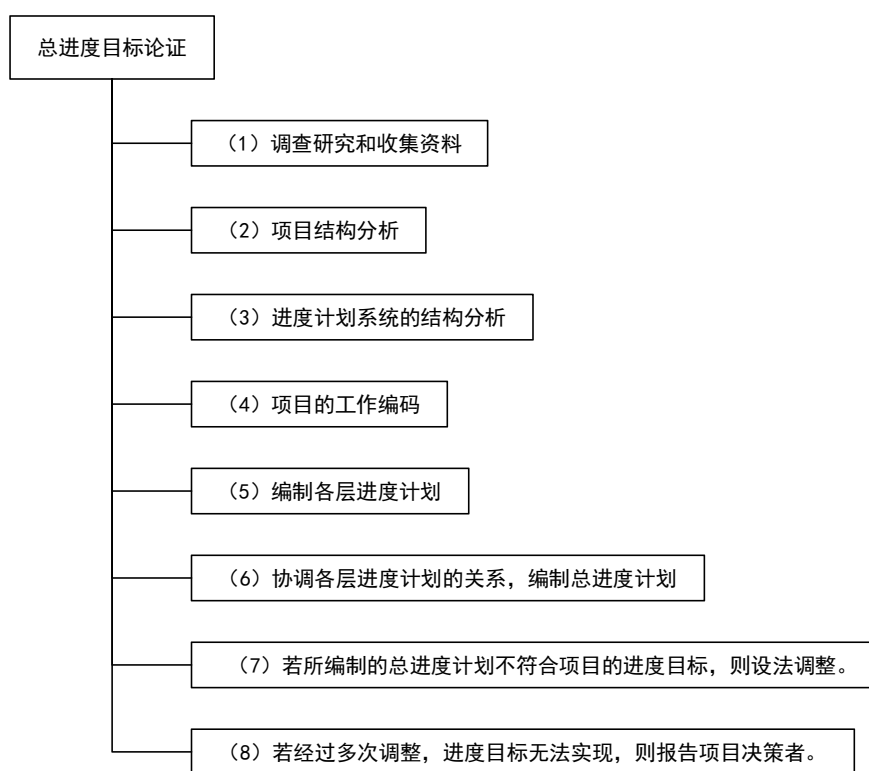
费用绩效指数(CPI)= $\frac{\text{已完工作}}{\text{预算费用}} / \frac{\text{已完工作}}{\text{实际费用}}$

进度绩效指数(SPI)= $\frac{\text{已完工作}}{\text{预算费用}} / \frac{\text{计划工作}}{\text{预算费用}}$

7.成本分析的步骤

(1) 选择成本分析方法。(2) 收集成本信息。(3) 进行成本数据处理。(4) 分析成本形成原因。(5) 确定成本结果。

8.项目总进度目标论证的工作步骤



9.建设工程项目进度控制的措施

组织措施	人、分工、流程、会议、组织、程序、进行有关进度控制会议的组织设计
管理措施	管理的思想、管理的方法、管理的手段、承发包模式、合同管理和风险管理用工程网络计划的方法编制进度计划、风险管理措施、重视信息技术在进度控制中的应用
经济措施	资金、资源需求计划和加快施工进度的经济激励措施

技术措施	施工方案、施工技术、施工方法和施工机械
-------------	---------------------