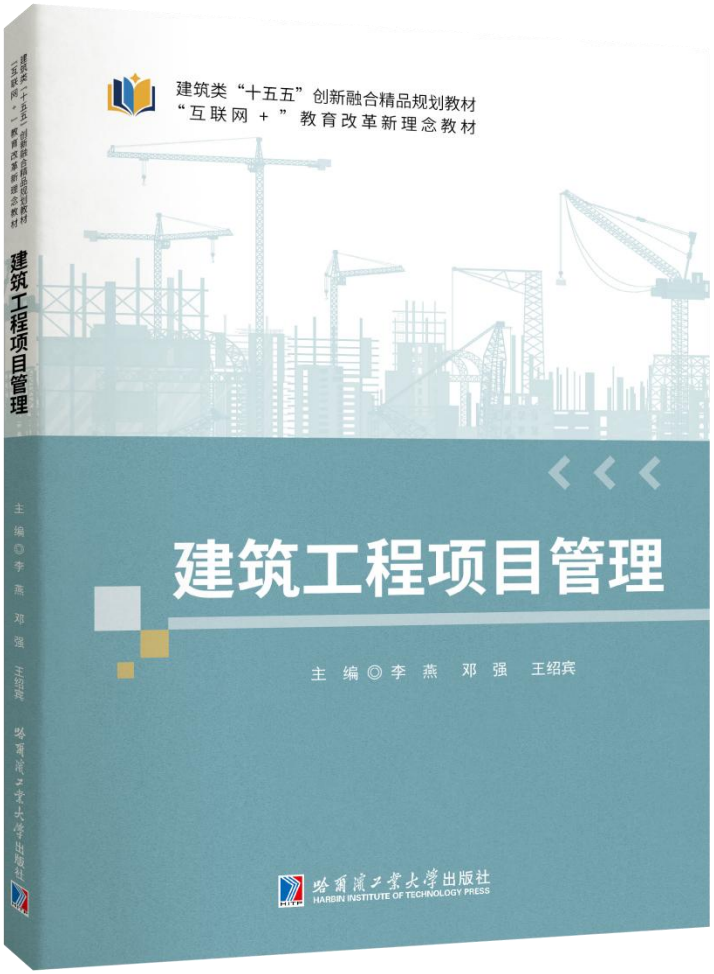
建筑工程项目管理



类目：建筑类
书名：建筑工程项目管理
主编：李 燕 邓 强 王绍宾
出版社：哈尔滨工业大学出版社
开本：大 16 开
书号：978-7-5767-2848-4
使用层次：通用
出版时间：2026 年 6 月
定价：49.80 元
印刷方式：双色
是否有资源：有

策划编辑：闻　竹
责任编辑：苗金英
封面设计：旗语书装

建筑工程项目管理

JIANZHU GONGCHENG XIANGMU GUANLI

ISBN 978-7-5767-2848-4
定价：49.80元

建筑工程项目管理

主　编◎李　燕　邓　强　王绍宾

哈尔滨工业大学出版社

建筑类“十五五”创新融合精品规划教材
“互联网＋”教育改革新理念教材

建筑工程项目管理

主　编◎李　燕　邓　强　王绍宾

哈尔滨工业大学出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

建筑类“十五五”创新融合精品规划教材
“互联网 + ”教育改革新理念教材

建筑工程项目管理

主　编 ◎ 李　燕　邓　强　王绍宾
副主编 ◎ 刘思娇　陈　利　詹志垚
魏国敏　陈海娜　侯　毅
古家生　安冰姝　游　庆
唐　欢　王晓艺

哈爾濱工業大學出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

内容简介

本书系统阐述了建筑工程项目管理的核心理论与全过程实践方法。全书共分 8 个项目，内容涵盖建筑工程项目管理概述、建筑工程项目前期管理、建设工程合同管理、建筑工程项目进度管理、建筑工程项目质量管理、工程项目费用管理、计算机辅助建筑工程项目管理及建筑工程项目风险管理。

本书力求将经典管理理论与行业最新实践相结合，兼顾系统性与实操性，既可作为土木工程、工程管理、工程造价等专业教材，也可供建筑施工、建设监理等单位的从业人员培训及自学使用。

图书在版编目(CIP)数据

建筑工程项目管理 / 李燕，邓强，王绍宾主编 .
哈尔滨：哈尔滨工业大学出版社，2026.6. — ISBN
978-7-5767-2848-4

Ⅰ.TU712.1

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2026FP4431 号

策划编辑　闻　竹
责任编辑　苗金英
出版发行　哈尔滨工业大学出版社
社　　址　哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号　　邮编　150006
传　　真　0451-86414749
网　　址　http：/ / hitpress. hit. edu. cn
印　　刷　三河市祥达印刷包装有限公司
开　　本　889 mm×1 194 mm　1/16　　印张　14　字数　376 千字
版　　次　2026 年 6 月第 1 版　　2026 年 6 月第 1 次印刷
书　　号　ISBN 978-7-5767-2848-4
定　　价　49. 80 元

(如因印装质量问题影响阅读，我社负责调换)

前言

PREFACE

建筑工程项目管理作为工程建设领域的核心支撑，其规范化、精细化与全生命周期管控水平，直接关系到新型城镇化建设质量、基础设施工程效能提升及建筑业高质量发展进程。本书以全生命周期管控为核心构建知识框架，契合国家推动建筑业转型升级、加快智能建造与新型建筑工业化协同发展的宏观导向，既锚定工程建设领域提质增效的国家战略要求，也为行业培育具备全过程工程管理能力的专业人才、完善工程项目管理体系提供理论与实操支撑，助力筑牢工程建设领域高质量发展的管理根基，服务于国家基础设施建设高质量推进与城乡建设领域治理体系和治理能力现代化的整体目标。

本书内容兼具系统性与实操性，既梳理了建筑工程项目管理的核心理论、法律法规与行业规范，又结合典型工程场景剖析了进度计划编制、合同签订、质量控制、费用结算等关键环节的实操流程与方法技巧，同时融入智能建造、数字化管理等行业前沿趋势，构建了“理论认知—流程掌握—实操应用—前沿洞察”的完整知识体系。本书适用场景广泛，既可作为土木工程、工程管理、工程造价等相关专业的核心教材，助力学生夯实专业基础、对接行业实践，也可作为建筑施工、建设、监理等单位从业人员的岗位培训用书与实操指导手册，为项目管理全过程工作提供科学指引，助力从业人员快速掌握项目管理核心逻辑与关键技能，提升解决实际工程问题的专业能力，适应建筑业高质量发展对复合型项目管理人才的需求。

本书特色：

1. 全周期覆盖，逻辑闭环

以项目全生命周期为核心脉络，模块设置从基础认知、前期策划，到实施管控、前沿应用，再到风险防控，形成“启动—实施—收尾—保障”的完整逻辑链，全面覆盖项目管理各关键阶段。

2. 理论实操融合，注重落地

每个核心模块均兼顾理论体系梳理与实操场景解析，既明确相关法律法规、行业规范等理论基础，又细化进度计划编制、合同签订、费用结算等实操流程，有助于快速衔接工程实践。

3. 前沿趋势融入，适配行业发展

设置计算机辅助管理模块，系统地整合智能建造、数字化管理工具及新型项目管理软件等前沿内容，契合建筑业高质量发展需求，帮助从业人员把握行业技术革新方向。

4. 风险导向思维，强化保障能力

设置风险管理模块，从风险识别、评估、响应到控制，形成闭环管控体系，贯穿项目全过程，助力从业人员建立风险防范意识，提升应对复杂工程问题的能力。

5. 模块定位清晰，适配多元需求

各模块既相对独立、重点突出，又相互关联、自成体系，既能满足学生系统学习的教学需求，也能适配行业从业人员针对性提升的岗位需求。

由于编者水平有限，本书难免存在不足之处，真诚地欢迎各位读者在使用过程中给予批评与指正。

编 者

2026 年 2 月

目　录

CONTENTS

项目 1

建筑工程项目管理概述 \ 1

任务 1.1　建筑工程项目管理基础知识 \ 2
任务 1.2　建筑工程项目管理组织机构 \ 7
任务 1.3　建筑工程项目管理主体与分类 \ 14
项目实训 \ 17
思考练习 \ 19

项目 2

建筑工程项目前期管理 \ 20

任务 2.1　建筑工程项目策划 \ 21
任务 2.2　建筑工程项目评价 \ 27
任务 2.3　建筑工程项目融资 \ 34
任务 2.4　建筑工程项目可行性研究与决策 \ 38
项目实训 \ 44
思考练习 \ 45

项目 3

建设工程合同管理 \ 47

任务 3.1　合同法律法规概述 \ 48
任务 3.2　建设工程合同的概念和分类 \ 52
任务 3.3　施工合同的签订 \ 60
任务 3.4　建设工程施工合同管理 \ 64
项目实训 \ 68
思考练习 \ 70

CONTENTS

项目 4

建筑工程项目进度管理 \ 71

任务 4.1　建筑工程项目进度计划编制 \ 72
任务 4.2　建筑工程项目进度计划审核与实施 \ 98
任务 4.3　建筑工程项目进度计划检查与调整 \ 102
任务 4.4　建筑工程项目进度管理报告及管理总结 \ 107
项目实训 \ 109
思考练习 \ 111

项目 5

建筑工程项目质量管理 \ 113

任务 5.1　建筑工程项目质量管理概述 \ 114
任务 5.2　建筑工程项目质量计划 \ 125
任务 5.3　建筑工程项目质量控制方法 \ 129
项目实训 \ 142
思考练习 \ 143

项目 6

工程项目费用管理 \ 145

任务 6.1　工程项目费用管理概述 \ 146
任务 6.2　工程项目费用计划的编制 \ 152
任务 6.3　工程进度款结算 \ 159
任务 6.4　工程项目费用核算、控制与分析 \ 165
项目实训 \ 171
思考练习 \ 172

CONTENTS

项目 7

计算机辅助建筑工程项目管理 \ 174

任务 7.1　计算机辅助项目管理概述 \ 175
任务 7.2　常用的项目管理软件 \ 179
任务 7.3　建筑工程智能建造 \ 185
项目实训 \ 192
思考练习 \ 193

项目 8

建筑工程项目风险管理 \ 195

任务 8.1　建筑工程项目风险管理概述 \ 196
任务 8.2　建筑工程项目风险识别 \ 199
任务 8.3　建筑工程项目风险评估 \ 202
任务 8.4　建筑工程项目风险响应 \ 206
任务 8.5　建筑工程项目风险控制 \ 210
项目实训 \ 213
思考练习 \ 214

参考文献 \ 216



项目 1

建筑工程项目管理概述

项目导读

建筑工程项目的顺利推进，离不开扎实的基础认知、科学的组织架构与清晰的主体分工。从城郊商业综合体到民生住宅工程，从项目立项之初的基础概念厘清、内外部环境研判，到设立高效的管理组织机构、组建协作团队，再到明确各方参与主体的角色定位、区分不同管理类型，每个环节都关乎项目成败。本项目将围绕三大核心任务，系统地梳理建筑工程项目管理的基础逻辑，为后续实操工作筑牢理论根基。

学习目标

知识目标

1. 掌握项目、建筑工程项目及建筑工程项目管理的定义。
2. 理解建筑工程项目管理的内外部环境构成要素。
3. 熟知建筑工程项目管理组织机构、建筑工程项目经理部（简称项目经理部）及团队建设的要点。
4. 明确工程建设管理主体的角色定位及项目管理分类的依据。

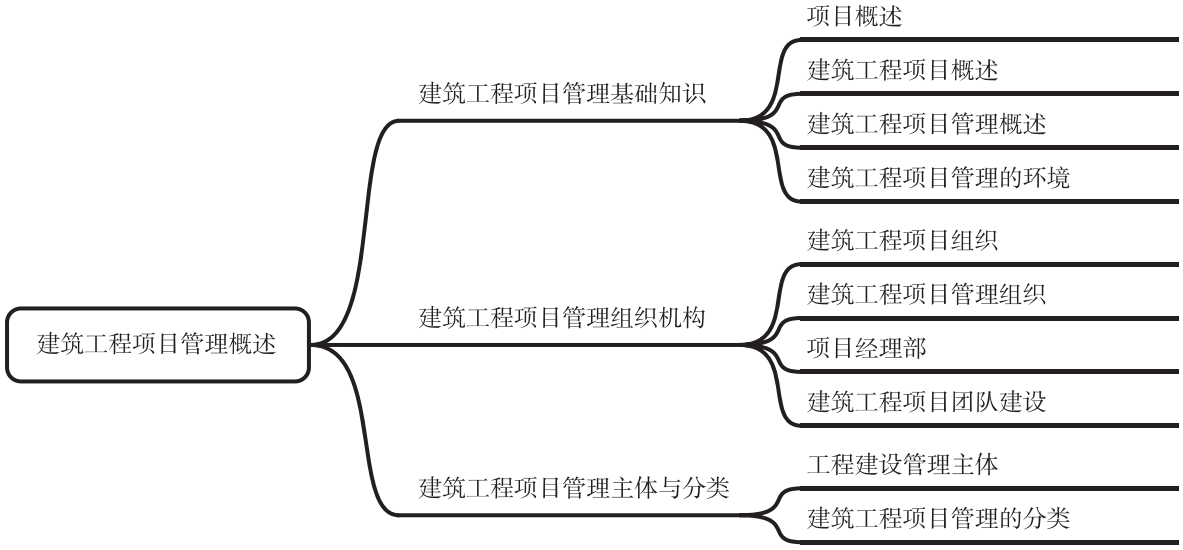
能力目标

1. 能准确研判建筑工程项目的内外部环境影响因素。
2. 能结合项目需求构建基础的管理组织机构框架。
3. 能清晰梳理工程建设各方主体的权责关系。

素养目标

1. 树立工程管理系统思维，培养统筹研判与规范管理的专业素养。
2. 强化多方协同责任意识，形成权责清晰、高效协作的职业素养。

思维导图



任务 1.1 建筑工程项目管理基础知识

任务描述

新入职建筑集团项目管理部的小张，接到一项重要工作：在一周内，依据城郊商业综合体项目立项资料，梳理出完整的项目管理框架。该项目资料繁杂，涵盖可行性研究报告、勘察设计初稿、与政府部门及建材供应商的初步沟通纪要等。小张对项目内涵、本项目与普通建筑施工任务的差异、设计施工采购的统筹方法，以及项目与政策法规、市场环境、周边社区的协调关系等问题存在困惑。要解决上述问题，需系统地学习建筑工程项目管理基础知识，夯实理论基础，从而在实际工作中厘清思路、规范流程、高效推进项目实施。

任务分析

本任务围绕建筑工程项目管理基础知识展开，通过梳理“项目”“建筑工程项目”“建筑工程项目管理”及“建筑工程项目管理的内外部环境”4 个核心模块，帮助小张厘清商业综合体项目管理框架的构建逻辑，明确项目的本质特征、建筑工程项目的范畴边界、管理工作的核心要点及内外部环境因素对项目推进的影响，使其具备梳理基础项目管理资料的能力。

任务实施

1.1.1 项目概述

1. 项目的含义

项目是指在限定资源、限定时间等约束条件下，以特定目标为导向开展的一次性任务，其涵盖的内容十分广泛，既可以是各类工程建设工作，比如建造酒店、工厂、电站等实体工程；也可以是科技研发类工作，比如完成某项科研课题、研制某台专用设备；还可以是各类专项创作工作，比如撰写一篇学术论文，都可归为项目范畴。

2. 项目的特征

项目是区别于常规重复性生产活动的独特任务，其核心特征体现在以下 4 个方面，且缺一不可。

（1）一次性。

项目实施过程不可重复，不存在两个完全相同的项目，其任务属性、实施条件和最终成果均具有唯一性。

（2）目标明确性。

项目具备清晰的目标体系，包括产品规格、生产能力等成果性目标，以及质量、工期、成本等约束性目标。

（3）整体性。

项目是一个有机整体，需统筹优化人力、物力、财力等生产要素的数量、质量与结构，追求综合效益最大化。

（4）环境制约性。

项目全生命周期受政策法规及社会经济、文化等外部环境约束，同时会对环境产生影响，形成双向制约关系。

★ 小贴士：对任何项目进行项目定位，必须看其是否具备了以上 4 个基本特征，缺一不可。重复的大批量生产活动及其成果，不能称为“项目”。

1.1.2 建筑工程项目概述

扫一扫

建筑工程项目

1. 建筑工程项目的定义

建筑工程项目是指为完成依法立项的新建、改建、扩建等各类建筑物与构筑物工程，在限定时间、预算与质量标准下，开展的包括策划、勘察、设计、采购、施工、试运行、竣工验收及后评价等全过程、相互关联的一次性受控活动，最终形成具备独立使用功能或生产能力的工程实体。

2. 建筑工程项目的特征

建筑工程项目具有建设周期长的特点，因需投入大量资金打造高价值产品，加之工艺和生产本身的特性，需历经较长的建设周期才能完工交付、实现资金回收；同时其受环境制约性极强，涵盖

自然与社会双重环境，多为露天作业，易受水文、气象因素影响，建设地点选择受地形、地质等条件限制，建筑材料、施工机具的价格也受物价波动影响，环境因素的影响表现得尤为突出；此外，建筑工程项目的生产组织还具备显著的流动性，受单个工程项目建设地点固定、不同施工项目建设地点变动的特点影响，工程生产要素需随建设地点流转，在不同工程建造地点及同一工程的不同作业区段之间流转，形成建筑产品固定、生产要素流动的生产模式。

1.1.3 建筑工程项目管理概述

1. 建筑工程项目管理的定义

项目管理是为使项目取得成功（实现所要求的质量、所规定的时限、所批准的费用预算）所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制与协调。项目管理的对象是项目。项目管理是知识、智力、技术密集型的管理，具备计划、组织、指挥、协调、控制等管理的基本职能。

建筑工程项目管理属于建设项目管理范畴，是指项目管理者运用系统的观点、理论和方法，对建筑工程项目进行策划、组织、实施、监督、控制、协调等全过程或若干过程的管理活动。

2. 建筑工程项目管理的特征

建筑工程项目是由建筑施工企业通过建筑市场的投标竞争与业主或总承包方签订工程承包合同而获得的。建筑工程项目管理具有以下显著特征。

（1）建筑工程项目管理的复杂度高，实施难度大。

建筑工程项目管理的对象为建筑施工项目，其管理过程覆盖工程项目的全生命周期，具体包括工程投标、签订工程承包合同、施工准备、现场施工及竣工验收等阶段。建筑产品本身具有多样性、固定性、单件性等特点，这也决定了施工项目管理的特殊性；加之建筑产品完工后具有不可逆转的属性，且项目实施过程中业主与总承包方深度参与生产管理环节，因此，施工项目管理属于针对特殊产品、在特殊市场中开展特殊生产与交易活动的管理工作，整体管理工作的复杂度较高，实施难度较大。

（2）建筑工程项目管理的内容在不同阶段有较大差异。

施工项目在工程投标、签订工程承包合同、施工准备、现场施工及竣工验收等各阶段管理的内容差异较大，要求管理者必须进行有计划、有针对性的动态管理，并对项目各类生产要素进行优化配置，以提高施工效率和施工效益。

（3）建筑工程项目管理要求强化组织协调工作。

由于施工项目生产活动的单件性、生产要素的流动性，项目内部和外部环境复杂多变，只有加大组织协调力度，建立动态的目标控制系统，才能保证施工项目的顺利完成。

3. 建筑工程项目管理的内容

建筑工程项目管理的主体是以施工项目经理为首的项目经理部，管理的客体是具体的施工对象、施工活动及相关的生产要素。

（1）建筑工程项目管理的目标。

建筑施工企业是项目建设的重要参与方，其项目管理工作以服务项目整体利益和企业自身利益为核心导向。建筑工程项目管理确立了施工成本、施工进度、施工质量、施工安全四大核心目标。

（2）建筑工程项目管理各阶段的主要工作。

建筑工程项目管理遵循标准化程序推进，整体分为投标签约、施工准备、施工、验收交工与结



算、回访保修五大核心阶段，形成闭环管理。具体开展要求如下。

① 投标签约阶段，需结合企业经营战略确定投标及承包决策；对工程项目做出是否投标及争取承包的决策；决定投标后，收集企业本身、相关单位、市场及诸方面信息，编制《施工项目管理规划大纲》；拟订兼具盈利性与市场竞争力的投标书，按规定参与投标；若中标，则与招标方开展商务谈判并依法签订工程承包合同。

② 施工准备阶段，企业需委派具备相应从业资质的项目经理，组建项目经理部，按需组建管理机构、配备管理人员并明确岗位职责划分；由企业法定代表人与项目经理签订施工项目管理目标责任书，编制《施工项目管理实施规划》；统筹完成各项施工准备工作，达到法定开工条件后编制并报审开工申请报告，待批准后开工。

③ 施工阶段，核心是开展现场施工作业，同步做好施工动态管控，保障成本、进度、质量、安全等管理目标全面落地；规范施工现场管理，严格落实文明施工要求；全面履行工程承包合同，做好与建设、监理、设计等相关单位的沟通协调工作；妥善处理合同变更及工程索赔事宜，同时做好施工全过程的记录、检查、分析与持续改进工作。

④ 验收交工与结算阶段，重点完成工程收尾及试运行工作，组织工程正式竣工验收；整理移交竣工资料及相关文件，依规完成工程竣工结算；做好项目施工工作总结并编制竣工报告，办理工程正式交接手续，与相关方签订工程质量保修书，完成后按规定进行项目经理部解体工作。

⑤ 回访保修阶段，严格按照工程质量保修书中的规定履行保修义务；为工程正常使用提供必要的技术咨询与配套服务；按规定开展工程回访工作，主动听取用户使用意见，总结项目实施经验教训，对回访中发现的问题及时组织修复；同时按照行业规范要求，开展工程沉降、结构性能等后续监测工作。

此外，项目管理绩效评价需贯穿项目实施全过程，并在项目全部完成后开展全面的复盘评价，形成项目管理闭环。

（3）建筑工程项目管理的主要内容。

① 建筑工程项目目标控制。在施工项目实施的全过程中，应对项目的成本、进度、质量和安全等目标进行控制，以实现项目的各项约束性目标。控制的基本过程是：确定各项目标控制计划；在实施过程中，通过检查、对比，衡量目标的完成情况；将衡量结果与计划进行比较，若有偏差，则分析原因，采取相应措施以保证目标的实现。

② 建筑工程项目生产要素动态管理。施工项目生产要素主要包括劳动力、材料、设备、技术和资金。生产要素管理的内容有：分析各生产要素的特点；按一定的原则、方法，对施工项目生产要素进行优化配置并评价；对施工项目各生产要素进行动态管理。

③ 建筑工程项目合同管理。合同管理的水平直接关系到项目管理及工程施工的技术组织效果和目标的实现。因此，要从工程投标开始，加强工程承包合同的策划、签订、履行和管理工作。同时，还必须讲究索赔方法和技巧，提供充分的索赔证据。

④ 建筑工程项目信息管理。进行施工项目目标控制、生产要素动态管理，必须在项目实施的全过程中，充分利用计算机做好与项目有关的各类信息的收集、整理、储存和使用工作，提高项目管理的科学性和有效性。

⑤ 建筑工程项目风险管理。针对建筑工程施工过程中，在一定环境和期限内客观存在、可能影响组织目标实现的各类不确定性风险，系统地开展风险识别、分析、应对与全程监控工作，以规

避各类风险隐患。

⑥ 建筑工程项目现场管理。需对施工现场实施科学、规范的精细化管理，以此实现文明施工、生态环境保护的目标，同时塑造良好的企业形象，持续提升整体施工管理水平。

⑦ 建筑工程项目组织协调。要求在施工项目实施全过程中，做好全方位的组织协调工作，高效沟通并妥善处理内外部各类协作关系，及时排除项目推进中的各类干扰与阻碍，保障项目目标顺利实现。

课堂思考

结合建筑工程项目合同管理、信息管理、风险管理的核心要求，思考如何将三者有效衔接以保障项目目标顺利实现。

1.1.4 建筑工程项目管理的环境

项目与项目管理所处的环境是由多种因素构成的复杂环境，项目管理者必须对项目所处的环境有足够的认识，保证项目的顺利进行。影响建筑工程项目管理的环境因素主要包括以下几方面。

1. 政策、法律法规

在工程项目建设的全过程中，每一个环节都必须严格遵守国家及地方相关政策、法律法规的各项规定。其中，政策主要涵盖国家与地方层面关于经济建设、项目管理等领域的相关规定；与项目建设密切相关的法律包括《中华人民共和国建筑法》《中华人民共和国招标投标法》《中华人民共和国城乡规划法》《中华人民共和国城市房地产管理法》《中华人民共和国安全生产法》《中华人民共和国税收征收管理法》《中华人民共和国保险法》等；相关法规、部门规章和规范性文件有《建设工程质量管理条例》《生产安全事故报告和调查处理条例》《房屋建筑工程质量保修办法》《房屋建筑和市政基础设施工程竣工验收规定》等。这就要求项目管理者不仅要熟练掌握项目建设相关的技术知识，还需具备扎实的法律、经济、管理类专业素养，尤其要深入理解并熟练掌握与项目建设相关的政策、法律法规知识，确保项目建设合法合规推进。

2. 社会经济、文化

社会经济及文化的影响包括直接影响和间接影响。项目管理者必须及时了解社会经济的动态，预判其对管理目标可能产生的影响并做好充分的应对准备，充分利用社会经济及文化因素的有利条件，防止不利因素可能产生的影响。

3. 标准、规则

标准是指对重复性事物和概念所做的统一规定，它以科学、技术和实践经验的综合成果为基础，经有关方面协商一致，由主管机构批准并以特定形式发布，作为各方共同遵守的准则与依据。规则是规定产品、过程或服务特征的文件，包含适用的行政规定，且其遵守具有强制性。在项目管理过程中，相关的标准与规则虽已被管理人员所熟知，但这些标准和规则可能带来的潜在影响却往往处于未知状态。因此，在项目风险分析工作中，必须对这类未知因素给予足够的重视，确保风险管控全面无遗漏。

任务 1.2　建筑工程项目管理组织机构

任务描述

某城郊商业综合体项目进入筹备阶段，勘察、设计、施工等工作即将陆续开展。当前项目存在组织协调缺位、各专业团队权责不明、沟通效率偏低等问题，难以形成管理合力。项目负责人小张意识到，只有建立高效、规范的工程项目管理组织机构，才能确保项目有序推进。

通过本任务的学习，可明确建筑工程项目管理组织的设置原则与形式，掌握项目经理部的组建方法，合理划分管理职责并进行人员配置，形成权责清晰、运转高效的项目管理团队，为项目全过程管理提供组织保障。

任务分析

本任务紧扣商业综合体项目管理组织构建的实际需求，梳理建筑工程项目组织、项目管理组织、项目经理部、项目团队建设 4 个核心要点，帮助小张掌握项目组织的类型与构建逻辑，明确项目经理部的设立流程与职责边界，学会团队建设的方法，最终具备设立高效项目管理组织机构的基础能力。

任务实施

1.2.1 建筑工程项目组织

建筑工程项目组织，是指参与建筑工程项目的各类参加者、合作者，按照既定规则或规律构成的有机整体，也是由建筑工程项目各行为主体共同组成的协作系统。建筑工程项目具有投资规模大、建设周期长、参与单位众多、社会性突出等特点，其实施模式也具有较高的复杂性。建筑工程项目的实施组织方式，需通过研究工程项目的发承包模式，结合工程合同结构及参与工程项目各方的具体工作内容来科学确定。建筑市场体系主要由 3 部分构成：一是以发包人为核心的发包体系；二是以设计方、施工方、供货方为主体的承建体系；三是以工程咨询方、评估方、监理方为核心的咨询体系。市场体系各方之间的关系不同，会形成不同类型的建筑工程项目组织系统。建筑工程项目组织结构如图 1–1 所示，与之相对应的各类参加者、合作者，大致可分为以下几类。

1. 项目所有者（通常又称为业主）

业主处于项目组织最高层，对项目全面负责，重点关注项目整体经济效益，负责项目宏观控制与决策。

2. 项目管理者（主要指监理单位）

监理单位受业主委托，为业主提供专业化、独立的管理与咨询服务，落实业主投资意图，维护

业主利益，实现项目总体目标。

3. 项目专业承包商

项目专业承包商包括专业设计单位、施工单位和供应商等。项目专业承包商构成项目的实施层。

4. 政府机构

政府机构涵盖自然资源、规划、住房和城乡建设、水利、电力、通信、生态环境、消防、公安等多个相关部门，其协同配合与有效监管直接关系到建筑工程项目的成败。其中，住房和城乡建设主管部门实施的质量监管工作是各类监管工作中最为关键的环节。

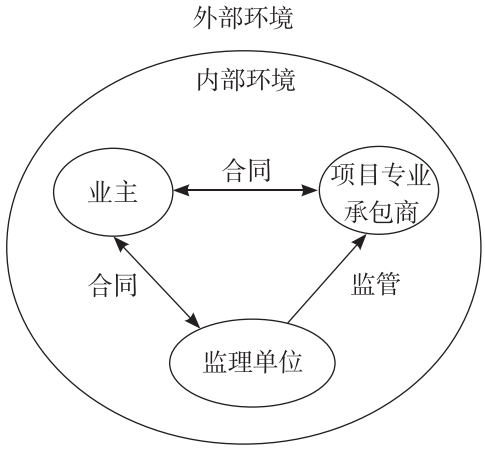


图 1-1　建筑工程项目组织结构

课堂思考

结合业主、监理单位、项目专业承包商及政府机构的核心职责，思考各方如何协同配合，保障建筑工程项目顺利推进。

1.2.2 建筑工程项目管理组织

建筑工程项目管理组织，是指在建筑工程项目相关组织体系内部，由承担各类项目管理工作的人员、相关单位及职能部门依据既定规则或规律组建而成的临时性组织架构。通常建筑工程项目管理组织的核心是项目经理部或项目管理小组。

总体而言，建筑工程项目管理组织的核心工作主要包括以下几方面：搭建规范严谨的项目管理组织架构，明确参与项目的各类人员、单位及部门之间的组织关联，确定各项工作衔接的组织渠道；划分清晰的任务职责与管理职能，明确各主体的工作范围；梳理项目建设各类工作的实施流程，明确各项工作在时间推进与空间布局上的开展顺序；健全组织运行的各项工作准则与制度。

1. 建筑工程项目管理组织设置原则

建筑工程项目管理组织设置原则有以下 5 个。

（1）目的性原则。

建筑工程项目管理组织的构建，需以“确保建筑工程项目目标顺利实现”为根本导向，遵循“因目标而设事，因事而设人、设机构、分层次，因事而定岗定责，因责而授权”的核心目标。若



脱离项目核心目标，或违背了这一客观规律，那么项目管理组织机构的设置就会偏离正确方向，难以发挥其应有的作用。

（2）管理跨度原则。

合理的管理跨度、科学的层次划分及适度的授权，是构建高效建筑工程项目管理组织的基础条件。有效领导的前提是良好的双向沟通，缺乏顺畅双向沟通的单纯命令则无法实现高效领导，而优质的双向沟通仅能在有限范围内有效开展。因此，对于建筑工程项目管理组织而言，一方面要合理限制管理跨度，另一方面需科学划分组织层次、控制纵向领导深度，确保各级管理者都能拥有适宜的管理幅度，从而集中精力在自身职责范围内开展高效领导工作，保障组织整体运转效率。

（3）系统化管理原则。

这是由项目自身的系统性决定的。项目是一个由众多子系统组成的有机整体，这就要求项目管理组织也必须是一个完整的组织结构系统，否则就会出现组织和项目之间不匹配、不协调的情况。因此，在建筑工程项目管理组织设置伊始，就应根据项目管理的需要对职责划分、授权范围、人员配备加以统筹考虑。

（4）精简原则。

建筑工程项目管理组织在确保全面履行各项必要职能的前提下，应坚持机构精简的原则，力求简化组织架构。在人员配备方面，需遵循“不设多余岗位、不用多余人员”“一人多岗、一专多能”的核心要求，尤其要严格控制二、三线辅助人员的数量，通过优化人员配置，进一步提升组织运转效率，同时降低人工成本投入。

（5）类型适用原则。

建筑工程项目管理组织有多种类型，分别适用于规模、地域、工艺技术等工程项目，应当在正确分析工程特点的基础上选择适当的类型，设置相应的项目管理组织。

课堂思考

假设某建筑工程项目在组建管理组织时，仅注重人员配备，却未明确各部门的职责划分、工作衔接渠道及组织运行准则，结合文段内容，判断该组织设置违背了哪些原则，并说明理由。

2. 建筑工程项目管理组织设置依据

建筑工程项目管理组织设置依据是指在特定的环境下建立项目管理组织的要求和条件。具体包括以下 3 个方面。

（1）项目内在联系。

这种联系是指项目组成要素之间的相互依赖关系及由此引发的项目管理组织和人员之间的内在联系，包括技术联系、组织联系和人员联系。

（2）人员配备要求。

人员配备要求以各部门的任务为前提，指对完成任务的人员的专业技能、合作精神等综合素质及其所需要的时间安排等方面的要求。

（3）制约和限制。

制约和限制是指项目管理组织内外存在的、影响项目管理组织采用某些结构模式及获得某些资源的因素。

3. 建筑工程项目管理组织设置程序

建筑工程项目管理组织应尽早成立或委托，并尽早投入运行，确保建筑工程项目建设过程保持一定的连续性和稳定性。建筑工程项目管理组织设置的一般程序如下。

（1）确定建筑工程项目管理目标。

为保障建筑工程项目有序推进，实现项目整体效益最大化，建筑工程项目管理目标需依据项目整体目标确定，其核心集中体现在进度控制、质量管控和成本管控三大关键目标上，三者相互关联，协同支撑项目整体目标的落地。

（2）划分项目管理的责任、义务与权利。

企业承接建筑工程项目后，需正式聘任合格的项目经理，并明确其相应的管理授权，清晰界定项目管理过程中的责任、义务与权利边界。同时，企业可根据项目管理实际需求，对项目经理的部分权限进行限定，例如造价控制、合同管理等关键权限，可由企业与项目经理共同行使、协同管控。

（3）制作工作任务分配表。

项目经理需全面、详细分析建筑工程项目建设全生命周期中项目管理小组需完成的各项工作内容，明确具体工作任务，再结合任务需求设立对应岗位或职能部门，建立完善的项目管理组织结构，将各类管理工作任务分解为具体目标并落实到责任主体。在此基础上，项目经理向各岗位人员、部门授予相应管理权限，并编制详细的管理工作任务分配表，确保各项工作有序推进、责任到人。

（4）确定建筑工程项目管理流程。

建筑工程项目管理流程的确定，核心是明确工程项目建设全生命周期中各类管理工作的具体实施流程。通过对管理流程的系统分析，可构建起动态化的项目管理过程。其中，管理流程设计是关键环节，其科学性和合理性直接影响管理系统的有序运转，同时也对后续的管理信息系统设计产生重要影响。

（5）建立规章制度。

结合项目管理实际需求，制定各职能部门的管理行为规范及内部沟通准则，形成标准化的管理工作制度，即项目管理组织内部的规章制度，为各项管理工作的有序开展提供明确依据和约束。

（6）设计管理信息系统。

依据既定的管理工作流程和各部门管理职责，明确项目实施过程中各职能部门之间的信息传递路径与信息处理流程，具体包括信息流程设计、信息载体（报表、文件、台账等）设计及信息处理全过程设计等核心内容，保障信息传递高效、处理规范。

4. 常见的建筑工程项目管理组织结构

建筑工程项目管理组织结构一般用项目组织结构图来表示。项目组织结构图是组织的基本框架，是描述组织中所有部门及部门之间关系的框图。

（1）职能式组织形式。

职能式组织形式，可在不打乱企业现有建制的前提下，将项目委托给企业下属某一职能部门或专业分包单位，由其单独组建团队负责项目的全部实施工作。该组织形式适用于小型、简单的建筑工程项目，例如简单的管道铺设工程、土方开挖工程等。其核心优势在于职责单一明确、内部关系简洁、协调沟通便捷，能够快速推进项目落地；其不足之处在于，每个工作部门可能会接收到多个

相互矛盾的指令。如图 1–2 所示，A 可直接向 B1、B2、B3 下达指令，而 B1、B2、B3 均有权对 C5、C6 下达指令，这就导致 C5、C6 存在多个指令源，易造成工作衔接混乱。

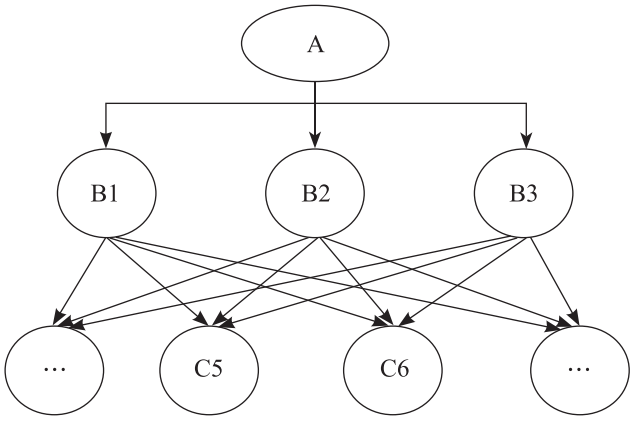


图 1–2　职能式组织形式

（2）直线式组织形式。

直线式组织形式，以承包项目为核心组织项目承包队伍，企业内部各职能部门、下属施工单位及专业承包队伍均处于服从地位。其组建流程为：首先由公司正式聘任项目经理，在公司的支持与保障下，项目经理从公司各相关部门抽调或招聘骨干人员，组建专业的项目管理班子；随后根据建筑工程项目的实际需求，划分施工“单元”，任命各施工“单元”负责人，由各单元负责人抽调施工队伍或选聘专业承包商，相对独立地推进本单元工作、完成单元目标，整个项目管理班子属于相对独立的项目管理执行实体。

直线式组织形式主要适用于大中型建筑工程项目、工期紧迫的项目，以及要求多部门、多环节密切配合的项目。该组织形式的显著优点是，组织系统中每一个工作部门仅有一个指令源，有效避免了因接收相互矛盾的指令而影响组织系统正常运行的问题，保障了工作推进的统一性与高效性。其不足之处在于，组织系统内指令传递路径过长，可能导致组织系统运行效率下降、沟通衔接不畅等问题。如图 1–3 所示，A 可直接向 B1、B2、B3 下达指令，B2 可直接向 C7、C8、C9 下达指令。尽管 B1、B3 比 C7、C8、C9 高一个组织层次，但二者并非 C7、C8、C9 的直接上级，因此无权对其下达任何指令，整个组织结构中每个工作部门的指令源都是唯一的。

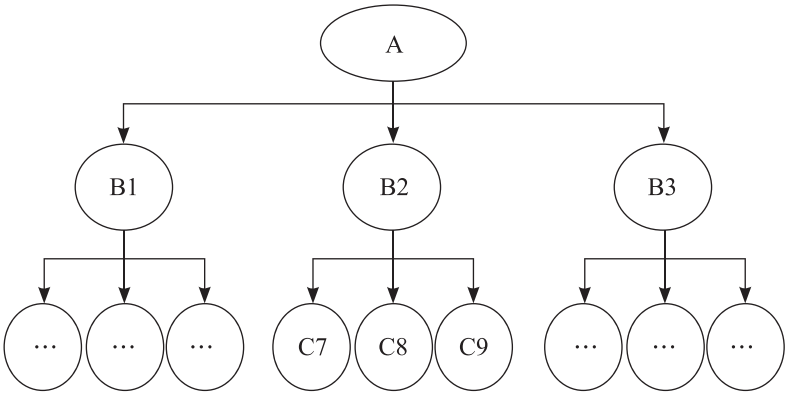


图 1–3　直线式组织形式

（3）矩阵式组织形式。

矩阵式组织形式的核心是将企业职能原则与项目对象原则有机结合，构建纵向企业职能机构与横向项目机构相互交叉、协同运作的矩阵型组织架构。该组织形式有效解决了长期稳定的企业组织专业分工（以实现企业整体目标为核心）与临时性、综合性的一次性项目组织之间的矛盾，兼顾了企业常态化运营与项目个性化推进的需求。

在矩阵式组织中，企业永久性的专业职能部门与临时性的项目管理组织相互作用、协同发力。如图 1–4 所示，纵向（X 方向）由各职能部门负责人主导，对所有项目中隶属于本专业的人员下达指令；横向（Y 方向）由项目经理牵头，对参与本项目的各类专业人员下达指令，并根据项目实施进度与要求，对各专业人员进行有效组织与协调，推动各方协同配合，共同助力项目目标落地。由此可见，矩阵式组织中的每个工作部门或人员存在两个指令源。该组织形式主要适用于同时承接多个项目的企业，以及大型复杂项目、对人工利用率要求较高的项目。

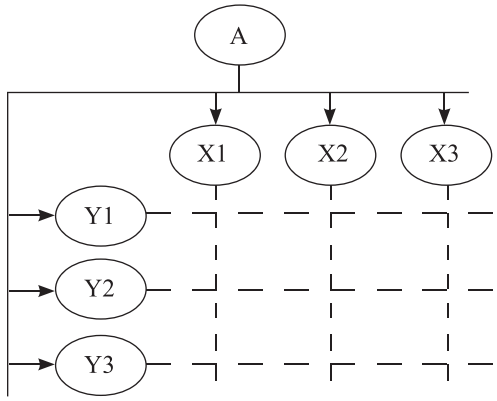


图 1–4　矩阵式组织形式

组织结构形式反映了一个组织系统中各子系统之间或各元素（各工作部门）之间的指令关系。组织分工反映了一个组织系统中各子系统或各元素的工作任务分工和管理职能分工。组织结构形式和组织分工都是相对静态的组织关系，而工作流程组织则可以反映一个组织系统中各项工作之间的逻辑关系，是一种动态关系。在建筑工程项目实施过程中，其管理工作的流程组织、信息处理的流程组织，以及设计工作、物资采购和施工的流程组织都属于工作流程组织的范畴。组织基本理论的落地需依托组织工具，基本的组织工具有项目组织结构图、任务分工表和工作流程图等。

课堂思考

如何根据项目规模与特点，选择适合的组织形式并落实各项管理工作，保障项目目标的实现？

1.2.3 项目经理部

1. 项目经理部的定义

项目经理部是项目管理组织中不可或缺的项目管理执行机构，主要负责对项目现场各类资源进行合理调配、高效利用及动态管控。项目经理部由项目经理全权领导，同时接受企业各职能部门的指导、监督、检查、服务与考核。其存续周期与项目同步，自项目启动前组建成立，待项目竣工验收合格、审计工作全部完成后正式解体。在整个项目组织体系中，项目经理部处于核心地位，以项目经理为核心，在项目实施的全过程中发挥着决定性作用。建筑工程项目能否有序推进、实现预期



目标，取决于项目经理部及项目经理的综合管理水平。

2. 项目经理部的性质

项目经理部承担现场项目管理的日常工作，其性质有以下几点。

（1）项目经理部的相对独立性。

项目经理部的相对独立性，体现在其与企业之间的双层关联上。一方面，项目经理部需接受企业各职能部门的指导、监督与检查，严格服从企业管理层对项目实施的宏观把控和综合管理；另一方面，作为工程项目的专门管理机构，项目经理部是项目独立利益的代表主体，与企业之间形成明确的经济责任联结关系。

（2）项目经理部的综合性。

项目经理部是一个管理组织，其主要职责是管理项目实施过程中的各种经济活动，其综合性主要表现在：管理业务是综合性的，从纵向看包括项目实施全过程的管理；管理职能包括计划、组织、指挥、协调、控制等。

（3）项目经理部的临时性。

项目经理部是临时性组织机构，在项目启动前组建，在项目竣工验收、审计完成后解体。

3. 项目经理部的建立

项目经理部应根据项目组织形式、规模及复杂程度等进行设置。建立时，应依据项目管理规划大纲确定管理任务与组织机构，按照项目管理目标责任书进行目标分解与责任划分，明确项目经理部的组织设置及人员职责、分工与权限，并制定工作制度、考核制度与奖惩制度，确保项目管理规范运行。

课堂思考

结合项目经理部组建的规范步骤、灵活设置的要求及相对独立性的特点，思考其组建各环节的核心要点、逻辑关联及实践中的差异化与兼顾性应用。

1.2.4 建筑工程项目团队建设

1. 建筑工程项目团队建设的概念

建筑工程项目团队是指以项目经理为核心，由项目经理部及各管理、技术岗位人员组成的工作集体。团队建设是将成员组织协调起来，统一目标、统一行动，持续提升协作能力，最终实现项目目标的过程。

2. 建筑工程项目团队建设的过程

建筑工程项目团队建设分以下 5 个阶段。

（1）组建阶段。

在项目团队的组建阶段，其核心依托于项目经理的统筹规划与推进。该阶段的团队构建需以企业整体组织架构为基础，组织本身构成团队的核心框架，团队目标与组织目标保持高度统一，团队成员为组织的成员。

（2）磨合阶段。

磨合阶段是项目团队从初步组建到规范运营的过渡阶段，核心围绕多维度适配展开，具体涵盖

团队成员之间的协作磨合、成员与内外部工作环境的适配磨合，以及团队与所属组织、上级管理单位、项目所有者之间的对接磨合。

（3）规范阶段。

完成磨合后，项目团队的工作开展逐步进入有序化状态。在此阶段，团队各项规章制度经过建立、补充与完善后形成体系，成员之间通过相互认知、了解实现角色精准定位，不仅制定专属的团队文件与全新的工作规范，还逐步培育起初步的团队协作精神。

（4）成熟阶段。

这一阶段是项目团队运营的最佳状态时期，团队成员之间形成高度信任关系，协作配合达到默契程度，工作效率大幅提升，项目工作成效显著，标志着团队已发展至成熟阶段。

（5）休整阶段。

项目团队的休整阶段包含团队休止与团队整顿两大核心内容。团队休止指当团队完成一段时期的工作、核心任务即将收尾时，进入工作总结、成员表彰的收尾阶段，团队面临解散，成员需着手规划后续工作安排；团队整顿则指团队在原有工作任务结束后，即将承接新的项目任务时，需从工作作风、规章制度、人员结构等多个维度，开展全面的团队调整、优化与整顿工作。

知识锦囊

项目团队建设应符合的要求

项目团队应有明确的目标、合理的运行程序和完善的工作制度。项目经理对项目团队建设负责，培育团队精神，定期评估团队运作绩效，有效发挥和调动各成员的工作积极性和责任感。项目经理应通过表彰奖励、学习交流等多种方式营造和谐的团队氛围，统一团队思想，树立集体观念，处理管理冲突，提高项目运作效率。项目团队建设应注重管理绩效，有效发挥个体成员的积极性，并充分利用成员集体的协作效果。

任务 1.3 建筑工程项目管理主体与分类

任务描述

小张在开展城郊商业综合体项目前期工作时，需与政府主管部门、勘察设计单位、施工总承包企业、监理咨询机构等多方参建主体对接，各方分工明确且协同关联。小张对项目管理核心主体的界定、不同主体管理内容的差异及工程项目管理的类型划分存在疑问，需通过学习建筑工程项目管理主体与分类相关知识予以厘清。

任务分析

本任务结合城郊商业综合体项目的多方对接场景，梳理工程建设管理主体与建筑工程项目管理

分类两大核心内容，帮助学习者明确各参与主体的角色定位与职责范围，掌握项目管理的分类依据与类型特征，最终具备梳理项目管理主体关系、辨识管理类型的基础能力。

任务实施

在项目建设进程中，业主、设计单位与施工项目承包人（简称承包人）所处地位各不相同，针对同一项目，三者承担的工作任务存在差异，对应的项目管理职责也有所区别。例如，在费用控制环节，业主需统筹把控整个项目建设的投资总额，而承包人则重点管控自身承包范围内的项目施工成本；再如，进度控制方面，业主负责管控整个项目的建设总进度，设计单位主要聚焦于设计工作的进度管控，承包人则专注于其承包部分的工程施工进度控制。

1.3.1 工程建设管理主体

项目管理规范中明确规定，项目管理主体分为项目发包人（简称发包人）与承包人。其中，发包人指的是在合同中明确约定、具备项目发包主体资格且拥有支付合同价款能力的当事人及依法取得该当事人资格的合法继承人；承包人则是合同中约定、被发包人认可、具备项目承包主体资格的当事人及其合法继承人，在特定情形下，承包人也可兼具发包人身份。

从建筑工程项目的实际构成来看，发包人范围包括国家机关等行政部门、国内外各类企业及总分包模式下的总承包人；承包人则包含勘察设计单位（如建筑专业设计院、林业勘察设计院等各行业专项设计院）、咨询服务机构、工程监理单位、施工企业（涵盖综合性总包施工企业与专业性分包施工企业），此外还包括设备材料供应商、加工企业及运输商。

课堂思考

结合项目管理主体中发包人与承包人的定义、资格要求及范围，思考二者的核心区别与特殊关联。

1.3.2 建筑工程项目管理的分类

建筑工程项目实施过程中，各参与单位均会依据合同约定开展相应的项目管理工作。按照管理责任与工作侧重点不同，可将其划分为工程项目总承包方、施工方、业主方、设计方、供货方及建设管理部门的项目管理。在工程项目建设的不同阶段，参与工程项目建设的各方的管理内容及重点各不相同。例如，设计阶段的工程项目管理分为发包人的设计管理和设计单位的设计管理两种情况。施工阶段的工程项目管理则主要分为业主的工程项目管理、承包人的工程项目管理和监理单位的工程项目管理。下面对工程项目管理实践中最常见的管理类型进行介绍。

1. 总承包方的项目管理

项目管理主体分为发包人和承包人，二者各有明确的资格要求与业务范围。建筑工程项目各参与单位依合同参与管理，按管理责任可分为多种类型。业主在项目决策后通过招标确定总承包方，由其负责项目实施全过程总体统筹与管控，总承包方需在合同约束下完成承建任务，业主与总承包方作为工程发承包履约主体，其地位和利益诉求存在差异。

课堂思考

结合项目管理主体分类、各阶段的管理类型及总承包方的项目管理特点，思考不同参与方的管理重点差异及总承包方管理的核心要求。

2. 施工方（承包人）的项目管理

承包人通过工程施工投标获取工程施工承包合同后，以该合同明确的工程范围为依据开展的项目管理，称为施工项目管理。从完整定义来看，此类施工项目通常指施工总承包范围内的完整工程项目，包含土建工程施工与建筑安装设备工程施工两部分，最终需形成具备独立使用功能的建筑产品。但从工程项目系统分析视角而言，分部工程、分项工程均属于工程项目的子系统，以这些子系统为对象界定的项目，有明确的约束条件和目标要求，且均为一次性任务。

因此，当工程项目按专业、部位分解发包时，承包人仍可将承包合同所界定的局部施工任务作为项目管理对象，这便是广义上施工企业的项目管理。承包人的项目管理核心是对所承担施工项目的目标进行策划、控制与协调，其管理任务主要集中在施工阶段，同时也可向前延伸至设计阶段，向后延伸至竣工收尾阶段及保修阶段。

想要达成施工项目各阶段既定目标与最终整体目标，承包人必须强化施工项目的全过程管理。在完成投标环节、正式签订工程承包合同后，施工项目管理的实施主体就成了以施工项目经理为核心的项目经理部，也就是项目管理执行机构。

施工项目管理的对象涵盖了具体的施工标的物、各类施工作业活动，以及与之相关的各生产要素。

其管理工作的核心内容主要包括：组建适配的施工项目管理组织体系，编制科学的施工项目管理规划方案，开展施工项目各项目标的动态控制，对施工项目生产要素实施优化配置与动态管理，做好施工项目全周期的组织协调工作，规范化开展施工项目的合同管理与信息管理，同时完成施工项目管理的复盘总结等相关工作。

★ 小贴士：组织协调为目标控制服务，其内容包括人际关系的协调、组织关系的协调、配合关系的协调、供求关系的协调、约束关系的协调。

3. 业主方的项目管理（建设监理）

业主方的项目管理具备全过程、全方位的特点，覆盖项目实施阶段的所有环节，核心工作包含组织协调、合同管理、信息管理，以及对成本、进度、质量、安全四大目标的控制，行业内也将其通俗概括为“一协调、二管理、四控制”。

工程项目的实施属于一次性任务，这也决定了业主方自行开展项目管理存在显著局限性。从技术与管理层面来看，业主方往往缺乏配套的专业团队支撑，即便专门组建了管理班子，若无连续的工程任务作为支撑，也会造成经济上的浪费。在计划经济体制下，各项目发包单位均单独设立筹建处或基建处推进工程建设，这种模式既不符合市场经济背景下资源优化配置与动态管理的要求，也不利于建设行业经验的积累与推广应用。因此，在市场经济体制下，工程项目业主可依托发展成熟的工程咨询行业，获取专业的项目管理服务，这便是建设监理的核心内涵——监理单位受工程项目业主委托，为其提供全过程的监理服务。

鉴于建设监理本质上属于智力密集型的咨询服务，其服务范围还可向前延伸至项目投资决策阶段，涵盖项目立项、可行性研究等关键工作。这一点也成为建设监理与常规业主项目管理的核心区



别，二者在服务的时间范围、实施主体、所处行业地位及核心任务目标等方面均存在明显差异。

4. 设计方的项目管理

设计单位受业主委托承接工程项目的设计工作后，会以设计合同中明确的工作目标、责任与义务为核心，开展相应的工程设计管理工作，这一管理形式通常被简称为设计项目管理。简言之，设计项目管理就是设计单位为履行工程设计合同、实现自身经营发展的方针与目标，所开展的全过程设计管理活动。虽然设计单位在项目中的定位、发挥的作用及利益诉求与项目业主存在差异，但设计项目管理仍是建筑工程设计阶段项目管理的重要组成部分。

业主的建设构想要得到有效落实，设计阶段的成本、进度、质量、安全四大目标要实现精准管控，唯有依托设计合同的约束，依靠设计单位开展自主化的项目管理工作，才能达成这一系列目标。

课堂思考

结合设计项目管理的核心内涵，思考其为何是工程设计阶段落实业主建设意图、实现四大目标管控的关键环节。

5. 供货方的项目管理

从建设项目管理的系统分析视角来看，建设物资供应工作属于工程项目实施过程中的重要子系统，该子系统具备清晰的任务与目标、明确的约束条件，同时与项目实施的其他子系统存在紧密的内在关联。基于此，生产制造企业与物资供应商同样可将加工生产合同和物资供应合同中明确的任务作为项目核心，开展有针对性的目标管控工作，以契合建设项目整体目标管控的相关要求。

6. 建设管理部门的项目管理

建设管理部门的项目管理就是对项目实施的合规性、合法性、政策性、导向性、规范性进行监督管理。

项目小结

本项目主要围绕建筑工程项目管理基础认知三大任务，完成了核心知识的系统性梳理。首先明确了项目、建筑工程项目及建筑工程项目管理的核心定义，掌握了内外部环境构成；其次介绍了管理组织机构设立、项目经理部运行及团队建设要点；最后介绍了工程建设各方主体定位与管理分类逻辑。通过本项目的学习，学生可具备协调项目内外部关系、推进团队协作的基础技能，提高实践动手能力。

项目实训

一、任务名称

城郊商业综合体项目管理基础框架搭建实训

二、任务描述

以城郊商业综合体项目为载体，结合本项目所学知识，完成项目管理基础框架搭建。需明确项目及建筑工程项目的核心界定，研判项目内外部环境的关键因素；设计适配项目的管理组织机构，规划项目经理部的设置及团队建设思路；梳理项目涉及的各管理主体及权责边界，划分对应的项目

管理类型，形成完整的项目管理基础方案。

三、分组讨论

以 3 ～ 6 人为一组，选出组长并进行任务分工，将小组成员及任务分工情况填入表 1–1 中。

表 1–1　小组成员及任务分工情况

班级：　　组号：　　指导教师：

小组成员	姓名	学号	任务分工
组长			
组员			

四、任务思考

1. 该城郊商业综合体项目作为建筑工程项目，其与普通工业项目在管理环境上存在哪些核心差异?

2. 如何根据项目规模及复杂程度，优化项目经理部的组织设置与人员权责分工?

3. 不同管理主体（如发包人、承包人、监理单位）的管理重点如何适配对应的项目管理类型?

4. 团队建设措施如何与项目管理组织架构适配，从而提升整体协作效率?

五、实施过程

在实际操作过程中，将操作内容及实施过程中遇到的问题和解决办法记录在表 1–2 中。

表 1–2　操作内容、遇到的问题和解决办法

序号	操作内容	遇到的问题	解决办法
1			
2			
3			
4			
5			
⋮			

六、任务评价

各组展示任务完成情况，并填写表 1–3。

表 1–3　考核评价表

项目名称	评价内容	分值 / 分	评分 / 分		
			自评	互评	师评
职业素养考核项目	考勤、纪律意识	10			
	团队交流与合作意识	10			
	参与主动性	10			

续表

项目名称	评价内容	分值 / 分	评分 / 分		
			自评	互评	师评
专业能力考核项目	积极参与教学活动并正确理解任务要求	10			
	认真查找与任务相关的资料	10			
	任务实施过程记录表的完成度	10			
	对建筑工程项目组织的了解程度	20			
	完成相应任务的程度	20			
合计：综合成绩_____自评（20%）+ 互评（20%）+ 师评（60%）		100			

思考练习

一、选择题

1. 下列关于“项目”的说法，错误的是（　　）。

A. 具有明确起止日期　　B. 是相互协调的受控活动集合

C. 与日常运营工作无本质差异　　D. 有特定目标

2. 建筑工程项目管理的全生命周期不包括（　　）。

A. 策划　　B. 采购

C. 项目审批　　D. 竣工验收

3. 项目经理部的建立无须考虑的因素是（　　）。

A. 项目组织形式　　B. 项目规模

C. 项目所在地气候　　D. 项目复杂程度

4. 下列属于工程建设管理主体中承包人的是（　　）。

A. 政府主管部门　　B. 咨询服务机构

C. 发包人　　D. 房地产开发企业

5. 按管理主体划分，建筑工程项目管理不包括（　　）。

A. 发包人管理　　B. 承包人管理

C. 监理单位管理　　D. 自然环境管理

二、填空题

1. 建筑工程项目是有起止日期、达到规定要求的一组相互关联的_____活动。

2. 建筑工程项目管理的外部环境包括政策法规、市场供求、_____等因素。

3. 项目经理部需制定工作制度、考核制度及_____制度。

4. 建筑工程项目团队建设的核心是提升团队_____效率。

5. 工程建设管理主体中，在总分包模式下的总承包人属于_____。

三、简答题

1. 简述建筑工程项目管理的核心任务及内外部环境的核心构成要素。

2. 简述建筑工程项目经理部的建立步骤及团队建设的关键要点。



项目 2

建筑工程项目前期管理

项目导读

建筑工程项目前期工作是项目落地实施的核心前提，涵盖策划、评价、融资、可行性研究与决策四大关键环节。从项目策划定方向、多维度评价控风险，到融资方案优化、科学决策定成败，各环节环环相扣、层层递进，直接决定项目的可行性与综合效益。本任务将系统地梳理各环节核心内容，为开展建筑工程项目前期管理工作奠定基础。

学习目标

知识目标

1. 掌握工程项目策划、融资及可行性研究与决策的核心概念、内容及流程。

2. 熟悉工程项目经济评价、环境影响评价、社会评价及 PPP（政府和社会资本合作）模式等关键知识点。

3. 明确项目可行性研究、核准与备案及决策的基本流程和要求。

能力目标

1. 具备运用前期管理知识分析项目核心问题的能力。

2. 能初步开展项目融资方案比选、综合评价及可行性研究。

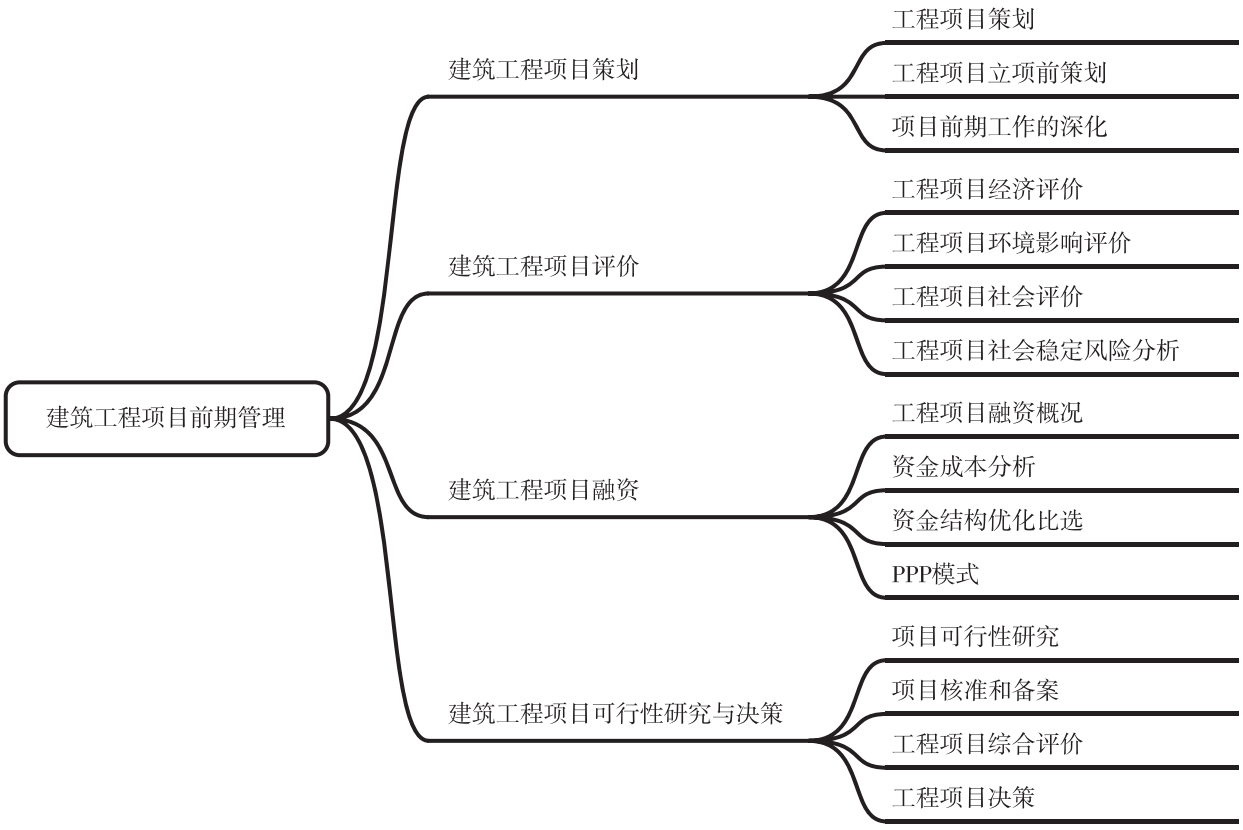
3. 掌握项目立项前策划、风险分析及决策的基本方法。

素养目标

1. 树立工程前期全维度研判思维，培养科学论证、审慎决策的专业素养。

2. 强化项目前期管理的系统性分析能力，养成合规策划、风险前置的职业素养。

思维导图



任务 2.1　建筑工程项目策划

任务描述

某城市计划更新住宅配套项目。在项目筹备初期，团队需明确策划核心逻辑，完成立项前的可行性研判、目标定位等工作。同时，要基于初步策划成果，推进前期工作的深化落实，构建高效管理体系，确保项目从构想到实施的每一步都有章可循。如何精准界定项目策划的核心内涵，扎实推进立项前策划，做好前期工作的深化与管控，成为团队当前的首要任务。

任务分析

本任务围绕建筑工程项目策划的要点展开，聚焦三大模块层层推进。首先，厘清了工程项目策划的本质含义，明确其在项目全生命周期中的导向作用，帮助团队掌握策划的核心原则与内容，为后续工作奠定理论基础。其次，引导团队意识到立项前策划是关键环节，需聚焦市场调研、可行性研究、投资估算、项目定位等工作，精准研判项目可行性与风险点，形成科学的立项依据。最后，引导团队意识到要针对前期工作进行系统性深化，细化流程节点、明确责任分工，建立动态管理机制，确保前期策划成果有效落地，衔接后续设计、施工等环节，保障项目顺利推进。

任务实施

扫一扫

工程项目策划

2.1.1 工程项目策划

1. 工程项目策划的含义

工程项目策划的范畴包含 3 层内容，分别是对工程项目本体的策划、工程项目建设与管理的策划及工程项目运营与管理的策划，本节将重点探讨工程项目本体的策划工作。所谓工程项目本体策划，是指把建设构想转化为定义清晰、体系完整、目标具体的实施方案的过程。工程项目本体策划的实施主体、策划阶段调研分析的开展方式、组织研讨的参与对象等关键要素，直接关系到工程项目的建设成效，工程项目策划的组织管理工作与策划工作的成效有着密不可分的联系。工程项目策划的过程，本质上是对专家知识与各类信息进行梳理、整合和集成的过程，其核心是知识管理的过程，即通过获取相关知识，经梳理、研判、组合等一系列环节，形成具备指导价值的全新知识体系。同时，工程项目策划是一项开放性的工作，开展过程中需要融合多领域专家的专业知识与经验。

需要明确的是，策划项目与项目策划是两个截然不同的概念。从组织运营的角度来讲，策划项目是组织基于调研结果，结合自身发展战略，策划符合发展需求的各类项目并将其作为项目储备资源的过程。在完成这一工作后，再结合组织现有的资金、资源、人才等软硬件储备进行统筹匹配，确定拟实施项目，随后再针对该项目开展具体的项目策划工作。

2. 项目策划的结构性方法

项目策划工作的过程可细分为多个步骤，具体模型如图 2–1 所示。

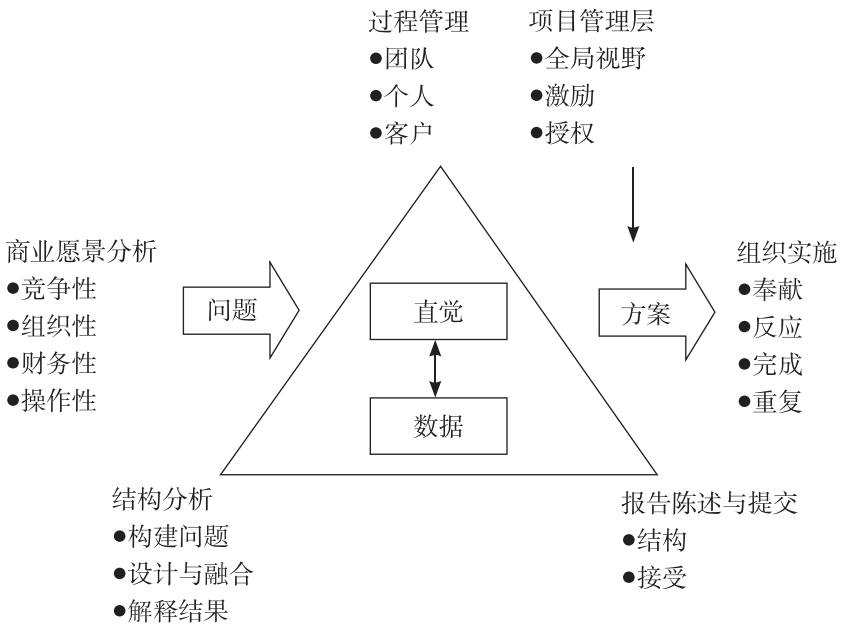


图 2–1　项目策划的工作模型



（1）商业愿景分析。

从图 2–1 可以看出，项目策划的起点是商业愿景分析。商业愿景包含 4 个维度，一是竞争性，核心是应对现有市场竞争、建立自身竞争优势；二是组织性，强调与主体的整体发展战略相契合；三是财务性，聚焦于收益获取与现金流量管理；四是操作性，要求具备实际落地可行性且有清晰的实施路径。

（2）结构分析。

项目的结构分析分为 3 个具体步骤：一是构建问题，先明确并划分项目所属的系统及各子系统，梳理影响不同系统的关键因素，界定各关键因素存在的问题并进行细化分解，同时提出初始假设；二是设计与融合，围绕初始假设收集相关必要数据，设计并整合分析框架，以此验证初始假设的真伪；三是解释结果，根据假设验证的最终结论，有针对性地提出项目问题的解决方案。

（3）报告陈述与提交。

项目策划提出的解决方案，唯有获得客户认可与接受，才能真正发挥实际价值。要实现这一目标，需向客户提交结构清晰、内容简洁的策划报告；在进行现场陈述时，策划人员还需做到简洁、清晰地传达报告中的核心观点与设计理念。

（4）组织实施。

当方案被客户接受后，便进入组织实施阶段，这是将解决方案转化为实际成果的关键环节。在这一阶段，团队需要与相关方对项目目标保持高度统一并强化执行力度，对实施过程中出现的变化与问题做到快速响应、灵活调整，按计划稳步推进项目落地并达成预设目标，同时沉淀项目经验，形成可复用的策划与实施方法论，为后续项目的优化提供支撑。

（5）项目管理层。

项目管理层要立足全局视野把控战略方向，以有效的激励激发团队动力，用合理的授权实现权责清晰下放，为整个策划工作提供坚实的管理支撑与资源保障。

（6）过程管理。

项目策划的落地离不开过程管理与项目管理层的协同，这是方案从“纸面”走向“落地”的重要保障。过程管理需要覆盖团队协作配合、个人能力发挥、客户需求对接 3 个维度，确保策划过程高效推进，及时响应各方反馈。

知识锦囊

营销理论

1990 年，美国学者罗伯特·劳特朋（Robert Lauterborn）教授在其《4P 退休 4C 登场》一文中提出了与传统营销的 4P[产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion）] 相对应的 4C[顾客（customer）、成本（cost）、便利（convenience）、沟通（communication）] 营销理论。4C 营销理论以消费者需求为导向，重新设定了市场营销组合的 4 个基本要素，瞄准消费者的需求和期望。

4R 营销理论有两种表述。一种是 20 世纪 90 年代唐·舒尔茨（Don E.Schultz）在 4C 营销

理论的基础上提出的，包括关联（relevance）、反应（reaction）、关系（relationship）、报酬（reward）4个层面。另一种是艾略特·艾登伯格（Elliott Ettenberg）2001年在其《4R营销》一书中提出的，包括关系（relationship）、节省（retrenchment）、适应（relevancy）、报酬（reward）。

4V营销理论是指同时运用差异化（variation）、功能化（versatility）、附加价值（value）、共鸣（vibration）的营销理论。

项目策划可以考虑吸收上述项目营销的有关理论，借鉴其合理因素，提高项目成功的概率。

2.1.2 工程项目立项前策划

1. 项目投资意向

能够产生投资意向的主体类型多样，涵盖政府部门、企事业单位及家庭（个人）等。投资意向的产生主要源于两大方面：其一，相关主体持有闲置资金，亟须寻找合适的投资机会，这类投资意向是建立在资金可投的现实可能性之上的；其二，社会中出现优质的投资机会并被投资主体发掘，这类投资意向则基于实际的投资需求产生。

投资人会结合自身掌握的政策、市场、发展环境等相关信息，初步形成项目构思。为保障项目投资方向与投资战略的科学性和准确性，在项目启动的初始阶段，需要开展投资意向研究工作。这项研究工作既可以由投资人自行开展，也可以委托具备相应资质的第三方机构完成。

课堂思考

结合投资意向的产生原因与研究价值，思考为何项目启动初期的投资意向研究是把控投资方向和战略正确性的关键。

2. 项目投资机会及建设必要性

（1）项目投资机会分析。

项目投资机会分析，是为挖掘具备投资价值的机会开展的初步调查与分析预测工作，涵盖市场调研、消费需求分析、投资政策解读、财税政策研究等内容，核心聚焦于投资环境的综合研判。这一分析的具体内容，包括对项目背景、市场需求、资源条件、发展趋势，以及项目所需投入成本、预期产出效益等方面的调查、研究与分析。

（2）项目建设的必要性论证。

项目建设的必要性，即开展项目建设的核心缘由，需在项目前期策划阶段明确界定并科学论证。通常从两个维度开展必要性分析：一是宏观维度，结合项目所在区域的社会经济发展现状与条件，论证项目建设的必要性；二是微观维度，即项目自身维度，从项目本体出发，研判其建设理由的合理性与充分性。

3. 工程项目需求

工程项目的需求可划分为多种不同类型，具体包括顾客需求与法律法规需求、实体工程需求与配套服务需求、显性需求与潜在需求、当前需求与未来需求等。在工程项目推进过程中，需首先对



上述各类需求进行全面识别；在形成工程项目初步构思的基础上，还需针对投资方的具体需求开展识别与评估工作，构建清晰合理的建设目标，从而使投资方的需求更具合理性与可操作性。

4. 项目总体目标

工程项目的宏观目标，指的是项目建设对国家、地区、相关部门、行业或企业的整体发展目标所产生的正向影响与推动作用。不同性质的工程项目，其宏观目标存在明显差异，比如工业类项目，其宏观目标主要聚焦于满足国民经济发展对项目产品的需求、带动相关产业升级发展及促进产业结构优化调整；交通运输等基础设施类项目，其宏观目标侧重完善区域交通状况、便利群众日常出行，进而助力国民经济和地区经济的稳步发展；文化、教育、卫生等社会公益性项目，其宏观目标核心在于改善人居环境与公共服务环境、提升居民生活质量，满足人民日益增长的物质和精神文化需求。

工程项目的具体目标是项目建设所要实现的直接成效，同样会根据项目性质的不同而有所区别，主要涵盖 4 个方面：一是效益目标，即明确项目预期达成的经济效益、社会效益与生态效益的具体标准；二是规模目标，即确定项目建设规模的具体数值；三是功能目标，即明确项目的核心功能定位；四是市场目标，即界定项目产品（或服务）的目标市场范围及预期实现的市场份额。

★ 小贴士：项目的建设功能、规模和建设标准可以通过专题研究（产业分析，行业分析及建设环境、政策等分析），论证定位的准确性，明确专题研究项目的建设功能、规模和建设标准在社会经济发展中的地位、作用和影响力，并进行项目定位依据的必要性和可行性分析。

2.1.3 项目前期工作的深化

1. 项目建设必要性和基础工作深化

项目前期工作是建筑工程项目全生命周期的基础环节，其深化程度与管理水平直接决定项目建设的合规性、经济性和可行性，更是规避项目风险、保障后续施工顺利推进的关键。项目前期工作的持续深化与管理，并非简单的流程延续，而是在初步立项、可行性研究的基础上，进行精细化、系统化的完善与管控，涵盖方案优化、手续办理、风险防控、资源统筹等多个维度，确保前期工作与项目实际建设需求高度契合，为项目落地实施筑牢根基。

项目前期工作的继续深化，核心是对原有方案和资料的细化和完善，改变初步规划的粗放性，提升内容的针对性和可操作性。在可行性研究深化方面，需结合项目实际情况，进一步补充市场调研数据，细化项目建设规模、功能定位和运营模式，对项目投资估算、融资方案进行精准测算，修正初步阶段的偏差，确保投资预算科学合理，兼顾经济性与实用性。同时，要深化技术方案论证，结合行业规范和最新技术标准，对比多种设计方案，优化工艺流程、建筑布局和设备选型，既要满足项目使用功能需求，也要兼顾节能、环保、安全等要求，避免后期因方案不合理导致的返工、造价增加等问题。

2. 项目前期报批及管控工作深化

在手续办理的深化上，需梳理项目全过程审批环节，明确各审批事项的办理要求、流程节点和

时间节点，主动对接自然资源部、住房和城乡建设部、生态环境部、消防救援机构等相关部门，提前准备审批所需资料，优化资料提交流程，确保立项、规划许可、用地审批、环境影响评价、建筑工程施工许可等各项手续有序推进、高效办结。针对前期手续办理中可能出现的政策调整、资料缺失等问题，要提前预判、及时应对，避免因手续不全导致项目停工、延误工期。此外，还需深化现场勘察工作，全面掌握项目场地的地质条件、周边环境、市政配套（供水、供电、燃气、通信等）情况，为设计方案优化和施工组织设计编制提供准确依据，减少后期施工中的地质风险和环境干扰。

项目前期工作的管理，重点在于建立健全统筹协调机制，强化流程管控和责任落实，确保深化工作有序推进、落地见效。首先，要明确管理责任体系，成立专门的前期工作管理小组，明确各岗位职责，将深化工作任务分解到具体岗位、具体人员，明确工作时限和质量要求，形成“分工明确、责任到人、协同推进”的工作格局。其次，要加强流程管控，建立前期工作台账，对方案深化、手续办理、调研论证等各项工作进行动态跟踪，及时掌握工作进展情况，排查工作中的堵点、难点问题，采取有效措施及时解决，确保各项工作按计划推进。

3. 项目建设管理方案的深化

建设管理方案是项目建设实施的核心基础，涵盖管理模式策划、组织机构及职责梳理、建设项目总进度计划制订、规划设计优化及设计要求执行等核心内容。具体需分析研究管理模式，梳理建设管理框架与组织机构；明确各建设阶段里程碑目标、实施要求、操作程序及内容标准；按建设程序编制轮廓计划，初步确定推进措施；整理完善设计要求、参数及指标，形成设计任务书初稿，保障项目建成后安全使用；同时明确生产、生活及主辅功能的能源、介质使用需求，初步估算用量，确保项目正常运行。

课堂思考

结合建设管理方案的核心内容与具体实施要求，思考其为何能成为项目建设实施的基础，以及如何保障项目正常运行并满足安全使用需求。

4. 项目可行性研究报告的形成

在项目策划深化及项目定位明确、细化的基础上，需开展项目可行性研究报告编制工作。该文件需体现前期策划成果、项目建设目标、规模、标准、投资效益分析结论，以及建设管理模式、初步建设方案选择意见和建设运营主要风险及防范措施。其具体步骤为：①整理全部分析资料及项目建议书批复后的全过程文件；②遴选具备资质的咨询单位，提交分析意见与资料以推进报告编制；③组织初稿评审，形成正式立项申请文件；④提交政府主管部门审批。



任务 2.2　建筑工程项目评价

任务描述

某城市更新配套住宅项目已完成前期策划，即将进入工程设计与实施阶段。为保障项目合规落地、效益达标，需对项目开展全面系统的评价，既要核算投资收益、成本等经济技术指标，也要评估施工及运营对周边生态环境的影响，同时还要考量项目对区域就业、民生改善的社会效益，排查潜在社会稳定风险。如何科学开展四大维度评价，形成客观全面的评价结论以指导项目推进，成为团队当前核心任务。

任务分析

本任务聚焦建筑工程项目四大评价模块，层层递进落实评价要求。首先，经济评价需精准核算投资、收益、盈亏等核心指标，研判项目经济可行性与盈利空间。其次，环境影响评价要评估施工、运营中的生态环境影响，制定环保防控措施，并符合生态环境保护规范。再次，社会评价需分析项目对区域发展、民生保障的正向价值与潜在问题。最后，社会稳定风险分析要排查利益相关方的诉求、矛盾隐患，制定风险防控预案，为项目合规推进提供支撑。

任务实施

2.2.1 工程项目经济评价

1. 经济评价的层次

经济评价是工程项目能否立项建设的核心内容。工程项目经济评价根据评价角度、范围、作用等的不同可分为财务评价和国民经济评价两个层次。

（1）基本概念。

财务评价从企业视角开展，依据国家现行财税制度与市场价格，测算项目投资、成本、收入、税金等核心数据，分析项目盈利、收益及偿债能力，判断其财务层面的可行性与可接受性，为投资者决策提供专业依据。国民经济评价立足国家整体视角，运用费用效益分析方法或费用效果分析方法，结合影子价格、影子工资等参数，核算项目对国民经济产生的净效益。项目经济评价的效果，取决于基础数据的可靠性与评价指标体系的合理性，唯有指标体系选取恰当，评价结果才能切合实际，具有参考意义。

知识锦囊

经济评价的取舍标准

财务评价与国民经济评价的取舍标准如下：一般应以国民经济评价的结论作为项目决策的主要依据。两者都否定，则项目否定；两者都肯定，则项目肯定。如国民经济评价否定而财务评价肯定，则项目否定；如国民经济评价肯定而财务评价否定，应重新考虑方案，必要时可提出优惠政策，使项目具有财务生存能力。

（2）财务评价与国民经济评价的区别。

财务评价与国民经济评价的区别见表 2–1。

表 2–1　财务评价与国民经济评价的区别

项目	财务评价	国民经济评价
评价角度不同	企业角度	国家角度
效益和费用范围不同	直接效益和费用	直接与间接的效益和费用
评价用的价格不同	现行市场价格	影子价格
评价用的参数不同	官方汇率和行业基准收益率	影子汇率、影子工资和社会折现率

2. 经济评价的指标体系

财务评价方面，财务分析的步骤及各部分的关系，包括财务分析与投资估算和融资方案的关系，如图 2–2 所示。

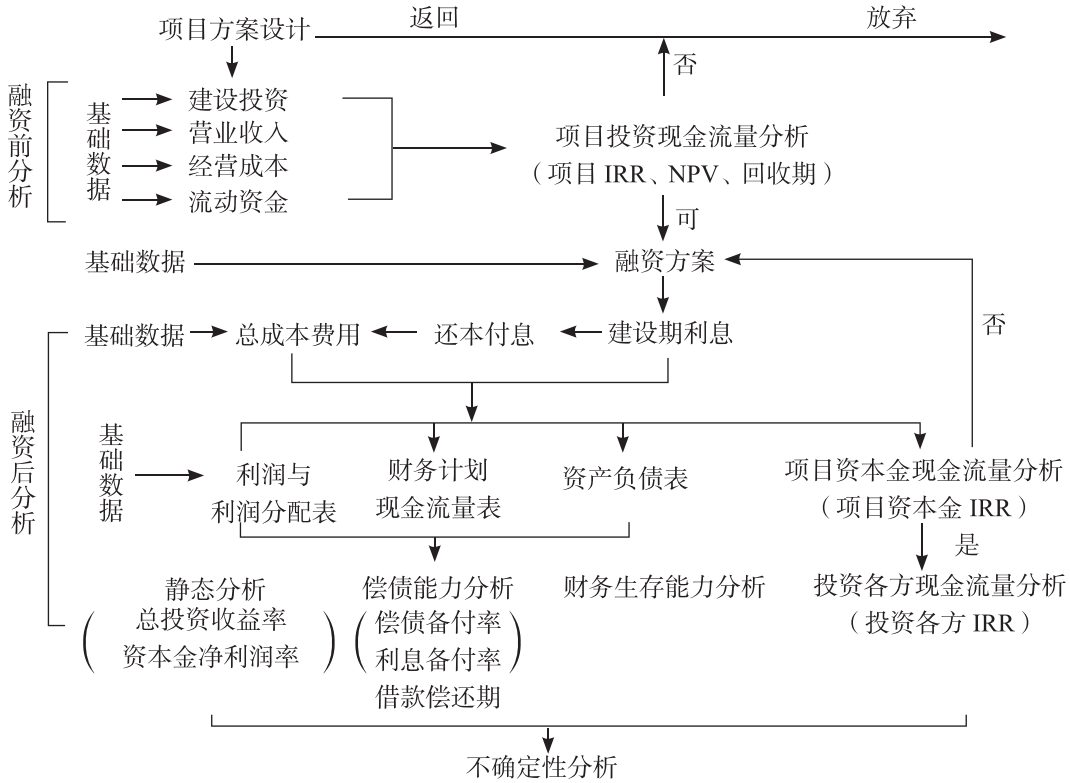


图 2–2　财务分析图

（注：IRR 为内部收益率，NPV 为净现值）

投资估算和融资方案是财务分析的基础。在实际操作过程中，投资估算、融资方案、财务分析三者互有交叉。投资决策和融资决策的先后顺序及其相辅相成的关系促成了这种交叉，在财务分析的分析方法和指标体系设置上也体现了这种交叉。

财务评价的指标体系如图 2–3 所示。

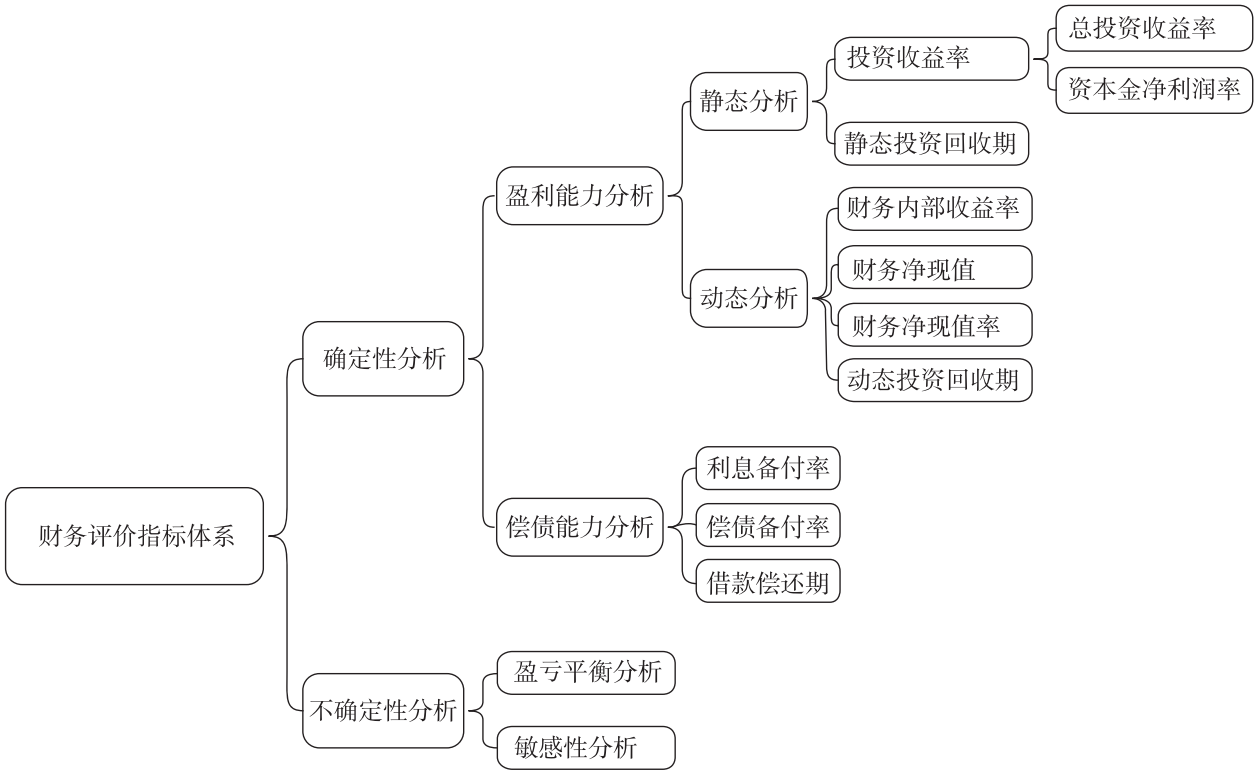


图 2–3　财务评价的指标体系

国民经济评价的主要指标包括经济净现值（ENPV）和经济内部收益率（EIRR）。

2.2.2 工程项目环境影响评价

1. 环境影响评价的概念

环境指影响人类生存与发展的各类天然及经人工改造的自然因素的总和，包括大气、水、海洋、土地、矿藏、森林、草原、湿地、野生生物，以及自然遗迹、人文遗迹、自然保护区、风景名胜区、城市和乡村等。

环境影响评价是指对规划和建设项目实施后可能造成的环境影响进行分析、预测和评估，提出预防或者减轻不良环境影响的对策和措施，进行跟踪监测的方法与制度。在我国领域及管辖的其他海域内，建设对环境有影响的项目，必须依法开展环境影响评价。

建设项目中防治污染的设施，应当与主体工程同时设计、同时施工、同时投产使用，简称“三同时”。

2. 环境影响评价的分类管理

国家根据建设项目的环境影响程度，对其环境影响评价实施分类管理，对于可能造成重大环境影响的项目，需编制环境影响报告书，对产生的环境影响开展全面评价；对于可能造成轻度环境影

响的项目，需编制环境影响报告表，对产生的环境影响进行分析或专项评价；对于环境影响很小、无须开展环境影响评价的项目，只需填报环境影响登记表即可。

课堂思考

结合建设项目环境影响评价的分类管理要求，思考为何要根据项目环境影响程度实施差异化的评价管理方式。

3. 环境影响评价的原则

环境影响评价应遵循以下原则。

（1）依法评价原则。

评价过程中严格执行我国环境保护相关法律法规、标准与政策，分析建设项目与环保、资源能源利用、国家产业及技术等政策和相关规划的相符性，同时关注国家、地方在法规、标准、政策、规划及主体功能区等方面的最新动态。

（2）早期介入原则。

环境影响评价应尽早介入工程前期工作，重点关注选址（或选线）、工艺路线（或施工方案）的环境可行性。

（3）完整性原则。

结合工程项目的内容与特性，全面分析评价工程内容、影响时段、影响因子及作用因子，精准把握环境影响评价的核心重点。

（4）广泛参与原则。

在评价过程中应充分吸纳相关学科、行业专家、有关单位、个人及当地生态环境主管部门的意见和建议。

4. 环境影响评价文件的内容

建设项目环境影响评价文件包括报告书、报告表和登记表 3 类，具体内容如下。

环境影响报告书需涵盖十大核心内容：一是总则，明确编制目的、依据、采用标准及环保目标；二是建设项目概况，包括名称、地点、规模、工艺等基础信息；三是工程分析，涉及原料、污染物排放及处置等；四是周边环境现状，包括自然、社会环境及污染现状；五是环境影响预测，明确时段、范围、方法及结果；六是环境影响评价，分析特征、程度及选址情况；七是环保措施评述与投资估算；八是环境影响经济损益分析；九是监测、管理及规划建议；十是评价结论。此外，还需补充风险评价、公众参与、总量控制等拓展内容。

环境影响报告表主要填报建设项目基本情况、环境简况、质量状况、工程分析、污染物排放、环境影响、防治措施及结论建议等。若报告表无法充分说明污染及影响，可从以下 6 项中选取 1 ～ 2 项进行专项评价。

① 大气环境影响专项评价。

② 水环境（包括地表水和地下水）影响专项评价。

③ 生态影响专项评价。

④ 声环境影响专项评价。

⑤ 土壤影响专项评价。



⑥ 固体废物影响专项评价。

环境影响登记表由建设单位自行填写，无须环评资质，包括项目基本情况、位置及平面示意图、周边环境与工艺流程、排污情况及环保措施 4 项内容。

报告书和报告表需由具备相应资质的机构编制，登记表的编制无资质要求。

★ 小贴士：建设项目环境影响登记表一般由建设单位填写。其填报内容包括项目基本信息、项目性质、备案依据、建设内容及规模、主要环境影响、承诺、备案回执等信息。

2.2.3 工程项目社会评价

社会评价主要适用于社会因素复杂、社会影响深远、社会效益显著，并且社会矛盾较为突出、社会风险较高的投资项目。这类项目主要包括：需开展大规模移民搬迁或占用大量农用地的水利枢纽、交通运输、矿产及油气田开发项目；扶贫开发、农村区域开发类项目；文化、教育、卫生等社会公益性项目。

社会评价的主要内容包括以下 3 个方面。

1. 社会影响分析

社会影响分析的内容见表 2–2。

表 2–2　社会影响分析表

序号	社会因素	影响的范围、程度	可能出现的后果	措施建议
1	对居民收入的影响			
2	对居民生活水平与生活质量的影响			
3	对居民就业的影响			
4	对不同利益群体的影响			
5	对脆弱群体的影响			
6	对地区文化、教育、卫生的影响			
7	对地区基础设施、社会服务容量和城市化进程的影响			
8	对少数民族风俗习惯和宗教的影响			

2. 互适性分析

社会对项目的适应性和可接受程度分析（互适性分析）的主要内容见表 2–3。

表 2–3　社会对项目的适应性和可接受程度分析表

序号	社会因素	适应性和可接受程度	可能出现的问题	措施建议
1	不同利益群体			
2	当地组织机构			
3	当地技术文化条件			

3. 社会风险分析

社会风险分析是对可能影响项目的各种社会因素进行识别和排序，选择影响面大、持续时间长并且容易导致较大矛盾的社会因素进行预测，分析可能出现这种风险的社会环境和条件，并提出应

对措施。编制工程项目社会风险分析表，参见表 2–4。

表 2–4　社会风险分析表

序号	风险因素	持续时间	可能导致的后果	措施建议
1				
2				
3				
⋮				

2.2.4 工程项目社会稳定风险分析

1. 社会稳定风险分析的主要内容

社会稳定风险分析的主要内容包括风险调查、风险识别、风险估计、风险防范与化解措施制定、落实风险防范措施后的风险等级判断。

（1）风险调查。

风险调查需围绕拟建项目建设实施的合法性、合理性、可行性与可控性开展，调查范围需覆盖项目涉及区域的所有利益相关者。调研过程中要充分听取并全面收集群众及各利益相关者的各类意见，包括合理与不合理、现实与潜在的各类诉求。

（2）风险识别。

风险识别需以风险调查为基础，针对利益相关者对项目存在的不理解、不认同、不满意、不支持等问题，以及未来可能引发不稳定事件的各类情形，全维度、全过程排查并分析可能诱发社会稳定风险的各类因素。

在全面分析确定项目风险因素后，根据项目风险因素的类型、发生阶段等，对风险因素进行分类归纳整理，建立投资项目社会稳定风险识别体系，识别主要风险类型、发生阶段及风险因素（表 2–5）。

表 2–5　主要风险识别表

序号	风险类型	发生阶段	风险因素	备注
1				
2				
3				
⋮				

注：风险发生阶段一般包括项目前期决策、准备、实施、运营 4 个阶段。在备注中标注风险的特征（例如，长期影响还是短期影响、持续性影响还是间断性影响等）和其他需要说明的情况。

（3）风险估计。

结合各项风险因素的成因、影响表现、风险分布、影响程度及发生可能性，筛选出主要风险因素，深入剖析其引发的直接原因和间接原因。采用定性与定量相结合的方法，评估主要风险因素的风险程度，同时预测和估算可能引发的风险事件及其发生概率。

按可能性、后果影响的大小，对项目风险划分不同等级，具体赋值需结合项目性质、评估要求及风险评判标准等提前研究确定。根据项目实际涉及的主要风险因素，编制拟建项目的主要风险因