

## 施工项目管理的全过程

施工项目管理的对象,是施工项目寿命周期各阶段的工作。广义的施工项目是指从投标、签约开始到工程施工完成后的服务为止的整个过程主。它与狭义的施工项目不同。狭义的施工项目管理是指从项目签约后开始到验收、结算、交工时为止的一段过程。我们这时所谈的施工项目是指广义的施工项目管理过程。施工项目寿命周期可分为五个阶段,构成了施工项目管理有序的全过程。

### (一) 投标、签约阶段

业主单位对建设项目进行设计和建设准备、具备了招标条件以后,便发出广告(或邀请函),施工单位见到招标公告或邀请函后,从作出投标决策至中标签约,实质上便是在进行施工项目的工作。这是施工项目寿命周期的第一阶段,可称为立项阶段。本阶段的最终管理目标是签订工程承包合同。

这一阶段主要进行以下工作:建筑施工企业从经营战略的高度作出是否投标争取承包该项止的决策。决定投标以后,从多方面(企业自身、相关单位、市场、现场等)常握大量信息。编制既能使企业盈利、又有力可望中标的投标书。如果中标,则与招标方进行谈判,依法签订工程承包合同,使合同符合国家法律、法规和国家计划,符合平等互利、等价有偿的原则。

### (二) 施工准备阶段

施工单位与业主单位签订了工程承包合同、交易关系正工确立后,便应组建项目经理部,然后以项目经理为主,与企业经营层和管理层、业主单位进行配合,进行施工准备,使工程具备开工和连续施工的基本条件。

这一阶段主要进行以下工作:成立项目经理部,根据工程管理的需要建立机构,配备管理人员。编制施工组织设计,主要是施工方案、施工进度计划和施工平面图,用以指导施工准备和施工。制订施工项目管理是规划,以指导施工项目管理活动。进行施工现场准备,使现场具备施工条件,利于进行文明施工。编写开工申请报告,待批开工。

### (三) 施工阶段

这是一个自开工至竣工的实施过程。在这一过程中,项目经理部既是决策机构,又是责任机构。经营管理层、业主单位、监理单位的作用是支持、监督与协调。这一阶段的目标是完成合同规定的全部施工任务,达到验收、交工的条件。

这一阶段主要进行以下工作:按施工组织设计的安排进行施工;在施工中努力做好动态控制工作,保证质量目标、进度目标、造价目标、安全目标、节约目标的实现;管好施工现场,实行文明施工;亚格履行工程承包合同,处理好内外关系,管好合同变更及索赔;做好记录、协调、检查、分析工作。

### (四) 验收、交工与结算阶段

这一阶段可称作“结束阶段”。与建设项目的竣工验收阶段协调同步进行。其目标是对项目成果进行总评、评价,对外结清债,结束交易关系。

本阶段主要进行以下工作：工程收尾、进行试运转。在预检的基础上接受正式验收整理、移交竣工文件，进行财务结算，总结工作，编制竣工总结报告办理工程交付手续。项目经理部解体。

#### **（五）用户服务阶段**

这是施工项目管理的最后阶段。在交工验收后，按合同规定的责任期进行用后服务、回访与保修，其目的保证使用单位正常使用，发挥效益。在该阶段中主要进行以下工作：为保证工程正常使用而作必要的技术咨询和服务。进行工程回访，听取使用单位意见，总结经验教训，观察使用中的问题，进行必要的维护、维修和保修。进行沉陷、抗震性能等观察，以服务于宏观事业。