

附录

# 建设工程项目管理规范

The code of construction project management

GB/T 50326 - 2006

主编部门：中华人民共和国建设部

批准部门：中华人民共和国建设部

施行日期：2006年12月1日

## 中华人民共和国建设部 公告

第449号

### 建设部关于发布国家标准 《建设工程项目管理规范》的公告

现批准《建设工程项目管理规范》为国家标准，编号为GB/T 50326 - 2006，自2006年12月1日起实施。原《建设工程项目管理规范》GB/T 50326 - 2001同时废止。

本规范由建设部标准定额研究所组织中国建筑工业出版社出版发行。

中华人民共和国建设部

2006年6月21日

## 前言

本规范根据中华人民共和国建设部“关于印发《二〇〇四年工程建设国家标准制订、修订计划》的通知”（建标〔2004〕67号）的要求修编。

修编本规范的目的是贯彻国家和政府主管部门有关法规政策，总结我国二十年来学习借鉴国际先进管理方法，推进建设工程管理体制改革的经验，进一步深化和规范工程

项目管理的基本做法,促进工程项目管理科学化、规范化和法制化,不断提高建设工程项目管理水平。

9 本规范分为18章,包括:总则,术语,项目范围管理,项目管理规划,项目管理组织,项目经理责任制,项目合同管理,项目采购管理,项目进度管理,项目质量管理,项目职业健康安全管理,项目环境管理,项目成本管理,项目资源管理,项目信息管理,项目风险管理,项目沟通管理,项目收尾管理。

10 本规范由建设部负责管理,中国建筑业协会工程项目管理专业委员会负责具体技术内容的解释。如有需要修改和补充之处,请将意见和有关资料寄送中国建筑业协会工程项目管理专业委员会(地址:北京市海淀区中关村南大街48号A座601室,邮编:100081, E-mail:xmglyf@263.net)。

11 本规范主编单位、参编单位和主要起草人:

主 编 单 位:中国建筑业协会工程项目管理专业委员会

主要参编单位:泛华建设集团

参 编 单 位:北京市建委

天津市建委

清华大学

天津大学

中国人民大学

同济大学

东南大学

北京交通大学

北京建筑工程学院

山东科技大学

哈尔滨工业大学

中国建筑科学研究院

北京城建设计研究总院

中国铁道工程建设协会

中国建筑工程总公司

天津建工集团总公司

北京建工集团总公司

中铁十六局集团有限公司

四川华西集团有限公司

中国化学工程总公司

中国五环化学工程公司

北京震环房地产开发有限公司

主要起草人:张青林 吴 涛 丛培经 贾宏俊 成 虎 朱 熹 张守健

林知炎 马小良 劳纪钢 童福文 王新杰 皮承杰 叶浩文

吴之昕 李 君 杨天举 杨生荣 华文全 赵 丽

参 编 人:张婀娜 王瑞芝 杨春宁 陈立军 敖 军 罗大林 王铭三



孙佐平 李启明 陆惠民 黄如福 金铁英 黄健鹰 初明祥  
李万江 隋伟旭

## 目次

1 总则	488
2 术语	488
3 项目范围管理	490
3.1 一般规定	490
3.2 项目范围确定	490
3.3 项目结构分析	491
3.4 项目范围控制	491
4 项目管理规划	491
4.1 一般规定	491
4.2 项目管理规划大纲	492
4.3 项目管理实施规划	492
5 项目管理组织	493
5.1 一般规定	493
5.2 项目经理部	494
5.3 项目团队建设	494
6 项目经理责任制	495
6.1 一般规定	495
6.2 项目经理	495
6.3 项目管理目标责任书	495
6.4 项目经理的责、权、利	496
7 项目合同管理	497
7.1 一般规定	497
7.2 项目合同评审	497
7.3 项目合同实施计划	497
7.4 项目合同实施控制	497
7.5 项目合同终止和评价	498
8 项目采购管理	498
8.1 一般规定	498
8.2 项目采购计划	499
8.3 项目采购控制	499
9 项目进度管理	499
9.1 一般规定	499

9.2 项目进度计划编制	500
9.3 项目进度计划实施	500
9.4 项目进度计划的检查与调整	501
10 项目质量管理	501
10.1 一般规定	501
10.2 项目质量策划	502
10.3 项目质量控制与处置	502
10.4 项目质量改进	503
11 项目职业健康安全管理	503
11.1 一般规定	503
11.2 项目职业健康安全技术措施计划	504
11.3 项目职业健康安全技术措施计划的实施	504
11.4 项目职业健康安全隐患和事故处理	505
11.5 项目消防保安	505
12 项目环境管理	506
12.1 一般规定	506
12.2 项目文明施工	506
12.3 项目现场管理	506
13 项目成本管理	507
13.1 一般规定	507
13.2 项目成本计划	508
13.3 项目成本控制	508
13.4 项目成本核算	509
13.5 项目成本分析与考核	509
14 项目资源管理	509
14.1 一般规定	509
14.2 项目资源管理计划	509
14.3 项目资源管理控制	510
14.4 项目资源管理考核	510
15 项目信息管理	511
15.1 一般规定	511
15.2 项目信息管理计划与实施	511
15.3 项目信息安全	512
16 项目风险管理	512
16.1 一般规定	512
16.2 项目风险识别	512
16.3 项目风险评估	512
16.4 项目风险响应	513
16.5 项目风险控制	513



17 项目沟通管理	513
17.1 一般规定	513
17.2 项目沟通程序和内容	513
17.3 项目沟通计划	513
17.4 项目沟通依据与方式	514
17.5 项目沟通障碍与冲突管理	514
18 项目收尾管理	515
18.1 一般规定	515
18.2 项目竣工收尾	515
18.3 项目竣工验收	515
18.4 项目竣工结算	515
18.5 项目竣工决算	516
18.6 项目回访保修	516
18.7 项目管理考核评价	517
规范用词说明	517
条文说明	518

## 1 总 则

- 1.0.1** 为提高建设工程项目管理水平,促进建设工程项目管理的科学化、规范化、制度化和国际化,制定本规范。
- 1.0.2** 本规范适用于新建、扩建、改建等建设工程有关各方的项目管理。
- 1.0.3** 本规范是建立项目管理组织、明确企业各层次和人员的职责与工作关系,规范项目管理行为,考核和评价项目管理成果的基础依据。
- 1.0.4** 建设工程项目管理应坚持自主创新,采用先进的管理技术和现代化管理手段。
- 1.0.5** 建设工程项目管理应坚持以人为本和科学发展观,全面实行项目经理责任制,不断改进和提高项目管理水平,实现可持续发展。
- 1.0.6** 建设工程项目管理除遵循本规范外,还应符合国家法律、法规及有关技术标准的规定。

## 2 术 语

- 2.0.1 建设工程项目 construction project**  
为完成依法立项的新建、扩建、改建等各类工程而进行的、有起止日期的、达到规定要求的一组相互关联的受控活动组成的特定过程,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。简称为项目。
- 2.0.2 建设工程项目管理 construction project management**  
运用系统的理论和方法,对建设工程项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动。简称为项目管理。
- 2.0.3 项目发包人 project employer**

按招标文件或合同中约定、具有项目发包主体资格和支付合同价款能力的当事人以及取得该当事人资格的合法继承人。简称为发包人。

#### 2.0.4 项目承包人 project contractor

按合同中约定、被发包人接受的具有项目承包主体资格的当事人,以及取得该当事人资格的合法继承人。简称为承包人。

#### 2.0.5 项目承包 project contracting

受发包人的委托,按照合同约定,对工程项目的策划、勘察、设计、采购、施工、试运行等实行全过程或分阶段承包的活动。简称为承包。

#### 2.0.6 项目分包 project subcontracting

承包人将其承包合同中所约定工作的一部分发包给具有相应资质的企业承担。简称为分包。

#### 2.0.7 项目范围管理 project scope management

对合同中约定的项目工作范围进行的定义、计划、控制和变更等活动。

#### 2.0.8 项目管理目标责任书 document of project management responsibility

企业的管理层与项目经理部签订的明确项目经理部应达到的成本、质量、工期、安全和环境等管理目标及其承担的责任,并作为项目完成后考核评价依据的文件。

#### 2.0.9 项目管理组织 organization of project management

实施或参与项目管理工作,且有明确的职责、权限和相互关系的人员及设施的集合。包括发包人、承包人、分包人和其他有关单位为完成项目管理目标而建立的管理组织。简称为组织。

#### 2.0.10 项目经理 project manager

企业法定代表人在建设工程项目上的授权委托代理人。

#### 2.0.11 项目经理部(或项目部) project management team

由项目经理在企业法定代表人授权和职能部门的支持下按照企业的相关规定组建的、进行项目管理的一次性的组织机构。

#### 2.0.12 项目经理责任制 responsibility system of project manager

企业制定的、以项目经理为责任主体,确保项目管理目标实现的责任制度。

#### 2.0.13 项目进度管理 project progress management

为实现预定的进度目标而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

#### 2.0.14 项目质量管理 project quality management

为确保工程项目的质量特性满足要求而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

#### 2.0.15 项目职业健康安全管理 project occupational health and safety management

为使项目实施人员和相关人员规避伤害或影响健康风险而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

#### 2.0.16 项目环境管理 project environment management

为合理使用和有效保护现场及周边环境而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

#### 2.0.17 项目成本管理 project cost management

为实现项目成本目标所进行的预测、计划、控制、核算、分析和考核等活动。



**2.0.18 项目采购管理** project procurement management

对项目的勘察、设计、施工、资源供应、咨询服务等采购工作进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

**2.0.19 项目合同管理** project contract administration

对项目合同的编制、签订、实施、变更、索赔和终止等的管理活动。

**2.0.20 项目资源管理** project resources management

对项目所需人力、材料、机具、设备、技术和资金所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

**2.0.21 项目信息管理** project information management

对项目信息进行的收集、整理、分析、处置、储存和使用等活动。

**2.0.22 项目风险管理** project risk management

对项目的风险所进行的识别、评估、响应和控制等活动。

**2.0.23 项目沟通管理** project communication management

对项目内、外部关系的协调及信息交流所进行的策划、组织和控制等活动。

**2.0.24 项目收尾管理** project closing stage management

对项目的收尾、试运行、竣工验收、竣工结算、竣工决算、考核评价、回访保修等进行的计划、组织、协调和控制等活动。

## 3 项目范围管理

1.0.1 为提高建设工程项目管理水平,促进建设工程项目管理的科学化、规范化、标准化和国际化,制定本规范。

### 3.1 一般规定

3.1.1 项目范围管理应以确定并完成项目目标为根本目的,通过明确项目有关各方的职责界限,以保证项目管理工作的充分性和有效性。

3.1.2 项目范围管理的对象应包括为完成项目所必需的专业工作和管理工作。

3.1.3 项目范围管理的过程应包括项目范围的确定、项目结构分析、项目范围控制等。

3.1.4 项目范围管理应作为项目管理的基础工作,并贯穿于项目的全过程。组织应确定项目范围管理的工作职责和程序,并对范围的变更进行检查、分析和处置。

### 3.2 项目范围确定

3.2.1 项目实施前,组织应明确界定项目的范围,提出项目范围说明文件,作为进行项目设计、计划、实施和评价的依据。

3.2.2 确定项目范围应主要依据下列资料:

1 项目目标的定义或范围说明文件。

2 环境条件调查资料。

3 项目的限制条件和制约因素。

4 同类项目的相关资料。

3.2.3 在项目的计划文件、设计文件、招标文件和投标文件中应包括对工程项目范围的说明。

### 3.3 项目结构分析

3.3.1 组织应根据项目范围说明文件进行项目的结构分析。项目结构分析应包括下列内容:

- 1 项目分解。
- 2 工作单元定义。
- 3 工作界面分析。

3.3.2 项目应逐层分解至工作单元,形成树形结构图或项目工作任务表,进行编码。

3.3.3 项目分解应符合下列要求:

- 1 内容完整,不重复,不遗漏。
- 2 一个工作单元只能从属于一个上层单元。
- 3 每个工作单元应有明确的工作内容和责任者,工作单元之间的界面应清晰。
- 4 项目分解应有利于项目实施和管理,便于考核评价。

3.3.4 工作单元应是分解结果的最小单位,便于落实职责、实施、核算和信息收集等工作。

3.3.5 工作界面分析应达到下列要求:

- 1 工作单元之间的接口合理,必要时应对工作界面进行书面说明。
- 2 在项目的设计、计划和实施中,注意界面之间的联系和制约。
- 3 在项目的实施中,应注意变更对界面的影响。

### 3.4 项目范围控制

3.4.1 组织应严格按照项目的范围和项目分解结构文件进行项目的范围控制。

3.4.2 组织在项目范围控制中,应跟踪检查,记录检查结果,建立文档。

3.4.3 组织在进行项目范围控制中,应判断工作范围有无变化,对范围的变更和影响进行分析与处理。

3.4.4 项目范围变更管理应符合下列要求:

- 1 项目范围变更要有严格的审批程序和手续。
- 2 范围变更后应调整相关的计划。
- 3 组织对重大的项目范围变更,应提出影响报告。

3.4.5 在项目的结束阶段,应验证项目范围,检查项目范围规定的工作是否完成和交付成果是否完备。

3.4.6 项目结束后,组织应对项目范围管理的经验进行总结。

## 4 项目管理规划

### 4.1 一般规定

4.1.1 项目管理规划作为指导项目管理工作的纲领性文件,应对项目的目标、依据、内容、组织、资源、方法、程序和控制措施进行确定。



- 4.1.2 项目管理规划应包括项目管理规划大纲和项目管理实施规划两类文件。
- 4.1.3 项目管理规划大纲应由组织的管理层或组织委托的项目管理单位编制。
- 4.1.4 项目管理实施规划应由项目经理组织编制。
- 4.1.5 大中型项目应单独编制项目管理实施规划；承包人的项目管理实施规划可以用施工组织设计或质量计划代替，但应能够满足项目管理实施规划的要求。

## 4.2 项目管理规划大纲

- 4.2.1 项目管理规划大纲是项目管理工作中具有战略性、全局性和宏观性的指导文件。
- 4.2.2 编制项目管理规划大纲应遵循下列程序：
  - 1 明确项目目标。
  - 2 分析项目环境和条件。
  - 3 收集项目的有关资料和信息。
  - 4 确定项目管理组织模式、结构和职责。
  - 5 明确项目管理内容。
  - 6 编制项目目标计划和资源计划。
  - 7 汇总整理，报送审批。
- 4.2.3 项目管理规划大纲可依据下列资料编制：
  - 1 可行性研究报告。
  - 2 设计文件、标准、规范与有关规定。
  - 3 招标文件及有关合同文件。
  - 4 相关市场信息与环境信息。
- 4.2.4 项目管理规划大纲可包括下列内容，组织应根据需要选定：
  - 1 项目概况。
  - 2 项目范围管理规划。
  - 3 项目管理目标规划。
  - 4 项目管理组织规划。
  - 5 项目成本管理规划。
  - 6 项目进度管理规划。
  - 7 项目质量管理规划。
  - 8 项目职业健康安全与环境管理规划。
  - 9 项目采购与资源管理规划。
  - 10 项目信息管理规划。
  - 11 项目沟通管理规划。
  - 12 项目风险管理规划。
  - 13 项目收尾管理规划。

## 4.3 项目管理实施规划

- 4.3.1 项目管理实施规划应对项目管理规划大纲进行细化，使其具有可操作性。
- 4.3.2 编制项目管理实施规划应遵循下列程序：

1 了解项目相关各方的要求。

2 分析项目条件和环境。

3 熟悉相关的法规和文件。

4 组织编制。

5 履行报批手续。

#### 4.3.3 项目管理实施规划可依据下列资料编制：

6.1.1 项目管理规划大纲。

6.1.2 项目条件和环境分析资料。

6.1.3 工程合同及相关文件。

6.1.4 同类项目的相关资料。

#### 4.3.4 项目管理实施规划应包括下列内容：

6.2.1 项目概况。

6.2.2 总体工作计划。

6.2.3 组织方案。

6.2.4 技术方案。

6.2.5 进度计划。

6.2.6 质量计划。

6.2.7 职业健康安全与环境管理计划。

6.2.8 成本计划。

6.2.9 资源需求计划。

6.2.10 风险管理计划。

6.2.11 信息管理计划。

6.2.12 项目沟通管理计划。

6.2.13 项目收尾管理计划。

6.2.14 项目现场平面布置图。

6.2.15 项目目标控制措施。

6.2.16 技术经济指标。

#### 4.3.5 项目管理实施规划应符合下列要求：

6.3.1 项目经理签字后报组织管理层审批。

6.3.2 与各相关组织的工作协调一致。

6.3.3 进行跟踪检查和必要的调整。

6.3.4 项目结束后，形成总结文件。

6.3.5 组织的经营方针和目标。

## 5 项目管理组织

### 5.1 一般规定

#### 5.1.1 项目管理组织的建立应遵循下列原则：

6.3.1 组织结构科学合理。



- 2 有明确的管理目标 and 责任制度。
- 3 组织成员具备相应的职业资格。
- 4 保持相对稳定, 并根据实际需要进行调整。

5.1.2 组织应确定各相关项目管理组织的职责、权限、利益和应承担的风险。

5.1.3 组织管理层应按项目管理目标对项目进行协调和综合管理。

5.1.4 组织管理层的项目管理活动应符合下列规定:

- 1 制定项目管理制度。
- 2 实施计划管理, 保证资源的合理配置和有序流动。
- 3 对项目管理层的工作进行指导、监督、检查、考核和服务。

## 5.2 项目经理部

5.2.1 项目经理部是组织设置的项目管理机构, 承担项目实施的管理任务和目标实现的全面责任。

5.2.2 项目经理部由项目经理领导, 接受组织职能部门的指导、监督、检查、服务和考核, 并负责对项目资源进行合理使用和动态管理。

5.2.3 项目经理部应在项目启动前建立, 并在项目竣工验收、审计完成后或按合同约定解体。

5.2.4 建立项目经理部应遵循下列步骤:

- 1 根据项目管理规划大纲确定项目经理部的管理任务和组织结构。
- 2 根据项目管理目标责任书进行目标分解与责任划分。
- 3 确定项目经理部的组织设置。
- 4 确定人员的职责、分工和权限。
- 5 制定工作制度、考核制度与奖惩制度。

5.2.5 项目经理部的组织结构应根据项目的规模、结构、复杂程度、专业特点、人员素质和地域范围确定。

5.2.6 项目经理部所制订的规章制度, 应报上一级组织管理层批准。

## 5.3 项目团队建设

5.3.1 项目组织应树立项目团队意识, 并满足下列要求:

- 1 围绕项目目标而形成和谐一致、高效运行的项目团队。
- 2 建立协同工作的管理机制和工作模式。
- 3 建立畅通的信息沟通渠道和各方共享的信息工作平台, 保证信息准确、及时和有效地传递。

5.3.2 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。

5.3.3 项目经理应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。

5.3.4 项目经理应通过表彰奖励、学习交流等多种方式和谐团队氛围, 统一团队思想, 营造集体观念, 处理管理冲突, 提高项目运作效率。

5.3.5 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

体的协作成果。

## 6 项目经理责任制

### 6.1 一般规定

- 6.1.1 项目经理责任制应作为项目管理的基本制度，是评价项目经理绩效的依据。
- 6.1.2 项目经理责任制的核心是项目经理承担实现项目管理目标责任书确定的责任。
- 6.1.3 项目经理与项目经理部在工程建设中应严格遵守和实行项目管理责任制度，确保项目目标全面实现。

### 6.2 项目经理

- 6.2.1 项目经理应由法定代表人任命，并根据法定代表人授权的范围、期限和内容，履行管理职责，并对项目实施全过程、全面管理。
- 6.2.2 大中型项目的项目经理必须取得工程建设类相应专业注册执业资格证书。
- 6.2.3 项目经理应具备下列素质：
  - 1 符合项目管理要求的能力，善于进行组织协调与沟通。
  - 2 相应的项目管理经验和业绩。
  - 3 项目管理需要的专业技术、管理、经济、法律和法规知识。
  - 4 良好的职业道德和团结协作精神，遵纪守法、爱岗敬业、诚信尽责。
  - 5 身体健康。
- 6.2.4 项目经理不应同时承担两个或两个以上未完项目领导岗位的工作。
- 6.2.5 在项目运行正常的情况下，组织不应随意撤换项目经理。特殊原因需要撤换项目经理时，应进行审计并按有关合同规定报告相关方。

### 6.3 项目管理目标责任书

- 6.3.1 项目管理目标责任书应在项目实施之前，由法定代表人或其授权人与项目经理协商制定。
- 6.3.2 编制项目管理目标责任书应依据下列资料：
  - 1 项目合同文件。
  - 2 组织的管理制度。
  - 3 项目管理规划大纲。
  - 4 组织的经营方针和目标。
- 6.3.3 项目管理目标责任书可包括下列内容：
  - 1 项目管理实施目标。
  - 2 组织与项目经理部之间的责任、权限和利益分配。
  - 3 项目设计、采购、施工、试运行等管理的内容和要求。
  - 4 项目需用资源的提供方式和核算办法。
  - 5 法定代表人向项目经理委托的特殊事项。



- 6 项目经理部应承担的风险。
- 7 项目管理目标评价的原则、内容和方法。
- 8 对项目经理部进行奖惩的依据、标准和办法。
- 9 项目理解职和项目经理部解体的条件及办法。

#### 6.3.4 确定项目管理目标应遵循下列原则:

- 1 满足组织管理目标的要求。
- 2 满足合同的要求。
- 3 预测相关的风险。
- 4 具体且操作性强。
- 5 便于考核。

6.3.5 组织应对项目管理目标责任书的完成情况进行考核,根据考核结果和项目管理目标责任书的奖惩规定,提出奖惩意见,对项目经理部进行奖励或处罚。

### 6.4 项目经理的责、权、利

#### 6.4.1 项目经理应履行下列职责:

- 1 项目管理目标责任书规定的职责。
- 2 主持编制项目管理实施规划,并对项目目标进行系统管理。
- 3 对资源进行动态管理。
- 4 建立各种专业管理体系并组织实施。
- 5 进行授权范围内的利益分配。
- 6 收集工程资料,准备结算资料,参与工程竣工验收。
- 7 接受审计,处理项目经理部解体的善后工作。
- 8 协助组织进行项目的检查、鉴定和评奖申报工作。

#### 6.4.2 项目经理应具有下列权限:

- 1 参与项目招标、投标和合同签订。
- 2 参与组建项目经理部。
- 3 主持项目经理部工作。
- 4 决定授权范围内的项目资金的投入和使用。
- 5 制定内部计酬办法。
- 6 参与选择并使用具有相应资质的分包人。
- 7 参与选择物资供应单位。
- 8 在授权范围内协调与项目有关的内、外部关系。
- 9 法定代表人授予的其他权力。

#### 6.4.3 项目经理的利益与奖罚:

- 1 获得工资和奖励。
- 2 项目完成后,按照项目管理目标责任书规定,经审计后给予奖励或处罚。
- 3 获得评优表彰、记功等奖励。

## 7 项目合同管理

### 7.1 一般规定

7.1.1 组织应建立合同管理制度,应设立专门机构或人员负责合同管理工作。

7.1.2 合同管理应包括合同的订立、实施、控制和综合评价等工作。

7.1.3 承包人的合同管理应遵循下列程序:

- 1 合同评审。
- 2 合同订立。
- 3 合同实施计划。
- 4 合同实施控制。
- 5 合同综合评价。
- 6 有关知识产权的合法使用。

### 7.2 项目合同评审

7.2.1 合同评审应在合同签订之前进行,主要是对招标文件和合同条件进行的审查、认定和评价。

7.2.2 合同评审应包括下列内容:

- 1 招标内容和合同的合法性审查。
- 2 招标文件和合同条款的合法性和完备性审查。
- 3 合同双方责任、权益和项目范围认定。
- 4 与产品或过程有关要求的评审。
- 5 合同风险评估。

7.2.3 承包人应研究合同文件和发包人所提供的信息,确保合同要求得以实现;发现问题应与发包人及时澄清,并以书面方式确定;承包人应有能力完成合同要求。

### 7.3 项目合同实施计划

7.3.1 合同实施计划应包括合同实施总体安排,分包策划以及合同实施保证体系的建立等内容。

7.3.2 合同实施保证体系应与其他管理体系协调一致,须建立合同文件沟通方式,编码系统和文档系统。承包人应对其同时承接的合同作总体协调安排。承包人所签订的各分包合同及自行完成工作责任的分配,应能涵盖主合同的总体责任,在价格、进度、组织等方面符合主合同的要求。

7.3.3 合同实施计划应规定必要的合同实施工作程序。

### 7.4 项目合同实施控制

7.4.1 合同实施控制包括合同交底、合同跟踪与诊断、合同变更管理和索赔管理等工作。

7.4.2 在合同实施前,合同谈判人员应进行合同交底。合同交底应包括合同的主要内容、



合同实施的主要风险、合同签订过程中的特殊问题、合同实施计划和合同实施责任分配等内容。

**7.4.3** 组织管理层应监督项目经理部的合同执行行为,并协调各分包人的合同实施工作。

**7.4.4** 进行合同跟踪和诊断应符合下列要求:

1 全面收集并分析合同实施的信息,将合同实施情况与合同实施计划进行对比分析,找出其中的偏差。

2 定期诊断合同履行情况,诊断内容应包括合同执行差异的原因分析、责任分析以及实施趋向预测。应及时通报实施情况及存在问题,提出有关意见和建议,并采取相应措施。

**7.4.5** 合同变更管理应包括变更协商、变更处理程序、制定并落实变更措施、修改与变更相关的资料以及结果检查等工作。

**7.4.6** 承包人对发包人、分包人、供应单位之间的索赔管理工作应包括下列内容:

1 预测、寻找和发现索赔机会。

2 收集索赔的证据和理由,调查和分析干扰事件的影响,计算索赔值。

3 提出索赔意向和报告。

**7.4.7** 承包人对发包人、分包人、供应单位之间的反索赔管理工作应包括下列内容:

1 对收到的索赔报告进行审查分析,收集反驳理由和证据,复核索赔值,起草并提出反索赔报告。

2 通过合同管理,防止反索赔事件的发生。

## 7.5 项目合同终止和评价

**7.5.1** 合同履行结束即合同终止。组织应及时进行合同评价,总结合同签订和执行过程中的经验教训,提出总结报告。

**7.5.2** 合同总结报告应包括下列内容:

1 合同签订情况评价。

2 合同执行情况评价。

3 合同管理工作评价。

4 对本项目有重大影响的合同条款的评价。

5 其他经验和教训。

## 8 项目采购管理

### 8.1 一般规定

**8.1.1** 组织应设置采购部门,制定采购管理制度、工作程序和采购计划。

**8.1.2** 项目采购工作应符合有关合同、设计文件所规定的数量、技术要求和质量标准,符合进度、安全、环境和成本管理等要求。

**8.1.3** 产品供应和服务单位应通过合格评定。采购过程中应按规定对产品或服务进行检验,对不符合或不合格品应按规定处置。

**8.1.4** 采购资料应真实、有效、完整,具有可追溯性。

8.1.5 采购管理应遵循下列程序：

- 1 明确采购产品或服务的基本要求、采购分工及有关责任。
- 2 进行采购策划，编制采购计划。
- 3 进行市场调查、选择合格的产品供应或服务单位，建立名录。
- 4 采用招标或协商等方式实施评审工作，确定供应或服务单位。
- 5 签订采购合同。
- 6 运输、验证、移交采购产品或服务。
- 7 处置不合格产品或不符合要求的服务。
- 8 采购资料归档。

## 8.2 项目采购计划

8.2.1 组织应依据项目合同、设计文件、项目管理实施规划和有关采购管理制度编制采购计划。

8.2.2 采购计划应包括下列内容：

- 1 采购工作范围、内容及管理要求。
- 2 采购信息，包括产品或服务的数量、技术标准和质量要求。
- 3 检验方式和标准。
- 4 供应方资质审查要求。
- 5 采购控制目标及措施。

## 8.3 项目采购控制

8.3.1 采购工作应采用招标、询价或其他方式。

8.3.2 组织应对采购报价进行有关技术和商务的综合评审，并应制定选择、评审和重新评审的准则。评审记录应保存。

8.3.3 组织应对特殊产品（特种设备、材料、制造周期长的大型设备、有毒有害产品）的供应单位进行实地考察，并采取有效措施进行重点监控。

8.3.4 承压产品、有毒有害产品、重要机械设备等特殊产品的采购，应要求供应单位提供有效的安全资质、生产许可证及其他相关要求的资格证书。

8.3.5 项目采用的设备、材料应经检验合格，并符合设计及相应现行标准要求。检验产品使用的计量器具，产品的取样、抽验应符合规范要求。

8.3.6 进口产品应按国家政策和相关法规办理报关和商检等手续。

8.3.7 采购产品在检验、运输、移交和保管等过程中，应按照职业健康安全和环境管理要求，避免对职业健康安全、环境造成影响。

# 9 项目进度管理

## 9.1 一般规定

9.1.1 组织应建立项目进度管理制度，制订进度管理目标。



9.1.2 项目进度管理目标应按项目实施过程、专业、阶段或实施周期进行分解。

9.1.3 项目经理部应按下列程序进行进度管理：

- 1 制定进度计划。
- 2 进度计划交底，落实责任。
- 3 实施进度计划，跟踪检查，对存在的问题分析原因并纠正偏差，必要时对进度计划进行调整。
- 4 编制进度报告，报送组织管理部门。

## 9.2 项目进度计划编制

9.2.1 组织应依据合同文件、项目管理规划文件、资源条件与内外部约束条件编制项目进度计划。

9.2.2 组织应提出项目控制性进度计划。控制性进度计划可包括下列种类：

- 1 整个项目的总进度计划。
- 2 分阶段进度计划。
- 3 子项目进度计划和单体进度计划。
- 4 年（季）度计划。

9.2.3 项目经理部应编制项目作业性进度计划。作业性进度计划可包括下列内容：

- 1 分部分项工程进度计划。
- 2 月（旬）作业计划。

9.2.4 各类进度计划应包括下列内容：

- 1 编制说明。
- 2 进度计划表。
- 3 资源需要量及供应平衡表。

9.2.5 编制进度计划的步骤应按下列程序：

- 1 确定进度计划的目标、性质和任务。
- 2 进行工作分解。
- 3 收集编制依据。
- 4 确定工作的起止时间及里程碑。
- 5 处理各工作之间的逻辑关系。
- 6 编制进度表。
- 7 编制进度说明书。
- 8 编制资源需要量及供应平衡表。
- 9 报有关部门批准。

9.2.6 编制进度计划可使用文字说明、里程碑表、工作量表、横道计划、网络计划等方法。作业性进度计划必须采用网络计划方法或横道计划方法。

## 9.3 项目进度计划实施

9.3.1 经批准的进度计划，应向执行者进行交底并落实责任。

9.3.2 进度计划执行者应制定实施计划措施。

9.3.3 在实施进度计划的过程中应进行下列工作：

- 1 跟踪检查，收集实际进度数据。
- 2 将实际数据与进度计划进行对比。
- 3 分析计划执行的情况。
- 4 对产生的进度变化，采取措施予以纠正或调整计划。
- 5 检查措施的落实情况。
- 6 进度计划的变更必须与有关单位和部门及时沟通。

#### 9.4 项目进度计划的检查与调整

9.4.1 对进度计划进行的检查与调整应依据其实施结果。

9.4.2 进度计划检查应按统计周期的规定进行定期检查，并应根据需要进行不定期检查。

9.4.3 进度计划的检查应包括下列内容：

- 1 工程量的完成情况。
- 2 工作时间的执行情况。
- 3 资源使用及与进度的匹配情况。
- 4 上次检查提出问题的整改情况。

9.4.4 进度计划检查后应按下列内容编制进度报告：

- 1 进度执行情况的综合描述。
- 2 实际进度与计划进度的对比资料。
- 3 进度计划的实施问题及原因分析。
- 4 进度执行情况对质量、安全和成本等的影响情况。
- 5 采取的措施和对未来计划进度的预测。

9.4.5 进度计划的调整应包括下列内容：

- 1 工程量。
- 2 起止时间。
- 3 工作关系。
- 4 资源提供。
- 5 必要的目标调整。

9.4.6 进度计划调整后应编制新的进度计划，并及时与相关单位和部门沟通。

### 10 项目质量管理

#### 10.1 一般规定

10.1.1 组织应遵照《建设工程质量管理条例》和《质量管理体系》GB/T 19000 族标准的要求，建立持续改进质量管理体系，设立专职管理部门或专职人员。

10.1.2 质量管理应坚持预防为主的原则，按照策划、实施、检查、处置的循环方式进行系统运作。

10.1.3 质量管理应满足发包人及其他相关方的要求以及建设工程技术标准和产品的质量



要求。项目质量管理目标应按项目实施过程中工程各阶段的质量控制目标进行分解。

**10.1.4** 组织应通过对人员、机具、设备、材料、方法、环境等要素的过程管理,实现过程、产品和服务的质量目标。

**10.1.5** 项目质量管理应按下列程序实施:

- 1 进行质量策划,确定质量目标。
- 2 编制质量计划。
- 3 实施质量计划。
- 4 总结项目质量管理工作,提出持续改进的要求。

## 10.2 项目质量策划

**10.2.1** 组织应进行质量策划,制定质量目标,规定实施项目质量管理体系的过程和资源,编制针对项目质量管理的文件。该文件可称为质量计划。质量计划也可以作为项目管理实施规划的组成部分。

**10.2.2** 质量计划的编制应依据下列资料:

- 1 合同中有关产品(或过程)的质量要求。
- 2 与产品(或过程)有关的其他要求。
- 3 质量管理体系文件。
- 4 组织针对项目的其他要求。

**10.2.3** 质量计划应确定下列内容:

- 1 质量目标和要求。
- 2 质量管理组织和职责。
- 3 所需的过程、文件和资源。
- 4 产品(或过程)所要求的评审、验证、确认、监视、检验和试验活动,以及接收准则。
- 5 记录的要求。
- 6 所采取的措施。

**10.2.4** 质量计划应由项目经理部编制后,报组织管理层批准。

## 10.3 项目质量控制与处置

**10.3.1** 项目经理部应依据质量计划的要求,运用动态控制原理进行质量控制。

**10.3.2** 质量控制主要控制过程的输入、过程中的控制点以及输出,同时也应包括各个过程之间接口质量。

**10.3.3** 项目经理部应在质量控制的过程中,跟踪收集实际数据并进行整理,并应将项目的实际数据与质量标准 and 目标进行比较,分析偏差,并采取措施予以纠正和处置,必要时对处置效果和影响进行复查。

**10.3.4** 质量计划需修改时,应按原批准程序报批。

**10.3.5** 设计的质量控制应包括下列过程:

- 1 设计策划。
- 2 设计输入。

3 设计活动。

4 设计输出。

5 设计评审。

6 设计验证。

7 设计确认。

8 设计变更控制。

**10.3.6** 采购的质量控制应包括确定采购程序、确定采购要求、选择合格供应单位以及采购合同的控制和进货检验。

**10.3.7** 对施工过程的质量控制应包括：

1 施工目标实现策划。

2 施工过程管理。

3 施工改进。

4 产品（或过程）的验证和防护。

**10.3.8** 检验和监测装置的控制应包括：确定装置的型号、数量，明确工作过程，制定质量保证措施等内容。

**10.3.9** 组织应建立有关纠正和预防措施的程序，对质量不合格的情况进行控制。

## 10.4 项目质量改进

**10.4.1** 项目经理部应定期对项目质量状况进行检查、分析，向组织提出质量报告，提出目前质量状况、发包人及其他相关方满意程度、产品要求的符合性以及项目经理部的质量改进措施。

**10.4.2** 组织应对项目经理部进行检查、考核，定期进行内部审核，并将审核结果作为管理评审的输入，促进项目经理部的质量改进。

**10.4.3** 组织应了解发包人及其他相关方对质量的意见，对质量管理体系进行审核，确定改进目标，提出相应措施并检查落实。

## 11 项目职业健康安全管理

### 11.1 一般规定

**11.1.1** 组织应遵照《建设工程安全生产管理条例》和《职业健康安全管理体系》GB/T 28000 标准，坚持安全第一、预防为主和防治结合的方针，建立并持续改进职业健康安全管理体系。项目经理应负责项目职业健康安全的全面管理工作。项目负责人、专职安全生产管理人员应持证上岗。

**11.1.2** 组织应根据风险预防要求和项目的特点，制定职业健康安全生产技术措施计划，确定职业健康及安全生产事故应急救援预案，完善应急准备措施，建立相关组织。发生事故，应按照国家有关规定，向有关部门报告。在处理事故时，应防止二次伤害。

**11.1.3** 在项目设计阶段应注重施工安全操作和防护的需要，采用新结构、新材料、新工艺的建设工程应提出有关安全生产的措施和建议。在施工阶段进行施工平面图设计和安排



施工计划时,应充分考虑安全、防火、防爆和职业健康等因素。

**11.1.4** 组织应按有关规定必须为从事危险作业的人员在现场工作期间办理意外伤害保险。

**11.1.5** 项目职业健康安全管理应遵循下列程序:

- 1 识别并评价危险源及风险。
- 2 确定职业健康安全目标。
- 3 编制并实施项目职业健康安全技术措施计划。
- 4 职业健康安全技术措施计划实施结果验证。
- 5 持续改进相关措施和绩效。

**11.1.6** 现场应将生产区与生活、办公区分离,配备紧急处理医疗设施,使现场的生活设施符合卫生防疫要求,采取防暑、降温、保暖、消毒、防毒等措施。

## 11.2 项目职业健康安全技术措施计划

**11.2.1** 项目职业健康安全技术措施计划应在项目管理实施规划中编制。

**11.2.2** 编制项目职业健康安全技术措施计划应遵循下列步骤:

- 1 工作分类。
- 2 识别危险源。
- 3 确定风险。
- 4 评价风险。
- 5 制定风险对策。
- 6 评审风险对策的充分性。

**11.2.3** 项目职业健康安全技术措施计划应包括工程概况,控制目标,控制程序,组织结构,职责权限,规章制度,资源配置,安全措施,检查评价和奖惩制度以及对分包的安全管理等内容。策划过程应充分考虑有关措施与项目人员能力相适宜的要求。

**11.2.4** 对结构复杂、实施难度大、专业性强的项目,应制定项目总体、单位工程或分部、分项工程的安全措施。

**11.2.5** 对高空作业等非常规性的作业,应制定单项职业健康安全技术措施和预防措施,并对管理人员、操作人员的安全作业资格和身体状况进行合格审查。对危险性较大的工程作业,应编制专项施工方案,并进行安全验证。

**11.2.6** 临街脚手架、临近高压电缆以及起重机臂杆的回转半径达到项目现场范围以外的,均应按要求设置安全隔离设施。

**11.2.7** 项目职业健康安全技术措施计划应由项目经理主持编制,经有关部门批准后,由专职安全管理人员进行现场监督实施。

## 11.3 项目职业健康安全技术措施计划的实施

**11.3.1** 组织应建立分级职业健康安全生产教育制度,实施公司、项目经理部和作业队三级教育,未经教育的人员不得上岗作业。

**11.3.2** 项目经理部应建立职业健康安全生产责任制,并把责任目标分解落实到人。

**11.3.3** 职业健康安全技术交底应符合下列规定:

11.3.3 1 工程开工前,项目经理部的技术负责人应向有关人员进行安全技术交底。

2 结构复杂的分部分项工程实施前,项目经理部的技术负责人应进行安全技术交底。

11.3.3 3 项目经理部应保存安全技术交底记录。

11.3.4 组织应定期对项目进行职业健康安全管理检查,分析影响职业健康或不安全行为与隐患存在的部位和危险程度。

11.3.5 职业健康的安全检查应采取随机抽样、现场观察、实地检测相结合的方法,记录检测结果,及时纠正发现的违章指挥和作业行为。检查人员应在每次检查结束后及时提交安全检查报告。

11.3.6 组织应及时识别和评价其他承包人或供应单位的危险源,与其进行交流和协商,并制定控制措施,以降低相关的风险。

#### 11.4 项目职业健康安全隐患和事故处理

11.4.1 职业健康安全隐患处理应符合下列规定:

1 区别不同的职业健康安全隐患类型,制定相应整改措施并在实施前进行风险评价。

2 对检查出的隐患及时发出职业健康安全隐患整改通知单,限期纠正违章指挥和作业行为。

3 跟踪检查纠正预防措施的实施过程和实施效果,保存验证记录。

11.4.2 项目经理部进行职业健康安全事故处理应坚持事故原因不清楚不放过,事故责任者和人员没有受到教育不放过,事故责任者没有处理不放过,没有制定纠正和预防措施不放过的原则。

11.4.3 处理职业健康安全事故应遵循下列程序:

1 报告安全事故。

2 事故处理。

3 事故调查。

4 处理事故责任者。

5 提交调查报告。

#### 11.5 项目消防保安

11.5.1 组织应建立消防保安管理体系,制定消防保安管理制度。

11.5.2 项目现场应设有消防车出入口和行驶通道。消防保安设施应保持完好的备用状态。储存、使用易燃、易爆和保安器材时,应采取特殊的消防保安措施。

11.5.3 项目现场的通道、消防出入口、紧急疏散通道等应符合消防要求,设置明显标志。有通行高度限制的地点应设限高标志。

11.5.4 项目现场应有用火管理制度,使用明火时应配备监管人员和相应的安全设施,并制定安全防火措施。

11.5.5 需要进行爆破作业的,应向所在地有关部门办理批准手续,由具备爆破资质的专业机构进行实施。

11.5.6 项目现场应设立门卫,根据需要设置警卫,负责项目现场安全保卫工作。主要管理人员应在施工现场佩带证明其身份的标识。严格现场人员的进出管理。



## 12 项目环境管理

### 12.1 一般规定

12.1.1 组织应遵照《环境管理体系 要求及使用指南》GB/T 24000 的要求,建立并持续改进环境管理体系。

12.1.2 组织应根据批准的建设项目环境影响报告,通过对环境因素的识别和评估,确定管理目标及主要指标,并在各个阶段贯彻实施。

12.1.3 项目的环境管理应遵循下列程序:

1 确定项目环境管理目标。

2 进行项目环境管理策划。

3 实施项目环境管理策划。

4 验证并持续改进。

12.1.4 项目经理负责现场环境管理工作的总体策划和部署,建立项目环境管理组织机构,制定相应制度和措施,组织培训,使各级人员明确环境保护的意义和责任。

12.1.5 项目经理部应按照分区划块原则,搞好项目的环境管理,进行定期检查,加强协调,及时解决发现的问题,实施纠正和预防措施,保持现场良好的作业环境、卫生条件和工作秩序,做到污染预防。

12.1.6 项目经理部应对环境因素进行控制,制定应急准备和响应措施,并保证信息通畅,预防可能出现非预期的损害。在出现环境事故时,应消除污染,并应制定相应措施,防止环境二次污染。

12.1.7 项目经理部应保存有关环境管理的工作记录。

12.1.8 项目经理部应进行现场节能管理,有条件时应规定能源使用指标。

### 12.2 项目文明施工

12.2.1 文明施工应包括下列工作:

1 进行现场文化建设。

2 规范场容,保持作业环境整洁卫生。

3 创造有序生产的条件。

4 减少对居民和环境的不利影响。

12.2.2 项目经理部应对现场人员进行培训教育,提高其文明意识和素质,树立良好的形象。

12.2.3 项目经理部应按照文明施工标准,定期进行评定、考核和总结。

### 12.3 项目现场管理

12.3.1 项目经理部应在施工前了解经过施工现场的地下管线,标出位置,加以保护。施工时发现文物、古迹、爆炸物、电缆等,应当停止施工,保护现场,及时向有关部门报告,并按照规定处理。

**12.3.2** 施工中需要停水、停电、封路而影响环境时,应经有关部门批准,事先告示。在行人、车辆通过的地方施工,应当设置沟、井、坎、洞覆盖物和标志。

**12.3.3** 项目经理部应对施工现场的环境因素进行分析,对于可能产生的污水、废气、噪声、固体废弃物等污染源采取措施,进行控制。

**12.3.4** 建筑垃圾和渣土应堆放在指定地点,定期进行清理。装载建筑材料、垃圾或渣土的运输机械,应采取防止尘土飞扬、洒落或流溢的有效措施。施工现场应根据需要设置机动车辆冲洗设施,冲洗污水应进行处理。

**12.3.5** 除有符合规定的装置外,不得在施工现场熔化沥青和焚烧油毡、油漆,亦不得焚烧其他可产生有毒有害烟尘和恶臭气味的废弃物。项目经理部应按规定有效地处理有毒有害物质。禁止将有毒有害废弃物现场回填。

**12.3.6** 施工现场的场容管理应符合施工平面图设计的合理安排和物料器具定位管理标准化的要求。

**12.3.7** 项目经理部应依据施工条件,按照施工总平面图、施工方案和施工进度计划的要求,认真进行所负责区域的施工平面图的规划、设计、布置、使用和管理。

**12.3.8** 现场的主要机械设备、脚手架、密封式安全网与围挡、模具、施工临时道路、各种管线、施工材料制品堆场及仓库、土方及建筑垃圾堆放区、变配电间、消火栓、警卫室、现场的办公、生产和生活临时设施等的布置,均应符合施工平面图的要求。

**12.3.9** 现场入口处的醒目位置,应公示下列内容:

1 工程概况。

2 安全纪律。

3 防火须知。

4 安全生产与文明施工规定。

5 施工平面图。

6 项目经理部组织机构图及主要管理人员名单。

**12.3.10** 施工现场周边应按当地有关要求设置围挡和相关的安全预防设施。危险品仓库附近应有明显标志及围挡设施。

**12.3.11** 施工现场应设置畅通的排水沟渠系统,保持场地道路的干燥坚实。施工现场的泥浆和污水未经处理不得直接排放。地面宜做硬化处理。有条件时,可对施工现场进行绿化布置。

## 13 项目成本管理

### 13.1 一般规定

**13.1.1** 组织应建立、健全项目全面成本管理责任体系,明确业务分工和职责关系,把管理目标分解到各项技术工作和管理工作中。项目全面成本管理责任体系应包括两个层次:

**13.1.2 1** 组织管理层。负责项目全面成本管理的决策,确定项目的合同价格和成本计划,确定项目管理层的成本目标。

**13.1.2 2** 项目经理部。负责项目成本的管理,实施成本控制,实现项目管理目标责任书



的成本目标。

**13.1.2** 项目经理部的成本管理应包括成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核。

**13.1.3** 项目成本管理应遵循下列程序：

- 1 掌握生产要素的市场价格和变动状态。
- 2 确定项目合同价。
- 3 编制成本计划，确定成本实施目标。
- 4 进行成本动态控制，实现成本实施目标。
- 5 进行项目成本核算和工程价款结算，及时收回工程款。
- 6 进行项目成本分析。
- 7 进行项目成本考核，编制成本报告。
- 8 积累项目成本资料。

### 13.2 项目成本计划

**13.2.1** 项目经理部应依据下列文件编制项目成本计划：

- 1 合同文件。
- 2 项目管理实施规划。
- 3 可研报告和相关设计文件。
- 4 市场价格信息。
- 5 相关定额。
- 6 类似项目的成本资料。

**13.2.2** 编制成本计划应满足下列要求：

- 1 由项目经理部负责编制，报组织管理层批准。
- 2 自下而上分级编制并逐层汇总。
- 3 反映各成本项目指标和降低成本指标。

### 13.3 项目成本控制

**13.3.1** 项目经理部应依据下列资料进行成本控制：

- 1 合同文件。
- 2 成本计划。
- 3 进度报告。
- 4 工程变更与索赔资料。

**13.3.2** 成本控制应遵循下列程序：

- 1 收集实际成本数据。
- 2 实际成本数据与成本计划目标进行比较。
- 3 分析成本偏差及原因。
- 4 采取措施纠正偏差。
- 5 必要时修改成本计划。
- 6 按照规定的时间间隔编制成本报告。

13.3.3 成本控制宜运用价值工程和赢得值法。

### 13.4 项目成本核算

13.4.1 项目经理部应根据财务制度和会计制度的有关规定,建立项目成本核算制,明确项目成本核算的原则、范围、程序、方法、内容、责任及要求,并设置核算台账,记录原始数据。

13.4.2 项目经理部应按照规定的时间间隔进行项目成本核算。

13.4.3 项目成本核算应坚持形象进度、产值统计、成本归集三同步的原则。

13.4.4 项目经理部应编制定期成本报告。

### 13.5 项目成本分析与考核

13.5.1 组织应建立和健全项目成本考核制度,对考核的目的、时间、范围、对象、方式、依据、指标、组织领导、评价与奖惩原则等作出规定。

13.5.2 成本分析应依据会计核算、统计核算和业务核算的资料进行。

13.5.3 成本分析应采用比较法、因素分析法、差额分析法和比率法等基本方法;也可采用分部分项成本分析、月季月(或周、旬等)度成本分析、竣工成本分析等综合成本分析方法。

13.5.4 组织应以项目成本降低额和项目成本降低率作为成本考核主要指标。项目经理部应设置成本降低额和成本降低率等考核指标。发现偏离目标时,应及时采取改进措施。

13.5.5 组织应对项目经理部的成本和效益进行全面审核、审计、评价、考核与奖惩。

## 14 项目资源管理

### 14.1 一般规定

14.1.1 组织应建立并持续改进项目资源管理体系,完善管理制度、明确管理责任、规范管理程序。

14.1.2 资源管理包括人力资源管理、材料管理、机械设备管理、技术管理和资金管理。

14.1.3 项目资源管理的全过程应包括项目资源的计划、配置、控制和处置。

14.1.4 资源管理应遵循下列程序:

- 1 按合同要求,编制资源配置计划,确定投入资源的数量与时间。
- 2 根据资源配置计划,做好各种资源的供应工作。
- 3 根据各种资源的特性,采取科学的措施,进行有效组合,合理投入,动态调控。
- 4 对资源投入和使用情况定期分析,找出问题,总结经验并持续改进。

### 14.2 项目资源管理计划

14.2.1 资源管理计划应包括建立资源管理制度,编制资源使用计划、供应计划和处置计划,规定控制程序和责任体系。

14.2.2 资源管理计划应依据资源供应条件、现场条件和项目管理实施规划编制。



**14.2.3** 人力资源管理计划应包括人力资源需求计划、人力资源配置计划和人力资源培训计划。

**14.2.4** 材料管理计划应包括材料需求计划、材料使用计划和分阶段材料计划。

**14.2.5** 机械管理计划应包括机械需求计划、机械使用计划和机械保养计划。

**14.2.6** 技术管理计划应包括技术开发计划、设计技术计划和工艺技术计划。

**14.2.7** 资金管理计划应包括项目资金流动计划和财务用款计划，具体可编制年、季、月度资金管理计划。

### 14.3 项目资源管理控制

**14.3.1** 资源管理控制应包括按资源管理计划进行资源的选择、资源的组织和进场后的管理等内容。

**14.3.2** 人力资源管理控制应包括人力资源的选择、订立劳务分包合同、教育培训和考核等。

**14.3.3** 材料管理控制应包括供应单位的选择、订立采购供应合同、出厂或进场验收、储存管理、使用管理及不合格品处置等。

**14.3.4** 机械设备管理控制应包括机械设备购置与租赁管理、使用管理、操作人员管理、报废和出场管理等。

**14.3.5** 技术管理控制应包括技术开发管理，新产品、新材料、新工艺的应用管理，项目管理实施规划和技术方案的管理，技术档案管理，测试仪器管理等。

**14.3.6** 资金管理控制应包括资金收入与支出管理、资金使用成本管理、资金风险管理等。

### 14.4 项目资源管理考核

**14.4.1** 资源管理考核应通过对资源投入、使用、调整以及计划与实际的对比分析，找出管理中存在的问题，并对其进行评价的管理活动。通过考核能及时反馈信息，提高资金使用价值，持续改进。

**14.4.2** 人力资源管理考核应以有关管理目标或约定为依据，对人力资源管理方法、组织规划、制度建设、团队建设、使用效率和成本管理等进行分析和评价。

**14.4.3** 材料管理考核工作应对材料计划、使用、回收以及相关制度进行效果评价。材料管理考核应坚持计划管理、跟踪检查、总量控制、节奖超罚的原则。

**14.4.4** 机械设备管理考核应对项目机械设备的配置、使用、维护以及技术安全措施、设备使用效率和使用成本等进行分析和评价。

**14.4.5** 项目技术管理考核应包括对技术管理工作计划的执行，技术方案的实施，技术措施的实施，技术问题的处置，技术资料收集、整理和归档以及技术开发，新技术和新工艺应用等情况进行分析和评价。

**14.4.6** 资金管理考核应通过对资金分析工作，计划收支与实际收支对比，找出差异，分析原因，改进资金管理。在项目竣工后，应结合成本核算与分析工作进行资金收支情况和经济效益分析，并上报组织财务主管部门备案。组织应根据资金管理效果对有关部门或项目经理部进行奖惩。

## 15 项目信息管理

### 15.1 一般规定

**15.1.1** 组织应建立信息管理体系,及时、准确地获得和快捷、安全、可靠地使用所需的信息。

**15.1.2** 信息管理应满足下列要求:

- 1 有时效性和针对性。
- 2 有必要的精度。
- 3 综合考虑信息成本及信息收益,实现信息效益最大化。

**15.1.3** 项目信息管理的对象应包括各类工程资料和工程实际进展信息。工程资料的档案管理应符合有关规定,宜采用计算机辅助管理。

**15.1.4** 项目信息管理应遵循下列程序:

- 1 确定项目信息管理目标。
- 2 进行项目信息管理策划。
- 3 项目信息收集。
- 4 项目信息处理。
- 5 项目信息运用。
- 6 项目信息管理评价。

**15.1.5** 项目经理部应根据实际需要,配备熟悉工程管理业务、经过培训的人员担任信息管理工作。

### 15.2 项目信息管理计划与实施

**15.2.1** 项目信息管理计划的制定应以项目管理实施规划中的有关内容为依据。在项目执行过程中,应定期检查其实施效果并根据需要进行计划调整。

**15.2.2** 信息管理计划应包括信息需求分析,信息编码系统,信息流程,信息管理制度以及信息的来源、内容、标准、时间要求、传递途径、反馈的范围、人员以及职责和工作程序等内容。

**15.2.3** 信息需求分析应明确实施项目所必需的信息,包括信息的类型、格式、传递要求及复杂性等,并应进行信息价值分析。

**15.2.4** 项目信息编码系统应有助于提高信息的结构化程度,方便使用,并且应与企业信息编码保持一致。

**15.2.5** 信息流程应反映组织内部信息流和有关的外部信息流及各有关单位、部门和人员之间的关系,并有利于保持信息畅通。

**15.2.6** 信息过程管理应包括信息的收集、加工、传输、存储、检索、输出和反馈等内容,宜使用计算机进行信息过程管理。

**15.2.7** 在信息计划的实施中,应定期检查信息的有效性和信息成本,不断改进信息管理工作。



### 15.3 项目信息安全

**15.3.1** 项目信息管理工作应严格遵循国家的有关法律、法规和地方主管部门的有关管理规定。

**15.3.2** 项目信息管理工作应采取必要的安全保密措施,包括:信息的分级、分类管理方式。确保项目信息的安全、合理、有效使用。

**15.3.3** 组织应建立完善的信息管理制度和安全责任制度,坚持全过程管理的原则,并做到信息传递、利用和控制的不断改进。

## 16 项目风险管理

### 16.1 一般规定

**16.1.1** 组织应建立风险管理体系,明确各层次管理人员的风险管理责任,减少项目实施过程中的不确定因素对项目的影响。

**16.1.2** 项目风险管理过程应包括项目实施全过程的风险识别、风险评估、风险响应和风险控制。

### 16.2 项目风险识别

**16.2.1** 组织应识别项目实施过程中的各种风险。

**16.2.2** 组织识别项目风险应遵循下列程序:

- 1 收集与项目风险有关的信息。
- 2 确定风险因素。
- 3 编制项目风险识别报告。

### 16.3 项目风险评估

**16.3.1** 组织应按下列内容进行风险评估:

- 1 风险因素发生的概率。
- 2 风险损失量的估计。
- 3 风险等级评估。

**16.3.2** 组织应利用已有数据资料和相关专业方法进行风险因素发生概率估计。

**16.3.3** 风险损失量的估计应包括下列内容:

- 1 工期损失的估计。
- 2 费用损失的估计。
- 3 对工程的质量、功能、使用效果等方面的影响。

**16.3.4** 组织应根据风险因素发生的概率和损失量,确定风险量,并进行分级。

**16.3.5** 风险评估后应提出风险评估报告。

## 16.4 项目风险响应

16.4.1 组织应确定针对项目风险的对策进行风险响应。

16.4.2 常用的风险对策应包括风险规避、减轻、自留、转移及其组合等策略。

16.4.3 项目风险对策应形成风险管理计划，其内容有：

1 风险管理目标。

2 风险管理范围。

3 可使用的风险管理方法、工具以及数据来源。

4 风险分类和风险排序要求。

5 风险管理的职责与权限。

6 风险跟踪的要求。

7 相应的资源预算。

## 16.5 项目风险控制

16.5.1 在整个项目进程中，组织应收集和分析与项目风险相关的各种信息，获取风险信号，预测未来的风险并提出预警，纳入项目进展报告。

16.5.2 组织应对可能出现的风险因素进行监控，根据需要制定应急计划。

# 17 项目沟通管理

## 17.1 一般规定

17.1.1 组织应建立项目沟通管理体系，健全管理制度，采用适当的方法和手段与相关各方进行有效沟通与协调。

17.1.2 项目沟通与协调的对象应是项目所涉及的内部和外部有关组织及个人，包括建设单位和勘察设计、施工、监理、咨询服务等单位以及其他相关组织。

## 17.2 项目沟通程序和内容

17.2.1 组织应根据项目的实际需要，预见可能出现的矛盾和问题，制定沟通与协调计划，明确原则、内容、对象、方式、途径、手段和所要达到的目标。

17.2.2 组织应针对不同阶段出现的矛盾和问题，调整沟通计划。

17.2.3 组织应运用计算机信息处理技术，进行项目信息收集、汇总、处理、传输与应用，进行信息沟通与协调，形成档案资料。

17.2.4 沟通与协调的内容应涉及与项目实施有关的信息，包括项目各相关方共享的核心信息、项目内部和项目相关组织产生的有关信息。

## 17.3 项目沟通计划

17.3.1 项目沟通计划应由项目经理组织编制。

17.3.2 编制项目沟通计划应依据下列资料：



1 合同文件。

2 项目各相关组织的信息需求。

3 项目的实际情况。

4 项目的组织结构。

5 沟通方案的约束条件、假设,以及适用的沟通技术。

17.3.3 项目沟通计划应与项目的其他各类计划相协调。

17.3.4 项目沟通计划应包括信息沟通方式和途径,信息收集归档格式,信息的发布与使用权限,沟通管理计划的调整以及约束条件和假设等内容。

17.3.5 组织应定期对项目沟通计划进行检查、评价和调整。

#### 17.4 项目沟通依据与方式

17.4.1 项目内部沟通应包括项目经理部与组织管理层、项目经理部内部的各部门和相关成员之间的沟通与协调。内部沟通应依据项目沟通计划、规章制度、项目管理目标责任书、控制目标等进行。

17.4.2 内部沟通可采用授权、会议、文件、培训、检查、项目进展报告、思想教育、考核与激励及电子媒体等方式。

17.4.3 项目外部沟通应由组织与项目相关方进行沟通。外部沟通应依据项目沟通计划、有关合同和合同变更资料、相关法律法规、伦理道德、社会责任和项目具体情况等进行。

17.4.4 外部沟通可采用电话、传真、召开会议、联合检查、宣传媒体和项目进展报告等方式。

17.4.5 各种内外部沟通形式和内容的变更,应按照项目沟通计划的要求进行管理,并协调相关事宜。

17.4.6 项目经理部应编写项目进展报告。项目进展报告应包括项目的进展情况,项目实施过程中存在的主要问题、重要风险以及解决情况,计划采取的措施,项目的变更以及项目进展预期目标等内容。

#### 17.5 项目沟通障碍与冲突管理

17.5.1 项目沟通应减少干扰,消除障碍、解决冲突、保持沟通与协调途径畅通、信息真实。

17.5.2 消除沟通障碍可采用下列方法:

1 选择适宜的沟通与协调途径。

2 充分利用反馈。

3 组织沟通检查。

4 灵活运用各种沟通与协调方式。

17.5.3 组织应做好冲突的预测工作,了解冲突的性质,寻找解决冲突的途径并保存相关记录。

17.5.4 解决冲突可采用下列方法:

1 协商、让步、缓和、强制和退出。

2 使项目的相关方了解项目计划,明确项目目标。

3 搞好变更管理。变更人应填写变更申请表,变更人应填写变更申请表,变更人应填写变更申请表。

## 18 项目收尾管理

### 18.1 一般规定

18.1.1 项目收尾阶段应是项目管理全过程的最后阶段,包括竣工收尾、验收、结算、决算、回访保修、管理考核评价等方面的管理。

18.1.2 项目收尾阶段应制定工作计划,提出各项管理要求。

### 18.2 项目竣工收尾

18.2.1 项目经理部应全面负责项目竣工收尾工作,组织编制项目竣工计划,报上级主管部门批准后按期完成。

18.2.2 竣工计划应包括下列内容:

- 1 竣工项目名称。
- 2 竣工项目收尾具体内容。
- 3 竣工项目质量要求。
- 4 竣工项目进度计划安排。
- 5 竣工项目文件档案资料整理要求。

18.2.3 项目经理应及时组织项目竣工收尾工作,并与项目相关方联系,按有关规定协助验收。

### 18.3 项目竣工验收

18.3.1 项目完成后,承包人应自行组织有关人员进行检查评定,合格后向发包人提交工程竣工报告。

18.3.2 规模较小且比较简单的项目,可进行一次性项目竣工验收。规模较大且比较复杂的项目,可以分阶段验收。

18.3.3 项目竣工验收应依据有关法规,必须符合国家规定的竣工条件和竣工验收要求。

18.3.4 文件的归档整理应符合国家有关标准、法规的规定,移交工程档案应符合有关规定。

### 18.4 项目竣工结算

18.4.1 项目竣工结算应由承包人编制,发包人审查,双方最终确定。

18.4.2 编制项目竣工结算可依据下列资料:

- 1 合同文件。
- 2 竣工图纸和工程变更文件。
- 3 有关技术核准资料 and 材料代用核准资料。
- 4 工程计价文件、工程量清单、取费标准及有关调价规定。
- 5 双方确认的有关签证和工程索赔资料。



**18.4.3** 项目竣工验收后, 承包人应在约定的期限内向发包人递交项目竣工结算报告及完整的结算资料, 经双方确认并按规定进行竣工结算。

**18.4.4** 承包人应按照项目竣工验收程序办理项目竣工结算并在合同约定的期限内进行项目移交。

## 18.5 项目竣工决算

**18.5.1** 组织进行项目竣工决算编制的主要依据:

- 1 项目计划任务书和有关文件。
- 2 项目总概算和单项工程综合概算书。
- 3 项目设计图纸及说明书。
- 4 设计交底、图纸会审资料。
- 5 合同文件。
- 6 项目竣工结算书。
- 7 各种设计变更、经济签证。
- 8 设备、材料调价文件及记录。
- 9 竣工档案资料。
- 10 相关的项目资料、财务决算及批复文件。

**18.5.2** 项目竣工决算应包括下列内容:

- 1 项目竣工财务决算说明书。
- 2 项目竣工财务决算报表。
- 3 项目造价分析资料表等。

**18.5.3** 编制项目竣工决算应遵循下列程序:

- 1 收集、整理有关项目竣工决算依据。
- 2 清理项目账务、债务和结算物资。
- 3 填写项目竣工决算报告。
- 4 编写项目竣工决算说明书。
- 5 报上级审查。

## 18.6 项目回访保修

**18.6.1** 承包人应制定项目回访和保修制度并纳入质量管理体系。

**18.6.2** 承包人应根据合同和有关规定编制回访保修工作计划, 回访保修工作计划应包括下列内容:

- 1 主管回访保修的部门。
- 2 执行回访保修工作的单位。
- 3 回访时间及主要内容和方式。

**18.6.3** 回访可采取电话询问、登门座谈、例行回访等方式。回访应以业主对竣工项目质量的反馈及特殊工程采用的新技术、新材料、新设备、新工艺等的应用情况为重点, 并根据需要及时采取改进措施。

**18.6.4** 签发工程质量保修书应确定质量保修范围、期限、责任和费用的承担等内容。

## 18.7 项目管理考核评价

18.7.1 组织应在项目结束后对项目的总体和各专业进行考核评价。

18.7.2 项目考核评价的定量指标可包括工期、质量、成本、职业健康安全、环境保护等。

18.7.3 项目考核评价的定性指标可包括经营管理理念,项目管理策划,管理制度及方法,新工艺、新技术推广,社会效益及其社会评价等。

18.7.4 项目考核评价应按下列程序进行:

1 制定考核评价办法。

2 建立考核评价组织。

3 确定考核评价方案。

4 实施考核评价工作。

5 提出考核评价报告。

18.7.5 项目管理结束后,组织应按照下列内容编制项目管理总结。

1 项目概况。

2 组织机构、管理体系、管理控制程序。

3 各项经济技术指标完成情况及考核评价。

4 主要经验及问题处理。

5 其他需要提供的资料。

18.7.6 项目管理总结和相关资料应及时归档和保存。

## 规范用词说明

1 为规范和区别对待本规范条文用词用语的程度,对于要求严格程度不同的用词用语说明如下:

1) 表示很严格,非这样不可的用词:

正面词采用“必须”,反面词采用“严禁”。

2) 表示严格,在正常情况下均应这样做的用词:

正面词采用“应”,反面词采用“不应”或“不得”。

3) 表示允许稍有选择,在条件许可时首先应这样做的用词:

正面词采用“宜”,反面词采用“不宜”。

表示有选择,在一定条件下可以这样做的采用“可”。

2 本规范中指定按其他有关标准、规范执行时,写法为:“应符合……的规定”或“应按……执行”。非必须按所指定的标准和规范执行的,写法为“可参照……”。



## 建设工程项目管理规范

GB/T 50326 - 2006

### 条文说明

### 目次

1 总则 .....	520
2 术语 .....	521
3 项目范围管理 .....	523
3.1 一般规定 .....	523
3.2 项目范围确定 .....	524
3.3 项目结构分析 .....	524
3.4 项目范围控制 .....	525
4 项目管理规划 .....	525
4.1 一般规定 .....	525
4.2 项目管理规划大纲 .....	525
4.3 项目管理实施规划 .....	526
5 项目管理组织 .....	527
5.1 一般规定 .....	527
5.2 项目经理部 .....	528
5.3 项目团队建设 .....	528
6 项目经理责任制 .....	528
6.1 一般规定 .....	528
6.2 项目经理 .....	529
6.3 项目管理目标责任书 .....	529
6.4 项目经理的责、权、利 .....	529
7 项目合同管理 .....	529
7.1 一般规定 .....	529
7.2 项目合同评审 .....	530
7.3 项目合同实施计划 .....	530
7.4 项目合同实施控制 .....	530
7.5 项目合同终止和评价 .....	531
8 项目采购管理 .....	531
8.1 一般规定 .....	531
8.2 项目采购计划 .....	532

8.3 项目采购控制 .....	532
9 项目进度管理 .....	533
9.1 一般规定 .....	533
9.2 项目进度计划编制 .....	533
9.3 项目进度计划实施 .....	533
9.4 项目进度计划的检查与调整 .....	533
10 项目质量管理 .....	534
10.1 一般规定 .....	534
10.2 项目质量策划 .....	534
10.3 项目质量控制与处置 .....	534
10.4 项目质量改进 .....	535
11 项目职业健康安全管理 .....	535
11.1 一般规定 .....	535
11.2 项目职业健康安全技术措施计划 .....	536
11.3 项目职业健康安全技术措施计划的实施 .....	536
11.4 项目职业健康安全隐患和事故处理 .....	536
11.5 项目消防保安 .....	537
12 项目环境管理 .....	537
12.1 一般规定 .....	537
12.2 项目文明施工 .....	537
12.3 项目现场管理 .....	537
13 项目成本管理 .....	538
13.1 一般规定 .....	538
13.2 项目成本计划 .....	538
13.3 项目成本控制 .....	539
13.4 项目成本核算 .....	539
13.5 项目成本分析与考核 .....	540
14 项目资源管理 .....	540
14.1 一般规定 .....	540
14.2 项目资源管理计划 .....	541
14.3 项目资源管理控制 .....	542
14.4 项目资源管理考核 .....	543
15 项目信息管理 .....	543
15.1 一般规定 .....	543
15.2 项目信息管理计划与实施 .....	543
15.3 项目信息安全 .....	544
16 项目风险管理 .....	544
16.1 一般规定 .....	544
16.2 项目风险识别 .....	545



16.3 项目风险评估 .....	545
16.4 项目风险响应 .....	545
16.5 项目风险控制 .....	546
17 项目沟通管理 .....	547
17.1 一般规定 .....	547
17.2 项目沟通程序和内容 .....	547
17.3 项目沟通计划 .....	548
17.4 项目沟通依据与方式 .....	549
17.5 项目沟通障碍与冲突管理 .....	550
18 项目收尾管理 .....	550
18.1 一般规定 .....	550
18.2 项目竣工收尾 .....	551
18.3 项目竣工验收 .....	551
18.4 项目竣工结算 .....	551
18.5 项目竣工决算 .....	551
18.6 项目回访保修 .....	552
18.7 项目管理考核评价 .....	552

## 1 总 则

**1.0.1** 提高建设工程项目管理水平,促进建设工程项目管理科学化、规范化、制度化和国际化,是制定本规范的基本指导思想和目的。本规范借鉴和吸收了国际上较为成熟和普遍接受的项目管理理论和惯例,使得整个内容既适应国内工程建设的国际化需求,也适用于我国进行国际建设工程项目管理的需求。

科学化指本规范遵循建设工程项目管理规律,把工程项目管理作为一门学科和一个知识体系。

规范化及标准化,其实质是统一全国的建设工程项目管理行为规则。

制度化指制定本规范执行国家法律、法规,依法进行建设工程项目管理。

国际化是指项目管理内容、管理程序、管理方法及模式要适用国际工程承包并与国际惯例接轨。

**1.0.2** 本规范适用于新建、扩建、改建等建设工程的项目管理。

工程建设相关组织包括建设单位、总承包企业、设计企业、监理企业、施工企业、工程咨询企业、招标代理企业等。

**1.0.3** 本规范的目的是规范项目管理组织行为,激励项目管理人员,调动积极性,总结经验教训,提高建设工程项目管理水平。

**1.0.4** 先进的项目管理技术和现代化手段应包括网络计划技术、IT技术等,现代化管理手段是指要运用先进、适用的计算机软件进行项目管理全过程控制。

**1.0.5** 建设工程项目管理必须实行项目经理责任制。项目经理责任制是我国建设工程项目管理制度改革的一项重要成果,对于加强施工管理,提高工程质量,保证安全生产,起

到了很好的作用。所以实施和深化项目经理责任制其目的就是要进一步建立和健全项目管理组织机制,用制度明确项目经理应承担的责任、权限和利益,有利于项目经理在项目管理中发挥核心和主导作用。

**1.0.6** 建设工程项目管理除应遵循本规范外,还应符合国家法律、法规及有关强制性条文的规定。建设工程项目管理应遵循的国家法律主要有《建筑法》、《合同法》和《招标投标法》;建设工程项目管理应遵循的国家行政法规主要有《建设工程质量管理条例》、《建设工程安全生产管理条例》和国家建设行政主管部门颁布的有关部门规章;强制性条文是指直接涉及建设工程质量、安全、卫生及职业健康和环境保护等工程建设标准的强制性条文。

## 2 术 语

**2.0.3** 项目发包人是工程项目合同的当事人之一,是以协议或其他完备手续取得项目发包主体资格,承认全部合同条件,能够而且愿意履行合同义务(主要是工程款支付能力)的合同当事人。可以是具备法人资格的国家机关、事业单位、国有企业、集体企业、私营企业、经济联合体和社会团体,也可以是依法登记的合伙人或个体经营者。

与发包人合并的单位、兼并发包人的单位、购买发包人合同和接受发包人出让的单位和人员,或其他取得发包人资格的合法继承人均可成为发包人。发包人可以是建设单位,也可以是取得建设单位通过合法手续委托的总承包单位或项目管理单位,也可以是取得承包权利后的承包人。发包人可以将项目以不同的发包方式,分不同阶段发包给具有合法资质的承包人。

**2.0.4** 项目承包人是工程项目合同的当事人之一,是具有法人资格和满足相应资质要求的单位。承包人根据发包人的要求,可以对工程项目的勘察、设计、采购、施工、试运行全过程承包,也可以是对其中部分阶段承包。

与承包人合并的单位、兼并承包人的单位、合法购买承包人合同和接受承包人出让的单位,或其他取得承包人资格的合法继承人均可成为承包人。

当项目承包人将其合同中的部分责任依法发包给具有相应资质的企业时,该企业也成为项目承包人之一,简称为分包人。

**2.0.5** 建设工程项目承包是指对工程项目的全过程或部分过程进行承包并承担经济责任的活动。对于工程项目的全过程或若干阶段的承包称为工程总承包。如设计采购施工总承包和设计施工总承包等。

**2.0.6** 建设工程项目分包是总承包将其部分工作委托给具有相应资质的单位完成的过程,项目分包人应具备相应的承包主体资格,即承包法人资格和相应的资质要求资格,且不得将分包合同的工作进行整体转包。

**2.0.7** 项目范围管理是项目管理初始阶段应首先进行的基础工作,并贯穿管理全过程。项目范围管理的主要工作包括对项目范围进行归类,并逐级分解至可管理的子项目,对子项目加以定义、编码,明确责任人,同时对各级子项目之间的逻辑关系进行系统界面分析,形成用树状图或其他方式组成的文件。项目范围是指为完成工程项目建设目标所需的全部工作,包括最终交付工程的范围,合同条件约定的承包人的工作和活动以及因环境和



法律法规制约而需要完成的工作和活动。

范围管理应对项目实施全过程中范围的变更所引起的成本、进度及资源计划的变化进行检查、跟踪、控制和调整。

**2.0.8** 项目管理目标责任书一般指企业管理层与项目经理部所签订的文件。但其他组织也可采用项目管理目标责任书的方式对现场管理组织进行任务的分配、目标的确定和项目完成后的考核。对一个具体项目而言,其项目管理目标责任书是根据企业的项目管理制度、工程合同及项目经营管理目标要求制定的。由项目承包人法定代表人与其任命的项目经理签署,并作为项目完成后考核评价及奖罚的依据。

**2.0.9** 项目管理组织是参与项目管理工作,并在职责、权限分工和(或)相互关系得到安排的一组人员及设施。包括发包人、承包人、分包人和其他参与项目管理的单位针对项目管理工作而建立的管理组织。

项目管理组织的构成应适应自身承包范围需要,并在人数、专业、岗位资格上满足相应的要求。

**2.0.10** 项目经理是企业法定代表人在承包的建设工程项目上的授权委托代理人,从事项目管理工作的各个组织均可设置项目经理。项目经理是一种工作岗位,既不是技术职称,也不是执业资格。

**2.0.11** 项目经理部是由项目经理组建并经组织管理层批准的,由项目经理领导的工程项目管理组织机构,负责发包人或上级组织通过合同约定或其他方式规定的全过程管理工作,也是承包人履行工程合同的主体机构。项目经理部作为项目管理组织,应具有计划、组织、指挥、协调和控制等职能,且应是一次性的组织,随着项目的开始实施而组建,随着项目的完成而解体。按照不同组织的管理特性,项目经理部也可以叫项目部。

**2.0.12** 项目经理责任制是建设工程项目的重要管理制度,其构成应包括项目经理部在企业中的管理定位,项目经理应具备的条件,项目经理部的管理运作机制,项目经理的责任、权限和利益及项目管理目标责任书的内容构成等内容。企业应在有关项目管理制度中对以上内容予以明确。

**2.0.13** 对于不同的组织,其进度管理的范围和要求是不同的。应当根据所承担的工作任务,分阶段安排各种进度计划,并进行组织、指挥、协调和控制。

**2.0.14** 项目质量管理是使建设工程项目的固有特性达到满足顾客和其他相关方要求的程度而进行的管理工作。由于 GB/T 19000 族的质量管理体系已普遍应用,因此本规范对项目质量管理只作一般性的要求。

**2.0.15** 项目职业健康安全管理是指对工作场所内的工作人员和其他人员进行的免除不可接受的职业健康和损害风险状态的管理工作。其中人员应包括组织的员工、合同方人员、访问者和其他人员,工作场所应包括施工现场和现场外的临时工作场所。

**2.0.16** 项目环境管理包括项目运行活动时对于现场和外部环境存在影响的管理。组织必须建立、实施、保持和持续改进环境管理体系。识别其活动、产品或服务中可能与环境发生相互作用的要素,并进行有效管理。由于 GB/T 24000 系列的环境管理体系已普遍应用,因此本规范对项目环境管理只作一般性的要求。

**2.0.17** 项目成本管理应从两个方面进行:一方面是根据有关信息,进行成本预测,制定成本计划。另一方面是进行成本控制、成本核算、成本分析和成本考核。

**2.0.18** 项目采购管理是要求通过采购过程,确保采购的产品和服务符合规定的要求。项目的各个参与方均应按供方提供产品或服务的能力进行评价和选择。采购管理的范围应包含合同管理,但由于合同在建设工程实施中的重要地位,本规范将合同管理单列。

**2.0.19** 项目合同管理是针对项目各参与方之间设立、变更、终止双方所协定的有关权利义务的协议的管理工作。合同管理是项目管理中各参与方之间活动的规范和保障。

**2.0.20** 项目资源包括人员、材料、机械、设备、技术、资金等。它们都是投入生产过程,并最终形成产品的要素。资源管理的目的是通过优化配置和动态管理,实现以最少的资源及其组合,取得项目产品的最佳效果。

**2.0.21** 项目信息应由信息管理人员依靠现代信息技术,在项目的实施过程中,通过收集、整理、处置、储存、传递和应用等方式进行管理。

**2.0.22** 项目风险管理是项目管理的一项重要管理过程,它包括对风险的预测、辨识、分析、判断、评估及采取相应的对策,如风险规避、控制、分隔、分散、转移、自留及利用等活动。这些活动对项目的目标至关重要,甚至会决定项目的成败。风险管理水平是衡量组织素质的重要标准,风险控制能力则是判定项目管理者管理能力的重要依据。因此,项目管理者必须建立风险管理制度和方法体系。

风险管理的任务一般包括确定和评估风险,识别潜在损失因素及估算损失大小,制定风险的财务对策,采取应对措施,制定保护方案,落实安全措施以及管理索赔等。

项目中各个组织所承担的风险是不相同的。发包人应采用合同或其他方式,将风险分配给最可能避免风险发生的组织承担。

**2.0.23** 项目沟通管理包括两方面,即外部沟通和内部沟通。各个项目直接参与组织之间的沟通称为外部沟通,各个项目直接参与组织内部之间的沟通称为内部沟通。外部沟通也包括对项目直接参与组织以外的相关组织的沟通。

**2.0.24** 项目中不同的组织根据所承担工作的不同而有不同的收尾管理内容。本规范针对总承包或施工承包单位的较多,其他组织可进行增补或删减。

### 3 项目范围管理

#### 3.1 一般规定

**3.1.1** 项目范围是指为了成功达到项目的目标,完成最终可交付工程的所有工作总和,它们构成项目的实施过程。最终可交付工程是实现项目目标的物质条件,它是确定项目范围的核心。

**3.1.2** 项目范围管理对象中的专业工作是指专业设计、施工和供应等工作;管理工作是指为实现项目目标所必需的预测、决策、计划和控制工作,另外还可以分为各种职能管理工作,如进度管理、质量管理、合同管理、资源管理和信息管理等。

**3.1.3** 项目范围确定是明确项目的目标和可交付成果的内容,确定项目的总体系统范围并形成文件,以作为项目设计、计划、实施和评价项目成果的依据。

项目结构分析是对项目系统范围进行结构分解(工作结构分解),用可测量的指标定义项目的工作任务,并形成文件,以此作为分解项目目标、落实组织责任、安排工作计划



和实施控制的依据。

项目范围控制是指保证在预定的项目范围内进行项目的实施（包括设计、施工、采购等），对项目范围的变更进行有效控制，保证项目系统的完备性和合理性。

**3.1.4** 项目范围管理应是一个动态的过程，项目范围的变更是经常的。

### 3.2 项目范围确定

**3.2.1** 项目范围的确定是项目实施和管理的基础性工作。项目范围必须有相应的文件描述。在规划文件、设计文件、招标投标文件、计划文件中应有明确的项目范围说明内容。在项目的设计、计划、实施和后评价中，必须充分利用项目范围说明文件。范围说明文件是项目进度管理、合同管理、成本管理、资源管理和质量管理等的依据。

**3.2.2** 要正确确定项目范围，必须准确理解项目目标，进行详细的环境调查，对项目的制约条件和同类工程项目的资料进行了解和分析。对承包人而言，还应准确地分析和理解合同条件。

**3.2.3** 在项目任务书、设计文件、计划文件、招标文件和投标文件中应有明确的项目范围界定。同时在项目进一步的设计、计划、招标和投标以及在实施过程中，应该充分利用项目范围的说明。

在工程实施过程中，项目范围会随项目目标的调整、环境的改变、计划的调整而变更，项目范围应是动态的。项目范围的变更会导致工期、成本、质量、安全和资源供应的调整。

在进行计划、报价风险分析时，应预测项目范围变更的可能性、程度和影响，并制定相应的对策。

### 3.3 项目结构分析

**3.3.1** 项目结构分析是在项目范围确定的基础上进行的，是对项目范围的系统分析。将项目范围分解到工作单元，即分解到可管理（计划、控制和考核）的活动，如分部工程或分项工程。

工作单元的定义通常包括工作范围、质量要求、费用预算、时间安排、资源要求和组织责任等内容。

工作界面指工作单元之间的结合部，或叫接口部位，即工作单元之间的相互作用、相互联系、相互影响的复杂关系。工作界面分析指对界面中的复杂关系进行分析。

**3.3.2** 项目结构分解的结果是工作分解结构（Work Breakdown Structure），简称为 WBS，它是项目管理的重要工具。分解的终端应是工作单元。

项目工作任务表通常包括工作编码、工作名称、工作任务说明、工作范围、质量要求、费用预算、时间安排、资源要求和组织责任等内容。

**3.3.3** 在项目计划和实施过程中，应充分利用项目结构分解的结果，将其作为合同策划、成本管理、进度管理、质量、安全管理和信息管理的对象。

**3.3.5** 在项目管理中，大量的矛盾、争执、损失都发生在界面上。界面的类型很多，有目标系统的界面、技术系统的界面、行为系统的界面、组织系统的界面以及环境系统的界面等。对于大型复杂的项目，界面必须经过精心组织与设计。

### 3.4 项目范围控制

**3.4.1** 组织要保证严格按照项目范围文件实施（包括设计、施工和采购等），对项目范围的变更进行有效的控制，保证项目系统的完备性。

**3.4.2** 在项目实施过程中应经常检查和记录项目实施状况，对项目任务的范围（如数量）、标准（如质量）和工作内容等的变化情况进行控制。

**3.4.3** 项目范围变更涉及目标变更、设计变更、实施过程变更等。范围变更会导致费用、工期和组织责任的变化以及实施计划的调整、索赔和合同争执等问题发生。

**3.4.4** 范围管理应有一定的审查和批准程序以及授权。特别要注重项目范围变更责任的落实和影响的处理程序。

**3.4.5** 在工程项目的结束阶段，或整个工程竣工时，在将项目最终交付成果（竣工工程）移交之前，应对项目的可交付成果进行审查，核实项目范围内规定的各项工作或活动是否已经完成，可交付成果是否完备或令人满意。范围确认需要进行必要的测量、考察和试验等活动。通常也是工程项目决算的依据。

**3.4.6** 通过对项目范围管理经验的总结以便于工程项目的范围管理工作持续改进。通常需要总结下列内容：

- 1 项目范围管理程序和方法方面的经验。特别是在项目设计、计划和实施控制工作中利用项目范围文件方面的经验。
- 2 本项目在范围确定、项目结构分解和范围控制等方面的准确性和科学性。
- 3 项目范围确定、界面划分、项目变更管理以及项目范围控制方面的经验和教训。

## 4 项目管理规划

### 4.1 一般规定

**4.1.2** 根据项目管理的需要，项目管理规划文件可分为项目管理规划大纲和项目管理实施规划两类。项目管理规划大纲的作用是作为投标人的项目管理总体构想或项目管理宏观方案，指导项目投标和签订施工合同；项目管理实施规划是项目管理规划大纲的具体化和深化，作为项目经理部实施项目管理的依据。

**4.1.5** 施工组织设计是传统的指导施工准备和施工的全面性技术经济文件；质量计划是进行全面质量管理和贯彻质量管理体系标准中提倡使用的计划性文件；施工项目管理实施规划是项目经理部实施项目的管理文件。由于三者在内容和作用上具有一定的共性，故在本规范中提出承包人的项目管理实施规划可以用施工组织设计代替，但由于施工组织设计中管理内容的不足，质量计划又是主要为质量管理服务，因此本条指出，两者应补充项目管理的内容，使之能满足项目管理实施规划的要求。但是，大型项目则应单独编制项目实施规划，以便于管理工作的规范。

### 4.2 项目管理规划大纲

**4.2.1** 项目管理规划大纲具有战略性、全局性和宏观性，显示投标人的技术和管理方案



的可行性与先进性,利于投标竞争,因此需要依靠组织管理层的智慧与经验,取得充分依据,发挥综合优势进行编制。

**4.2.2** 编制项目管理规划大纲从明确项目目标到形成文件并上报审批全过程,反映了其形成过程的客观规律性。

**4.2.3** 项目管理规划大纲应与招标文件的要求相一致,为编制投标文件提供资料,为签订合同提供依据。

**4.2.4** 项目管理规划大纲的内容应包括下列方面:

1 项目概况应包括项目的功能、投资、设计、环境、建设要求、实施条件(合同条件、现场条件、法规条件、资源条件)等,不同的项目管理者可根据各自管理的要求确定内容。

2 项目范围管理规划应对项目的过程范围和最终可交付工程的范围进行描述。

3 项目管理目标规划应明确质量、成本、进度和职业健康安全的总目标并进行可能的目标分解。

4 项目管理组织规划应包括组织结构形式、组织构架、确定项目经理和职能部门、主要成员人选及拟建立的规章制度等。

5 项目成本管理规划、项目进度管理规划、项目质量管理规划、项目职业健康安全与环境管理规划、项目采购与资源管理规划的内容应包括管理依据、程序、计划、实施、控制和协调等方面。

10 项目信息管理规划主要指信息管理体系的总体思路、内容框架和信息流设计等规划。

11 项目沟通管理规划主要指项目管理组织就项目所涉及的各有关组织及个人相互之间的信息沟通、关系协调等工作的规划。

12 项目风险管理规划主要是对重大风险因素进行预测、估计风险量、进行风险控制、转移或自留的规划。

13 项目收尾管理规划包括工程收尾、管理收尾、行政收尾等方面的规划。

### 4.3 项目管理实施规划

**4.3.1** 项目管理实施规划应以项目管理规划大纲的总体构想和决策意图为指导,具体规定各项管理业务的目标要求、职责分工和管理方法,把履行合同和落实项目管理目标责任书的任务,贯彻在实施规划中,是项目管理人员的行为指南。

**4.3.2** 项目管理实施规划编制的主要内容是组织编制。在具体编制时,各项内容仍存在先后顺序关系,需要统一协调和全面审查,以保证各项内容的关联性。

**4.3.3** 编制项目管理实施规划的依据中,最主要的是项目管理规划大纲,应保持二者的一致性和连贯性,其次是同类项目的相关资料。

**4.3.4** 项目管理实施规划应包括的内容有:

1 项目概况应在项目管理规划大纲的基础上根据项目实施的需要进一步细化。

2 总体工作计划应将项目管理目标、项目实施的总时间和阶段划分具体明确,对各种资源的总投入做出安排,提出技术路线、组织路线和管理路线。

3 组织方案应编制出项目的项目结构图、组织结构图、合同结构图、编码结构图、

重点工作流程图、任务分工表、职能分工表并进行必要的说明。

4 技术方案主要是技术性专业性实施方案,应辅以构造图、流程图和各种表格。

5 进度计划应编制出能反映工艺关系和组织关系的计划、可反映时间计划、反映相应进程的资源(人力、材料、机械设备和大型工具等)需用量计划以及相应的说明。

6~13 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、项目沟通管理计划和项目收尾管理计划,均应按相应章节的条文及说明编制。为了满足项目实施的需求,应尽量细化,尽可能利用图表表示。

各种管理计划(规划)应保存编制的依据和基础数据,以备查询和满足持续改进的需要。在资源需求计划编制前应与供应单位协商,编制后应将计划提交供应单位。

14 项目现场平面布置图按施工总平面图和单位工程施工平面图设计和布置的常规要求进行编制,须符合国家有关标准。

15 项目目标控制措施应针对目标需要进行制定,具体包括技术措施、经济措施、组织措施及合同措施等。

16 技术经济指标应根据项目的特点选定有代表性的指标,且应突出实施难点和对策,以满足分析评价和持续改进的需要。

4.3.5 每个项目的项目管理实施规划执行完成以后,都应当按照管理的策划、实施、检查、处置(PDCA)循环原理进行认真总结,形成文字资料,并同其他档案资料一并归档保存,为项目管理规划的持续改进积累管理资源。

## 5 项目管理组织

### 5.1 一般规定

5.1.1 项目管理组织泛指参与工程项目建设各方的项目管理组织,包括建设单位、设计单位、施工单位的项目管理组织,也包括工程总承包单位、代建单位、项目管理(PM)单位等参建方的项目管理组织。由于建设单位是工程项目建设投资者与组织者,建设单位所确定的项目实施模式必然对参建各方的项目管理组织产生重大影响。

项目管理组织构架科学合理指的是组织构架与其履行的职责相适应、能顺畅的运行集约化的工作流程。具体包含两层含义:一是参建各方项目管理组织自身内部构架应科学合理;二是指同一工程项目参建各方所形成的项目团队的整体构架也应科学合理。

组织的目标明确是高效工作的前提。项目管理组织管理人员的职业素质是高效工作的基础,而工作人员具备相应的从业、执业资格则是其职业素质的基本保证。

在项目实施全过程的各个不同阶段将有不相同的管理需求,因此项目管理组织可根据实际需要作适当调整,但这种调整应以不影响组织机构的稳定为前提。

5.1.2 项目管理组织的高效运行和工程项目的成功实施,有赖于参建各方围绕工程建设共同目标相互和谐配合及顺畅流通。这里所指的参建单位包括建设单位、咨询单位、设计单位、监理单位、总承包单位、分包单位以及设备材料供应单位等。为此,各相关单位之间应在公正、公平的原则下通过有效的合同关系合理分解项目目标、分担项目责任、分享项目利益,并承担相应风险。作为工程项目的发起者、投资者和组织者——建设单位的



项目组织应在参建各方的项目管理组织中发挥其核心作用。

**5.1.3** 组织管理层应分别站在组织和项目管理全局的角度对项目管理活动进行指导、监督、服务和管理。一方面履行组织职能、表达组织意图、规范项目管理行为；另一方面为项目经理部的正常运行提供技术、资源、政策、外协等的保障。

**5.1.4** 组织管理层的项目管理活动主要应从建立项目管理规章制度、严格制定计划、有效实施计划、为项目管理提供技术服务和管理服务的角度进行综合性的项目管理活动。

## 5.2 项目经理部

**5.2.1** 建设工程实施项目管理，均应在其组织结构中设置项目经理部，尤其是大、中型项目。

**5.2.2** 项目经理部由项目经理在组织职能部门的支持下组建，直属项目经理领导，主要承担和负责现场项目管理的日常工作，在项目实施过程中其管理行为应接受企业职能部门的监督和管理。

**5.2.3** 项目经理部应为一次性组织机构，其设立应严格按照组织管理制度和项目特点，随项目的开始而产生，随项目的完成而解体，在项目竣工验收后，即应对其职能进行弱化，并经经济审计后予以解体。

**5.2.5** 项目经理部的组织结构可繁可简，可大可小，其复杂程度和职能范围完全决定于组织管理体制、项目规模和人员素质。

## 5.3 项目团队建设

**5.3.1** 项目团队指项目经理及其领导下的项目经理部和各职能管理部门。项目团队建设的主体是加强组织成员的团队意识，树立团队精神，统一思想，步调一致，沟通顺畅，运作高效。

**5.3.3** 项目经理应是项目团队的核心，应起到示范和表率作用，通过自身的言行、素质调动广大成员的工作积极性和向心力，善于用人和激励进取。

**5.3.4** 项目团队建设的主要工作是进行沟通、加强教育，通过各种方式营造集体观念，激发个人潜能，形成积极向上、凝聚力强的项目管理组织。

# 6 项目经理责任制

## 6.1 一般规定

**6.1.1** 项目管理工作成功的关键是推行和实施项目经理责任制。项目完成后，对项目经理和项目管理工作评价的主要内容是依据项目管理目标责任书，因为它是确定项目经理和其领导成员职责、义务和项目管理目标的制度性文件。这就是项目管理区别于其他管理模式的显著特点。

**6.1.2** 项目管理目标责任书由法定代表或其授权人与项目经理签订。具体明确项目经理及其管理成员在项目实施过程中的职责、权限、利益与奖罚。是规范和约束组织与项目经理部各自行为，考核项目管理目标完成情况的重要依据，属内部合同。

**6.1.3** 组织要以项目经理责任制为核心,建立健全适应项目管理活动的各项制度。主要包括岗位责任制度、计划管理制度、质量安全保证制度、财务核算制度、绩效考核奖惩制度及内业管理制度等内容。

## 6.2 项目经理

**6.2.1** 项目经理的责任和权力范围应依据法定代表人的委托和授权确定,但其管理工作应对项目全面负责,实施项目正常运行的全过程、全面管理。

**6.2.4** 为了确保项目的目标实现,应严格项目经理的管理投入,原则上一个项目经理在同一时期只承担一个项目的管理工作,即在一个项目主体没有完成之前不得参与其他项目的建设管理,更不能同时兼任其他项目的项目经理,只有在项目进入收尾阶段的后期,经组织法定代表人同意方可介入其他项目的管理工作。

**6.2.5** 为了确保项目实施的可持续性和项目经理责任、权力和利益的连贯性和可追溯性,应尽量保持项目经理工作的稳定,不得随意撤换,但在项目发生重大安全、质量事故或项目经理违法、违纪时,组织可撤换项目经理,而且必须进行绩效审计,并按合同规定报告有关合作单位。

## 6.3 项目管理目标责任书

**6.3.1** 项目管理目标责任书是法定代表人依据项目的合同、项目管理制度、项目管理规划大纲及组织的经营方针和目标要求明确规定项目经理部应达到的成本、质量、进度和安全等管理目标的文件,是非法律意义上的合同。因此,双方之间的关系是组织内部的上、下级关系,而不是平等的双方之间的合同法律主体关系。

**6.3.3** 项目管理目标责任书重点是明确项目经理工作内容,其核心是为了完成项目管理目标,是组织考核项目经理和项目经理部成员业绩的标准和依据。

## 6.4 项目经理的责、权、利

**6.4.2** 组织对项目经理授权应根据项目管理的需要、项目的地域与环境以及项目经理的综合素质与管理能力,实行有限授权。

**6.4.3** 组织应确立和维护项目经理的地位及正当权益,应采取各种形式对项目经理予以表彰、奖励。对未完成责任书要求或有违规、违纪行为应给予严格的处罚,做到赏罚分明,以最大限度调动项目经理积极性为原则,确保其各项利益。

# 7 项目合同管理

## 7.1 一般规定

**7.1.1** 组织应建立合同管理制度,并设立专门机构,对于工程量较小的项目组织也应设立专职人员,才能保证合同管理的正常开展。

**7.1.2** 合同管理包括合同订立、履行、变更、索赔、解除、终止、争议解决以及控制和综合评价等内容,并应遵守《中华人民共和国合同法》和《中华人民共和国建筑法》的有



关规定。《中华人民共和国合同法》是民法的重要组成部分，是市场经济的基本法律制度。《中华人民共和国建筑法》是我国工程建设的专用法律，其颁布实施，对加强建筑活动的监督管理、维护建筑市场秩序和合同当事人的合法权益、保证建设工程质量和安全，提供了明确的目标和法律保障。

**7.1.3** 承包人应在对发包人提出承诺前进行合同评审。合同评审是一个从与发包人开始接触后就发生的过程。

## 7.2 项目合同评审

**7.2.1** 承包人的合同评审主要是对合同的条款是否表达明确，发包人与承包人之间的有关合同的不同意见是否已解决，承包人是否有能力按合同条件完成全部工程内容等问题进行评审。

**7.2.2** 合同评审既包括合同的合法性与条款的完备性等审查，又包括对于产品（或过程）的要求的审查。在质量管理体系中要求对合同规定的产品要求进行审查，因此在本条款中加入了与产品（或过程）有关要求的评审。

**7.2.3** 强调承包人应以书面的方式确定双方达成的协议，承包人应有能力完成合同的全部要求。

## 7.3 项目合同实施计划

**7.3.1** 编制合同实施计划是保证合同得以实施的重要手段。合同实施计划应由有关部门和人员编制，并经管理层批准。实施计划的内容应包括对分包的合同管理。

**7.3.2** 合同实施保证体系是全部管理体系的一部分。由于合同管理体系与其他管理体系存在着密切联系，协调合同管理体系与其他体系的关系是一个重要的问题。应当建立合同文件的沟通方式以及有关统一编码和有关合同的档案系统管理。合同的实施管理还包括所签订的分包合同以及自行完成的工程内容应能涵盖所有主合同的全部内容，既不遗漏，也不重复。

**7.3.3** 由于合同实施计划的复杂性，组织应根据自身条件和项目实际情况制定必要的合同实施工作程序并规定其内容。

## 7.4 项目合同实施控制

**7.4.1** 合同的实施控制包括自合同签订后至合同终止的全部合同管理内容。

**7.4.2** 合同交底应由合同谈判人员负责进行。目前也有项目经理与合同管理人员共同参加合同谈判的方式，但由于项目经理与合同谈判人员的工作性质不同，项目经理参加谈判，也不能代替合同谈判人员的合同交底步骤。合同交底应以书面和口头方式进行。

**7.4.3** 强调了在合同实施控制时管理层和有关部门的作用，管理层和其他部门应进行监督、指导和协调，并协助项目经理部做好合同实施工作。

**7.4.4** 合同实施阶段的首要工作是跟踪和诊断。跟踪和诊断必须以实际情况为依据，要建立合同实施的信息体系。确保有关合同的实施信息及时反馈，并且真实可靠。项目经理部和组织的管理层及有关部门均须对合同实施情况进行定期分析，发现问题应在相应的职权范围内采取措施解决，并需检查措施的有效性。

**7.4.5** 合同变更是指合同成立以后至履行完毕之前由双方当事人依法对原合同内容所进行的修改和补充。合同变更应严格按合同规定的程序进行,并及时与有关部门或单位沟通。

**7.4.6** 索赔是国际工程承包中经常发生的正常经营现象,是订立合同的双方各自享有的正当权利。各方都应对合同进行分析,将有关索赔的职责和工作分解落实到部门。特别是有关索赔的证据和有时间要求的报告工作,要加强管理。

**7.4.7** 反索赔工作也应在合同订立后,对合同进行分析,并在合同实施期间收集资料、证据,并采取积极、稳妥的措施,加强合同实施管理,防止反索赔的发生。

## 7.5 项目合同终止和评价

**7.5.1** 由于合同的重要性和复杂性,对于合同履行过程中的经验教训的总结就更为重要,组织管理层应抓好合同的综合评价工作,将项目个体的经验教训变成组织财富。

**7.5.2** 由于项目的惟一性,合同的总结报告应根据实际情况编写。组织管理层应针对项目的总结报告提出要求。

# 8 项目采购管理

## 8.1 一般规定

**8.1.1** 组织设置采购部门的关键是采购要求的管理职责应得到有效实施。部门设置的具体形式可以灵活安排。

**8.1.2** 编制采购文件应明确:采购产品的品种、规格、等级和数量;有部件编号及标识;采购的技术标准和专业标准;有毒有害产品说明;有特殊采购要求的图纸、检验规程的名称及版本;技术协议、检验原则和质量要求;代码、标准要求的文件。

**8.1.3** 应加强合格供应单位的选择与管理,按照采购产品的要求,组织对产品供应单位的评价、选择和管理。对供应单位的调查应包括:营业执照、管理体系认证、产品认证、产品加工制造能力、检验能力、技术力量、履约能力、售后服务、经营业绩等。企业的安全、质量、技术和财务管理等部门应参与调查与评价工作。

采购的产品必须按规定进行验证,禁止不合格产品使用到工程项目中。应按采购合同、采购文件及有关标准规范进行验收、移交,并办理完备的交验手续。应根据采购合同检查交付的产品和质量证明资料,填写产品交验记录。

应严格采购不合格品的控制工作。采购不合格品是指采购产品在验收、施工、试车和保质期内发现的不合格品。发现不合格品时,必须对其进行记录和标识。并按合同和相关技术标准区分不同情况,采用返工、返修、让步接收、降级使用、拒收等方式进行处置。

**8.1.4** 应加强项目采购管理资料 and 产品质量见证资料的管理。产品质量见证资料应包括装箱清单、说明书、合格证、质量检验证明、检验试验报告、试车记录等。产品质量证明资料必须真实、有效、完整且具有可追溯性。经验证合格后方可作为产品入库验收和使用的依据,并妥善登记保管。剩余的产品退库时,应附有原产品的合格证或质保资料。完成采购过程,应分析、总结项目采购管理工作,编制项目采购报告,并将采购产品的资料归



档保存。

**8.1.5** 应加强采购合同的管理工作,采购合同的签订应符合合同的有关规定。双方的权利、义务以及合同执行过程中的补充、修改、索赔和终止等事宜的规定应明确具体。产品采购合同应规定采购产品的具体内容和要求、质量保证和验证方法。对产品涉及的知识产权和保密信息,应严格执行双方签订的合同或协议。采购谈判会议纪要及双方书面确认的事项应作为采购合同附件或直接纳入采购合同。

## 8.2 项目采购计划

**8.2.1** 采购计划应依据项目合同、项目管理实施规划、采购管理制度、设计文件和备料计划组织编制。产品的采购应按计划实施,在品种、规格、数量、交货时间和地点等方面均应与项目计划相一致,以满足项目需要。

## 8.3 项目采购控制

**8.3.1** 为实现项目采购目标,全面满足项目需求,应对项目采购过程进行有效控制。可依据项目合同和项目设计文件,采用公开招标、邀请招标、询价、协商等方式进行产品采购,满足采购质量和进度要求,降低项目采购成本。

**8.3.2** 采购询价文件应包括技术文件和商务文件。技术文件包括供货范围、技术要求和说明、工程标准、图纸、数据表、检验要求以及供货厂家提供文件的要求等。商务文件包括报价须知、采购合同基本条款和询价书等。

应对采购报价进行技术和商务评审,并做出明确的结论。技术报价主要评审设备和材料的规格、性能是否满足规定的技术要求,报价技术文件是否齐全并满足要求。商务报价主要评审价格、交货期、交货地点和方式、保质期、货款支付方式和条件、检验、包装运输是否满足规定的要求等。

**8.3.3** 特种设备、材料、制造周期长的大型设备等可采取直接到供应单位验证的方式。有特殊要求的设备和材料可委托具有检验资格的机构进行第三方检验。

**8.3.5** 产品检验时使用的检验器具应满足检验精度和检验项目的要求,并在有效期内,涉及的标准规范应齐全有效。检验抽验频次、代表批量和检验项目必须符合规定要求。产品的取样必须有代表性,且按规定的部位、数量及采选的操作要求进行。

**8.3.6** 进口产品其性能必须不低于国家强制执行的技术标准。应按国家规定和国际惯例办理报关、商检及保险等手续。并按照国家建设项目进口设备材料检验大纲相关规定编制检验细则,做好运输、保管和检验工作。

现场开箱验收应根据采购合同和装箱单,开箱检查采购产品的外观质量、型号、数量、随机资料和质量证明等,并填写检验记录表。符合条件的采购产品,应办理入库手续后妥善保管。

**8.3.7** 应加强产品采购过程的安全环境管理。优先选择已获得质量、安全、环境管理体系认证的合格供应人。采购产品验证、运输、移交、保管的过程中,应按照职业健康安全 and 环境管理要求,避免和消除产品对安全、环境造成影响。

产品应按规定安全、及时、准确地运至仓库或项目现场。危险品按国家有关规定办理运输手续,并有可靠的安全防范措施。精密仪器运输应按产品说明采取防压防振措施。大

件产品运输应对预定通过的路线和可能出现的问题进行实地调查,选定安全经济的运输方式和运输路线。

应控制有毒、有害产品的一次进货数量,防止有毒、有害产品的散落。

保管产品的仓库应设在安全、干燥、通风、易排水、便于车辆通行的地方,并配有足够的消防设施。产品的保管应有明确的标识,并按其特性采取相应措施,贮存化学、易燃、易爆、有毒有害等特殊产品时应采取必要的安全防护措施。

## 9 项目进度管理

### 9.1 一般规定

9.1.1 项目进度管理制度是企业管理体系的一部分,以工程管理部门为主管部门,物资管理部门、人力资源管理部门及其他相应业务部门为相关部门,通过任务分工表和职能分工表明确各自的职责。

9.1.2 进度管理目标的制定应在项目分解的基础上确定。包括项目进度总目标、分阶段目标,也可根据需要确定年、季、月、旬(周)目标,里程碑事件目标等。里程碑事件目标指关键工作的开始时刻或完成时刻。

### 9.2 项目进度计划编制

9.2.2 各种控制性进度计划依次细化且被上层计划所控制,控制性进度计划的作用是对进度目标进行论证、分解,确定里程碑事件进度目标,作为编制实施性进度计划和其他各种计划以及动态控制的依据。

9.2.3 作业性进度计划是作业实施的依据,其作用是确定具体的作业安排和相应对象或时段的资源需求。

9.2.4 各类进度计划以进度计划表为中心内容。

9.2.5 编制进度计划应严格程序,确保进度计划的总体质量。

9.2.6 编制进度计划应选择适用的方法。作业性进度计划必须采用网络计划或横道计划等方法,以便于合理利用时间、空间并可有效节约时间。为了提高管理效率,需利用计算机进行数据处理和管理。

### 9.3 项目进度计划实施

9.3.1 进度计划交底是指向执行者说明计划确定的执行责任、时间要求、配合要求、资源条件、环境条件、检查要求和考核要求等。

9.3.2 进度计划执行者包括组织和个人。执行者应制定实施措施并落实。

9.3.3 实施进度计划的核心是进度计划的动态跟踪控制。

### 9.4 项目进度计划的检查与调整

9.4.1 进度计划的实施结果包括:实际进度图、表、情况说明与统计数据等相关证据。

9.4.2 进度计划的定期检查包括规定的年、季、月、旬、周、日检查;不定期检查指根



据需要由检查人（或组织）确定的专题（项）检查。

**9.4.3** 进度计划的检查内容除规范规定以外，还可以根据检查者确定其他检查内容。

**9.4.4** 进度报告可以单独编制，也可以根据与质量、成本、安全和其他报告合并编制，提出综合进展报告。

**9.4.5** 进度计划的调整是在原进度计划目标已经失去作用或难以实现时方才进行的。其内容应根据项目的实际情况具体确定。

## 10 项目质量管理

### 10.1 一般规定

**10.1.1** 建立质量管理体系应与目前国际质量管理标准趋势相一致，但并不排斥规范所指以外的其他优秀模式或质量管理方式。施工组织设计与质量计划是互为补充、相辅相成的。实施时也可以二者合二为一。

**10.1.2** 质量管理应按照 PDCA 的循环过程原理，持续改进，并需要从增值的角度考虑过程。

**10.1.3** 质量管理应满足明示的、通常隐含的或必须履行的需求或期望。包括达到发包人及其他相关方满意以及技术标准和产品的质量要求。其他相关方可能是用户、业主等。

**10.1.4** 质量控制是指致力于满足质量要求的活动，是质量管理的一部分。

### 10.2 项目质量策划

**10.2.1** 质量策划是指制定质量目标并规定必要的过程和相关资源，以实现质量目标。对于项目所规定的质量管理体系的过程和资源文件，即为质量计划。质量计划应充分考虑与施工组织设计、施工方案等项文件的协调与匹配要求。质量计划可以作为项目实施规划的一部分，或单独成文。

**10.2.2** 组织应策划实施项目所需的过程，实施项目所需的过程应与组织的质量管理体系中其他过程的要求相一致。

**10.2.3** 质量策划应根据发包人、组织及其他相关方的要求进行，也应与组织的质量管理体系文件相一致。本条款所指的必要的记录包括为实现过程及其产品满足要求提供证据所需的记录。

### 10.3 项目质量控制与处置

**10.3.1** 质量控制是一个动态的过程，应根据实际情况的变化，采取适当的措施。

**10.3.2** 质量控制应注意有关过程的接口，例如设计与施工的接口、施工总承包与分包的接口及施工与试运行的接口等。

**10.3.3** 质量控制必须建立在真实可靠的数据基础上，包括采用适当的统计技术。数据信息也包括发包人及其他相关方对是否满足其要求的感受信息。为了及时获得信息，应当确定获得和利用数据信息的方法。

组织应比较和分析所获取的数据,比较、分析既包括对产品要求的比较分析,也包括对质量管理体系适宜性和有效性的证实。

分析的结果应提出有关发包人及其他相关方满意以及与产品要求是否符合的评价、项目实施过程的特性和趋势、采取预防措施的机会以及有关供方(分包、供货方等)的信息。并基于以上分析结果,提出对不合格的处置和有关的预防措施。

**10.3.8** 质量保证是指致力于提供质量要求会得到满足的信任活动,是质量管理的一部分。质量保证措施是实现这种信任的手段。

**10.3.9** 组织应规定处置不合格的有关职责和权限,处置不合格应根据国家的有关规定进行,并保持纪录,在得到纠正后还需再次进行验证,以证明符合要求。当在交付后发现不合格,组织应采取消除影响的适当措施。

## 10.4 项目质量改进

**10.4.1** 项目经理部是质量控制的主要实施者,项目经理部按组织的定期编写质量报告,提出持续改进的措施,将有助于管理层了解项目经理部的质量工作,也能促进项目经理部的质量管理工作。组织可采取质量方针、目标、审核结果、数据分析、纠正预防措施以及管理评审等持续改进质量管理的有效性。质量报告的方式可由组织自行确定。

**10.4.2** 管理评审是组织的管理层进行质量管理的重要手段。管理评审应以有关方面的信息为输入,进行对质量管理体系的评审,提出有关质量管理体系、产品和资源需求改进的决定和措施。

# 11 项目职业健康安全管理

## 11.1 一般规定

**11.1.1** 组织应建立职业健康安全体系,并遵循《建设工程安全生产管理条例》和《GB/T 28000 职业健康安全管理体系》等标准体系,建立职业健康安全方针、策划实施和运行、检查和纠正措施、管理评审以及持续改进等模式。项目经理是现场职业健康安全的管理负责人。由于安全工作的专业性,各级安全管理人员应通过相应的资格考试,持证上岗。

组织应考虑有关社会责任的要求,以确保员工的基本权利得到保障。

**11.1.2** 组织的职业健康安全风险是职业健康安全管理的核心。应围绕风险预防的要求建立相应的管理体系和专门措施。职业健康安全技术措施计划应根据项目特点制定,包括项目的职业健康安全目标、管理机构、培训、实施和运行控制、应急准备和响应、检查和纠正措施、事故处理等达到持续改进的目的。项目经理部可根据需要建立适应项目职业健康安全管理的有关制度,并报管理层批准。

在紧急情况的响应过程中,要注意防止因处理不当而导致的二次伤害。

**11.1.4** 当现场所在地政府或有关部门对意外伤害保险的作业人员有其他要求时,应按当地的要求执行。

**11.1.5** 项目的职业健康安全管理也应实施 PDCA 的循环原则。



## 11.2 项目职业健康安全技术措施计划

**11.2.1** 职业健康安全技术措施计划的输出形式应符合组织的实际情况。

**11.2.2** 进行工作分类是为了确定职业健康安全管理体的实施范围,组织不宜把总体运行所需要的或可能影响员工和其他相关方的职业健康安全的某一运行活动遗漏或排除在外。

应建立有关程序并保持其持续运行,根据工作范围和特点进行危险源辨识、风险评价和实施必要的控制措施。

**11.2.3** 项目职业健康安全措施计划的内容可根据项目运行实际情况增减,本条款所列仅是基本的要求。职业健康安全措施计划的策划应考虑与项目人员能力相适宜的要求,包括人体功效学的要求,以便从根本上降低安全风险。

## 11.3 项目职业健康安全技术措施计划的实施

**11.3.1** 三级教育的内容应有分工。公司主要针对国家和地方有关安全生产的方针、政策、法规、标准、规范、规程和组织的安全规章制度等进行教育;项目经理部主要针对现场的安全制度、现场环境、工程的施工特点及可能存在的不安全因素等进行教育;施工作业队主要针对本工种的安全操作规程、岗位工作特点、事故案例剖析、劳动纪律和岗位讲评等进行教育。教育应考核效果,要求达到提高员工职业健康安全意识、增强自我保护能力的作用。

**11.3.3** 职业健康安全技术交底应包括项目的施工特点和危险点、针对性预防措施、应注意的安全事项、相应的操作规程和作业标准以及发生事故采取的避难和应急措施等内容。

**11.3.4** 组织管理层和项目经理部都应有计划、有组织地对项目进行定期的职业健康安全检查。安全检查应包括安全生产责任制、安全组织机构、安全保证措施、安全技术交底、安全教育、持证上岗、安全设施、安全标识、操作行为、应急准备和响应、违章管理和安全记录等内容。检查的目的是根据现场情况分析不安全行为与隐患存在的部位和危险程度,验证计划的实施效果。

**11.3.5** 职业健康安全检查采用的各种方法其目的是为了达到全面、详尽的检查,防止死角。职业健康安全检查的结果应作为组织管理评审的依据。

**11.3.6** 组织应根据现场风险情况,识别有关其他承包人或供应人的危险源,制定控制措施并及时通报有关的相关方。

## 11.4 项目职业健康安全隐患和事故处理

**11.4.1** 检查中所发现的违章指挥和作业行为以及隐患均应及时处理,对于所有拟定的纠正预防措施,在实施前必须先通过风险评价进行评审。并要确认所采取的纠正和预防措施的有效性。

**11.4.2** 职业健康安全事故的处理应符合国家和地方的有关法律法规以及有关规章制度的要求。在调查职业健康安全事故时,应充分分析各种原因及其影响。要注意安排员工代表参加,充分了解员工及其他相关方的意见。应根据调查的结果确定措施,使其与问题的严重性和风险相一致。

**11.4.3** 在处理职业健康安全事故时,应及时抢救伤员,详细排查险情,有效地防止事故蔓延扩大,防止二次事故,并做好现场的标识和保护工作。

## 11.5 项目消防保安

**11.5.1** 建立消防保安管理体系是现场的重要工作,消防保安管理制度应当根据国家和当地的法律法规以及项目的实际情况制定。施工现场必须有适合现场情况的应急准备和响应程序,主要包括处理紧急情况的最适当方法、对实施应急响应人员的培训和应急组织及外部联系方法等。

**11.5.2** 各种消防设施的配备和应急准备措施应符合国家和当地执法部门的规定。

**11.5.6** 可采用磁卡严格现场人员的进出管理。要求现场人员以磁卡记录姓名、单位等数据,人员进退场时通过计算机刷卡能准确掌握现场的人员,对于安全管理有较大的作用。

## 12 项目环境管理

### 12.1 一般规定

**12.1.3** 确定环境管理目标应进行环境因素识别,确定重要环境因素。根据法律法规和组织自行确定的要求设立目标和指标以实现环境方针的承诺,并达到组织的其他目的。目标和指标应当进行分解,落实到现场的各个参与单位,一般采用分区划块负责的方法。项目经理部应定期组织检查,及时解决发现的问题,做到环境绩效的持续改进。

**12.1.4** 项目的环境管理要与组织的环境管理体系一致,应制定适当的方案。该方案要与环境的影响程度相适应。当现场环境管理体系中的过程、活动、产品发生变化时,应当对目标、指标和相关的方案进行必要的调整。

**12.1.6** 应识别紧急情况,制定环境事故的应急准备和响应预案,并预防可能的二次和多次污染。

**12.1.8** 项目经理部应进行节约能源的宣传、教育和检查。有条件时对现场使用节能设施,对使用能源的单位规定指标,对水、电或其他能源以及原材料消耗进行定量的监测。

### 12.2 项目文明施工

**12.2.1** 文明施工是环境管理的一部分,鉴于施工现场的特殊性和国家有关部门以及各地对建筑业文明施工的重视,另行列出有关的要求。由于各地对施工现场文明施工的要求不尽一致,项目经理部在进行文明施工管理时应按照当地的要求进行。文明施工管理应与当地的社区文化、民族特点及风土人情有机结合,树立项目管理良好的社会影响。

### 12.3 项目现场管理

**12.3.7** 项目经理部进行所负责区域的施工平面图的规划、设计、布置、使用和管理时,应与项目管理实施规划的结果相一致,并将实施与作业活动有机的协调运作,确保现场管理的目标得以实现。



## 13 项目成本管理

### 13.1 一般规定

**13.1.1** 根据建筑产品成本运行规律,成本管理责任体系应包括组织管理层和项目经理部。组织管理层的成本管理除生产成本以外,还包括经营管理费用;项目管理层应对生产成本进行管理。组织管理层贯穿于项目投标、实施和结算过程,体现效益中心的管理职能;项目管理层则着眼于执行组织确定的项目成本管理目标,发挥现场生产成本控制中心的管理职能。

**13.1.2** 项目成本管理应按照成本管理的理论与方法,应用成本计划、控制、核算、分析和考核等科学管理的方法和手段,开展项目全过程的成本管理活动。

**13.1.3** 项目成本管理应从工程投标报价开始,直至项目竣工结算完成为止,贯穿于项目实施的全过程。成本作为项目管理的一个关键性目标,包括责任成本目标和计划成本目标,它们的性质和作用不同。前者反映组织对项目成本目标的要求,后者是前者的具体化,把项目成本在组织管理层和项目经理部的运行有机地连接起来。

### 13.2 项目成本计划

**13.2.1** 对项目成本计划的编制依据提出具体要求,目的在于强调项目成本计划必须反映以下要求:

- 1 合同规定的项目质量和工期要求。
- 2 组织对项目成本管理目标的要求。
- 3 以经济合理的项目实施方案为基础的要求。
- 4 有关定额及市场价格的要求。
- 5 类似项目提供的启示。

**13.2.2** 成本计划的具体内容如下:

1 编制说明。指对工程的范围、投标竞争过程及合同条件、承包人对项目经理提出的责任成本目标、项目成本计划编制的指导思想和依据等的具体说明。

2 项目成本计划的指标。

项目成本计划的指标应经过科学的分析预测确定,可以采用对比法,因素分析法等进行测定。

3 按工程量清单列出的单位工程计划成本汇总表,见表1。

表1 单位工程计划成本汇总表

	清单项目编码	清单项目名称	合同价格	计划成本
1				
2				
.....				

4 按成本性质划分的单位工程成本汇总表,根据清单项目的造价分析,分别对人工

费、材料费、机械费、措施费、企业管理费和税费进行汇总,形成单位工程成本计划表。

5 项目计划成本应在项目实施方案确定和不断优化的前提下进行编制,因为不同的实施方案将导致直接工程费、措施费和企业管理费的差异。成本计划的编制是项目成本预控的重要手段。因此,应在工程开工前编制完成,以便将计划成本目标分解落实,为各项成本的执行提供明确的目标、控制手段和管理措施。

### 13.3 项目成本控制

13.3.1 合同文件和成本计划是成本控制的目标,进度报告和工程变更与索赔资料是成本控制过程中的动态资料。

13.3.2 成本控制的程序体现了动态跟踪控制的原理。成本控制报告可单独编制,也可以根据需与进度、质量、安全和其他进展报告结合,提出综合进展报告。

13.3.3 成本控制的方法很多,其中价值工程和赢得值法是较为有效的方法。用价值工程控制成本的核心目的是合理处理成本与功能的关系,应保证在确保功能的前提下的成本降低。成本控制应满足下列要求:

1 要按照计划成本目标值来控制生产要素的采购价格,并认真做好材料、设备进场数量和质量的检查、验收与保管。

2 要控制生产要素的利用效率和消耗定额,如任务单管理、限额领料、验工报告审核等。同时要做好不可预见成本风险的分析和预控,包括编制相应的应急措施等。

3 控制影响效率和消耗量的其他因素(如工程变更等)所引起的成本增加。

4 把项目成本管理责任制度与对项目管理者激励机制结合起来,以增强管理人员的成本意识和控制能力。

5 承包人必须有一套健全的项目财务管理制度,按规定的权限和程序对项目资金的使用和费用的结算支付进行审核、审批,使其成为项目成本控制的一个重要手段。

### 13.4 项目成本核算

13.4.1 项目成本核算制是明确项目成本核算的原则、范围、程序、方法、内容、责任及要求的制度。项目管理必须实行项目成本核算制,和项目经理责任制等共同构成了项目管理的运行机制。组织管理层与项目管理层的经济关系、管理责任关系、管理权限关系,以及项目管理组织所承担的责任成本核算的范围、核算业务流程和要求等,都应以制度的形式作出明确的规定。

13.4.2 项目经理部要建立一系列项目业务核算台账和施工成本会计账户,实施全过程的成本核算,具体可分为定期的成本核算和竣工工程成本核算,如:每天、每周、每月的成本核算。定期的成本核算是竣工工程全面成本核算的基础。

13.4.3 形象进度、产值统计、实际成本归集三同步,即三者的取值范围应是一致的。形象进度表达的工程量、统计施工产值的工程量 and 实际成本归集所依据的工程量均应是相同的数值。

13.4.4 建立以单位工程为对象的项目生产成本核算体系,是因为单位工程是施工企业的最终产品(成品),可独立考核。

对竣工工程的成本核算,应区分为竣工工程现场成本和竣工工程完全成本,分别由项



目经理部和企业财务部门进行核算分析,其目的在于分别考核项目管理绩效和企业经营效益。

### 13.5 项目成本分析与考核

**13.5.1** 成本考核制度包括考核的目的、时间、范围、对象、方式、依据、指标、组织领导、评价与奖惩原则等内容。

**13.5.2** 成本分析必须依据各种核算资料,它实际是成本核算的继续。

**13.5.3** 成本分析的方法可以单独使用,也可结合使用。尤其是在进行成本综合分析时,必须使用基本方法。为了更好地说明成本升降的具体原因,必须依据定量分析的结果进行定性分析。

成本偏差分为局部成本偏差和累计成本偏差。局部成本偏差包括项目的月度(或周、天等)核算成本偏差、专业核算成本偏差以及分部分项作业成本偏差等;累计成本偏差是指已完工程在某一时间点上实际总成本与相应的计划总成本的差异。对成本偏差的原因分析,应采取定量和定性相结合的方法。

**13.5.4** 以项目成本降低额和项目成本降低率作为成本考核的主要指标,要加强组织管理层对项目部的指导,并充分依靠技术人员、管理人员和作业人员的经验和智慧,防止项目管理在企业内部异化为靠少数人承担风险的以包代管模式。成本考核也可分别考核组织管理层和项目经理部。

**13.5.5** 项目管理组织对项目经理部进行考核与奖惩时,既要防止虚赢实亏,也要避免实际成本归集差错等的影响,使项目成本考核真正做到公平、公正、公开,在此基础上兑现项目成本管理责任制的奖惩或激励措施。

## 14 项目资源管理

### 14.1 一般规定

**14.1.1** 建立和完善项目资源管理体系的目的就是节约资源。通过项目资源管理体系的建立和运行可以实现:

- 1 对资源进行适时、适量的优化配置,按比例配置资源并投入到施工生产中,以满足需要;
- 2 进行资源的优化组合,即投入项目的各种资源搭配适当、协调,使之更有效地形成生产力;
- 3 在项目运行过程中,对资源进行动态管理;
- 4 在岗人力资源的个体意识,包括:他们对工作活动中实际的或潜在的重大影响以及个人工作的改进所带来的综合效益的认知程度;
- 5 在项目运行中,合理地节约使用资源。

**14.1.3** 项目的资源配置包括资源的合理选择、供应和使用。项目的资源配置既包括市场资源,也包括内部资源。无论什么性质的资源,都应遵循资源配置的自身经济规律和价值规律,以便于更好地发挥资源的效能,降低工程成本。因此,组织要建立适应市场经济要

求的资源配置制度和管理机制,其中最重要的就是做好资源的计划工作,并对其进行经济核算和责任考核。

**14.1.4** 项目资源管理应按程序实现资源的优化配置和动态控制,其目的都是为了降低项目成本。前者是资源管理目标的计划预控,通过项目管理实施规划和施工组织设计予以实现;后者是资源管理目标的过程控制,包括对资源利用率和使用效率的监督、闲置资源的清退、资源随项目实施任务的增减变化及时调度等,通过管理活动予以实现。

## 14.2 项目资源管理计划

**14.2.2** 资源管理计划应按照施工预算、现场条件和项目管理实施规划编制,其主要依据是:

- 1 项目目标分析。通过对项目目标的分析,把项目的总体目标分解为各个具体的子目标,以便于了解项目所需资源的总体情况。
- 2 工作分解结构。工作分解结构确定了完成项目目标所必须进行的各项具体活动,根据工作分解结构的结果可以估算出完成各项活动所需的资源的数量、质量和具体要求等信息。
- 3 项目进度计划。项目进度计划提供了项目的各项活动何时需要相应的资源以及占用这些资源的时间,据此,可以合理地配置项目所需的资源。
- 4 制约因素。在进行资源计划时,应充分考虑各类制约因素,如项目的组织结构、资源供应条件等。
- 5 历史资料。资源计划可以借鉴类似项目的成功经验,以便于项目资源计划的顺利完成,既可节约时间又可降低风险。

**14.2.3** 项目经理部应根据项目进度计划和作业特点优化配置人力资源,制定人力需求计划,报企业人力资源管理部门批准,企业人力资源管理部门与劳务分包公司签订劳务分包合同。远离企业本部的项目经理部,可在企业法定代表人授权下与劳务分包公司签订劳务分包合同。

项目人力资源的高效率使用,关键在于制定合理的人力资源使用计划。管理部门应审核项目经理部的进度计划和人力资源需求计划,并做好以下工作:

- 1 在人力资源需求计划的基础上编制工种需求计划,防止漏配。必要时根据实际情况对人力资源计划进行调整。
- 2 人力资源配置应贯彻节约原则,尽量使用自有资源。
- 3 人力资源配置应有弹性,让班组有超额完成指标的可能,激发工人的劳动积极性。
- 4 尽量使项目使用的人力资源在组织上保持稳定,防止频繁变动。
- 5 为保证作业需要,工种组合、能力搭配应适当。
- 6 应使人力资源均衡配置以便于管理,达到节约的目的。

项目所使用的人力资源无论是来自企业内部,还是企业外部,均应通过劳务分包合同进行管理。

**14.2.4** 项目材料管理的目的是贯彻节约原则,降低项目成本。由于材料费用所占比重较大,因此,加强材料管理是提高企业经济效益的最主要途径。材料管理的关键环节在于材料管理计划的制定。



项目经理部材料管理的主要任务应集中于提出需用量,控制材料使用,加强现场管理,完善材料节约措施,组织材料的结算和回收。

**14.2.5** 项目经理部应编制机械设备使用计划并报企业审批。对进场的机械设备必须进行安装验收,并做到资料齐全准确。在使用中应做好维护和管理。项目所需机械设备可采用调配、租赁和购买等供应方式。

**14.2.6** 项目经理部应在技术管理部门的指导和参与下建立技术管理体系,具体工作包括:技术管理岗位与职责的明确、技术管理制度的制定、技术组织措施的制定和实施、施工组织设计编制及实施、技术资料和技术信息管理。

### 14.3 项目资源管理控制

**14.3.2** 人力资源管理控制应包括下列内容:

- 1 根据项目需求确定人力资源性质、数量、标准。
- 2 与人力资源供应单位(或部门)订立不同层次的劳务分包合同。
- 3 对拟使用的人力资源进行岗前教育和业务培训。
- 4 根据项目实施进度及时对人力资源的使用情况进行考核评价。

**14.3.3** 材料管理控制应包括下列内容:

- 1 按计划保质、保量、及时供应材料的效果评价。
- 2 应加强材料需要量计划的管理,包括材料需要量总计划、年计划、季计划、月计划、日计划等的制定和实施。
- 3 材料仓库的选址应有利于材料的进出和存放,符合防火、防雨、防盗、防风、防变质的要求。
- 4 进场的材料应进行数量验收和质量认证,做好相应的验收记录和标识。不合格的材料应根据实际情况更换、退货或让步接收(降级使用),严禁使用不合格的材料。
- 5 材料计量设备必须经具有资格的机构定期检验;确保计量所需要的精确度。检验不合格的设备不允许使用。
- 6 进入现场的材料应有生产厂家的材质证明(包括厂名、品种、出厂日期、出厂编号、试验数据)和出厂合格证。要求复检的材料要有取样送检证明报告。新材料未经试验鉴定,不得用于项目中。现场配制的材料应经试配,使用前应经认证。
- 7 材料储存应满足下列要求:
  - 1) 入库的材料应按型号、品种分区堆放,并分别编号、标识。
  - 2) 易燃易爆的材料应专门存放、专人负责保管,并有严格的防火、防爆措施。
  - 3) 有防湿、防潮要求的材料,应采取防湿、防潮措施,并做好标识。
  - 4) 有保质期的库存材料应定期检查,防止过期,并做好标识。
  - 5) 易损坏的材料应保护好外包装,防止损坏。
- 8 应建立材料使用限额领料制度。超限额的用料,用料前应办理手续,填写领料单,注明超耗原因,经项目经理部材料管理人员审批。
- 9 建立材料使用台账,记录使用和节超状况。
- 10 材料管理人员应对材料使用情况进行监督,做到工完、料净、场清;建立监督记录,对存在的问题应及时分析和处理。

**11** 应加强剩余材料的回收管理。设施用料、包装物及容器应回收,并建立回收台账。

**12** 制定周转材料保管、使用制度。

**14.3.4** 组织应采取技术、经济、组织、合同措施保证机械设备的合理使用,加强管理,提高机械设备的使用效率,做到用养结合,降低项目的机械使用成本。

**14.3.5** 组织的各项技术工作应严格按照组织技术管理制度执行。技术管理基础工作包括:实行技术责任制,执行技术标准与规程,制定技术管理制度,开展科学研究,强化技术文件管理,技术管理控制工作应加强技术计划地制定和过程验证管理。

施工过程的技术管理工作包括:施工工艺管理、材料试验与检验、计量工具与设备的技术核定、质量检查与验收、技术处理等。

技术开发管理工作包括:新技术、新工艺、新材料、新设备的采用,提出合理化建议,技术攻关等。

#### 14.4 项目资源管理考核

**14.4.2** 人力资源管理工作主要加强人力资源的教育培训和思想管理;加强对人力资源业务质量和效率的检查。

**14.4.4** 机械设备操作人员应持证上岗、实行岗位责任制,严格按照操作规范作业,搞好班组核算,加强考核和激励。

### 15 项目信息管理

#### 15.1 一般规定

**15.1.1** 建立信息管理体系的目的是为了及时、准确、安全地获得项目所需要的信息。进行项目管理体系设计时,应同时考虑项目组织和项目启动的需要,包括信息的准备、收集、标识、分类、分发、编目、更新、归档和检索等。未经验证的口头信息不能作为项目管理中的有效信息。

**15.1.2** 为了使用前核查信息的有效性和针对性,信息应包括事件发生时的条件。信息的成本指收集、获得及使用信息的成本;信息的收益指使用信息带来的收益或减少的损失。

**15.1.3** 项目信息管理应随工程的进展,按照项目信息管理的要求,及时整理、录入项目信息。信息资料要真实、准确、快捷,所收到的项目信息应经项目经理部有关负责人审核签字后,方可录入计算机信息系统,以确保信息的真实性。

**15.1.5** 在项目经理部中,可以在各部门中设信息管理员或兼职信息管理员,也可以在项目部中单设信息管理员或信息管理部门。项目信息管理员必须经有资质的培训单位培训并考核合格。

#### 15.2 项目信息管理计划与实施

**15.2.1** 项目信息管理计划是项目管理实施规划的内容之一。

**15.2.2** 信息编码是信息管理计划的重要内容。



信息编码的方法主要有:

1 顺序编码:是一种按对象出现顺序进行排列的编码方法。

2 分组编码:是在顺序编码的基础上发展起来的,先将信息进行分组,然后对每组内的信息进行顺序编码。

3 十进制编码法:是先把编码对象分成若干大类,编以若干位十进制代码,然后将每一大类再分成若干小类,编以若干位十进制码,一次下去,直至不再分类为止。

4 缩写编码法:是把人们惯用的缩写字母直接用作代码。

信息分类编目的原则:

1 惟一确定性,每一个代码仅表示惟一的实体属性或状态。

2 可扩充性与稳定性。

3 标准化与通用性。

4 逻辑性与直观性。

5 精练性。

15.2.3 项目信息管理的目的是为预测未来和正确决策提供科学依据,信息需求分析也应以此为依据。

对信息进行分类的目的是便于信息的管理,其分类可以从多个角度进行:

1 按信息来源划分:投资控制信息、进度控制信息、合同管理信息。

2 按信息稳定性划分:固定信息、流动信息。

3 按信息层次划分:战略性信息、管理性信息、业务性信息。

4 按信息性质划分:组织类信息、管理类信息、经济类信息、技术类信息。

5 按信息工作流程划分:计划信息、执行信息、检查信息、反馈信息。

15.2.4 项目信息编码系统可以作为组织信息编码系统的子系统,其编码结构应与组织信息编码一致,从而保证组织管理层和项目经理部信息共享。

15.2.6 项目经理部负责收集、整理、管理本项目范围的信息。为了更好地进行项目信息管理,应利用计算机技术,应设项目信息管理员,使用开发项目信息管理系统。

### 15.3 项目信息安全

15.3.2 组织应建立系统完善的信息安全管理制度和信息保密制度,严格信息管理程序。

信息可以分类、分级进行管理。保密要求高的信息应按高级别保密要求进行防泄密管理。一般性信息可以采用相应的适宜方式进行管理。

## 16 项目风险管理

### 16.1 一般规定

16.1.1 组织建立风险管理体系应与安全管理体系及项目管理规划管理体系相配合,以安全管理部门为主管部门,以技术管理部门为强相关部门,其他部门均为相关部门,通过编制项目管理规划、项目安全技术措施计划及环境管理计划进行风险识别、风险评估、风险转移和风险控制分工,各部门按专业分工进行风险控制。

**16.1.2** 项目实施全过程的风险识别、风险评估、风险响应和风险控制。既是风险管理的内容，也是风险管理的程序和主要环节。

## 16.2 项目风险识别

**16.2.1** 各种风险是指影响项目目标实现的不利因素，可分为技术的、经济的、环境的及政治的、行政的、国际的和社会的等因素。

**16.2.2** 风险识别程序中，收集与项目风险有关的信息是指调查、收集与上述各类风险有关的信息。对工程、工程环境、其他各类微观和宏观环境、已建类似工程等，通过调查、研究、座谈、查阅资料等手段进行分析，列出风险因素一览表。确定风险因素是在风险因素一览表草表的基础上，通过甄别、选择、确认，把重要的风险因素筛选出来加以确认，列出正式风险清单。编制项目风险识别报告是在风险清单的基础上，补充文字说明，作为风险管理的基础。

## 16.3 项目风险评估

**16.3.1** 风险等级评估指通过对风险因素形成风险的概率的估计和对发生风险后可能造成的损失量的估计。

**16.3.2** 风险因素发生的概率应利用已有数据资料和相关专业方法进行估计。

风险因素发生的概率应利用已有数据资料（包括历史资料和类似工程的资料）。相关专业方法主要指概率论方法和数理统计方法。

**16.3.3** 风险损失量三方面的估计，主要通过分析已经得到的有关信息，结合管理人员的经验对损失量进行综合判断。通常采用专家预测方法、趋势外推法预测、敏感性分析和盈亏平衡分析、决策树等方法。

**16.3.4** 组织进行风险分级时可使用表 2。

表 2 风险等级评估表

风险等级 可能性	后果	轻度损失	中度损失	重大损失
很 大		Ⅲ	Ⅳ	V
中 等		Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
极 小		I	Ⅱ	Ⅲ

表中：I—可忽略风险；Ⅱ—可容许风险；Ⅲ—中度风险；Ⅳ—重大风险；V—不容许风险。

在风险评估的基础上，自大到小排队形成风险评估一览表。

风险分类和风险排序的方法、标准等，企业在风险管理程序中进行了规定，但针对具体的项目策划时还应对其进行审查，提出要求，以适合该项目。

**16.3.5** 风险评估报告是在风险识别报告、风险概率分析、风险损失量分析和风险分级的基础上，加以系统整理和综合说明而形成的。

## 16.4 项目风险响应

**16.4.1** 确定针对项目风险的对策可利用表 3 的提示设计。



表 3 风险控制对策表

风险等级	控制对策
I 可忽略的	不采取控制措施且不必保留文件记录
II 可容许的	不需要另外的控制措施, 但应考虑效果更佳方案或不增加额外成本的改进措施, 并监视该控制措施的兑现
III 中度的	应努力降低风险, 仔细测定并限定预防成本, 在规定期限内实施降低风险的措施
IV 重大的	直至风险降低后才能开始工作。为降低风险, 有时配给大量的资源。如果风险涉及正在进行的工作时, 应采取应急措施
V 不容许的	只有当风险已经降低时, 才能开始或继续工作。如果无限的投入也不能降低风险, 就必须禁止工作

**16.4.2 风险规避**即采取措施避开风险。方法有主动放弃或拒绝实施可能导致风险损失的方案、制定制度禁止可能导致风险的行为或事件发生等。

风险减轻可采用损失预防和损失抑制方法。

风险自留即承担风险, 需要投入财力才能承担得起。

风险转移指采用合同的方法确定由对方承担风险; 采用保险的方法把风险转移给保险组织; 采用担保的方法把风险转移给担保组织等。

组合策略是同时采用以上两种或两种以上策略。

**16.4.3 项目风险响应的结果**应形成以项目风险管理计划为代表的书面文件, 其中应详细说明风险管理目标、范围、职责、对策的措施、方法、定型和定量计算, 可行性以及需要的条件和环境等。

## 16.5 项目风险控制

**16.5.1 组织进行风险控制**应做好的工作包括: 收集和分析与项目风险相关的各种信息, 获取风险信号; 预测未来的风险并提出预警。这些工作的结果应反映在项目进展报告中, 构成项目进展报告内容的一部分。

**16.5.2 组织对可能出现的风险因素进行监控**依靠风险管理体系, 建立责任制和风险监控信息传输体系。

应急计划也可称为应急预案, 其编制要求如下:

### 1 应依据政府有关文件制定:

- 1) 中华人民共和国国务院第 373 号《特种设备安全监察条例》。
- 2) 《职业健康安全管理体系 规范》GB/T 18001-2001。
- 3) 环境管理体系系列标准 GB/T 24000。
- 4) 《施工企业安全生产评价标准》JGJ/T 77-2003。

### 2 编程序序:

- 1) 成立预案编制小组。
- 2) 制定编制计划。
- 3) 现场调查, 收集资料。
- 4) 环境因素或危险源的辨识和风险评价。
- 5) 控制目标、能力与资源的评估。
- 6) 编制应急预案文件。

7) 应急预案评估。

8) 应急预案发布。

### 3 应急预案的编写内容:

1) 应急预案的目标。

2) 参考文献。

3) 适用范围。

4) 组织情况说明。

5) 风险定义及其控制目标。

6) 组织职能(职责)。

7) 应急工作流程及其控制。

8) 培训。

9) 演练计划。

10) 演练总结报告。

## 17 项目沟通管理

### 17.1 一般规定

**17.1.1** 项目沟通与协调管理体系分为沟通计划编制、信息分发与沟通计划的实施、检查评价与调整和沟通管理计划结果四大部分。在项目实施过程中,信息沟通包括人际沟通和组织沟通与协调。项目组织应根据建立的项目沟通管理体系,建立健全各项管理制度,应当从整体利益出发,运用系统分析的思想和方法,全过程、全方位地进行有效管理。项目沟通与协调管理应贯穿于建设工程项目实施的全过程。

**17.1.2** 项目沟通与协调的对象应是项目有关的内、外部的组织和个人。

**1** 项目内部组织是指项目内部各部门、项目经理部、企业和班组。项目内部个人是指项目组织成员、企业管理人员、职能部门成员和班组人员。

**2** 项目外部组织和个人是指建设单位及有关人员、勘察设计单位及有关人员、监理单位及有关人员、咨询服务单位及有关人员、政府监督管理部门及有关人员等。

项目组织应通过与各相关方的有效沟通与协调,取得各方的认同、配合和支持,达到解决问题、排除障碍、形成合力、确保建设工程项目管理目标实现的目的。

### 17.2 项目沟通程序和内容

**17.2.1** 组织应根据项目具体情况,建立沟通管理系统,制定管理制度,并及时明确沟通与协调的内容、方式、渠道和所要达到的目标。

项目组织沟通的内容包括组织内部、外部的人际沟通和组织沟通。人际沟通就是个体人之间的信息传递,组织沟通是指组织之间的信息传递。

沟通方式分为正式沟通和非正式沟通;上行沟通、下行沟通和平行沟通;单向沟通与双向沟通;书面沟通和口头沟通;言语沟通和体语沟通等方式。

沟通渠道是指项目成员为解决某个问题和协调某一方面的矛盾而在明确规定的系统内



部进行沟通协调工作时,所选择和组建的信息沟通网络。沟通渠道分为正式沟通渠道和非正式沟通渠道两种。每一种沟通渠道都包含多种沟通模式。

**17.2.2** 组织为了做好项目每个阶段的工作,以达到预期的标准和效果,应在项目部门内、部门与部门之间,以及项目与外界之间建立沟通渠道,快速、准确地传递信息和沟通信息,以使项目内各部门达到协调一致,并且使项目成员明确自己的职责,了解自己的工作对组织目标的贡献,找出项目实施的不同阶段出现的矛盾和管理问题,调整和修正沟通计划,控制评价结果。

**17.2.3** 项目组织应运用各种手段,特别是计算机、互联网平台等信息技术,对项目全过程所产生的各种项目信息进行收集、汇总、处理、传输和应用,进行沟通与协调并形成完整的档案资料。

**17.2.4** 沟通与协调的内容涉及与项目实施有关的所有信息,包括项目各相关方共享的核心信息以及项目内部和相关组织产生的有关信息。

1 核心信息应包括单位工程施工图纸、设备的技术文件、施工规范、与项目有关的生产计划及统计资料、工程事故报告、法规和部门规章、材料价格和材料供应商、机械设备供应商和价格信息、新技术及自然条件等。

2 取得政府主管部门对该项建设任务的批准文件、取得地质勘探资料及施工许可证、取得施工用地范围及施工用地许可证、取得施工现场附近区域内的其他许可证等。

3 项目内部信息主要有工程概况信息、施工记录信息、施工技术资料信息、工程协调信息、工程进度及资源计划信息、成本信息、资源需要计划信息、商务信息、安全文明施工及行政管理信息、竣工验收信息等。

4 监理方信息主要有项目的监理规划、监理大纲、监理实施细则等。

5 相关方,包括社区居民、分承包方、媒体等提出的重要意见或观点等。

### 17.3 项目沟通计划

**17.3.1** 项目沟通计划是项目管理工作中各组织和人员之间关系能否顺利协调、管理目标能否顺利实现的关键,组织应重视计划和编制工作。编制项目沟通管理计划应由项目经理组织编制。

**17.3.2** 编制项目沟通管理计划包括确定项目关系人的信息和沟通需求。应主要依据下列资料进行:

- 1 根据建设、设计、监理单位等组织的沟通要求和规定编制。
- 2 根据已签订的合同文件编制。
- 3 根据项目管理企业的相关制度编制。
- 4 根据国家法律法规和当地政府的有关规定编制。
- 5 根据工程的具体情况编制。
- 6 根据项目采用的组织结构编制。
- 7 根据与沟通方案相适用的沟通技术约束条件和假设前提编制。

**17.3.3** 项目沟通管理计划应与项目管理的组织计划相协调。如应与施工进度、质量、安全、成本、资金、环保、设计变更、索赔、材料供应、设备使用、人力资源、文明工地建设、思想政治工作等组织计划相协调。

**17.3.4** 项目沟通计划主要指项目的沟通管理计划,应包括下列内容:

**1** 信息沟通方式和途径。主要说明在项目的不同实施阶段,针对不同的项目相关组织及不同的沟通要求,拟采用的信息沟通方式和沟通途径。即说明信息(包括状态报告、数据、进度计划、技术文件等)流向何人、将采用什么方法(包括书面报告、文件、会议等)分发不同类别的信息。

**2** 信息收集归档格式。用于详细说明收集和储存不同类别信息的方法。应包括对先前收集和分发材料、信息的更新和纠正。

**3** 信息的发布和使用权限。

**4** 发布信息说明。包括格式、内容、详细程度以及应采用的准则或定义。

**5** 信息发布时间。即用于说明每一类沟通将发生的时间,确定提供信息更新依据或修改程序,以及确定在每一类沟通之前应提供的现时信息。

**6** 更新和修改沟通管理计划的方法。

**7** 约束条件和假设。

**17.3.5** 组织应根据项目沟通管理计划规定沟通的具体内容、对象、方式、目标、责任人、完成时间、奖罚措施等,采用定期或不定期的形式对沟通管理计划的执行情况进行检查、考核和评价,并结合实施结果进行调整,确保沟通管理计划的落实和实施。

## 17.4 项目沟通依据与方式

**17.4.1、17.4.2** 项目内部沟通与协调可采用委派、授权、会议、文件、培训、检查、项目进展报告、思想工作、考核与激励及电子媒体等方式进行。

**1** 项目经理部与组织管理层之间的沟通与协调,主要依据《项目管理目标责任书》,由组织管理层下达责任目标、指标,并实施考核、奖惩。

**2** 项目经理部与内部作业层之间的沟通与协调,主要依据《劳务承包合同》和项目管

**3** 项目经理部各职能部门之间的沟通与协调,重点解决业务环节之间的矛盾,应按照各自的职责和分工,顾全大局、统筹考虑、相互支持、协调工作。特别是对人力资源、技术、材料、设备、资金等重大问题,可通过工程例会的方式研究解决。

**4** 项目经理部人员之间的沟通与协调,通过做好思想政治工作,召开党小组会和职工大会,加强教育培训,提高整体素质来实现。

**17.4.3、17.4.4** 外部沟通可采用电话、传真、交底会、协商会、协调会、例会、联合检查、项目进展报告等方式进行。

**1** 施工准备阶段:项目经理部应要求建设单位按规定时间履行合同约定的责任,并配合做好征地拆迁等工作,为工程顺利开工创造条件;要求设计单位提供设计图纸、进行设计交底,并搞好图纸会审;引入竞争机制,采取招标的方式,选择施工分包和材料设备供应商,签订合同。

**2** 施工阶段:项目经理部应按时向建设、设计、监理等单位报送施工计划、统计报表和工程事故报告等资料,接受其检查、监督和管理;对拨付工程款、设计变更、隐蔽工程签证等关键问题,应取得相关方的认同,并完善相应手续和资料。对施工单位应按月下达施工计划,定期进行检查、评比。对材料供应单位严格按合同办事,根据施工进度协商



调整材料供应数量。

**3 竣工验收阶段：**按照建设工程竣工验收的有关规范和要求，积极配合相关单位做好工程验收工作，及时提交有关资料，确保工程顺利移交。

**17.4.6 项目经理部应编写项目进展报告。项目进展报告应包括下列内容：**

- 1 项目的进展情况。**应包括项目目前所处的位置、进度完成情况、投资完成情况等。
- 2 项目实施过程中存在的主要问题以及解决情况，计划采取的措施。**
- 3 项目的变更。**应包括项目变更申请、变更原因、变更范围及变更前后的情况、变更的批复等。
- 4 项目进展预期目标。**预期项目未来的状况和进度。

## 17.5 项目沟通障碍与冲突管理

**17.5.1 信息沟通过程中主要存在语义理解、知识经验水平的限制、知觉的选择性、心理因素的影响、组织结构的影响、沟通渠道的选择、信息量过大等障碍。造成项目组织内部之间、项目组织与外部组织、人与人之间沟通障碍的因素很多，在项目的沟通与协调管理中，应采取一切可能的方法消除这些障碍，使项目组织能够准确、迅速、及时地交流信息，同时保证其真实性。**

**17.5.2 消除沟通障碍可采用下列方法：**

- 1 应重视双向沟通与协调方法，尽量保持多种沟通渠道的利用、正确运用文字语言等。**
- 2 信息沟通后必须同时设法取得反馈，以弄清沟通方是否已经了解，是否愿意遵循并采取了相应的行动等。**
- 3 项目经理部应自觉以法律、法规和社会公德约束自身行为，在出现矛盾和问题时，首先应取得政府部门的支持、社会各界的理解，按程序沟通解决；必要时借助社会中介组织的力量，调节矛盾、解决问题。**
- 4 为了消除沟通障碍，应熟悉各种沟通方式的特点，确定统一的沟通语言或文字，以便在进行沟通时能够采用恰当的交流方式。常用的沟通方式有口头沟通、书面沟通和媒体沟通等。**

**17.5.3 对项目实施各阶段出现的冲突，项目经理部应根据沟通的进展情况和结果，按程序要求通过各种方式及时将信息反馈给相关各方，实现共享，提高沟通与协调效果，以便及早解决冲突。**

## 18 项目收尾管理

### 18.1 一般规定

**18.1.1 项目结束阶段各项管理工作内涵的一般界定，含有项目管理结束阶段过程控制的连续性和系统性。**

**18.1.2 项目结束阶段的工作内容多，组织进入项目结束阶段，应制定涵盖各项工作的计划，提出要求将其纳入项目管理体系进行运行控制。**

## 18.2 项目竣工收尾

**18.2.1** 项目竣工收尾是项目结束阶段管理工作的关键环节,项目经理部应编制详细的竣工收尾工作计划,采取有效措施逐项落实,保证按期完成任务。

**18.2.2** 项目竣工计划内容应表格化,编制、审批、执行、验证的程序应清楚。

**18.2.3** 项目经理应按计划要求,组织实施竣工收尾工作,及时沟通、及时协助验收,并符合下列条件:全部竣工计划项目已经完成,符合工程竣工报验条件;工程质量自检合格,各种检查记录齐全;设备安装经过试车、调试,具备单机试运行要求;建筑物四周规定距离以内的工地达到工完、料净、场清;工程技术经济文件收集、整理齐全等。

## 18.3 项目竣工验收

**18.3.1** 承包人应按工程质量验收标准,组织专业人员进行质量检查评定,实行监理的应约请相关监理机构进行初步验收。初步验收合格后,承包人应向发包人提交工程竣工报告,约定有关项目竣工验收移交事宜。

**18.3.2** 发包人应按项目竣工验收的法律、行政法规和部门规定,一次性或分阶段竣工验收。

**18.3.3** 组织项目竣工验收应依据批准的建设文件和工程实施文件,达到国家法律、行政法规、部门规章对竣工条件的规定和合同约定的竣工验收要求,提出《工程竣工验收报告》,有关承发包当事人和项目相关组织应签署验收意见,签名并盖单位公章。

**18.3.4** 工程文件的归档整理应按国家发布的现行标准、规定执行,《建设工程文件归档整理规范》GB/T 50328、《科学技术档案案卷构成的一般要求》GB/T 11822 等。承包人向发包人移交工程文件档案应与编制的清单目录保持一致,须有交接签认手续,并符合移交规定。

## 18.4 项目竣工结算

**18.4.1** 项目竣工结算的编制、审查、确定,按建设部令第 107 号《建筑工程施工发包与承包计价管理办法》及有关规定执行。

**18.4.2** 编制项目竣工结算的一般基础资料。

**18.4.3** 项目竣工结算报告及完整的结算资料递交后,承发包双方应在规定的期限内进行竣工结算核实,若有修改意见,应及时协商沟通达成共识。对结算价款有争议的,应按约定方式处理。

**18.4.4** 符合本规范“18.3 项目竣工验收”规定,项目竣工结算价款已支付,承包人应按承包的工程项目名称和约定的交工方式,移交建设工程项目。

## 18.5 项目竣工决算

**18.5.1** 建设工程项目竣工,发包人应依据工程建设资料并按国家有关规定编制项目竣工决算,反映建设工程项目实际造价和投资效果。

**18.5.2** 项目竣工决算的内容应符合国家财政部的规定。前两款为竣工财务决算,是项目竣工决算的核心内容和重要组成部分。



## 18.6 项目回访保修

**18.6.1** 项目回访和质量保修应纳入承包人的质量管理体系。没有建立质量管理体系的承包人,也应进行项目回访,并按法律、法规的规定履行质量保修义务。

**18.6.2** 回访和保修工作计划应形成文件,每次回访结束应填写回访记录,并对质量保修进行验证。回访应关注发包人及其他相关方对竣工项目质量的反馈意见,并及时根据情况实施改进措施。

**18.6.3** 回访工作方式应根据回访计划的要求,由承包人自主灵活组织。

**18.6.4** 承包人签署工程质量保修书,其主要内容必须符合法律、行政法规和部门规章已有的规定。没有规定的,应由承包人与发包人约定,并在工程质量保修书中提示。

## 18.7 项目管理考核评价

**18.7.1** 根据项目范围管理和组织实施方式的不同,应分别采取不同的项目考核评价方式。

**18.7.2** 项目考核评价的定量指标,是指反映项目实施成果,可作量化比较分析的专业技术经济指标。定量指标的内容应按项目评价的要求确定。

**18.7.3** 项目考核评价的定性指标,是指综合评价或单项评价项目管理水平的非量化指标,且有可靠的论证依据和办法,对项目实施效果作出科学评价。

**18.7.4** 考核评价程序是指组织对项目考核评价应采取的步骤和方法。

**18.7.5** 项目管理总结应形成文件,实事求是、概括性强、条理清晰,全面系统地反映工程项目管理的实施效果。

**18.7.6** 对项目管理中形成的所有总结及相关资料应按有关规定及时予以妥善保存,以便必要时追溯。