

UDC



中华人民共和国国家标准

P

GB/T 50326-2006

建设工程项目管理规范

The code of construction project management

2006-06-21 发布

2006-12-01 实施

中华人民共和国建设部

联合发布

中华人民共和国国家质量监督检验检疫总局

目 次

1	总则	1
2	术语	2
3	项目范围管理	5
3.1	一般规定	5
3.2	项目范围确定	5
3.3	项目结构分析	5
3.4	项目范围控制	6
4	项目管理规划	7
4.1	一般规定	7
4.2	项目管理规划大纲	7
4.3	项目管理实施规划	8
5	项目管理组织	10
5.1	一般规定	10
5.2	项目经理部	10
5.3	项目团队建设	11
6	项目经理责任制	12
6.1	一般规定	12
6.2	项目经理	12
6.3	项目管理目标责任书	12
6.4	项目经理的责、权、利	13
7	项目合同管理	15
7.1	一般规定	15
7.2	项目合同评审	15
7.3	项目合同实施计划	15
7.4	项目合同实施控制	16
7.5	项目合同终止和评价	16
8	项目采购管理	18
8.1	一般规定	18
8.2	项目采购计划	18
8.3	项目采购控制	19
9	项目进度管理	20
9.1	一般规定	20
9.2	项目进度计划编制	20

9.3 项目进度计划实施	21
9.4 项目进度计划的检查与调整	21
10 项目质量管理	22
10.1 一般规定	22
10.2 项目质量策划	22
10.3 项目质量控制与处置	24
10.4 项目质量改进	25
11 项目职业健康安全管理	26
11.1 一般规定	26
11.2 项目职业健康安全技术措施计划	26
11.3 项目职业健康安全技术措施计划的实施	27
11.4 项目职业健康安全隐患和事故处理	28
11.5 项目消防保安	28
12 项目环境管理	30
12.1 一般规定	30
12.2 项目文明施工	30
12.3 项目现场管理	31
13 项目成本管理	33
13.1 一般规定	33
13.2 项目成本计划	33
13.3 项目成本控制	34
13.4 项目成本核算	34
13.5 项目成本分析与考核	34
14 项目资源管理	36
14.1 一般规定	36
14.2 项目资源管理计划	36
14.3 项目资源管理控制	37
14.4 项目资源管理考核	37
15 项目信息管理	39
15.1 一般规定	39
15.2 项目信息管理计划与实施	39
15.3 项目信息安全	39
16 项目风险管理	41
16.1 一般规定	41
16.2 项目风险识别	41

16.3	项目风险评估	41
16.4	项目风险响应	41
16.5	项目风险控制	42
17	项目沟通管理	43
17.1	一般规定	43
17.2	项目沟通程序和内容	43
17.3	项目沟通计划	43
17.4	项目沟通依据与方式	44
17.5	项目沟通障碍与冲突管理	44
18	项目收尾管理	46
18.1	一般规定	46
18.2	项目竣工收尾	46
18.3	项目竣工验收	46
18.4	项目竣工结算	46
18.5	项目竣工决算	47
18.6	项目回访保修	48
18.7	项目管理考核评价	48
	规范用词说明	50

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本依据。

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应遵循本规范外，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现场组织机构。

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损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 management)

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

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教训进行总结。

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、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项目或质量计划代替，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，报有关部门审批。

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：

- 1 项目管理规划大纲。
- 2 项目条件和环境分析资料。
- 3 工程合同及相关文件。
- 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：

- 1 项目概况。
- 2 总体工作计划。
- 3 组织方案。
- 4 技术方案。
- 5 进度计划。

- 6 质量计划。
 - 7 职业健康安全与环境管理计划。
 - 8 成本计划。
 - 9 资源需求计划。
 - 10 风险管理规划。
 - 11 信息管理计划。
 - 12 项目沟通管理计划。
 - 13 项目收尾管理计划。
 - 14 项目现场平面布置图。
 - 15 项目目标控制措施。
 - 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：
- 1 项目经理签字后报组织管理层审批。
 - 2 与各相关组织的工作协调一致。
 - 3 进行跟踪检查和必要的调整。
 - 4 项目结束后，形成总结文件。

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：

- 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、权利、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工作的基本制度，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队协作精神，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，组织不得随意撤换项目经理。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 项目经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 归集工程资料，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它权力。

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。应及时通报合同实施情况及存在问题,提出合有关意见和建议,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，符合工期、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 采购资料必须真实、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 and 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 进行计划交底，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订实施计划措施。

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 工作量的完成情况。
- 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处理情况。

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 工作量。
 - 2 起止时间。
 - 3 工作关系。
 - 4 资源供应。
 - 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。

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管理。

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的质量。

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和目标进行比较，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。要处理事故时，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 产安全技术措施计划。
- 4 职业健康安全 产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 产安全技术措施计划

11.2.1 项目职业健康安全 产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 产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、施工难度大、专业性强的项目，必须制定项目总体、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 组织必须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：

1 工程开工前，项目经理部的技术负责人必须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施工前，项目经理部的技术负责人应进行安全技术交底。

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编写安全检查报告。

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 编写调查报告。

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 施工现场的通道、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，搞好现场的环境管理，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 项目经理部应通过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。
- 5 施工平面图。
- 6 项目经理部组织机构及主要管理人员名单图。

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：

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。

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中的成本目标。

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、评价与奖惩原则等做出规定。

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、确定管理责任、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材料供应单位的选择、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、节超奖罚的原则。

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，并上报企业财务主管部门备案。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。

15.1.5 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 信息流程应反映企业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。

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

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的概率估计。

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 常用的风险对策有风险规避、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部组织编制。

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管理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。

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 项目完工后，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 主管回访与保修的部门。
- 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，亲工艺、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……”。