

3 按照分区划块原则，规范施工污染排放和资源消耗管理，进行定期检查或测量，实施预控和纠偏措施，保持现场良好的作业环境和卫生条件；

4 针对施工污染源或污染因素，进行环境风险分析，制定环境污染应急预案，预防可能出现的非预期损害；在发生环境事故时，进行应急响应以消除或减少污染，隔离污染源并采取相应措施防止二次污染。

**13.3.5** 组织应在施工过程及竣工后，进行环境管理绩效评价。

## 14 资源管理

### 14.1 一般规定

**14.1.1** 组织应建立项目资源管理制度，确定资源管理职责和管理程序，根据资源管理要求，建立并监督项目生产要素配置过程。

**14.1.2** 项目管理机构应根据项目目标管理的要求进行项目资源的计划、配置、控制，并根据授权进行考核和处置。

**14.1.3** 项目资源管理应遵循下列程序：

- 1 明确项目的资源需求；
- 2 分析项目整体的资源状态；
- 3 确定资源的各种提供方式；
- 4 编制资源的相关配置计划；
- 5 提供并配置各种资源；
- 6 控制项目资源的使用过程；
- 7 跟踪分析并总结改进。

### 14.2 人力资源管理

**14.2.1** 项目管理机构应编制人力资源需求计划、人力资源配置计划和人力资源培训计划。

**14.2.2** 项目管理机构应确保人力资源的选择、培训和考核符合项目管理需求。

**14.2.3** 项目管理人员应在意识、培训、经验、能力方面满足规定要求。

**14.2.4** 组织应对项目人力资源管理方法、组织规划、制度建设、团队建设、使用效率和成本管理进行分析和评价，以保证项目人力资源符合要求。

### 14.3 劳 务 管 理

**14.3.1** 项目管理机构应编制劳务需求计划、劳务配置计划和劳务人员培训计划。

**14.3.2** 项目管理机构应确保劳务队伍选择、劳务分包合同订立、施工过程控制、劳务结算、劳务分包退场管理满足工程项目的劳务管理需求。

**14.3.3** 项目管理机构应依据项目需求进行劳务人员专项培训，特殊工种和有关人员应按规定持证上岗。

**14.3.4** 施工现场应实行劳务实名制管理，建立劳务突发事件应急管理预案。

**14.3.5** 组织宜为从事危险作业的劳务人员购买意外伤害保险。

**14.3.6** 组织应对劳务计划、过程控制、分包工程目标实现程度以及相关制度进行考核评价。

### 14.4 工程材料与设备管理

**14.4.1** 项目管理机构应制定材料管理制度，规定材料的使用、限额领料、使用监督、回收过程，并应建立材料使用台账。

**14.4.2** 项目管理机构应编制工程材料与设备的需求计划和使用计划。

**14.4.3** 项目管理机构应确保材料和设备供应单位选择、采购供应合同订立、出厂或进场验收、储存管理、使用管理及不合格品处置等符合规定要求。

**14.4.4** 组织应对工程材料与设备计划、使用、回收以及相关制度进行考核评价。

### 14.5 施工机具与设施管理

**14.5.1** 项目管理机构应编制项目施工机具与设施需求计划、使用计划和保养计划。

**14.5.2** 项目管理机构应根据项目的需要，进行施工机具与设施

的配置、使用、维修和进、退场管理。

**14.5.3** 施工机具与设施操作人员应具备相应技能并符合持证上岗的要求。

**14.5.4** 项目管理机构应确保投入使用过程的施工机具与设施性能和状态合格，并定期进行维护和保养，形成运行使用记录。

**14.5.5** 组织应对项目施工机具与设施的配置、使用、维护、技术与安全措施、使用效率和使用成本进行考核评价。

## **14.6 资金管理**

**14.6.1** 项目管理机构应编制项目资金需求计划、收入计划和使用计划。

**14.6.2** 项目资金收支管理、资金使用成本管理、资金风险管理应满足组织的规定要求。

**14.6.3** 项目管理机构应按资金使用计划控制资金使用，节约开支；应按会计制度规定设立资金台账，记录项目资金收支情况，实施财务核算和盈亏盘点。

**14.6.4** 项目管理机构应进行资金使用分析，对比计划收支与实际收支，找出差异，分析原因，改进资金管理。

**14.6.5** 项目管理机构应结合项目成本核算与分析，进行资金收支情况和经济效益考核评价。

## 15 信息与知识管理

### 15.1 一般规定

**15.1.1** 组织应建立项目信息与知识管理制度，及时、准确、全面地收集信息与知识，安全、可靠、方便、快捷地存储、传输信息和知识，有效、适宜地使用信息和知识。

**15.1.2** 信息管理应符合下列规定：

- 1 应满足项目管理要求；
- 2 信息格式应统一、规范；
- 3 应实现信息效益最大化。

**15.1.3** 信息管理应包括下列内容：

- 1 信息计划管理；
- 2 信息过程管理；
- 3 信息安全管理；
- 4 文件与档案管理；
- 5 信息技术应用管理。

**15.1.4** 项目管理机构应根据实际需要设立信息与知识管理岗位，配备熟悉项目管理业务流程，并经过培训的人员担任信息与知识管理人员，开展项目的信息与知识管理工作。

**15.1.5** 项目管理机构可应用项目信息化管理技术，采用专业信息系统，实施知识管理。

### 15.2 信息管理计划

**15.2.1** 项目信息管理计划应纳入项目管理策划过程。

**15.2.2** 项目信息管理计划应包括下列内容：

- 1 项目信息管理范围；
- 2 项目信息管理目标；

- 3 项目信息需求；
- 4 项目信息管理手段和协调机制；
- 5 项目信息编码系统；
- 6 项目信息渠道和管理流程；
- 7 项目信息资源需求计划；
- 8 项目信息管理制度与信息变更控制措施。

**15.2.3** 项目信息需求应明确实施项目相关方所需的信息，包括：信息的类型、内容、格式、传递要求，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，并且应与组织信息编码保持一致。

**15.2.5** 项目信息渠道和管理流程应明确信息产生和提供的主体，明确该信息在项目管理机构内部和外部的具体使用单位、部门和人员之间的信息流动要求。

**15.2.6** 项目信息资源需求计划应明确所需的各种信息资源名称、配置标准、数量、需用时间和费用估算。

**15.2.7** 项目信息管理制度应确保信息管理人员以有效的方式进行信息管理，信息变更控制措施应确保信息在变更时进行有效控制。

### 15.3 信息过程管理

**15.3.1** 项目信息过程管理应包括：信息的采集、传输、存储、应用和评价过程。

**15.3.2** 项目管理机构应按信息管理计划实施下列信息过程管理：

- 1 与项目有关的自然信息、市场信息、法规信息、政策信息；
- 2 项目利益相关方信息；
- 3 项目内部的各种管理和技术信息。

**15.3.3** 项目信息采集宜采用移动终端、计算机终端、物联网技

术或其他技术进行及时、有效、准确的采集。

**15.3.4** 项目信息应采用安全、可靠、经济、合理的方式和载体进行传输。

**15.3.5** 项目管理机构应建立相应的数据库，对信息进行存储。项目竣工后应保存和移交完整的项目信息资料。

**15.3.6** 项目管理机构应通过项目信息的应用，掌握项目的实施状态和偏差情况，以便于实现通过任务安排进行偏差控制。

**15.3.7** 项目信息管理评价应确保定期检查信息的有效性、管理成本以及信息管理所产生的效益，评价信息管理效益，持续改进信息管理工作。

## **15.4 信息安全管理**

**15.4.1** 项目信息安全应分类、分级管理，并采取下列管理措施：

- 1 设立信息安全岗位，明确职责分工；
- 2 实施信息安全教育，规范信息安全行为；
- 3 采用先进的安全技术，确保信息安全状态。

**15.4.2** 项目管理机构应实施全过程信息安全管理，建立完善的信息安全责任制度，实施信息安全控制程序，并确保信息安全管理持续改进。

## **15.5 文件与档案管理**

**15.5.1** 项目管理机构应配备专职或兼职的文件与档案管理人员。

**15.5.2** 项目管理过程中产生的文件与档案均应进行及时收集、整理，并按项目的统一规定标识，完整存档。

**15.5.3** 项目文件与档案管理宜应用信息系统，重要项目文件和档案应有纸介质备份。

**15.5.4** 项目管理机构应保证项目文件和档案资料的真实、准确和完整。

**15.5.5** 文件与档案宜分类、分级进行管理，保密要求高的信息或文件应按高级别保密要求进行防泄密控制，一般信息可采用适宜方式进行控制。

## **15.6 信息技术应用管理**

**15.6.1** 项目信息系统应包括项目所有的管理数据，为用户提供项目各方面信息，实现信息共享、协同工作、过程控制、实时管理。

**15.6.2** 项目信息系统宜基于互联网并结合下列先进技术进行建设和应用：

- 1 建筑信息模型；
- 2 云计算；
- 3 大数据；
- 4 物联网。

**15.6.3** 项目信息系统应包括下列应用功能：

- 1 信息收集、传送、加工、反馈、分发、查询的信息处理功能；
- 2 进度管理、成本管理、质量管理、安全管理、合同管理、技术管理及相关的业务处理功能；
- 3 与工具软件、管理系统共享和交换数据的数据集成功能；
- 4 利用已有信息和数学方法进行预测、提供辅助决策的功能；
- 5 支持项目文件与档案管理的功能。

**15.6.4** 项目管理机构应通过信息系统的使用取得下列管理效果：

- 1 实现项目文档管理的一体化；
- 2 获得项目进度、成本、质量、安全、合同、资金、技术、环保、人力资源、保险的动态信息；
- 3 支持项目管理满足事前预测、事中控制、事后分析的



需求；

4 提供项目关键过程的具体数据并自动产生相关报表和图表。

**15.6.5** 项目信息系统应具有下列安全技术措施：

- 1 身份认证；
- 2 防止恶意攻击；
- 3 信息权限设置；
- 4 跟踪审计和信息过滤；
- 5 病毒防护；
- 6 安全监测；
- 7 数据灾难备份。

**15.6.6** 项目管理机构应配备专门的运行维护人员，负责项目信息系统的使用指导、数据备份、维护和优化工作。

## 15.7 知识管理

**15.7.1** 组织应把知识管理与信息管理有机结合，并纳入项目管理过程。

**15.7.2** 组织应识别和获取在相关范围内所需的项目管理知识。

**15.7.3** 组织宜获得下列知识：

- 1 知识产权；
- 2 从经历获得的感受和体会；
- 3 从成功和失败项目中得到的经验教训；
- 4 过程、产品和服务的改进结果；
- 5 标准规范的要求；
- 6 发展趋势与方向。

**15.7.4** 组织应确定知识传递的渠道，实现知识分享，并进行知识更新。

**15.7.5** 组织应确定知识应用的需求，采取确保知识应用的准确性和有效性的措施。需要时，实施知识创新。

## 16 沟通管理

### 16.1 一般规定

**16.1.1** 组织应建立项目相关方沟通管理机制，健全项目协调制度，确保组织内部与外部各个层面的交流与合作。

**16.1.2** 项目管理机构应将沟通管理纳入日常管理计划，沟通信息，协调工作，避免和消除在项目运行过程中的障碍、冲突和不一致。

**16.1.3** 项目各相关方应通过制度建设、完善程序，实现相互之间沟通的零距离和运行的有效性。

### 16.2 相关方需求识别与评估

**16.2.1** 建设单位应分析和评估其他各相关方对项目质量、安全、进度、造价、环保方面的理解和认识，同时分析各方对资金投入、计划管理、现场条件以及其他方面的需求。

**16.2.2** 勘察、设计单位应分析和评估建设单位、施工单位、监理单位以及其他相关单位对勘察设计文件和资料的理解和认识，分析对文件质量、过程跟踪服务、技术指导和辅助管理工作的需求。

**16.2.3** 施工单位应分析和评估建设单位以及其他相关方对技术方案、工艺流程、资源条件、生产组织、工期、质量和安全保障以及环境和现场文明的需求；分析和评估供应、分包和技术咨询单位对现场条件提供、资金保证以及相关配合的需求。

**16.2.4** 监理单位应分析和评估建设单位的各项目目标需求、授权和权限，分析和评估施工单位及其他相关单位对监理工作的认识和理解、提供技术指导和咨询服务的需求。

**16.2.5** 专业承包、劳务分包和供应单位应当分析和评估建设单

位、施工单位、监理单位对服务质量、工作效率以及相关配合的具体要求。

**16.2.6** 项目管理机构在分析和评估其他方需求的同时，也应对自身需求做出分析和评估，明确定位，与其他相关单位的需求有机融合，减少冲突和不一致。

### **16.3 沟通管理计划**

**16.3.1** 项目管理机构应在项目运行之前，由项目负责人组织编制项目沟通管理计划。

**16.3.2** 项目沟通管理计划编制依据应包括下列内容：

- 1 合同文件；
- 2 组织制度和行为规范；
- 3 项目相关方需求识别与评估结果；
- 4 项目实际情况；
- 5 项目主体之间的关系；
- 6 沟通方案的约束条件、假设以及适用的沟通技术；
- 7 冲突和不一致解决预案。

**16.3.3** 项目沟通管理计划应包括下列内容：

- 1 沟通范围、对象、内容与目标；
- 2 沟通方法、手段及人员职责；
- 3 信息发布时间与方式；
- 4 项目绩效报告安排及沟通需要的资源；
- 5 沟通效果检查与沟通管理计划的调整。

**16.3.4** 项目沟通管理计划应由授权人批准后实施。项目管理机构应定期对项目沟通管理计划进行检查、评价和改进。

### **16.4 沟通程序与方式**

**16.4.1** 项目管理机构应制定沟通程序和管理要求，明确沟通责任、方法和具体要求。

**16.4.2** 项目管理机构应在其他方需求识别和评估的基础上，按

项目运行的时间节点和不同需求细化沟通内容，界定沟通范围，明确沟通方式和途径，并针对沟通目标准备相应的预案。

**16.4.3 项目沟通管理应包括下列程序：**

- 1 项目实施目标分解；
- 2 分析各分解目标自身需求和相关方需求；
- 3 评估各目标的需求差异；
- 4 制定目标沟通计划；
- 5 明确沟通责任人、沟通内容和沟通方案；
- 6 按既定方案进行沟通；
- 7 总结评价沟通效果。

**16.4.4** 项目管理机构应当针对项目不同实施阶段的实际情况，及时调整沟通计划和沟通方案。

**16.4.5 项目管理机构应进行下列项目信息的交流：**

- 1 项目各相关方共享的核心信息；
- 2 项目内部信息；
- 3 项目相关方产生的有关信息。

**16.4.6** 项目管理机构可采用信函、邮件、文件、会议、口头交流、工作交底以及其他媒介沟通方式与项目相关方进行沟通，重要事项的沟通结果应书面确认。

**16.4.7** 项目管理机构应编制项目进展报告，说明项目实施情况、存在的问题及风险、拟采取的措施，预期效果或前景。

## **16.5 组织协调**

**16.5.1** 组织应制定项目组织协调制度，规范运行程序和管理。

**16.5.2** 组织应针对项目具体特点，建立合理的管理组织，优化人员配置，确保规范、精简、高效。

**16.5.3** 项目管理机构应就容易发生冲突和不一致的事项，形成预先通报和互通信息的工作机制，化解冲突和不一致。

**16.5.4** 各项目管理机构应识别和发现问题，采取有效措施避免冲突升级和扩大。

**16.5.5** 在项目运行过程中，项目管理机构应分阶段、分层次、有针对性地进行组织人员之间的交流互动，增进了解，避免分歧，进行各自管理部门和管理人员的协调工作。

**16.5.6** 项目管理机构应实施沟通管理和组织协调教育，树立和谐、共赢、承担和奉献的管理思想，提升项目沟通管理绩效。

## **16.6 冲突管理**

**16.6.1** 项目管理机构应根据项目运行规律，结合项目相关方的工作性质和特点预测项目可能的冲突和不一致，确定冲突解决的工作方案，并在沟通管理计划中予以体现。

**16.6.2** 消除冲突和障碍可采取下列方法：

- 1 选择适宜的沟通与协调途径；
- 2 进行工作交底；
- 3 有效利用第三方调解；
- 4 创造条件使项目相关方充分地理解项目计划，明确项目目标和实施措施。

**16.6.3** 项目管理机构应对项目冲突管理工作进行记录、总结和评价。

## 17 风 险 管 理

### 17.1 一 般 规 定

**17.1.1** 组织应建立风险管理制度，明确各层次管理人员的风险管理责任，管理各种不确定因素对项目的影响。

**17.1.2** 项目风险管理应包括下列程序：

- 1 风险识别；
- 2 风险评估；
- 3 风险应对；
- 4 风险监控。

### 17.2 风险管理计划

**17.2.1** 项目管理机构应在项目管理策划时确定项目风险管理计划。

**17.2.2** 项目风险管理计划编制依据应包括下列内容：

- 1 项目范围说明；
- 2 招投标文件与工程合同；
- 3 项目工作分解结构；
- 4 项目管理策划的结果；
- 5 组织的风险管理制度；
- 6 其他相关信息和历史资料。

**17.2.3** 风险管理计划应包括下列内容：

- 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、措施、工具和数据；
- 4 风险跟踪的要求；
- 5 风险管理的责任和权限；

6 必需的资源 and 费用预算。

**17.2.4** 项目风险管理计划应根据风险变化进行调整，并经过授权人批准后实施。

### 17.3 风险识别

**17.3.1** 项目管理机构应在项目实施前识别实施过程中的各种风险。

**17.3.2** 项目管理机构应进行下列风险识别：

- 1 工程本身条件及约定条件；
- 2 自然条件与社会条件；
- 3 市场情况；
- 4 项目相关方的影响；
- 5 项目管理团队的能力。

**17.3.3** 识别项目风险应遵循下列程序：

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

**17.3.4** 项目风险识别报告应由编制人签字确认，并经批准后发布。项目风险识别报告应包括下列内容：

- 1 风险源的类型、数量；
- 2 风险发生的可能性；
- 3 风险可能发生的部位及风险的相关特征。

### 17.4 风险评估

**17.4.1** 项目管理机构应按下列内容进行风险评估：

- 1 风险因素发生的概率；
- 2 风险损失量或效益水平的估计；
- 3 风险等级评估。

**17.4.2** 风险评估宜采取下列方法：

- 1 根据已有信息和类似项目信息采用主观推断法、专家估

计法或会议评审法进行风险发生概率的认定；

2 根据工期损失、费用损失和对工程质量、功能、使用效果的负面影响进行风险损失量的估计；

3 根据工期缩短、利润提升和对工程质量、安全、环境的正面影响进行风险效益水平的估计。

**17.4.3** 项目管理机构应根据风险因素发生的概率、损失量或效益水平，确定风险量并进行分级。

**17.4.4** 风险评估后应出具风险评估报告。风险评估报告应由评估人签字确认，并经批准后发布。风险评估报告应包括下列内容：

- 1 各类风险发生的概率；
- 2 可能造成的损失量或效益水平、风险等级确定；
- 3 风险相关的条件因素。

## 17.5 风险应对

**17.5.1** 项目管理机构应依据风险评估报告确定针对项目风险的应对策略。

**17.5.2** 项目管理机构应采取下列措施应对负面风险：

- 1 风险规避；
- 2 风险减轻；
- 3 风险转移；
- 4 风险自留。

**17.5.3** 项目管理机构应采取下列策略应对正面风险：

- 1 为确保机会的实现，消除该机会实现的不确定性；
- 2 将正面风险的责任分配给最能为组织获取利益机会的一方；
- 3 针对正面风险或机会的驱动因素，采取措施提高机遇发生的概率。

**17.5.4** 项目管理机构应形成相应的项目风险应对措施并将其纳入风险管理计划。



## 17.6 风险监控

**17.6.1** 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，预警应纳入项目进展报告，并采用下列方法：

1 通过工期检查、成本跟踪分析、合同履行情况监督、质量监控措施、现场情况报告、定期例会，全面了解工程风险；

2 对新的环境条件、实施状况和变更，预测风险，修订风险应对措施，持续评价项目风险管理的有效性。

**17.6.2** 组织应对可能出现的潜在风险因素进行监控，跟踪风险因素的变动趋势。

**17.6.3** 组织应采取措施控制风险的影响，降低损失，提高效率，防止负面风险的蔓延，确保工程的顺利实施。

## 18 收 尾 管 理

### 18.1 一 般 规 定

**18.1.1** 组织应建立项目收尾管理制度，明确项目收尾管理的职责和工作程序。

**18.1.2** 项目管理机构应实施下列项目收尾工作：

- 1 编制项目收尾计划；
- 2 提出有关收尾管理要求；
- 3 理顺、终结所涉及的对外关系；
- 4 执行相关标准与规定；
- 5 清算合同双方的债权债务。

### 18.2 竣 工 验 收

**18.2.1** 项目管理机构应编制工程竣工验收计划，经批准后执行。工程竣工验收计划应包括下列内容：

- 1 工程竣工验收工作内容；
- 2 工程竣工验收工作原则和要求；
- 3 工程竣工验收工作职责分工；
- 4 工程竣工验收工作顺序与时间安排。

**18.2.2** 工程竣工验收工作按计划完成后，承包人应自行检查，根据规定在监理单位组织下进行预验收，合格后向发包人提交竣工验收申请。

**18.2.3** 工程竣工验收的条件、要求、组织、程序、标准、文档的整理和移交，必须符合国家有关标准和规定。

**18.2.4** 发包人接到工程承包人提交的工程竣工验收申请后，组织工程竣工验收，验收合格后编写竣工验收报告书。

**18.2.5** 工程竣工验收后，承包人应在合同约定的期限内进行工

程移交。

### 18.3 竣工结算

**18.3.1** 工程竣工验收后，承包人应按照约定的条件向发包人提交工程竣工结算报告及完整的结算资料，报发包人确认。

**18.3.2** 工程竣工结算应由承包人实施，发包人审查，双方共同确认后支付。

**18.3.3** 工程竣工结算依据应包括下列内容：

- 1 合同文件；
- 2 竣工图和工程变更文件；
- 3 有关技术资料 and 材料代用核准资料；
- 4 工程计价文件和工程量清单；
- 5 双方确认的有关签证和工程索赔资料。

**18.3.4** 工程移交应按照规定办理相应的手续，并保持相应的记录。

### 18.4 竣工决算

**18.4.1** 发包人应依据规定编制并实施工程竣工决算。

**18.4.2** 编制工程竣工决算应遵循下列程序：

- 1 收集、整理有关工程竣工决算依据；
- 2 清理账务、债务，结算物资；
- 3 填写工程竣工决算报表；
- 4 编写工程竣工决算说明书；
- 5 按规定送审。

**18.4.3** 工程竣工决算依据应包括下列内容：

- 1 项目可行性研究报告和有关文件；
- 2 项目总概算书和单项工程综合概算书；
- 3 项目设计文件；
- 4 设计交底和图纸会审资料；
- 5 合同文件；

- 6 工程竣工结算书；
- 7 设计变更文件及经济签证；
- 8 设备、材料调价文件及记录；
- 9 工程竣工档案资料；
- 10 相关项目资料、财务结算及批复文件。

#### **18.4.4 工程竣工决算书应包括下列内容：**

- 1 工程竣工财务决算说明书；
- 2 工程竣工财务决算报表；
- 3 工程造价分析表。

### **18.5 保修期管理**

#### **18.5.1 承包人应制定工程保修期管理制度。**

#### **18.5.2 发包人与承包人应签订工程保修期保修合同，确定质量保修范围、期限、责任与费用的计算方法。**

#### **18.5.3 承包人在工程保修期内应承担质量保修责任，回收质量保修资金，实施相关服务工作。**

#### **18.5.4 承包人应根据保修合同文件、保修责任期、质量要求、回访安排和有关规定编制保修工作计划，保修工作计划应包括下列内容：**

- 1 主管保修的部门；
- 2 执行保修工作的责任者；
- 3 保修与回访时间；
- 4 保修工作内容。

### **18.6 项目管理总结**

#### **18.6.1 在项目管理收尾阶段，项目管理机构应进行项目管理总结，编写项目管理总结报告，纳入项目管理档案。**

#### **18.6.2 项目管理总结依据宜包括下列内容：**

- 1 项目可行性研究报告；
- 2 项目管理策划；

- 3 项目管理目标；
- 4 项目合同文件；
- 5 项目管理规划；
- 6 项目设计文件；
- 7 项目合同收尾资料；
- 8 项目工程收尾资料；
- 9 项目的有关管理标准。

**18.6.3 项目管理总结报告应包括下列内容：**

- 1 项目可行性研究报告的执行总结；
- 2 项目管理策划总结；
- 3 项目合同管理总结；
- 4 项目管理规划总结；
- 5 项目设计管理总结；
- 6 项目施工管理总结；
- 7 项目管理目标执行情况；
- 8 项目管理经验与教训；
- 9 项目管理绩效与创新评价。

**18.6.4 项目管理总结完成后，组织应进行下列工作：**

- 1 在适当的范围内发布项目总结报告；
- 2 兑现在项目管理目标责任书中对项目管理机构的承诺；
- 3 根据岗位责任制和部门责任制对职能部门进行奖罚。

## 19 管理绩效评价

### 19.1 一般规定

**19.1.1** 组织应制定和实施项目管理绩效评价制度，规定相关职责和工作程序，吸收项目相关方的合理评价意见。

**19.1.2** 项目管理绩效评价可在项目管理相关过程或项目完成后实施，评价过程应公开、公平、公正，评价结果应符合规定要求。

**19.1.3** 项目管理绩效评价应采用适合工程项目特点的评价方法，过程评价与结果评价相配套，定性评价与定量评价相结合。

**19.1.4** 项目管理绩效评价结果应与工程项目管理目标责任书相关内容进行对照，根据目标实现情况予以验证。

**19.1.5** 项目管理绩效评价结果应作为持续改进的依据。

**19.1.6** 组织可开展项目管理成熟度评价。

### 19.2 管理绩效评价过程

**19.2.1** 项目管理绩效评价应包括下列过程：

- 1 成立绩效评价机构；
- 2 确定绩效评价专家；
- 3 制定绩效评价标准；
- 4 形成绩效评价结果。

**19.2.2** 项目管理绩效评价专家应具备相关资格和水平，具有项目管理的实践经验和能力，保持相对独立性。

**19.2.3** 项目管理绩效评价标准应由项目管理绩效评价机构负责确定，评价标准应符合项目管理规律、实践经验和发展趋势。

**19.2.4** 项目管理绩效评价机构应按项目管理绩效评价内容要求，依据评价标准，采用资料评价、成果发布、现场验证方法进

行项目管理绩效评价。

**19.2.5** 组织应采用透明公开的评价结果排序方法，以评价专家形成的评价结果为基础，确定不同等级的项目管理绩效评价结果。

**19.2.6** 项目管理绩效评价机构应在规定时间内完成项目管理绩效评价，保证项目管理绩效评价结果符合客观公正、科学合理、公开透明的要求。

### **19.3 管理绩效评价范围、内容和指标**

**19.3.1** 项目管理绩效评价应包括下列范围：

- 1 项目实施的基本情况；
- 2 项目管理分析与策划；
- 3 项目管理方法与创新；
- 4 项目管理效果验证。

**19.3.2** 项目管理绩效评价应包括下列内容：

- 1 项目管理特点；
- 2 项目管理理念、模式；
- 3 主要管理对策、调整和改进；
- 4 合同履行与相关方满意度；
- 5 项目管理过程检查、考核、评价；
- 6 项目管理实施成果。

**19.3.3** 项目管理绩效评价应具有下列指标：

- 1 项目质量、安全、环保、工期、成本目标完成情况；
- 2 供方（供应商、分包商）管理的有效程度；
- 3 合同履约率、相关方满意度；
- 4 风险预防和持续改进能力；
- 5 项目综合效益。

**19.3.4** 项目管理绩效评价指标应层次明确，表述准确，计算合理，体现项目管理绩效的内在特征。

**19.3.5** 项目管理绩效评价范围、内容和指标的确定与调整应简

单易行、便于评价、与时俱进、创新改进，并经过授权人批准。

## 19.4 管理绩效评价方法

**19.4.1** 项目管理绩效评价机构应在评价前，根据评价需求确定评价方法。

**19.4.2** 项目管理绩效评价机构宜以百分制形式对项目管理绩效进行打分，在合理确定各项评价指标权重的基础上，汇总得出项目管理绩效综合评分。

**19.4.3** 组织应根据项目管理绩效评价需求规定适宜的评价结论等级，以百分制形式进行项目管理绩效评价的结论，宜分为优秀、良好、合格、不合格四个等级。

**19.4.4** 不同等级的项目管理绩效评价结果应分别与相关改进措施的制定相结合，管理绩效评价与项目改进提升同步，确保项目管理绩效的持续改进。

**19.4.5** 项目管理绩效评价完成后，组织应总结评价经验，评估评价过程的改进需求，采取相应措施提升项目管理绩效评价水平。



## 本规范用词说明

1 为便于在执行本规范条文时区别对待，对要求严格程度不同的用词说明如下：

1) 表示很严格，非这样做不可的：

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：

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，在条件许可时首先这样做的：

正面词采用“宜”，反面词采用“不宜”；

4) 表示有选择，在一定条件下可以这样做的，采用“可”。

2 条文中指明应按其他有关标准执行的写法为：“应符合……的规定”或“应按……执行”。