

前 言

根据住房和城乡建设部《关于印发〈2014 年工程建设标准规范制订、修订计划〉的通知》（建标〔2013〕169 号）的要求，规范编制组经广泛调查研究，认真总结实践经验，参考有关国际标准和国外先进标准，并在广泛征求意见的基础上，修订了本规范。

本规范的主要技术内容是：1 总则；2 术语；3 基本规定；4 项目管理责任制度；5 项目管理策划；6 采购与投标管理；7 合同管理；8 设计与技术管理；9 进度管理；10 质量管理；11 成本管理；12 安全生产管理；13 绿色建造与环境管理；14 资源管理；15 信息与知识管理；16 沟通管理；17 风险管理；18 收尾管理；19 管理绩效评价。

本规范修订的主要技术内容是：1 增加项目管理的基本规定，确立了“项目范围管理、项目管理流程、项目管理制度、项目系统管理、项目相关方管理和项目持续改进”六大管理特征；2 增加“五位一体（建设、勘察、设计、施工、监理）相关方”的项目管理责任；3 增加项目设计与技术管理；4 增加项目管理绩效评价；5 修改项目管理规划，增加项目管理配套策划要求；6 修改项目采购管理，增加项目招标、投标过程的管理要求；7 修改项目质量管理，增加质量创优与设置质量控制点的要求；8 修改项目信息管理，增加项目文件与档案管理、项目信息技术应用和知识管理要求。

本规范由住房和城乡建设部负责管理，由中国建筑业协会负责具体技术内容的解释。执行过程中如有意见或建议，请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 号九龙商务中心 A 座 601 室；邮编：100081）。

本规范主编单位：中国建筑业协会

北京城建亚泰建设集团有限公司

本规范参编单位：中国建筑业协会工程项目管理专业委员会

南京市住房和城乡建设委员会

内蒙古赤峰市建设工程质量监督站

清华大学

同济大学

哈尔滨工业大学

天津大学

北京交通大学

北京建筑大学

山东科技大学

东南大学

中国建筑股份有限公司

中国建筑第四工程局有限公司

中国建筑第八工程局有限公司

中国铁建股份有限公司

中国中铁股份有限公司

中铁建工集团有限公司

中冶京诚工程技术有限公司

北京城建集团

武汉建工集团

中天建设集团有限公司

深圳市鹏城建筑集团有限公司

江苏正方圆建设集团有限公司

广联达软件股份有限公司

北京市营建律师事务所

北京市中伦律师事务所

泰安市建设管理局

兴润建设集团有限公司

本规范主要起草人员：吴 涛 尤 完 李 君 陈立军

贾宏俊 刘伊生 林知炎 王雪青

王立平 杨生荣 吕树宝 刘 勇

王守清 张晋勋 丛培经 马荣全

赵正嘉 高广泽 张守健 杨 煜

叶浩文 肖绪文 蒋金生 吴建军

马智亮 成 虎 李世钟 周月萍

刘 波 刘 刚 曹国章 党 明

关 婧 张 键 王印林 李云岱

本规范主要审查人员：白思俊 薛永武 耿裕华 侯金龙

马小良 冯 跃 张 汎 赵振宇

许海峰 李 森 王 瑞

目 次

1	总则	1
2	术语	2
3	基本规定	6
3.1	一般规定	6
3.2	项目范围管理	6
3.3	项目管理流程	6
3.4	项目管理制度	7
3.5	项目系统管理	7
3.6	项目相关方管理	8
3.7	项目管理持续改进	8
4	项目管理责任制度	10
4.1	一般规定	10
4.2	项目建设相关责任方管理	10
4.3	项目管理机构	11
4.4	项目团队建设	12
4.5	项目管理目标责任书	12
4.6	项目管理机构负责人职责、权限和管理	13
5	项目管理策划	15
5.1	一般规定	15
5.2	项目管理规划大纲	16
5.3	项目管理实施规划	17
5.4	项目管理配套策划	18
6	采购与投标管理	20
6.1	一般规定	20
6.2	采购管理	20

6.3	投标管理	22
7	合同管理	24
7.1	一般规定	24
7.2	合同评审	24
7.3	合同订立	25
7.4	合同实施计划	25
7.5	合同实施控制	26
7.6	合同管理总结	28
8	设计与技术管理	29
8.1	一般规定	29
8.2	设计管理	29
8.3	技术管理	30
9	进度管理	33
9.1	一般规定	33
9.2	进度计划	33
9.3	进度控制	34
9.4	进度变更管理	35
10	质量管理	36
10.1	一般规定	36
10.2	质量计划	36
10.3	质量控制	37
10.4	质量检查与处置	38
10.5	质量改进	39
11	成本管理	40
11.1	一般规定	40
11.2	成本计划	40
11.3	成本控制	41
11.4	成本核算	42
11.5	成本分析	42
11.6	成本考核	43

12	安全生产管理	44
12.1	一般规定	44
12.2	安全生产管理计划	44
12.3	安全生产管理实施与检查	45
12.4	安全生产应急响应与事故处理	46
12.5	安全生产管理评价	47
13	绿色建造与环境管理	48
13.1	一般规定	48
13.2	绿色建造	48
13.3	环境管理	49
14	资源管理	51
14.1	一般规定	51
14.2	人力资源管理	51
14.3	劳务管理	52
14.4	工程材料与设备管理	52
14.5	施工机具与设施管理	52
14.6	资金管理	53
15	信息与知识管理	54
15.1	一般规定	54
15.2	信息管理计划	54
15.3	信息过程管理	55
15.4	信息安全管理	56
15.5	文件与档案管理	56
15.6	信息技术应用管理	57
15.7	知识管理	58
16	沟通管理	59
16.1	一般规定	59
16.2	相关方需求识别与评估	59
16.3	沟通管理计划	60
16.4	沟通过程与方式	60

16.5	组织协调	61
16.6	冲突管理	62
17	风险管理	63
17.1	一般规定	63
17.2	风险管理计划	63
17.3	风险识别	64
17.4	风险评估	64
17.5	风险应对	65
17.6	风险监控	66
18	收尾管理	67
18.1	一般规定	67
18.2	竣工验收	67
18.3	竣工结算	68
18.4	竣工决算	68
18.5	保修期管理	69
18.6	项目管理总结	69
19	管理绩效评价	71
19.1	一般规定	71
19.2	管理绩效评价过程	71
19.3	管理绩效评价范围、内容和指标	72
19.4	管理绩效评价方法	73
	本规范用词说明	74

Contents

1	General Provisions	1
2	Terms	2
3	Basic Requirements	6
3.1	General Requirements	6
3.2	Project Scope Management	6
3.3	Project Management Process	6
3.4	Project Management Regulations	7
3.5	Management of Project System	7
3.6	Management of Project Stakeholders	8
3.7	Continuous Improvement Project	8
4	System of Project Management Responsibility	10
4.1	General Requirements	10
4.2	Management of Project Stakeholders	10
4.3	Project Management Organization	11
4.4	Project Team Building	12
4.5	Liability Statement of Project Management Target	12
4.6	The Chief Duty, Authority, and Management of Project Stakeholders	13
5	Project Management Planning	15
5.1	General Requirements	15
5.2	Outline of Project Management Planning	16
5.3	Planning of Project Management Implementation	17
5.4	Planning of Project Management Supporting	18
6	Procurement and Tendering Management	20
6.1	General Requirements	20

6.2	Procurement Management	20
6.3	Tendering Management	22
7	Contract Management	24
7.1	General Requirements	24
7.2	Contract Review	24
7.3	Prepare Contract	25
7.4	Planning of the Contract Implementation	25
7.5	The Contract Implementation Control	26
7.6	Review of Contract Management	28
8	Design and Technical Management	29
8.1	General Requirements	29
8.2	Design Management	29
8.3	Technical Management	30
9	Schedule Management	33
9.1	General Requirements	33
9.2	Schedule Plan	33
9.3	Schedule Control	34
9.4	Management of Schedule Modification	35
10	Quality Management	36
10.1	General Requirements	36
10.2	Quality Plan	36
10.3	Quality Control	37
10.4	Quality Inspection and Handling	38
10.5	Quality Improvement	39
11	Cost Management	40
11.1	General Requirements	40
11.2	Cost Plan	40
11.3	Cost Control	41
11.4	Cost Accounting	42
11.5	Cost Analysis	42

11.6	Cost Assessment	43
12	Construction Safety Management	44
12.1	General Requirements	44
12.2	Construction Safety Management Plan	44
12.3	Implementation and Inspection of Construction Safety Management	45
12.4	Emergency Action and Accident Handling of Construction Safety	46
12.5	Elevation of Construction Safety	47
13	Green Construction and Environment Management	48
13.1	General Requirements	48
13.2	Green Construction	48
13.3	Environment Management	49
14	Resources Management	51
14.1	General Requirements	51
14.2	Human Resources Management	51
14.3	Labor Management	52
14.4	Engineering Materials and Equipment Management	52
14.5	Construction Machinery and Facilities Management	52
14.6	Project Cash Flow Management	53
15	Information and Knowledge Management	54
15.1	General Requirements	54
15.2	Information Management Plan	54
15.3	Information Management Process	55
15.4	Information Security Management	56
15.5	Documents and Archives Management	56
15.6	Information Technology Application Management	57
15.7	Knowledge Management	58
16	Communication Management	59
16.1	General Requirements	59

16.2	Identification and Evaluation of Stakeholder's Requirement	59
16.3	Communication Management Plan	60
16.4	Communication Procedures and Methods	60
16.5	Organization and Coordination	61
16.6	Conflict Management	62
17	Risk Management	63
17.1	General Requirements	63
17.2	Risk Management Plan	63
17.3	Risk Identification	64
17.4	Risk Assessment	64
17.5	Risk Response	65
17.6	Risk Control	66
18	Closing stage Management	67
18.1	General Requirements	67
18.2	Completion Acceptance	67
18.3	Completion Settlement	68
18.4	Final Accounts	68
18.5	Maintenance Management	69
18.6	Project Management Review	69
19	Management Performance Evaluation	71
19.1	General Requirements	71
19.2	Management Performance Evaluation Process	71
19.3	Management Performance Evaluation Scope, Content and Index	72
19.4	Management Performance Elevation Method	73
	Explanation of Wording in This Code	74

1 总 则

1.0.1 为规范建设工程项目管理程序和行为，提高工程项目管理水平，制定本规范。

1.0.2 本规范适用于建设工程有关各方的项目管理活动。

1.0.3 建设工程项目管理，除应符合本规范外，尚应符合国家现行有关标准的规定。

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，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阶段。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 组织 organization

为实现其目标而具有职责、权限和关系等自身职能的个人或群体。

2.0.4 项目管理机构 project management organization

根据组织授权，直接实施项目管理的单位。可以是项目管理公司、项目部、工程监理部等。

2.0.5 发包人 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或者取得该当事人资格的合法继承人。

2.0.6 承包人 contractor

按合同约定，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。

2.0.7 分包人 subcontractor

承担项目的部分工程或服务并具有相应资格的当事人。

2.0.8 相关方 stakeholder

能够影响决策或活动、受决策或活动影响，或感觉自身受到决策或活动影响的个人或组织。

2.0.9 项目负责人（项目经理） project leader (project manager)

组织法定代表人在建设工程项目上的授权委托代理人。

2.0.10 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。

2.0.11 项目管理责任制 project management responsibility system

组织制定的、以项目负责人（项目经理）为主体，确保项目管理目标实现的责任制度。

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

组织的管理层与项目管理机构签订的，明确项目管理机构应达到的成本、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。

2.0.13 项目管理策划 project management planning

为达到项目管理目标，在调查、分析有关信息的基础上，遵循一定的程序，对未来（某项）工作进行全面的构思和安排，制定和选择合理可行的执行方案，并根据目标要求和环境变化对方案进行修改、调整的活动。

2.0.14 采购管理 procurement management

对项目的勘察、设计、施工、监理、供应等产品和服务的获得工作进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

2.0.15 投标管理 tendering management

为实现中标目的，按照招标文件规定的要求向招标人递交投标文件所进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

2.0.16 合同管理 contract management

对项目合同的编制、订立、履行、变更、索赔、争议处理和终止等管理活动。

2.0.17 项目设计管理 project design management

对项目设计工作进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

2.0.18 项目技术管理 project technical management

对项目技术工作进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

2.0.19 进度管理 schedule management

为实现项目的进度目标而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

2.0.20 质量管理 quality management

为确保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。

2.0.21 成本管理 cost management

为实现项目成本目标而进行的预测、计划、控制、核算、分析和考核活动。

2.0.22 安全生产管理 construction safety management

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

2.0.23 绿色建造管理 green construction management

为实施绿色设计、绿色施工、节能减排、保护环境而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

2.0.24 资源管理 resources management

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

2.0.25 信息管理 information management

对项目信息的收集、整理、分析、处理、存储、传递和使用等活动。

2.0.26 沟通管理 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。

2.0.27 风险管理 risk management

对项目风险进行识别、分析、应对和监控的活动。

2.0.28 收尾管理 closing stage management

对项目的收尾、试运行、竣工结算、竣工决算、回访保修、项目总结等进行的计划、组织、协调和控制等活动。

2.0.29 管理绩效评价 management performance evaluation

对项目管理的成绩和效果进行评价，反映和确定项目管理优劣水平的活动。

3 基本规定

3.1 一般规定

3.1.1 组织应识别项目需求和项目范围，根据自身项目管理能力、相关方约定及项目目标之间的内在联系，确定项目管理目标。

3.1.2 组织应遵循策划、实施、检查、处置的动态管理原理，确定项目管理流程，建立项目管理制度，实施项目系统管理，持续改进管理绩效，提高相关方满意水平，确保实现项目管理目标。

3.2 项目范围管理

3.2.1 组织应确定项目范围管理的工作职责和程序。

3.2.2 项目范围管理的过程应包括下列内容：

- 1 范围计划；
- 2 范围界定；
- 3 范围确认；
- 4 范围变更控制。

3.2.3 组织应把项目范围管理贯穿于项目的全过程。

3.3 项目管理流程

3.3.1 项目管理机构应按项目管理流程实施项目管理。项目管理流程应包括启动、策划、实施、监控和收尾过程，各个过程之间相对独立，又相互联系。

3.3.2 启动过程应明确项目概念，初步确定项目范围，识别影响项目最终结果的内外相关方。

3.3.3 策划过程应明确项目范围，协调项目相关方期望，优化

项目目标，为实现项目目标进行项目管理规划与项目管理配套策划。

3.3.4 实施过程应按项目管理策划要求组织人员和资源，实施具体措施，完成项目管理策划中确定的工作。

3.3.5 监控过程应对照项目管理策划，监督项目活动，分析项目进展情况，识别必要的变更需求并实施变更。

3.3.6 收尾过程应完成全部过程或阶段的所有活动，正式结束项目或阶段。

3.4 项目管理制度

3.4.1 组织应建立项目管理制度。项目管理制度应包括下列内容：

- 1 规定工作内容、范围和工作程序、方式的规章制度；
- 2 规定工作职责、职权和利益的界定及其关系的责任制度。

3.4.2 组织应根据项目管理流程的特点，在满足合同和组织发展需求条件下，对项目管理制度进行总体策划。

3.4.3 组织应根据项目管理范围确定项目管理制度，在项目各个过程规定相关管理要求并形成文件。

3.4.4 组织应实施项目管理制度，建立相应的评估与改进机制。必要时，应变更项目管理制度并修改相关文件。

3.5 项目系统管理

3.5.1 组织应识别影响项目管理目标实现的所有过程，确定其相互关系和相互作用，集成项目寿命期阶段的各项因素。

3.5.2 组织应确定项目系统管理方法。系统管理方法应包括下列方法：

- 1 系统分析；
- 2 系统设计；
- 3 系统实施；
- 4 系统综合评价。

3.5.3 组织在项目管理过程中应用系统管理方法，应符合下列规定：

1 在综合分析项目质量、安全、环保、工期和成本之间内在联系的基础上，结合各个目标的优先级，分析和论证项目目标，在项目目标策划过程中兼顾各个目标的内在需求；

2 对项目投资决策、招投标、勘察、设计、采购、施工、试运行进行系统整合，在综合平衡项目各过程和专业之间关系的基础上，实施项目系统管理；

3 对项目实施的变更风险进行管理，兼顾相关过程需求，平衡各种管理关系，确保项目偏差的系统性控制；

4 对项目系统管理过程和结果进行监督和控制，评价项目系统管理绩效。

3.6 项目相关方管理

3.6.1 组织应识别项目的所有相关方，了解其需求和期望，确保项目管理要求与相关方的期望相一致。

3.6.2 组织的项目管理应使顾客满意，兼顾其他相关方的期望和要求。

3.6.3 组织应通过实施下列项目管理活动使相关方满意：

1 遵守国家有关法律和法规；

2 确保履行工程合同要求；

3 保障健康和安全，减少或消除项目对环境造成的影响；

4 与相关方建立互利共赢的合作关系；

5 构建良好的组织内部环境；

6 通过相关方满意度的测评，提升相关方管理水平。

3.7 项目管理持续改进

3.7.1 组织应确保项目管理的持续改进，将外部需求与内部管理相互融合，以满足项目风险预防和组织的发展需求。

3.7.2 组织应在内部采用下列项目管理持续改进的方法：

- 1 对已经发现的不合格采取措施予以纠正；
- 2 针对不合格的原因采取纠正措施予以消除；
- 3 对潜在的不合格原因采取措施防止不合格的发生；
- 4 针对项目管理的增值需求采取措施予以持续满足。

3.7.3 组织应在过程实施前评审各项改进措施的风险，以保证改进措施的有效性和适宜性。

3.7.4 组织应对员工在持续改进意识和方法方面进行培训，使持续改进成为员工的岗位目标。

3.7.5 组织应对项目管理绩效的持续改进进行跟踪指导和监控。

4 项目管理责任制度

4.1 一般规定

- 4.1.1 项目管理责任制度应作为项目管理的基本制度。
- 4.1.2 项目管理机构负责人责任制应是项目管理责任制度的核心内容。
- 4.1.3 建设工程项目各实施主体和参与方应建立项目管理责任制度，明确项目管理组织和人员分工，建立各方相互协调的管理机制。
- 4.1.4 建设工程项目各实施主体和参与方法定代表人应书面授权项目管理机构负责人，并实行项目负责人责任制。
- 4.1.5 项目管理机构负责人应根据法定代表人的授权范围、期限和内容，履行管理职责。
- 4.1.6 项目管理机构负责人应取得相应资格，并按规定取得安全生产考核合格证书。
- 4.1.7 项目管理机构负责人应按相关约定在岗履职，对项目实施全过程及全面管理。

4.2 项目建设相关责任方管理

- 4.2.1 项目建设相关责任方应在各自的实施阶段和环节，明确工作责任，实施目标管理，确保项目正常运行。
- 4.2.2 项目管理机构负责人应按规定接受相关部门的责任追究和监督管理。
- 4.2.3 项目管理机构负责人应在工程开工前签署质量承诺书，报相关工程管理机构备案。
- 4.2.4 项目各相关责任方应建立协同工作机制，宜采用例会、交底及其他沟通方式，避免项目运行中的障碍和冲突。

4.2.5 建设单位应建立管理责任排查机制，按项目进度和时间节点，对各方的管理绩效进行验证性评价。

4.3 项目管理机构

4.3.1 项目管理机构应承担项目实施的管理任务和实现目标的责任。

4.3.2 项目管理机构应由项目管理机构负责人领导，接受组织职能部门的指导、监督、检查、服务和考核，负责对项目资源进行合理使用和动态管理。

4.3.3 项目管理机构应在项目启动前建立，在项目完成后或按合同约定解体。

4.3.4 建立项目管理机构应遵循下列规定：

- 1 结构应符合组织制度和项目实施要求；
- 2 应有明确的管理目标、运行程序和责任制度；
- 3 机构成员应满足项目管理要求及具备相应资格；
- 4 组织分工应相对稳定并可根据项目实施变化进行调整；
- 5 应确定机构成员的职责、权限、利益和需承担的风险。

4.3.5 建立项目管理机构应遵循下列步骤：

1 根据项目管理规划大纲、项目管理目标责任书及合同要求明确管理任务；

- 2 根据管理任务分解和归类，明确组织结构；
- 3 根据组织结构，确定岗位职责、权限以及人员配置；
- 4 制定工作程序和管理制度；
- 5 由组织管理层审核认定。

4.3.6 项目管理机构的管理活动应符合下列要求：

- 1 应执行管理制度；
- 2 应履行管理程序；
- 3 应实施计划管理，保证资源的合理配置和有序流动；
- 4 应注重项目实施过程的指导、监督、考核和评价。

4.4 项目团队建设

4.4.1 项目建设相关责任方均应实施项目团队建设，明确团队管理原则，规范团队运行。

4.4.2 项目建设相关责任方的项目管理团队之间应围绕项目目标协同工作并有效沟通。

4.4.3 项目团队建设应符合下列规定：

- 1 建立团队管理机制和工作模式；
- 2 各方步调一致，协同工作；
- 3 制定团队成员沟通制度，建立畅通的信息沟通渠道和各方共享的信息平台。

4.4.4 项目管理机构负责人应对项目团队建设和管理负责，组织制定明确的团队目标、合理高效的运行程序和完善的工作制度，定期评价团队运作绩效。

4.4.5 项目管理机构负责人应统一团队思想，增强集体观念，和谐团队氛围，提高团队运行效率。

4.4.6 项目团队建设应开展绩效管理，利用团队成员集体的协作成果。

4.5 项目管理目标责任书

4.5.1 项目管理目标责任书应在项目实施之前，由组织法定代表人或其授权人与项目管理机构负责人协商制定。

4.5.2 项目管理目标责任书应属于组织内部明确责任的系统性管理文件，其内容应符合组织制度要求和项目自身特点。

4.5.3 编制项目管理目标责任书应依据下列信息：

- 1 项目合同文件；
- 2 组织管理制度；
- 3 项目管理规划大纲；
- 4 组织经营方针和目标；
- 5 项目特点和实施条件与环境。

4.5.4 项目管理目标责任书宜包括下列内容：

- 1 项目管理实施目标；
- 2 组织和项目管理机构职责、权限和利益的划分；
- 3 项目现场质量、安全、环保、文明、职业健康和社会责任目标；
- 4 项目设计、采购、施工、试运行管理的内容和要求；
- 5 项目所需资源的获取和核算办法；
- 6 法定代表人向项目管理机构负责人委托的相关事项；
- 7 项目管理机构负责人和项目管理机构应承担的风险；
- 8 项目应急事项和突发事件处理的原则和方法；
- 9 项目管理效果和目标实现的评价原则、内容和方法；
- 10 项目实施过程中相关责任和问题的认定和处理原则；
- 11 项目完成后对项目管理机构负责人的奖惩依据、标准和办法；
- 12 项目管理机构负责人解职和项目管理机构解体的条件及办法；
- 13 缺陷责任期、质量保修期及之后对项目管理机构负责人的相关要求。

4.5.5 组织应对项目管理目标责任书的完成情况进行考核和认定，并根据考核结果和项目管理目标责任书的奖惩规定，对项目管理机构负责人和项目管理机构进行奖励或处罚。

4.5.6 项目管理目标责任书应根据项目实施变化进行补充和完善。

4.6 项目管理机构负责人职责、权限和管理

4.6.1 项目管理机构负责人应履行下列职责：

- 1 项目管理目标责任书规定的职责；
- 2 工程质量安全责任承诺书中应履行的职责；
- 3 组织或参与编制项目管理规划大纲、项目管理实施规划，对项目目标进行系统管理；

4 主持制定并落实质量、安全技术措施和专项方案，负责相关的组织协调工作；

5 对各类资源进行质量监控和动态管理；

6 对进场的机械、设备、工器具的安全、质量和使用进行监控；

7 建立各类专业管理制度，并组织实施；

8 制定有效的安全、文明和环境保护措施并组织实施；

9 组织或参与评价项目管理绩效；

10 进行授权范围内的任务分解和利益分配；

11 按规定完善工程资料，规范工程档案文件，准备工程结算和竣工资料，参与工程竣工验收；

12 接受审计，处理项目管理机构解体的善后工作；

13 协助和配合组织进行项目检查、鉴定和评奖申报；

14 配合组织完善缺陷责任期的相关工作。

4.6.2 项目管理机构负责人应具有下列权限：

1 参与项目招标、投标和合同签订；

2 参与组建项目管理机构；

3 参与组织对项目各阶段的重大决策；

4 主持项目管理机构工作；

5 决定授权范围内的项目资源使用；

6 在组织制度的框架下制定项目管理机构管理制度；

7 参与选择并直接管理具有相应资质的分包人；

8 参与选择大宗资源的供应单位；

9 在授权范围内与项目相关方进行直接沟通；

10 法定代表人和组织授予的其他权利。

4.6.3 项目管理机构负责人应接受法定代表人和组织机构的业务管理，组织有权对项目管理机构负责人给予奖励和处罚。

5 项目管理策划

5.1 一般规定

5.1.1 项目管理策划应由项目管理规划策划和项目管理配套策划组成。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，项目管理配套策划应包括项目管理规划策划以外的所有项目管理策划内容。

5.1.2 组织应建立项目管理策划的管理制度，确定项目管理策划的管理职责、实施程序和控制要求。

5.1.3 项目管理策划应包括下列管理过程：

- 1 分析、确定项目管理的内容与范围；
- 2 协调、研究、形成项目管理策划结果；
- 3 检查、监督、评价项目管理策划过程；
- 4 履行其他确保项目管理策划的规定责任。

5.1.4 项目管理策划应遵循下列程序：

- 1 识别项目管理范围；
- 2 进行项目工作分解；
- 3 确定项目的实施方法；
- 4 规定项目需要的各种资源；
- 5 测算项目成本；
- 6 对各个项目管理过程进行策划。

5.1.5 项目管理策划过程应符合下列规定：

1 项目管理范围应包括完成项目的全部内容，并与各相关方的工作协调一致；

2 项目工作分解结构应根据项目管理范围，以可交付成果为对象实施；应根据项目实际情况与管理需要确定详细程度，确定工作分解结构；

3 提供项目所需资源应按保证工程质量和降低项目成本的要求进行方案比较；

4 项目进度安排应形成项目总进度计划，宜采用可视化图表表达；

5 宜采用量价分离的方法，按照工程实体性消耗和非实体性消耗测算项目成本；

6 应进行跟踪检查和必要的策划调整；项目结束后，宜编写项目管理策划的总结文件。

5.2 项目管理规划大纲

5.2.1 项目管理规划大纲应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。

5.2.2 编制项目管理规划大纲应遵循下列步骤：

- 1 明确项目需求和项目管理范围；
- 2 确定项目管理目标；
- 3 分析项目实施条件，进行项目工作结构分解；
- 4 确定项目管理组织模式、组织结构和职责分工；
- 5 规定项目管理措施；
- 6 编制项目资源计划；
- 7 报送审批。

5.2.3 项目管理规划大纲编制依据应包括下列内容：

- 1 项目文件、相关法律法规和标准；
- 2 类似项目经验资料；
- 3 实施条件调查资料。

5.2.4 项目管理规划大纲宜包括下列内容，组织也可根据需要在其中选定：

- 1 项目概况；
- 2 项目范围管理；
- 3 项目管理目标；
- 4 项目管理组织；

- 5 项目采购与投标管理；
 - 6 项目进度管理；
 - 7 项目质量管理；
 - 8 项目成本管理；
 - 9 项目安全生产管理；
 - 10 绿色建造与环境管理；
 - 11 项目资源管理；
 - 12 项目信息管理；
 - 13 项目沟通与相关方管理；
 - 14 项目风险管理；
 - 15 项目收尾管理。
- 5.2.5 项目管理规划大纲文件应具备下列内容：
- 1 项目管理目标和职责规定；
 - 2 项目管理程序和方法要求；
 - 3 项目管理资源的提供和安排。

5.3 项目管理实施规划

- 5.3.1 项目管理实施规划应对项目管理规划大纲的内容进行细化。
- 5.3.2 编制项目管理实施规划应遵循下列步骤：
- 1 了解相关方的要求；
 - 2 分析项目具体特点和环境条件；
 - 3 熟悉相关的法规和文件；
 - 4 实施编制活动；
 - 5 履行报批手续。
- 5.3.3 项目管理实施规划编制依据可包括下列内容：
- 1 适用的法律、法规和标准；
 - 2 项目合同及相关要求；
 - 3 项目管理规划大纲；
 - 4 项目设计文件；

- 5 工程情况与特点；
 - 6 项目资源和条件；
 - 7 有价值的历史数据；
 - 8 项目团队的能力和水平。
- 5.3.4 项目管理实施规划应包括下列内容：
- 1 项目概况；
 - 2 项目总体工作安排；
 - 3 组织方案；
 - 4 设计与技术措施；
 - 5 进度计划；
 - 6 质量计划；
 - 7 成本计划；
 - 8 安全生产计划；
 - 9 绿色建造与环境管理计划；
 - 10 资源需求与采购计划；
 - 11 信息管理计划；
 - 12 沟通管理计划；
 - 13 风险管理计划；
 - 14 项目收尾计划；
 - 15 项目现场平面布置图；
 - 16 项目目标控制计划；
 - 17 技术经济指标。
- 5.3.5 项目管理实施规划文件应满足下列要求：
- 1 规划大纲内容应得到全面深化和具体化；
 - 2 实施规划范围应满足实现项目目标的实际需要；
 - 3 实施项目管理规划的风险应处于可以接受的水平。

5.4 项目管理配套策划

5.4.1 项目管理配套策划应是与管理规划相关联的项目管理策划过程。组织应将项目管理配套策划作为项目管理规划的支

撑措施纳入项目管理策划过程。

5.4.2 项目管理配套策划依据应包括下列内容：

- 1 项目管理制度；
- 2 项目管理规划；
- 3 实施过程需求；
- 4 相关风险程度。

5.4.3 项目管理配套策划应包括下列内容：

- 1 确定项目管理规划的编制人员、方法选择、时间安排；
- 2 安排项目管理规划各项规定的具体落实途径；
- 3 明确可能影响项目管理实施绩效的风险应对措施。

5.4.4 项目管理机构应确保项目管理配套策划过程满足项目管理的需求，并应符合下列规定：

- 1 界定项目管理配套策划的范围、内容、职责和权利；
- 2 规定项目管理配套策划的授权、批准和监督范围；
- 3 确定项目管理配套策划的风险应对措施；
- 4 总结评价项目管理配套策划水平。

5.4.5 组织应建立下列保证项目管理配套策划有效性的基础工作过程：

- 1 积累以往项目管理经验；
- 2 制定有关消耗定额；
- 3 编制项目基础设施配置参数；
- 4 建立工作说明书和实施操作标准；
- 5 规定项目实施的专项条件；
- 6 配置专用软件；
- 7 建立项目信息数据库；
- 8 进行项目团队建设。