

T/HBCERI

湖北省民营经济研究会团体标准

T/HBCERI 022—2024

产业园项目管理服务标准

Industrial Park Project Management Service Standards

2024 - 12 - 05 发布

2024 - 12 - 05 实施

湖北省民营经济研究会 发布

目 次

前 言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 基本规定	2
5 项目组织管理	2
6 投资决策管理	4
7 招标、采购管理	5
8 合同管理	6
9 勘察设计管理	8
10 进度管理	9
11 成本管理	10
12 质量管理	11
13 安全生产文明施工管理	12
14 协调管理	13
15 风险管理	14
16 竣工验收收尾阶段管理	16

前 言

本文件按照GB/T-1.1-2020《标准化工作导则 第1部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由湖北梦想工厂建筑设计有限公司主编。

本文件由湖北省民营经济研究会归口。

本文件参编单位：武汉盛世金帆工程项目管理有限公司、湖北广弛建筑工程有限公司、湖北东厦建设工程有限公司、信义兄弟建设集团有限公司、湖北天固建设有限公司、湖北高谷建设工程有限公司

本文件主要起草人：郭天发、韩玲、李保良、蔡桂芳、夏晶、陈汉北、张俊杰、尚昊、郭艳芬、闵鹏飞、周瑞文、陈仲、郭界、项锬、郭薇、施巧林、程冬华、胡忠德、彭辉远、刘亮、钱诚、徐志军、姚伟、胡鑫、张军平、胡玉振、孙东林、李德胜、刘尚锋

产业园项目管理服务标准

1 范围

本文件规定了产业园建设的全过程项目管理及相关流程。

本文件适用于适用于新建、改建和扩建等民营产业园建设项目管理服务。

2 规范性引用文件

本文件无规范性引用文件。

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

产业园 Industrial Park

由企业为实现产业发展目标而规划创立的功能相对独立，园区内公共设施配套相对完整，实施统一管理的区域，本标准主要指民营企业投资的产业园。

3.2

建设工程项目管理 Construction project management

项目管理是指为实现项目预期的进度、成本、质量、效益等总体目标，通过对项目进行策划、组织、协调和控制等全过程总体统筹，运用系统的理论和方法，对建设项目全过程进行管理的活动。

3.3

项目管理机构 Project management agency

具备相应资质和能力接受建设单位的委托，承担委托项目工程管理的法人单位。

3.4

委托人 client

建设工程项目的投资主体或投资人，具有发包委托的主体资格以及支付合同价款能力，项目管理服务合同协议书的当事人及取得该当事人资格的合法继承人。

3.5

专业咨询人 Professional consultants

具备相关专业资质和能力接受建设单位的委托，承担委托项目的工程设计、工程监理、工程造价，地质勘察、工程检测等专业服务的法人单位。

3.6

项目管理部 Project Management Department

项目管理机构为完成委托合同约定的项目管理任务，委派成立且派驻现场的管理团队。

3.7

承包人 contractor

承包人是指按合同约定，承担建设工程施工建造的合法主体。包含总包商、分包商、材料设备供应商。

3.8

项目管理负责人 Head of Project Management

项目管理负责人由项目管理机构授权委派，具备相应资格和能力，在授权范围内履行项目管理合同义务，主持开展全过程项目管理的总负责人。

3.9

专业咨询工程师 Professional consulting engineer

具备相应资格和能力，在项目管理负责人的组织和领导下，承担项目管理服务的专业咨询服务工作的人员。

3.10

项目管理规划大纲 Project management planning outline

为实现建设项目全过程项目管理服务的总体服务目标，由项目管理机构对全过程项目管理服务进行构思和安排，在此基础上制定的用以系统性指导开展服务工作的策划方案。

3.11

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。

3.12

工程项目数字化管理 digital management of engineering projects

对建设项目全生命周期内产生的多源异构数据进行收集、储存、处理、分析的管理活动。

4 基本规定

4.1 项目管理服务应当遵循独立公正、科学决策、综合效益最大化、可持续发展的原则。

4.2 委托人应与项目管理机构签订项目管理合同，明确服务范围、服务内容、服务标准、服务成果、双方责任义务及服务酬金等。

4.3 项目管理机构应按合同约定及建设项目的具体特点，编制项目管理服务大纲和实施方案。当项目条件发生变化时及时调整服务大纲和实施方案。

4.4 项目管理机构应综合运用系统工程科学理论、工程实践经验、项目管理方法，为委托人提供全过程项目管理的整体解决方案，对建设项目的全过程进行计划组织、指挥协调、控制和评价等专业化的咨询服务和管理服务。

4.5 委托人应及时将项目管理机构及其负责人的基本信息书面通知项目各相关人。

4.6 委托人应通过项目管理机构与项目其他相关方进行业务沟通和联系。

4.7 委托人可采取招标或非招标方式选定合适的项目管理机构。

5 项目组织管理

5.1 一般规定

5.1.1 项目管理机构应依据合同约定的服务范围和管理目标，结合项目特点、建设规模、复杂程度及环境因素等，选派具有相应执业资格、经验的专业人员担任项目管理负责人。

- 5.1.2 项目管理负责人应由项目管理机构书面授权，并实行项目管理负责人负责制。
- 5.1.3 项目管理机构应根据服务范围、内容及项目特点配备熟悉设计、监理、造价管理及建设流程服务的各类专业技术人员，做到专业配套齐全，满足项目管理服务的需求。
- 5.1.4 项目管理机构应配备满足开展工作所需要的人力、设备和资金等资源。
- 5.1.5 项目管理机构应与项目管理负责人签订项目管理目标责任书，责任书含下列内容：
- 1) 明确总控管理目标和目标实现的评价原则、内容和办法。
 - 2) 明确项目管理机构对项目管理负责人的授权范围、期限和内容。
 - 3) 明确单项服务目标和目标实现的评价原则、内容和办法。
 - 4) 明确项目管理机构对项目管理负责人和项目管理部门的绩效考核办法和奖惩办法。
 - 5) 明确项目实施过程中产生的责任问题的评判原则和处置方案。
 - 6) 明确项目实施过程中突发的重大事件的处置原则和处置方案。
 - 7) 明确项目执行完毕或提前终止情况下项目管理部门的解散方案。

5.2 项目管理部门形式

- 5.2.1 项目管理部门形式应根据项目规模、服务内容、服务期限及技术特点设立，组织形式宜采用直线制或直线职能制形式。
- 5.2.2 项目管理部门可独立于委托人单独设立，也可将委托人代表及其他相关方人员纳入项目管理机构，形成一体化项目管理团队。
- 5.2.3 项目管理部门除项目负责人外，根据项目规模、服务内容设置前期服务部、造价合约部、土建工程部、机电工程部、综合部，各部门可再设置专业牵头人，各部门人员配置可根据工程进展动态调整。

5.3 项目管理团队建设

- 5.3.1 项目管理负责人负责项目管理团队的建设和管理。
- 5.3.2 建立团队管理机制和工作模式，明确团队管理原则，规范团队运行。
- 5.3.3 制定团队沟通制度，建立畅通的信息沟通渠道和各方共同的信息平台。
- 5.3.4 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。

5.4 项目管理人员职责

5.4.1 项目管理负责人职责

- 1) 组建项目管理机构，明确各岗位职责及人员分工。
- 2) 组织编制项目管理服务大纲及实施规划，审批各专业管理实施方案。
- 3) 组织制定项目管理制度和工作流程。
- 4) 统筹、协调和管理项目各专业技术服务工作，检查和监督工作计划执行情况。
- 5) 审核确认工程技术成果文件，并在其确认的相关技术成果文件上签字签章。
- 6) 根据项目进展及时调配专业咨询人员，对各部门及人员进行考核。
- 7) 组织参加各阶段验收工作，参与相关质量、安全事故的调查、处理。
- 8) 定期向委托人及项目管理机构汇报项目进展及项管的重要信息。
- 9) 合同约定的其他职责。

5.4.2 专业工程师职责

- 1) 参与项目管理服务工作大纲的编制，负责本专业实施方案的编制。

- 2) 按照现行法律法规、标准规范、质量要求等，完成所负责的专业技术服务工作，并及时向项目管理负责人汇报工作。
- 3) 完成项目管理负责人安排的其他工作。

5.5 项目管理服务范围、内容

5.5.1 项目管理服务范围：涵盖建设项目的投资决策阶段、工程建设准备阶段、工程建设阶段、项目运营维护阶段等四个阶段。按合同约定也可对其中某些阶段进行项目管理服务。

5.5.2 项目管理内容：可包括项目策划管理、项目报批报建、勘察管理、设计协调管理、投资管理、招标采购管理、合同管理、进度管理、组织协调管理、安全生产、文明施工管理、风险管理、竣工验收管理、项目后评价与运营维护管理等方面的管理服务。

5.6 项目管理策划

5.6.1 一般规定

5.6.1.1 项目管理机构应根据合同约定进行项目管理服务策划。

5.6.1.2 项目管理策划包含项目管理服务大纲和专项技术服务实施方案。

5.6.1.3 项目管理服务大纲由项目管理机构负责人审批。

5.6.2 项目管理服务大纲是项目管理工作具有全局性、宏观性的指导性文件，一般含以下内容：

- 1) 工程概况。
- 2) 服务范围和内容、管理目标。
- 3) 组织模式及管理措施。
- 4) 决策阶段的服务管理。
- 5) 设计阶段的服务管理。
- 6) 招标采购阶段的服务管理。
- 7) 施工阶段的服务管理。
- 8) 验收阶段的服务管理。
- 9) 项目运营维护阶段的服务管理。

5.6.3 专业实施方案是项目管理服务大纲的细化和补充，由专业技术人员负责编制，经项目管理负责人审批后执行。一般含下列内容：

- 1) 工作范围、内容及目标。
- 2) 编制依据。
- 3) 组织方案。
- 4) 工作流程。
- 5) 控制重点、难点分析。
- 6) 管理措施及方法。

6 投资决策管理

6.1 一般规定

6.1.1 项目管理机构应设置前期管理部，统筹项目投资决策的管理。

6.1.2 前期管理部应依据项目管理合同和前期管理部的岗位职责及分工，对项目投资决策的咨询服务和项目投资决策的管理服务进行策划、执行、监督和控制，保证项目投资决策质量。

6.1.3 项目投资决策的管理一般包含：项目建议书（项目初步可行性研究），项目可行性研究报告，项目建设条件咨询、项目申请报告。

6.1.4 项目投资决策可委托具有相应资信、资质条件的咨询人实施。

6.1.5 项目管理机构应协助委托人按规定完成项目投资决策阶段的相关审批、核准或备案事项。

6.2 项目投资决策管理策划

6.2.1 项目管理机构编制项目投资决策实施规划报委托人批准后实施。

6.2.2 项目管理机构应编制项目投资决策咨询任务书报委托人批准后实施。

6.2.3 前期管理部应配合编制项目管理总结报告。

6.3 项目投资决策管理实施

6.3.1 项目管理机构应建立由其他相关人共同参与的协同管控机制，在项目投资决策阶段，为委托人提供项目投资决策的管理服务。

6.3.2 项目管理机构应对委托人的满意度情况进行全过程跟踪分析，对项目投资决策咨询人的执行情况进行全过程监督和控制。

6.3.3 项目管理机构应针对实施过程中发生的重大变化，及时对项目投资决策的实施规划进行调整，经项目管理负责人审核，报委托人重新批准后实施。

6.3.4 项目管理机构应负责沟通协调与项目投资决策有关的相关部门的接口关系。

6.3.5 项目管理机构应负责落实委托人按照项目管理合同应该提供的办公、交通、通信、生活等配套实施。

6.3.6 项目管理机构应负责落实委托人要求在规定时间内应该完成的项目投资决策审批事项。

6.3.7 项目管理机构应及时、准确、完整地将项目投资决策咨询过程中所形成的咨询成果文件进行收集、整理、编制、传递，并按要求存档。

6.3.8 项目管理机构应对项目投资决策咨询人履约质量进行考核评价，并形成评价报告。

6.4 项目投资决策咨询成果要求

6.4.1 项目投资决策咨询应按照国家有关标准和规定执行。

6.4.2 项目投资决策咨询人应依据项目投资决策实施规划和项目投资决策咨询任务书等相关文件编制项目投资决策咨询实施方案，经项目管理负责人审核，报委托人批准后实施。

6.4.3 项目投资决策咨询人应通过研究投资项目的市场、技术、经济、财务等影响可行性的各种要素，制定拟建项目投资方案，为委托人提供投资项目的投资决策依据和建议。

6.4.4 项目投资决策咨询人应负责组织编制投资资金计划。

6.4.5 项目投资决策咨询人应按照项目管理部的管理要求，及时、准确、完整地将项目投资决策咨询过程中所形成的咨询成果文件进行收集、整理、编制、传递，并向项目管理部移交。

6.5 项目投资决策咨询成果评审

6.5.1 项目管理机构应在规定时间内审核项目投资决策咨询人报送的实施方案。

6.5.2 项目管理机构应在规定时间内审核项目投资决策咨询人报送的相关过程文件及成果文件。

7 招标、采购管理

7.1 一般规定

7.1.1 项目管理机构应设置招标采购管理部，配备相应专业咨询工程师，根据合同要求开展招标采购管理服务。

7.1.2 项目管理机构应建立采购制度，确定采购流程和方式，规定管理和控制的程序和方法，全程动态管理，协助委托人优选供应商。

7.1.3 采购工作要依据项目规模及委托人要求，根据设计文件的技术、质量、服务标准，制订合适的供应商标准，以满足项目建设要求。

7.2 招标采购管理工作内容

7.2.1 根据合同约定开展招标采购策划工作。

7.2.2 协助委托人落实招标采购条件。

7.2.3 组织编制或审核招标采购计划。

7.2.4 组织潜在投标单位的考察管理。

7.2.5 组织编制招标采购前期准备文件。

7.2.6 监督和管理招标采购实施过程。

7.2.7 参与合同谈判和签订工作。

7.2.8 招标采购过程评价和成果管理工作。

7.3 招标采购管理

7.3.1 在招标采购策划管理中，项目管理机构应协助委托人从政策、规划、项目类型、规模及复杂程度、项目承包方式、材料设备供应方式、项目内外部条件、项目建设目标、市场竞争状况等方面对项目的特征及需求等前期基础资料进行收集、整理和综合分析，提出招标采购策划方案编制要求，作为招标采购策划方案编制依据报委托人批准后实施。

7.3.2 项目管理机构应根据设计文件、项目管理实施规划和采购管理制度编制招标采购计划。招标采购计划应包括下列内容：

- a) 采购范围、内容及管理要求。
- b) 明确采购的产品、服务的数量、技术指标和质量标准。
- c) 检验方式和标准。
- d) 采购控制目标及措施。
- e) 资质审查要求。

7.3.3 采购计划经委托人同意后实施。

7.3.4 对项目招标采购管理各阶段主要工作节点、主要工作内容进行重点关注和检查，动态纠偏。

7.3.5 按招标采购管理计划，做好与各方的协调沟通工作，积极协调处置新情况或新问题，结合实际适时调整沟通计划和沟通方案。

7.3.6 招标代理机构应及时组织对招标采购活动中形成的过程文件、成果文件进行准确、完整收集、整理并存档，应组织按国家有关规定和委托人要求及时向委托人报送相关资料。

8 合同管理

8.1 一般规定

8.1.1 项目管理机构应建立项目合同管理制度，明确合同管理责任，设置专业工程师负责合同管理工作。

8.1.2 合同管理程序：合同评审—合同订立—合同实施计划—合同实施控制—合同管理总结。

8.2 合同评审

8.2.1 应在合同订立前进行，完成对合同条件的审查、认定和评估工作，以招标方式订立合同时，组织应对招标文件和投标文件进行审查、认定和评估。

8.2.2 合同评审主要内容：合法性、合规性评审；合理性、可行性评审；严密性、完整性评审；合同风险评估。

8.2.3 合同涉及专利、专有技术或者著作权等知识产权时，应对其使用权的合法性进行审查。

8.2.4 合同评审中发现的问题，应以书面形式提出，要求予以澄清或调整。

8.2.5 合同评审分为专业评审和法务评审，专业评审完成后提交发包人委托的律师团队审查。

8.3 合同订立

8.3.1 项目管理机构应依据合同评审和谈判结果，按程序和规定协助委托人订立合同。

8.3.2 合同订立应符合下列要求：

- a) 合同订立应是当事人的真实意思表示；
- b) 合同订立应采用书面形式，并符合相关资质管理与许可管理的规定；
- c) 合同应由当事人的法定代表人或其授权的委托代理人签字或盖章；合同主体是法人或者其他组织时，应加盖单位印章；
- d) 合同订立后应在规定期限内办理备案手续。

8.4 合同实施控制

8.4.1 项目管理机构合同控制的日常工作：合同交底、合同跟踪与诊断、合同完善与补充。

8.4.2 合同实施前，项目管理机构应对相关部门及合同管理人员进行交底，交底主要内容：

- a) 合同的主要内容；
- b) 合同订立过程中的特殊问题及合同待定问题；
- c) 合同实施的主要风险；
- d) 合同实施计划及责任分配；

8.4.3 项目管理机构在合同实施过程中进行动态的跟踪与诊断，通过信息收集，定期对合同实施过程中产生的偏差进行分析，通报合同实施情况及存在的问题。

8.4.4 项目管理机构应根据合同实施偏差结果制定合同纠偏措施或方案，经委托人批准后实施，实施需要协调各相关方达成共识。

8.4.5 项目管理机构应按规定实施合同变更的管理工作，将变更文件和要求传递至相关人员，合同变更应当按下列要求进行：

- a) 合同变更的内容应符合合同约定或者法律法规规定，变更超过原设计标准或者批准规模时，应由承包人按照规定程序办理变更审批手续。
- b) 变更应经项目管理机构或其委托人员签字或盖章后实施。变更对合同价格及工期有影响时，相应调整合同价格和工期。

8.4.6 项目管理机构应按照规定实施合同索赔的管理工作，索赔应符合下列条件：

- a) 索赔应依据合同约定提出，合同没有约定或者约定不明的按照法律法规规定。
- b) 索赔意向通知及索赔报告应按照约定或法定的程序和时限提出。
- c) 索赔报告应说明索赔理由，提出索赔金额及工期。
- d) 索赔应全面、完整地收集和整理索赔资料。

8.5 合同管理总结

8.5.1 项目管理机构应定期不定期进行项目合同管理评价,总结合同订立和执行过程中的经验和教训,提出总结报告、修订合同范本。

8.5.2 总结报告含下列内容:合同订立情况评价;合同实施评价;合同管理评价;重大影响条款的评价;经验与教训。

9 勘察设计管理

9.1 一般规定

9.1.1 项目管理机构应明确项目设计管理部门,界定管理职责与分工,制定项目设计与技术管理制度,确定项目设计与技术控制流程,配备相应资源。

9.1.2 项目管理机构应根据管理策划及实施方案进行管理目标分解,编制设计管理计划,经批准后实施。

9.1.3 项目管理机构依据不同阶段、目标的实施情况,对设计管理工作进行动态调整,并对管理效果分阶段、分层次进行评估。

9.1.4 项目管理机构应根据项目设计需求合理安排勘察设计工作,明确勘察管理目标和流程。

9.2 勘察设计管理工作内容

9.2.1 勘察管理工作含以下内容:

- 1) 协助确定勘察单位;
- 2) 审查勘察单位资质;
- 3) 协助编制勘察要求(勘察任务书);
- 4) 审查勘察方案;
- 5) 现场跟踪检查勘察工作质量;
- 6) 审查勘察报告。

9.2.2 验收阶段管理工作内容

- 1) 组织项目竣工验收;
- 2) 要求勘察单位对勘察文件进行整理和归档。

9.3 设计管理

项目管理机构应依据项目需求和相关规定组建设计或管理团队,明确设计策划,实施项目设计、评审和确认活动,或组织设计单位编写设计报审文件,并审查设计人提交的设计成果。

9.3.1 决策阶段设计管理工作内容:

- 1) 设计招标工作;
- 2) 审查设计单位资质;
- 3) 协助确定设计单位;
- 4) 协助编制设计任务书;

9.3.2 方案设计阶段管理工作内容:

- 1) 明确设计范围;
- 2) 划分设计界面;
- 3) 审查并汇报项目设计方案;
- 4) 督促设计单位完成方案设计任务;

5) 做出投资估算；

9.3.3 施工图设计阶段管理工作内容：

- 1) 提出优化意见；
- 2) 组织施工图审查工作；
- 3) 审查设计单位的图审回复；
- 4) 取得图审合格书；
- 5) 确定施工图预算；
- 6) 建立设计文件收发管理制度和流程。

9.3.4 施工阶段管理工作内容：

- 1) 督促专业单位为施工现场提供技术服务；
- 2) 组织设计交底和图纸会审；
- 3) 进行施工现场的技术协调和界面管理；
- 4) 进行工程材料设备选型和技术管理；
- 5) 审核、处理设计变更、工程洽商、签证的技术问题；
- 6) 根据施工需求组织或实施设计优化工作；
- 7) 组织关键施工部位的设计验收管理。

9.3.5 验收阶段管理工作内容：

- 1) 组织项目设计负责人参与项目竣工验收工作；
- 2) 实施或组织设计人对设计文件进行整理归档；
- 3) 组织竣工图编制、归档、移交工作。

10 进度管理

10.1 一般规定

10.1.1 项目管理机构应配备专业工程师进行进度管理。

10.1.2 项目管理机构应建立进度管理制度，明确职责、工作程序要求。

10.1.3 进度管理工作程序：

- 1) 编制总进度计划或节点控制计划；
- 2) 进度计划交底，落实管理责任；
- 3) 进度计划检查、纠偏；
- 4) 进行进度控制和变更管理；

10.2 进度计划编制

10.2.1 项目管理机构根据合同要求、资源条件、投资需求制定控制性进度总计划，各方依据控制性总进度计划编制详细的各专业作业总进度计划。

10.2.2 在经审批同意的总进度计划基础上，根据项目需要分解标准月、周进度计划。

10.2.3 项目进度计划包含下列内容：编制说明；进度安排；资源配置；进度保证措施，进度计划以网络图或横道图表示。

10.3 进度控制

10.3.1 进度控制原则

- 1) 项目管理机构编制并提交委托人批准后的总控进度计划，是进度计划的控制目标。

- 2) 工程进度控制的依据是建设工程合同（如设计合同、勘察合同、施工合同、材料设备的供应合同等）所约定的工期目标。
- 3) 在确保工程质量和安全的原则下、控制进度。
- 4) 应采用动态的控制方法、对工程进度进行主动控制。
- 5) 项目管理机构主动做好各方的协调工作，把建设方的各项意图顺利贯彻下去，完成合同目标。

10.3.2 进度管理工作内容

- 1) 协助分析和论证项目总进度；
- 2) 编制项目总控计划并下发参建各方；
- 3) 审核施工总进度计划和年/月/周等阶段性进度计划；
- 4) 定期比较计划值和实际值，根据需要采取措施并督促落实；
- 5) 判断进度偏差影响，调整和优化项目总控计划；
- 6) 审批、处理工程停工、复工及工期变更事宜；
- 7) 协调各参建单位的施工进度矛盾；

10.3.3 进度控制的方法

- 1) 行政方法：通过发布进度指令，进行指导、协调、考核。利用激励手段（奖、罚、表扬、批评），监督、督促等方式进行进度控制。使用行政方法进行进度控制，优点是直接、迅速、有效，但要提倡科学性，防止主观、武断、片面的瞎指挥。
- 2) 经济方法：进度控制的经济方法，是指用经济类手段对进度进行控制，主要有以下几种：通过对投资的投放速度控制工程项目的实施进度；在承发包合同中写进有关工期和进度的条款；通过招标的优惠条件鼓励承包人加快进度；通过工期提前奖励和延期罚款实施进度控制，通过物资的供应进行进度控制，以及其他相关的经济方法等。
- 3) 管理技术方法：进度控制的管理技术方法主要是规划、控制和协调等管理职能手段。因此，首先应确定并编制项目的总进度计划和分进度计划；其次在项目进展的全过程中，进行计划进度与实际进度的比较，发现偏离，及时采取措施进行纠正；同时协调参加各单位之间的关系。

11 成本管理

11.1 一般规定

11.1.1 项目管理机构应设置成本合约部并指定负责人，配备相关专业工程师。

11.1.2 项目管理机构应建立成本管理制度，明确职责分工和业务关系，把管理目标分解到各项技术和管理过程。

11.1.3 项目管理机构应依据合同，坚持合法、独立、客观、公正和诚实信用的原则，对合同中约定的工程造价咨询服务进行策划、执行、监督和控制，保证工程造价咨询工作的质量。

11.2 成本控制计划

11.2.1 项目管理机构应通过系统的成本策划，按成本组成、项目结构和工程实施阶段分别编制项目成本计划。

11.2.2 成本计划应符合下列要求：

- a) 预测项目成本；
- b) 确定项目总成本目标；

- c) 编制项目总成本计划；
- d) 针对成本计划制定相应的控制措施；

11.3 成本控制工作内容：

11.3.1 设计阶段成本管理工作内容：

- 1) 组织审查施工图预算；
- 2) 参与限额设计，方案比选、优化设计；

11.3.2 招标采购阶段成本管理工作内容

- 1) 组织审核工程量清单；
- 2) 组织审核最高投标限价；
- 3) 协助开展清标工作；

11.3.3 实施阶段成本管理工作内容：

- 1) 编制项目资金使用计划并动态调整；
- 2) 协助进行甲供材料和设备的询价与核价工作；
- 3) 审核工程变更、工程索赔和工程签证；
- 4) 动态管理项目投资工作，提供分析报告；

11.3.4 竣工阶段成本管理工作内容：

- 1) 组织审核竣工结算；
- 2) 组织各方解答结算审核中的问题；
- 3) 开展工程技术经济指标分析。

11.4 成本控制工作流程

11.4.1 成本控制部在项目管理负责人领导下开展工作，定期向项目管理负责人汇报造价咨询工作开展情况，包括合同内容履行情况、成本和费用管理情况以及需要内部协同解决的工作事项。

11.4.2 成本控制部内外部协调、沟通工作应在项目管理负责人统一安排下进行。

11.4.3 涉及对其他单位发送的文件，必须经项目管理负责人确认后方可发放。

11.5 成本控制文件管理

11.5.1 成本控制文件的内容、格式、深度和精度等要求应符合国家、地方及行业相关规定。

11.5.2 应及时、准确、完整地将成本控制过程中所形成的成果文件进行收集、整理、编制、传递，并按规定向相关方移交。

11.5.3 成本控制部应根据项目总进度计划、投资费用控制目标、专项咨询进度计划、委托人单独委托咨询工作内容等，编制项目资金使用总计划、阶段资金使用计划，并协助委托人向项目主管部门上报年度资金使用计划。

11.5.4 在勘察阶段应编制设计方案经济比选与优化文件、限额设计造价要求文件、初步设计概算等咨询成果文件。

11.5.5 依据合同要求编制或审核竣工结算，出具竣工结算报告。

12 质量管理

12.1 一般规定

12.1.1 项目管理机构应依据项目的规模、特点配备相关专业工程师。

12.1.2 制定项目质量管理和质量管理绩效考核制度，配备质量管理资源。

12.1.3 质量管理应坚持事前控制的原则，按照策划、实施、检查、处置的循环方式进行系统管控。

12.2 质量控制计划

12.2.1 项目管理机构应在项目实施前编制项目质量管理计划，作为质量控制依据。

12.2.2 质量控制计划主要内容：

- 1) 质量目标和质量要求；
- 2) 质量管理体系和管理职责；
- 3) 质量管理与协调的程序；
- 4) 质量控制点的设置与管理；
- 5) 项目生产要素的质量控制；
- 6) 实施质量目标和质量要求所采取的措施；

12.3 质量控制

12.3.1 项目管理机构按照工程合同确定的质量要求，制定项目的总体质量目标，并将其分解为各单项工程、单位工程、分部工程、分项工程的质量目标。

12.3.2 督促检查各责任单位建立健全质量管理体系，分解、明确各方责任。

12.3.3 遵循动态管理的原则，做好事前质量控制、事中质量控制和事后质量控制。

12.3.4 及时化解、调解各方的矛盾，做好各方的沟通协调工作。

12.4 质量改进

12.4.1 项目管理机构及时收集信息，分析评价改进措施的需求，实施必要的改进措施，当经过验证效果不佳或未完全达到预期的效果时应重新分析原因，采取相应措施。

12.4.2 项目管理机构应定期对项目质量状况进行检查、分析，提出质量报告，明确质量状况、委托人及其他相关方满意度、产品要求的符合性以及项目管理机构的质量改进措施。

12.4.3 了解相关方对质量的意见，确定质量管理改进目标，提出相应措施并落实。

12.5 质量管理工作内容

12.5.1 施工阶段质量管理工作内容

- 1) 协助完成施工场地条件准备工作；
- 2) 协助进行场地(包括坐标、高程、临电、临水、毗邻建筑物和地下管线等)移交和规划验线；
- 3) 组织召开第一次工地会议；
- 4) 督促施工单位建立质量控制体系，并跟踪执行情况；
- 5) 审核施工组织设计等文件，参与重大技术方案评审；
- 6) 协助开展材料(设备)的采购管理和验收工作；
- 7) 组织开展工程样板评审工作；
- 8) 开展对重点工序、关键环节的质量检查；
- 9) 参与处理质量缺陷和质量事故；
- 10) 参与阶段性验收工作；

13 安全生产文明施工管理

13.1 一般规定

- 13.1.1 安全管理坚持以人为本、预防为主的原则，确保项目处于安全状态。
- 13.1.2 项目管理机构应制定管理制度，明确管理目标，建立健全安全管理体系。
- 13.1.3 项目管理机构定期对安全生产检查、评价，根据评价结果动态调整管理计划及措施。

13.2 安全生产文明施工管理计划

- 13.2.1 项目管理机构根据合同及相关要求，分析项目安全管理特点制定管理计划，并依据现场情况进行调整和完善。
- 13.2.2 安全生产管理计划要符合法律、法规及当地政府文件要求。
- 13.2.3 安全生产管理计划应明确各责任主体责任，明确责任范围、协调配合机制。
- 13.2.4 项目管理机构应明确相关过程的安全生产接口，进行勘、设计、采购、施工、试运行全过程安全生产集成管理。

13.3 安全生产文明施工过程管理

- 13.3.1 督促检查各责任主体安全生产保证体系建立情况是否完善，安全生产文明施工费使用情况。
- 13.3.2 督促检查各责任主体进行安全教育落实情况。
- 13.3.3 检查专项方案、应急预案等的编制及落实情况。
- 13.3.4 定期不定期组织安全生产检查，对安全、文明施工进行评价，根据评价结果要求各责任主体进行相应调整和处理。
- 13.3.5 督促组织现场开展应急演练，并提出完善和改进意见。
- 13.3.6 当发生安全事故时，项目管理机构应启动应急准备与响应预案，采取措施进行抢险救援，防止发生二次伤害。
- 13.3.7 安全生产事故发生后项目管理机构及时按程序上报相关部门。
- 13.3.8 项目管理机构应在事故调查分析完成后进行安全生产事故的责任追究。

13.4 安全、文明施工管理内容

- 13.4.1 对项目的安全生产和文明施工管理工作进行策划；
- 13.4.2 协助业主提供地下管线资料等有关资料；
- 13.4.3 督促各责任单位建立健全安全和绿色施工保证体系并跟踪执行；
- 13.4.4 督促各责任单位建立安全生产责任制并落实相关职责；
- 13.4.5 监督检查安全和文明施工专项施工方案的编审和执行情况；
- 13.4.6 组织检查和评估安全生产和绿色施工标准化建设实施情况；
- 13.4.7 审核、监管安全文明措施费专款专用情况；
- 13.4.8 参与处理安全隐患和安全事故。

14 协调管理

14.1 一般规定

- 14.1.1 项目管理机构应根据项目需要，配置相关专业技术人员及资源。
- 14.1.2 协调管理应贯穿项目全过程，必须通过积极有效的组织协调，排除障碍、解决矛盾，以保证实现建设项目的各项预期目标。
- 14.1.3 项目管理机构应根据自身资源，充分分析协调各方的特点，制定可行的协调管理计划。
- 14.1.4 项目各方主体应通过制度、程序、流程，建立相互间零距离、快捷有效的沟通机制。

14.2 协调管理计划内容

14.2.1 协调管理计划编制依据

- a) 合同文件；
- b) 相关法律、法规、政府相关管理规定；
- c) 项目各相关方需求及各方之间关系；
- d) 沟通方案的约束条件及适应的沟通技巧；
- e) 矛盾冲突不一致的解决方案；

14.2.2 协调管理计划内容

- a) 沟通范围、对象、内容与目标；
- b) 沟通人员分工，沟通方法及手段；
- c) 信息发布的时间及形式；
- d) 项目绩效报告安排及所需资源安排；

14.3 协调管理信息交流

14.3.1 项目管理机构收集各方相关数据，并推进核心数据共享；

14.3.2 做好内部数据信息的收集与交底；

14.3.3 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。

14.4 协调管理方法

14.4.1 会议协调法：为做好目标的动态跟踪管理，项目管理机构应督促项目建立例会制度，定期组织工地会议，针对出现的质量、进度、投资、安全等问题重点协调解决。

14.4.2 交谈协调法：为了保持信息畅通、寻求协作和帮助、正确及时发布工程指令，常采用交谈协调方法。它包括面对面的交谈和电话交谈。

14.4.3 书面协调法：当会议和交谈不方便或不必要时，或者需要精确地表达自己的意见时，可采用书面协调方法。

14.4.4 访问协调法：访问协调方法主要用于外部协调中，有走访和邀访两种形式。

14.4.5 情况介绍法：重视任何场合下的每一次介绍，要使别人能够理解你介绍的内容、问题和困难、你想得到的协助等。

15 风险管理

15.1 一般规定

15.1.1 项目管理机构应配备风险管理专业工程师，制定管理计划、制度，明确责任。

15.1.2 风险管理就是用系统的、动态的方法进行风险控制，以减少项目实行过程中的不确定性，风险管理应贯穿项目建设全过程。

15.2 风险管理计划

15.2.1 项目管理机构在编制项目实施方案时，编制项目风险管理计划。

15.2.2 项目风险管理计划应动态管理，及时修改调整计划。

15.2.3 风险管理计划编制应含以下内容：

- a) 风险类别清单及管理目标；
- b) 风险管理的范围；
- c) 风险管理的方法、措施；
- d) 风险管理的责任及权限；
- e) 风险管理过程要求；

15.3 风险识别

15.3.1 风险贯穿项目全过程，应在项目实施前进行分析识别。

15.3.2 项目管理机构应分析下列分析

- a) 项目的自然条件和社会因素引起的风险；
- b) 工程本身及制约条件风险；
- c) 政策及市场变化风险；
- d) 项目参建各方风险；
- e) 自身管理能力风险；

15.3.3 经过分析结果，编制风险评估报告，报告反应以下内容：

- a) 明确风险类型、数量；
- b) 明确发生风险的概率及发生后产生的损失估算；
- c) 明确风险可能发生的部位及风险特征描述；
- d) 进行风险等级评估，判定可接受程度；

15.4 风险的过程控制

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

15.4.2 做好风险分配，项目风险是时刻存在的，这些风险必须在项目参与者之间进行合理的分配，只有每个参加者都有一定的风险责任，他才有对项目管理和控制的积极性和创造性，只有合理的分配风险才能调动各方面的积极性，才能有项目的高效益。

15.4.3 合同签订符合相关法律法规规定，符合工程项目的惯例，符合通常的处理方法。如采用《建设工程施工合同（示范文本）》，就明确地规定了承包人和业主之间的风险分配，比较公平合理。

15.4.4 加强风险的预控和预警工作。在工程的实施过程中，要不断地收集和分析各种信息和动态，捕捉风险的前奏信号，以便更好地准备和采取有效的风险对策，以抗可能发生的风险。当风险发生时，及时采取措施以控制风险的影响，这是降低损失，防范风险的有效办法。

15.4.5 在风险状态下，依然必须保证工程的顺利实施，如迅速恢复生产，按原计划保证完成预定的目标，防止工程中断和成本超支，唯有如此才能有对已发生和还可能发生的风险进行良好的控制，并争取获得风险的赔偿，如向保险单位、风险责任者提出索赔，以尽可能地减少风险的损失。

15.5 风险控制的方法

15.5.1 风险控制方法主要有风险回避、风险预防、风险分离、风险分散及风险转移等。

15.5.2 风险回避：主要是中断风险源，使其不致发生或遏制其发展。对于风险超过自己的承受能力，成功把握不大的风险，不介入。甚至有时在工程进行到一定程度，预测后期风险太大，不可克服，必然有更大的损失，不得不采取回避的措施。

15.5.3 风险预防：是指要减少风险发生的机会或降低风险的严重性，设法使风险最小化。风险预防含杜绝风险和风险减小两层含义。

15.5.4 风险分离：指将各风险单位分离间隔，以避免发生连锁反应或互相牵连。这种处理可以将风险局限在一定的范围内，从而达到减少损失的目的。

15.5.5 风险分散：它与风险分离不一样，它是通过增加风险单位以减轻总体风险的压力，达到共同分摊集体风险的目的。风险分配通常以任务书、责任书、合同、招标文件等体现。

15.5.6 风险转移：风险转移并非损失转嫁，也不能被认为是损人利己有损商业道德，因为有许多风险对一些人可能造成损失，但转移后并不一定给他人造成损失。其原因是各人的优劣势不一样，因而对风险的承受能力也不一样。

16 竣工验收收尾阶段管理

16.1 一般规定

16.1.1 项目管理机构应建立收尾工作管理制度，配置专业人员并明确责任人。

16.1.2 项目管理机构应编制收尾工作计划，明确时间节点、责任单位责任人、管理要求。

16.1.3 竣工验收收尾阶段管理内容

- a) 组织施工单位将经过验收合格的建设项目及完整资料移交给建设单位。
- b) 对建设项目从投资决策到实施阶段形成的过程文件、图纸、资料等进行全面收集、整理，协助委托人完成竣工验收、竣工结算、竣工移交等全部工作。

16.1.4 竣工验收收尾阶段成果文件

- a) 竣工验收文件：验收方案、验收会议纪要、各方评估报告、竣工验收报告、备案表等；
- b) 竣工结算报告：竣工结算报告及相关证据资料、配套资料明细表等；
- c) 竣工移交：按合同约定的竣工资料纸质版及电子版、档案移交清单、档案馆资料移交证明；
- d) 项目保修：工程保修合同及工程缺陷修复内容、修复费用审核结果。

16.2 竣工验收

16.2.1 项目管理机构编制竣工验收计划，经批准后实施。

16.2.2 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。

16.2.3 承包人应自行检查，根据规定在监理机构组织下进行预验收，合格后向发包人提交竣工验收申请。

16.2.4 项目管理机构收到验收申请，审核验收条件是否满足，若满足验收条件，组织各相关方进行竣工预验收，并提出验收意见。

16.2.5 项目管理机构根据预验收及整改情况判定是否具备验收条件，条件满足后报委托人组织竣工验收，验收合格后编制竣工验收报告。

16.2.6 竣工验收合格后督促承包人按合同约定提交工程资料并移交档案馆。

16.2.7 竣工验收完成后，协助委托人及承包人进行工程移交。

16.3 竣工结算

16.3.1 项目管理机构根据合同约定，审核专业咨询机构编制的结算书。

16.3.2 工程验收合格后，承包人应按合同约定的条件向发包人提交竣工结算报告及完整结算资料，报发包人确认。

16.3.3 竣工结算内容：

- a) 收集、整理竣工结算的依据资料，协调送审资料的交接、核实、签收，对资料缺陷向委托人提出书面意见及要求。
- b) 计量、计价依据的审核及核对，现场踏勘核实，召开审核会议，澄清问题，提出补充依据性资料和必要的弥补性措施，形成会议纪要。
- c) 就竣工结算审核结果与承包人、发包人进行沟通，召开协调会议，处理分歧事项，形成竣工结算审核成果文件，提交竣工结算审核报告。

16.4 保修期管理

- 16.4.1 项目管理机构协助委托人与承包人签订保修合同，明确保修范围、期限、责任与费用的计算方法。
- 16.4.2 项目管理机构根据合同约定，协助委托人对质量保修进行督促和管理。
- 16.4.3 出现项目质量缺陷时，及时开展原因调查，出具书面报告，并与委托人、责任人协商确定责任归属。
- 16.4.4 项目管理机构向责任人及时发出要求缺陷修复函，并督促责任人进行质量缺陷的修复并参与验收。
- 16.4.5 在合同约定的质保期结束后，协助委托人退还质量保修金。

16.5 项目管理总结

- 16.5.1 项目管理机构在项目建设收尾阶段应进行管理总结，编制总结报告。
- 16.5.2 项目总结报告主要包含下列内容：
 - a) 项目概况；
 - b) 项目管理总结与评价；
 - c) 项目管理效果和效益评价；
 - d) 项目管理目标执行情况；
 - e) 项目管理的经验和教训；
 - f) 项目管理绩效和创新评价；