

DB37/T 5096 -2017

J13885-2017

建设工程项目管理咨询规范

Code for construction project management consultation

2017-05-25 发布

2017-07-01 实施

山东省住房和城乡建设厅

山东省质量技术监督局

联合发布

山东省工程建设标准

建设工程项目管理咨询规范

Code for construction project management consultation

DB37/T 5096-2017

住房和城乡建设部备案号：J13885-2017

主编单位： 山 东 省 建 设 监 理 协 会

山东营特建设项目管理有限公司

山东省建设监理咨询有限公司

批准单位： 山 东 省 住 房 和 城 乡 建 设 厅

山 东 省 质 量 技 术 监 督 局

施行日期： 2 0 1 7 年 7 月 1 日

2017 年 济 南

山东省工程建设标准
建设工程项目管理咨询规范

Code for construction project management consultation

DB37/T 5096-2017

住房和城乡建设部备案号: J13885-2017

*

中国建筑工程工业出版社出版、发行 (北京海淀三里河路 9 号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: $2\frac{7}{8}$ 字数: 76 千字

2017 年 6 月第一版 2017 年 6 月第一次印刷

定价: 25.00 元

统一书号: 15112·30088

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.cabp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

山东省住房和城乡建设厅
山东省质量技术监督局
关于发布山东省工程建设标准
《建设工程项目管理咨询规范》的通知
鲁建标字[2017]16 号

各市住房城乡建委（建设局）、质监局，各有关单位：

由山东省建设监理协会、山东营特建设项目管理有限公司和山东省建设监理咨询有限公司主编的《建设工程项目管理咨询规范》业经审定通过，批准为山东省工程建设标准，编号为 DB37/T 5096-2017，现予以发布，自 2017 年 7 月 1 日起施行。

本标准由山东省住房和城乡建设厅负责管理，由山东省建设监理协会负责具体技术内容的解释。

山东省住房和城乡建设厅
山东省质量技术监督局
2017 年 5 月 25 日

前 言

为规范山东省建设工程项目管理咨询行为，提升工作质量，根据 2016 年山东省工程建设标准制修订计划，山东省建设监理协会、山东营特建设项目管理有限公司等单位在广泛调查研究的基础上，依据国家法律法规及相关标准，结合山东省建设工程项目管理咨询实际，广泛征求有关单位和专家的意见，经反复讨论、修改和完善，编制完成了《建设工程项目管理咨询规范》。

本规范共分 14 章和 1 个附录，主要内容包括：总则，术语，项目管理机构，组织管理，项目采购与合同管理，投资控制，设计与技术管理，进度控制，质量控制与安全管理，竣工验收与移交管理，信息管理，风险管理，建设手续办理，附加专项服务等。

本规范由山东省住房和城乡建设厅负责管理，由山东省建设监理协会负责具体技术内容的解释。请各单位在使用过程中注意积累资料、总结经验，及时将有关意见和建议反馈给山东省建设监理协会（地址：济南市小纬四路 46 号，邮编：250001，电话：0531-87087166，电子邮箱：sdsjlAzAc@163.com），以供修订时参考。

本规范主编单位：	山东省建设监理协会 山东营特建设项目管理有限公司 山东省建设监理咨询有限公司			
本规范参编单位：	山东建筑大学工程管理研究所 山东三强建设咨询有限公司 青岛市工程建设监理有限公司 山东同力建设项目管理有限公司 青岛高园建设咨询管理有限公司 山东新世纪工程项目管理咨询有限公司 山东恒信建设监理有限公司 青岛信达工程管理有限公司 济南中建建筑设计院有限公司 青岛华鹏工程咨询集团有限公司 青岛建通浩源集团有限公司 山东梅隆工程项目管理有限公司 山东国润恒昌建设项目管理有限公司			
本规范主要起草人：	徐友全	潘 峰	胡雪晶	陈 文
	李虚进	江国庆	李 勇	马升军
	辛延秋	侯福燕	刘 静	董 青
	范进勇	屈增涛	程克明	张悦胜
	曾大林	金永满	陈本奎	秦美丽
	杨明森	赵灵敏	鞠 佳	许广保
本规范主要审查人：	修 璐	李明安	孙继德	傅道春
	赵铁灵	张海平	贾 为	牛永强
	史本全			

目 次

1 总 则	1
2 术 语	2
3 项目管理机构	4
3.1 一般规定	4
3.2 职责分工	4
3.3 专业人员素质与职业道德	5
3.4 项目调查研究及目标分析论证	5
3.5 项目管理规划	6
4 组织管理	7
4.1 一般规定	7
4.2 组织结构设计与管理	7
4.3 管理制度与流程建设	7
4.4 组织实施方案	8
4.5 项目管理会议	9
4.6 文化与团队建设	9
5 项目采购与合同管理	11
5.1 一般规定	11
5.2 项目采购管理	11
5.3 合同管理	11
6 投资控制	13
6.1 一般规定	13
6.2 投资目标确定与分解	13
6.3 工程量清单和招标控制价管理	13
6.4 工程变更与工程经济签证管理	14
6.5 询价与定价管理	15
6.6 计量与支付管理	15
6.7 工程结算管理	15
7 设计与技术管理	17
7.1 一般规定	17
7.2 工程勘察管理	17
7.3 设计质量管理	17
7.4 设计配合与技术管理	19
8 进度控制	20
8.1 一般规定	20
8.2 进度计划编制	20
8.3 进度计划实施	21

8.4 进度计划调整	21
9 质量控制与安全管理	22
9.1 一般规定	22
9.2 质量控制	22
9.3 安全管理	22
10 竣工验收与移交管理	23
10.1 一般规定	23
10.2 竣工验收与备案管理	23
10.3 移交管理	23
11 信息管理	24
11.1 一般规定	24
11.2 项目信息收集与处理	24
11.3 项目管理文件编制	24
11.4 工程档案管理	26
12 风险管理	27
12.1 一般规定	27
12.2 风险管理实施	27
13 建设手续办理	28
13.1 一般规定	28
13.2 建设手续办理	28
14 附加专项服务	29
14.1 一般规定	29
14.2 前期策划管理	29
14.3 保修期管理	29
附录 推荐性辅助表格	31
本规范用词说明	39
引用标准名录	40
条文说明	41

Contents

1	General Provisions	1
2	Terms	2
3	Project Management Organization	4
3.1	General Requirements	4
3.2	Division of Responsibilities	4
3.3	Professional Quality and Ethics	5
3.4	Investigation and Objective Analysis	5
3.5	Project Management Plan	6
4	Management of Organization	7
4.1	General Requirements	7
4.2	Design and Management of Organizational Structure	7
4.3	Construction of Management System and Process	7
4.4	Programme of Organization and Implementation	8
4.5	Project Management Meetings	9
4.6	Cultural Development and Team Building	9
5	Management of Procurement and Contract	11
5.1	General Requirements	11
5.2	Procurement Management	11
5.3	Contract Management	11
6	Investment Control	13
6.1	General Requirements	13
6.2	Determination and Decomposition of Investment Objective	13
6.3	Management of Bills of Quantities and Controlled Bidding Price	13
6.4	Management of Engineering Change and Site Instruction	14
6.5	Management of Enquiry and Price Verification	15
6.6	Management of Measurement and Payment	15
6.7	Settlement Management	15
7	Management of Design and Technology	17
7.1	General Requirements	17
7.2	Engineering Investigation Management	17
7.3	Design Quality Management	17
7.4	Design Coordination and Technology Management	19
8	Schedule Control	20
8.1	General Requirements	20
8.2	Preparation of Schedule	20
8.3	Implementation of Schedule	21
8.4	Adjustment of Schedule	21
9	Quality Control and Safety Management	22
9.1	General Requirements	22
9.2	Quality Control	22

9.3	Safety Management	22
10	Completion Acceptance and Handover Management	23
10.1	General Requirements	23
10.2	Management of Completion Acceptance and Filing	23
10.3	Handover Management	23
11	Information Management	24
11.1	General Requirements	24
11.2	Project Information Collection and Processing	24
11.3	Documentation of Project Management	24
11.4	Construction Archives Management	26
12	Risk Management	27
12.1	General Requirements	27
12.2	Implementation of Risk Management	27
13	Construction Procedures	28
13.1	General Requirements	28
13.2	Management of Construction Procedures	28
14	Additional Special Service	29
14.1	General Requirements	29
14.2	Project Planning Management	29
14.3	Warranty Service	29
Appendix	Recommended Supplementary Form	31
	Explanation of Wording in This Code	39
	List of Quoted Standards	40
	Addition:Explanation of Provisions	41

1 总 则

1.0.1 为提高建设项目投资效益，促进建设工程项目管理咨询工作的科学化、制度化和标准化，提高建设工程项目管理咨询服务水平，依据工程建设相关法律、法规、标准，结合山东省建设工程项目管理咨询实际情况，制定本规范。

1.0.2 本规范适用于在山东省行政区域内为建设单位提供建设工程项目管理咨询服务的活动。

1.0.3 建设单位宜委托实施工程建设全过程项目管理咨询。全过程项目管理咨询是指从事建设工程项目管理咨询服务的企业，受建设单位委托，在建设单位授权范围内对工程建设全过程进行的专业化管理咨询服务活动。

1.0.4 实施建设工程项目管理咨询前，建设单位应委托具有相应资质或能力的工程项目管理单位，并订立建设工程项目管理咨询服务合同。

1.0.5 建设工程项目管理咨询服务实施应遵循下列主要依据：

- 1 法律法规及工程建设标准。
- 2 项目立项批文及相关文件。
- 3 建设工程项目管理咨询服务合同及其他合同文件。

1.0.6 工程项目管理单位应专业、独立、诚信、科学地开展建设工程项目管理咨询服务活动。

1.0.7 建设工程项目管理咨询活动除应符合本规范外，尚应符合国家、行业和地方现行有关标准的规定。

2 术 语

2.0.1 工程项目管理单位 construction project management company

依法成立，具有建设主管部门颁发的一项或多项专业资质证书，或具备从事建设工程项目管理咨询服务能力的企业。

2.0.2 建设工程项目管理咨询 construction project management consultation

工程项目管理单位受建设单位委托，对工程建设全过程或分阶段进行的专业化管理咨询服务活动。

2.0.3 项目管理机构 project management organization

代表工程项目管理单位履行建设工程项目管理咨询服务合同的派出机构。

2.0.4 项目经理 project manager

由工程项目管理单位法定代表人书面任命，负责履行建设工程项目管理咨询服务合同、主持项目管理机构工作，具有建设工程相关注册执业资格和能力的专业人员。

2.0.5 专业工程师 professional engineer

具有建设工程相关专业注册执业资格或中级及以上专业技术职称，并经项目管理业务培训合格，由项目经理授权负责实施专业管理工作的专业人员。

2.0.6 专业工程师助理 professional engineer assistant

具有相关专业从业资格，大专及以上学历并经项目管理业务培训合格，从事具体专业管理工作的专业人员。

2.0.7 项目管理规划 project management plan

指导项目管理机构全面开展建设工程项目管理咨询工作的组织性、纲领性文件。

2.0.8 组织实施方案 programme of organization implementation

针对建设工程某项工作，从目标要求、工作内容、工作组织及工作计划等做出全面、具体安排的组织性文件。

2.0.9 项目结构 project structure

对项目内容逐层分解，以反映该项目的组成部分，描述工作对象之间的关系。

2.0.10 项目组织结构 project organizational structure

为实现建设工程各项控制目标，按照一定形式组建的组织机构，反映一个组织系统中各组成部门之间的工作关系和指令关系。

2.0.11 项目合同结构 project contract structure

反映建设工程项目参建各方之间的合同关系。

2.0.12 投资规划 investment plan

在建设工程项目实施前，根据拟定的项目组成内容将投资总目标进行合理分解的文件。

2.0.13 工程移交 construction project handover

工程竣工验收合格后，由参建各方向建设单位进行的工程实体、工程资料等移交工作。

2.0.14 项目管理文件 project management document

项目管理机构在实施建设工程项目管理咨询工作过程中形成的文件。

2.0.15 建设工程文件 construction project document

在工程建设过程中形成的各种形式的信息记录，包括工程准备阶段文件、监理文件、施工文件、竣工图和竣工验收文件，简称为工程文件。

2.0.16 建设工程档案 project archives

在工程建设活动中直接形成的具有归档保存价值的文字、图纸、图表、声像、电子文件等各种形式的历史记录，简称工程档案。

2.0.17 前期策划 project planning

将项目建设意图转换成定义明确、系统清晰、具有可操作性的书面文件，为项目决策提供依据的活动。

3 项目管理机构

3.1 一般规定

3.1.1 工程项目管理单位应根据建设工程项目管理咨询服务合同约定,选派具有相应职业资格和能力的专业人员,组建项目管理机构。项目管理机构宜由项目经理、专业工程师和专业工程师助理组成,人员数量、专业配备应满足建设工程项目管理咨询工作需要。对于大型复杂项目,宜设置项目总工程师、经济管理负责人、信息管理负责人及现场管理负责人。

3.1.2 工程项目管理单位应在建设工程项目管理咨询服务合同签订后,将项目管理机构的组织形式、人员构成及对项目经理的授权任命,书面报送建设单位。

项目经理任命书宜按本规范表 A.0.1 的要求填写。

3.1.3 项目经理不宜同时在两个及以上工程项目中从事建设工程项目管理咨询工作。

3.1.4 项目管理机构宜采用项目结构图、组织结构图、合同结构图、任务分工表、职能分工表、工作流程图等组织工具开展建设工程项目管理咨询工作。

3.1.5 建设单位应按建设工程项目管理咨询服务合同约定,提供项目管理机构所需的办公场所、设施、设备等,项目管理机构应妥善保管和使用,并按合同约定移交建设单位。

3.1.6 工程项目管理单位应对重要项目管理文件进行审核。

3.1.7 工程项目管理单位应建立项目管理机构考核制度,定期对项目管理机构进行考核。

3.1.8 项目管理机构可在建设工程竣工验收备案后撤离现场,建设工程项目管理咨询服务合同另有约定的从其约定。

3.2 职责分工

3.2.1 项目经理应履行下列职责:

- 1 确定项目管理机构人员及岗位职责,并管理其工作。
- 2 组织编制项目管理规划、组织实施方案、管理制度、工作总结等项目管理文件。
- 3 审核、签发项目管理机构对外发放的项目管理文件。
- 4 组织或主持召开项目调度会、项目管理例会及其他相关会议。
- 5 组织推进项目管理机构工作,定期与建设单位沟通。
- 6 组织开展检查、考核、验收等相关活动,实施动态控制。
- 7 组织开展项目文化与团队建设工作。
- 8 其他相关工作。

3.2.2 专业工程师应履行下列职责:

- 1 编制项目管理规划、组织实施方案、管理制度、周月报、工作总结等项目管理文件中与本专业相关的内容。
- 2 审核参建各方报送的本专业工程文件,提出处理意见和建议。
- 3 组织参建各方召开本专业的项目管理专题会议,参加项目调度会、项目管理周例会、月例会及其他相关会议。
- 4 实施推进本专业相关的项目管理工作。
- 5 编制专业工程师函,针对出现的问题提出解决方案。
- 6 跟踪检查专业问题整改情况,实施动态控制。
- 7 协助项目经理组织开展检查、考核、验收等相关活动。

- 8 协助项目经理组织并参与项目文化与团队建设活动。
- 9 其他相关工作。
- 3.2.3 专业工程师助理应履行下列职责：
 - 1 参与编制项目管理规划、组织实施方案、管理制度、工作总结等项目管理文件。
 - 2 收集项目目标控制信息、采集影像资料、记录项目大事记。
 - 3 协助组织并参加相关会议。
 - 4 协助专业工程师开展相关工作。

3.3 专业人员素质与职业道德

- 3.3.1 项目管理机构专业人员应具备下列素质：
 - 1 符合项目管理咨询要求的能力，能够进行组织协调与沟通。
 - 2 相应的建设工程项目管理咨询经验和业绩。
 - 3 建设工程项目管理咨询需要的专业技术、经济、管理和法规知识。
 - 4 良好的团结协作精神，遵纪守法、爱岗敬业、诚信尽责。
 - 5 身体健康。
- 3.3.2 项目管理机构专业人员应遵守下列职业道德：
 - 1 遵守国家有关法律、法规和政策，执行行业自律性规定，维护公众利益。
 - 2 竭诚服务，维护建设单位合法权益，为项目建设增值。
 - 3 坚持正直诚实、敬业负责的工作作风。
 - 4 不接受各种不正当的报酬。
 - 5 不参与服务项目的经营活动。
 - 6 不泄漏与项目建设相关的保密事项。
- 3.3.3 工程项目管理单位应组织专业培训、考核，提高专业人员素质和职业道德。

3.4 项目调查研究及目标分析论证

- 3.4.1 项目管理机构应在承接建设工程项目管理咨询任务后组织开展项目调查研究，形成项目调查研究报告。项目调查研究报告包括下列主要内容：
 - 1 项目前期策划、专项评估、立项及规划情况。
 - 2 项目定义及功能定位。
 - 3 建设单位的组织管理模式、人员配备及建设意图。
 - 4 项目投融资情况。
 - 5 项目征地拆迁情况。
 - 6 项目现状及周边环境。
 - 7 与建设工程项目管理咨询服务相关的其他内容。
- 3.4.2 项目管理机构应书面提出需建设单位提供的相关基础资料，包括下列主要内容：
 - 1 策划、规划及立项文件。
 - 2 征地拆迁相关资料。
 - 3 建设单位组织管理文件。
 - 4 建设工程相关合同、协议。
 - 5 建设工程项目管理咨询服务相关的其他资料。

3.4.3 大型复杂项目调查研究结束后，项目管理机构宜组织开展项目目标分析论证，形成项目目标分析论证报告，报送建设单位。项目目标分析论证报告包括下列主要内容：

- 1 项目概况。
- 2 项目建设模式分析。
- 3 建设单位管理模式分析。
- 4 组织结构分析。
- 5 项目功能、规模及建设标准分析。
- 6 总进度目标分析论证。
- 7 总投资目标分析论证。
- 8 质量目标分析论证。
- 9 目标控制措施与建议。

3.5 项目管理规划

3.5.1 项目管理机构组建后，项目经理应在项目调查研究及目标分析论证的基础上，组织项目管理机构全体人员研究编制项目管理规划，作为指导项目管理机构开展工作的组织性文件，经工程项目管理单位技术负责人审批后，报送建设单位。

3.5.2 项目管理规划主要包括下列内容：

- 1 项目概况。
- 2 项目目标及分解。
- 3 项目组织管理。
- 4 项目采购与合同管理。
- 5 项目投资控制。
- 6 项目设计与技术管理。
- 7 项目进度控制。
- 8 项目质量控制。
- 9 项目安全管理。
- 10 项目信息管理。
- 11 项目风险管理。
- 12 建设手续办理。

3.5.3 项目管理规划应对建设工程项目管理咨询的依据、目标、组织、内容、资源、方法、流程和措施等方面进行确定。

3.5.4 项目管理机构应随项目进展动态调整项目管理规划。

4 组织管理

4.1 一般规定

4.1.1 项目管理机构应按建设工程项目管理咨询服务合同约定,协助建设单位开展项目组织管理工作。

4.1.2 项目组织管理工作内容包括:组织结构设计、专业管理体系建设、管理任务及管理职能分工、管理制度与流程建设、组织实施方案编制、项目管理会议组织、文化与团队建设等。

4.2 组织结构设计与管理

4.2.1 项目管理机构应根据项目特点,对项目结构进行逐层分解和编码,明确建设工程项目管理咨询服务的工作范围和工作界面。

4.2.2 项目管理机构应进行项目组织结构设计,明确参建各方之间的工作界面、工作指令关系。组织结构设计时应充分考虑下列因素:

- 1 项目特征。
- 2 项目结构。
- 3 项目合同结构。
- 4 建设工程项目管理模式。
- 5 各类组织结构的适用性。

4.2.3 项目管理机构应组织参建各方建立项目的采购与合同管理、投资控制、设计与技术管理、进度控制、质量控制、安全管理、信息管理等专业管理体系,明确参建各方专业岗位之间的沟通协作和管理关系。

4.2.4 项目管理机构应按建设阶段分别对采购与合同管理、投资控制、设计与技术管理、进度控制、质量控制、安全管理、信息管理、沟通协调及风险管理等管理任务进行分解和编码,明确管理任务分工。

4.2.5 项目管理机构应在明确管理任务分工的基础上,对工作任务按照规划、决策、执行、检查等进行管理职能分工。

4.2.6 项目管理机构应跟踪评价项目组织结构和专业管理体系的运行情况。

4.3 管理制度与流程建设

4.3.1 项目管理机构应编制项目管理制度,经建设单位审批后实施。项目管理制度主要包括:

- 1 会议管理制度。
- 2 项目采购管理制度。
- 3 合同管理制度。
- 4 投资控制制度。
- 5 设计与技术管理制度。
- 6 进度控制制度。
- 7 质量控制制度。

- 8 安全管理制度。
- 9 信息管理制度。
- 10 综合考核管理制度。
- 11 教育培训制度。
- 12 廉政制度。
- 13 其他。

4.3.2 项目管理机构应编制项目管理工作流程，经建设单位审批后实施。项目管理工作流程主要包括：

- 1 进度计划编制审核工作流程。
- 2 项目采购工作流程。
- 3 合同签订及变更工作流程。
- 4 工程经济签证工作流程。
- 5 工程变更工作流程。
- 6 工程质量控制工作流程。
- 7 资金支付工作流程。
- 8 信息管理工作流程。
- 9 工程结算工作流程。
- 10 竣工验收与移交工作流程。
- 11 其他。

4.3.3 项目管理机构应编制项目管理表格，经建设单位审批后实施。项目管理表格主要包括：

- 1 采购文件审批表。
- 2 合同评审意见表。
- 3 资金支付审核表。
- 4 工程经济签证单。
- 5 工程计量确认表。
- 6 技术工作联系单。
- 7 设计变更审批单。
- 8 工程结算审核表。
- 9 工程移交会签表。
- 10 其他。

4.4 组织实施方案

4.4.1 项目管理机构应根据项目实际情况，分别编制项目投资控制、采购管理、设计与技术管理、质量控制、安全管理、竣工验收与移交管理、信息管理、风险管理、建设手续办理等组织实施方案。

4.4.2 组织实施方案由专业工程师编制、项目经理审核，经建设单位审批后实施。组织实施方案包括下列主要内容：

- 1 项目概况。
- 2 编制依据。

- 3 工作目标、范围及内容。
- 4 工作组织。
- 5 工作计划。
- 6 工作重点及难点。
- 7 工作措施。

4.5 项目管理会议

4.5.1 项目管理机构应根据管理工作需要协助建设单位组织召开项目调度会。项目调度会不定期召开，由建设单位主持，主要包括下列内容：

- 1 听取工程进展汇报，调度重点、难点问题。
- 2 研究讨论需建设单位决定的重点、难点问题，确定解决方案。
- 3 部署工作，明确工作要求。

4.5.2 项目经理应定期主持召开项目管理周例会和月例会，组织有关单位研究解决项目建设过程中的问题。

1 周例会主要包括下列内容：

- 1) 与会各方汇报本周工作进展及下周工作计划。
- 2) 研究需协调的问题，提出解决措施。
- 3) 确定下周工作计划。
- 4) 提出工作要求。

2 月例会主要包括下列内容：

- 1) 与会各方汇报本月工作进展及下月工作计划。
- 2) 项目管理机构通报本月目标完成情况。
- 3) 研究需协调的问题及解决措施。
- 4) 确定下月工作计划。
- 5) 提出工作要求。

4.5.3 项目经理或专业工程师应主持召开项目管理专题会，研究工程建设过程中出现的招标、合同、投资、技术、进度、质量、安全、信息等问题。专题会主要包括下列内容：

- 1 分析专业问题产生原因。
- 2 研究提出问题解决方案。
- 3 下步工作安排。

4.5.4 项目管理机构应依据会议管理制度，确定项目管理会议的召开时间、地点、参会人员、议程及会议内容，提高会议效率和质量。

4.6 文化与团队建设

4.6.1 项目管理机构应协助建设单位建立“项目利益高于一切”的文化理念，营造“平等、沟通、合作、共赢”的工作环境。

4.6.2 项目管理机构宜策划组织参建各方签署项目文化宣言、廉政承诺书等。

4.6.3 项目管理机构应将项目文化宣言、廉政制度、总体效果图、项目结构图、组织结构图、控制性总进度计划、岗位职责等公开展示。

4.6.4 项目管理机构宜采用会议、活动、约谈等方式协助建设单位统一参建各方的思想和

行为。

4.6.5 项目管理机构应研究制订沟通工作方案及工作计划，明确沟通方式、时间、内容等，协助建设单位开展面向参建各方的沟通协调工作。

4.6.6 项目管理机构应针对项目建设各阶段的进度、质量、安全及综合管理等实际需要，分别策划并协助建设单位组织实施文化与团队建设主题活动。

5 项目采购与合同管理

5.1 一般规定

5.1.1 项目采购内容包括确定勘察、设计、监理、施工、材料设备供应商等。项目采购管理主要工作内容包括：编制组织实施方案、项目采购计划，协助建设单位组织开展项目采购工作。

5.1.2 合同管理主要工作内容包括：合同策划、起草、谈判、评审、签订、交底、履行、变更、索赔、解除等。

5.2 项目采购管理

5.2.1 项目管理机构应编制项目采购计划。项目采购计划应包括采购单位、采购内容、采购规模或数量、标段划分、采购方式、开始时间、完成时间以及与项目采购实施相关的其他内容。

5.2.2 建设单位委托招标代理单位实施采购工作时，项目管理机构应协助建设单位确定招标代理单位，提出采购工作要求并提供开展采购工作所需资料。采购工作所需资料包括下列内容：

- 1 设计图纸和技术文件。
- 2 采购范围和内容。
- 3 采购技术要求。
- 4 其他相关文件。

5.2.3 单项采购工作实施前，项目管理机构应审核招标代理单位编制的单项采购工作方案，提出审核意见，报送建设单位。

5.2.4 根据批准的单项采购工作方案，项目管理机构组织审核招标代理单位编制的公告、采购文件、资格预审文件及答疑文件，经建设单位审批后由招标代理单位发放。

采购文件审批表宜按本规范表 A.0.2 的要求填写。

5.2.5 项目管理机构应协助建设单位考察预中标单位。

5.2.6 项目采购过程中出现质疑、投诉和争议时，项目管理机构应及时向建设单位提出处理意见和建议，并协助建设单位落实解决。

5.2.7 单项采购工作完成后，项目管理机构应组织资料汇编、投标文件、材料设备样品移交和合同签订准备工作。

5.3 合同管理

5.3.1 项目管理机构应全面收集合同签订依据，主要包括：采购文件及答疑文件、中标（成交）单位投标文件及承诺书、中标（成交）通知书、相关会议纪要、经建设单位批准的相关请示批复文件等。

5.3.2 项目管理机构应按政府主管部门要求，结合项目实际和建设单位管理情况，选择适当合同文本，并根据采购结果起草合同条款。合同内容不得背离项目采购确定的工期、质量、价款等实质性内容。

5.3.3 重大合同正式谈判前，项目管理机构应协助建设单位编制合同谈判方案。合同谈判

方案应包括下列主要内容：

- 1 项目概况。
- 2 合同谈判主题。
- 3 合同谈判主要内容。
- 4 合同谈判目标。
- 5 合同谈判团队成员及分工。
- 6 合同谈判过程分析。
- 7 合同谈判策略。
- 8 合同谈判的风险及效果预测。

5.3.4 项目管理机构应协助建设单位组织合同谈判。合同谈判应遵循平等公正、诚实信用、互利互惠的原则。合同谈判依据主要包括下列内容：

- 1 国家及省市相关法律、法规。
- 2 工程建设相关标准、规范。
- 3 采购文件、响应文件及相关文件。
- 4 合同谈判方案。

5.3.5 合同内容达成一致后，项目管理机构应协助建设单位组织开展合同评审，并出具合同评审意见。合同评审包括下列主要内容：

- 1 合同主体符合招标规定。
- 2 合同签订手续齐全。
- 3 合同文本格式符合规定。
- 4 合同费用和费用标准符合有关规定。
- 5 合同内容符合相关法律法规规定。
- 6 合同内容符合采购文件要求和响应文件承诺。
- 7 合同标的内容明确。

合同评审意见表宜按本规范表 A.0.3 的要求填写。

5.3.6 合同评审通过后，项目管理机构应协助建设单位组织合同审批和签订。

5.3.7 合同签订后，项目管理机构应组织合同相关方进行合同交底。

5.3.8 项目管理机构应跟踪合同执行情况，包括合同价款支付、合同约定内容实施及合同问题处理等。合同履行过程中发现原合同存在漏洞或出现重大事项变化需调整原合同条款时，项目管理机构应及时提出合同变更分析报告。合同变更分析报告应包括变更原因、变更事项、合同变更对项目影响分析等内容，经建设单位审批后，办理合同变更。

5.3.9 项目管理机构应搜集工程索赔资料和索赔证据。施工单位提出工程索赔时，项目管理机构应审核项目监理机构审查后的索赔报告文件，核查索赔事件真实情况，审核索赔证据和各种原始记录的真实性、完整性，提出对索赔事件的分析处理意见，报送建设单位；建设单位提出工程索赔时，项目管理机构应协助建设单位提出索赔报告，组织索赔工作的跟踪落实。

6 投资控制

6.1 一般规定

- 6.1.1 项目管理机构应协助建设单位实施工程建设全过程动态投资控制。
- 6.1.2 投资控制工作内容包括：投资目标确定与分解、工程量清单与招标控制价管理、工程变更与工程经济签证管理、询价与定价管理、计量与支付管理、工程结算管理。
- 6.1.3 项目管理机构应及时收集建设项目投资完成情况，并据此调整资金计划。

6.2 投资目标确定与分解

- 6.2.1 项目管理机构应审核投资估算，协助建设单位确定投资目标。
- 6.2.2 项目管理机构应在投资目标确定后，对投资目标进行分解，组织编制项目投资规划，经建设单位审批后实施。项目投资规划应包括下列主要内容：
 - 1 项目概况。
 - 2 编制依据。
 - 3 已批准的项目投资目标。
 - 4 投资控制目标分解。
 - 5 方案设计投资限额目标。
 - 6 投资控制目标保障措施。
- 6.2.3 项目管理机构宜在初步设计、施工图设计工作开始前，对投资规划进行动态调整，明确本阶段设计投资限额。
- 6.2.4 项目管理机构应协助建设单位对主要技术方案、技术措施进行经济分析，提出书面意见报送建设单位。
- 6.2.5 项目管理机构应审核设计单位编制的设计概算书，对比分析设计概算与设计投资限额的偏差情况，提出设计概算审核意见。设计概算超出设计投资限额时，应及时要求设计单位修改设计方案、调整设计概算。设计概算审核主要包括下列内容：
 - 1 设计范围、编制深度满足合同约定。
 - 2 编制依据的时效性、准确性、适用性、完整性。
 - 3 定额套用与指标选用正确。
 - 4 工程量计算准确。
 - 5 材料设备价格选用合理。
 - 6 取费标准符合国家或地方相关规定。
- 6.2.6 项目管理机构应协助建设单位组织报批设计概算。
- 6.2.7 针对大型复杂项目，项目管理机构可协助建设单位组织专家对投资估算、项目投资规划、设计概算等成果进行评审。

6.3 工程量清单和招标控制价管理

- 6.3.1 项目采购工作开始前，项目管理机构应编制招标控制价工作任务书，经建设单位审批后实施。招标控制价工作任务书主要包括下列内容：
 - 1 已批复设计概算经济指标。

- 2 招标控制价编制范围与内容。
 - 3 招标控制价编制质量标准。
 - 4 专业工程暂估价项目。
 - 5 材料设备市场价格调查研究。
 - 6 暂估价材料设备名称及价格。
 - 7 招标控制价编制注意事项。
 - 8 编制时间要求。
- 6.3.2 项目管理机构应审核工程量清单和招标控制价，提出审核意见。
- 1 工程量清单审核包括下列主要内容：
 - 1) 编制说明全面。
 - 2) 编制内容与采购文件一致。
 - 3) 清单项目设置、特征描述、计量单位准确。
 - 4) 措施项目设置合理。
 - 5) 暂估价项目设置合理。
 - 2 招标控制价审核包括下列主要内容：
 - 1) 招标控制价的计价方式与采购文件一致。
 - 2) 落实材料设备单价、综合单价的价格水平。
 - 3) 工程取费标准符合国家或地方相关规定。
 - 4) 暂估价项目价格设定合理。
- 6.3.3 招标控制价需在政府主管部门备案的项目，项目管理机构应协助建设单位组织招标控制价申请和备案工作。
- 6.3.4 中标单位确定后，项目管理机构应根据建设工程项目管理咨询服务合同约定，分析中标单位投标报价，形成投标报价分析意见。分析重点包括：投标报价水平、不平衡报价应用、报价费率情况、材料设备选用等。

6.4 工程变更与工程经济签证管理

- 6.4.1 工程变更前，项目管理机构应组织审核工程变更造价变动金额。
- 6.4.2 现场需办理工程经济签证时，项目管理机构应及时组织建设单位、项目监理单位、施工单位等现场查验，办理工程经济签证原始凭证。
- 6.4.3 项目管理机构应按照工程经济签证流程组织工程经济签证申报、审核工作，组织相关单位会签工程经济签证单，报建设单位审批。工程经济签证审核主要包括下列内容：
 - 1 签证依据、签证内容真实、合理、完整。
 - 2 与设计文件、工程变更、会议纪要等相符。
 - 3 办理时限符合合同规定。
 - 4 工程量及造价计算正确。工程经济签证单应按本规范表 A.0.4 的要求填写。
- 6.4.4 项目管理机构应定期统计工程变更、工程经济签证导致的造价变动情况，与投资规划限额对比；超过投资规划限额时应分析原因，实施投资纠偏。
- 6.4.5 项目管理机构应及时组织确认新增综合单价，提出审核意见，经建设单位审批后实施。

6.5 询价与定价管理

6.5.1 项目实施过程中,项目管理机构应编制材料设备询价定价实施方案,经建设单位审批后实施。材料设备询价定价实施方案应包括下列主要内容:

- 1 询价背景与目的。
- 2 材料设备名称、规格型号、数量、预计价格。
- 3 拟询价供应商范围。
- 4 询价定价组织机构及职责分工。
- 5 询价方式。
- 6 询价定价程序。
- 7 时间安排。
- 8 其他。

6.5.2 以批准的材料设备询价定价实施方案为依据,项目管理机构应组织项目监理单位、施工单位等参与市场询价,形成市场询价记录,参与各方会签。

6.5.3 项目管理机构以市场询价记录为依据,提出材料设备定价建议,编制材料设备询价报告,经建设单位审批后办理定价手续。

6.5.4 施工单位报送建设单位供应材料设备需求计划,项目管理机构审核后编制建设单位供应材料设备采购计划,经建设单位审批后实施。

6.6 计量与支付管理

6.6.1 项目管理机构应依据管理范围内参建各方的合同约定,审核设计、监理、施工、材料设备供货等单位完成工程的计量资料与资金支付资料,提出审核意见,形成工程计量确认表和资金支付审核表,报建设单位审批。

- 1 工程计量材料审核包括下列内容:
 - 1) 申报完成造价的真实性、一致性。
 - 2) 符合合同约定。
 - 3) 申报资料的完整性。
- 2 资金支付材料审核包括下列内容:
 - 1) 申请资金资料完整、真实、有效。
 - 2) 申请金额与计量核定资料一致。
 - 3) 累计支付金额符合合同约定。
 - 4) 其他。

工程计量确认表、资金支付审核表宜按本规范表 A.0.5、A.0.6 的要求填写。

6.6.2 项目管理机构应定期汇总项目投资完成及资金支付数额,编制投资控制报告,报送建设单位。

6.7 工程结算管理

6.7.1 项目管理机构应协助建设单位组织工程结算审核工作,协调处理结算争议问题,提出解决意见和建议,出具工程结算初步审核意见,报建设单位审批。建设单位委托造价咨询单位实施工程结算审核时,项目管理机构应根据建设单位需求,配合工程结算审核工作。结算审核主要包括下列内容:

- 1 结算编制说明全面、正确，特殊约定明确。
 - 2 结算范围和内容与合同约定一致。
 - 3 结算资料全面、真实、有效，手续完整。
 - 4 结算计价方式、取费标准正确。
 - 5 工程量计算正确。
 - 6 综合单价计取、差价调整正确。
- 6.7.2 项目管理机构应整理、汇总工程结算成果，与设计概算进行对比分析，形成项目投资控制分析报告。

7 设计与技术管理

7.1 一般规定

- 7.1.1 项目管理机构应研究确定项目设计工作内容，划清设计工作界面。
- 7.1.2 设计与技术管理工作内容主要包括：工程勘察管理、设计质量管理、设计进度控制、设计配合与技术管理。

7.2 工程勘察管理

- 7.2.1 项目管理机构应组织编制工程勘察任务书，经建设单位审批后实施。工程勘察任务书应包括下列主要内容：
- 1 建设工程性质。
 - 2 勘察目的与技术要求。
 - 3 对勘察工作的其他要求。
- 7.2.2 项目管理机构应审核工程勘察单位编制的勘察方案，提出审核意见，经建设单位审批后实施。
- 7.2.3 项目管理机构应审查勘察试验室资质及设备、计量仪器的检定情况。
- 7.2.4 项目管理机构应对勘察实施过程进行检查和控制，对重要点位的勘探、测试工作进行现场检查。
- 7.2.5 项目管理机构应审核勘察单位提交的勘察报告，提出审核意见，必要时组织专家对勘察报告进行评审，并协助建设单位报审查机构审查。勘察报告主要审核下列内容：
- 1 内容符合工程勘察任务书、勘察方案、勘察标准要求。
 - 2 勘察报告编制深度满足相关规定和设计需要。
- 7.2.6 项目管理机构应组织勘察单位向设计、监理、施工单位进行勘察成果交底。

7.3 设计质量管理

- 7.3.1 设计工作开始前，项目管理机构应组织编制各阶段设计任务书，经建设单位审批后实施。设计任务书可分为修建性详细规划设计任务书、方案设计任务书、初步设计任务书、施工图设计任务书、专项设计任务书。设计任务书内容应包括：项目概况、设计依据、设计范围及内容、设计原则、各专业设计要求、设计深度、设计周期及设计成果要求等。
- 7.3.2 项目修建性详细规划设计任务书应对项目目标与定位、规划控制指标、空间布局及景观设计、交通组织、竖向设计、工程管线设计等方面提出要求。项目修建性详细规划设计任务书编制依据包括下列内容：
- 1 项目所在区域总体规划、控制性详细规划、专项规划及其他上位规划。
 - 2 政府规划部门批复的规划设计条件。
 - 3 项目前期策划报告。
 - 4 项目建议书、项目可行性研究报告及立项批文。
 - 5 项目场地及周边环境调查研究资料。
 - 6 建设单位、运营单位需求和投资限额。
 - 7 国家、地方、行业相关政策及现行标准。

8 其他相关资料。

7.3.3 方案设计任务书应对设计条件进行全面说明，明确项目功能定位、建设规模，提出设计原则、总体要求及专业要求，限定投资数额。方案设计任务书编制依据包括下列内容：

- 1 项目前期策划报告。
- 2 项目建议书、项目可行性研究报告及立项批文。
- 3 项目及所在区域的规划资料、规划部门的要求。
- 4 项目修建性详细规划。
- 5 项目场地及周边环境调查研究资料。
- 6 建设单位、运营单位需求。
- 7 国家、地方、行业相关政策及现行标准。
- 8 项目所在地方案设计相关规定。
- 9 其他相关资料。

7.3.4 初步设计任务书应对主要区域（房间）功能、建筑做法、节能、基础与主体结构、各专业系统、主要材料设备选型及设计概算等提出总体要求。初步设计任务书编制依据主要包括下列内容：

- 1 已批准的方案设计文件。
- 2 投资估算。
- 3 项目场地及周边环境调查研究资料。
- 4 建设单位、运营单位需求。

7.3.5 施工图设计任务书应从材料设备选择、施工工艺、细部做法、专业配合等方面对建筑、结构、给水排水、暖通、空调、电气、道路、景观等专业提出详细要求。施工图设计任务书编制依据主要包括下列内容：

- 1 已批准的初步设计文件。
- 2 设计概算。
- 3 项目场地及周边环境调查研究资料。
- 4 建设单位、运营单位需求。

7.3.6 专项设计任务书应对幕墙、装饰、智能化、特殊工艺、园林景观等专项工程设计从材料设备选择、建筑效果、系统组成、运营维护、建设投资等方面提出详细要求。专项设计任务书编制依据主要包括下列内容：

- 1 经审查的施工图设计文件。
- 2 建设单位在功能、效果及投资等方面的要求。

7.3.7 设计过程中，对影响结构安全、使用功能、建筑效果和专业系统可靠性、稳定性、合理性、匹配性的重大技术问题，项目管理机构应组织专题研究，提出解决方案，必要时协助建设单位组织专家会进行咨询、论证或评审，并监督检查解决方案落实情况。

7.3.8 项目管理机构应审核各设计阶段的设计成果，提出审核意见，并组织设计单位落实。必要时协助建设单位组织召开专家咨询会、论证会或评审会。设计成果主要审核下列内容：

- 1 内容和范围符合设计任务书和设计合同要求。
- 2 满足相关法律、法规、标准、规范的规定。
- 3 满足当地规划、人防、消防、市政等相关部门要求。
- 4 深度满足相关规定及施工要求。
- 5 满足安全性、经济性、合理性及可行性要求。

- 6 各专业设计文件齐全，设计说明、材料设备表及计算书完整、准确。
 - 7 空间布局、材料设备、施工工艺、专业系统、结构形式等方面是否可优化。
 - 8 新材料、新技术、新工艺、新设备等适用性。
 - 9 各专业设计成果之间的符合性。
- 7.3.9 根据建设工程项目管理咨询服务合同约定，项目管理机构应协助建设单位将施工图送交审图机构审查，并根据审查意见督促设计单位修改完善。
- 7.3.10 设计文件经相关单位审查后，项目管理机构应分阶段编制设计成果评估报告，报送建设单位。评估报告应包括下列主要内容：
- 1 设计工作概况。
 - 2 设计成果的设计深度、与设计任务书的符合情况。
 - 3 各方对设计文件的审核意见及落实情况的汇总。
 - 4 存在的问题及建议。

7.4 设计配合与技术管理

7.4.1 工程开工前，项目管理机构应协助建设单位组织设计交底和图纸会审，并审核图纸会审记录。

7.4.2 项目管理机构应对设计变更的合理性、经济性、可行性等内容进行全面审核，提出审核意见，设计变更经建设单位审批后实施。

对重大设计变更，项目管理机构应协助建设单位组织专家论证；对影响项目投资较大的设计变更，应组织技术经济分析。

设计变更审批单宜按本规范表 A.0.7 的要求填写。

7.4.3 对涉及可能违反工程建设强制性标准、民用建筑节能强制性标准、绿色建筑标准，改变建筑使用功能、影响地基基础和主体结构安全性的设计变更，项目管理机构应重新报原施工图设计审查机构审查。

7.4.4 工程需深化设计时，项目管理机构应组织编制深化设计技术要求，经建设单位审批后实施。

7.4.5 项目管理机构应组织相关单位对施工单位的深化设计成果进行审核，提出审核意见。

7.4.6 项目管理机构应组织对可能影响结构安全或使用功能的重大施工技术方案进行审核。

7.4.7 项目管理机构应组织设计单位及时解决施工过程中出现的设计和技术问题，以技术工作联系单的方式报建设单位审批后实施。

技术工作联系单宜按本规范表 A.0.8 的要求填写。

7.4.8 项目管理机构应根据有关规定组织勘察、设计单位参与重要分部工程验收和单位工程竣工验收。

8 进度控制

8.1 一般规定

- 8.1.1 项目进度控制工作内容包括：进度计划编制、进度计划实施、进度计划调整等。
- 8.1.2 项目管理机构应根据项目规模、特点和管理需要，协助建设单位建立项目进度计划系统。项目进度计划系统宜包括项目总进度规划、控制性总进度计划、控制性阶段进度计划或专项进度计划等。
- 8.1.3 项目进度控制工作贯穿工程建设全过程，项目管理机构应协助建设单位进行动态控制。

8.2 进度计划编制

- 8.2.1 项目管理机构应协助建设单位编制项目总进度规划，确定建设手续、采购、设计、施工、移交等里程碑节点，由建设单位审批后实施。总进度规划编制依据包括下列内容：
- 1 项目特点。
 - 2 已批准的项目总进度目标。
 - 3 建设管理模式。
 - 4 工程承发包模式。
 - 5 法律法规及工程建设标准。
 - 6 其他。
- 8.2.2 项目管理机构应根据项目特点和介入时间确定项目总进度规划编制方案。项目总进度规划宜分别在方案设计或施工图设计开始前进行编制。
- 8.2.3 项目总进度规划应包括编制说明、项目概况、总进度目标、里程碑节点、主要风险及应对措施、其他相关内容。
- 8.2.4 项目管理机构应在施工准备开始前组织编制控制性总进度计划，对总进度规划中的施工、移交里程碑节点进行细化，经建设单位审批后实施。控制性总进度计划编制依据包括下列内容：
- 1 项目特点。
 - 2 已批准的总进度规划。
 - 3 施工现场及市场环境情况。
 - 4 项目进展情况。
 - 5 法律法规及工程建设标准。
 - 6 其他。
- 8.2.5 项目管理机构应根据现场施工进展情况，组织编制控制性阶段进度计划或专项进度计划，并发布实施。
- 8.2.6 进度计划应包括编制说明、任务名称、开始时间、完成时间、持续时间及其他相关内容。
- 8.2.7 项目管理机构应根据管理需要，要求施工单位编制施工进度计划，按规定程序审批后实施。

8.3 进度计划实施

- 8.3.1 项目管理机构应定期检查进度计划的实际执行情况，形成检查通报。
- 8.3.2 项目管理机构应定期收集项目进度信息，并进行整理、统计、分析，掌握实际进度与计划进度之间的偏差情况，偏差较大时应编制进度偏差分析报告，报送建设单位。进度偏差分析报告应包括下列内容：
- 1 总体进展情况。
 - 2 实际进度与计划进度的对比。
 - 3 进度偏差产生原因分析。
 - 4 进度偏差对质量、安全、投资等的影响情况。
 - 5 纠偏措施或调整方法。
 - 6 未来计划进度的预测等。
- 8.3.3 针对进度偏差情况，项目管理机构应采取组织、管理、经济、技术等措施保障预期计划目标实现。必要时可对进度计划进行调整。
- 8.3.4 项目管理机构应编制采购、合同、投资、设计与技术、进度、质量、安全、信息等管理工作计划，报送建设单位。管理工作计划应根据进度计划、工作进展进行调整。
- 8.3.5 管理工作计划应包括任务名称、开始时间、完成时间、责任人、协助人、工作成果等内容。

8.4 进度计划调整

- 8.4.1 当发生重大变更、不可抗力或建设单位提出调整要求时，项目管理机构应重新进行进度目标分析论证，对原有项目总进度规划、控制性总进度计划等进行调整，按原程序审批后实施。
- 8.4.2 项目总进度规划宜在施工图设计开始前进行调整。项目管理机构应收集相关信息，协助建设单位进行调整。
- 8.4.3 控制性总进度计划宜在主体施工、装饰安装施工、竣工验收与移交开始前进行调整，重点对当前阶段的进度节点进行细化，确保不同层级进度计划之间的联系和协调。
- 8.4.4 控制性阶段进度计划或专项进度计划宜根据项目实施情况进行调整，项目管理机构可根据项目特点提前明确调整要求。

9 质量控制与安全管理

9.1 一般规定

- 9.1.1** 项目管理机构应通过检查项目监理机构人员到位及履约情况，实施施工阶段工程质量控制和安全管理工作。
- 9.1.2** 施工阶段质量控制与安全管理工作主要包括：目标分解、组织体系建设、方案审查、过程控制与持续改进。
- 9.1.3** 项目管理机构应协助建设单位审核工程开工、暂停、复工条件。
- 9.1.4** 发生质量安全事故时，项目管理机构应协助建设单位提供事故调查所需证据，配合事故调查工作，并督促项目监理机构、施工单位按照政府主管部门或事故调查组提出的事故处理意见进行整改。

9.2 质量控制

- 9.2.1** 项目管理机构应协助建设单位进行质量目标分解，建立工程质量控制系统，实施动态控制。
- 9.2.2** 工程实施过程中，项目管理机构应审查项目监理机构质量控制体系，跟踪评价体系运行情况。
- 9.2.3** 项目管理机构应检查项目监理机构的质量管理行为。发现问题时，应要求整改；情况严重时，项目管理机构应协助建设单位制定管理措施或发出整改通知。
- 9.2.4** 项目管理机构应参加影响结构安全和使用功能的分部工程验收和竣工预验收，并向建设单位提供验收情况报告。

9.3 安全管理

- 9.3.1** 项目管理机构应督促项目监理机构配备监理安全管理人员，并定期检查安全管理体系运行情况。
- 9.3.2** 项目管理机构应协助建设单位向施工单位提供施工现场及毗邻区域内供水、排水、供电、供气、供热、通信、广播电视等地下管线资料，气象和水文观测资料，相邻建筑物和构筑物、地下工程的有关资料。
- 9.3.3** 项目管理机构应参加超过一定规模的危险性较大的分部分项工程专项施工方案专家论证会，并协助建设单位审批相应专项施工方案。
- 9.3.4** 项目管理机构应定期组织安全检查，检查结果形成检查通报。

10 竣工验收与移交管理

10.1 一般规定

- 10.1.1 项目管理机构应协助建设单位组织专项验收、竣工验收与备案、工程移交。
- 10.1.2 根据建设工程项目管理咨询服务合同约定，对有生产试运行要求的项目，项目管理机构应协助建设单位组织生产试运行工作。

10.2 竣工验收与备案管理

- 10.2.1 项目管理机构应协助建设单位组织规划、消防、人防、节能、工程档案等相关专项验收。
- 10.2.2 专项验收中发现的质量问题，项目管理机构应协助建设单位界定责任、制定和落实相应处理措施。
- 10.2.3 项目管理机构应协助建设单位组织竣工验收。竣工验收合格后，项目管理机构应协助建设单位编制工程竣工验收报告。
- 10.2.4 项目管理机构应组织收集竣工验收备案所需文件，协助建设单位办理工程竣工验收备案手续。

10.3 移交管理

- 10.3.1 项目管理机构应协助建设单位组织工程移交。
- 10.3.2 项目管理机构应组织相关单位编制工程使用说明书，并在工程移交时报送建设单位。工程使用说明书包括下列主要内容：
- 1 工程概况。
 - 2 主要材料设备清单。
 - 3 各类产品使用说明书。
 - 4 分部工程及重要分项工程使用注意事项。
 - 5 参建各方维保组织体系及联系方式。
 - 6 各施工单位与供货商质量保修书。

11 信息管理

11.1 一般规定

- 11.1.1 项目管理文件应真实、有效、全面、系统，随工程建设同步完成。
- 11.1.2 项目管理机构应督促参建各方指定专职信息管理人员负责所在单位的工程文件收发、加工整理、存储和检索等管理工作。
- 11.1.3 项目管理机构宜采用信息平台、信息管理系统等工具开展项目信息管理工作。
- 11.1.4 根据建设工程项目管理咨询服务合同约定，项目管理机构应协助建设单位建立建筑信息模型（BIM）应用机制，推进 BIM 技术在工程建设全过程的应用，借助大数据、云计算、互联网、物联网等信息技术手段，实现建设工程可视化、数字化、精细化、集成化管理。
- 11.1.5 项目信息管理工作内容包括：项目信息收集与处理、项目管理文件编制、工程档案管理。

11.2 项目信息收集与处理

- 11.2.1 项目管理机构应收集工程建设全过程中与建设工程项目管理咨询工作相关的项目信息，并进行有效组织和管理。
- 11.2.2 项目管理机构应对收集的项目信息进行识别并分析处理，形成项目管理文件，根据管理需要分发参建各方。
- 11.2.3 项目管理机构应根据工程建设全过程项目信息的特点，结合工程项目的实际情况，建立项目信息分类与编码体系，并随工程进展逐步调整完善。
- 11.2.4 项目管理机构应及时收集参建各方在项目建设各阶段形成的工程文件，以及项目管理机构形成的项目管理文件。
- 11.2.5 项目管理机构应真实、客观地记录反映项目建设过程的有关信息，建立项目收发文台账、合同台账、图纸台账、图纸会审记录台账、资金支付台账、工程经济签证台账、设计变更台账、甲供材管理台账等，并做好重大事件记录，使项目建设具有可追溯性。
- 11.2.6 项目管理机构应建立项目信息安全保密制度，不泄露与建设工程项目管理咨询服务合同有关的技术、商务等资料，并做好参建各方提供的工程文件保密工作。

11.3 项目管理文件编制

- 11.3.1 项目管理机构宜采用项目管理函的方式与参建各方书面沟通。项目管理函包括项目经理函和专业工程师函。项目经理函由项目经理起草或组织专业工程师起草，经项目经理审核后签发；专业工程师函由专业工程师起草，经项目经理审核后签发。
- 11.3.2 项目管理会议纪要类型主要包括项目管理例会纪要、项目管理专题会纪要。例会纪要由专职信息管理人员起草，项目经理审核、与会各方会签后分发归档。专题会纪要由专业工程师起草，会议主持人审核、与会各方会签，项目经理签发后分发归档。

项目管理会议纪要主要包括下列内容：会议时间、地点、主持人、参加单位及人员、会议决议、会议要求等。
- 11.3.3 项目管理机构应定期向建设单位提交项目管理周月报。项目管理周月报由专业工程师编制，经项目经理审批后，报送建设单位和工程项目管理单位。

1 项目管理周报应包括下列主要内容:

- 1) 本周工程进展。
- 2) 下周计划。
- 3) 需建设单位解决的主要问题。
- 4) 本周工程照片。

2 项目管理月报应包括下列主要内容:

- 1) 项目大事记。
- 2) 项目采购、合同管理及投资控制。
- 3) 工程质量及安全管理。
- 4) 设计与技术管理。
- 5) 进度完成情况及控制措施。
- 6) 风险管理。
- 7) 信息管理。
- 8) 需建设单位协调解决的问题及建议。
- 9) 工程照片。
- 10) 下月计划。

11.3.4 工程实施过程中,项目管理机构应针对项目存在的重点、难点问题,分析问题产生原因,由专业工程师组织研究提出解决方案、编制项目管理专题报告,经项目经理审批后报送建设单位。

11.3.5 项目管理机构人员应每日记录项目管理工作日志。项目管理工作日志包括下列主要内容:

- 1 日期。
- 2 气象情况。
- 3 当日工作计划。
- 4 当日工作落实情况。
- 5 当日参加会议情况及对会议所提问题组织落实情况。
- 6 当日发现的问题及处理结果。
- 7 待解决问题。
- 8 其他有关事项。

11.3.6 竣工验收备案前,项目经理应组织编制项目管理工作总结,经工程项目管理单位技术负责人审批后,报送建设单位。项目管理工作总结应包括下列内容:

- 1 项目概况。
- 2 建设工程项目管理咨询组织体系。
- 3 建设工程项目管理咨询服务合同履行情况。
- 4 建设工程项目管理咨询工作成效。
- 5 项目采购工作总结。
- 6 合同管理工作总结。
- 7 投资控制工作总结。
- 8 设计与技术管理工作总结。
- 9 工程进度、质量、安全管理工作总结。
- 10 信息管理工作总结。

11 其他。

11.4 工程档案管理

11.4.1 项目实施过程中,项目管理机构应协助建设单位组织检查参建各方工程文件的完整性、准确性、规范性、系统性,并提出整改意见。

11.4.2 项目管理机构应按统一的信息分类与编码体系将项目管理文件整理立卷,形成纸质、电子工程档案,纸质档案应为原件,电子档案应分级管理,规范有序,与纸质档案保持一致。

11.4.3 项目管理机构应协助建设单位整理工程准备阶段文件和工程竣工验收文件,并立卷归档。

11.4.4 工程竣工验收前,项目管理机构应根据建设工程档案验收与移交规定,检查项目监理单位、施工单位立卷归档的工程档案,并组织项目监理单位、施工单位编制移交清单,向建设单位移交工程档案,并办理签字盖章交接手续。

11.4.5 项目管理机构应在工程竣工验收前,完成项目管理文件的立卷归档,编制移交清单,向建设单位移交项目管理工程档案,并办理签字盖章交接手续。项目管理工程档案应包括下列内容:

- 1 项目实施组织文件。
- 2 项目管理方会议组织及纪要文件。
- 3 项目管理函件。
- 4 项目管理周月报。
- 5 项目管理专题报告与工作总结。
- 6 项目采购管理文件。
- 7 合同管理文件。
- 8 投资规划与控制文件。
- 9 设计与技术管理文件。
- 10 进度控制文件。
- 11 质量控制文件。
- 12 安全管理文件。
- 13 竣工验收与移交管理文件。
- 14 项目文化建设文件。
- 15 项目大事记及相关影像资料。

11.4.6 工程竣工验收前,项目管理机构应协助建设单位提请当地城建档案管理机构对工程档案进行预验收,并取得工程档案验收认可文件。

11.4.7 对列入城建档案管理机构接收范围的工程,工程竣工验收后3个月内,项目管理机构应协助建设单位向当地城建档案管理机构移交工程档案,由建设单位与城建档案管理机构办理签字盖章手续后完成交接。

11.4.8 项目管理机构应采取必要的安全保护措施,确保所收集的参建各方工程文件及项目管理文件的安全和合理使用。

12 风险管理

12.1 一般规定

12.1.1 项目管理机构应从投资、进度、质量、安全、技术等不同角度，分析工程建设全过程风险因素，协助建设单位开展项目风险管理工作。

12.1.2 项目风险管理过程应包括工程建设全过程的风险识别、风险评估、风险响应和风险控制。

12.1.3 项目管理机构应协助建设单位建立风险管理体系，强化全员风险管理意识。

12.2 风险管理实施

12.2.1 项目管理机构应协助建设单位收集项目风险信息，识别项目风险因素，建立项目风险管理清单，并根据项目建设情况及时补充调整。

12.2.2 项目管理机构应协助建设单位分析风险发生概率，评估风险损失和对工程投资、进度、质量、功能等方面的影响，划分风险等级。

12.2.3 项目管理机构应协助建设单位编制项目风险管理组织实施方案。项目风险管理组织实施方案包括下列主要内容：

- 1 项目概况。
- 2 风险管理目标与范围。
- 3 风险分类、发生概率和等级。
- 4 风险管理组织结构。
- 5 风险管理职责与权限。
- 6 风险管理工作流程与制度。
- 7 风险管理方法、工具以及数据来源。
- 8 风险应对措施与应急预案。
- 9 相应预算费用。

12.2.4 项目管理机构应根据建设单位要求，协助设计保险、担保方案；选择保险、担保类别和保险人、担保人，组织担保、保险合同谈判；一旦发生相关风险，协助组织保险、担保相关理赔工作。

12.2.5 项目管理机构应协助建设单位及时收集和分析与项目风险相关的各种信息，跟踪已识别风险、监控残余风险、识别新风险，定期编制项目风险分析报告，报送建设单位。

13 建设手续办理

13.1 一般规定

13.1.1 项目管理机构应按建设工程项目管理咨询服务合同约定协助建设单位办理建设手续。

13.1.2 建设手续主要包括：项目立项、建设用地规划许可、土地使用权、建设工程规划许可、施工图审查、工程质量与安全监督、施工许可、竣工验收备案等。

13.2 建设手续办理

13.2.1 项目管理机构应编制建设手续办理工作计划，并根据手续办理情况实施动态调整。

13.2.2 项目管理机构应收集建设手续办理所需资料，并协助建设单位提报。

13.2.3 项目管理机构应跟踪建设手续办理过程，针对政府主管部门反馈的意见，提出处理方案，经建设单位审批后组织实施。

13.2.4 项目管理机构应协助建设单位按有关规定选择建设手续办理相关报告编制单位，起草或审核相关合同，组织合同签订并监督实施。

13.2.5 项目管理机构应协助建设单位审核建设手续办理相关报告编制单位的工作方案、计划和成果。

13.2.6 项目管理机构应协助建设单位取得相关建设许可批复文件。

14 附加专项服务

14.1 一般规定

14.1.1 工程项目管理单位具备相关资质或能力的，建设单位可委托开展前期策划管理、招标代理、工程监理、保修期管理等附加专项服务工作。

14.1.2 建设单位可委托一项、多项或全部附加专项服务，并与工程项目管理单位签订附加专项服务合同，支付相应服务费用。

14.2 前期策划管理

14.2.1 前期策划的内容主要包括：项目环境调查分析、项目定义、技术策划、经济策划、组织及总体管理方案等。

14.2.2 在委托开展项目前期策划前，工程项目管理单位应调查研究建设单位及利益相关方对项目的初步设想和基本需求，整理汇编项目背景资料，编制前期策划管理组织实施方案，并报建设单位审批。前期策划管理组织实施方案主要内容包括：

- 1 项目概况。
- 2 前期策划管理工作目标与任务。
- 3 前期策划管理工作组织方案。
- 4 前期策划管理总体工作流程。
- 5 前期策划进度计划。
- 6 其他。

14.2.3 工程项目管理单位应编制项目前期策划任务书，经建设单位审批后实施。项目前期策划任务书主要内容包括：

- 1 项目背景。
- 2 项目建设需求分析。
- 3 策划工作须解决的具体问题。
- 4 策划工作流程与进度要求。
- 5 策划工作成果形式与技术标准。
- 6 应考虑的关键因素和重要条件。

14.2.4 工程项目管理单位应协助建设单位组织选择、确定专业策划单位，审核其编制的工作方案、计划、成果等文件，针对其提出的问题制定解决方案，经建设单位审批后实施。

14.2.5 对影响建设项目决策的重大技术、经济、管理和法律问题，工程项目管理单位应协助建设单位组织专家研究论证。

14.3 保修期管理

14.3.1 承担工程保修期服务工作时，工程项目管理单位应编制保修期管理组织实施方案，报送建设单位备案。保修期管理组织实施方案应包括下列主要内容：

- 1 保修范围及内容。
- 2 保修期工作要点。
- 3 保修期组织管理体系。

- 4 保修期管理制度及工作流程。
- 5 保修期工作方法与措施。
- 14.3.2 承担工程保修期服务工作时，工程项目管理单位应定期回访。
- 14.3.3 工程项目管理单位应协助建设单位界定质量问题责任，并制定和落实处理措施。

附录 推荐性辅助表格

表 A.0.1 项目经理任命书

工程名称:

编号:

致：_____（建设单位）

兹任命_____（注册类别：____，注册编号：_____）

为_____工程项目经理。负责履行建设工程项目管理咨询服务合同、主持项目管理机构工作。

工程项目管理单位（盖章）

法定代表人（签字）

年 月 日

注：本表一式三份，建设单位、工程项目管理单位、项目管理机构各一份。

表 A.0.2 采购文件审批表

工程名称:

编号:

采购单位			
采购类型		采购范围和内容	
采购方式		开标时间	
资格审查方式		招标控制价	
采购文件主要内容：			
招标代理机构（盖章） 项目负责人（签字） 年 月 日			
审核意见：			
项目管理机构（盖章） 项目经理（签字） 年 月 日			
审批意见：			
建设单位（盖章） 建设单位代表（签字） 年 月 日			

注：本表一式三份，建设单位、项目管理机构、招标代理单位各一份。

表 A.0.3 合同评审意见表

工程名称：

编号：

合同名称			
合同标的		合同金额	
合同内容			
审核意见： 招标代理单位（盖章） 项目负责人（签字） 年 月 日			
审核意见： 造价咨询单位（盖章） 项目负责人（签字） 年 月 日			
审核意见： 项目管理机构（盖章） 项目经理（签字） 年 月 日			
审核意见： 法律顾问（签字） 年 月 日			
审批意见： 建设单位（盖章） 建设单位代表（签字） 年 月 日			

注：本表一式五份，建设单位、项目管理机构、造价咨询单位、招标代理单位、法律顾问各一份。

表 A.0.4 工程经济签证单

工程名称：

编号：

序号	签证事项	单位	数 量	备 注
说明或简图： 施工项目经理部（盖章） 项目经理（签字） 年 月 日				
审核意见： 项目监理机构（盖章） 总监理工程师（签字） 年 月 日		审核意见： 项目管理机构（盖章） 项目经理（签字） 年 月 日		
审核意见： 造价咨询单位（盖章） 项目负责人（签字） 年 月 日		审批意见： 建设单位（盖章） 建设单位代表（签字） 年 月 日		

注：本表一式五份，建设单位、项目管理机构、造价咨询单位、项目监理机构、施工单位各一份。

表 A.0.5 工程计量确认表

工程名称:

编号:

1. 本次计量区间：_____年_____月_____日至_____年_____月_____日 2. 本次完成形象进度：	
3. 施工单位申报完成造价_____元，本次确认完成造价_____元。累计确认完成造价（含本次）_____元。	
4. 附件：	
施工项目经理部（盖章） 项目经理（签字） _____年_____月_____日	
审核意见： 项目监理机构（盖章） 总监理工程师（签字） _____年_____月_____日	审核意见： 项目管理机构（盖章） 项目经理（签字） _____年_____月_____日
审核意见： 造价咨询单位（盖章） 项目负责人（签字） _____年_____月_____日	审批意见： 建设单位（盖章） 建设单位代表（签字） _____年_____月_____日

注：本表一式五份，建设单位、项目管理机构、造价咨询单位、项目监理单位、施工单位各一份。

表 A.0.6 资金支付审核表

工程名称：

编号：

合同名称	
申请单位	
致：_____（建设单位） _____（申请单位）申报的_____款，经审核，具体意见如下： _____合同已签订，签约合同总价为_____元。 根据合同第_____条约定，“_____”（合同条款内容）， 经审核，本期同意向_____（申请单位）支付_____款_____元。 不含本期，累计已付_____款_____次，累计已支付_____款元。 本期应付资金数额大写： 小写： 项目管理机构（盖章） 项目经理（签字） 年 月 日	

注：本表一式二份，建设单位、项目管理机构各一份。

表 A.0.7 设计变更审批单

工程名称:

编号:

致：_____

由于_____的原因，兹提出_____

设计变更（内容详见附件），请予以审核。

附件：设计变更单

设计单位（盖章）

项目负责人（签字）

年 月 日

审核意见：	审核意见：	审批意见：
项目监理单位（盖章） 总监理工程师（签字） 年 月 日	项目管理机构（盖章） 项目经理（签字） 年 月 日	建设单位（盖章） 建设单位代表（签字） 年 月 日

注：本表一式五份，建设单位、项目管理机构、设计单位、项目监理机构、施工单位各一份。

表 A.0.8 技术工作联系单

工程名称:

编号:

致：_____

由于____原因，提出_____，
具体情况如下：

提出单位（盖章）

项目负责人（签字）

年 月 日

审核意见： 项目监理机构（盖章） 总监理工程师（签字） 年 月 日	审核意见： 项目管理机构（盖章） 项目经理（签字） 年 月 日
审核意见： 设计单位（盖章） 项目负责人（签字） 年 月 日	审批意见： 建设单位（盖章） 建设单位代表（签字） 年 月 日

注：本表一式五份，建设单位、项目管理机构、设计单位、项目监理机构、施工单位各一份。

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”和“不得”。
 - 3) 表示允许稍有选择，在条件许可时首先应这样做的：
正面词采用“宜”，反面词采用“不宜”。
 - 4) 表示允许有选择，在一定条件下可以这样做的，采用“可”。
- 2 条文中指定应按其他有关标准的规定执行时，写法为“应符合……规定”或“应符合……要求”。

引用标准名录

- 1 《建筑工程施工质量验收统一标准》 AB50300
- 2 《建设工程工程量清单计价规范》 AB50500
- 3 《建设工程项目管理规范》 AB/T50326
- 4 《建设工程文件归档整理规范》 AB/T50328
- 5 《建设工程监理规范》 AB/T50319
- 6 《建设项目全过程造价管理咨询工作规程》 CECA/AC4

山东省工程建设标准

建设工程项目管理咨询规范

DB37/T5096 -2017

条 文 说 明

制订说明

《建设工程项目管理咨询规范》AB/T5096-2017，经山东省住房和城乡建设厅、山东省质量技术监督局 2017 年 5 月 25 日以鲁建标字[2017]16 号文件批准、发布。

本规范编制过程中，编制组进行了广泛的调查研究，系统总结了山东省建设工程项目管理咨询服务的实践经验，同时参考了国内外相关的规范标准和理论研究成果。

为便于有关单位和人员在使用本规范时能正确理解和执行条文规定，编制组按章、节、条顺序编制了条文说明，对条文规定的目的、依据以及执行中需注意的有关事项进行了说明。

目 次

1 总 则	45
2 术 语	46
3 项目管理机构	47
3.1 一般规定	47
3.2 职责分工	47
3.4 项目调查研究及目标分析论证	47
4 组织管理	48
4.1 一般规定	48
4.2 组织结构设计与管理	48
4.3 管理制度与流程建设	49
4.6 文化与团队建设	49
5 项目采购与合同管理	50
5.3 合同管理	50
6 投资控制	51
6.2 投资目标确定与分解	51
6.4 工程变更与工程经济签证管理	51
6.5 询价与定价管理	51
6.7 工程结算管理	51
7 设计与技术管理	52
7.1 一般规定	52
7.2 工程勘察管理	52
7.3 设计质量管理	52
7.4 设计配合与技术管理	53
8 进度控制	54
8.2 进度计划编制	54
8.3 进度计划实施	54
9 质量控制与安全管理	55
9.1 一般规定	55
9.2 质量控制	55
9.3 安全管理	55
10 竣工验收与移交管理	56
10.2 竣工验收与备案管理	56
10.3 移交管理	56
11 信息管理	57
11.1 一般规定	57
11.2 项目信息收集与处理	57

11.3	项目管理文件编制	57
11.4	工程档案管理	57
13	建设手续办理	59
13.2	建设手续办理	59
14	附加专项服务	60
14.2	前期策划管理	60
14.3	保修期管理	60

1 总 则

1.0.1 各工程项目管理单位咨询服务水平参差不齐，管理方法和服务标准差异较大，没有统一的建设工程项目管理咨询规范。为进一步规范建设工程项目管理咨询服务工作任务、工作流程及工作成果，促进项目管理咨询服务的标准化、规范化、程序化、科学化和信息化，结合山东省实际情况，编制本规范。

1.0.2 本规范所指建设工程为房屋建筑工程和市政工程。

1.0.3 全过程项目管理咨询自项目立项启动到竣工验收备案完成，包括项目立项、设计准备、勘察设计、项目采购、施工准备、施工安装、竣工验收、工程移交等。前期策划管理、保修期管理等属于附加专项服务。

1.0.4 建设工程项目管理咨询服务合同是工程项目管理单位实施建设工程项目管理咨询服务的主要依据之一，建设单位与工程项目管理单位应以书面形式订立建设工程项目管理咨询服务合同。建设工程项目管理咨询服务合同应约定建设工程项目管理咨询工作的范围、内容、服务期限和酬金，双方的义务、违约责任等相关条款。

2 术 语

2.0.1 工程项目管理单位应具有工程勘察、设计、施工、监理、造价咨询、招标代理等一项或多项资质。从事建设工程项目管理咨询服务活动的的能力可通过企业信誉、业绩、人员等方面判定。

2.0.4 项目经理应具有注册城市规划师、注册建筑师、注册建造师、注册监理工程师、注册造价工程师中的一项或多项注册执业资格。

2.0.5 专业工程师是项目管理机构根据项目特点和建设工程项目管理咨询服务合同约定设置的专业管理人员，具有相应项目管理文件签字权，按专业可分为项目采购管理、合同管理、投资控制、设计与技术管理、质量控制、安全管理、信息管理等。

2.0.6 专业工程师助理协助专业工程师从事具体专业管理工作。

2.0.17 前期策划在项目决策阶段完成，为项目决策服务。项目前期策划主要回答为什么建设、建设什么、建设目标、建设标准、投入产出及如何建设的问题。

3 项目管理机构

3.1 一般规定

- 3.1.2** 项目管理机构可采用直线式、职能式、矩阵式或其他合适的组织形式。
- 3.1.6** 工程项目管理单位应对组织实施方案、投资规划、设计任务书、控制性总进度计划、项目管理制度、项目管理 workflow 等重要项目管理文件进行审核把关。
- 3.1.7** 工程项目管理单位应结合项目特征、企业规章、合同约定等因素，建立项目管理机构考核制度，可包括目标管理、文化与团队建设、廉洁自律、执行能力、建设单位满意度等方面。

3.2 职责分工

- 3.2.2** 项目管理机构可根据项目特点、管理需要、人员配备情况，进一步细化项目采购管理、合同管理、投资控制、设计与技术管理、质量控制、安全管理、信息管理等专业工程师的具体岗位职责。

3.4 项目调查研究及目标分析论证

- 3.4.1** 项目调查研究应以建设工程项目管理咨询需要为基本出发点，对项目进行全面深入的调查研究。调查研究对象应包括建设单位、使用单位、运营单位等利益相关方，并灵活采用现场实地考察、相关部门走访、文献调查研究、问卷调查等调查研究方法。

4 组织管理

4.1 一般规定

4.1.1 目标决定组织，组织是目标能否实现的决定性因素。只有在理顺项目组织管理的前提下，各目标控制才有可能顺利完成。组织管理是建设工程项目管理咨询的一项重要工作任务。

4.2 组织结构设计与管理

4.2.1 项目范围管理应作为建设工程项目管理咨询的基础工作，并贯穿于工程建设全过程。项目管理机构应注意工作界面之间的联系和制约，以及工程变更对界面的影响。同一工程项目可采用不同的结构分解方法，分解时应综合考虑以下因素：

- 1 项目实施的总体部署。
- 2 项目分解的层次数量。
- 3 项目实施任务的发包和落实。
- 4 投资目标的测算与分解。
- 5 拟采用的合同结构。
- 6 便于项目目标的控制。
- 7 建设工程项目管理咨询的组织结构等。

4.2.3 专业管理体系是对组织结构的进一步分解，可以确保管理责任明确到人，进一步提高组织运行效率。专业管理体系应“纵到底、横到边、全覆盖”，确保各项指令传递、信息沟通准确及时、传达到位。

4.2.4 项目管理任务分工应明确各项工作任务的主办单位、协办单位及配合单位。项目管理任务分工应重点关注需要由参建各方协同配合的工作任务，明确相互之间的工作界面。项目管理机构应随时关注任务分工是否合理，及时发现问题并提出解决对策。原则上，项目管理机构负责组织项目层面的项目管理任务分工，参建各方结合项目特征、合同约定以及管理需要自行部署本单位内部任务分工。

项目管理机构可以借助项目管理任务分工表对管理任务进行详细分析，项目管理任务分工表应包括：工作任务名称、工作任务分类、部门名称、任务分工等内容。

4.2.5 项目管理职能分工可以将管理职能分解为规划、决策、执行、检查等具体管理环节，可根据管理需要适当调整。项目管理职能分工应逐步深化，重点关注需要参建各方协同配合的工作任务，明确相互之间的管理职能衔接，避免职能重叠或遗漏，确保各个环节能够形成有限的循环过程。项目管理职能分工可采用管理职能分工表的方式，必要时也可采用管理职能分工描述书作为辅助，确保管理职能分工更加清晰、严谨。原则上，项目管理机构负责组织项目层面的项目管理职能分工，参建各方结合项目特征、合同约定以及管理需要自行部署本单位内部管理职能分工。

项目管理机构可以借助项目管理职能分工表对管理职能进行详细分析，项目管理职能分工表应包括：工作任务名称、工作任务分类、部门名称、管理职能分工等内容。

4.3 管理制度与流程建设

4.3.1 项目管理制度是参建各方共同遵守的办事规则和行动准绳，目的是通过约束和规范参建各方的工作行为，促进各项工作顺利达到预计目标。项目管理制度由项目管理机构协助建设单位制定，应综合考虑项目特征、合同约定、管理模式、规范标准等因素，充分征求参建各方意见，并在项目实施过程中动态调整。项目管理制度应具有可操作性，通俗易懂，简洁明了，突出主要管理思路，明确工作奖惩要求等。

4.3.2 项目管理工作流程编制可采用工作流程图对项目实施过程中各项工作之间的逻辑关系进行严谨规范、形象直观的描述，便于参建各方之间的协同配合，提高工作效率。项目管理流程设计应分层级、分阶段、分类别进行。项目管理机构负责牵头组织编制项目实施层面参建各方之间的工作流程，充分征求参建各方意见，并及时进行动态调整。参建各方负责各自内部的工作流程编制。

4.3.3 项目管理表格是规范开展项目管理工作的主要工具，是对管理制度、工作流程的进一步细化。项目管理表格设计应简洁、明了、便于操作，与管理制度、工作流程保持一致，充分征求参建各方意见。必要时，表格应附填写说明，对重要事项进行备注，以便于参建各方清晰理解管理意图，提高表格使用效率。项目管理表格除行业规范指定用表之外，可由项目管理机构统一设计，充分借鉴类似已完项目的经验，以便于规范统一，提高管理效率。

4.6 文化与团队建设

4.6.1 项目利益是以最终用户利益和社会公众利益为核心的利益集合体。项目参建各方在工程建设全过程要始终以项目利益为重，项目管理者要以“项目利益高于一切”的指导思想统一参建各方的思想和行为。决策和处理项目实施过程中的组织、管理、经济和技术问题时，应以是否有利于实现既定的项目建设目标，是否有利于投入使用后的运营管理为第一判别原则。

4.6.5 沟通包括正式沟通和非正式沟通。正式沟通主要包括会议、函件、报告等沟通方式，项目管理机构应针对项目特征明确适用于本项目的正式沟通方式、渠道、时间、标准等内容，督促参建各方严格执行。正式沟通方式的确定不能违背相关法律法规和规范标准。非正式沟通作为正式沟通的有效补充，应引起参建各方的高度重视。项目管理机构可协助建设单位建立规范、顺畅的非正式沟通渠道，充分发挥非正式沟通的润滑剂作用，及时化解矛盾、统一思想，巩固正式沟通效果。

5 项目采购与合同管理

5.3 合同管理

5.3.7 需要交底的合同包括：建设工程项目管理咨询服务合同，项目管理范围内的设计、监理、造价咨询、工程施工和材料设备货物合同。

1 建设工程项目管理、设计、监理、造价咨询合同主要交底内容包括：合同主体、服务范围、服务内容、主要责任义务、服务期限、合同价款、付款方式、奖罚条款等。

2 施工合同主要交底内容包括：合同主体、施工范围与内容、合同价款、工期、总包服务内容、主要责任义务、付款方式、材料供应、关于现场管理的特别约定、违约责任等。

3 材料设备货物合同主要交底内容包括：合同主体、货物名称、服务期限、合同价款、付款方式、奖罚条款等。

6 投资控制

6.2 投资目标确定与分解

6.2.2 投资目标可按投资费用组成、时间跨度（年、季或月）、实施阶段、项目资金结构组成、资金来源等方式分解。

6.2.6 政府主管部门审批后的设计概算是项目投资控制的最高限额。

6.4 工程变更与工程经济签证管理

6.4.1 工程变更造价变动金额审核主要包括下列内容：

- 1 从投标报价、投标施工方案角度分析变更价款计取的合理性。
- 2 由变更引起的造价变化，包括工程量、单价、总价等。
- 3 其他。

6.5 询价与定价管理

6.5.2 材料设备询价有市场询价、电话询价、网络询价等方式。询价内容主要包括：供货商所供货物是否满足技术要求、供货能力是否满足现场进度、备选供货商等。

6.7 工程结算管理

6.7.1 工程结算宜采用分段结算方式，可在基础、主体、竣工验收完成后实施结算。

7 设计与技术管理

7.1 一般规定

7.1.1 设计工作开始前，项目管理机构应根据项目特点研究梳理设计工作，明确每项设计任务的设计范围及具体内容，避免遗漏，并为选择确定设计单位提供参考。

7.2 工程勘察管理

7.2.2 项目管理机构审核勘察方案时应征求设计单位意见。勘察方案有较大变更时应按原程序重新审批。

7.2.4 项目管理机构主要对各种勘查孔和探坑的布置及深度是否符合勘察方案、现场采样及原位测试进行检查。

7.3 设计质量管理

7.3.1 设计任务书应与设计阶段相对应。对于技术要求相对简单的房屋建筑工程，经政府主管部门同意，且合同中没有做初步设计的约定，方案设计之后可直接进行施工图设计，这种情况下不需编制初步设计任务书。除园林和景观工程外，市政基础设施工程没有方案设计阶段，不需编制方案设计任务书；对于技术简单、方案明确的小型市政工程，经政府主管部门批准，工程设计可直接进入施工图设计，这种情况下也不需编制初步设计任务书。

通常情况，修建性详细规划设计与建筑方案设计同时进行，因此可将修建性详细规划设计任务书与建筑方案设计任务书合并编制。

7.3.3 方案设计任务书包括下列主要内容：

1 项目概况。主要介绍项目建设的背景、用地情况、气象情况、地理条件、建设场地的地质条件、材料设备与能源供应情况、公共设施和交通条件、建设周期等。

2 设计原则及总体要求。主要包括项目的功能定位、建设标准、建设规模、功能组成、各项经济技术指标、水平与垂直交通组织、建筑造型与色彩、投资估算、建设时序以及在节能环保、四新技术应用等方面的要求。

3 专业设计要求。以建筑专业要求为主，包括建筑平面布局、建筑高度、建筑立面、房间功能、项目使用或生产工艺要求等，以及结构、设备、电气等各专业的要求。

7.3.7 专家会是设计与技术管理过程中解决重大技术难题、优化勘察设计成果及协助重大事项决策的一项重要的工作措施，政府主管部门在建设项目审批时也会召开专家会，本规范所规定的专家会主要是由建设单位组织召开的专家会。建设单位组织召开的专家会一般有三种类型：咨询会、论证会和评审会，具体根据项目需要选择。

专家咨询会：针对项目实施过程中不熟悉或不确定的问题，向专家了解相关信息，听取专家意见和建议，从而帮助项目决策。

专家论证会：针对重大设计或技术方案，如设备选型、基础与结构方案选择、工艺方案确定、重大技术方案制定等，从安全性、经济性、合理性和可行性等多个方面对方案进行分析论证，提出意见和建议。论证会的前提是必须有可供论证的方案，结论必须对论证的方案给出肯定或否定意见，并对方案优化完善提出具体意见和建议。

专家评审会：针对多个设计或技术方案，请专家进行对比分析，提出每个方案的优缺点，并选择最优的方案；或针对一个设计或技术方案，从安全性、经济性、合理性和可行性等多个方面提出意见和建议。

7.3.10 设计文件审查相关单位包括建设单位、项目管理机构、运营单位、审图机构以及按规定对设计文件有审查职责的政府主管部门等。

设计成果评估报告可按方案设计、初步设计和施工图设计三个阶段分别编制。

7.4 设计配合与技术管理

7.4.5 深化设计是在施工图设计基础上，施工单位为满足材料加工、施工工艺或设备安装等需要对原设计进行的局部调整和细化，深化设计原则上不能改变原设计的使用功能、建筑效果、建设费用，对其他设计不能造成影响。因此，项目管理机构应组织施工图设计单位共同对深化设计成果进行审核，出具审核意见。

7.4.6 吊挂模板、逆作法、钢结构工程安装台架等施工方案可能对项目结构安全或使用功能产生影响，项目管理机构应组织设计单位对此类方案进行审核。

8 进度控制

8.2 进度计划编制

8.2.1 项目总进度规划主要适用于建设单位明确项目实施的里程碑节点。

8.2.4 控制性总进度计划主要适用于项目管理机构控制项目施工过程，明确现场施工阶段性进度目标，规范下一层级进度计划的编制、审核。

8.2.5 控制性阶段进度计划或专项进度计划适用于项目管理机构具体控制现场施工进度，确保控制性总进度计划中的节点目标能够按时完成。项目管理机构可根据项目特点、合同约定或建设单位要求，提前明确控制性阶段进度计划或专项进度计划的编制、审批要求。其中，专项进度计划主要是指幕墙工程、钢结构工程等专业工程施工进度节点计划。

8.3 进度计划实施

8.3.1 项目管理机构可通过会议、巡视、报表、进度报告等方式收集项目进度信息，审查进度计划的实际执行情况。

8.3.2 实际进度与计划进度之间的对比分析可采用横道图、柱状图、曲线图、进度前锋线图或其他恰当的图表形式予以展现，形象直观、简洁明了体现出实际进度与计划目标之间的偏差。

8.3.3 进度控制的组织措施主要包括进度控制组织管理体系建设、进度控制相关制度流程设计，以及进度控制专题会议的组织召开和进度控制竞赛活动的组织策划等。针对进度制约问题，项目管理机构可采用会议、函件、约谈等方式及时进行沟通协调。

进度控制的管理措施主要包括对关键工作的控制、设计协调与配合、决策管理、风险管理，以及承发包模式、材料设备采购模式、标段划分方式的选择等。针对进度制约问题，项目管理机构应持续跟踪管理。

进度控制的经济措施主要包括资金使用计划的制订、资金支付方式、经济奖罚措施等。项目管理机构可建议建设单位设置工期提前奖励、采取按进度节点支付等方式，调动参建各方积极性。

进度控制的技术措施主要包括设计优化和施工技术优化两大方面。设计方案评审时，在满足投资、功能、质量、安全的基础上，应优先选择施工难度小、施工周期短的设计方案；在重大施工方案的审核过程中，需要重点考虑其对进度控制的影响。同时，应注重对 BIM 等先进的信息技术手段或其他新材料、新技术的综合运用。

8.3.4 管理工作计划可按总体、年、月、周等不同阶段进行细化分解。项目管理机构应根据项目特点和管理需要进行编制，并报送建设单位。

参建各方各自职责范围内的管理工作计划由参建各方自行负责编制，综合考虑合同约定、目标控制、协同配合需要等因素，必要时报项目管理机构或建设单位审核，确保与进度计划系统协调一致。项目管理机构应持续跟踪或关注，及时发现工作滞后或偏差，提出调整建议并督促落实。

9 质量控制与安全管理

9.1 一般规定

9.1.1 项目管理机构应通过检查督促项目监理机构工作质量的方式实现对工程实体的管理。

9.2 质量控制

9.2.2 项目管理机构应检查项目监理机构质量控制人员组成及任职资格，制定考核监理质量控制的办法，每月至少检查考核一次。

9.3 安全管理

9.3.1 项目管理机构应要求项目监理机构报送监理安全管理人员授权书；应制定安全生产管理的监理工作质量考核办法，每月至少检查考核一次。

9.3.2 施工单位对建设单位提供的地上、地下管线及建筑（构）物等资料有异议的，项目管理机构应当协助建设单位及时补充和完善，并移交给施工单位。

9.3.4 检查通报应报送建设单位，分发给项目监理机构、施工单位。检查中发现的问题由项目监理机构负责督促施工单位整改，并验证整改情况。

10 竣工验收与移交管理

10.2 竣工验收与备案管理

10.2.2 设计有缺陷、施工不规范、成品保护不到位等造成的专项验收问题，项目管理机构应参加由项目监理机构组织的责任界定，协助建设单位界定责任，并提出相关处理建议，经建设单位审批后实施。施工、供货单位原因造成的问题，由项目监理机构负责督促整改。建设单位原因造成的问题，项目管理机构应协助落实处理措施。

10.3 移交管理

10.3.1 工程移交的最后环节为签订工程移交证书。工程移交证书主要内容应包括：移交方、接收方、移交时间、移交内容、移交后的双方责任等。项目管理机构协助建设单位签订工程移交证书，代表工程移交阶段的建设工程项目管理咨询服务结束。

10.3.2 工程使用说明书是用于工程投入使用后，帮助使用方掌握该工程中材料、设施、设备如何正确使用、维护、维修、保养的手册。项目管理机构应组织设计、施工、供货等相关单位，收集、整理与工程投入使用有关的资料、文件、保修书和注意事项等信息，并在工程移交时，由项目管理机构汇编成册报送建设单位。

11 信息管理

11.1 一般规定

11.1.1 项目管理文件是建设工程项目管理咨询的工作成果，是区分责任的证据，是传递管理思想的载体，是评价项目管理专业人员工作成果的主要依据。

11.1.5 项目信息管理应真实、客观地记录和反映项目建设过程，使项目建设具有可追溯性。项目信息管理应遵循高效处理、枢纽唯一、全员管理的基本原则，实现项目信息管理工作的制度化、标准化、量化。

11.2 项目信息收集与处理

11.2.1 工程建设全过程产生的信息数量巨大、种类繁多，项目管理机构应根据建设工程项目管理咨询工作需要选择地进行收集，宜在项目管理机构进场后，结合工程项目特点，制定项目信息采集制度，明确信息分类与传递流程等要求，便于参建各方配合。

11.2.3 建立项目信息分类与编码体系的目的是为项目参建各方提供一个共同的沟通平台。项目的信息分类与编码确定后，项目参建各方应按照同一套分类和编码来对项目信息进行管理。

11.2.4 项目管理机构应根据建设工程项目管理咨询工作需要收集参建各方形成的工程文件，易在项目信息采集制度中明确，便于参建各方准备与配合。

11.3 项目管理文件编制

11.3.1 项目经理函主要用于项目管理机构与参建各方之间需要沟通协调的综合性、重大问题；专业工程师函主要用于专业工程师与参建各方之间需要协调解决的具体专业问题。

报送建设单位的项目管理经理函和专业工程师函，是项目管理机构向建设单位进行书面请示或报告的正式文件，用于项目管理机构就项目重要问题向建设单位进行请示、建议或汇报。

送其他参建各方的项目管理经理函和专业工程师函，是用于项目管理机构与勘察、设计、监理等项目参建各方之间，就工程有关问题进行协商、沟通和交流的正式文件。从内容和用途上可以分为商洽事宜函、通知事宜函、催办事宜函等。项目管理机构一般不直接向施工、供货单位发函。

11.3.2 会议纪要初稿应在会议结束后 24 小时内完成。会议签到表应作为附件与会议纪要一并存档保管。

11.3.3 项目大事记是以时间为线索，简明扼要地记述项目建设过程中发生的重大事件和重要活动的书面材料。通常情况下，大事记主要记录领导视察、大型活动、重要节点、重要会议等重大事件和活动。

11.3.5 项目管理工作日志应逐日记录，内容要连续、全面、完整、真实，字迹清晰，易于识别，具有可追溯性，能充分反映项目管理机构人员的工作情况。

11.4 工程档案管理

11.4.2 项目管理文件应字迹清楚、图样清晰、图表整洁，签字盖章手续完备。

11.4.5 项目管理机构立卷归档的工程档案仅指项目管理机构在实施建设工程项目管理咨询工作过程中形成的项目管理文件。

13 建设手续办理

13.2 建设手续办理

13.2.1 建设手续办理工作计划应包括手续名称、政府主管部门、办理依据、前置条件、申报材料、办理成果、时间节点等。

13.2.4 项目管理机构应协助建设单位选择确定项目建议书、可行性研究、环境影响评价、节能评价、压覆矿产评估、地震安全性评价、地质灾害评估、防雷评价、文物保护评估、水土保持方案等专项报告（表）的编制单位。

14 附加专项服务

14.2 前期策划管理

14.2.1 项目前期策划主要针对项目决策阶段，通过对项目前期的环境调查与分析，进行项目建设基本目标的论证与分析，进行项目定义、功能分析和面积分配，并在此基础上对与项目决策有关的组织、管理、经济与技术方面进行论证与策划，主要回答建什么、为什么要建的问题。

环境调查分析主要对自然环境、经济环境、社会环境、市场环境、政策环境等进行调查分析；项目定义主要是明确项目建设的目的、内容、目标等；技术策划主要是按照项目定义，明确项目功能、规模、指标等；经济策划主要是在项目定义和技术策划的基础上进行项目投资估算，以及融资方案策划、经济评价等；组织及总体管理方案主要是项目结构分解、组织模式策划、工作任务策划、总进度策划等。

14.3 保修期管理

14.3.1 工程保修期限执行国家有关法律法规的规定。工程保修阶段的服务内容及服务期限，应在建设工程项目管理咨询服务合同中明确。

14.3.3 由于工作的延续性，工程保修阶段质量控制工作一般委托工程监理单位承担。对于保修期出现的工程质量问题，工程项目管理单位应根据建设单位需求，参加由项目监理单位组织的责任界定活动，协助建设单位合理规避责任。