

施工阶段项目管理服务标准

(征求意见稿)

中国建设监理协会

上海市建设工程咨询行业协会

二〇二三年十月

目录

1 总则	4
2 术语	5
3 基本规定	6
4 施工项目管理服务组织模式及职责	7
4.1 一般规定	7
4.2 组织模式	7
4.3 职责分工	8
5 施工项目管理策划	11
5.1 一般规定	11
5.2 目标分析和再论证	11
5.3 建设单位组织策划	11
5.4 工程发包及采购策划	12
5.5 建设资金使用计划	12
5.6 工程建设风险管理策划	13
6 施工准备管理服务	15
6.1 一般规定	15
6.2 施工图设计管理	15
6.3 工程报建（施工许可）手续办理	15
6.4 工程实施计划	16
6.5 工程发包及采购管理	17
6.6 工程项目启动实施前准备工作	17

7 施工过程管理服务	18
7.1 一般规定	18
7.2 目标管理与控制.....	18
7.3 组织协调	21
7.4 风险管理	22
8 施工收尾管理服务	24
8.1 一般规定	24
8.2 工程联动调试管理.....	24
8.3 工程竣工验收管理.....	24
8.4 工程竣工结算管理.....	26
8.5 项目移交管理.....	26
8.6 工程竣工决算管理.....	27
8.7 项目管理总结.....	27
9 施工阶段项目管理数字化应用	29
9.1 一般规定	29
9.2 数字化应用策划.....	29
9.3 数字化应用实施.....	30
10 信息与档案管理	31
10.1 一般规定	31
10.2 信息管理	31
10.3 档案管理	31
附录 A 项目管理服务用表表式	33

条文说明41

1 总则

- 1.0.1 为规范施工项目管理服务,提高施工阶段项目管理服务水平,制定本标准。
- 1.0.2 本标准适用于工程监理单位或项目管理单位为建设单位提供的施工项目管理服务。
- 1.0.3 工程监理单位或项目管理单位为建设单位提供项目管理服务时,宜遵循科学策划、精益管理、智力服务、价值交付的原则。
- 1.0.4 工程监理单位或项目管理单位为建设单位提供项目管理服务时,可采用新一代信息化技术辅助管理服务,提高项目管理的效率,并为项目数字化交付及运营建立基础。
- 1.0.5 工程监理单位受建设单位委托,既可提供工程监理服务,也可提供项目管理服务,还可提供项目管理和工程监理一体化服务。
- 1.0.6 工程监理单位或项目管理单位为建设单位提供项目管理服务时,除应符合本标准外,尚应符合国家现行有关标准的规定。

2 术语

2.0.1 施工项目管理服务

施工项目管理服务是工程监理单位或项目管理单位依据委托服务合同,为建设单位提供的建设项目施工阶段的项目管理服务,主要包括施工项目管理策划、施工准备管理服务、施工过程管理服务,以及施工收尾管理服务。

2.0.2 施工项目管理合同

工程监理单位或项目管理单位与建设单位书面订立的关于施工项目管理服务的内容、期限、方式、费用等内容的委托服务合同。

2.0.3 项目管理机构

工程监理单位或项目管理单位依据施工项目管理服务合同约定,结合建设单位服务需求派驻的施工项目管理组织。

2.0.4 施工项目管理负责人

由工程监理单位或项目管理单位法定代表人书面任命负责履行施工项目管理服务合同,主持项目管理机构工作的专业人员。

2.0.5 项目管理策划

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。

2.0.6 建设单位组织策划

建设单位组织策划是以项目成功实施为目标,进行包含建设单位相关部门、项目管理机构在内的项目组织结构策划、任务分工策划、管理职能分工策划和 workflows 策划。

3 基本规定

3.0.1 施工项目管理机构宜识别项目的环境和范围，根据项目的目标、相关方的约定及相关政策文件、技术规范要求及其内在联系，确定项目管理目标。

3.0.2 施工项目管理宜遵循策划、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。

3.0.3 当工程监理单位或项目管理单位的服务对象为建设单位最高决策者，且项目复杂程度较高时，宜采用项目总控模式。

3.0.4 施工项目管理宜坚持以不断为建设单位或最终使用方提升或创造价值，以价值交付为导向统筹项目施工全过程管理。

3.0.5 施工项目管理宜综合应用现代科学与管理方法实现全过程、全要素、全方位的集成管理。

3.0.6 工程监理单位或项目管理单位可与建设单位签订工程保修期项目管理合同，提供工程保修期项目管理服务，服务内容可包括保修期管理制度制定、缺陷问题整改督促和保修期合同管理等。

3.0.7 工程监理单位或项目管理单位可与建设单位签订项目后评价服务合同，对项目整个建设过程及运行情况做综合性评价，也可针对项目建设或运行的某一问题进行专题评价。

3.0.8 工程监理单位或项目管理单位在提供施工项目管理服务时，宜结合双碳政策，对装配式建筑、绿色建筑等制定针对性项目管理服务方案。

3.0.9 施工项目管理服务费用宜以优质优价为原则，可采用综合费率法、人员综合费用法等方式进行测算，宜与提供的管理服务质量相一致，避免低于成本价的恶性竞争。

4 施工项目管理服务组织模式及职责

4.1 一般规定

4.1.1 项目管理单位应根据建设工程项目管理服务合同约定，选派提供项目管理服务所需专业能力的人员，组建项目管理机构。

4.1.2 项目管理机构宜由施工项目管理负责人、专业负责人、专业工程师和辅助人员组成，人员数量、专业结构配备应满足建设工程项目管理工作需要，可根据项目进度到岗履职。

4.1.3 施工项目管理机构宜建立清晰的组织架构，明确各岗位职责分工，编制相应工作制度并在管理过程中贯彻执行。

4.1.4 项目管理单位宜在项目管理服务工作实施前将项目管理机构人员构成及施工项目管理负责人任命书（可参照附表 A.0.1）面报送建设单位。

4.1.5 项目管理机构宜编制施工项目管理制度和流程，报送项目建设单位批准，并发至相关参建单位执行。

4.1.6 项目管理机构可对项目实施情况跟踪评价。

4.1.7 工程项目管理单位宜对项目管理机构的工作进行检查指导，并建立内部考核制度，定期对项目管理机构进行考核。

4.1.8 建设单位应按建设工程项目管理服务合同约定提供项目管理机构所需的办公场所、设施、设备及开展工作所需的相关资料，项目管理机构妥善保管和使用，并按合同约定移交建设单位。

4.1.9 项目管理机构可在施工项目管理合同委托服务内容完成后，经建设单位确认后办理完成移交手续。

4.2 组织模式

4.2.1 项目管理机构宜根据施工项目管理合同、项目自身特点、项目管理单位的管理水平和对项目管理的要求、建设单位的要求及国家有关法规等情况，选择适宜的项目管理机构组织模式。

4.2.2 项目管理机构组织模式可采用直线式、职能式或矩阵式等形式。

4.3 职责分工

4.3.1 项目管理机构宜履行以下职责：

- 1 根据项目管理服务合同，编制项目管理服务策划文件；
- 2 协助办理设计、监理、施工、设备材料采购等招标工作；
- 3 协助办理项目开工建设审批手续；
- 4 编制并组织实施经建设单位批准的项目总体及年度投资计划与工程进度计划；
- 5 负责对项目质量、进度、投资、安全等项目管理目标进行检查并督促落实；
- 6 组织对项目的技术方案、重要设备、施工工艺进行审核；
- 7 协助建设单位审批工程变更和费用索赔，审核重大工程变更申请；
- 8 负责处理项目实施中的重大紧急事件；
- 9 进行项目风险管理策划及实施；
- 10 协调参建各方及外部事务的关系；
- 11 定期组织项目管理例会，参加委托合同约定的各类相关会议；
- 12 定期向建设单位报送项目建设信息及管理目标实施情况；
- 13 协助建设单位审批项目的计量支付及竣工结算；
- 14 协助建设单位组织竣工验收及办理移交；
- 15 合同约定的其他相关工作。

4.3.2 施工项目管理负责人应履行以下职责：

- 1 确定项目管理机构人员（岗位授权可参照附表 A.0.2 专业工程师授权书）及岗位职责，并管理其工作；
- 2 组织识别管理目标，并进行管理目标分解，确认责任部门及责任人；
- 3 组织编制项目管理规划、实施方案、管理制度、工作流程、工作总结等项目管理文件；
- 4 审核、签发项目管理机构对外发放的项目管理文件；
- 5 协助建设单位组织第一次工地会议，并组织、主持、参加项目管理例会及其他相关会议；
- 6 组织推进项目管理机构工作，定期与建设单位沟通；

- 7 组织开展检查、考核、验收等相关活动，实施动态管理；
- 8 根据合同约定对项目有关事项做出决策或为建设单位提供决策依据和建议；
- 9 组织开展管理项目文化与团队建设工作的；
- 10 其他相关工作。

4.3.3 专业负责人应履行以下职责：

- 1 编制项目管理服务策划、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，参加监理例会、进度协调会及其他相关会议；
- 4 实施推进本专业相关的项目管理目标工作，并及时向施工项目管理负责人汇报；
- 5 负责编制专业工程师函，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，实施动态管理；
- 7 协助施工项目管理负责人组织开展项目管理目标检查、考核、验收等相关活动；
- 8 协助施工项目管理负责人组织并参加项目文化与团队建设活动；
- 9 其他相关工作。

4.3.4 专业工程师应履行以下职责：

- 1 负责本专业工作，配合专业负责人确定本专业方案；
- 2 参与编制项目管理服务策划、实施方案、周/月报、工作总结等项目管理文件；
- 3 协助组织并参加相关会议；
- 4 熟悉图纸、组织参与本专业图纸会审，及时解决图纸问题；
- 5 参与工程中本专业主要材料招标、评标、开标工作；
- 6 参与主要材料、成品、半成品的进场检验、验收，整理存档相关文件；
- 7 定期进行现场检查，发现安全、质量隐患，及时上报，并配合解决问题；
- 8 跟踪检查各方计划与措施落实情况，实施动态管理；

- 9 负责设计变更、工程洽商现场工程量的计量工作；
- 10 参加分部工程验收和竣工验收；
- 11 工程资料的日常整理。

5 施工项目管理策划

5.1 一般规定

5.1.1 项目管理机构在开展项目管理服务前，宜对施工项目管理服务进行整体策划，根据项目的建设目标与委托合同约定，形成必要的施工项目管理服务策划文件。

5.1.2 施工项目管理服务策划宜包括项目目标分析与再论证、建设单位组织策划、工程发包及采购策划、建设资金使用计划和工程建设风险管理策划。

5.2 目标分析和再论证

5.2.1 项目管理机构应进行建设期的环境调查与分析，包括建设单位现有组织情况、建筑市场情况、当地材料设备供应情况和政策情况等，并对影响项目建设的内外部条件进行综合分析。

5.2.2 项目管理机构可根据项目实施调查分析的内容，结合实际情况对工程项目的建设性质和建设目标进行调整和修订。

5.2.3 项目管理机构在项目实施目标控制策划中，应从建设单位的角度，统筹全局，针对项目实施的全过程把握整个工程项目管理的目标和方向。项目目标的分析和再论证包括编制三大目标规划：

- 1 投资目标规划，在项目的总投资估算基础上编制；
- 2 进度目标规划，在项目的总进度纲要基础上编制；
- 3 质量目标规划，在项目决策策划的项目定义、功能分析与面积分配等基础上编制。

5.3 建设单位组织策划

5.3.1 项目管理机构宜依据委托合同约定与项目建设目标，对建设单位组织进行策划，形成必要的策划文件。

5.3.2 建设单位组织策划应符合项目建设目标及项目管理工作需要。

5.3.3 建设单位组织策划可包含建设单位项目管理组织结构、任务分工、管理职能分工、工作流程及相关管理制度的策划。

5.3.4 建设单位组织策划应综合考虑项目管理机构、主要承包单位项目机构总体协调适应。

5.3.5 建设单位组织策划文件为项目管理机构建议性文件，由建设单位根据实际需要采用。

5.4 工程发包及采购策划

5.4.1 项目管理机构应根据项目建设目标，在工程项目实施阶段，对工程发包及采购进行整体策划，形成必要的策划文件。

5.4.2 工程发包及采购策划文件至少应包括以下几个方面的内容：

- 1 发包模式分析；
- 2 项目分解及采购范围和内容确定；
- 3 项目采购组织机构落实及采购工作流程确定；
- 4 采购方式选择；
- 5 采购工作进度计划制定。

5.4.3 工程发包及采购策划宜考虑项目的类型、规模及复杂程度、进度要求、委托人的参与程度、市场竞争状况、相关风险等因素，在项目招标采购阶段开始之前完成，并遵循有利于充分竞争、控制造价、满足项目建设进度要求以及招标投标工作顺利有序的原则。

5.4.4 工程发包及采购策划宜建立完整的过程追溯机制与相应的档案管理体系，确保工程发包及采购合法、合规、可追溯。

5.5 建设资金使用计划

5.5.1 编制建设资金使用计划的目的在于确定施工过程中进行工程结算和工程价款支付的计划目标值。

5.5.2 项目管理机构应建立建设资金使用管理制度，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工作。

5.5.3 建设资金使用计划包括项目投资总计划和年度资金使用计划，编制依据宜包括下列内容：

- 1 合同文件；
- 2 项目管理实施规划；
- 3 相关设计文件；
- 4 施工进度计划；
- 5 材料设备采购计划；
- 6 价格信息；
- 7 类似项目的资金使用资料。

5.5.4 项目管理机构应通过系统的建设资金使用策划，按资金使用组成、项目结构和工程实施阶段分别编制项目建设资金使用计划，并在实施过程中，根据工程实际进展进行动态调整。

5.5.5 编制建设资金使用计划应符合下列规定：

- 1 由项目管理机构负责组织编制；
- 2 建设资金使用计划对建设资金使用控制具有指导性。

5.5.6 建设资金使用计划编制应符合下列程序：

- 1 确定建设资金使用目标；
- 2 编制建设资金使用计划；
- 3 针对建设资金使用计划制定相应的控制措施，并建立相应的预算考核制度；
- 4 由项目管理机构与建设单位负责人分别审批相应的建设资金使用计划。

5.6 工程建设风险管理策划

5.6.1 项目管理机构可协助建设单位在工程项目实施阶段进行工程建设风险管理策划，建立工程建设风险管理制度，明确各层次管理人员的风险管理责任，管理各种风险因素对项目的影晌。

5.6.2 工程建设风险管理依据主要包括：

- 1 相关法律法规、政策及工程建设标准；
- 2 工程自身情况及工程环境相关信息资料；

- 3 相关阶段工程咨询成果文件；
- 4 类似工程风险管理资料；
- 5 工程建设风险管理制度；
- 6 建设单位风险管理需求；
- 7 施工项目管理服务合同。

5.6.3 项目管理机构宜根据工程特点，采用定性分析与定量分析相结合的方法，按照风险管理程序为建设单位提供风险管理服务。

5.6.4 工程建设风险管理的程序一般包括以下步骤：

- 1 风险管理策划；
- 2 风险识别；
- 3 风险评估；
- 4 风险应对计划；
- 5 风险监控。

5.6.5 风险管理策划应包括的内容：

- 1 项目风险管理可使用的方法、工具和数据来源；
- 2 项目风险管理活动团队及成员职责；
- 3 项目风险管理所需的费用；
- 4 风险分解结构；
- 5 风险概率及其影响。

6 施工准备管理服务

6.1 一般规定

6.1.1 施工准备阶段项目管理服务的主要工作可包括：施工图设计优化及管理、工程报建（施工许可）手续办理、工程实施计划编制、工程发包及采购管理、工程项目启动实施前准备工作等。

6.2 施工图设计管理

6.2.1 项目管理机构可协助建设单位组织施工图设计文件会审，会审内容包括是否满足建设单位的质量标准及功能需求、是否满足设计深度要求、是否满足可施工性要求等。若有必要，可组织有关专家对设计文件进行分析论证，以保证施工的可行性、结构的可靠性。

6.2.2 根据建设单位需要，项目管理机构宜组织论证设备选型，并提出优化建议。

6.2.3 对于重大技术问题、疑难问题，项目管理机构可根据需要组织专题分析论证，提出论证报告。

6.2.4 对于技术标准和设计规范有空缺的，项目管理机构宜组织进行技术标准的制定。

6.2.5 项目管理机构宜配合施工图审查机构审图，提供相关图纸和技术要求等文件，并及时反馈审图机构提出的意见。

6.3 工程报建（施工许可）手续办理

6.3.1 项目管理机构宜协助办理建设项目专项报审，专项报审工作主要包括规划、环境保护、卫生防疫、消防、民防、绿化、安全、职业健康卫生、道路交通、市容环境卫生、抗震设防、河道管理、防雷、节能、幕墙安评、水土保持等方面。

6.3.2 项目管理机构宜协助办理相关规费的支付，涉及的规费主要有市政配套费、水土保持补偿费、人防易地建设费、市场交易服务费等。

6.3.3 项目管理机构应协调审图机构按照规定时限完成审图，并检查审图章、审查合格书是否遗漏。

6.3.4 在施工、工程监理合同签订，并完成工伤保险费缴纳后，项目管理机构可申报质量监督和安全监督。

6.3.5 项目管理机构宜协助建设单位办理施工许可证，并将施工许可证发送项目主要参建单位。

6.4 工程实施计划

6.4.1 项目管理机构宜视项目复杂程度，组织编制项目总进度计划和里程碑计划，并明确各层级、各专业或专项工作进度计划的协调控制机制和管理要求。

6.4.2 根据项目进度计划要求，项目管理机构宜督促施工总承包单位编制施工总进度计划，经工程监理单位初审后，组织相关人员对施工总进度计划进一步审核。

6.4.3 项目管理机构在施工总进度计划审核过程中如发现问题，应及时以书面形式向施工单位进行意见反馈，要求施工单位进行解释说明和必要的调整，并对调整后的进度计划重新进行审查，发现重大问题时应及时向建设单位报告，施工总进度计划经总监理工程师审核签字并报建设单位批准后方可实施。

6.4.4 在完成施工总进度计划的审核和调整，项目管理机构应结合调整后的施工总进度计划、施工组织设计及施工方案，遵循合同约定，对项目总进度计划进行相应的调整和优化。同时明确下一层级的关键节点与里程碑，编制、调整建设单位的专项控制计划，督促各参建单位按照控制节点编制其下级计划及各专项计划。

6.4.5 项目管理机构宜审核监理单位、施工单位编制的进度控制方案，重点审查施工进度主要影响因素的分析内容是否全面、详细，应对措施是否可行。

6.4.6 项目管理机构宜策划制定专业分包（专业深化设计、指定分包、甲方提供的大型设备、构配件等）招标采购及进场计划，并组织专业分包队伍和甲供大型设备及构配件的进场。

6.4.7 项目管理机构应策划现场用地计划，主要考虑场地的综合利用、场地平整范围、临电与临水接口、出入口等方面，指导七通一平的组织工作。

6.5 工程发包及采购管理

6.5.1 项目管理机构宜组织编制各项招标技术规格书，并组织建设单位相关部门对技术规格书进行评审。

6.5.2 项目管理机构宜组织招标代理单位（或自行编制）编制招标（采购）文件，并组织建设单位相关部门对招标文件进行评审。

6.5.3 项目管理机构可组织或参与开标、评标活动。

6.5.4 项目管理机构可参与合同的谈判和签订工作。

6.5.5 项目管理机构宜在规定的时间内按当地政府规定进行合同备案。

6.6 工程项目启动实施前准备工作

6.6.1 工程项目启动施工前，项目管理机构宜协助建设单位开展以下准备工作：

- 1 组织设计交底和编制交底纪要；
- 2 组织安全及管理制度交底和编制交底纪要；
- 3 审核施工组织设计；
- 4 审核和批准监理规划；
- 5 检查监理单位组织准备情况；
- 6 协助制定施工阶段资金使用计划并审核；
- 7 督促核查现场施工机械、材料的准备情况；
- 8 检查现场人员的准备情况及质量和安全保证体系；
- 9 督促监理单位核签开工报告；
- 10 组织召开第一次工地会议。

7 施工过程管理服务

7.1 一般规定

7.1.1 项目管理机构宜根据项目前期策划、招标文件、合同文件及建设单位的管理要求等，进一步完善和细化工程进度、质量、投资和安全等项目建设目标和要求，并在项目实施过程中加强管理和控制。

7.1.2 项目目标管理与控制宜采用事前控制、事中控制和事后控制相结合，遵循动态控制原理和 PDCA 循环原理。

7.1.3 项目管理机构应协助或代表建设单位，协调与各方责任主体、建设行政主管部门以及各方项目利益相关者的关系，建立工作关系，处理相关矛盾，推进项目建设顺利进行。

7.1.4 项目管理机构应协助或代表建设单位，并督促各相关单位，进行风险识别与评估，明确风险应对策略，落实各项工程风险管控措施，处理各种风险事故，保障项目建设顺利进行。

7.2 目标管理与控制

7.2.1 项目管理机构应督促监理单位、施工单位定期比较施工进度计划执行情况，参与现场施工协调会议，并根据需要及时采取措施。

7.2.2 项目管理机构应编制或组织编制进度分析报告（可参照附表 A.0.4 进度管理报告），对比计划值和实际值的差异，分析差异产生的原因；对进度的趋势进行判断，提出改进建议。对有可能对项目进度产生重大影响的事宜，宜组织进行专项评估，并采取相关措施，组织编制调整后的施工进度计划。

7.2.3 项目管理机构应根据项目进度计划实施情况，对相关参建单位采取必要的协调、管理措施，协调可能存在的矛盾，按合同约定进行履约管理。

7.2.4 项目管理机构应协助或代表建设单位审批、处理工程停工、复工及工期变更事宜。

7.2.5 项目管理机构应跟踪检查监理单位、施工单位、材料设备供应单位等落实各岗位工程质量控制责任、落实工程质量控制各项工作的情况（可参照附表 A.0.5

工程质量检查记录表)。

7.2.6 项目管理机构应组织收集施工质量信息，定期编制工程质量分析报告，对工程质量情况及施工单位、监理单位工程质量管理情况进行分析，提出改进建议、采取相应管理措施。对有可能对项目施工质量产生重大影响的事宜，宜组织进行专项评估分析或专家论证，并采取相关措施。

7.2.7 项目管理机构应督促施工单位、监理单位做好质量控制应急预案的编制、审核，并落实各项工作。

7.2.8 项目管理机构应组织进行安全生产、文明施工、绿色环保管理策划，相关策划成果宜明确安全生产、文明施工管理的目标、方针、组织机构及职责、管理要求、管理办法、关键控制点、保障措施以及可能的评比及奖惩措施与办法。

7.2.9 项目管理机构应督促各单位建立健全安全生产、文明施工控制体系，并跟踪执行，主要工作包括：

- 1 建立工程项目安全文明管理、控制工作制度流程，明确建设单位及各参建单位的工程安全文明管理责任；

- 2 建立建设单位的工程安全文明管理组织机构和制度流程，落实各岗位工程安全文明管理责任；

- 3 督促、审核监理单位、施工单位等建立工程安全文明管理组织机构和制度流程，落实各岗位工程安全文明管理责任；

- 4 督促项目各参建单位建立相应的安保体系，编制安全应急预案；

- 5 在实施过程中进行跟踪检查。

7.2.10 项目管理机构应督促监理单位、施工单位按规定及合同配备相应安全管理人员，严格、忠实履行安全生产法定及合同约定的监理职责。

7.2.11 项目管理机构应定期或不定期组织监理单位、施工单位进行安全文明施工情况检查（可参照附表 A.0.6HSE 检查记录表），检查管理体系、成果文件、现场实施情况等，督促及时改进提升。

7.2.12 项目管理机构应及时提醒、确认建设单位列支并及时支付安全文明施工措施费，监督、检查施工单位的安全文明施工措施费专款专用情况。

7.2.13 对于工程安全和质量问题及事故，项目管理机构应遵循国家及地方的有关法律、法规、标准及规范规定的程序和要求，组织或参与或配合进行调查及处理，

督促相关责任单位落实整改。同时，应根据调查报告、相关合同文件、技术文件与档案等，进行有关的索赔处理等后续工作。

7.2.14 对于拟进行安全文明、绿色环保的评比、认证、创优的项目，项目管理机构宜督促监理单位、施工单位根据相关要求进行创优策划，收集、整理相关资料，落实相关要求，并组织、协调相关的各项评比、鉴定等工作。

7.2.15 项目管理机构宜根据设计图纸、招标采购等工作的实际情况，分解、调整、优化施工过程的投资目标，结合合同包划分，编制、完善合约规划，经建设单位批准后作为投资控制的重要依据和基准，实施限额设计、限额采购、过程成本分析和管控。

7.2.16 项目管理机构应根据项目各个部分的进展程度，及时、动态地跟踪、掌握项目的成本信息，组织造价咨询单位等项目成本变动情况进行分析和预测，并提出相关建议或处理意见，及时汇总修正，提供成本分析报告。对于有可能对项目成本和投资控制可能产生重大影响的事宜，宜组织进行专项评估分析或专家论证。

7.2.17 对于按相关合同约定应由建设单位采购、供应的材料、设备，或者由施工单位采购但建设单位需对其技术要求、质量标准、价格及采购过程进行管理、控制的材料、设备，项目管理机构应协助或代表建设单位对其招标、采购及造价进行管理，主要工作包括：

- 1 审核施工单位上报的相关材料、设备采购清单、计划的准确性和合理性；
- 2 协同技术管理部门做好主要材料设备的选型；
- 3 组织对相关材料、设备进行询价，控制相关材料、设备采购价格；
- 4 组织并协同工程监理、造价咨询等相关单位，管控、监督相关材料、设备的采购、进场和使用情况。

7.2.18 项目管理机构应审核、处理工程变更、签证中的相关技术与造价问题。项目管理机构应规范工程变更管理程序，组织对工程变更的必要性、合理性、经济性和可实施性进行分析和评估，供建设单位进行工程变更决策；并对工程变更的可能引起的相关核量、批价、招标、采购、签证、计量、结算和支付工作进行管理控制，做好工程变更台账管理。

7.2.19 项目管理机构应协助或代表建设单位审核及处理施工过程中各项合同争议

和索赔。

- 1 收集、掌握与合同争议和索赔的相关信息；
- 2 审核施工单位提交的索赔申请以及相应专业顾问单位（如有）的审核意见，提供相关意见和建议，协调解决争议；
- 3 必要时，组织或参与合同、补充协议的谈判、签订工作；
- 4 必要时，提出反索赔意见，并与提出方进行谈判。

7.2.20 项目管理机构应督促各方严格履约，跟踪、监管各参建单位的合同履行情况，组织开展履约检查和履约评价工作，提供合同履行报告，对相关单位采取相应的管理措施，或提出相关处理意见和建议，并做好相关记录和台帐。

7.2.21 项目管理机构应审核施工单位提交的工程款支付申请，以及相应专业顾问单位的工程计量计价审核意见，签署相关意见，跟踪支付情况，建立并动态更新工程款支付台帐。

7.2.22 项目管理机构应组织施工过程工程结算。收集、掌握与工程结算相关的信息，审核施工单位提交的工程结算报告，以及相应专业顾问单位的审核意见，并签署相关意见。

7.2.23 项目管理机构应建立合同管理台帐，并根据实际进展进行动态更新，定期对台帐进行分析、研究，发现问题及时解决。

7.2.24 项目管理机构应根据项目的需要，协助建设单位组织进行或配合相关审计工作。

7.3 组织协调

7.3.1 项目管理机构应协助或代表建设单位协调与勘察单位、设计单位、监理单位 and 施工单位等建设工程其他责任主体单位的关系，建立工作联系，书面联系方式可采用工作联系单或工作指令单（可参照附表 A.0.3），督促相关单位按相关规定及合同约定开展工作，协调和处理各单位之间的工作关系。

7.3.2 项目管理机构应协助或代表建设单位协调与建设行政主管部门的关系。督促相关单位及时办理或配合办理报批报建及其他相关行政管理手续，配合政府有关部门的监督、检查和其他相关活动。根据规定及项目需要，负责或组织向政府有关部门进行相关的报告、沟通和说明。

7.3.3 项目管理机构宜组织、督促对施工现场周边环境条件和各方利益相关者进行调查、了解，梳理其与项目的相互影响关系和存在的风险，并组织、督促相关单位采取措施尽量减低、避免相关的不利影响和风险，协助或代表建设单位协调处理与周边群体的关系。

7.3.4 项目管理机构宜组织建立项目沟通机制，建立、规范各种正式、非正式的工程文件往来与信息沟通的渠道与机制，评估、选择工程管理信息平台(如需要)，建立各种工程管理会议的机制与管理制度的。

7.3.5 项目管理机构应代为主持法律法规要求由建设单位主持的或根据工程管理需要而设置的由建设单位主持的会议，参与各种工程管理例会，及时沟通解决各类问题，跟踪落实会议确定的相关事项。

7.3.6 项目管理机构应根据合同约定或建设单位授权，组织或参与合同、补充协议的谈判、签订工作，及时解决过程中出现的合同问题。组织对进场的相关参建单位进行合约交底，督促各方严格、尽职履约，跟踪、监管各参建单位的合同履行情况，组织开展履约检查和履约评价工作，对相关单位采取相应的管理措施，或提出相关处理意见和建议，并做好相关记录和台帐。

7.3.7 项目管理机构应协助或代表建设单位协调、处理施工过程中的矛盾与争议，必要时协助建设单位索赔与反索赔，协助建设单位应对仲裁或诉讼。

7.4 风险管理

7.4.1 项目管理机构应按照风险管理制度执行施工过程风险管理。

7.4.2 项目施工阶段风险管理应注意风险清单的建立与管理，风险清单应包含以下内容：

- 1 重大质量问题风险；
- 2 重大危险源安全风险；
- 3 对投资控制影响较大的变更及索赔风险；
- 4 施工期内极端天气风险；
- 5 施工期内政策变化风险；
- 6 其他风险。

7.4.3 项目管理机构宜在分部分项工程或重要工序等实施前，基于危险性较大的

分部分项工程的分类对工程技术、环境条件、总分包施工管理以及监理配置情况等方面进行的专项风险评估，依据评估结果，更新风险清单，专项风险实施完成后，将该项风险等级归零。

7.4.4 项目管理机构应在施工管理过程中持续跟踪风险因素的发展变化，跟踪风险控制措施的落实情况，动态调整风险应对策略，及时与建设单位沟通重大风险因素处置，防止风险因素对项目建设造成负面影响，保障项目顺利实施。

8 施工收尾管理服务

8.1 一般规定

8.1.1 项目管理单位宜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。

8.1.2 项目管理机构宜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。

8.2 工程联动调试管理

8.2.1 项目管理机构应督促工程施工总承包单位编制联动调试方案，组织建设、设计、监理等单位对调试方案进行审核。

8.2.2 项目管理机构应组织参建各方进行联动调试并形成书面记录：

- 1 督促项目各参建单位（含各专业分包及设备供应单位）的项目负责人按联动调试方案中的分工，各司其职；
- 2 调试记录应和调试过程同步进行，根据调试情况将相关技术参数及调试结论写入调试报告；
- 3 若调试结果不符合规范及设计要求，组织并查明原因整改后再次调试，直到符合要求。

8.2.3 项目管理机构应在联动调试合格后，督促施工单位在三天内提交联动调试报告及相关文件，并应在七天内组织各参建单位对调试结果进行评估。

8.3 工程竣工验收管理

8.3.1 项目管理机构应编制工程竣工验收计划和方案，经建设单位审核批准后执

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 工程竣工验收工作参加单位、人员和职责分工；
- 4 工程竣工验收工作顺序与时间安排。

工程竣工验收方案应包括以下内容：

- 1 工程概况；
- 2 验收依据；
- 3 验收时间；
- 4 验收内容；
- 5 验收程序；
- 6 验收组组成及分组。

8.3.2 项目管理机构应在全部工程施工完毕达到竣工条件后，督促监理单位组织预验收；存在问题的，督促施工单位整改，并督促监理单位对发现的问题进行复验；督促总监理工程师提交工程质量评估报告。

8.3.3 项目管理机构应会同监理单位、建设单位确认预验收所发现问题的整改情况，督促施工单位提交工程竣工报告。

8.3.4 项目管理机构应组织各参建单位出具验收相关文件。

8.3.5 项目管理机构应在竣工验收合格前，组织建设单位或使用单位和施工单位签订《工程质量保修书》，督促施工单位编制项目保修一览表。

8.3.6 项目管理机构应协助建设单位组织勘察、设计、施工和监理等参建单位的项目负责人组成竣工验收组，并确定验收小组组长，验收组成员中应包括土建、水电及安装专业方面的人员。

8.3.7 项目管理机构应协助建设单位向质量监督机构提交《工程竣工验收监督通知书》及竣工预验收档案备查，申请工程质量监督机构对工程竣工验收工作进行监督。

8.3.8 项目管理机构应协助建设单位召开竣工验收会议，程序如下：

- 1 协助监督机构核验参会人员资格；
- 2 实地查验工程质量；

- 3 验收小组审阅建设、施工和监理单位的工程档案资料；
- 4 建设、项目管理、勘察、设计、施工和监理单位分别汇报工程建设情况；
- 5 验收小组对勘察、设计、土建施工和安装施工质量做出全面评价，形成验收小组结论；

6 竣工验收中提出的缺陷问题由竣工验收组签发工程竣工验收存在问题整改通知，要求施工单位整改，督促监理单位对整改问题进行复验。

8.3.9 项目管理机构应在工程竣工验收合格后，协助建设单位编写竣工验收报告，由建设、勘察、设计、施工和监理单位的项目负责人签署建设工程质量验收意见。

8.3.10 项目管理机构应在工程竣工验收合格后，协助建设单位向建设行政主管部门办理建设工程竣工验收备案手续；并协助建设单位按国家及地方有关城市建设档案管理的要求，将建设工程档案收集完整、组卷整理，在规定的期限内向城建档案管理机构移交。

8.4 工程竣工结算管理

8.4.1 项目管理机构应督促施工单位编制并提交竣工结算文件。

8.4.2 项目管理机构宜在需要时，督促建设单位委托的审计单位审查竣工结算文件。

8.4.3 项目管理机构应将项目管理过程中与结算有关的资料进行整理汇总，作为结算审核依据。

8.4.4 项目管理机构应梳理各类工程款是否按照合同约定支付。

8.4.5 项目管理机构应对施工单位提出的索赔事项，组织相关单位进行审查，分析原因，明确责任单位，按照合同约定及相关法规处理。

8.4.6 项目管理机构应组织并协调结算有关各方召开审计会议，督促工程审计单位及时完成结算审核报告，核查结算审核报告。

8.4.7 项目管理应督促监理单位、造价咨询单位审查施工单位申报的工程结算支付申请，并对审查成果进行复查。

8.5 项目移交管理

8.5.1 项目管理机构应督促施工单位成立清扫小组，对各类建筑垃圾及时进行清理。

8.5.2 项目管理机构应在工程移交前，督促施工单位编写使用维护手册，组织审核使用维护手册是否与工程实际情况相匹配。

8.5.3 项目管理机构应在工程移交前，组织施工单位质量、技术人员就使用维护手册相关内容，向物业管理人员进行培训交底。

8.5.4 项目管理机构可督促施工和监理单位将所有工程档案资料向建设单位或使用单位进行移交，并签认移交证书（可参照附表 A.0.7 项目移交清单）。

8.5.5 项目管理机构宜组织编写固定资产明细表，重要设施设备登记造册。

8.5.6 项目管理机构应督促施工单位编制主要设备移交清单，包括设备名称、型号、数量、安装地点、生产厂家及联系人等信息资料，组织施工单位将工程实体向建设单位或使用单位进行移交，并签认移交证书。

8.5.7 项目管理机构应在工程完成正式移交后，督促各参建单位依次有序地撤离人员和设备。

8.6 工程竣工决算管理

8.6.1 项目管理机构应协助建设单位编制并实施工程竣工决算。

8.6.2 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。

8.6.3 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。

8.7 项目管理总结

8.7.1 项目管理机构应在项目管理收尾阶段，进行项目管理总结，在项目竣工十五天内编写项目管理总结报告，纳入项目管理档案。

8.7.2 项目管理总结报告宜包括下列内容：

- 1 项目管理策划与规划总结；
- 2 施工准备管理服务总结；
- 3 施工过程管理服务总结；
- 4 项目收尾管理服务总结；
- 5 项目管理目标执行情况；
- 6 项目合同管理总结；
- 7 项目管理经验与教训；
- 8 项目管理绩效与创新评价。

9 施工阶段项目管理数字化应用

9.1 一般规定

9.1.1 项目管理机构宜协助建设单位建立统一的数字化应用管理制度，明确应用标准、职责分工、协同工作方式与流程、交付成果及管理要求。

9.1.2 项目管理机构宜将数字化技术应用于项目管理服务全过程。

9.1.3 项目管理机构可利用建设单位提供的数字化管理（云）平台或利用企业自有平台，进行项目管理服务的实施管理，与各信息子系统互联互通，并应保证项目数字化管理的数据安全可控。

9.1.4 项目管理服务中的数字化管理平台应充分考虑数据成果在项目各阶段间的有效衔接，确保前一阶段工作对后续工作的支持，确保项目整体数据成果的完整、准确、及时传递。

9.1.5 项目管理机构宜利用先进技术提升数字化应用水平，因地制宜，根据自身条件建立数字化管理流程及选用辅助工具及平台应用，主要技术手段可包括：

- 1 BIM；
- 2 云存储及云计算；
- 3 大数据分析；
- 4 物联网。

9.2 数字化应用策划

9.2.1 项目管理数字化应用的策划应满足下列要求：

1 项目管理数字化应用的策划作为项目管理服务工作大纲的组成部分，一同进行整体策划，并与项目管理服务的目标、深度、进度、质量要求相匹配。

2 项目管理数字化应用的策划，应根据项目类型、规模、复杂程度、项目参与方、合同要求等因素综合确定。

9.2.2 项目管理数字化应用策划宜包括下列内容：

- 1 实施目标及实施原则；
- 2 组织体系；

- 3 具体实施点；
- 4 分工界面；
- 5 基本流程；
- 6 IT 条件与需求；
- 7 成果规定；
- 8 协同工作规定。

9.3 数字化应用实施

9.3.1 项目管理数字化应用的实施工作宜包括：

- 1 数字化管理平台选购与建设；
- 2 数字化管理平台培训；
- 3 数据服务层建设与初始化；
- 4 多方参与协同信息共享；
- 5 数字化项目管理；
- 6 数字资产的交付。

9.3.2 施工阶段项目管理数字化管理平台的主要功能宜包括：

- 1 基础信息管理；
- 2 进度控制管理；
- 3 投资支付管理；
- 4 质量安全管管理；
- 5 合同及采购管理；
- 6 履约评价管理；
- 7 档案信息管理；
- 8 智慧工地；
- 9 综合管理。

9.3.3 项目管理机构应在过程中对参与各方的数据、信息进行监督和检查，重点检查进度信息、支付信息、质量安全检查记录及监控数据等信息更新及时性和准确性。

10 信息与档案管理

10.1 一般规定

10.1.1 项目管理机构应建立信息及档案管理制度，明确工作目标、工作内容、职责分工、工作流程及管理要求，在项目实施过程中进行必要的修改和补充，并检查和督促其执行。

10.1.2 项目管理机构宜配置信息及档案管理岗位，专人负责信息及档案管理工作。

10.1.3 信息及档案管理工作应及时、准确和全面。

10.1.4 信息及档案管理应符合现行国家标准《建设工程文件归档整理规范》GB/T 50328 和项目所在地城建档案馆的规定。

10.2 信息管理

10.2.1 信息管理的工作应包括信息管理的计划、实施和信息安全保障等。

10.2.2 信息管理计划的内容宜包括信息需求分析、信息编码系统、信息流程、信息处理要求和工作表式等内容。

10.2.3 项目管理机构应根据建设单位自身管理要求，结合项目特点，参照本企业信息编码规则制定本项目的信息分类及编码系统。

10.2.4 项目管理机构应根据建设单位管理要求，结合项目特点，参照本企业项目管理服务表式制定本项目工作表式，作为国家规范有明确表式要求的补充。

10.2.5 信息管理实施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，宜使用计算机辅助进行。

10.2.6 信息计划的实施过程中，应定期检查信息的有效性并不断改进信息管理工作。

10.2.7 项目管理机构宜通过建立可信可控的内部网络模式、数据定期备份等方式，确保信息及数据的安全性。

10.3 档案管理

10.3.1 项目管理机构应协助建设单位做好项目档案的收集、整理、归档、存储和移交工作。

10.3.2 项目档案除了归档纸质档案外，与之相对应的电子档案（包括电子文本，录音录像等音频资料）也应同时归档。

10.3.3 项目管理机构宜组织档案顾问咨询单位，对项目参建各方分阶段进行档案管理工作交底。

10.3.4 项目管理机构应协助建设单位做好建设单位归档范围内的档案管理工作，在进入项目初期，项目管理机构宜协助建设单位整理项目前期行政审批成果文件，并归档留存。

10.3.5 在施工准备阶段，与招标代理、勘察、设计、施工、监理等单位签订合同时，应对工程文件的套数、费用、质量、移交时间提出明确要求。

10.3.6 在施工过程阶段，项目管理机构应督促设计、施工、监理等单位做好工程档案立卷归档工作，并邀请档案顾问单位分阶段检查档案编制质量。

10.3.7 在施工收尾阶段，项目管理机构宜收集和汇总招标代理、勘察、设计、施工、监理等单位立卷归档的工程档案，必要时协助建设单位提请当地的城建档案管理机构对工程档案进行预验收。

10.3.8 项目管理机构应协助建设单位对勘察、设计、施工、监理等单位向建设单位移交的档案进行完整性、准确性和案卷质量进行审核，审核合格后，办理移交手续。

10.3.9 项目管理机构应协助建设单位向城建档案馆移交一套符合规定的工程档案。

附录 A 项目管理服务用表表式

A.0.1 项目经理任命书可按附表 A.0.1 填写

项目经理任命书

姓 名：_____ 性别：_____

出生年月：_____年_____月

执业资格：_____

注册 号：_____

项 目 名 称：_____

合 同 期 限：_____年_____月_____日至

任命书编号：_____

签 发 人：_____

签发单位盖章：_____

签 发 日 期：_____年_____月_____日

A.0.2 专业工程师授权书可按附表 A.0.2 填写

表 A.0.2 专业工程师工作授权书

编号:

项目名称	
<p>授权工作内容：</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>授权工程专业范围：<input type="checkbox"/>设计管理 <input type="checkbox"/>进度管理 <input type="checkbox"/>采购及合约管理 <input type="checkbox"/>行政审批及配套 <input type="checkbox"/>投资控制 <input type="checkbox"/>质量管理 <input type="checkbox"/>HSE 管理</p>	
<p>授权签署文件范围：</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>	
<p>授权时限：</p> <p style="text-align: center;">自 年 月 日起至 年 月 日止</p>	
<p>被授权人声明：</p> <p>本人已充分了解并自愿承担项目管理部的工作职责和工作岗位。承诺按照现行法律、法规和本公司公司管理体系文件的要求，勤奋努力地工作，完成授权书规定的各项工作，向公司和项目经理负责。</p>	
<p>被授权人：</p> <p>日 期：</p>	<p>授权人（项目经理）：</p> <p>日 期：</p>

注：授权内容不得超越法律、法规规定的范围和授权人自身的职责、权限。

授权内容打“■”，不予授权的应打“□”

A.0.4 项目进度管理报告可按附表 A.0.4 填写

表 A.0.4 _____项目进度管理报告

报告编号:

报告日期:

进展状态	
基准进度 计划对比 进度情况	
施工人员	
主要目标	
其它	材料采购 施工组织安排 其它

A.0.5 质量检查记录表可按 A.0.5 填写

表 A.0.5 工程质量检查记录表

编号:

工程名称		检查时间	年 月 日
参与 检查单位			
检查内容	现场巡查情况:		
	实测实量情况: 检查___点, 合格___点, 合格点率___%。		
	质保体系检查情况:		
质量问题 整改意见			
质量问题 整改验收 记录			
附件			

A.0.6 工程安全检查记录表 A.0.6 填写

表 A.0.6 HSE 检查记录表

编号:

工程名称		检查时间	年 月 日
参与 检查单位			
检查内容	现场巡查情况:		
	HSE 保证体系检查情况:		
存在问题 整改意见			
存在问题 整改验收 记录			
附件			

施工阶段项目管理服务标准

条文说明

3 基本规定

3.0.1 施工项目管理宜识别项目的环境和范围，根据项目的目标、各参建单位、材料设备供应商、咨询顾问单位等相关方的合同约定，相关政策文件、技术规范，以及相关方合同约定与政策法规、技术规范之间的关联关系，综合确定项目的投资、进度、质量、安全、绿色环保等各项目标。

3.0.3 项目总控是指在项目管理基础上结合企业控制论，运用现代信息技术为建设单位的最高决策者提供战略性、宏观性和总体性咨询服务的组织模式。

3.0.4 施工项目管理宜以投资、进度、质量等核心控制要素为基本目标，着眼于相关方可交付成果的价值感知与价值认同，以及项目投入运营后可交付成果为组织和社会创造的价值等为导向，统筹项目施工全过程管理。

3.0.5 施工项目管理宜综合应用现代科学与管理方法，根据建设单位的委托，统筹质量、进度、投资等全要素，以多视角、多维度提供贯穿施工全过程的管理服务。

3.0.6 保修期项目管理服务旨在项目保修期内为相关维修、建设活动的组织、实施提供专业管理服务。

3.0.7 项目后评价是出资人对投资活动的重要监管、验收手段，对于改善管理、提高投资效益有着积极意义，后评价服务可以整体或分阶段对项目实施过程进行评价，也可以就投资、进度、质量、工艺等具体要素或问题进行专项评价。

3.0.8 工程施工是高能耗过程，项目管理应秉承绿色、节能、环保等原则，统筹装配式建筑、绿色建筑考虑新技术的综合应用。

4 施工项目管理服务组织模式及职责

4.1 一般规定

4.1.5 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。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。项目管理制度主要包括：

- 1 项目管理岗位责任制度；
- 2 计划、统计与进度报告制度；
- 3 项目采购管理制度；
- 4 设计与技术管理制度；
- 5 合同管理制度；
- 6 质量控制制度；
- 7 投资控制制度；
- 8 进度控制制度；
- 9 安全管理制度；
- 10 综合考核管理制度；
- 11 信息管理制度；
- 12 例会和组织协调制度；
- 13 协调管理制度；
- 14 保密制度管理；
- 15 教育培训制度；
- 16 廉政制度；
- 17 其他。

项目管理流程主要包括：

- 1 合同管理工作流程；
- 2 物资采购工作流程；

- 3 工程质量管理工作流程；
- 4 进度计划编制审核工作流程；
- 5 资金支付工作流程；
- 6 工程经济签证工作流程；
- 7 工程变更工作流程；
- 8 工程结算工作流程；
- 9 信息管理工作流程；
- 10 竣工验收与移交工作流程。

4.2 组织模式

4.2.2 直线式组织模式是指职权从高层开始向下传递和分解，经过若干个管理层次达到组织最底层。直线式组织模式比较简单，权力集中，职责分明，适用较小型建设项目。

职能式组织模式是按职能来组织部门分工，即从企业高层到基层，均把承担相同职能的管理业务及其人员组合在一起，设置相应的管理部门和管理职务。职能式组织模式能够发挥职能部门专业管理作用，适用于技术比较复杂和管理分工较细的中小型建设项目。

矩阵式组织模式是在职能式的基础上，再增加横向领导系统，由职能部门系列和完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成。矩阵式组织模式将能够补充各职能部门之间的横向联系，适用于规模大、复杂性高、管理目标较多的建设项目。

5 施工项目管理策划

5.1 一般规定

5.1.1 施工项目管理服务策划文件可包括：

- 1 《项目管理目标策划》；
- 2 《项目管理组织结构策划》；
- 3 《项目管理模式策划》；
- 4 《项目管理制度策划》；
- 5 《项目信息管理策划》；
- 6 《项目合同总体架构策划》；
- 7 《项目管理实施方案策划》；
- 8 《项目团队内部管理策划》。

5.3 建设单位组织策划

5.3.1 项目管理机构宜依据委托合同约定与项目建设目标，结合建设单位实际需求，对建设单位参与项目管理的机构、工作制度、工作流程等内容进行策划，形成必要的策划文件。

5.3.4 建设单位组织策划应综合考虑项目管理机构、主要承包单位项目机构的岗位设置、工作流程，使得项目各参建方组织管理工作能够与建设单位组织策划总体协调适应，以提高项目管理效率。

5.3.5 建设单位组织策划文件为项目管理机构建议性文件，应根据项目本身的特点以及建设单位的实际情况确定是否需要，由建设单位根据实际需要向项目管理机构提出要求，项目管理机构按照建设单位要求完成编制。

5.4 工程发包及采购策划

5.4.2 工程发包及采购相关制度除应满足国家及地方相关法律法规与技术规程之外，可结合项目实际需要附加相应要求。

5.4.4 为项目竣工审核、财务决算审计以及绩效后评价建立基础。

6 施工准备管理服务

6.1 一般规定

6.1.1 本阶段主要任务是做好各项开工准备工作，以满足项目开工条件。

6.2 施工图设计管理

6.2.1 项目管理机构根据设计任务书中的要求及建设单位其他设计要求，审核图纸、技术说明和计算书等设计文件的质量，对施工图进行可施工性分析。

6.2.2 论证设备选型技术、主要材料是否可行，是否符合项目要求，论证设备选型、主要材料经济方面是否合理。

6.3 工程报建（施工许可）手续办理

6.3.5 申领施工许可证应具备如下前提条件：

- 1 已经办理该工程建设用地批准手续；
- 2 已经取得建设工程规划许可证；
- 3 需要拆迁的，拆迁进度符合施工要求；
- 4 该工程已经确定施工单位；
- 5 有满足施工需要的施工图纸和技术资料；
- 6 有保证工程质量和安全的具体措施；
- 7 建设资金已经落实；
- 8 法律、行政法规规定的其他条件。

6.4 工程实施计划

6.4.1 项目进度计划一般宜包括里程碑计划、项目总控进度计划、年进度计划、季度进度计划、月进度计划和周进度计划，以及各专业或专项工作进度计划（如设计进度计划、招标/采购进度计划等）。

6.4.2 项目管理机构应审核施工总进度计划的工期目标、关键节点与里程碑是否符合招标文件、施工承包合同文件的约定及建设单位的管理要求, 以及其合理性、可行性, 并跟踪、督促其执行。对于较为复杂的项目, 可要求施工单位对施工总进度计划、项目关键节点与里程碑进行论证说明。

6.4.7 现场用地计划主要包括:

- 1 规划用地与施工用地范围的界定;
- 2 策划功能区域(办公区、生活区、作业区、临时道路等)的平面划分;
- 3 初步确定临水接入点、临电接入点、排水口、出入口等位置;
- 4 制定场地平整、临时道路建设计划;
- 5 拟定建设方(建设单位、项目管理单位、监理单位、设计单位及其他咨询单位)现场办公需求。

七通一平是指基本建设中前期工作的道路通、给水通、电通、排水通、热力通、电信通、燃气通及土地平整等的基础建设。

6.5 工程发包及采购管理

本阶段发包与采购管理工作包括工程类、服务类及货物类(材料与设备)招标采购活动。其中: 工程类招标包括施工总承包、指定专业分包(如钢结构、幕墙、消防、精装修、特种空调系统、楼宇智能化系统、电梯、园林绿化等); 服务类招标包括指定专业设计、施工监理、投资监理、工程审价、监测或检测及其他咨询服务类等; 货物类(材料与设备)包括甲供材料、甲供设备等。

6.5.2 招标(采购)文件审核的主要内容包括:

- 1 招标(发包)范围是否准确;
- 2 分包(如需)范围是否准确;
- 3 投标单位的资格要求是否符合相关法规规定、项目本身的特点和需求;
- 4 技术与质量标准、技术要求、进度要求是否符合项目要求;
- 5 投标活动的进度安排是否符合整体项目进度计划要求;
- 6 所附的合同(若有)条款是否符合建设单位及项目目标要求;
- 7 评标办法是否符合科学、公平、合理, 是否适合本项目性质。

6.5.5 需进行合同备案一般包括：勘察、设计、监理、招标代理、造价咨询合同，以及施工总包、专业分包（包括桩基土石方、钢结构、幕墙、门窗、绿化等各类专业工程）。

7 施工过程管理服务

7.2 目标管理与控制

7.2.5 督促和检查监理单位、施工单位的质量控制工作的内容包括：

- 1 检查监理单位、施工单位质量控制体系执行的有效性；
- 2 检查工程材料、设备的相关质量证明文件及管理程序，检查原材料、设备管控的完备性；
- 3 审核经监理同意的施工单位提交的质量控制点清单、相关的专项施工方案以及工程施工质量保证措施；
- 4 检查施工单位、监理单位的质量检查、验收、监督工作和相关过程记录文件，检查质量过程管控的完备性；
- 5 根据需要，参与材料、设备、构配件的进场质量验收工作；
- 6 检查工程实体质量；
- 7 定期组织会议，督促落实质量整改（如有必要）并监督质量整改结果；
- 8 根据需要采取其他措施。

7.2.18 对工程变更、签证中的相关造价问题的审核、处理包括：

- 1 规范工程变更管理流程和制度。跟进、审核工程变更的发起、审批流程，确保其流程合规；
- 2 对相关单位发起的工程变更，必须分析、把控其必要性、合理性、经济性和可实施性。在工程变更实施前，应进行技术经济分析和评估，以供建设单位进行工程变更决策；
- 3 审核现场签证事项的真实性和合理性、流程的合规性、计量的准确性。对工程变更可能引起的对已完工程的拆改内容，督促相关单位做好相关的签证和记录；
- 4 督促并跟进处理工程变更可能引起的相关核量、批价和招标、采购工作；
- 5 监督、管控工程变更实施情况，督促、审核相关单位及时做好工程变更相关的签证、计量、结算和支付；
- 6 做好工程变更管理台账管理，并动态分析工程变更其对工程造价的影响。

7.2.19 合同争议和索赔往往是工程管理实践中矛盾的焦点,相关问题的协调和处理是项目管理机构的重要工作内容。

1 合同争议和索赔可能涉及费用、工期或兼而有之;

2 合同争议和索赔可以根据相关法律法规及合同约定的程序、方式进行处理,或者通过协调、谈判达成一致。有时可能需要采用诉讼或仲裁的方式解决,项目管理机构应协助建设单位进行应对;

3 对一些较复杂的项目,可能存在多个不同专业的咨询、顾问单位。项目管理机构宜根据具体情况组织相关咨询单位对合同争议、变更、索赔相关事项进行审核、咨询,并对相关咨询意见进行汇总、审核,作为合同争议和索赔处理的参考和依据;

4 项目管理机构应注重相关信息、文档、影像及证据等资料的收集、整理。

7.3 组织协调

7.3.5 根据工程管理需要,如涉及工程建设中重要问题或超出监理职权范围等,实践中经常需要由建设单位组织、主持相关会议来解决相关问题,推进工程建设,比如第一次工地例会、商务协调会、变更协调会、参建单位高层沟通会、进度推进协调会等。项目管理机构应积极协助或代表建设单位组织、主持相关会议,并督促各单位落实会议议定的各项工作和要求。

8 施工收尾管理服务

8.1.1 项目收尾管理服务范围包括:工程联动调试、工程竣工验收、工程竣工结算、项目移交、工程竣工决算、项目管理总结。

8.2 工程联动调试管理

8.2.1 联动调试应在达到施工验收规范的规定或产品的技术标准后进行,主要包括空调通风、给排水、电气、智能化和消防系统等。

8.3 工程竣工验收管理

8.3.2 预验收主要是对各专业工程的质量情况、使用功能及竣工技术资料进行全面检查。

8.3.3 项目管理机构在正式竣工验收前,应核查竣工验收是否具备下列条件:

- 1 完成建设工程设计和合同约定的各项内容;
- 2 有完整的技术档案和施工管理资料;
- 3 有工程使用的主要建筑材料、建筑构配件和设备的进场试验报告;
- 4 有勘察、设计、施工、工程监理等单位分别签署的质量合格文件;
- 5 有施工单位签署的工程保修书。

8.3.4 项目管理机构应组织各参建单位出具验收相关文件:。

- 1 建设单位填报《工程竣工验收监督通知书》;
- 2 监理单位出具《工程质量评估报告》;
- 3 勘察单位出具《工程勘察单位质量检查报告》;
- 4 设计单位出具《工程设计单位质量检查报告》;
- 5 施工单位提出《工程竣工报告》。

8.3.5 质量保修期从工程实际竣工验收合格之日起计算,质量保修范围和期限按照双方约定执行。

8.3.6 竣工验收组一般分为资料验收小组、实测实量小组、观感质量验收小组。

8.3.8 工程建设情况的汇报应有具体的书面报告。

8.4 项目竣工结算管理

8.4.1 项目竣工结算编制依据主要包括以下内容：

- 1 合同文件；
- 2 工程施工图或竣工图纸、设计变更、工程洽商及认价文件；
- 3 经批准的施工组织设计、施工方案及专项施工方案以及相关的会议纪要；
- 4 工程计价文件、工程量清单、取费标准及有关调价规定；
- 5 经相关方确认的有关签证和工程索赔资料。
- 6 与竣工结算相关的法律、法规、规章、规范性文件及其他相关资料。

8.4.6 结算过程中出现双方产生疑难分歧时，项目管理机构应组织监理单位、审计单位、施工单位的有关人员认真阅读施工合同，正确把握合同条款约定，协商解决。结算过程中结算双方容易产生的分歧主要有：

- 1 当竣工图与招标图纸变化较大时，以定额计价结算还是以清单方式结算；
- 2 当工程量发生较大变化时，是否调整分部分项工程费的计算以及原投标价中的措施费；
- 3 工程量清单工程数量有误；
- 4 工程量清单描述与施工图不一致；
- 5 主要材料的涨价是否包含在综合单价已考虑的风险系数中；
- 6 甲供材料设备在结算中的退还方式。

8.4.6 竣工结算审核报告中应详细说明施工图纸与招标图纸差异调整、设计变更工程洽商、现场签证、主要材料调价、暂定单价项目调整、暂定数量项目调整、暂定金额项目调整、索赔资料和已付工程款凭证等；结算审核报告签署的完整性，应包括造价工程师及工程审计单位盖章确认、建设单位的盖章确认等。

8.5 项目移交管理

8.5.2 使用维护手册内容主要包括各系统设备的工作原理、常见问题、保养方法和周期。商品住宅应提交《住宅质量保证书》和《住宅使用说明书》。

8.6 项目移交管理

8.6.2 工程竣工决算的编制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 工程设计文件；
- 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 设计变更文件及有关签证；
- 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。
- 11 尾工工程方案及工程数量、预留费用、预计完成时间等（附费用清单）；
- 12 建设单位管理费支出明细表，购置固定资产明细表；
- 13 政府有关土地、规划、开工、竣工验收等有关文件资料；
- 14 与竣工决算相关的法律、法规、规章、规范性文件及其他资料。

8.7 项目管理总结

8.7.1 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 项目施工过程管理资料；
- 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。

9 施工阶段项目管理数字化应用

9.2 数字化应用策划

9.2.1 制定项目管理数字化应用策划时应注意下列事项：

- 1 数字化应用如需要拟定项目标准的，应在项目所有供方招标采购前完成；
- 2 数字化应用的落实需要供方实施或参与的，应在招标采购时在招标采购文件中写明项目相关标准，并通过合同方式予以保证。

9.3 数字化应用实施

9.3.1 项目管理服务数字化管理实施应包括下列内容：

1 数字化管理平台选购与建设。数字化管理平台建设应以项目管理服务业务内容为导向，具体建设要求包括：

可灵活设置或默认固化项目管理服务管理的组织结构、工作流程、工作内容，实现项目管理服务工作指引和实施指导、技术人员引导操作；

可灵活配置咨询方案，与 BIM 模型既可深度链接协同配置，亦可实现无 BIM 模型下的咨询信息集成。

2 数据服务层建设与初始化。具体建设要求包括：

过程资料收集与分类可通过驻场人员用移动端、监控设备等方式快速采集项目施工现场情况，实施现场监控完成咨询同步及信息集成，形成过程资料，并对收资料分类上传至数字化管理平台；

数据统计分析处理应满足按项目管理服务项目各参与方的需求，形成数据看板，配置多模块定制化的项目看板，迅速了解项目进展情况，为各参与方提供数据支撑。

3 多方参与协同信息共享。具体建设要求包括：

可通过协同圈等一系列方式实现即时沟通，高效协同；

对协同过程交流及信息传递系统留痕存档，各阶段交流信息留痕记录存储，基于统一端口沟通，形成可追溯的信息化资料。

4 数字化项目管理。可实现项目策划管理、报建报批、勘察管理、设计管理、

合同管理、投资管理、招标采购管理、施工组织管理、参建单位管理、验收管理以及质量、进度计划、安全、信息、沟通、风险、人力资源等管理与协调工作的数字化管理。

5 数字资产的交付。此处数字资产是指整个建设工程项目过程的全部资料的电子档案。