



FIDIC 成员协会



工程项目管理导则

Guidelines for Project Management

(试 行)

(For Trial Implementation)

中国工程咨询协会 编写

Compiled by
China National Association of Engineering Consultants



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

工程项目管理导则

Guidelines for Project Management

(试 行)

(For Trial Implementation)

中国工程咨询协会 编写



图书在版编目(CIP)数据

工程项目管理导则:试行/中国工程咨询协会编写. —天津:天津大学出版社, 2010. 3

ISBN 978-7-5618-2874-8

I. ①工… II. ①中… III. ①基本建设项目—项目管理—中国 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 018419 号

出版发行 天津大学出版社
出 版 人 杨欢
地 址 天津市卫津路 92 号天津大学内(邮编:300072)
电 话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742
网 址 www.tjup.com
印 刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司
经 销 全国各地新华书店
开 本 148mm × 210mm
印 张 3.875
字 数 116 千
版 次 2010 年 3 月第 1 版
印 次 2010 年 3 月第 1 次
印 数 1 - 5 000
定 价 15.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,烦请向我社发行部门联系调换

版权所有 侵权必究

《工程项目管理导则》编委会

- 顾问：**余健明 中国工程咨询协会会长
- 主任委员：**王永银 中国工程咨询协会常务副会长
- 副主任委员：**于守法 中国国际工程咨询公司原总经济师
- 编委**（以姓氏笔画为序）：
- 马小丁 国家发展改革委投资研究所项目室主任
- 马玉和 中国石化工程建设公司原总经济师
- 王綦正 清华大学土木水利学院教授
- 牛福钰 江河水利水电咨询中心设计监理部副主任
- 孔 晓 中国建筑设计研究院(集团)管理顾问
兼中国建筑设计咨询公司副总经理
- 闪 宁 北京信威通信技术股份有限公司董事长
- 石国虎 华杰工程咨询有限公司副总经理
- 古为今 中国工程咨询协会信息培训部主任
- 刘尔烈 天津大学管理与经济学部管理学院教授
- 刘国冬 中国工程咨询协会原常务副会长
- 刘运萍 中国工程咨询协会副秘书长
- 任 远 中国国际工程咨询公司项目管理部处长
- 孙 慧 天津大学管理与经济学部管理学院副教授
- 毕 星 天津大学管理与经济学部管理学院副教授
- 吕文学 天津大学管理与经济学部管理学院副教授
- 陈 鹄 中国国际工程咨询公司专家委员会顾问
- 陈 杰 中国工程咨询协会业务协调部副主任

- 李开孟 中国国际工程咨询公司地区发展与规划
咨询部副主任
- 李秀平 北京国金管理咨询有限公司助理总裁
- 李盛桢 中国公路工程咨询总公司顾问、原山西省
勘察设计院总工程师
- 吴月华 中国建筑一局(集团)有限公司总工程师
- 罗 超 中建精诚工程咨询有限公司董事长
- 苑 红 北京中设泛华工程咨询有限公司发展规划
部经理
- 张汉亚 中国投资协会会长
- 姜滇生 中国建设银行授信管理部总经理级专职
贷款审批人
- 徐成彬 中国国际工程咨询公司地区发展与规划
咨询部教授级高级工程师
- 高会晋 华杰工程咨询有限公司副总工程师
- 董红梅 中国土木工程学会建筑市场与招标投标
研究分会副秘书长
- 韩珠杰 泛华建设集团有限公司项目管理和监理部
总经理
- 彭 飞 中国石化工程建设公司专业副总工程师
- 蒙喜庆 北京中设泛华工程咨询有限公司总工程师
- 廖运臣 国家开发银行原后评价局局长

前 言

现代意义的工程项目管理,是管理科学在实践中应用和发展的产物。高水平的工程项目管理,是高效率、高质量地实现工程项目投资建设目标的基本手段。当前,我国正处于全面建设小康社会关键时期,投资规模大,工程项目多,涉及因素复杂,管理要求高。为了推进工程项目管理向科学化、规范化、专业化、效能化方向发展,提升工程项目管理水平,中国工程咨询协会组织数十位专家、学者和企业领军人物,经过半年多努力,编写出这本《工程项目管理导则》。

本导则编写力求体现以下原则:一是系统性原则,即沿着工程项目周期各阶段系统链接的脉络,阐述工程项目投资建设全过程、全方位的管理,以便于全面了解、具体把握项目管理的基本要求;二是实用性原则,即从实际工作需要出发,主要讲管什么、由谁管、怎么管等实用内容,淡化理论色彩,减少知识性介绍;三是普遍性原则,即阐述共性要求和通用内容,对仅适用于个别地区、行业、单位、项目的内容未予考虑;四是成熟性原则,即依据国家现行规定,吸取成功经验和作法,参考国际通行规则和惯例,规避尚未形成共识的主张;五是简明性原则,即力求层次清晰,简明扼要,并附录主要政策文件索引,便于查阅和使用。

本导则在编写过程中,曾征询部分地方发展改革部门、地方工程咨询协会、中咨协会分支机构、工程咨询单位、施工企业以及一些资深专家、政府官员的意见,有价值的建议均已采纳。本导则已经 2009 年 12 月召开的中国工程咨询协会第四届理事会第二次会议审议原则通过,根据会议讨论意见又作了进一步修改,由中国工

程咨询协会发布试行。

本导则作为行业协会组织制定的工程项目管理行为规范,主要起推介、指导、引领作用。本导则分为 20 个部分,共 150 条,基本按易于业内理解的投资建设先后次序排列,比较重要和相对独立的内容单列。工程项目管理参与者可根据不同项目类型、不同管理阶段、不同管理任务和所扮演的管理角色,择其所需选用本导则对应内容。

限于时间和编写水平,本导则难免存在缺憾和不足之处,恳请各位同行批评指正。希望参与工程项目管理的单位和人员,创造性地应用本导则,并不断总结新鲜经验,以便本导则修订再版时吸收。在本导则编写过程中,国家发展改革委投资司给予了大力支持和宏观指导,一些相关单位踊跃派员参与,在此一并表示感谢。

《工程项目管理导则》编委会

二〇一〇年二月

目 录

一、总则	(1)
1. 编写本导则的目的和依据	(1)
2. 工程项目概念和分类	(1)
3. 工程项目管理含义和任务	(1)
4. 工程项目管理基本原则	(2)
5. 工程项目管理主体和层次	(2)
6. 本导则适用范围	(3)
二、工程项目投资建设程序管理	(3)
7. 工程项目周期与阶段	(3)
8. 工程项目投资建设程序	(4)
9. 工程项目分类管理程序	(4)
10. 审批制项目行政管理程序	(5)
11. 核准制项目行政管理程序	(5)
12. 备案制项目行政管理程序	(6)
13. 外商投资项目行政管理程序	(6)
14. 境外投资项目行政管理程序	(7)
15. 利用国际金融组织和外国政府贷款项目行政管理程序	(8)
16. 中央预算内投资补助和贴息项目行政管理程序	(9)
三、工程项目外部约束条件管理	(10)
17. 工程项目投资建设的外部条件	(10)
18. 发展规划引导和约束	(10)
19. 产业政策引导和约束	(11)

20. 技术政策引导和约束	(12)
21. 自然资源条件约束	(12)
22. 生态环境条件约束	(13)
23. 土地条件约束	(13)
24. 水资源条件约束	(14)
25. 能源条件约束	(14)
26. 社会条件约束	(15)
四、工程项目前期策划管理	(15)
27. 工程项目前期策划的任务和范围	(15)
28. 工程项目投资机会研究的功能和内容	(16)
29. 工程项目初步可行性研究的功能、内容和深度	(16)
30. 工程项目可行性研究的功能、内容和深度	(17)
31. 企业投资项目核准申请报告的编写要求	(17)
32. 外商投资项目核准申请报告的特殊编写要求	(18)
五、工程项目建设方案优化管理	(19)
33. 工程项目场址方案选择	(19)
34. 工程项目建设规模与产品方案选择	(19)
35. 工程项目技术方案和工程方案选择	(20)
36. 工程项目投融资方案选择	(21)
37. 工程项目环境影响评价	(21)
38. 工程项目经济评价	(22)
39. 工程项目社会评价	(23)
40. 工程项目风险分析与防范	(24)
六、工程项目前期咨询评估管理	(25)
41. 工程项目前期咨询评估功能和类型	(25)
42. 工程项目前期咨询评估原则和要求	(25)
43. 国家发展规划咨询评估要求	(26)
44. 企业发展规划咨询评估要求	(26)

45. 政府投资项目咨询评估要求	(27)
46. 企业投资项目申请核准评估要求	(27)
47. 工程咨询评估约束机制	(27)
七、工程项目决策管理	(28)
48. 工程项目决策的概念与功能	(28)
49. 工程项目决策的原则	(29)
50. 政府投资项目决策	(29)
51. 政府对企业投资项目的审核决策	(30)
52. 企业投资项目决策	(30)
53. 政府投资项目决策、实施责任追究制度	(31)
八、工程项目投融资管理	(31)
54. 工程项目投资总额及构成	(31)
55. 投资主体分类与资金投入方式	(32)
56. 政府投资项目资金来源与管理	(33)
57. 工程项目融资方式与资金筹措	(34)
58. 工程项目资本金制度	(35)
59. 工程项目债务融资	(35)
60. 工程项目资本市场融资	(36)
61. 工程项目特许经营权方式融资	(36)
62. 工程项目投资动态管理	(37)
63. 工程项目投资“四算”管理制度	(37)
64. 中央预算内投资项目概算管理	(38)
九、工程项目管理组织	(38)
65. 工程项目管理模式	(38)
66. 自行管理模式	(39)
67. 分项委托管理模式	(39)
68. 专业机构管理模式	(40)
69. 工程项目代建制	(40)

70. 工程建设发承包制	(41)
71. 工程项目法人责任制	(41)
72. 工程项目经理责任制	(42)
十、工程项目勘察管理	(43)
73. 工程项目勘察的任务	(43)
74. 矿产资源勘察的任务和要求	(43)
75. 工程地质勘察的任务和要求	(43)
76. 水文地质勘察的任务和要求	(44)
十一、工程项目设计管理	(44)
77. 工程项目设计的功能和原则	(44)
78. 工程设计阶段划分	(44)
79. 工程项目设计各阶段的任务	(45)
80. 工程项目方案设计功能	(46)
81. 工程项目初步设计文件编制	(46)
82. 工程项目初步设计文件审查批复	(47)
83. 工程项目施工图设计文件编制	(47)
84. 工程项目施工图设计文件审查批复	(48)
85. 工程建设标准化管理	(48)
86. 工程建设标准分类管理	(49)
十二、工程项目采购管理	(50)
87. 工程项目采购管理的内容	(50)
88. 工程项目采购方式选择	(50)
89. 工程项目招标的范围与规模标准	(51)
90. 工程项目招标	(51)
91. 工程项目投标	(52)
92. 工程项目开标、评标和定标	(53)
93. 工程项目货物采购	(54)
94. 工程项目管理服务采购	(55)

95. 工程项目采购制衡机制	(56)
十三、工程项目合同管理	(56)
96. 工程项目合同类型	(56)
97. 工程项目合同管理内容	(57)
98. 工程项目合同履行与监督	(57)
十四、工程项目施工管理	(58)
99. 工程项目施工管理的任务	(58)
100. 工程项目施工准备	(58)
101. 施工外部条件协调	(59)
102. 施工组织设计的编制与审查	(60)
103. 工程分包单位选择	(60)
104. 工程项目开工管理	(61)
105. 建设工期管理	(61)
106. 施工工序管理	(62)
107. 施工现场管理	(62)
108. 施工进度管理	(63)
109. 施工质量管理	(63)
110. 施工费用管理	(64)
111. 工程变更管理	(64)
112. 施工安全职业健康管理	(65)
十五、工程项目建设监理	(66)
113. 工程项目建设监理的作用和任务	(66)
114. 监理投资控制	(66)
115. 监理进度控制	(67)
116. 监理质量控制	(67)
十六、工程项目质量管理	(68)
117. 工程项目建设全过程质量管理	(68)
118. 工程项目质量评定	(69)

119. 项目单位的质量责任和义务	(70)
120. 勘察、设计单位的质量责任和义务	(70)
121. 施工单位的质量责任和义务	(71)
122. 监理单位的质量责任和义务	(72)
十七、工程项目竣工验收管理	(72)
123. 工程项目竣工验收的任务	(72)
124. 单项工程竣工验收要求	(73)
125. 试车与试生产考核要求	(73)
126. 工程项目全面竣工验收的条件	(74)
127. 工程项目全面竣工验收的依据	(75)
128. 工程项目全面竣工验收的步骤	(75)
129. 工程项目竣工验收的组织形式	(76)
130. 工程遗留问题及处理	(77)
131. 工程质量保修责任	(77)
132. 工程项目档案管理	(78)
十八、工程项目后评价管理	(79)
133. 工程项目后评价的含义	(79)
134. 工程项目后评价的作用	(79)
135. 工程项目后评价的组织和管理	(80)
136. 工程项目后评价的原则	(81)
137. 工程项目后评价的依据	(82)
138. 工程项目后评价的主要内容	(82)
139. 后评价工程项目选择	(83)
十九、工程项目管理参与单位和人员的资质管理	(84)
140. 工程项目管理参与单位和人员的资质管理制度	(84)
141. 工程项目管理参与单位市场准入资格管理	(84)
142. 工程项目管理服务单位和施工单位的执业管理	(86)

143. 工程项目管理专业技术岗位准入资格管理	(86)
144. 工程项目管理参与单位和人员资质证书管理	(88)
145. 工程项目管理人员的执业水准和培训教育	(88)
二十、工程项目监督管理	(89)
146. 政府主管部门监督检查	(89)
147. 工程项目稽察	(89)
148. 工程项目审计	(90)
149. 工程项目公示和听证	(90)
150. 社会舆论监督	(92)
附录:《工程项目管理导则》主要政策文件索引	(93)

一、总 则

1. 编写本导则的目的和依据

工程项目投资建设是为经济和社会发展提供重要物质基础的活动。工程项目管理水平高低,直接关系工程项目投资建设的成败。为满足工程项目管理参与者实际工作需要,全面提高工程项目管理水平,优质高效地实现工程项目预期目标,编写本导则。

本导则从我国实际情况出发,依据国家现行有关工程项目投资建设的法律、法规、规章和其他规范性文件,运用现代项目管理理论、知识和方法,吸收工程项目管理成功经验和研究成果,并参考相关国际通行规则和惯例编写。

2. 工程项目概念和分类

本导则所称工程项目,是指为形成特定的生产能力或使用效能而进行投资建设,含有建筑安装工程和设备购置,并形成固定资产的各类项目。

工程项目按投资来源分为政府投资项目、企业投资项目、利用外资项目及其他投资项目;按建设性质分为新建项目、改建项目、扩建项目;按项目用途分为生产性项目、非生产性项目;按产业领域分为工业项目、交通运输项目、农林水利项目、社会事业项目等;按功能效益分为竞争性项目、基础设施项目、公益性项目。不同类别的工程项目,在管理上既有共性要求,又存在一些差别。

3. 工程项目管理含义和任务

现代意义的工程项目管理是运用科学的理念、程序和方法,采用先进的管理技术和现代化管理手段,对工程项目投资建设进行策划、组织、协调和控制的系列活动。

工程项目管理的任务是,通过选择适宜的管理方式,构建科学的管理体系,进行规范有序的管理,力求项目决策和实施各阶段、各环节的工作协调、顺畅、高效,实现项目建设投资省、质量优、效

益好。

4. 工程项目管理基本原则

工程项目管理应遵循以下基本原则：

科学化原则。践行科学发展观，采用系统理论和方法，促进可持续发展。

规范化原则。遵守国家有关法律、法规和规章，执行规定的建设程序、标准和规范，接受行业自律性管理，恪守职业道德，诚信守约。

专业化原则。择优选用专业化项目管理单位或团队，从事相应的项目管理业务，不断提高项目管理队伍专业素质和水平。

效能化原则。提高项目管理效率，确保项目管理质量，按期完成项目管理任务。

5. 工程项目管理主体和层次

工程项目管理按行为主体分为项目内部管理和外部管理两个层次。两者的管理角度和内容各有侧重，相辅相成，互为依托。

工程项目内部管理，是指项目单位、施工单位和项目管理服务单位，对各自负责的工程项目投资建设活动实施的管理。工程项目内部管理，按管理阶段分为项目前期阶段的策划和决策管理，建设准备阶段的勘察、设计、融资、采购管理，建设实施阶段的施工、监理、竣工验收管理，投产运营阶段的总结评价管理；按管理层面分为项目决策层管理，项目执行层管理；按管理要素分为资源、人力、资金、技术、进度、质量、风险、职业健康、安全环保等管理。工程项目内部管理主要是通过建立和运行科学的管理体系实现。

工程项目外部管理，主要是指各级政府有关部门按照职能分工，对工程项目投资建设活动实施的行政管理。外部管理方式和内容因投资主体不同而不同，主要是从工程项目的**外部性影响和约束方面进行管理。外部管理侧重于工程项目建设方案和建设实施是否满足宏观规划、产业政策、技术政策、市场准入、土地利用、

资源利用、环境保护、能源节约、征地拆迁、移民安置、开工建设等管理要求。政府部门主要通过法律、法规、规章、标准、规范和行政许可对工程项目实施外部管理,具有强制约束作用。

6. 本导则适用范围

本导则着眼于当前工程项目管理面临的新情况、新问题和中国特色的市场、法制环境,涵盖了工程项目投资建设全过程、全方位,多层次、多环节,各方面、各角色的管理工作。其中,大部分条目是对国家现行规定的概括、解读和强调,部分条目是对已有成功管理经验和作法的推介,少数条目则是按现代化管理要求提出的倡导性主张。

本导则适用于在我国境内投资建设的各类工程项目的管理,尤其是政府投资项目的全过程管理;部分内容适用于我国机构和企业在境外投资项目的管理。

参与工程项目投资建设不同层面、阶段、环节管理和服务的部门、单位及人员,可根据不同项目类型和各自的管理、服务范围,选用本导则的全部或部分内容。

二、工程项目投资建设程序管理

7. 工程项目周期与阶段

工程项目周期是指工程项目从提出设想,经过前期论证、投资决策、建设准备、建设实施、竣工验收直至投产运营所经历的全过程。工程项目周期一般分为四个主要阶段:前期阶段、准备阶段、实施阶段和投产运营阶段。工程项目管理随项目周期的全过程次第展开。项目周期的不同阶段,由于工作内容和要求不同,管理工作的重点也不同。在工程项目的初期阶段,管理的重点是对项目投资建设的必要性和可行性进行分析论证,并作出决策;在工程项目的准备阶段,管理的重点是准备和安排项目所需建设条件,为开工建设打基础;在工程项目的实施阶段,管理的重点是将建设投入要素进