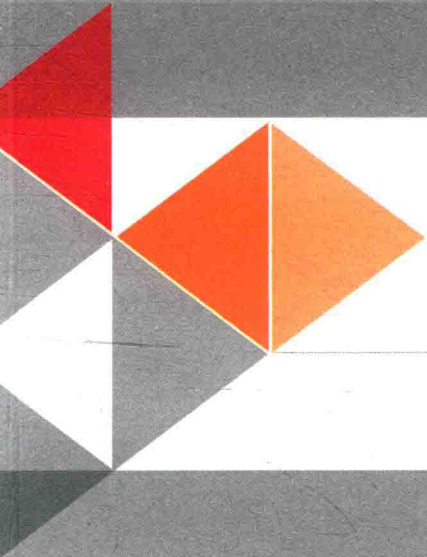


政府工程PM模式项目管理 操作实务



浙江江南工程管理股份有限公司 编

中国建筑工业出版社

政府工程 PM 模式项目管理操作实务

浙江江南工程管理股份有限公司 编

曹冬兵 主编

中国建筑工业出版社

编 委 会

编委会主任：李建军

编委会副主任：胡新赞

主 编：曹冬兵

副 主 编：吴忠利 韩仲凯

参 编 人 员：(按姓氏笔画排序)

干汗锋 于成龙 王 婷 许太宗

江 秀 吴忠利 汪 远 汪淑兰

周俊杰 胡新赞 郑大为 洪新梅

徐小张 贾福辉 陶升健 曹冬兵

韩仲凯

序

应用项目管理知识体系中被普遍公认为良好做法的那一部分，能显著促进项目成功，使得项目管理这门综合性学科在国内外得到广泛认可。随着国内政府投资项目的投资规模、投资领域不断扩大，投资来源日趋多元化，工程项目与社会、环境、经济之间相互影响不断增强，政府对工程建设全过程（即从项目前期策划、决策立项到设计、施工、验收、交付使用及维护全过程）综合管理效益的要求也越来越高，采取什么样的项目管理模式才是能显著促进项目成功的模式，国内各工程咨询企业都在不断探索与创新。

建设部 2003 年 2 月 13 日发布的《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》（建市〔2003〕30 号），虽然基本明确了工程项目管理企业为业主提供项目管理服务（PM）的方式与内容，同时也基本明确了相应的责任，但自文件颁布至今，适合于我国国情、能够明确指导工程咨询企业为政府投资项目开展项目管理服务工作的规范或规程一直没有颁布，因此，对项目管理服务效果的评判、检验也缺乏系统性、科学性。

浙江江南工程管理股份有限公司自 2003 年开展项目管理服务业务以来，公司在专注于项目管理业务的发展和项目管理服务市场的开拓的同时，也在不断总结项目管理服务中的良好做法，对政府投资项目的项目管理服务模式不断创新，并将成果进一步应用于项目管理服务实践活动中，取得了良好的社会与经济效益，也赢得了良好的口碑与社会认可。公司先后承接并完成的 2008 年第二十九届夏季奥林匹克运动会足球分赛场——沈阳奥林匹克体育中心、2013 年国家第十二届全国运动会配套场馆以及大型文化艺术中心、大剧院、商业综合体等一大批国内外有影响力的国有或政府投资项目，特别是对项目管理（含工程监理）一体化服务模式的创立与创新，被社会所认同并广泛推崇。

本书围绕项目管理具体工作、管理流程、方式、方法手段等将项目管理分为综合管理、设计管理、招标合约管理、投资管理、工程管理五条主线进行阐述，注重实际操作，操作流程清晰、实战性强，内容具体翔实，管理体系及思路全面、系统。本书的出版将有益同行找到更加科学地开展项目管理服务的模式与方法，从而更好地服务于业主，为业主创造更加明显的社会与经济效益，进而推动我国工程项目管理事业的发展。

目前工程监理企业仍处于转型升级的重要关头，希望本书的出版能抛砖引玉，为同行拓展业务范围、延展业务内容，为业主提供更全面的项目管理服务，为实现顺利转型作出贡献。同时，也希望广大读者提出宝贵意见，使本书的内容更加系统、更具操作性、更好地适应行业发展的需求。



浙江江南工程管理股份有限公司 董事长 李建军
2016 年 2 月

前 言

近几年,随着国家对政府工程实行项目管理、代建制管理模式的推行及重点培育,国务院常务会议提出推进政府向社会力量购买公共服务的深化改革方向,各地政府工程实行项目管理及项目代建制建设管理模式的越来越多,对比传统的项目管理模式应该说取得了一定的成效。但鉴于目前项目代建制与项目管理在我国尚处于起步阶段,行业主管部门尚未出台相对完善和系统的项目管理类法规、技术规范、管理用表等,导致目前的项目管理服务模式、服务内容、服务标准等尚无统一的标准,项目管理服务质量及管理成效跟具体委托的项目管理企业及派驻的管理团队关系很大,项目建设成败的不确定性风险也大大增强,各级政府项目业主、承担项目管理服务的咨询企业及项目管理领域从业人员等均急需一本相对系统完善的项目管理业务具体操作指导类书籍以指导具体项目管理业务的开展。浙江江南工程管理股份有限公司作为国内较早开展项目代建及项目管理业务的知名咨询企业,近几年先后成功完成了沈阳奥林匹克体育中心(体育场、综合体育馆)、长春科技文化综合中心综合馆(吉林省科技馆、吉林省博物馆、吉林省美术馆、国家光学科技馆)、辽宁省文化场馆(辽宁省科技馆、辽宁省图书馆、辽宁省档案馆)、江苏太仓行政中心、沈阳文化艺术中心、辽宁省艺术中心、三亚海棠湾国际购物中心等国内知名项目的项目管理任务,在政府工程项目管理服务上积累了大量丰富的可操作性经验。因此,为及时总结项目管理经验,规范项目管理工作行为,促进项目管理行业同仁之间的交流,推动项目管理领域进一步发展壮大,早日实现项目管理工作的规范化、标准化,公司特组织常年从事项目管理工作的资深项目经理收集整理了目前已完和在建项目管理项目上的优秀管理经验,结合现行与项目管理工作相关的法规、规范、规定等进行了有针对性的梳理总结、完善并整合汇编成书,系统阐述了政府工程项目管理工作的内容、工作流程、项目实施各阶段管理重点难点、管理用表等,可以作为项目管理咨询企业及从业人员开展具体项目管理业务时参考使用,亦可作为项目业主确定项目管理业务发包合同、落实项目管理单位履约评价考核时等参考使用,以期共同促进项目管理工作的开展。

由于项目管理合同订立有着较大的灵活性,业主对PM公司的授权范围和内容也不尽相同,所以很难对项目管理的模式进行确切分类,但可以从项目参与选择并签订合同及PM公司是否对项目目标的实现承担责任两方面将项目管理大体分成以下几种模式:

(1) PM公司作为业主的全权代表行使业主的各项职能并承担相应责任。PM公司依据与业主签订的委托合同选择承包商、供应商、和有关中介咨询机构并签订合同,行使合同赋予的管理职能独立开展工作,并最终达到业主在工期、造价、质量等有关方面的要求。这种模式下PM公司具有极大的权利,同时也承担很大的责任。对于达不到合同约定的要求时,PM公司要承担违约责任。

(2) 项目建设的各方队伍选择和签订合同由业主完成,PM公司根据合同约定行使对

项目的各项管理职能并承担相应责任。在这种模式下业主应赋予 PM 公司较大的管理范围和权利,对于由于 PM 公司的管理造成工程目标不能实现时,PM 公司应承担相应责任。这种模式下业主在签订项目管理合同时应充分考虑调动 PM 公司积极性的各种因素,根据 PM 公司的承诺或投标书订立较详细的评价考核指标。

(3) PM 公司根据与业主签订的委托合同,行使对工程项目的工期、质量、投资的管理职能,并协调有关方面的关系;参与项目的有关单位的选择及合同的签订由业主完成。相对于前一种模式 PM 公司的权利可能很小,仅仅是管理协调各有关单位,在重大问题的决策方面还由业主决定。这种模式类似于现在的建设监理制(只是在委托合同的范围方面更灵活),PM 公司在项目中以业主的代理人的形式出现,对项目目标是否实现不承担责任。

(4) PM 公司不仅承担项目的管理工作,同时还可能是项目的咨询机构,承担着项目的可行性研究设计、监理等工作,这种情况下 PM 公司除承担项目的咨询工作的职责外,还承担项目管理的有关职责,其项目管理的职责范围可以是上面 3 种模式的一种或多种的衍生,具体如何操作应根据业主与 PM 公司的合同确定。

以上几种应用模式只是大体上对可能出现的形式的分类,在具体操作时可以灵活应用,而不必拘泥于哪一种模式。只要有利于项目目标的实现都是合理的;业主可以将项目某阶段的工作委托项目管理,也可以将几个阶段中的部分工作委托项目管理,这完全取决于业主。就我国当前情况看第二、第四种模式具有较强的可行性,是我国现阶段项目管理发展的主要模式。

6 本书的编制依据是国家建设主管部门颁布的现行有效的有关工程项目管理、项目代建、立项报建、勘察、设计、监理、施工、设备、材料、招标采购、造价咨询、决算审计类法律、法规、条例、规定及技术规范等,未考虑地方法规、规定及技术规范要求(本书编制时,涉及项目前期报建内容、流程及主管部门,专项验收内容、流程及主管部门等均以浙江省杭州市相关要求为例编制,仅供大家参考使用),实际应用时应注意根据项目实际情况、项目管理合同约定、项目所在地的有关法规规定及行业主管部门出台的新法规、新规范等及时作有针对性的调整、完善,确保实际应用的管理流程及管理表式的针对性、实用性、规范性,保障项目管理工作质量及效率。

本书的作者虽然有 10 多年的工程管理工作经历,并曾参与过公司组织的《项目管理
工作指南》、《项目综合管理指导手册》、《项目管理设计管理指导手册》、《项目工程管理
实施手册》、《项目造价管理实施指导手册》、《项目招标采购与合约管理手册》、《消防工程
管理指导书》、《智能化系统管理指导书》等专业指导手册及项目管理实践论文集的编写工
作,具有丰富的项目管理实践工作经验,但是,因指南编制时间仓促,错误及不当之处在所
难免,为促进项目管理行业同仁之间的交流,不断促进业务水平的共同提高,促进项目
管理工作的规范化、标准化,各位同仁在应用本指南时应注意就应用过程中碰到的问题、
优化建议等及时反馈本指南主编单位,以便我们改版时及时给予修正,不断提高操作指南
的适用性。

目 录

第 1 章 概述	1
1.1 政府工程项目管理国际发展现状	1
1.2 国内政府工程项目含义及其特点	2
1.3 项目管理 (PM) 模式下项目运作概况	3
1.4 项目管理 (PM) 模式在政府工程中的优势	4
第 2 章 政府工程 (PM) 项目管理基本理论和制度基础	5
2.1 项目管理常用术语	5
2.2 项目管理服务基本准则	7
2.3 项目建设全过程及建设目标	7
2.4 项目建设行业主管部门及管理职能	10
2.5 影响政府工程项目 (PM) 管理的几项制度	14
2.6 项目管理工作职能	15
2.7 项目参建单位管理关系	16
2.8 项目管理部组织机构	17
2.9 项目管理工作总程序	18
第 3 章 政府工程 (PM) 项目进场准备阶段管理	19
3.1 确立项目管理部组织架构及管理制度	19
3.2 编制项目管理规划大纲	20
3.3 签署《项目管理目标责任委托书》	22
3.4 进场后的准备工作内容	23
3.5 熟悉项目建设背景及业主需求	24
3.6 熟悉地方行业主管部门及法规、规定、政策文件等	24
3.7 项目管理部第一次内部工作会议	25
3.8 项目建设总控计划	26
3.9 项目管理实施规划	27
3.10 项目管理实施细则	28
3.11 应同步落实的其他前期准备工作	32

8

第 4 章 政府工程 (PM) 项目管理实施阶段项目管理	33
4.1 综合管理篇.....	33
4.2 设计管理篇.....	46
4.3 招标采购管理篇.....	62
4.4 合同管理篇.....	72
4.5 造价投资管理篇.....	79
4.6 工程管理篇.....	99
第 5 章 政府工程 (PM) 项目管理收尾阶段项目管理	113
5.1 政府工程 (PM) 项目管理收尾阶段工作概述	113
5.2 收尾管理工作内容	114
5.3 项目竣工收尾工程管理	114
5.4 项目专项验收工作组织	115
5.5 项目竣工资料归档工作组织	115
5.6 项目竣工预验收工作组织	116
5.7 项目竣工收尾工程销项及整改工作组织	118
5.8 项目竣工验收工作组织及备案办理	119
5.9 项目使用维修手册及培训工作组织	122
5.10 项目移交工作组织.....	123
5.11 项目竣工结算编制及审核工作组织.....	124
5.12 项目竣工决算工作组织.....	124
5.13 项目管理经验及技术总结.....	126
5.14 项目回访保修工作组织.....	127
5.15 项目后评价工作组织.....	128
5.16 落实企业关于项目竣工管理规定及要求.....	131
第 6 章 项目管理常用表	132
6.1 项目经理部常用表	132
6.2 综合管理常用表	146
6.3 设计管理常用表	199
6.4 招标合约管理常用表	211
6.5 造价投资管理常用表	217
6.6 工程管理常用表	233

第 1 章 概 述

长期以来,我国各级政府对直接投资项目的常规管理方式一般为“财政投资,政府管理”的单一模式,由于法律、规章制度尚不够完善,投资主体与建设单位之间缺乏有效的约束机制,政府作为出资者和审批者,对最终形成资产不具有所有权,对项目的建设管理使用缺少发言权,因此形成重投资必要性及投资规模管理、轻项目建设过程及后评估管理的倾向,行政管理代替专业管理,导致基本建设投资,管理失控现象比较普遍,建设周期和质量难以保证,投资效益难以有效发挥,严重影响了国家基建投资的整体安排以及资金的使用效率。随着市场经济体制的不断完善,为了改变这种现象,适应市场需求,促进政府投资项目的建设管理模式由“建设、监管、使用”多位一体的模式向“投、建、管、用”职能分离的模式转化,国家在长三角、珠三角、中部地区一些大中城市推行了工程项目建设代建制试点,于 2004 年 7 月 16 日发布了《关于投资体制改革的决定》,明确对非经营性政府投资项目加快推行代建制,并于同年 11 月 16 日出台了《建设工程项目管理试行办法》,进一步规范了政府工程项目管理的操作,为深入开展政府工程项目管理奠定了基础。同时,近年来国内一些学者也在不断地从经济和管理等领域去探索政府工程项目管理模式,也形成一些政府工程项目管理相关的理论和研究成果,但是这些研究成果更多的是侧重于理论分析,在市场实战中的指导意义相对欠缺。作为正在向项目管理转型的大型的项目管理咨询服务企业,浙江江南工程管理股份有限公司在市场实战中积累了大量经验,同时也承接过很多政府工程 PM 模式项目管理服务,在实战中积累了大量的经验教训,形成了一整套相对完整的政府工程 PM 模式项目管理服务实施经验。本书中总结国内政府工程 PM 模式项目管理服务实际操作中的经验教训,结合国内外相关成熟的理论成果,形成一套适合中国国情的政府工程 PM 模式项目管理服务操作准则。

1.1 政府工程项目管理国际发展现状

政府工程项目如何管理以及采用何种组织实施方式等问题,这在西方发达国家比我们更早的遇到,而且很多发达国家已经探索出很多比较好的管理模式,其中主要以英国、美国、加拿大、意大利等发达国家为代表。各国政府工程项目管理方式的共同特点,主要有以下几个方面:

(1) 将实施政府投资工程作为政府的一项重要职能。发达国家和地区政府对于政府投资工程的直接实施管理是政府的一项重要职责。几乎所有的发达国家和地区都有实施政府投资工程的专门机构。

(2) 基于政府投资工程的这种性质,发达国家政府对于这部分工作管理的基本目标是: 1) 公平。向所有竞争政府工程的投标者提供相同的机会; 2) 诚实。减少采购中的腐

败机会；3）经济和效率。以尽可能最低的价格采购到最理想的质量服务。

（3）对政府投资工程实行相对集中的专业化管理。对于政府投资工程，一般都根据其专业性质分别有不同的专业机构进行非常严格的管理，即由政府专业机构行使业主的职能，对政府投资工程的实施进行全过程的集中管理，建设完成后再交付使用单位。发达国家和地区政府采购的理论和实践表明，国际上大多数采购职能都是独特的，需要掌握专门的知识才能成功地完成，集中采购允许采用专家并使专家的技术在不断的采购实践中得到不断的提高；集中采购便于明确责任，因为在采购权力分散时，很容易产生规避责任的情况；集中采购还便于保证采购者立场的客观性；集中采购也有利于提高运行效率，通过合并采购或增加采购量而降低价格；集中采购也便于管理，使政府的规则更容易得到理想的实施。但这样的主管机构在政府投资工程的实施中，只行使业主的职能，不具有政府的管理职能，其工程的运作依然要遵循一般工程的运作模式。

（4）政府投资工程严格按照规则办事。发达国家普遍对于政府投资工程的管理设有专门的法律法规和专门的合同。政府投资工程的管理方式、管理机构、运作方法与私人投资有所不同，所以，制定相应的法律法规就是必不可少的一项工作。如机构需要法定，管理方式需要法定，所有的运作规则需要法定。有的发达国家甚至不惜牺牲效率，也要保证依规则办事。这是政府直接实施政府投资工程合理机制的重要支撑。这样，可以有效地避免人为因素，排除出于不同利益目的的管理干扰，保证政府投资工程达到预想目标。

（5）机构之间权力、责任匹配，互相之间制约。使用单位、财政、预算（有的国家将此两部分职能分别授予不同的机构）部门以及议会在工程的建设过程中具有不同的法定职责，根据其法定职责，各自要在工程的不同阶段发挥其作用。使用单位提出需求并参与设计审查以及交付验收；议会对工程是否建设以及投资规模具有最终的决定权，建设部门参与前期的可行性研究、概预算编制并负责建设实施，甚至管理和维护；财政、预算部门要对工程预算进行审查并进行集中支付。这样职责清楚，彼此制约，各部门可以专注于职能范围内的“事情”，避免了权力寻租。

（6）政府投资工程管理的透明度极高。任何人对于政府投资工程的实施过程都可具有知情权，政府投资工程要接受多方面的监督，保证了政府投资工程实施的廉洁、公正。对于政府投资工程管理部门严格的监督机制体现在以下两个方面：一是建立严格透明的操作程序，从制度上保证工程管理的有效进行；二是严格的外部监督体制，承包商如认为政府投资工程管理部门有不规范的行为，可以向有关监督部门投诉。

（7）充分依靠专业人士和中介组织，这一方面表现在政府的专业管理机构本身主要是由建筑师、工程师、合同律师等专业人士构成；另一方面，还表现在政府除了自身对项目进行管理外，一般都按照规定的程序选择和委托相应的工程咨询公司来管理，政府实施监督。

1.2 国内政府工程项目含义及其特点

1. 国内政府工程项目含义

我国实行的是具有中国特色的社会主义市场经济体制，我国的政府工程项目自然也与

国外的政府工程项目有所不同。

广义的政府工程，是指由政府财政性资金投资的建设工程，甚至包括部分国有企、事业单位投资建设的工程项目。按资金来源划分，可分为政府财政投资、预算外资金投资、行政事业单位和国有企业自筹资金投资，以及政府组建的特定机构通过资本市场融资投资的建设工程。狭义的政府工程特指政府财政性资金投资的非经营性的建设工程项目。

2. 国内政府工程项目特点

我国现行的政府工程项目管理方式是计划经济体制的产物，其主要特点有以下几点：

(1) 投资金额大，且多为公益性质项目。如果工程能够成功，将会在很大程度上提高公众生活条件，为人民群众带来福利；但是，如果建设中出现問題或者建设效果不理想，一方面将造成巨大经济损失，另一方面会影响到政府的公众形象。这就要求政府工程在可行性研究阶段就进行广泛的调研和充分的论证及策划，确保项目能够成功实施，造福社会。

(2) 社会关注度高。政府工程项目大部分涉及社会公众文化发展的工程或者与群众的生活之间有着密切关系的工程，所以肯定受到社会各界的关注，政府工程项目因其社会关注度而决定其在操作实施过程中必须严格遵守国家相关政策规定，并且需保证项目决策及实施的高度透明。

(3) 管理方面非常严格。每个环节都必须严格遵守国家、省、市级政府的相关规定，重要环节必须取得各级政府的相关文件批复，才能进行下一步的建设。政府工程项目再进行建设的时候，政府监督以及管理部门也比普通工程要多，需要向上级报批的事项也非常多。

(4) 项目的组织协调工作量比较大。政府工程项目往往涉及社会各方面利益，所涉及的主管部门比较多，所以相对其协调工作就相对比较繁多，而且政府工程项目资金来源于国有资产，项目在可研及立项阶段可能就已经受到某些政府批文的严格限制，后续建设过程中如果发现某些问题，协调起来就异常繁琐。

1.3 项目管理 (PM) 模式下项目运作概况

工程项目管理是指工程项目管理企业（以下简称 PM 公司）受业主委托，按照合同约定，代表业主对工程项目的组织实施进行全过程或若干阶段的管理和服务。其承担的职责范围可以包括项目决策分析与评价、项目实施到项目竣工验收和试运行各阶段的各项工作，在具体实施时 PM 公司的职责和服务内容非常广泛和灵活，主要是根据与业主的合同确定。工程项目管理合同应该是委托合同，业主可以根据情况随时调整对 PM 公司的委托范围。PM 公司应根据委托合同在职责范围内开展工作。应用 PM 模式，业主可将项目管理工作委托给专业化的 PM 公司，既减轻了业主方的工作量，又提高了项目管理的水平，而且委托给 PM 的工作内容和范围比较灵活，可以使业主根据自身情况和项目特点有更多的选择。PM 科学有效的项目管理服务，有利于业主更好地实现工程项目建设目标，提高投资效益。

1.4 项目管理 (PM) 模式在政府工程中的优势

采用 PM 模式的项目,通过 PM 公司对建设各环节系统科学的管理,可以实现项目投资效益最大化。

(1) 通过项目设计优化以实现,项目寿命期费用最低。PM 公司根据项目所在地的实际条件,运用自身的技术优势,对整个项目进行全方位的技术经济分析与比较,本着功能完善、技术先进、经济合理的原则对整个设计进行优化。

(2) 由 PM 单位实行项目管理有利于减少项目责任链条和业主的管理跨度,保证项目责任的连续性和一致性。

(3) 有助于提高建设期整个项目管理的水平,确保项目成功建成。业主所选用 PM 公司大都是国内外知名的工程公司,他们有着丰富的项目管理经验和多年从事项目管理背景,因其专业从事工程建设管理,其技术实力和管理水平均强于附属于业主的基建指挥部。

(4) 有利于帮助业主节约项目投资。业主在和 PM 公司签订的合同中大都有节约投资给予相应比例奖励的规定,PM 公司一般会在确保项目质量工期等目标的完成下,尽量为业主节约投资。PM 公司一般从设计开始到试运营为止全面介入进行项目管理,从基础设计开始,他们就可以本着节约的方针进行控制,从而降低项目采购、施工等以后阶段的投资,以达到费用节约的目的。

(5) 有利于精简业主建设管理机构。对于超大型项目,业主如选用建设指挥部进行管理,势必需要组建一个人数众多,组织机构复杂的指挥部。而且工厂建成后如何对这些人员进行安置也是令业主较为头疼的问题。而 PM 公司和业主之间是一种合同雇佣关系,在工程建设期间,PM 公司会针对项目特点组成适合项目的组织机构协助业主进行工作,业主仅需保留很少的人数管理项目,从而使业主精简机构。

第2章 政府工程（PM）项目管理基本理论和制度基础

本书内容适用于政府投资工程的项目管理服务类项目（PM 模式），即项目管理企业受建设单位委托，按照合同约定，在工程项目决策阶段，为业主编制可行性研究报告，进行可行性分析和项目策划等；在工程项目实施阶段，为业主提供招标采购管理、设计管理、施工管理、造价管理和试运行及项目后评估等管理服务，代表业主对工程项目的质量、安全、进度、费用、合同、信息等进行管理、控制，并按照合同约定承担相应的管理责任。项目管理承包类项目（PMC 模式）可参照本书中相关内容。本书以下内容中未作特殊说明的均特指项目管理服务类项目（PM 模式）。

2.1 项目管理常用术语

1. 建设工程项目 construction project

为完成依法立项的新建、扩建、改建等各类工程而进行的、有起止日期的、达到规定要求的一组相互关联的、受控活动组成的特定过程，包括策划、勘察、设计、采购、施工、试运行、竣工验收和考核评价等，简称为项目。

2. 建设工程项目管理 construction project management

运用系统的理论和方法，对建设工程项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动。简称为项目管理。

3. 项目发包人 project employer

按招标文件或合同中约定、具有项目发包主体资格和支付合同价款能力的当事人以及取得该当事人资格的合法继承人，简称为发包人。

4. 项目承包人 project contractor

按合同中约定、被发包人接受的具有项目承包主体资格的当事人，以及取得该当事人资格的合法继承人，简称为承包人。

5. 项目承包 project contracting

受发包人的委托，按照合同约定，对工程项目的策划、勘察、设计、采购、施工、试运行等实行全过程或分阶段承包的活动，简称为承包。

6. 项目分包 project subcontracting

承包人将其承包合同中所约定工作的一部分发包给具有相应资质的企业承担，简称为分包。

7. 项目范围管理 project scope management

对合同中约定的项目工作范围进行的定义、计划、控制和变更等活动。

8. 项目管理组织 organization of project management

实施或参与项目管理工作，且有明确的职责、权限和相互关系的人员及设施的集合。包括发包人、承包人、分包人和其他有关单位为完成项目管理目标而建立的管理组织，简称为组织。

9. 项目经理 project manager

企业法定代表人在建设工程项目上的授权委托代理人。

10. 项目管理部（或项目部） project management team

由项目经理在企业法定代表人授权和职能部门的支持下按照企业的相关规定组建的、进行项目管理的一次性的组织机构。

11. 项目经理责任制 responsibility system of project manager

企业制定的、以项目经理为责任主体，确保项目管理目标实现的责任制度。

12. 项目进度管理 project progress management

为实现预定的进度目标而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

13. 项目质量管理 project quality management

为确保工程项目的质量特性满足要求而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

14. 项目职业健康安全管理 project occupational health and safety management

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

15. 项目环境管理 project environment management

为合理使用和有效保护现场及周边环境而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

16. 项目造价投资管理 project cost management

为实现项目投资控制目标所进行的造价预测、计划、控制、核算、分析和考核等活动。

17. 项目采购管理 project procurement management

对项目的勘察、设计、施工、资源供应、咨询服务等采购工作进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

18. 项目合同管理 project contract administration

对项目合同进行的编制、签订、实施、变更、索赔和终止等管理活动。

19. 项目资源管理 project resources management

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

20. 项目信息管理 project information management

对项目信息进行的收集、整理、分析、处置、储存和使用等活动。

21. 项目风险管理 project risk management

对项目的风险所进行的识别、评估、响应和控制等活动。

22. 项目沟通管理 project communication management

对项目内、外部关系的协调及信息交流所进行的策划、组织和控制等活动。

23. 项目收尾管理 project closing stage management

对项目的收尾、试运行、竣工验收、竣工结算、竣工决算、考核评价、回访保修等进行的计划、组织、协调和控制等活动。

2.2 项目管理服务基本准则

1. 开展项目管理活动的依据

(1) 国家及项目所在地建设主管部门颁布的现行有效的有关工程项目管理、项目代建、工程立项报建、勘察、设计、监理、施工、设备、材料、工程招标采购、造价咨询、决算审计类法律、法规、条例、规定及技术规范等。

(2) 建设单位与各项目参建单位依法签订的工程勘察、设计、监理、施工、供货、技术服务等合同或协议。

(3) 项目管理企业与委托单位签订的项目管理合同或协议。

(4) 项目立项类政府批文、项目建议书、可行性研究报告、设计文件等。

2. 开展项目管理活动的方式

一般为项目管理企业根据项目管理合同约定派驻管理团队在项目现场组建成立项目管理部，项目管理部全权代表企业履行项目管理合同约定的各项义务，负责现场各项项目管理活动的具体实施，项目管理部实行项目经理负责制。

2.3 项目建设全过程及建设目标

基本建设程序是指建设项目从酝酿、评估、决策、设计、施工到竣工验收、试运行、投入使用、项目后评价的全寿命周期中，各项建设工作必须遵守既定的先后次序，这个先后次序是国内外项目建设实践的经验总结，反映了建设工作所固有的客观自然规律和经济规律，是建设项目科学决策和顺利进行的重要保证，在我国现行建筑行业法律、法规中均作出了明确要求，因此具有法定性。

我国目前根据固定资产投资主体、项目性质等不同，项目立项时要求办理的立项手续不同，一般分为政府审批、核准、备案，具体参见文件《国务院关于投资体制改革的决定》（国发〔2004〕20号）和《国务院办公厅关于加强和规范新开工项目管理的通知》（国办发〔2007〕64号）。

政府投资项目立项应执行项目立项审批制度。

2.3.1 政府投资项目建设全过程

政府投资项目具体工作阶段及工作内容包括以下几点：

1. 酝酿评估阶段

各级政府基于国民经济的发展、国家和地方中长期规划、产业政策、生产力布局、国内外市场、所在地的内外部条件等角度出发，初步提出建设某项目的意向或设想，并组织政府各职能部门召开专题会进行初步商讨、评估，直至最后正式确定，酝酿评估阶段政府部门出具的各类会议纪要或政府文件等即是项目的最初来源和进行正式着手项目立项的原始依据。

2. 项目建议书阶段

(1) 项目建议书阶段是项目法人单位组织专业咨询单位完成对项目建设的必要性、拟建地点、拟建规模、投资估算、资金筹措以及经济效益和社会效益等总体构想，并附相关文件资料向发展改革部门申请立项批复，各级发展改革部门按权限审查，对符合要求的项目做出立项批复。

(2) 根据项目的不同特点和实际情况，项目审批部门可以简化项目立项批复程序，对项目建议书和可行性研究报告进行合并审批。

(3) 项目建议书阶段对项目立项起着至关重要的作用，项目建议书获得批复，方可正式进入可研报告编制及审批。

3. 可行性研究阶段

(1) 项目建议书获发展改革部门审批同意后即可进入可行性研究阶段，可行性研究阶段主要完成对项目建设内容和配套条件，如市场需求、资源供应、建设规模、工艺路线、设备选型、环境影响、资金筹措、盈利能力等，从技术、经济、工程等方面进行全面调查研究和比较分析，并对项目建成以后可能取得的财务、经济效益及社会影响进行预测，从而提出该项目是否值得投资和如何进行建设的咨询意见，为项目最终决策及政府审批提供依据。

(2) 可行性研究是我国目前项目立项阶段普遍应用的一种决策方法，具有预见性、公正性、可靠性、科学性等特点，可有效避免盲目决策的投资风险。

(3) 可行性研究阶段的具体工作成果为可行性研究报告。可行性研究报告对项目法人及项目管理者来说非常重要，因为它决定了整个项目各项建设目标及具体建设构想，是项目法人对政府及社会关于项目建设的具体承诺，更是项目法人项目建设期间必须严格遵守的重要约束条件，一经批复，不可擅自更改或突破，是政府审计监督和评价项目建设的一个主要依据文件。

4. 设计及报建工作阶段

(1) 可行性研究报告经发展改革部门审批同意后即可进入设计及项目各项报建手续办理，设计工作阶段包括工程勘察工作和设计工作。

(2) 勘察工作包括收集已有资料、现场踏勘、编制勘察纲要、现场调查、测绘、勘探、测试、室内试验、分析资料、出具勘察报告，为下一步设计工作提供具体数据及依据。

(3) 设计工作一般分为三个阶段：方案设计、初步设计（扩初设计）、施工图设计。设计工作包括协助工程项目决策、协助办理设计报建、编制各阶段设计文件、移交设计文

件、进行设计交底、协助项目招标采购、协助材料设备选型、协助审批变更洽商、配合现场施工、参加工程验收、协助进行结算和总结等。

(4) 项目报建工作可分为设计报建及施工报建。设计报建主要工作是根据国家及地方行业主管部门规定,针对各阶段设计及时报送各行业主管部门办理专项审查,保证设计文件的合法性;施工报建主要是为基于国家法定程序要求,在开工前需完成相关费用交纳、完成正式开工手续审查而需要向建设主管部门办理的报建手续,施工报建的最终目标是按时取得施工许可证,保证项目顺利开工。

5. 项目实施准备阶段

在勘察设计及项目报建工作阶段,一般即可同步着手项目实施前的准备,为项目建设节省时间,具体实施前的主要准备工作包括:征地拆迁、现场施工场地“七通一平”的落实、施工招标清单编制、施工招标、工程监理招标、质量监督与安全监督委托、各项管理制度的建立、各项建设控制计划的编制、各项资源的落实等,为项目顺利开工做好充分准备。

6. 项目实施阶段

(1) 在施工许可手续办理及项目实施准备工作完毕,具备开工条件后,即可正式进入项目实施阶段。项目实施阶段工作也就是项目法人为实现项目建设目标,通过招标确定全部参建单位,组织并监督全体参建单位履行各自合同职责,为实现项目建设共同目标而“各司其职、各负其责”的一个过程,项目实施阶段应以现场施工为核心,组织设计、监理、招标、供货等参建单位,协调行业主管部门为保障工程进度、质量、安全、成本目标所作的管理和协调过程,通过工程管理、设计管理、招标采购管理、综合管理等有效支持并控制项目目标。全部工程施工按要求完成后,符合竣工验收条件时,施工单位编写工程验收报告,申请竣工验收。

(2) 项目实施阶段是项目建设过程中最关键的阶段。项目前期策划阶段所有关于项目的设想能否实现,取决于具体实施。同时实施阶段因参建单位众多,各自工作职能不同,但相互之间的制约及关联又千丝万缕,为此,清晰的目标、严密的计划、高效的组织、高质量的过程监督和控制、切实有效的管理手段、充分的保障措施等是实现项目实施阶段工作目标的关键。

7. 竣工验收交付使用阶段

(1) 竣工验收阶段工作主要是落实围绕项目竣工验收的各项工作,如消防、规划、电梯、防雷、节能、人防、环保等各项专项验收办理,预验收存在问题的整改、竣工资料审查及移交、资料归档、结算办理等,竣工验收通过后,进行工程移交、档案移交、竣工结算及决算等。

(2) 竣工验收是对项目实施成果的一个综合验收,竣工验收合格是项目正式交付、资料归档移交、竣工结算办理等工作的前提。

8. 项目试运行、后评估阶段

项目试运行、后评估阶段工作主要包括工程项目保修期间的维修工作、大型设备的操作及维修培训,针对运行期间项目的实际经济效益、回收期、功能、质量等与可行性研究