

# 建设工程项目管理过程控制程序

## 1 目的

促进项目管理的科学化、规范化和制度化以确保工程项目的建设管理符合规定的要求，特制定本程序。

## 2 范围

建设项目管理单位承接的新建、扩建、改建的建设工程项目管理项目，其中包括：

### 2.1 项目管理承包(Project Management Contractor, 简称 PMC)

对工程项目建设提供全过程服务。即在工程项目决策阶段，为业主进行规划咨询、项目策划、编制项目建议书和可行性研究报告、进行可行性分析；在工程项目准备阶段，为业主编制招标文件、编制和审查标底、对投标单位资格进行预审、起草合同文本、协助业主与中标单位签订合同等；在工程项目实施阶段，为业主提供工程设计管理、采购管理、施工管理、初步设计、施工图设计和概预算审查等服务；在工程项目竣工阶段，为业主提供财务决算审核、质量鉴定、试运行、竣工验收和后评价等服务；代表业主对工程项目的质量、安全、进度、成本、合同、信息、环境等进行管理和控制。项目管理承包企业一般应当按照合同约定承担相应的管理风险和经济责任。

### 2.2 项目管理服务(Project Management , 简称 PM)

按照合同约定完成项目管理某个阶段或 PMC 若干内容组合的咨询服务。项目管理服务企业只承担合同约定的管理责任。

## 3 职责

### 3.1 项目经理部职责：

a) 项目经理部是建设工程项目管理的全过程控制归口管理部门。 b) 项目经理部各部门和参建供方的项目经理是本部门/单位环境管理第一责任人，对本部门/单位环境管理工作负责。

c) 项目经理部各部门和参建供方的项目经理是本部门/单位职业健康安全第一责任者，对本部门/单位职业健康安全工作负责。

### 3.2 企业经理职责

a) 根据合同的要求对建设工程项目的范围进行确认；

b) 根据建设工程项目的范围要求，成立项目管理机构(XXX项目经理部)并任命项目经理；

c) 组织编制工程项目管理大纲；

d) 为项目经理部提供顺利完成项目所必需的人力、物质资源。

e) 应建立良好的内部与外部沟通渠道，包括勘察设计、施工、监理、咨询机构等单位及其他组织。 3.3 项目经理职责：

a) 工程项目管理全过程由项目经理负责组织实施，并负责向项目管理企业管理层及业主报告工作。

b) 组织编制工程项目管理实施规划/细则。

c) 项目经理是工程项目现场环境管理责任人，对项目现场环境保护工作负责。

d) 项目经理是工程项目现场职业健康安全责任人，对项目管理现场职业健康安全管理工作负责。

### 3.4 专业项目管理工程师职责：

a) 负责编制本专业的项目管理实施细则；b) 负责本专业项目管理工作的具体实施；

c) 定期向项目经理提交本专业项目管理实施情况报告，对重大问题及时向项目经理汇报和请示；

d) 记录本专业项目管理实施情况；

e) 负责本专业项目管理资料的收集、汇总及整理，并进行工作总结。

## 4 建设工程项目管理控制程序 总控制流程如下：

项目准备阶段→与业主签订建设工程项目管理委托合同→确定工程项目管理范围→任命项目经理、组建项目经理部→编制工程项目管理规划大纲→确定设施、设备的配置→编制项目实施规划→项目管理的实施及监控→项目竣工验收→项目资料管理与交付→项目管理工作总结→项目管理工作后评价。 4.1 项目管理实施程序

建设工程管理项目管理流程图，见附图 CX-7-3.4.1 。

### 4.1.1 项目准备阶段

项目管理单位接到建设项目投标、邀标通知或直接委托的项目管理任务书时，执行《建设工程项目与顾客有关的过程控制规定》，对项目管理的有关要求识别、确定和评审。

### 附图 CX-7-3.4.1

### 4.1.2 确定建设工程项目管理范围

根据建设项目投标、邀标通知或直接委托《项目管理任务书》的要求，项目管理单位应确定该项目的管理范围，并按《建设工程项目范围管理规定》要求，形成工程项目范围说明文件和工程项目分解结构文件(WBS)。

在项目实施过程中，如项目管理范围发生变更，应按《建设工程项目范围管理规定》的要求，对修改后的工程项目范围说明文件和工程项目分解结构文件(WBS) 进行再确认和批准。

#### 4.1.3 任命项目经理

项目经理的任命：由项目经理部提出具备担任项目经理资格的人选，报单位总经理审批并由人事部门发出正式任命通知后，及时通知业主。执行《建设工程项目管理岗位职责和权限规定》和《建设项目管理岗位任职条件规定》

当需要调整项目经理时，项目管理企业应征得业主同意并书面通知业主和其他参建单位。

#### 4.1.4 编制工程项目管理规划

按业主委托项目管理范围的要求，根据委托工程项目提供、搜集的所有相关资料，针对项目的实际情况编制工程项目管理规划，包括项目管理规划大纲和项目管理实施规划，内容和深度应符合《建设工程项目管理规划编制规定》的要求，由项目经理主持编制，报送业主批准后实施。

在项目管理实施过程中，如果实际情况或条件发生重大变化而需要调整项目管理规划时，应由项目经理组织项目管理专业人员研究修改，报经业主批准后实施，由此引起的风险分析，执行《建设项目管理风险管理规定》

#### 4.1.5 组织项目部/资源配置管理

##### 4.1.5.1 组建项目经理部

项目管理公司在履行项目管理合同时，需要根据所委托项目的范围、特点、规模及业主要求等，建立项目管理机构即

项目经理部，其职责和管理责任执行《建设工程项目管理组织及经理责任制规定》的要求。项目经理部应配备项目经理、专业项目管理工程师。项目经理部的管理人员应按专业配套，数量应满足工程项目管理工作的需要，项目管理人员应由项目经理提名，企业经理审批、人事管理部门任命，见《建设工程项目管理岗位任职条件规定》，同时应满足国家和当地政府关于注册人员的执业规定。

项目管理企业应在约定的时间内将项目经理部的组织形式、人员构成及对

项目经理的任命书面通知业主。当需要调整专业项目管理人员时，项目经理应书面通知业主和其他参建单位。 4.1.5.2 设施、设备的配置

根据项目类别、规模、技术复杂程度、工程项目所在地的环境条件，按委托项目管理合同的约定，由项目经理提出项目经理部所需工作、生活设施和常规检测设备申请，报企业及业主、审批见《建设工程项目资源管理规定》。项目管理企业应根据审批结果及时为项目经理部配备所需设施和设备，并由项目经理部保持设备的正常使用状态。业主及其它参建方提供的设备、设施，项目经理部应妥善保管和使用，按《顾客财产管理规定》执行，并应在完成项目管理工作中后移交原单位。

#### 4.1.6 编制工程项目管理实施细则

对于项目规模较大或专业性较强的建筑工程项目，为了有效地实施项目管理，还需结合工程项目的专业特点，在项目管理规划的基础上，由项目管理专业人员编制详细具体、具有可操作性的项目管理实施细则。项目管理实施细则须经项目经理批准后执行。项目管理实施细则应符合《建设工程项目管理规划编制规定》的规定。

在项目管理实施过程中，项目管理实施细则应根据实际情况进行补充、修改和完善。修改后的实施细则报项目经理签批后实施。 4.1.7 项目管理的实施及监控

项目经理部应按照业主批准的《项目管理规划》及编制的《项目管理实施细则》，为业主提供规范化的项目管理服务。在项目管理实施过程中，项目经理部应及时向业主提供项目管理实施报告，以供业主了解工程进展情况和检查项目经理部的工作。如业主提出要求，还应就某些事项提交专项报告，如工程进度报告、工程质量报告、合同管理及变更报告等。

## 4.2 工程建设项目的策划与决策阶段管理

建设工程项目策划和决策阶段工作主要包括确定项目的可行性，对项目涉及的领域、总投资、投资的效益、技术可行性、环境情况、建设资金来源、带来的社会效益等进行全方位的评估，从而明确项目在技术上、经济上、社会效益上的可行性和项目的投资价值。 4.2.1 项目建议书的编制与审批

对于政府投资项目，项目建议书是项目筹建单位向国家提出的要求建设某

一项目的建议文件，是对工程项目的轮廓设想。项目建议书的主要作用是推荐一个拟建项目，论述其建设的必要性、建设条件的可行性和获利的可能性，供国家选择并确定是否进行下一步工作。 4.2.1.1 项目建议书编制

项目建议书一般应包括以下几方面内容：**a)** 建设项目提出的必要性和依据；

**b)** 产品方案、拟建规模和建设地点的初步设想；

c) 资源情况、建设条件、协作关系和设备技术引进国别、厂商的初步分析; d) 投资估算、资金筹措及还贷方案设想; e) 项目进度安排;

f) 经济、社会效益的初步估计, 包括初步的财务评价和国民经济评价; g) 环境影响的初步评价, 包括治理“三废”措施、生态环境影响的分析; 交通影响评价、日照影响评价、地震影响分析等多项专业评价;

h) 结论; j) 附件。

#### 4.2.1.2 项目建议书的报批

项目建议书按要求编制完成后, 经业主批准确认后根据项目类别、建设规模分别报送有关部门审批。

#### 4.2.2 项目可行性研究报告的编制与报批

可行性研究的主要内容:

投资可行性; 技术可行性; 财务可行性; 组织可行性; 经济可行性; 环境可行性; 社会可行性; 风险因素及对策。 4.2.2.1 可行性研究组织管理流程

根据项目管理合同确定的工作范围, 需要委托工程咨询单位进行项目可行性研究时, 项目经理部应协助业主完成下列工作。 4.2.2.2 协助业主选择工程咨询单位并签订委托咨询合同

如需招标选择工程咨询单位, 执行《招标投标管理控制程序》的有关要求。协助业主与工程咨询单位进行合同谈判, 并与其签订委托建设项目咨询合同。见《建设工程项目合同管理规定》。

4.2.2.3 协助业主编制项目前期咨询委托书，内容可包括：

a) 介绍项目情况和其他背景资料；b) 提出项目可行性研究报告所要达到的目标；

c) 明确项目可行性研究的工作范围，说明工程咨询单位应完成的可行性研究任务和具体要求；

d) 要求工程咨询单位提出咨询工作进度计划和工作进展情况报告；e) 明确业主应向工程咨询单位提供的包括数据、人员配合等在内的支持；4.2.2.4 估算工程咨询费用

以项目前期咨询委托书拟订的工作量和预期成果目标为依据，估算工程咨询费用，以便业主能真实了解完成可行性研究报告所支出的费用和所对应的工作内容，并摊入项目预算。同时，也可作为评定工程咨询单位报价合理性的依据。4.2.2.5 审核可行性研究报告编制大纲

审核工程咨询单位提交的项目可行性研究报告编制大纲，是否符合委托书的要求，并报业主批准确认。4.2.2.6 审核可行性研究报告成果

要求工程咨询单位按照进度，分期提供可行性研究的初步成果和中间成果，进行审核，并与业主等相关部门进行沟通，对初步成果和中间成果进行调整。工程咨询单位按照进度要求提交的项目最终可行性研究报告经审核后应报送业主。在可行性研究报告得到业主的最终确认后，进行装订、签章。

4.2.2.7 协助业主办理相关审批、核准或备案手续

工程建设项目投资决策工作流程

未

批准或未通过

## 政府投资项目

### 4.2.3 项目报批、立项后的工作

a) 通过“招标、拍卖、挂牌”程序获得土地使用权; b) 办理项目立项手续;

c) 报批规划方案和取得建设用地规划许可证; d) 取得建设工程规划许可证; 4.2.4 项目投资估算审查

为了保证项目投资估算的准确性和估算质量, 以确保其应有的作用, 项目管理人员在参与投资估算活动时, 必须加强对项目投资估算的审查工作。 4.2.4.1 审查投资估算编制依据的可信性

a) 审查选用的投资估算方法的科学性、适用性; b) 审查投资估算采用数据资料的时效性、准确性。 4.2.4.2 审查投资估算的编制内容与规定、规划要求的一致性

a) 审查项目投资估算包括的工程内容与规定要求是否一致, 是否漏掉了某些辅助工程、室外工程等的建设费用;

b) 审查项目投资估算的项目产品生产装置的先进水平和自动化程度等是否符合规划要求的先进程度;

c) 审查是否对拟建项目与已运行项目在工程成本、工艺水平、规模大小、自然条件、环境因素等方面的差异做了适当的调整。 4.2.4.3 审查投资估算的费用项目、费用数额的符合性

a) 审查费用项目与规定要求、实际情况是否相符, 是否有漏项或多项现象, 估算的费用项目是否符合国家规定, 是否针对具体情况做了适当的增减;

b) 审查“三废”处理所需投资是否进行了估算，其估算数额是否符合实际；c) 审查是否考虑了物价上涨和汇率变动对投资额的影响，考虑的波动变化幅度是否合适；

d) 审查是否考虑了采用新技术、新材料以及现行标准和规范比已运行项目的要求提高者所需增加的投资额，考虑的额度是否合适。

#### 4.2.5 项目融资方案分析

项目管理单位在协助业主制定融资方案时，应在投资估算的基础上，研究拟建项目的资金渠道、融资形式、融资结构、融资成本、融资风险、比选推荐项目的融资方案。

由于项目融资债务偿还与该项目金融环境和市场环境密切相关，因此，帮助项目投资者加强对项目风险的控制和管理，是项目管理单位的一项重要工作。

##### 4.2.5.1 项目融资的基本要求

a) 合理确定资金需要量，力求提高融资效果；b) 认真选择资金来源，力求降低资金成本；c) 适时取得资金，保证资金投放需要；d) 适当维持自有资金比例，正确安排举债经营。

##### 4.2.5.2 融资方案分析

融资方案分析是指在初步确定项目的资金筹措方式和资金来源后，通过比较分析推荐资金来源可靠、资金结构合理、融资成本低，融资风险小的方案的过程。

a) 资金来源可靠性分析： b) 融资结构分析： c) 融资成本分析：

d) 融资风险分析。

融资方案的实施经常受到各种风险的影响。为了使融资方案稳妥可靠，需要对下列可能发生的风险因素进行识别、预测，资金供应风险；利率风险；汇率风险。

### 4.3 建设项目勘察管理

根据项目管理合同确定的工作范围，勘察阶段项目管理的主要工作内容有：协助业主编制勘察任务要求、选择勘察单位，签订勘察合同，审查勘察方案并监督实施和进行相应的控制，参与验收勘察成果。 4.3.1 勘察任务的委托方式及其程序

建设工程勘察任务的委托方式包括招标发包或者直接发包。工程建设项目勘察招标分为公开招标和邀请招标。

#### 4.3.1.1 勘察招标

勘察招标执行《招标投标管理控制程序》的要求。 4.3.1.2 勘察合同的签订

与确定的工程勘察单位进行合同谈判，并与其签订委托工程勘察合同(或协助业主)。见《建设工程项目合同管理规定》。 4.3.2 建设工程项目勘察过程管理 4.3.2.1 项目经理部需履行的职责：

a) 委托任务时，必须以书面形式向勘察单位明确勘察任务及技术要求，并按规定提供文件资料；

b) 在勘察范围内，没有资料、图纸的地区(段)，应负责查清地下埋藏物；c) 开工前，应办理完毕开工许可，及时为勘察单位提供并解决勘察现场的工作条件和出现的问题；

d) 应以书面形式向勘察单位提供水准点和坐标控制点；

e) 勘察过程中的任何变更，经办理正式变更手续后，还应得到业主批准；f) 应对工作现场周围建筑物、构筑物、古树名木和地下管道、线路的保护负责，对勘察单位提出书面具体保护要求(措施)。 4.3.2.2 项目经理部应向勘察单位提供的文件资料

在勘察单位进行勘察任务时，项目经理部应协助业主按勘察委托合同规定向勘察单位提供下列文件资料，并对其准确性、可靠性负责。

a) 提供本工程批准文件(复印件)，以及用地(附建筑红线范围)、施工、勘察许可等批件(复印件)。

b) 提供工程勘察任务委托书、技术要求和工作范围的地形图、建筑总平面布置图。

c) 提供勘察工作范围已有的技术资料及工程所需的坐标与标高资料。 d) 提供勘察工作范围地下已有埋藏物的资料(如电力、电讯电缆、各种管道、人防设施、洞室等)及具体位置分布图。 4.3.2.3 勘察报告、成果、文件的检查验收

项目经理部应根据项目管理合同约定，派遣专业工程师负责组织对勘察单位交付的报告、成果、文件进行检查验收。验收的程序为：

a) 项目经理部收到勘察单位交付的报告、成果、文件后规定天数内检查验收完毕，并出具检查验收证明；

b) 工程完工，勘察单位向项目经理部提交岩土治理工程的原始记录、竣工图及报告、成果、文件，项目经理部应在规定天数内组织验收，如有不符合规定要求及存在质量问题，勘察单位应采取有效补救措施。 4.4 项目设计管理

根据项目管理合同确定的工作范围，协助业主编制《设计任务书》、选择设计单位；组织设计招标与设计方案评选，协助业主签订设计委托合同、对各设计阶段进行协调管理；监督合同履行；审查设计进度计划并监督实施；核查设计文件深度、使用规范的合理性；提出设计评估报告(包括各阶段设计的评审意见和优化建议)；协助审核初步设计概算。 4.4.1 设计任务的委托方式及其程序

设计任务可通过招标或直接委托的方式委托，对于规模较小、功能简单的项目，或者是可以不进行招标的项目，可以采取直接委托的方式进行设计任务的委托。设计任务的招标见《招标投标管理控制程序》。 4.4.1.3 设计合同的签订

合同谈判的主要内容：

设计内容、规模、设计阶段；设计进度；设计深度；设计费及支付方式；双方责任；违约责任；其他。设计合同管理见《建设工程项目合同管理规定》 4.4.2 规划、方案设计阶段管理

规划、方案设计阶段管理，办理各项报批手续及对设计文件的要求和设计管理控制要点见以下流程：见附图 CX-7-3.4.4.2.1。

附图 CX-7-3.4.4.2.1

4.4.2.1 设计要求的提出

项目管理单位以“设计任务书”的形式向设计单位提出设计要求。设计任务书的主要内容：

a) 项目背景：业主单位名称、性质、项目投资、项目名称、建设用地、项目位置及周边环境，项目定位；

b) 项目概况：使用功能、性质、建设规模；

c) 设计条件：规划意见书、地形图、有关立项批复或已批准的总平面图、其他所需的基础资料；

d) 设计要求：设计范围、设计深度、设计原则、设计目标、使用功能、建筑风格、各部分面积、设计限价、技术指标。

e) 控制节点：设计任务书所提出的建设规模和投资规模应符合有关主管部门的批复文件要求(项目建议书、可行性研究报告等);设计任务书所提出的`建设标准应与投资标准相适应，并体现技术的先进性、合理性;设计任务书内容应充分全面的表达了业主对项目建设的的要求;

f) 设计周期要求;g) 图纸及文件要求:

h) 规划设计(仅含一般修建性详细规划)。i) 居住区规划或园区规划。

#### 4.4.2.2 规划、方案设计文件的控制要求

a) 对业主要求的满足程度：功能、规模、标准等方面能否满足业主要求(设计任务书);

b) 对法规的满足程度：规划条件的满足(规划意见书)、有关法规的满足(日照、消防、交通、园林、人防、环保、文物、教育等);

c) 对申报要求的满足程度(规划、交通、园林、人防等);  
d) 对设计深度的满足程度;

e) 方案设计的合理性，项目管理方应组织有关专家对设计文件的安全性、技术合理性、经济合理性进行评审，应向设计单位提出设计方案比选和优化的要求;

f) 方案设计的可实施性。技术条件项目所具备的各种技术条件能否保证设计得以实现;

g) 设备水平、施工设备水平能否保证设计得以实现;设计进度是否满足建设工期要求;资金控制能否控制在限定的投资额度内。 4.4.2.5 规划、方案设计报批手续的办理 各项报批手续按当地行政管理部门要求办理。 4.4.3 初步设计阶段管理

初步设计管理的主要内容及程序见附件 CX-7-3.4.4.3.2

设计方案经政府相关部门确认(如：人防、消防、交通、绿化、环境、规划、计划)后，可以进行初步设计阶段工作。项目经理部要求设计单位成立项目设计组，并对人员的资质、设计进度、设计质量及经济技术指标提出明确要求。

#### 4.4.3.1 初步设计任务书的主要内容

项目概况；设计依据；总体设计要求；建筑设计；外装修工程；内装修工程；结构设计；给排水系统；采暖通风及空气调节设计；电气设计；设计概算；图纸及文件要求。

#### 4.4.3.2 项目经理部应提供给设计单位的资料

a) 初步设计阶段要有政府有关部门批准的方案设计或实施方案，初设计阶段设计任务书；

b) 设计项目合同确定的设计文件质量特性，包括考虑合同评审结果，以及业主提出了特殊技术要求；

c) 有关的国家法令、地方法规、必须执行的标准、规范；

d) 地质勘察报告(初勘)；

e) 土地条件：用地范围、土地使用性质等内容；

f) 市政条件：给水、排水、污水、中水、煤气、电力、电信、电视、消防等内容；

g) 规划条件：用地红线及坐标、建筑退红线要求、建筑高度限制、容积率等内容；

h) 交通条件：道路允许开口的位置等内容；i) 地质条件：地形图(含电子版)、勘察报告；j) 其他条件(包括项目优化设计的要求)。

## 附图 CX-7-3.4.4.3.2

### 4.4.3.3 对初步设计单位提交的设计文件的控制要求

- a) 设计文件 应满足设计输入的要求；
- c) 设计文件进行评审验证，图纸及签字齐全，按政府有关部门要求加盖报审章及个人注册章。
- d) 设计概算应控制在设计限价范围内；
- e) 主要设备、材料选型应符合设计任务书要求，并应要求设计单位进行比选(性能、价格)。

### 4.4.3.5 初设计文件的报批

项目经理部负责初步设计文件的报审报批工作： a) 建设工程规划许可证的报批要求；

b) 设计文件及概算应符合建设部《建设工程设计文件编制深度规定》要求；

b) 人防初步设计报批要求；c) 消防初步设计报批要求

d) 其他报批要求，按当地行政主管部门要求进行报批。

### 4.4.4 施工图设计阶段管理 4.4.4.1 施工图设计要求的提出：

项目经理部应向设计单位提出施工图阶段的设计任务书，其内容可在初步设计任务书的基础上进行补充和增加，设计任务书中应对主要设备选型和各部位材料作法提出详细要求。 4.4.4.2 施工图设计条件的确定：

a) 地质勘探报告：指详细勘察报告；

b) 明确市政条件：包括给水、排水、雨水、污水、中水、燃气、热力、供电、电信等接口的接口方向、位置、标高、管径等相关技术指标；

c) 其他条件(包括项目优化设计的要求)。 4.4.4.3 施工图设计的报批管理

a) 人防施工图设计报批要求; b) 消防施工图设计报批要求; c) 施工图审查;

#### 4.4.4.4 施工图设计文件的控制要点

施工图设计管理主要内容和程序见附图 CX-7-3.4.4.4 。

a) 审核设计文件是否满足施工图审查意见要求，是否有未确定的内容或结论；

b) 审核设计文件是否符合设计合同中确定的质量要求(包括考虑合同评审结果以及业主提出的特殊技术要求)；

c) 审核设计文件的签章是否齐全(施工图审查备案图); d) 协助业主进行正式设计文件的存档工作；

e) 应尽可能考虑使用成熟的技术，控制施工成本，降低施工过程风险。 4.6 项目采购管理

工程项目的采购包括过程(咨询、勘察、设计、施工、监理等)采购和物资采购，具体执行《建设工程项目采购管理规定》和《与相关方有关过程控制 规定》。 4.7 项目监理

项目管理公司具备相应监理资质时，可按照国家和当地政府有关规定和程

#### 附图 CX-7-3.4.4.4

序，承接建筑工程项目的监理任务。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/498115061127006100>