

ICS

中国建筑业协会团体标准 **团体标准**

P T/CCIAT xxxx— 20xx

---

## 建设工程项目管理评价标准

Evaluation standard of construction project management  
(征求意见稿)

20xx— xx—xx 发布

20xx—xx —xx 实施

---

中国建筑业协会发布

中国建筑业协会团体标准

# 建设工程项目管理评价标准

Evaluation standard of construction project management

T/CCIAT xxxx— 20xx

批准部门：中国建筑业协会

施行日期：20xx年xx月xx日

中国建筑工业出版社

20xx 北京

## 前 言

根据中国建筑业协会《关于开展第四批团体标准编制工作的通知》（建协函[2020]85号）的要求，标准编制组经广泛调查研究，认真总结实践经验，参考有关国际标准和国外先进标准，并在广泛征求意见的基础上，制定本标准。

本标准的主要技术内容是：1. 总则；2. 术语；3. 基本规定；4. 项目组织评价；5. 项目目标与策划评价；6. 项目风险管理评价；7. 项目沟通管理评价；8. 项目资源管理评价；9. 过程管理评价；10. 检查、分析与改进评价；11. 项目管理成果评价及附件（评价表格）。

本标准由中国建筑业协会负责管理，由中国建筑业协会工程项目管理与建造师分会负责具体技术内容的解释。请各单位在执行过程中，总结实践经验，积累资料，随时将有关意见和建议反馈给中国建筑业协会工程项目管理与建造师分会（地址：北京市海淀区中关村南大街48号A座601室，邮编：100081）。

本标准主编单位：中国建筑业协会工程项目管理与建造师分会

中建一局集团建设发展有限公司

本标准参编单位：

本标准主要起草人员：

本标准主要审查人员：

# 目次

1	总 则.....	12
2	术 语.....	13
3	基本规定.....	14
	3.1 一般规定.....	14
	3.2 评价要素与等级划分.....	14
	3.3 评价方法与等级评定.....	14
4	项目组织评价.....	18
	4.1 组织管理.....	18
	4.1.1 组织的项目管理方针.....	18
	4.1.2 组织的项目管理责任和义务.....	18
	4.1.3 项目管理目标责任书.....	19
	4.2 项目经理.....	20
	4.2.1 项目经理的职责和权利.....	20
	4.2.2 项目经理的资格、选择、授权和考核.....	21
	4.3 组织结构和管理职责.....	22
	4.3.1 组织结构.....	22
	4.3.2 管理职责.....	23
	4.4 项目团队.....	24
	4.4.1 项目团队人员构成.....	24
	4.4.2 项目团队文化建设.....	24
5	项目目标与策划评价.....	26
	5.1 项目目标分析.....	26
	5.1.1 项目目标内容与要求.....	26
	5.1.2 技术经济指标.....	26
	5.1.3 社会效益指标.....	27
	5.2 项目目标策划.....	28
	5.2.1 项目目标策划组织.....	28
	5.2.2 项目目标策划实施.....	28
	5.3 项目管理规划.....	29

5.3.1	项目管理规划大纲.....	29
5.3.2	项目管理实施规划.....	30
5.3.3	项目控制点的实施策划.....	30
5.3.4	项目管理创新策划.....	31
5.4	项目管理目标落实.....	32
5.4.1	项目管理目标分解.....	32
5.4.2	项目目标实施职责分配.....	32
5.4.3	项目管理规划交底.....	33
5.4.4	项目管理实施监控.....	33
5.4.5	项目管理目标变更管理.....	34
5.4.6	项目管理任务集成.....	34
6	项目风险管理评价.....	36
6.1	风险点识别与确定.....	36
6.1.1	项目风险识别与评价.....	36
6.1.2	项目负面风险与正面风险确定.....	36
6.2	项目风险应对措施.....	37
6.2.1	风险控制.....	37
6.2.2	风险预防.....	38
6.2.3	应急响应.....	38
7	项目沟通管理评价.....	40
7.1	与项目发包方沟通.....	40
7.1.1	与发包方沟通机制.....	40
7.1.2	沟通和协商管理.....	40
7.2	与项目相关方沟通.....	41
7.2.1	与相关方沟通机制.....	41
7.2.2	协调和冲突管理.....	41
8	项目资源管理评价.....	42
8.1	人力资源.....	42
8.1.1	员工培训与权益保障.....	42

8.1.2	员工能力提升与激励与考核.....	42
8.2	项目资金与基础设施.....	43
8.2.1	资金提供与使用.....	43
8.2.2	项目基础设施提供与采购管理.....	44
8.3	项目信息.....	45
8.3.1	信息管理.....	45
8.3.2	信息技术应用.....	46
8.4	设计与实施.....	47
8.4.1	设计方案策划与管理.....	47
8.4.2	优化设计与价值工程.....	47
8.4.3	设计与施工衔接管理.....	48
8.4.4	设计手段与工艺技术.....	48
8.5	技术与应用.....	49
8.5.1	施工技术策划.....	49
8.5.2	新技术应用实施.....	50
8.5.3	技术创新提升.....	51
9	过程管理评价.....	52
9.1	项目过程策划.....	52
9.1.1	项目实施关键因素分析.....	52
9.1.2	项目实施关键环节确定.....	52
9.1.3	项目实施关键技术与管理要求.....	53
9.2	项目过程控制.....	54
9.2.1	项目质量管理.....	54
9.2.2	项目进度管理.....	55
9.2.3	项目成本管理.....	55
9.2.4	项目健康安全管理.....	56
9.2.5	项目环境管理.....	57
9.2.6	项目社会责任管理.....	58
9.2.7	项目收尾管理.....	58

10	检查、分析与改进评价.....	60
10.1	项目与工程绩效检查.....	60
10.1.1	项目绩效检查.....	60
10.1.2	工程产品绩效水平评审.....	60
10.2	绩效分析、评价与改进.....	61
10.2.1	系统性绩效分析与评价.....	61
10.2.2	系统性绩效改进与实施.....	62
10.3	管理创新实施措施.....	62
10.3.1	创新需求评估.....	62
10.3.2	创新措施制定与实施.....	63
11	项目管理成果评价.....	64
11.1	项目市场成果.....	64
11.1.1	合同约定成果.....	64
11.1.2	合同履行成果.....	64
11.2	项目财务成果.....	65
11.2.1	项目成本成果.....	65
11.2.2	资金周转成果.....	66
11.2.3	合同经营成果.....	67
11.2.4	财务收益成果.....	67
11.3	项目资源成果.....	68
11.3.1	人员培训成果.....	68
11.3.2	团队绩效成果.....	69
11.3.3	团队文化建设成果.....	69
11.3.4	项目技术成果.....	70
11.3.5	专项管理成果.....	70
11.4	项目集成性成果.....	71
11.4.1	项目目标实现的集成成果.....	71
11.4.2	合同及商务管理成果.....	72
11.4.3	应急准备与响应成果.....	72

11.5	项目健康安全、生态环保与社会责任成果.....	73
11.5.1	职业健康安全成果.....	73
11.5.2	生态环境保护成果.....	74
11.5.3	社会公益事业成果.....	74
11.6	项目管理经验与创新成果.....	75
11.6.1	项目管理创新成果.....	75
11.6.2	项目管理经验与创新应用成果.....	75
	本标准用词说明.....	77
	<b>附件</b> .....	<b>78</b>
4	<b>项目组织综合评价表</b> .....	<b>79</b>
4.1.1	组织的项目管理方针评价表.....	80
4.1.2	组织的项目管理责任和义务评价表.....	82
4.2.1	项目经理的职责和权利评价表.....	83
4.2.2	项目经理的资格、选择、授权和考核评价表.....	84
4.3.1	组织结构评价表.....	85
4.3.2	管理职责评价表.....	86
4.4.1	项目管理团队人员构成评价表（施工总承包）.....	87
4.4.1	项目管理团队人员构成评价表（工程总承包）.....	88
5	<b>项目目标与策划综合评价表</b> .....	<b>91</b>
5.1.1	项目目标内容与要求评价表.....	92
5.1.2	技术经济指标评价表.....	93
5.1.3	社会效益指标评价表.....	94
5.2.1	项目目标策划组织评价表.....	95
5.2.2	项目目标策划实施评价表.....	96
5.3.1	项目管理规划大纲评价表.....	97
5.3.2	项目管理实施计划评价表.....	99
5.3.3	项目控制点的实施策划评价表.....	100
5.3.4	项目管理创新策划评价表.....	101
5.4.1	项目管理目标分解评价表.....	102

5.4.2	项目目标实施职责分配评价表.....	103
5.4.3	项目管理规划交底评价表.....	104
5.4.4	项目管理实施监控评价表.....	105
5.4.5	项目管理目标变更管理评价表.....	106
5.4.6	项目管理任务集成评价表.....	107
6	项目风险管理综合评价表.....	108
6.1.1	项目风险识别与评价评价表.....	109
6.1.2	项目负面风险与正面风险确定评价表.....	110
6.2.1	风险控制评价表.....	111
6.2.2	风险预防评价表.....	112
6.2.3	应急响应评价表.....	113
7	项目沟通管理综合评价表.....	114
7.1.1	与项目发包方沟通评价表.....	115
7.2.1	与项目相关方沟通评价表.....	116
8	项目资源管理综合评价表.....	117
8.1.1	员工培训与权益保障评价表.....	118
8.1.2	员工能力提升、激励与考核评价表.....	119
8.2.1	资金提供与使用评价表.....	120
8.2.2	项目基础设施提供与采购管理评价表.....	121
8.3.2	信息技术应用评价表.....	122
8.4.1	设计方案策划与管理评价表.....	124
8.4.2	优化设计与价值工程评价表.....	125
8.4.3	设计与施工衔接管理评价表.....	126
8.4.4	设计手段与工艺技术评价表.....	127
8.5.1	施工技术策划评价表.....	128
8.5.2	新技术应用实施评价表.....	129
8.5.3	技术创新提升评价表.....	130
9	过程管理综合评价表.....	131

9.1.1	项目实施关键因素分析评价表.....	132
9.1.2	项目实施关键环节确定评价表.....	133
9.1.3	项目实施关键技术与管理要求评价表.....	134
9.2.1	项目质量管理评价表.....	135
9.2.2	项目进度管理评价表.....	137
9.2.3	项目成本管理评价表.....	138
9.2.4	项目健康安全管理评价表.....	139
9.2.5	项目环境管理评价表.....	141
9.2.6	项目社会责任管理评价表.....	142
9.2.7	项目收尾管理评价表.....	143
10	检查、分析与改进综合评价表.....	144
10.1.1	项目绩效检查评价表.....	145
10.1.2	工程产品绩效水平评审评价表.....	146
10.2.1	系统性绩效分析与评价评价表.....	147
10.2.2	系统性绩效改进与实施评价表.....	148
10.3.1	创新需求评估评价表.....	149
10.3.2	创新措施制定与实施评价表.....	150
11	项目管理成果综合评价表.....	151
11.1.1	合同约定成果评价表.....	152
11.1.2	合同履行成果评价表.....	153
11.2.1	项目成本成果评价表.....	155
11.2.2	资金周转成果评价表.....	156
11.2.3	合同经营成果评价表.....	157
11.2.4	财务收益成果评价表.....	158
11.3.1	人力资源培训评价表.....	159
11.3.2	项目团队绩效成果评价表.....	160
11.3.3	项目团队文化建设评价表.....	161
11.3.4	技术成果评价表.....	162

11.3.5	管理成果评价表.....	163
11.4.1	项目目标实现的集成成果评价表.....	164
11.4.2	合同及商务管理成果评价表.....	165
11.4.3	应急准备与响应成果评价表.....	166
11.5.1	项目职业健康安全成果评价表.....	167
11.5.2	环境保护成果评价表.....	169
11.6	项目管理经验与创新成果的应用评价表.....	170

# 1 总则

1.0.1 为贯彻落实可持续发展理念，规范建设项目管理程序和行为，促进建设项目管理评价水平的提高，制定本标准。

1.0.2 本标准适用建设工程有关各方对项目管理活动的内部评价或第三方的评价活动。

1.0.3 建设工程项目管理评价应具有系统性、指导性和适用性，有利于促进行业的管理提升、技术进步和生产方式转变。

1.0.4 建设工程项目管理评价除执行本标准外，尚应符合国家有关标准的规定。

## 2 术语

### 2.0.1 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。

### 2.0.2 建设工程项目管理评价

运用系统的方法和工具，对建设工程项目管理过程和绩效进行评价的专业化活动。简称为项目管理评价。

### 2.0.3 组织 organization

为实现其目标而具有职责、权限和关系等自身职能的个人或群体。企业职能部门、分公司、项目管理机构等都是组织的组成部分。

### 2.0.4 项目管理机构 project management organization

根据组织授权，实施项目管理的单位。可以是项目管理公司、项目部、工程管理部等。

### 2.0.5 相关方 stakeholder

能够影响决策或活动、受决策或活动影响，或感觉自身受到决策或活动影响的个人或组织。

### 2.0.6 项目经理(项目负责人) project leader(project manager)

组织法定代表人在建设工程项目上的授权委托代理人。

### 2.0.7 项目管理绩效评价 management performance evaluation

对项目管理的成绩和效果进行评价，系统反映和确定项目管理优劣水平的活动。

### 2.0.8 系统性绩效

系统性绩效是指在实现全部项目管理目标前提下的集成性成果水平。

## 3 基本规定

### 3.1 一般规定

3.1.1 组织应识别项目需求和项目范围，根据自身项目管理能力、相关方约定及项目目标之间的内在联系，确定项目管理评价标准。

3.1.2 组织应遵循策划、实施、检查、处置的动态管理原理，确定项目管理评价流程，建立项目管理评价制度，实施项目评价系统管理，持续改进评价过程，确保合理评价项目管理绩效，提高发包方与相关方满意水平。

3.1.3 组织应确定评价方法，规定组织方式，遵循独立、公正、客观、科学的评价原则，并按照规定的时间间隔对项目管理过程和结果进行评价。

### 3.2 评价要素与等级划分

3.2.1 项目管理评价应以项目目标完成程度为基本要求，对项目的组织、目标与策划、风险管理、沟通、资源、过程控制、检查分析与改进、项目管理成果和其他管理要素进行分析与评价。

3.2.2 项目管理评价结果应根据各评价指标要求的完成情况为基础，设置评价等级，应分为：优秀、合格（达标）、不合格（不达标）。

3.2.3 对于复杂或难度大的建设工程项目，应按本标准全部评价条文逐条进行评价。必要时，可细化评价内容，并确定相应各评价条文的得分。

### 3.3 评价方法与等级评定

3.3.1 建设工程项目管理评价应按分部工程完成情况分阶段实施。建设工程项目管理评价可分地基与基础阶段、主体结构阶段、专项工程阶段、竣工验收阶段进行评价，且每阶段应不少于1次。

3.3.2 项目管理评价要素的评价指标设置控制项、一般项、优选项。评价指标应涵盖项目管理过程结果和最终结果。评价时可针对不同地区或工程的实际情况，

对评价指标的相关要求进行适当调整,并纳入相应评价要素内进行评价。原则上,调整不能影响本标准的规定要求。

1) 控制项: 项目管理过程中必须达到的基本要求条款。

2) 一般项: 项目管理过程中根据实际情况进行评价, 难度和要求适中的条款。

3) 优选项: 项目管理过程中实施难度较大、要求较高的条款。

**3.3.3** 控制项指标应根据项目管理过程结果和最终效果对照项目管理要素评分表进行评价。管理要素的所有评价指标必须满足合格要求, 若有一项不合格, 项目管理要素评价不合格。

**3.3.4** 一般项和优选项指标应根据项目管理过程结果和最终效果对照项目管理要素评分表进行评分。对于复杂或难度大的建设工程项目, 可根据细化内容, 对一般项与优选项之间的分值分配进行适当调整。

**3.3.5** 项目管理评价采用综合评价法。在项目管理要素的控制项评价指标满足合格条件下, 按照项目管理总体评价的综合得分值确定项目管理的评价等级。其中, 项目管理总体评价的综合得分值由项目管理要素各分项的一般项与优选项的评价指标的综合评分确定。建设工程项目管理总体评价的综合得分值按照式 3.3.5-1 计算。

$$V = \sum_{j=1}^m v_j F_j \quad (3.3.5-1)$$

$$F_j = \sum_{i=1}^n w_i p_{ij} \quad (3.3.5-2)$$

式中  $V$  ——建设工程项目管理总体评价的综合得分值;

$F_j$  ——建设工程项目管理第  $j$  阶段评价的综合得分值;

$w_i$  ——建设工程项目管理要素  $i$  的权重系数, 按照表 3.3.5-1 取用;

$v_j$  ——建设工程项目第  $j$  阶段评价的权重系数, 按照表 3.3.5-2 取用;

$p_{ij}$  ——建设项目管理要素  $i$  在第  $j$  各阶段的评价得分值;

$n$  ——建设项目管理要素的数量;

$m$  ——建设项目管理的阶段数。

表 3.3.5-1 项目管理评价要素的权重系数

评价要素	权重系数
项目组织评价	10%
项目目标与策划评价	10%
项目风险管理评价	10%
项目沟通评价	8%
项目资源评价	12%
过程管理评价	20%
检查、分析与改进评价	10%
项目管理成果评价	20%

表 3.3.5-2 建设工程项目各阶段评价的权重系数

工程项目建设阶段	权重系数
地基与基础阶段	25%
主体结构阶段	25%
专项工程阶段	35%
竣工验收阶段	15%

3.3.6 各项建设项目管理要素在不同阶段评价的得分值按式 3.3.6 进行计算。

$$P_{ij} = \frac{B_{ij}}{C_{ij}} \times 100 \quad (3.3.6)$$

式中：  $P_{ij}$  ——建设项目管理要素  $i$  在第  $j$  各阶段的评价得；

$B_{ij}$  ——建设项目管理要素  $i$  在第  $j$  阶段的各分项的一般项与优选项的实际得分总和；

$C_{ij}$  ——建设项目管理要素  $i$  在第  $j$  阶段的各分项的一般项与优选项的应得分总和。

3.3.7 建设项目管理评价结果有下列情况之一者为不合格（不达标）。

- 1) 项目管理要素的控制项一项及以上不合格；
- 2) 项目管理总体评价的综合得分值小于 60 分；
- 3) 项目管理主体阶段的综合评价得分值小于 60 分。

**3.3.8** 建设项目管理评价结果满足下列情况者为合格（达标）。

- 1) 项目管理要素的控制项合格；
- 2) 项目管理总体评价的综合得分值大于 60 分，低于 80 分，主体阶段得分值大于 60 分。

**3.3.9** 建设项目管理评价结果满足有下列情况者为优秀。

- 1) 项目管理要素的控制项合格；
- 2) 项目管理总体评价的综合得分值大于 80 分，主体阶段得分值大于 80 分。

## 4 项目组织评价

### 4.1 组织管理

#### 4.1.1 组织的项目管理方针

##### 1 控制项

- 1) 组织应建立项目管理方针，明确项目管理总体要求。
- 2) 项目管理方针应符合国家和有关法律、法规要求，并体现顾客满意、工程质量、服务水平、科学技术、社会信誉和其他项目管理的意图和方向。
- 3) 组织应遵循集成融合、系统管理、相关方满意、持续改进的原则，建立项目管理体系，实施项目目标管理，实现项目管理方针。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理方针应统筹项目管理模式，规范项目管理方法，确定项目管理体系的基本原则。
- 2) 组织的项目管理方针应确定批准项目成立或授权项目经理进行管理活动的基础条件或限制条件。
- 3) 组织的项目管理方针应确定项目在效益、质量、进度、成本和资源的管理基准。

##### 3 优选项

- 1) 组织应运用持续改进方法对项目组织管理实施绩效改进。
- 2) 组织应根据项目实施特点，分阶段针对项目管理方针进行评审，并确认管理方针的有效性。

#### 4.1.2 组织的项目管理责任和义务

##### 1 控制项

- 1) 组织应建立项目管理制度，明确各层次项目管理责任和义务，建立各方相互协调的管理机制。

- 2) 组织法定代表人应书面授权委托项目管理机构负责人，并实行项目经理（负责人）责任制。
- 3) 组织管理团队应满足项目管理需求并具备相应资格。

## 2 一般项

- 1) 组织应根据项目管理流程的特点，在满足合同和组织需求条件下，对项目管理制度进行动态策划。
- 2) 组织应实施项目管理制度，建立相应的培训和评估机制，确保项目正常运行。
- 3) 组织应建立协同工作机制，构建沟通渠道，避免或减少项目管理的障碍。
- 4) 组织应保持管理过程的检查监督力度，对已经发生的不合格采取措施予以纠正。

## 3 优选项

- 1) 组织应建立管理责任排查机制，对管理绩效进行验证性评价。
- 2) 组织应建立风险应对机制，对风险进行系统控制，减少工程项目建设过程的不确定性。
- 3) 组织应对项目管理绩效的持续改进进行跟踪指导和监控，确保改进措施的有效性。

### 4.1.3 项目管理目标责任书

#### 1 控制项

- 1) 项目管理目标责任书应由组织法定代表人或其授权人在项目实施之前，与项目经理协商制定，由组织正式批准实施。
- 2) 项目管理目标责任书应符合管理制度要求和项目自身特点，并确定可测量的项目目标和考核标准。
- 3) 项目管理目标责任书应明确委派的项目经理及其职责和职权。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理目标责任书应确定项目总体里程碑进度计划以及主要可交付成果。

- 2) 项目管理目标责任书应确定组织和项目管理机构职责、权限和利益的界定；
- 3) 项目管理目标责任书应规定设计、采购、施工、试运行管理的范围、内容和要求；
- 4) 项目管理目标责任书应规定项目所需资源的获取和核算办法；
- 5) 项目应急事项和突发事件处理的原则和方法；
- 6) 项目管理效果和实现的评价原则、内容和方法；
- 7) 项目理解职和项目管理机构解体的条件及办法。

### 3 优选项

- 1) 项目管理目标责任书应明确项目系统风险、处理原则或应对措施。
- 2) 项目管理目标责任书应根据项目变更进行补充和完善。

## 4.2 项目经理

### 4.2.1 项目经理的职责和权利

#### 1 控制项

- 1) 项目经理应拥有按工程承包合同的规定，根据项目出现的人、财、物资源变化情况进行指挥调度的生产指挥权。
- 2) 项目经理应拥有在承包范围内和财务制度允许范围内的财务决策权，安排承包费用的支出，确定薪酬分配方案和风险应变费用的使用支配。
- 3) 项目经理应确保项目目标实现，制定并落实项目阶段性目标和总体控制计划。
- 4) 项目经理应履行合同义务、监督合同执行，处理合同变更。
- 5) 项目经理应对工程质量、安全施工负直接领导责任。

#### 2 一般项

- 1) 项目经理应具有在规定范围内选用和辞退分包方的资源要素管理权。
- 2) 项目经理应具有项目团队组成人员的选择、考核、聘任和解聘的人事管理权。
- 3) 项目经理应具有重大技术措施和技术方案的技术决策权，召集技术

方案论证会或外请咨询专家的权利。

- 4) 项目经理应掌握设计、采购、施工动态，主持项目会议，指导解决施工技术问题。
- 5) 项目经理应参与项目工地重大的安全事故和质量事故调查分析。
- 6) 项目经理应参加发包方、咨询方召开的有关会议，协调和发包方、咨询方的关系。
- 7) 项目经理应在组织授权范围内，批准、修改或否决关键项目的成本管理计划。
- 8) 项目经理应按规定评价、管理员工和分供方。

### **3 优选项**

- 1) 项目经理应具有参与项目变更决策的权利。
- 2) 项目经理应履行项目风险管理的职责。
- 3) 项目经理应实行项目全过程的价值管理，实现项目经济效益与社会效益的高度统一。

## **4.2.2 项目经理的资格、选择、授权和考核**

### **1 控制项**

- 1) 项目经理应取得工程建设类注册执业资格；未实施注册执业资格的，取得高级专业技术职称。
- 2) 项目经理应具备决策、组织、领导和沟通能力，能正确处理和协调与项目发包人、项目相关方之间及组织内部各专业、各部门之间的关系。
- 3) 项目经理应具有工程项目管理及相关的经济、法律法规和标准化知识。
- 4) 项目经理应具有类似项目的管理经验与良好信誉。
- 5) 工程合同生效后，组织应书面任命项目经理。
- 6) 工程总承包、施工项目经理不得同时在两个或者两个以上工程项目担任项目经理、项目负责人。

### **2 一般项**

- 1) 项目经理应根据组织法定代表人授权的范围、时间和项目管理目标责任书中规定的内容，实行全过程管理。
- 2) 组织应建立实施项目经理考核制度，指导、监督和评估项目经理的工作绩效。
- 3) 项目经理应经授权组建项目管理机构，提出项目管理机构的组织架构，确定岗位人员职责。
- 4) 项目经理应在授权范围内，行使相应的管理权，履行相应的职责。
- 5) 项目经理应在合同范围内，按规定程序使用组织的相关资源。
- 6) 组织应结合合同要求与项目风险，合理对项目经理授权进行调整与优化。

### 3 优选项

- 1) 组织应建立人才资源库，发掘和培养后备项目经理。
- 2) 组织应用关键绩效指标或关键事件考核方式对项目经理进行考核。

## 4.3 组织结构和职责

### 4.3.1 组织结构

#### 1 控制项

- 1) 组织应实施项目结构分析、管理任务分解和归类，构建项目组织结构。
- 2) 组织应设置与项目组织结构相匹配的项目管理机构，并行使项目管理职能。

#### 2 一般项

- 1) 组织结构应表明组织各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系，为项目设置充分、适宜、高效的管理机构提供条件。
- 2) 管理机构应科学、合理，与履行的职能相适应。
- 3) 各类人员应具有相应的从业资格并经遴选任用，能够履行相应的职责。

- 4) 组织应授予项目管理机构相适宜其职能的权利。
- 5) 项目管理机构应有明确的管理目标，各部门及所有工作人员有明确的责任。
- 6) 项目管理机构应保持相对稳定，并根据实际需要作相应调整。

### 3 优选项

- 1) 组织应依据项目的性质、复杂程度、发包方的需求、自身的专业能力以及项目的发包模式，确定并动态优化参与项目实施的专业组织数量和种类。
- 2) 项目管理机构应动态优化，责权利分配平衡。

## 4.3.2 管理职责

### 1 控制项

- 1) 组织应明确各岗位的分工与职责，规避或减少重复的工作职能。
- 2) 项目管理职责应充分、适宜、有效，确保管理的效率与可靠性。

### 2 一般项

- 1) 项目管理职责应合理划分管理任务、工作界面与权力分配。
- 2) 项目管理职责应确保项目的权力与责任对等，风险与利益平衡。
- 3) 施工总承包单位应根据发包方的委托，按照项目的设计图纸和其他设计文件进行施工，在合同工期内完成承担的施工任务。
- 4) 工程总承包单位应对工程项目的设计、采购、施工以及试运行全过程负责，按合同规定向建设单位交付符合要求的工程产品。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应根据组织的战略变化、项目环境和其他方面因素同步调整与组织结构配套的管理职责。
- 2) 项目管理职责应精简高效、持续优化。

## 4.4 项目团队

### 4.4.1 项目团队人员构成

#### 1 控制项

- 1) 项目团队人员配置应符合招标文件及合同的规定，并应满足人员数量和素质需要。
- 2) 组织应实施项目团队建设，明确管理原则，规范团队行为。
- 3) 项目分包人员应纳入项目团队管理。
- 4) 项目各类人员应按照规定 100%持证上岗；组织项目管理人员应为本组织正式员工，按规定缴纳社会保险。

#### 2 一般项

- 1) 组织应按规定配备岗位人员，执业范围应与所从事岗位相同，且通过培训、考核，持证上岗。
- 2) 根据工程规模、合同范围及组织的有关规定，组织应对工程进度、质量、安全、环保、费用进行统一管理，并确保项目部门设置及人员配备的品质。
- 3) 工程总承包项目应针对设计施工一体化需求设置管理岗位，相关岗位人员配备应符合集成管理的能力标准。
- 4) 组织应优化项目团队人员构成，配套专项培训措施，完善岗位人员职责和应履行的义务。

#### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应根据工程特点和国家政策要求配备满足项目优化需求的岗位人员。
- 2) 项目管理机构应针对项目生命期需求和建造工艺情况，配备深化设计和专业配套人员。

### 4.4.2 项目团队文化建设

#### 1 控制项

- 1) 组织应统一团队思想，增强集体观念、和谐团队气氛，提高团队运行效率。
- 2) 组织应建立有助于项目团队文化建设的组织架构和绩效激励机制，明确日常管理部门及职责，确定管理方法与手段。
- 3) 组织应明确项目团队文化建设的基本方针和核心理念。项目团队文化构建应与项目实施同步部署、同步检查、同步考核。

## **2 一般项**

- 1) 项目管理机构应结合项目特点与企业文化，制定明确的团队目标、合理高效的运行程序和完善的工作制度，明确团队人员的行为规范。
- 2) 项目团队文化建设应与项目业务管理、文体活动相融合。
- 3) 组织应对项目团队文化建设进行教育和培训。
- 4) 组织应定期评价项目团队文化建设绩效。

## **3 优选项**

- 1) 项目管理机构应跟踪团队成员工作表现，提供信息反馈并优化项目团队绩效。
- 2) 项目管理机构应运用人事评测工具，分析团队成员的优势和劣势，评估团队成员的偏好和愿望。

## 5 项目目标与策划评价

### 5.1 项目目标分析

#### 5.1.1 项目目标内容与要求

##### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应依据项目管理目标责任书，细化项目管理范围与项目管理方针要求；
- 2) 项目管理机构应核实项目目标所依据的管理文件、承包范围、假设条件与项目实际情况、发包方需求的一致性。
- 3) 项目应核实项目目标评价和验收标准的可操作性。

##### 2 一般项

- 1) 项目目标内容和要求应分解到项目管理责任人。管理责任人对目标的适用范围、假设条件和评价标准进行管理。
- 2) 项目管理目标应全面体现合同约定的安全、质量、工期、环保和工程造价要求；
- 3) 项目管理目标应根据工作分解结构进行分解，规定阶段目标，确保总体目标。
- 4) 组织应制定项目目标的管理制度，明确监督和报告方法，以及变更控制程序。

##### 3 优选项

- 1) 项目应分析项目目标内容与要求风险，制定风险控制措施；
- 2) 项目应分析组织历史信息和经验教训，建立管理知识库；
- 3) 项目应分解项目目标内容要求满足项目生命期管理需求。

#### 5.1.2 技术经济指标

##### 1 控制项

- 1) 项目经济技术指标应明确测算依据和测算方式，并满足合规性要求。

2) 项目经济技术指标应明确组织数据统计责任部门。

3) 项目经济技术指标应明确组织管理责任部门。

## 2 一般项

1) 项目经济技术指标应明确考核期限，考核期限设置合理。

2) 项目经济技术指标应明确所需资源投入量，确保项目管理责任和权益对等。

3) 项目经济技术指标应确定项目过程和结果要求，并符合合同规定及相关方期望。

4) 项目技术经济指标之间应相互融合、彼此衔接，符合规定要求。

## 3 优选项

1) 项目管理机构应分析实现技术经济指标的风险，制定风险控制措施。

2) 组织管理机构应按工程合同及项目需求合理优化技术经济指标。

### 5.1.3 社会效益指标

#### 1 控制项

1) 组织应根据项目定位确定社会效益指标。社会效益指标应为社会安定起到基础保障作用。

2) 项目管理机构应分析项目周边文化和环境，确保社会效益指标与周边发展保持协调。

#### 2 一般项

1) 社会效益指标应包含劳动保障、环境保障和资源节约和其他关键指标。

2) 项目管理机构应确定实现社会效益指标所需的资源投入量，并确保项目管理责任和权益对等。

#### 3 优选项

1) 社会效益指标应融合项目物资采购、税务缴纳、慈善捐赠、劳动力来源和其他特点，对周边经济起到促进作用。

2) 项目管理机构应按项目周期分解并完善社会效益指标。

## 5.2 项目目标策划

### 5.2.1 项目目标策划组织

#### 1 控制项

- 1) 组织应建立项目目标策划的组织机构、人员、流程、方法和其他相关管理制度。
- 2) 组织应创新策划理念，明确项目目标策划的范围、依据和内容。
- 3) 组织应明确项目策划的组织计划和工作流程。

#### 2 一般项

- 1) 项目目标应设置合理，满足法规要求和合同要求，切合项目实际。
- 2) 项目目标的增值内容应设置适宜、合规和有效。

#### 3 优选项

- 1) 项目目标策划应考虑技术创新、市场开拓和其他增值目标。
- 2) 项目目标策划应系统与单体融合、保持与创新并举。

### 5.2.2 项目目标策划实施

#### 1 控制项

- 1) 组织应确保项目目标的适宜性和前瞻性。必要时，项目目标应按程序实施调整。
- 2) 组织确定的项目目标要求与管理措施应保持一致。

#### 2 一般项

- 1) 组织应对项目目标策划进行检查，目标策划检查结果由项目责任人确认。
- 2) 项目策划检查应对照目标逐项实施，且内容精准，结果清晰，检查结果应纳入改进过程。

#### 3 优选项

- 1) 项目目标策划应具有前瞻性，且项目目标能完整实现。
- 2) 项目目标策划过程和成果应得到相关方认可或肯定。

## 5.3 项目管理规划

### 5.3.1 项目管理规划大纲

#### 1 控制项

- 1) 组织应建立满足规定要求的项目管理规划团队，并规定相应职责。
- 2) 组织应围绕项目管理目标进行影响因素分析，并形成项目管理规划大纲。
- 3) 项目管理规划大纲应确保满足发包方和项目管理目标需求，并指导项目管理实施规划的编制。

#### 2 一般项

- 1) 项管理机构应策划重要节点控制计划，确定不同类型节点的管控级别。
- 2) 项管理机构应调查项目情况，根据功能分区、动静分离的原则，统一规划、合理布局、方便管理，编制临时设施方案。
- 3) 项管理机构应针对重大风险进行描述，简述可能导致的事故，制定控制要点，明确重大风险控制措施。
- 4) 项管理机构实施合同风险识别时，应对项目的重点难点进行分析，确定风险等级，制定应对措施，预测预期效果，明确责任人与风险条款的应用时间段。
- 5) 项管理机构在编制重大技术方案策划时，应确定重大方案内容和编制、交底责任人。
- 6) 项管理机构应实施工程量或项目清单差异及盈亏分析，对投标报价、项目成本进行分析，并制定应对措施。

#### 3 优选项

- 1) 组织应对合同重要节点进行识别，确定条款风险等级，规定风险条款对应的项目管理要求权重，并把合同要求与经营需求融合集成。
- 2) 项管理机构应调查项目所在地税收优惠政策、项目涉及的税种、现场间接费和其他内容，合理策划税务管理方案。
- 3) 项管理机构实施项目文化策划时，应确定党群工作、项目文化、

团队形象，以及主要措施、时间节点与责任人。

### 5.3.2 项目管理实施规划

#### 1 控制项

- 1) 项目勘察实施计划和实施作业应符合勘察管理规定要求；
- 2) 项目设计图纸和资料应满足设计计划与施工进度控制要求，并按规定进行审核批准后实施；
- 3) 项目管理机构应确定施工准备、施工过程和其他工作的完成时间。
- 4) 项目管理机构应编制专项施工方案，明确技术要求，规定土方开挖、桩基施工、基坑支护施工、钢筋混凝土施工、钢结构施工和其他相关关键工序。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应对施工机械进场安装、拆除退场的时间进行合理安排。
- 2) 项目管理机构应对危险性较大的脚手架搭设拆除、模板、吊篮安装拆除和其他分部分项工程时间进行合理的把控。
- 3) 施工过程应与勘察、设计无缝对接，确保设计、施工集成的管理效率。
- 4) 项目分包管理措施应监督可靠、控制精准。

#### 3 优选项

- 1) 对项目管理实施规划的监督管理，组织应确保质量、安全、进度、环保与成本目标要求的融合与平衡。
- 2) 项目管理机构应确保设计、采购、施工的一体化运行集成高效、协同有序。

### 5.3.3 项目控制点的实施策划

#### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应规定项目控制点的识别、确定和策划方法。
- 2) 项目管理机构应明确项目控制点，并纳入项目管理实施规划。

## 2 一般项

- 1) 设计团队应说明与施工设计文件相关的项目控制点设置要求。
- 2) 项目施工现场应明确施工准备的关键节点。
- 3) 项目管理机构应确定关键工程与主体工程的控制点。
- 4) 项目管理实施规划应明确施工全过程项目控制点的管理措施。

## 3 优选项

- 1) 项目管理机构应跟踪不同阶段设计优化与深化设计的方案确定。
- 2) 工序发生变更时，项目管理机构应识别和评价项目控制点的变更风险，确保项目控制点的可靠性。

### 5.3.4 项目管理创新策划

#### 1 控制项

- 1) 组织应把确定项目管理创新目标、规定具体创新措施、责任人和应用阶段纳入项目管理规划；
- 2) 项目管理机构应策划新技术、新材料、新工艺、新设备应用的创新管理方案；
- 3) 项目管理创新策划成果应满足项目价值管理及风险预防的需要。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应对项目管理过程进行分析，持续完善项目管理创新体系。
- 2) 项目管理机构应把设计、采购、施工纳入项目管理创新体系，形成一体化集成创新模式。
- 3) 项目管理机构应利用计算机技术、信息化手段和人工智能，构建快速反应的项目创新系统。

#### 3 优选项

- 1) 组织应采用信息化、标准化、智能化和工业化的融合协同方法创新策划手段。
- 2) 组织应结合“产学研”合作开发策划，推动项目管理创新。

## 5.4 项目管理目标落实

### 5.4.1 项目管理目标分解

#### 1 控制项

- 1) 项目管理目标应分解为过程成果与可交付成果。过程成果与可交付成果应是可核定的产品、成果或服务能力。
- 2) 项目管理目标应分解到计划节点、固定时间并进行监控、报告和迭代。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理目标应与项目管理工作建立组织链接，保证目标及相应实施计划的协同性。
- 2) 项目资源提供应保持与项目管理目标需求的一致性。

#### 3 优选项

- 1) 项目管理目标应进行优先级排序，并选择优先级测量指标及工具。
- 2) 项目应确保管理措施与目标优先级排序融合衔接。

### 5.4.2 项目目标实施职责分配

#### 1 控制项

- 1) 项目管理目标实施职责应覆盖实施、监督、变更批准的管理范围。
- 2) 项目管理目标实施职责应明确目标、任务和工作权限的分配方法。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应建立专项管理程序，保证目标实施责任分配和监督管理的协同性。
- 2) 组织在项目管理目标实施职责分配时，应确保实施职责的目标、任务、工作权限的一致性。

#### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应确保岗位责权利的动态分配与目标调整要求相互衔接。

- 2) 项目管理机构应建立团队成员工作绩效指标的改进机制。

### 5.4.3 项目管理规划交底

#### 1 控制项

- 1) 项目管理规划交底应规定管理目标、目标测量标准、管理职责分配、工作权限和配套资源计划。
- 2) 项目管理规划交底应明确实施、控制和管理活动，及变更、追溯、跟踪和报告的方法。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理规划交底应确定相应管理活动需要纳入的跟踪内容，并明确管理责任人和实施单位。
- 2) 项目管理规划交底应符合规定的流程、层次、职责及风险防范要求。

#### 3 优选项

- 1) 项目管理规划交底应定义目标偏差的计算方法和工具，确定可接受的目标偏差允许范围。
- 2) 项目管理规划交底应动态实施，保持与项目管理全过程需求的一致性。

### 5.4.4 项目管理实施监控

#### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应把项目管理绩效与项目管理规划要求进行比较分析。
- 2) 项目管理机构应定期分析项目管理绩效，评估采取纠正或预防措施的需求。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应维护和保持充分可靠的信息库，精准反映工程产品及项目的动态情况。
- 2) 项目管理机构应监控项目管理实施过程的关键状态。

#### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应确定为引起关注、制定决策和采取行动的指示图、

热点报告、信号灯图或其他文件。

#### 5.4.5 项目管理目标变更管理

##### 1 控制项

- 1) 项目目标管理应规定相关的变更控制流程及职责。
- 2) 项目目标管理程序应覆盖变更申请、变更处置、内容更新和实施检查。

##### 2 一般项

- 1) 项目目标变更应明确对项目目标的更新和可能的风险；
- 2) 项目管理机构应识别变更、决定变更和跟踪变更活动，建立变更工作绩效管理。

##### 3 优选项

- 1) 项目目标变更管理应建立变更优化管理程序；
- 2) 项目目标变更管理应把经验教训纳入项目管理数据库，并对数据库进行更新。

#### 5.4.6 项目管理任务集成

##### 1 控制项

- 1) 项目管理任务集成应与项目管理目标的可交付成果相对应，确认交付成果的融合协同需求。
- 2) 项目管理任务集成应体现质量、进度、安全、环保、成本的融合协同需求。
- 3) 项目管理任务集成应明确覆盖全过程设计、采购、施工、试运行的集成管理方法。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应根据项目目标变更和监管信息建立任务管理清单，明确任务集成的全部假设条件和制约因素。
- 2) 项目管理机构应分析跨项目、跨部门、跨专业的改进需求，并传递给相关责任部门或岗位。

- 3) 项目管理任务集成应满足设计、采购、施工、试运行一体化的效率要求。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应对关键任务进行识别，并采用合理优先序和管理权重方法实施协同管理。
- 2) 项目管理机构应实施项目管理知识分享、总结经验教训，集成改进需求；
- 3) 项目管理任务集成应满足项目的全生命周期要求。

## 6 项目风险管理评价

### 6.1 风险点识别与确定

#### 6.1.1 项目风险识别与评价

##### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应建立风险管理制度，明确各层次管理人员的风险识别与评价的风险管理责任，管理不确定因素对项目的影响。
- 2) 组织应确保风险识别与评价融入项目风险管理全过程。项目管理机构应把风险识别与评价结果纳入项目风险管理计划或文件。
- 3) 项目风险识别报告应纳入风险源的类型，风险发生的可能性、风险可能发生的部位及风险的相关特征、风险等级、应对需求和其他内容。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应把风险管理目标、风险对象、风险管理措施、工具和数据、风险跟踪要求、风险管理责任和权限、资源和费用预算作为项目风险识别与评价的依据。
- 2) 项目管理机构应动态识别风险，根据项目不同阶段确定不同的识别重点，并评价项目风险的变化影响。

##### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应把政治风险、法律法规风险、经济风险、发包方风险、技术标准风险、一体化集成管理风险和其他风险纳入风险管理改进计划。
- 2) 项目管理机构应评估风险管理方法应对项目战略、财务、运营和法律风险的适宜性。

#### 6.1.2 项目负面风险与正面风险确定

##### 1 控制项

- 1) 组织应评估项目风险因素发生的概率、风险损失量、效益水平评价风险等级，确定负面风险与正面风险。
- 2) 组织应确定并出具项目风险评估报告。
- 3) 项目管理机构应根据风险因素发生的概率、损失量或效益水平、确定风险量并进行分级。

## 2 一般项

- 1) 项目管理机构应建立健全风险分析和评价流程，明确负面风险、正面风险及影响因素、监控方式、预警方式、应对措施。
- 2) 负面风险与正面风险确定结果应表明：风险类别，风险名称，风险因素
- 3) 描述，风险后果，风险状况和其他相关内容。
- 4) 风险分析和评价应将定性与定量的方法相结合。

## 3 优选项

- 1) 项目管理机构应按规定对项目风险管理过程做出评价，把合约、设计、采购、施工、技术和其他方面绩效纳入风险管理评价。
- 2) 需要时，项目管理机构应按规定实施外部第三方风险检查与评价，并形成第三方风险评估报告。

## 6.2 项目风险应对措施

### 6.2.1 风险控制

#### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应确定风险控制目标，并分解控制指标；
- 2) 项目管理机构应根据风险识别和评估结果，制定项目风险应对措施或专项方案；
- 3) 项目管理机构应对重大风险应制定动态监测计划。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应确保全员、全过程参与项目风险管理；
- 2) 项目管理机构应选择适用的风险控制方法和工具；

3) 项目管理机构应对风险进行动态监测，并更新风险防范级别。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应采用新技术、新方法对风险控制手段进行改进；
- 2) 组织应优化评估方法，促进负面风险预防和正面风险利用措施的持续进步。

## 6.2.2 风险预防

### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应收集和分析项目风险信息，获取风险信号，预测未来风险并提出预警；
- 2) 项目管理机构应将预警信息纳入项目进展报告，并提出相应的预防管理措施。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应对可能出现的潜在风险因素进行监控，跟踪风险的变动趋势；
- 2) 项目管理机构应采取适宜的方法对风险定级，并进行分级管控；
- 3) 项目管理机构应定期或分阶段修订风险预防措施。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应优化评估方法，提升风险管理效率，促进风险预防措施持续改进。
- 2) 组织应建立风险管理数据库，持续积累风险管理经验。
- 3) 项目管理机构应构建全员风险预防思维和全过程风险预防模式。

## 6.2.3 应急响应

### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应建立应急管理制度，明确各层次管理人员职责，确定应急事件的响应流程。
- 2) 项目应急准备与响应应满足相关方的合法要求。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应针对风险源编制应急预案，预案应具有针对性，实用性和可操作性；
- 2) 项目管理机构应根据应急预案，定期进行应急演练和测试，并保存演练过程的原始资料。

### 3 优选项

- 1) 组织应建立专项资金保障机制，用于规避负面风险和促进正面风险的实现，并进行动态跟踪。
- 2) 项目管理机构应把项目突发风险评价与应急措施更新融为一体，保持应急响应的可持续能力。

## 7 项目沟通管理评价

### 7.1 与项目发包方沟通

#### 7.1.1 与发包方沟通机制

##### 1 控制项

- 1) 组织应与发包方建立不同层级的沟通渠道；
- 2) 项目管理机构应规定不同类型的沟通方式，并保持沟通的顺畅和高效。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应协助发包方办理保障各种手续办理、政府职能部门协调、图纸提供、资金供应和其他相关工作；
- 2) 发包方的合理诉求应得到理解与满足。

##### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应与发包方沟通超越项目合同范围的相关事项，为发包方、组织或社会做出超合同贡献。

#### 7.1.2 沟通和协商管理

##### 1 控制项

- 1) 组织应建立与发包方沟通协商的渠道和方式，确保增强相互信任关系；
- 2) 项目重要事项的沟通内容应形成书面成果，沟通成果应按规定固化。

##### 2 一般项

- 1) 组织与发包方沟通协商应满足合同要求，相关问题得到有效解决；
- 2) 组织与发包方沟通证据应齐全、真实、清晰，确保可追溯性。

##### 3 优选项

- 1) 组织应建立并利用信息化平台，提升沟通协商效率。
- 2) 组织应利用信息化、智能化、标准化手段创新项目沟通方式。

## 7.2 与项目相关方沟通

### 7.2.1 与相关方沟通机制

#### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应明确沟通流程，确定沟通职责，建立与相关方的沟通方式；
- 2) 项目管理机构应与相关方保持日常沟通状态，建立彼此和谐关系。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构与相关方沟通流程及成果应满足合同或规定要求；
- 2) 项目管理机构与相关方沟通应记录同步、内容齐全。

#### 3 优选项

- 1) 组织应在第一时间应对相关方的问题、抱怨与风险。
- 2) 组织应确保与相关方沟通的信息化平台满足规定要求。

### 7.2.2 协调和冲突管理

#### 1 控制项

- 1) 组织应制定与相关方协调和冲突管理制度，规范运行程序与方法。
- 2) 项目管理机构应识别和发现问题，采取有效措施避免冲突扩大和升级。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应就容易发生冲突和不一致的事项，形成预先通报和互通信息的关注机制，化解冲突与不一致。
- 2) 项目管理机构应对项目协调和冲突管理工作进行记录、总结和评价。

#### 3 优先项

- 1) 项目管理机构应就协调和冲突问题进行专项技能培训。
- 2) 项目管理机构应编制协调和冲突解决报告，实现信息的传递与送达。

## 8 项目资源管理评价

### 8.1 人力资源

#### 8.1.1 员工培训与权益保障

##### 1 控制项

- 1) 组织应建立员工培训及考核管理制度。
- 2) 组织应制定培训计划和经费提供计划，对进入项目现场人员进行三级安全培训教育，并建立员工培训档案。
- 3) 组织应与劳动者订立劳动合同，且内容完整有效、合法合规。
- 4) 组织用工应按时足额发放劳动者工资。

##### 2 一般项

- 1) 组织应对员工的培训需求进行调查，并对培训成果满意度进行评估。
- 2) 组织应建立员工权益满意度调查制度，分析调查情况及结果，制定改进措施。
- 3) 项目管理机构应制定后勤、食堂、宿舍、办公管理制度，建立疫情防控措施并落实。
- 4) 项目管理机构应制定劳动保护用品管理措施，为劳动者提供符合要求的劳动保护用品。

##### 3 优选项

- 1) 组织应建立员工流失统计、分析管理制度，统计员工流失率、分析流失原因，并制定降低流失率的措施。
- 2) 项目管理机构应建立项目事务公开制度。

#### 8.1.2 员工能力提升与激励与考核

##### 1 控制项

- 1) 组织应制定项目人力资源规划，确保关键岗位人员进行岗前培训，持证上岗。

- 2) 组织应制定员工激励与考核管理评价制度，建立激励与考核管理程序。

## 2 一般项

- 1) 项目管理机构应建立各相关岗位轮岗及其考核制度。
- 2) 组织应将项目关键指标分解到相关责任岗位的员工，实施关键指标管理。
- 3) 组织应制定具有激励性、适宜性的薪酬福利制度或标准。
- 4) 组织应建立岗位继任管理制度，并建立岗位继任档案或台账。

## 3 优选项

- 1) 组织应根据员工特点制定员工职业规划，按工作绩效为员工提供不同层次的学习机会。
- 2) 组织应建立考核授权管理和考核申诉制度，并建立员工考核档案。

# 8.2 项目资金与基础设施

## 8.2.1 资金提供与使用

### 1 控制项

- 1) 组织应建立项目资金管理制度，规范资金管理的基础工作，防控资金风险。
- 2) 项目管理机构应建立劳务人员工资支付保障机制。
- 3) 项目管理机构应确定、分解资金预算控制目标，编制资金使用计划，实施预测与分析，进行跟踪控制。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应测算工程收款及付款结果，编制项目资金收支计划，并按规定进度进行动态管理。
- 2) 项目管理机构应按资金计划确定资金提供的风险防范措施。项目资金使用应实行预算化管理和“以收定支”原则，按照规定回收工程款。

- 3) 项目管理机构应对项目现金流进行动态分析，针对资金提供情况采取纠偏措施；组织应按照合同规定实施资金担保工作。
- 4) 组织应建立资金预警机制确保资金收支平衡。
- 5) 组织应坚持“比质比价”和“寿命周期费用最经济”的原则，以合理低价采购耐用可靠的各项生产资源。

### 3 优选项

- 1) 组织应建立项目资金成本预警机制，并借助数字化手段实时掌握项目资金收支情况。
- 2) 组织应利用设计手段寻求节约资金成本，并对主要施工方案进行资金管理的效益分析。

## 8.2.2 项目基础设施提供与采购管理

### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应建立基础设施提供与采购管理制度，确定基础设施提供与采购管理计划。
- 2) 项目管理机构应禁止采购、使用国家、行业、地方政府明令淘汰的施工设备、机具和产品。
- 3) 施工现场各项临时设施与施工机具应按照规定验收合格后方可使用。
- 4) 项目管理机构应确保施工机具与设施操作、指挥人员具备相应技能并持证上岗。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应把基础设施提供标准、数量、估算价值、采购方式、进场时间和验收要求纳入资源管理过程。
- 2) 施工机具与设施的配置与布设应保证项目施工生产的顺利进行。
- 3) 组织应建立合格供应商名录，定期对工程材料与设备、施工机具与设施供应商进行考核评价。
- 4) 工程项目进场工程材料与设备应进行验收、检测并结果合格，相关资料齐全。
- 5) 不合格工程材料与设备应按照规定进行标识、评审、处理。

- 6) 项目采购产品验收应符合相关标准要求，采购资料应真实、有效、完整，并可追溯。

### 3 优选项

- 1) 组织应根据需求实施集中采购，大宗物资、重要物资采购集中度应达到 80%以上。
- 2) 组织应定期对施工机具与设施使用合理性、利用率、消耗指标进行分析。
- 3) 组织应确保基础设施信息化、智能化、工业化、生态化的应用水平。

## 8.3 项目信息

### 8.3.1 信息管理

#### 1 控制项

- 1) 组织应建立项目信息管理制度。
- 2) 项目管理机构应设立信息管理岗位，岗位职责清晰，并配备培训合格的人员上岗。
- 3) 组织应建立项目信息管理计划或规划，明确项目信息管理的具体要求。
- 4) 项目信息安全应分类、分级管理，建立并实施全过程信息安全责任制度。
- 5) 项目管理机构应设立信息安全岗位，明确安全职责。

#### 2 一般项

- 1) 项目信息管理计划应与项目管理策划同步策划。与信息化有关的软硬件建设应与项目临时设施同步规划、同步实施。
- 2) 项目管理机构应编制满足工程进度要求的具体信息化系统投入计划。
- 3) 项目信息需求应明确实施项目相关方所需信息。
- 4) 项目信息编码系统应与组织信息编码保持一致。
- 5) 项目文件与档案管理宜应用信息系统。
- 6) 基于应用系统应实现数据的封装管理。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应定期对项目信息管理进行效果、成本和效益的评价。
- 2) 项目管理机构应建立信息数据库，实现数据集中管理，并应建立数据治理制度，保障数据质量。

## 8.3.2 信息技术应用

### 1 控制项

- 1) 项目信息系统应采用 BIM 技术。
- 2) 项目信息系统应具有身份认证功能。
- 3) 项目信息系统应具有防止恶意攻击和病毒防护功能。
- 4) 项目信息系统应具有信息权限设置功能和具有数据灾难备份功能。
- 5) 组织应实现项目单业务领域的应用集成。
- 6) 项目信息采集应采用移动终端、计算机终端进行有效、准确的采集。
- 7) 项目信息系统应具备信息收集、传送、加工、反馈、分发、查询和其他信息处理功能。

### 2 一般项

- 1) 项目信息系统应具备项目生产经营和其他相关业务处理功能。
- 2) 项目信息系统应采用智能监控技术，具有安全监测功能。
- 3) 项目信息系统应具备项目文件与档案的智能管理功能。
- 4) 项目信息系统应具有跟踪审计和信息过滤功能。
- 5) 组织应建立较完整的信息分类和编码标准体系，实现点对点的数据交换、以电子邮件、电子介质和其他方式实现数据上报。
- 6) 实现项目相关业务领域的应用集成。

### 3 优选项

- 1) 项目信息系统应具备共享和交换数据的数据集成功能，具备决策或辅助决策功能。
- 2) 项目信息系统应与物联网、大数据、人工智能、移动通信、地理信息系统和其他相关先进技术实现集成应用。

- 3) 项目应形成与信息化系统相匹配的管理标准和应用标准。
- 4) 信息技术应融合智能设备、设施，实现基于智能建造的建筑工业化协同应用。

## 8.4 设计与实施

### 8.4.1 设计方案策划与管理

#### 1 控制项

- 1) 组织应建立满足工程需要的设计团队；
- 2) 设计团队应编制设计计划，明确设计实施规则，确保设计成果的合规性；
- 3) 设计人员资格应具有相应注册资格或相关资格。

#### 2 一般项

- 1) 设计负责人应组织设计方案策划并定期评审；
- 2) 设计进展应按设计计划的规定时间完成；
- 3) 设计评审、验证、确认应符合规定要求。

#### 3 优选项

- 1) 设计深度应满足工程需求，无重大变更。
- 2) 设计方案应明确初步设计、施工图设计的完备性需求。

### 8.4.2 优化设计与价值工程

#### 1 控制项

- 1) 优化设计团队应专业配套、结构合理；
- 2) 优化设计应保证原设计标准水平。

#### 2 一般项

- 1) 优化设计方案应得到原设计单位审核、批准；

- 2) 优化设计方案应满足国家相关规范要求;
- 3) 优化设计成果应符合性价比优化的增值需求。

### 3 优选项

- 1) 优化设计方案应易于施工实施, 并降低造价;
- 2) 设计方案应满足项目全生命周期的前瞻性需求。

## 8.4.3 设计与施工衔接管理

### 1 控制项

- 1) 设计方案应为施工方案预留设计条件;
- 2) 施工图设计深度应满足施工操作及进度需求;
- 3) 设计的工艺方法应满足施工经验和施工技术要求;

### 2 一般项

- 1) 设计应与采购、施工衔接并建立沟通机制;
- 2) 设计团队与施工团队应融合审核施工图纸;
- 3) 设计变更过程应得到有效控制, 有效率 100%。

### 3 优选项

- 1) 图纸深度应满足计量支付条件;
- 2) 设计成果应满足施工过程的增值需求。

## 8.4.4 设计手段与工艺技术

### 1 控制项

- 1) 设计文件编制应结合项目实际, 围绕施工安全作业和安全防护的需要, 为施工过程制定安全防护措施提供技术保障。
- 2) 设计团队应在设计文件中注明涉及危大工程的重点部位和环节, 提出保障工程周边环境安全和施工质量安全的工艺技术意见, 必要时进行专项设计。
- 3) 项目管理机构不得采用国家和地方明令禁止使用的技术, 不得超越

范围应用限制使用的技术。

## 2 一般项

- 1) 组织应确保结构设计融合施工工艺、资源情况和实施的可操作性。
- 2) 设计文件应符合切合实际、安全适用、技术先进、效益经济要求，且技术工艺应具有可行性、前瞻性和经济性。
- 3) 项目管理机构应对项目实施过程涉及的技术资源与技术活动进行过程控制。
- 4) 设计团队应在各设计阶段申报相应技术审批文件，通过审查并取得规定许可。
- 5) 项目管理机构应确定设计、采购、施工、运营和各专业技术接口关系，并规定技术变更和洽商程序。
- 6) 项目实施过程应采用品质优良、节能环保、功能良好的新型建筑材料。

## 3 优选项

- 1) 设计方法应采用装配式建筑、海绵城市、智能建筑、绿色建造、人工智能、信息化手段、施工工法和其他先进的施工技术。
- 2) 设计手段与工艺技术结果应纳入组织的数据库，并形成标准化成果，进行分类开发利用。

# 8.5 技术与应用

## 8.5.1 施工技术策划

### 1 控制项

- 1) 项目施工技术策划应采用适宜和先进的施工工艺、施工设备、技术方法。
- 2) 项目管理机构应根据施工过程需求，衔接设计与施工过程，编制项目技术规格书和项目技术管理措施，并应实施技术培训。

### 2 一般项

- 1) 技术管理措施应纳入技术规格书、技术管理规划、施工组织设计、施工措施、施工技术方案的采购计划的相关内容。
- 2) 项目管理机构应进行绿色施工过程控制，合理实施节能、节地、节水、节材、保护环境和减少污染。
- 3) 施工过程应采用信息化技术、装配式技术和人工智能技术，拓展施工技术领域、提升技术应用效率。

### 3 优选项

- 1) 设计、施工过程应优先采用装配式施工工艺。采用装配式构件，技术成熟的工具式、定型化产品。
- 2) 设计、施工过程应优先采用全工序集成施工技术。

## 8.5.2 新技术应用实施

### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应建立健全新技术推广应用管理体系，制定新技术推广实施计划。
- 2) 组织应提出量化可行的实施计划，将新技术应用纳入到设计、施工和其他相关的技术文件，并根据需求实施现场培训。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应实施国家重点推广的建筑业十项新技术，并根据工程特点积极开展技术攻关和创新。
- 2) 项目管理机构应对新技术应用的情况应进行跟踪、检查、总结，提升新技术的使用价值。
- 3) 新技术应用过程应做到准备充分、控制到位、风险预防。

### 3 优选项

- 1) 对新技术、新工艺、新方法的应用，项目管理机构应证明其具有较大推广价值，并形成专利、工法、论文。
- 2) 项目管理机构应根据工程技术含量申报新技术应用示范工程，提升新技术推广力度，确保应用示范的辐射作用。

### 8.5.3 技术创新提升

#### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应建立科技创新实施团队，创新思维方式，制定技术创新管理制度，落实科技研发任务。
- 2) 项目管理机构应结合工程设计、施工情况，进行科技创新的可行性分析，确定创新策划点，制定技术创新实施计划。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应推进建筑业十项新技术和新材料、新工艺、新设备的应用，促进企业自主知识产权和核心技术的创新。
- 2) 项目管理机构应根据相关方的意见与建议，结合当地自然环境及工程实践，进行设计创新，推动信息技术、绿色建筑、智能建造、装配式建筑技术的应用过程。
- 3) 项目管理机构应优化改进设计方法、施工工艺及建造模式，完善建筑产品的生产过程，着力拓展项目技术创新空间。

#### 3 优选项

- 1) 组织管理机构应运用大数据、物联网、移动终端和其他技术手段对施工现场进行智慧化监管，通过方法更新提高项目技术创新成功率。
- 2) 项目技术创新应优先采用标准化设计、绿色建造和工业化建造技术。

## 9 过程管理评价

### 9.1 项目过程策划

#### 9.1.1 项目实施关键因素分析

##### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应实施项目过程策划。
- 2) 项目管理机构应确定项目实施关键因素及相互影响。

##### 2 一般项

- 1) 组织应分析并确定项目实施关键因素的变化趋势。
- 2) 组织应实施项目管理过程目标之间的权重调整，保持项目管理目标的适宜性与有效性。
- 3) 项目管理机构应细化项目实施关键因素相互作用和影响的分析，梳理勘察、设计、采购、施工、适宜性的联系与集成关系。

##### 3 优选项

- 1) 组织应采用项目全生命期管理、数据收集归纳和其他方法，提升项目实施关键因素分析及策划活动的品质。
- 2) 组织应预见性的实施项目实施关键因素分析，确定管理与技术关系的变化趋势，形成管理与技术匹配的改进措施。

#### 9.1.2 项目实施关键环节确定

##### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应将项目管理目标逐级分解为具体任务，并明确关键环节与一般环节。
- 2) 项目管理机构应把影响项目目标的勘察、设计、采购、施工、试运行的重要过程纳入项目实施关键环节。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应对关键环节，建立完善的监督保障制度及实施流程，并形成工作计划。
- 2) 项目实施关键环节的确定应与项目管理规划同步实施。

### 3 优选项

- 1) 组织应利用数字化管理平台和其他信息化手段，为项目或更高层级的关键环节管理决策提供数据支持。
- 2) 项目管理机构应优化项目实施关键环节的评价结果。

## 9.1.3 项目实施关键技术与管理要求

### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应建立项目技术清单，区分关键技术与一般技术，并明确相关联的管理清单。
- 2) 关键技术应依靠规范可靠的技术规程进行实施。
- 3) 管理措施应符合与关键技术匹配融合的实施要求。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应成立项目关键技术实施攻关团队，设立实施及成果目标。
- 2) 项目管理机构应监督关键技术应用情况，并采取措施进行控制。
- 3) 项目策划团队应配套适宜、充分、合理的管理措施，规定技术应用与管理措施的融合方法。

### 3 优选项

- 1) 组织应对关键技术的实施结果进行评价总结，持续提升关键技术策划水平。
- 2) 项目关键技术与管理措施实施绩效应获得相关方的评价与肯定。

## 9.2 项目过程控制

### 9.2.1 项目质量管理

#### 1 控制项

- 1) 组织应制定项目质量管理制度，明确项目质量职责，制定并实施质量管理绩效考核办法；
- 2) 组织应确保工程实施过程满足质量标准和相关方要求；
- 3) 项目质量管理应坚持缺陷预防原则，按策划、实施、检查、处置的循环方式进行系统运作。
- 4) 项目管理机构应配备符合要求的质量管理人员，并形成满足要求的工程质量成果。

#### 2 一般项

- 1) 组织应按照合同要求进行设计策划，把新技术、新工艺、新材料、新技术引入工程项目；
- 2) 项目管理机构应编制项目质量计划，进行质量目标分解，并设置质量控制点；
- 3) 组织实施设计活动中应进行设计质量评审、验证、确认；
- 4) 项目管理机构应实施进货、工序检验及问题处置，并按规定配备检验和监测设备；
- 5) 分包质量控制应纳入总包项目质量控制过程，分包人应按分包合同的约定对其分包的工程质量向总包负责；
- 6) 项目管理机构应按照程序对不合格品进行控制，并定期对项目质量状况进行检查、分析，并对处置效果验证。

#### 3 优选项

- 1) 需要时，组织应根据需求引入第三方质量评价机构对工程质量进行检查，发现并评估问题；
- 2) 组织应明确并实施质量创优目标和创优计划，实施典型引路，创建项目质量标准化模式。

## 9.2.2 项目进度管理

### 1 控制项

- 1) 项目管理机构应建立项目进度管理制度，明确进度管理程序，规定进度管理职责及工作要求；
- 2) 组织应确定工程控制性进度计划的里程碑与关键节点；
- 3) 组织应确保项目里程碑进度计划在合同规定时间内完成。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应根据组织的控制性进度计划编制项目作业进度计划，并按规定对进度变更进行控制。
- 2) 项目进度计划实施前，项目管理机构应向执行者交底、，实进度责任；
- 3) 项目进度控制应涵盖勘察、设计、施工计划，确保进度工作界面的合理衔接；
- 4) 项目管理机构应按规定的统计周期，检查进度计划实施情况，并纠正进度计划的偏差，并根据需求对进度计划进行调整。
- 5) 项目管理机构应把分包方进度纳入总包进度管理。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应规定进度延误风险等级，根据不同风险等级采取相关措施。
- 2) 项目管理机构应提前识别进度计划变更风险并制定防范措施。

## 9.2.3 项目成本管理

### 1 控制项

- 1) 组织应建立项目全面成本管理制度，明确职责分工和业务关系，把成本管理目标分解到各项技术和管理过程；
- 2) 项目计划成本应严于项目责任成本。项目管理机构应确保工程造价不超过项目规定限额要求；
- 3) 项目管理机构应负责项目计划成本管理，确定项目成本控制重点、

难点，确定项目成本的分解目标，并对项目实施过程和成本结果进行考核。

## 2 一般项

- 1) 项目管理机构应按成本组成、项目结构和工程实施阶段分别编制项目成本计划，确定成本实施目标；
- 2) 项目管理机构应制定并实施成本控制措施；
- 3) 项目管理机构应按规定的会计周期进行成本核算，成本分析，并编制项目成本报告；
- 4) 项目管理机构应根据项目管理成本考核结果开展项目成本考核与奖惩；
- 5) 项目成本核算应确保形象进度、产值统计、成本归集同步。

## 3 优选项

- 1) 组织应对项目管理机构的成本和效益进行全面评价、考核与奖惩；
- 2) 项目管理机构应根据项目合同和市场信息改进成本管理方法，项目成本管理绩效得到持续改进。

### 9.2.4 项目健康安全管理

#### 1 控制项

- 1) 组织应建立项目健康安全管理制度，明确项目管理机构健康安全职责，配备专职管理人员；
- 2) 组织应确定项目健康安全生产管理方针和目标；
- 3) 组织应按规定提供项目健康安全生产资源和安全文明施工费用；
- 4) 项目管理机构应编制项目健康安全生产响应与事故处理预案，对其有效性和可操作性实施评价与修改完善；并按规定上报上级和地方主管部门；
- 5) 项目健康安全管理专职人员应经过教育培训并持证上岗；

#### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应根据项目健康安全生产管理计划和专项施工方案的

要求，分级进行安全技术交底。

- 2) 项目管理机构应明确实施活动的项目健康安全管理接口，进行勘察、设计、采购、施工、试运行过程安全生产的集成管理；
- 3) 组织应编制危险性较大工程管理方案，控制各项变更造成的新的安全隐患。
- 4) 项目管理机构应对施工现场进行检查，整改不合格并跟踪监督；
- 5) 组织应改善项目健康安全生产条件，实施健康安全生产标准化建设；并按规定进行项目健康安全生产管理评价。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应建立项目健康安全生产档案，利用信息技术分析有关数据辅助项目健康安全生产管理；
- 2) 项目管理机构应开展健康安全生产方法的前瞻性分析，选用信息化、智能化、工业化的作业技术和安全文明的生产方式；

## 9.2.5 项目环境管理

### 1 控制项

- 1) 组织应建立环境管理制度，确定环境管理责任部门，明确管理内容。
- 2) 工程项目应实施绿色建造，采用绿色设计，优先采用绿色环保施工技术、机具和材料；
- 3) 组织应编制项目环境管理计划，进行环境管理交底，落实环境管理人员、设施和设备；

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应在开工前把施工现场和周边环境条件、市场、政策以及自然环境变化对施工带来的影响纳入项目环境调查内容。
- 2) 项目管理机构应编制专项环境管理措施，保证施工现场及周边环境安全文明，减少污染排放，杜绝重大污染事件的发生。
- 3) 按照分区划块原则，施工现场应规范施工资源消耗管理，进行定期检查或测量，实施预控和纠偏措施。
- 4) 项目管理机构应进行环境风险分析，制订环境影响应急预案，预防

可能出现的非预期损害。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构应进行施工过程的数据对比，分析环境趋势，确保污染预防。施工过程污染排放应满足项目所在地管理要求。
- 2) 组织应听取邻近单位、社会公众的意见和反映，并落实整改措施。

## 9.2.6 项目社会责任管理

### 1 控制项

- 1) 工程实施过程应没有重大社会责任事件发生。项目管理过程应没有组织的负面信息，并未受到政府主管部门行政处罚。
- 2) 项目应依法承包与分包，依法纳税。
- 3) 项目应无非法雇佣，杜绝使用童工，按时支付农民工薪酬。
- 4) 项目应依法为员工提供社会保障，缴纳社会保险。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应确保劳务人员的劳动保护与薪酬待遇符合规定要求。
- 2) 项目管理应实现实名制管理，落实劳工纠纷防控措施。
- 3) 项目管理机构应持续提高相关方满意度。
- 4) 项目管理过程应尊重和保护知识产权。

### 3 优选项

- 1) 组织应建立项目社会责任管理体系。
- 2) 项目团队应实施社会公益、慈善活动。

## 9.2.7 项目收尾管理

### 1 控制项

- 1) 组织应制定项目收尾管理制度，明确收尾管理职责和工作程序；
- 2) 组织应按照规定参加发包方实施的工程验收，配合发包方解决可能发生的责任问题；
- 3) 组织应在合同约定的期限内办理工程移交。工程竣工验收文档的整

理和移交，必须符合国家有关标准和规定。

## 2 一般项

- 1) 组织应按照约定向发包人提交工程竣工结算报告及完整的结算材料；
- 2) 组织应按规定签订工程保修合同，确定质量保修范围、期限、责任与费用的计算方法，并履行保修责任；

## 3 优选项

- 1) 项目管理机构应协调竣工结算、工程决算时间与项目收尾计划相关接口工作，确保收尾工作的顺畅与效率。
- 2) 项目管理机构应编写项目管理总结报告，提炼项目管理经验，纳入项目管理档案，完善项目数据库。

## 10 检查、分析与改进评价

### 10.1 项目与工程绩效检查

#### 10.1.1 项目绩效检查

##### 1 控制项

- 1) 项目绩效检查应符合国家法律、法规及有关部门制定的强制性标准；
- 2) 项目绩效检查应遵循独立、客观、精准、公正的原则；
- 3) 项目绩效检查应涵盖项目进度、质量、安全、环保、成本管理关键环节。

##### 2 一般项

- 1) 项目绩效检查报告应能够反映出某一时间点上的工程项目执行状态、问题；
- 2) 项目绩效检查应预先发现各项风险隐患，确保绩效检查为项目管理提供信息输入。
- 3) 项目绩效检查的组织方式应符合项目管理的检查评价需求。

##### 3 优选项

- 1) 项目绩效检查报告应阐述趋势分析结果，提出改进措施；
- 2) 项目绩效检查数据应体现项目管理的运行趋势。

#### 10.1.2 工程产品绩效水平评审

##### 1 控制项

- 1) 组织应根据项目绩效检查结果，制定工程产品绩效水平评审要求，并结合相关方要求进行实施。
- 2) 工程产品绩效水平评审结果不得出现不合格项。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应把工程质量目标完成情况，合同履行情况、相关方

满意度和其他内容纳入工程产品绩效水平评审内容。

2) 工程产品绩效水平评审应结合分部工程验收要求进行。

### 3 优选项

1) 工程产品按相关方要求有高于合格质量标准诉求时，产品绩效水平评审应提高相应等级要求。

2) 工程产品应根据合同获得相应优质评价的奖励成果。

## 10.2 绩效分析、评价与改进

### 10.2.1 系统性绩效分析与评价

#### 1 控制项

1) 组织应吸收相关方的合理意见或建议，制定项目系统绩效分析与评价制度，对相关工作职责和工作程序进行规定。

2) 项目系统性评价与分析应与项目管理目标责任书相关内容进行对照，评价项目目标实现绩效的系统化水平。

3) 项目系统性评价与分析应体现项目勘察、设计、采购、施工、试运行的系统性绩效，符合价值工程的评价规则。

#### 2 一般项

1) 组织应实施项目系统性绩效评价。参与评价人员应与被评价项目之间保持相对独立性。

2) 组织应结合工程项目特点组织制定评价标准，并应用实施。

3) 组织应采用资料评价、成果汇报、现场验证和其他方法进行实施。

4) 绩效分析与评价完成后应对项目系统性成果进行量化，并直观反应绩效水平。

#### 3 优选项

1) 组织应结合绩效检查实际情况及工程项目要求，对相关工作计划提出调整要求，确保项目系统性绩效目标的完成。

2) 组织应结合项目系统性绩效完成情况，对项目实施过程中使用的资

源进行优化和调整，实现持续改进。

- 3) 组织应在项目内部沟通、确认绩效分析与评价结果。

## 10.2.2 系统性绩效改进与实施

### 1 控制项

- 1) 组织应分析影响系统性绩效的各项管理因素；
- 2) 组织应结合绩效评价结果，评估系统性绩效改进需求；
- 3) 组织应确定针对改进需求的纠正措施，并评估实施的风险水平。

### 2 一般项

- 1) 组织应编制绩效检查报告，说明绩效检查情况，并提出预测意见。  
改进意见应进行沟通并得到确认。
- 2) 项目管理机构应按规定的时间对纠正与预防措施进行跟踪评价，确保项目管理改进的绩效水平。

### 3 优选项

- 1) 组织应采取专项培训、纳入项目标准和其他方式对绩效改进成果进行巩固。
- 2) 绩效改进应持续提升工程产品目标的完成度。

## 10.3 管理创新实施措施

### 10.3.1 创新需求评估

#### 1 控制项

- 1) 组织管理机构应识别工程项目管理特点，创新项目管理组织机构。
- 2) 组织管理机构应结合自身管理体系、项目类型、项目特点，评估项目创新需求。

#### 2 一般项

- 1) 组织应评估在项目进度、质量、安全、成本、环保和其他方面开展创新活动的需求特征。

2) 组织应评估管理创新的经济效益和社会效益价值。

### 3 优选项

1) 组织应建立基于智能化的项目信息管理平台，评估项目精细化、手段数字化、管理经济化的创新水平。

2) 组织应通过互联网、物联网和其他信息化手段，评估智慧工地策划和建设活动满足项目管理创新需求的程度。

## 10.3.2 创新措施制定与实施

### 1 控制项

1) 项目管理机构应明确项目管理创新机制，制定项目管理创新制度和办法，明确实施人员职责。

2) 项目管理机构应推行绿色建造方式，落实碳中和、碳达峰要求，构建成本效益模式，创新可持续施工技术。

### 2 一般项

1) 项目管理机构应提前加入智慧工地应用；

2) 组织应创新技术与管理手段，推进工程信息化、标准化、智能化的规范性管理。

### 3 优选项

1) 组织应采用先进的项目管理模式或领先的项目组织方式。

2) 组织应建立智慧管理系统，借助物联网、大数据、云计算平台实现项目智能建造。

## 11 项目管理成果评价

### 11.1 项目市场成果

#### 11.1.1 合同约定成果

##### 1 控制项

- 1) 项目全过程的合同约定成果符合：保护发包方与承包方合法权益，减少合同纠纷，提升签约质量，预防合同风险的管理原则。
- 2) 项目合同由合同协议书、通用合同条件和专用合同条件三部分组成，缺一不可。
- 3) 合同条件体现合同条款的合规性。
- 4) 合同条件合规率 100%。

##### 2 一般项

- 1) 合同协议书约定的合同当事人全过程合同权利义务满足合规性要求。
- 2) 合同的履行全过程符合现行法律法规对工程合同的有关要求和项目管理的实际需要。
- 3) 合同价格约定符合工程实际情况。
- 4) 合同条件体现合同条款的前瞻性与完备性。

##### 3 优选项

- 1) 项目采用建筑信息模型技术时，在专用合同条件里规定采用建筑信息模型技术的应用条款。
- 2) 在确定专用合同条件时，组织对通用条件的细化、完善、补充、修改或另行规定保证了合同条件的高质量要求。

#### 11.1.2 合同履行成果

##### 1 控制项

- 1) 组织按照法律规定履行项目批准手续、筹集工程建设资金并按照合

同约定的期限和方式办理合同价款。

- 2) 组织按照法律规定及合同约定完成工程的设计、采购、施工、试运行和相关工作，不违法分包转包。
- 3) 工程合同履行率 100%。

## 2 一般项

- 1) 履行对交通运输、施工设备和临时设施、现场合作、测量放线、现场劳动用工、安全文明施工、职业健康、环境保护、临时性公用设施、工程照管的约定。
- 2) 履行对变更与调整进行的约定。
- 3) 履行对合同价格与结算支付的约定。
- 4) 履行对索赔进行的约定。
- 5) 履行对缺陷责任与保修、竣工后进行试验的专项条款约定。
- 6) 履行对设计和工程保险、工伤和意外伤害保险、货物保险、其他保险事项进行的约定。

## 3 优选项

- 1) 合同对项目全过程双方责权利进行约定，详细说明合同当事人应该按照合同约定完成的细节工作并得到履行。
- 2) 履行有关合同双方违约、第三人造成的违约和其他事项的合同约定。
- 3) 履行有关和解、调解、争议评审、仲裁或诉讼、争议解决条款效力和其他事项的合同约定。

# 11.2 项目财务成果

## 11.2.1 项目成本成果

### 1 控制项

- 1) 项目成本管理制度系统完善，制度有效率达到 100%。
- 2) 组织按规定结算实际总成本，且实际成本应控制在计划成本目标以内。
- 3) 组织确认工程实际直接成本费用、间接成本费用，且应控制在计划

成本目标以内。

## 2 一般项

- 1) 项目全过程的材料、人工、机械管控效果符合计划要求。
- 2) 项目全过程进度计划关键线路的施工组织效果符合计划规定。
- 3) 项目全过程工序一次合格、减少返工损失的质量管理效果满足规定要求。
- 4) 项目全过程劳动力、机械设备及周转材料和其他资源的合理配置效果符合规定。
- 5) 项目统筹施工，合理调度、使用资源，提高劳动力、机械和周转材料利用率的成果符合目标要求。

## 3 优选项

- 1) 组织通过开展 QC 活动、采用“四新”、“五小”技术和其他科技创新活动降低成本的成果明显。
- 2) 组织通过优化设计、深化设计，优化施工方案降低项目成本的绩效突出。
- 3) 组织通过管理创新、管理信息化和其他措施，提升管理效率降低成本的成果具有引领价值。
- 4) 项目人工费、材料费、机械使用费比预算定额和组织核定费用降低 5%及以上，项目整体成本比预算定额和企业核定成本降低 3%及以上。
- 5) 主要材料损耗率相比额定损耗率降低 30%以上，用电量、用水量相比额定用量降低 10%以上。

### 11.2.2 资金周转成果

#### 1 控制项

- 1) 组织有效执行项目资金管理制度、项目筹融资和使用计划。
- 2) 项目管理机构保证维持项目正常运行，且未发生因资金问题引起项目停工。
- 3) 组织不应发生因资金短缺引起的讨薪问题被政府部门处罚。

## 2 一般项

- 1) 项目全过程的工程款回收与支付履行合同条款约定。
- 2) 组织按照规定收回各类保证金、规费费用。
- 3) 组织在运行过程有资金结余，且能保证项目施工顺利进行。
- 4) 组织自有资金与外部融资配比合理，采用低成本筹资方式取得项目资金。
- 5) 组织依据资金使用计划在项目全过程合理调度和使用工程款。

## 3 优选项

- 1) 组织资金充足可靠，现金提供满足项目全过程的周转需求。
- 2) 组织应用税务筹划、非现金金融产品运用、优化支付方式和其他措施，大幅减少自有资金占用。
- 3) 组织通过优化工程款回收及支付条件，提高资金周转率。

### 11.2.3 合同经营成果

#### 1 控制项

- 1) 项目变更签证管理制度完善，且有效执行。
- 2) 组织在合同约定的基础上按相关政策文件调整合同额。

#### 2 一般项

- 1) 组织依据合同办理变更签证及其结算。
- 2) 组织依据合同进行规范索赔，并办理索赔结算。

#### 3 优选项

- 1) 项目管理机构通过合理化建议获得合同外收入。
- 2) 组织通过采取灵活经营措施取得显著经营成效。

### 11.2.4 财务收益成果

#### 1 控制项

- 1) 组织确认项目实现利润总额，且达到计划利润目标。

- 2) 组织完成内外部结算，且确认应收、应付款项，债权债务清晰且结构合理。
- 3) 组织按税法规定取得合法有效票据。
- 4) 组织按节点对项目盈亏状况进行分析，并采取纠偏措施。

## 2 一般项

- 1) 组织在项目实施全过程按期归集各项成本费用、确认已完项目收入，并确保收入与成本费用配比。
- 2) 组织进行成本结算封口闭合，夯实项目成本。
- 3) 组织在约定期限内进行竣工结算的报送、审核及确认，完成财务决算，并办理工程价款结算，确认应收债权。
- 4) 组织完成项目账务封口闭合，确定项目经营成果及对内对外债权债务。
- 5) 组织定期分析计算项目实际税负，采取纠偏措施，使项目进销项税额配比及各期税负均衡，并达到项目税负计划目标。
- 6) 竣工项目由责任方履行审计程序，并出具审计报告。

## 3 优选项

- 1) 组织对项目成本的考评动态准确，并进行人员奖罚兑现。
- 2) 项目管理机构在约定期限内将项目债权债务清理完毕。
- 3) 组织通过对涉税业务进行合理筹划，降低项目税负、增加利润。

# 11.3 项目资源成果

## 11.3.1 人员培训成果

### 1 控制项

- 1) 项目管理机构编制人员培训计划并组织实施，计划完成率 95%以上。
- 2) 项目管理机构确定的培训目标、内容、形式符合项目管理需求。

### 2 一般项

- 1) 项目员工意识、经验、能力方面满足项目管理的合格规定要求。

- 2) 实施员工培训后评估及考核，各项培训资料齐备。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构根据员工职业发展需求，动态策划提前岗位培训方案；
- 2) 项目管理机构对全过程培训实施效果进行评估。

## 11.3.2 团队绩效成果

### 1 控制项

- 1) 项目管理机构签订目标责任书内容涵盖管理责任 100%，落实程度 90% 以上。
- 2) 项目团队绩效考核结果用于员工的激励。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构明确设定清晰的团队绩效目标，并将具体目标严格落实到具体责任主体；
- 2) 项目各阶段实施的绩效考核评价，资料完备，结论清楚；
- 3) 项目全过程的绩效评价结果与团队正负向激励结合，与项目经济效益挂钩。

### 3 优选项

- 1) 项目管理团队在设定团队和个人 KPI 绩效目标时，遵循 SMART 原则，其具体性、可衡量性、可达成性、现实性、时限性方面的内容合理。
- 2) 项目管理团队的绩效考核规范，结果合理。

## 11.3.3 团队文化建设成果

### 1 控制项

- 1) 项目管理团队制定的团队文化建设及员工成长激励目标得到有效落实。
- 2) 保障项目管理团队的成功孵化及人员成长发展满足规定要求。
- 3) 项目团队领导成员发生违法违规的情况为零。

## 2 一般项

- 1) 项目实施全过程通过制度、文化宣传、CI 建设和其他相关机制、活动展示项目形象，宣传项目文化，规范员工行为；
- 2) 项目实施全过程持续改善内部文化环境，关注项目团队员工成长成才。项目团队成员没有任何负面影响。

## 3 优选项

- 1) 项目全过程的文化建设突出树立团队品牌形象；
- 2) 项目全过程的思想教育、文化活动、福利工程融入项目业务活动。

### 11.3.4 项目技术成果

#### 1 控制项

- 1) 组织技术成果推广符合产业化制度，推广技术成果的成熟度满足项目需求。
- 2) 组织技术成果的申报、总结、推广计划执行率 100%。
- 3) 项目科技目标和分解目标 100%实现。

#### 2 一般项

- 1) 组织确定的攻关科技创新课题形成最终技术成果。
- 2) 项目管理机构对项目全过程所涉及的技术成果的知识产权管理有效。
- 3) 组织在项目收尾阶段对工程中特殊的施工工艺及方法进行总结评价。
- 4) 科技进步贡献率 90%以上。

#### 3 优选项

- 1) 施工过程创建科技示范工程、绿色施工科技示范工程。
- 2) 组织完成项目技术的攻关，并将总结成果，申报科技进步奖。
- 3) 项目科技进步成果得到社会高度认可。

### 11.3.5 专项管理成果

#### 1 控制项

- 1) 项目管理机构编制完成技术应用总结，实现技术积累；
- 2) 项目管理机构编制完成资金管理总结，提升资金效益；
- 3) 项目管理机构形成其他项目资源管理成果，实现效率提高。

## 2 一般项

- 1) 项目的基础设施提供成果达到规定成效；
- 2) 项目管理机构对资金管理成果进行分析与总结；
- 3) 项目管理机构对建造过程成功的技术与管理应用成果进行提炼与推广。技术应用推广率达到 90 %以上。

## 3 优选项

- 1) 结合项目的管理成果，组织申报专利、建筑业新技术应用示范工程以及科学技术类奖项。
- 2) 组织获得技术应用的相应层次专项奖励。

# 11.4 项目集成性成果

## 11.4.1 项目目标实现的集成成果

### 1 控制项

- 1) 项目单项目标实现成果符合项目协同性目标要求。
- 2) 项目整体目标实现成果满足社会效益和经济效益需求。

### 2 一般项

- 1) 项目实施过程零诉讼和仲裁。
- 2) 项目进度满足工期要求，预算内交付。
- 3) 项目实施全过程没有任何产生负面影响的事件。
- 4) 没有发生第三方抱怨或者投诉的情况。
- 5) 项目最终效益满足组织性价比的优化成果要求。

### 3 优选项

- 1) 采取合理化手段，按规定预算内提前交付工程。
- 2) 安全文明、质量创优、绿色施工、科技创新、智慧建造和其他工作

成果优于原有目标，发包方满意度高。

- 3) 项目全过程目标完成情况满足合规性要求，集成成果明显。
- 4) 项目实行精益建造模式，获得明显经济和社会效益。

#### 11.4.2 合同及商务管理成果

##### 1 控制项

- 1) 项目按合同工期预算内交付，并满足竣工交付的各项规定。
- 2) 工程合同纠纷发生率在 1%以下。
- 3) 项目发包方满意度 90%以上。

##### 2 一般项

- 1) 组织根据项目全周期资金策划和实际进度情况，编报年度资金流预算，并对资金预算执行情况进行反馈和修正。
- 2) 组织预测并分析资金预算控制成果，跟踪管控目标值与实际支付值，项目资金预算执行效益明显。

##### 3 优选项

- 1) 组织提供服务的持续效果好，客户回头率高。
- 2) 组织拓展项目管理服务范围、项目全生命周期服务能力强。

#### 11.4.3 应急准备与响应成果

##### 1 控制项

- 1) 项目全过程保持应急预案的有效性，应急能力测试符合规定要求。
- 2) 项目全过程设有应急响应组织，应急准备资源提供充分，应急能力强。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理团队应急准备和公共关系处理能力强。
- 2) 项目应急响应过程能够预防伴随性隐患。

##### 3 优选项

- 1) 项目管理机构具有比较强的应对媒体联系和舆情管控能力。
- 2) 项目管理机构具有一定应对风险的前瞻性能力。

## 11.5 项目健康安全、生态环保与社会责任成果

### 11.5.1 职业健康安全成果

#### 1 控制项

- 1) 项目职业健康安全生产管理目标全部实现。项目实施全过程零死亡事故。
- 2) 项目全过程的职业健康安全生产组织机构可靠，按规定配备的专兼职安全生产监督管理人员稳定。
- 3) 项目全过程的各类人员安全生产责任制有效落实。
- 4) 项目安全文明施工费的提取与使用符合规定要求。

#### 2 一般项

- 1) 项目实施全过程的职业健康安全生产管理计划得到有效落实。各项措施落实率 100%。
- 2) 项目分包健康安全管理满足分包合同及组织的健康安全管理制度的要求。
- 3) 项目管理机构按规定进行事故报告，依照“四不放过”原则严肃处理事故。
- 4) 项目管理机构实施项目全过程的安全生产管理评价，并制定提升整改措施。
- 5) 项目全过程职业健康安全事故隐患风险可以接受。

#### 3 优选项

- 1) 组织保持项目安全生产标准化投入水平，项目本质安全效果突出。
- 2) 项目管理机构开展安全文明工地创建活动的成效明显，获得不同层次文明工地称号。
- 3) 项目管理机构运用安全科技手段提升智慧化建造水平的成效明显。

## 11.5.2 生态环境保护成果

### 1 一般项

- 1) 组织项目环境管理体系稳定可靠，组织机构及各级人员责任落实。
- 2) 组织确定的项目环境管理目标全过程满足相关方的合理要求。
- 3) 项目各项节能减排指标达到规定要求，分解指标实现率为 100%。
- 4) 项目实施全过程的施工现场达标排放率 100%。

### 2 控制项

- 1) 工程项目环境管理计划实现程度 100%。
- 2) 项目管理机构履行的环境影响评价、排污许可、污染防治、达标排放、统计监测、环保验收、信息公开、节约资源的法律责任与法定义务，100%达到合规性要求。
- 3) 项目管理机构办理的各类节能环保手续，满足建设项目“三同时”要求。
- 4) 项目管理机构的生态环境保护资金投入，不低于项目所在地环保费最低标准。

### 3 优选项

- 1) 参与地方或国家生态环境保护相关课题研究，取得地方或国家层次的生态环境保护应用成果。
- 2) 项目生态环境保护管理工作表现突出，项目获得地市级、省部级或国家级环保相关奖励、免检激励政策。

## 11.5.3 社会公益事业成果

### 1 控制项

- 1) 组织建立的社会公益事业组织机构和各级责任人的职责落实。
- 2) 组织根据社会认可标准完成项目社会公益事业的成效评价。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构编制的项目社会公益事业管理计划全部实施，社会公

益事业目标全部实现。

- 2) 项目管理机构部署相关的各项扶贫任务，100%完成扶贫任务。

### 3 优选项

- 1) 项目团队参与地方或国家大型公益活动，获得地方或国家的社会公益活动表彰。
- 2) 项目管理机构社会公益事业工作表现突出，配合组织地方或国家级生态环境保护相关观摩活动。

## 11.6 项目管理经验与创新成果

### 11.6.1 项目管理创新成果

#### 1 控制项

- 1) 项目管理创新成果具有首创性，并可复制可推广；可推广价值达到90%以上。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理成果获省级或行业协会项目管理成果奖；
- 2) 项目科技创新成果获得专利、或经鉴定为国内领先以上水平；

#### 3 优选项

- 1) 取得项目所在地公认的创新数字化、信息化、智能化管理成果；
- 2) 取得成功实施的省部级项目管理成果或国际领先的技术攻关成果；
- 3) 取得创新实施的其他行业认可的项目管理成果。

### 11.6.2 项目管理经验与创新应用成果

#### 1 控制项

- 1) 项目管理成果已转化成为组织的项目管理经验；
- 2) 项目管理成果已通过组织的标准化评价；

#### 2 一般项

- 1) 项目管理创新成果已在组织内进行应用推广；
- 2) 项目管理创新成果已纳入组织的项目管理数据库；

### 3 优选项

- 1) 项目管理创新成果为组织的管理制度改进提供依据；
- 2) 项目管理创新成果与经验得到同行业的广泛认可。

## 本标准用词说明

1 为便于在执行本标准条文时区别对待，对于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”或“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) 表示有选择，在一定条件下可以这样做的，采用“可”。

2 条文中指明必须按其他标准、规范执行的写法为“按……执行”或“应符合……的规定”

## 附件

### 建设工程项目管理综合评价表

工程名称			检查日期	
项目管理评价要素	分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注
4 项目组织评价		10		
5 项目目标与策划评价		10		
6 项目目标与策划评价		10		
7 项目沟通评价		8		
8 项目资源评价		12		
9 过程管理评价		20		
10 检查、分析与改进评价		10		
11 项目管理成果评价		20		
得分				

### 建设工程项目各实施阶段综合评价表

工程名称			检查日期	
建设工程项目各建设阶段	分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注
地基与基础阶段		25		
主体结构阶段		25		
专项工程阶段		35		
竣工验收阶段		15		
得分				

## 4 项目组织（综合）评价表

工程名称			检查日期			
评价项		分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注	
4.1 组织管理	4.1.1	组织的项目管理方针		10		
	4.1.2	组织的项目管理责任和义 务		10		
4.2 项目经理	4.2.1	项目经理的职责和权利		10		
	4.2.2	项目经理的资格、选择、 授权和考核		20		
4.3 组织结构和职能	4.3.1	组织结构		15		
	4.3.2	管理职能		10		
4.4 项目管理团队	4.4.1	项目管理团队人员构成		15		
	4.4.2	项目团队文化建设		10		
得分				100		

#### 4.1.1 组织的项目管理方针评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应建立项目管理方针，明确项目管理总体要求。	在制度或相关文件中建立项目管理方针，总体要求包括目标、职责和相应的管理标准。		
	2) 项目管理方针应符合国家和地方有关法律、法规要求，并体现顾客满意、工程质量、服务水平、科学技术、社会信誉等企业项目管理的意图和方向。	项目管理方针确立合法合规，体现相关意图和方向。		
	3) 组织应遵循集成融合、系统管理、相关方满意、持续改进的原则，建立项目管理体系，实施项目目标管理，实现项目管理方针。	项目管理体系包含对项目的服务、监督行为、组织及项目管理机构不同层次的责任及相互关系；项目管理目标制定满足合同和相关方的要求；实现项目管理方针。		
标准要求		评价标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理方针应统筹项目管理模式，规范项目管理方法，确定项目管理体系的基本原则。	未建立项目管理机制，明确组织与项目管理机构管理职责的，扣 10 分； 未明确组织对项目管理策划与资源集中调配原则的，扣 10 分； 未规范组织对项目的服务、监督和管理流程的，扣 5 分； 未确定项目管理体系基本原则的，扣 5 分。	30	
	2) 组织的项目管理方针应确定批准项目成立或授权项目经理进行管理活动的基础条件或限制条件。	未依据项目管理责任目标，确定企业和项目管理机构工作职责的，扣 15 分； 未规范项目管理基本流程和管理标准的，扣 15 分。	30	
	3) 组织的项目管理方针应确定项目在效益、质量、进度、成本和资源的管理标准。	管理标准有漏项的，每项扣 5 分； 管理标准不明确或未更新的，每项扣 5 分。	20	
优选项	1) 组织应运用持续改进方法对项目组织管理实施绩效改进。	组织未对项目组织管理实施进行监督检查的，扣 5 分； 项目未对绩效改进建议进行整改落实的，扣 5 分。	10	

	2)组织应根据项目实施特点,分阶段针对项目管理方针进行评审,并确认管理方针的有效性。	未分阶段对项目管理方针进行评审的,扣5分; 对偏差无改进措施的,扣5分。	10	
总分	其他说明:		100	

#### 4.1.2 组织的项目管理责任和义务评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 组织应建立项目管理制度, 明确各层次项目管理责任和义务, 建立各方相互协调的管理机制。	项目管理制度包括项目范围、进度、成本、质量、人力资源、沟通、风险、采购、中止等内容, 建立管理标准和管理流程, 明确相互协调的管理机制。			
	2) 组织法定代表人应书面授权委托项目管理机构负责人, 并实行项目经理(负责人)责任制。	组织对项目经理(负责人)的管理范围进行书面授权委托, 代表法定代表人行使项目管理职责。			
	3) 组织管理团队成員应满足项目管理需求并具备相应资格。	项目管理团队成员具有相应岗位的执业资格。			
标准要求		评价标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织应根据项目管理流程的特点, 在满足合同和组织需求条件下, 对项目管理制度进行动态策划。	不满足合同和组织需求的, 扣 5 分; 管理细则、行政管理制度、生产经营管理制度等, 每缺少一项的, 扣 5 分; 未按施工阶段进行动态策划的, 扣 5 分。		20	
	2) 组织应实施项目管理制度, 建立相应的培训和评估机制, 确保项目正常运行。	未明确培训机构和管理职责的, 扣 5 分; 未包含施工生产中主要工作内容的, 如安全、质量、环境、技术、劳务和法务等, 每缺少一项的, 扣 5 分; 未留存培训记录或未对培训效果进行评价的, 扣 5 分。		20	
	3) 组织应建立协同工作机制, 构建沟通渠道, 避免或减少项目管理的障碍。	未建立协同工作机制的, 扣 10 分; 未留存会议纪要、交底记录、培训记录等管理痕迹的, 扣 10 分。		20	
	4) 组织应保持管理过程的检查监督力度, 对已经发生的不合格采取措施予以纠正。	未定期对管理过程进行检查监督的, 扣 10 分; 对不合格项未采取措施整改措施的, 每项扣 10 分。		20	
优选项	1) 组织应建立管理责任排查机制, 对管理绩效进行验证性评价。	未定期排查或整改的, 扣 5 分; 未定期评价的, 扣 5 分。		10	
	2) 组织应建立风险应对机制, 对风险进行系统控制, 减少工程项目建设过程的不确定性。	未建立风险应对机制的, 扣 5 分; 发生风险事件未启动应急预案的, 扣 5 分。		10	
	3) 组织应对项目管理绩效的持续改进进行跟踪指导和监控, 提升改进措施的有效性。	未建立改进管理机制的, 扣 5 分; 未留存持续改进管理痕迹的, 扣 5 分。		10	
总分	其他说明:		100		

#### 4.2.1 项目经理的职责和权利评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目经理应拥有按工程承包合同的规定, 根据项目出现的人、财、物资源变化情况进行指挥调度的生产指挥权。	明确项目经理生产指挥权的范围。			
	2) 项目经理应拥有在承包范围内和财务制度允许范围内的财务决策权, 安排承包费用的支出, 确定薪酬分配方案和风险应变费用的使用支配。	明确项目经理的财务决策权限, 包括制造成本、管理费用和应急管理费等支出和分配权限。			
	3) 项目经理应确保项目目标实现, 制定并落实项目阶段性目标和总体控制计划。	项目经理对组织目标责任设置分项目标, 制定阶段和总体实施计划。			
	4) 项目经理应履行合同义务、监督合同执行, 处理合同变更。	建立合同履行管理制度, 指导项目管理机构施工生产。			
	5) 项目经理应对工程安全、质量、环境保护管理负直接领导责任。	项目经理职责满足相关方要求。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目经理应有在有关政策和规定的范围内选用和辞退分包方的资源要素管理权。	未明确选择、评价和辞退分包资源管理标准的, 扣 5 分; 未留存分包方资源选用和评价记录的, 扣 5 分。		10	
	2) 项目经理应有项目班子的组成人员的选择、考核、聘任和解聘的人事管理权。	未明确对项目班子的组成人员的管理权限的, 扣 5 分; 未留存选择、考核、聘任和解聘的人事管理记录的, 扣 5 分		10	
	3) 项目经理应有重大技术措施和技术方案的技术决策权, 召集技术方案论证会或外请咨询专家的权利。	未明确技术管理工作权限的, 扣 10 分。		10	
	4) 项目经理应掌握设计、采购、施工动态, 主持项目工地会议, 指导解决施工技术问题。	项目经理未按授权主持施工管理的, 扣 5 分; 未留存管理记录的, 扣 5 分。		10	
	5) 项目经理应参与项目重大的安全事故和质量事故调查分析。	未明确项目经理参与项目重大的安全事故和质量事故调查分析的, 扣 10 分。		10	
	6) 项目经理应参加发包方、咨询方召开的有关会议, 协调和业主、咨询方的关系。	未按合同和相关方要求参加项目专项会议的, 扣 5 分; 未及时回复或配合会议中相关方提出的诉求的, 扣 5 分。		10	
	7) 项目经理应在组织授权范围内, 批准、修改或否决关键项目的成本管理计划, 推进成本效益考核。	未制定全过程动态成本管理计划的, 扣 5 分; 未对成本效益进行阶段考核和纠偏的, 扣 5 分。		10	
	8) 项目经理应按规定评价和管理员工。	未定期对人员进行考核评价的, 扣 10 分。		10	
优选项	1) 项目经理应具有参与项目变更决策的权利。	未对项目变更决策进行审批的, 扣 5 分。		5	
	2) 项目经理应履行项目风险管理的职责	未对项目风险进行识别评价和控制的, 扣 5 分。		5	
	3) 项目经理应实行项目全过程的价值管理, 实现项目经济效益与社会效益的高度统一。	未设置项目全过程价值目标指标和方案, 制定实施计划的, 扣 10 分。		10	
总分	其他说明:		100		

#### 4.2.2 项目经理的资格、选择、授权和考核评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应明确项目经理的能力要求, 确认项目经理任职资格。	项目经理有执业资格, 履行组织授权的项目管理职责和权利。		
	2) 工程合同生效后, 组织应书面任命项目经理。	组织下达项目经理任命书面文件。		
	3) 项目经理应根据组织法定代表人授权的范围、时间和项目管理目标责任书中规定的内容, 实行全过程管理。	项目经理签订组织下达的项目目标责任书。		
	4) 组织应建立实施项目经理考核制度, 指导、监督和评估项目经理的工作绩效。	组织建立项目经理信用评价制度。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
1) 项目经理应具备决策、组织、领导和沟通能力, 能正确处理和协调与项目发包人、项目相关方之间及组织内部各专业、各部门之间的关系。	与相关方沟通不畅导致投诉或通报的, 扣 5 分; 未对投诉或通报进行回复并留存记录的, 扣 5 分。	10		
2) 项目经理应具有工程项目管理及相关的经济、法律法规和标准化知识。	未定期对项目经理进行培训和考核的, 扣 5 分; 培训内容未全覆盖工程项目管理职能的, 扣 5 分。	10		
3) 项目经理应具有类似项目的管理经验与良好信用。	未从事过类似工程项目管理的, 扣 5 分; 存在个人不良信用信息记录的, 扣 5 分。	10		
4) 项目经理应经授权组建项目部, 选择项目部的组织机构模型, 确定岗位人员职责。	未设置项目组织机构的, 扣 5 分; 未明确责任部门和责任人的, 扣 5 分。	10		
5) 项目经理应在授权范围内, 行使相应的管理权, 履行相应的职责。	未按要求履行管理职责的, 扣 10 分。	10		
6) 项目经理应在合同范围内, 按规定程序使用组织的相关资源。	组织未设置项目经理相关资源的使用权限和申请流程的, 扣 5 分; 未按组织规定程序要求申请使用的, 扣 5 分。	10		
7) 项目经理应批准发布项目管理程序。	未设置项目管理机构内部管理流程的, 扣 10 分。	10		
8) 工程总承包、施工项目经理不得同时在两个或者两个以上工程项目担任项目经理、项目负责人。	未按合同或相关方要求, 兼职不同工程项目经理的, 扣 10 分。	10		
优选项	1) 组织应建立人才资源库, 发掘和培养后备项目经理。	未建立项目经理人才资源库, 对后备项目经理进行培训、评价和考核的, 扣 5 分。	5	
	2) 组织应用关键绩效指标或关键事件考核方式对项目经理进行考核。	组织未根据关键绩效指标如进度、成本、资源、安全、质量等进行考核的, 扣 5 分; 未根据项目优良和不良信用信息进行考核的, 扣 5 分。	10	
	3) 组织应结合合同要求与项目风险, 合理对项目经理授权进行调整与优化。	未动态调整和优化授权的, 扣 5 分。	5	
总分	其他说明:	100		

### 4.3.1 组织结构评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应根据项目管理需求, 实施管理任务分解和归类, 构建项目组织机构。	组织设置组织机构模型。		
	2) 组织应设置与项目组织机构相匹配的项目管理机构, 并行使项目管理职能。	明确各类组织机构模型管理职能。		
标准要求		评价标准	应得分	实得分
一般项	1) 组织机构应表明组织各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系, 为项目设置充分、适宜、高效的管理机构提供条件。	未明确组织机构管理层级关系, 每缺少一项的, 扣 5 分。	20	
	2) 管理机构应科学、合理, 与履行的职能相适应。	管理机构设置不科学、合理的, 扣 5 分; 不满足工程管理需求人员数量的, 扣 5 分; 关键岗位未按相关规定要求设置的, 扣 10 分。	20	
	3) 各类人员应具有相应的从业资格并经遴选任用, 能够履行相应的职责。	人员不具备相应从业资格的, 扣 5 分; 未能履行管理职责导致违规风险的, 扣 5 分。	10	
	4) 组织授予项目管理机构相适宜其职能的权利。	未明确管理机构职责权限的, 扣 10 分。	10	
	5) 项目管理机构应有明确的管理目标, 各部门及所有工作人员有明确的责任。	未明确管理目标的, 扣 5 分; 未明确责任部门和岗位职责的, 扣 5 分。	10	
	6) 项目管理机构保持相对稳定, 并根据实际需要作相应调整。	未按相关方管理要求调动人员的, 扣 5 分; 未根据实际需要作相应调整的, 扣 5 分。	10	
优选项	1) 组织应依据项目的性质、复杂程度、发包方的需求、自身的专业能力及项目的发包模式, 确定参与项目实施的专业组织数量和种类。	未依据实际项目管理要素确定参与项目实施的专业组织数量和种类的, 扣 10 分。	10	
	2) 项目管理机构应动态优化, 责权利分配平衡。	未按施工阶段动态优化组织机构, 进行人员分流的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 4.3.2 管理职责评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应明确各岗位的分工与职责, 规避或减少重复的工作职能。	组织明确岗位分工和管理职责。		
	2) 项目管理职责应充分、适宜、有效, 确保管理的效率与可靠性。	项目管理职责设置符合项目管理需求。		
标准要求		评价标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理职责应合理划分管理任务、工作界面与权力分配。	未明确管理内容、标准、流程和权限, 每缺少一项的, 扣 5 分。	20	
	2) 项目管理职责应确保项目的权力与责任对等, 风险与利益平衡。	未明确责任、权力、风险和奖罚, 每缺少一项的, 扣 5 分。	20	
	3) 工程总承包单位应根据发包方的委托, 按照项目的设计图纸和其他设计文件进行施工, 在合同工期内完成承担的施工任务。	未按照项目的设计图纸和其他设计文件进行施工的, 扣 10 分; 未在合同约定时间完工的, 扣 10 分。	20	
	4) 工程总承包单位应对工程项目的 设计、采购、施工以及试运行全过程负责, 按合同规定向建设单位交付符合要求的项目产品。	工程项目的 设计、采购、施工以及试运行全过程管理记录不齐全的, 扣 10 分; 未能按合同工期进行管控的, 扣 10 分。	20	
优选项	1) 项目管理机构应根据组织的战略变化、项目环境和其他方面因素同步调整组织结构形式。	未根据内、外部环境影响因素动态调整组织结构形式的, 扣 10 分。	10	
	2) 项目管理机构应精简、高效, 满足发包方和组织自身的需求。	未按相关方要求进行调整导致管理费用增加的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

#### 4.4.1-1 项目管理团队人员构成评价表（施工总承包）

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理团队人员配置应符合招标文件及合同的规定，并应满足工程各方面管理的需要。	人员配置符合合同规定。			
	2) 组织应实施项目团队建设，配备项目团队人员，明确团队管理原则，规范团队运行。	组织制定团队建设管理制度。			
	3) 项目分包人员应纳入项目团队建设管理。	制定分包团队建设管理制度。			
	4) 项目 <b>主要</b> 人员持证上岗应实现 100%，应为组织在册人员。	项目主要人员资格满足国家和地方管理要求，纳入组织人力资源管理范畴。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织应按规定配备岗位人员，执业范围应与所从事岗位相同。	未明确岗位人员配置标准及要求的，扣 10 分； 未按组织人力资源管理制度进行培训、考核和评价的，扣 10 分。		20	
	2) 根据工程规模、合同范围及组织的有关规定，组织应对工程进度、质量、安全、环保、费用进行统一管理，确保部门设置及人员配备需满足工程需求。	未明确各岗位管理职责，每缺少一项的，扣 5 分； 人员设置不满足相关方要求的，扣 10 分。		40	
	3) 组织优化项目团队人员构成，完善岗位人员职责和应履行的义务。	未按相关方要求对人员进行动态调整的，扣 10 分； 未根据阶段需求动态调整岗位职责的，扣 10 分。		20	
优选项	1) 项目管理机构应根据工程规模、特点，和国家相关政策要求配备 BIM、智能建造、标准化、劳务实名制岗位人员。	未根据国家和地方管理要求设置岗位职责和人员，每缺少一项的，扣 5 分。		10	
	2) 项目管理机构应针对工程复杂程度和设计施工情况，配备深化设计和专业配套人员，人员配备数量 100%满足施工需求。	未按项目特殊需求配置人员的，扣 5 分； 人员配备数量未满足要求的，扣 5 分。		10	
总分	其他说明：			100	

#### 4.4.1-2 项目管理团队人员构成评价表（工程总承包）

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理团队人员配置应符合招标文件及合同的规定，并应满足工程各方面管理的需要。	人员配置符合合同规定。			
	2) 组织应实施项目团队建设，配备项目团队人员，明确团队管理原则，规范团队运行。	组织制定团队建设管理制度。			
	3) 项目分包人员应纳入项目团队建设管理。	制定分包团队建设管理制度。			
	4) 项目主要人员持证上岗应实现100%，应为组织在册人员	项目主要人员资格满足国家和地方管理要求，纳入组织人力资源管理范畴。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织应按规定配备岗位人员，执业范围应与所从事岗位相同。	未明确岗位人员配置标准及要求的，扣10分；未按组织人力资源管理制度进行培训、考核和评价的，扣10分。		20	
	2) 根据工程规模、合同范围及组织的有关规定，组织应对工程进度、质量、安全、环保、费用进行统一管理，部门设置及人员配备需满足工程需求。	未明确各岗位管理职责，每缺少一项的，扣5分；人员设置不满足相关方要求的，扣10分。		20	
	3) 工程总承包项目应根据设计施工一体化需求设置管理岗位，相关岗位人员配备应符合集成管理的能力标准。	未按照设计施工一体化需求设置管理岗位的，扣10分；未明确集成管理能力标准的，扣10分。		20	
	4) 组织优化项目团队人员构成，完善岗位人员职责和应履行的义务。	未按相关方要求对人员进行动态调整的，扣10分；未根据阶段需求动态调整岗位职责的，扣10分。		20	
优选项	1) 项目管理机构应根据工程规模、特点，和国家相关政策要求配备BIM、智能建造、标准化、劳务实名制岗位人员。	未根据国家和地方管理要求设置岗位职责和人员，每缺少一项的，扣5分。		10	

	2) 项目管理机构应针对工程复杂程度和设计施工情况, 配备深化设计和专业配套人员, 人员配备数量100%满足施工需求。	未按项目特殊需求配置人员的, 扣5分; 人员配备数量未满足要求的, 扣5分。	10	
<b>总分</b>	<b>其他说明:</b>		100	

#### 4.4.2 项目团队文化建设评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 组织应统一团队思想, 增强集体观念、和谐团队气氛, 提高团队运行效率。	组织明确团队文化建设管理体系。			
	2) 组织应建立有助于项目团队文化建设的组织架构和绩效激励机制, 明确日常管理部门及职责, 确定管理方法与手段。	明确项目团队文化建设责任机构和管理职能。			
	3) 组织应明确项目团队文化建设的基本方针和核心理念。项目团队文化构建应与项目实施同步部署、同步检查、同步考核。	明确方针和核心理念。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应结合项目特点与企业文化, 制定明确的团队目标、合理高效的运行程序和完善的工作制度, 明确团队人员的行为规范。	未建立项目团队文化建设目标的, 扣 10 分; 未制定人员管理流程和评价标准的, 扣 10 分。		20	
	2) 项目团队文化建设应与项目业务管理、文体活动相融合。	未与项目管理相结合的, 扣 10 分; 未建立相关活动场所的, 扣 10 分。		20	
	3) 组织应对项目团队文化建设进行教育和培训。	未制定团队文化建设培训计划的, 扣 10 分; 未留存记录或记录不齐全的, 扣 10 分。		20	
	4) 组织应定期评价项目团队文化建设绩效。	未定期进行评价的, 扣 10 分; 未根据评价结果进行改进的, 扣 10 分。		20	
优选项	1) 项目管理机构应跟踪团队成员工作表现, 提供信息反馈并优化项目团队绩效。	未对项目人力资源进行综合评价的, 扣 5 分; 未对岗位人员发展进行规划的, 扣 5 分。		10	
	2) 项目管理机构应运用各种人事评测工具, 分析团队成员的优势和劣势, 评估团队成员的偏好和愿望。	未采取科学、客观评测工具的, 扣 5 分。		5	
	3) 项目管理机构应树立典型, 开展各种争先创优活动。	未设置奖励和惩罚管理标准的, 扣 5 分。		5	
总分	其他说明:			100	

## 5 项目目标与策划（综合）评价表

工程名称					检查日期	
评价项		分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注	
5.1 项目目标分析	5.1.1	项目目标内容与要求		10		
	5.1.2	技术经济指标		10		
	5.1.3	社会效益指标		10		
5.2 项目目标策划	5.2.1	项目目标策划组织		10		
	5.2.2	项目目标策划实施		10		
5.3 项目管理规划	5.3.1	项目管理规划大纲		5		
	5.3.2	项目管理实施规划		5		
	5.3.3	项目控制点的实施策划		5		
	5.3.4	项目管理创新策划		5		
5.4 项目目标落实	5.4.1	项目管理目标分解		5		
	5.4.2	项目目标实施职责分配		5		
	5.4.3	项目管理规划交底		5		
	5.4.4	项目管理实施监控		5		
	5.4.5	项目管理目标变更管理		5		
	5.4.6	项目管理任务集成		5		
得分				100		

### 5.1.1 项目目标内容与要求评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应依据项目管理目标责任书, 细化项目管理范围与项目管理方针要求。	细化管理范围与项目管理方针要求。		
	2) 项目管理机构应核实项目目标所依据的管理文件、承包范围、假设条件与项目实际情况、发包方需求的一致性。	核实项目目标与相关方要求一致性。		
	3) 项目应核实项目目标评价和验收标准的可操作性	量化项目目标评价和验收标准。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目目标内容和要求应分解到项目管理责任人, 管理责任人对目标的适用范围、假设条件和评价标准进行管理	目标管理责任未明确到责任人的, 扣 10 分; 未明确适用范围、假设条件和评价标准的, 扣 10 分。	20	
	2) 项目管理目标应全面体现合同约定的安全、质量、工期、环保和工程造价要求.	项目管理目标内容设置不齐全的, 每缺少一项, 扣 5 分。	20	
	3) 项目管理目标应根据工作分解结构进行分解, 规定阶段目标, 确保总体目标。	未对项目管理目标进行分解的, 扣 10 分; 未制定阶段目标的, 扣 10 分。	20	
	4) 组织应制定项目目标的管理制度, 明确监督和报告方法, 以及变更控制程序。	未明确目标管理制度, 监督和报告方法、变更控制程序的, 每缺少一项扣 5 分。	20	
优选项	1) 项目应分析项目目标内容与要求风险, 制定风险控制措施。	未识别项目目标实施风险的, 扣 5 分; 未制定风险控制措施, 扣 5 分。	10	
	2) 项目应分析组织历史信息和经验教训, 建立管理知识库。	未建立管理知识库, 扣 5 分。	5	
	3) 项目应分解项目目标内容要求满足项目生命周期管理需求。	阶段目标未涵盖全生命周期的, 扣 5 分。	5	
总分	其他说明:		100	

### 5.1.2 技术经济指标评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目技术经济指标应明确测算依据和测算方式, 并满足合规性要求。	明确项目技术经济指标测算标准。		
	2) 项目技术经济指标应明确组织数据统计责任部门。	明确项目技术经济指标数据统计责任部门。		
	3) 项目技术经济指标应明确组织管理责任部门。	明确项目技术经济指标管理责任部门。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目技术经济指标应明确考核期限, 考核期限设置合理。	未设置考核周期的, 扣 10 分; 考核周期设置不合理的, 扣 10 分。	20	
	2) 项目技术经济指标应明确所需资源投入量, 确保项目管理责任和权益对等。	未对资源投入量进行限定的, 扣 10 分; 与项目管理责任和权益不适应的, 扣 10 分。	20	
	3) 项目技术经济指标应确定项目过程和结果要求, 并符合合同规定及相关方期望。	未设置阶段指标的, 扣 10 分; 不满足相关方要求的, 扣 10 分。	20	
	4) 项目技术经济指标之间应相互融合、彼此衔接, 符合规定要求。	目标设置未体现系统性、科学性与完整性的, 扣 10 分; 未满足相关方要求的, 扣 10 分。	20	
优选项	1) 项目管理机构应分析实现技术经济指标的风险, 制定风险控制措施。	未识别技术经济指标实施风险的, 扣 5 分; 未制定风险控制措施, 扣 5 分;	10	
	2) 组织管理机构应按工程合同及项目需求合理优化技术经济指标。	未合理优化技术经济指标的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 5.1.3 社会效益指标评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应根据项目定位确定社会效益指标。社会效益指标应为社会安定起到基础保障作用。	组织明确社会效益指标。		
	2) 项目管理机构应分析项目周边文化和环境, 确保社会效益指标与周边发展保持协调。	社会效益指标与周边发展保持协调。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项目	1) 社会效益指标应包含劳动保障、环境保障和资源节约和其他关键指标。	社会效益指标设置不齐全, 每缺少一项的, 扣 10 分。	40	
	2) 项目管理机构应确定实现社会效益指标所需的资源投入量, 并确保项目管理责任和权益对等。	未明确实现社会效益指标所需的资源投入量, 每缺少一项的, 扣 10 分。	40	
优选项	1) 社会效益指标应融合项目物资采购、税务缴纳、慈善捐赠、劳动力来源和其他特点, 对周边经济起到促进作用。	未对周边经济未起到促进作用的, 扣 10 分。	10	
	2) 项目管理机构应按项目周期分解并完善社会效益指标。	未按项目周期分解并完善社会效益指标的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 5.2.1 项目目标策划组织评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 组织应建立项目目标策划的组织机构、人员、流程、方法和其他相关管理制度。	组织建立项目目标策划管理制度。			
	2) 组织应创新策划理念，明确项目目标策划的范围、依据和内容。	应用创新策划理念，明确项目目标策划的范围、依据和内容。			
	3) 组织应明确项目策划的组织计划和工作流程。	明确项目策划的组织计划和工作流程。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目目标应设置合理，满足法规要求和合同要求，切合项目实际。	项目目标设置未满足相关方要求的，每项扣 10 分。		40	
	2) 项目目标的增值内容应设置适宜、合规和有效。	项目目标设置无依据的，每项扣 10 分。		40	
优选项	项目目标策划应考虑技术创新、市场开拓和其他增值目标。	项目目标策划未考虑增值目标的，每缺少一项扣 5 分。		15	
	项目目标策划应系统与单体融合、保持与创新并举。	未体现前瞻性、先进性的，扣 5 分。		5	
总分	其他说明：			100	

5.2.2 项目目标策划实施评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应确保项目目标的适宜性和前瞻性。必要时, 项目目标应按规定程序实施调整。	组织制定项目目标落实评价标准。		
	2) 组织确定的项目目标要求与管理措施应保持一致。	项目目标策划要求与管理实施计划统一。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项目	1) 组织应对项目目标策划进行检查, 目标策划检查结果由项目负责人确认。	未对项目目标策划进行评价的, 评价内容每缺少一项的, 扣 5 分; 策划检查结果未经项目负责人确认的, 扣 10 分。	40	
	2) 项目策划检查应对照目标需求逐项实施, 且内容精准, 结果清晰, 检查结果应纳入改进过程。	未制定分项实施计划的, 每缺少 1 项扣 5 分; 检查内容及结果未做到精准、清晰, 扣 10 分; 未根据检查结果持续改进的, 扣 10 分。	40	
优选项	1) 项目目标策划应具有前瞻性, 且项目目标能完整实现。	项目策划未体现前瞻性的, 扣 5 分; 项目目标未 100%实现的, 扣 5 分。	10	
	2) 项目目标策划过程和成果应得到相关方认可或肯定。	过程或成果未得到相关方确认的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 5.3.1 项目管理规划大纲评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应建立满足规定要求的项目管理规划团队, 并规定相应职责。	组织建立项目管理策划团队, 明确相应职责。		
	2) 组织应围绕项目管理目标进行目标影响因素分析, 并形成项目管理规划大纲。	组织制定项目管理规划大纲。		
	3) 项目管理规划大纲应确保满足发包方和项目管理目标需求, 并指导项目管理实施规划的编制。	项目管理规划大纲满足相关方要求。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应策划重要节点控制计划, 确定不同类型节点的管控级别。	未策划重要节点控制计划, 扣 10 分; 未确定管控级别的, 扣 10 分。	20	
	2) 项目管理机构应调查项目情况, 根据功能分区、动静分离的原则, 统一规划、合理布局、方便管理, 编制临时设施方案。	未编制临时设施方案的, 扣 5 分; 内容设置不合理的, 扣 5 分。	10	
	3) 项目管理机构应针对重大风险进行描述, 简述可能导致的事故, 制定控制要点, 明确重大风险控制措施。	未识别评价重大风险的, 扣 5 分; 未制定控制措施的, 扣 5 分。	10	
	4) 项目管理机构实施合同风险识别时, 应对项目的重点难点进行分析, 确定风险等级, 制定应对措施, 预测预期效果, 明确责任人与风险条款的应用时间段。	未识别、分析合同风险的, 扣 5 分; 未确定风险等级、制定控制措施的, 扣 5 分。	10	
	5) 项目管理机构在编制重大技术方案策划时, 应确定重大方案内容和编制、交底责任人。	未编制重大技术方案的, 扣 5 分; 内容不齐全、不合理的, 扣 5 分。	10	
	6) 项目管理机构应实施工程量或项目清单差异及盈亏分析, 对投标报价、项目成本进行分析, 并制定应对措施。	未实施工程量或项目清单差异及盈亏分析的, 扣 5 分; 未制定应对措施的, 扣 5 分。	10	
优选项	1) 组织应对合同重要节点进行识别, 确定条款风险等级, 规定风险条款对应的项目管理要求权重, 并把合同要求与经营需求融合集成。	未识别合同重要节点的, 扣 5 分; 未按重要节点识别评价风险的, 扣 5 分。	10	

	2) 项目管理机构应调查项目所在地税收优惠政策、项目涉及的税种、现场间接费和其他内容，合理策划税务管理方案。	未识别项目内外部环境，合理策划税务管理方案的，扣 10 分。	10	
	3) 项目管理机构实施项目文化策划时，应确定党群工作、项目文化、团队形象，以及主要措施、时间节点与责任人。	未按组织要求实施项目文化策划，每缺少一项的，扣 5 分。	10	
总分	其他说明：		100	

### 5.3.2 项目管理实施计划评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1)项目勘察实施计划和实施作业应符合勘察管理规定要求。	建立项目勘察管理评价标准。		
	2)项目设计图纸和资料应满足设计计划与施工进度控制要求,并按规定进行审核批准后实施。	设计图审批手续齐全、完整。		
	3)项目管理机构应确定施工准备、施工过程和其他工作的完成时间。	项目管理机构合理划分施工阶段。		
	4)项目管理机构应编制专项施工方案,明确技术要求,规定分部分项工程关键工序。	编制专项工程施工方案。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项目	1)机构应对施工机械进场安装、拆除退场的时间进行合理安排。	未制定施工机械进、出场计划,扣10分; 计划设置不合理的,扣10分。	20	
	2)项目管理机构应对危险性较大的分部分项工程实施计划进行合理的把控。	未制定危险性较大分部分项工程清单的,扣10分; 未对危险性较大分部分项工程制定方案的,扣10分。	20	
	3)施工过程应与勘察、设计无缝对接,确保设计、施工集成的管理效率。	存在与勘察或设计要求不一致的,扣20分。	20	
	4)项目分包管理措施应监督可靠、控制精准。	未明确分包管理评价标准的,扣10分; 评价标准设置不齐全的,扣10分。	20	
优选项	1)对项目管理实施计划的监督管理,组织应确保质量、安全、进度、环保与成本目标要求的融合与平衡。	组织未审核项目管理实施计划与项目策划目标一致性的,扣10分。	10	
	2)项目管理机构应确保设计、采购、施工的一体化运行集成高效、协同有序。	未建立设计、采购、施工的一体化管理流程的,扣10分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 5.3.3 项目控制点的实施策划评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应规定项目控制点的识别、确定和策划方法。	明确项目控制点的识别、确定和策划方法。		
	2) 项目管理机构应明确项目控制点, 并纳入项目管理实施规划。	明确项目控制点。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 设计团队应说明与施工设计文件相关的项目控制点设置要求。	未说明项目控制点设置要求的, 扣 20 分。	20	
	2) 项目施工现场应明确施工准备的关键节点。	未明确施工准备的关键节点的, 扣 20 分。	20	
	3) 项目管理机构应确定关键工程与主体工程的控制点。	未确定关键工程与主体工程的控制点的, 扣 20 分。	20	
	4) 项目管理实施计划应明确施工全过程项目控制点的管理措施。	未明确项目控制点管理措施的, 扣 20 分。	20	
优选项	1) 项目管理机构应跟踪不同阶段设计优化与深化设计的方案确定。	未动态设计优化与深化设计方案的, 扣 10 分。	10	
	2) 工序发生变更时, 项目管理机构应识别和评价项目控制点的变更风险, 确保项目控制点的可靠性。	未识别和评价项目控制点变更风险的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 5.3.4 项目管理创新策划评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应把确定项目管理创新目标, 规定具体创新措施、责任人和应用阶段纳入项目管理规划。	组织确定项目管理创新目标。		
	2) 项目管理机构应策划新技术、新材料、新工艺、新设备应用的创新管理方案。	制定创新管理方案。		
	3) 项目管理创新策划成果应满足项目价值管理及风险预防的需要。	项目管理创新策划成果满足相关要求。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项目	1) 项目管理机构应对项目管理过程进行分析, 持续完善项目管理创新体系。	未对项目管理过程进行分析的, 扣10分; 未持续完善项目管理创新体系, 扣10分。	20	
	2) 项目管理机构应把设计、采购、施工纳入项目管理创新体系, 形成一体化集成创新模式。	未把设计、采购、施工纳入项目管理创新体系, 每缺少一项的, 扣10分; 未形成一体化集成创新模式的, 扣10分。	40	
	3) 项目管理机构应利用计算机技术、信息化手段和人工智能, 构建快速反应的项目创新系统。	未应用先进技术手段构建项目创新系统的, 扣20分。	20	
优选项	1) 组织应采用信息化、标准化、智能化和工业化的融合协同方法创新策划手段。	未应用和总结管理创新策划手段的, 扣10分。	10	
	2) 组织应结合“产学研”合作开发策划, 推动项目管理创新。	未对项目管理创新成果进行推广的, 扣10分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 5.4.1 项目管理目标分解评价表

工程名称		检查日期		
<b>标准要求</b>		<b>评价标准</b>		<b>结论</b>
控制项	1) 项目管理目标应分解为过程成果与可交付成果。过程成果与可交付成果应是可核定的产品、成果或服务能力。	明确项目管理目标分解标准。		
	2) 项目管理目标应分解到计划节点、固定时间并进行监控、报告和迭代。	制定分解目标管理的评价标准。		
<b>标准要求</b>		<b>计分标准</b>		<b>应得分</b> <b>实得分</b>
一般项	1) 项目管理目标应与项目管理工作建立组织链接，保证目标及相应实施计划的协同性。	项目分解目标设置与项目实施计划不一致的，每一项扣 10 分。		40
	2) 项目资源提供应保持与项目管理目标需求的一致性。	未按分解目标编制项目资源供应计划的，每一项扣 10 分。		40
优选项	1) 项目管理目标应进行优先级排序，并选择优先级测量指标及工具。	未设置管理优先级的，扣 10 分。		10
	2) 项目应确保管理措施与目标优先级排序融合衔接。	管理措施与目标优先级不一致的，扣 10 分。		10
总分	<b>其他说明：</b>		100	

#### 5.4.2 项目目标实施职责分配评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理目标实施职责应覆盖实施、监督、变更批准的管理范围。	制定项目实施管理职责分配原则。		
	2) 项目管理目标实施职责应明确目标、任务和工作权限的分配方法。	制定项目实施职责工作内容。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应建立专项管理程序, 保证目标实施责任分配和监督管理的协同性。	未明确职责专项管理程序, 每缺少一项的, 扣 10 分; 职责分配与监督管理内容不一致的, 扣 20 分。	50	
	2) 组织在项目管理目标实施职责分配时, 应确保实施职责的目标、任务、工作权限的一致性。	职责分配与实施职责的目标、任务、工作权限不一致的, 每一项扣 10 分。	30	
优选项	1) 项目管理机构应确保岗位责权利的动态分配与目标调整要求相互衔接。	岗位职责未动态调整的, 扣 10 分。	10	
	2) 项目管理机构应建立团队成员工作绩效指标的改进机制。	未建立工作绩效指标的改进机制的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 5.4.3 项目管理规划交底评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理规划交底应规定管理目标、目标测量标准、管理职责分配、工作权限和配套资源计划。	对项目管理规划进行交底。		
	2) 项目管理规划交底应明确实施、控制和管理活动，及变更、追溯、跟踪和报告的方法。	明确项目管理规划交底内容。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理规划交底应确定相应管理活动需要纳入的跟踪内容，并明确管理责任人和实施单位。	项目管理规划交底内容不齐全，每缺少一项的，扣10分； 未明确责任人或实施单位的，扣10分。	40	
	2) 项目管理规划交底应符合规定的流程、层次、职责及风险防范要求。	不符合规定的流程、层次、职责及风险防范要求的，每一项扣10分。	40	
优选项	1) 项目管理规划交底应定义目标偏差的计算方法和工具，确定可接受的目标偏差允许范围。	未明确目标偏差评价标准的，扣10分。	10	
	2) 项目管理规划交底应动态实施，保持与项目管理全过程需求的一致性。	未进行动态调整的，扣10分。	10	
总分	其他说明：		100	

#### 5.4.4 项目管理实施监控评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
<b>控制项</b>	1) 项目管理机构应把项目管理绩效与项目管理规划要求进行比较分析。	制定项目管理实施监控评价标准。		
	2) 项目管理机构应定期分析项目管理绩效，评估采取纠正或预防措施的需求。	划分实施监控评价阶段。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
<b>一般项</b>	1) 项目管理机构应维护和保持充分可靠的信息库，精准反映工程产品及项目的动态情况。	未合理设置项目实施监控评价指标，每缺少一项的，扣 10 分； 未建立或动态更新实施监控信息库的，扣 10 分。	<b>50</b>	
	2) 项目管理机构应监控项目管理实施过程的关键状态。	未设置实施监控关键节点相关管理标准的，每一项扣 10 分； 未对监控偏差进行调整的，扣 10 分。	<b>40</b>	
<b>优选项</b>	1) 项目管理机构应确定为引起关注、制定决策和采取行动的指示图、热点报告、信号灯图或其他文件。	未按国家与地方要求设置标识的，扣 10 分。	<b>10</b>	
<b>总分</b>	<b>其他说明：</b>		<b>100</b>	

### 5.4.5 项目管理目标变更管理评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目目标管理应规定相关的变更控制流程及职责。	明确项目管理目标变更管理标准。		
	2) 项目目标管理程序应覆盖变更申请、变更处置、内容更新和实施检查。	制定项目管理目标变更管理工作内容。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目目标变更应明确对项目目标的更新和可能的风险。	组织未明确项目目标变更预警标准的，扣 20 分； 未识别项目目标变更风险的，扣 10 分； 未制定项目目标变更纠偏措施的，扣 10 分。	40	
	2) 项目管理机构应识别变更、决定变更和跟踪变更活动，建立变更工作绩效管理。	未按组织流程编制项目目标变更文件的，扣 10 分； 项目目标变更内容不齐全的，扣 10 分； 未经相关方签字确认、留存管理痕迹的，扣 10 分； 未对项目目标变更结果进行绩效评价的，扣 10 分。	40	
优选项	1) 项目目标变更管理应建立变更优化管理程序。	未建立变更优化管理程序的，扣 10 分。	10	
	2) 项目目标变更管理应把经验教训纳入项目管理数据库，并对数据库进行更新。	未总结并推广项目目标变更管理成果的，扣 10 分。	10	
总分	其他说明：		100	

### 5.4.6 项目管理任务集成评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理任务集成应与项目管理目标的可交付成果相对应, 确认交付成果的融合协同需求。	建立项目管理任务集成评价标准。		
	2) 项目管理任务集成应体现质量、进度、安全、环保、成本的融合协同需求。	明确项目管理任务集成内容。		
	3) 项目管理任务集成应明确覆盖全过程设计、采购、施工、试运行的集成管理方法。	明确项目管理任务集成方法。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应根据项目目标变更和监管信息建立任务管理清单, 明确任务集成的全部假设条件和制约因素。	未建立任务管理清单, 每缺少一项的, 扣 10 分。	40	
	2) 项目管理机构应分析跨项目、跨部门、跨专业的改进需求, 并传递给相关责任部门或岗位。	未综合分析改进需求的, 扣 10 分; 未对改进需求进行交底的, 扣 10 分。	20	
	3) 项目管理任务集成应满足设计、采购、施工、试运行一体化的效率要求。	项目管理任务集成未对项目提升管理效率的, 扣 10 分; 不满足相关方要求的, 扣 10 分。	20	
优选项	1) 项目管理机构应对关键任务进行识别, 并采用合理优先序和管理权重方法实施协同管理。	未对关键任务进行识别的, 扣 5 分。	5	
	2) 项目管理机构应实施项目管理知识分享、总结经验教训, 集成改进需求。	未对项目管理成果总结、推广的, 扣 5 分。	5	
	3) 项目管理任务集成应满足项目的全生命周期要求。	未考虑全生命周期进行任务集成的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

## 6 项目风险管理（综合）评价表

工程名称					检查日期	
评价项		分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注	
6.1 风险点识别与 确定	6.1.1	项目风险识别与评价		20		
	6.1.2	项目负面风险与正面风险 确定		10		
6.2 项目风险应对 措施	6.2.1	风险控制		25		
	6.2.2	风险预防		25		
	6.2.3	应急响应		20		
得分				100		

### 6.1.1 项目风险识别与评价评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应建立风险管理制度, 明确各层次管理人员的风险识别与评价的风险管理责任, 管理不确定因素对项目的影响。	建立风险管理制度。		
	2) 组织应确保风险识别与评价融入项目风险管理全过程。项目管理机构应把风险识别与评价结果纳入项目风险管理计划或文件。	编制项目风险管理计划或文件。		
	2) 项目风险识别报告应纳入风险源的类型, 风险发生的可能性、风险可能发生的部位及风险的相关特征、风险等级、应对需求和其他内容。	编制项目风险识别报告。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项目	1) 项目管理机构应把风险管理目标、风险应对对象、风险管理措施、工具和数据、风险跟踪要求、风险管理责任和权限、资源和费用预算作为项目风险识别与评价的依据。	项目风险识别与评价依据不齐全, 每缺少一项, 扣 10 分。	60	
	2) 项目管理机构应动态识别风险, 根据项目不同阶段确定不同的识别重点, 并评价项目风险的变化影响。	未进行动态风险识别与评价的, 扣 10 分; 未分阶段识别重点的, 扣 10 分。	20	
优选项	1) 项目管理机构应把政治风险、法律法规风险、经济风险、发包方风险、技术标准风险、一体化集成管理风险和其他风险纳入风险管理改进计划。	未编制风险管理改进计划的, 扣 5 分; 改进计划内容不齐全的, 扣 5 分。	10	
	2) 项目管理机构应评估风险管理方法, 对项目战略、财务、运营和法律风险的适宜性。	评估风险管理方法与项目实施不适宜的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	
100				

### 6.1.2 项目负面风险与正面风险确定评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 组织应评估项目风险因素发生的概率、风险损失量、效益水平评价风险等级，确定负面风险与正面风险。	项目确定负面风险与正面风险。			
	2) 组织应确定并出具项目风险评估报告。	编制项目风险评估报告。			
	3) 项目管理机构应根据风险因素发生的概率、损失量或效益水平、确定风险量并进行分级	识别并划分风险等级。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应建立健全风险分析和评价流程，明确负面风险、正面风险及影响因素、监控方式、预警方式、应对措施。	未建立风险分析和评价流程的，每缺少一项，扣 10 分。		30	
	2) 负面风险与正面风险确定结果应表明：风险类别，风险名称，风险因素描述，风险后果，风险状况和其他相关内容。	项目风险确定结果内容不齐全的，每缺少一项，扣 5 分。		30	
	3) 风险分析和评价应将定性与定量的方法相结合。	未采取定性与定量相结合的评价方法的，扣 20 分。		20	
优选项	1) 项目管理机构应按规定对项目风险管理过程做出评价，把合约、设计、采购、施工、技术和其他方面绩效纳入风险管理评价。	未对目风险管理过程做出评价的，扣 5 分； 内容不齐全的，扣 5 分。		10	
	2) 项目管理机构应按规定实施外部第三方风险检查与评价，并形成第三方风险评估报告。	未实施外部第三方风险检查与评价的，扣 5 分； 未形成第三方风险评估报告的，扣 5 分。		10	
总分 100	其他说明：			100	

### 6.2.1 风险控制评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理机构应确定风险控制目标,并分解控制指标。	确定项目风险管控目标并进行分解。			
	2) 项目管理机构应根据风险识别和评估结果,制定项目风险应对措施或专项方案。	项目制定风险应对措施和方案。			
	3) 项目管理机构应对重大风险应制定动态监测计划。	项目制定重大风险监测计划。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应确保全员、全过程参与项目风险管理。	未识别全过程风险因素的,扣10分; 未明确全员风险管控职责的,扣10分; 未明确风险管控管理流程与标准的,扣20分。		40	
	2) 项目管理机构应选择适用的风险控制方法和工具。	未选择适用的风险控制方法和工具的,扣20分。		20	
	3) 项目管理机构应对风险进行动态监测,并更新风险防范级别。	未对风险进行动态监测的,扣10分; 未更新风险防范级别的,扣10分。		20	
优选项	1) 项目管理机构应采用新技术、新方法对风险控制手段进行改进。	未采用新技术、新方法对风险控制手段实现改进的,扣10分。		10	
	2) 项目管理机构应改进管理模式,优化评估方法,促进负面风险预防和正面风险利用措施的持续进步。	未改进管理模式的,扣10分。		10	
总分	其他说明:			100	

### 6.2.2 风险预防评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理机构应收集和分析项目风险信息, 获取风险信号, 预测未来的风险并提出预警。	项目管理机构收集和分析项目风险信息, 进行预测、预警。			
	2) 项目管理机构应将预警信息纳入项目进展报告, 并提出相应的预防管理措施。	项目进展报告包含警信息、预防措施。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应对可能出现的潜在风险因素进行监控, 跟踪风险的变动趋势。	未对潜在风险因素进行监控的, 扣10分; 未留存监控记录的, 扣10分。		20	
	2) 项目管理机构应采取适宜的方法对风险定级, 并进行分级管控。	未进行风险定级的, 扣10分; 未进行分级管控的, 扣10分。		20	
	3) 项目管理机构应定期或分阶段修订风险预防措施。	未动态修订风险预防措施的, 缺少一项, 扣10分。		40	
优选项	1) 项目管理机构应优化评估方法, 提升风险管理效率, 促进风险预防措施的持续改进。	未优化评估方法的, 扣5分。		5	
	2) 项目管理机构应建立风险管理数据库, 持续积累风险管理经验。	未建立风险管理内容数据库的, 扣5分。		5	
	3) 项目管理机构应构建全员风险预防思维和全过程风险预防模式。	未对全员进行风险预防培训的, 扣5分; 未明确全过程风险预防流程的, 扣5分。		10	
总分	其他说明:			100	

### 6.2.3 应急响应评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理机构应建立应急管理制度,明确各层次管理人员的职责,确定应急事件的响应流程。	编制应急管理制度。			
	2) 项目应急准备与响应满足相关方的合法要求。	制定应急预案。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应针对风险源编制应急预案,预案应具有针对性,实用性和可操作性。	应急预案体系与现场实际不符合的,扣10分; 未编制风险类别编制应急预案的,每缺少一项,扣5分; 应急预案内容不齐全,每缺少一项,扣5分。		60	
	2) 项目管理机构应根据应急预案,定期进行应急演练和测试,并保存演练过程的原始资料。	未开展应急演练活动的,扣10分; 未留存应急演练记录的,扣10分。		20	
优选项	1) 项目管理机构应建立专项资金保障机制,用于规避负面风险和促进正面风险的实现,并进行动态跟踪。	未设立专项资金保障的,扣10分。		10	
	2) 项目管理机构应把项目突发风险评价与应急措施更新融为一体,保持应急响应的可持续能力。	未对应急响应持续改进的,扣10分。		10	
总分	其他说明:		100		

## 7 项目沟通管理（综合）评价表

工程名称					检查日期	
评价项		分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注	
7.1 与项目发包方 沟通	7.1.1	与项目发包方沟通		30		
	7.1.2	沟通和协商管理		30		
7.2 与项目相关方 沟通	7.2.1	与相关方沟通机制		20		
	7.2.2	协调和冲突管理		20		
得分				100		

### 7.1.1 与项目发包方沟通评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 组织应与发包方建立不同层级的沟通机制。	组织建立向下沟通、向上沟通、平行沟通等不同层级的沟通机制。			
	2) 项目管理机构应规定不同类型的沟通方式,并保持沟通的顺畅和高效。	根据项目实施过程需求规定不同类型沟通方式及适用场合。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应协助发包方办理保障各种手续办理、政府职能部门协调、图纸提供、资金供应和其他相关工作。	每缺少一项,扣10分		40	
	2) 发包方的合理诉求应得到理解与满足。	未对发包人需求进行识别的,扣10分; 未与发包方建立各项沟通流程的,扣10分; 未按照沟通流程执行的,扣10分; 沟通记录未满足流程要求/手续不齐全的,扣10分。		40	
优选项	1) 项目管理机构与发包方沟通超越项目合同范围的相关事项,为组织或社会做出超合同贡献。	未采取有效措施对发包方提供合同外额外服务的,扣10分; 未对组织或社会做出超出合同贡献的,扣10分。		20	
总分	其他说明:			100	

### 7.2.1 与项目相关方沟通评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理机构建立与相关方的沟通方式, 明确沟通流程, 确定沟通职责。	明确沟通管理标准、流程、途径、内容和职责。			
	2) 项目管理机构与相关方保持日常沟通状态, 建立彼此和谐关系。	各种内外部沟通, 按照项目沟通计划的要求进行, 并协调相关事宜。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构与相关方沟通流程及成果满足合同或规定要求。	沟通流程不满足要求的, 扣 10 分; 沟通成果不满足合同或规定的, 扣 10 分; 未按沟通成果进行持续改进的, 扣 10 分; 沟通成果未履行相关管理手续的, 扣 10 分。		40	
	2) 项目管理机构与相关方沟通记录同步、内容齐全。	未制定管理制度并配备专职人员管理的, 扣 10 分; 沟通成果办理不及时, 手续不齐全的, 扣 10 分; 沟通记录与工程进度不同步的, 扣 10 分; 沟通记录未建立工程档案的, 扣 10 分。		40	
优选项	1) 组织在第一时间应对相关方的问题、抱怨与风险。	未建立良好的沟通环境的, 扣 5 分; 接到投诉时未及时处置的, 扣 5 分。		10	
	2) 组织应确保用与相关方沟通的信息化平台的有效性。	未建立高效信息化沟通管理平台的, 扣 10 分。		10	
总分	其他说明:			100	

## 8 项目资源管理（综合）评价表

工程名称					检查日期	
评价项		分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注	
8.1 人力资源	8.1.1	员工培训与权益保障		10		
	8.1.2	员工能力提升、激励与考核		10		
8.2 项目资金与基础设施	8.2.1	资金提供与使用		10		
	8.2.2	项目基础设施提供与采购管理		10		
8.3 项目信息	8.3.1	信息管理		5		
	8.3.2	信息技术应用		5		
8.4 设计与实施	8.4.1	设计方案策划与管理		5		
	8.4.2	优化设计与价值工程		5		
	8.4.3	设计与施工衔接管理		5		
	8.4.4	设计手段与工艺技术		5		
8.5 技术与应用	8.5.1	施工技术策划		15		
	8.5.2	新技术应用实施		10		
	8.5.3	技术创新能力		5		
得分				100		

### 8.1.1 员工培训与权益保障评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应建立员工培训及考核管理制度。	建立员工培训及考核管理制度。		
	2) 组织应制定培训计划和经费提供计划,对进入项目现场人员进行三级安全培训教育,并建立员工培训档案。	制定年度培训计划及培训经费计划。		
	3) 组织应与劳动者订立劳动合同,且内容完整有效、合法合规。	劳动者有劳动合同		
	4) 组织用工应按时足额发放劳动者工资。	按时足额发放劳动者工资。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 组织应对员工的培训需求进行调查,并对培训成果满意度进行评估。	未对员工培训需求进行调查的,扣10分;未对培训成果满意度进行评估的,扣10分。	20	
	2) 组织应建立员工权益满意度调查制度,分析调查情况及结果,制定改进措施。	未建立员工权益满意度调查制度的,扣10分;未制定改进措施的,扣10分。	20	
	3) 项目管理机构应制定后勤、食堂、宿舍、办公管理制度,建立疫情防控措施并落实。	未制定各项管理制度的,扣10分;未建立防疫控制措施的,扣10分。	20	
	4) 项目管理机构应制定劳动保护用品管理措施,为劳动者提供符合要求的劳动保护用品。	未制定劳动保护用品管理措施的,扣10分;未给劳动者提供劳动保护用品的,扣10分。	20	
优选项	1) 组织应建立员工流失统计、分析管理制度,统计员工流失率、分析流失原因,并制定降低流失率的措施。	未统计员工流失率、分析流失原因的,扣5分;未制定降低流失率的措施的,扣5分。	10	
	2) 项目管理机构应建立项目事务公开制度。	未建立项目事务公开制度的,扣10分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 8.1.2 员工能力提升、激励与考核评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 组织应制定项目人力资源规划, 确保关键岗位人员进行岗前培训, 持证上岗。	制定项目人力资源规划。			
	2) 组织应制定员工激励与考核管理评价制度, 建立激励与考核管理程序。	组织制定员工激励与考核制度			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应建立各相关岗位轮岗及其考核制度。	未建立相关岗位轮岗及考核制度的, 每缺少一项, 扣 10 分; 未留存管理记录的, 扣 10 分。		20	
	2) 组织应将项目关键指标分解到相关责任岗位的员工, 实施关键指标管理。	未将项目关键指标分解到相关责任岗位人员的, 扣 10 分; 未明确设置关键指标进行评价的, 扣 10 分。		20	
	3) 组织应制定具有激励性、适宜性的薪酬福利制度或标准。	薪酬福利制度不具有激励性的, 扣 10 分; 薪酬福利制度没有标准的, 扣 10 分。		20	
	4) 组织应建立岗位继任管理制度, 并建立岗位继任档案或台账。	未建立岗位继任管理制度的, 扣 10 分; 未建立岗位继任档案或台账的, 扣 10 分。		20	
优选项	1) 组织应根据员工特点制定员工职业规划。	未根据员工特点制定员工职业规划的, 扣 10 分。		10	
	2) 组织应建立考核授权管理和考核申诉制度, 并建立员工考核档案。	未建立考核授权管理和考核申诉制度的, 扣 5 分; 未建立员工考核档案的, 扣 5 分。		10	
总分	其他说明:			100	

### 8.2.1 资金提供与使用评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织建立项目资金管理制度, 规范财务管理的基础工作, 防控资金风险。	组织建立资金管理制度。		
	2) 项目管理机构建立劳务人员工资支付保障机制。	根据《保障农民工工资支付条例》要求, 制定农民工工资支付制度并实施。		
	3) 项目管理机构应确定、分解资金预算控制目标, 编制资金使用计划, 实施预测与分析, 进行跟踪控制。	编制资金使用计划。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构按资金计划确定资金提供的风险防范措施。	未按资金计划确定资金提供的风险防范措施的, 扣 10 分; 未动态调整风险防范措施的, 扣 10 分。	20	
	2) 项目管理机构应对项目现金流进行动态分析, 针对资金提供情况采取纠偏措施; 组织应按照合同规定实施资金担保工作。	未对项目现金流进行动态分析, 采取纠偏措施的, 扣 10 分; 未按照合同规定实施资金担保工作的, 扣 10 分。	20	
	3) 组织应建立资金预警机制确保资金收支平衡。	未建立资金预警机制的, 扣 10 分; 未按预警机制实施资金收支平衡的, 扣 10 分。	20	
	4) 组织应坚持“比质比价”和“寿命周期费用最经济”的原则, 以合理低价采购耐用可靠的各项生产资源。	未制定生产资源采购标准和流程的, 扣 10 分; 未按标准实施的, 扣 10 分。	20	
优选项	1) 组织建立项目资金成本预警机制, 并借助数字化手段实时掌握项目资金收支情况。	未建立项目资金成本预警机制的, 扣 10 分。	10	
	2) 组织应利用设计手段寻求节约资金成本, 并对主要施工方案进行资金管理的效益分析。	未利用设计手段、施工方案节约资金成本的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 8.2.2 项目基础设施提供与采购管理评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理机构应建立基础设施提供与采购管理制度, 确定基础设施提供与采购管理计划。	建立基础设施提供与采购管理制度, 制定基础设施提供与采购管理计划。			
	2) 项目管理机构应禁止采购、使用国家、行业、地方政府明令淘汰的施工设备、机具和产品。	杜绝采购、使用国家、行业、地方政府明令淘汰的施工设备、机具和产品。			
	3) 施工现场各项临时设施与施工机具应按照规定验收合格后方可使用。	建立临时设施与施工机具验收制度。			
	4) 项目管理机构应确保施工机具与设施操作、指挥人员具备相应技能并持证上岗。	施工机具与设施人员经过培训并持证上岗。			
标准要求		评价标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应把基础设施提供标准、数量、估算价值、采购方式、进场时间和验收要求纳入资源管理过程。	资源管理内容不齐全的, 每缺少一项, 扣 5 分。		20	
	2) 施工机具与设施的配置与布设应保证项目施工生产的顺利进行。	未满足施工生产需求的, 扣 10 分。		10	
	3) 组织应建立合格供应商名录, 定期对工程材料与设备、施工机具与设施供应商进行考核评价。	未建立合格供应商名录的, 扣 5 分; 未定期对供应商进行考核评价的, 扣 5 分。		10	
	4) 工程项目进场工程材料与设备应进行验收、检测并结果合格, 相关资料齐全。	工程材料与设备未进行进场验收的, 扣 10 分; 资料不齐全的, 扣 10 分。		20	
	5) 不合格工程材料与设备应按照规定进行标识、评审、处理。	未对不合格工程材料与设备应按照规定进行标识、评审、处理的, 扣 10 分。		10	
	6) 项目采购产品验收应符合相关标准要求, 采购资料应真实、有效、完整, 并可追溯。	项目采购产品验收应符合相关标准要求的, 扣 10 分。		10	
优选项	1) 组织应根据情况实施集中采购, 大宗物资、重要物资采购集中度应达到 80%以上。	到未达到 80%以上的, 每降低 10%扣 5 分。		10	
	2) 组织应定期对施工机具与设施使用合理性、利用率、消耗指标进行分析。	未进行分析并改进的, 扣 5 分。		5	
	3) 组织应确保基础设施信息化、智能化、工业化、生态化的应用水平。	应用水平未达到设定要求的, 扣 10 分。		5	
总分	其他说明:			100	

### 8.3.2 信息技术应用评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目信息系统应采用 BIM 技术。	应用 BIM 技术。		
	2) 项目信息系统应具有身份认证功能。	有身份认证功能。		
	3) 项目信息系统应具有防止恶意攻击和病毒防护功能。	有防止恶意攻击和病毒防护功能。		
	4) 项目信息系统应具有信息权限设置功能和具有数据灾难备份功能。	信息权限设置功能和具有数据灾难备份功能。		
	5) 组织应实现项目单业务领域的应用集成。	有病毒防护功能和数据灾难备份功能。		
	6) 项目信息采集应采用移动终端、计算机终端进行有效、准确的采集。	采用移动终端、计算机终端进行信息采集。		
	7) 项目信息系统应具备信息收集、传送、加工、反馈、分发、查询和其他信息处理功能。	项目信息系统功能齐全。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目信息系统应具备项目生产经营和其他相关业务处理功能。	未具备项目生产经营和其他相关业务处理功能的，扣 10 分。	10	
	2) 项目信息系统应采用智能监控技术，具有安全监测功能。	未采用智能监控技术的，扣 10 分；不具有安全监测功能的，扣 10 分。	20	
	3) 项目信息系统应具备项目文件与档案的智能管理功能。	不具备项目文件与档案的智能管理功能的，扣 10 分。	10	
	4) 项目信息系统应具有跟踪审计和信息过滤功能。	不具有跟踪审计和信息过滤功能的，扣 10 分。	10	
	5) 组织应建立较完整的信息分类和编码标准体系，实现点对点的数据交换、以电子邮件、电子介质和其他方式实现数据上报。	未实现点对点的数据交换的，扣 10 分；未以电子邮件、电子介质和其他方式实现数据上报的，扣 10 分。	20	
	6) 实现项目相关业务领域的应用集成。	未实现应用集成的，扣 10 分。	10	
优选项	1) 项目信息系统应具备共享和交换数据的数据集成功能。	未具备共享和交换数据功能的，扣 5 分。	5	
	2) 建筑信息模型应与物联网、大数据、人工智能、移动通信、地理信息系统和其他相关先进技术实现集成应用。	建筑信息模型未与其他相关先进技术实现集成应用的，扣 5 分。	5	
	3) 项目应形成与信息化系统相匹配的管理标准和应用标准。	信息化系统与管理标准和应用标准不匹配的，扣 5 分。	5	
	4) 信息技术应融合智能设备、设施，实现基于智能建造的建筑工业化协同应用。	未实现建筑工业化协同应用的，扣 5 分。	5	

总分	其他说明:	100	
----	-------	-----	--

### 8.4.1 设计方案策划与管理评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应建立满足工程需要的设计团队。	建立项目设计团队。		
	2) 设计团队应编制设计计划，明确设计实施规则，确保设计成果的合规性。	编制设计组织方案。		
	3) 设计人员资格应具有相应注册资格或相关资格。	设计负责人、主要设计人员的资格满足规定要求。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 设计负责人应组织设计方案策划并定期评审。	未组织设计方案策划的，扣 10 分；根据设计周期，未合理划分评审周期并进行评审的，扣 10 分。	20	
	2) 设计进展应按设计计划的规定时间完成。	无合理理由，未按规定时间完成设计的，扣 30 分。	30	
	3) 设计评审、验证、确认应符合规定要求。	设计评审、验收、确认不符合规定要求的，每项扣 10 分。	30	
优选项	1) 设计深度应满足工程需求，无重大变更。	未满足工程需求的，扣 10 分；出现重大变更的，每项扣 5 分。	10	
	2) 设计方案应引领初步设计、施工图设计的完备性需求。	设计方案未引领初步设计、施工图设施的完备性需求的，扣 10 分。	10	
总分	其他说明：		100	

### 8.4.2 优化设计与价值工程评价表

工程名称				检查日期		
标准要求			评价标准		结论	
控制项	1) 优化设计团队应专业配套、结构合理。		建立优化设计团队设置标准。			
	2) 优化设计应保证原设计标准水平。		优化设计保证原设计标准水平。			
标准要求			计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 优化设计方案应得到原设计单位审核、批准。		未得到原设计单位审核、批准的，扣20分。		30	
	2) 优化设计方案应满足国家相关规范要求。		未满足国家相关规范强制性要求的，扣30分。		30	
	3) 优化设计成果应符合性价比优化的增值需求。		造成施工难度加大或成本增加的，每项扣10分。		20	
优选项	1) 优化设计方案应易于施工实施，并降低造价。		优化设计未对原设计有创新性变化的，扣10分。		10	
	2) 设计方案应满足项目全生命周期的前瞻性需求。		设计方案未体现全生命周期要求的，扣10分。		10	
总分	其他说明：				100	

### 8.4.3 设计与施工衔接管理评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 设计方案应为施工方案预留设计条件。	设计方案为施工方案预留设计条件。		
	2) 施工图设计深度应满足施工操作及进度需求。	施工图设计深度满足施工操作及进度需求。		
	3) 设计的工艺方法应满足施工经验和施工技术要求。	设计的工艺方法具有可实施性。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项目	1) 设计应与采购、施工衔接并建立沟通机制。	未与采购、施工衔接的，扣 10 分； 未建立沟通机制的，扣 10 分。	20	
	2) 设计团队与施工团队应融合审核施工图纸。	未进行联合审核施工图纸的，扣 30 分。	30	
	3) 设计变更过程应得到有效控制，有效率 100%。	设计变更手续不齐全的，每项扣 10 分。	30	
优选项	1) 图纸深度应满足计量支付条件。	未满足计量支付条件的，扣 10 分。	10	
	2) 设计成果应满足施工过程的增值需求。	未实现施工过程增值的，扣 10 分。	10	
总分	其他说明：		100	

#### 8.4.4 设计手段与工艺技术评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 设计文件编制应结合项目实际, 围绕施工安全作业和安全防护的需要, 为施工过程制定安全防护措施提供技术保障。	设计文件包含施工安全防护措施。			
	2) 设计团队应在设计文件中注明涉及危大工程的重点部位和环节, 提出保障工程周边环境安全和施工质量安全的工艺技术意见, 必要时进行专项设计。	设计文件中注明所涉及危大工程的部位与环节。			
	3) 项目管理机构不得采用国家和地方明令禁止使用的技术, 不得超越范围应用限制使用的技术。	杜绝采用国家和地方明令禁止使用的技术, 杜绝超越范围应用限制使用的技术。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织应确保结构设计融合施工工艺、资源情况和实施的可操作性。	未综合考虑的, 扣 10 分。		10	
	2) 设计文件应符合实际、安全适用、技术先进、效益经济要求, 且技术工艺应具有可行性、前瞻性和经济性。	不符合实际、安全适用、技术先进、效益经济要求的, 每缺少一项, 扣 5 分; 未体现可行性、前瞻性和经济性的, 扣 5 分。		20	
	3) 项目管理机构应对项目实施过程涉及的技术资源与技术活动进行过程控制。	未对技术资源与技术活动进行过程控制的, 扣 10 分; 技术资源与技术活动记录不齐全的, 扣 10 分。		20	
	4) 设计团队应在各设计阶段申报相应技术审批文件, 通过审查并取得规定许可。	审批手续不齐全的, 扣 10 分。		10	
	5) 项目管理机构应确定设计、采购、施工、运营和各专业技术接口关系, 并规定技术变更和洽商程序。	设计进度计划与勘察、采购、施工、运营的进度不协调的, 扣 10 分。		10	
	6) 项目实施过程应采用品质优良、节能环保、功能良好的新型建筑材料。	未采用节能环保、功能优良的新型建筑材料的, 扣 10 分。		10	
优选项	1) 设计方法应采用装配式建筑、海绵城市、智能建筑、绿色建筑、人工智能、信息化手段和其他先进的施工技术。	未采用先进施工技术的, 扣 10 分。		10	
	2) 设计手段与工艺技术结果应纳入组织的数据库, 并形成标准化成果, 进行分类开发利用。	设计手段与工艺技术成果未纳入组织数据库的, 扣 10 分。		10	
总分	其他说明:		100		

### 8.5.1 施工技术策划评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目施工技术策划应采用适宜和先进的施工工艺、施工设备、技术方法。	制定施工技术策划要求。			
	2) 项目管理机构应根据施工过程需求,衔接设计与施工过程,编制项目技术规格书和项目技术管理措施,并应实施技术培训。	编制项目技术规格书、技术管理措施,进行培训。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 技术管理措施应纳入技术规格书、技术管理规划、施工组织设计、施工措施、施工技术方案的采购计划的相关内容。	技术管理措施内容不齐全的,每缺少一项,扣5分。		30	
	2) 项目管理机构应进行绿色施工过程控制,合理实施节能、节地、节水、节材、保护环境和减少污染。	未制定绿色施工过程控制措施的,每缺少一项,扣5分。		25	
	3) 施工过程应采用信息化技术、装配式技术和人工智能技术,拓展施工技术领域、提升技术应用效率。	未采用先进技术、提升技术应用效率的,每项扣5分。		25	
优选项	1) 设计、施工过程应优先采用装配式施工工艺。采用装配式构件,技术成熟的工具式、定型化产品。	装配式构件使用率30%以上得2分,50%以上得3分,70%以上得5分;结构及装修、设备安装等设计、施工中采用专用定型产品(预埋吊件、临时支撑系统、基础隔震装置、装饰装修材料等)得0-5分。		10	
	2) 设计、施工过程应优先采用全工序集成施工技术。	未采用全工艺集成施工技术的,扣10分。		10	
总分	其他说明:			100	

### 8.5.2 新技术应用实施评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应建立健全新技术推广应用管理体系。	建立新技术推广应用管理体系。		
	2) 组织应提出量化可行的实施计划, 将新技术应用纳入到设计、施工和其他相关的技术文件, 并根据需求实施现场培训。	制定新技术实施计划。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应实施国家重点推广的建筑业十项新技术, 并根据工程特点积极开展技术攻关和创新。	未按照应用计划实施的, 扣 10 分; 未开展技术攻关和创新的, 扣 10 分; 未对新技术应用成果总结的, 扣 10 分; 未进行应用推广的, 扣 10 分。	40	
	2) 项目管理机构应对新技术应用的情况应进行跟踪、检查、总结, 提升新技术的使用价值。	未对应用情况进行跟踪、检查、总结的, 扣 10 分; 记录不齐全的, 扣 10 分; 未进行提升改进的, 扣 10 分。	30	
	3) 新技术应用过程应做到准备充分、控制到位、风险预防。	未做到准备充分、控制到位、风险预防的, 扣 10 分。	10	
优选项	1) 对新技术、新工艺、新方法的应用, 项目管理机构应证明其具有较大推广价值, 并形成专利、工法、论文。	未形成应用总结的, 扣 10 分。	10	
	2) 项目管理机构应根据工程技术含量申报新技术应用示范工程, 提升新技术推广力度, 确保应用示范的辐射作用。	未申报省部级及以上新技术应用示范工程的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 8.5.3 技术创新提升评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应建立科技创新实施团队, 创新思维方式, 制定技术创新管理制度, 落实科技研发任务。	建立科技创新实施团队, 制定技术创新管理制度。		
	2) 项目管理机构应结合工程设计、施工情况, 进行科技创新的可行性分析, 确定创新策划点, 制定技术创新实施计划。	制定技术创新实施计划。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应推进建筑业十项新技术和新材料、新工艺、新设备的应用, 促进企业自主知识产权和核心技术的创新。	未制定推广应用实施计划的, 扣 10 分; 未按计划实施的, 扣 10 分; 未取得相应成果的, 扣 10 分。	30	
	2) 项目管理机构应根据相关方的意见与建议, 结合当地自然环境及工程实践, 进行设计创新, 推动信息技术、绿色建筑、智能建造、装配式建筑技术的应用过程。	未制定技术创新实施计划的, 扣 10 分; 未按计划实施的, 扣 10 分; 未取得相应成果的, 扣 10 分。	30	
	3) 项目管理机构应优化改进设计方法、施工工艺及建造模式, 完善建筑产品的生产过程, 着力拓展项目技术创新空间。	未制定双优化实施方案的, 扣 10 分; 未按方案实施的, 扣 5 分; 未取得相应成果的, 扣 5 分。	20	
优选项	1) 组织管理机构应运用大数据、物联网、移动终端和其他技术手段对施工现场进行智慧化监管, 通过方法更新提高项目技术创新成功率。	未制定智慧工地实施方案的, 扣 5 分; 未按方案实施并取得成果的, 扣 5 分。	10	
	2) 项目技术创新应优先采用标准化设计、绿色建造和工业化建造技术。	未优先采用先进技术的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

## 9 过程管理（综合）评价表

工程名称					检查日期	
评价项		分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注	
9.1 项目过程策划	9.1.1	项目实施关键因素分析		10		
	9.1.2	项目实施关键环节确定		10		
	9.1.3	项目实施关键技术与管理 要求		10		
9.2 项目过程控制	9.2.1	项目质量管理		10		
	9.2.2	项目进度管理		10		
	9.2.3	项目成本管理		10		
	9.2.4	项目健康安全管理		15		
	9.2.5	项目环境管理		10		
	9.2.6	项目社会责任管理		5		
	9.2.7	项目收尾管理		10		
得分				100		

### 9.1.1 项目实施关键因素分析评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理机构应实施项目过程策划。	制定项目过程策划管理要求。			
	2) 项目管理机构应确定项目实施关键因素及相互影响。	明确项目实施关键因素。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织应分析并确定项目实施关键因素的变化趋势。	未对项目实施关键因素变化趋势进行分析的, 扣 10 分。		10	
	2) 组织应实施项目管理过程目标之间的权重调整, 保持项目管理目标的适宜性与有效性。	未设置项目过程管理目标评价权重指标的, 扣 20 分; 未动态调整的, 扣 20 分。		40	
	3) 项目管理机构应细化项目实施关键因素相互作用和影响的分析, 梳理勘察、设计、采购、施工、适宜性的联系与集成关系。	未识别和评价项目实施关键因素工作内容, 每缺少一项扣 10 分。		30	
优选项	1) 组织应采用项目全生命期管理、数据收集归纳和其他方法, 提升项目实施关键因素分析及策划活动的品质。	未对项目实施关键因素全生命周期进行绩效评价的, 扣 10 分。		10	
	2) 组织应预见性的实施项目实施关键因素分析, 确定管理与技术关系的变化趋势, 形成管理与技术匹配的改进措施。	项目实施关键因素分析成果未体现前瞻性的, 扣 10 分。		10	
总分	其他说明:		100		

### 9.1.2 项目实施关键环节确定评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应将项目管理目标逐级分解为具体任务, 并明确关键环节与一般环节。	制定项目实施关键环节管理要求。		
	2) 项目管理机构应把影响项目目标的勘察、设计、采购、施工、试运行的重要过程纳入项目实施关键环节。	明确项目实施关键环节工作内容。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应对关键环节, 建立完善的监督保障制度及实施流程, 并形成工作计划。	项目实施关键环节缺少监督保障制度或实施流程, 每缺少一项的扣 10 分; 未对关键环节形成工作计划, 每缺少一项的扣 10 分。	40	
	2) 项目实施关键环节的确定应与项目管理规划同步实施。	项目实施关键环节与项目管理规划实施不同步的, 每一项扣 10 分。	40	
优选项	1) 组织应利用数字化管理平台和其他信息化手段, 为项目或更高层级的管理决策提供数据支持。	未利用先进管理手段, 总结项目实施关键环节管理成果的, 扣 10 分。	10	
	2) 项目管理机构应优化项目实施关键环节的评价结果。	未对项目实施评级结果起到提升作用的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 9.1.3 项目实施关键技术与管理要求评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应建立项目技术清单, 区分关键技术与一般技术, 并明确相关联的管理清单。	识别项目实施关键技术与管理要求。		
	2) 关键技术应依靠规范可靠的技术规程进行实施。	项目关键技术依据适用、有效。		
	3) 管理措施应符合与关键技术匹配融合的实施要求。	关键技术与管理措施相匹配。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应成立项目关键技术实施攻关团队, 设立实施及成果目标。	未建立项目关键技术攻关团队的, 扣 10 分; 未明确关键技术实施目标的, 扣 10 分; 未明确责任部门与责任人的, 扣 10 分。	30	
	2) 项目管理机构应监督控制关键技术应用情况, 并采取措施进行控制。	未识别关键技术实施风险的, 扣 10 分; 未采取措施的, 扣 10 分。	20	
	3) 项目策划团队应配套适宜、充分、合理的管理措施, 规定技术应用与管理措施的融合方法。	未对项目关键技术制定管理措施的, 扣 10 分; 项目关键技术未体现先进性的, 扣 10 分; 项目关键技术与管理要求不一致的, 扣 10 分。	30	
优选项	1) 组织应对关键技术的实施结果进行评价总结, 持续提升关键技术策划水平。	未对关键技术实施结果进行总结评价的, 扣 5 分; 未对关键技术策划水平持续提升的, 扣 5 分。	10	
	2) 项目关键技术与管理措施实施绩效应获得相关方的评价与肯定。	实施效果未达到预期目标的, 扣 5 分; 未对评价结果提供证明文件的, 扣 5 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 9.2.1 项目质量管理评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应制定项目质量管理体系，明确项目质量职责，制定并实施质量管理绩效考核办法。	组织制定项目质量管理体系。		
	2) 组织应确保工程实施过程满足质量标准和相关方要求。	项目质量管理满足标准和相关方要求。		
	3) 项目质量管理应坚持缺陷预防原则，按策划、实施、检查、处置的循环方式进行系统运作。	明确项目质量管理流程。		
	4) 项目管理机构应配备符合要求的质量管理人员，并形成满足要求的工程质量成果。	配备符合要求的质量管理人员。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项目	1) 组织应按照合同要求进行设计策划，把新技术、新工艺、新材料、新技术引入工程建造过程。	未开展设计策划的，扣 10 分； 设计策划与合同要求不相符的，扣 10 分。	20	
	2) 项目管理机构应编制项目质量计划，进行质量目标分解，并设置质量控制点。	未编制质量计划的，扣 5 分； 未进行质量目标分解设置质量控制点的，扣 5 分。	10	
	3) 组织实施设计活动中应进行设计质量评审、验证、确认。	设计质量管理流程缺项的，扣 10 分。	10	
	4) 项目管理机构应实施进货、工序检验及问题处置，并按规定配备检验和监测设备；	未设置实施进货管理标准的，扣 10 分。	10	
	5) 分包的质量控制应纳入项目质量控制过程，分包人应按分包合同的约定对其分包的工程质量负责。	未明确分包质量管理标准和工作内容的，扣 10 分。	10	
	6) 项目管理机构应按照程序对不合格品进行控制，并定期对项目质量状况进行检查、分析，并对处置效果验证。	未按照程序对不合格品进行控制，扣 10 分； 未定期对项目质量状况进行检查、分析、对处置效果验证的，扣 10 分。	20	
优选项	1) 需要时，组织应根据需求引入第三方质量评价机构对工程质量进行检查，发现并评估问题。	未引入第三方质量评价机构的，扣 10 分。	10	
	2) 组织应明确并实施质量创优目标和创优计划，实施典型引路，创建项目质量标准化模式。	未实施典型引路，创建项目质量标准化模式的，扣 10 分。	10	

总分	其他说明:	100	
----	-------	-----	--

### 9.2.2 项目进度管理评价表

工程名称		检查日期	10月13日	
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应建立项目进度管理制度, 明确进度管理程序, 规定进度管理职责及工作要求。	建立项目进度管理制度。		
	2) 组织应确定工程控制性进度计划的里程碑与关键节点。	确定工程里程碑与关键节点。		
	3) 组织应确保项目里程碑进度计划在合同规定时间内完成。	目标责任书中包括工程进度完成时间。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应根据组织的控制性进度计划编制项目作业进度计划, 并按规定对进度变更进行控制。	未编制总控制进度计划、无审批手续的, 扣10分; 未分解项目总控制进度计划对项目进度进行控制的, 扣10分。	20	
	2) 项目进度计划实施前, 项目管理机构应向执行者交底, 实进度责任。	未对进度计划交底的, 扣5分; 未明确责任人、制定实施计划措施的, 扣5分。	10	
	3) 项目进度控制应涵盖勘察、设计、施工计划, 确保进度工作界面的合理衔接。	进度计划不齐全的, 每缺少一项, 扣10分; 未明确各方计划相互衔接关系的, 扣10分。	20	
	4) 项目管理机构应按规定的统计周期, 检查进度计划实施情况, 并纠正进度计划的偏差, 并根据需求对进度计划进行调整。	未检查进度计划的, 扣10分; 未根据实际情况对进度计划的偏差进行调整的, 扣10分。	20	
	5) 项目管理机构应把分包方进度纳入总包进度管理。	未将分包方进度纳入总进度计划的, 扣10分。	10	
优选项	1) 项目管理机构应规定进度延误风险等级, 根据不同风险等级采取相关措施。	未制定风险等级及相应控制措施的, 扣10分。	10	
	2) 项目管理机构应提前识别进度计划变更风险并制定防范措施。	未预控进度计划变更风险并制定防范措施的, 扣10分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 9.2.3 项目成本管理评价表

工程名称		检查日期		
<b>标准要求</b>		<b>评价标准</b>		<b>结论</b>
控制项	1) 组织建立项目全面成本管理制度, 明确职责分工和业务关系, 把成本管理目标分解到各项技术和管理过程。	建立成本管理制度, 明确职责分工, 分解管理目标, 制定《项目管理目标责任书》。		
	2) 项目计划成本严于项目责任成本。项目管理机构确保工程造价不超过项目规定限额要求。	《项目管理目标责任书》明确项目计划成本。		
	3) 项目管理机构负责项目计划成本管理, 确定项目成本控制重点、难点, 确定项目成本的分解目标, 并对项目实施过程和成本结果进行考核。	项目管理机构确定项目成本分解目标并考核。		
<b>标准要求</b>		<b>计分标准</b>	<b>应得分</b>	<b>实得分</b>
一般项	1) 项目管理机构按成本组成、项目结构和工程实施阶段分别编制项目成本计划, 确定成本实施目标。	未按项目成本组成、项目结构和工程实施阶段分别编制项目成本计划, 缺一项扣 5 分; 项目成本计划未经过审批扣 5 分。	20	
	2) 项目管理机构制定并实施成本控制措施。	未编制项目成本控制措施扣 10 分; 未跟进项目成本控制措施实施进展并留存记录扣 10 分。	20	
	3) 项目管理机构应按规定的会计周期进行成本核算、成本分析, 并编制项目成本报告。	未定期进行成本核算扣 10 分; 未编制项目成本报告扣 10 分。	20	
	4) 项目管理机构应根据项目管理成本考核结果开展项目成本考核与奖惩。	未制定项目成本考核与奖惩措施扣 5 分; 未开展项目成本考核与奖惩工作扣 5 分。	10	
	5) 项目成本核算确保形象进度、产值统计、成本归集同步。	形象进度与产值统计不同步扣 3 分; 产值统计与成本归集不同步扣 3 分; 形象进度、产值统计、成本归集均不同步扣 4 分。	10	
优选项	1) 组织应对项目管理机构的成本和效益进行全面评价、考核与奖惩。	未进行成本和效益的全面评价扣 5 分; 未在全面评价基础上进行考核与奖惩扣 5 分。	10	
	2) 项目管理机构应根据项目合同和市场信息改进成本管理方法, 项目成本管理绩效得到持续改进。	未根据项目合同和市场信息改进成本管理方法扣 5 分; 项目成本管理绩效未得到有效持续改进扣 5 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 9.2.4 项目健康安全管理评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应建立健康安全管理制度,明确项目管理机构健康安全职责,配备专职管理人员。	建立健康安全管理制度。		
	2) 组织应确定项目健康安全生产管理方针和目标。	确定项目健康安全生产管理方针和目标		
	3) 组织应按规定提供项目健康安全生产资源和安全文明施工费用。	提供项目健康安全生产资源和安全文明施工费用。		
	4) 项目管理机构应编制项目健康安全生产响应与事故处理预案,对其有效性和可操作性实施评价与修改完善;并按规定上报上级和地方主管部门。	编制项目健康安全生产响应与事故处理预案。		
	5) 项目健康安全管理专职人员应经过教育培训并持证上岗。	项目健康安全管理专职人员经过教育培训并持证上岗。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应根据项目安全生产管理计划和专项施工方案的要求,分级进行安全技术交底。	未开展分级安全技术交底的,记每缺少一项,扣5分。	20	
	2) 项目管理机构应明确实施活动的项目健康安全管理接口,进行勘察、设计、采购、施工、试运行过程安全生产的集成管理。	未实施全过程安全生产集成管理的,每缺少一项,扣5分。	20	
	3) 组织应编制危险性较大工程管理方案,控制各项变更造成的新的安全隐患。	勘察、设计、采购、施工、试运行未制定安全管理措施的,每项扣5分。	20	
	4) 项目管理机构应对施工现场进行检查,整改不合格并跟踪监督。	未编制危险性较大工程管理方案的,扣10分。	10	
	5) 组织应改善项目健康安全生产条件,实施健康安全生产标准化建设;并按规定进行项目健康安全生产管理评价。	未实施安全生产标准化管理的,扣5分; 未进行项目安全生产管理评价的,扣5分。	10	
优选项	1) 项目管理机构应建立项目健康安全生产档案,利用信息技术分析有关数据辅助项目健康安全生产管理。	未建立安全生产档案的,扣10分。	10	
	2) 项目管理机构应开展健康安全生产方法的前瞻性分析,选用信息化、智能化、工业化的作业技术和安全文明的生产方式。	未选用先进安全技术的,扣5分; 未推进标准化、智能化生产方式的,扣5分。	10	

总分	其他说明:	100	
----	-------	-----	--

### 9.2.5 项目环境管理评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应建立环境管理制度, 确定环境管理责任部门, 明确管理内容。	建立环境管理制度		
	2) 工程项目应实施绿色建造, 采用绿色设计, 优先采用绿色环保施工技术、机具和材料。	实施绿色建造。		
	3) 组织应编制项目环境管理计划, 进行环境管理交底, 落实环境管理人员、设施和设备。	编制项目环境管理计划。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应在开工前把施工现场和周边环境条件、市场、政策以及自然环境变化对施工带来的影响纳入项目环境调查内容。	未对环境因素进行识别评价的, 扣 10 分; 识别评价内容不齐全的, 扣 10 分。	20	
	2) 项目管理机构应编制专项环境管理措施, 保证施工现场及周边环境安全文明, 减少污染排放, 杜绝重大污染事件的发生。	未编制专项环境管理措施的, 扣 10 分; 未实施污染防治措施的, 扣 10 分; 因环境污染导致重大污染事件的, 扣 20 分。	40	
	3) 按照分区划块原则, 施工现场应规范施工资源消耗管理, 进行定期检查或测量, 实施预控和纠偏措施。	未对能源消耗进行监测和纠偏的, 扣 10 分。	10	
	4) 项目管理机构应进行环境风险分析, 制订环境影响应急预案, 预防可能出现的非预期损害。	未对环境风险制订应急预案并实施的, 扣 10 分。	10	
优选项	1) 项目管理机构应进行施工过程的数据对比, 分析环境趋势, 确保污染预防。施工过程污染排放应满足国家和项目所在地管理要求。	未满足国家和项目所在地施工污染物排放管理要求的, 扣 10 分。	10	
	2) 组织应听取邻近单位、社会公众的意见和反映, 并落实整改措施。	未与周边建立沟通渠道落实改进措施的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 9.2.6 项目社会责任管理评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 工程实施过程应没有重大社会责任事件发生。项目管理过程应没有组织的负面信息，并未受到政府主管部门行政处罚。	项目未发生重大社会责任事件，杜绝负面不良信用信息。		
	2) 项目应依法承包与分包，依法纳税。	未发生违法违规行为。		
	3) 项目应无非法雇佣，杜绝使用童工，按时支付农民工薪酬。	杜绝非法用工、拖欠农民工工资的行为。		
	4) 项目应依法为员工提供社会保障，缴纳社会保险。	依法缴纳社会保险。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
控制项	1) 项目管理机构应确保劳务人员的劳动保护与薪酬待遇符合规定要求。	未建立劳动防护用品发放记录的，扣 10 分；薪酬待遇低于国家规定最低工资标准或合同约定的，扣 10 分；	20	
	2) 项目管理应实现实名制管理，落实劳工纠纷防控措施。	未实施实名制管理，扣 10 分；未与政府部门等上级单位系统连接的，扣 5 分；人员信息管理不齐全的，扣 5 分；未制定劳工纠纷控制措施的，扣 10 分。	30	
	3) 项目管理机构应持续提高相关方满意度。	未定期进行满意度调查的，扣 10 分；未对满意度调查结果总结分析并改进的，扣 10 分。	20	
	4) 项目管理过程应尊重和保护知识产权。	发生侵犯知识产权事件的，扣 10 分；未对创新知识产权进行认证的，扣 10 分。	10	
优选项	1) 组织应建立项目社会责任管理体系。	未建立社会责任管理体系的，扣 10 分；社会责任体系不健全，每缺少本标准规定一项的，扣 2 分。	10	
	2) 项目团队应实施社会公益、慈善活动。	项目每开展一项社会公益、慈善活动的，加 2 分，上限 10 分。	10	
总分	其他说明：		100	

### 9.2.7 项目收尾管理评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应制定项目收尾管理制度, 明确收尾管理职责和工作程序。	制定项目收尾管理制度。		
	2) 组织应按照规定参加发包方实施的工程验收, 配合发包方解决可能发生的责任问题。	编制项目收尾计划。		
	3) 组织应在合同约定的期限内办理工程移交。工程竣工验收文档的整理和移交, 必须符合国家有关标准和规定。	在合同约定的期限内办理工程移交。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 组织应按照规定向发包人提交工程竣工结算报告及完整的结算材料。	未提交编制竣工结算报告的, 扣 10 分; 未提交竣工结算报告的, 扣 10 分; 竣工结算文件不齐全的, 每缺少一项, 扣 5 分。	40	
	2) 组织应按规定签订工程保修合同, 确定质量保修范围、期限、责任与费用的计算方法, 并履行保修责任。	未签订保修合同的, 扣 10 分; 保修合同内容不齐全的, 每缺少一项, 扣 5 分; 未按时进行工程移交的, 扣 10 分; 未办理移交手续的, 扣 10 分。	40	
优选项	1) 项目管理机构应协调竣工结算、工程决算时间与项目收尾计划相关接口工作, 确保收尾工作的顺畅与效率。	未按项目收尾计划实施的, 扣 5 分; 竣工结算时间、工程决算时间滞后的, 扣 5 分。	10	
	2) 项目管理机构应编写项目管理总结报告, 提炼项目管理经验, 纳入项目管理档案, 完善项目数据库。	未编制项目管理总结报告的, 扣 5 分; 项目管理总结报告内容不齐全、未充分展示项目特色、不具有推广意义的, 扣 5 分。	10	
总分	其他说明:		100	

占比: 项目收尾管理占项目过程控制的 10%。

## 10 检查、分析与改进（综合）评价表

工程名称					检查日期	
评价项			分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注
10.1 项目与工程绩效 检查	10.1.1	项目绩效检查		25		
	10.1.2	工程产品绩效水平评审		25		
10.2 绩效分析、评价 与改进	10.2.1	系统性绩效分析与评价		20		
	10.2.2	系统性绩效改进与实施		20		
10.3 管理创新实施措 施	10.3.1	创新需求评估		5		
	10.3.2	创新措施制定与实施		5		
得分				100		

### 10.1.1 项目绩效检查评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目绩效检查应符合国家法律、法规及有关部门制定的强制性标准。	建立项目绩效检查管理制度。		
	2) 项目绩效检查应遵循独立、客观、科学精准、公正的原则。	项目绩效检查内容有管理评价标准。		
	3) 项目绩效检查应涵盖项目进度、质量、安全、环保、成本管理关键环节。	项目绩效检查内容全覆盖项目履约管理。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目绩效检查报告应能够反映出某一时间点上的工程项目执行状态、问题。	项目绩效检查报告包括进度、投资、质量、安全、成本等内容，每缺少一项，扣 5 分。	20	
	2) 项目绩效检查应预先发现各项风险隐患，确保绩效检查为项目管理提供信息输入。	未依据项目实施计划预先排查风险隐患的，扣 10 分； 未提出改进建议的，扣 10 分； 未留存检查记录的，扣 10 分； 对检查结果没有整改回复的，扣 10 分。	40	
	3) 项目绩效检查的组织方式应符合项目管理的检查评价需求。	项目绩效检查小组未全覆盖项目管理机构进度、投资、质量、安全、成本等管理职能的，每缺少一项，扣 5 分。	20	
优选项	1) 项目绩效检查报告应阐述趋势分析结果，提出改进措施。	未提出项目目标管理改进建议的，扣 10 分。	10	
	2) 项目绩效检查数据应体现项目管理的运行趋势。	未对项目管理机构的运行趋势提出可量化的测算指标的，扣 10 分。	10	
总分	其他说明：		100	

### 10.1.2 工程产品绩效水平评审评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织应根据项目绩效检查结果, 制定工程产品绩效水平评审要求, 并结合相关方要求进行实施。	制定工程产品绩效水平评审要求。		
	2) 工程产品绩效水平评审结果不得出现不合格项。	评审结果未出现不合格项。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应把工程质量目标完成情况, 合同履行情况、相关方满意度和其他内容纳入工程产品绩效水平评审内容。	工程产品绩效水平评审内容包括并不仅限于工期、质量、安全、技术、环保、劳务、合同、人员、成本、应急等, 每缺少一项, 扣 5 分。	50	
	2) 工程产品绩效水平评审应结合分部工程验收要求进行。	未合理设置评价权重的, 扣 10 分; 未结合分部工程验收要求进行的, 扣 10 分; 未汇总绩效评价成果的, 扣 10 分。	30	
优选项	1) 工程产品按相关方要求有高于合格质量标准诉求时, 产品绩效水平评审应提高相应等级要求。	未按最高标准进行评审的, 扣 10 分。	10	
	2) 工程产品应根据合同获得相应优质评价的奖励成果。	未按合同要求获得相应管理成果的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 10.2.1 系统性绩效分析与评价评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 组织应吸收相关方的合理意见或建议, 制定项目系统绩效分析与评价制度, 对相关工作职责和工作程序进行规定。	制定和实施项目系统绩效分析与评价制度。			
	2) 项目系统性评价与分析应与项目管理目标责任书相关内容进行对照, 评价项目目标实现绩效的系统化水平。	评价指标设置与项目目标责任书一致。			
	3) 项目系统性评价与分析应体现项目勘察、设计、采购、施工、试运行的系统性绩效, 符合价值工程的评价方法。	设置项目系统性评价指标。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织应实施项目系统性绩效评价。参与评价人员应与被评价项目之间保持相对独立性。	未实施系统性绩效评价的, 扣 10 分; 未单独成立绩效评价管理小组、明确职责分工的, 扣 10 分。		20	
	2) 组织应结合工程项目特点组织制定评价标准, 并应用实施。	未制定评价标准的, 扣 10 分; 未遵照执行的, 扣 10 分。		20	
	3) 组织应采用资料评价、成果汇报、现场验证和其他方法进行实施。	未采用适宜的方式进行组织评价的, 扣 10 分; 评价方法不合理的, 扣 10 分。		20	
	4) 绩效分析与评价完成后应对项目系统性成果进行量化, 并直观反应绩效水平。	未进行项目系统性成果量化的, 扣 10 分; 未做系统分析结论报告的, 扣 10 分。		10	
优选项	1) 组织应结合绩效检查实际情况及工程项目要求, 对相关工作计划提出调整要求, 确保项目系统性绩效目标的完成。	未依据绩效评价结果偏差项分析原因的, 扣 5 分; 未对偏差项采取措施的, 扣 5 分。		10	
	2) 组织应结合项目系统性绩效完成情况, 对项目实施过程中使用的资源进行优化和调整, 实现持续改进。	未对资源进行过优化和调整的, 扣 10 分。		10	
	3) 组织应在项目内部沟通、确认绩效分析与评价结果。	未对绩效报告进行交底的, 扣 5 分; 未将整改项明确责任人、完成时间的, 扣 5 分。		10	
总分	其他说明:			100	

### 10.2.2 系统性绩效改进与实施评价表

工程名称				检查日期		
标准要求			评价标准		结论	
控制项	1) 组织应分析影响系统性绩效的各项管理因素。		组织识别分析各种影响因素。			
	2) 组织应结合绩效评价结果, 评估系统性绩效改进需求。		组织依据评价结果提出改进建议。			
	3) 组织应确定针对改进需求的纠正措施, 并评估实施的风险水平。		组织对项目管理机构的纠正措施进行风险评价。			
标准要求			计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织应编制绩效检查报告, 说明绩效检查情况, 并提出预测意见。改进意见应进行沟通并得到确认。		未对绩效检查报告进行沟通确认的, 每缺少一项, 扣 10 分。		60	
	2) 项目管理机构应按规定的时间对纠正与预防措施进行跟踪评价, 确保项目管理改进的绩效水平。		未按要求采取纠偏措施和回复的, 扣 10 分; 未对改进效果进行跟踪评价的, 扣 10 分。		20	
优选项	1) 组织应采取专项培训、纳入项目标准和其他方式对绩效改进成果进行巩固。		未对绩效改进成果总结的, 扣 5 分; 未将改进成果纳入标准化管理进行培训的, 扣 5 分。		10	
	2) 绩效改进应持续提升工程产品目标的完成度。		未对项目目标指标完成起到纠偏作用的, 每一项, 扣 5 分。		10	
总分	其他说明:				100	

### 10.3.1 创新需求评估评价表

工程名称				检查日期		
标准要求			评价标准		结论	
控制项	1) 组织管理机构应识别工程项目管理特点, 创新项目管理组织机构。		设置项目管理组织机构具有创新性。			
	2) 组织管理机构应结合自身管理体系、项目类型、项目特点, 评估项目创新需求。		确定评估项目创新需求。			
标准要求			计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织应评估在项目进度、质量、安全、成本、环保和其他方面开展创新活动的需求特征。		未从人员、技术、安全、质量、机械、物资、绿色、工期、综合等方面评估创新需求的, 每缺少一项, 扣 10 分。		60	
	2) 组织应评估管理创新的经济效益和社会效益价值。		未对创新成果进行经济效益进行评估的, 扣 10 分; 未进行社会效益评估的, 扣 10 分		20	
优选项	1) 组织应建立基于智能化的项目信息管理平台, 评估项目精细化、手段数字化、管理经济化的创新水平。		未建立智慧施工管理平台的, 扣 5 分; 评估内容不齐全的, 扣 5 分。		10	
	2) 组织应通过互联网、物联网和其他信息化手段, 评估智慧工地的策划和建设活动满足项目管理创新需求的程度。		未评估智慧工地满足创新需求的, 扣 10 分。		10	
总分	其他说明:				100	

### 10.3.2 创新措施制定与实施评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理机构应明确项目管理创新机制, 制定项目管理创新制度和办法, 明确实施人员职责。	制定项目管理创新制度和办法。		
	2) 项目管理机构应推行绿色建造方式, 落实碳中和、碳达峰要求, 构建成本效益模式, 创新可持续施工技术。	应用和总结绿色建造创新技术。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理机构应提前加入智慧工地应用。	未在开工阶段制定智慧工地实施方案的, 扣 5 分; 智慧施工包括且不仅限于人员、技术、安全、质量、机械、物资、绿色、工期、综合等内容, 未提前设置设备设施或应用系统的, 每缺少一项, 扣 5 分。	40	
	2) 组织应创新技术与管理手段, 推进工程信息化、标准化、智能化的规范性管理。	未提出技术与管理手段提出创新要求的, 扣 10 分; 未对信息化、标准化、智能化提出管理标准的, 每缺少一项, 扣 10 分。	40	
优选项	1) 组织应采用先进的项目管理模式或领先的项目组织方式。	项目管理组织形式、管理方式不先进的, 扣 10 分。	10	
	2) 组织应建立智慧管理系统, 借助物联网、大数据、云计算平台实现项目智能建造。	未使用先进管理工具的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

## 11 项目管理成果（综合）评价表

工程名称				检查日期		
评价项			分项评价得分 (100分)	分项评价 加权比例 (%)	加权得分	备注
11.1 项目市场成果	11.1.1	合同约定成果		5		
	11.1.2	合同履行成果		5		
11.2 项目财务成果	11.2.1	项目成本成果		5		
	11.2.2	资金周转成果		5		
	11.2.3	合同经营成果		5		
	11.2.4	财务收益成果		5		
11.3 项目资源成果	11.3.1	人员培训成果		5		
	11.3.2	团队绩效成果		5		
	11.3.3	团队文化建设成果		5		
	11.3.4	项目技术成果		5		
	11.3.5	专项管理成果		5		
11.4 项目集成性成果	11.4.1	项目目标实现的集成成果		5		
	11.4.2	合同及商务管理成果		5		
	11.4.3	应急准备与响应成果		5		
11.5 项目健康安全、 生态环保与社会 责任成果	11.5.1	职业健康安全成果		5		
	11.5.2	生态环境保护成果		5		
	11.5.3	社会公益事业成果		5		
11.6 项目管理经验与 创新成果	11.6.1	项目管理创新成果		5		
	11.6.2	项目管理经验与创新应用 成果		10		
得分				100		

### 11.1.1 合同约定成果评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目全过程的合同约定成果符合: 保护发包方与承包方合法权益, 减少合同纠纷, 提升签约质量, 预防合同风险的管理原则。	项目全过程的合同约定成果符合相关方要求。		
	2) 项目合同由合同协议书、通用合同条件和专用合同条件三部分组成, 缺一不可。	项目合同内容齐全。		
	3) 合同条件体现合同条款的合规性	合同条款满足合规性要求。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 合同协议书约定的合同当事人全过程合同权利义务满足合规性要求。	合同未充分约定当事人权利义务的, 扣 20 分。	20	
	2) 合同的履行全过程符合现行法律法规对工程合同的有关要求和项目管理的实际需。	未识别适用的法律、法规、条例和标准等相关要求的, 扣 10 分; 未进行全过程合规性评价的, 扣 10 分。	20	
	3) 合同价格约定符合工程实际情况。	未明确规定合同价格形式的, 扣 10 分; 未明确对合同金额进行调整的条件, 扣 10 分; 未明确约定由合同当事人支付各项税费的, 扣 10 分。	20	
	4) 合同条件体现合同条款的前瞻性与完备性。	未在合同条款中明确相关方要求的, 扣 10 分; 合同条件未体现全生命周期的, 扣 10 分。	20	
优选项	1) 项目采用建筑信息模型技术时, 在专用合同条件里规定采用建筑信息模型技术的应用条款。	未在专用合同条件里规定采用建筑信息模型技术应用条款的, 扣 10 分。	10	
	2) 在确定专用合同条件时, 组织对通用条件的细化、完善、补充、修改或另行规定保证了合同条件的高质量要求。	未涉及根据项目特点及具体情况确定的合同条件的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 11.1.2 合同履行成果评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织按照法律规定履行项目批准手续、筹集工程建设资金并按照合同约定的期限和方式办理合同价款。	组织制定项目履行成果评价制度和付款审批流程。		
	2) 组织按照法律规定及合同约定完成工程的设计、采购、施工、试运行和相关工作，不违法分包转包。	组织对项目的合同履约进行全过程监测、预警、服务及指导。		
	3) 工程合同履行率 100%。	合同约定目标全部完成。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 履行对交通运输、施工设备和临时设施、现场合作、测量放线、现场劳动用工、安全文明施工、职业健康、环境保护、临时性公用设施、工程照管的约定。	未按照合同约定履行的，每缺少一项扣 2 分。	20	
	2) 履行对变更与调整进行的约定。	未按照变更与调整条款履行的，扣 10 分。	10	
	3) 履行对合同价格与结算支付的约定。	未按照合同价格与结算支付条款履行的，扣 10 分。	10	
	4) 履行对索赔进行的约定。	未按照索赔条款履行的，扣 10 分。	10	
	5) 履行对缺陷责任与保修、竣工后进行试验的专项条款约定。	未按照缺陷责任与保修条款履行的，扣 5 分； 未按照竣工后进行试验条款履行的，扣 5 分。	10	
	6) 履行对设计和工程保险、工伤和意外伤害保险、货物保险、其他保险事项进行的约定。	未按照保险条款履行的，扣 10 分。	10	
优选项	1) 合同对项目全过程双方责权利进行约定，详细说明合同当事人应该按照合同约定完成的细节工作并得到履行。	未按照发包人和承包人的权责利履行的，扣 10 分。	10	
	2) 履行有关合同双方违约、第三人造成的违约和其他事项的合同约定。	未按照违约条款履行的，扣 10 分。	10	
	3) 履行有关和解、调解、争议评审、仲裁或诉讼、争议解决条款效力和其他事项的合同约定。	发生争议的情况下未按照争议解决条款履行的，扣 10 分。	10	

总分	其他说明:	100	
----	-------	-----	--

### 11.2.1 项目成本成果评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1)项目成本管理制度系统完善,制度有效率达到100%。	制定项目成本管理制度。		
	2)组织按规定结算工程实际总成本,且实际成本控制在计划成本目标以内。	实际成本控制在计划目标成本以内。		
	3)组织确认工程实际直接成本费用、间接成本费用,且应控制在计划成本目标以内。	组织对工程实际直接成本和间接成本费用审核。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1)项目全过程的材料、人工、机械管控效果符合计划要求。	材料、人工、机械管控效果未达到计划目标的,每项扣10分。	30	
	2)项目全过程进度计划关键线路的施工组织效果符合计划规定。	资源投入计划不满足关键线路实施的,扣10分。	10	
	3)项目全过程工序一次合格、减少返工损失的质量管理效果满足规定要求。	质量管理造成成本损失的,扣10分。	10	
	4)项目全过程劳动力、机械设备及周转材料和其他资源的合理配置效果符合规定。	项目资源配置不合理的,每项扣5分。	15	
	5)项目统筹施工,合理调度、使用资源,提高劳动力、机械和周转材料利用率的成果符合目标要求。	项目资源投入超过计划的,每项扣5分。	10	
优选项	1)组织通过开展QC活动、采用“四新”、“五小”技术和其他科技创新活动降低成本的成果明显。	未实现成本降低的,扣5分。	5	
	2)组织通过优化设计、深化设计,优化施工方案降低项目成本的绩效突出。	未实现降低项目成本的,扣5分。	5	
	3)组织通过管理创新、管理信息化和其他措施,提升管理效率降低成本的成果具有引领价值。	未实现提升管理效率降低成本的,扣5分。	5	
	4)项目人工费、材料费、机械使用费比预算定额和组织核定费用降低5%及以上,项目整体成本比预算定额和企业核定成本降低3%及以上。	降低5%以上的,不扣分; 降低3%~5%(含)的,扣3分; 降低未超过3%(含)的,扣5分。	5	
	5)主要材料损耗率相比额定损耗率降低30%以上,用电量、用水量相比额定用量降低10%以上。	降低30%以上的,不扣分; 降低10%~30%(含)的,扣3分; 降低未超过10%(含)的,扣5分。	5	
总分	其他说明:		100	

11.2.2 资金周转成果评价表

工程名称		检查日期			
<b>标准要求</b>		<b>评价标准</b>		<b>结论</b>	
控制项	1) 组织有效执行项目资金管理制度、项目筹融资和使用计划。	监督项目管理机构执行项目资金管理制度、项目筹融资和使用计划。			
	2) 项目管理机构保证维持项目正常运行，且未发生因资金问题引起项目停工。	杜绝因资金问题引起项目停工的情况。			
	3) 组织未发生因资金短缺引起的讨薪问题被政府部门处罚。	杜绝因资金短缺引起的讨薪问题。			
<b>标准要求</b>		<b>计分标准</b>		<b>应得分</b> <b>实得分</b>	
一般项	1) 项目全过程的工程款回收与支付履行合同条款约定。	未约定工程款回收与支付条款的，扣 10 分； 未履行合同条款约定的，扣 10 分。		20	
	2) 组织按照规定收回各类保证金、规费费用。	未按规定收回相关应收款项的，每项扣 5 分。		20	
	3) 组织在运行过程有资金结余，且能保证项目施工顺利进行。	运行过程无资金结余的，扣 10 分； 因资金问题影响项目正常施工的，扣 10 分。		20	
	4) 组织自有资金与外部融资配比合理，采用低成本筹资方式取得项目资金。	组织设置资金来源比例不合理的，扣 10 分。		10	
	5) 组织依据资金使用计划在项目全过程合理调度和使用工程款。	组织调度和使用资金不合理的，扣 10 分。		10	
优选项	1) 组织资金充足可靠，现金提供满足项目全过程的周转需求。	未满足项目全过程周转需求的，扣 5 分。		5	
	2) 组织应用税务筹划、非现金金融产品运用、优化支付方式和其他措施，大幅减少自有资金占用。	未采取相关措施的，扣 5 分； 采取措施但未大幅减少自有资金占用的，扣 5 分。		10	
	3) 组织通过优化工程款回收及支付条件，提高资金周转率。	未采取相关措施的，扣 5 分。		5	
总分	其他说明：			100	

11.2.3 合同经营成果评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目变更签证管理制度完善, 且有效执行。	制定项目变更签证管理制度。		
	2) 组织在合同约定的基础上按相关政策文件调整合同额。	合同额按合同约定调整。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 组织依据合同办理变更签证及其结算。	未办理变更签证及结算的, 扣 20 分; 未留存办理变更签证及结算资料、手续不齐全的, 扣 20 分。	40	
	2) 组织依据合同进行规范索赔, 并办理索赔结算。	未办理索赔及结算的, 扣 20 分; 未提供、留存索赔及结算资料、手续不齐全的, 扣 20 分。	40	
优选项	1) 项目管理机构通过合理化建议获得合同外收入。	未获得合同外收入的, 扣 10 分。	10	
	2) 组织通过采取灵活经营措施取得显著经营成效。	未取得显著经营成效的, 扣 10 分。	10	
总分	其他说明:		100	

### 11.2.4 财务收益成果评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 组织确认项目实现利润总额，且达到计划利润目标。	组织依据项目目标责任指标对利润总额进行评价。		
	2) 组织完成内外部结算，且确认应收、应付款项，债权债务清晰且结构合理。	完成结算。		
	3) 组织按税法规定取得合法有效票据。	财务管理凭证齐全、有效。		
	4) 组织按节点对项目盈亏状况进行分析，并采取措施纠偏。	组织设置节点项目盈亏指标。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 组织在项目实施全过程按期归集各项成本费用、确认已完项目收入，并确保收入与成本费用配比。	未按既定目标，完成收入与成本费用配比的，扣 20 分。	20	
	2) 组织进行成本结算封口闭合，夯实项目成本。	未完成成本锁定的，扣 10 分。	10	
	3) 组织在约定期限内进行竣工结算的报送、审核及确认，完成财务决算，并办理工程价款结算，确认应收债权。	未在约定期限内完成竣工结算的报送、审核及确认工作的，扣 10 分； 未办理工程价款结算、确认应收债权的，扣 10 分。	20	
	4) 组织完成项目账务封口闭合，确定项目经营成果及对内对外债权债务。	未完成项目账务封口闭合的，扣 5 分； 未确定经营成果及债权债务的，扣 5 分。	10	
	5) 组织定期分析计算项目实际税负，采取纠偏措施，项目进销项税额配比及各期税负均衡，并达到项目税负计划目标。	未定期分析计算实际税负和纠偏的，扣 5 分； 税务管理不均衡的，扣 5 分。	10	
	6) 竣工项目应由责任方履行审计程序，并出具审计报告。	未按相关方要求进行审计的，扣 10 分。	10	
优选项	1) 组织对项目的考评动态准确，并进行人员奖罚兑现。	未按项目目标责任进行绩效兑现的，扣 10 分。	10	
	2) 项目管理机构在约定期限内将项目债权债务清理完毕。	未在约定期限内将债权债务清理完毕的，扣 5 分。	5	
	3) 组织通过对涉税业务进行合理筹划，降低项目税负、增加利润。	未实现降低项目税负、增加利润的，扣 5 分。	5	
总分	其他说明：		100	

### 11.3.1 人力资源培训评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1)项目管理机构应编制人员培训计划并组织实施,计划完成率95%以上。	编制人员培训计划。			
	2)项目管理机构确定的培训目标、内容、形式符合项目管理需求。	培训计划包括培训目标、对象、内容、形式等。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项目	1)项目员工意识、经验、能力方面满足项目管理的合格规定要求。	未组织项目员工进行培训的,扣10分; 培训效果未评价的,扣10分; 未能提升员工知识、能力的,扣10分; 选用员不满足项目合规要求的,扣10分。		40	
	2)实施培训后评估及考核,各项培训资料齐备。	培训通知、培训课件、培训签到、培训评估及培训新闻等资料,每缺少一项,扣10分。		40	
优选项	1)项目管理机构根据员工职业发展需求,动态策划提前岗位培训方案。	未动态策划提前岗位的课程方案的,扣10分。		10	
	2)项目管理机构对全过程培训实施效果进行评估。	对全过程培训实施效果进行评估的,扣5分; 培训档案不齐全的,5分。		10	
总分 100	其他说明:			100	

### 11.3.2 项目团队绩效成果评价表

工程名称				检查日期		
标准要求			评价标准		结论	
控制项	1)项目管理机构签订目标责任书涵盖管理责任 100%，执行落实率 90%以上。		签订目标责任书。			
	2)项目团队绩效考核结果用于员工激励。		项目团队绩效考核评价与员工激励挂钩，执行情况良好。			
标准要求			计分标准		应得分	实得分
一般项	1)项目管理机构明确设定清晰的团队绩效目标，并将具体目标严格落实到具体责任主体。		未明确设定团队绩效目标的，扣 10 分；未明确设定实施团队的，扣 10 分。		20	
	2)项目各阶段实施的绩效考核评价，资料完备，结论清楚。		未对全过程各阶段实施绩效考核评价的，扣 10 分；评价资料不齐全的，扣 10 分；考核评价无结论的，扣 10 分；未对评价结论进行持续改进的，扣 10 分。		40	
	3)项目全过程的绩效评价结果与团队组织正负向激励结合，与项目经济效益挂钩。		未对评价结果设置奖罚措施的，扣 10 分；未与经济效益挂钩的，扣 10 分。		20	
优选项	1) 设定团队和个人绩效目标时，遵循 SMART 原则。		未满足具体性、可衡量、可达到、相关性、有时限等要求的，扣 10 分。		10	
	2) 项目管理团队的绩效考核规范，结果合理。		未按照绩效考核评价标准实施的，扣 5 分；评价结构不合理的，扣 5 分。		10	
总分 100	其他说明：				100	

### 11.3.3 项目团队文化建设评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理团队制定的团队文化建设及员工成长激励目标有效落实, 整体落实率 85%以上。	制定团队文化建设及员工成长激励目标。			
	2) 项目管理团队的整体孵化及人员成长发展满足规定要求。	项目管理团队制定团队和人员发展规划。			
	3) 项目团队领导成员发生违法违规的情况为零。	杜绝项目团队领导成员发生违法违规情况。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目实施全过程通过制度、文化宣传、CI 建设和其他相关机制、活动展示项目形象, 宣传项目文化, 规范员工行为	团队文件建设制度、宣传及活动不健全的, 每缺少一项, 扣 10 分; 在未明确通过文化建设规范员工行为的, 扣 10 分; 未对项目管理需要起促进作用的, 扣 10 分。		40	
	2) 项目实施全过程持续改善提升内部文化环境, 关注员工成长成才, 团队成员没有任何负面影响。	未实施全过程改进团队文化建设的, 扣 10 分; 对员工发展关注度不够的, 扣 10 分; 发生不良事件造成影响的, 扣 20 分。		40	
优选项	1) 项目全过程的文化建设突出树立团队品牌形象。	树立团队品牌形象未获得成果的, 扣 5 分; 未提供证明文件的, 扣 5 分。		10	
	2) 项目全过程将思想教育、文化活动、福利工程融入项目业务活动。	未将思想教育、文化活动、福利工程融入项目业务活动的, 扣 10 分。		10	
总分 100	其他说明:			100	

### 11.3.4 技术成果评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 组织技术成果推广符合产业化制度, 推广技术成果的成熟度满足项目需求。	技术成果与项目需求相匹配。			
	2) 组织技术成果的申报、总结、推广计划执行率 100%。	完成技术成果的申报、总结, 并执行推广计划。			
	3) 项目科技目标和分解目标 100%实现。	项目科技目标和分解目标全部实现。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织确定的攻关科技创新课题形成最终技术成果。	未形成最终技术成果的, 扣 10 分; 未完成创新技术成果计划的, 扣 10 分。		20	
	2) 项目管理机构对项目全过程所涉及的技术成果的知识产权管理有效。	未对项目所涉及的技术成果的知识产权管理有效的, 扣 10 分; 未覆盖项目实施全过程的, 扣 10 分。		20	
	3) 组织在项目收尾阶段对工程中特殊的施工工艺及方法进行总结评价。	未对工程中特殊的施工工艺及方法进行总结评价的, 扣 10 分; 未对成果申请专利或知识产权的, 扣 10 分。		20	
	4) 科技进步贡献率 90%以上。	科技贡献率 $\geq 80\%$ , $< 85\%$ , 得 5 分; $\geq 85\%$ , $< 90\%$ 以上得 10 分; $\geq 90\%$ 以上得 20 分。		20	
优选项	1) 施工过程创建科技示范工程、绿色施工科技示范工程。	未获得科技示范工程奖项的, 扣 10 分。		10	
	2) 组织完成项目技术的攻关, 并将总结成果, 申报科技进步奖。	未获得科技进步奖的, 扣 10 分。		10	
	3) 项目科技进步成果得到社会高度认可。	未获得科技进步成果的, 扣 10 分。		10	
总分 100	其他说明:			100	

### 11.3.5 管理成果评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目管理机构编制完成技术应用总结, 实现技术积累。	项目管理机构完成技术应用总结, 存在技术积累。			
	2) 项目管理机构编制完成资金管理总结, 提升资金效益。	项目管理机构完成资金管理总结, 实现提升资金效益。			
	3) 项目管理机构形成其他项目资源管理成果, 实现效率提高。	项目管理机构形成相应项目资源管理成果, 实现效率提高。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目的基础设施提供成果达到规定成效。	基础设施提供成果为满足要求的, 扣 20 分。		20	
	2) 项目管理机构对资金管理成果进行分析与总结。	未对资金管理成果进行分析与总结的, 扣 10 分; 资金周转率不达标的, 扣 10 分。		20	
	3) 项目管理机构对建造过程成功的技术与管理应用成果进行提炼与推广。技术应用推广率达到 90 % 以上。	未对成功的技术与管理成果进行提炼与推广的, 扣 10 分; 技术应用推广率不达标的, 扣 10 分。		20	
优选项	1) 结合项目的管理成果, 组织申报专利、建筑业新技术应用示范工程以及科学技术类奖项。	获得发明专利, 每项得 5 分; 实获得用新型专利, 每项得 1 分; 获得省部级科学技术类奖的, 得 5 分; 获得国家级科学技术类奖得 10 分。		30	
	2) 组织获得技术应用的相应层次专项奖励。	获得省部级奖项的, 得 5 分; 获得国家级奖项的, 得 10 分。		10	
总分 100	其他说明:			100	

### 11.4.1 项目目标实现的集成成果评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1)项目单项目标实现成果符合管理目标要求。	项目目标指标全部实现。		
	2)项目整体目标实现成果满足社会效益和经济效益需求。	实现相关方的效益需求。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1)项目实施过程零诉讼和仲裁。	项目发生诉讼或仲裁事件的,扣20分。	20	
	2)项目进度满足工期要求,预算内交付。	未按计划交付的,扣10分;超预算交付的,扣10分。	20	
	3)项目实施全过程没有任何产生负面影响的事件。	发生任何负面影响事件的,扣20分。	20	
	4)没有发生第三方抱怨或者投诉的情况。	发生投诉的,扣10分。	10	
	5)项目成本的最终效益满足组织成本计划目标要求。	成本计划目标未实现的,扣10分。	10	
优选项	1)采取合理化手段,预算内提前交付工程。	未提前预算内交付工程的,扣5分。	5	
	2)安全文明、质量创优、绿色施工、科技创新、智慧建造和其他工作成果优于原有目标,发包方满意度高。	未取得优于原有目标、获得发包方认可的,扣5分。	5	
	3)项目全过程目标完成情况满足合规性要求,集成成果明显。	项目全过程目标指标评价无显著效果的,扣5分。	5	
	4)项目实行精益建造模式,获得明显经济和社会效益。	未获得明显经济和社会效益的,扣5分。	5	
总分	其他说明:		100	

### 11.4.2 合同及商务管理成果评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目按合同工期预算内交付, 并满足竣工交付的各项规定。	项目最终成本在策划成本范围内交付。			
	2) 合同纠纷发生率在 1% 以下。	因合同描述不清、错误导致的纠纷发生率不超过项目全部合同总数的 1%。			
	3) 项目发包方满意度 90% 以上。	发包方评价结果“非常满意”。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 组织根据项目全周期资金策划和实际进度情况, 编报年度资金流预算, 并对资金预算执行情况进行反馈和修正。	未编制年度资金流预算的, 扣 20 分; 未对资金预算执行情况进行反馈和修正的, 扣 20 分。		40	
	2) 组织预测并分析资金预算控制成果, 跟踪管控目标值与实际支付值, 项目资金预算执行效益明显。	未编制项目资金预算控制计划的, 扣 20 分; 未进行目标值和实际支付值跟踪的, 扣 10 分; 项目资金预算执行效益未达到规定目标值的, 扣 10 分。		40	
优选项	1) 提供服务的持续效果好, 客户回头率高。	未建立长期客户服务关系的, 扣 10 分。		10	
	2) 组织拓展项目管理服务范围、项目全生命周期服务能力强。	未对客户id提供增值服务的, 扣 10 分。		10	
总分	其他说明:			100	

### 11.4.3 应急准备与响应成果评价表

工程名称				检查日期	
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1) 项目全过程保持应急预案的有效性, 应急能力测试符合规定要求。	动态管理应急预案, 并按计划进行演练。			
	2) 项目全过程设有应急响应组织, 应急准备资源提供充分, 应急能力强。	应急工作内容包括组织机构、管理流程、应急物资储备、应急演练、公共宣传等。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1) 项目管理团队公共关系处理能力强。	事件处理结果无效的, 扣 30 分。		30	
	2) 项目应急响应过程能够预防伴随性隐患。	因应急响应不足, 导致事件升级的, 扣 30 分。		30	
优选项	1) 项目管理机构具有比较强的应对媒体联系和舆情管控能力。	未明确应急管理职责的, 扣 10 分; 负面舆情未得到有效控制的, 扣 10 分。		20	
	2) 项目管理机构具有一定应对风险的前瞻性能力。	未进行风险识别, 并制定措施的, 扣 10 分; 未对风险控制措施进行应急演练的, 扣 10 分。		20	
总分	其他说明:			100	

### 11.5.1 项目职业健康安全成果评价表

工程名称		检查日期			
标准要求		评价标准		结论	
控制项	1)项目职业健康安全生产管理目标全部实现。项目实施全过程零死亡事故。	制定职业健康安全生产管理计划。			
	2)项目全过程的职业健康安全生产组织机构可靠,按规定配备的专兼职安全生产监督管理人员稳定。	组建安全生产管理机构。			
	3)项目全过程的各类人员安全生产责任制有效落实。	制定安全生产责任制制度。			
	4)项目安全文明施工费的提取与使用符合规定要求。	项目安全文明施工费用的提取及使用满足《企业安全生产费用提取和使用管理办法》(财企〔2012〕16号)及《建筑工程安全防护、文明施工措施费用及使用管理规定》建办〔(2005)89号)相应规定。			
标准要求		计分标准		应得分	实得分
一般项	1)项目实施全过程的职业健康安全生产管理计划得到有效落实。各项措施落实率100%。	安全管理出现纰漏的,扣10分。		10	
	2)项目分包健康安全管理满足分包合同及组织的安全生产管理制度要求。	分包安全管理出现纰漏的,扣10分。		10	
	3)项目管理机构按规定进行事故报告,依照“四不放过”原则严肃处理事故处理。	项目未严格按照《生产安全事故报告和调查处理条例》进行事故报告,扣10分;事故处理未“四不放过”原则严肃处理事故的,扣10分		20	
	4)项目管理机构实施项目全过程的安全生产管理评价,并制定提升整改措施。	未对施工全过程安全管理进行评价的,扣10分; 未根据评价结构进行整改、提升的,扣10分。		20	
	5)项目全过程职业健康安全事故隐患风险可以接受。	发生不可接受的职业健康安全事故隐患风险的,扣20分。		20	
优选项	1)组织保持项目安全生产标准化投入水平,项目本质安全效果突出。	未进行安全生产标准化投入的,扣5分。		5	
	2)项目管理机构组织开展安全文明工地创建活动的成效明显,获得不同层次文明工地称号。	未取得文明工地称号的,扣10分;只取得区县级安全文明奖项的,扣7分;只取得		10	

		市级安全文明奖项的，扣 5 分；只省级安全文明奖项的，扣 3 分；取得国家级安全文明奖项的，不扣分。		
	3) 项目管理机构运用科技手段提升智慧化建造水平的成效明显。	未使用的，扣 5 分； 未提供效果证明文件的，扣 5 分。	5	
总分	其他说明：		100	

### 11.5.2 环境保护成果评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
<b>控制项</b>	1) 组织的项目环境管理体系稳定可靠, 组织机构及各级人员责任落实。	建立环境保护管理制度。。		
	2) 组织确定的项目环境管理目标全过程满足相关方的合理要求。	设置项目环境管理目标。		
	3) 各项节能减排指标达到规定要求, 分解指标实现率为 100%。	制定节能减排计划。		
	4) 项目实施全过程的施工现场达标排放率 100%。	杜绝环境保护违规事件导致的政府处罚。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
<b>一般项</b>	1) 项目管理机构的环境管理目标实现程度 100%。	未设置环境管理目标的, 扣 10 分; 未制定环境保护管理实施计划的, 扣 10 分。	20	
	2) 项目管理机构履行的环境影响评价、排污许可、污染防治、达标排放、统计监测、环保验收、信息公开、节约资源的法律责任与法定义务, 100%达到合规性要求。	未办理合法合规手续的, 扣 10 分; 未按要求进行统计监测的, 扣 10 分; 未按要求对环境管理信息公示的, 扣 10 分; 未执行地方环境应急管理要求的, 扣 10 分。	40	
	3) 项目管理机构办理的各类节能环保手续, 满足建设项目“三同时”要求。	不满足建设项目“三同时”要求的, 扣 10 分。	10	
	4) 项目管理机构的生态环境保护资金投入, 不低于项目所在地环保费最低标准。	未投入生态环境保护资金的, 扣 5 分; 低于项目所在地最环保费最低标准的或不满足项目污染防治需求的, 扣 5 分。	10	
<b>优选项</b>	参与地方或国家生态环境保护相关课题研究, 取得地方或国家层次的生态环境保护应用成果。	未取得地方或国家层次的生态环境保护应用成果的, 扣 10 分。	10	
	项目组织生态环境保护管理环保观摩活动, 项目获得地市级、省部级或国家级环保相关奖励、免检激励政策。	未获得地市级、省部级或国家级环保相关奖励、免检激励政策的, 扣 10 分。	10	
<b>总分</b>	<b>其他说明:</b>		100	

### 11.6 项目管理经验与创新成果的应用评价表

工程名称		检查日期		
标准要求		评价标准	结论	
控制项	1) 项目管理创新成果应具有首创性, 并可复制可推广; 可推广价值达到 90%以上。	创新成果具有国内首创性, 可推广价值 90%。		
	2) 项目管理成果已转化成为组织的项目管理经验。	项目管理成果已获得组织认证。		
	3) 项目管理成果已通过组织的标准化评价。	项目管理成果已通过组织的标准化评价。		
标准要求		计分标准	应得分	实得分
一般项	1) 项目管理成果获省级或行业协会项目管理成果奖。	未获奖的, 扣 20 分; 获得省部级奖项的, 扣 10 分; 获得国家级奖项的, 不扣分。	20	
	2) 项目科技创新成果获得专利、或经鉴定为国内领先以上水平。	未完成科技创新成果认证的, 每缺少一项, 扣 10 分。	40	
	3) 项目管理创新成果已在组织内进行了应用推广。	未在组织内部应用推广的, 扣 10 分。	10	
	4) 项目管理创新成果已纳入组织的项目管理数据库。	未纳入项目管理数据库的, 扣 10 分。	10	
优选项	1) 取得项目所在地公认的创新数字化、信息化、智能化管理成果。	未取得相应成果的, 扣 5 分。	5	
	2) 取得成功实施的省部级项目管理成果或国际领先的技术攻关成果。	未取得省部级项目管理成果或国际领先的技术攻关成果的, 扣 5 分。	5	
	3) 项目管理创新成果为组织的管理制度改进提供依据。	管理创新成果未得到组织认可的, 扣 5 分。	5	
	4) 项目管理创新成果与经验得到同行业的广泛认可。	项目管理创新成果与经验未得到广泛应用的, 扣 5 分。	5	
总分	其他说明:		100	

**中国建筑业协会团体标准**

**建设工程项目管理评价标准**

Evaluation standard of construction project management

条文说明

# 制定说明

《建设工程项目管理评价标准》(T/CCIAT xxxx— 20xx), 经中国建筑业协会××××年××月××日以第××号公告批准发布。

## 一. 标准目的

1. 为客观评价、改进承包商项目管理过程和结果绩效提供实施依据;
2. 为项目相关方评价承包商项目管理过程和结果绩效提供管理依据。

## 二. 指导思想

系统、集成、规范、精准、高效

## 三. 编制依据

1. 《建设工程项目管理规范》GB/T50236-2017
2. 其他相关法规、规范、标准

## 四. 标准特点

1. 以项目管理目标为主线, 以过程管理系统集成为基点, 以风险管理关键节点为基础, 全方位评价项目全生命期的管理过程和结果。
2. 评价标准既满足《建设工程项目管理规范》的基本要求, 又与时俱进, 顺应项目信息化、智能化、工业化发展趋势, 以人为本, 突出人的导向作用, 强化管理基本因素的系统评价。
3. 评价内容突出目标管理、风险管理、集成管理、创新管理的引领性。引导项目管理组织顺应市场化改革趋势, 建立和开发信息库, 提升项目管理的竞争力。
4. 虽然没有专门针对履约过程的合同管理评价, 但是评价全过程始终以工程合同为基准, 特别是11章(项目管理成果)专门设置了系统的合同成果评价内容, 体现了合同管理评价的充分性和适宜性。
5. 评价对象以施工总承包模式为主, 兼顾工程总承包模式。
6. 评价方法采用综合评分法。打分评价, 简单易行。

## 五. 标准结构

1. 结构: 标准分为3部分, 包括:
  - 1) .正文
  - 2) .附件(评价表格)
  - 3) .条文说明
2. 关系: 正文是标准基本要求; 附件是评价打分表格, 细化评价打分的规定; 条文说明是对1, 2部分的解释说明。

## 六. 评价方法

1. 评价方式  
评价基于建设行业通用的评价方式, 以定量方法与定性方法融合实施。
2. 评价内容  
各章节评价要素均包含控制项、一般项、优选项三类评价指标, 评价时应针对不同地区或工程的实际情况, 对评价指标的相关要求进行增减, 并列入相应章节中进行评价。这种增减是在保证正文要求条件下, 进行细节调整。(主要在评价表格内调整)。三类评价指标的含义分别为:
  - 1) 控制项: 项目管理过程中必须达到的基本要求条款。如果有一项不合格, 整个项目管理评价结果即为不合格, 即否决项。

- 2) 一般项：项目管理过程中根据实际情况进行评价，难度和要求适中的条款。根据具体分值确定得分。
- 3) 优选项：项目管理过程中实施难度较大、要求较高的条款。根据具体分值确定得分。

### 3. 评价关系

- 1) 标准正文是评价依据，评价打分表格是实施标准正文要求的操作性文件；
- 2) 打分表格细化了标准正文的评价要求，重点体现打分评价的可操作性。

### 4 评价打分

- 1) 具体打分方法见标准第 3 章的规定。
- 2) 各章之间的打分权重与分值分配由附件相关表格详细规定。

## 七. 项目管理过程与项目管理成果

1. 本标准包括项目管理过程评价与项目管理成果评价。
2. 第 4 章至第 10 章是项目管理过程评价（包括：基本规定、项目组织评价、项目目标与策划评价、项目风险管理评价、项目沟通评价、项目资源评价、过程管理评价、检查、分析、改进评价）。项目管理过程评价实际上是针对项目管理中间结果的评价。
3. 第 11 章是项目管理成果评价。项目管理成果评价实际上是针对项目管理最终结果的评价。
4. 第 4 章和第 10 章项目管理评价是第 11 章项目管理评价基础，关注的是本过程的项目管理结果；第 11 章关注的是项目管理全过程与全系统的管理绩效。
5. 以上两者叠加之和即为项目管理评价的最终结果。

## 八. 项目管理评价管理

1. 本标准以承包商自身评价为主，相关方评价承包商为辅；
2. 标准正文为评价的基本准则，附件部分为操作方法。
3. 使用本标准，正文内容原则上不能随意调整，附件（评价表格）内容可以在保证正文要求条件下根据需求适当调整（增或者减少），以确保评价的适宜性与合规性。如果不符合上述要求，则不能声称符合本标准。
4. 使用本标准，项目管理评价结果可以由评价方或者委托方决定应用方式。
5. 使用本标准，项目管理评价风险由评价方或者委托方承担。

本标准制订过程中，编制组进行了我国建设工程项目管理现状的调查研究，总结了我国工程建设项目管理领域内实施《建设工程项目管理规范》GB/T50236-2017 的实践经验，同时通过对多个实际工程项目案例进行打分评价，验证了标准的可操作性，保证了标准评价方法的可靠性。

为便于广大设计、施工、科研、学校等单位有关人员在使用本标准时能正确理解和执行条文规定，《建设工程项目管理评价标准》编制组按章、节、条顺序编制了本标准的条文说明，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。但是，本条文说明不具备与标准正文同等的法律效力，仅供使用者作为理解和把握标准规定的参考。

# 目次

1 总 则.....	179
2 术 语.....	180
3 基本规定.....	181
3.1 一般规定.....	181
3.2 评价与等级划分.....	181
3.3 评价方法.....	181
4 项目组织评价.....	182
4.1 组织管理.....	182
4.1.1 组织的项目管理方针和要求.....	182
4.1.2 组织项目管理的责任和义务.....	183
4.1.3 项目经理目标责任书.....	184
4.2 项目经理.....	185
4.2.1 项目经理的职责和权利.....	185
4.2.2 项目经理的资格、选择、授权和考核.....	186
4.3 组织结构和职责.....	186
4.3.1 组织机构.....	186
4.3.2 管理职责.....	187
4.4.2 项目团队文化建设.....	187
5 项目目标与策划评价.....	190
5.1 项目目标分析.....	190
5.1.1 项目目标内容与要求.....	190
5.1.2 项目技术经济指标.....	191
5.1.3 社会效益指标.....	194
5.2 项目目标策划.....	194

5.2.1	项目目标策划组织.....	194
5.2.2	项目目标策划实施.....	194
5.3	项目管理规划.....	195
5.3.1	项目管理规划大纲.....	195
5.3.2	项目管理实施规划.....	195
5.3.3	项目控制点的实施策划.....	196
5.3.4	项目管理创新策划.....	196
5.4	项目目标落实.....	197
5.4.1	项目目标分解.....	197
5.4.2	项目目标实施职责分配.....	197
5.4.3	项目管理规划交底.....	198
5.4.4	项目管理规划实施监控.....	198
5.4.5	项目管理目标变更管理.....	199
5.4.6	项目管理任务集成.....	199
6	项目风险管理评价.....	201
6.1	风险点识别与确定.....	201
6.1.1	项目风险识别与评价.....	201
6.1.2	项目负面风险与正面风险确定.....	201
6.2	项目风险应对措施.....	202
6.2.1	风险控制.....	202
6.2.2	风险预防.....	202
6.2.3	应急响应.....	202
7	项目沟通管理评价.....	204
7.1	与项目发包方沟通.....	204
7.1.1	与发包方沟通机制.....	204
7.1.2	沟通和协调管理.....	204
7.2	与项目相关方沟通.....	204
7.2.1	与相关方沟通机制.....	204

7.2.2	沟通和冲突管理.....	205
8	项目资源管理评价.....	207
8.1	人力资源.....	207
8.1.1	员工培训与权益保障.....	207
8.1.2	员工能力提升与激励与考核.....	208
8.2	资金与基础设施.....	209
8.2.1	资金提供与使用.....	209
8.2.2	项目基础设施提供与采购管理.....	210
8.3	信息.....	212
8.3.1	信息管理.....	212
8.3.2	信息技术应用.....	214
8.4	设计与实施.....	215
8.4.1	设计方案策划与管理.....	215
8.4.2	优化设计与价值工程水平.....	216
8.4.3	设计与施工衔接管理.....	216
8.4.4	设计手段与工艺技术.....	217
8.5	技术与应用.....	218
8.5.1	施工技术策划.....	218
8.5.2	新技术应用实施.....	219
8.5.3	技术创新提升.....	220
9	过程管理评价.....	222
9.1	项目过程策划.....	222
9.1.1	项目实施关键因素分析.....	222
9.1.2	项目实施关键环节识别.....	222
9.1.3	项目实施关键技术要求.....	223
9.2	项目过程控制.....	223
9.2.1	项目质量管理.....	223
9.2.2	项目进度管理.....	225

9.2.3	项目成本管理.....	226
9.2.4	项目健康安全管理.....	227
9.2.5	项目环境管理.....	228
9.2.6	项目社会责任管理.....	229
9.2.7	项目收尾管理.....	230
10	检查、分析与改进评价.....	232
10.1	项目与工程绩效检查.....	232
10.1.1	项目绩效检查.....	232
10.1.2	工程产品绩效水平评审.....	232
10.2	绩效分析、评价与改进.....	232
10.2.1	系统性绩效分析与评价.....	232
10.2.2	系统性绩效改进与实施.....	234
10.3	管理创新需求评估与实施措施.....	234
10.3.1	管理创新需求与评估.....	234
10.3.2	管理创新措施制定与实施.....	235
11	项目管理成果评价.....	237
11.1	项目市场成果.....	237
11.1.1	合同约定成果.....	237
11.1.2	合同履行效果.....	238
11.2	项目财务成果.....	239
11.2.1	项目成本成果.....	239
11.2.2	资金周转成果.....	240
11.2.3	合同经营成果.....	240
11.2.4	财务收益成果.....	241
11.3	项目资源成果.....	242
11.3.1	人员培训成果.....	242
11.3.2	项目团队绩效成果.....	242
11.3.3	项目团队文化建设成果.....	243

<u>11.4 过程有效性成果</u> .....	243
<u>11.4.1 目标实现程度</u> .....	243
<u>11.4.2 合同履行及商务管理水平</u> .....	244
<u>11.4.3 应急响应能力</u> .....	244
<u>11.5 项目社会责任成果</u> .....	244
<u>11.5.1 职业健康安全成果</u> .....	244
<u>11.5.2 生态环境保护成果</u> .....	246
<u>11.6 项目管理经验与创新成果</u> .....	247
<u>11.6.1 项目管理创新成果</u> .....	247

# 1 总则

**1.01** 国家标准《建设工程项目管理规范》（GB/T50326-2017）于 2018.1.1 正式实施。该标准明确了项目管理责任制度、项目管理策划、采购与投标管理、合同管理、设计与技术管理、进度管理、质量管理、成本管理、安全生产管理、绿色建筑与环境管理、资源管理、信息与知识管理、沟通管理、风险管理、收尾管理的具体标准；同时为进一步推进建设工程项目的管理水平的提高，中国建筑业协会于 2019 年颁布实施了《建设工程施工管理规程》，该规程明确了具体建设工程项目的施工准备、施工过程、施工收尾等环节具体管理的标准。这两个标准的实施，有效的促进了建设工程项目管理水平的提高。项目管理实践说明：建设项目管理标准规范的实施效果及绩效的评价十分重要。科学客观的评价不仅可以及时发现管理缺陷，实施项目改进提升，而且可以全面满足市场的差异性需求，增强市场化评价承包商的公平性。因此，为了统一项目管理评价方法，平衡项目绩效评价的尺度，规范评价不同类型、层次、专业的项目管理绩效，制定本标准。

本标准的基本载体是针对工程承包单位的评价，同时兼顾其他相关方的评价需求。本标准包括三部分：

1. 标准正文 2. 附件 项目管理评价表 3. 标准条文说明

**1.0.2** 本条规定了标准的适用范围，具体包括组织（企业）所承接不同建设项目的管理评价、不同区域建设项目的管理水平评价，既适用于某一区域或全国范围的所有企业的建设项目管理水平的评价，也适用于专业第三方服务机构根据合同约定，对建设项目的管理水平进行评价。

**1.0.3** 建设工程项目管理关系到企业的生死存亡，也关系着人民生命财产安全和社会稳定，提高管理水平，可以促进企业健康稳定发展，可以提高企业的经济和社会效益。建设工程项目管理评价主要基于评价建设项目从项目立项后开始，从管理策划、实施、检查、改进等环节闭合管理的水平、通过管理过程的规范性及所产生的效果，如质量、安全、进度、成本、效益、社会效果等水平来科学的、系统的评价建设项目管理水平，同时通过评价，建立科学管理、严密管理、有序管理的企业管理文化氛。

## 2 术语

本标准的术语基于国家标准《建设工程项目管理规范》、团体标准《建设工程施工管理规程》、团体标准《工程项目工序质量管理标准》等内容，相关标准的术语完全适宜本标准。

## 3 基本规定

### 3.1 一般规定

**3.1.3** 组织进行项目管理评价时宜设立长期或临时的评价机构，也可由相关管理职能部门承担项目管理评价责任。应按照既定的项目管理评价标准和制度，根据规定的时间间隔，实施评价，评价过程应当遵循独立、公正、客观、科学的原则，以真实反映项目管理水平的优劣。

### 3.2 评价与等级划分

**3.2.1** 项目管理评价是检验项目管理过程的效果，并与项目目标策划进行比较，以判断项目管理水平，确定项目管理成绩，因此，应以项目目标完成程度为基本依据，包括目标实现过程与结果的具体要求，对项目管理实施过程中应开展的相关管理活动及实际取得的效果进行比较和评价。

### 3.3 评价方法

**3.3.1** 项目管理评价的各项评价指标划分为控制项、一般项和优选项，控制项作为项目管理评价的否决项，不能满足即为不能达标，一般项中应对不达标项目占比情况有所规定，以保证一般项目的实施。优选项可作为评价指标的强化项，对难度大的项目指标要求进行增值评价，达到正向推动项目管理的作用。

**3.3.2** “建设工程项目管理评价宜按分部工程完成情况分阶段实施，可分为地基与基础阶段、主体结构阶段、专项工程阶段、竣工验收阶段”。其中：专项工程可能是房屋建筑工程的设备、装饰装修工程，水利、公路、铁路、港口的设备、辅助工程等。

## 4 项目组织评价

### 4.1 组织管理

#### 4.1.1 组织的项目管理方针和要求

##### 1 控制项

- 1) 项目管理方针是组织在项目管理方面的方向性战略要求。项目管理方针的建立应根据自身企业发展经营管理理念以及识别内外部环境的情况。
- 2) 项目管理方针是企业对项目管理的总体要求，应充分展现企业形象及管理水平。
- 3) 工程建设应贯彻组织（企业）项目管理方针，交付相关方满意的工程产品。
- 4) 项目管理体系是建立项目管理方针和项目管理目标并实现这些目标的相互关联或相互作用的一组要素。项目管理强调组织（企业）对项目的服务、监督行为，确定组织（企业）、项目管理机构不同层次的责任及相互关系，促进项目管理体系有效运行。持续改进是指总结、提炼成功经验，改进项目管理制度，优化项目管理体系，健全项目管理考核，提高项目管理绩效；相关方满意是指以技术先进、资源节约、安全文明、过程环保等手段建设完美工程，实现建设方满意。

##### 2 一般项

组织建立项目管理方针应包括以下要求：

- 1) 要求统一项目基础管理模式，强化组织（企业）的项目策划及资源集中调控，界定项目管理范围，规范企业层面对项目的服务、监督行为；
- 2) 通过规范项目管理基本流程和方法，以项目管理责任目标为中心，确定企业和项目管理机构工作职责；
- 3) 组织（企业）应根据项目运行情况不断优化项目管理体系，提高项目管理绩效；

组织（企业）进行项目管理活动，应基于以下管理依据：

- A. 建设工程合同是项目开展管理活动的基础，工程项目建设相关方应严格履行合同要求，交付符合合同范围与相关要求的产品；
- B. 组织应遵循《建设工程项目管理规范》GB/T50326、《工程建设施工企业质量管理规范》GB/T50430、《建筑施工安全技术统一规范》GB50870等国家规范和地方有关法律、法规的相关规定，包括中国建筑业协会《建设工程施工管理规程》、《工程项目工序质量管理标准》等；
- C. 应注重环境保护管理，增进绿色施工，减少或消除项目对环境造成的压力；
- D. 组织应注重营造良好的内部环境，不断提高项目经营效果，增强员工和上级单位的满意度。
- E. 组织应注重处理好建设、设计、勘察、监理、分包单位等相关方之间的关系，兼顾各相关方之间的利益。

### 3 优选项

- 1) 持续改进的方法包括：对已经发现的不合格采取措施予以纠正；针对不合格的原因采取纠正措施予以消除；对潜在的不合格原因采取措施防止不合格的发生；针对项目管理的增值需求采取措施予以持续满足。

## 4.1.2 组织项目管理的责任和义务

### 1 控制项

- 1) 项目管理制度是项目管理的基本保证，由组织机构、职责、资源、过程和方法的规定要求集成。常用的项目管理制度包括项目范围管理制度、项目进度管理制度、项目成本管理制度、项目质量管理体系、项目人力资源管理制度、项目沟通管理制度、项目风险管理制度、项目采购管理制度、项目中止制度等。
- 2) 建设工程项目管理机构是建设工程项目各实施主体和参与方针对工程项目建设所成立的专门性管理机构，负责职责范围内的项目管理

工作。建设工程项目管理机构负责人需承担职责范围内的全面职责。

- 3) 监督和控制项目工作就是对项目的进展进行跟踪、检查和控制，以实现项目管理计划中所确定的绩效目标的过程。
- 4) 建立健全企业内部激励和约束机制，并使二者协调运行，最终企业与员工达到和谐、信任、目标一致，激发员工的积极性，为企业不断创造价值。

## 2 一般项

- 1) 动态策划应有明确的工作内容、范围和工作程序、方式，如策划管理细则、行政管理制度、生产经营管理制度等；
- 2) 应有明确的培训工作职责、职权和利益的界限及其关系，如组织机构与管理职责制度、人力资源与劳务管理制度、劳动工资与劳动待遇管理制度等。
- 3) 科学有效的实施员工培训制度是保证项目管理水平的基础性工作。

## 3 优选项

- 1) 项目管理机构需从项目建设大局出发，主动实施问题排查工作，及时发现问题、弥补不足，避免冲突和脱节。
- 2) 在建设工程建设中，风险应对是项目管理的重要内容，宜把风险管理贯穿项目管理的全过程。
- 3) 组织应建立项目改进管理制度，项目改进宜以主动的循序渐进方式开展相关工作。

### 4.1.3 项目经理目标责任书

#### 1 控制项

- 1) 项目实施前，企业应与项目经理签订项目经理目标责任书。项目经理目标责任书是企业法人对项目经理授权的重要依据。
- 2) 项目经理目标责任书不仅是明确项目经理的职责和权利，更重要的是明确项目管理的目标 and 责任期限。

#### 2 一般项

- 1) 项目经理目标责任书应明确项目目标实现的依据，宜以进度计划为

基准，建立过程评判的标准，以便项目管理发生偏差时及时采取措施进行纠偏。

- 2) 项目管理目标需要选择合适的评价方法和工具，如第三方检测、运营评估等，避免项目管理目标的考评过多依赖人为的主管判断。

### 3 优选项

- 1) 项目经理目标责任书是项目执行整合的依据，需要在过程层面执行整合、认知层面的整合和背景层面的整合。因此建议项目经理目标责任书在项目管理关键要素方面做出细化的责权划分，同时需要在项目长周期的管理过程中建立阶段性的报告、复盘和考评的机制。

## 4.2 项目经理

### 4.2.1 项目经理的职责和权利

#### 1 控制项

- 1) 项目经理作为企业法人的项目代表，领导项目团队实现项目目标和相关方的期望。项目经理需要利用可用资源，以平衡相互竞争的项目制约因素。因此项目经理需要有生产指挥和财务决策的权力。
- 2) 项目目标一经确定，项目经理的职责之一就是目标分解，划分出主要工作内容和工作量，确定项目阶段性目标的实现标志如形象进度控制点等。
- 3) 项目经理以合同当事人的身份，运用合同的法律约束手段，把项目相关方利益与项目目标和合同条款相衔接。

#### 2 一般项

- 1) 项目经理技术决策权主要是审查和批准重大技术措施和技术方案，以防止决策失误造成重大损失。必要时召集技术方案论证会或外请咨询专家，以防止决策失误。
- 2) 项目经理需深入施工现场掌握施工动态，应保证现场带班检查的频次和质量，及时发现现场问题，并指导解决施工技术问题。

#### 3 优选项

- 1) 工程项目管理具有复杂性，同时具有一次性的特点，项目经理宜

有选择裁剪传统和敏捷工具、技术和方法的权力。

- 2) 工程项目管理时间周期长，内外部各环节运转难度大，社会效益与经济效益影响大，项目经理应拥有与项目发包方、团队、专家、相关方合作制定项目改进措施的权利。

#### 4.2.2 项目经理的资格、选择、授权和考核

##### 1 控制项

- 1) 项目经理作为组织（企业）在工程项目的代理人，应具备国家和企业规定的任职资格，本 1) --4) 条规定了组织选择项目经理应具备的条件，是必须达到的基本条件。

##### 2 一般项

- 1) 项目经理应代表企业全面履行施工合同，对工程工期、质量、环境、安全、成本等方面负全面管理责任。组织（企业）应建立项目经理授权委托书，授予项目经理行使权力，全面负责工程合同的履行，全面主持项目管理工作。
- 2) 组织（企业）应建立以项目经理为核心的项目管理目标责任考核制度，落实项目经理职责，指导工程建设项目管理活动，确保工程质量与安全。
- 3) 项目经理应在组织授权范围之内开展项目管理工作，行使相应的管理权力，履行相应的职责义务，按照合同约定推进工程建设。

##### 3 优选项

- 1) 项目经理的关键绩效指标主要有：安全生产、质量控制、文明施工、工程进度、材料使用、成本控制、资金回收等。关键事件考核包括两类事件：积极事件和消极事件，对积极事件的发生采取额外加分的形式，对消极事件的发生采取减分的形式。

### 4.3 组织结构和职责

#### 4.3.1 组织机构

##### 1 控制项

- 1) 项目管理机构是项目日常管理的执行性机构，承担项目实施的管理任务和实现目标的责任。项目管理机构不是一成不变的，应随着合同、外部条件以及内部因素的变化进行相应的调整。
- 2) 项目的性质、复杂程度、管理的需求、自身的专业能力及项目的发包模式决定项目实施的组织结构，并决定项目管理机构的管理职能。

## 2 一般项

- 1) 组织结构应表明 *项目管理机构（包括项目部）* 各部分排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间相互关系，为项目的各项管理设置系统、适宜、有效的项目管理机构。

### 4.3.2 管理职责

#### 1 控制项

- 1) 项目管理机构的建立除满足组织自身管理需求外，还需满足工程项目自身的特点和项目管理规律的要求。

#### 2 优选项

- 1) 项目管理模式与管理制度是确定项目管理组织结构形式和有效地进行组织工作的重要前提，在企业战略变化、项目环境等多方面因素下，项目管理模式与管理制度可能发生相应变化，因此项目管理机构形式也应进行不断调整优化，确保项目管理目标实现。
- 2) 项目自身需求包括改进、提升需求。

### 4.4.2 项目团队文化建设

#### 1 控制项

- 1) 团队建设可以通过表彰、奖励、典型塑造、学习交流、文体活动等方式进行推进。
- 2) 团队建设是一种合作精神，团队精神是企业文化的核心。项目团队文化建设不是一朝一夕的工作，各项目管理机构也因工程不同，业主不同，地域不同，工作重点也就不同。项目开始之初应明确项目的工作目标，应集中项目全体员工的智慧，总结提炼适合本项目的

团队文化根本方针和团队文化核心理念，制定切合实际的激励方法，奖励要体现前瞻性、系统性、开放性和可操作性，应本着先易后难的方法分步实施。在项目实施中发挥项目团队文化作用，以实现企业的目标和个人的梦想有机结合，相互促进，通过项目团队文化建设，在铸造精品工程、提升企业品牌效益的同时，实现企业与员工共同发展。

- 3) 项目团队文化建设是工程建设企业文化建设的基石，是保持企业长盛不衰的铸魂工程。项目团队文化建设应贯穿于项目生产全过程，从项目组建到项目过程安排，项目管理机构对项目团队文化建设都需提出明确要求；项目管理机构在日常检查中应检查项目团队文化建设的落实情况，确保企业文化建设落实到项目每个部门、每个人上；在签订项目经济考核责任状时，把项目团队文化建设纳入考核指标，使项目团队文化建设能持续健康发展。

## 2 一般项

- 1) 目标是方向，程序是保障；俗话说无规矩不成方圆，制度的建设可以规范项目团队的工作开展，以形成一个共同的工作目标。如考勤制度、会议制度、台账制度、激励制度等。学习的态度反映团队的精神面貌，是团队工作技能的保证，是沟通的需求。制度文化建设是项目文化建设的重要组成部分。要从制度文化建设的高度对项目管理机构各类岗位职业行为加以规范，且涵盖工作、生产、学习、生活等领域，应认真执行各类规范。
- 2) 项目管理机构应在每年安全活动月、质量活动月、消防活动月开展相关活动；应在日常管理中通过交班会、三会一课、微信群、QQ群常态化的对项目团队文化进行宣贯，对团队文化理念和每一个推进阶段的任务和考核情况进行宣传，开展劳动竞赛活动，进一步树立全体员工的团队意识，使大家参与团队文化建设变成了潜移默化的自觉行动，扩大了团队文化建设的参与度。

## 3 优选项

- 1) 项目文化建设是项目团队绩效的重要组成部分。组织应开展争先创优活动，树立先进典型是组织和项目团队文化建设的重要因素，是

组织价值观的代表，是组织和项目团队文化建设的浓缩和结晶。在项目团队文化建设中，应及时发现先进典型，并科学提炼、认真推广典型经验。应结合党建思想政治工作、创建“红旗项目经理部”等工作对项目团队文化建设进行季度或半年一次检查考核，组织总部进行年度检查考核。根据检查考核结果评选推荐“各企业项目团队文化建设示范点”。

- 2) 项目宜分析团队成员的优势和劣势，评估团队成员的偏好和愿望，利用微信公众号、QQ 等新媒体，把个人喜好、项目团队文化与企业品牌效益融合一体，提升项目整体效益。

## 5 项目目标与策划评价

### 5.1 项目目标分析

#### 5.1.1 项目目标内容与要求

##### 1 控制项

- 1) 项目管理目标是细化项目管理范围与项目管理目标责任书的重要依据；核实项目目标依据的管理文件、假设条件与项目实际情况及业主需求一致的程度是项目管理的重要环节；项目管理机构应实施目标分析，核实项目目标评价和验收标准的可操作性，为制定目标与项目管理策划提供基本条件。核实过程具体宜包括：
  - A. 工程进度应符合有关合同和项目相关方要求，并符合均衡施工的工期要求；
  - B. 工程质量应达到质量验收规定的合格标准，并符合合同约定的质量要求；
  - C. 项目实施过程不得发生较大事故、重大事故和特别重大事故，死亡率为零；并符合风险预防的安全要求；
  - D. 项目实施过程不得发生环境污染事件，未受到与环保相关的行政处罚。并符合污染预防的环保要求；
  - E. 计划成本目标应满足责任成本要求，成本绩效不应超过预算定额与组织核定成本；

##### 2 一般项

- 1) 项目目标内容与策划的评价是项目管理评价的基础。没有目标内容与策划的评价，项目管理的实施评价也就没有意义。
- 2) 项目进度目标应进行细化，实施进度应满足控制性进度计划要求；项目质量事故、质量缺陷发生率为零；项目涉及检验批均应验收合格；项目安全重伤率不应超过 1%，轻伤率不应超过 3%；项目成本应不超过预算定额与组织核定成本；项目人工费、材料费、机械使用费均不超过预算定额，且不应超过组织核定标准；项目环保应达到国家及项目所在地环保相关要求的合格标准。主要材料损耗率、用电量、用水量不应超过预算定额。

### 3 优先项

- 1) 项目进度管理应采用信息化技术推演工程建造过程，规避项目实施风险，包括：项目工期管理宜制定合理优化的进度计划目标。项目质量管理宜采用建筑信息模型，根据相关要求确定优良工程标准，宜争创质量类奖项。项目安全管理应采用沉浸式安全体验教育、实时动态监测与控制信息化安全技术，优化项目安全管理标准。
- 2) 项目应分析组织历史信息和经验教训，建立管理知识库；并项目管理应确定并优化新技术、新材料、新工艺、新设备的应用目标，提升项目管理目标水平。

#### 5.1.2 项目技术经济指标

##### 1 控制项

- 1) 项目技术经济指标是项目目标策划的核心内容。本条规定了项目工期、质量、安全、成本以及环保等技术经济指标必须达到的基本要求。
  - A. 工期（进度）目标是工程建设项目的目标。进度目标是否合理与项目配套计划息息相关。进度配套计划应至少包含：①劳动力需求计划、②施工方案编制计划、③施工机械需求计划、④物资需求计划等。当出现合同中规定的允许工期调整的因素而进行工期调整时，应及时进行书面确认。相关方主要指建设单位、管理单位、监理单位、施工总承包单位以及其他相关专业承包单位。
  - B. 质量验收标准应包括但不限于：《建筑工程施工质量验收统一标准》GB50300、《建筑地基基础工程施工质量验收标准》GB 50202、《砌体结构工程施工质量验收规范》GB 50203、《混凝土结构工程施工质量验收规范》GB 50204、《钢结构工程施工质量验收标准》GB 50205、《木结构工程施工质量验收规范》GB 50206、《屋面工程质量验收规范》GB 50207、《地下防水工程质量验收规范》GB 50208、《建筑地面工程施工质量验收规范》GB 50209、《建筑装饰装修工程质量验收标准》GB 50210、《建筑防腐蚀工程施工质量验收标准》GB/T 50224、《建筑节能工程施工质量验收标准》

GB 50411、《建筑结构加固工程施工质量验收规范》GB 50550、《高耸结构工程施工质量验收规范》GB 51203、《建筑给水排水及采暖工程施工质量验收规范》GB 50242、《通风与空调工程施工质量验收规范》GB50243、《建筑电气工程施工质量验收规范》GB50303、《电梯工程施工质量验收规范》GB50310 以及其他相关标准规范。

- C. 项目安全事故控制是项目安全目标的重要内容。安全事故依据《生产安全事故报告和调查处理条例》规定进行划分：（1）特别重大事故，是指造成 30 人以上死亡，或者 100 人以上重伤，或者 1 亿元以上直接经济损失的事故；（2）重大事故，是指造成 10 人以上 30 人以下死亡，或者 50 人以上 100 人以下重伤，或者 5000 万元以上 1 亿元以下直接经济损失的事故；（3）较大事故，是指造成 3 人以上 10 人以下死亡，或者 10 人以上 50 人以下重伤，或者 1000 万元以上 5000 万元以下直接经济损失的事故；（4）一般事故，是指造成 3 人以下死亡，或 10 人以下重伤，或者 1000 万元以下直接经济损失的事故；上述所称的“以上”包括本数，所称的“以下”不包括本数。

项目管理应以人为本，采取全面措施防止安全事故发生。从这个角度出发，项目实施过程中，应杜绝死亡事故，尽可能降低其他事故发生率。

- D. 全国不同地区由于人工、机械、材料等生产要素的差异，导致不同地区的项目成本有所不同。因此，一般情况下，在正常的施工条件和合理劳动组织、合理使用材料及机械的条件下的工程成本不应超过工程所在地预算定额标准。因特殊情况和要求（如赶工期、场地狭小而造成的过多的二次搬运等）造成成本增加，应具有明确的说明文件。各企业由于施工技术水平、管理水平的不同，导致其实际工程成本所有差异。企业根据自身情况对项目进行实际成本核定，项目实施时也不应超过企业核定成本。

## 2 一般项

1) 项目工期、质量、安全、成本及环保等技术经济指标应达到难度和要求适中的要求。具体可以作为依据的有：

- A. 项目进度计划的种类较多，具有不同的划分方式：按照计划的功能进行划分，划分为控制性进度计划和作业性进度计划。控制性进度计划一般

指总进度计划、分阶段进度计划、子项目进度计划或单体工程进度计划、年（季）度进度计划；作业性进度计划一般指分部分项工程进度计划和月（周）作业计划。

项目实施过程中，应通过实施完备的保证措施实现作业性进度计划，从而保证实现控制性进度计划。

- B. 《建筑工程施工质量验收统一标准》GB50300 中 5.0.6 条规定了建筑工程施工质量不符合要求时的处理措施。该类问题可能对建筑工程造成影响，且返修和加固造成项目成本增加。因此，在项目实施过程中，应制定齐全的质量保障措施，杜绝质量事故和质量问题。
- C. 工程实施过程中，应始终贯彻“以人为本”的思想和行动，尽可能降低轻伤发生率，杜绝重伤的出现，因此本条提出“轻伤率不应超过 3%，重伤率为零”。项目安全管理的水平评价应根据项目所在地的文件执行，当所在地无相关文件时，可采用《建筑施工安全检查标准》JGJ59 作为安全管理水平评价的依据，对工程实施的安全状态进行评价，结果划分为优良、合格和不合格。本条采用《建筑施工安全检查标准》JGJ59 作为项目安全管理的评价依据，项目应达到合格标准。
- D. 施工过程中，成本控制主要围绕人工费、材料费、机械使用费进行。项目应根据工程规模、结构形式、地理位置等特征明确人工费、材料费、机械使用费目标。施工过程中应分阶段进行项目成本归集，与目标成本进行对比与分析，如有偏差，应制定合理的纠偏措施予以纠偏。
- E. 绿色施工与环境保护水平的标准应按照项目所在地的相关文件执行，当所在地无相关文件时，可采用《建筑工程绿色施工评价标准》GB/T 50640 作为项目绿色施工与环境保护水平的评价标准。
  - 2) “项目经济技术指标应确定项目过程和结果要求”是指项目实施过程的节点要求，过程的结果要求。“符合合同规定及相关方期望”是指合同条件要求以及相关方的合法（合理）要求或组织愿意实现的超出合同范围的要求。

### 3 优先项

- 1) 项目工期、质量、安全、成本、环保等技术经济指标宜达到的难度较大、风险较高的要求应根据项目需求确定。

- 2) 组织宜结合工程实际和合同要分解项目技术经济目标，制定优化的组织措施、管理措施、技术措施与经济措施，积极争创质量、安全、绿色工程类奖项。通过创优工作提升项目建造水平与管理水平，推动行业的良好发展。

### 5.1.3 社会效益指标

#### 1 控制项

- 1) 分析项目周边文化和环境是确保社会效益指标与周边发展保持协调的基础性工作。

#### 2 一般项

- 1) 社会效益指标应包含的劳动保障、环境保障和资源节约和其他关键指标应体现项目管理团队的社会责任。
- 2) “社会效益指标应明确所需的资源投入量，确保项目管理责任和权益对等”体现了落实社会责任的基本态度。

## 5.2 项目目标策划

### 5.2.1 项目目标策划组织

#### 1 控制项

- 1) 项目目标策划的组织机构、人员、流程、方法和其他相关管理制度应该具有适宜性、充分性、有效性。
- 2) 策划决定行动。项目策划理念创新是目标策划组织的重要环节。具体可以结合项目目标策划的范围、依据和内容实施予以落实。
- 3) 项目策划的组织计划和工作流程应该在项目策划制度中明确。

### 5.2.2 项目目标策划实施

#### 1 控制项

- 1) 项目目标的适宜性和前瞻性是衡量目标策划成果质量的重要指标，组织必须确保项目目标的适宜性和前瞻性。

- 2) 项目目标策划应确保与实现目标的管理措施具有实现价值，目标策划结果符合项目实际情况，即目标能够通过相应的管理措施实现。

## 2 一般项

- 1) 组织应对项目目标策划过程及结果进行灵活多样的检查，及时发现目标策划问题并采取改进措施。

## 5.3 项目管理规划

### 5.3.1 项目管理规划大纲

#### 1 控制项

- 1) 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。项目管理规划应系统策划实现项目管理目标的职责、程序、方法和途径，特别是宜关注管理节点，如工程控制节点、里程碑节点；按照节点重要程度，分为一级节点、二级节点、三级节点等。
- 2) 组织应围绕项目管理目标进行目标影响因素分析，并形成项目管理规划大纲。
- 3) 项目管理规划大纲应确保满足发包方需求与实现项目管理目标，并指导项目管理实施规划的编制。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理策划时，宜进行重要节点策划，确定各阶段节点控制措施。
- 2) 项目管理机构进行项目管理策划时，可根据项目特征，分析项目全过程成本情况，便于施工过程成本的管控。

### 5.3.2 项目管理实施规划

#### 1 控制项

- 1) 项目在实施前，应明确各阶段时工艺流程和施工流水。

#### 2 一般项

- 1) 项目在实施时，宜进行机械设备情况分析，明确机械设备的进退场时间。

#### 3 优选项

- 1) “目标要求的融合与平衡”是系统管理、集成管理的关键，目的是使项目管理价值最优。
- 2) 项目部在工序实施策划时，可考虑项目各专业合理穿插，达到节约工期目的。

### 5.3.3 项目控制点的实施策划

#### 1 控制项

- 1) 项目控制点设置是实现项目目标的重要管理方法，也是项目管理规划的关键性内容。
- 2) 项目控制点设置时，项目管理机构应明确关键节点，特别合同约定节点或建设单位有特殊要求的节点、项目里程碑控制节点、施工图设计产生重大影响的前置节点。

#### 2 一般项

- 1) 项目控制点设置时，项目管理机构应确定重要分部、分项工程施工节点；工序穿插标志性节点；专业分包/大型物资设备招采、合同签订节点；各分部工程或专业工程阶段性验收节点。

#### 3 优选项

- 1) 项目控制点设置时，项目管理机构宜确定关键工序控制点、深化设计类节点。

### 5.3.4 项目管理创新策划

#### 1 控制项

- 1) 项目管理创新需求分析，应结合项目重难点，挖掘项目的创新点，运用四新技术进行项目管理。项目管理创新策划实施可结合绿色施工、绿色建筑、人工智能、信息化、建筑工业化等手段实施。

#### 2 一般项

- 1) 项目管理创新需求分析可采用相关软件进行受力计算分析，必选方案，选择最优的施工实施途径。项目管理创新策划实施宜提前与设计单位沟通，在项目施工前，优化工程做法，提高工程品质。

### 3 优选项

- 1) 项目管理创新需求分析, 可根据项目特征, 与高校开展合作, 确定研发课题。项目管理机构可成立专门组织实施创新工作。

## 5.4 项目目标落实

### 5.4.1 项目目标分解

#### 1 控制项

- 1) 可交付成果是在某一过程、阶段或项目完成时, 必须产出的任何独特并可核定的产品、成果或服务能力。它通常可能是项目最终结果的组成部分, 并构成项目管理规划的基本内容。
- 2) 项目管理活动周期长, 管理复杂程度高, 项目目标分解需要指定固定的时间进行回顾调整, 以确保项目目标与商业需求保持一致。

#### 2 一般项

- 1) 项目目标分解的有效性可以通过与实施计划相链接来检验, 同时项目管理目标和实施计划结合也能保证各职能部门协同。

#### 3 优选项

- 1) 项目目标分解后进行优先级排序, 可帮助项目平衡相互竞争的项目制约因素。

### 5.4.2 项目目标实施职责分配

#### 1 控制项

- 1) 项目目标实施职责分配需要考虑管监分离, 变更管理是目标管理中最重要的一环, 可设置专门的管理小组。
- 2) 项目目标实施职责分配应给予完成职责的资源 and 权利, 才能保证项目目标实施职责有效实施。

#### 2 一般项

- 1) 项目目标实施责任分配需要遵循相应管理流程和 workflow, 才能保证实施和监督管理工作有据可依。

#### 3 优选项

- 1) 项目岗位责权利应明确组织内部管理关系，以帮助管理职责有效实施。
- 2) 组织宜尽量创新适宜的工作绩效指标，有效改进实施职责的执行效果。

#### 5.4.3 项目管理规划交底

##### 1 控制项

- 1) 项目管理规划交底重点需要明确如何实施，包括应说明配置的管理活动。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理规划交底的内容应转化成管理活动的清单，必要时需要建立相应的跟踪框架，并明确管理责任人和实施单位，以便管理规划得到有效实施。
- 2) 不同层次的项目管理规划应有相适宜的交底，最终交底应落实在施工工序；技术交底就是典型的实施方式。

##### 3 优选项

- 1) 项目管理规划属于项目管理基准，所以根据不同需求，可能需要定义目标偏差的计算方法和工具，确定可接受的目标偏差允许范围。

#### 5.4.4 项目管理规划实施监控

##### 1 控制项

- 1) 项目管理规划实施监控的目的是控制实施的偏差，所以应把项目的实际绩效与项目管理计划进行比较，并应定期评估项目绩效，决定是否需要采取纠正或预防措施，并确定必要措施。

##### 2 一般项

- 1) 项目管理规划实施监控信息庞大，单个管理人员的能力和精力均难以完成对整个项目的监控，所以需要维护一个准确且及时更新的信息库，以反映项目产品及相关文件的情况，同时应检查评价单个项目风险的状态。便于项目管理成员能快速了解项目状态。

### 3 优选项

- 1) 项目管理规划实施监控信息应进行数据化处理，以直观的图表形式体现，有助于引起关注、制定决策和采取行动。

#### 5.4.5 项目管理目标变更管理

##### 1 控制项

- 1) 项目目标变更管理是检查策划品质并提升管理能力的重要环节，同时目标变更可能影响后期的实施相关方，所以可设置由项目经理和成员组成的控制小组进行有效管理。

##### 2 一般项

- 1) 项目目标变更管理是评价项目管理水平高效的重要环节。因此应有有效的记录识别变更、决定变更和跟踪变更等活动，同时建立变更工作绩效管理，可以有效的发现项目管理过程中沟通的问题，便于改善和提升项目内部合作关系。

##### 3 优选项

- 1) 项目目标变更管理需要有前瞻性，建立变更优化管理程序是合理分配项目管理资源，高效处理项目管理偏差的重要手段。
- 2) 项目目标变更能反映项目策划管理中的疏忽或遗漏，分析项目目标变更的原因建立管理经验教训登记册，并对组织数据库进行更新是提升组织管理能力则重要手段。

#### 5.4.6 项目管理任务集成

##### 1 控制项

- 1) 项目管理目标策划必须考虑实现目标的项目管理任务，这种任务是系统化的，特点是集成。一方面，工程建设项目是由多个参与方共同完成的，组织在制定自身的管理目标的同时，需要衔接集成其他合作方的管理目标和任务。另一方面，可交付成果（产品和服务）具有多目标、多维度验收要求。能获得发包方正式接受的可交付成果（包括变更要求）是项目管理任务集成的目标载体。因此项目管

理任务集成（策划）是将这两方面的项目管理目标融合协同的重要环节。项目管理任务集成的绩效应体现项目管理增值的成果。

- 2) 项目管理任务集成涉及多层次、多专业、多因素管理目标的整合调整，策划过程中的集成协调是必不可少的；建立项目全过程策划期间的集成管理记录可以帮助组织整理、积累管理经验。项目管理任务集成结果应作为项目管理规划的输入信息和组成部分。

## 2 一般项

- 1) 管理任务集成包括项目管理目标实施、变更及相关管理因素的融合协同。项目管理任务集成是项目具体实施的基准，是基于一定假设条件和制约因素制定的，需要根据项目目标变更和监管信息建立集成化的管理任务清单，并明确相应的限制条件。

## 3 优选项

- 1) 项目管理任务集成相对单项管理目标更加复杂。组织宜对关键任务进行识别，并进行优先级排序，并针对管理任务集成信息反馈进行管理。
- 2) 项目管理任务集成是项目管理相关合作的关键环节，测量相关方的满意程度可以促进改善和提升项目内部的合作关系。
- 3) 项目全生命周期管理方法是集成管理的重要方法。

## 6 项目风险管理评价

### 6.1 风险点识别与确定

#### 6.1.1 项目风险识别与评价

##### 1 控制项

- 1) 风险是管理目的与实施成果之间的不确定性，风险包括负面（不利）风险和正面（有利）风险。负面风险往往是威胁、正面风险往往是机遇。
- 2) 项目风险管理程序涵盖项目实施全过程的风险管理内容，包括风险识别、风险评估、风险应对和风险监控。既是风险管理的内容，也是风险管理的基本步骤和过程。风险识别与评价应融入风险管理全过程，包括风险点与确定，项目风险应对措施、风险监督过程的自身风险，防范风险管理过程的二次风险影响或伤害，这是风险管理的一大特点。

##### 2 一般项

- 1) 风险包括：影响项目目标实现的不利（有利）因素，可分为技术的、经济的、环境的及政治的、行政的、国际的和社会的等因素。
- 2) 约定条件是指项目合同双方共同规定的要求，包括：合同条件、责权利分配、项目变更规定等。

##### 3 优选项

- 1) 组织实施风险管理改进计划的前提条件是持续的风险识别，具体可采用如下方法和措施：
  - A. 明确专人负责实施风险识别与评价管理；
  - B. 聘请有资质、信誉好、风险管理业务能力强的中介机构协助实施；
  - C. 其他。

#### 6.1.2 项目负面风险与正面风险确定

##### 1 控制项

- 1) 风险等级评估是通过风险因素形成风险概率的估计和对发生风险后可能造成的损失量或效益水平的估计结果。风险损失量或效益水平的估计需包括工期损失（工期缩短）的估计；费用损失（利润提升）的估计；对工程的质量、功能、使用效果（质量、安全、环境）方面的影响；其他影响（上述风险损失量或效益水平的估计，主要通过分析已经得到的有关信息，结合管理人员的经验对损失量进行综合判断。通常采用专家预测、趋势外推法预测、敏感性分析和盈亏平衡分析、决策树等方法。“其他影响”还可包括：间接影响，机会成本等）。定性方法：问卷调查、集体讨论、专家咨询、情景分析、政策分析、行业标杆对比等方法。定量方法：统计推论，计算机模拟，失效模式与影响分析，事件树分析等。

## 2 一般项

- 1) 正面风险是指增大某种项目管理措施产生正面效益的可能性（概率）。正面风险应对措施包括价值工程、性价比优化等方法。

## 6.2 项目风险应对措施

### 6.2.1 风险控制

#### 1 控制项

- 1) 风险控制一般可采用审核检查法、费用偏差分析法和风险图表表示法等方法协助实施。

### 6.2.2 风险预防

#### 1 控制项

- 1) 风险（负面）预防措施主要可包括风险规避、风险减轻、风险转移、风险自留等。

### 6.2.3 应急响应

#### 1 一般项

- 1) 应急响应可包括负面风险与正面风险的应急响应。

## 7 项目沟通管理评价

### 7.1 与项目发包方沟通

#### 7.1.1 与发包方沟通机制

##### 1 控制项

- 1) 沟通渠道的识别与评价及其重要。组织应在设计、施工过程中充分理解和认识发包人的需求，并制定针对性的实施措施，方可实现预期的目标。
- 2) 发包方是相关方的重要组成部分，本条款专门把发包方沟通作为项目沟通的单独条款，说明了项目发包方的重要地位。

#### 7.1.2 沟通和协调管理

##### 1 控制项

- 1) 组织与发包方沟通协调包括方式、方法、时间。相关问题包括纠纷、疑惑和其他问题。沟通与协商管理应与时俱进、持续改进。

### 7.2 与项目相关方沟通

#### 7.2.1 与相关方沟通机制

##### 1 控制项

- 1) 组织应在进场后及施工过程中充分理解和认识发包人的需求，并制定针对性的实施措施，方可建立相互的信任关系。  
本条款的相关方实际包括了发包方在内的所有项目利益相关方。

##### 2 一般项

- 1) 组织对发包人或相关方提出的变更及纠纷，首先应从技术可行性、经济性进行分析，应充分考虑对价格和工期的影响，应利用这一时机争取变更价格或要求发包人改善合同条件以谋求更好的效益。沟通（包括谈判）应满足合同或相关规定要求，比如：对于一般的单

价合同，如发包人在原招标文件中未明确工程量变更部分的限度，则谈判是应要求与发包人共同确定一个“增减量幅度”（FIDIC 第四版建议为 15%），当超过该幅度时，承包人有权要求对工程单价进行调整。再比如：已批准设计的建筑工程，原则上不得进行重大节能设计变更，若因政策调整、技术规范调整及其他客观原因，确需进行节能设计重大变更的（包括改变建筑物使用性质、改变围护结构保温方式、改变墙体材料类型或厚度、改变保温材料类型或厚度、改变外门窗、采用集中空气调节系统的建筑改变采暖及空调系统方案、公共建筑改变照明功率密度值及其它影响建筑节能效果的设计变更行为）；设计单位根据相关政策依据与技术规范依据，重新出具节能计算书，编制节能设计变更说明（含新方案与原方案的详细比较），需经建设行政主管部门审批、备案。

### 3 优选项

- 1) 项目建造过程不可避免会发生很多问题、抱怨，即冲突和纠纷。往往冲突和纠纷的出现会对项目工期、质量、价款等方面造成很大影响，因此如何解决工程冲突和纠纷，成为当前项目管理的重点。长期以来工程变更的管理手段过于单一，基本停留在手工作业，在管理上存在很多问题，不重视设计阶段的预先控制，项目参与方之间的沟通协调不足，工程变更发生后的信息管理手段落后，缺乏专业的软件支持等，必然导致纠纷和冲突的增加。值得一提的是，BIM 技术的引入，可以更加有效地解决这些问题，辅助项目管理者开展工作，以达到减少冲突和纠纷的目的。

## 7.2.2 沟通和冲突管理

### 1 控制项

- 1) 相关方沟通管理包括沟通与问题的解决。
- 2) 沟通与冲突管理包括项目沟通计划、冲突解决措施等手段。

### 2 一般项

- 1) 合同管理是沟通协商的重要领域。项目团队应该确保行为规范和履

行合同，保障项目节点管理的顺畅。

### 3 优先项

- 1) 项目管理机构应通过项目协调与冲突解决报告，针对预测冲突和性质进行工作方法的完善。

## 8 项目资源管理评价

### 8.1 人力资源

#### 8.1.1 员工培训与权益保障

##### 1 控制项

- 1) 组织应建立培训及考核管理体系，制定管理制度，设置管理机构，并明确培训考核结果的运用及培训效果的反馈。
- 2) 培训计划应包括培训课程内容、培训方式、培训次数、培训时间、培训人员等内容。培训经费计划应包括培训经费的数量、投入、使用和管理等内容。
- 3) 组织用工各方应与劳动者订立劳动合同且内容完整有效是指劳动合同应当具备以下条款：用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人；劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码；劳动合同期限；工作内容和工作地点；工作时间和休息休假；劳动报酬；社会保险；劳动保护、劳动条件和职业危害防护；法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。
- 4) 按时足额发放劳动者工资是指应与劳动者书面约定或者通过依法制定的规章制度规定工资支付标准、支付时间、支付方式等内容，并按约定、制度及时足额发放工资。

##### 2 一般项

- 1) 员工培训需求调查应包括员工对技能学习的需求、员工个人专业需求、员工发展需求等内容，调查应满足每年至少进行一次，员工参与率应达到 90%以上。
- 2) 组织培训满意度评估主要包括对培训的组织工作、内容、培训讲师进行评估。以培训评估表、通过相关考试或取得相关证书进行评估。员工满意度调查要明确调查人员范围、调查方法、调查频次等。定期是指每年至少进行一次。
- 3) 现场的员工工作、办公及生活环境可能包括在扬尘、强光、强噪声场所，这些场所应设立防尘、防噪、遮光设施或对作业人员采取

相应的防护防护措施。

- 4) 劳动保护用品发放台账可包括发放时间、回收记录、报废管理等。

### 3 优选项

- 1) 制定员工培训课时分级标准应针对不同层级人员制定不同的培训内容和课时时间。
- 2) 项目事务公开应包括公开内容、公开时间、公开方式等。同时可包括以下内容：建设单位、施工总承包单位及所在项目部、分包单位、相关行业工程建设主管部门、劳资专管员等基本信息；当地最低工资标准、工资支付日期等基本信息；相关行业工程建设主管部门和劳动保障监察投诉举报电话、劳动争议调解仲裁申请渠道、法律援助申请渠道、公共法律服务热线等信息。

## 8.1.2 员工能力提升与激励与考核

### 1 控制项

- 1) 组织人力资源规划是指项目在招投标、施工、收尾阶段的岗位设置、人员配备及培训计划。员工激励与考核管理制度包括考核办法、考核标准、奖罚标准等内容。

### 2 一般项

- 1) 相关岗位是指施工、质量、安全、技术岗位及其他相近岗位。
- 2) 关键指标是考核的重要手段，关键指标进行分解要明确责任人、完成时间、完成措施、考核管理等。
- 3) 组织应通过合理授权增强员工的工作挑战性，提高员工的工作责任感和自豪感。
- 4) 岗位继任管理应确定继任目标、继任条件、继任岗位等内容。岗位继任人员台账应包括人员基本情况、更新情况、提任情况等。

### 3 优选项

- 1) 为员工提供不同层次的学习机会是指根据员工的考核结果为员工提供外出或更高级别的学习、晋升机会。
- 2) 当员工对考核不满意或不认可时可进行申诉，申诉制度应包括申诉

渠道、申诉方式及申诉处理和回复情况等内容。考核绩效应纳入人事考核档案。考核档案应将考核情况、奖罚情况进行记录，作为编制员工培训计划的依据。

## 8.2 资金与基础设施

### 8.2.1 资金提供与使用

#### 1 控制项

- 1) 为保证建筑工程正常生产，保障从业人员的作业条件和生活环境，组织应规定资金专项计划、管理和使用要求，切实提高工程项目资金保障力度。
- 2) 根据《保障农民工工资支付条例》要求，用人单位实行农民工劳动用工实名制管理，并依法规定工资支付标准、支付时间、支付方式等内容。组织满足施工所需资金安排，是组织办理开工手续和施工许可的必要条件。组织应依规开设农民工工资专用账户，专项用于支付项目农民工工资。
- 3) 3) 组织资金使用宜实行预算化管理，应及时编制项目策划书，通过项目资金流策划对资金的收支情况做出准确预测。组织应按照合同条款和“以收定支”原则在项目策划书中编制项目现金流策划分析表并执行。

#### 2 优选项

- 1) 资金成本预警以大量准确、及时的信息为基础，借助数字化工具提升资金管控能力。在成本策划、精细管控及核算方面辅助分析，对全过程生产活动中的潜在风险实时监控，旨在分析警兆、拟定对策，直至消除隐患。
- 2) 项目实施过程应以当前视角比对后续可能降低资金投入的不同方案，并以此为准制定相关改进措施是资金动态管理的一种体现。

## 8.2.2 项目基础设施提供与采购管理

### 1 控制项

项目基础设施是指为建设工程项目提供基本服务的物质工程设施，是用于保证建设工程项目活动正常进行的基本服务系统。它是建设工程项目赖以生存发展的一般物质条件，包括工程项目的勘察、设计、采购、施工需要的临时道路、供电供水、仓库、办公、生活、施工等的基本设施。

- 1) 项目基础设施提供计划应包括应急救援、检验试验、安全防护、供水排水、供电供热供气、通讯、信息、运输、存储等设施的提供配置。
- 2) 严禁采购、使用国家、行业、地方政府明令淘汰的施工设备、机具和产品。项目基础设施提供计划需综合考虑施工现场的条件、施工机具与设施设计性能、施工工艺和方法、建筑结构形式、施工组织与管理、经济等方面的因素，应满足符合性、充分性、适宜性要求，力求获得最佳的综合经济效益。
- 3) 组织需要确定分别属于自有、租赁和分包方基础设施的不同管理责任。
- 4) 组织应针对危险性较大或技术复杂的工程，编制专项施工方案，经审批后组织实施。安装、拆除作业前，对技术人员进行交底，并保存相关记录。
- 5) 项目管理机构应组织出租单位、安装单位、使用单位等对施工机具与设备进行联合验收，明确参加验收人员的职责和验收方法；大型机械设备应报具有相关资质的检测检验单位检测，检测报告应合格有效；应收集起重设备备案资料，报至当地主管部门进行备案，并办理起重机械使用登记手续。
- 6) 基础设施的安装、拆拆作业人员、操作人员、指挥人员、维护人员应经过培训具备相应技能并持证上岗。

### 2 一般项

- 1) 组织应根据经过审批的需求计划，结合工程进度管理，及时组织各项基础设施租赁、采购招(议)标工作：资格审查、考察评价、招议

标、评标、物资采购比价分析、签订合同等，选择符合要求的供应单位。采购计划是实施资源提供的基本途径之一，应包括采购工作范围、内容及管理标准；采购信息包括产品或服务的数量、技术标准和质量规范；检验方式和标准；供方资质审查要求；采购控制目标及措施。供方可包括；供应商、分包、劳务等。

- 2) 组织应定期对各类基础设施供应商进行考核评价，评价内容包括资质、信誉、质量管理体系保证能力、生产规模、产品质量、运距、交货期、供方服务方面等，并按照标准评定确定合格与不合格供应商名录。
- 3) 组织应按照工程设计要求、施工技术标准和合同约定，对提供的各项基础设施进行进场验证、验收、检验，验证、验收应当有书面记录和专人签字；未经检验或者检验不合格的，不得使用。进场的基础设施各项材料、构件应合理存放，避免二次搬运，同时采取有效防护措施避免损坏，采用标识牌标识。
- 4) 合格与不合格的材料、设备等应该分开堆放，建立不合格品评审、处理流程，并做好记录。
- 5) 项目采用的设备、材料应经检验合格，满足设计及相关标准的要求；检验产品使用的计量器具、产品的取样和抽验应符合标准要求；进口产品应确保验收结果符合合同规定的质量标准，并按规定办理报关和商检手续；采购产品在检验、运输、移交和保管过程中，应避免对职业健康安全和环境产生负面影响；采购过程应按规定对产品和服务进行检验或验收，对不合格品或不符合项依据合同和法规要求进行处置。组织应对采购的施工机具与设备建立必要的技术档案，制定施工机具与设施管理制度，使保养、维护管理工作有效，确保施工机具与设施性能可靠。

### 3 优选项

- 1) 组织应整合基础设施供应商资源，利用集采平台进行集中采购，实施规模化采购，规范项目采购行为，降低采购成本。
- 2) 施工过程中应按单位工程、主要节点对各项基础设施进行消耗统计分析，掌握施工过程中实际消耗与计划消耗对比盈亏情况。设备超

耗时应进行分析原因并制定纠偏措施。

- 3) 基础设施运用与管理宜采用信息化平台，包括建筑信息模型（BIM）、互联网、物联网、大数据、云计算、移动通信、人工智能、区块链等新技术的集成与创新应用。组织应确保满足应用水平的方法，包括先进制造设备、智能设备及智慧工地相关装备的研发、制造和推广应用，提升各类施工机具的性能和效率，提高机械化施工程度。利用建筑物联网技术应用，提升数据资源利用水平和信息服务能力。作为重要工作任务之一，项目基础设施的选用应尽量生态化，即满足《建筑工程绿色施工评价标准》GB/T50640 中环境保护、节材与材料资源利用、节水与水资源利用、节能与能源评价利用、节地与土地资源保护评价指标的相关要求，推进绿色施工，并应优先使用建设部推广的新材料、新设备。

## 8.3 信息

### 8.3.1 信息管理

#### 1 控制项

- 1) 信息管理制度的建立是项目信息管理运行的保障，包括不限于机房及设备管理制度、信息系统安全管理制度、运行维护管理制度、信息化组织管理制度、信息化培训管理制度、信息化采购管理制度、信息化建设管理制度、数据采集管理制度、应用与绩效管理制度、信息化资料管理制度等。
- 2) 信息管理不能单独开展活动，应与项目管理充分融合，助理项目管理提升，满足项目管理需求。项目管理机构应根据实际需要设立信息与知识管理岗位，配备熟悉项目管理业务流程，并经过培训的人员担任信息管理人员，开展信息管理工作。
- 3) 项目信息管理计划或规划应包括项目信息管理范围、目标、需求、管理手段和协调机制、编码系统、渠道和管理流程、资源需求计划、管理制度与信息变更控制等。
- 4) 项目管理机构应实施全过程信息安全管理，建立健全信息安全责任

制度，实施信息安全控制程序，并确保信息安全管理持续改进。  
明确信息岗位负责人，履行安全管理职责。

## 2 一般项

- 1) 项目信息管理计划是项目管理策划和项目实施计划的重要组成部分，应与项目管理充分融合，推动管理效率提升。
- 2) 信息管理需要资源支持和经济的投入，需要明确人力、硬件、软件等投入资源，并进行费用预估，制定合理的投入计划。项目信息化的投入计划应与项目进度计划相匹配，并融入到项目管理全过程。
- 3) 项目信息化系统的软硬件建设必须与项目临时设施的建设同步进行，避免设施建设相互影响、相互冲突而导致拆改、修改等，增加项目成本，产生浪费。
- 4) 相关方或相关成员的信息需求是信息管理的起始点，包括信息的类型、内容、格式、传递要求等，并要进行信息价值的分析活动。
- 5) 在信息存储方式上，企业应优先选择数据库进行信息的结构化存储，以实现统一管理、集中统计、灵活应用。同时充分考虑数据库的运算能力、存储容量以及可靠性等要求。在保证可靠的原则下，采用先进的安全技术，例如防火墙、入侵检测、上网行为检测、信息过滤、跟踪审计、智能备份等。
- 6) 项目信息编码需首先考虑使用企业（组织）信息编码，保持一致。若无企业（组织）编码，应从信息的结构化程度以及方便使用角度编制项目信息编码，编码结构要有前瞻性，考虑长远发展。
- 7) 文件档案的管理应通过信息系统进行存储和管理，并实现有权限的查询、检索、分享、维护、智能推送等。
- 8) 目前主流的数据的管理方式一般包括基于应用系统的封装管理、数据的集中管理、还有其它形式等，集中管理的方式实现共同操作一套系统、使用和共享同一套数据库，具有明显的优势。

## 3 优选项

- 1) 项目在信息化技术或系统进行选择时，应积极使用行业成熟度较高的信息化、数字化等智能终端进行数据采集，从而摆脱靠人工采集导致的不规范、不准确、不真实的情况，同时减少人员采集的工作

量。

- 2) 数据治理是指对数据进行治理的技术与活动，是组织内部对数据的处置与应用进行规范化的过程。因为数据是基础性和战略性资源，只有夯实数据管理之基，才能提升数据资源质量，支撑上层数据流转与应用，充分发挥数据资源的价值，故需要组织明确数据治理的组织、制度、规范等。

### 8.3.2 信息技术应用

#### 1 控制项

- 1) BIM 技术在建筑行业的应用已经很广泛、很深入，价值也得到行业的认可，BIM 应用业已成为大多数企业管理领域的一部分，不可或缺。
- 2) 信息系统必须具备密码认证或指纹识别、人脸识别等软硬件认证功能。
- 3) 服务器应进行安全加固和防护，网络内应配置防火墙或入侵检测系统，防止恶意攻击。系统内应有网络防病毒功能，各服务端和用户终端均能实现病毒防护，并且病毒库可自动升级，提升防护效果。
- 4) 信息系统应有按不同用户或不同层级岗位设置不同的信息权限，实现数据的增、删、改、查等的权限控制，同时对流程审批要设置审批权限。具备数据备份功能，有数据备份系统，备份方式可以采用差异备份或全备份，防止极端情况下的数据损失。

#### 2 一般项

- 1) 项目的管理数据应集中到一个平台，实现集中管理。
- 2) 项目信息系统服务于项目管理的各个领域，建议项目增加应用范围，争取在各个领域均有应用，均能处理一些业务。信息系统的应用应能够实现在各个业务领域的现场实时动态信息的采集、分析，能够根据现场的变化实时更新、反馈，助力项目管理决策。
- 3) 项目文档的管理是个复杂的工作，应借助信息管理系统实现不同资料的集中管理，并与企业的文档管理实时联动，实现过程中的文档归集，而不是留到竣工时才去整理。

- 4) 信息系统自身应具备信息的跟踪审计和信息过滤等功能。
- 5) 信息化的管理标准和应用标准等现阶段应从企业层面进行统一制定，各项目结合实际情况进行应用，不断在实践中总结经验向企业反馈，持续的优化标准，循序渐进的提升信息化应用和管理水平。
- 6) 从信息化应用效果方面来评价信息化的应用水平。主要考量项目信息化数据的集成水平，一般项目的信息化水平均能达到本条要求。优选项中，要求达到数据的集中管理，集成水平相对要高。项目信息技术的应用至少在进度、安全、质量、成本、技术、物资等多个（至少 3 个）业务领域实现了集成应用。
- 7) 数据作为重要的生产要素，在提升组织内部数据管理能力基础之上，还应实现组织间的自由有序的数据流通与共享，充分释放数据要素价值。

### 3 优选项

- 1) 鼓励项目使用行业主流的信息化技术，辅助项目管理，云计算、大数据、人工智能等信息化技术将会对建筑行业有深刻的影响。
- 2) 随着信息化技术应用范围和应用深度的扩大和提高，信息化将推动业务模式、管理模式的变革和创新，实现建筑行业的数字化转型升级。
- 3) 项目信息技术的应用在进度、安全、质量、成本、技术、物资、劳务、资料等全面业务领域实现了集成应用。

## 8.4 设计与实施

### 8.4.1 设计方案策划与管理

#### 1 控制项

- 1) 设计团队规模、能力、涵盖专业应根据工程特点设置，并能满足工程需要。
- 2) 设计实施规则应包括设计依据、方法、专业分工、职责及各种出图、审图、审批等时间节点计划。
- 3) 设计人员资格满足国家法律法规、规范、合同等规定要求。

## 2 一般项

- 1) 设计进度应根据设计方案策划定期对照检查，如有偏差应及时调整。
- 2) 设计进展应按设计策划中的时间节点按时完成，并满足工程进展需要。
- 3) 设计评审、验证、确认程序应满足国家法律法规、规范、合同等规定要求。

## 3 优选项

- 1) 设计图纸出图时间、图纸深度应满足工程需求，图纸详尽、清晰。

### 8.4.2 优化设计与价值工程水平

#### 1 控制项

- 1) 优化设计对于设计团队人员的质量要求比较高，应合理配备。
- 2) 优化设计不得降低原设计图纸的各种材料、外观、物理性能指标标准。

#### 2 一般项

- 1) 优化设计方案必须由原设计单位进行审图，并应经原设计单位审批完成方可实施。
- 2) 优化设计方案必须满足国家相关法律、法规及技术规范、规程规定。
- 3) 优化设计成果是否成功的核心标志是：性价比的优化水平。

#### 3 优选项

- 1) 优化设计较原设计有明显创新性发展，包括材料性能、外观特征、工艺可实施性等方面。
- 2) 优化方案在不降低原设计标准前提下，更加易于实施，且节约工期并降低造价。

### 8.4.3 设计与施工衔接管理

#### 1 控制项

- 1) 施工图设计方案应具有前瞻性，为施工方案涉及的操作性施工图设计（包括深化设计）提供条件。

- 2) 施工图设计应结合行业技术发展水平, 易于现有施工技术实现工程建设。设计进展、深度应满足工程准备、现场实施等时间要求。
- 3) 设计的工艺方法应符合行业技术发展趋势, 现有施工技术能够科学实施建设。

## 2 一般项

- 1) 工程实施过程宜建立会议室设计例会和现场设计例会制度, 设计例会能及时解决施工需要, 设计进度不得制约设备、材料采购或现场实施。
- 2) 设计单位应及时与施工单位结合审核施工图纸, 且各种材料外观、规格等指标应及时由双方审定确认。
- 3) 设计变更应建立有效的管理程序, 变更文件应下发及时, 签字齐全, 并遵照执行。

## 3 优选项

- 1) 设计图纸及设计单位审核的施工图纸应能满足现场施工计量支付要求。
- 2) 设计的重要成果即施工图应充分考虑施工需求并能提高施工方法、施工工艺、施工材料(设备)产生的价值。这是设计与施工衔接管理的重要环节。

### 8.4.4 设计手段与工艺技术

#### 1 控制项

- 1) 设计文件应注明, 对防范生产安全事故提出指导意见还应当结合建设工程的具体特点和实际情况, 考虑施工安全作业和安全防护的需要, 为施工单位制定安全防护措施提供技术保障。
- 2) 高质量的设计在工程项目建设过程中对节约投资、保证质量和安全以及今后的效益起着决定性的作用。设计应对工艺技术进行预控。

#### 2 优选项

- 1) 标准规范库是国家、行业、企业、团体规范标准的集成载体。
- 2) 海绵城市项目应与主体施工项目同步进入施工程序, 应做到施工管

理同步、技术方案措施制作同步、工序衔接同步、隐蔽工程验收同步，最终达到同步施工，同时投入使用。海绵城市工程施工工地应注重绿色施工，积极推广采用海绵城市施工技术。

## 8.5 技术与应用

### 8.5.1 施工技术策划

#### 1 控制项

- 1) 施工工艺、施工设备、技术方法应符合组织的项目技术管理制度。  
项目技术管理由组织在其相应管理制度体系中详细规定，技术管理制度具体包括：
  - A. 项目技术管理是在遵守国家相关法规的基础上，项目管理机构对项目全过程或部分过程实施的设计及技术工作进行控制，为项目的设计过程、施工组织、后期运营进行系统筹划和保障的行为。
  - B. 项目技术管理需贯穿项目实施全过程。项目设计与技术管理应贯彻执行国家法律法规和标准规范。
  - C. 项目技术管理需根据项目目标管理原则，综合考虑投资、质量、进度、安全等指标而制定。
  - D. 项目技术管理活动应包括但不限于：技术策划管理、设计管理、技术标准管理、施工组织设计与施工方案管理、双优化管理、技术复核管理、房间手册管理、专业分包技术管理、检验试验检测与计量管理、科技策划与实施管理、示范工程管理、科研课题管理、科技成果管理、工程资料管理；
  - E. 技术规格书、技术管理策划、施工组织设计、技术措施、施工技术方案和采购计划等，系统地规范了项目成果在交付时点的状态，以及如何达到这个状态的必要保证措施，在项目管理（包括分包）的质量、成本、安全和进度管理等关键内容发挥着重要的作用。

#### 2 一般项

- 1) 项目技术管理措施主要是通过技术文件体现的，重要的技术文件需由相关授权部门进行审批。

- 2) 绿色施工是可持续发展思想在工程施工中的应用体现，是绿色施工技术的综合应用。绿色施工技术并不是独立于传统施工技术的全新技术，而是用“可持续”的眼光对传统施工技术的重新审视，是符合可持续发展战略的施工技术。
- 3) 组织应利用大数据、物联网、云计算、移动通讯等新技术，建立和完善工程项目管理信息系统，实现各阶段信息化管理的全覆盖和一条线。同时应用人工智能、工业化建造方式进行管理和技术提升。

### 3 优选项

- 1) 通过装配式及其他各项新技术、新工艺、新材料、新设备的应用，不仅满足工程质量标准要求，而且达到节约成本和工期的目的。
- 2) 全工序集成施工技术是一种多工序穿插融合施工方法，具有明显的项目工期、成本、质量效率。

## 8.5.2 新技术应用实施

### 1 控制项

- 1) 为建成技术一流、管理科学、质量上创优质样板的工程，达到有计划、有步骤地开发和推广应用《建筑业“十项”新技术》(2010)的目的，项目管理机构应在工程开工之初，建立新技术推广应用体系。组织应建立以项目经理为负责人，项目部门人员参加的新技术推广应用管理体系，协调推进各项工作的实施。
- 2) 策划和编制新技术应用计划的关键是识别应用需求。对工程中的新技术应用进行识别，应按照《建筑业十项新技术》(最新版)进行识别；全面覆盖，包含分包单位与安装单位施工的内容，同时明确完成每项新技术总结的时间与责任人。策划到位，实施时有计划、有记录、有措施、有总结才能保证新技术实施的可行性。根据合同约定、工程特点、管理目标、环保要求等，对项目科技推广与应用情况进行综合分析，在方案优化、工艺标准、成本分析等方面进行对比，确定项目推广应用新技术计划。

### 2 一般项

- 1) 组织应在施工的各阶段积极推广建筑业十项新技术；施工企业应积极做好企业的科技成果转化工作，将好的成果，先进的施工方法运用到项目建设中。
- 2) 跟踪、检查、总结应按新技术应用效果和研发成果两方面进行现场评价，对工程应用与研发新技术的整体水平进行量化评分和综合评价。施工中应将新技术实施中的照片进行收集整理。做好文字、影像资料收集、整理及验收资料的编制工作。

### 3 优选项

- 1) 新技术、新工艺、新方法的应用领域十分广泛，其中包括五小成果。五小成果是以开发新产品、创造新工艺、推广新技术、转化新成果为主要内容，开展小创造、小革新、小改造、小设计、小建议等活动所取得的成果。并经实践证明具有一定的经济效益和社会效益。优秀论文：以工作实践总结、学习考察报告、技术研究开发等为主要内容，撰写的科技论文，符合论文格式要求，并具有较好的科学性、先进性和实用性。专利应且具有显著的技术先进性与推广应用价值的专利。
- 2) 建设规模大、技术含量高、质量目标高、投资到位、社会影响大的房屋建筑工程、市政基础设施工程和工业建设项目等应积极申报新技术应用示范工程。

## 8.5.3 技术创新提升

### 1 控制项

- 1) 项目科技创新小组可由组织根据情况组建；项目科技创新小组应结合所承接工程，负责本项目技术改进，适用技术引进与开发，针对公司、政府部门年度下达的科技创新人物，开展攻关活动。

### 2 一般项

- 1) 新技术应用是一项复杂的系统性工程。通过设计优化减少多余工序，满足必要工程品质需求；通过工艺优化，减少质量缺陷，提高一次成优率；通过措施优化，提高施工安全与便捷性，提高施工效率。

通过设计优化减少多余工序，满足必要工程品质需求；通过工艺优化，减少质量缺陷，提高一次成优率；通过措施优化，提高施工安全与便捷性，提高施工效率。以创建绿色施工示范工程为载体，积极推广应用先进适用技术，着力提升企业的技术创新能力。

- 2) 针对不同项目的技术难点进行科技攻关，施工亮点及时进行总结，进行工艺革新，才能提高企业技术创新能力。

### 3 优选项

- 1) 应用成果的推广价值可以通过工法、专利、新技术应用示范工程、科学技术奖、詹天佑奖、绿色施工科技示范工程等体现。项目有关著作权、专利权、专有技术权等知识产权宜进行统一管理，同时尊重并合法使用他人的知识产权。
- 2) 技术创新成功率是考核项目技术创新有效性的重要指标，成功率等于技术创新成功项目数除以技术创新总项目数。成功率越高说明技术创新质量越高。技术创新成功率涉及成果内容比较广泛：在工程科技应用领域，开发研制的新产品、新技术、新工艺、新材料、新方法和软件等科技成果；在企业生产经营、技术改造、重大装备研制过程中有组织有措施进行大规模推广应用的科技成果；经过引进、消化、吸收先进成熟科学技术成果，并在推广应用中再创新，为提高整个工程建设领域科学技术水平，做出突出贡献的科技成果；为工程建设服务的标准、规范、科技信息、科技档案数据库等基础性科技研究成果；为促进企业和行业的整体发展，提高科学决策和管理水平，提出和研究并经实践证明有效的软科学研究成果。

## 9 过程管理评价

### 9.1 项目过程策划

#### 9.1.1 项目实施关键因素分析

##### 1 控制项

- 1) 组织应重点实施与项目管理目标强关联性的安全、质量、进度、环保、成本等方面的因素分析及目标策划。
- 2) 项目实施关键因素及相互影响是项目过程策划的基础条件，其确定的基本途径是设计、采购、施工、试运行一体化的项目全生命周期管理方法。

##### 2 一般项

- 1) 组织应进行项目管理状态及趋势方面的因素分析及策划活动。

##### 3 优选项

- 1) 组织应实施基于项目全生命期的管理模式、数据收集利用等活动方面的因素分析及策划活动。

#### 9.1.2 项目实施关键环节识别

##### 1 控制项

- 1) 组织应将项目管理目标逐级分解为具体任务，并区分关键环节与一般环节。

##### 2 一般项

- 1) 组织构应对关键环节任务，建立完善的监督保障制度及实施流程，并做好记录留存。

##### 3 优选项

- 1) 组织应利用数字化管理平台或其他信息化手段，为项目或更高层级的管理人员提供数据支持。

### 9.1.3 项目实施关键技术要求

#### 1 控制项

- 1) 组织应建立项目技术目录，区分关键技术与一般技术，作为编写关键技术策划方案的依据。

#### 2 一般项

- 1) 组织通过成立项目关键技术实施（攻关）小组，设立实施目标及成果目标，可以有效落实技术要求。

#### 3 优选项

- 1) 组织应对关键技术的实施结果进行评价总结，持续提升关键技术策划水平。

## 9.2 项目过程控制

### 9.2.1 项目质量管理

#### 1 控制项

- 1) 项目管理机构的质量管理需与国家有关质量管理法律法规和标准要求相一致：建立项目质量管理制度，包括质量终身责任和竣工后永久性标牌制度，对项目负责人履行质量责任不到位的情况进行追究；配备专职质量管理人员人数需满足国家有关规定要求，制定项目质量管理评定考核制度，包括合理配备质量管理资源及明确各自的质量责任和义务，以监督落实项目负责人的质量终身责任。
- 2) 相关方包括建设单位(或工程用户)、勘察、设计单位、监理单位、供应商、分包等。
- 3) 质量管理需按照策划、实施、检查、处置的循环过程原理，持续改进，并需要从增值的角度考虑过程。

#### 2 一般项

- 1) 项目质量计划是关于项目质量管理体系过程和资源的文件，质量计划需与施工组织设计、施工方案等文件相协调与匹配，体现项目从资源投入到完成工程最终检验试验的全过程质量管理与控制要求，

质量计划对外是质量保证文件，对内是质量控制文件。质量计划可以作为项目实施规划的一部分或单独成文。质量计划由组织管理制度规定的责任人负责编制，并按照规定程序进行审批。

- 2) 组织应按要求建设实验室和标准养护室，保证实验设备的运行记录齐全。按要求配备检验、试验及测量仪器设备，并建立台账，明确管理责任人。按规定进行检定，在有效期内使用。
- 3) 分包合同应包含质量管理要求，质量标准不得低于项目总质量目标要求。
- 4) 质量控制需要建立在真实可靠的数据基础上，包括采用适当的统计技术。数据信息也包括发包人及其他相关方对是否满足其要求的感受信息。为了及时获得信息，应当确定获得和利用数据信息的方法。
- 5) 组织需比较和分析所获取的数据，比较、分析既包括对产品要求的比较分析，也包括对质量管理体系适宜性和有效性的证实。
- 6) 分析的结果需提出有关发包人及其他相关方满意以及与产品要求是否符合的评价、项目实施过程的特性和趋势、采取预防措施的机会以及有关供方(分包、供货方等)的信息，并基于以上分析结果，提出对不合格的处置和有关的预防措施。

### 3 优选项

- 1) 第三方评估能进一步提高工程质量，使项目质量管理改进有效提升，辅助交付出高质量的产品。

通过对在建工程的过程评估，强化过程控制，及时了解工程质量、安全管理情况及风险状态，识别质量、安全高风险项目，跟踪和落实质量、安全风险管控措施，及时消除质量、安全隐患。

组织应规范项目质量、安全行为，落实工程质量责任终身制，确保质量、安全底线，促使组织提升自身的管理水平，形成相互促进、共同提升的管理氛围。

- 2) 工程开工前需根据工程合同、工程特点、体量、规模及企业自身经营理念等确定项目创优的目标。项目质量创优的工程还应符合优质工程申报条件。

项目质量创优需注重事前策划、细部处理、深化设计和技术创新。

施工质量策划确定项目施工质量目标、措施和主要技术管理程序，同时制定施工分项分部工程的质量控制标准，为施工质量提供控制依据。

项目质量创优不是组织必须实施的工作，是组织根据合同要求或组织的承诺实施的一种特殊质量管理行为，其工程质量结果一般应高于国家规定的合格标准。

项目质量创优可应用样板引路方法。其中实物样板应包括：墙体、楼梯、梁柱节点、洞口、构造柱、模板固定、装饰、外墙保温、屋面防水、水电安装等。装饰样板应做到逐层解剖、层层外露。

## 9.2.2 项目进度管理

### 1 控制项

- 1) 进度管理制度包括进度管理流程、程序、进度管理的部门和岗位职责及工作具体要求。

### 2 一般项

- 1) 控制性进度计划可包括以下种类：项目总进度计划；分阶段进度计划；子项目进度计划和单体进度计划；年(季)度计划。
- 2) 作业性进度计划可包括下列种类：分部分项工程进度计划；月(周)进度计划。
- 3) 需要进行协调的进度工作界面包括设计与采购、采购与施工、施工与设计、施工与试运行、设计与试运行、采购与施工等接口。
- 4) 进度计划检查记录可选用下列方法：文字记录；在计划图(表)上记录；用切割线记录；用“S”形曲线或“香蕉曲线”记录；用实际进度前锋线记录。

项目管理机构需预防进度计划变更的风险，及时实施偏差控制，并注意下列事项：

- A 不应强迫计划实施者在不具备条件的情况下对进度计划进行变更；
- B 当发现关键线路进度超前时，可视为有益，并使非关键线路的进度协调加速；

C 当发现关键线路的进度延误时,可依次缩短有压缩潜力且追加利用资源最少的关键工作;

D 关键工作被缩短的时间量需是与其平行的诸非关键工作的自由时差的最小值;

E 当被缩短的关键工作有平行的其他关键工作时,需同时缩短平行的各关键工作;

F 缩短关键线路的持续时间应以满足工期目标要求为止;如果自由时差被全部利用后仍然不能达到原计划目标要求,需变更计划目标或变更工作方案。

### 3 优选项

- 1) 项目可指定工期延误程度与预警分级表将进度延误分为正常延误、一般延误、严重延误。

## 9.2.3 项目成本管理

### 1 控制项

- 1) 在项目中标或项目开工或项目合同签订后规定时间内,组织和项目管理机构可根据项目成本目标签订《项目管理目标责任书》;
- 2) 成本管理计划可按照工程实施阶段(如基础、主体、安装、装修等或月、季、年等)进行编制并实施。

### 2 一般项

- 1) 项目管理机构应根据项目成本控制要求编制、确定项目成本计划。其中项目施工成本计划一般由施工单位编制。施工单位应围绕施工组织设计或相关文件进行编制,以确保对施工项目成本控制的适宜性和有效性。具体可按成本组成(如直接费、间接费、其他费用等)、项目结构(如各单位工程或单项工程)也可以将几种方法结合使用。
- 2) 项目成本分析依据:项目成本计划;项目成本核算资料;项目的会计核算、统计核算和业务核算的资料。
- 3) 项目成本分析内容:时间节点成本分析;工作任务分解单元成本分析;组织单元成本分析;单项指标成本分析;综合项目成本分析。

- 4) 项目成本分析步骤：选择成本分析方法；收集成本信息；进行成本数据处理；分析成本形成原因；确定成本结果。
- 5) 项目成本考核可按照项目成本降低额和项目成本降低率作为成本考核主要指标，是一般施工单位常见的成本考核内容。其他项目相关方可以参照或采用其他成本考核指标。
- 6) 项目成本考核宜采用项目生命期管理方法。

### 3 优选项

- 1) 项目管理机构可按月定期开展成本分析会，核定阶段成本，及时根据成本偏差进行纠偏，优化成本成果。

## 9.2.4 项目健康安全管理

### 1 控制项

- 1) 组织应建立安全生产管理制度，坚持以人为本、预防为主，确保项目处于本质安全状态。本条项目安全包括职业健康。
- 2) 组织应按规定提供安全生产资源和安全文明施工费用，定期对安全生产状况进行评价，确定并实施项目安全生产管理计划，落实整改措施。
- 3) 项目管理机构应编制职业健康安全生产综合应急预案、专项应急预案与现场处置方案，并定期开展演练。
- 4) 项目管理机构安全生产监督管理人员、分包单位安全管理人员及特种作业人员必须进行相应的安全教育，依法取得对应的岗位资格证书。

### 2 一般项

- 1) 项目实施前和实施过程中需开展施工危险源辨识，对危险性较大分部分项工程编制专项施工安全方案，并按规定进行审批。项目管理机构应持续开展危险源和职业健康不利因素辨识与评估，并根据辨识与评估情况制定分级管控对策予以公示与落实。项目管理机构需根据项目实际编制施工方案、技术交底或作业指导书，必须有相应的安全措施内容。施工现场需在施工人员作业前进行施工方案、施

- 工技术、安全技术交底工作，并保持交底人、被交底人签字记录。
- 2) 安全管理实际是系统工程，系统控制安全风险是安全管理的基本方法。项目安全生产的关键环节之一是设计、采购与施工的一体化管理。通过协调项目勘察、设计、采购与施工接口界面，在前期的设计过程实现施工过程的事故预防，消灭设计中的施工危险源，已成为项目安全生产方式的基本特征。
  - 3) 对危险性较大的分部分项工程施工，项目管理机构应编制专项施工方案，对于超过一定规模的危险性较大分部分项工程应组织专家论证。
  - 4) 项目管理机构应进行定期或不定期安全检查，及时消除事故隐患，开展各项职业健康安全生产隐患排查治理活动，定期对检查情况进行总结分析，并提出职业健康安全生产管理改善工作计划。
  - 5) 安全生产条件可包括：项目应使用合格的劳动防护用品和劳动防护设施、设备，并做好入场验收、发放与过程使用监督工作；严禁使用国家及地方政府明令淘汰的技术、工艺、设备、设施和材料；作业场所应设置消防通道、消防水源，配备消防设施和灭火器材，以满足消防逃生与灭火需求；项目生活设施应符合规定条件；合理安排施工作业人员作息时间；安全生产管理制度；各类人员培训；等等。

## 9.2.5 项目环境管理

### 1 控制项

- 1) 项目环境管理制度应包括在建设工程项目寿命期内，对勘察、设计、采购、施工、试运行过程的环境因素、环境影响进行统筹管理和集成控制的过程。
- 2) 在确定项目管理目标时，需优先考虑绿色设计，选择绿色建造方式。
- 3) 在组织编制工程施工组织设计或项目管理实施规划时，需同时编制项目环境管理计划，环境管理计划侧重组织实施施工环境保护的项目环境管理要求，文明施工实际是项目施工环境管理的一部分。

## 2 一般项

- 1) 环境管理制度应由组织机构、职责、资源、过程和方法的规定要求集成。环境管理制度的内容包括管理工作内容、范围和工作程序、方式以及管理工作职责、权利。科学、有效的环境管理制度可以保证项目环境管理的正常运转。
- 2) 工程施工前的环境调查工作，可以有效保证工程周边环境调查资料满足工程勘察、设计、施工要求,确保工程方案合理、工程及其周边环境安全。
- 3) 组织应建立环境管理应急预案，以便及时应对突发情况，最大限度地消除或减少环境事件影响。

## 3 优选项

- 1) 通过施工现场环境数据分析，项目管理结构应掌握现场环境管理现状和对环境的控制力度，找出偏差和产生原因，及时进行有效控制，促进项目环境管理水平不断提高。

## 9.2.6 项目社会责任管理

### 1 控制项

- 1) 事件指国家法律规定的一般及以上事故或事项。
- 2) 非法雇佣指不依法签订劳动合同，雇佣行为违反相关法律规定等。

### 2 一般项

- 1) 组织应建立劳务职业健康安全管理责任制，健全相应措施，如劳保用品发放、安全设施的布置、职业健康安全培训等。
- 2) 组织应进行相关方满意度调查，针对满意度较低的部分采取整改措施，并逐年提高相关方满意度。
- 3) 设计图纸、投标方案、专业方案、技术资料、工程总结报告、专利、企业标准、工艺文件等均属于组织（企业）知识产权范围。使用时应依法取得其相关授权。

### 3 优选项

- 1) 建立实施社会责任管理体系，包括：组织（企业）管理层及员工应

遵循职业道德规范,无行政处罚记录,实行科学有效的组织(企业)管理制度,管理工作制度化、标准化、科学化,关心职工的身心健康和安全生产,关心社会公益,遵守《劳动法》,不强迫职工超负荷工作和生产。尊重知识,尊重人才,增加人才占比,提高公司科技技术水平。

### 9.2.7 项目收尾管理

#### 1 控制项

- 1) 项目收尾阶段包括工程收尾、合同收尾、管理收尾等。

#### 2 一般项

- 1) 组织应按照项目竣工验收的法律法规和部门规定,配合发包人一次性或分阶段进行竣工验收。规模较小且比较简单的项目,可进行一次性工程竣工验收;规模较大且比较复杂的项目,宜分次进行工程交工验收。竣工交付后实施工程竣工结算。工程竣工结算报告及完整的结算资料递交后,承发包人双方需在规定的期限内进行竣工结算核实,如果有修改意见,应及时协商沟通达成共识。对结算价款有异议的,应按照约定方式处理。
- 2) 与工程保修期有关的是缺陷责任期。保修期与缺陷责任期的区别:工程保修期是根据《建设工程质量管理条例》实施的一种质量保修制度,一般规定保修期在3年。缺陷责任期是根据《建设工程施工合同示范文本(2013)》实施的另一种工程质量保修制度,其保修时间一般最多为2年,缺陷责任期结束,发包方应把工程保修金返还给承包商。工程保修期涵盖了缺陷责任期。

#### 3 优选项

- 1) 根据项目范围管理和组织实施方式不同,需分别采取不同的项目管理总结方式。总结成果应该纳入组织的项目数据库。项目管理总结报告应包括以下内容:项目可行性研究报告的执行总结;项目管理策划总结;项目合同管理总结;项目管理规划总结;项目设计管理总结;项目施工管理总结;项目管理目标执行情况;项目管理经验

与教训；项目管理绩效与创新评价。

## 10 检查、分析与改进评价

### 10.1 项目与工程绩效检查

#### 10.1.1 项目绩效检查

##### 1 控制项

- 1) 项目绩效检查程序、检查制度设计、检查组织方式应满足国家法律法规，组织管理制度和合同约定。
- 2) 项目绩效检查参加人员应具备相应工作能力，能独立开展工作。

##### 2 一般项

- 1) 绩效检查内容应该包括进度、投资、质量、安全、成本等所有目标。
- 2) 绩效检查要及时、高效完成，并根据检查时间点对比检查目标汇总检查结果，检查结果要及时、准确反映项目各项管理指标状态。

##### 3 优选项

- 1) 绩效检查报告应明确目标偏差，提出改进措施，并有改进记录。
- 2) 绩效检查应进行数据分析，目标数据分析结果应体现项目运行趋势。

#### 10.1.2 工程产品绩效水平评审

##### 1 控制项

- 1) 本条可参考与《建筑工程施工质量验收统一标准》内相关内容合并进行，并结合各分部分项工程相关标准要求进行评审。
- 2) 创优工程按照工程合同（和）或组织的相关规定执行。

### 10.2 绩效分析、评价与改进

#### 10.2.1 系统性绩效分析与评价

##### 1 控制项

- 1) 项目管理是系统性的管理行为，因此项目管理评价的重要规则是项目管理系统性绩效分析和评价。系统性绩效是指在实现全部项目管

理目标前提下的集成性成果水平。项目管理系统性绩效分析和评价内容一般包括：项目管理全过程及项目各相关阶段的项目管理绩效分析与评价。系统性的关键在于由各个子目形成的总体结果（系统性绩效）是否适宜、合理、最优，包括：各个分部分项、单位工程、单项工程、群体工程之间，质量、安全、进度、环保、成本之间，勘察、设计、采购、施工、试运行之间及以上诸多因素之间形成的系统性绩效（总体结果）是否适宜、合理、最优。实际是集成性的成果水平。

- 2) 在具备数据库的条件下，评价时可与同类项目的系统性绩效进行对比，确保比对合理，评价客观。

## 2 一般项

- 1) 项目管理机构应成为项目日常系统性评价的责任人。组织可根据需求成立评价机构或者外聘第三方评价机构，实施专门或专项评价。评价机构一般为临时机构，由组织视项目情况邀请内部或外部人员组成，一般在评价前成立，评价完成后解体。参与评价的人员应具备相应能力、意识和工作经验，原则上与被评价对象之间没有直接利益关系。
- 2) 评价团队应组织制定项目绩效评价标准，评价标准应符合项目管理规律、实践经验以及项目管理发展趋势。评价标准应合理规定评价权重，体现系统性绩效评价的客观成果，特别是应明确评价不同阶段的系统性绩效（总体结果）是否适宜、合理、最优，也就是系统性绩效分析和评价方法。

## 3 优选项

- 1) 组织进行绩效检查后，应结合计划目标，对系统绩效完成情况进行综合评价。对目标未完成的情况进行原因分析，对发现的问题及时予以解决，必要时可对原计划进行调整，以确保项目总绩效目标的完成。
- 2) 组织应综合评价项目全过程的绩效完成情况，对项目实施过程中人员能力成长、形成成果情况、目标完成程度等进行综述，并提出项目存在问题及改进措施。

## 10.2.2 系统性绩效改进与实施

### 1 一般项

- 1) 对项目绩效评价中提出的改进意见，项目管理机构应进行原因分析，并根据目前已经存在的问题制定纠正措施，以避免问题再次发生。

### 2 优先项

- 1) 组织应采取培训、纳入标准化要求等方式满足相关评价要求，并跟踪专项措施的实施情况，以确定完成效果。

## 10.3 管理创新需求评估与实施措施

### 10.3.1 管理创新需求与评估

#### 1 控制项

- 1) 工程项目管理机构与项目建设目标能否实现以及项目建成后的运行能否取得既定的社会效益和经济效益直接相关。项目组织形式包括直线式、职能式、矩阵式。选择恰当的工程项目管理模式意义重大，合理的项目管理模式将有助于降低成本、缩短工期，并且对项目的完成质量有较大的影响。项目管理制度是施工企业经营管理机制的重要组成部分，只有建立了科学高效的项目管理制度，项目才能给企业带来预期的效益，并开拓源源不断的市场。

#### 2 一般项

- 1) 项目质量、安全、进度、环保、成本等方面的创新需求，可以从不同维度进行分析。其中包括：项目实施中应借助信息化手段实现对工程管理模式、管理方法的创新。如安全管理推行动漫式和体验式教育，利用手机 APP 终端、二维码技术随时抽查作业人员培训及违章记录。创新安全技术，如施工现场群塔作业防碰撞措施、施工电梯人脸和指纹识别系统、集成式可移动消防系统，安全帽芯片技术等；创新监管方法，充分发挥信息化手段在安全检查中作用，通过配备 APP 移动终端与 BIM 技术相结合，可实现在线检查、整改、复查。

### 3 优选项

- 1) 信息化是项目管理创新的重要突破口。传统的项目管理模式，产生的数据往往存贮于项目管理人员的电脑或者手机当中，难汇总、易流失。真正能够保存下来的数据较少，且不便于分类归纳、分析总结，最终形成对项目管理有用的信息并不多。施工信息管理平台对工程项目质量、安全、进度管理及材料、机械、人工等管理过程中产生的大量数据，进行归纳、分析后形成的项目管理信息，为项目精细化管理提供了有力支撑和依据。
- 2) 精细化管理是实现集约化管理的主要手段，实施精细化管理不仅可以进一步提高建筑工程的资源利用率，还可以加强施工各环节的有效衔接，从而实现施工过程经济成本的最小化，缩短施工工期。
- 3) 开展智慧工地的策划和建设活动是项目管理创新的重要领域。通过互联网、物联网、BIM 等信息化手段实现相关方对工程质量、进度、安全、劳务、物资的管理，提高项目沟通效率。

## 10.3.2 管理创新措施制定与实施

### 1 控制项

- 1) 管理创新机制应提供管理创新项目实施过程中的各项技术支持；做好管理创新工作总结；开展管理创新信息交流与成果推广应用工作。项目管理创新首先要具备一定的创新机制。加强项目管理组织机构的创新设置,注重项目机构的体制创新。在创新的过程中应按 PDCA 的原则持续总结改进。
- 2) 绿色建造指通过科学管理和技术创新，采用与绿色发展相结合的建造方式，节约资源，保护环境，提高效率，提升品质，提供优质生态的建筑产品，实现人与自然和谐共生，最大限度的满足人民对美好生活需要的工程建设活动。工程项目应注重对资源节约技术、环保技术、工业化技术、信息化技术的研究，大量采用绿色建材。

### 2 一般项

- 1) 项目应采用各种管理软件辅助项目管理，如采用广联达软件进行工

程投标和工程造价管理，使用用友财务软件进行财务和会计管理等。  
项目设计、施工中积极采用工艺软件，钢筋优化下料，模板及脚手架 CAD 设计、混凝土成熟度测量、深基坑监测、钢结构优化设计等。

### 3 优选项

- 1) 在组织机构设置时，一方面，为适应市场需要，可能实行包括工程总承包在内的新型管理模式；另一方面，工程项目管理可能采用项目式管理与职能式管理相结合的复合模式；因此组织通过对组织机构与模式的设计，真正做到项目管理效率提高、成本效益提升。

# 11 项目管理成果评价

## 11.1 项目市场成果

### 11.1.1 合同约定成果

#### 1 控制项

- 1) 建设项目工程总承包合同的三部分合同协议书、通用合同条件和专用合同条件为非强制性使用文本。合同约定成果应由合同协议书、通用合同条件和专用合同条件三部分组成，建设工程项目管理评价应涵盖三部分内容，并按照法律法规和合同约定形成合同签约、履行及关闭的实施结果。

#### 2 一般项

- 1) 合同协议书是合同的关键性内容，其与通用条款、专用条款共同形成了合同效力。它们的内容及相互关系如下：
  - A 合同协议书的基本内容应包括工程概况、合同工期、力量标准、签约合同价与合同价格形式、工程总承包项目经理、合同文件构成、承诺、订立时间、订立地点、合同生效和合同份数。
  - B 通用合同条件是合同当事人根据《中华人民共和国民法典》、《中华人民共和国建筑法》等法律法规的规定，就工程总承包项目的实施及相关事项对合同当事人的权利义务作出的原则性约定；通用合同条件应包括 20 条。
  - C 专用合同条件应包括根据不同建设项目的特点及具体情况，通过双方的谈判、协商对通用合同条件原则性约定细化、完善、补充、修改或另行约定的合同条件。

#### 3 优选项

- 1) 本条规定如项目拟采用建筑信息模型技术，则合同双方应遵守国家现行相关标准的规定，并符合项目所在地的相关地方标准或指南。合同双方应在专用合同条件中就建筑信息模型的开发、使用、存储、

传输、交付及费用等相关内容进行约定。除专用合同条件另有约定外，组织（承包人）应负责与本项目中其他使用方协商。

- 2) 专用合同条件的编号应与相应的通用合同条件的编号一致；在专用合同条件中有横道线的地方，合同当事人可针对相应的通用合同条件进行细化、完善、补充、修改或另行约定；如无细化、完善、补充、修改或另行约定，则填写“无”或划“/”；对于在专用合同条件中未列出的通用合同条件中的条款，合同当事人根据建设项目的具体情况认为需要进行细化、完善、补充、修改或另行约定的，可在专用合同条件中，以同一条款号增加相关条款的内容。

### 11.1.2 合同履行效果

#### 1 控制项

- 1) 合同双方没有重大合同纠纷，没有仲裁、诉讼事项。
- 2) 合同组成内容合规，手续合法。

#### 2 一般项

- 1) 对交通运输、施工设备和临时设施、现场合作、测量放线、现场劳动用工、安全文明施工、职业健康、环境保护、临时性公用设施、现场安保、工程照管等约定条款的履行符合规定要求。
- 2) 合同变更与调整按照约定实施，发包人变更权、承包人的合理化建议、变更程序、暂估价、暂列金额、计日工、法律变化引起的变更管理规范有序。
- 3) 合同价格形式、预付款、工程进度款、付款计划表、竣工结算、质量保证金、最终结清等合同履行成果满足工程实际需求。
- 4) 合同索赔进行约定实施，索赔的提出、承包人索赔的处理程序、发包人索赔的处理程序、提出索赔的期限符合合同要求。
- 5) 对工程保修的原则、缺陷责任期、缺陷调查、缺陷修复后的进一步试验、承包人出入权、缺陷责任期终止证书、保修责任等的约定，合同履行符合规定要求。
- 6) 对根据约定尽早进行竣工后试验、承包人按要求配合、竣工后试验

的结果应由双方进行整理和评价的履行结果符合合同要求。

## 11.2 项目财务成果

### 11.2.1 项目成本成果

#### 1 控制项

- 1) 项目中标后，组织应对项目成本进行测算，以确定计划成本目标，作为施工过程项目成本控制的上限及考核的依据。计划成本目标可以是一个具体数值，也可以用成本降低额或成本降低率表示。
- 2) 项目中标后，组织应对项目成本进行细化测算，以确定直接费成本目标，作为施工过程控制及考核的依据。各建设阶段结束后，应及时确认人、材、机等实际直接成本费用，各实际成本费用应在计划成本目标以内。
- 3) 项目中标后，组织应对项目成本进行细化测算，以确定间接费成本目标，作为施工过程控制及考核的依据。各建设阶段结束后，应及时确认管理费、现场经费、财务费等实际间接成本费用，各实际成本费用应在计划成本目标以内。

#### 2 一般项

- 1) 组织应对进度计划关键线路节点的施工项目严格控制，确保按期完工。可在确保质量和安全的前提下，合理缩短工期，降低管理费用和设施费用，降低成本。
- 2) 项目所需资源宜集中统一采购，降低采购价格，且应确保进场资源质量检查，减少因材料质量问题造成返工及增加材料损耗，有效降低各项资源采购成本。

#### 3 优选项

- 1) 组织宜通过开展 QC 活动，采用“四新”、“五小”技术等科技创新活动，以加快施工进度、提高施工质量、减少安全事故，减少材料损耗，达到降低成本。
- 2) 组织通过优化设计、深化设计，优化施工方案等技术措施，以降低施工难度、加快施工进度、提高施工质量、减少安全事故，减少材

料用料及损耗，达到降低成本。

- 3) 组织可通过实施管理创新、管理信息化等措施，提升管理效率，降低成本。

### 11.2.2 资金周转成果

#### 1 控制项

- 1) 组织在自有资金缺额较大时，应进行外部融资，以确保项目能够维持正常运行，不因资金短缺而停工。

#### 2 一般项

- 1) 组织应在约定时间、足额收回各类保证金、规费等费用，以减少资金的占用。
- 2) 组织在运行过程中应有资金结余，能保证项目施工顺畅进行，不因缺少资金造成施工缓慢或短期停顿。
- 3) 组织的自有资金与外部融资配比应合理，应以使用自有资金为主，配以少量外部融资，不能因大量融资的利息而降低项目利润。但也不能因缺少外部融资，使项目资金短缺而影响项目施工的顺畅运行。组织应采用低成本筹资方式降低资金成本。

#### 3 优选项

- 1) 组织的资金较为充足，从项目启动到竣工的整个建设过程中，现金流顺畅、能完全满足整个项目施工过程的周转。
- 2) 组织可通过采用税务筹划递延纳税或改变计税方式合理避税、运用票据等融资类产品延长还账期等支付方式，大幅减少自有资金占用。
- 3) 组织通过经营谈判等多种措施，变更合同条款约定的工程款回收与支付比例及时间，提高工程款回收比例、提前回收时间节点、缩短回收周期，降低项目各项费用的支付比例，推迟支付时间等，以提高资金周转率。

### 11.2.3 合同经营成果

#### 1 控制项

## 2 一般项

- 1) 组织应在合同约定的基础上，按政府相关费用调整政策或文件调整合同额。

## 3 优选项

- 1) 组织宜通过采取各种有效管理措施，使项目管理成效显著，取得省级以上标准化工地、省级观摩工地、省级优质工程、鲁班奖等成果，以此，获得建设单位给予的合同外各项奖励。

### 11.2.4 财务收益成果

#### 1 控制项

- 1) 组织应根据项目计划利润目标，按照《企业会计准则第 14 号——收入》规定，分期确认项目实现利润总额。
- 2) 合法有效票据包括增值税发票和国家规定的其他有效票据。简易计税项目，应取得增值税普通发票；一般计税项目，应取得增值税专用发票，并确保四流一致。

#### 2 一般项

- 1) 组织应按期完成各项成本费用归集及确认，并取得分供方签字认可。
- 2) 基础、主体、竣工等各节点施工完成后，组织应对项目盈亏状况进行分析，发现偏离目标时，及时查找问题，并采取改进措施。
- 3) 竣工结算的报送、审核及确认是指：承包方在约定期限内提交项目竣工结算报告及结算资料，发包方应在约定期限内进行结算审核，并签字确认。
- 4) 项目财务决算完成后，项目账务应做到封口闭合项目，并应履行审计程序，并出具审计报告。

#### 3 优选项

- 1) 组织应按照项目考评管理制度，结合审计报告结果，实施考核评价及奖罚兑现。
- 2) 项目将债权债务清理完毕后，项目实现利润应转化为货币资金。
- 3) 组织在遵守国家税法和政策前提下，可通过对涉税业务进行合理筹

划，使税负较计划目标降低、利润较计划目标增加。

### 11.3 项目资源成果

#### 11.3.1 人员培训成果

##### 1 控制项

- 1) 为了有效提升项目人员的综合素质，工程项目管理单位应组织实施人员培训，结合施工各阶段编制不同专业的人员培训计划，将各项培训落实到具体责任人；培训实施过程中开展定期检查评价，保证年度培训计划的实现。

##### 2 一般项

- 1) 评估、考核方法可为查阅建设施工单位的培训计划，确保开展的培训有对应的培训目标、培训内容、培训评估、培训现场照片、影像资料等，确保符合项目管理需求。

#### 11.3.2 项目团队绩效成果

##### 1 控制项

- 1) 团队绩效考核是建设工程项目团队建设的重要内容，工程项目管理单位应加强对项目管理团队及个人绩效的管理，确定团队绩效目标和人员绩效发展计划，并组织过程监督检查及落实，完善建立工程项目有效的约束及激励机制，持续不断激发团队和员工提升工作绩效。工程项目管理单位根据本单位组织和管控特点，明确各阶段各专业的考核重点，设置精准有效的考核内容及考核方式，打造强绩效的项目管理文化氛围。

##### 2 一般项

- 1) 评价方法可为查阅建设施工单位的绩效目标责任书，绩效目标责任分解表，团队绩效目标考核办法，目标考核综合评价报告等。

### 11.3.3 项目团队文化建设成果

#### 1 控制项

- 1) 文化建设是团队综合实力的重要体现，也是知识形态生产力转化为物质形态生产力的源泉。建设先进性、可行性、长效性的项目文化，对于提振建设工程项目团队的凝聚力和战斗力、提高项目履约品质具有重要的意义。工程项目管理团队应将团队文化建设在项目层面予以细化落实，明确相应的项目团队文化目标及员工成长激励目标，从团队文化制度、学习制度、工作制度、行为制度、服务制度等方面组织实施及评价，提升项目的文化建设、传播与影响。

#### 2 一般项

- 1) 落实组织的文化制度及文化建设活动的证据可包括：说明实施时间、参与人员，活动纸质电子文件，影像资料、内部文化环境、员工成长成才激励措施的证据等。

## 11.4 过程有效性成果

### 11.4.1 目标实现程度

#### 1 控制项

- 1) 项目目标管理是系统化的集成模式。项目目标的集成成果是项目管理评价的重要一环，它具有融合性、交互性、偏差性、系统性特点，是项目管理等表现的集中体现。组织及时掌握并有效处理，如项目成本目标实现程度体现了项目系统性管理的结果，是衡量、评价过程有效性的重要因素。
- 2) 单体目标与整体目标是相互融合、相互联系的有机整体；单体目标是整体目标的基础，整体目标是单体目标的集成。只有单体目标与整体目标同时优化才能实现项目目标管理的实质意义。

#### 2 优选项

- 1) 项目全过程目标完成情况，其集成成果将更注重用户需求和体验，绿色环保、健康舒适、人与建筑的智能交互等是项目实施的更高要

求，是有效性成果的进一步体现。

#### 11.4.2 合同履行及商务管理水平

##### 1 优选项

- 1) 履约能力不止于优质高效的完成既定目标，而是可以进一步满足用户不断增长的需求。服务范围的系统性拓展和全生命周期服务能力的增强，从服务范围和能力方面两个维度提出了更高的要求。

#### 11.4.3 应急响应能力

##### 1 控制项

- 1) 应急管理是项目管理的重要一环，可有效应对事故发生或降低事故导致的危害，防止事态进一步扩大。项目管理机构应根据安全生产法和生产安全事故应急条例，以及其他突发事件应急需求，对应急准备、组织、预案、物资及演练等做出明确要求。
- 2) 为应对突发事件，组织应编制安全环境和其他应急预案，定期开展应急演练，落实应急物资和装备，发生紧急情况和事故，启动应急响应，预防或减少随之产生的有害影响。

##### 2 一般项

- 1) 移动互联网时代的舆情管控是项目应急管理的重要一环，它具有自由性、交互性、偏差性、突发性特点，同时缺乏预警性及系统机制，是人们关于社会现象、态度、意见情绪等表现的集中体现。组织应及时掌握信息并有效处理，如防止欠薪舆情危机等是衡量目标集成性成果的重要因素。

### 11.5 项目社会责任成果

#### 11.5.1 职业健康安全成果

##### 1 控制项

- 1) 职业健康安全管理目标应引项目职业健康工作的开展，其应包含伤

亡事故控制指标、火灾事故控制指标、职业病危害控制指标、环境保护指标等。

- 2) 项目应成立独立的安全生产监督管理机构。专兼职安全生产监督管理人员配备应依照《专职安全生产管理人员配备的规定》（建质[2008]91号）文执行。稳定的人员团队是确保安全管理的基础和条件。
- 3) 项目应建立健全包含关键岗位人员在内的各岗位人员安全生产责任制及相应考核制度，落实宣贯培训与定期考核工作，促进各岗位安全生产责任落实。
- 4) 项目安全文明施工费用的提取及使用标准参照《企业安全生产费用提取和使用管理办法》（财企〔2012〕16号）及《建筑工程安全防护、文明施工措施费用及使用管理规定》建办〔（2005）89号〕相应规定执行。或者按照国家或地方有关改革政策文件实施。

## 2 一般项

- 1) 职业健康安全生产管理计划是实现项目职业安全生产管理目标的指导性文件，应根据项目职业健康安全管理目标进行制定并严格依照执行，在实施过程中需根据项目实情进行调整。项目安全生产管理计划应由项目经理组织编制，报组织（企业）安全生产监督管理机构审核及审批。
- 2) 严禁不符合资质的分包单位承揽项目施工内容。项目应建立施工作业人员健康管理档案，记录进出场体检信息。
- 3) 项目应对现场内的安全风险进行全面辨识和评估，确认安全风险等级，分级制定相应解决或防范措施。同时，应及时消除过程中存在的安全隐患，形成危险源辨识分级管控与隐患排查治理双重控制机制。
- 4) 危险性较大分部分项工程施工安全管理参照《危险性较大的分部分项工程安全管理规定》（中华人民共和国住房和城乡建设部令第37号）执行。
- 5) 项目安全评价与安全检查应该融合一体。在安全检查基础上实施安全评价是比较适宜的选择。安全生产检查应包含定期安全检查、经

常性安全检查、季节性及节假日安全检查、专项安全检查、综合性安全检查等。针对现阶段检查中发现的问题，归纳施工现场主要存在的安全隐患，分析其发生的主要原因，以此制定防范措施及整改提升计划。

6) 全过程安全隐患是一种风险状态。如果项目安全管理持续可靠，安全事故风险将是可接受的。以下要求（但不限于）是可靠的安全管理的重要条件：

A 项目安全风险得到识别并且策划确定了项目安全管理计划（方案）。

B 项目关键岗位人员及特种作业人员应经考核合格后持证上岗作业。

C 项目施工作业人员劳动防护用品的管理参照《建筑施工作业劳动防护用品配备及使用标准》（JGJ184-2009）执行。

D 现场文明施工及生活设施应由专人负责管理，并在规定区域内进行责任人员信息公示。

E 实施食品卫生安全管理工作，形成职业健康安全管理台账。

F 项目应充分识别不同施工季节环境对职业健康安全的影响，针对气候特点及可能产生的职业健康安全危害，制定专项的预防与控制措施计划。

H 应留存项目自开工至竣工交付全过程安全生产管理资料，存档期限按照项目属地政府相关要求执行。

I 项目应编制应急演练工作计划。消防应急演练应至少每半年开展一次；综合应急演练每年应至少开展一次；其他安全生产专项演练及现场处置应至少每半年开展一次。

### 3 优选项

1) 智慧工地就是通过科技智能化手段，将工地安全生产做到信息化管理。辅助项目做好施工过程动态管理和安全监督，提升项目施工信息化管理水平，推动落实企业社会责任。

## 11.5.2 生态环境保护成果

### 1 控制项

- 1) 项目部应确定环境管理责任制，将分包单位纳入管理体系，应明确生态环境保护牵头管理部门，应配置足够数量的专兼职人员，配合项目负责人做好生态环境保护的日常管理工作。
- 2) 根据项目实际情况，进行环境风险因素识别与评价，依据重要环境因素及地方生态环境保护相关文件确定项目环境管理目标，编制项目生态环境管理策划和实施方案。项目管理机构应识别施工现场生态环境脆弱地区的生态承载底线，从生态安全的根本特性整体性、区域性、动态性等方面出发，优化施工现场环境污染防治策划。

## 2 一般项

- 1) 项目管理机构应落实专项研究部署和督促落实生态环境保护工作，压实项目部生态环境保护责任。同时应严格遵守国家和地方政府关于生态环境保护的法律法规及规范条例，项目应编制生态环境保护管理状况 and 环境保护目标完成情况报告。
- 2) 认真履行环境影响评价、排污许可、污染防治、达标排放、统计监测、环保验收、信息公开、节约资源等各方面、各环节的法律责任与法定义务，及时办理各类节能环保手续，严格执行建设项目“三同时”要求。
- 3) 生态环境保护资金投入使用情况，依据项目生态环境保护资金使用绩效以及未完成环境年度目标的相关污染防治支出情况统计。

## 3 优选项

- 1) 获得地方政府生态环境管理工作表彰或优惠政策（奖励）。

# 11.6 项目管理经验与创新成果

## 11.6.1 项目管理创新成果

### 1 控制项

- 1) 项目管理创新成果效果明显，行业认可度高，有行业引领效应，易于推广。

### 2 一般项

- 1) 项目管理成果在省级行业年会或国家级行业协会举办的年会上发布，

并获奖。

- 2) 科技创新成果包括发表论文、各种专利以及经过成果鉴定会鉴定的科技成果等。

### 3 优选项

- 1) 有引领行业发展，效益明显的数字化、信息化、智慧化管理成果。
- 2) 管理成果已获省部级奖励，或科技成果鉴定结论国际领先。
- 3) 行业认可包括成果鉴定、获得知识产权证明、颁布推广证书等。