

XX项目管理策划书

一、编制依据

- (一) 《建设工程项目管理规范》 ；
- (二) 中国中铁航空港建设集团有限公司《工程项目精细化管理手册（试行版） 》；
- (三) 机场分公司《项目管理策划评审办法》
- (四) 该项目的施工调查报告；
- (五) 招标文件、设计文件（含施工图纸） 、工程合同及有关合同文件；
- (六) 同类项目的相关资料、市场信息与环境信息。
- (七) 项目目标管理责任书

二、项目概况

(一) 工程概况（工程）

从具体项目名称、地域位置、合同总价、工期要求、详细工程数量（分专业、工点）及子项目清单（附工程纵断面简图）、标段重点、难点工程、建设标准要求等相关内容方面进行叙述。

(二) 合同环境（成本）

- 1、业主、设计、咨询、监理单位名称。
- 2、合同价以及价款水平分析：从投标报价分册合同价编制原则、取费标准、降造幅度、当地资源调查价与投标编制价差、中标单价与当地市场成本价的横向对比、限制性条款等方面进行经济分析。

（三）合同约定目标（安质）

- 1、工期目标：施工合同开竣工日期。
- 2、质量目标：施工合同质量目标。
- 3、安全环保目标：施工合同安全环保目标。
- 4、合同类型：属于总价、单价承包何种类型合同模式，风险包干范围。
- 5、管理目标：
- 6、重要合作对象：

三、项目组织方案

（一）项目组织结构（人力）

明确项目组织结构图，确定项目经理和职能部门主要成员，明确项目经理部班子、各部门岗位职责。

（二）主要管理人员（人力）

根据中标工程的具体专业特征，从选择履历较为丰富、有同类工程施工经验的管理人员方面进行编写。项目财务负责人实行上级公司委派制。对主要管理人员进行具体职能分工。

（三）工区任务划分（工程）

根据工程专业类别、工程分布、管段现场条件，依据策划配置资源，编写工区划分方案。

（四）劳务和专业分包队伍配置方案（人力、成本）

根据招投标文件、合同规定及业主要求，结合项目规模的大小、技术复杂程度、管理跨度等方面安排专业劳务队伍的准备方案。

(五) 产品清单 (工程)

(六) 管理责任矩阵 (人力)

(七) 项目的管理模式及分包模式 (成本)

四、项目前期协调与管理

(一) 设计协调 (工程)

(二) 营销协调 (成本)

(三) 项目发展协调 (成本)

五、项目施工工作计划 (工程)

(一) 施工总体方案

编制实施性施工组织设计，同步编写此部分内容。

1、区段划分及基本要求：策划中应说明区段划分的依据、区段数、及每区段工程量、工作难度。

2、项目平面分区及进场顺序：合理的安排施工平面布局，规划施工平面图，并策划各工区的施工顺序、衔接方式。

3、施工现场临设布置：施工现场临设的布置方案，与施工工作的关系，布置原则及依据。

六、总体进度计划 (工程)

编制进度计划及进度说明，同时反映时间及相应进程的资源 (人力、材料、机械设备和大型器具等) 需用量计划，编制的计划要能反映工艺关系和组织关系。时间间隔密度至少加密到季度。

1、总工期、里程碑节点工期：依据总工期目标，分工程项目、重难点工程、重点工序转换方面确定里程碑节点工期。

2、制定进度滞后的应急方案；

3、制定项目施工进度的管理办法。

4、编制工程计划修改制度，根据重、难点工程编制工程计划修改措施。

七、资源配置

（一）专业（或劳务）分包队伍的配置；（成本）

（二）劳动力配置；（工程）

（三）材料、设备采购；（物资）

（四）设备供应商（下称供方）管理；（物资）

（五）周转材料管理；（物资）

（六）二、三项料管理。（物资）

八、合同管理和二次经营（成本）

（一）合同管理

1、对业主的合同管理

策划的依据是合同主体双方权利、义务，工程项目管理标准及工程实际情况等。

策划重点是如何加强合同管理，维护权益，降低合同风险，减少合同争议。

策划内容包括：建立以合同管理为核心的组织机构，明确合同谈判、评审、签订工作流程；规范合同交底、责任分解、合同变更、建立合同管理制度、管理程序和合同档案。

2、分包合同管理

策划依据是分包合同的管理办法及工程实际情况，策划重点是规范分包合同管理。

策划内容主要包括：依据工程情况，确定哪些单位工程

或工序需要分包，采用何种分包模式，确定劳务、专业分包选用方式，以及合同的起草、评审签订程序，考核评价程序和方法。

3、收入的确认

根据施工图纸，明确项目预计总收入，明确项目部各部门在对业主计量中的职责分工，明确计量的审核程序。

（二）二次经营

策划依据是合同条款、投标报价资料、现场实际和相关政策规定。

二次经营主要分为五大类：设计变更、索赔、政策性调差、洽商签证、施工组织优化五大类。抓住每个工程自有的特点，对不同的项目进行不同的分析，二次经营清单，充分挖掘经营点。

策划内容有：

1、二次经营目标：依据项目合同环境，综合评估二次经营目标值，并下达二次经营目标责任书；

2、组织机构：成立二次经营领导小组，明确责任分工；

3、二次经营切入点：以合同条款、报价资料及相关政策文件为基础，结合现场实际，从设计变更、材差调整、现场签证等方面寻找二次经营切入点。

4、二次经营保证措施：从设计文件的跟踪优化、签证工作、工程索赔等方面采取可行保证措施。

5、二次经营的考核兑现：

二次经营考核依据相关绩效考核办法；

二次经营奖惩结合项目实际情况，本着奖优惩劣、调动、

激发现场人员积极性的原则；依据工程变更、调价索赔等不同情况确定具体的二次经营的分配和奖惩原则。

九、成本计划目标及保证措施（成本）

策划依据是施工合同、投标报价资料、施工调查报告及实施性施工组织设计等。

策划重点是如何做好成本计划，实现项目责任成本目标，增加项目盈利。

策划内容主要有以下方面：

（一）经营成本目标

通过内部成本测算，对直接费、间接费、现场管理费进行量化后，确定预计总收入、预计总成本，并以目标责任书形式约定具体目标利润，要有详细的成本测算资料，根据施工进度计划，分解确定年度、季度目标利润。

（二）项目经营结果预测

项目经营成果预测是基于建造合同为基础做出的。通过项目成果预测表，在开工初期，对项目的盈亏情况及责任成本完成情况做出预测，找出成本中的薄弱环节，加强控制，以改善项目的盈利情况。

（三）成本管理

1、成本控制内容

从劳务费、物资、设备、间接费等成本构成要素方面进行策划。

2、项目经济活动分析

规范分析的内容、方式、时间及相关分析报表，明确相

关部门的职责，通过分析查找不足，进行方案优化、资金管理、风险管理、安全质量及科技管理，实现有效控制。

3、项目成本控制的措施

根据集团公司及公司相应的管理办法、项目实际情况及成本控制的要素采取对应的控制措施；根据经济活动分析结果采取对应的纠偏措施。

从分包合同的评审及分包结算、控制材料消耗、方案优化、资金管理、风险管理、成本核算等方面进行动态策划。

（四）考核与兑现

明确考核兑现的时间及相应的考核办法。

十、财务管理（财务）

1、资金需求计划

对项目进行中发生的现金流进行分析，制定项目资金计划。项目资金计划分为项目全周期计划和项目年度计划，项目年度计划要分解到季度。计划内容包括现金流入预计、现金流出预计和期末现金余额，具体编制内容见附表十七“资金预算表”。财务部门根据工程、经管、物资设备等部门提供的项目收款及材料采购、劳务分包、设备租赁、固资购置等情况，结合财务部门编制的间接费、税费支出情况，预测项目年度和全周期现金流。根据资金余缺确定是否需要向公司借入资金，并安排本金归还和利息偿付计划。

2、税务管理

针对国家税收法律法规及营改增的税收政策，积极了解施工地的相关税收政策，在项目承接初期做好税收筹划工作。

施工项目涉及的税种主要包括： 营业税（营改增后的增值税） 、 城建税、教育费附加、地方教育费附加、各施工地征收的地方性税费、房产税（租房） 、耕地占用税（临时用地） 、印花稅、企业所得税（预缴） 、个人所得税。各单位应积极研究相关免税和减税政策。

十一、质量、安全、文明施工、环保目标（安质）

（一）质量计划

1、质量目标

在满足合同约定的前提下，结合集团公司年度《安全生产、工程质量、环境保护、职业健康监督管理工作要点》工作目标和行业及当地相关要求，确定质量目标。

工程规模达到集团公司《工程创优管理办法》相关条件和要求的，按就高不就低的原则确定创优目标，并制定创优规划。

2、组织机构

项目部应成立项目经理为组长、总工程师为副组长的质量管理领导小组，副组长和成员还应包括副经理、安全质量总监以及相关部门负责人等，并以此绘制组织机构图。能够达到鲁班奖或国家级优质工程的项目，所属公司也需成立领导小组。

3、小组职责

根据质量管理领导小组各成员分工， 明确质量管理职责， 并应在施工组织设计中予以体现。项目部须制定质量责任制，质量责任应详细具体。

4、创优规划

编写创优规划，包括：质量目标和要求；质量管理组织和职责；所需的过程文件和资源；产品（或过程）所要求的评审、验证、确认、监控、检验和试验活动，以及验收细则，记录的要求及所采取的措施等内容。

创优规划具有针对性、操作性，分阶段实施规划目标、明确责任人

（二）职业健康安全与环境管理计划

职业健康安全与环境管理计划应包括以下主要内容：

1、安全、环保、职业健康、文明工地目标

在满足合同约定的前提下，结合集团公司年度《安全生产、工程质量、环境保护、职业健康监督管理工作要点》工作目标和行业及当地相关要求，确定以上目标。其中，杜绝因公死亡事故是制定安全目标的前提。

符合《安全标准工地管理办法》申报条件的项目，应明确创建目标。

2、风险源辨识

在依据工程项目实际情况的基础上，按照集团公司《风险源辨识与监控管理办法》，结合《重大危险源清单》，对项目进行风险源调查、辨识、评价，建立重大风险源清单台账，并按规定审批、公布。

重大风险源清单要突出目前项目安全风险管控的重点，控制措施针对性、操作性要强，责任到人。当工程进展或施工环境发生变化时，应及时更新重大风险源清单。项目部根

据重大风险源清单编制综合应急预案、专项应急预案和应急处置措施。

关键工序、特殊工序（过程）的策划 --- 在施工过程中确定关键工序并明确其质量控制点及控制措施。当施工条件发生变化时，应重新进行过程确认，即过程中进行动态管理控制。

关键工序：指对工程质量、安全、使用功能有重要影响的施工过程。如钢结构制作安装、结构混凝土施工、大体积混凝土浇筑、结构焊接、地下防水、预应力施工、防腐涂料等等。对于影响工程质量的关键工序应对质量影响因素进行分析、策划，初步制定质量控制措施。对于施工过程有较大安全危险的关键工序进行安全防护措施及应急预案的策划，组织编制安全演练计划。

特殊过程（关键工序）表

特 殊 过 程	关 键 工 序
一、房建工程 1. 防水施工 2. 深基坑施工	一、房建工程 1. 防水施工 2. 抗渗混凝土施工 3. 房屋深基坑支护 4. 全木、全钢大模版施工 5. 大体积混凝土养护及温差控制 6. 钢筋焊接

特殊工序：指过程的结果是否合格，不易或不能经济地通过后续的监视或测量加以验证的施工过程。

项目总工组织生产技术人员对关键工序、特殊工序（过程）进行界定，确定后明确质量控制点，编制《质量控制点及控制措施》（作业指导书、技术交底），项目经理部组织进行评审、鉴定（工艺参数、方案、技术文件、过程控制点、设备、人员）及审批，落实执行及检查等工作。

3、高危风险项目安全专项方案及应急预案

对项目存在的深基坑和土方开挖、模板工程及支撑体系、起重吊装工程、脚手架工程、高大建筑幕墙装饰装修等，要从工程周围环境、地质、水文、加固支护、监控量测、协调、应急方案等方面进行编写，做好应急预案的培训、演练计划。

十二、项目文化建设与宣传计划（党群）

（一）目的

从文化建设对项目任务的完成、员工行为的规范、企业形象的塑造等方面的重要促进和保障作用来描述。

（二）工作要点

按照《中国中铁航空港建设集团有限公司企业文化建设实施纲要》和《中国中铁航空港建设集团有限公司工程项目文化建设实施办法》等文件要求，结合项目实际和不同阶段的工作要求，提出要抓的若干项重点文化工作，实现文化建设的目标。

（三）工作职责和基本要求

明确项目文化建设的管理机构 and 部门，按照《中国中铁航空港建设集团有限公司工程项目文化建设实施办法》，建立相关的工作制度，提出实施方案。

（四）项目文化建设的具体内容

要根据《中国中铁航空港建设集团有限公司工程项目文化建设实施办法》的有关要求，按照《中国中铁航空港建设集团有限公司视觉管理（识别）系列》的具体规定，结合工会“三工”建设的要求，对项目驻地外观、办公区、生活区进

行规范设置，对会议室、办公室、阅览室、餐厅、宿舍、厕所等区域进行规范标示，施工现场要有标牌设置，大型机械设备、实体工程上、员工衣帽上均要有显著规范的集团公司名称、标牌；特殊作业场所要有明显标志；建立员工工作、生活、待人接物等方面的工作制度，规范员工的行为；要通过会议、板报、简报、标语等形式大力宣传集团公司文化理念，实施文化融合，推动集团公司文化理念在基层一线落地生根，营造浓厚的文化氛围，彰显企业的精神风貌。

（五）常用宣传标语

首先要考虑企业精神、企业使命、企业宗旨、企业价值理念、企业廉洁理念、企业经营理念等方面内容的使用，也可根据业主要求自拟一些体现企业管理、奋斗目标、精神理念等方面的标语，重要场所的使用标语则需要上级组织审定后使用。

（六）机械设备标识

大型机械设备上要有企业 LOGO 和中铁航空港的组合标示字样。

（七）项目宣传报道

要根据集团公司有关要求，成立宣传工作领导小组，加强对宣传工作的领导；制定详细的工作计划。根据需要，配置电脑、照相机、摄像机、打印机、扫描仪、投影仪、视频设备等必要的硬件设施，办好简报、电子画册等刊物，加强与外部主要媒体的联系沟通，积极开展对外宣传；加强网络评论员队伍建设，积极做好舆情监控，发挥好宣传工作凝心聚

力、树立形象的作用。

（八）项目工会工作

工会工作是项目管理中的重要组成部分，在每个项目工作中要全面落实好，根据集团公司相关文件要求，着重生产宣教工作、民主管理工作、劳动保障工作、工会自身建设四项内容进行策划。

十三、项目风险管理

要求风险管理细化，增加操作性，满足施工要求。

（一）风险管理规划（工程）

风险管理规划应详细地说明风险识别、风险分析、风险应对和风险监测及控制过程所涉及的方方面面以及如何评价项目整体风险。

（二）风险识别

1、工程风险分析（工程）

一般工程从工程专业类别分析（按房建、机场工程中各专业工程的工程量比重），对资源配置的整体要求方面进行编写；

重点控制工程从工法、工艺难点、水文地质、特种设备要求等方面分析、编写；

难点工程从工程新工艺、管理跨度、施工环境、自然灾害、水文地质、工期情况（从工期的紧迫性，因气候因素、征地拆迁、市政工程交通疏解、临时过渡等因素影响有效施工时间等方面阐述）、制约工期实现的具体单位（影响总体工期实现的瓶颈工程）或分项工程（影响总体工期实现的关

键工序)等相关情况方面进行分析、编写。

2、合同风险(成本)

从合同内容结合项目现状(当地资源预测涨幅、业主支付能力、法律法规、重难点工程实施的安全风险,自然灾害、地质灾害风险等方面)进行风险定性定量分析,并针对各种风险采取相应的消除或降低风险对策进行总体评估分析。

(三) 风险定性定量分析(工程、成本)

(四) 风险应对规划(工程、成本)

编制应对规划的依据是风险清单,风险的特征,项目主体抗风险能力,风险详细分析资料和可供选择的风险应对措施。其内容包括:对已识别风险的描述,风险承担人及其应分担的风险,风险分析及信息处理过程的安排,每项风险的应对措施及实施计划;采取措施后期望残留风险水平的确定,风险应对的费用预算和时间计划,处置风险的应急计划等。

(五) 风险监测及控制(工程、成本)

十四、部门责任书及项目经理部一般员工绩效考核办法 (人力)

十五、项目收尾管理(工程)

项目收尾阶段要制定工作计划,提出各项管理要求。项目收尾管理包括工程收尾、管理收尾、行政收尾等。从项目竣工收尾、验收、结算、决算、回访保修、二次经营等方面进行策划。

- (一) 收尾项目费用管理计划
- (二) 竣工结算管理计划
- (三) 工程竣工验收计划
- (四) 工作移交计划

十六、附件

附图一：总体施工布置平面图

附图二：临时工程布置图

附表一：合同清单数量与施工图工程数量对照表

附表二：施工进度计划表

附表三：分部工程施工方案、方法描述表

附表四：重难点以及控制性工程统计表

附表五：测量设备配置计划表

附表六：试验仪器设备配置计划表

附表七：合同清单收入与预计成本测算对比表

附表八：周转材料费用计划表

附表九：临时设施费用计划表

附表十：临时占地费用计划表

附表十一：其它暂定费用计划表

附表十二：间接费用测算表

附表十三：砼单价测算表

附表十四：拌和站砼搅拌运输费用测算表

附表十五：材料单价明细表

附表十六：责任成本测算汇总表

附表十七：资金预算表

附表十八：经营成果财务预测表

附表十九：二次经营前期策划表

附表一

合同清单数量与施工图工程数量对照表

序号	项目编号	项目名称	计量单位	清单数量	施工图数量	偏差	备注
一	建筑工程						
1							
2							
3							
二	装饰工程						
4							
5							
6							
7							
8							
9							
,							

填表说明：

- 1、本表由工程部门或经济管理部门分工点填写；
- 2、房建工程（站房）：“工程部位”按照分楼号建筑、装饰、安装工程等进行分类；
- 3、机场工程参照房建及铁路、公路线路工程进行分类；
- 4、该表为成本管理部确定项目成本提供依据。

附表二

施工进度计划表

项目名称：

所属单位：

序号	分部工程	进度计划	备注

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：

- 1、该表由工程管理部按分部工程填写；
- 2、“进度计划”一栏业主有明确节点工期要求的按时间段填写，若确定不了具体时间的可按日历天填写。
- 3、该表适用于范房建及机场业务板块。

附表三

分部工程施工方案、方法描述表

项目名称：

所属单位：

序号	分部工程	主要施工方案、方法描述	备注

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：

- 1、该表由工程管理部根据各专业类别分部工程填写，为物资设备部、成本管理部提供核算依据；
- 2、“主要施工方案描述”栏填写主要考虑施工方案、方法、施工机械设备选型、数量等内容。

附表四

重难点以及控制性工程统计表

项目名称：

所属单位：

序号	重难点以及控制性工程名称	重难点以及控制性工程特点	主要工程数量	节点性工期计划	针对重难点以及控制性工程采取的措施	备注
					管理组织、人员、机械设备、物资材料、技术工艺等保证措施	

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：

- 1、本表由工程管理部负责填写；
- 2、节点性工期计划一栏如业主有明确要求，以业主要求为主；结合项目总体工期要求自行确定的节点工期，可以以日历天表示；
- 3、文字表述尽量简洁、明了，反应主要内容。

附表五

测量设备配置计划表

项目名称：

所属单位：

序号	设备名称	规格 / 型号	数量	单位	单价 (元)	备注

填表： 复核： 主管领导： 日期：

填表说明：

1、本表由工程管理部填表，为成本管理部及财务部确定项目成本的依据。

2、备注栏说明是调配或新购置，若为新购置必须填单价。

附表六

试验仪器设备配置计划表

项目名称：

所属单位：

序号	仪器名称	规格 / 型号	数量	单位	单价 (元)	仪器用途	备注

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：

- 1、本表由工程管理部或试验室填表，为成本管理部及财务部确定项目成本的依据；
- 2、备注栏填是调配或新购置，若为新购置必须填单价。

附表七

合同清单收入与预计成本测算对比表

项目名称：

所属单位：

章节						成本价	
子目号	子 目 名 称	单位	数 量	单价	合价	综合单 价	合价
章节合计 （ 元）							

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：本表按照不同工程板块分章节填写。由成本管理部负责填写。

附表八

周转材料费用计划表

项目名称：

所属单位：

序号	材料名称	规格	单位	数量	调查单价	合价	残值比例	摊销后价值	砼方量	每方砼摊销	备注

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：由物资设备部负责填写。

附表九

临时设施费用计划表

项目名称：

所属单位：

序号	施工部位	施工内容	单位	数量	单价	合价	备注

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：由物资设备部负责填写

临时占地费用计划表

项目名称：

所属单位：

序号	项目名称	单位	数量	单 价	合价（元）	其中			备注
						复垦保证 金	地面附着物 及青苗赔偿	临时借地费 两年付三年	

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：由成本管理部负责填写。

其它暂定费用计划表

项目名称：

所属单位：

序号	项目名称	规格	单位	数量	单价	合价	备注

填表： 复核： 主管领导： 日期：

填表说明：由成本管理部负责填写。

间接费用测算表

项目名称：单位：元

序号	项目名称	月标准	时间 (月)	职工 人数	金额 (元)	备注

填表：复核：主管领导：日期：

填表说明：由成本管理部负责填写。

附表十三 砼单价测算表

项目名称：所属单位：

使用部位			单价	C10		C15		C20		C25		C30		C35		C40		C50		M7.5	
序号	材料名称	单位		数量	小计	数量	小计	数量	小计	数量	合计	数量	合计	数量	合计	数量	合计	数量	合计	数量	合计
1	42.5 级水泥	kg																			
2	碎 石	kg																			
3	中（粗）砂	kg																			
4	水	kg																			
5	粉煤灰	kg																			
6	外加剂	kg																			
7	材料小计	元																			
8	搅拌站损耗	元																			
9	出站材料费	元																			
10	搅拌、运输费用	元																			
11	泵送费用	元																			
12	砼工地价																				
责任成本砼单价																					

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：使用商品砼的项目可直接填写责任成本砼单价。由物资设备部负责填写。

附表十四

拌和站砼搅拌运输费用测算表

项目名称：

所属单位：

序号	费用名称	单位	数量	原值		折旧摊销	备注

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：使用商品砼的项目不填写此表。由物资设备部负责填写。

附表十五

材料单价明细表

附表十六

项目名称：

所属单位：

序号	物资类别	规格	计量单位	单价	损耗	备注

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：由物资设备部负责填写。

责任成本测算汇总表

项目名称：

所属单位：

序号	章次	科目名称	施工图总价 (元)	成本价 (元)	利润 (元)	利润率 (%)

填表：

复核：

主管领导：

日期：

填表说明：由经济管理部负责填写。

附表十七 资金预算表

项目名称：

所属单位：

项目	全周 期	*** 年	1 季度	2 季度	3 季度	4 季度	*** 年	1 季 度	2 季 度	3 季 度	4 季 度	*** 年	1 季 度	。 。 。
一、现金流入预计														
1. 业主拨预付款														
2. 业主拨工程款														
3. 二次经营现金流入														
4. 借入调剂资金														
二、现金流出预计														
1. 劳务支出														
2. 材料采购支出														
3. 机械使用费支出														
4. 其他直接费支出														
5. 间接费支出														
6. 其他经营性现金流出														
其中：各类上缴款支出														
税金支出														
7. 固定资产购置支出														
8. 支付调剂款利息														
9. 偿还调剂资金														
三、期末现金余额														

填表：

复核：

主管领导：

日期：

附表十八

经营成果财务预测表

项目名称：所属单位：

1	项目	全周期	*** 年	*** 年	*** 年
2	收入：				
3	合同初始收入				
4	变更索赔增加收入				
5	二次经营增加收入				
6	项目责任成本：				
7	劳务支出				
8	材料采购支出				
9	机械使用费支出				
10	其他直接费支出				
11	间接费支出				
12	上缴管理费支出				
13	毛利率				
14	营业税金及附加				
15	工程结算				
16	累计工程结算				
17	利润				

填表：复核：主管领导：日期：

填表说明：由成本管理部负责填写。

二次经营前期策划表

序号	前期策划项目	依据	措施	责任人	实施人	备注
一	投标报价分析					
二	合同分析					
三	补充文件分析					
四	劳务分包合同分析					
五	专业工程分析					
六	其他突破点					

填表： 复核： 主管领导： 日期：

填表说明：由成本管理部负责填写。

附件 3

施工调查报告编制内容分解表

序号	主要编制内容	主责部门
1	工程概况和主要工程数量，本标段重点、难点以及地质特点，施工的主要有利条件和困难因素	工程部
2	与施工有关的既有交通运输情况及主要运输道路方案选择意见；新建或改建的运输道路（包括引入线）、场内道路以及需要修建的施工便道、便桥意见和工程数量	工程部
3	施工现场供电、通讯及供水情况，并提供施工供电、通讯和供水安排意见	工程部
4	主要工程材料及混凝土的供应方案。结合料源，考虑外来料如何进入施工地段，列表说明产地、产量、质量、开采条件、单价、及运输方法、缺料地段解决措施意见	物资设备部
5	重点难点工程和控制工程的疏理及其施工条件，施工方案及措施意见	工程部
6	项目施工组织机构的设置方案及专业劳务队伍的准备方案	人力资源部
7	内部成本管理有关物资、设备、劳务队伍等方面的把控方案及措施	经济管理部工程部
8	提出项目二次经营重点和风险防范的建议	经济管理部安全质量环保部
9	施工生产、办公、生活区的总体布置方案和施工队伍驻地的安排意见	工程部

附件 4

项目管理规划大纲编制内容分解表

序号	主要编制内容		主责部门
1	项目概况	项目的功能、投资、设计、环境、建设要求、实施条件、现场条件、法规条件、资源条件	工程部
		合同条件	经济管理部
2	项目管理组织	明确组织结构形式、结构架构，确定项目领导班子和职能部门主要成员，制定拟建立的规章制度目录等	人力资源部
3	项目管理目标	明确质量、成本、进度和职业健康安全、环境保护的总目标并进行可能的目标分解	工程部 经济管理部 安全质量环保部
4	项目成本、进度、质量、职业健康与环境、采购及资源管理（包括管理依据、程序及计划等）		工程部 物资设备部 经济管理部 安全质量环保部
5	项目信息管理	包括信息管理体系的总体思路、内容框架和信息流设计等	工程部
6	项目风险管理	对重大风险因素进行预测、估计风险量、进行风险评估	经济管理部 安全质量环保部
7	项目收尾管理	包括工程收尾、管理收尾、行政收尾等	工程部

项目管理实施规划编制内容分解表

序号	主要编制内容			主责部门
1	编制依据			工程部
2	项目概况	工程概况	项目名称、地域位置、起止里程、管段长度、合同总价、工期要求、详细工程数量（分专业、工点）及子项目清单（附工程纵断面简图）、标段重点、难点工程、建设标准要求	工程部
		合同环境	业主、设计、咨询、监理单位名称	经济管理部
			合同价以及价款水平分析	
		合同约定目标	工期目标	
			质量目标	
			安全环保目标	
			合同类型	
3	项目组织方案	项目组织结构		人力资源部
		主要管理人员		
		工区任务划分		工程部
4	项目总体工作计划	施工方案	总体施工思路及顺序规划	工程部
			临时工程、营地建设规划	
			重、难点项目施工方法简述	
		进度计划	总工期、里程碑节点工期	
			主要工序时间安排及指标	
			兑现措施	
5	资源配置	劳动力需求管理		人力资源部
		物资设备管理		物资设备部
		财务管理	资金需求管理	财务部

			税务管理	
6	合同管理和二次经营	合同管理	对业主的合同管理	经济管理部
			分包合同管理	
			收入的确认	
		二次经营	二次经营目标	
			组织机构	
			二次经营切入点	
			二次经营保证措施	
			二次经营的考核兑现	
7	成本计划目标及保证措施	经营成本目标		经济管理部
		项目经营结果预测		
		成本管理	成本控制内容	
			项目经济活动分析	
			项目成本控制的措施	
		考核与兑现		
8	安全、质量、环保、信用评价管理	质量计划	质量目标	安全质量环保部
			组织机构	
			小组职责	
			创优规划	
		职业健康安全环境管理计划	安全、环保、职业健康、文明工地目标	
			风险源辨识	
			高危风险项目安全专项方案及应急预案	
9	项目文	目的		党群工作部

	化建设 与宣传 计划	工作要点		
		工作职责和基本要求		
		项目文化建设的具体内容		
		常用宣传标语		
		机械设备标识		
		项目宣传报道		
		项目工会工作		
10	风险管 理计划	工程 风险 分析	工程特点从工程专业类别分析（按房建、机场工程中各专业工程的工程量比重），对资源配置的整体要求方面进行编写	工程部
			重点控制工程从工法、工艺难点、水文地质、特种设备要求等方面阐述编写	
			难点分析从工程新工艺、管理跨度、施工环境、自然灾害、水文地质、是否紧邻城镇、工期情况（从工期的紧迫性，因气候因素、跨江河桥梁水文因素、征地拆迁、市政工程交通疏解、临时过渡等因素影响有效施工时间等方面阐述）、制约工期实现的具体单位（影响总体工期实现的瓶颈工程）或分项工程（影响总体工期实现的关键工序）等相关情况方面进行编写	
		合同风险		经济管理部
11	项目收 尾管理	工程收尾、管理收尾、行政收尾		工程部
12	附件	附图	总体施工布置平面图	各相关部门
			临时工程布置图	
		附表		