**永荣PM系统建设调研阶段**

**访谈问卷**

**访谈对象**：永荣集团业务部门相关责任人

**访谈目标：**

集团通过现代项目管理思想和信息技术，建立以业主单位为核心，同时涵盖监理、施工、采购供应商等参建单位的，围绕“投资、物资、资金、进度四大控制；合同、信息重点管理”进行工程项目全方位管控，实现动态管理、科学决策，从而达到规范程序、优化流程、提高工作效率和工作质量，全面提升工程项目管理水平。希望通过本次调研访谈，梳理集团的工程项目全过程管理现状，明确对PM系统的需求和期望，并就项目前期管理、设计管理、费控管理、合同管理、资金管理、采购管理、物资管理、质量管理、HSE管理、文档管理、后评价管理等重点管控要素的设计思路进行探讨和分析，为PM系统需求分析报告编制奠定基础。

**访谈内容：**

1. **项目管控模式与组织架构**
2. 目前主要采用何种项目管控模式，以及设立怎样的项目管理组织架构。在该项目管控模式下，对项目部的组建、人员配置要求及工作职责，是否有统一的管理规定和要求？除此之外，哪种情况下会用到别的管理模式（EPC/PMT/PMC或其他）？
3. 今后如果纳入PM管理，希望哪些业务在PM上进行管理（投资计划、项目立项、费用控制、进度控制、质量管理等）？

**二、项目控制**

1. 进度管理
2. 项目进度计划编制：今后根据不同的项目类型，在PM创建WBS 标准模板，要求项目部复制标准模板编制项目总体进度计划，以及要求设计、施工、采购等各参与方编制分项进度计划，在这方面有何需求与期望？
3. 项目实际进度管理：今后工程项目管理信息PM将是工程进度管理的作业PM，参照2013版工程量清单计价规范相关要求，今后考虑由施工方、监理方、项目部按周在PM上记录/确认/审核工作任务和工作量完成情况（在特定建设阶段，按日填报工作量），以此为基础由PM自动根据填报信息出具项目周报和月报，在这方面有何需求与期望？
4. 完工百分比计算：今后由PM自动计算整体项目/单位工程的完工百分比，具体作法是预先设置各项工作任务的完工百分比权重，根据工作任务和工作量完成情况，自下而上自动计算完工百分比，并以此为依据出具相应的管理报表，在这方面有何需求与期望？
5. 进度变更：以开工报告的建设进度控制计划和里程碑节点为基准，进行进度控制，当项目总体进度计划或里程碑节点不能满足时（如计划滞后10个日历天及以上时），今后考虑要求启动进度变更程序，在这方面有何需求与期望？是否要求对设计、施工、采购等分项计划的变更制定管理规定和要求？
6. 费控管理
7. 是否根据公司对项目投资控制的要求，进一步按项目标段拆分，对招标、合同、变更费用进行控制和管理？
8. 工程项目管理信息PM将在现有ERP系统功能的基础上，将增强以合同为对象的项目成本管理功能，按合同对项目的实际成本、承诺成本、变更成本，以及合同支付情况等进行管控和分析，在这方面有何需求与期望？
9. 合同资金支付要求与项目进度相匹配，今后PM将通过对项目完工百分比的计算，对资金支付进行控制，校验合同进度款支付与项目实际进度是否一致，在这方面有何需求与期望？
10. 对于项目预备费的使用，在这方面有何需求与期望？
11. 今后考虑借用PM功能，对整体项目和单位工程进行挣值分析，在这方面有何需求与期望？
12. 质量管理
13. 今后考虑对工程质量管理的方针、目标、策略和参考依据等进行统一的梳理和说明，用于指导具体工程项目质量管理体系的建立，请问这方面有何需求和建议？
14. 除按照国标及行业标准进行项目质量控制以外，对设计质量、采购质量、施工质量控制等方面是否有自身的管理规定及要求？
15. 今后工程项目管理信息PM将是工程质量管理的作业PM，将要求在PM中固化质量控制表，并要求以质量控制表为基础，填报施工方的工作完成情况、监理方的确认信息、项目部的审核信息等，在这方面有何需求与期望？
16. 目前对于政府、集团、公司归口管理部门组织的质量检查/验收信息是如何记录和保存的？
17. 对于质量问题，是否按照PDCA管理原则，制定了问题记录、整改、复查、关闭业务流程？
18. 目前是否有工程质量管理统计分析方面的报表需求？
19. HSE管理
20. 工程项目的安全策划是如何开展的，是否有通用性的规定和制度要求项目必须遵循？
21. 是否对施工现场人员管理制定相应的管理要求，包括人员进出管理、培训要求、持证上岗要求，以及特殊工种的执照证书要求等？
22. 今后，PM计划要求记录承包商安全自主管理情况、监理公司的现场管理情况、业主对承包商的安全管理内容及检查的情况。在这方面有何需求与期望？

**三、项目建设过程管理**

1. 设计管理
2. 对于设计准备相关工作（包括设计单位选择、委托设计、落实设计输入条件等业务），除按照国标及行业标准执行外，是否有自身的管理规定及要求？
3. 对于工艺包、基础设计、详细设计方面的设计要求、深度、审查内容、审查要求、审查流程等，除按照国标及行业标准执行外，是否有自身的管理规定及要求？
4. 是否制定了施工图审查方面的管理制度，对审查重点和审查依据等方面进行规定和要求？
5. 未来将通过永荣PM对设计进度进行控制，要求设计单位按固定的进度模板填报完成情况，对此有何需求及期望？
6. 是否规定设计单位以何种方式和频率通报设计实际进度完成情况？
7. 在委托设计单位开展施工图设计时，是如何要求设计单位控制预算的，是否有相应的管理程序和要求？
8. 是否有统一的项目文档分类、归档要求和收发管理要求？是否制定设计单位的图档移交、保管、使用和更新等方面的管理要求？在PM设计过程中，将对设计单位提出3D图纸、数字化模型的审查和移交方面的管理要求，在这方面有何需求与期望？
9. 是否对设计交底（如施工图交底）及设计支持服务（如采购设计支持服务、试运行设计支付服务、竣工图编制服务等）有相应的管理规定和管理要求？
10. 采购管理
11. 未来招标过程在PM上管理，包括潜在供方的申请、选择，招标方式的选择，评分标准设置和结果记录等，在这方面对PM功能有何需求与期望？
12. 项目部日常工作中是如何对合同执行情况（工作任务、工作量完成情况）进行统计分析，并与合同支付进行挂钩管理？
13. 目前合同全过程是如何管理的，是否有专人对合同谈判、合同签署、合同执行、合同结算和关闭，以及付款记录进行统一的跟踪和管理？今后考虑将合同全过程管理过程纳入PM管理，对PM功能有何需求与期望？
14. 设备/材料采购管理
    1. 是否制定了划分甲供、乙供设备/材料范围的管理规定和细则？
    2. 对采购进度计划和物资到货计划是否有明确的编制及审批要求？
    3. 甲供设备/材料的采购进度控制、物资催交等工作由谁来负责？
    4. 是否对设备监造、物流运输、进口设备报关与商检、设备材料验收管理等业务制定管理制度和管理要求？
    5. 是否对设备/材料仓储、现场物资管理、工程余退料管理等业务制定管理制度和管理要求？
    6. 是否对乙供物资的管控制定相应的管理制度和管理要求？
    7. 今后考虑将设备/材料全过程管理的信息纳入PM管理，对PM功能有何需求与期望？
15. 施工管理
16. 今后PM考虑将开工条件及佐证材料要求纳入PM管理，要求在PM上完成开工各项条件的确认、佐证材料上传，以及开工报告流转等相应的工作，这方面有何需求和期望？
17. 是否制定了施工总图管理相关的管理制度和管理要求？
18. 是否对施工现场进度控制制定了管理制度和管理细则，是否对施工方/监理方/项目部在日常施工进度控制中工作职责和要求进行规定？未来将通过永荣PM对施工进度进行控制，要求施工方按固定的进度模板每周填报完成情况（特定情况下按日填报工作量），对此有何需求及期望？
19. 是否要求施工方/监理方/项目部按照质量计划记录施工质量控制的过程信息和结果信息？
20. 今后将PM定位为工程现场管理业务管理信息系统，除了日常施工过程中的施工进度完成情况、施工质量控制/检查信息等内容将在系统中进行填报、确认和审核以外，对施工现场建设情况的监控也将以PM的数据为基础进行，各类信息的填报、确认需要在PM上完成，在这方面有何功能需求与期望？
21. 在管理制度中对于各方（建设单位、勘察、设计单位、监理单位、施工单位等）在中交过程中需要移交的资料的内容和要求进行了相应的规定，在PM建设中，初步考虑按照项目阶段和PBS结构两个维度对项目过程文档信息进行管理和移交，这方面有何管理需求与期望？

**四、项目前期管理**

1. 是否在项目投资机会研究、分析方面有相应的管理规定及业务流程说明？
2. 今后项目管理纲要将纳入PM管理，由建设单位直接在PM上完成项目管理纲要的编制和申请，项目基本详细、组织架构等内容将作为项目基本信息管理；项目计划、各专项策划方案，将与项目进度计划、招投标管理、质量计划、HSE计划等进行衔接，作为其编制详细方案及执行后续业务的基础。这方面有何管理需求与期望？