****

**贵州省交通科学研究院股份有限公司**

**项目管理体系**

**编制时间：2017-2**

**运行时间：**

目录

[一、适用范围 1](#_Toc475898240)

[二、定义 1](#_Toc475898241)

[三、理解 1](#_Toc475898242)

[四、项目管理目标 2](#_Toc475898243)

[五、项目代建组织机构和岗位及其职责 2](#_Toc475898244)

[六、项目代建项目部机构职责 3](#_Toc475898245)

[七、 项目管理项目部岗位任职条件和职责 4](#_Toc475898246)

[八、其他部门领导人职责 20](#_Toc475898247)

[九、项目部与其他部门联系流程规定 22](#_Toc475898248)

[十、部门费用分配方案 25](#_Toc475898249)

[十一、项目管理实施内容及责任 26](#_Toc475898250)

[11.1项目前期立项阶段 26](#_Toc475898251)

[11.1.1前期事务部 26](#_Toc475898252)

[11.2工程施工前准备阶段 26](#_Toc475898253)

[11.2.1前期事务部 26](#_Toc475898254)

[11.2.2工程管理部 27](#_Toc475898255)

[11.2.3合同管理部 27](#_Toc475898256)

[11.2.4综合管理部 28](#_Toc475898257)

[11.3工程施工实施阶段 28](#_Toc475898258)

[11.3.1前期事务部 28](#_Toc475898259)

[11.3.2工程管理部 29](#_Toc475898260)

[11.3.3合同管理部 29](#_Toc475898261)

[11.3.4综合管理部 30](#_Toc475898262)

[11.4交竣工、运营阶段 30](#_Toc475898263)

[11.4.1工程管理部 30](#_Toc475898264)

[11.4.2合同管理部 30](#_Toc475898265)

[11.4.3 综合管理部 31](#_Toc475898266)

[十二、项目管理实施程序 31](#_Toc475898267)

[12.2项目准备阶段工作管理 34](#_Toc475898268)

[12.3 项目施工阶段工作管理 39](#_Toc475898269)

[（1）施工前质量控制 39](#_Toc475898270)

[12.4 后期阶段工作管理 50](#_Toc475898271)

[十三、项目管理工作的流程图 53](#_Toc475898272)

[十四、项目管理综合措施 58](#_Toc475898273)

[14.1工程项目综合计划 58](#_Toc475898274)

[14.2工程项目目标综合管理措施 59](#_Toc475898275)

[14.3协调管理措施 59](#_Toc475898276)

[十五、本项目管理重点和关键问题 65](#_Toc475898277)

[15.1项目管理的重点 65](#_Toc475898278)

[15.2影响项目的关键问题 67](#_Toc475898279)

[15.2.1影响项目工期的关键问题 67](#_Toc475898280)

[15.2.2 影响项目质量的关键问题 67](#_Toc475898281)

[15.2.3 影响投资的关键问题 68](#_Toc475898282)

[十六、项目管理合理化建议 69](#_Toc475898283)

[附件1：建设工程项目管理收费规定研究 70](#_Toc475898284)

[参考文献 97](#_Toc475898285)

**贵州省交通科学研究院股份有限公司**

**项目代建管理体系**

为规范贵州省交通科学研究院股份有限公司（以下简称我公司）项目管理规范程序，明确工作职责，充分利用、整合全院专业化技术水平和管理经验，提高项目建设管理水平、加快转型步伐，结合本公司实际，特制定本体系。

# 一、适用范围

我公司承接的所有代建项目，均可参照本体系运行。

# 二、定义

本体系所指项目代建管理，是指依法通过招标方式，确定由我公司负责政府或其他社会组织机构投资项目的实施，控制项目投资、质量、工期和保证施工安全，项目竣工验收后移交使用单位的制度。

本文中提到的“负责人”指相应部门的最高领导人；本文中提到的“公司”指贵州省交通科学研究院股份有限公司；本文中提到的“公司职能部门”主要指综合管理部、财务部、后勤服务中心以及总工办；本文中提到的“生产部门”指直接参与生产盈利的部门，如贵州省交通建设工程检测中心有限责任公司（简称：检测中心）、贵州省交通环保监测站有限公司（简称：环保所）、贵州桥梁设计院有限公司（简称：桥梁设计院）、贵州科达公路工程咨询监理有限公司（简称：科达监理）、贵州交通科学研究院信息研发公司（简称：信息中心）。

# 三、理解

我公司结合项目本身的特点、项目实施条件，选派具有相应资格的、项目管理经验丰富的工程师担任项目经理，组建项目管理机构，建立与管理业务相适应的管理体系，配备满足工程项目管理需要的专业技术管理人员，运用我公司科学的管理理念和先进的管理手段，制定高效切实可行的项目计划以及完善的控制措施，以确保建设项目实施完成。

# 四、项目管理目标

1、质量目标：工程质量达到工程验收合格标准。

2、进度目标：按合同规定工期完成工程项目。

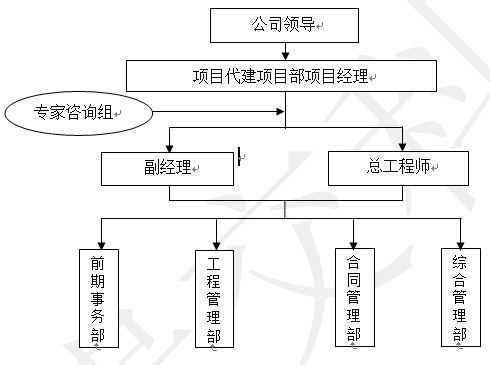
3、费用目标：不超概算，工程各阶段、各单项工程费用支出与形象进度相协调。

4、安全目标：无重大安全责任事故。

# 五、项目代建组织机构和岗位及其职责

1、项目管理组织机构

项目实行项目管理经理负责制，项目管理经理对业主和公司负责，各专业管理工程师对项目管理经理负责。机构设置和岗位设置可根据工作实际需求参照本项目组织机构图进行合理调整。项目管理的组织机构参照图见图5-1。

  
**图5-1 项目管理组织机构参照图**

# 六、项目代建项目部机构职责

#### 1、前期事务部

1.1负责协助业主或主导完成前期各项立项手续的办理，与各相关部门的沟通，协调各方面关系；

1.2负责招标前期备案工作；

1.3负责联系和统筹安排公司其他生产部门的资质备案工作；

1.4负责联系和配合后勤服务中心开展驻地建设工作。

1.5结合项目总进度计划编制招标和采购方案和计划；

1.6协助业主或主导选择招标代理单位，进行设计单位、施工单位、监理单位施工招标；

1.7组织设备材料采购的招标工作，进行设备选型和购买国内外设备的技术把关；

1.8检查统计每月项目招标、采购工作运行情况，并汇总。

#### 2、工程管理部

2.1制定工程实施阶段的项目管理办法、项目管理大纲及项目总进度计划；

2.2负责设计阶段的管理，优化设计审核图纸，以及实施阶段对设计变更做技术经济分析、设计现场处理工作；

2.3协助或指导信息中心对管理软件和信息化设施的安装，并在工作过程中对管理软件和信息化设施作出优化意见；

2.4进行项目计划管理、风险管理，对施工承包单位进行管理；

2.5负责项目全过程的安全环保及文明施工管理；

2.6协助业主组织工程项目的交工，竣工验收工作；

2.7负责工程项目资料的归类及拟定竣工资料归档要求；

2.8检查统计每月项目质量、进度工作运行情况，并汇总。

#### 3、合同管理部

3.1针对各单位的合同争议、索赔、工期延期等问题，向项目经理提出初步意见；

3.2完成常规计量工作。工程变更、现场签证的审核与管理，协助审查设计变更，提出咨询意见；

3.3建立合同管理方案，分类建立所有合同台账以及制定图纸管理方案；

3.4定期核实工程量，对工程概预算和决算进行审核；

34.5负责编制各项财务报表，用款计划，划拨工程款等

34.6检查统计每月项目合同、计量执行情况，并汇总；

#### 4、综合管理部

4.1负责制定项目管理机构的规章制度、人事管理、组织人员培训和考勤统计；

4.2项目管理内部会议的组织；

4.3办理施工图委托送审工作；

4.4传达项目经理的指令，协调项目管理机构各职能组的工作；

4.5编写项目经理交办的专题报告；

4.6项目管理的日常文字处理、行文；

4.7与委托人有关部门的日常协调工作；负责现场的日常接待和后期保障工作；

45.8负责项目部各项用款计划，工资报送和日常开销监管等。

4.9材料、设备采购价格的咨询、统计；

4.10负责本部门动态管理系统录入和管理,完成公司领导交办的其他工作。

# 项目管理项目部岗位任职条件和职责

#### 项目管理项目部岗位设置组织参照图

工程师X人

前期事务部部长

技术员X人

项

目

副

经

理

工程师X人

项

目经理

工程管理部部长

技术员X人

工程师X人

合同管理部部长

项

目

总

工

程

师

技术员X人

工程师X人

技术员X人

综合管理部部长

驾驶员X人

厨师X人

**图7-1 项目管理项目部岗位设置组织参照图**

**2、项目管理项目部岗位任职条件及工作职责**

本表统计的工作职责如有遗漏，应由项目经理根据实际工作情况，对遗漏工作任务进行统筹安排。

**项目管理项目部岗位任职条件及工作职责归纳表 表7-1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **序号** | **职位** | **任职条件** | | **工作职责** | | | **备注** | |
| 1 | 项目  经理 | 1. 协调、组织、管理、交际能力强和有较强的领导能力； 2. 责任心强、综合素质高、抗压能力强； 3. 持工程类高级工程师及以上职称，年龄30～55岁，具有高等院校大学本科及以上或同等学历； 4. 从事工程类相关工作经历八年以上或从事相似项目代建工作五年及以上工作经历，在本公司工作三年以上； 5. 工作讲原则，以大局为重不徇私情，坚持实事求是的工作作风，有较好的组织纪律与法制观念； 6. 具有较好的思想品德，忠诚于公司，服从公司安排管理； 7. 具有类似项目的管理实践经验。 | | 1.全面负责项目代建项目部的管理工作；  2.组织编制项目前期工作计划、用人计划、工程项目建设总进度计划、成本规划书、工程项目年度资金使用计划、质量计划、招标和采购工作计划、沟通计划等；  3.组织进行各阶段设计文件报批工作；  4.确定项目的工作分解结构、组织分解结构及编码系统，确定项目管理项目部组织机构和组织形式；  5.组织对设计、监理、施工承包商、甲供材料及设备的招标与采购工作；  6.组织制定项目管理项目部的规章制度；  7.检查监督现场项目管理机构的工作，根据工程项目的进展进行人员调配，对不称职的人员进行调换；  8.保持与项目委托人的密切联系，建立与委托人的沟通渠道，并将项目的委托人的意图及时向项目管理项目部贯彻；  9.对项目实施中的各个环节进行调查、分析、组织编写专题报告和阶段性项目管理工作报告；  10.负责向公司汇报项目管理工作情况，同时协调与公司其他部门的工作关系，及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | | 对于能力突出而资质或工作经历不够任职条件本公司员工，可根据实际情况放宽任职条件。 | |
| 2 | 项目副经理 | ① 协调、组织、管理、交际能力强和有较强的领导能力；  ② 责任心强、综合素质高、抗压能力强；  ③ 持中级工程师及以上职称，年龄25～55岁，具有高等院校大学本科及以上或同等学历；  ④ 从事工程类相关工作经历五年以上或从事相似项目代建工作三年及以上工作经历，在本公司工作三年以上；  ⑤ 工作讲原则，以大局为重不徇私情，坚持实事求是的工作作风，有较好的组织纪律与法制观念；  ⑥ 具有较好的思想品德，忠诚于公司，服从公司安排管理； | | 1.协助或分担项目经理进行项目部内外部的沟通、协调、管理工作；  2.根据工作实际需要，经项目经理提议，上报上级领导批准，合理分担项目经理职责和权利；  3.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | | 本职位根据项目实际需要可以不设本职位。 | |
| 3 | 总工  程师 | ①具有本科以上文化程度和工程管理类相关专业高级职称；  ②熟悉项目专业技术业务，具有提出关键技术课题，组织研究并付诸实施的能力和水平；  ③熟悉有关工程技术标准，能对工程方案的评审提出独立意见，能结合应用不同的工艺技术，使工程方案科学、经济、合理；  ④具有较强的技术领导和技术决策能力，能组织有关业务人员处理好生产中出现的工程技术问题，并有独立解决重大工程技术问题的能力；  ⑤具有从事相似技术工作10年及以上的实践经验；  ⑥有强烈的事业心和责任感，并有为公司发展争创一流的信心与能力。 | | 1.协助项目经理组织编写、审查项目前期工作计划、工程项目建设总进度计划、成本规划书、工程项目年度资金使用计划、质量计划、招标和采购工作计划、沟通计划等；  2.组织专家及技术人员对初步设计及施工图设计进行报批前的审查；  3.项目管理项目部日常工作中遇到的重大技术问题的论证组织；  4.负责设计论证、设计优化、设计可行性等论证；  5.组织项目部审查各标段的施工组织设计和重大施工方案；  6.组织设计交底和图纸会审工作；  7.设计变更的审核；  8.参加质量事故的处理；  9.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |  | |
| 4 | 前期事务部 | 部长 | 1. 具有本科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称； 2. 责任心强、综合素质高、抗压能力强； 3. 能熟练掌握项目管理前期工作内容及工作流程； 4. 具有一定的沟通、协调、管理、组织能力，服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.负责前期各项手续的办理，与各相关部门的沟通，协调各方面关系；  2.主持编制项目运行、维护和培训计划及操作规范，制定用人培训计划，并经项目经理审核通过后进行组织实施；  3.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | | 当本所工作全部完成后，由项目经理进行内部人事调动或向人事部门申请调离。 | |
| 工程师 | 1. 具有大学专科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称； 2. 责任心强、综合素质高、抗压能力强； 3. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.协助部长完成前期各项手续的办理；  2.协助部长编制完成项目运行、维护和培训计划及操作规范，制定用人培训计划；  3.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 技术员 | 1. 具有大学专科及以上文化程度；   ②责任心强、善于沟通、学习；   1. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.协助部长及本所工程师完成前期各项手续的办理；  2.协助部长编制完成项目运行、维护和培训计划及操作规范，制定用人培训计划；  3.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 5 | 招标管理部 | 部长 | 1. 具有本科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称；   ②责任心强、综合素质高、抗压能力强；  ③能熟练掌握项目管理招标工作内容及工作流程；  ④ 具有一定的沟通、协调、管理、组织能力，服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.根据工程进度计划，编制项目采购计划，明确项目采购工作的范围、分工、采购原则、程序和方法。  2.组织制定采购工作的计划值、测定、检查采购的实际成本和挣值。  3.编制有关设计、施工、监理及设备材料采购的招标文件，制定相应的评标标准。报项目经理和委托人批准后执行。  4.负责招标及采购的程序的执行，并按要求到建设管理部门办理各种备案手续。  5.对于非强制招标的采购，提出设备、材料询价的商务文件。  6.组织对厂家报价的商务评审和综合评审。  7.协助预算和约部签订合同。  8.监督各类采购合同的履行。  9.定期召开采购计划执行情况检查会，检查分析存在的问题，研究处理措施，按月编制采购情况报告。  10.负责对项目有关的采购文件、资料的整理归档。  11.组织编写项目采购总结报告。  12.上级领导交办的其他各项工作任务。 | | | 当本所工作全部完成后，由项目经理进行内部人事调动或向人事部门申请调离。 | |
| 工程师 | 1. 具有大学专科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称；   ② 责任心强、综合素质高、抗压能力强；   1. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.服从部长安排，协助或主导完成招标管理部的各项工作任务；  2.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 技术员 | 1. 具有大学专科及以上文化程度；   ②责任心强、善于沟通、学习；   1. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.服从部长及本所工程师安排，协助完成招标管理部的各项工作任务；  2.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 6 | 工程管理部 | 部长 | ①具有本科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称；  ②心强、综合素质高、抗压能力强；  ③有从事类似工程项目五年以上施工、监理或中心试验室现场管理工作经历；  ④具有一定的沟通、协调、管理、组织能力，服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.制定工程实施阶段的项目管理文件及项目总进度计划；  2.进行项目建设实施阶段过程的进度、质量控制，进行现场签证工作；  3.对施工承包单位进行管理；  4.进行项目计划管理、风险管理；  5.负责项目全过程的安全环保及文明施工管理；  6.组织工程项目的设备调试及竣工验收工作；  7.整理工程项目档案资料；  8.检查统计每月项目质量、进度工作运行情况，报综合管理部汇总及上级领导交办的其他工作任务。 | | |  | |
| 工程师 | ①具有大学专科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称；   1. 责任心强、综合素质高、抗压能力强； 2. 具有相应的工作经历； 3. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 质量控制工程师 | 1.编写质量管理计划，并监督实施；  2.编写进度管理计划，并监督实施；  3.编写风险管理计划，并监督实施；  4.负责现场的质量检查、处理施工现场发生的质量问题；  5.对项目有关质量工作的文件、资料、记录进行整理归档；  6.督促监理单位按照监理规范进行监理工作  7.负责编写质量报告  8.负责编写进度报告  9.编写质量管理总结报告  10.编写进度管理总结报告及上级领导交办的其他工作任务。 | |
| 安全控制工程师 | 1.编制项目安全管理计划，并监督实施；  2.贯彻国家有关安全法律和法规的规定；  3.参加研究设计方案和施工方案中的安全问题；  4.督促承包人建立工程现场的消防、急救设施；  5.负责现场的安全检查、处理施工现场发生的安全问题；  6.负责编写项目安全报告；  7.对项目有关安全工作的文件、资料、记录进行整理归档；  8.负责组织编写安全工作总结报告及上级领导交办的其他工作任务。 | |
| 设计管理工程师 | 1.负责组织审查工程设计必备条件的可靠性和完整性。主要条件为：设计合同、可行性研究报告、项目基础资料；  2.组织各专业工程师审查工程的设计标准、规范和重大设计原则；  3.编制项目设计管理记录，并把各项工作落实到各专业工程师；  4.负责组织设计协调会议；  5.组织审查设计方案，并根据项目的委托人或专家的意见要求设计单位对设计方案进行补充、修改；  6.会同进度计划工程师，编制设计进度计划；  7.根据投资控制工程师提出的各设计专业、各阶段费用控制指标，对设计进行限额费用控制。当设计方案需要变动时，应事先通知费用控制工程师，并向项目经理汇报；  8.组织好设计变更的管理工作；  9.组织编制设计工作的计划值，测定、检查设计的实际成本和挣值（差值）；  10.定期召开设计计划执行情况检查会，掌握设计进展进度情况，协调和处理各专业在进度、质量保证、费用控制等方面存在的主要问题，并及时向项目经理报告；  11.组织审查工程设计文件；  12.工程施工前负责组织对设计复查，组织设计交底工作；  13.督促设计单位对工程设计阶段的资料和计算书等进行整理、立卷和归档；  14.编写设计管理总结报告及上级领导交办的其他工作任务。 | |
| 进度计划控制工程师 | 1.根据项目管理合同中所确定的建设工期，制订出符合项目实际情况的进度计划  2.编制项目的计划值和挣值，指导编制设计、采购和施工的计划值和挣值。  3.检查、了解、分析进度计划的执行情况，预测可能影响工程进度的因素，提出解决办法和措施，按月提交进度计划执行情况报告。  4.审查主要设备合同的进度计划，检查计划的执行情况，对存在的问题及时向项目总工程师或项目经理汇报。  5.审查施工的进度计划，检查计划的执行情况，对存在的问题及时向项目总工程师或项目经理汇报。  6.协助项目总工程师协调设计、采购和施工管理工程师的进度计划，使其顺利的完成总工程进度计划。  7.对重大的设计变更进行研究，评估其对进度计划的影响，供项目经理决策。  8.对项目进度计划的文件、资料进行整理、归档。  9.编制项目进度计划控制总结报告及时向项目总工程师或项目经理汇报。 | |
| 技术员 | ①具有大学专科及以上文化程度；  ②责任心强、善于沟通、学习；   1. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.服从部长及本所工程师安排，协助完成工程管理部的各项工作任务；  2.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 7 | 合同管理部 | 部长 | ①具有本科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称；  ②心强、综合素质高、抗压能力强；  ③有从事类似工程项目五年以上类似工作经历；  ④具有一定的沟通、协调、管理、组织能力，服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.审核设计的估算资料，供方案比较。  2.在采购工作中提供必要的估算资料，供商务评价用。  3.在施工招标工作中提供必要的估算资料，供编制标底及评标用。  4.当出现重大的设计变更时，进行相应的费用估算。  5.掌握和正确使用多种费用估算方法，提供费用估算的准确性。  6.积累和分析项目费用原始资料，补充和更新费用估算的数据。  7.组织竣工结算和决算。  8.对项目估算及实际执行情况的资料进行整理归档。  9.组织编写项目估算总结。  10.负责编制和贯彻执行工程费用控制计划及费用控制实施程序。  11.协助项目经理或项目总工程师建立项目工作分解结构（WBS）及编码系统，为实行费用/进度综合控制奠定基础。  12.按项目工作分解结构进行费用分解。经项目经理批准后形成分解工程预算，下达给项目设计管理工程师、采购管理工程师、监理工程师，作为各阶段费用控制的依据。  13.在项目实施过程中定期监测与分析费用的执行情况和发展趋势，对偏离最新估算的任何倾向提出意见和措施，而费用计划的修改，必须得到项目经理的批准。  14.编制项目实施费用状态报告和项目费用汇总报告，分别向项目经理、项目总工程师、项目设计管理工程师、项目采购工程师、项目监理工程师提供费用控制的执行情况。  15.统计实际成本曲线，与挣值曲线进行对比分析，找出费用计划执行中的问题。  16.对照发包合同，审查承包人提出的费用计划，并与原费用分解指标和预测的按月支付计划对比，找出偏差，提出措施。  17.按规定程序严格控制项目重大变更。  18.管理不可预见费的使用，每月向项目经理报告不可预见费的使用情况。  19.对费用进行分解、控制、变更及实际执行情况等资料进行整理归档。  20.组织编写项目费用控制月报和费用控制工作总结。 | | |  | |
| 工程师 | ①具有大学专科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称；  ② 责任心强、综合素质高、抗压能力强；   1. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.服从部长安排，协助或主导完成合同管理部的各项工作任务；  2.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 技术员 | ①具有大学专科及以上文化程度；  ②责任心强、善于沟通、学习；  ③服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.服从部长及本所工程师安排，协助完成招标管理部的各项工作任务；  2.及时完成上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 8 | 综合管理部 | 部长 | ①具有本科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称；   1. 心强、综合素质高、抗压能力强；   ③熟悉公司行政、后勤、人事、财务等管理规定和工作流程，同时须在本公司工作三年及以上；  ④具有一定的沟通、协调、管理、组织能力，服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.负责落实各相关合同的草拟工作；  2.进行合同管理，监督施工合同、监理合同和设备材料采购合同的存档情况；  3.负责收集、整理项目建设过程的相关资料，并及时向有关部门传递；  4.负责工程竣工资料收集和整理工作，并负责竣工验收后档案归档、移交管理工作；  5.负责制定项目管理机构的规章制度、人事管理和考勤统计；  6.负责组织项目管理内部会议；  7.传达项目经理的指令，协调项目管理机构各职能组的工作；  8.编写项目经理交办的专题报告；  9.项目管理的日常文字处理、行文；  10.负责项目部日常接待和后勤保障工作；  11.统筹管理车辆行程及食堂伙食并建立管理制度；  12.上级领导安排的其他工作任务。 | | |  | |
| 工程师 | ①具有大学专科及以上文化程度和工程管理类相关专业中级职称；  ② 责任心强、综合素质高、抗压能力强；   1. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.服从部长安排，协助或主导完成综合管理部的各项工作任务；  2.上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 技术员 | ①具有大学专科及以上文化程度；  ②责任心强、善于沟通、学习；   1. 服从公司和上级领导安排管理。 | | 1.服从部长及本所工程师安排，协助完成综合管理部的各项工作任务；  2.上级领导交办的其他各项工作任务。 | | |
| 司机 | 1. 具有从事三年及以上的驾驶经历； 2. 责任心强，综合素质高，服从公司及领导安排管理。 | | 1.负责驾驶车辆的安全、维护、保养等工作；  2.负责完成上级领导临时安排的工作。 | | |
| 厨师 | ①具备食品加工实际经验。  ②掌握食品营养学的有关知识。  ③掌握食品卫生法和食品加工的有关标准。   1. 身体健康无传染性疾病。 | | 1.在食堂领班指挥下，负责对各种饭菜的加工制作，保证食品质量；  2.严格遵守作息时间，按时开餐，不擅离职守、串岗、脱岗；  3.服从分配，按质、按量、按时烹制饭菜，做到饭菜可口，保热保鲜；  4.遵守安全操作规程，合理使用操作工具，合理使用原材料，节约水、电、煤气；  5.进人厨房将工作服穿戴整洁，厨房内不准吸烟；  6.服从主管调动，维护好厨房灶具、设备，协助员工餐厅服务员做好开餐准备。 | | |

# 八、其他部门领导人职责

#### 1、检测监理事业部

（1）负责完成代建项目需要的检测和监理方面技术、管理咨询工作；

（2）负责协助或主导完成试验室资质备案、试验场地建设和检测设备选购；

（3）负责安排人员协助或独立完成项目部工程检测、监理方面的报价和招标工作；

（4）代建项目如需要长期驻地的检测、监理或科研技术管理人员，接到院综合部通知后，由检测监理事业部领导根据实际需要及时调遣；

（5）及时处理代建项目的其他正常工作请求以及上级领导交办的其他工作任务。

#### 2、信息中心事业部

（1）负责完成代建项目的信息管理设备及软件技术咨询；

（2）负责项目现场信息管理设备和软件的安装，并培训项目人员使用；

（3）负责解决项目部提出的合理、且能实现的管理软件或设备开发、安装；

（4）代建项目如需要长期驻地的信息管理专业技术管理人员，接到院综合部通知后，由信息中心事业部领导根据实际需要及时调遣；

（5）及时处理代建项目的其他正常工作请求以及上级领导交办的其他工作任务。

#### 3、桥梁设计院

（1）负责完成代建项目所需设计方面的技术咨询工作；

（2）负责及时调动代建项目需要的设计专业技术人员前往项目部进行现场设计审核和设计技术指导工作；

（3）负责完成项目前期立项所需的报告编制和组织方案评审工作；

（4）代建项目如需要长期驻地的设计专业技术管理人员，接到院综合部通知后，由信桥梁设计院领导根据实际需要及时调遣；

（5）选定能力较强的专业技术人员，对项目设计管理部长期技术指导；

（6）及时处理代建项目的其他正常工作请求以及上级领导交办的其他工作任务。

#### 4、环保所

（1）负责向业主宣传绿色环保理念，同时提供具体实施方案，可行性经济分析等；

（2）负责及时处理代建项目环保方面的技术咨询工作；

(3)协助代建项目部完成项目前期立项手续报备工作；

（4）及时处理代建项目的其他正常工作请求以及上级领导交办的其他工作任务。

#### 5、总工办（专家咨询组）

（1）接到代建项目重难点技术咨询请求后，由总工办针对性联系相应技术专家，并确定解决方案，且及时回复代建项目部；

（2）组建专家组协助代建项目部提高技术管理能力和水平；

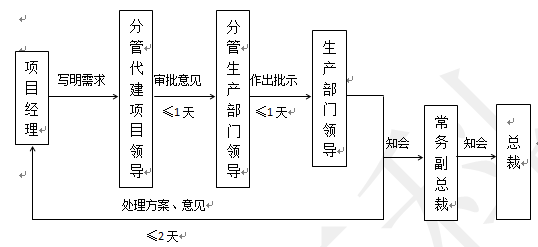
（3）参与拟投标代建项目现场查看和图纸审核，并提出合理化建议和方案；

（4）及时处理代建项目的其他正常工作请求以及上级领导交办的其他工作任务。

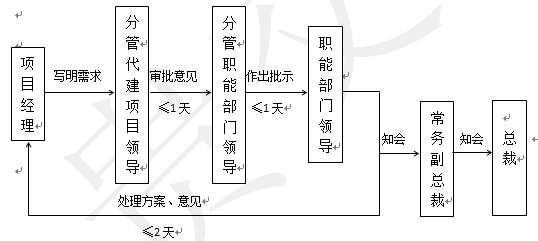
# 九、项目部与其他部门联系流程规定

#### 1、流程图

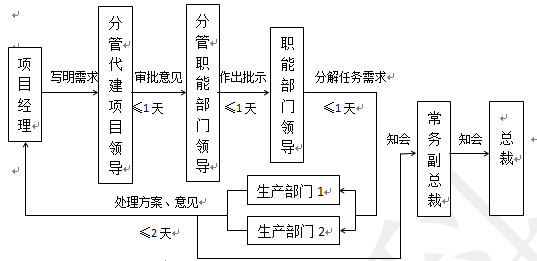
联系流程图，主要分为四种，分别是直接联系生产部门图、直接联系职能部门图（除财务）、通过职能部门联系生产部门图和直接联系总工办图，分别如图9-1 图9-2 图9-3 图9-4



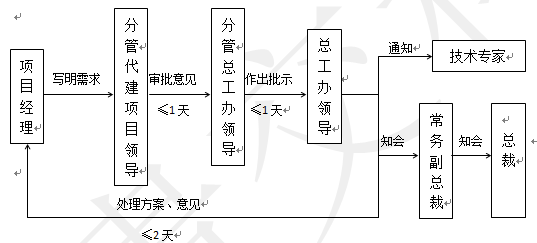
**图9-1 直接联系生产部门流程图**



**图9-2 直接联系职能部门流程图（除财务）**



**图9-3 通过职能部门联系生产部门流程图**



**图9-4 直接联系总工办流程图**

#### 2、流程规定

###### 2.1、四种流程内容

2.1.1 直接联系生产部门流程内容：技术咨询、现场技术指导、设备借用、业务开发、履约检查、资料信息需求等。

2.1.2直接联系职能部门（除财务）流程内容：驻地建设、办公用品、车辆、设备、人员入职、人员离职、岗位调整、接待物品领用等（费用报销和工资发放按公司规定）。

2.1.3 通过职能部门联系生产部门流程内容：人事调动、设备调动、人员更换等。

2.1.4 直接联系总工办流程内容：重难点工程技术难题（会审）、重难点技术咨询等

###### 2.2、流程管理规定

由代建项目项目经理根据工作实际需要，收集、整理需求信息详细说明原因，按规定流程（图10-1、图10-2、图10-3）由总经理向相应部门提出请求或申请。相应部门收到请求或申请后，应在流程图规定工作日内由相应部门负责人对请求或申请作出书面回复，并明确工作完成时间及落实工作联系人或工作责任人。如未及时完成或故意阻拦或回避请求的，按下列规定处罚：

★无故（超出规定时间5个工作日）不回复、不处理，扣除部门负责人当月全部绩效，并通报批评；

★无故拖延时间（超出规定时间2个工作日），扣除部门负责人或责任人当月绩效的10%，并通报批评；

★负责人未通过规定流程，私下进行沟通解决的，一切后果由双方责任人承担，且通报批评；

★因私人或其他原因故意阻拦或回避请求的，扣除部门负责人当月绩效20%，且通报批评；

★因项目经理自身原因，耽误申请时间的，责任由项目经理承担，对公司造成一定损失的，按公司管理规定执行处罚；

★代建项目流程申请因某个部门或领导的工作失职造成公司损失的，按公司管理规定执行处罚，并通报批评。

# 十、部门费用分配方案

#### 1、代建项目某项工作由某部门完成

根据收费标准（**附件1**），以当时签订总合同的折扣价计算，该笔服务费全部归完成工作的生产部门拥有。如收费标准（**附件1**）未分开注明某项工作的收费情况的，按当时该项工作的市场价进行计算，在总服务费中划拨给生产部门。

###### 2、长期或定期借用生产部门员工

在收费标准无法明确收费的情况下，以派往项目员工在原生产部门进入项目部之前起，一年之内的月平均工资为标准，每月（或按时、或定期）由项目部向生产部门支付该员工平均工资的1.5倍。

###### 3、拨款时间

拨款时间应以项目进账为前提，具体拨款方式和时间由双方协商约定，且以书面形式向领导汇报，通过领导批准后，双方签认《XXX项目拨款方案》（一式五份），综合部、生产计划部、财务部及双方各执一份。

###### 4、拨款管理

4.1代建项目某项工作由某部门完成的情况：如果该项工作因生产部门原因造成公司损失或工作量加大等不良情况的，一切责任由生产部门承担，按相关管理办法对当事人及部门领导进行处罚，且视情节轻重情况扣除该生产部门的生产费用。

4.2 长期借用生产部门员工的情况：如果员工不服从项目管理或技术能力不够，由项目经理向该员工所在部门提出人员更换请求，由生产部门领导及时更换人员。如不及时更换，将对该生产部门负责人扣除绩效20%的处罚，并通报批评。如确实无人可换或情况特殊的应及时书面向领导汇报，并说明情况。

# 十一、项目管理实施内容及责任

## 11.1项目前期立项阶段

### 11.1.1前期事务部

**（1）主要工作内容**

协助业主完成①项目建议书的编制和批复，水保、环评、规划选址、土地预审等专题的批复；②工程可行性研究报告编制；③驻地建设等工作；④设计、施工、监理等参建单位的招投标备案等。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①项目建议书的编制、工程可行性研究报告由桥梁设计院负责完成（责任人：前期事务部部长、项目经理、桥梁设计院负责人）；

②水保、环评手续编制和审核由环保所负责完成（责任人：前期事务部部长、项目经理、环保所负责人）；

③所有工作内容由前期事务部部长统筹安排，及时上报项目经理，由项目经理向公司各部门沟通协调。同时前期事务部负责本部所有工作内容的沟通、协调及办理（责任人：前期事务部部长、项目经理）；

④驻地建设由后勤服务管理部中心负责完成（责任人：前期事务部部长、项目经理、后勤服务中心负责人）。

## 11.2工程施工前准备阶段

### 11.2.1前期事务部

**（1）主要工作内容**

①协助业主或主导选择招标代理公司；②制定招标计划；③初步设计的编制和批复；④施工图的批复；⑤编制采购计划（材料、设备、仪器、仪表的分类采购）；⑥协助招标代理公司编制审核招标文件，并督促对设计单位、监理单位、施工单位、等参建单位进行招标工作；⑦工程可行性研究报告的批复和办理施工许可证等。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①初步设计的编制和施工图的审核由桥梁设计院完成；

②其他工作由前期事务部主导完成，桥梁设计院协调配合（责任人：前期部部部长、项目经理）。

### 11.2.2工程管理部

**（1）主要工作内容**

①制定工程实施阶段的项目管理办法、项目管理大纲及项目总进度计划和编制工作会议制度（监理例会、专题会议、施工现场外部工作会议）；②会审设计图纸；③根据项目特点及需要制定管理软件和信息化设施的安装方案；④协调拆迁工作（房屋拆迁、树木迁移和高压塔架拆除等）；⑤用水、用电、通讯、通气安装协调工作，登记并加盖专用章（到相关政府职能部门办理相应手续）；⑥协同监理单位共同检查落实编制工程项目主要工程、安置监控管理计划文件；⑦组织专业管理人员及施工管理人员学习；⑧根据工程项目的质量标准和要求，实施目标分解；⑨检查施工单位的质量保证和质量管理体系，同时制定试验检测管理办法（抽检频率、质量管理流程、样品管理等）；⑩审查分包单位的资格；审查施工队伍资质、施工组织设计、施工技术方案以及检查施工机械技术性能是否符合施工组织设计要求，查验施工中各类计量器具是否合法校验；查验施工单位的测量放线等

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①编制并审核施工图预算、会审设计图纸，由桥梁设计院或由桥梁设计院派往驻地设计人员负责完成（责任人：工程部部长、项目经理、桥梁设计院负责人）；

②管理软件和信息化设施的安装由信息中心负责完成，由工程部人员提供重难点工程安装需求和部位，并在工作过程中对管理软件和信息化设施提出优化方案或意见（责任人：工程部部长、项目经理、信息中心负责人）；

③其他工作由工程部完成（责任人：工程部部长、项目经理）。

### 11.2.3合同管理部

**（1）主要工作内容**

①编制合同管理办法（台账、流程、记录、审核、归档等）；②工程计量审核管理办法（审核流程、结算办法）；③制定详细合理的资金流动计划（包括现金流量需求表，工程款收入计划，预付款扣还计划，固定资产折旧计划，专用资金收支计划，机械设备、材料、人工等支出计划等。）；④编制监理、施工总承包及设备材料采购合同，进行合同编码，制定文件传送标准流程等，⑤组织完成工程竣工决算。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①所有工作由合同管理部主导完成，工程部配合（责任人：合同管理部部长、项目经理）。

### 11.2.4综合管理部

**（1）主要工作内容**

①编制项目部员工内部管理办法（规章制度、人事管理、考勤规定、会议组织管理）；②目标责任书签订；③制定车辆管理规定；④制定食堂管理规定；⑤接待工作；⑥负责项目部各项用款计划，人员工资报送和日常开销监管等；⑥项目管理内部会议的组织与记录；⑦项目管理的日常文字处理、行文；⑧与委托人有关部门的日常协调工作；⑨负责现场的日常接待和后期保障工作；⑩办理施工图委托送审工作；③传达项目经理的指令，协调项目管理机构各职能组的工作；

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①所有工作由合同管理部主导完成（责任人：综合管理部部长、项目经理）。

## 11.3工程施工实施阶段

### 11.3.1前期事务部

**（1）主要工作内容**

①继续完善招标相关工作。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①所有工作由前期事务部主导完成，桥梁设计院协调配合（责任人：招标管理部部长、项目经理）。

### 11.3.2工程管理部

**（1）主要工作内容**

①组织施工图审查（到规划单位认可的审图单位进行施工图审查，取得施工图设计审查通知书）；②对设计变更做技术经济分析；③建立工程设计变更和工程洽商制度；④质量或安全文明施工检查；⑤工程质量或安全事故处理；⑥质量管理：工序报验、见证试验及隐蔽验收，分部、分项工程验收，工程预验收及竣工验收；⑦进度管理：工程项目建设分项计划，其他附属计划，施工月进度计划，工期索赔，物资采购进度计划，劳务人员安排计划，财务资金控制，施工总进度计划，劳务人员安排计划，其他附属计划，财务资金控制；⑧管理信息采集、整理、汇报等；⑨风险管理：技术风险、施工风险、进度风险、违约赔偿风险、汇率、利率和物价变动风险、不可抗力风险、设备/材料质量风险等；⑩检测管理：抽样、收样、样品标识、人员资格、规范更新、原始记录、质量管控等

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①对前期设计图会审工作及施工过程中的设计指导，由桥梁设计院或由桥梁设计院派往驻地设计人员负责完成（责任人：工程部部长、项目经理、桥梁设计院负责人）；

②其他工作由工程部完成（责任人：工程部部长、项目经理）。

### 11.3.3合同管理部

**（1）主要工作内容**

①制定图纸管理制度：图纸发放及设计交底；②投资管理：进度款支付，投资索赔，竣工结算，严格控制设计变更、做好现场签证，施工阶段投资控制中的技术经济分析；③合同管理：投资索赔的管理程序，工程变更的管理程序，工程暂停和复工的管理程序，合同管理工作程序；④负责编制各项财务报表，用款计划，划拨工程款，完成正常计量工作等。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①所有工作由合同管理部主导完成，工程部协调配合（责任人：合同管理部部长、项目经理）。

### 11.3.4综合管理部

**（1）主要工作内容**

①项目管理内部会议的组织；②办理施工图委托送审工作；③传达项目经理的指令，协调项目管理机构各职能组的工作；④编写项目经理交办的专题报告；⑤项目管理的日常文字处理、行文；⑥与委托人有关部门的日常协调工作；负责现场的日常接待和后期保障工作；⑦负责项目部各项用款计划，人员工资报送和日常开销监管等；⑧材料、设备采购价格的咨询、统计。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①所有工作由合同管理部主导完成（责任人：综合管理部部长、项目经理）。

## 11.4交竣工、运营阶段

### 11.4.1工程管理部

**（1）主要工作内容**

①收集、整理所有工程验收所需资料；②协助业主完成交、竣工验收；⑤建设项目竣工资料的移交；⑥保修责任的划分及保修投资的处理。⑦协助后勤服务中心完成项目驻地的设备、办公用品等清理和撤场。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①所有工作在项目经理主持下由工程管理部主导完成（责任人：综合管理部部长、项目经理）。

### 11.4.2合同管理部

**（1）主要工作内容**

①收集、整理所有项目合同及计量资料并移交公司后勤服务中心；②完善前期遗留工作任务以及协助工程部完成交竣工工作。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①所有工作由合同管理部主导完成（责任人：合同管理部部长、项目经理）。

### 11.4.3 综合管理部

**（1）主要工作内容**

①项目管理内部会议的组织；②传达项目经理的指令，协调项目管理机构各职能组的工作；③编写项目经理交办的专题报告；④负责项目部各项用款计划，人员工资报送和日常开销监管等；⑧协助和联系后勤服务中心完成项目驻地的设备、办公用品等清理和撤场。

**（2）工作内容责任部门或责任人**

①所有工作由合同管理部主导完成（责任人：综合管理部部长、项目经理）。

# 十二、项目管理实施程序

#### 12.1项目前期阶段工作管理

###### 12.1.1项目立项工作管理

**（1）项目建议书的编制---桥梁设计院**

项目建议书（又称立项申请）是项目建设筹建单位或项目法人，根据国民经济的发展、国家和地方中长期规划、产业政策、生产力布局、国内外市场、所在地的内外部条件，提出的某一具体项目的建议文件，是对拟建项目提出的框架性的总体设想。

主要内容：

●项目概况

●项目建设的必要性

●项目建设综合条件评价（地形、水文、气候、地质、筑路条件及运输条件）

●项目建设标准和规模

●工程概算

●工程实施计划

●结论

**（2）项目可行性研究报告编制---桥梁设计院**

[项目可行性研究](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=74462475)的编制是确定建设项目前具有决定性意义的工作，是在[投资决策](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=174828)之前，对拟建项目进行全面[技术经济分析](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=7761067)的科学论证，在投资管理中，[可行性研究](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=143354)是指对拟建项目有关的自然、社会、经济、技术等进行调研、分析比较以及预测建成后的社会[经济效益](http://baike.sogou.com/lemma/ShowInnerLink.htm?lemmaId=289845)。在此基础上，综合论证项目建设的必要性，财务的盈利性，经济上的合理性，技术上的先进性和适应性以及建设条件的可能性和可行性，从而为投资决策提供科学依据。可行性研究的最终成果是可行性研究报告，它是投资者在前期准备工作阶段的纲领性文件，是进行其他各项投资准备工作的主要依据。对投资者而言，可行性研究的作用主要有以下四点：

·为投资者进行投资决策提供依据

·为投资者筹措资金提供依据

·为工程设计提供依据

·为商务谈判和签订有关合同或协议提依据

可行性报告的内容和报告的编写格式因项目的不同而有所差异，主要依据项目建议书批复文件进行编写。但大致来讲，主要包含以下内容：

—实施纲要

—项目背景和基本设想

—市场分析与销售设想

—原材料与供应品

—建厂地区、厂址与环境

—工程设计与工艺

—组织和管理费用

—人力资源

—实施计划及预算

—财务分析与经济效益分析

……

**（3）其他项目立项工作管理---前期事务部**

项目建议书的申请和批复工作由前期事务部完成，同时依据项目建议书批复文件分别向城乡规划、国土资源和环境保护部门申请办理规划选址、用地预审和环境影响评价审批手续。

###### 12.1.2新技术、新理念推广----项目部、信息中心、桥梁设计院

结合我公司先进技术和新理念联系项目实际，由相应技术人员编制相应的《XXX分析推广方案》，重点说明推广理由和原因以及经济、环保等效益。编制完成后报领导审核，通过后由前期事务部向相应权力部门或业主负责人提交《XXX分析推广方案》，同时协调相应技术人员会同向相应权力部门或业主负责人当面汇报先进技术或新理念。

###### 12.1.3培训工作管理

**（1）组织部门---公司综合部**

员工培训工作由项目部根据工作实际需要，由综合管理部制定《XXX项目员工培训计划表》（内容包含：需培训人员情况、需培训内容、时间、地点等），由项目经理审核后报公司综合管理部，由公司综合管理部负责组织、实施、评估和管理。

**（2）审批流程**

综合部收集培训需求 综合部完成《XXX项目员工培训计划表》 项目经理审核 按图9-2规定流程申请。

**（3）培训老师安排---公司综合部**

公司综合部收到申请后，应根据需求，及时联系相应培训老师，确定后以书面形式回复项目部综合管理部，由项目综合管理部负责安排落实。

**（4）培训要求---项目综合管理部**

为提高培训质量，要求培训老师提前准备，培训内容应通过培训老师所在部门的审核。培训结束后，参与培训人员应完成《员工培训心得》，并完成《培训老师培训情况调查表》。由公司综合部收集整理并存档，同时对培训老师作出评价。

## 12.2项目准备阶段工作管理

###### 12.2.1招标工作管理准备

**⑴招标准备阶段---工程管理部**

①招标前的备案工作，协助或主导业主单位选择招标代理单位。

②编制招标计划。根据项目工程的要求，投资估算情况及分解的成本控制目标，编制项目所需设计、监理、施工、材料、设备的分类采购、供应、分级管理计划，报经项目业主同意，编制相应的采购计划。

项目采购分为实物和服务两部分。根据本工程的特点，项目采购计划分阶段进行。

③对甲供材料进行询价。

组建工作小组，在项目委托人的有关人员的共同参与下负责其中重要材料、设备的市场调研、选型、与厂商洽谈及编写详细的性能价格比较；

要求至少三家提供符合技术性能指标的产品的报价；

详细分析对比各个厂家产品的性能价格比，选择质优价廉的产品作为供货备选人报项目委托人同意后签订供货合同；

对于施工方采购的须项目管理项目部监督的设备材料，须提供至少三家提供符合技术性能指标和价格要求的产品，经监理审查，项目管理项目部审核并确认后，施工方自行采购。

**（2）招标管理---工程管理部**

①采用公开招标方式，组织监理单位招标，重点选择有经验、有责任心、懂管理的监理单位，要能够把握项目管理单位与监理单位的协调管理。

* + - 资格预审及业绩考察
    - 编标和发标；
    - 评标与决标；
    - 签订监理合同。

组织施工招标，重点选择经验丰富、资金实力强、信誉好的施工单位，利用好监理单位的职责，强化程序化管理，保证工程顺利进行。

②选择好的施工单位对工程施工质量、进度及投资保证起着决定性的作用，它将作为项目管理重中之重的工作。一般工作程序如下：

* + - 采用公开招标方式，发招标公告；
    - 进行资格预审并考察其业绩；
    - 编制招标文件及标底；
    - 标书送审和发放；
    - 开标、评标、发中标通知书；
    - 签订总包合同并到主管部门备案。

③其他招标工作

* + - 组织特殊材料、构件的采购招标工作；
    - 根据工程进展程度，组织开展各项招标工作，是进度保障一项重要措施。

###### 12.2.2设计工作管理

**（1）组织施工图审查---由桥梁设计院**

审查施工图预算的重点，应该放在工程量计算、预算单价套用、设备材料预算价格取定是否正确，各项费用标准是否符合现行规定等方面。

**（2）组织施工图送审---工程管理部**

由工程管理部到规划单位认可的审图单位进行施工图审查，取得施工图设计审查通知书；

**（3）初步设计方案编制和批复**

**①初步设计方案编制---桥梁设计院**

初步设计主要设计依据，批准的资源报告，经过科研取得的建设条件的技术资料，有关主管部门或地方政府签订的外部水、电、交通等等的协议书。建设工程的名称、功能、规模和有关的技术数据和条件，各单位工程的详细使用要求，批准的相应的勘察报告(如有)，科研报告，自然环境资料，测量资料。属于引进项目的还要提供引进技术及设备的国别、技术经济指标、数据、条件、资金来源落实等情况。

②**初步设计方案的批复---前期事务部**

初步设计文件申报时，应有下列文件资料作为附件同时申报：一、经批准的可行性研究报告；二、经批准的资源储量报告；三、经批准的规划路线报告；四、经批准的环境影响评价报告；五、工程地质、水文地质勘察报告；3 六、供水、供电、供气等有关协议文件；七、建设资金筹措及有关部门承诺书；八、设计单位资质证书、营业执照复印件；九、建设单位与设计单位双方依法签订的合同文本复印件。

###### 12.2.3合同工作管理---合同管理部

编制监理、施工总承包及设备材料采购合同，进行合同编码，制定文件传送标准流程。建立一个现代、务实、高效、安全的信息管理系统，以实现信息的快速收集、处理和传送，提高办公效率、降低办公成本、加强管理，确保高质量、低成本完成工程项目。对于公路工程建设的业主方而言，信息系统建设的主要内容包括公路建设业主方网站建设、工程建设管理平台两部分。建管处网站是公路建设对外宣传、与社会公众沟通互动的窗口；辅助办公业务实现项目各参建单位的协同办公，包含公文的处理和收发及竣工文件的管理等；建设管理平台包含基础资料管理、合同管理、工程变更、计量支付、计划进度、质量管理、试验管理、施工现场视频监控、综合信息查询等子系统。

###### 12.2.4征拆工作管理---工程管理部

该工作主要有我公司项目部人员协助业主单位进行开展，其中我项目部应注意以下工作内容及注意事项：

①调查人员组成：

征地拆迁现场实物调查必须由五个方面的人员组成（用地单位、拆迁事务所、被拆迁对象、街道指挥部或乡镇工作人员、带组村（居）干部），即实行“五到场五签字”调查确认制度：

1）被征地集体经济组织法人或其委托代理人到场及签字。

2）被征地承包经营人到场及签字。

3）被征地所在街道或乡镇工作人员到场及签字。

4）征地拆迁事务所工作人员到场及签字。

5）项目用地单位代表到场及签字。

②调查登记要求

1）实事求是和公平公正。

2）公开测量、公开登记，做到不重不漏。

3）表格填写清晰，杜绝随意涂改，全名签字盖章。

4）现场绘制调查登记表上被征地拆迁房屋示意草图、填写尺寸数据，现场拍摄被其形状图片编号备查。

③资料移交要求调查登记资料必须一式三份，在现场调查人与被调查人签字确认后，一份现场交给被调查人，另外两份及时移交专人签收管理（一份作原始资料存档备查，一份交内业工作人员录入汇总）。

###### 12.2.5施工准备管理

**（1）施工许可证办理---前期事务部**

所需一般证件及材料如下：

●建设工程规划许可证（建设局规划办办理）  
●工程建设项目管理资格证书（监理合同）及工程管理人员名单（已备案的监理合同、工程现场监理人员名单及证书复印件）；  
●施工现场已具备施工条件证明（由施工单位出具的建设单位已提供施工现场“三通一平”的证明）；  
●中标通知书及工程承包合同（地区招标办办理设计、监理、施工中标通知书、已备案的工程承包合同）；  
●施工企业和项目经理资质证书（已确定的施工企业的资质证书、安全生产许可证、外地企业到地区建设局办理建设工程承包许可证、该项目施工现场管理人员名单及证书复印件）；  
●施工图纸、技术资料及施工组织设计（地区审图中心办理施工图设计文件审查合格证、施工企业编制的施工组织设计已经监理审批）；

●固定资产投资许可证及质量、安全监督手续（分别到计委和质量安全监督站办理）  
●建设资金保函或审核证明（建设资金已经落实，建设工期不足一年的，到位资金原则上不得少于工程合同价的70%，建设工期超过一年的，到位资金原则上不得少于工程合同价的50%，建设单位应当提供银行出具的到位资金证明，有条件的可实行银行付款保函或其他第三方担保）；  
●其它资料（法律、行政法规规定的其它条件）；

**（2）基础工作管理---工程管理部**

①组织参建临时设施的搭建，并进行安全性检查，消除隐患；

②组织接通施工用给水、排水、供电、照明、通讯、通气的管线和线路，并铺设施工用道路，组织围墙、道路的临时施工；

③对施工图进行会审并及时提交会审结果；

④获取并填写施工许可申请表，加盖建设单位公章及法人代表签章，申请表；

⑤登记并加盖专用章（到相关政府职能部门办理相应手续）；

⑥办理招投标、施工和监理合同备案及中标通知书原件手续；

⑦对监理单位的检查

* 审核监理规划
* 审核监理实施细则
* 审核人员配备及持证上岗情况
* 必要的检测设备

###### 12.2.6信息化工作管理

**（1）申请流程**

工程部根据需要提出需求 工程管理部完成《XXX项目管理软件及设备需求表》 项目经理审核 按图9-1规定流程申请

**（2）工作部门----信息中心**

接到项目部申请后，由信息中心根据实际需要和自身设备条件，及时对请求进行回复。由工程管理部召集相关技术人员商讨管理软件需求和管理设备安装，会议确定后报项目经理和信息中心领导确认，方案经确认后即按方案进行安装。

**（3）注意事项**

工程管理部应在设计人员协助下，着重考虑项目重难点工程，对重难点工程重点管理，安装相应管理设备或管理软件（如安装摄像头、无人机监控等）。信息中心应根据自身设备条件首先满足重难点或危险工程。

###### 12.2.7试验室备案工作管理

**（1）资质备案---检测中心**

根据项目地方和项目大小不同，应由检测中心工作人员根据相关备案要求和管理规定，及时对项目所需试验室进行备案登记工作。

**（2）试验室场地建设---检测中心**

试验室场地建设主要由项目部综合管理部协调、牵头，由检测中心工作人员根据项目试验需求主导，公司后倾服务中心负责建设完成。

**（3）设备选购**

设备选购由检测中心人员根据工程试验检测实际需求，拟定设备需求计划，报后勤服务中心，由后勤服务中心根据公司设备情况进行设备调配或购买。

## 12.3 项目施工阶段工作管理

###### 12.3.1设计管理---工程管理部

**（1）施工方提出的变更洽商**

施工单位根据工程中存在的问题，提出变更洽商申请，交监理单位审核批准后，报项目管理单位，项目管理单位审核报业主确定，交设计单位根据设计要求进行确认，若可行则签字认可或出具设计变更文件，交施工单位进行实施；若不可行则返回施工单位重新提出合理的变更洽商，或维持原设计施工。

**（2）业主或项目管理项目部提出的变更洽商**

业主或项目管理单位提出变更洽商时，首先经双方内部协商一致后，由项目管理单位向设计单位提出书面变更要求，设计单位根据设计要求确认通过后，出具设计变更文件，交项目管理单位后发放有关单位，组织施工单位实施。

**（3）计方提出的设计洽商**

设计方需要对施工图进行修改时，先书面通知项目管理单位审核报业主确认，重大变更（包括改变功能、使用布局、建筑物高度等）经业主与项目管理单位共同审核确认，并由项目管理单位会同监理和施工单位根据现场情况确定能否实施，确认通过后，由设计出具设计变更文件，交施工单位实施。

###### 12.3.2工程质量控制---工程管理部

（1）施工前质量控制

①协同监理单位共同检查落实以下工作：

* 编制工程项目主要工程、安置监控管理计划文件。

②组织专业管理人员及施工管理人员学习和掌握以下基本内容：

* 熟悉掌握程项目管理规划。
* 熟悉掌握工程项目施工设计图、说明及施工工艺流程。
* 对设计中的技术难点和施工关键部位仔细研究，将图纸上的有关问题解决在施工之前。
* 熟悉掌握工程项目质量检验评定标准及施工验收规范。
* 熟悉掌握施工安全操作规程。

③根据工程项目的质量标准和要求，实施目标分解。

④落实“三通一平”工作是否满足施工要求。

⑤检查施工单位的质量保证和质量管理体系；

* 核查施工单位的机构设置，人员配备，职责和分工的落实情况；
* 督促各级专职质量检查人员配备；
* 查验各级管理人员及专业操作人员的持证情况；
* 检查施工单位质量管理制度是否健全。

⑥审查分包单位的资格

* 总施工单位填写《分包单位资格报审表》，报项目监理单位审查；
* 审查分包单位的营业执照、企业资质登记证书、专业许可证、岗位证书、外地施工企业进入地方施工许可证；
* 审查分包单位的业绩；
* 经项目管理项目部审查合格，监理单位签发《分包单位资格报审表》。

⑦严格审查并协助施工单位完善质量体系，认真填写审查记录，在施工过程中对质量体系运行情况进行检查。

⑧审查施工队伍资质、施工组织设计、施工技术方案，确保施工质量有可行的技术和组织措施。

⑨审查主要分部（分项）工程施工方案

* 要求监理单位可规定某些主要分部（分项）工程施工前，施工单位将施工工艺、原材料使用、劳动力配置、质量保证措施等情况编写专项施工方案，填《施工组织设计（施工方案）报审表》，报监理单位及项目管理项目部。
* 要求施工单位将季节性的施工方案（冬施、雨施等），提前填《施工组织设计（施工方案）报审表》，报监理单位及项目管理项目部；
* 上述方案未经批准，该分部（分项）工程不得施工；
* 上述方案经监理工程师审定后，由总监理工程师签发审定结论，并报送项目管理项目部。

⑩检查施工机械技术性能是否符合施工组织设计要求，查验施工中各类计量器具是否合法校验。

审查工程项目所用材料、半成品和设备的出厂合格证或质量保证书，并随机抽检和试验，保证工程所用材料符合设计、规范要求。

签认材料的报验

* 施工单位按有关规定对主要原材料进行复试，并将复试结果及材料准用证、出厂质量证明等资料随《材料/构配件/设备报验单》报监理单位及项目管理项目部签认；
* 对新材料、新产品要核查鉴定证明确认文件；
* 要求监理单位对进场材料进行抽样复试，必要时可会同项目管理单位到材料厂家进行实地考察；
* 监理单位审查混凝土、砌筑砂浆《配合比申请单和配合比通知单》、签认《混凝土浇灌申请书》，报送项目管理项目部；
* 对现场搅拌设备（含计量设备），现场管理进行检查；
* 对商品混凝土厂家资质和生产能力进行考察；

查验施工单位的测量放线

* 查验施工单位控制网（平面和高程）；
* 查验施工轴线控制桩位置；
* 查验轴线位置，高程控制标志，核查铅直度控制；
* 监理单位签认施工单位的《施工测量放线报验申请表》。

实行工程设计变更、施工变更、材料代用变更审查、会签程序。监理工程师要对设计修改后的工程质量、进度、投资进行审查和评估，如有不利因素应及时向项目管理项目部反映。

**（2）质量管理流程**

　 ①工序报验、见证试验及隐蔽验收

监理和施工单位约定检查的工序或按规范规定应有项目管理单位现场见证的试验及隐蔽验收，施工单位应在自检合格的基础上，提前向监理提出书面申请，监理在约定时间进行现场检查，对于重要工序，由监理约请项目管理单位参加检查验收。验收合格后由监理签认进入下道工序的施工，需由项目管理单位签字认可的，由项目管理单位本专业负责人签认。

　 ②分部、分项工程验收

分部、分项工程完成后，施工单位应在自检合格的基础上，填写该分部/分项工程施工报验表，并附上该分项工程应包含的见证试验和隐蔽验收记录及相应的质量评定资料，提前向监理提出书面报验申请，由监理组织现场检查验收，分部工程和重要的分项工程的验收，由监理约请项目管理单位参加验收，验收合格后办理分部/分项工程中间验收手续。

③程预验收及竣工验收

当工程项目已按设计的内容要求建成且施工单位对工程进行内部验收合格后，施工单位应向监理单位提出竣工预验收申请，监理单位接到申请后会同委托人、项目管理单位、设计单位、施工单位共同进行预验收，并由监理单位对存在问题提出书面整改意见，施工单位整改合格后，由监理单位提出工程评估报告，由施工单位整理好完整的工程档案资料，然后由项目管理单位共同组织设计单位、监理单位、施工单位及政府相关管理部门进行最终的竣工验收。

###### 12.3.3进度管理---工程管理部

**（1）工程项目建设分项计划**

项目管理单位在项目各阶段的任务基本确定后，根据施工单位和业主签订的工期要求规定的主要进度节点及项目的规划、设计、施工等各个阶段任务落实情况，编制工程项目建设总进度计划，总进度计划作为编制设计、采购、施工进度计划的依据。

**（2）施工总进度计划**

工程施工总承包单位确定后，由总承包单位根据工程项目建设总进度计划、施工合同约定的工期要求，并结合工程的实际情况，编制工程施工总进度计划，送监理单位审核通过后，再报项目管理单位审核确定，作为指导现场施工各个阶段、各个分包单位进行进度控制的依据。

**（3）施工月进度计划**

施工总承包单位根据施工总进度计划，并结合各分包单位的施工进度情况，在每月监理例会前应向监理及项目管理单位报送下月工程施工进度计划安排及本月工程进度完成情况分析，由监理单位根据工程项目建设总进度计划和施工总进度计划进行审核，并及时对各种进度偏差进行调整，同时将调整情况通知项目管理单位。如果进度偏差发生在关键线路上且对施工总进度计划的实施产生影响时，先提交赶工措施，如确实影响总工期时应由项目管理单位审核确认，并对施工总进度计划进行相应调整。

**（4）工期索赔**

工期索赔程序基本同投资索赔程序，监理单位会同项目管理单位在确认工程延期时应根据合同有关条款及工期延误对工程施工关键线路的影响程度来确定，审核后应报委托人审定。

**（5）物资采购进度计划**

为配合工程施工进度计划中对施工机械设备和材料数量的供应时间需求，必须安排好物资采购的进度计划。项目管理单位应会同监理公司审查建筑材料供需计划、主要施工机械需求计划等，以便及时调配应用。

**（6）劳务人员安排计划**

项目管理单位依据工程施工进度计划中对施工机械设备和工程量审查施工单位计算的各类工种、人数、工日及在各时间段的安排调拨计划，以及劳务人员进出工地现场计划和劳务人员食宿及临时设施的计划。

**（7）财务资金控制**

项目管理单位根据施工进度计划的安排，制定出详细合理的资金流动计划，包括现金流量需求表，工程款收入计划，预付款扣还计划，固定资产折旧计划，专用资金收支计划，机械设备、材料、人工等支出计划等。

**（8）其他附属计划**

项目管理项目部为保证工程现场施工进度正常进行，还必须对附属的工作予以审查，如材料加工计划、工地供电、供排水、通信等计划，工程分包计划等。

###### 12.3.4费用管理—合同管理部

**（1）进度款支付**

施工单位根据每月的工程实际完成合格工作量（未验收合格的工作量不得支付进度款），编制当月工程结算报表报监理审查，监理单位根据现场计量结果审核确认后，签署进度款支付意见报项目管理单位复审，项目管理单位审核通过后报业主，根据实际情况，扣除预付款及其他款项（工程罚款、各种保证金等），并根据合同有关条款规定，保证工程款及时拨付到各承建单位。

**（2）投资索赔**

当工程索赔事件发生时，由监理工程师负责收集整理相关涉及索赔论证的资料，同时进行跟踪记录、计量，并就其中的重要内容及时通知项目管理单位，索赔事件完成后，施工单位应在规定的时限内及时办理相关手续，根据因索赔事件而超额发生的工程量编制预算表，报监理审核，然后报项目管理单位进行复核，再交委托人审定（或根据索赔金额确定审定权限，未超过规定金额的由项目管理单位审定）后在当月进度款中进行支付。

**（3）竣工结算**

当施工单位按合同完成所有工程量，并经相关部门验收合格后，施工单位应向监理单位递交竣工结算报告及完整的结算资料，由监理按照合同协议书约定的合同价款及专用条款约定的合同价款调整内容进行审核，审核后交项目管理单位进行复核报业主，并扣除已付的预付款、进度款、保修金和质量保证金等款项，确定竣工结算金额。

**（4）严格控制设计变更，做好现场签证**

设计变更是影响投资控制地重要因素，因此管理人员要严格控制设计变更，未经项目管理单位同意，不得任意修改或变更设计；特别是施工总承包单位提出的修改设计，有的只是便于施工出发，有的增加投资；但无论哪方提出变更，均需项目管理理单位和监理单位审定。对需要变更的项目，监理工程师应与设计单位在设计变更的同时必须进行相应地投资分析，提出投资增减数额，杜绝只有图纸变更，没有预算分析的现象。

**（5）施工阶段投资控制中的技术经济分析**

a．施工方案的技术经济比较

在项目单位工程施工组织设计中对施工方案首先要考虑技术上的可能性，是否能够实现，而且要考虑经济上是否合理，如冬季施工方案、雨季施工方案等。项目管理单位投资控制工程师的技术经济分析应从实际出发，切实计算一切发生的投资，比较各种类似的施工方法，做到实事求是，每个数据都应有根有据。分析综合结果应及时与施工总承包单位沟通，讨论，最终确定切实可行的施工方案。

b． 缩短施工工期的经济分析

各种施工方案的比较中必然会涉及工期因素，根据缩短施工工期的经济效果来进行综合比较，来选择方案。项目管理单位投资控制工程师应进行以下经济分析：

计算工程项目提前交付使用的经济效益；计算工程项目加速资金周转的经济效益；计算缩短工期节省的施工企业间接费的经济效益。

###### 12.3.5合同管理---合同管理部

**（1）合同管理工作程序**

合同管理的一般工作程序

a项目管理单位必须以公正、公平的原则监督管理合同的执行，处理合同违约事件；

b项目管理单位应采取预先分析、调查的方法，跟踪合同的履行，及时督促和纠正承包单位不符合合同约定的行为，提前向承包单位发出预示，防止偏离合同约定事件的发生。

**（2）工程变更的管理程序**（注：设计变更将仅限于技术、水文和地质的原因，不得有此三类情况以外的情况发生）

a任何形式、质量、数量和内容上的工程变更和洽商必须由项目管理单位颁发变更令后生效，并由监理工程师指示承包单位实施。

b变更和洽商的内容应及时反映在施工图纸上。

c工程变更和洽商（仅限于上述三种原因）的投资由承包单位提出工程变更投资估价表，项目管理单位规定监理工程师按照以下方法进行评审：

●工程量依据变更通知、变更设计图纸及现场计量

●单价按照以下顺序确定，除非施工合同另有规定：采用原工程量清单内相应的单价和费率；参考承包单位的实际支出证明，协商价格；采用计日工方法。

d上述评审办法的选用须经报项目管理单位批准。

e由于承包单位责任造成或承包单位为方便施工而提出的变更所增加的投资不予补偿。

**（3）工程暂停和复工的管理程序**

a在下列情况发生时，在征得项目管理单位同意后，监理单位可以签发《停工令》：

* 应项目管理单位得要求，工程需要暂停施工时；
* 由于工程质量问题，必须进行停工处理时；
* 为避免安全隐患发生，造成工程质量损失或危及人身安全时；
* 发生必须暂停施工的紧急事件

b除紧急情况外，在签发《停工令》前，应征求项目管理单位的意见；

c如工程暂停是由于项目管理单位原因，或非承包单位原因时，监理工程师应在暂停原因消失具备复工调教时，及时签发工程复工指令，指示承包单位复工；

d如工程暂停是由于承包单位原因，承包单位在暂停原因消除具备复工条件时，应填写复工申请报监理审核，由总监理工程师签发《复工令》；

e签发工程暂停指令后，监理工程师应协同有关单位按合同约定，处理好因工程暂停所诱发的各类问题；

**（4）投资索赔的管理程序**

a监理工程师将受施工合同中规定的下列原因之一引起的投资索赔：

* 由于战争入侵、叛乱、暴乱等特殊风险致使工程材料或承包商其他财产遭受破坏或损失引起的更换、修复所发生的投资；
* 由于地震、洪水爆发等无法预测和防范的异常气候和自然力导致的施工投资的增加；
* 由于项目管理单位未按时提供施工场地，未按规定付款，延误提供图纸，提供的书面数据不准确等导致的承包单位投资的增加；
* 由于监理工程师延误签发图纸，负责提供的书面数据不准确等导致的承包单位投资的增加；
* 由于承包单位引起的其他原因导致的承包单位投资的增加；
* 承包单位提出的投资索赔必须满足下列条件，并报项目管理单位批准，监理工程师才能受理投资索赔：
* 必须是依据合同有关规定向项目管理单位索取额外的投资；
* 必须在引起索赔事件的规定期限内，提出索赔意向；
* 必须在索赔事件终止后规定期限内，提出正式索赔申请；
* 承包单位按合同约定，提交了有关索赔事件的详细资料和有关证明；

c承包单位提出投资索赔申请时，必须填报《索赔报告》；

d监理工程师在收到承包单位的索赔意向后，应向项目管理单位转送索赔意向，立即做好与索赔事件有关的现场情况调查和记录，收集来自场内外与索赔事件有关的文件和信息；

e监理工程师在收到承包单位的正式索赔申请后，应从以下方面对索赔申请进行审查：

* 索赔申请的格式符合要求；
* 申请索赔的合同依据和理由正确、充分；
* 申请索赔的资料真实齐全、手续齐备；
* 申请索赔的计算原则和方法恰当；
* 审查通过后，报项目管理单位批准。否则应建议承包单位收回申请；

f监理工程师在审查索赔申请过程中，应就其中的工程数量、单价、索赔数额等与项目管理单位和承包单位进行协商或协调；

g监理工程师在完成对索赔申请审查和索赔投资评估后，应提出索赔审查报告，报项目管理单位审核确认索赔金额后，对《索赔报告》进行确认。

###### 12.3.6安全、文明施工、环保管理

**（1）质量或安全文明施工检查**

项目管理单位在工程建设的不同阶段，根据实际情况定期（每季）或不定期（政府部门各种检查前）组织工程质量和安全文明施工检查，参加单位包括监理、施工总承包及各分包单位，同时约请委托人参加。由项目管理单位对检查存在问题提出书面整改意见，由施工单位进行整改完毕后，以书面形式向监理和项目管理单位反馈整改结果，项目管理单位组织监理对整改结果进行验收。

**（2）工程质量或安全事故处理**

当工程出现质量或安全事故后，首先应以监理工程师指令单的形式通知施工单位停止相关部位的施工。必要时，还应要求施工单位采取防护措施，同时上报项目管理单位。施工单位接到指令单后，应立即进行质量或事故的调查、原因分析并写出调查报告报监理、项目管理单位，由监理组织项目管理单位及相关各方参加事故原因分析，研究事故处理方案，并指令施工单位按审定的处理方案实施。事故处理完毕后，项目管理单位会同监理工程师组织有关人员对处理的结果进行严格的检查、鉴定和验收，并由监理单位向项目管理单位提交《质量或安全事故处理报告》，项目管理单位将及时向有关部门通报事故的处理情况，并根据事故性质，对需要上报的质量或安全事故，在规定的时限内向上级政府主管部门进行汇报。

###### 12.3.7信息化管理

**（1）无人机管理**

项目部工程管理部应根据项目进展情况，提前做好无人机使用计划。当计划有变时应提前通知信息中心，由信息中心统一安排。无人机只能信息中心专业人员使用，不能随意或其他人员使用。

**（2）管理设备安装**

设备安装应由工程管理部人员提供安装要求，经与信息中心技术人员协商和确定装置地点，并调试好软件。在使用过程中如果有设备不满足要求或损坏，应由工程部人员及时向信息中心负责人汇报，由信息中心工作人员到场修理，项目部人员不能自信拆除或修理。

**（3）管理软件管理**

管理软件应由项目经理组织工程部人员根据工程实际商讨管理软件需求，并书面向信息中心申请，由信息中心主导安装完成。运用过程中有问题或须改进，应由项目部向信息中心提出书面申请，由信息中心完成。

###### 12.3.8风险管理

帮助业主正确的识别风险并提出合理回避风险、减少损失的建议，是项目管理的一项重点内容。本大纲所指的“风险”定义为：在本工程给定的条件下，在本公司与委托人签订的《委托项目管理合同》中约定的服务期内，可能发生的实际结果与预期结果之间的差异及与出现损失有关的不确定性。

项目实施中，主要存在以下风险：

（1）技术风险，如采用新工艺、新技术可能产生的风险。

（2）施工风险，施工受气候条件和工程环境、社会环境的影响较大，同时国际工程项目中的物资供应周期长、环节多，因此可能使现场的施工和安装工作受到严重影响。

（3）进度风险，由于项目实施过程中的设计、采购、施工、安装各环节交叉较多，特别是在现场工作受气候条件影响较大而项目工期相对较短时，如果工作衔接不好就会影响整个工程的进度，造成工期延误。在工程总承包项目合同中规定有进度延误罚款时，更应特别注意对进度风险的防范。

（4）设备/材料质量风险，对于工程总承包项目来说涉及的材料品种很多，在合同实施中一般只能对关键设备、主要仪表和耐压耐酸等材料的质量进行重点控制，但是对项目实施地市场供应不丰富的情况下，其它设备和材料的供应有可能由于管理力度不够存在较大的质量风险。

（5）汇率、利率和物价变动风险。

（6）不可抗力风险，每一具体合同规定的不可抗力的范围并不相同，通常合同实施过程中可能涉及的不可抗力事件有：

①自然灾害，例如：闪电、干旱、火灾、地震、火山爆发、塌方、洪水、风暴、飓风、台风、龙卷风、异常的大雨和大风暴；瘟疫等。  
 ②人为造成的灾害，例如：战争（不管是否宣战）、侵略、武装冲突或敌对行动、封锁、禁运（包括但不限于燃料和原材料的封锁和短缺）、革命、骚乱、起义、内乱、恐怖活动及阴谋破坏活动；罢工、变相怠工；空难、海难、火车失事、因事故或运输线路的关闭所造成的运输延迟；化学污染或自然发生的爆炸等。  
 ③经济灾害，例如：高通货膨胀率、根本性地汇率变化等；  
 ④政府所采取的行动，例如：法律的变更、征用、没收、征收、充公或收归国有；禁止出口；外汇管制等；  
⑤其它类似情况。  
（7）违约赔偿风险，一般合同中规定的违约赔偿有以下几个方面：  
 （1）性能考核不达标的赔偿，如：生产能力低、消耗超标等。  
 （2）工期延误的处罚。  
 （3）工程质量不达标的处罚，一般合同中规定在最终验收证书签发之日起12个月内，承包商将自费更换或修理有缺陷的设备、材料和工程，如果承包商未能及时进行修复工作，项目管理单位将可动用质量保函。

风险管理的一般程序：

风险分析－风险识别－风险评价－风险处理

## 12.4 后期阶段工作管理

###### 12.4.1建设项目交、竣工验收管理

###### （1）建设项目竣工验收的依据

建设项目竣工验收的依据是批准的可行性研究报告、初步设计、技术设计、施工图设计和设计说明、设备技术说明书、招标文件及和合同文件、施工过程中包括设计修改在内的变更签证、全部竣工图、项目主管部门的有关项目建设的审批文件等。实际验收时对建设项目的规模、工艺流程、各种管线、土地使用、土建建筑面积和结构形式、技术装备、技术标准、环境保护设施、劳动卫生、消防卫生等，都必须与各种批准的文件内容和合同文件相一致。

###### （2）建设项目竣工的要求

建设项目竣工验收由项目管理项目部负责组织现场检查、收集与整理各种文件资料，同时工程设计单位、工程施工单位、工程监理单位、设备制造单位都要按照合同要求，负责提供项目实施过程中的原始记录、工作总结、竣工图和完整的资料；对合同执行情况进行总结并提供相关设计图资料。建设项目的单项工程都已完成交工验收或单项验收，所有施工安装、设备供应等合同已基本执行完毕。建设项目符合以下要求才能进行全面竣工验收：

⑴辅助性公用设施，已按设计要求建成，能满足使用。

⑵主要设备配套设施测试合格。

⑶环境保护设施、消防设施等已按设计要求与主体工程同时建成并经有关部门验收合格并可交付使用。

⑷建设项目的技术资料已经按照要求整理归档，并可方便查阅。

在实践中，可根据实际情况，在建设项目基本符合竣工验收条件下，对已完工程组织竣工验收。

###### （3）建设项目竣工验收程序

（1）单项工程验收（初步验收或交工验收）

在全面竣工验收前，施工承包商按设计文件和合同要求完成其承建的单项工程项目后，向驻地监理部交工，接受驻地监理部单项验收。单项工程交工验收程序是：

①承包商申请。单项工程完工后，承包商向驻地监理部提出交工申请，同时提供施工工序合格文件、设备安装和调试合格记录、工程总结等文件资料。这些文件资料都必须经过监理工程师现场签字确认。

②组织验收。驻地监理部接到承包商申请后及时组织监理工程师等有关人员，以设计文件和合同文本为依据，对承包商提供的交工验收资料进行审查复核，并组织现场联合检查。必要时根据需要对完工项目的结构、施工质量等方面进行抽样检查和现场试验。如检查合格，各方确认后，驻地监理部向承包商颁发交工验收合格证书。如存在轻微缺陷，则要求承包商在限定时间内整改，再办理交工验收合格证书。如驻地监理部认为不具备交工验收条件，要经参与各方共同讨论形成会议纪要并签字确认。

（2）单项工程验收（初步验收或交工验收）

施工单位提出申请后，由监理单位组织预验收及试运转，经检验合格，监理单位签字认可后方具有竣工验收的条件。

（3）全面竣工验收

项目管理项目部做好项目竣工资料的整理工作，主要包括：建设项目所有申报及批复文件；建设项目开工报告、竣工报告；竣工工程项目一览表；设备清单；建设项目土建施工记录，隐蔽验收记录及施工日志；建筑物的原形测试记录（沉降、防震等）；设计交底、设计会审记录、设计变更通知单、技术变更核实记录单等；工程质量事故调查、处理记录；工程质量检验评定资料；环境、安全卫生、消防安全考核记录；全部建设项目竣工图。

(4)竣工决算有关资料的准备

建设项目完成全面竣工验收后，要迅速办理固定资产交付手续，编制决算报告。决算报告包括从筹建开始一直到竣工交付使用为止的全部投资。主要内容为：竣工工程概况表；竣工财务决算表；交付使用财产总表和交付使用财产明细表。

(5)建设项目竣工资料的移交

项目管理项目部监督所有参加项目建设的单位都必须在项目开始阶段，即项目建设的第一阶段就按照工程编序建立项目档案系统，汇集整理有关资料，这项工作应该与工程建设同步进行。项目建设资料由驻地监理部按照统一规定的要求，分类立卷，再竣工验收时移交给项目管理项目部统一保管，作为今后维护、改造、扩建等的重要依据。

在竣工验收、交付使用后，在一定时期内由项目管理项目部主动进行回访，对工程发生的确实是由于承建单位的施工责任所造成的建筑物使用功能不良或无法使用的问题，由项目管理项目部会同监理单位确定原因，必要时由监理单位组织专家进行论证，根据论证结果由有关责任单位负责修理，直至达到正常使用标准。

保修责任的划分及保修投资的处理：

1. 若为设计原因造成的问题，应由原设计单位负责。原设计单位或项目管理项目部委托新的设计单位修改设计方案，项目管理项目部向施工单位提出新的委托，由施工单位进行处理或返修，其新增投资由原设计单位负责。由此给项目造成的其他损失，项目管理项目部可向原设计单位提出索赔。
2. 因施工单位的施工和安装质量原因造成的问题，由施工安装单位进行保修，其投资由施工安装单位负责。由此给项目造成的其他损失，项目管理项目部可向施工安装单位提出索赔。
3. 因设备质量原因造成的问题，由设备供应单位负责进行返修，其投资由设备供应单位负责。由此造成的其他损失，项目管理项目部可向设备供应单位进行索赔。

如委托人在使用后有新的要求或委托人使用不当需进行局部处理和返修，则由委托人委托项目管理项目部与施工单位协商解决，或由委托人另外委托施工，投资由委托人自己负责。

###### 12.4.2项目竣工决算、竣工资料、办公设备、工作设备移交管理（试验室资料及设备移交按检测中心规定执行）及管理

###### （1）移交负责部门及责任人

项目部办公设备移交主要有综合管理部，工作设备主要为工程部，竣工资料移交人为工程管理部。

###### （2）接收部门

资料接收部门为公司综合部，设备接收部门为后勤服务中心。

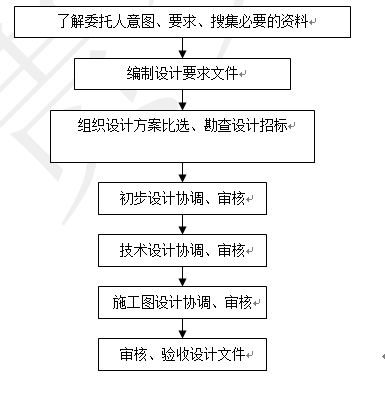
###### （3）责任规定

原则上谁领用谁负责移交，设备和办公用品是某个部门领用的应由某个归还。资料由相应责任部门移交，如未按规定或要求以及的部门或个人，按公司相关管理规定执行。

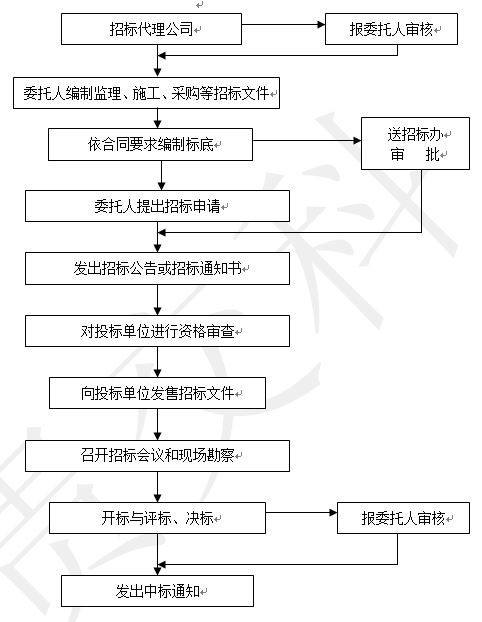
###### （4）资料及设备管理

所有移交的资料由公司综合部统一按要求归档管理。所有设备由后勤服务中心按规定存放管理。

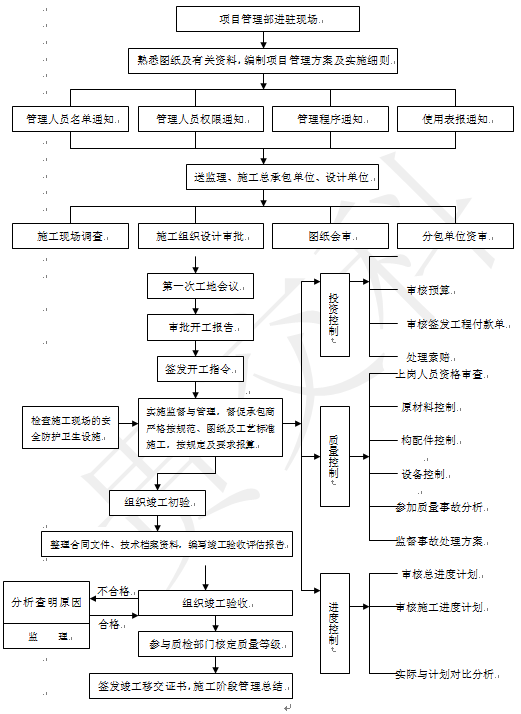
# 十三、项目管理工作的流程图



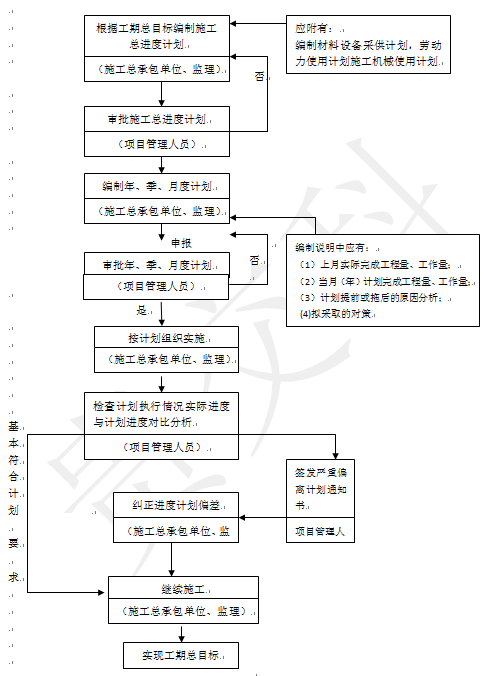
**图13-1 设计管理工作程序流程图**



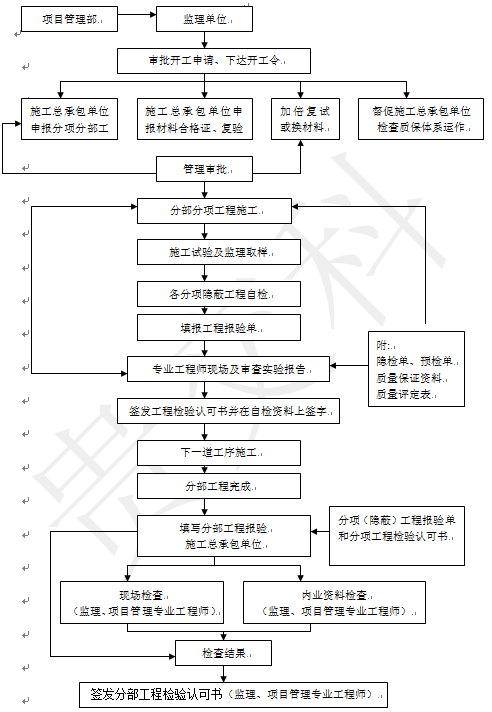
**图13-2 招投标管理工作程序流程图**



**图13-3 施工管理工作程序流程图**

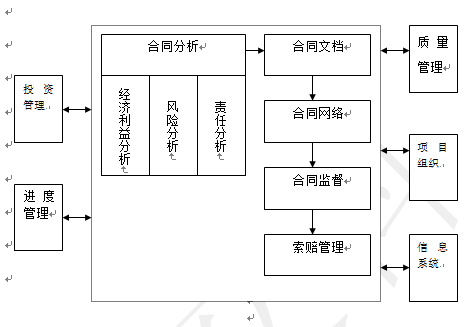


**图13-4 施工阶段进度控制程序流程图**

****

**图13-5 施工阶段质量控制工作程序流程图**

合同管理与其他管理职能，如计划管理、成本管理、组织和信息管理等之间存在着密切的关系。这种关系及可以看作是工作流，又可以看作是信息流。



**图13-6 合同管理工作程序流程图**

# 十四、项目管理综合措施

## 14.1工程项目综合计划

工程项目综合计划包括以下内容：

⑴项目批准的说明，工程概括；

⑵项目综合管理方法和策略的说明；

⑶范围说明，包括项目可交付成果和项目目标；

⑷项目各管理层次工作分解结构；

⑸项目的每个可交付成果的成本估算、进度要求和职责分配；

⑹进度基准计划、成本基准计划；

⑺项目重要里程碑及其说明；

⑻项目关键成员和所需人员的说明；

⑼风险管理计划；

⑽辅助管理计划；

①范围管理计划；

②进度管理计划；

③费用管理计划；

④质量管理计划；

⑤人员管理计划；

⑥沟通管理计划；

⑦风险应对计划；

⑧采购管理计划；

⑨技术组织措施计划；

⑩存在问题及未定的决策。

## 14.2工程项目目标综合管理措施

⑴工期与费用的综合管理

⑵工期与资源平衡

⑶质量－费用平衡

⑷多目标的综合管理

## 14.3协调管理措施

###### 14.3.1向委托人及时报送有关信息

项目管理单位在签约之日起向委托人提供项目管理项目部人员名单及在现场工作人员的姓名履历。

项目管理单位将设置一名有资格并得到认可的负责人。负责人将出席一切由项目管理单位代表或监理工程师召开的会议，并且他可以代表项目管理单位作出决定。

作为项目管理者，协调好与政府有关部门、委托人和参建各方的关系，实现项目的最终目的，使委托人获得最大利益，是项目管理单位的责任，因此项目管理单位将采取一系列措施做好工作。

###### 14.3.2与设计单位的协调

一个成功的项目，必须体现出设计师的设计意图，满足使用者的使用需求，因此，与设计师的良好的配合，对于一个成功的工程项目是必须的。

a）及时审图、消除疑问

在工程施工图纸齐全后，我们将立即安排项目人员就位，相关部门人员集中精力熟悉、审查图纸，必须十分细致、深入。重点是各专业系统间的配合、协调和各节点的细部做法是否有矛盾的地方或遗漏的项目。审图工作在获得图纸后10天内完成，将图纸中的问题和我们的修改建议汇总，与使用者、设计单位、建筑师沟通、探讨，确定图纸的修改和调整方案。

b）深化设计和施工详图设计

进行完善的深化设计和施工详图设计，在充分了解设计意图和相关设计施工规范的基础上，进行深化设计和施工详图设计。向设计师提交一份施工详图明细表，包括清楚显示制作详图的项目提议时间表及供设计师等审批的期限。所有图纸均按国家制图标准的要求用计算机绘制，报设计单位审核确认后，作为本工程图纸的补充。

本工程许多项目专业性非常强，分承包商需进行深化设计，还有许多材料和半成品需要绘制自己的加工制作和安装详图，作为大型项目，需要将不同的规范、标准和制图习惯统一，否则将出现多种图纸样式并存，各方不能利用图纸协调、沟通。为此，我们将在项目开始时参照提供的合同图纸确定一个符合大多数人习惯的制图标准和必须遵守的国家规范，各方的深化设计图纸按此要求设计绘制，保证参与各方都可以看懂对方的详图。

同时，所有深化设计图都将先由我们初审，重点检查深化设计图与合同图纸或其它方的深化设计图有无冲突的地方，最后报设计单位审核确认，避免“各自为战，互相影响”。

###### 14.3.3充分发挥监理的第三方监督作用

充分尊重和信任监理工程师，最大限度的发挥监理工程师的作用，为监理工程师提供设施和设备，为监理工程师的工作提供最大的便利和支持。

###### 14.3.4与材料供应商的协调

项目管理单位要求所有材料供应商均必须拥有生产、经营相关产品的合法资格，并将相关证件报项目管理单位备案。同时，供应商还应有满足本工程规模的供应能力。

所有材料供应商必须先提供样品和产品的说明书及检测报告，正式送货按样品验收，且必须具有产品合格证。

由于施工现场狭小，要求材料随到随用，供应时间准确，因此，供应商必须严格按计划时间送货到现场，定货方也应提前确定送货时间，项目管理单位应要求总承包商总体安排各种材料的堆放位置。材料供应商及制造商应保证材料及设备均须为簇新的包装和保护妥当，且包装须是防潮、防虫、防锈。

###### 14.3.5与施工单位的协调

项目管理单位要求监理方检查施工总承包商参照ISO14001国际环境管理体系及OHSAS18000国际职业安全和卫生管理体系的二个标准组织施工。

承包商必须设置经过专业培训、具有合法执业资格的安全负责人或安全员，对项目的施工安全进行巡查，并对承包商的责任事故负法律责任。

承包商对自己的所有人员的合法、有效身份和务工证件负法律责任。承包商的人员进场后必须办理现场施工证，并随时佩带，无施工证的人员，应立即将其清理出场。

所有人员进场后将由总承包商进行安全文明施工教育，学习基本安全常识和现场各项管理制度，发放教育材料。

项目管理单位要求监理工程师督促承包商安全负责人针对每天的施工项目进行必要的安全交底。

加强对施工总承包方现场施工人员调配的管理，提前安排好春节、麦收时期施工人员短缺的施工计划，保证工期。

所有工程材料进场报验时，必须经过环保的评审，确保现在和将来不会污染环境，并提供合格的环保评审表。

所有分承包商在现场堆放的材料都由总承包商指定位置进行堆放。材料的码放要规范、整齐。

分承包商需在现场动用明火时，要到总承包商办理用火证，并设立专人看火。

承包商必须要求自己的人员遵守制定的各项管理，对违反规定的人员，不仅对其本人进行处罚，还要对其所属单位进行处罚。对多次违反规定者，项目管理单位将同意监理对其进行停工整顿或取消其施工资格。

###### 14.3.6与交通部门的协调

为了保证材料运输及时，不影响施工，项目管理单位主动配合业主与交通管理部门联系，为运输车辆办理特别通行证。

同时，选择一条主要交通路线和一条备用路线，与交管局保持热线联系，随时掌握路线的路况信息，避开拥堵的线路，必要时请沿线交警予以配合。

平时，项目管理单位要求各单位司机严格遵守交通规则，并定期对沿线交警进行慰问，增加感情交流，建立良好的友谊。

###### 14.3.7与环保部门的协调（协助部门：环保所）

工程开工时，项目管理单位主动到环保部门备案，并上报项目管理单位的具体环保措施，征求他们的意见，必要时进行补充和完善。施工现场认真执行环保措施，定期邀请环保部门到工地检查，进行环保检测，以促进工作，也树立项目管理单位企业重视环境保护的形象，与环保部门建立良好关系。

###### 14.3.8与供水供电部门的协调

项目管理单位与市政供水部门联系，办理施工用水许可证，签定有关协议，保证施工顺利进行。

执行供电部门规定，办理施工用电协议；申请用电量增容，办理必要手续。因客观原因停电要求供电部门提前通知，以采取针对性措施。

###### 14.3.9做好领导检查工作及接待参观和来访

1. 为了顺利完成项目管理任务，建议项目管理单位、委托人密切配合，项目管理单位及时向委托人汇报工程进展情况，及时沟通，共同对重大事件作出决策。
2. 本项目建设具有很强的专业性，设备选型及功能使用具有特殊性，为将来运营能顺利进行，建议派相关同志参加项目管理单位的项目管理办公室，监督和指导项目管理单位的工作。
3. 为确保项目的顺利进行，项目管理单位对每个分部分项工程都采取限时限量完工制度，严格控制设计变更，做好反索赔工作。制定激励机制，有效激发参建单位的积极性。
4. 设立绿色通道，得到有关部门的大力支持，加快工程建设的进度，早日开工，早日交付使用。
5. 我国的项目管理制是一个全新的思路，是政府投资项目体制改革的一项重要措施，可参考国外成熟的项目总承包经验，充分发挥项目管理人的特长与积极性。

###### 14.3.10项目管理工作的廉政措施

为把本项目建设成为“阳光工程”，我公司坚决贯彻执行国家有关“阳光工程”的规定，建立和形成“政策透明、制度公开、要求明确、管理有效、监督到位”的工作体系和机制，真正实现“反腐倡廉，打造阳光工程”的目标，我公司将采取以下措施：

1、建立健全“廉政领导小组”组织机构

1）在上级有关单位的协助下成立由本项目各参见单位参加的廉政领导小组，定期组织联合检查，加强协调、指导、服务和监督。

2）以廉政小组牵头，下设下列专项工作小组：

1. 招标采购组
2. 工程验收组
3. 合同/资金管理组

3）以上工作小组由相关单位参加，要求所有组员：

1. 具备相关的专业背景
2. 思想作风过硬
3. 签订廉政责任书

4）廉政小组牵头制定廉政实施方案

1. 与监理、施工单位、使用方、检察院等单位联系协商共同开展廉政建设
2. 研究、起草、签订各相关单位的廉政协议书
3. 制订廉政建设的各项管理制度
4. 在工地现场设立廉政公示宣传栏，开展教育，公示有关的招投标、采购过程和结果，实现公开。

2、明确责任，加强宣传教育，建立思想防范机制。

建立并实行严格的责任制。相关参建单位的法定代表人要签订廉政责任书，明确实施廉政的责任主体是工程建设项目相关的各个单位，责任主体单位的法定代表人是廉政的第一责任人。

3、规范运作，制度保证

引进新的管理理念和管理办法，不断规范运作程序，健全管理制度，加大监督力度，全面落实“阳光工程”的各项要求，将各项要求融入到各项管理措施中。建立健全有关程序性规定，加强内部管理和监督制约。

4、目标分解，组织实施

明确各成员单位负责监督工作的主管领导、部门及工作人员，逐级分解落实监督责任和措施，落实到部门、岗位，明确到任。在严格执行“阳光工程”工作程序中认真履行职责，工作中既要各司其职，各负其责，又要加强协作，密切配合，定期召开会议，定期进行跟踪考核，定期向上级主管部门报告情况，不断完善工作运作机制，确保实现“阳光工程”目标。

5、建立监督机制

管理公开、杜绝腐败：本工程项目管理采用项目委托人完全公开的管理方式，在使用每一笔建设费用的用途、数量、依据和使用效果完全公开的基础上，公开项目经理部的所有决策、管理。

充分发挥本公司项目经理部的力量，建立由上级主管部门、使用方和相关参建单位参加的联合监督机构，明确监督责任，完善监督机制，定期进行检查。通过建立投诉举报、立项备案、情况报告、跟踪督查等制度，及时了解和掌握廉政工作的落实情况和薄弱环节。充分发挥党内监督、法律监督、行政监督、群众监督、舆论监督的作用，努力形成监督合力。由委托人和本公司对项目经理部实施全方面、全过程的监督管理。同时接受有关行政主管部门的监督管理。根据项目管理项目的实际情况和已往的项目经验，我们建立了相应的监督控制管理流程和制度，重点从如下几个方面监督控制：

1）设计管理监督

内部监督：项目经理部负责设计管理的实施工作，本公司的技术质量部进行最终审核，以保证设计方案的可行与最优。

外部监督：由委托人对设计成果进行最终审核确定，并报政府相关管理部门审核备案。

2）合同管理及投资控制监督

内部监督：待建项目经理部负责投资控制的实施工作，本公司技术经济人员负责进行全过程审核，以保证投资控制目标的顺利实现。

外部监督：由委托人对项目投资进行全过程监控，项目管理人按照有关规定对建设资金进行管理，并报政府相关管理部门审核备案。

3）招投标采购监督

内部监督：项目管理项目经理部负责招标采购管理的实施工作，本公司招标部进行全过程审核、监督，以保证招投标采购全过程的顺利实施。

外部监督：按照公开、公平、公正的原则进行，并接受有关行政主管部门的监督管理；

项目管理人编制的招标计划应与审批的设计概算和资金使用计划吻合，并报委托人审批；

委托人可参与招标工作，，项目管理人与中标单位签订合同、协议，并报委托人；

在满足技术等要求的情况下，选择合理低价的专业工作单位（承包商、供应商或服务商）；

４）项目管理人行为监督

外部监督：由委托人对项目管理人进行绩效考评。

内部监督：由本公司监管部对项目管理项目经理部的所有人员进行考核评估，对工作纪律、工作作风、工作态度等方面进行控制、整改和完善。

要严明纪律，严格要求项目管理人项目团队所有成员严格要求自己，不允许利用职务之便，直接或间接谋取不正当利益。

# 十五、本项目管理重点和关键问题

## 15.1项目管理的重点

结合工程的使用性质，对该项目进行针对性分析，其要点如下：

（1）在对该项目的项目管理中，项目管理项目部的工作重点之一是抓紧项目前期建设项目准备工作，及时开展施工招标工作。

（2）组织好施工招标工作，选择施工经验的、有能力在计划工期内完成整个工程验收质量合格的施工单位组织施工。

（3）做好项目的变更控制。

（4）协调好外围环境影响因素，及时要求并配合施工单位与当地政府、建设主管部门建立联系，遵照并执行当地有关法令、法规、管理条例等文件或要求。

（5）通过对工程进度实行动态管理，实现工期目标。在该项目的进度控制过程中，项目管理项目部的工作重点是控制所有处于关键线路上的工作。对项目进行项目节点控制，让整个项目有分阶段进度控制目标，积极发挥施工单位主观能动性，监控结合，当进度控制出现偏差时，项目管理项目部要及时提出解决问题的方案，保证项目时间目标的实现。

（6）确保项目投资控制管理，实现成本目标。合理运用投资，加强合同管理，防止并保证建设项目投资控制在批准的设计概算之内。控制设计变更，防止不正当变更而降低工程质量。控制现场签证，任何现场签证必须有施工单位、监理单位和项目管理项目部同时见证。

（7）确保质量目标的实现。在该项目的质量管理过程中，项目管理项目部的工作重点是进行施工过程的宏观控制，抓程序、抓管理，切实发挥施工单位、监理单位的职责，让整个施工管理有序，协调，目标一致，确保项目质量目标的实现。建筑工程的管理，工程质量是关键，是重中之重，必须制定有效的质量控制措施，建立约束、协调的现代管理机制，强化合同管理，把质量目标与经济利益挂钩，针对关键工序和特殊工序编制单项工程质量控制方案，从工程进入施工阶段开始就要建立项目质量保证体系，抓住关键环节、薄弱环节进行重点控制，并对施工单位采取质量奖罚制度，提倡提高工序检查验收的一次验收合格率，定期组织项目管理项目部、监理公司、各施工方参加工程质量联检，加强质量监督管理，确保结构使用和安全需要，实现质量目标。

（8）加强信息管理。项目信息管理部通过项目管理软件对进度、质量、成本实现动态管理；利用局域网实现：数据共享、优化信息结构、数据处理、预测、计划、控制及辅助决策，为项目管理人员进行建设项目的进度控制、质量控制。成本控制。合同管理、现场管理、安全控制、组织协调、竣工验收等提供可靠的信息支持，方便公司与项目部之间的沟通，提高工作效率。

（9）加强程序化管理，发挥建设主体职能的有效性，建立文件收发书面往来制度，第一次工地会议制度，监理例会制度，专题例会制度，关键部位监理旁站制度，设计变更、现场签证报审制度，图纸会审、施工图审查制度，工程质量安全联检制度，尽可能地支持监理工作，维护监理管理职能，防止项目管理项目部过多干预监理工作使监理工作不能有效发挥。

（10）采取有效环保措施，确保安全目标。施工前要制定安全、文明、环保施工措施，降低噪音和粉尘污染。

（11）项目管理单位站在项目的建设方的角度，运用项目管理的方式，从范围管理、计划管理、质量管理、成本管理、进度管理、采购管理、沟通管理、安全管理和风险管理等方面进行全方位的计划、管理和控制，以达到对工程建设各方面的有效管理和控制，实现项目建设的各项预期目标。项目建设开工审批手续的办理、与项目委托人以及其他与工程建设相关的内部、外部环境的协调与沟通也是项目管理的重要工作。

## 15.2影响项目的关键问题

### 15.2.1影响项目工期的关键问题

根据本公司本项目的理解，认为要确保项目如期完工，工期控制的关键点有以下内容：

1）设计工作和政府报批工作的衔接是开工前前期工作进度管理的重点，原则上设计的质量和进度必须满足政府报批进度的要求。

2）方案设计与初步施工图设计单位之间的协调是设计进度管理的重点。

3）市政配套工程的规划、实施是施工准备期进度管理的重点。

4）施工过程中的主要控制点

A.关键工作和关键线路的确定方法

B.网络计划工期调整和工期优化方法

C.网络计划的时差计算、分析和利用

D.分析和运用双代号时标网络计划和前锋线控制工程进度计划实施

E.实际进度和计划进度的比较方法，分析差异及其产生的原因

F.工程计划延期索赔及其处理程序和措施

### 15.2.2 影响项目质量的关键问题

根据我公司多年的工程经验及对本项目的理解，对影响质量的关键问题主要有以下关键点：

1）选择具有丰富监理经验的监理单位和人员。

2）招标选择优秀的承包单位和管理人员。

3）监理单位的质量体系。

4）对设计单位的质量管理。

5）对施工单位的质量管理。

6）施工过程中主要控制点

A.对材料质量的控制

B.工程质量控制手段和方法分析；

C.工程质量检验及处理意见

D.影响工程质量的因素分析

E.直方图的用途和分析

F.施工工序质量控制的内容和实施要点分析

G.工程质量事故处理程序和所需资料

H.工程竣工验收要求及验收程序

I.分项、分部、单位工程质量评定的程序和标准

### 15.2.3 影响投资的关键问题

根据我公司多年经验和结合本项目的特点，我公司认为在本项目中投资控制的关键点有以下内容：

1）根据投资计划进行限额计划管理。

2）系统做好投资控制计划工作，确保项目的技术标准、系统设置符合投资控制计划指标。

3）准确细致的做好各招标分项的界面划分工作，尽量减少工作面划分不当导致的灰色地带。

4）项目建设过程中主要控制点

A.设计概算与施工图预算的编制与审查

B.工程承包合同价的确定方法

C.工程计量支付程序和方法

D.工程变更及变更价款的确定

E.索赔费用的计算

Ｆ.投资偏差分析

# 十六、项目管理合理化建议

#### 16.1充分重视工程进度控制工作，确保工期目标

本项目应重视进度计划的细化和调整工作，特别要加强：

（1）拆迁工作进度控制（若有拆迁工作）；

（2）设计进度要满足施工要求；

（3）设计、招标、采购、施工之间的协调；

（4）施工进度流水与协调；

（5）制定应急预案，紧急处理突发事件。

#### 16.2重视项目建设及管理的架构设置

项目管理单位、设计单位、监理、施工单位等的管理职责与工作界面的划分。 根据我们的体会，项目管理工作具有全局性、宏观性，要提供系统的解决方案。

#### 16.3充分重视设计协调与技术管理

确保工程进度与质量水平。无数大型项目实践证明，设计工作是项目管理成败的关键，是施工进度的重要保障。本项目设置专门的设计管理组，由各专业工程师读图、预先发现问题、协调解决整个施工过程中的技术问题。重点任务包括：

（1）从可施工性的角度保证设计的质量和深度，站在施工的角度向设计提要求；

（3）协调设计与施工、招标、采购等之间的关系，预先提出设计进度要求；

（4）理解设计流程和规律，提出合理化建议，尽量避免设计返工；

（5）组织或参与召开设计管理部门、设计咨询以及设计单位的协调会。

# 附件1：建设工程项目管理收费规定研究

**建设工程项目管理收费**

**规定研究**

**贵州省交通科学研究院股份有限公司**

**2015年9月**

**目 录**

[**贵州省建设工程项目管理收费暂行规定** 1](#_Toc210902654)

[**贵州省建设工程项目管理收费标准** 3](#_Toc210902655)

[**建设工程项目各阶段项目管理收费建议** 10](#_Toc210902656)

[（一）决策阶段项目管理收费建议 10](#_Toc210902657)

[（二）设计及准备阶段项目管理收费建议 10](#_Toc210902658)

[（三）建设阶段管理收费建议 11](#_Toc210902659)

[（四）建设工程项目全阶段管理收费建议汇总 11](#_Toc210902660)

[**建设工程项目相关收费标准及分析整理** 19](#_Toc210902661)

[（一）建设工程项目相关费用汇总分析 19](#_Toc210902662)

[（二）参考的建设工程项目相关费用 21](#_Toc210902663)

[**参考文献** 26](#_Toc210902664)

贵州省建设工程项目管理收费暂行规定

（建议稿）

第一条 为提高建设工程项目管理工作质量，促进建设工程项目管理社会化、市场化，规范建设工程项目收费行为，维护委托人和管理人的合法权益,根据《中华人民共和国价格法》及有关法律法规，制定本规定。

第二条 本规定适用于建设工程项目立项决策阶段、前期准备阶段、建设实施阶段、竣工验收阶段的管理收费，包括编制项目建议书、编制可行性研究报告,提供建设工程项目招标代理、设计管理、采购管理，进行质量、安全、进度、费用、合同、信息管理和竣工验收管理,以及提供其它相关管理工作的收费。

第三条 从事工程建设工程管理工作服务的机构，必须取得相应工程项目管理资格，具有法人资格，并依法纳税。

第四条 建设工程管理工作服务，应当遵循公开、公平、公正、自愿和诚实信用的原则。委托人自主决定选择建设工程项目管理单位，建设工程项目管理单位自主决定是否接收委托。

第五条 委托人和管理人应当遵守国家有关价格法律法规的规定，接受政府价格主管部门的监督、管理。

第六条 建设工程项目管理单位应遵守国家法律、法规和行业行为准则，开展公平竞争，不得采取不正当手段承揽业务。

第七条 管理人提供建设工程项目管理服务，应遵循客观、科学、公平、公正原则，应当符合国家有关法律、法规和标准规，满足合同约定的服务内容和质量等要求。

第八条 建设工程项目管理收费实行政府指导价。其基准价根据《建设工程管理收费标准》计算，浮动幅度为上下20%。委托人和管理人应当根据建设工程的实际情况在规定的浮动幅度内协商确定收费额。

第九条 建设工程项目管理收费根据不同建设工程项目的性质、内容，采取以下方法计取费用：

（一）按建设项目批准的投资估算额或设计概算额，分档计算建设工程项目管理费用。

（二）按建设工程项目管理工作所耗工日计算建设工程项目管理费用。

（三）按建设工程项目管理成本加酬金计算建设工程项目管理费用。

第十条 建设工程管理应体现优质优价的原则。在保证工程质量的前提下，由于管理人提供的管理节省投资，缩短工期，取得显著经济效益的，委托人可根据合同约定奖励管理人。

第十一条 管理人应当按照《关于商品和服务实行明码标价的规定》，告知委托人有关服务项目、服务内容、服务质量、收费依据，以及收费标准。

第十二条 建设工程管理的内容、质量要求和相应的收费金额以及支付方式，由委托人和管理人在建设工程项目管理合同专门条款中约定。

第十三条 管理人不得违反标准规范规定或合同约定，通过降低服务质量、减少服务内容等手段进行恶性竞争，扰乱正常市场秩序。

第十四条 委托人应按合同规定及时向管理人提供进行建设项目管理必须的工作条件和资料。

第十五条 由于非管理人原因造成建设工程项目管理工作量增加或延长管理工作期限的，管理人可与委托人协商加收费用。

第十六条 由于管理人原因造成管理工作量增加的，委托人不另行支付管理费用。管理人提供的管理服务人员、执业水平和服务时间未达到管理工作要求的，不能满足合同约定的服务内容和质量等要求的，委托人可按合同约定扣减相应的管理费用。由于管理人工作失误给委托人造成经济损失的，管理人应当按照合同约定依法承担相应赔偿责任。

第十七条 违反本规定和国家有关价格法律、法规规定的，由政府价格主管部门依据《中华人民共和国价格法》、《价格违法行为行政处罚规定》予以处罚。

第十八条 本规定由各级价格主管部门监督执行。

第十九条 本规定及所附《建设工程项目管理收费标准》，由 负责解释。

第二十条 本规定自下发之日起施行。

贵州省建设工程项目管理收费标准

（建议稿）

1 总则

1.0.1建设工程项目管理收费是指管理人接受委托人的委托，提供项目立项决策阶段、前期准备阶段、建设实施阶段、竣工验收阶段的管理服务，包括编制项目建议书、编制可行性研究报告,提供建设工程项目招标代理、设计管理、采购管理，进行质量、安全、进度、费用、合同、信息管理和竣工验收管理,以及提供其它相关管理工作的收费。

1.0.2建设工程项目管理费从 工程前期费用、建设单位管理费 、 列支。

1.0.3建设工程项目管理收费根据不同建设工程项目的性质、内容，采取以下方法计取费用：

（1）按建设项目批准的投资估算额或设计概算额，分档计算建设工程项目管理费用。

（2）按建设工程项目管理工作所耗工日计算建设工程项目管理费用。

（3）按建设工程项目管理成本加酬金计算建设工程项目管理费用。

1.0.4 建设工程项目管理人在工程可行性研究阶段接受项目管理工作，建设工程项目管理费计费额为批准的可行性研究报告的投资估算。

建设工程项目管理人在工程初步设计和概算获准批复后接受项目管理工作，建设工程项目管理费计费额为批准的初步设计概算。

作为建设工程项目管理收费计费额的投资估算或初步设计概算均指每个管理合同中约定的工程项目范围的投资额。

本规定适用于建设工程项目管理计费额大于1000万元，小于100000万元。建设工程项目管理计费额小于1000万元，由委托人和管理人协商确定收费额。建设工程项目管理计费额大于1000000万元，按计费额等于1000000万元确定收费额。

1.0.5 建设工程项目管理收费按照下列公式计算：

（1）建设工程项目管理收费=建设工程项目管理收费基准价×（1＋浮动幅度值）

（2）建设工程项目管理收费基准价=建设工程项目管理收费基价×专业调整系数×工程复杂程度调整系数×附加调整系数

1.0.6 建设工程项目管理收费基价

建设工程项目管理收费基价按《建设工程项目管理收费基价表》（附表1）确定，计费额处于两个数值区间的，采用直线内插法确定建设工程项目管理收费基价。

1.0.7 建设工程项目管理收费基准价

建设工程项目管理收费基准价是按照本收费标准规定的基价和1.0.3(2)计算出的施工管理108服务基准收费额。委托人与管理人根据项目的实际情况，在规定的浮动幅度范围内协商确定建设工程项目管理收费合同额。

1.0.8 建设工程项目管理收费调整系数

建设工程项目管理收费调整系数包括：专业调整系数、工程复杂程度调整系数和附加调整系数。

（1）专业调整系数是对不同专业建设工程的管理工作复杂程度和工作量差异进行调整的系数。计算建设工程项目管理收费时，专业调整系数在《建设工程项目管理收费专业调整系数表》（附表2）中查找确定。

（2）工程复杂程度调整系数是对同一专业建设工程的管理复杂程度和工作量差异进行调整的系数。工程复杂程度分为一般、较复杂和复杂三个等级，其调整系数分别为：一般（Ⅰ级）0.85；较复杂（Ⅱ级）1.0；复杂（Ⅲ级）1.15。工程复杂程度调整范围为： 0.85-1.15 。

（3）附加调整系数是对指专业调整系数和工程复杂程度调整系数尚不能调整的因素进行补充调整的系数。附加系数调整范围为： 1.10-1.20 。

1.0.9 对于建设工程项目管理工作所耗工日计算建设工程项目管理费用，按建设工程项目管理管理工作所需工日和《建设工程管理人员人工日费用标准》（附表3）收费。

1.0.10 对于建设工程项目管理工作采取成本加酬金计算管理费用，酬金的数额大小依据管理工作范围和复杂程度由委托人和管理人议定。

1.0.11 委托人将建设项目管理工作的某一部分工作单独发包给管理人，按照其占施工管理服务工作量的比例计算建设工程项目管理收费。

1.0.12建设工程项目管理工作由两个或者两个以上管理人承担的，各管理人按照其占施工管理服务工作量的比例计算建设工程项目管理收费。委托人委托其中一个管理人对建设工程项目施工管理服务总负责的，该管理人按照各管理人合计管理服务收费的4%～6%向委托人加收取总体协调费。

1.0.13本收费标准不包括本总则1.0.1以外的其他管理工作收费。其他管理工作收费，国家有规定的，从其规定；国家没有规定的，由委托人与管理人协商确定。

2 建设工程项目管理收费附表

**附表1 建设工程项目管理收费费率表 单位：%**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 概算投资额  /万元  （2） | 立项决策阶段 | | 设计和准备阶段 | | | 建设阶段 | | 管理  收费  合计  （9） | 备注  （10） |
| 项 目  建议书  （3） | 可行性研 究  （4） | 设计  管理  （5） | 招标  管理  （6） | 其他  管理  （7） | | 建设  管理  （8） |
| 1 | 1000 | 0.090 | 0.150 | 1.164 | 0.197 | 0.450 | | 5.36 | 4.290 |  |
| 2 | 3000 | 0.060 | 0.120 | 1.038 | 0.136 | 0.390 | | 4.61 | 3.686 |  |
| 3 | 5000 | 0.050 | 0.099 | 0.983 | 0.123 | 0.378 | | 4.29 | 3.433 |  |
| 4 | 8000 | 0.044 | 0.088 | 0.936 | 0.100 | 0.349 | | 4.01 | 3.205 |  |
| 5 | 10000 | 0.042 | 0.084 | 0.914 | 0.092 | 0.339 | | 3.88 | 3.101 |  |
| 6 | 20000 | 0.030 | 0.060 | 0.850 | 0.053 | 0.290 | | 3.45 | 2.758 |  |
| 7 | 40000 | 0.023 | 0.047 | 0.791 | 0.034 | 0.265 | | 3.11 | 2.486 |  |
| 8 | 50000 | 0.022 | 0.045 | 0.771 | 0.030 | 0.260 | | 3.00 | 2.398 |  |
| 9 | 60000 | 0.020 | 0.041 | 0.758 | 0.028 | 0.242 | | 2.91 | 2.326 |  |
| 10 | 80000 | 0.018 | 0.036 | 0.735 | 0.025 | 0.196 | | 2.74 | 2.190 |  |
| 11 | 100000 | 0.017 | 0.033 | 0.718 | 0.023 | 0.205 | | 2.65 | 2.123 |  |
| 12 | 200000 | 0.010 | 0.020 | 0.668 | 0.013 | 0.132 | | 2.34 | 1.868 |  |
| 13 | 400000 | 0.007 | 0.013 | 0.621 | 0.008 | 0.081 | | 2.07 | 1.658 |  |
| 14 | 500000 | 0.006 | 0.012 | 0.605 | 0.007 | 0.071 | | 1.99 | 1.592 |  |
| 15 | 600000 | 0.005 | 0.011 | 0.595 | 0.006 | 0.064 | | 1.93 | 1.547 |  |
| 16 | 800000 | 0.004 | 0.009 | 0.577 | 0.005 | 0.056 | | 1.84 | 1.474 |  |
| 17 | 1000000 | 0.004 | 0.008 | 0.564 | 0.005 | 0.050 | | 1.143 | 1.419 |  |

注：

1. 本表仅指建设工程项目各阶段管理工作收费。

2. 本表是综合考虑建设项目过程的项目管理收费，各项管理工作可选，相应管理收费可累计。

3. 若仅立项决策阶段管理工作，项目管理收费可见附表4、附表5。

4．建设项目各阶段工作收费按相应的收费规定，如前期咨询收费、设计收费、招标代理收费、工程监理等收费标准。

5. 项目管理收费可以本表为基础，下浮0-40%。

附表2 建设工程项目管理收费专业调整系数表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 工 程 类 型 | | 专业调整系数 |
| 1 | 矿山采选工程 | 黑色、有色、黄金、化学、非金属及其他矿采选工程  选煤及其他煤炭工程  矿井工程、铀矿采选工程 | 1.1  1.2  1.3 |
| 2 | 加工冶炼工程 | 冶炼工程  船舶水工工程  各类加工  核加工工程 | 0.9  1.0  1.0  1.2 |
| 3 | 石油化工工程 | 石油工程  化工、石化、化纤、医药工程  核化工工程 | 0.9  1.0  1.2 |
| 4 | 水利电力工程 | 风力发电、其他水利工程  火电工程、送变电工程  核能、水电、水库工程 | 0.9  1.0  1.2 |
| 5 | 交通运输工程 | 机场场道、助航灯光工程  铁路、公路、城市道路、轻轨及机场空管工程  水运、地铁、桥梁、隧道、索道工程 | 0.9  1.0  1.1 |
| 6 | 建筑市政工程 | 园林绿化工程  建筑、人防、市政公用工程  邮政、电信、广电电视工程 | 0.8  1.0  1.0 |
| 7 | 农业林业工程 | 农业工程  林业工程 | 0.9  0.9 |

3888 附表3 建设工程管理人员人工日费用标准表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 建设工程管理人员职级 | 工日费用标准（元） |
| 1 | 高级专家 | **1000～1200** |
| 2 | 高级专业技术职称的管理人员 | **800～1000** |
| 3 | 中级专业技术职称的管理人员 | **600～800** |
| 4 | 初级及以下专业技术职称管理人员 | **300～600** |

注：本表适用于提供短期服务的人工费用标准。

附表4 项目建议书阶段管理收费

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 编制项目建议书收费标准 | | | 项目管理收费 | |
| 估算投资额/万元  （2） | 基价/万元  （3） | 百分比/%  （4） | 百分比/%  （5） | 备注  （6） |
| 1 | 1000 | 38.80 | 3.880 | 0.090 | 按编制项目建议书收费标准的30%收取管理费 |
| 2 | 3000 | 103.80 | 3.460 | 0.060 |
| 3 | 5000 | 163.90 | 3.278 | 0.050 |
| 4 | 8000 | 249.60 | 3.120 | 0.044 |
| 5 | 10000 | 304.80 | 3.048 | 0.042 |
| 6 | 20000 | 566.80 | 2.834 | 0.030 |
| 7 | 40000 | 1054.00 | 2.635 | 0.023 |
| 8 | 50000 | 1284.60 | 2.569 | 0.022 |
| 9 | 60000 | 1515.20 | 2.525 | 0.020 |
| 10 | 80000 | 1960.10 | 2.450 | 0.018 |
| 11 | 100000 | 2393.40 | 2.393 | 0.017 |
| 12 | 200000 | 4450.80 | 2.225 | 0.010 |
| 13 | 400000 | 8276.70 | 2.069 | 0.007 |
| 14 | 500000 | 10087.10 | 2.017 | 0.006 |
| 15 | 600000 | 11897.50 | 1.983 | 0.005 |
| 16 | 800000 | 15391.40 | 1.924 | 0.004 |
| 17 | 1000000 | 18793.80 | 1.879 | 0.004 |

附表5 可行性研究报告阶段管理收费

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 编制可行性研究报告收费标准 | | | 项目管理收费 | |
| 估算投资额/万元  （2） | 基价/万元  （3） | 百分比/%  （4） | 百分比/%  （5） | 备注  （6） |
| 1 | 1000 | 38.80 | 3.880 | 0.150 | 按编制可行性研究报告收费标准的30%收取管理费 |
| 2 | 3000 | 103.80 | 3.460 | 0.120 |
| 3 | 5000 | 163.90 | 3.278 | 0.099 |
| 4 | 8000 | 249.60 | 3.120 | 0.088 |
| 5 | 10000 | 304.80 | 3.048 | 0.084 |
| 6 | 20000 | 566.80 | 2.834 | 0.060 |
| 7 | 40000 | 1054.00 | 2.635 | 0.047 |
| 8 | 50000 | 1284.60 | 2.569 | 0.045 |
| 9 | 60000 | 1515.20 | 2.525 | 0.041 |
| 10 | 80000 | 1960.10 | 2.450 | 0.036 |
| 11 | 100000 | 2393.40 | 2.393 | 0.033 |
| 12 | 200000 | 4450.80 | 2.225 | 0.020 |
| 13 | 400000 | 8276.70 | 2.069 | 0.013 |
| 14 | 500000 | 10087.10 | 2.017 | 0.012 |
| 15 | 600000 | 11897.50 | 1.983 | 0.011 |
| 16 | 800000 | 15391.40 | 1.924 | 0.009 |
| 17 | 1000000 | 18793.80 | 1.879 | 0.008 |

建设工程项目各阶段项目管理收费建议

（一）决策阶段项目管理收费建议

决策阶段的咨询收费在《建设项目前期工作咨询收费暂行规定》(价格[1999]1283号)已规定。

按建设工程项目决策阶段可分为项目建议书阶段和可行性研究报告阶段。管理工作包括对编制项目建议书阶段和可行性研究的管理，也包括协调业主与编制单位的管理，还包括可行性研究报告报批过程的管理。

建议决策阶段项目管理收费见表1。根据《建设项目前期工作咨询收费暂行规定》(价格[1999]1283号)规定的收费标准，整理得表1的第（3）、第（4）列。按编制项目建议书收费标准的30%收取管理费，得到表1中的第（5）列。

建议可行性研究阶段项目管理收费见表2。根据《建设项目前期工作咨询收费暂行规定》(价格[1999]1283号)规定的收费标准，整理得表2的第（3）、第（4）列。按编制可行性研究报告收费标准的30%收取管理费，得到表2中的第（5）列。

（二）设计及准备阶段项目管理收费建议

设计收费标准在《工程勘察设计收费标准》(2002)已有规定。施工招标收费标准在《招标代理服务收费管理暂行办法》(计价格[2002]1980号文件)已有规定。但准备阶段的其他工作费用规定尚未见明文规定。

此阶段的管理工作既有对设计的管理，也有对施工招标的管理，也可能含设计招标的管理，而除此之外，准备阶段其他管理工作还很多，如征地、拆迁和场地平整，各项手续的办理等。

管理工作包括协调业主与各相关单位的管理，还包括各项报批工作过程的管理。

建议设计阶段项目管理收费见表3。根据《工程勘察设计收费标准》(2002)规定的收费标准，整理得表3的第（3）、第（4）列。按设计收费标准的30%收取管理费，得到表3中的第（5）列。

建议工程招标阶段项目管理收费见表4。根据《招标代理服务收费管理暂行办法》(计价格[2002]1980号文件)规定的收费标准，整理得表3的第（3）、第（4）列。按工程招标收费标准的30%收取管理费，得到表4中的第（5）列。

建议准备阶段的其他工作管理收费见表5。由于准备阶段的其他工作费用规定尚未见明文规定，建议对准备阶段的其他工作管理收费按建设单位管理收费标准的30%收取管理费，得到表5中的第（5）列。

（三）建设阶段管理收费建议

工程监理收费在《建设工程监理与相关服务收费管理规定》（发改价格[2007]670号）已有规定。建设单位管理费在《基本建设财务管理规定的通知>（财建[2002]394号）也有相关规定。

此阶段项目管理工作主要对施工单位、监理单位的管理，控制工程的质量、造价、进度和安全，还包括协调业主和各相关单位的管理。目标是使工程验收合格，达到业主要求。

建议建设阶段项目管理收费见表3。根据《建设工程监理与相关服务收费管理规定》（发改价格[2007]670号）规定的收费标准，整理得表3的第（3）、第（4）列。建设阶段项目按建设工程监理收费标准的 110% 收取管理费，得到表3中的第（5）列。

（四）建设工程项目全阶段管理收费建议汇总

建设工程项目全阶段管理收费见表6。按以上各阶段建设工程项目各阶段管理收费建议，由表1-表5汇总得到表6。但在表1中立项决策阶段管理费率以估算投资为计费基数，在表6按概算投资额，决策阶段管理费率经过了调整换算后的结果。

**表1 项目建议书阶段管理收费**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 编制项目建议书收费标准 | | | 项目管理收费 | |
| 估算投资额/万元  （2） | 基价/万元  （3） | 百分比/%  （4） | 百分比/%  （5） | 备注  （6） |
| 1 | 1000 | 38.80 | 3.880 | 0.090 | 按编制项目建议书收费标准的30%收取管理费 |
| 2 | 3000 | 103.80 | 3.460 | 0.060 |
| 3 | 5000 | 163.90 | 3.278 | 0.050 |
| 4 | 8000 | 249.60 | 3.120 | 0.044 |
| 5 | 10000 | 304.80 | 3.048 | 0.042 |
| 6 | 20000 | 566.80 | 2.834 | 0.030 |
| 7 | 40000 | 1054.00 | 2.635 | 0.023 |
| 8 | 50000 | 1284.60 | 2.569 | 0.022 |
| 9 | 60000 | 1515.20 | 2.525 | 0.020 |
| 10 | 80000 | 1960.10 | 2.450 | 0.018 |
| 11 | 100000 | 2393.40 | 2.393 | 0.017 |
| 12 | 200000 | 4450.80 | 2.225 | 0.010 |
| 13 | 400000 | 8276.70 | 2.069 | 0.007 |
| 14 | 500000 | 10087.10 | 2.017 | 0.006 |
| 15 | 600000 | 11897.50 | 1.983 | 0.005 |
| 16 | 800000 | 15391.40 | 1.924 | 0.004 |
| 17 | 1000000 | 18793.80 | 1.879 | 0.004 |

**表2 可行性研究报告阶段管理收费**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 编制可行性研究报告收费标准 | | | 项目管理收费 | |
| 概算投资额/万元  （2） | 基价/万元  （3） | 百分比/%  （4） | 百分比/%  （5） | 备注  （6） |
| 1 | 1000 | 38.80 | 3.880 | 0.150 | 按编制可行性研究报告收费标准的30%收取管理费 |
| 2 | 3000 | 103.80 | 3.460 | 0.120 |
| 3 | 5000 | 163.90 | 3.278 | 0.099 |
| 4 | 8000 | 249.60 | 3.120 | 0.088 |
| 5 | 10000 | 304.80 | 3.048 | 0.084 |
| 6 | 20000 | 566.80 | 2.834 | 0.060 |
| 7 | 40000 | 1054.00 | 2.635 | 0.047 |
| 8 | 50000 | 1284.60 | 2.569 | 0.045 |
| 9 | 60000 | 1515.20 | 2.525 | 0.041 |
| 10 | 80000 | 1960.10 | 2.450 | 0.036 |
| 11 | 100000 | 2393.40 | 2.393 | 0.033 |
| 12 | 200000 | 4450.80 | 2.225 | 0.020 |
| 13 | 400000 | 8276.70 | 2.069 | 0.013 |
| 14 | 500000 | 10087.10 | 2.017 | 0.012 |
| 15 | 600000 | 11897.50 | 1.983 | 0.011 |
| 16 | 800000 | 15391.40 | 1.924 | 0.009 |
| 17 | 1000000 | 18793.80 | 1.879 | 0.008 |

**表3 设计研究阶段管理收费**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 设计收费标准 | | | 项目管理收费 | |
| 概算投资额/万元  （2） | 基价/万元  （3） | 百分比/%  （4） | 百分比/%  （5） | 备注  （6） |
| 1 | 1000 | 38.80 | 3.880 | 1.164 | 按编制设计收费标准的30%收取管理费 |
| 2 | 3000 | 103.80 | 3.460 | 1.038 |
| 3 | 5000 | 163.90 | 3.278 | 0.983 |
| 4 | 8000 | 249.60 | 3.120 | 0.936 |
| 5 | 10000 | 304.80 | 3.048 | 0.914 |
| 6 | 20000 | 566.80 | 2.834 | 0.850 |
| 7 | 40000 | 1054.00 | 2.635 | 0.791 |
| 8 | 50000 | 1284.60 | 2.569 | 0.771 |
| 9 | 60000 | 1515.20 | 2.525 | 0.758 |
| 10 | 80000 | 1960.10 | 2.450 | 0.735 |
| 11 | 100000 | 2393.40 | 2.393 | 0.718 |
| 12 | 200000 | 4450.80 | 2.225 | 0.668 |
| 13 | 400000 | 8276.70 | 2.069 | 0.621 |
| 14 | 500000 | 10087.10 | 2.017 | 0.605 |
| 15 | 600000 | 11897.50 | 1.983 | 0.595 |
| 16 | 800000 | 15391.40 | 1.924 | 0.577 |
| 17 | 1000000 | 18793.80 | 1.879 | 0.564 |

**表4 工程招标阶段管理收费**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 工程招标收费标准 | | | 项目管理收费 | |
| 概算投资额/万元  （2） | 基价/万元  （3） | 百分比/%  （4） | 百分比/%  （5） | 备注  （6） |
| 1 | 1000 | 6.55 | 0.655 | 0.197 | 按工程招标收费标准的30%收取管理费 |
| 2 | 3000 | 13.55 | 0.452 | 0.136 |
| 3 | 5000 | 20.55 | 0.411 | 0.123 |
| 4 | 8000 | 26.55 | 0.332 | 0.100 |
| 5 | 10000 | 30.55 | 0.306 | 0.092 |
| 6 | 20000 | 35.55 | 0.178 | 0.053 |
| 7 | 40000 | 45.55 | 0.114 | 0.034 |
| 8 | 50000 | 50.55 | 0.101 | 0.030 |
| 9 | 60000 | 55.55 | 0.093 | 0.028 |
| 10 | 80000 | 65.55 | 0.082 | 0.025 |
| 11 | 100000 | 75.55 | 0.076 | 0.023 |
| 12 | 200000 | 85.55 | 0.043 | 0.013 |
| 13 | 400000 | 105.55 | 0.026 | 0.008 |
| 14 | 500000 | 115.55 | 0.023 | 0.007 |
| 15 | 600000 | 125.55 | 0.021 | 0.006 |
| 16 | 800000 | 145.55 | 0.018 | 0.005 |
| 17 | 1000000 | 165.55 | 0.017 | 0.005 |

**表5 准备阶段其他管理工作管理收费**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 建设单位管理费收费标准 | | | 项目管理收费 | |
| 概算投资额/万元  （2） | 基价/万元  （3） | 百分比/%  （4） | 百分比/%  （5） | 备注  （6） |
| 1 | 1000 | 15.00 | 1.500 | 0.450 | 按建设单位管理费收费标准的30%收取管理费 |
| 2 | 3000 | 39.00 | 1.300 | 0.390 |
| 3 | 5000 | 63.00 | 1.260 | 0.378 |
| 4 | 8000 | 93.00 | 1.163 | 0.349 |
| 5 | 10000 | 113.00 | 1.130 | 0.339 |
| 6 | 20000 | 193.00 | 0.965 | 0.290 |
| 7 | 40000 | 353.00 | 0.883 | 0.265 |
| 8 | 50000 | 433.00 | 0.866 | 0.260 |
| 9 | 60000 | 483.00 | 0.805 | 0.242 |
| 10 | 80000 | 523.00 | 0.654 | 0.196 |
| 11 | 100000 | 683.00 | 0.683 | 0.205 |
| 12 | 200000 | 883.00 | 0.442 | 0.132 |
| 13 | 400000 | 1083.00 | 0.271 | 0.081 |
| 14 | 500000 | 1183.00 | 0.237 | 0.071 |
| 15 | 600000 | 1283.00 | 0.214 | 0.064 |
| 16 | 800000 | 1483.00 | 0.185 | 0.056 |
| 17 | 1000000 | 1683.00 | 0.168 | 0.050 |

**表6 建设阶段管理收费**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 工程监理收费标准 | | | 项目管理收费 | |
| 概算投资额/万元  （2） | 基价/万元  （3） | 百分比/%  （4） | 百分比/%  （5） | 备注  （6） |
| 1 | 1000 | 30.10 | 3.010 | 3.311 | 按工程监理收费标准的110%收取管理费 |
| 2 | 3000 | 78.10 | 2.603 | 2.864 |
| 3 | 5000 | 120.80 | 2.416 | 2.658 |
| 4 | 8000 | 181.00 | 2.263 | 2.489 |
| 5 | 10000 | 218.60 | 2.186 | 2.405 |
| 6 | 20000 | 393.40 | 1.967 | 2.164 |
| 7 | 40000 | 708.20 | 1.771 | 1.948 |
| 8 | 50000 | 849.80 | 1.700 | 1.870 |
| 9 | 60000 | 991.40 | 1.652 | 1.818 |
| 10 | 80000 | 1255.80 | 1.570 | 1.727 |
| 11 | 100000 | 1507.00 | 1.507 | 1.658 |
| 12 | 200000 | 2712.50 | 1.356 | 1.492 |
| 13 | 400000 | 4882.60 | 1.221 | 1.343 |
| 14 | 500000 | 5859.10 | 1.172 | 1.289 |
| 15 | 600000 | 6835.60 | 1.139 | 1.253 |
| 16 | 800000 | 8658.40 | 1.082 | 1.191 |
| 17 | 1000000 | 10390.10 | 1.039 | 1.143 |

**表7 各阶段管理收费汇总**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号  （1） | 概算投资额  /万元  （2） | 立项决策阶段 | | 设计和准备阶段 | | | 建设阶段 | | 管理  收费  合计  （9） | 建议  （10） |
| 项 目  建议书  （3） | 可行性研 究  （4） | 设计  管理  （5） | 招标  管理  （6） | 其他  管理  （7） | | 建设  管理  （8） |
| 1 | 1000 | 0.090 | 0.150 | 1.164 | 0.197 | 0.450 | | 3.311 | 5.362 |  |
| 2 | 3000 | 0.060 | 0.120 | 1.038 | 0.136 | 0.390 | | 2.864 | 4.608 |  |
| 3 | 5000 | 0.050 | 0.099 | 0.983 | 0.123 | 0.378 | | 2.658 | 4.291 |  |
| 4 | 8000 | 0.044 | 0.088 | 0.936 | 0.100 | 0.349 | | 2.489 | 4.006 |  |
| 5 | 10000 | 0.042 | 0.084 | 0.914 | 0.092 | 0.339 | | 2.405 | 3.876 |  |
| 6 | 20000 | 0.030 | 0.060 | 0.850 | 0.053 | 0.290 | | 2.164 | 3.447 |  |
| 7 | 40000 | 0.023 | 0.047 | 0.791 | 0.034 | 0.265 | | 1.948 | 3.108 |  |
| 8 | 50000 | 0.022 | 0.045 | 0.771 | 0.030 | 0.260 | | 1.870 | 2.998 |  |
| 9 | 60000 | 0.020 | 0.041 | 0.758 | 0.028 | 0.242 | | 1.818 | 2.907 |  |
| 10 | 80000 | 0.018 | 0.036 | 0.735 | 0.025 | 0.196 | | 1.727 | 2.737 |  |
| 11 | 100000 | 0.017 | 0.033 | 0.718 | 0.023 | 0.205 | | 1.658 | 2.654 |  |
| 12 | 200000 | 0.010 | 0.020 | 0.668 | 0.013 | 0.132 | | 1.492 | 2.335 |  |
| 13 | 400000 | 0.007 | 0.013 | 0.621 | 0.008 | 0.081 | | 1.343 | 2.073 |  |
| 14 | 500000 | 0.006 | 0.012 | 0.605 | 0.007 | 0.071 | | 1.289 | 1.99 |  |
| 15 | 600000 | 0.005 | 0.011 | 0.595 | 0.006 | 0.064 | | 1.253 | 1.934 |  |
| 16 | 800000 | 0.004 | 0.009 | 0.577 | 0.005 | 0.056 | | 1.191 | 1.842 |  |
| 17 | 1000000 | 0.004 | 0.008 | 0.564 | 0.005 | 0.050 | | 1.143 | 1.774 |  |

（二）参考的建设工程项目相关费用

为研究建设工程项目管理收费，参考了建设项目相关收费。具体如下：

1. 施工监理服务分析(表8、表9)。

2.工程设计收费分析表(表10)。

3. 招标代理收费分析表(表11-表13)。

4. 招标代理收费分析表（表14-18）。

5. 建设单位管理费总额控制数费率表（表19）。

**表8 施工监理服务费基价表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额/万元 | 基价/万元 | 百分比/% | 备注 |
| 1 | 200 |  |  |  |
| 2 | 500 | 16.50 | 3.30 |  |
| 3 | 1000 | 30.10 | 3.01 |  |
| 4 | 3000 | 78.10 | 2.60 |  |
| 5 | 5000 | 120.80 | 2.42 |  |
| 6 | 8000 | 181.00 | 2.26 |  |
| 7 | 10000 | 218.60 | 2.19 |  |
| 8 | 20000 | 393.40 | 1.97 |  |
| 9 | 40000 | 708.20 | 1.77 |  |
| 10 | 60000 | 991.40 | 1.65 |  |
| 11 | 80000 | 1255.80 | 1.57 |  |
| 12 | 100000 | 1507.00 | 1.51 |  |
| 13 | 200000 | 2712.50 | 1.36 |  |
| 14 | 400000 | 4882.60 | 1.22 |  |
| 15 | 600000 | 6835.60 | 1.14 |  |
| 16 | 800000 | 8658.40 | 1.08 |  |
| 17 | 1000000 | 10390.10 | 1.04 |  |

**表9 建设工程监理与相关服务人员人工工日费用标准**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 职级 |  | 工日费用标准/元 |
| 1 | 高级专家 |  | 1000-2000 |
| 2 | 高级专业技术职称 |  | 800-1000 |
| 3 | 中级专业技术职称 | | 600-800 |
| 4 | 中级及以下专业技术职称 | | 300-600 |

**表10 工程设计收费基价表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额/万元 | 基价/万元 | 百分比/% | 备注 |
| 1 | 200 | 9.00 | 4.50 |  |
| 2 | 500 | 20.90 | 4.18 |  |
| 3 | 1000 | 38.80 | 3.88 |  |
| 4 | 3000 | 103.80 | 3.46 |  |
| 5 | 5000 | 163.90 | 3.28 |  |
| 6 | 8000 | 249.60 | 3.12 |  |
| 7 | 10000 | 304.80 | 3.05 |  |
| 8 | 20000 | 566.80 | 2.83 |  |
| 9 | 40000 | 1054.00 | 2.64 |  |
| 10 | 60000 | 1515.20 | 2.53 |  |
| 11 | 80000 | 1960.10 | 2.45 |  |
| 12 | 100000 | 2393.40 | 2.39 |  |
| 13 | 200000 | 4450.80 | 2.23 |  |
| 14 | 400000 | 8276.70 | 2.07 |  |
| 15 | 600000 | 11897.50 | 1.98 |  |
| 16 | 800000 | 15391.40 | 1.92 |  |
| 17 | 1000000 | 18793.80 | 1.88 |  |
| 18 | 2000000 | 34948.90 | 1.75 |  |

**表11 工程招标代理服务费收费标准**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额  /万元 | 费率  /% | 区段费用/万元 | 累进值  /万元 | 百分比  /% | 备注 |
| 1 | 100 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |  |
| 2 | 500 | 0.70 | 2.80 | 3.80 | 0.76 |  |
| 3 | 1000 | 0.55 | 2.75 | 6.55 | 0.66 |  |
| 4 | 5000 | 0.35 | 14.00 | 20.55 | 0.41 |  |
| 5 | 10000 | 0.20 | 10.00 | 30.55 | 0.31 |  |
| 6 | 100000 | 0.05 | 45.00 | 75.55 | 0.08 |  |
| 7 | 1000000 | 0.01 | 90.00 | 265.55 | 0.01 | 1000000以上 |

**表12 服务招标代理服务费收费标准**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额  /万元 | 费率  /% | 区段费用  /万元 | 累进值  /万元 | 百分比  /% | 备注 |
| 1 | 100 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |  |
| 2 | 500 | 0.80 | 3.20 | 4.70 | 0.84 |  |
| 3 | 1000 | 0.45 | 2.25 | 6.9 5 | 0.65 |  |
| 4 | 5000 | 0.25 | 10.00 | 16.95 | 0.33 |  |
| 5 | 10000 | 0.10 | 5.00 | 21.95 | 0.21 |  |
| 6 | 100000 | 0.05 | 45.00 | 66.95 | 0.07 |  |
| 7 | 1000000 | 0.01 | 90.00 | 156.95 | 0.01 | 1000000以上 |

**表13 货物招标代理服务费收费标准**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额/万元 | 费率/% | 区段费用/万元 | 累进值/万元 | 百分比/% | 备注 |
| 1 | 100 | 1.50 | 1.50 | 1.50 | 1.50 |  |
| 2 | 500 | 1.10 | 4.40 | 5.90 | 1.18 |  |
| 3 | 1000 | 0.80 | 4.00 | 9.90 | 0.99 |  |
| 4 | 5000 | 0.50 | 20.00 | 29.90 | 0.60 |  |
| 5 | 10000 | 0.25 | 12.50 | 42.40 | 0.42 |  |
| 6 | 100000 | 0.05 | 45.00 | 87.40 | 0.09 |  |
| 7 | 1000000 | 0.01 | 190.00 | 177.40 | 0.01 | 1000000以上 |

**表14 编制项目建议书**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额/万元 | 基价/万元 | 百分比/% | 备注 |
| 1 | 3000 | 6.00 | 0.20 |  |
| 2 | 10000 | 14.00 | 0.14 |  |
| 3 | 50000 | 37.00 | 0.07 |  |
| 4 | 100000 | 55.00 | 0.06 |  |
| 5 | 500000 | 100.00 | 0.02 |  |
| 6 | 1000000 | 125.00 | 0.01 |  |

**表15 编制可行性研究报告**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额/万元 | 基价/万元 | 百分比/% | 备注 |
| 1 | 3000 | 12.00 | 0.40 |  |
| 2 | 10000 | 28.00 | 0.28 |  |
| 3 | 50000 | 75.00 | 0.15 |  |
| 4 | 100000 | 110.00 | 0.11 |  |
| 5 | 500000 | 200.00 | 0.04 |  |
| 6 | 1000000 | 250.00 | 0.03 |  |

**表16 评估项目建议书**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额/万元 | 基价/万元 | 百分比/% | 备注 |
| 1 | 3000 | 4.00 | 0.13 |  |
| 2 | 10000 | 8.00 | 0.08 |  |
| 3 | 50000 | 12.00 | 0.02 |  |
| 4 | 100000 | 15.00 | 0.02 |  |
| 5 | 500000 | 17.00 | 0.00 |  |
| 6 | 1000000 | 20.00 | 0.00 |  |

**表17 评估可行性研究报告**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 计费额/万元 | 基价/万元 | 百分比/% | 备注 |
| 1 | 3000 | 5.00 | 0.17 |  |
| 2 | 10000 | 10.00 | 0.10 |  |
| 3 | 50000 | 15.00 | 0.03 |  |
| 4 | 100000 | 20.00 | 0.02 |  |
| 5 | 500000 | 25.00 | 0.01 |  |
| 6 | 1000000 | 35.00 | 0.00 |  |

**表18 咨询人员人工工日费用标准**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 职级 | 工日费用标准/元 |
| 1 | 高级专家 | 1000-1200 |
| 2 | 高级专业技术职称 | 800-1000 |
| 3 | 中级专业技术职称 | 600-800 |

**表19 建设单位管理费总额控制数费率表**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 工程  总概算/万元 | 费率(%) | 算 例 | |
| 工程总概算/万元 | 建设单位管理费/万元 |
| 1000以下 | 1.5 | 1000 | 1000×1.5%=15 |
| 1001-5000 | 1.2 | 5000 | 15+(5000-1000)×1.2%=63 |
| 5001-10000 | 1 | 10000 | 63+(10000-5000) ×1%=113 |
| 10001-50000 | 0.8 | 50000 | 113+(50000-10000) ×0.8%=433 |
| 50001-100000 | 0.5 | 100000 | 433+(100000-50000) ×0.5%=683 |
| 100001-200000 | 0.2 | 200000 | 683+(200000-100000) ×0.2%=883 |
| 200000以上 | 0.1 | 1000000 | 883+(1000000-200000) ×0.1%=1683 |

# 参考文献

1. 建设项目前期工作咨询收费暂行规定计 (价格[1999]1283号)

2. 贵州省省级政府投资工程项目代理建设管理暂行规定

3. 建设工程监理与相关服务收费管理规定 （发改价格[2007]670号）

4. 招标代理服务收费管理暂行办法 (计价格[2002]1980号文件)

5. 工程造价咨询服务收费管理暂行办法 (建标造函[2007]8号)

6. 基本建设财务管理规定的通知（财建[2002]394号）

7. 全国注册咨询工程师(投资)资格考试参考教材编写委员会.工程咨询概论.北京：中国计划出版社，2008

8．中华人民共和国价格法

9. 国家发展计划委员会，建设部. 工程勘察设计收费标准. 北京：中国物价出版社，2002

10．建设项目管理规范(GB/T 50326-2006)

11．张毅. 建设工程项目管理导读. 北京：中国建筑工业出版社，2006