

工程项目管理规划

项目名称：江北投创中心保障性租赁住房项目

建设单位：宁波市昕城建设开发有限公司

全过程管理单位：宁波安全三江工程咨询招标代理有限公司

编制：江 日期：2023.1.11

审核：何 日期：2023.1.13

批准：李 日期：2023.1.14

江北投创中心保障性租赁住房项目
全过程工程咨询
项目专用章
宁波安全三江工程咨询招标代理有限公司

日期：2023 年 1 月 11 日

目 录

- 1 项目概况.....3**
- 2 全过程咨询服务目标及范围.....4**
 - 2.1 项目管理服务目标..... 4
- 3 项目管理工作原则及制度..... 5**
 - 3.1 项目管理工作原则..... 5
 - 3.2 项目管理工作制度..... 6
- 4 项目管理主要工作内容及方法..... 22**
 - 4.1 项目建设前期主要内容及工作方法..... 22
 - 4.2 设计管理工作主要内容及工作方法..... 31
 - 4.3 招标及合同管理工作主要内容及流程..... 35
 - 4.4 现场实施工作内容及工作方法..... 41
 - 4.5 项目收尾管理..... 50
- 5 投资管理目标及其主要措施.....52**
 - 5.1 投资控制的管理目标..... 52
 - 5.2 本项目资金使用计划..... 52
 - 5.3 投资控制的内容..... 52
 - 5.4 投资控制流程.....
 - 5.5 投资控制措施.....
 - 5.6 投资控制手段.....
- 6 质量管理目标及其主要措施.....**
 - 6.1 质量目标.....
 - 6.2 质量管理内容.....
 - 6.3 质量管理流程..... 66
 - 6.4 质量控制措施..... 70
 - 6.5 质量控制手段..... 70
- 7 进度管理目标及其主要措施.....73**



7.1 进度控制的目标	73
7.2 进度控制的内容	73
7.3 进度管理流程	73
7.4 进度控制措施	77
7.5 进度控制手段	77
8 安全管理目标及其主要措施	80
8.1 安全、文明施工措施费、民工工资支付管理目标	80
8.2 安全、文明施工措施费、民工工资支付主要管理内容	80
8.3 安全防护、文明施工措施费、民工工资支付保证措施	82
9 项目管理流程	88
10 项目管理组织机构	90
10.1 综述	90
10.2 管理项目部各小组及主要人员岗位职责	90
10.3 拟投入本项目的主要管理人员组成表	94

1 项目概况

1、项目名称:江北投创中心保障性租赁住房项目。

2、建设地点:江北区投创中心地段,东至现状厂房,南至长阳路,西至宏图路绿化带,北至规划社区卫生服务中心。

3、建设规模:项目总用地面积 28517 平方米,总建筑面积 105287.89 平方米,其中地上建筑面积 82674.35 平方米,地下建筑面积 22613.54 平方米。其中 1#宿舍建面 11959.01 平方米(16 层)、2#宿舍建面 13653.98 平方米(17 层)、3#宿舍建面 10966.5 平方米(14 层)、4#宿舍建面 11534.52 平方米(16 层)、5#宿舍建面 34588.61 平方米(22 层)、其他配套用房建面 580.3 平方米。住宅户数共计 1934 套。

2 全过程咨询服务目标及范围

2.1 项目管理服务目标

1、工程质量：一次性验收合格。

2、施工安全：合格。

3、建设工期：确保施工合同工期 800 日历天，开竣工时间：暂定 2023 年 02 月 01 日~2025 年 04 月 10 日，开工时间以本项目全过程咨询单位所签发的开工令上的时间为准，竣工时间以综合竣工验收通过之日为准。

4、建设投资：项目投资估算 87348 万元，其中建安工程造价 57051 万元。

3 项目管理工作原则及制度

3.1 项目管理工作原则

我公司近几年开展项目管理业务，已拥有从事项目管理的成熟队伍，在工作中积累了较为丰富的实际管理经验，编有《项目管理工作制度》及系列制度基础文件，包含设计管理、项目前期手续办理、现场监理等作业性指导内容。在本项目的管理实施中，公司将依据《项目管理工作制度》，按工作程序为项目业主办事。此外，还将实施以下几点：

1、尊重业主权利、执行业主决策

项目业主是出资人，是项目投资风险的承担者，业主在项目建设规模、建设标准、建设资金使用及合同签订等方面行使决策权利。项目管理公司是受业主委托，发挥自己的技术及管理优势，为业主决策提供管理，当好参谋的；同时又是执行业主决策，为业主提供具体的管理服务的。

2、恪守职业道德，维护业主利益

除非受业主委托，不得擅自介绍施工队伍，不推荐材料、设备供应商，不得在项目管理服务工作中为个人谋求不应得的利益。树立管理人员的职业道德观念。

3、规范化管理，确保服务质量

就建设过程各阶段的重点工作、日常工作（按时间划分）向业主提出书面意见和建议；就整个建设过程涉及设计、前期准备、项目施工等组织编制专项计划并适时动态调整；就建设工作按月编制具体工作计划，明确责任人、完成期限和质量标准；就工作进度、项目投资、工程质量视需要按具体工作或时间向业主提出书面报告。

4、组建机构，明确授权

为确保项目管理工作的效率和秩序，我公司在投标过程中选定项目经理、项目造价管理总负责人，代表我公司全权负责项目管理委托合同所规定的项目

管理工作，其职责范围及分工可以在合同中一次性明确，也可以在项目管理委托合同签订后由业主再书面明确。我方项目经理下设技术管理、合同造价管理、行政资料和现场管理等专业负责人，在项目经理领导下适时进入并开展相关工作。建议业主设立兼管联系人或专管负责人，以利于项目管理工作的领导和衔接。

3.2 项目管理工作制度

3.2.1 项目管理部组建及工作程序制度

1、项目经理

项目经理人选由部门经理推荐，主管领导批准（招标文件评审时确定），公司法定代表人任命（项目组建时）。项目经理必须具备：

- （1）中级以上技术及经济职称；
- （2）必须具有专业技术及经济合同知识；
- （3）很强的组织协调及管理能力和能力；
- （4）良好的敬业精神和无缺陷的职业道德操守；
- （5）良好的身体素质。

2、项目部组成机构及人员选派

招标文件评审及投标文件编制时，由项目经理协商部门经理，根据招标项目规模，项目管理工作内容等情况提出项目部的下设机构及组成人员名单，分管领导审定。项目经理下设项目管理组、造价管理组。

3、管理项目部组成至终结程序

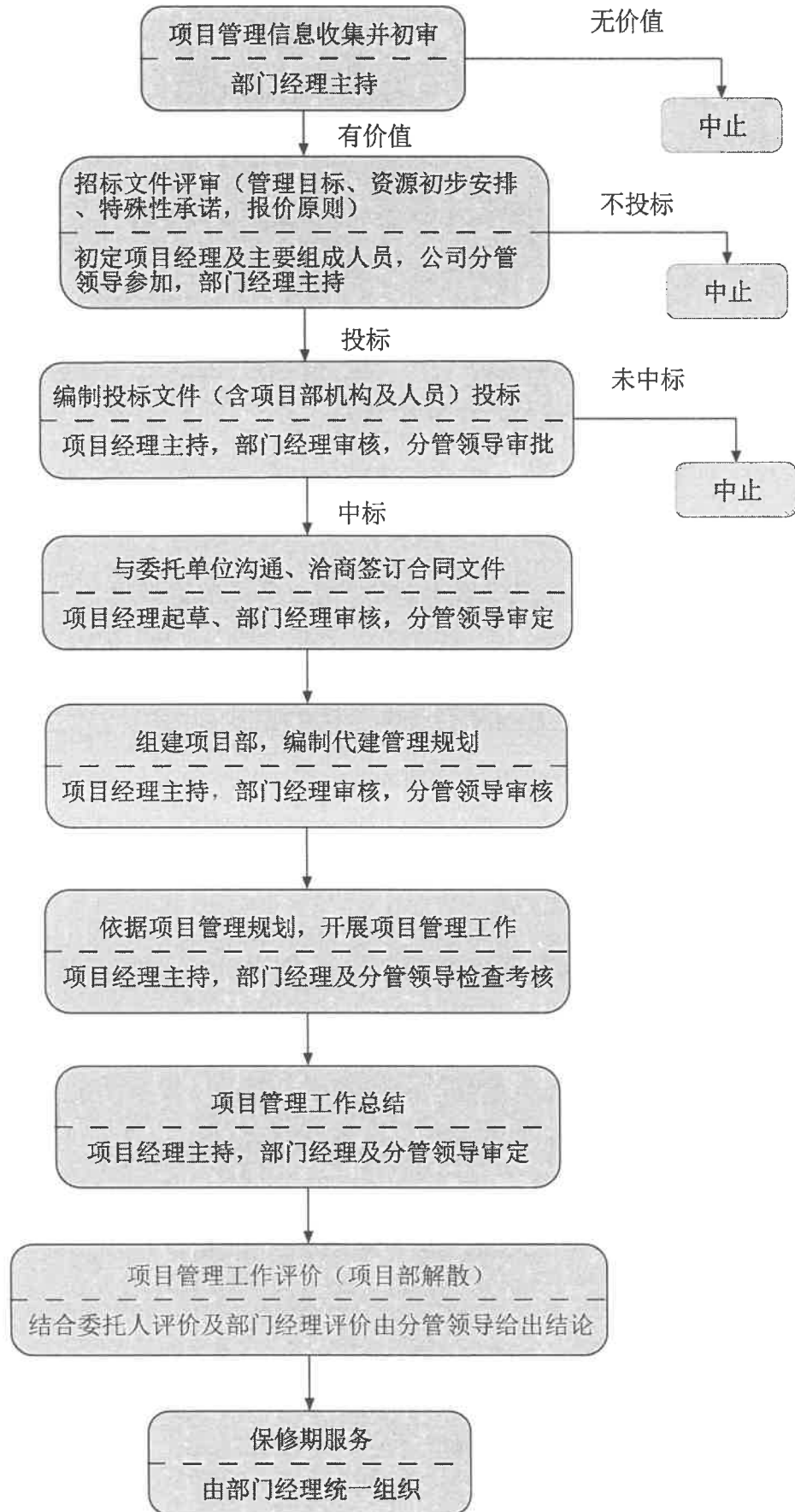


图 3.2.1 管理项目部组成至终结程序图

3.2.2 工作计划及小结制度

开展项目管理工作应做到事前有计划、事中有检查、事后有记录或小结。整个项目管理工作的主计划是《项目管理控制计划》。在建设过程中，还需按建设阶段或专项工作需要设置工作计划，对《项目管理控制计划》进行补充、完善，充分做到动态管理。

阶段性工作计划按建设阶段分类，如前期工作计划、施工期工作计划和验收交付期工作计划等；专项工作计划按某一系统的专项工作分类，如设计管理工作计划、招标工作协调计划、验收工作计划、结算编审管理工作计划等。需编写的主要工作计划可在《项目管理控制计划》中明确。更多的动态计划由项目经理根据具体情况决定。工作计划可采用书面形式，也可在各类会议上交流明确（或《管理月报》中）形成。上报业主的工作计划必须由项目经理审定后提交。

工作计划主要内容包括计划完成事项，责任人，配合部门、人员，工作进度（时间）要求，关键控制点及主要提示事项等。

3.2.3 合同评审制度

业主与各建设参与方都应以合同、协议的形式来明确合同方的权利与义务，从而使系统的项目建设任务科学地分解落实到参建各方，保证项目顺利建成。建设合同管理是工程项目管理的重点，项目管理分公司对合同进行评审管理，并设立专项制度。

合同评审的对象：项目建设所需的并已纳入项目管理工作范围的招（竞）标文件，设计、施工承包、供货采购与委托服务等合同、协议。

合同评审的主要内容：招（竞）标文件（含资格预审办法、评标办法、招（竞）标技术要求、商务报价要求等），合同、协议（含合同的合法有效性，条款的完整严密程度及是否具可操作性，业主的利益是否能得到保障，相关建设合同的影响是否考虑周全，招标投标内容是否得到落实等）。

只有履行完合同评审的文件，才能正式下达使用、分发。

3.2.4 支付审查制度

建设期间主动控制款项支付的合理性、及时性，严格执行支付报审程序。

建设款项支付包括各类建设相关缴费及建设合同支付两大类。建设相关缴费应按政府建设主管部门规定执行。建设合同的预付款、进度款、结算款、履约保证金、保修金等依据合同（协议）约定条款操作执行。支付审查的依据为缴费单、合同文件、中期支付证书、合同履行证明及其他相关资料等。正常款项支付是工程建设顺利进行的必要保证。

项目经理全面负责审定支付事项，并报业主最终批准确认。

1、行政缴费或外委检测等费用支付审查的工作程序

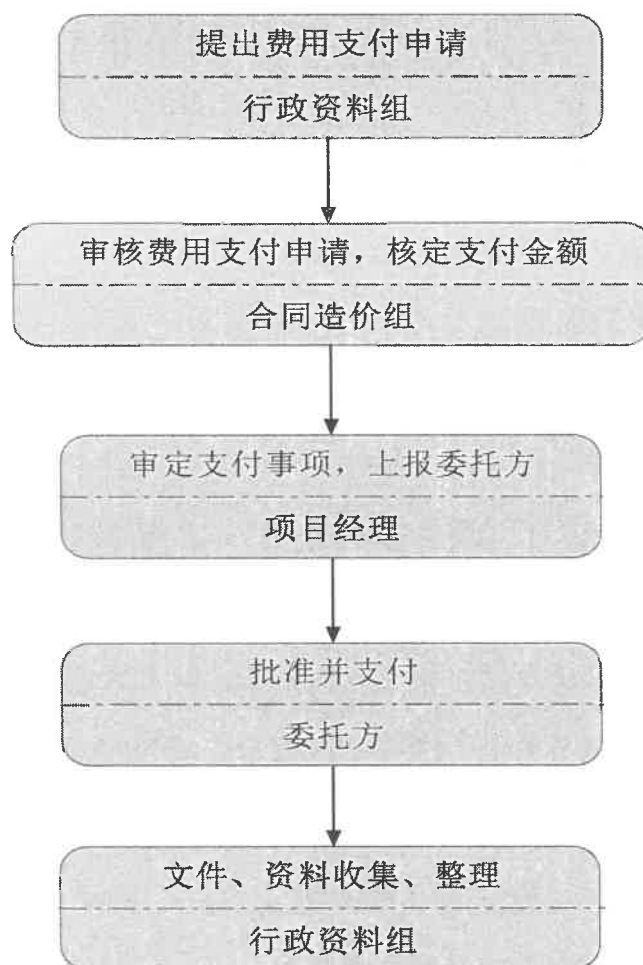


图 3.2.4-1 行政缴费或外委检测等费用支付审查工作程序图

2、合同款支付审查工作程序

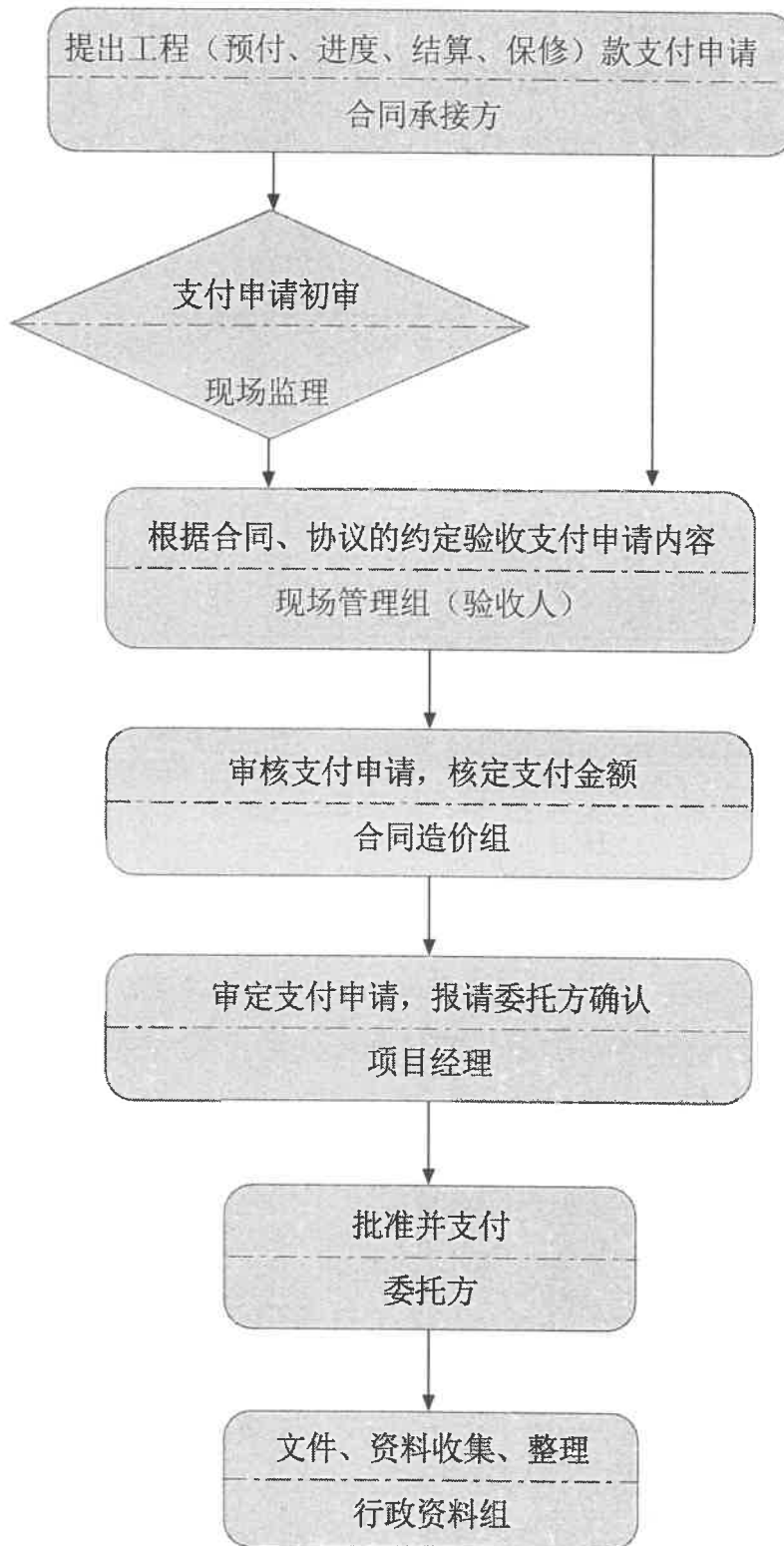


图 3.2.4-2 合同款支付审查工作程序图

3.2.5 会议制度

项目管理会议包括监理工地例会、工作联席会、专题（协调）会、项目部内部会议及公司项目管理大会，具体内容详见表 1。

表 4.2.5：会议分类表

序号	会议名称	主要议题	主持人	与会各方	会议频率
1	工地 监理例会	现场施工质量、进度、安全等协调处理，落实各方配合。	总监	现场参建各方	由监理提出要求
2	专题会	针对设计、施工、监理等工作就项目质量、进度、投资、安全等内容进行专项协调。	项目经理	业主、项目部、勘察、设计、监理、施工等	不定期，视工程建设需要而召开
3	工作联席会	向业主汇报工程进展情况和项目管理工作情况，需业主处理的事项。	项目经理	业主、项目管理方（视情况邀请监理参加）	视具体项目情况定
4	项目部会议	1、组织讨论如招标方案、考察计划、合同评审、总控进度、索赔处理、施工方案审查等内容； 2、检查评述项目部人员的工作； 3、近期工作计划及工作交底； 4、项目经理协调事项等	项目经理	项目部成员、公司职能部	定期+不定期
5	公司项目管理大会	1、通报各项目建设进展情况； 2、布置近期工作； 3、组织人员调配； 4、交流管理经验，处理疑难问题； 5、传达公司文件及要求。	项目经理	公司领导、职能部、各项目部	不定期
说明：除项目部会议可从简外，以上会议原则上均需形成与会人员签到及会议纪要。前 2 类涉外会议纪要还需与会各方签章后下发。					

1、项目经理应参加上述所有会议（特殊情况可委托相关人员），主持专题

会议、工作联席会、项目内部会，事先组织议题，事后审阅会议纪要。

2、工地监理例会由监理组织，会议纪要由监理记录并发放。会议纪要应及时归档保存。

3、项目经理主持会议，由项目部主要工程师进行会前准备（提出议题，召集人员、组织会场等），整理会议记录，关注会议落实情况，积极协调处理会后事务，并就事后执行情况向项目经理汇报。

4、公司项目管理大会：（1）定期召开；（2）由前期办组织；（3）主要项目管理成员参加；（4）项目汇报材料以书面打印数份交与会相关人，可无特别口述，以提高会务效率；（5）公司领导总结讲话应组织记录；（6）会议纪要下发各项目部及相关职能部。

3.2.6 设计文件内部审查制度

设计文件内部审查制度旨在审查设计文件的质量，以保证项目功能的落实及工程建设的顺利展开；并使项目管理组织及时细致地熟悉图纸，了解设计意图，更好地进行各项具体工作。

设计文本审查由项目经理牵头，技术部负责组织相关专业人才进行内部审阅。审阅内容主要是业主原定项目功能是否符合，设计结构、材料、设备选型是否经济合理，建设布局是否合理，投资概算是否有大的偏差等。在审查中可适当提出设计建议，由项目经理决定是否合适交业主或设计院。

施工图纸内部审查工作由项目经理负责组织相关职能工程师（以项目技术负责人为主）分头进行。参与内部审图人员需在规定时间内就设计文件的完整性、设计深度、不明事项、意见建议等形成书面意见，交由项目技术负责人整理成稿，经项目经理审核后再与相关单位沟通联系落实。

重大设计变更由项目经理报请公司总经理，组织特别内部审查。

工程变更设计联系单的管理另见《工程变更控制制度》。

3.2.7 工作联系单制度

工作联系单能使联络有序、工作规范、记录有效。项目管理涉及多头多方工作配合，采取对内、对外两类联系单确有必要。对内工作联系单适用于项目部各职能成员间的协调配合及项目部与公司各职能部门之间的工作联系，在相关责任人认为有必要时采用；对外工作联系单适用于项目部与参建其他各方（包括业主在内）的工作联系。

对内联系单由职能工程师因工作需要提出填写，报项目经理审核后发放到相关人员；涉及相关事项的进展由联系单填写者落实或检查，随时可就联系单事项向项目经理报告。

对外部工作联系单由项目经理提出，指定相关职能工程师起草。项目经理审签后发有关单位，该联系单必须及时交资料员归档，就联系事项项目经理要指定专人负责落实、检查。对未能落实到位的事项要在《项目管理日志》上进行记录，以求事项闭合。

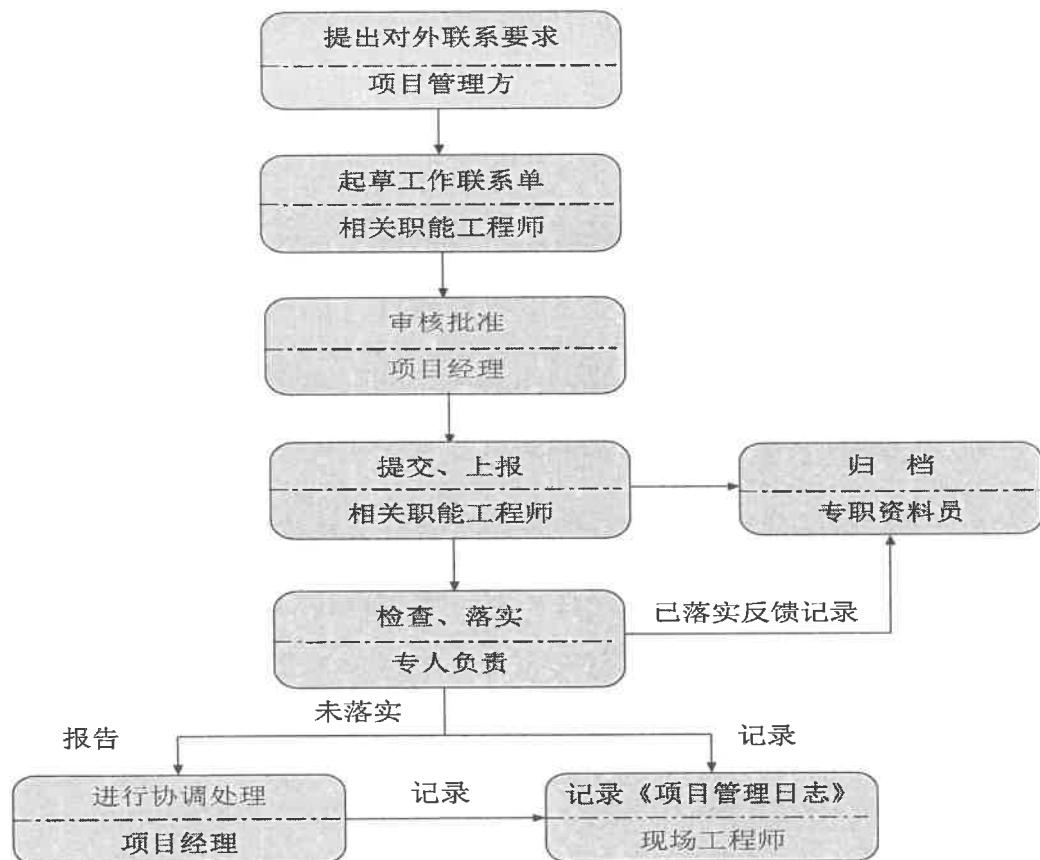


图 3.2.7 对外工作联系单流程图

3.2.8 项目文件编审管理制度

项目文件管理实施规范程序、明确分工、讲求时效、提高效率的原则。项目文件编审管理指对文件起草、审核、修改、成文的编审管理。

文件编审管理实施分工负责：

1、前期办负责建设批文类，对项目报批材料、代办建设报审材料进行统一管理。凡报审表由项目前期工程师报交前期办经理审核；对文字报告材料由前期工程师起草，前期办经理审核后尚须报项目经理审定。

2、项目部工作类文件由项目部资料员负责统一管理。项目管理规划、项目管理工作总结由项目经理组织编写，公司相关部门组织审核、分管公司领导审批。工作计划由职能工程师编写，项目经理审核；建设进度总控计划由项目经理组织编制，报业主审定；项目资金计划为管理动态文件，由项目经理负责编制（并跟踪管理）；管理月报由项目经理主持编写，现场工程师、现场监理共同提供材料，项目经理负责审定，再上报业主，项目部组建文件由公司经理签署。

3、合同造价类文件为项目部重点控制文件，由项目经理进行日常控制管理，对文件进行起草、编制，公司合同部对文件进行审核，详见《合同评审制度》。中期支付由承建单位填报，监理单位审核、项目经理审定，详见《支付审查制度》；概预算、审计审核报告由造价管理组进行编审管理。

4、工程技术类由公司总师办管理指导，对可研报告、设计勘察任务书、勘察报告、设计图纸、工程变更签证单由项目经理管理；工程变更签证单管理另见《工程变更控制制度》。

5、会议纪要、往来函件由项目经理指定与会人员记录成稿，会议主持人审核定稿，原则上须审核签字，再与会单位盖章下发并交建设管理部专职资料员存查；项目往来函件须由项目经理审查签发。

3.2.9 工程变更控制制度

工程变更包括工程部位更改、增减合同工程量、改变工程施工时间和顺序、变更工程质量标准等。参建单位包括设计、施工、监理或项目管理、业主均可提出工程变更，但执行以下控制原则及控制程序：

1、工程变更控制原则

(1) 所有工程变更必须经由项目部发放至项目监理机构执行。

(2) 涉及项目功能、建设标准及增加工程投资的变更均需事先征得委托单位批准后实施。

(3) 凡需设计确认的变更均需经设计单位确认后施行。

2、工程变更控制程序

(1) 设计单位直接下达的设计变更由项目部通告委托单位后登记签发至监理机构执行。

(2) 业主提出的工程变更可直接委托项目管理方研究后，由项目部下发至监理机构执行变更（需设计确认的须报设计确认后下发执行）。

(3) 施工单位等其他单位提出的工程变更先由监理机构签署意见后，报项目部审核（需要时报设计单位确认及业主批准）后下发至监理机构落实执行。

3、工程变更的内部管理

(1) 项目经理及造价负责人需按公司规定及程序在变更审核单上签署有关意见。

(2) 所有变更均需项目经理签字后下发监理机构。

(3) 对工程变更联系单的报审程序、审批限额、报审时间等要求可由项目经理结合项目特点在《项目管理大纲》中进一步细化明确。尚应注意：

①未按规定程序报经批准、签发的联系单，不得组织实施；

②联系单是办理工程决算的重要原始资料，在项目竣工验收后，由施工单

位整理成册后报项目管理核对；

③项目部审核工程变更联系单，应由现场监理经办先行复核、合同管理人员答复具体意见后交项目经理审定签发。重大设计变更有必要由技术策划职能部门进行审核；

④工程变更（含设计变更单、工程签证单等）可能涉及项目功能、建设标准、建设投资及合同变更，是各方关注的敏感工作，加强工程控制是实现管理目标和保证项目管理规范化的前提条件。

3.2.10 工作台帐制度

项目部工作开展后，各职能工程师按规范建立相应的工作台帐。主要工作台帐有合同文件、款项支付、工作联系单（往来函件）、会议纪要、工程变更、工作计划、其他文件。

各相关职能工程师在收到文件后应及时在台帐中进行记录。合同文件、款项支付由合同工程师负责建立并管理；其他工作台帐由现场工程师负责建立，并定期与前期办资料员进行核对。项目经理应组织对台帐检查、督促落实。

3.2.11 管理月报制度

管理月报由项目经理主持编制，上报业主，旨在向业主反映主要建设情况。

管理月报主要内容包括上月已完建设情况，包括主要管理工作事项、工程进度、建设资金使用情况等；下月工作安排；主要存在问题及须业主协调事项。

3.2.12 招标工作制度

1、招标操作规程

（1）项目经理组织项目管理部成员编制招标策划书，经相关部门共同协商后提供给业主，明确招标工作方向。

（2）项目经理组织项目管理部成员编制招标文件、合同，并经部门负责人审核后送业主审阅与修改。

（3）造价组编制招标控制价、工程量清单。

(4) 发售招标文件，答疑问题提出、汇总、澄清，现场踏勘一般由投标单位自主进行。

(5) 项目经理根据需要组织项目组进行投标单位的考察。

(6) 项目经理协同招标工作组等工作人员一同组织开标、评标，制作开标记录，出具评标文件。

(7) 项目经理组织委托人进行洽商，并做好洽商记录。

(8) 根据综合评比情况及洽商结果，向委托人推荐中标单位，经委托人同意后，向中标人发放中标通知书，中标通知书须加盖委托人公章。

(9) 协助委托人签署承包合同（或监理合同等其他合同）

(10) 编制招标工作总结，进行相关资料的存档备案。

2、招标人员工作原则

(1) 认真贯彻执行国家、省、市有关工程建设的法律、法规、条例。

(2) 规范招标投标活动，保护招标投标活动当事人的合法权益。

(3) 遵循公开、公平、公正和诚实信用原则，向委托人提供服务。

(4) 认真执行工作制度，坚持以科学的态度为委托单位提供严谨、高效的招标代理服务。

(5) 主动接受政府行政监督。

(6) 遵守职业道德，严守机密。

(7) 提倡文明服务，树立良好的行业风尚。

3、招标文件编审流程

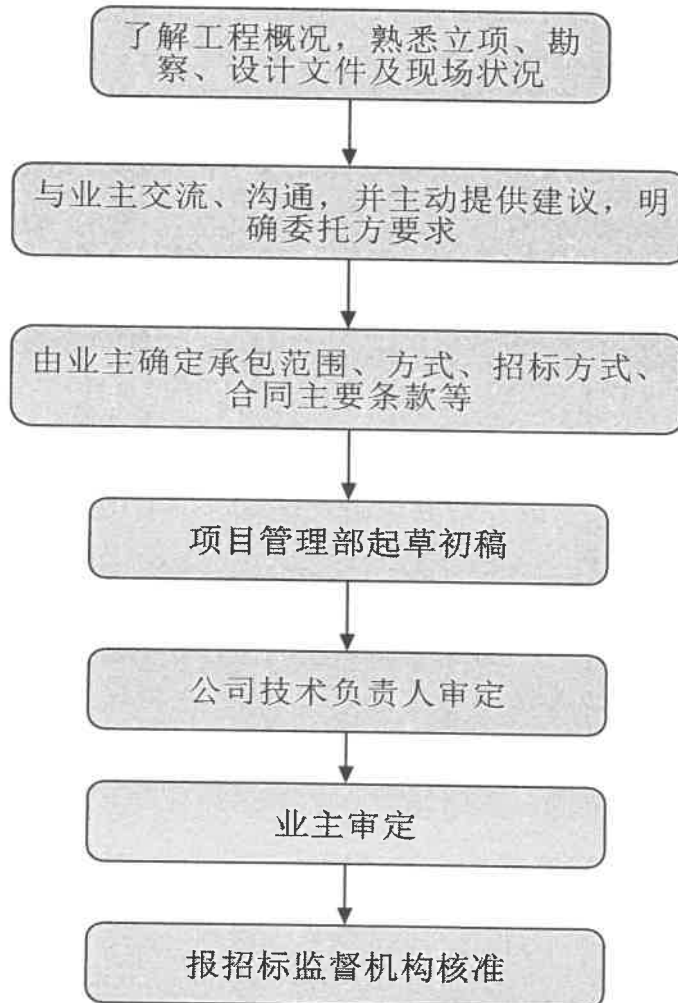


图 3.2.12 招标文件编审流程图

4、招标控制价编审制度

(1) 招标控制价编制任务书必须包含工程概况、委托编审范围、成果形式及要求、时间安排、计价依据、分包情况、材料设备的供应方式、暂定价格、甲方提供资料一览表等。该任务书需要项目负责人与建设单位认真沟通，在征得委托单位同意的前提下，再下达给公司造价管理部。

(2) 造价管理部在接受任务书后，指派编制人员、审核人员，按造价管理工作三级责任制度严格执行，其中每一专业应有一名及以上编制人员、一名审核人员。各专业间的造价汇总及招标控制价编制报告由该项目招标控制价编制负责人完成。

(3) 招标控制价编制准确度不高，按公司专业技术人员工作考核办法有关规定进行处罚。

3.2.13 档案、资料管理制度

档案资料管理应遵循现行工程建设法律法规及省市有关规定。为适应项目管理需求，应按程序、及时收集、整理、分发、移交及验收。做到“规范、有序、及时、合格”。

1、资料分类：项目管理资料按过程形成，可分为以下五类。

(1) 建设批文类：项目批文、代办建设报审等；

(2) 项目部工作类：项目管理规划、工作计划、项目管理工作总结、项目管理日志、建设进度总控计划、建设资金计划、管理月报、对内工作联系单；

(3) 合同造价类：询价记录、竞标文件、招投标文件、概预算、建设合同、中期支付、审计审计报告等；

(4) 工程技术类：可研报告、扩初文本、设计勘察任务书、勘察报告、设计图纸、工程变更联系单、监理资料、施工竣工资料、备案资料；

(5) 其他类：会议纪要，来往函件（对外工作联系单）及项目备查资料等。

2、资料管理主要流程

(1) 工作中及时形成资料（参见后附图 9：建设阶段形成资料简图）；

(2) 交资料员分发并保留原件；

(3) 资料员按项目分类存放，并建立动态目录，配合查阅、调用；

(4) 项目完成阶段进行归档，移交；

(5) 前期办建档。

3、资料管理工作职责

(1) 资料管理涉及项目管理全体工作人员，前期办设置专职资料员，负责日常资料管理工作；

(2) 各职能工程师在工作中应第一时间进行建设资料收集、整理，并及时送

交资料员存留备份；

(3) 项目经理、公司各部门经理应定期组织对工作资料的检查，检查可采取抽查方式。

4、资料管理要求

(1) 资料收发应有记录，收发前应按相关制度检查其签发审批程序是否到位，手续是否具全；

(2) 项目部、公司各部门应确保工程资料的真实、有效、完整，工程资料严禁涂改、伪造、随意抽撤或损毁；

(3) 借阅资料文件应登记，阅后及时归还；不能及时归还应尽量采用复印件传阅；

(4) 资料归整分项目（标段）、分类、分专业进行；

(5) 及时整理、呈送工程交工资料，按规定移交城建档案；项目完成后，资料应分类归整向公司移交归档；

(6) 资料管理应实行计算机辅助管理，建立动态台帐；妥善保管电子资料。

5、资料形成基本程序



图 3.2.13 建设阶段形成资料简图

4 项目管理主要工作内容及方法

4.1 项目建设前期主要内容及工作方法

4.1.1 项目前期报批主要工作内容

- 1、办理项目备案、概算审核报批。
- 2、办理土地证等相关手续。
- 3、办理用地规划许可证、方案报批、工程规划许可证等。
- 4、办理施工图审查。
- 5、办理施工质监、安监及施工许可。
- 6、规划放线、±0.00 规划验线及日常规划管理协调工作。
- 7、办理施工临时水电、道路开口等三通工作。
- 8、负责项目报批文件资料及档案管理。

4.1.2 本项目前期工作流程

详见附图 11。

4.1.3 本项目前期程序办理一览表

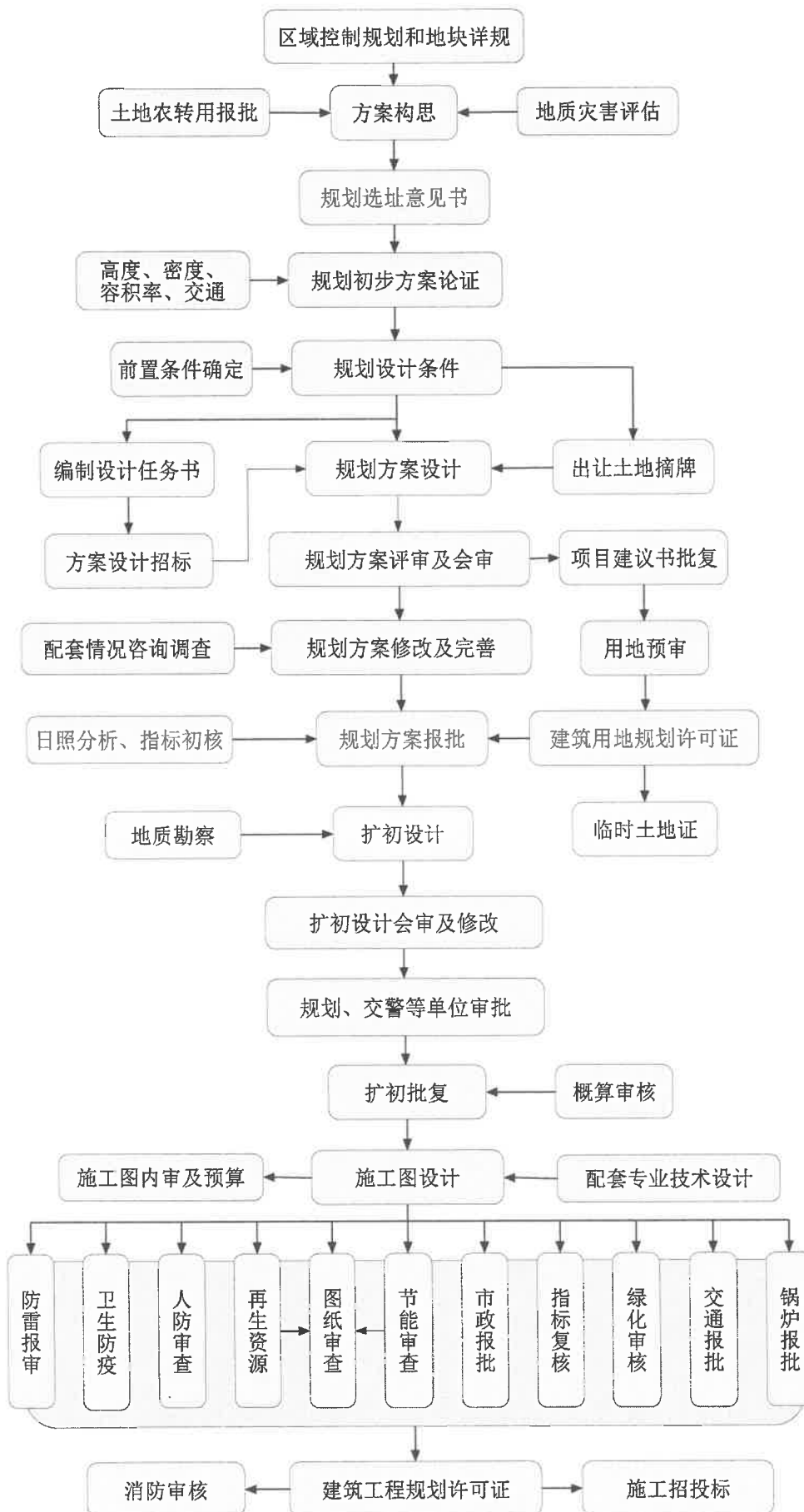


图 4.1.3 前期工作流程图

表 4.1.3: 建设前期程序办理一览表

序号	报建内容	申报经办	审核批准
1	项目备案	建设单位向发改部门申报	发改部门批复
2	方案设计	建设单位委托设计完成	建设单位审查设计成果
3	用地规划许可证	建设单位向规划部门申领	规划部门发证
4	方案会审、批准	建设单位向规划部门报送设计方案	规划部门组织相关部门会审后再批复
5	地质勘探	建设单位委托	勘察单位负责实施
6	初步设计	设计单位完成	建设单位检验设计文本
7	环境评估、批复	建设单位委托, 环境检测单位进行环境检测评估, 提出环评报告	环保部门批复
8	初步设计会审	建设单位向发改部门报送初步设计	发改部门组织相关部门会审
9	施工图设计	设计单位完成	建设单位检验施工图
10	施工图审图	建设单位委托审图单位完成	审图单位出具审图意见及合格证
11	建筑工程规划许可证	建设单位向规划部门申领	规划部门发证(副本)
12	施工总承包招投标	建设单位自行起草或委托招标代理完成招标文件编制, 完成招标组织工作	招标管理中心审核、批准、监督
13	现场前三通准备	建设单位向电力、水利部门申请施工用电用水, 并完成道路开通、场地平整	电力部门和自来水公司将水、电接至施工场地、城管部门办理道路开通准许
14	总包合同签订	建设单位与中标单位签订承包合同	
15	质量监督	建设单位向质量监督站申报	质量监督站受理
16	施工许可证	建设单位向建设行政主管部门申领施工许可证	建设局核准发证
17	规划红线放样	建设单位向规划部门申请放样	规划部门指定测绘院实施
18	工程开工	建设单位向施工单位签发开工令	施工单位实施工程建设

4.1.4 开工前现场准备工作

- 1、施工临时道口开设。
- 2、施工临时用水报装。
- 3、施工临时供电报装。

4.1.5 前期报批工作关键要素或资料准备

1、项目备案关键要素或资料准备：

- (1) 申请报告；
- (2) 资金落实表；
- (3) 有资质单位勘测、设计的地形图、总平面布置图；
- (4) 建设项目选址意见书；
- (5) 用地预审意见；
- (6) 投资备案表及立项文件；

3、建设工程规划许可证（副本）办理关键要素或资料准备：

- (1) 建设工程规划许可证申请表；
- (2) 国有土地使用权证及附图原件及复印件、界址点成果表；
- (3) 土地出让合同；
- (4) 规划设计条件及附图；
- (5) 建设项目选址意见书；
- (6) 建设用地规划许可证及附图；
- (7) 投资项目备案表或项目核准文件（发改局）；
- (8) 施工图及审图合格证；

4、施工许可证办理关键要素或资料准备：

- (1) 建筑工程施工许可证申请表；
- (2) 建设工程立项文件或立项登记表；
- (3) 建设工程用地批准书或土地使用证；

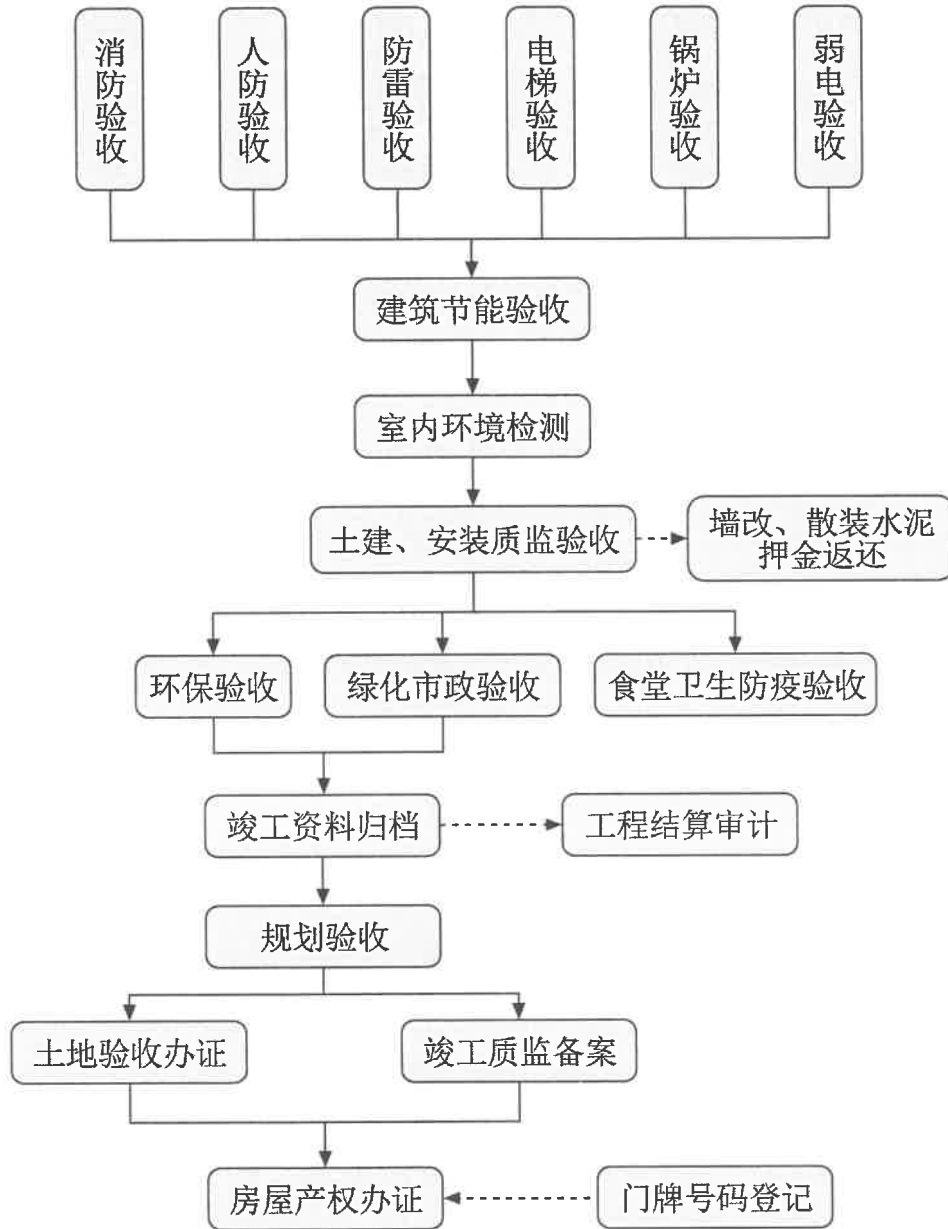
- (4) 建设用地规划许可证（含附件）和建设工程规划许可证（含附件）；
- (5) 中标通知书或直接发包交易单；
- (6) 施工图设计文件审查意见书；
- (7) 房屋建筑和市政基础设施工程合同备案表；
- (8) 建筑工程施工合同；
- (9) 工程监理合同或建设单位工程技术人员证明材料及人员证书；
- (10) 建筑工程质量监督、安全监督登记手续；
- (11) 银行付款保函或其他第三方担保或银行出具近期到位资金证明；
- (12) 法律、法规规定的其他材料。

4.1.6 后期“三通”及验收主要工作内容

- 1、办理供电方案、设备采购、安装、验收及通电等相关工作。
- 2、办理土地竣工测绘、验收及换证等相关手续。
- 3、办理市政附属、环保等验收工作。
- 4、办理规划竣工测绘、验收及换证工作。
- 5、负责项目竣工资料归档、审计及移交工作。
- 6、施工正式用水、道路开口等准备工作
- 7、完成竣工备案工作。
- 8、办理房屋产权证。

4.1.7 建设后期流程图

详见附图 4.1.7。



4.1.8 建设后期报验办理一览表

详见附表 4.1.8。

表 4.1.8：建设后期报验办理一览表

序号	工作内容	经办报送部门	受理批准部门
1	规划验收	建设单位向规划部门申请	规划部门验收(建设工程规划许可证副本换正本)
2	土建、安装质监验收	建设单位向建设质量安全监督部门申请验收	质量监督部门验收
3	电梯竣工验收	建设单位向技术监督部门申请验收	技术监督部门验收
4	环保验收	建设单位向环保部门申请验收	环保部门验收
5	门牌号码登记	建设单位向名办申请登记	名办受理并实施
6	竣工资料归档	建设单位向档案馆提交档案	档案馆受理存档
7	竣工结算审计	建设单位向审计局申请审计	审计局受理审计
8	竣工备案	建设单位向建设部门申请	建设部门核准
9	土地验收及产权证明	建设单位与土地部门申领土地证	土地部门发土地证
10	房屋产权证明	建设单位与房管部门申领房产证	房管部门发放房产证

4.1.9 后期验收工作关键要素或资料准备

1、项目正式供电工作关键要素或资料准备：

- (1) 用电申请；
- (2) 现场查勘；
- (3) 供电方案答复；
- (4) 营业收费确定；
- (5) 落实设计单位；
- (6) 设计文件审核；
- (7) 采购设备、选择施工；
- (8) 中间检查；

(9) 竣工检验；

(10) 签订供用电合同、装表接电。

2、质监验收关键要素或资料准备：

(1) 建筑屋面工程验收记录及相关材料检测报告；

(2) 建筑装修装饰工程验收记录及建筑门窗等相关材料检测报告；

(3) 建筑给水排水及采暖工程验收记录及相关材料检测报告；

(4) 建筑电气工程验收记录；

(5) 智能建筑工程验收记录；

(6) 通风与空调工程验收记录；

(7) 电梯工程验收记录；

(8) 工程竣工验收通知书、单位工程竣工报告（附竣工工程质量报告）；

(9) 工程勘察质量检查报告；

(10) 工程设计质量检查报告；

(11) 工程质量监理报告；

(12) 室内环境质量检测报告；

(13) 工程项目安全生产状况综合评价表（一式三份）；

(14) 住宅工程质量分户验收情况汇总表；

(15) 建筑节能技术措施实施基本情况表。

3、规划验收关键要素或资料准备：

(1) 申请表；

(2) 国有土地使用证及界址点成果表复印件；

(3) 建筑工程质量监督站竣工验收备案证明原件；

(4) 建设项目验收登记表复印件；

(5) 建筑工程消防设计验收意见书；

(6) 建设工程规划许可证副本；

- (7) 竣工测绘资料；
- (8) 房管所面积测绘；
- (9) 竣工资料存档凭证；

5、建筑工程竣工验收备案关键要素或资料准备：

- (1) 《宁波市房屋建筑工程竣工验收备案表》；
- (2) 《宁波市房屋建筑工程竣工验收报告》；
- (3) 建筑工程质量监督报告；
- (4) 工程质量缺陷整改意见书；
- (5) 工程施工许可证（复印件，核对原件）；
- (6) 施工图设计文件审查意见（原件）；
- (7) 城建档案馆出具的《建设工程竣工档案合格证书》（复印件，核对原件）；
- (8) 建设工程规划许可证（复印件，核对原件）；
- (9) 环保部门出具的认可文件或准许使用文件（复印件，核对原件）；
- (10) 竣工验收签到栏（复印件，核对原件）；
- (11) 《宁波市房屋建筑工程质量保修书》；

6、房产证书办理关键要素或资料准备：

- (1) 登记申请表；
- (2) 企业营业执照、事业或机关单位组织机构代码证；
- (3) 法人代表身份证复印件；
- (4) 建设工程规划许可证（正本）；
- (5) 建设用地规划许可证；
- (6) 土地证；
- (7) 竣工验收备案表；
- (8) 地名办文件。

7、土地权属证书办理关键要素或资料准备：

- (1) 企业法人营业执照（随带原件）；
- (2) 公司章程（需工商局盖章）；
- (3) 法人代表身份证明书及身份证复印件；
- (4) 授权委托书及委托人身份证；
- (5) 土地使用权登记申请表；
- (6) 土地使用权登记审批表；
- (7) 地籍调查界址确认表。

4.2 设计管理工作主要内容及工作方法

4.2.1 设计管理工作主要内容

- 1、负责组织项目方案设计工作。
- 2、负责草拟相关专业设计任务书。
- 3、负责勘察、设计（含专项设计）合同的管理。
- 4、负责对方案、初步设计、施工图、外立面、泛光照明、景观绿化及其他专项设计的设计进度、质量进行跟踪检查并督促落实。
- 5、负责对各阶段的设计图纸进行内部审核，按规定及时落实相关专业施工图外委审查（含建筑及相关专项设计，包括申报资料的收集、协调设计单位及时进行审图回复等）。
- 6、负责协调施工过程中相关设计单位间的配合。
- 7、参与重大技术方案的协商，并向建设单位提供相关建议。
- 8、参与装饰装修材料样板、设备的选型、定样。
- 9、负责对设计变更进行审核或备案。
- 10、负责审核支付设计费用。
- 11、参与基础、主体、单位工程竣工、相关单项及综合验收。

4.2.2 设计管理工作内容框图

详见附图 4.2.2。

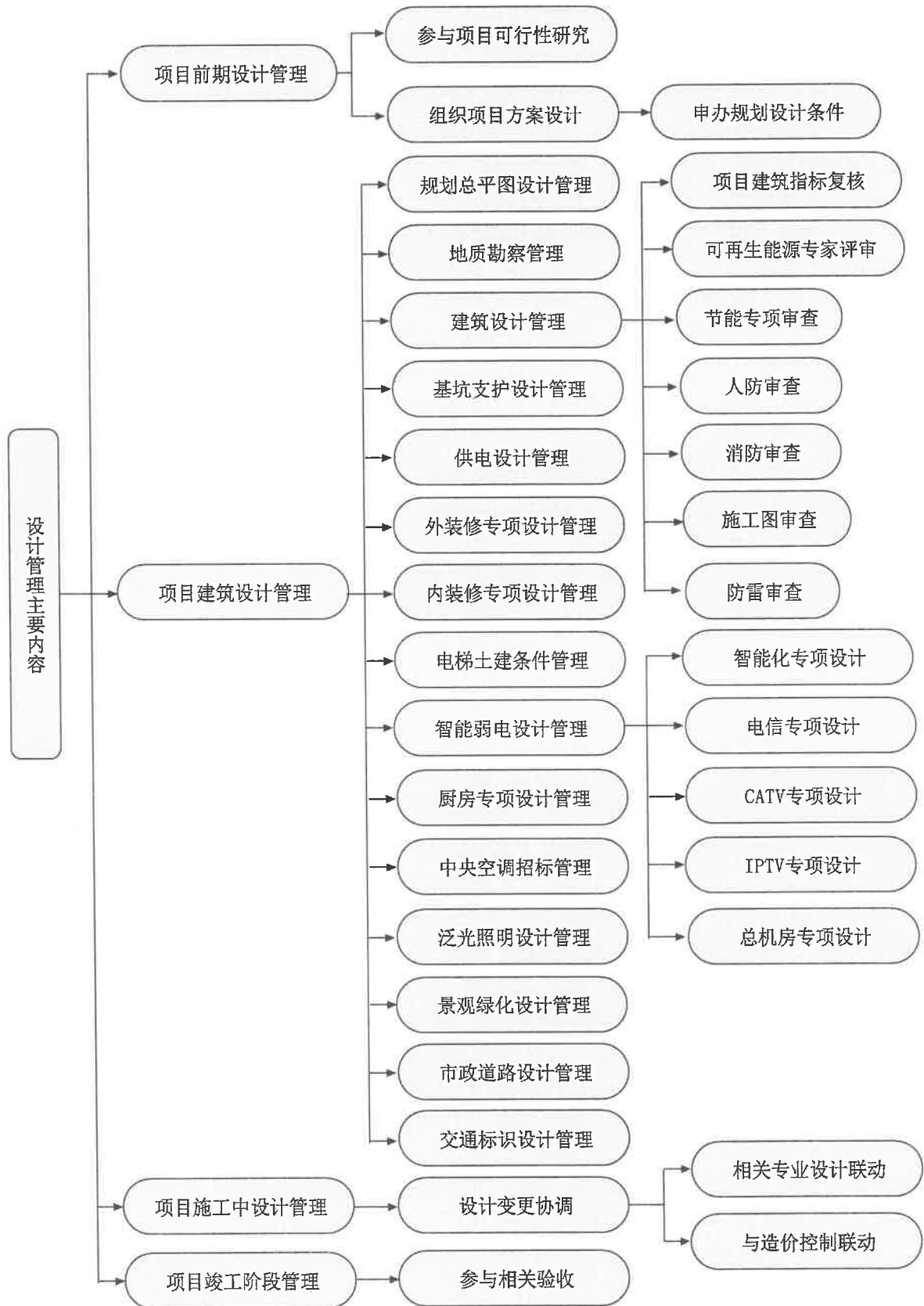


图 4.2.2 设计管理工作内容框图

4.2.3 设计管理工作方法

1、方案设计

- (1) 依据项目定位，细化业主功能要求；
- (2) 收集设计条件（立项批复、规划设计资料、投资估算等）；
- (3) 协助业主确定设计单位；
- (5) 落实方案评审意见及督促设计优化；
- (7) 进行设计。

2、地质详勘

- (1) 组织勘察比价（有规定时应组织竞标）；
- (2) 协助业主确定勘察单位；
- (3) 审核勘察布孔方案，提交设计审定并明确勘察要求；
- (4) 编写勘察任务书，报业主审查；
- (5) 现场勘察管理；
- (6) 督促形成勘察报告，并审核。

5、施工图设计

- (1) 收集设计依据，如规划条件、设计任务书、方案批复；
- (2) 督处设计施工图设计进展；
- (3) 施工图纸报审图；
- (4) 依据图审意见进行图审回复，并完善设计；
- (5) 组织招标答疑，落实设计修正；
- (6) 开标后专门收集施工图设计修订集，以便施工图文件备查。

7、变配电专项设计

- (1) 明确本项目用电性质、负荷等级及用电指标等；
- (2) 了解当地供电情况，就环网、配电用房位置、面积与建筑设计协调，配合供电设计；

(3) 提供设计条件包括立项文件、总平图及相关建筑结构图；

(4) 督促供电设计完成电力相关设计图纸，要求提出土建基础、电缆沟等配合条件图；

(5) 审查电力设计图，核查设备清单，提供电力设备采购招标。

8、电梯选型及采购招标

(1) 审查施工图中电梯井道尺寸、电梯机房等电梯的设计要求；

(2) 咨询有关厂商，落实可选电梯与设计条件的符合程度；

(3) 编写采购招标文件报业主审定，组织招标；

(4) 与中标单位商签合同（设备采购与安装分开）；

(5) 落实电梯营运图，商设计调整相关建筑结构施工图；

(6) 组织设备进场验货。

9、外幕墙专项设计

(1) 整理设计条件（建筑结构等图），明确设计范围；

(2) 督促设计按时完善方案设计，出施工图；

(4) 报原设计、审图机构审图；

(5) 将施工图提交施工招标。

10、智能弱电专项设计

(1) 了解业主对各子系统功能的需求，进行设计功能分析；

(2) 收集设计条件，包括主体设计施工图及相关电子文档、业主要求等；

(3) 编写专项设计任务书；

(4) 选择方案竞标单位、发放竞标文件及相关条件；

(5) 协助业主确定设计单位；

(6) 落实评审意见，督促设计出施工图；

(7) 进行弱电安防专项审查，协调设计完善；

(8) 提交弱电施工招标。

11、电信及宽带系统设计

- (1) 审核电信及宽带系统施工图；
- (2) 其他（参照智能弱电专项设计）；

12、VRV 系统设计（设备供货、系统安装一体招标）

- (1) 查阅设计条件，了解系统配置；
- (2) 提出空间分隔、室内装修配合要求；
- (3) 选择品牌、经销商，组织考察；
- (4) 编写竞标文件报业主审定，组织竞标；
- (5) 与中标单位商签合同；
- (6) 优化系统配置，方案图报原设计认可；
- (7) 组织设备进场地验货，落实设备基础条件；
- (8) 向安装监理转移。

13、室内装修设计

- (1) 收集业主要求，编写方案竞标文件报业主；
- (2) 选择竞标设计单位，发放竞标文件及相关设计条件；
- (3) 业主确定设计单位；
- (5) 落实评审意见，督促设计出施工图；
- (6) 提交施工招标；

4.3 招标及合同管理工作主要内容及流程

4.3.1 招标管理主要工作内容及流程

- 1、招标项目的确定
- 2、根据项目总控计划编制招标计划

项目管理招投标部将根据本项目建设特点及本项目总控制计划编制详细的招标计划，进一步明确如招标项目、对应的招标时间节点、招标范围、招标方式、招标地点等有利于项目顺利进行的各种关键要素。

3、正确选择招标依据

- (1) 与本项目建设有关的设计类文件、政府类文件等。
- (2) 省、市等造价管理政府机构发布的相关文件规定。
- (3) 国家和地方颁布的有关行政法规、技术规范和标准。

4、招标方式的确定

- (1) 招标方式的选择：根据项目情况选择邀请招标。

5、招标主要工作内容及流程

- (1) 编制招标策划文件，明确招标方式及合同主要条款，经委托人审核同意后执行。

- (2) 编制招标文件、招标控制价等

- (3) 有关招标文件的商务条款，我们将充分与业主单位进行协商，并周到考虑各种实际情况，务求招标文件的商务部分既最大限度地满足业主要求及项目整体进度、质量的关联要求，又符合招投标法及有关法律法规的相关规定。

- (4) 向已发放投标邀请函并接受邀请的投标人发售招标文件。

- (5) 根据需要进行投标单位考察，进行有关招标文件的澄清、答疑和修改工作。

- (6) 开标会议：投标文件的接收、初审。

- (7) 组织评标、定标

根据招标文件中的评标办法和评标标准，对投标人的投标报价、技术实力、以往业绩、企业信誉等方面进行综合评审，同时还应对投标人的经济能力进行评估，综合评审后出具评标报告。向业主按排名推荐中标候选人，由业主方确定中标人。向中标单位发送中标通知书。

- (8) 签订合同及合同备案

协助业主方与中标人签订项目委托合同（如委托）。中标人与业主签订合同后 15 个工作日内，我公司将向中标人及未中标人无息退还投标保证金。

(9) 报送评标报告

评标工作完成后 7 个工作日内，招标组将向业主单位报送评标报告及有关资料。

6、招标服务质量保证措施

(1) 严格执行规章制度：为保证工作的质量，招标过程中将严格遵循《中华人民共和国招标投标法》和有关部门及浙江省、宁波市等制定的法律法规，同时，将严格按招标代理实施细则及我公司相关的招标代理制度执行，以保证工作过程中服务质量满足相关标准要求，以便实施整个项目全过程的招标质量控制。

(2) 强调分工负责：招标是项目管理的一部分，项目管理团队中包括项目经理在内的主要管理成员应予以通力支持和配合。如在招标文件编制中，项目部合同管理小组负责组织编制招标文件中的商务部分和部分技术部分，技术管理、工程管理小组将提供技术标书所需的技术参数和要求、技术条件和性能指标、以及设计文件和图纸等，造价咨询部应配合标底的编制和工程量清单的编制，且在开标过程中提供清单查对配合服务。此外，项目经理与招标负责人还将向业主专门就编制标书的基本原则进行解释或引导。

(3) 坚持廉洁自律。我公司一贯注重队伍的职业素质、职业道德建设，强调廉洁自律，提倡爱岗敬业，尤其在招标代理的团队中，更是以此为重。因为这是一个利益冲突最集中的小范围，如果不能做到约束自己，就很可能在招标过程中直接损害建设单位的利益，间接造成损害招标队伍的整体形象。我们的服务质量的保证要靠技术支持，要依赖各方协作，也要有自己的工作责任心和廉洁自律觉悟。

4.3.2 合同管理主要工作内容及流程

合同管理贯穿于建设工程项目管理的全过程，它是进行建设工程质量控制、进度控制及成本控制的重要手段和风险控制方法之一，甚至，在某些时候

规范合同管理产生的经济效益会大于技术优化产生的经济效益。同时，合同管理也对保护建设各方利益，完善和发展建筑市场起着重要作用。

1、合同管理主要工作内容

(1) 合同总体策划

1) 在建筑工程项目的开始阶段，必须对与工程相关的合同进行总体策划。首先应确定带根本性和方向性的，对整个工程、对整个合同的签订和实施有重大影响的问题。合同总体策划的目标是通过合同保证项目总目标的实现，合同总体策划决定着项目的组织结构及管理体制，决定合同各方面责任，权力和工作的划分，所以对整个项目管理产生根本性的影响。

2) 通过合同总体策划摆正工程实施过程中各方面的重大关系，防止由于这些重大问题的不协调或矛盾造成工作上的障碍，造成重大的损失。

3) 合同是实施项目的手段。无论对于业主或承包商来说，正确的合同总体策划能够保证圆满地履行各个合同，促使各个合同达到完善的协调，减少矛盾和争执，并顺利地实现工程项目的整体目标。

4) 通过合同总体策划，项目业主可以清晰项目建设过程中的参建合作单位的数量，而后业主可根据需要和项目特点，有选择的进行合同安排。

(2) 做好合同动态控制

1) 根据设计文件编制项目总投资及分解计划书并动态调整；

2) 根据总控计划及合同编制项目用款计划书并动态调整；

3) 设计制作项目合同结构框图并动态调整；

4) 设计制作动态的合同管理进度图表使双方随时掌握已经发生投资、待发生的计划投资数据、已经签订合同履行情况及待签合同情况；

5) 认真及时做好合同台账，并每月在项目管理月报中体现，及时报委托方。

(3) 联系单变更控制

- 1) 施工联系单均需及时审核和记录;
- 2) 控制变更程序、跟踪变更过程, 做好变更台账 (含变更费用);

(4) 招标与合同管理并重

- 1) 重要招标 (合同) 均需进行专项管理;
- 2) 招标按程序进行, 接受过程监督, 实施后需附评标报告。

(5) 合同价款支付审核

- 1) 施工现场进度款均需经我方审核, 委托方审批;
- 2) 其他建设款支付, 委托方办理后, 双方设置按月对台帐环节。

2、合同管理措施

(1) 设计制作合同结构框图, 明确合同数量 (可动态变化)、名称、归类、结构关系、主体、计划签订时间等。

(2) 设计制作动态的合同管理进度图表 按合同大类及签订顺序纵向排列各合同, 横向标注合同签约前后各节点时间等重要信息。

(3) 对合同进行操作分类管理 (A 类: 咨询类合同, B 类: 工程施工类合同, C 类: 设备采购类合同, D 类: 其他合同)。对 B、C 类合同需按专项工作进行管理, 在专项工作计划中提出合同范围界面划分、招标方式、合同主要条款等建议, 经业主调整确认后, 再据此编写招标文件及合同初稿报业主审定后履行招标手续。

(4) 跟踪设计变更及施工联系单的实施过程, 尽可能在实施变更前确定变更费用。做好变更及联系单台账。对定价难度大的变更予以高度重视, 及时计量、明确计价原则、预估变更费用。

(5) 根据项目总控计划及合同, 适时编制资金使用计划, 并需及时调整; 建立合同支付台账 (施工合同款项支付须经我方初审, 及时收集资金支付信息)。

5、合同管理工作程序流程图

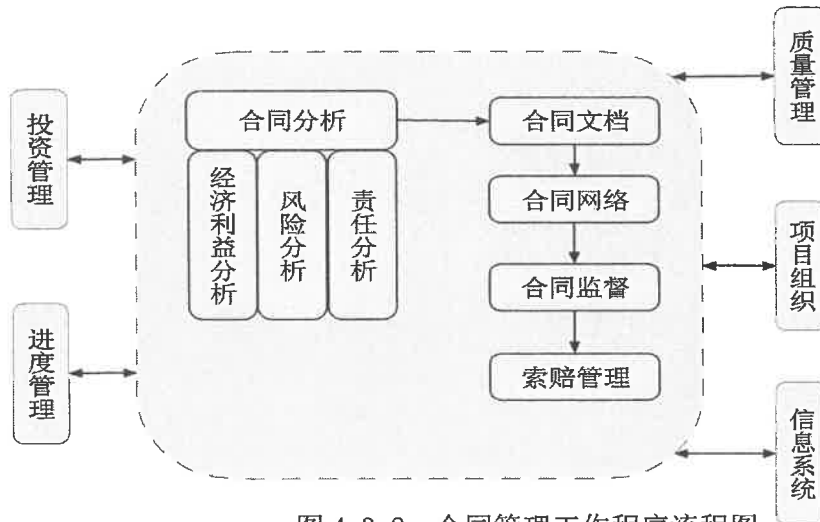


图 4.3.2 合同管理工作程序流程图

6、合同管理的要点和措施

(1) 明确合同工程范围。由招标确定合同承包方时，在招标文件中详细约定投标报价范围（即招标界面划分）。

(2) 合同种类、形式、条件、承包方式、协议书及合同专用重要条款在招标文件起草时约定清楚。

(3) 合法性审查。签约及执行过程中，应对合同签约方的资质及从业人员的资格进行审查。

(4) 加强承发包管理。合同履行中，加强合同转、分包的管理。严禁工程转包，主体工程不能分包，不得肢解分包，工程分包除招投标文件或合同中明确的以外，必须经业主认可后方可分包。总包合同与各类分包合同在内容上、时间上、组织上、技术上的协调等。

(5) 定期对合同履行情况进行检查：

合同履行中，检查合同承包方是否按合同约定全面履行合同，如不按合同约定履行合同的，按合同进行索赔。

(6) 合同造价管理：合同履行中，若发生与合同约定不一致的地方，应在遵守招投标文件及合同原则的基础上，会同相关方对变更内容进行审核，提出意见。

4.4 现场实施工作内容及工作方法

4.4.1 现场管理工作指导思想

现场管理在约定的工作范围内，按工程进展过程向业主建议，明确管理程序，主动实施现场管理，并例行检查、监督，积极处理各类工程管理中问题，向业主负责，与各参建单位通力协作，对现场安全、质量、施工工期实施全面控制，以完成预定的建设目标。

4.4.2 项目管理现场实施的主要工作内容

项目管理现场实施主要有以下几个方面：合同管理，质量控制，投资控制，进度控制，信息管理和其他目标的管理等。

1、合同管理

(1) 熟悉合同。项目管理人员要熟悉合同，包括合同协议书、补充协议书、技术条款、商务条款、备忘录、招标通知及其他一切被视为合同部分文件，并对合同进行深入细致的研究，对合同的关键条款、存在的漏洞及可能产生变化并引起纠纷的地方做到心中有数。

(2) 树立强烈的合同意识。在合同面前，业主和承包商的地位是平等的。一方面，项目管理人员不以势压人，逼迫承包商接受合同外的条件；另一方面，也要警惕承包商在项目实施过程中无理由的变更、索赔。当承包商提出各种各样的建议时，首先想到要遵守合同，对采纳建议可能带来的经济问题要有充分估计。

2、质量控制

工程项目实施阶段，业主的项目部要开展多方面的工作，对工程项目的质量进行控制和监督，有序地开展审查确认承包商的质量保证体系、对进场材料与设备的质量控制、对监理规划及监理实施细则审查以及对监理工程师日常监理工作的监督和检查等几个方面的工作。

(1) 承包商质量保证体系的审查确认。重点检查承包商是否已建立质量

保证体系，质量保证体系是否经认证单位认证，是否制定了明确的质量目标和计划以及质量保证体系是否行之有效等。

(2) 工程材料的质量控制。检查承包商是否根据设计图纸的规定和合同的要求制定了材料检验和检查制度并在实际工作中严格对材料的采购订货、材料的进场和材料的使用进行质量控制。

(3) 生产设备的质量控制。包括生产设备采购订货的质量控制、生产设备加工制作的质量控制、生产设备组装调试的质量控制以及形成的生产能力的保证率等各个环节。

(4) 监理规划和监理实施细则的审查。业主的需求与理念要通过监理工程师来实现。监理工作的好坏与监理规划和监理实施细则的优劣有直接关系。

(5) 经常深入工地了解情况，同时对监理工程师的日常监理工作进行监督检查。特别强调带着问题下工地进行调查研究。

3、投资控制

项目部现场管理对投资控制的内容主要是审核批准拨付合同范围内的进度款、材料控制、签证及变更内容控制，即控制价在实施阶段具体管理。

(1) 进度款控制

工程进度拨款控制是实施工程造价全过程控制的重要内容。造价控制工程师要积极协助业主严格控制工程进度拨款。具体做法是，按合同要求在工程进度到了一定阶段，需要拨款时，要求各施工单位按实际完工数量提交已完工程预算，造价控制工程师对各施工方提交的已完工程量深入现场按项核实，力求完整，准确。

(2) 材料控制

材料在使用过程中，要按照施工规范和工程进度进行安排。由于造价控制工程师对常用材料价格比较熟悉，现场管理工程师材料性能比较了解，因此，在实地考察材料价格时，能够向业主推荐实用、美观、优质、价格比较适中的

产品，以供业主进行选择。待业主确定使用某种产品时，会同三方（业主、监理、施工）实地考察价格，在验证价格后，再与施工方签订材料价格，由施工方组织进货。这样既避免了施工方擅自购买材料、虚报材料价格，保证了材料价格的真实性，也能保证材料质量，避免了劣质材料进入工程，通过材料价格的控制，业主可以放心地根据核定的价格与供应商签订合同，因此可以达到既降低工程造价又有效地保证工程质量的效果。

（3）签证及变更控制

根据全过程造价控制业务要求，造价控制工程师要深入工地现场，随时查看工程实施情况，严格核实，规范签证，对施工阶段的隐蔽工程、变更签证要进行有效的造价控制。在工程结算过程中，经常会遇到许多不规范、不完整以及不符合强制性规范要求的经济签证，更有的施工方利用业主对施工工序以及定额不甚了解而使工程签证内容增加。在全过程造价控制项目中，通过有效的现场控制，可以避免这些情况的发生，具体体现在：

1) 对工程施工过程中与工程造价有关的隐蔽工程，造价控制工程师会同业主、监理及施工方及时共同测量确定。对于工程量验收记录，造价控制工程师严格进行核实，经确认无误后，予以签字。在实际操作中，造价控制工程师根据预算及规范规定，能拒签施工单位提出的许多不合理的签证。

2) 对按图纸要求施工的，在不发生变更的情况下，经核实不作签证，对业主及设计单位提出的变更工程，经造价控制工程师核实确认后，再为施工单位办理施工变更签证，对于施工单位之间配合不当或其它原因造成的挖、拆、填、修等不予签证部分，由造价控制工程师提出对这部分工程量分清责任的建议，由责任方承担经济损失，以便有效地保证施工过程的顺利进行。

3) 对有的施工单位，利用业主驻工地工作人员对定额规定及图集、规范等工程内容不清楚或不了解而签证的，造价控制工程师依据有关规定和实事求是的原则不予认可。

4) 对于有些项目一次性包干有利于业主的, 造价控制工程师应及时向业主提出并进行综合测算, 为业主提供承包基数以确定单位造价。

对于目前较为普遍的施工阶段工程造价全过程控制工作, 控制工作内容及手段远不止上面所述, 但是通过以上方面的严格控制, 从实践中看, 可以较好地控制工程造价, 有效的节约业主的建设资金, 能为工程竣工结算提供真实有效的数据, 为工程结算的顺利进行奠定坚实的基础, 同时也能获取大量的工程造价全过程控制的数据, 不断提高工程造价全过程控制工作的水平。

4、进度控制

进度控制是指对工程实施阶段的工作内容、工作顺序、持续时间及工作之间的相互衔接关系等进行计划并付诸实施, 然后在计划实施过程中经常检查实际进度是否按计划进行, 一旦发现有偏差出现, 应在分析偏差产生原因的基础上采取有效措施排除障碍或调整、修改原进度计划后再付诸实施, 如此循环, 直至工程项目竣工、交付使用的过程。进度控制的最终目的是确保工程项目按预定的时间启用或提前交付使用。项目部在进度控制方面所做的工作有: 编制项目管理规划, 研究项目的总进度、施工布置、重大施工技术和施工难题, 对项目施工过程中可能出现的问题做好预案, 制定一整套制度来规范管理以提高工作效率。

审查确认监理工程师上报的承包商所做的施工组织设计。要求监理工程师做好监理规划、计划、组织设计和进度控制的工作制度以及进度控制工作实施细则, 并督促监理工程师在工程实施过程中努力落实。

主持会议研究各方面提出来的与合同实施有关的问题, 参加监理工程师主持的有关协调研究会议, 对涉及到工程进度的有关问题及时提出解决办法并通过监理工程师去实施, 必要时对施工手段、施工资源、施工组织直至合同工期进行调整。重大问题须报业主及其上级部门批准。

及时审签工程进度款支付凭证, 依据合同对承包商的工程进度完成情况进

行奖励和处罚，必要时给予额外的奖励或通过帮助承包商解决施工中存在的设备、资金等方面的实际困难，以加快工程进度。

5、信息管理

接受监理工程师提交的各项报告和文件。对合同范围内的本项目管理的内容进行审查、批准，对本项目管理以外的内容，与有关部门协调，协调不了的上报业主或其上级部门。所有报告和文件均应妥善保管或备份，以备查用。

提供月、季、年计划给合同管理部门进行汇总。

建立统计台帐、变更台帐、结算台帐，对合同进展情况进行分析研究。

召开或参加各种协调会议和其他会议，掌握项目的各种情况。

深入施工现场，了解现场情况。

利用计算机进行信息管理和工程管理。

6、其他目标的管理

(1) 安全目标。督促监理工程师做好安全控制，目的是保证项目施工过程中没有危险、不出事故、不造成人身伤亡和财产损失。安全法规、安全技术和现场卫生要求是安全控制的三大主要措施。

(2) 现场管理目标。科学安排、合理调配使用施工用地，并使之与各种环境保持协调关系。项目施工结束后，督促有关单位及时拆除临时设施并退场，以便重新规划使用或永久绿化。

(3) 文明施工目标。督促监理工程师和承包商按照有关法规要求，使施工现场和临时用地范围内秩序井然，文明安全，环境得到保护，绿地树木不被破坏，交通畅达，文物得以保存，防火设施完备，居民不受干扰，场容和环境卫生均符合要求。

(4) 协调现场各承包商、监理、设计、业主内部各有关部门、地方村镇之间的关系，为工程建设创造良好的内外环境。

4.4.3 现场管理方法和手段

1、控制原则

(1) 以国家法律、法规、地方标准及用户使用要求等为依据，按约定的程序，科学处理各方建设主体之间关系。

(2) 以施工图纸，施工及验收技术规范、规程、工程质量验评标准等为依据，督促承包单位全面实现施工合同中约定的工程质量标准。

(3) 督促监理单位主动地对工程项目施工的全过程实施质量控制，并以预控（预防）为主。

(4) 督促监理单位对工程的人、机、料、法、环等因素进行全面的质量控制，监督承包单位的质量保证体系落实到位，并正常发挥作用。

(5) 督促监理单位对承包单位严格执行材料试验、设备检验及施工试验等制度，对承包单位的试验室进行考核与批准；

(6) 严格要求监理单位对承包单位执行预检、隐检、分项及分部工程的验收制度。

2、控制方法

(1) 对设计单位工作质量的管理

1) 协助委托方与设计单位签订工程勘察设计合同。

2) 制订设计工作进度总计划，合理安排设计进度；审查设计进度计划和出图计划，并向委托方提出审查意见；及时进行施工图送审查，督促设计单位按审查意见及时修改。

3) 检查勘察设计合同的履行情况，如出图进度等，并向委托方提出咨询意见。

4) 对各阶段的设计成果组织审查论证，并向委托方提出评估意见。

5) 设计进度跟踪管理，项目部要随时了解设计内容与进度，了解其在实施过程所需要的各专业设计人员数量投入、时间进程以及是否能在预定的计划工期内完成任务。

6) 对设计概算进行审查, 使其不突破批准工程概算。

(2) 对监理单位工作质量的管理

1) 审查项目的质量控制体系, 检查监理方的监理规划、实施细则、质量控制计划、人员到位情况等。

2) 审查了解监理程序、监理方法, 并督促按批准的规划、细则实施到位。

3) 检查监理工程师的质量控制手段, 落实质量检测仪器设备。

4) 督促监理工程师做好工程质量预控工作, 防止事后处理。

5) 不定期检查监理工程师监理工作质量。

6) 督促监理组检查施工单位的工程质量控制工作: 包括落实质量措施和控制体系、提交施工组织设计或施工方案、可靠的技术保障措施及各工序施工过程中人员、施工机械、方法、材料等的工作状态控制等。

(3) 对工程承包单位工作质量的管理

对项目承包单位工作质量的管理是管理的重要工作, 为实现建设工期、质量、成本、安全等目标, 现场管理小组将对承包单位的技术管理水平、质量保证体系、项目责任制等情况进行考查和了解, 要求施工单位按投标文件和合同承诺予以落实。现场管理主要职责包括:

1) 就监理工程师审定的施工组织设计和施工方案, 提出管理意见。

2) 及时收集资料, 掌握实际施工质量情况, 定期向业主进行汇报, 并提供有关工程质量的数据、统计报表及管理意见。

(4) 现场管理小组内部工作质量管理

1) 根据管理大纲要求组织落实现场管理人员。

2) 由现场管理组长组织实施, 并检查督促相关人员完成本职工作。

3) 由项目经理定期组织召开内部会议, 处理管理团队提交的问题、协调、处理, 并形成会议纪要。

4) 公司定期检查现场管理小组的工作, 检查工作的及时性、规范性, 以

及记录的完整性。

5) 组织对业主访问, 了解业主的满意度及业主的建议和意见, 便于工作改进。

3、控制手段

(1) 巡视: 巡视是最常用的工作方法, 通过巡视对施工过程进行检查, 工序质量和隐蔽工程中问题得以发现, 施工方案、监理实施细则的实施得以监督。

(2) 抽样检查: 对于监理方递交业主的一般技术资料进行抽样检查, 从样本中发现施工及监理工作中存在的问题。对于现场实体以及人员工作到位情况, 可在巡查过程中或突击进行抽样检查, 以判断现场控制情况, 便于采取措施, 处理管理或施工中不足问题。

(3) 全数检查: 当涉及重要部位存在隐患, 或将对安全造成重大影响部位, 应全数进行检查, 涉及隐蔽的应剥开检查。

(4) 委托检查(测): 对于非施工单位职责范围内的检测, 协助业主挑选信誉好, 价格低的单位进行检测, 并对检测结果进行审查。

(5) 向业主提交管理意见: 对于上述各项工作, 应及时向业主提出管理意见, 如存在问题的, 应通过业主同各配合单位进行协调。并于每月末向业主提交本月工程现场管理情况的报告。

4、现场管理控制综合措施

一般来说, 现场管理措施按目的来分有组织措施、技术措施、经济及合同措施等, 具体如下:

(1) 组织措施: 建立健全项目管理机构和人员, 以适合本项目的特点; 明确各级质量控制人员的任务; 完善职责分工; 制定有关监督制度; 落实控制责任制等。

(2) 技术措施: 熟悉控制依据; 督促协助施工单位完善质量保证体系;

审查承包单位的施工组织设计和施工方案；严格事前、事中和事后的检查监督；确定控制要点，作好预控措施；作好见证点的检查；落实控制手段；除了参与例行的工地例会外，针对某些专门问题，组织专题会议等。

(3) 经济及合同措施：严格质检和验收，不符合合同规定要求的拒付工程款；达到业主特定目标要求的，按合同支付等。

其现场管理主要审查工作见表 4.4.3。

表 4.4.3：现场管理主要审查工作一览表

施工部位	主要工作内容	备注
开工前	1、审查施工及监理项目机构质保体系及上岗人员的资质； 2、审查施工组织设计、专项施工方案，监理规划及监理实施细则； 3、审查其它开工准备情况。	及时完成审查
钢筋砼结构	1、审查监理单位递交的工程技术资料，主要是审查资料完整性、监理程序是否到位； 2、审查监理项目机构的过程控制资料，主要有承重架的验收记录、平行检测记录、砼施工旁站记录等是否完整； 3、对砼施工过程进行抽查，主要检查砼施工时，施工管理到位及监理旁站人员到位情况； 4、审查实体检测资料，必要时抽取一定样品进行强度检查。	在施工中完成审查和抽查
电气工程	1、审查监理单位递交的工程技术资料，主要是审查资料完整性、监理程序是否到位； 2、审查监理项目机构的过程控制资料，主要有测试、调试施工旁站记录等是否完整； 3、审查实体质量，必要时抽取一定部位进行检查。	与监理同步
装修工程	1、审查监理单位递交的工程技术资料，主要是审查资料完整性、监理程序是否到位； 2、审查实体检测资料（环境检测）及实体质量。	与监理同步
竣工验收	1、参与监理机构组织的竣工预验收； 2、按业主要求编制竣工验收方案； 3、审查竣工资料及实体质量达到要求后，协助业主组织竣工验收；	及时组织并完成
工程变更及计量	1、审查变更的原因及合同约定变更费用的处理条款； 2、对于业主有关变更核实变更工程量并进行签证。	按合同要求完成

4.5 项目收尾管理

项目收尾阶段的管理包括各单体的验收并对合同完成情况进行评价，专项验收，工程建设档案资料的存档，工程产权、产籍办理，竣工结算，竣工决算，保修期内保修工作的落实及尾款的签付，项目管理工作的总结等。

4.5.1 竣工收尾

由项目经理组织编制项目竣工计划并报公司职能部门审核后报委托方审定，经委托方批准后按期完成。

竣工计划应包括项目名称、收尾具体内容、质量要求、进度计划安排、文件档案资料整理要求等。

计划批准后，由项目经理组织各相关工作组落实实施，实施过程中做好相关部门、协作单位、内部各组间的协调，以保证项目目标计划的实现。

4.5.2 竣工验收

竣工验收分单体验收，主要有各单体建筑物、景观、绿化、市政、道桥等项目；单项验收完成后，需组织专项验收，主要工作有人防、安防、消防、环保、技监等部门的各项专项工作的验收；最后报发改局组织综合验收。

竣工验收前应由项目经理编制验收计划，做好各单位的衔接，确定各类验收的具体目标时间，确定验收程序、议程、会议的组织者、参与者以及相关的负责人员。

项目各类中间验收由现场监理单位组织，竣工验收及各类专项验收由项目管理单位组织实施，综合验收由项目管理单位报发改局组织实施。

4.5.3 竣工结算

竣工验收通过后，施工单位提交竣工资料和竣工结算，其中竣工资料的整理必须符合工程档案馆的存档要求。现场监理单位对竣工资料和竣工结算进行初审，现场管理组和合同造价组对已经监理初审的内容进行复审，并报项目经

理。经项目经理审核确认的竣工资料和竣工结算报委托方审定，审定后的竣工资料报相关部门进行备案、存档；竣工结算由委托的咨询服务机构进行审核并最终确定。

4.5.4 回访保修

1、工程经相关质量监督部门验收合格，并经我公司与委托方单位共同签署“竣工移交证书”后，即已进入工程保修期。

2、保修期间，我公司将指派专人检查承包商提供的工程维修服务质量，并作好相应质量记录。

3、在保修期内，我公司将定期或不定期采取电话询问、登门座谈、例行回访等方式对委托方单位进行回访；听取委托方单位的意见与要求，对提出的工程缺陷原因及责任进行调查、分析和确认，并协助进行处理，回访做好记录，并存档。

4、保修期结束时，由我公司组织承包商、委托方单位等各方召开联席会议，共同审定保修合同的完成，并最终结束合同关系。

5、我公司将组织有关人员做好保修期的工作记录和总结。

4.5.5 考核评价

项目管理结束后，项目经理组织项目管理部进行考核评价，内容包括质量、进度、投资、合同管理、管理制度及方法、新工艺新技术推广、社会效益及社会评价等，并形成管理总结，内容主要包括：项目概况、组织机构、管理体系、管理控制程序、各项经济技术指标完成情况及考核评价、主要经验及问题处理、其他需要提供的资料等。

5 投资管理目标及其主要措施

5.1 投资控制的管理目标

5.2 本项目资金使用计划

5.3 投资控制的内容

5.3.1 设计阶段投资控制内容

项目设计阶段的造价管理主要包括设计方案的选择与优化、设计概算的编制、设计概算的审核、施工图预算的编制、施工图预算的审核等。本阶段投资控制的主要内容为：

1、根据设计概算、最新设计资料及设计变更情况（不包含建筑功能设计的修改），动态调整设计概算和工程投资控制目标。

2、发现可能导致工程概算超支的因素时，如设计变更、市场价格大幅度的浮动，立即向业主提出相关分析与建议。

3、根据概算和工程进度表，制定资金流量表及用款计划。

4、配合业主编制需要进口的机电设备和建材表。

5、根据已确定的施工图采用综合单价法编制施工图预算，并提供施工图预算报告。

6、进行方案估算、调整概算及施工图预算的比较分析。

7、参加设计交底及组织协调会。

5.3.2 招投标阶段投资控制内容

1、根据需要对招投标工作提供咨询意见。

2、根据已确定的施工图采用综合单价法编制施工图预算，提供招标控制价及招标工程量清单。

3、编制招标文件和合同文件中有关投资的条款。

4、协助业主与有关单位进行合同谈判，根据业主批准的内容编制合同文件。

5、审核、分析各投标单位的投标报价。

5.3.3 施工阶段投资控制内容

1、为业主提供成本控制的建议，运用技术、合同等手段有效控制成本。

2、对已决定的工程变更及设计变更进行估算，及时调整总投资控制目标。

3、审核所有与本工程相关的付款申请，按相应要求和规定格式向甲方及业主提供工程的付款审核证明及建议。

4、协助业主进行与本项目相关的合同管理工作，在需要提供咨询意见和合理建议。

5、在合同履行过程中，准备相关依据，协助业主进行索赔与反索赔工作，向业主提供处理意见和建议。

6、对考虑中的工程变更进行造价估算，对工程变更及设计变更，及时提交变更分析报告，供业主决策。

7、参加施工现场例会及业主要求的其他会议，协助业主协调各合同单位以保障工程顺利进行。

8、编制施工阶段各年度、季度、月资金使用计划并控制其执行。

9、利用专业投资控制软件每月进行投资计划值与实际值的比较，并提供各种报表。

10、月（或阶段性）工程付款审核。

11、其他付款申请审核。

12、对施工方案进行技术经济比较论证。

13、审核及处理各项施工索赔。

14、进行投资计划值与实际值的比较，提交各种投资控制报告。

15、控制设计变更，注意检查变更设计的合理性、经济性，建筑造型和使用功能是否满足使用方的要求。

16、定期向建设单位提交投资控制报告。

5.3.4 竣工结算阶段投资控制内容

1、协助业主整理本工程项目合同文件及有关资料，收集工程签证资料，核对单据并及时归档。

2、根据相关规定和要求，对施工单位提出的竣工结算进行全面复核计算，最终确认总工程造价，并向业主提交每一分项工程结算审价报告及全部工程结算总价、合同管理及执行情况的专题总结报告。

3、根据业主要求，审核与本工程相关的费用，必要时出具审价报告。

4、工程决算前，组织参建各方召开工程决算协调会。

5、编制投资控制最终报告。

5.4 投资控制流程

5.4.1 投资全过程工作流程

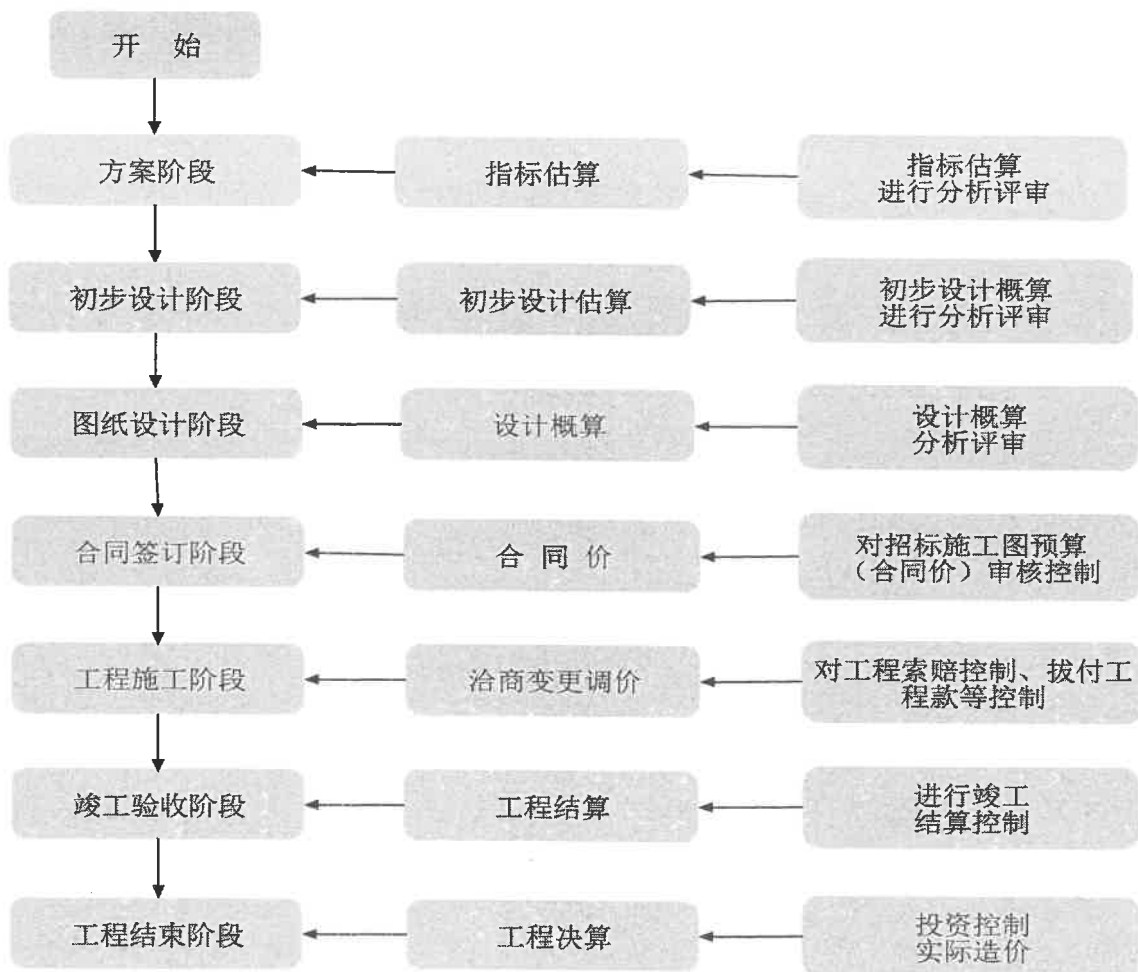


图 5.4.1 投资全过程工作流程图

5.4.2 投资控制流程

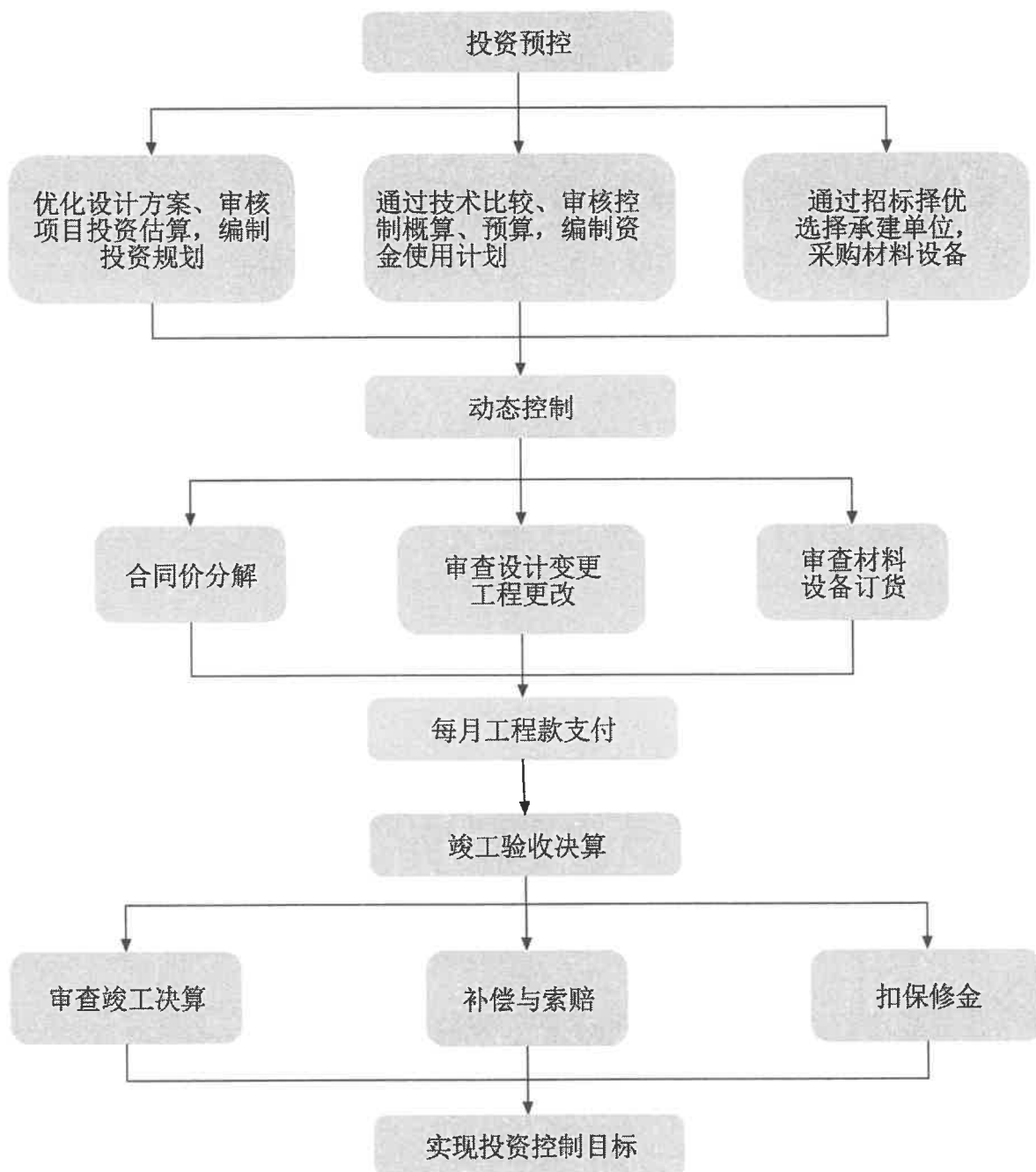


图 5.4.2 投资控制流程图

5.4.3 进度款支付

施工单位根据每月完成的实际工程量（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，现场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部审查，项目管理部审核通过后，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，确定支付金额，报委托人审定支付。

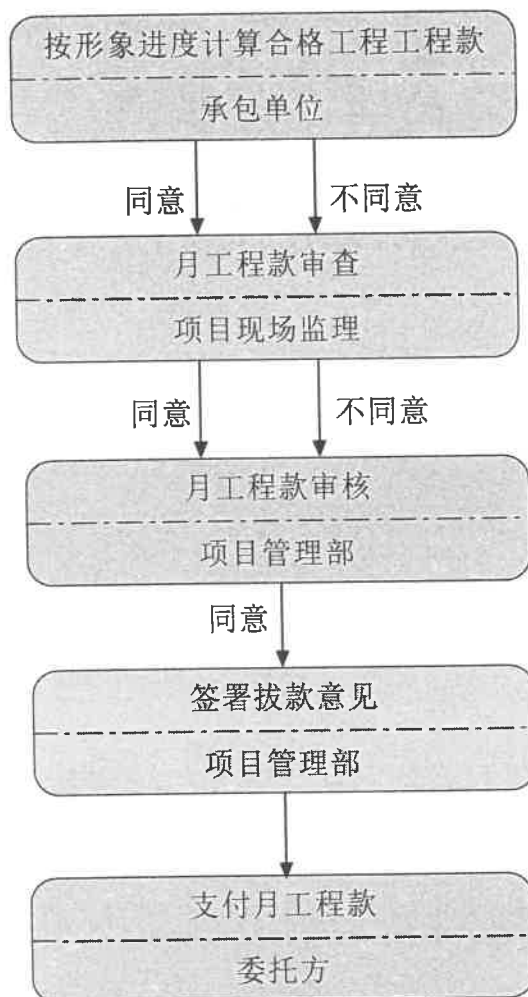


图 5.4.3 进度款支付流程图

5.4.4 费用索赔

当工程索赔事件发生时，项目管理部了解、收集整理相关涉及索赔论证的资料，由监理方及时进行跟踪记录，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，报监理审核后，报项目管理部进行审批，由项目管理部审批后，编制过程控制报告向委托方进行汇报，由委托方审定同意后在当月进度款中进行支付。

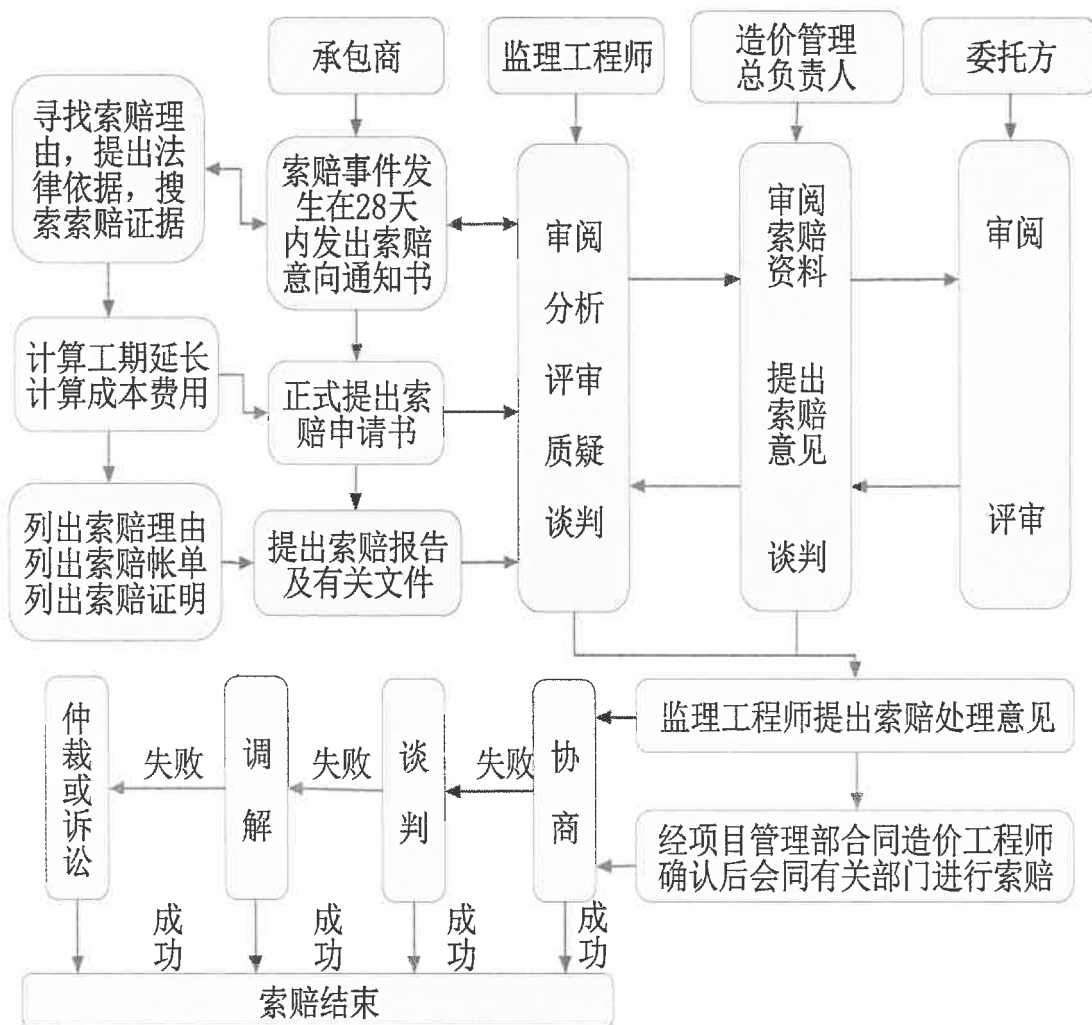


图 5.4.4 费用索赔流程图

5.4.5 竣工结算

当施工方按合同完成所有工程量，并经相关部门验收合格后，施工方应向现场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，审核后交项目管理部进行复核，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，报委托方审定支付。

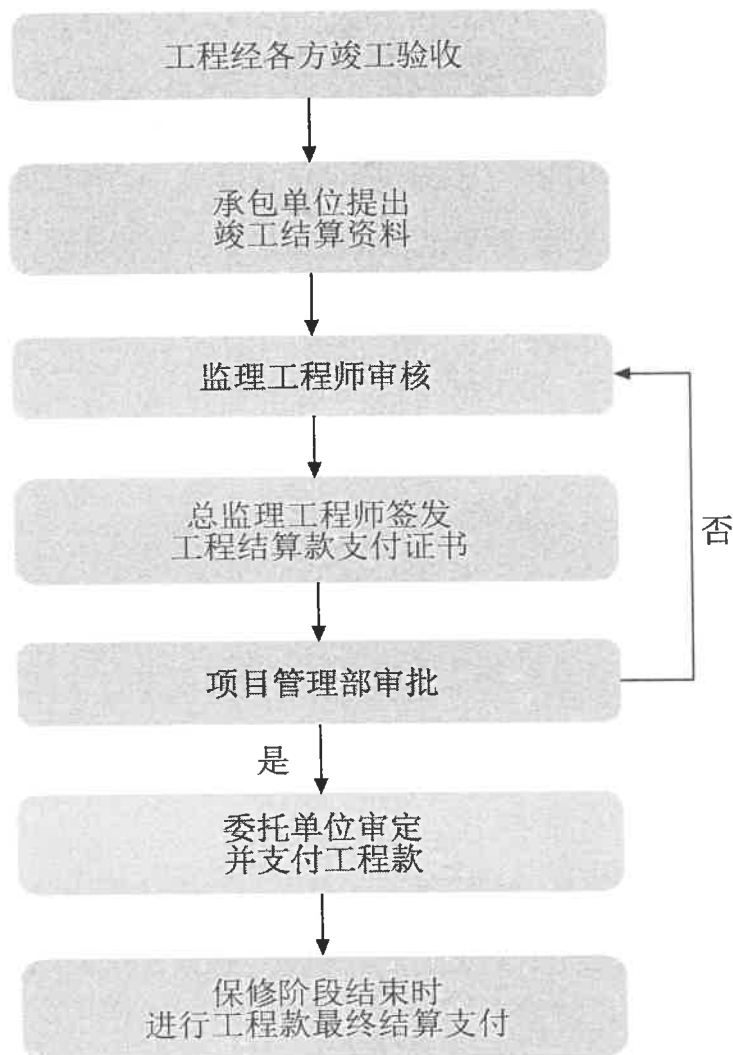


图 5.4.5 竣工结算流程图

5.5 投资控制措施

5.5.1 投资控制的组织措施

- 1、项目管理部健全组织机构，督促监理、施工方完善投资控制体系。
- 2、明确职责分工，并建立有关投资控制的程序制度。
- 3、定期检查、落实投资控制措施的实施。

5.5.2 投资控制的技术措施

- 1、完善设计管理制度，推行限额设计。在现行的管理体制下，设计的管

理工作还没有得到应有的重视和有效的监督。在设计中十分有必要推行限额设计，所谓限额设计，就是按照批准的设计任务书和投资估算金额，在保证功能的前提下，控制初步设计及概算，按照批准的初步设计及总概算金额控制施工图的设计。通过两个限额设计控制，力求做到每一项专业、每一个设计人员都清楚自己所承担的设计限额目标。在设计过程中，积极提倡设计人员进行多方案比较、优化设计，既保证设计技术先进合理、新颖美观，又努力做到不突破投资限额目标，从而杜绝在工程设计上任意提高安全系数和设计标准，或只考虑技术方案的可行性，而不重视经济合理性的现象，保证工程造价控制在计划投资内。

- 2、招、投标阶段合理确定招标控制价及合同价。
- 3、材料设备供应阶段，通过质量价格比较，合理确定生产供应厂家。
- 4、施工阶段通过审核施工组织设计和施工方案，合理开支施工措施费。
- 5、按合理工期组织施工，避免不必要的赶工费。

5.5.3 投资控制的经济措施

- 1、及时进行计划费用与实际开支费用的比较分析。
- 2、积极采用对原设计或施工方案提出的合理化建议，所产生的投资节约，可按《合同》规定给建议者一定的奖励。

5.5.4 投资控制的合同措施

- 1、项目建设期间严格执行限额设计。
- 2、施工总包及专业发包严格按事先分解的控制目标执行。
- 3、按合同条款支付工程款，防止提前、超额支付。
- 4、分析合同各条款，制定详细合同控制计划，保证合同全面履约，以减少承包方提出索赔的条件和机会，并正确地处理索赔等。

5.5.5 投资控制的信息措施

- 1、编制详细的投资分解及控制计划。

- 2、对计划费用数据分析、处理。
- 3、收集实际费用数据并处理。
- 4、计划/实际费用比较分析。
- 5、编制资金使用计划。
- 6、建立计量及支付台帐。
- 7、收集费用索赔信息，及时汇总处理，做好预控工作。
- 8、对相关记录整理存档。

5.6 投资控制手段

5.6.1 工程投资控制的原则

- 1、严格执行施工合同中确定的合同价、单价和约定的工程款支付办法。
- 2、报验资料不全、与合同约定不符、未经质量检验签认合格或有违约行为时，不予审核及签证。
- 3、工程量与工作量的计算应按施工合同的约定，并符合有关的计算规则。
- 4、处理由于设计变更、工程洽商、合同变更及违约索赔等引起的工程投资的增减时，项目管理部将坚持资料、手续齐全，计量准确无误，计价规范合理，以确保委托方的利益。
- 5、有争议的工程计量和工程款，应采取协商的方式解决，协商不成时，应按施工合同中关于双方争议的处理办法解决。
- 6、对工程量的审核、工程款的审核与支付，项目管理部将在施工合同规定的时限内进行。

5.6.2 投资控制办法

- 1、审查招标控制价、招投标文件及施工合同中关于工程投资控制的条款，并熟悉这些条款。
- 2、督促承包单位编制施工总预算，在施工过程中进行动态控制。
- 3、督促承包单位编制年、季、月资金使用计划，由管理项目部控制其执

行。此项资金使用计划应与工程进度计划、材料设备购置订货计划、索赔及不可预见事件预测所需资金等一致。

4、从设计图纸、设计要求、招投标文件、施工合同、材料设备订货合同中找出容易被突破的环节，做出风险分析及减轻风险的措施，并以此作为工程投资控制重点。

5、尽可能减少承包单位的索赔，具体的措施有：

1) 按施工合同规定的日期提供施工场地及其它承诺的条件(临时水电等)；

2) 按施工合同规定的日期提供施工图纸；

3) 按施工合同规定的日期、款项额度支付工程款；

4) 按施工合同规定的日期提供合同中规定由建设单位提供的材料、设备；

5) 尽最大可能减少工程变更，必须变更时，应于变更实施前与建设单位、承包单位尽早达成工程变更后工程款调整的协议。

6、加强对工程投资的动态控制：

1) 按月按时支付工程进度款，工程进度款应与完成的工程量挂钩；

2) 建立台帐，经常进行已支付工程款与投资完成情况的比较、分析与研究，如发现工程款有超支现象，及时采取纠正措施；

3) 严格控制设计变更、工程洽商，特别是因此而增加了工程投资时更应慎重。

7、尽量减少索赔事件，不发生违约事件。项目管理部将通过监理工程师及时收集、整理有关资料，为处理索赔时提出证据。

8、提出降低工程投资的合理化建议，如采用设计方案竞选、施工及材料设备采购招标，在保证工程质量与使用功能的前提下，降低工程投资。

9、严格对工程款支付申请的签署，在项目管理部认真核实现场监理单位审查后的月度工程进度款之后，签署审核意见并报委托方审查支付。

10、及时掌握市场信息，了解材料、构配件及设备的价格变动情况，以及

政府有关部门规定的调价范围与幅度。

11、严格审核设计、施工、材料设备订货等合同中涉及投资控制的条款，搞好合同管理，特别应重视施工合同中的有关规定。

12、工程计量：

1) 工程计量工作原则上每月一次，具体以合同约定为准；

2) 承包单位按合同约定，根据工程实际进度及经过监理工程师已签认的“分项工程报验申请表”，将完成的合格工程量报项目管理部审核；

3) 项目管理部对承包单位申报的工程量进行现场核查，核查时现场监理单位、承包单位派代表共同参加，并共同在核查结果上签字认可。

4) 某些特定的分项工程、分部工程的计量方法，可由各方共同协商确定；

13、工程款支付：

1) 严格控制工程进度款支付，防止超付。要求施工单位必须做到“外业完，内业清”，如果内业不完善，项目管理部将不拨付工程款；

2) 工程进度付款由施工单位按照规定的格式向现场监理单位提出申请，现场监理单位审定后报管理项目部审核，并由管理项目部将审查结果报委托方审批；

3) 严格控制设计变更，严格现场签证程序。现场签证需经项目管理部、施工单位现场共同确认，重大变更要按程序逐级上报，经委托方审批后方可执行；

4) 对各种甲供材料和设备，由项目管理部会同承包单位根据供货商的投标承诺共同进行检查验收，合格后方可进场。办理交接手续后，经项目经理、总监理工程师、项目管理部现场代表批准后方可进行材料设备款的支付；

5) 项目管理部及时审核监理方上报的工程月进度报表，报表包括形象进度、工程量清单、甲供材料、设备、工程进度款等；

6) 项目管理部按照以下要求进行工程进度付款审查：

①现场监理单位以验收合格的工程量为依据进行进度款计量；

②进度款支付需经现场监理单位按合同规定审核、报审；

③进度款支付前需按合同约定扣除保修金等。

④项目部专业管理工程师审核是否有超报、虚报及不合格项目等，并核实甲供材料款及预付工程款扣除情况；

⑤项目管理部负责审核每月工程结算，审查是否在预算控制范围内；

⑥项目管理部合同预算组负责将审定的已完成工程投资进度款登入台账。

7) 月支付工程款：

①合同内项目的月工程进度款，由承包单位根据监理工程师和项目管理部签认的工程量核算后申请支付；

②合同外项目付款，经过协商后也可在支付月工程进度款时同时支付，如近一时期由于设计变更、材料调价、计时工、以及承包单位提出后经过核准的费用索赔款等应向承包单位支付的工程款。

8) 竣工结算

工程竣工验收合格，项目管理单位、承包单位已分别在竣工移交文件上签字后，承包单位可以与项目管理单位进行竣工结算。承包单位提出的竣工结算文件经过监理工程师审核后由项目管理部审核签认。其内容包括：

①竣工结算审核的条件：工程竣工验收合格；

②竣工图按规定绘制完毕并经项目管理部审核通过；

③施工单位申报工程结算的资料内容：单位工程竣工验收报告；单位工程竣工图，及完整的按相关规范规定的内业资料；现场监理单位现场签证认可的联系单及会议纪要；工程变更通知单；材料清单和领料单（复印件）；工程施工合同（复印件）；投标文件及工程结算书等。

9) 保修保留金（保证金）：

①为保证承包单位于工程质量保修期仍能履行合同，在施工合同中规定于

每月支付工程款时，或最后几个月支付工程款时扣留一部分款额作为保修保留金。一般保修保留金的总额不超过工程合同投资的 5%。

②工程预付款、月支付工程款、合同外项目付款及竣工结算款的支付，承包单位应按施工合同有关款的规定及双方协商达成的协议，并按工程的实际进度提出申请。申请时应填报“工程款支付申请表”，并附必要的附件，报送项目现场监理单位审核，经审核批准后由项目管理部签发“工程款支付证书”，并予以支付；

③保修保留金的退还：工程质量保修期满，承包单位完成保修任务，经项目管理部验收合格并签发“保修完成证书”后，委托方将保修保留金退还给承包单位。

14、审核承包单位提交的工程竣工结算文件，并与承包单位进行协商，取得一致意见后，签发“工程款支付证书”，报委托方审定支付。

15、处理好与承包单位之间的索赔事宜，以及其它双方之间尚未解决的经济问题。

16、计价程序：

1) 严控投资估算及扩初设计概算，如果初步设计考虑不足定会造成概算中有漏项、缺项，就会留下设计变更、工程洽商等造成失控的隐患，给后阶段的造价管理带来诸多的不可预见因素。

2) 招投标阶段的合同价，是工程投资控制和造价管理的基础，但往往由于施工图不完善，则合同价将随着施工图的补充和完善而使合同造价不断攀升。为此必须严格执行招标约定与合同条款。

3) 要完善造价管理结算体系，严格按逐级审查制度办理工程款支付，以减少出现单价不合理性、或审定的实物工程量不准、或取费不准的、或工程款超付等事项发生，也保证审计顺利通过。

6 质量管理目标及其主要措施

6.1 质量目标

1、工程质量达到施工合同规定的标准，满足设计文件规定的建筑功能及建设标准要求；实体质量符合国家验收标准，一次性验收合格。

2、设计质量满足现行规范要求，满足用户使用功能要求。

3、严格履行项目委托管理合同，做到顾客满意率（根据季度或工作阶段顾客回访结论意见统计）100%，服务质量合格率（以企业内部检查验收及政府部门检查结果统计）100%，优良率 $\geq 90\%$ 。

6.2 质量管理内容

1、理解使委托方的要求，分析、汇总项目功能，编制设计任务书；

2、分析项目质量实现的风险，编制质量风险的有关管理方案；

3、审核各设计阶段、各专业的图纸、技术说明、计算书等文件是否符合国家有关规范、设计质量要求标准的规定，根据审核情况提出修改意见，必要时组织专家进行论证；

4、对项目所采用的主要设备、材料充分了解其用途，并做出市场调查分析，对设备、材料的选用提出咨询报告，在满足功能要求的条件下，尽可能降低工程成本；

5、在招标文件中严格约定施工、材料、设备供货等资格入围标准；增加招标文件中技术指标的分数权重；制订严密的合同条款，分别明确各承包单位的质量责任；

6、定期对施工现场进行巡查，检查现场成形实体质量，检查施工单位验收程序是否到位，抽查内业资料是否及时、齐全，并支持工程现场监理单位进行的质量控制，配合政府质量监督检查；

7、制订竣工验收计划，组织竣工验收；

8、采取措施落实做好成品保护工作；

9、根据公司质量体系文件规定，在项目组建时考虑本项目的服务质量验收控制点，由总经理组织相关部门对工程管理情况进行服务质量验收，验收主要内容有目标控制、文件控制、记录控制、程序方法、工作深度、环境控制、职业道德等进行验收，并对委托方进行访问，对于验收中存在问题以书面形式通知所属部门进行整改，并由总经理授权代表进行复验。

6.3 质量管理流程

6.3.1 设计方案

在取得发改局立项批复意见及规划局的用地规划许可证后，明确设计条件并邀请设计单位进行方案设计，方案设计完成后，组织评审，报规划局批准。

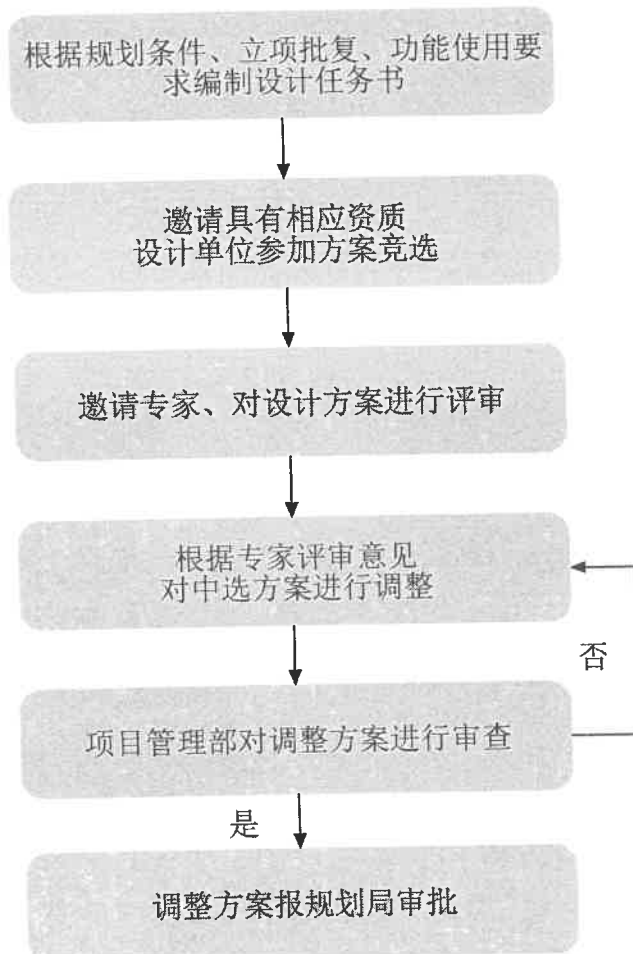


图 6.3.1 设计方案流程图

6.3.2 施工图设计

根据发改局的扩初批复督促设计单位进入施工图设计，图纸完成后报消防、人防、规划、环保等部门进行审批，并委托审图公司对设计的施工图纸进行审查，各部门批准后，由审图公司颁发审图合格证书。

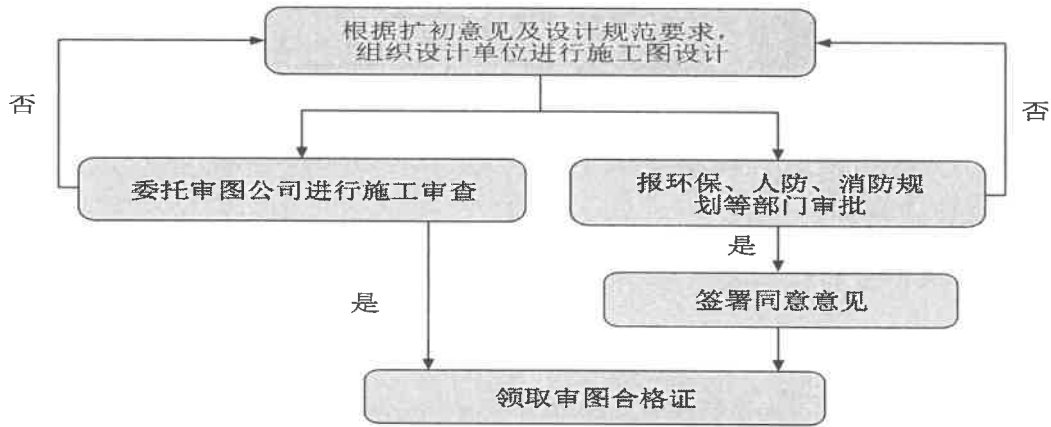


图 6.3.2 施工图设计流程图

6.3.3 设计变更

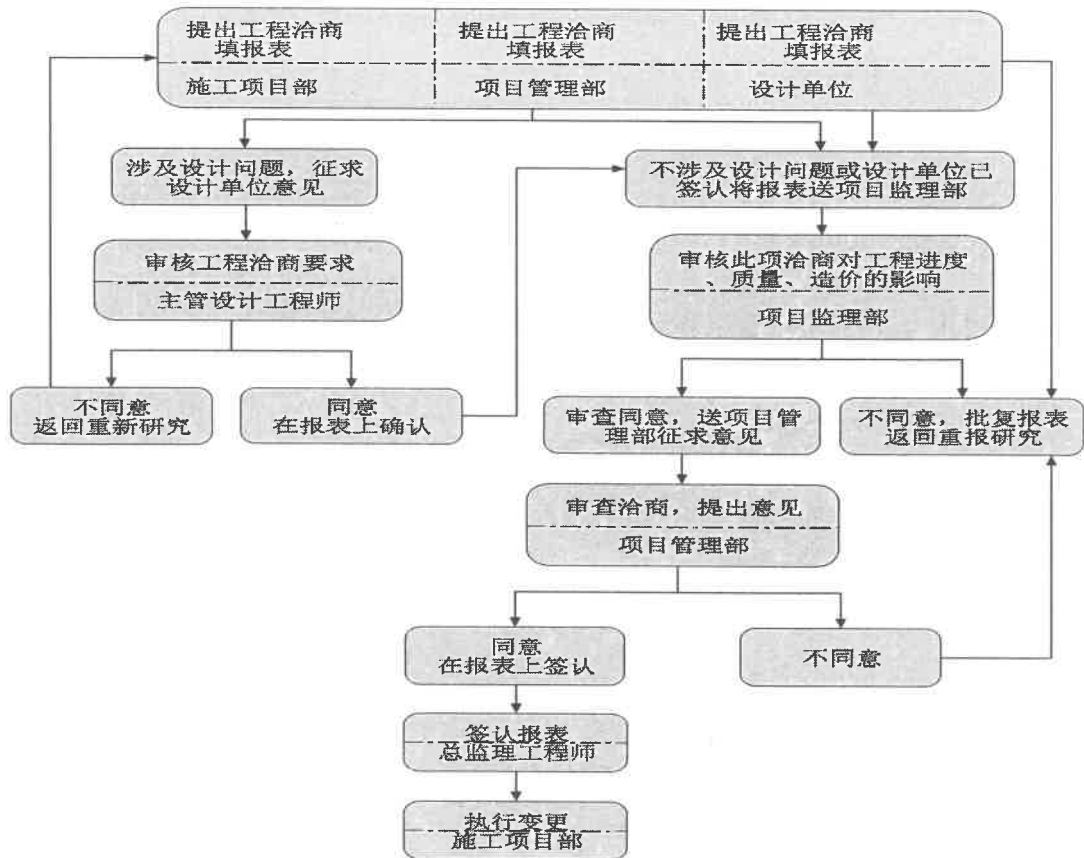


图 6.3.3 设计变更控制流程图

6.3.4 中间验收（含工序报验、见证试验、隐蔽验收、分部、分项验收及竣工预验收）

监理和施工单位约定检查的工序、见证试验、隐蔽验收、分部、分项验收及竣工预验收，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，由监理方预验收合格后，报请项目管理部代表参加检查验收。验收合格后由监理签认进入下道工序的施工，需由项目管理方签字认可的，由项目管理部该专业负责人签认。验收最终结论由项目管理部负责定期向委托方进行汇报，必要时由项目管理部约请委托方参加验收。

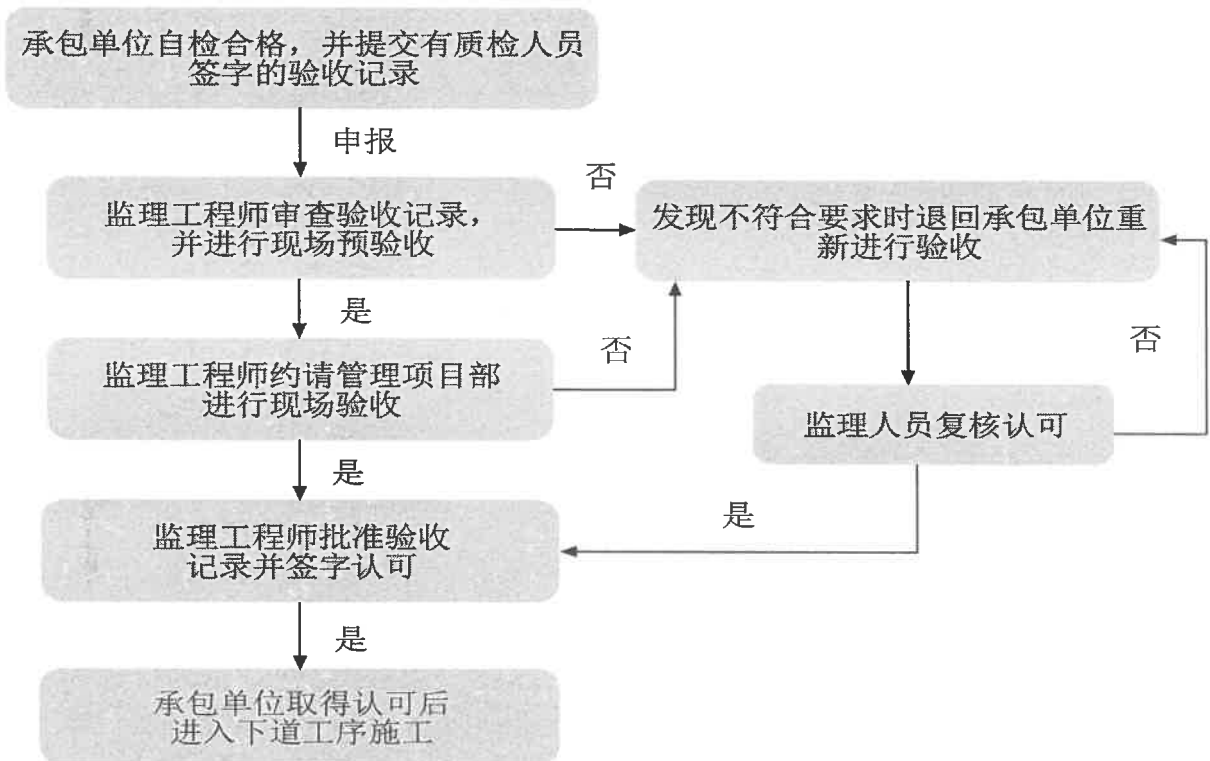


图 6.3.4 中间验收流程图

6.3.5 工程竣工验收

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，施工单位应向现场监理单位提出竣工预验收申请，现场监理单位接到申请后会同委托方、项目管理部、设计单位、施工单位共同进行预验收，并由现场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，由现场监

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，然后由委托方、项目管理部共同组织设计单位、施工单位及政府相关管理部门进行最终的竣工验收。

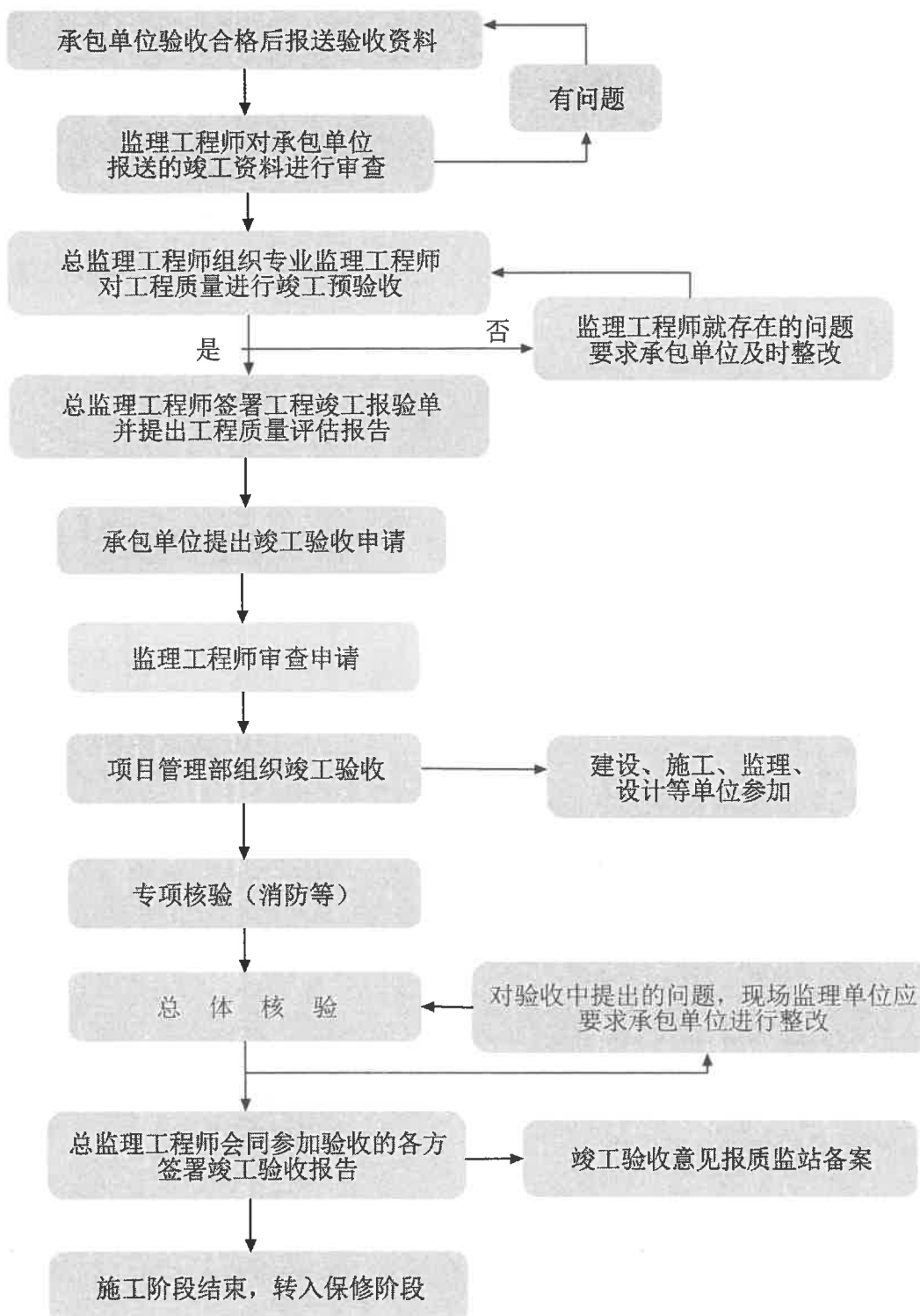


图 6.3.5 工程竣工验收流程图

6.4 质量控制措施

6.4.1 质量控制的组织措施

- 1、建立健全的管理组织机构（含项目管理、设计、监理、施工）。
- 2、完善职责分工及有关工作制度。
- 3、落实质量控制的责任。

6.4.2 质量控制的技术措施

- 1、对项目使用功能要求进行调查，并在设计任务书中进行明确。
- 2、设计阶段协助设计单位开展优化设计，多角度的进行方案比选，在满足使用功能情况下，尽可能美观、经济。
- 3、材料设备供应阶段，通过质量价格比选，正确选择生产供应厂家，并对进场材料、设备督促监理、施工单位严格进行控制。
- 4、施工阶段，严格执行事前、事中和事后的质量控制措施；除参加例行的工地例会外，针对某些专门质量问题，组织质量专题会议。

6.4.3 质量控制的合同措施及经济措施

- 1、在招标时应分析本工程将存在的各种质量风险，设立相应的招标条款，以保证工程质量目标的实现。
- 2、签定合同时，应对质量目标进行明确，并设立奖罚措施。
- 3、严格控制质量检查和验收，不符合合同规定质量要求的拒付工程款。

6.5 质量控制手段

6.5.1 质量控制的原则

- 1、以国家法律、法规、地方标准及用户使用要求等为依据，督促设计单位按要求进行设计，并按规定委托专业机构审查合格后实施。
- 2、以施工图纸，施工及验收技术规范、规程、工程质量验评标准等为依据，督促承包单位全面实现施工合同中约定的工程质量标准。
- 3、主动地对工程项目施工的全过程实施质量控制，并以预控（预防）为

主。

4、对工程的人、机、料、法、环等因素进行全面的质量控制，监督承包单位的质量保证体系落实情况。

5、对承包单位严格执行材料试验、设备检验及施工试验等制度；对承包单位的试验室进行考核与批准；

6、严格对承包单位执行预检、隐检、分项及分部工程的验收制度。

6.5.2 质量控制的方法

1、对设计单位工作质量的管理：

(1) 协助委托方与设计单位签订工程勘察设计合同。

(2) 制订设计工作进度总计划，合理安排设计进度；审查设计进度计划和出图计划，并向委托方提出审查意见；及时进行施工图送审查，督促设计单位按审查意见及时修改。

(3) 检查勘察设计合同的履行情况，如出图进度等，并向委托方提出咨询意见。

(4) 对各阶段的设计成果组织论证，并向委托方提出评估意见。

(5) 进度控制。项目部要随时了解设计与进度，了解其在实施过程所需要的各专业设计人员数量投入、时间进程以及是否能在预定的计划工期内完成任务。

(6) 对设计概算进行审查，使其不突破概算。

2、对现场监理单位工作质量的管理：

(1) 审查项目的质量控制体系，检查监理人员到位情况。

(2) 审查监理规划、实施细则、质量控制计划等，了解监理程序、监理方法，并督促按批准的规划、细则实施到位。

(3) 检查监理工程师的质量控制手段，落实质量检测仪器设备。

(4) 督促监理工程师做好工程质量预控工作，防止事后处理。

(5) 不定期检查监理工程师监理工作质量。

(6) 督促监理单位检查施工单位的工程质量控制方情况：

3、对工程承包单位工作质量的管理：

对项目承包单位工作质量的管理是项目委托管理的重要工作，为了更好地实现建设项目的工期、质量、成本、安全等目标，项目管理部将对施工承包单位的技术和管理水平、质量保证体系以及是否建立、健全项目责任制等情况进行考查和了解，对不符合要求的承包商通过监理工程师督促承包商按投标文件和合同承诺予以落实。项目管理部的主要职责是在委托方授权内代表委托方做好项目的进度、质量、投资、安全控制工作，主要包括：

(1) 就监理工程师审定的施工组织设计和施工方案，提出评价意见；

(2) 及时收集资料，掌握实际施工质量情况，定期向委托方进行汇报，并提供有关工程质量的数据、统计报表及咨询意见。

4、项目管理部内部工作质量的管理：

(1) 签定项目委托管理合同后，根据项目委托管理大纲要求组织项目管理部人员编制项目管理规划及实施细则，由项目管理部经理批准后实施。

(2) 由项目经理组织项目管理工作的实施，并检查督促各部门按批准的实施细则完成本部门职责工作。

(3) 定期组织各部门召开内部会议，对各部门提交的问题进行协调、处理，并形成会议纪要。

(5) 公司定期检查管理项目部工作，检查工作的及时性、规范性以及记录的完整性，并对委托方进行访问，了解委托方的满意度及委托方对管理项目部工作的建议和意见，便于及时进行改进。

7 进度管理目标及其主要措施

7.1 进度控制的目标

1、进度控制总的目标：确保施工合同工期，建设工期：从中标通知书发出至全过程项目管理完成。

2、进度控制主要节点：施工图设计及报批、总承包施工招标、开工准备、正式施工工期、验收及移交。

7.2 进度控制的内容

1、了解委托方需求，结合工期要求、项目管理经验编制项目管理总控计划，报委托方审定后实施。

2、分析进度控制目标实现存在的风险，编制进度风险管理方案。

3、编制设计任务书进度控制的要求，并对设计提出的详细进度计划和出图计划进行审核并控制其执行。

4、编制甲供材料和设备的采购计划，并落实实施。

5、编制施工标段划分、分包合同结构、招标方式及招标计划，并控制其实施。

6、协助委托方确定各专项内容设计，保证总控进度的顺序实施。

7、招标文件编制过程中明确进度控制的有关条款。

8、审核施工总进度计划、年、季、月进度计划，并控制其执行，必要时进行合理调整。

9、审核甲供材料、设备供货计划，并依此进行检查、督促落实。

10、实施过程中进行进度计划值和实际值的比较，并向委托方提交各种进度报表和报告。

7.3 进度管理流程

我公司根据本项目现有资料，结合公司多年在项目管理进度控制中积累的

经验，初步制定了本项目总控进度计划，详见专篇《项目总控进度计划》。

如有幸中标，我公司将进一步深化本项目建设总控计划，并及时编制里程碑计划、年进度计划、月进度计划等等，并按下述进度管理流程进行进度管理。

7.3.1 总控计划编审

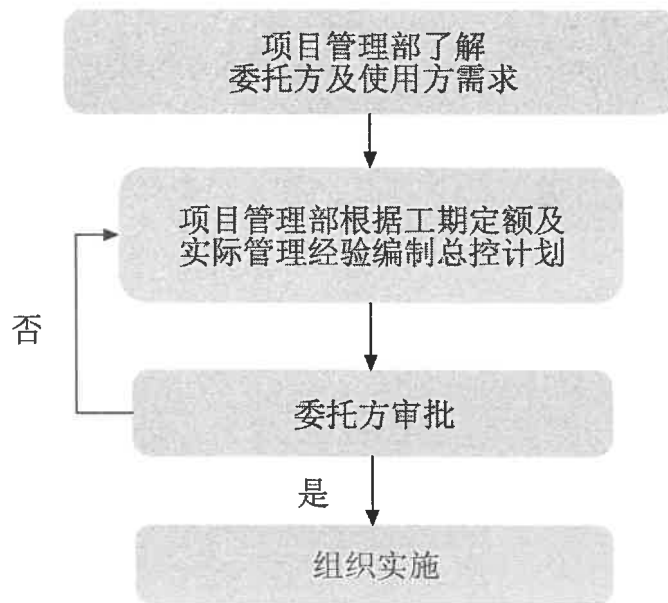


图 7.3.1 总控计划编审流程图

7.3.2 施工进度计划报审

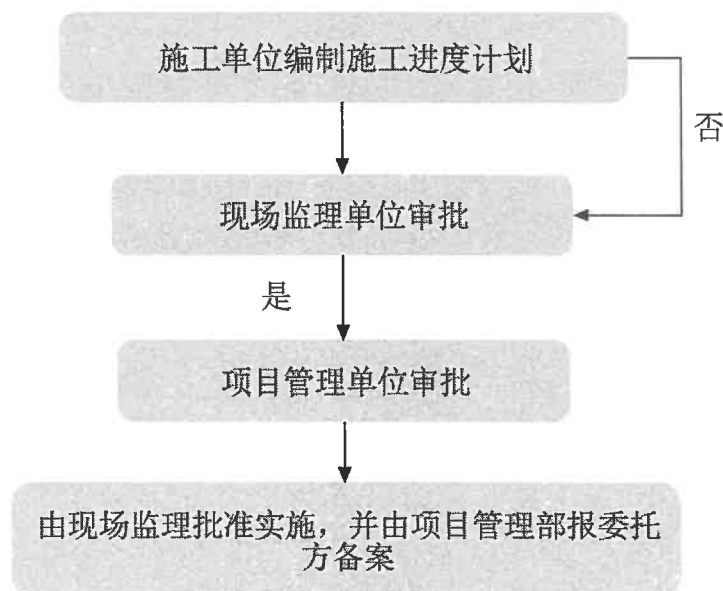


图 7.3.2 施工进度计划报审流程图

7.3.3 进度计划的实施监督程序

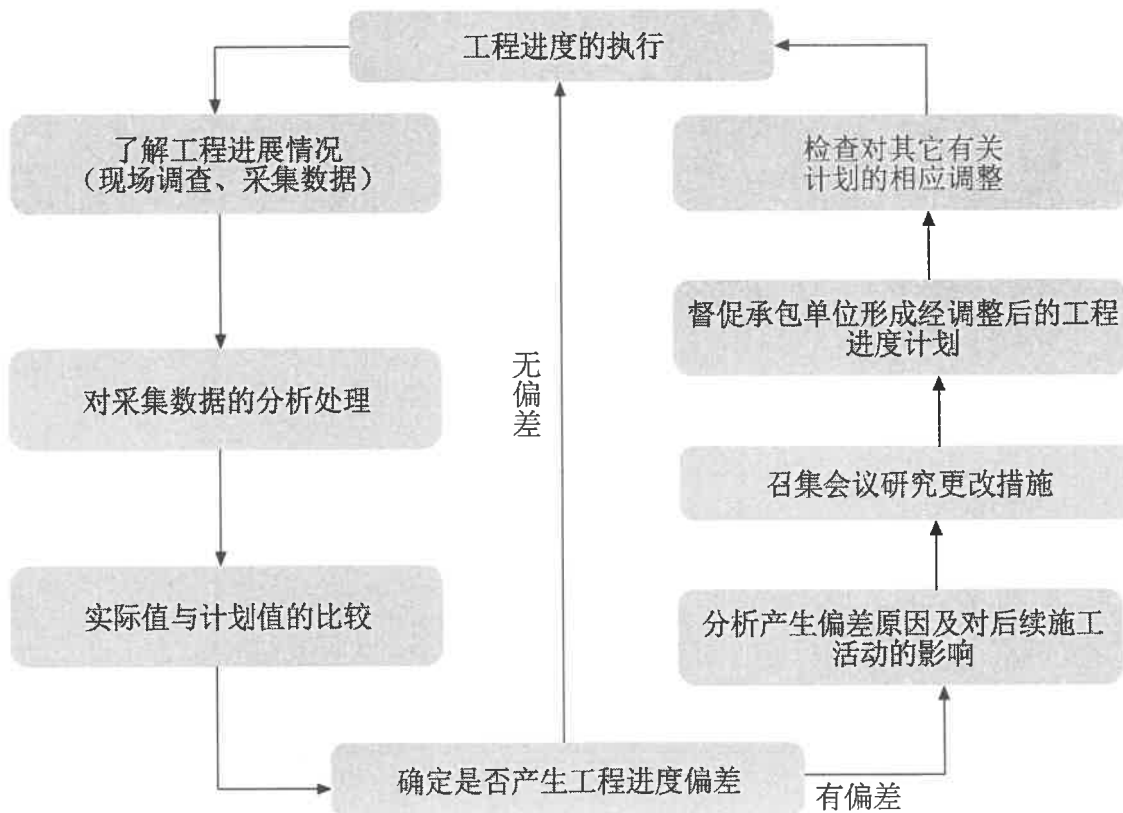


图 7.3.3 进度计划实施监督程序图

7.3.4 工期索赔

由合同约定委托方应承担工程延误责任的事项，经总监理工程师审核同意后报管理项目部审查，管理部人员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，索赔成立后，应及时报告委托方说明事件原因及补救措施。

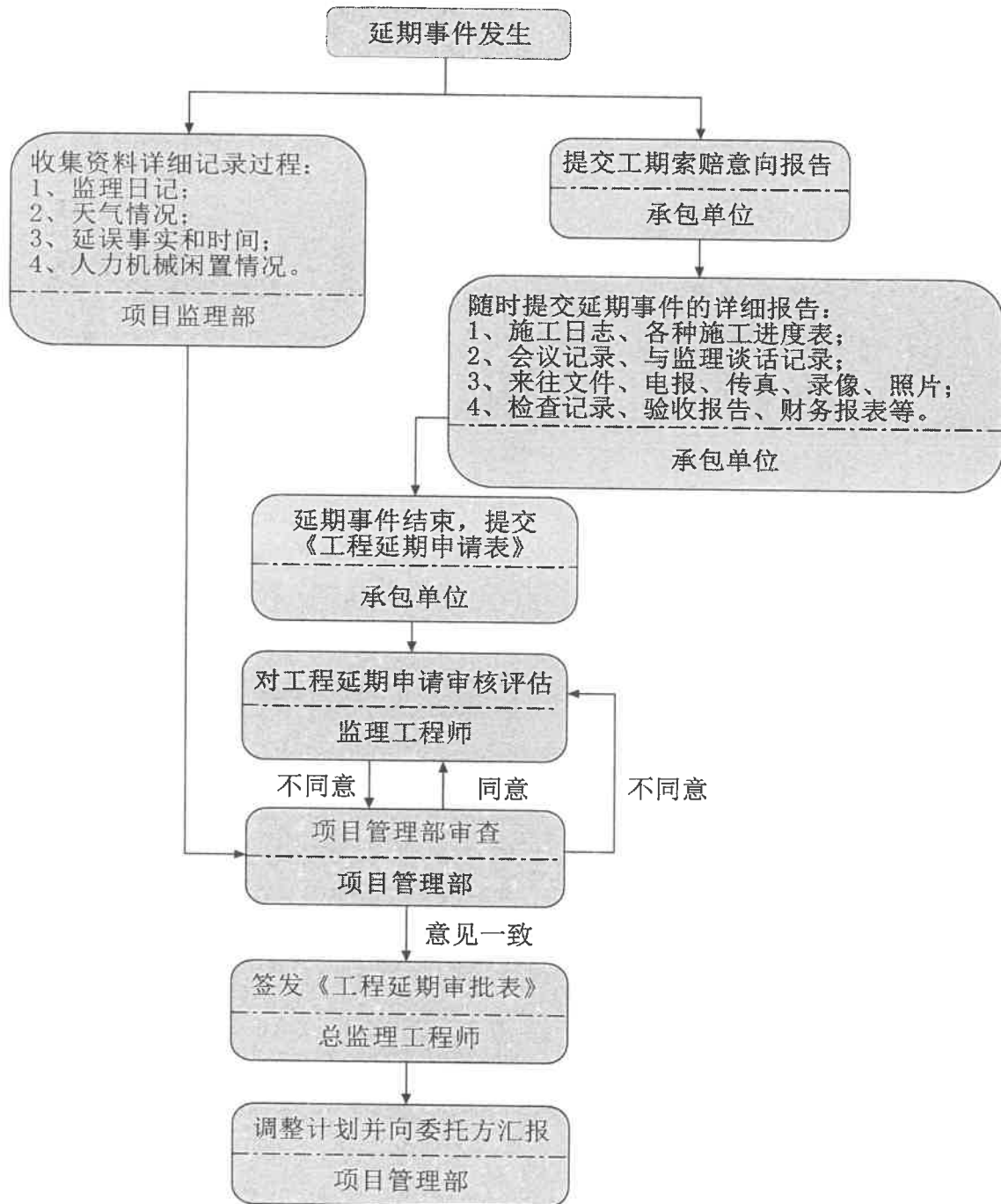


图 7.3.4 工程索赔流程图

7.4 进度控制措施

7.4.1 进度控制的主要组织措施

- 1、落实进度控制的责任人。
- 2、建立进度控制协调制度。
- 3、增加劳动力、增加班次等。

7.4.2 进度控制的主要技术措施

- 1、增加同时作业的施工面，采用高效的施工机械设备。
- 2、采用施工新工艺、新技术，缩短工艺过程间和工序间的技术间歇时间。
- 3、改变工艺或操作流程，缩短操作间隙时间。
- 4、实行交叉作业。

7.4.3 进度控制的主要经济措施

- 1、工期提前奖励，应急工程高价。
- 2、确保资金的及时供应。

7.4.4 进度控制的主要合同措施

- 1、在合同中约定工期提前或滞后的奖罚措施，并在合同中约定进度检查点。
- 2、按合同要求及时协调有关各方的进度以确保项目形象进度的要求。

7.5 进度控制手段

7.5.1 工程进度控制的原则

- 1、符合建设工程总控计划中的工期目标。
- 2、在保证合同中规定的质量等级和安全生产的前提下，控制进度。
- 3、在抢工程进度时，不得有损工程质量并保证施工安全。
- 4、采用动态控制的方法，对工程进度进行主动控制，事先做好事前控制。

7.5.2 工程进度控制的办法

- 1、制定总控进度计划：

(1) 了解委托方及使用方对项目进度的需求，根据计划工期（根据政府建设行政主管部门发布的工期定额计算得出）及本工程实际情况确定总控进度目标。

(2) 根据以往项目管理经验，对本工程主要项目进行分解，确定分项目标。

(3) 绘制控制性计划，报委托方审定后实施。

2、审查审定施工总进度计划：

(1) 总进度计划应符合投标文件的规定，可以用横道图或网络图表示，并附有文字说明。

(2) 总进度计划应有劳动力、施工机械、周转材料等投入计划。

(3) 项目管理部对总进度计划进行分析研究，并找出网络图中的关键线路。分析时应根据工程项目的具体条件（工程规模、质量目标、施工条件、工艺复杂程度、承包单位的资质及能力等），全面分析总进度计划的可行性、合理性，并编制控制方案及风险分析，需要时可要求现场监理单位通知承包单位对总进度计划进行修正与调整。

3、审核施工月进度计划：月工程进度计划应与总进度计划一致。审查时应结合现场条件（施工部位、施工机具、劳动配备、材料设备供应情况、天气状况、水电供应情况等）进行其可行性与合理性的分析，需要时可要求现场监理单位通知承包单位对进度计划进行修正与调整。

4、工程进度计划实施中，项目管理部督促现场监理单位对承包单位的实际施工进度进行跟踪监督检查，督促监理方控制施工方按计划配置劳动力、施工机械、周转材料等。

5、要求现场监理单位提供的每月监理报表中应有进度分析资料，主要内容包

(1) 当月实际进度与月计划进度的比较；

(2) 当月实际进度与总进度计划比较;

(3) 对于工期滞后建议采取的措施;

(4) 下月进度计划。

6、项目管理部现场人员巡查工地，了解工程进度信息，对监理月报表进行分析评价，如实际进度滞后于计划进度，要求现场监理单位指令承包单位采取赶工措施，并在最近召开的监理例会上进行协调。

7、项目管理部应每月对工程实际进度进行检查与核定，如与计划进度有较大差异时应分析原因，采取纠偏措施。

8、如由于资金、材料、设备、劳动力等未按计划到位，造成工程进度滞后时，应督促责任方积极予以纠偏。

9、对工程总进度计划也应根据动态控制原则，勤检查、常调整，使项目实际进度符合计划进度，如实际进度严重滞后将严重影响执行施工合同中对工期的约定时，应制定总工期被拖延后的补救措施计划，相应地调整施工进度计划、材料设备供应计划、资金供应计划，并取得新的协调与平衡。

10、及时审查处理工程延期，调整工程进度控制计划。

11、对于合同中设定的控制点，施工单位如未按时完成的，则按合同扣除相应的违约金。

12、对于进度计划执行情况，定期进行分析、汇总，向委托方进行汇报。

8 安全管理目标及其主要措施

8.1 安全、文明施工措施费、民工工资支付管理目标

1、安全、文明施工管理目标：坚持安全第一、预防为主的方针，达到合格标准；力创安全事故零记录，杜绝重大安全事故发生。

2、安全、文明施工措施费管理目标：按国家有关规定 100%支付本项费用，并根据规定严格落实安全文明施工的各项措施。

3、民工工资支付管理目标：无拖欠，无克扣，确保每月发放一次，年度 100%发放。

8.2 安全、文明施工措施费、民工工资支付主要管理内容

8.2.1 安全、文明施工措施费管理内容

安全防护、文明施工措施费用是按照国家现行的建筑施工安全、施工现场环境与卫生标准和有关规定，购置和更新施工安全防护用具及设施、改善安全生产条件和作业环境所需要的费用；由文明施工费，环境保护费，临时设施费，安全施工费组成。其中安全施工费由临边、洞口、交叉、高处作业安全防护费，危险性较大工程安全措施费及其他费用组成。具体详见建设工程安全防护、文明施工措施项目清单。

根据本工程的性质特点，需通过招投标的方式选定工程各参建单位。首先在选择设计单位编制工程概算时，要求其合理确定工程安全防护、文明施工措施费。其次在选择施工单位时需在招标文件中按照有关规定并结合工程实际单独列出安全防护、文明施工措施项目清单，要求投标单位根据现行标准规范，结合工程特点、工期进度和作业环境要求，在施工组织设计文件中制定相应的安全防护、文明施工措施，并按照招标文件要求结合自身的施工技术水平、管理水平对此进行单独报价。

8.2.2 安全、文明施工管理内容

1、安全施工管理内容

工程的安全施工涉及各参建单位，包括项目委托管理单位（建设单位）、勘察单位、设计单位、总（分）包施工单位等，不同性质的单位对于安全施工有不同的要求。

（1）与委托方签订项目委托管理合同后，项目管理部立即进驻现场，针对工程进展情况收集前期资料，在施工单位进场时提供施工现场及毗邻区域内供水、排水、供电、供气、供热、通信、广播电视等地下管线资料，气象和水文观测资料，相邻建筑物和构筑物、地下工程的有关资料，并保证资料的真实、准确、完整。

（2）要求勘察单位按照法律、法规和工程建设强制性标准进行勘察，提供的勘察文件应当真实、准确，满足建设工程安全生产的需要。

（3）要求设计单位按照法律、法规和工程建设强制性标准进行设计，防止因设计不合理导致生产安全事故的发生。

（4）要求工程现场监理单位审查施工组织设计中的安全技术措施或者专项施工方案是否符合工程建设强制性标准。在实施监理过程中，发现存在安全事故隐患的，应当要求施工单位整改；情况严重的，应当要求施工单位暂时停止施工，并及时报告项目管理单位（建设单位）。

（5）要求施工单位建立健全安全生产责任制度和安全生产教育培训制度，制定安全生产规章制度和操作规程，保证本单位安全生产条件所需资金的投入，对所承担的建设工程进行定期和专项安全检查，并做好安全检查记录。

2、文明施工管理内容

（1）施工现场四周要设封闭围墙，采用硬质材料，空心砖墙体压顶处理；市区主要路段和其他涉及市区景观路段的围墙高度不低于 2.5 米，其他路段围墙高度不低于 1.8 米；墙面必须粉刷，不得有“牛皮癣”。项目管理部应将安

全生产管理制度和项目部与企业签订的安全生产责任状单独放置以方便检查；工地所有人员必须佩戴安全帽。

(2) 作业区内，主要道路必须硬化处理，无散落物，无垃圾；建筑材料堆放整齐，建筑垃圾及时清运；现场大门必须配置高压水枪，对进出车辆进行冲洗，现场设置以创建全国文明城市为主题的标语、标牌；工程应按时施工，无噪音扰民现象。

(3) 工地宿舍要保持地面清洁，床底不得堆放杂物，生活用品统一放到床头柜或编织袋，生活垃圾及时清理；宿舍内不得使用煤气灶、电饭煲、电炉等用具；不得放置自行车、作业用具等。

(4) 施工现场不得有卫生死角，并应设置排水系统，保持排水通畅、无积水。食堂要有卫生许可证、食堂人员要有健康证并持证上岗；设置纱门、窗、防蝇罩、鼠药盒等设施。小卖部工作人员必须有健康证并持证上岗。厕所浴室要及时冲洗，不得有污垢。

8.2.3 民工工资支付管理内容

1、施工单位应高度重视民工工资管理工作，加强引导，明确职能部门和人员，落实分工和责任，按规定办理支付担保手续。

2、施工单位应依法与民工签订劳动合同，并根据合同约定的工资标准和支付日期，及时支付民工工资，不得拖欠或克扣。

3、施工单位项目部应有专人负责用工管理、工资支付、纠纷处理等工资管理工作。随时掌握本项目各班组用工情况。

8.3 安全防护、文明施工措施费、民工工资支付保证措施

8.3.1 安全防护、文明施工措施费保证措施

1、项目管理单位有义务在签订合同时提醒建设单位在施工合同中明确安全防护、文明施工措施项目总费用，以及费用预付、支付计划，使用要求、调整方式等条款。按照合同约定及时向施工单位支付安全防护、文明施工措施费，

并督促施工企业落实安全防护、文明施工措施。

2、要求现场监理单位对施工单位落实安全防护、文明施工措施情况进行现场监理。对施工单位已经落实的安全防护、文明施工措施，总监理工程师或者造价工程师应当及时审查并签认所发生的费用。现场监理单位发现施工单位未落实施工组织设计及专项施工方案中安全防护和文明施工措施的，有权责令其立即整改且对施工单位的下列内容进行监督、检查：

(1) 施工单位应确保安全防护、文明施工措施费专款专用，在财务管理中单独列出安全防护、文明施工措施项目费用清单备查。

(2) 施工单位安全生产管理机构和专职安全生产管理人员负责对建筑工程安全防护、文明施工措施的组织实施进行现场监督检查。

3、实行工程总承包的，总承包单位依法将建筑工程分包给其他单位的，总承包单位与分包单位应在分包合同中明确安全防护、文明施工措施费用由总承包单位统一管理。安全防护、文明施工措施由分包单位实施的，由分包单位提出专项安全防护措施及施工方案，经总承包单位批准后及时支付所需费用。

工程总承包单位对建筑工程安全防护、文明施工措施费用的使用负责。总承包单位应按照其与分包单位的合同约定及时向分包单位支付安全防护、文明施工措施费用。总承包单位不按合同约定支付费用，造成分包单位不能及时落实安全防护措施导致发生事故的，由总承包单位负主要责任。

8.3.2 安全施工、文明施工保证措施

1、安全施工保证措施：

(1) 项目管理单位（建设单位）禁止对勘察、设计、施工、工程监理等单位提出不符合建设工程安全生产法律、法规和强制性标准规定的要求，不压缩合同约定的工期。不明示或者暗示施工单位购买、租赁、使用不符合安全施工要求的安全防护用具、机械设备、施工机具及配件、消防设施和器材。

(2) 勘察单位在勘察作业时，应当严格执行操作规程，采取措施保证各

类管线、设施和周边建筑物、构筑物的安全。

(3) 设计单位需考虑施工安全操作和防护的需要，对涉及施工安全的重点部位和环节在设计文件中注明，并对防范生产安全事故提出指导意见。

采用新结构、新材料、新工艺的建设工程和特殊结构的建设工程，设计单位还应在设计中提出保障施工作业人员安全和预防生产安全事故的措施建议。

(4) 项目管理部督促现场监理单位需履行下列职责：

1) 组织各参建单位定期对工程安全施工进行检查，并督促施工单位对不符合规定的事项进行整改、落实。

2) 检查在施工现场安装、拆卸施工起重机械和整体提升脚手架、模板等自升式架设设施的单位是否具有相应资质，是否编制拆装方案、制定安全施工措施，并经确认。现场安装时是否由专业技术人员现场监督。安装完毕后，安装单位是否自检，是否出具自检合格证明，是否向施工单位进行安全使用说明，是否办理验收手续并签字。对于不合格的设施严禁在工程中使用。

3) 检查施工单位是否设立安全生产管理机构（主要负责安全生产相关数据统计、安全防护和劳动保护用品配备及检查、施工现场安全督查等），是否配备施工现场专职安全生产管理人员（主要负责施工现场安全生产巡视督查，并做好记录。发现现场存在安全隐患时，需及时向企业安全生产管理机构和工程项目经理报告；对违章指挥、违章操作的，需立即制止）。

4) 检查垂直运输机械作业人员、安装拆卸工、爆破作业人员、起重信号工、登高架设作业人员等特种作业人员是否按照国家有关规定经过专门的安全作业培训并取得特种作业操作资格证书。

5) 检查施工单位是否在施工组织设计中编制安全技术措施和施工现场临时用电方案，对危险性较大的分部分项工程编制专项施工方案（如基坑支护与降水工程、土方开挖工程、模板工程、起重吊装工程、脚手架工程、拆除爆破工程中达到国务院建设行政主管部门或者其他有关部门规定的其他危险性较

大的工程)并附具安全验算结果,经施工单位技术负责人、总监理工程师签字后实施,由专职安全生产管理人员进行现场监督。涉及深基坑、地下暗挖工程、高大模板工程的专项施工方案,还应当组织专家进行论证、审查。

6)检查建设工程施工前施工单位负责项目管理的技术人员是否对有关安全施工的技术要求向施工作业班组、作业人员作出详细说明,并由双方签字确认。

7)检查施工单位是否在施工现场入口处、施工起重机械、临时用电设施、脚手架、出入通道口、楼梯口、电梯井口、孔洞口、桥梁口、隧道口、基坑边沿、爆破物及有害危险气体和液体存放处等危险部位设置明显的安全警示标志。安全警示标志是否符合国家标准。

8)检查施工单位是否根据不同施工阶段和周围环境及季节、气候的变化,在施工现场采取相应的安全施工措施。施工现场暂时停止施工的,施工单位是否做好现场防护。

9)检查施工单位是否将施工现场的办公、生活区与作业区分开设置,并保持安全距离;办公、生活区的选址是否符合安全性要求。职工的膳食、饮水、休息场所等是否符合卫生标准。施工单位不得在尚未竣工的建筑物内设置员工集体宿舍。

10)检查施工现场临时搭建的建筑物是否符合安全使用要求。施工现场使用的装配式活动房屋是否具有产品合格证。

11)对因建设工程施工可能造成损害的毗邻建筑物、构筑物和地下管线等,现场监理单位应督促施工单位采取专项防护措施。

现场监理单位在监理过程中如发现施工单位未按规定执行的,应采用发监理工程师通知单、向项目管理部汇报、召集各方开专题会议等方式,使安全隐患得到及时的解除,确保工程安全施工得以实现。

(5)施工单位对于安全施工应做到:

1) 建立消防安全责任制度，明确消防安全责任人，制定用火、用电、使用易燃易爆材料等各项消防安全管理制度和操作规程，设置消防通道、消防水源，配备消防设施和灭火器材，并在施工现场入口处设置明显标志。

2) 向作业人员提供安全防护用具和安全防护服装，并书面告知危险岗位的操作规程和违章操作的危害。

3) 作业人员应当遵守安全施工的强制性标准、规章制度和操作规程，正确使用安全防护用具、机械设备等。

4) 施工单位采购、租赁的安全防护用具、机械设备、施工机具及配件，应当具有生产（制造）许可证、产品合格证，并在进入施工现场前进行检验。

5) 施工现场的安全防护用具、机械设备、施工机具及配件必须由专人管理，定期进行检查、维修和保养。

6) 施工单位在使用施工起重机械和整体提升脚手架、模板等自升式架设设施前，应当组织有关单位进行验收，也可以委托具有相应资质的检测机构进行验收；使用承租的机械设备和施工机具及配件的，由施工总承包单位、分包单位、出租单位和安装单位共同进行验收。验收合格的方可使用。

《特种设备安全监察条例》规定的施工起重机械，在验收前应当经有相应资质的检测机构检验合格。

7) 施工单位应当对管理人员和作业人员每年至少进行一次安全生产教育培训，其教育培训情况记入个人工作档案。安全生产教育培训考核不合格的人员，不得上岗。

8) 作业人员进入新的岗位或者新的施工现场前，应当接受安全生产教育培训。未经教育培训或者教育培训考核不合格的人员，不得上岗作业。

9) 施工单位在采用新技术、新工艺、新设备、新材料时，应当对作业人员进行相应的安全生产教育培训。

2、文明施工保证措施：

(1) 要求施工单位遵守有关环境保护法律、法规的规定，在施工现场采取措施，防止或者减少粉尘、废气、废水、固体废物、噪声、振动和施工照明对人和环境的危害和污染。

(2) 要求施工单位对施工现场实行封闭围挡。

8.3.3 民工工资支付保证措施

1、在签订施工合同中有明确条款加以规定。

2、施工单位在项目开工前，项目管理部督促现场监理单位审查施工单位是否已支付工资担保手续。

3、规范建筑企业的劳务用工和工资支付行为，要求施工单位必须与民工签订劳动合同，在合同中明确工资标准、支付日期、支付方式、加班工资计算基数、特殊情况下的工资支付以及其他工资支付内容等。

4、要求施工单位随时掌握本工程各班组用工情况，所有民工应经项目部同意并将身份证登记造册后方可进入工地。

5、要求监理不定期检查施工项目部定期检查的民工出勤情况记录。施工单位根据出勤情况记录编制工资支付表、合同约定的工作量完成后以及工程完工后的工资支付情况，在工地显著位置公示 3 天，以审核民工工资台帐和发放情况。项目管理部要求现场监理单位在支付审批时对此进行审查，若有拖欠情况发生，督促施工单位执行。

6、要求民工工资直接发放给本人，并由其在工资支付表签收。建议施工单位采用银行工资卡形式发放工资。

7、要求施工单位项目部在显著位置设立公告牌，公布企业、项目部工资管理责任人的姓名、联系方式。

9 项目管理流程

项目建设程序框图

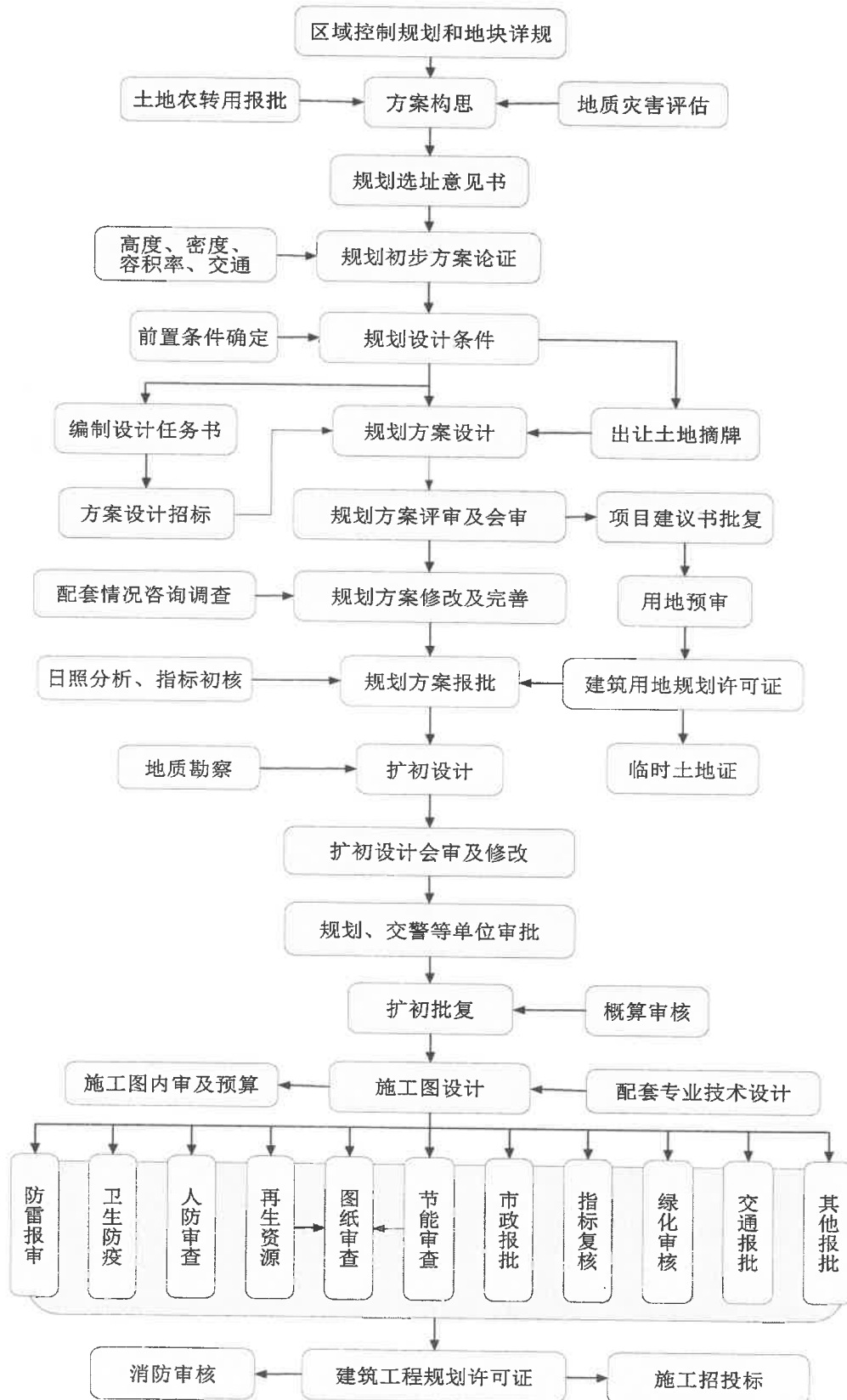


图 9.1-1 项目建设程序框图 1

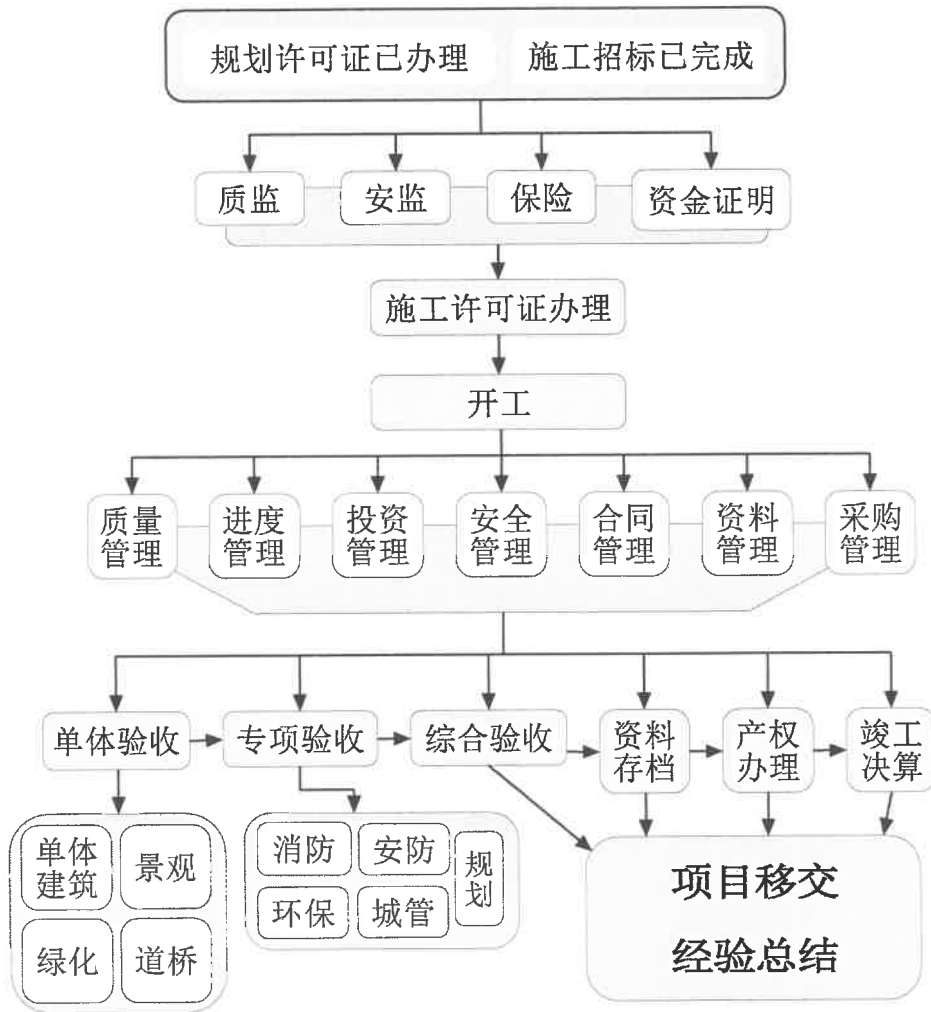


图 9.1-2 项目建设程序框图 2

10 项目管理组织机构

10.1 综述

1、管理组织的形式——项目管理部

根据公司质量手册和程序文件，结合项目委托管理工作的实际需要，我公司决定以管理项目部这一组织形式，实施项目委托管理工作、履行项目委托管理合同。公司将对该项目管理部的设立、运作和考核给予高度关注。

(1) 公司法定代表人直接任命项目经理、批准项目部成立及人员组成。

(2) 公司法定代表人定期不定期地出席项目部工作会议、动员公司资源做好项目部后援工作。

(3) 公司法定代表人亲自组织顾客回访，听取委托单位意见，直接参与对项目部工作的检查和验收。

2、管理项目部设立的原则

(1) 组织结构科学合理——项目经理以下设置技术、现场管理、合同造价、行政及资料等四个职能组。

(2) 有明确的管理目标 and 责任制度——项目部设立后将依据本投标文件、建立相应的管理工作及责任制度。

(3) 组成人员具备相应的职业资格，恪守职业道德，提倡团队协作。

(4) 保持人员相对稳定，并能根据实际需要进行动态调整。

10.2 管理项目部各小组及主要人员岗位职责

1、项目经理岗位职责

(1) 代表公司对项目进行建设管理，执行公司制度、决定，保障公司各项政策在项目部得到贯彻执行。

(2) 领导项目管理团队，全面主持项目部日常工作。

(3) 执行项目建设相关法律、法规及相关政策规定，按照建设程序展开管理工作。

(4) 负责与业主或使用单位及其上级主管部门的沟通联络和配合工作，主持与业主的工作联席会议，汇报项目管理工作，理解业主的意图，执行其相关决定。

(5) 主持项目部与各级建设主管部门的沟通和联系工作，为项目的顺利开展创造良好的外部环境。

(6) 负责对参建各方进行管理、控制，组织协调。

(7) 负责编制项目管理规划，对具体工作实施计划管理。

(8) 负责项目建设总体控制进度计划的目标分解，落实项目建设进度目标。

(9) 负责项目建设质量目标的策划和分解，关注各阶段工程质量状况，及时发现偏差，采取相应措施，以保证质量目标的实现。

(10) 负责项目投资控制目标的制定，对投资进行分解控制、检查、调整。

(11) 负责督促施工单位落实安全文明施工目标，采取相应管理措施，进行检查评价。

(12) 制订项目部成员的岗位职责，建立工作制度；协调公司相关职能部门共同参与项目管理工作；对项目部成员（各职能部门）的工作进行考核（评价）。

(13) 核准签署本项目管理的所有对外文件，包括规划、工作计划、简报、总结、建议、请示报告、工作联系单、工作指令、招标文件、合同、会议纪要、洽商记录、索赔处理文档等。

(14) 负责审核工程变更、索赔处理、款项支付。

(15) 主持工程验收会议，协助业主组织竣工验收或综合验收。

(16) 负责编写项目管理工作总结。

(17) 负责项目管理档案的移交、存档。

2、设计负责人职责

- (1) 协助各项目经理进行技术管理工作。
- (2) 支持各项目部技术负责人进行日常工作，按项目需求特点配置专业人员。
- (3) 审查设计、勘察任务书，审查招标技术要求。
- (4) 审查各类设计会议纪要、图纸疑问及设计工作联系单。
- (5) 组织工程技术研讨，提高项目管理水平。
- (6) 视项目需要，组织前期可行性分析，组织编写项目建议书或可行性报告。

3、公司总师办职责

- (1) 审查项目管理规划。
- (2) 负责对项目管理人员实施动态管理调配。
- (3) 定期了解项目进展，向公司汇报。
- (4) 组织项目部工作抽查，工程实体质量抽查。
- (5) 组织项目经理、前期工程师集中学习研讨，关注项目管理行业动态。
- (6) 配合前期部进行项目跟踪，编写投标文件技术标。
- (7) 组织项目管理后期访问，审查项目管理总结。
- (8) 完成公司经理交办的其他工作。

4、项目现场管理（副经理）岗位职责

- (1) 在项目经理的领导下工作，受项目经理委托代理或主持项目的主要技术管理及现场管理的领导工作。
- (2) 组织前期技术沟通，明确项目功能定位，参与策划管理。
- (3) 编制设计任务书，提出各种竞标技术要求。
- (4) 进行设计过程管理。
- (5) 参加方案评选及设计会审，起草会议纪要。
- (6) 组织设备选型、设计优化等研讨，提出优化建议。

- (7) 组织设计交底会议，形成交底纪要。
- (8) 监管设计变更，审核工程变更联系单。
- (9) 审查施工方案，组织现场技术措施评价。
- (10) 组织质量问题处理专题会议。
- (11) 负责现场监理、施工协调，监督检查监理的工作情况。
- (12) 参与预验收、竣工验收。

5、造价管理总负责人岗位职责

- (1) 在项目经理的领导下工作。
- (2) 参与项目前期策划、可研工作。
- (3) 参与审核投资估算、概算，负责预算编制，招标工程量清单的编制。
- (4) 编制及动态调整项目资金计划。
- (5) 具体组织招投标调，编审招标主要条款。
- (6) 进行建设合同统一管理。起草合同文件，参与合同洽商，落实合同的签订、分发、登记。
- (7) 实施合同履行监管，参与索赔处理等，并建立合同台帐。
- (8) 负责材料（设备）询价，组织小型工程及服务采购竞标。
- (9) 进行资金支付的审核、签认，建立支付台帐。
- (10) 负责全过程造价跟踪管理，参与签认《工程变更联系单》。
- (11) 负责工程竣工结算的审核。
- (12) 参与编制竣工决算、配合决算审计。
- (13) 协助配合项目后评估。

6、招标部门人员岗位职责

- (1) 负责办理本项目所有招标手续和相关工作。
- (2) 编制资格预审文件，协助委托人对投标人进行资格预审。并按委托人要求，负责整理汇总招标人的业绩资质等，形成书面报告。

(3) 了解熟悉国家最新的招标法律法规，并及时提示委托人在招标过程中应注意的事项。

(4) 编制公开招标的计划及相应的工作内容，并负责进行督办。

(5) 编制招标文件(包括了主要的合同条款)，并确保文件编制的完整性、准确性和全面性。

(6) 组织招标答疑、开标、评标、定标，及时提供招标的前期服务。

(7) 负责对招标文件进行修正，编制答疑文件及补充招标文件。

(8) 对各投标单位的报价进行审查，协助委托人进行决标、确定工程中承包价格及基价条件。

(9) 参与招标策划会及与招标有关的其他会议，并按委托人的要求做好会议纪要。

(10) 负责处理由于招投标引起的争议和纠纷。

10.3 拟投入本项目的主要管理人员组成表

表 10.3: 拟投入本项目的主要管理人员组成表

序号	岗位名称	姓名	专业求	执业资格或职称要求	备注
1	项目负责人	李伟	工程类相关专业	高级工程师、注册一级建造师	
现场监理部					
1	总监理工程师	王军林	房屋建筑工程	国家注册监理工程师	主导
2	专业监理工程师	张建勇	房屋建筑工程	宁波市监理工程师	主导
3	专业监理工程师	蒋旭东	机电安装工程	国家注册监理工程师	非主导
4	监理员	潘俊羽	安装类	浙江省监理员	非主导
5	监理员	罗甬江	市政类	宁波市监理员	非主导
6	监理员	娄振宇	土建类	浙江省监理员	主导

项目管理部					
1	项目管理	杜迎军	建筑施工	工程师	
2	项目管理	肖立富	建筑施工	高级工程师	
3	设计管理	周卫英	建筑预算	工程师	
4	造价管理	龚锦钊	土木工程	工程师	
5	招标管理	李娜	建筑工程	工程师	