

第一章 项目管理工作的具体内容

一 项目管理工作范围

- (一) 会同使用单位，依据项目建议书批复内容组织编制项目可行性研究报告。
- (二) 在使用单位的协助下，办理项目可行性研究报告审批、消防、园林、人防、交通、环保、地震等有关手续报批工作。
- (三) 选定合适的招标代理机构，通过招标选择设计、监理、施工、设备、材料供应单位。并将招投情况报告和中标合同报委托人备案。
- (四) 负责工程的质量、进度、控制，按期向委托人和使用人汇报施工进度、质量、资金的使用情况并随时接受监督审查。
- (五) 负责本项目所涉及的合同变更以及预算、决算的审核，负责工程合同的洽谈与签订工作。
- (六) 按项目进度向委托人提出投资计划申请，报送项目进度用款报告。
- (七) 负责本工程项目的信息管理以及安全文明施工管理。
- (八) 负责办理开工前的相关手续及协调工程建设各阶段的内外关系。
- (九) 组织工程中间验收，会同委托人、使用单位共同组织竣工验收，办理工程竣工前的有关手续。
- (十) 编制工程决算报告，报委托人审批，负责将项目竣工有关技术资料整理汇编移交，并按批准的资产价值向使用单位办理资产交付手续。

二 项目管理工作的具体内容

(一) 项目管理重点工作内容

1 可行性研究报告

本项目由*****政府和*****联合投资兴建。*****是全国仅有的两个国家级****院校之一，主要承担着培养我国传统****人才的重任。首先是继承和挖掘祖国民族传统****的宝贵遗产，其次是要大力培养民族****的作曲和演奏人才，以使民族****发扬光大、长盛不衰并走向世界。

项目地处*****某某区安翔路，周围是亚运村及奥运村地区。人口居住密度

较大，但该地区文化娱乐设施较少，根本满足不了群众日益增长的文化活动需要。该项目的建设，一定会为本地区增添新的亮点。

可行性研究报告的编制应从客观的实际情况出发，根据投资机会研究报告和项目建议书，并经缜密的调查研究，分析投入产出比，对项目建成后可能取得的社会效益进行客观的判断，并同时对环境影 响进行评估，从而提出项目是否值得投资和如何进行建设的咨询意见。

2 投资估算

在可行性研究的基础上，按照一定的目标对投资的项目进行可靠的分析判断，权衡各种方案的利弊。向委托人和使用人（投资人）提出明确的评估结论。供委托人和使用人对项目做出正确合理的投资决策。投资估算的精度 达到±10%。

3 招标代理机构的选定

通过不少于四家甲家招标代理机构的对比选择，确定本项目最佳的代理机构，迅速开展下一步各项招标工作。

4 地质勘察：

本项目所在位置位于学校东南侧，是在现有多层房屋的基础上进行拆 建，因此一般地讲地基比较稳定，但要注意本项目的地下室为二层，因此对地质勘察的重要性必须引起足够重视，一要查明在地下室底板处的地基土承载力是否可以作为建筑物的天然地基，二要探 明在项目区域内是否存在古墓，重要线缆和管线等，为总体规划和建筑设计提供准确、可靠的依据。

5 设计招 标

以招 标方式选择和确定总体规划方案的设计单位，是项目前期 工作中的重要一环。因此，这项工作既是项目前期工作正式启动的标志，也是保证设计质量的关键环节。有些设计单位善长方案设计，有些单位善长施工图设计。建议二者优势互补。只要配合得当，方案的设计质量和施工图的设计质量同样能够得到保证。

6 总体方案规划及报批

本项目的总体规划方案，要求设计者通过建筑语言表达****院校的文化特色与艺术风格，并要大气和体现出现代感。同时，还要一并考虑该项目

与现存其它主体建筑未来的二次外装修格调相统一和协调。

为了达到上述目标，采取选用几家优秀设计单位进行总体规划方案的招标，请专家进行方案论证，评选，保证达到国内一流水平，以提供委托人和使用人选择。

规划设计方案和初步设计方案都必须采用多方案评选的方法达到目标要求，即达到国内一流水平和国际同类建筑的水平。

7 施工图设计

在确定了设计方案的基础上，取得上级机关的批准后，进行施工图设计的招标工作，在参与总体规划方案和初设方案的设计单位中选中一家优秀单位来承担。

我方可负责组织总体规划方案的参加单位邀请，编写详细的设计任务书，聘请著名专家和建筑师对总体规划和设计方案进行评审。

8 申报“建设工程规划许可证”

建设工程规划许可证的取得直接影响着工程的进展，是保证工期目标实现的关键线路之一，工作内容简述如下：

- (1)在设计图纸经过市规划局认可的审图机构审核确认后，呈报成市规划局并经成市规划局审查批准。
- (2)办理消防、人防、交通、园林、环保和地震等职能部门审批。
- (3)规划局批准，取得“建设工程规划许可证”。

9 申办“建设工程施工许可证”

建设工程施工许可证的取得也直接影响着工程的进展，是保证工期目标实现的关键线路之一，工作内容简述如下：

- (1)送审报批资料、施工图纸等；
- (2)办理人防、消防批准证明；
- (3)办理供电局、燃气公司、自来水公司、绿化等市政部门批准盖章；
- (4)办理施工招标及合同备案；
- (5)办理质量监督手续；
- (6)报建委领取开工证。

10 监理招标

- (1)编标和发标；

(2) 评标与决标；

(3) 签订监理合同。

11 施工总承包招 标

如果说选择好的设计单位是施工质量、进度 及投 资的重要保证，那么选择好的施工总承包单位同等重要，好的施工总承包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：

(1) 采用公开招 标方式；

(2) 选择投 标单位并考察；

(3) 编 制招 标文件及标底；

(4) 标书送审和发放；

(5) 开标、评标；

(6) 签订总包合同并到建委备案。

12 其他招 标工作

(1) 大中材料、设备的采购招 标工作；

(2) 二次设计、分包单位的招 标工作。

(3) 二次精装修的招 标工作。

(二) 项目管理工作具体内容

1 按各阶段工程进展先后顺序划分的具体内容

(1) 方案设计阶段

A 编 写可行性研 究报告；

B 办理取得可行性研 究报告的审批；

C 申请并取得规划设计项目计划通知 书；

D 确定招 标代理机构 ；

E 确定勘察、设计单位并签订合同；

F 督促并配合完成方案设计；

G 取得规划局 审定设计方案通知 书。

(2) 初步设计阶段：

了解工程概况和性质；了解建设地区的自然条件和地理环境；
了解当地供水、供电、供热、供气能力；了解现场施工条件；

- A 审核初步设计文件、图纸及概算；
- B 进行消防、人防、交通、园林、环保及地震等职能部门的报审；
- C 进行建设工程规划许可证的报批；
- D 落实现有房屋拆迁、古墓和障碍的处理、场地三通一平；
- E 现场钉桩和坐标点及标高基准点的测设、保护；

(3) 施工图设计阶段：

- A 取得建委年度 施工计划；
- B 办理取得建设工程规划许可证；
- C 根据设计要求，协调并提供施工图设计中所需的各种参数；
- D 组织各专业工程师进行施工图的审查工作；
- E 到人防办公室进行人防图审查，取得人防施工图设计审查通知书；
- F 到规划委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；
- G 编制并审核施工图预算；
- H 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；
- I 登记并加盖登记专用章（到相关政府职能部门办理相应手续）；
- J 办理招投标、施工和监理合同备案及中标通知书原件手续；
- K 市政道路、管线工程需到路政局 及交管局 办理掘路、占道许可手续；
- L 到建委建材办办理散装水泥基金和节能墙体材料两项基金交费手续；
- M 办理质量监督手续；
- N 建设单位开户行出具资金证明；
- O 办理取得建设工程施工许可证；
- P 进行现场的三通一平、清除现场障碍和排水等工作；
- Q 申请办理施工临时用水、用电；
- R 申请施工用水排放许可；

S 临时围墙、路口报批；

T 联系

进行场区测量，设置实物坐标点及永久性的经纬坐标桩和水
平基准点；

U 市政配套管线到位情况的落实；

V 落实施工总体规划布局。

(4) 施工准备阶段：

A 组织围墙、道路的临设施工；

B 组织搭建临时设施；

C 组织接通施工用给水、排水、供电、照明、通讯、通气的管路和线路，
并铺设施工用道路；

D 组织施工用材料、设备、施工机具的供应、运输、进场和堆放；

E 组织施工图会审，准备技术交底工作；

F 审核工程施工组织设计；

G 组织分包单位的招标工作。

(5) 施工实施阶段：

A 审核分部（分项）工程的施工方案和分阶段（如基础、结构、装修）
的施工组织设计；

B 降水、基槽开挖、护坡及施工管理；

C 地基处理施工管理（组织验槽工作）；

D 进行基础、结构及防水装修工程等施工管理；

E 进行市政配套管线施工的管理；

F 进行计划、技术、质量、安全和经济责任的交底管理；

G 进行现场的安全文明施工管理；

H 进行现场工程变更、洽商的管理；

I 工程款的支付审核；

J 计算、审核各类经济索赔；

K 组织分部、分项或隐蔽工程的验收工作。

(6) 竣工移交阶段：

A 编制并审核工程决算；

B 组织进行工程的竣工验收、备案工作，并进行移交（包括各类技术资

料的移交);

C 做好保修阶段的质量保修管理工作。

2 按各阶段控制管理任务划分的具体内容（如下表）

项目阶段	项目管理工作具体内容	
设计准备阶段项目管理	投资控制	进行项目总投资目标的分析、论证
		编制项目总投资切块、分解的初步规划
		分析总投资目标实现的风险，编制投资风险管理的初步方案
		编制设计任务中有关投资控制的内容
		对设计方案提出投资评价建议
		根据选定的方案审核项目总投资估算
		编制设计阶段资金使用计划并控制其执行
		编制各种投资控制报表和报告
	进度控制	分析、论证总进度目标
		编制项目实施总进度规划
		分析总进度目标实现的风险、编制进度风险管理的初步方案
		审核设计进度计划并控制其执行
		编制设计任务书中有关进度控制的内容
		编制各种进度控制报表和报告
	质量控制	理解使用方的要求、分析、论证项目的功能
		协助使用方确定项目的质量要求和标准
		分析质量目标实现的风险、编制质量风险管理的初步方案
		编制项目的功能描述书及主要空间的房间的手册
		编制设计任务书
		比较设计方案是否符合设计竞选文件的要求
		编制设计竞选总结报告
	合同管理	分析、论证项目实施的特点及环境，编制项目合同管理的初步规划
		分析项目实施的风险、编制项目风险的初步方案
		从合同管理的角度为设计文件的编制提出建议
		根据设计评审的结果，提出委托设计的合同结构
		协助使用方起草设计合同，参与设计合同的谈判、签订工作
		从目标控制的角度分析设计合同的风险，制定设计合同管理方案
		分析、编制索赔管理初步方案，以防范索赔事件的发生
信息管理	建立项目的信息编码体系及信息管理制度	
	收集、整理、分类归档各种项目管理信息	
	协助使用方建立会议制度管理各种会议记录	
	建立各种报表和报告制度，确保信息流畅通、及时、准确	

设计阶段项目管理		填写项目管理日志
		每月向使用方递交项目管理月报
		运用计算机进行项目的信息管理，随时向使用方提供有关项目管理的各类信息、各种报表和报告
		将所有项目管理信息分类订成册，在项目管理结束后递交使用方
	组织与协调	分析项目实施的特点及环境，提出项目实施的组织方案
		编制项目管理总体规划
		编制设计工作的组织方案并控制其实施
		协助使用方组织设计评审
		组织设计方案的评审，协助使用方办理设计审批方案
		根据评审结果，提出委托设计单位的建议
		协调设计准备过程中的各种工作关系，协助使用方解决有关纠纷事宜
	投资控制	在可行性研究的基础上，进行项目总投资目标的分析、论证

设计阶段项目管理		
		根据方案设计，审核项目总估算，供使用方确定投资目标参考，并基于优化方案协助使用方对出调整
		编制项目总投资切块、分解规划，并在设计过程中控制其执行，在设计过程中若有必要，及时提出调整总投资切块、分解规划的建议
		审核项目总概算，在设计深化过程中严格控制在总概算所确定的投资计划值中，对设计概算做出评价报告和建议
		根据工程概算和工程进度表，编制设计阶段资金使用计划，并控制其执行，必要时，对上述计划提出调整建议
		从设计、施工、材料和设备等多方面作必要的市场调查分析和技术经济比较论证，并提出咨询报告，如发现设计可能突破投资目标，则协助设计人员提出解决办法，供使用方参考
		审核施工图预算，调整总投资计划
		采用价值工程方法，在充分满足项目功能的条件下考虑进一步挖掘节约投资的潜力
		进行投资计划值和实际值的动态跟踪比较，并提交各种投资控制报表和报告
		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
		参与编制项目总进度计划，有关施工进度与总承包单位协商讨论
	进度控制	审核设计提出的详细的设计进度计划和出图计划，并控制其执行避免发生因设计单位推迟进度而造成施工单位要求索赔
		协助起草主要甲供材料和设备的采购计划，审核甲供进口材料设备清单
		协助使用方确定施工分包合同结构及招投标方式
		督促使用方对设计文件尽快做出决策和审定
		在项目实施过程中进行进度计划值和实际值的比较，并提交各种进度控制报表和报告（月报、季报、年报）
		协助室内外装修设计、专业设备设计与主设计的关系，使专业设计进度能满足施工进度要求
		协助使用方确定项目质量的要求和标准，满足政府设计质监部门质量评定标准要求，并作为质量控制目标值，参与分析和评估建筑物使用功能、面积分配、建筑设计标准等，根据使用方的要求，编制详细的设计要求文件，作为设计合同的一部分

质 量 控 制	研究图纸、技术说明和计算书等设计文件，发现问题，及时向设计单位提出，对设计变更进行技术经济合理性分析，并按照规定的程序办理设计变更手续，对投资及进度带来影响的变更，需会同使用方核签
	审核各设计阶段的图纸、技术说明和计算书等设计文件是否符合国家有关设计规范、有关设计质量要求和标准，并根据需要提出修改意见
	在设计进展过程中，协助审核设计是否符合使用方对设计质量的特殊要求，并根据需要提出修改意见
	若有必要，组织有关专家对结构方案进行分析、论证，以确定施工的可行性、结构的可靠性，进一步降低建造成本
	协助智能化设计和供货单位进行大楼智能化总体设计方案的技术经济分析
	对常规设备系统的技术经济进行分析，并提出改进意见
	审核有关水、电、暖等系统设计与有关市政工程规范、地块市政条件是否相符合
	审核施工图是否有足够的深度，是否满足可施工性的要求，以确保施工进度计划的顺利进行
	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
	会同有关部门对设计文件进行审核，必要时组织会议或专家论证
	协助使用方确定设计合同结构

招 投 标 阶 段 项 目 管 理	合 同 管 理	
		协助使 用方选择标准合同文本，起草设计合同及特殊条款
		从投 资控制、进度 控制和质量控制的角度 分析设计合同条款，分 析合同执行过程中可能出现的风险及如何 进行风险转移
		参与设计合同谈判
		进行设计合同执行期 间的跟踪管理，包括合同执行情况检查，以及 合同的修改、签订补充协议等事宜
		分析可能发生索赔的原因 ， 制定防范 性对策，减少使 用方索赔事 件的发生，协 使 用方处理有关设计合同的索赔事宜，并处理合同 纠 纷事宜
		向使 用方递交有关合同管理的报表和报告
	信 息 管 理	建立设计阶段工程信息编 码体系
		建立设计阶段信息管理制度 ， 并控制其执行
		进行设计阶段各类工程信息的收集、分类存档和整 理
		运用计算机进行项目的信息管理，随时向使 用方提供项目管理各种 报表和报告
		协助使 用方建立有关会议制度 ， 整 理会议记录
		督促设计单位整 理工程技术资料、档案
		填 写项目管理工作记录，每月向使 用方递交设计阶段项目管理工 作月报
		将所有设计文档，包括图纸、技术说明、往 来函件、会议纪要、政 府批件等装订成册，在项目结束后递交使 用方
	组 织 与 协 调	协助使 用方协调与设计单位之间的关系 ， 及进处理有关问题，使 设计工作顺利进行
		协助使 用方处理设计与各市政部门和主管部门的联系 ， 摸清有关 设计参数和要求
		协助使 用方做好方案及扩初审批的准备工作，协助处理和解决方案 和扩初审批的有关问题
		协助使 用方协调设计和招 投 标之间的关系
	投 资 控 制	审核概算和施工图预算
		审核招 标文件和合同文件中有关投 资的条款
审核、分析各投 标单位的投 标报价		
定期 向使 用方提交投 资控制报告		
参加评标及合同谈判		
进 度 控 制	编 制施工总进度 规划，并在招 标文件中明确工期 总目标	
	审核招 标文件和合同文件中有关进度 的条款	
	审核、分析各投 标单位的进度 计划	
	定期 向使 用方提交进度 控制报告	

		参加评标及合同谈判
	质量控制	在招标文件中严格控制施工单位和材料、设备供货等入围的质量标准

施工阶段项目管理		增加招 标文件的技术指标分数的权重
		制定严密的合同条款，分甬各承包单位的质量责任
	合同管理	合理划分子项目，明确各子项目的范 围
		确定项目的合同结构
		策划各子项目的发包方式
		起草、修改施工承包合同以及甲供材料、设备的采购合同
		参与合同谈判工作
	信息管理	起草、修改各类招 标文件
		在投 资控制专业软件、进度 控制专业软件内建立项目分解结构 和各子项目的编 码，为计算机辅助的进度 、投 资控制奠定基础
		招 投 标过程中各种信息的收集、分类与存档
	组织与协调	组织对投 标单位的资格预审
		组织发放招 标文件、组织投 标答疑
		组织对投 标文件的预审和评标
		组织、协调参与招 投 标工作的各单位之间的关系
		组织各种评标会议
		协助使 用方向政府主管部门办理各种审批事项
		组织合同谈判
	风险管理	制订风险管理策略
		在合同采取有利的反索赔方案
		制订合理的工程保险投 保方案
	投 资控制	编 制施工阶段各年度 、季度 、月资金使 用计划并控制其执行
		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
		工程付 款审核
审核其他付 款申请单		
对施工方案进行技术经济比较论证		
审核及处理各项施工索赔中与资金有关的事宜		
进度 控制	审核施工总进度 计划，并在项目施工过程中控制其执行，必要时， 及时调整 施工总进度	
	审核项目施工各阶段、年、季、月的进度 计划，并控制其执行，必 要时作调整	
	审核设计、施工单位和材料、设备供货单位提出的进度 计划、供货 计划，并检查、督促和控制其执行	
	在项目实施过程中，进行进度 计划值与实际值的比较，每月、季、 年提交各种进度 控制报告	
	严格控制各分项工程施工质量	

	质量控制	严格控制单位之间界面的施工或安装的工程质量
		建立严格的检验批、分项、分部工程的质量验收标准和验收程序
		支持工程监理进行的质量控制和进度，发挥政府监督质量的功能
	合同管理	协助使用方起草甲供材料、设备的合同，参与各类合同谈判
		进行各类合同的跟踪管理并定期提供合同管理的各种报告
		协助使用方处理有关索赔事宜，并处理合同纠纷
	信息管理	进行各种工程信息的收集、整理、存档
		定期提供各类工程项目管理报表
		建立工程会议制度
		督促各施工单位整理工程技术资料
	组织与协调	组织设计交底
		组织、协调参与工程建设各单位之间的关系
		协助使用方各政府主管部门办理各项审批事项
	、风险管理	工程变更管理
		协助处理索赔及反索赔事宜
		协助处理与保险有关的事宜
	、现场管理	组织工地安全检查
		组织工地卫生及文明施工检查
		协调处理工地的各种纠纷
		组织实施工地的保卫及产品保护工作
竣工 验收 阶段 项目 管理	投资控制	编制本阶段资金使用计划，并控制其执行，必要时调整计划
		进行投资计划值与实际值的比较，提交各种投资控制报告
		审核本阶段各类付款
		审核及处理施工综合索赔事宜
		参与讨论工程决算的问题
		编制投资控制最终报告
进度控制	编制本阶段的进度计划，并控制其执行，必要时作调整	
	提交各种进度控制最终报告	
质量控制	组织做好竣工验收工作	
	做好成品保护工作	
合同管理	进行各类合同的跟踪管理并提供合同管理的各种报告	
	协助使用方处理有关工程索赔事宜，并处理合同纠纷	
	协助处理合同中的未完事项	
信息管理	进行各种工程信息的收集、整理、存档	
	提供各类工程项目管理报表	
	督促项目实施单位整理工程技术资料	

安全、节能、高效、优质

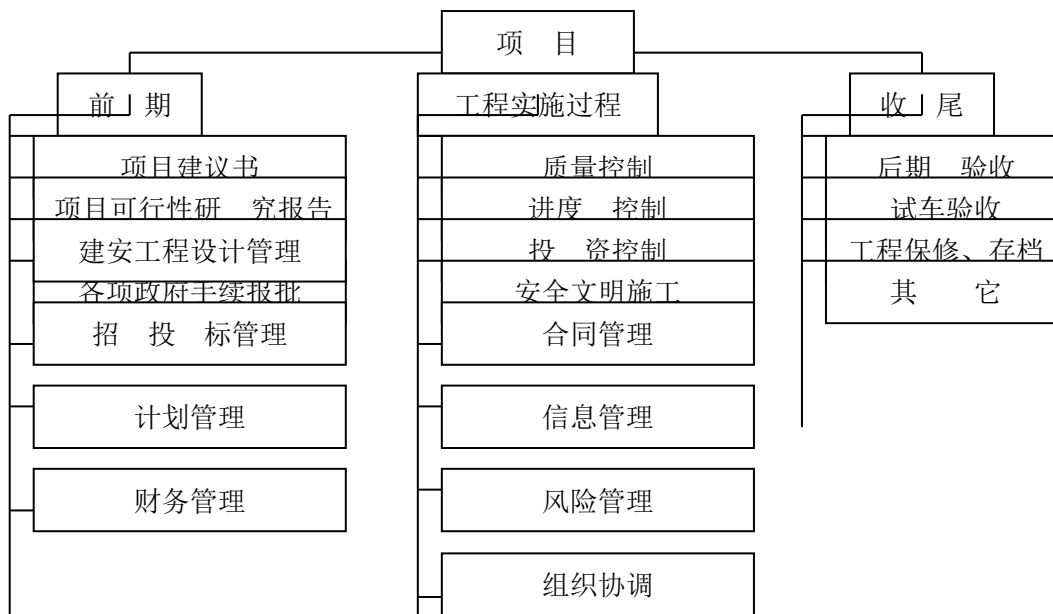
		组织提交竣工 资料
--	--	-----------

团结、开拓、务实、求精

		组织编制重要设施的使用及维护手册
	组织与协调	组织、协助参与工程建设各单位之间的关系
		协助业向各政府主管部门办理各项竣工入住事项
	其他任务	配合进行剩余甲供材料物资的处置
		配合组织各种仪式及活动

三 项目管理作业标准书

(一) 项目管理总体框图（如下图）



(二) 项目前期 管理概述

1 建设项目管理建议书

从委托人和使用人现行机构及建设项目的具体情况出发，编制从建设项目管理架构到管理机构组成及运作的整套建议。

2 项目可行性研究报告

从政府政策、市场、技术、财务安排的角度观察分析建设项目，评估其可行性，必要时将项目的工作量按时间段划分，以适应财务、开发进程、设计采购及建筑的需要，进行滚动开发。

3 建安工程设计管理

会同委托人和使用人共同论证项目的功能设置，并根据功能要求编制项目设计任务书，作为委托人和使用人的机电顾问及装修顾问进行机电与装修工程方案论证，安排概念设计、方案设计、确保工程设计不超出项目成本、工期与技术实施可行性的预期限度。

4 办理各项政府手续报批

包括但不限于建设用地规划许可证、国有地土使用证、建设工程规划许可证、投资许可证、建筑工程施工许可证、消防、人防、节水的审批，市政各口方案的审批、市政工程规划许可证，开工证及接用手续等。

5 招标工作管理（见附图一：招投标程序流程图）

根据项目合同网络，组织招标代理单位进行各项相关各分项工程的招标工作，包括制定招标工作程序，编制招标文件，推荐投标单位并作资格审查，组织回标、开标、答辩、现场考察，编写评标报告，协助委托人和使用人完成决标。

6 计划管理

建设项目的分级计划体制，组织参与项目各方共同编制项目进度总控制计划并予以审定发布，定期检查专业工程及综合计划编制与执行情况并酌情作必要调整。在需要时介入全部计划工作过程的管理。

7 财务管理

组合委托人和使用人投入项目的各类资产与资源，建立财产的法律基础，配合进行会计及融资工作，承担为投资人的政府收费及税收顾问工作，根据工程进度计划判断现金需求。

（三）工程实施阶段管理工作

1 综合管理流程

（1）工作会议

A 监理例会

工程施工过程中，由监理单位组织施工总包单位、各分包单位及设备材料供应单位召开周例会和月例会，项目代建人派各专业人员参加，协调解决工程实施过程中的各种问题，监理单位出会议纪要，报送项目代建人。

B 专题会议

工程施工过程中，遇有重要问题需特别协调时，由监理或项目代建人组织召开专题会议，如工程索赔、工程主要进度协调、工程质量或安全事故处理、重大技术方案讨论等，项目代建人、监理单位、施工单位及其他相关单位参加，同时约请委托人和使用人参加，由组织单位出会议纪要，发各参加单位。

C 施工现场外部工作会议

各种施工现场以外的协调会议（设计交底、设计协调、招 投 标、项目报批报审及备案、竣工验收等），由项目代建人组织（按照委托人和使用人委托权限），委托人和使用人、项目代建人及各相关单位参加，项目代建人出纪要，发各相关单位。

(2) 图纸管理

A 图纸发放

设计图纸完成后，由设计院将规定份数的图纸交委托人和使用人，委托人和使用人除留一份存档图外，将其余图纸交项目代建人按规定发放给监理、施工总包单位或需图的设备材料供应单位及政府部门，各分包单位图纸由施工总包单位发放。

B 设计交底

施工图发放给各单位后，各单位应及时组织有关技术人员进行图纸自审。设计交底由项目代建人组织，设计、监理、施工单位及其他有关单位参加，同时约请委托人和使用人参加。先由设计单位介绍设计意图、结构特点、施工要求、技术措施和有关注意事项，然后由施工及其他单位提出图纸中存在的问题和需解决的技术难题，由设计人员与各单位协商解决，由施工单位出纪要，发各与会单位。

(3) 工程设计变更、工程洽商（流程见附图二）

A 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，报项目代建人，项目代建人会同委托人和使用人审核确定，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。

B 委托人和使用人或项目代建人提出的变更洽商

委托人和使用人或项目代建人提出变更洽商时，首先经双方内部协商一致后，由项目代建人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，交施工单位实施。

注：以上所有变更均指因技术、水文和地质情况引起的变更。

C 设计方提出的设计洽商

设计方需要对施工图进行修改时，先书面通知项目代建人，经委托人和使用人与项目代建人共同审核确认，并由项目代建人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。

(4)质量或安全文明施工检查

项目代建人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、施工总包及各分包单位，同时约请委托人和使用人参加。由项目代建人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代建人反馈整改结果，项目代建人组织监理对整改结果进行验收。

(5)工程质量或安全事故处理（流程见附图三）

当工程出现质量或安全事故后，项目监理部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，同时上报项目代建人。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、项目代建人，由监理单位组织委托人和使用人、项目代建人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，项目代建人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代建人提交《质量或安全事故处理报告》，项目代建人将及时向委托人和使用人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。

2 质量管理流程（流程见附图四）

(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

规定应有甲方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，由监理约请项目代建人参加检查验收。验收合格后由监理签认进入下道工序的施工，需由建设单位签字认可的，由项目代建人本专业负责人（甲方代表）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，由监理约请项目代建人参加验收，验收合格后办理分部/分项工程中间验收手续。

(3) 工程竣工验收（流程见附图五）

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和使用人、项目代建人、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，然后由委托人和使用人、项目代建人共同组织设计单位、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。

3 投资管理流程

(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代建人复审，项目代建人审核通过后，根据实际情况，扣除甲供材、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，提出建议支付金额，报委托人和使用人审定并支付。

(2) 费用索赔（流程见附图六）

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代建人及委托人和使用人，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，然后报项目代建人进行复核，再交委托人和使用人审定（或根据索赔金额确定审定权限，未超过规定金额的由项目代建人审定）后在当月进度款中进行支付。

(3) 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中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，审核后交项目代建人进行复核，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，交委托人和使用人审定并支付。

4 进度管理流程

(1) 工程项目建设总进度计划

项目代建人在项目各阶段的任务基本确定后，根据项目管理协议书中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，报委托人和使用人审批，批准后的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，再报项目代建人和委托人和使用人共同审核确定，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

施工总承包商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代建人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代建人。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，应由项目代建人会同委托人和使用人共同审核确认，并同时施工总进度计划进行相应调整。

(4) 工期 索赔 (流程见附 图六)

工期 索赔程序基本同费用索赔程序, 监理在确认工程延期 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, 监理审核后应报项目代建人会同委托人和使 用人审定。

5 项目合同管理

(1) 合同管理工作程序

合同管理的一般程序

- A 代建方必须以公正、公平的原则监督管理合同的执行, 处理合同违约事件;
- B 代建方应采取预先分析、调查的方法, 跟踪合同的履行, 及时督促和纠正承包商不符合合同约定的行为, 提前向承包商发出预示, 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代建方颁发变更令后生效, 并由监理工程师指示承包商实施。
- 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) 的费用由承包商提出工程变更费用估价表, 代建方规定监理工程师按照以下方法进行评审:
- D 工程计量依据变更通知 、变更设计图纸及现场计量;
- E 单价按照以下顺序确定, 除非施工合同另有规定;
- F 采用原工程量清单内相应的单价和费率;
- G 参考承包商的实际支出证明, 协商价格;
- H 采用计日工方法。
- I 上述评审办法的选用须报代建人批准;
- J 由于承包商责任造成或承包商为方便施工而提出的变更所增加的费用不予补偿。

(3) 工程暂 停和复工的管理程序

- A 在下列

情况发生时，在征得代建人的同意后，监理单位可以签发
《《停工令》》：

- a 应代建人的要求，工程需要暂停施工时；
 - b 由于工程质量问题，必须进行停工处理时；
 - c 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；
 - d 发生必须暂停施工的紧急事件时。
- B 除紧急情况外，在签发《《停工令》》前，应征求代建人的意见；
- C 如工程暂停是由于代建人原因，或非承包商原因时，监理工程师应在暂停原因消失具备复工条件时，及时签发工程复工指令，指示承包商复工；
- D 如工程暂停是由于承包商原因，承包商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) 费用索赔的管理程序

- A 监理工程师将受理施工合同中规定的下列原因之一引起的费用索赔：
- a 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坏引起的更换、修复所发生的费用；
 - b 由于地震、洪水暴发等无法预测和防范的异常气候和自然力导致的施工费用的增加；
 - c 由于代建人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商费用的增加；
 - d 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商费用的增加；
 - e 由于非承包商引起的其他原因导致的承包商费用的增加；
- B 承包商提出的费用索赔必须满足下列条件，并报代建人批准，监理工程师才能受理费用索赔：
- a 必须是依据合同有关规定向代建人索取额外的费用；
 - b 必须在引起索赔事件的规定期限内，提出索赔意向；

- c 必须在索赔事件终止后规定期限内，提出正式索赔申请；

- d 承包商按合同约定，提交了有关索赔事件的详细资料和有关证明；
- C 承包商提出费用索赔申请时，必须填报《〈索赔报告〉》；
- D 监理工程师在收到承包商的索赔意向后，应向代建人转送索赔意向，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商的正式索赔申请后，应从以下方面对索赔申请进行审查：
 - a 索赔申请的格式符合要求；
 - b 申请索赔的合同依据和理由正确、充分；
 - c 申请索赔的资料真实齐全、手续齐备；
 - d 申请索赔的计算原则和方法便是、恰当；
 - e 审查通过后，报代建人批准。 否则应建议承包商收回申请；
- 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、索赔数额等与代建人和承包商进行协商或协调；
- G 监理工程师在完成对索赔申请审查和索赔费用评估后，应提出索赔审查报告，报代建人审核确认索赔金额后，对《〈索赔报告〉》进行确认

6 项目风险管理

投资必然伴随着风险。帮助使用人正确地识别风险并提出合理回避风、减少损失的建议，是项目管理的一项重要内容。本大纲所指的“风险”定义为：在本工程给定的条件下，在本公司与委托人和使用人签定的《项目管理协议》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；

(1) 项目风险管理的任务

项目管理部的风险管理就是通过风险识别和风险评价，并以此为基础合理地采用多种管理方法、技术和手段，对项目活动涉及的风险实施有效的控制，采取主动行动，创造条件，尽量扩大风险事件的有利结果，妥善处理风险事故造成的不利后果，以最少的成本保证安全、可靠地实现本项目的总目标；

(2) 项目风险管理工作内容

A 风险识别

对于本项目，可能产生风险的因素包括：工程地质条件的变化、自然灾害的影响、政府有关部门的批复延后、国家有关基本建设投资方面的政策变动、资金到位情况、设计变更、施工进度滞后、工程质量事故、设备及材料市场价格的变动、汇率的变动、战争和动乱等社会因素的影响、水、电价的变动及其他人为因素的影响等。

本工程建设周期持续时间较长，又包括多个单项工程。涉及委托人和使用人、代建人、咨询、监理、设计、施工、供货等各个方面，风险因素多，风险识别工作量大、情况复杂。风险管理的具体工作由项目管理合同预算组负责，搜集各方面的信息，通过统计、分析、整理等具体工作手段，针对本工程的具体情况，列出本工程初始风险清单。

根据工程管理经验及本工程的具体情况，将本工程有可能发生的各类风险列表如下（见下表）：

本工程初始风险清单

风险因素		可能发生的风险事件	对策
技术 风险	设计	设计缺陷、错误和遗漏，出图时间滞后	制定落实出图计划，图纸送审
	施工	工人技术水平低，施工安全措施不当，劳动力、材料投入不足	审查施工单位的技术工人上岗证
非技术 风险	自然与环境	地震、火灾、雷电等不可抗拒自然力，不可遇见地下障碍，气候异常，民扰等	提前作好应对措施
	外部	因故不能按时取得相关手续	积极作好应对措施
	组织协调	委托人和使用人和上级主管部门的协调，代建人和设计方、施工方以及监理方的协调，代建人内部的组织协调等，甲方直接发包的单位与总包单位的配合问题	加强参建各方的协调工作
	合同	合同条款遗漏、表达有误，合同纠纷等	认真审核合同条款
	人员	各参建单位有关人员素质影响正常工作	撤换不职称人员
	材料设备	甲供材料、半成品、成品或设备供货不足或拖延，数量差错或质量规格问题，类型不配套、其供货商工作不能满足计划要求、材料价格趋势等	督促材料设备供应商按计划提供

在风险管理的过程中，风险管理人员要时刻把握工程进展的脉搏，随时收集来自与本工程建设有关的各个方面的各种信息，并进行加工整理，对上述表格的内容进行补充和更新，并制定相应的风险防范措施。

B 风险分析

a 投资风险

投资风险导致的损失可以直接用货币形式来表现，即法规、价格和利率等的变化或资金使用安排不当等风险事件引起的实际投资超出计划投资的数额。

b 进度风险

进度风险导致的损失由以下部分组成：

- 货币的时间价值。进度风险的发生可能会对现金流动造成影响，在利率的作用下，引起经济损失。
- 为赶上计划进度所需的额外费用。包括加班的人工费、机械使用费和管理费等一切因追赶进度所发生的非计划费用。
- 延期投入使用造成的各种损失（如外租办公用房的租金）。

c 质量风险导致的损失包括事故引起的直接经济损失，以及修复和补救等措施发生的费用以及第三者责任损失等，可分为以下几个方面：

- 建筑物、构筑物或其他结构倒塌所造成的直接经济损失；
- 复位纠偏、加固补强等补救措施和返工的费用；
- 造成的工期延误的损失；
- 永久性缺陷对于建设工程使用造成的损失；
- 第三者责任的损失。

d 安全风险

安全风险导致的损失包括：

- 受伤人员的医疗费用和补偿费；
- 财产损失、包括材料、设备等财产的损毁或被盗；
- 因引起工期延误带来的损失；
- 为恢复建设工程正常实施所发生的费用；
- 第三者责为建设工程实施期

间，因意外事故可能导致的第三者的人身 伤亡和财产损失所作的经济赔偿以及必须承担的法律 责任。

C 风险评价

采用分析手段定量分析风险

通过建立项目管理信息系 统，及时收集项目实施过程中的各种反馈信息并进行统计分析，确定其走势，并预测其对项目实施的影 响；同时，密切 关注市场形势和国家政策走向，分析其对项目实施的影 响。在上述工作的基础上写出评估报告，作为委托人和使 用人决策的参考。

风险量化依据风险管理计划、风险条件排序表、历史资料、专家判断及其他计划成果，利用面谈、灵敏度 分析，决策分析和模拟的方法和技术，得出量化序列 表。

确定性风险量化可采用敏感性分析和盈亏平衡分析法。 不确定性风险量化采用概率分析法和期 望值法。

用风险量化结果对原项目进度 和费用的计划进行分析，提出确认的项目周期 ，完工日期 和项目投 资，并提出对当前项目计划实现目标的可能性。

D 风险控制

根据对可能产生的风险的预测，制定防范 措施，提出回避或转移 风险，减少损失的 建议。 根据情况可综合运用防范 措施使 风险对综合效果最优。

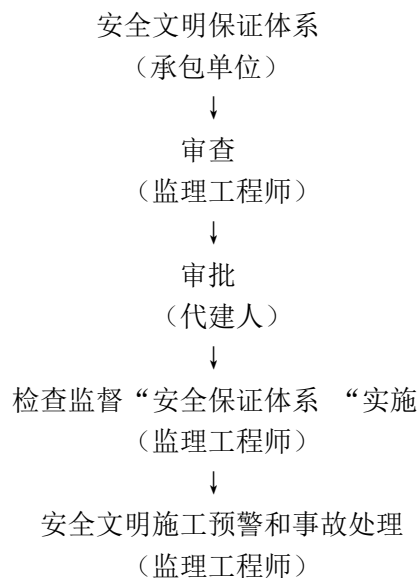
风险管理工作流程见图

7 安全文明施工管理

- (1)安全目标：无重大安全责任事故。文明施工目标：创施工文明工地，满足*****文明施工要求。
- (2)任命项目总监兼职安全主任，负责整个工程的安全文明施工监理。 任命一名监理工程师为兼职安全员，对日常安全文明施工进行监督管理。每周组织安全文明巡视，对违章情况进行处罚，每位监理工程师均具有安全施工管理责任。
- (3)督促并定期 检查承包商贯彻实施国家及省 、市关于安全文明施工的规定。

(4) 督促承包商每周召开一次安全文明施工职工教育会，做到警钟常鸣。

- (5) 监督承包商在施工现场配备足够的消防器材、安全器材，如灭火器、安全带等。
- (6) 针对施工中的不安全因素与安全工作中的薄弱环节进行研究，书面要求承包商改进。
- (7) 制定《现场施工奖罚管理办法》，规定现场平面布置、安全文明施工成品半成品保护达到或达不到规定的标准进行奖罚的数额；并通过会议纪要、监理通知对执行情况进行量化，做到监理依据充分，奖罚分明；让总承包商和独立分包商或分包商的安全文明施工步入正常轨道。
- (8) 安全文明施工检查项目严格按“建筑施工安全检查标准 JGJ59—99 及安全文明施工的有关规定执行，包括安全管理、文明施工、外脚手架、三宝四口保护、施工用电、龙门架与井字架、塔吊和施工机具等。
- (9) 实行工序交接单制度。交接单在哪一方，成品保护责任即在哪一方，做到成品保护责任分明，协调有依据。
- (10) 积极协助项目参加市安全文明施工评比，争创市安全文明施工样板工地称号。
- (11) 安全文明保证体系如下：



8 工程信息管理

(1) 信息查询体系

信息可以通过不同方式由队伍成员共享，包括人工存档体系、电子数据库、项目管理软件以及允许查阅的信息资料如工程图纸、设计规范

、测试计划等技术文档系统。

我方将按照公司标准的信息管理查询机制为本项目建立信息编码系统，该编码系统的作用是：在项目生命周期的各个阶段，所有项目参与各方能够共享项目信息资源、有效地支持项目过程控制的实施最终按照特定的要求、规定将项目信息整合成为数字化项目信息数据包。数据包可能包含下列方面：面向项目最终产品的数据包，含有项目产品的所有可用信息（如，建筑工程某某建筑物内某个空调机组的安装尺寸、设计参数、最终成本等等），这些属性信息可以辅助委托人和使用人进行物业管理与维护工作；面向资源的数据包，含有资源所有者、创建者、使用者所做的大量工作成果（如设计人员绘制的设计图元、工程技术人员建立的检测程序和模型、管理人员编制的文档编版等等）可以被用于今后的工作中去、或者用于建立各自的资源整合系统、历史信息记录系统、专家系统等等；面向过程控制的数据包，含有大量项目生命周期内的过程、历史信息（如，项目各方就某个事件所发生的所有往来函件、整个项目生命周期内的财物信息等等）可以用于项目档案的整理与信息查询等等。

我方所建立的信息管理系统最大的特点就是面向工程任务的编码和面向投资的编码相结合、将面向工程任务的编码和信息编码相结合并统一成为个编码体系。

我方可以为本项目提供在工程项目管理领域运用比较多的项目管理软件应用服务。这些软件从不同的管理角度对项目进行管理，同时也提供了各自的信息管理解决方法。其中，国际知名的项目管理软件中，一类是面向过程管理与控制、以计划、进度管理为核心的项目管理软件，如微软公司的PROJECT等。另一类是面向最终产品、以设计、图纸管理为核心的项目管理软件。这些软件的应用服务还将取决于代建人对于工程项目管理的需求，以及工程项目本身的特点。

我方有能力运用上述软件对工程项目进行科学、有效的管理，但本我方的经验表明：在运用项目信息管理系统方面必须严格规范承包商的具体义务，即承包商必须及时、高效全面地配合项目信息管理系统的数据库规范需求，因此，我们建议委托人和使用人充分考虑信息系

统的功能优势；充分考虑承包商的信息管理义务。

(2) 工程技术资料管理的总体要求

- A 工程技术管理执行国家《建设工程文件归档整理规范》的规定；
- B 技术文档必须完整、准确、真实、并做到整洁、装订整齐、签字手续完备，图片、照片等要附情况说明，不接受经涂改的技术资料。
- C 竣工图应反映实际情况做到图物相符，如加另盖竣工图章，种类施工记录、检测记录、交接验收记录和变更签证应齐全。
- D 建设项目施工过程中的图片、照片、录音、录象等材料，以及建设项目施工过程中的重大事件、事故等，应有完整文字说明。同时要详细填写档案资料情况登记表。
- E 技术资料随项目进展同步进行。

(3) 技术档案管理的内容

- A 工程竣工时，应将工程往来批件、技术资料 and 施工图纸整理完好归档，其内容包括建设项目立项批复文件、施工技术资料、设备和材料的质量保证资料、财务报表、项目竣工验收资料、项目投入使用的技术准备文件等。
- B 项目部将协助委托人和使用人做好工程技术档案的管理工作，按照工程技术资料管理的总体要求，检查工程技术档案是否规范、齐全、正确，档案组卷和装订是否符合归档要求，档案移交手续是否规范。

9 协调管理

(1) 公关能力、沟通渠道及成功经验

- A 协调范围
 - a 组织协调与参与本工程建设的各单位的配合关系。
 - b 协助委托人和使用人处理有关问题，协调与管理所有参建各方之间的配合工作，并督促总承包部单位协调各分包单位之间的关系。
 - c 组织协调向各建设主管部门办理各项审批事项；
 - d 组织协调处理各种与工程项目有关的纠纷事宜。
- B 内部环境与沟通

a 企业文化

企业文化反映了企业的价值观念和行为规范，对项目产生影响。有着好的企业文化，团队形成整体，对外的公关与沟通形成统一意见，才能达成较强的公关能力和畅通的沟通渠道。项目管理部是我们公司一个重要的部门，有着自己独特的管理风格与企业文化，主要表现为：

形成一致的目标和共同的价值观；建立融洽的关系和通畅的沟通渠道；形成高昂的士气与高效的生产力；在决策中相互信任、支持和尊重；营造诚信、坦率、正直的工作气氛；有行动的自由；有归属感、自豪感；有学习、培训和成长的机会。

b 职业道德和工作纪律

建立团队良好的职业道德和工作纪律制度，才能不引起委托人和使用人或承包商对其可信度的怀疑与动摇，保证了管理者心胸坦荡，毫无顾忌地协调各类关系，主要体现如下：

按照“守法、诚信、公正、科学”的准则执业；执行有关工程建设的法律、法规、规范、标准和制度，履行项目管理合同规定的义务和职责；努力学习专业技术和工程管理知识，不断提高业务能力和水平；坚持公正的立场，公平的处理有关各方的争议；坚持科学的态度和实事求是的原则；不以个人名义承揽承包业务；不得损害他人名誉；不泄露所管理工程需要保密的事项；不在任何承建商和材料供应商中兼任职务。

c 项目组织结构

➤ 确定项目组织结构 管理层次

通过管理层次的划分，从不同层次的公关与沟通变得更加合理、更加清晰，各负其责，本项目管理共分三个层次如下：

决策层。由项目经理及项目总工组成。主要任务是进行科学化、程序化决策，对内向项目管理部负责，对外向委托人和使用人负责。

中间控制层。由各职能部门主管、总监组成。进行目标控制及合同管理。

操作层。由专业工程师、管理员等组成。负责项目管理工作的具体操作。

- 确定合理的项目管理组织形式，有利于内部的统一协调管理，提高工作效率，加强了对外的公关能力与沟通渠道。
- 有一套完善的作业流程，使此项目的所有人员都必须遵守相同的程序和步骤，并使用标准的文件格式和规范，大大提高工作的效率、改进工作的质量，使各项工作有序进行，使各类矛盾随着流程工作化解。
- 有着成熟的项目管理的工具、技术与方法，对工作进行计划、组织、协调、控制与领导等，使工作分工得到细化，责任进行了明确，部分矛盾在项目管理过程中随之被解决。

总之，要达到较强的公关能力和畅通的沟通渠道，项目团队必须要有一个良好的内部环境，项目管理部有一个高效团结的团队。

C 特殊关系 处理特殊问题

- a 我们与中央及*****各级相关政府部门的良好关系，顺利办理各类报批手续及处理各类外围工程难点。
- b 利用我们在某某其他的关系单位协助处理前期的报批事宜。

D 项目管理部经验总结，有效的沟通技巧如下：

- a 知己知彼。在进行面对面地沟通与交流时，把有关自己的事情表露给对方，以便帮助对方了解你，形成一个交互的过程。
- b 引出开放式的话题 在进行面对面地沟通与交流时，应尽量提出开放型的问题，开放型的问题可以帮助项目成员积极地参与并进行深层次的思考，鼓励他们为项目出谋划策，通过积极地倾听，可以获得管理项目的重要信息。
- c 极有效地倾听 积极主动的倾听，可以有效地提高沟通效率。
- d 克制不良情绪 在沟通过程中，不良情绪的存在会使信息的传递严重受阻或失真。当沟通一方的情绪出现问题时，应该暂停进一步的沟通直至恢复平静，以保证沟通的有效性。

E 处理好人际关系 和单位关系

有了好的人际关系 和单位关系，做事才能得心应手，事半功倍，才能及时、有效，保质保量地完成的各项任务。

所以项目管理部依据沟通需求、沟通方式、约束条件和假设前提做一个完善的沟通计划，主要处理好如下几种关系：

- a 处理好与建设主管部门的关系；
- b 处理好与施工总承包的关系；
- c 处理好与设计单位的关系。

F 成功经验

- a 施工旁站 在承包商的施工期 内，用全部或大部分时间在施工现场对承包商的施工活动跟踪管理。一旦发现问题便可以及时指令承包商予以纠正，这对杜绝或减少质量缺陷 的发生，保证工程质量和进度 具有很大的作用。
- b 严格执行监理程序 监理工程师严格执行监理程序，就能控制承包商的施工程序，这对保证工程质量和工程进度 都是十分重要的。例如，没有经过监理工程师批准开工申请的项目不能开工，这就强化承包商做好开工前的各项准备的意识；没有监理工程师签发的付款证书，代建人不能支付 工程款，承包商也得不到工程款，这样就保证了监理工程师在质量监控中的核心地位。
- c 指令性文件 在监理过程中，监理工程师可以利用指令性手段，对现场的事项发出书面指示，包括工程质量、工程进度 及其他方面的问题，对承包商的各项活动进行全面管理，而承包商要严格执行监理工程师所发布 的指令。
- d 工地例会 工地会议是由监理工程师主持，邀请承包商、代建人或其他有关人员参加，讨论解决施工的各种具体问题的现场会议。它不同于一般的会议，承包商提出的问题和监理工程师在会上的决定具有书面函件和书面批示的作用，它补充合同文件的内容 。
- e 停止支付 监理工程师对工程进行管理，主要采用经济手段。这种手段在合同条件中有明文规定，如果承包商的任何 工程行为得不到监理工程师的满意，监理工程师有权不签发支付 证书，这样承包商就得不到工程款项。
- f 邀见承包商

在承包商无视监理工程师的指示，违反合同条件进行工程活动时，监理工程师在对承包商采取制裁之前，邀见承包商的主要负责人，提出黄牌警告，指出其存在的问题的严重性和可能造成的后果，并提出挽救问题的途径和建议。

- g 成立专项小组 对于施工工艺比较复杂、施工难度比较大、设计问题比较多的专业，由项目管理部组织建设四方专业工程师组成专项小组，项目管理部专业人员任组长，小组随时解决专业问题。这种方法被多次使用，非常有效，它能把杂、难设计问题在施工前及时地解决，并有利工程质量、进度的保证及各方的团结。
- h 邀请设计定期或不定期参加工地会议 随着施工过程的进展，会不断出现施工上的设计问题和施工图的设计问题，需要设计给予及时解决。因设计人员很少常驻现场，现场的问题往往得不到及时解决。项目管理部邀请设计每周或不定期的参加工地会议，了解工地现场，并及时对设计问题和施工图的设计问题进行解决。这种方法及时解决了施工过程中施工与设计的矛盾，同时保证了工程的质量和进度。

(2) 外部矛盾的预见和解决方案

A 处理好与政府职能部门的关系

矛盾预见：政府职能部门希望建设单位能主动提前办理项目的各项报批手续，保证工程实施的合法性，不希望找上门解决问题，更不希望出现先做后报的违法违规情况发生。

解决方案：项目管理部既要了解政府职能部门的办事风格，又要非常熟悉工程实施阶段各类证件办理的程序，提醒委托人和使用人，并协助及时办理各类证件。对政府职能部门做到早沟通，建立良好的人际关系，避免违法违规情况的发生。

B 处理好委托人和使用人、承包商、设计方之间的关系

矛盾预见：一方面，委托人和使用人希望得到真实、独立、专业的高质量服务；另一方面，承包商或设计方希望项目管理方能对合同条件有

一个公正合理的解释。

解决方案：项目管理人员应善于处理各种人际关系

，既要严格遵守职业道德，礼貌而坚决地拒收礼物、免费服务、减价物品等，以保证行为的公正性，也要利用各种机会增进与各方面人员的友谊与合作，以利于工程的进展。

C 处理好与承包商的关系

矛盾预见：承包商希望项目管理人员公正，通情达理并善于理解别人；希望项目管理人员发出明确的批示，对其询问的问题给予明确的答复；希望项目管理人员的指示能在他们工作之前发出，而不是在工作之后。

解决方案：项目管理人员应该非常清楚地掌握承包商的心理，既要懂得坚持原则，又要善于理解承包单位的意图，工作方法灵活。

D 处理好工程质量问题

矛盾预见：工程完成或接近完成的情况下发现质量问题，要求承包单位“推倒重来”对承包单位来说很难接受。

解决方案：项目管理人员应该请承包单位的项目经理一起来检查，使承包商项目经理自然意识到自己的失误，同时与承包单位的项目经理讨论可能采取的补救办法，并随时准备接受能够解决问题的合理变通方案。当然，维护工程质量是项目管理人员的重要职责，所以绝不能冒险采用可能导致最终造成工程质量隐患的办法。

E 处理好对承包单位的处罚问题

矛盾预见：对承包商的某些违约行为进行处罚是一件慎重而又极难避免的事件，这就要求项目管理人员首先对承包合同中的处罚条款必须十分清楚。当承包商采取不适当的方法进行施工，或采用不合同规定的材料施工时，项目管理人员除了立即给予制止并采取相应的处理措施之外，还应考虑该种处理措施是否属于本身的权限范围。

解决方案：项目管理人员发现由于承包单位的项目经理或工地工程师的失职，造成承包单位徒耗资金和时间而工程毫无进展时，应认真观察一段时间，待掌握足够的证据后，项目管理部项目经理向承包商发出警告。万不得已时，也可以要求撤换项目经理或工地工程师。

F 处理好施工扰民与民扰问题

矛盾预见：施工一旦开始，必然会对周围环境产生影

响，打扰周围单位、居民的正常工作和生活，特别是夜间施工必定会产生很大的噪声等，引起附近单位和居民的矛盾。

解决方案：协助委托人和使用人在施工前提前与周围相关单位和居民主管部门沟通，说明施工将会给他们带来一定的影响，并保证尽量避免夜间施工，征求相关单位和主管部门的意见，提出一定的解决方案，得到谅解与同意。

10 配套工程扰民防范措施

(1) 雨 污水管线

此问题分两种情况考虑：

- A 待建工程西侧现有雨 污水管线（据介绍需要改线）排放量及排放坡度以及标高如果容许的话，可将新建工程范围内的雨 污水排放管道直接与外排管线相接。但要办理相关的手续。
- B 如果上述现有管线排放量不够，则可委托有相应设计资质的设计单位根据批准的管线综合图来设计雨 污水管线，包括位置、直径、标高等因素。此问题在初步设计时就要考虑。

(2) 上水管线

此问题也会在管线综合图上给出方案，如果现有上水管线已经预留了新建工程的用水量，则可直接衔接，但估计要设水箱和泵房。如果现有供水管线不能满足需要，则需另行设计。则新建上水管线需要和红线外的市政给水管 开口并连接。

(3) 变电站及配电室

据现场勘察了解到，在校园西侧拟建一个变电站。因此，排演厅和综合楼的用电就来自此变电站，为不影响新建工程的及时投入使用，变电站的相关手续办理和施工不应滞后于本工程。

(4) 停车场

随着社会的不断发展，停车位的需求会越来越高。根据交通部门最近发布的有关停车位建设数量的规定，一般剧院和***厅的停车位的数量要求是，每 100 座位需要停车位 10 个。而自行车停车位要求是每 1000 平米应有停车位 45 辆。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/138105115107006072>