

《IT 项目管理》课程实训指导书

邹新喜 刘运强 胡斌 胡天乐 编写

课程实训要求：

- 1、根据《IT 项目管理》课程实训指导书,做一个项目管理方案设计。
- 2、学生可以分组（一个人一组、或者两到三个人一组）进行课程实训；每个组的组长分配好每一节课的任务（共 24 个课时）。
- 3、每个组的组长检查每一节课的任务是否完成。对每个组员在项目设计过程中出现的问题及时向老师汇报，如有修改，需变更本组的项目计划，并作好记录。
- 4、《IT 项目管理》课程实训记录表所下。

湘潭市九华小区建设安排表

姓名：	任务安排	1 到 6 课时完成	7 到 12 课时完成	13 到 18 课时完成	19 到 22 课时完成	23 到 24 课时完成
邹新喜 (组长)	检查成员任务完成情况 1. 工程概况 2. 项目建设管理范围 3. 项目建设管理组织机构	工程概况 可行性分析	项目建设管理范围	项目建设管理组织机构	对负责的任务做最后检查 对成员负责的项目进行整合	
刘运强	4. 工期目标及控制 5. 质量控制概述	工期目标及控制		质量控制概述	检查 检查整合	
胡斌	6. 投资控制	投资控制			检查 检查整合	
胡天乐	7. 安全及文明施工控制 8. 内外关系协调措施	安全及文明施工控制	内外关系协调措施	对负责的任务做最后检查		

目录

第一章 工程概况	5
第二章 项目建设管理范围	5
第一节 项目建设管理范围、原则	5
第二节 项目建设管理原则	6
第三章 项目建设管理组织机构	6
第一节 项目建设管理的工作结构分解	7
第二节 项目建设管理机构的设置	9
第三节 项目实施期间现场管理部人员配置及资格、业绩	11
第四节 项目建设管理程序及流程	11
1、项目建设管理程序	12
2、项目建设管理流程	12
第五节 确保政令畅通、及时信息通报制度	15
1、召开会议原则	15
2、专题会议	15
3、明确工作交流流程	16
第四章 工期目标及控制	16
第一节 工期目标	16
第二节 工期控制原则与依据	16
1、工期控制原则	16
2、工期控制依据	17
第三节 工程进度管理要求	17
第四节 工程项目实施阶段的里程碑	18
第五节 进度控制流程	19
第六节 工期控制内容	20
1、根据目标工期编制合理的项目进度计划	20
2、进行系统的进度监测	20
3、当出现进度偏差时，采取相应措施或系统的进度调整	21

第七节	工期控制方法	21
1、	以经济为“杠杆”的控制方法	21
2、	技术管理方法	22
第八节	工期控制措施	22
1、	组织措施	22
2、	技术措施	22
3、	合同及经济管理措施	22
第五章	质量控制概述	23
第一节	质量目标	23
第二节	建立健全质量控制流程和体系	23
第六章	投资控制	26
第一节	工程造价控制管理要求	26
第二节	投资控制内容	27
第三节	投资控制组织管理体系	28
第四节	投资控制管理程序	29
第五节	投资资金控制管理	30
1、	资金使用管理依据	30
2、	资金使用的控制步骤	30
3、	资金使用的控制方法	31
第六节	项目的投资控制措施	31
1、	报建阶段的投资控制	31
2、	施工阶段的投资控制	32
3、	工程结算阶段的投资控制	32
第七章	安全及文明施工控制	33
第一节	安全及文明施工控制要求	33
第二节	安全管理体系	33
第三节	文明施工目标	33
第四节	文明施工管理体系	33
第八章	内外关系协调措施	34
第一节	内外关系协调管理要求	34
第二节	内外关系协调管理机制	34
第三节	内外关系协调管理原则	35

第一章 工程概况

1、项目名称：湘潭市九华地块“幸福小区”安置房项目

2、建设规模：建筑总面积约 15 万平方米，其中地上 141203 平方米（住宅 110353 平方米、商业约 30500 平方米、物管用房 400 平方米），地下 11803 平方米（车位和仓库）。

3、建设概况：本地块总共 23 个栋号，其中 1-5 栋、7-14 栋为 6 层全现浇框架结构，6 栋、15-19 栋为 11 层框剪结构，20-23 为 13 层框剪结构，安置住户 1124 户，容积率 1.092，建筑密度 25.9%，绿地率 30.1%。

4、建设地点：湘潭市九华地块

5、工程总投资：预计 282 亿元

6、服务周期：自合同签订之日起，至办完全部工程竣工结算为止；

7、工程质量：要求符合现行合格标准；

8、资金来源：业主按政府有关规定筹集

第二章 项目建设管理范围

第一节 项目建设管理范围、原则

1、协助业主办理工前相关手续；

2、完成项目的施工招标工作；

3、协助业主负责项目投资控制建设资金管理和工程款的支付，确保建设资金足额、恰当、适时地用于项目建设；

4、监督项目建设质量、安全、文明施工；

5、控制项目建设工期；

- 6、负责协调项目内、外部关系；
- 7、组织项目施工竣工验收；
- 8、组织协调项目竣工结算。

第二节 项目建设管理原则

1、建设管理单位应依据有关政府部门批准的工程项目建设文件、有关建设的法律、法规、与项目法人签订的本工程项目建设委托管理服务合同及其与本项目有关的其它工程建设合同，对本建设项目实施过程管理。

2、建设管理单位在本项目建设管理过程中应实施工程建设监理制、招标制和合同管理制。

3、建设管理单位应接受项目法人的指令、指导和监督，并对其负责，积极协调参建各方和建设项目所在地周边的关系，协助业主与政府相关管理部门及时联络、沟通，并办理相关管理手续。

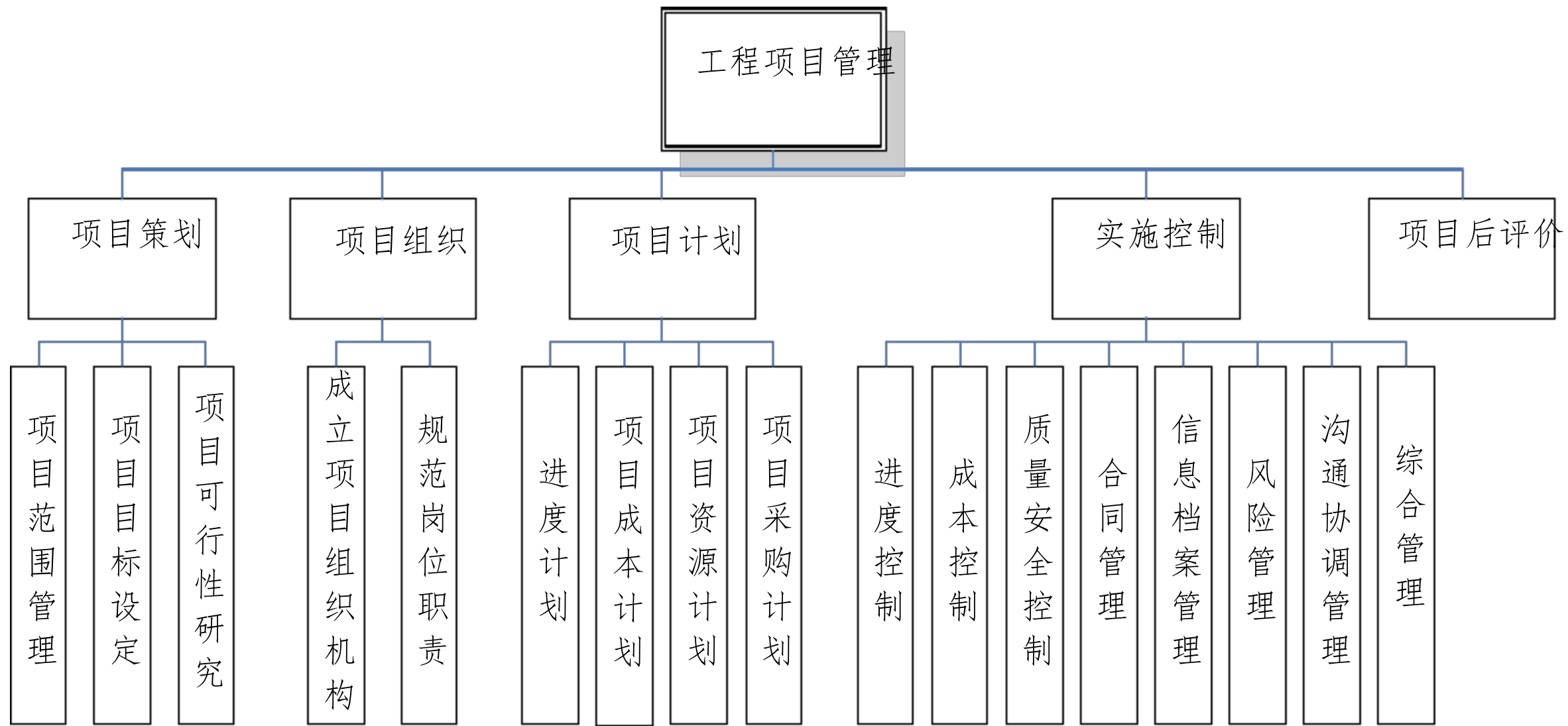
第三章 项目建设管理组织机构

建设项目是一个复杂及其管理的系统，根据国家有关法规及建设项目投资与管理的一般作法，每个大型项目建设都需要工程招标、供水供电报批、初步设计方案评审、消防环保方案报批、设备选型、材料规格等级确定、施工报建、管线迁移、工程施工、质量报检、材料采购、交通运输和验收备案等，不仅涉及各类材料、设备公司和施工企业，而且要与社会及政府诸多部门发生关系，例如：建设局、发改局、规划局、市政园林局、国土局、交通局、供电局、环保局、环卫局、人防办、财政局、公安局、消防局、电信局、招标办、质监站、自来水公司、保险公司、煤气公司、工程所在地的村镇政府和企事业单位及当地农民等；而且每个项目都不可避免地有业主（建设单位）、设计单位、施工单

位的参与，又因专业分包制是在分工细化、专业水平提高与相对费用降低的条件下发展起来的，具有合理性，所以上述设计、施工诸多方面工作又往往派生出一系列的专业分包人。建设项目规模越大、技术越复杂、这个体系也就越庞大复杂。

第一节 项目建设管理的工作结构分解

为了系统的管理本项目，在错综复杂的工作中有序的进行管理，特将本项目的工作进行结构分解，项目建设管理的工作结构分解详下框图。



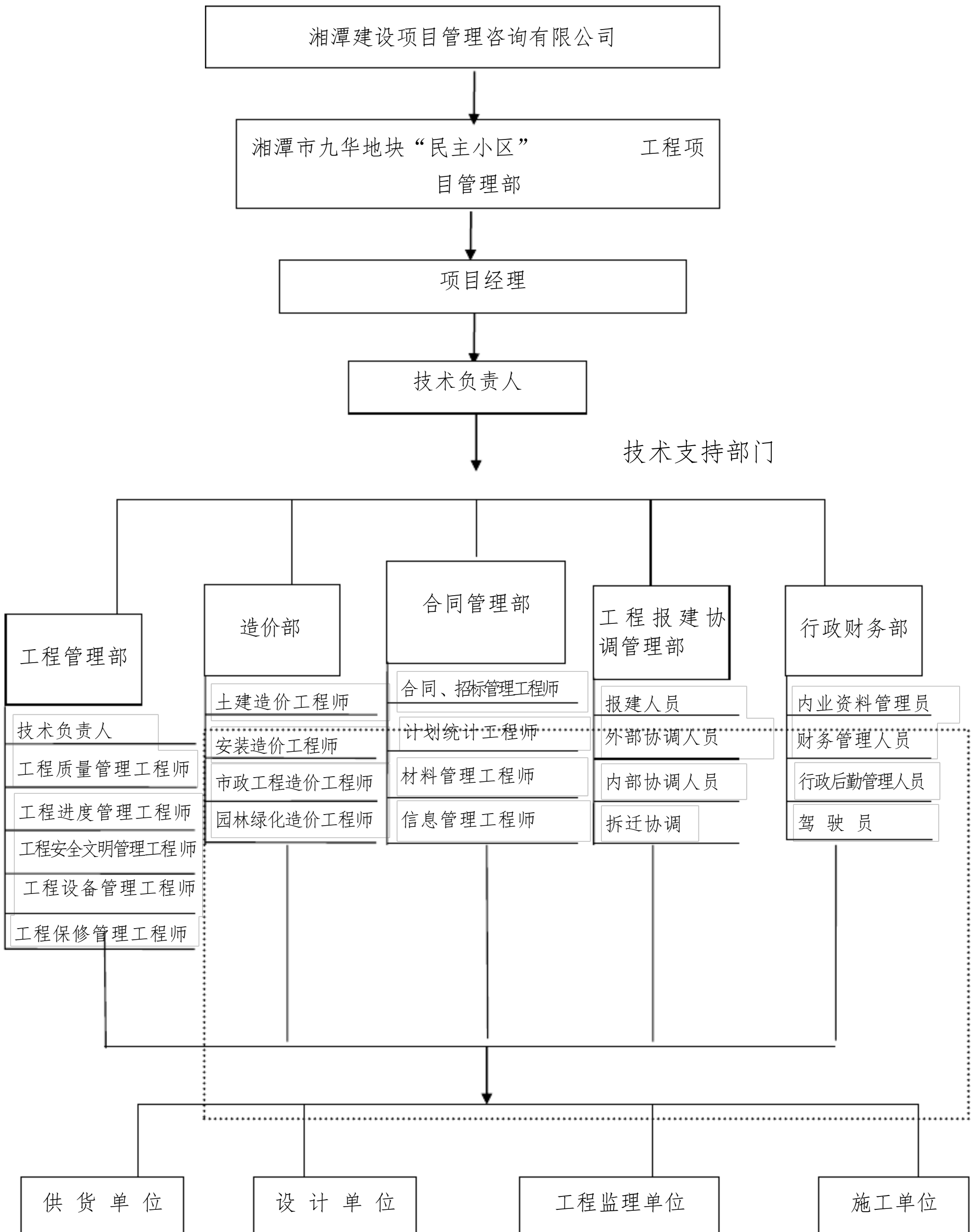
第二节 项目建设管理机构的设置

按项目招标文件对项目管理服务单位提出的项目管理服务内容，我司必须严格按照已批准的规模和要求，依据工程项目建设管理服务合同，对项目建设的全过程负责，应主要完成以下内容：在项目实施阶段，为业主提供设计管理、报建招标代理、采购管理、施工管理和竣工验收等服务，代表业主对工程项目进行质量、安全、进度、投资、合同、信息等管理和控制。总的来说，就是要提供从设计开始，直到验收移交手续的办理等工程项目建设全过程管理服务。

为了让业主满意，切实落实我司对本项目的各项管理措施，确保项目管理目标的实现，专门成立项目公司管理层协调小组，对项目管理决策提供支持保障。

为了有效的管理本项目，充分发挥我司的人才优势，更好的发挥专业技术人员的技术特长，将管理人员按工作进行系统划分：公司下设项目管理部，项目管理部由项目经理负责，由技术负责人、工程管理部、合同管理部、造价部、工程报建协调管理部、行政财务部等组成。项目管理部的所有成员均从本司选派技术全面、法制观念强、政策水平高、高度责任感、作风正派的具有较高职称的工程技术和经济管理人员，组成一个强有力、高效率的组织管理体系，为本工程按质、按量、按期完成提供现场管理保障。

本项目项管理组织机构详见下框架图。



第三节 项目实施期间现场管理部人员配置及资格、业绩

本项目所配备人员均具有相应技术职称、岗位资格和类似工程业绩，其主要管理人员简历、业绩、资质等详见“项目实施阶段拟投入项目现场管理主要人员简历表”并将在该工程的实施过程中根据现场进展情况，作相应的加强和补充，以满足工程的需要。拟投入本项目工程管理部的主要人员详见下表。

项目实施阶段工程管理部拟派人员一览表

序号	姓名	性别	年龄	技术职称	专业	从事本专业工作年限	在本项目中拟担任的职务
1				工程师/建造师	工民建	21年	项目经理
2				工程师/一级建造师	房屋建筑工程	12年	技术负责人
3				工程师	工民建	7年	管理工程师
4				工程师	工民建	25年	管理工程师
5				工程师	安装	35年	管理工程师

第四节 项目建设管理程序及流程

、项目建设管理程序

按照国家有关政府投资工程项目建设管理的法定程序，在确定本项目的

组织、逐步推进实施本项目的建设管理工作。

1.1 工程前期工作：在和业主签订项目建设管理服务合同后，我司立即展开本项目的工程前期工作，包括项目临时用电和临时用水报批、组织实施场地“三通一平”，施工报建等工作。

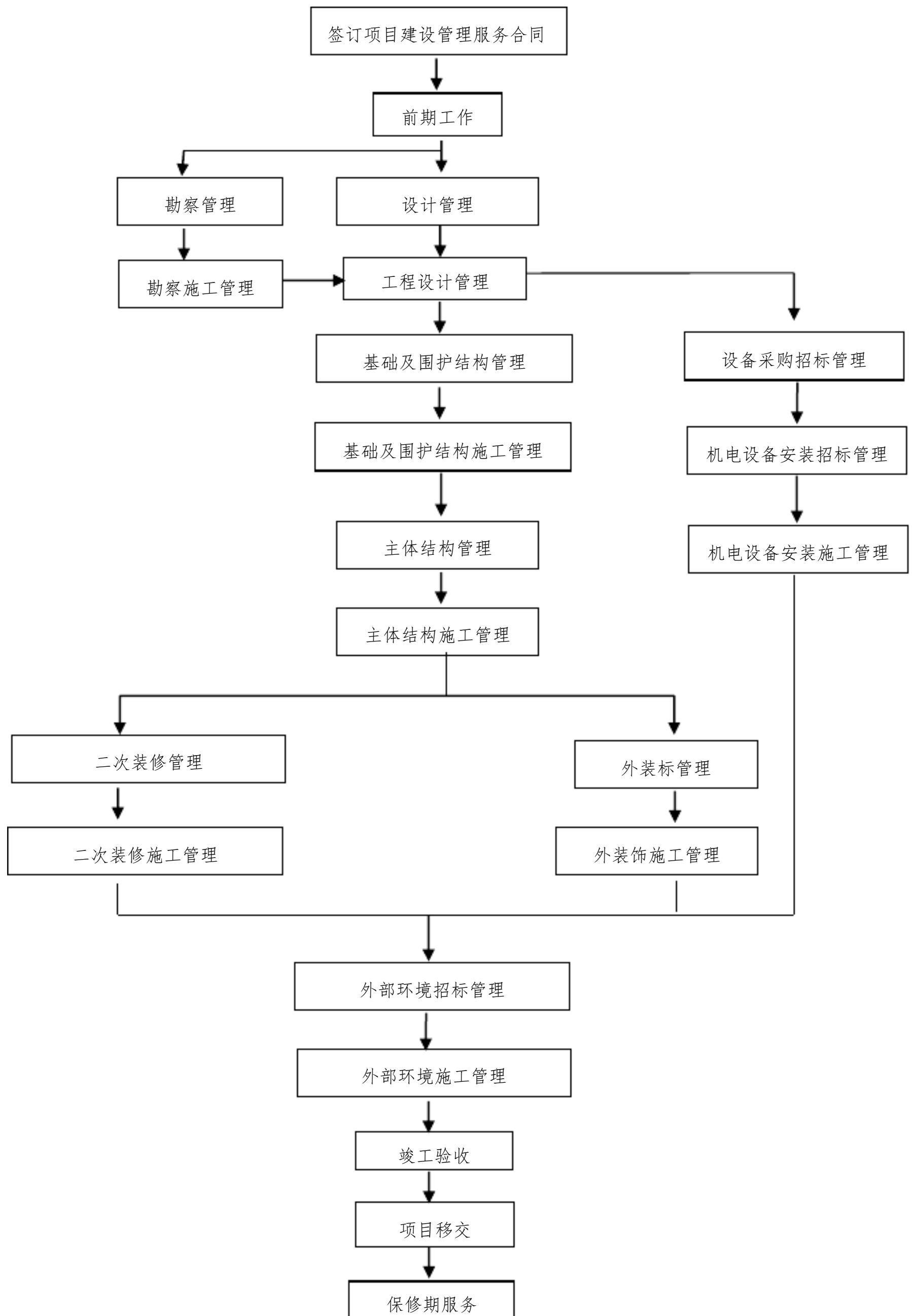
1.2 项目招标阶段：认真审核资格预审文件、招标文件，检查审核工程量清单和预算控制价，对主要材料、设备价格进行市场调研，编制各类招标合同，保证整个招标活动符合国家法律、法规和程序。组织项目各标段施工单位的招标，确定项目各标段的施工单位；组织项目主要材料、设备招标。

1.3 项目施工阶段管理：重点对工程的投资控制、进度里程碑（即工程节点如基础、主体不、装饰、总平面、竣工验收等）及文明施工进行目标控制，其具体的控制实施措施及安全、质量、环境保护等则由现场监理部组织、监督施工单位具体实施。

1.4 项目验收移交阶段管理：项目竣工验收阶段，制订工程竣工验收计划，落实竣工验收各项准备工作；组织施工单位、监理单位和设计单位会同市有关管理部门进行本项目各单位工程的验收工作；竣工验收合格后，移交项目有关图文资料、账目，以及合同规定的设备和物品。并按有关规定办妥全部移交手续。

、项目建设管理流程

在明确了工作制度的基础上，本项目的管理工作主要流程为如下图 2.1，而对于项目管理的重要阶段和工作内容最繁重的前期协调阶段的主要流程如下图 2.2（其余各阶段控制在其他章节阐述）：



13
图 2.1 项目建设管理流程图

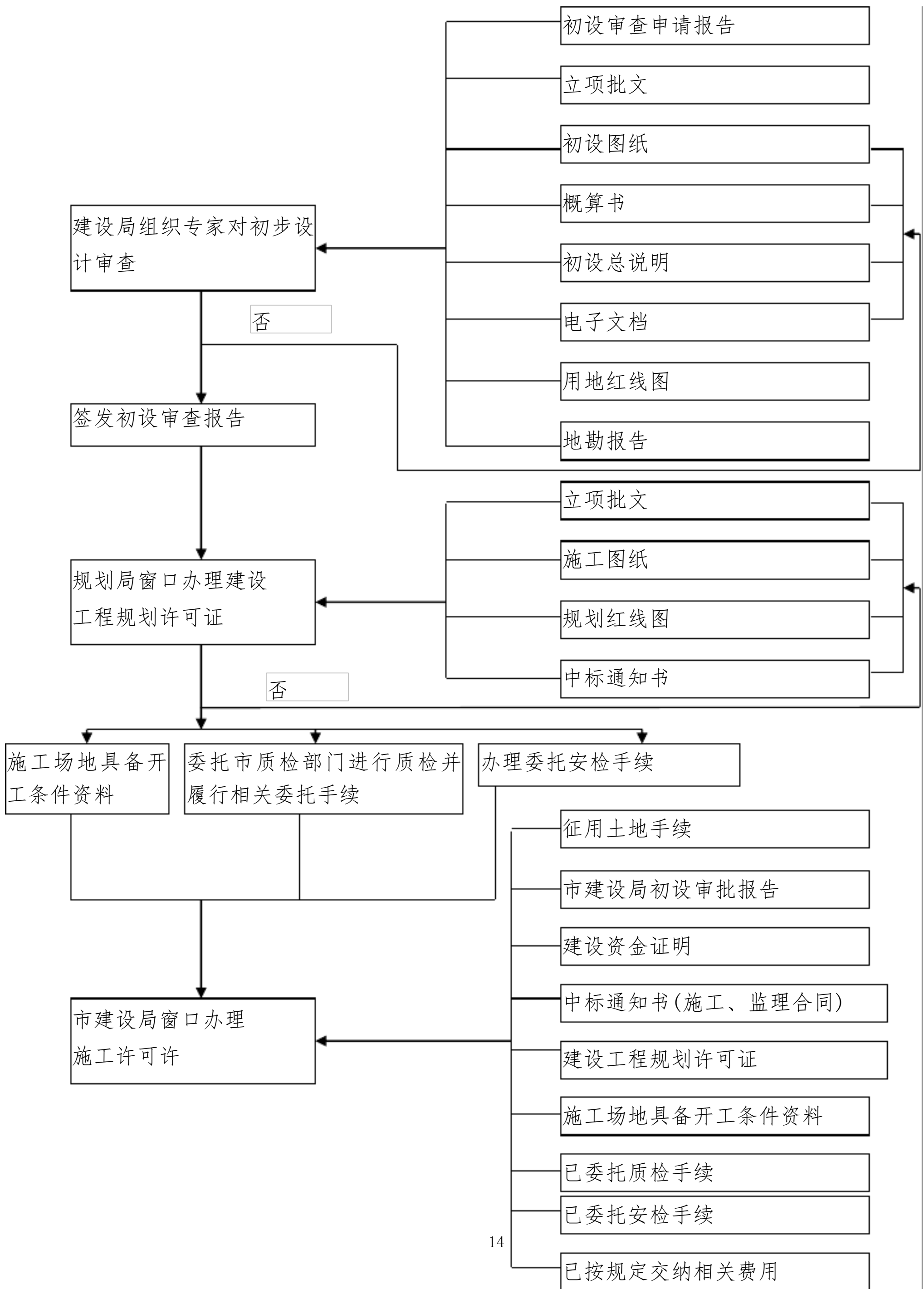


图 2.2 项目前期报建工作流程

第五节 确保政令畅通、及时信息通报制度

为保证工程项目管理工作的正常进行，保证工程项目的有效实施，必须通过一系列管理制度来确保信息及时通报和政令畅通，我们认为除具体的工作岗位职责、员工守则、劳动合同和劳动考勤管理制度和档案管理制度外，会议制度也是较行之有效的管理办法之一。

、召开会议原则

1.1 会议尽可能精简，能通过正常工作制度和流程处理的问题不通过会议解决，无关的部门与人员一律不参加会议，以保证各业务部门及工作人员有充分工作时间按照制度与常规办公。

1.2 会议目标要明确，例行会议依例会的要求组织，专题会议一般由会议主持人或组织部门写出提纲，列明要解决的问题、议程、会议拟达到的目标、要求与会人员准备的材料与资料，于会前至少一天发给全体与会单位及人员，让其做好充分准备，并确认可按时到会。

1.3 会议中，对需要解决的问题要明确解决方法、责任人、目标和期限，避免议而不决，不了了之。

2、专题会议

为了确保政令畅通和工程信息的及时反馈、处理，需根据项目管理实施的进展情况，及时组织召开工程项目专题会议。

2.1 专题会议由项目经理或技术负责人组织召开。

2.2 专题会议主要是针对在项目实施过程中遇到的重大工程技术问题，以期能够较及时、圆满地加以解决。

2.3 专题会议的与会人员包括会议召集人（项目经理或技术负责人）、项目管理有关专业人员及特邀人员（设计代表、总监、各标段施工项目经理）。

2.4 专题会议纪要由会议组织人会后 1~3 日内完成并由主持人签发，抄送各与会单位备查。

3、明确工作交流流程

请业主单位明确和我项目管理公司的工作流程，便于工作的沟通和信息的上传下达。

第四章 工期目标及控制

第一节 工期目标

签订项目管理合同后约定时间内完成合同规定的项目招标、项目报批手续等工作，业主将具备条件的工程正式移交建设管理单位后按合同规定工期内完成项目施工。

第二节 工期控制原则与依据

1、工期控制原则

1.1 关键线路控制原则

当各分项目的进度目标发生冲突时，必须服从总体进度目标的要求。严格控制关键线路上的进度目标，调整非关键线路的目标，本工程项目的关键线路与关键工序为：

工程设计管理→施工招标→项目建设管理→工程竣工验收及移交。

1.2 项目进度动态控制原则

由于目前设计施工图未出，设备的选型和工艺流程等都存在变数，工程实际进度往往与计划进度有一定的变化，必须不断地将计划进度与实际进展

进行比较，分析其引起变化的原因，并采取相应的补救措施。在确保总体进度目标实现的前提下，不断地调整进度计划，即采用动态控制的原则。

2、工期控制依据

2.1 根据与业主正式签订的工程项目管理合同中确定的工程工期作为进度控制的总目标。

2.2 项目管理单位依据项目管理工期总目标所编制的项目总进度计划。

2.3 经项目管理部负责人审核的各设计单位、各工程承包商编制的分项工程进度计划和年、季、月进度计划，对施工单位的计划详细程度要求精确到周计划，对部分控制节点甚至要求精确到日进度计划。

第三节 工程进度管理要求

1、 建设管理单位应根据工程特点编制总体进度计划经项目法人审定后据此对工程进度进行控制。

2、 在项目法人审定总体进度计划后，对施工组织设计及施工进度计划审核，并对施工单位报送的各阶段进度报表和分析材料进行审核，必要时督促施工单位予以调整。

3、 根据工程总体进度计划编制材料、物资需要计划，并协调参建各方督促材料、物资按计划供应。

4、 每周组织召开工程例会，对进度偏差、进度目标的影响程度及其产生的原因进行分析，以便研究对策，必要时对后期进度计划做出适当调整。

5、 每月向项目法人单位提交进度报告表，并对当月进度情况进行总体分析。

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/408103124042006050>