

《EPC项目设计管理策划书》编制说明

1. 本策划书编制依据包括《项目管理实施手册》、《EPC工程总承包项目管理实施手册》、《EPC工程总承包项目设计管理办法》、《工程总承包设计管理考核办法》等相关文件。

2. 本策划书是项目履约实施策划的重要组成文件，其策划方向及目标应与项目履约实施策划目标一致。主要内容包括：项目基本情况、项目条件分析、项目风险分析、设计管理思路、设计管理目标、设计管理组织体系、设计计划、设计限额、过程管控措施、设计评审要点等。

3. 本策划书由公司设计管理牵头部门负责组织，商务、项管等相关部门参与，总承包项目部负责具体编制工作。

4. 本策划书内容应简洁、实用、具体，减少定性描述，各项对策明确责任部门、责任人及实施时间。

5. 在项目实施过程中，如因项目发生使用功能改变、重大工期调整、设计变更等因素影响，致使策划书中对项目的定位、目标、设计方案等发生变化，项目部应及时报送公司及时进行调整，调整后需要公司相关领导确认后方可实施。

6. 本模板中，斜体字体文字仅供作为提示说明之用，最终策划书版本文本应当将此文字删除。

7. 对于确需补充的其他策划内容，可根据工程情况自行补充完善。

XX公司
XX XX XX 项目

EPC项目设计管理策划书

版 本： _____

编制/日期： _____

审核/日期： _____

批准/日期： _____

目 录

一、 项目基本情况.....	3.....
二、 项目条件分析.....	4.....
三、 项目风险分析.....	7.....
四、 设计管理目标.....	9.....
五、 设计管理思路.....	10.....
六、 设计管理组织体系.....	14.....
1. 设计管理组织架构	14.....
2. 设计管理权责界面	14.....
3. 总承包部设计管理人员配置和职责	14.....
七、 设计总体计划.....	17.....
1. 项目集成计划	17.....
(1) 集成计划里程碑节点.....	17.....
(2) 设计管理计划关键节点.....	17.....
(3) 招采管理计划关键节点.....	18.....
(4) 报批报建管理计划关键节点.....	19.....
(5) 建造管理计划关键节点.....	19.....
2. 设计进度计划	20.....
八、 设计限额管理.....	21.....
九、 设计管理措施.....	22.....
十、 设计优化策略.....	22.....
(一) 建筑.....	22.....
(二) 结构.....	22.....
十一、 附件.....	23.....
附件 1: 设计管理活动职责分配矩阵表.....	23.....
附件 2: 设计管理措施分工表.....	26.....

一、项目基本情况

序号	名称	内容
1	项目名称	
2	建设地点	XX省 XX市 XX区
3	工程总承包模式	<input type="checkbox"/> EPC <input type="checkbox"/> DB <input type="checkbox"/> PPP+EPC <input type="checkbox"/> F+EPC <input type="checkbox"/> 其它_____
4	建设单位	名称 性质：政府投资/国企/民企/……等
5	总承包单位	名称 说明：若为联合体中标，需要明确联合体牵头方和成员方 【例】中建筑x公司（联合体牵头方） XXX设计院（联合体成员方） XXX勘察设计院（联合体成员方）
6	设计单位	名称
7	设计单位管控	<input type="checkbox"/> 业主指定 <input type="checkbox"/> 联合体合作 <input type="checkbox"/> 承包人选定 <input type="checkbox"/> 其他
8	勘察单位	名称
9	监理单位	名称（含业主指定的项目管理公司）
10	工程类别	<input type="checkbox"/> 房建工程 <input type="checkbox"/> 公路工程 <input type="checkbox"/> 市政工程 <input type="checkbox"/> 轨道交通工程 <input type="checkbox"/> 石油化工工程 <input type="checkbox"/> 机场工程 <input type="checkbox"/> 医疗卫生工程 <input type="checkbox"/> 场馆类建筑工程 <input type="checkbox"/> 其它
11	工程规模	说明：特大型项目等项目分类,详见公司《项目管理手册》中“附件一工程项目特需分类”中“2 项目规模分类”的划分标准划分。 <input type="checkbox"/> 特大型 <input type="checkbox"/> 大型 <input type="checkbox"/> 中型 <input type="checkbox"/> 小型
12	建筑面积	总建筑面积：XXXXX平方米，其中地上建筑面积XXXXX平方米，地下建筑面积XXXXX平方米。建筑高度X米，地上X层，地下X层。
13	总承包范围	总承包范围描述
14	合同总价	总价、设计费、建安费、暂估价、暂列金等情况
15	计价模式	说明：先进行选框选择，之后进行合同计价详细描述 <input type="checkbox"/> 总价包干合同（含平米包干） <input type="checkbox"/> 费率计价 <input type="checkbox"/> 定额计价 <input type="checkbox"/> 模拟清单计价 <input type="checkbox"/> 其他 合同计价描述：
16	结算方式	结算依据、是否结算审计等
17	资金来源	政府投资（地方），100%，已落实；……
18	付款条件	预付款、过程支付条件
19	设计费支付方式	<input type="checkbox"/> 建设单位直付 <input type="checkbox"/> 总承包方支付 <input type="checkbox"/> 其它
20	奖罚条件	项目奖罚条款
21	合同工期	总工期： 开工时间： 竣工时间： 其中设计周期： 其中施工工期：

		主要工期节点：	
22	项目目标	工期管理目标	总工期： 计划开工日期： 计划竣工日期：
		质量管理目标	
		安全管理目标	
		环境管理目标	
23	其他	可自行补充	

二、项目条件分析

1. 相关方需求分析

序号	分析项	分析要点
1	建设单位	建设单位及其委托的项管、监理、咨询公司等的需求
2	使用单位	项目交付后的使用方或运维方及其需求
3	总承包单位	项目总承包方的需求（创效、创优、薙……）
4	分包	拟引入的分包及其承接本项目的需求描述 设计分包：XX设计院，收取设计费（或参与效益分成等） 装饰分包：待定，创效 消防分包：XX公司，业主指定，创效 ……
5	政府方	政府参与方
6	其他方	其他需补充说明的相关方

2. 工作界面分析

序号	分析项	分析要点
1	报批报建界面	建设单位： <u>负责 XX XX 手续办理</u> 总承包单位： <u>负责 XX 手续办理</u>
2	设计工作界面	建设单位： <u>负责 XX 设计（含估、概算编制）；参与后续设计审批</u> 总承包单位： <u>负责 XX 设计（含估、概算编制）</u>
3	招采工作界面 （含分包、物资等）	建设单位： <u>负责 XX 分包/设备招采及供应；参与 XX 分包/设备招采审批；负责 XX 设备认样</u> 总承包单位： <u>负责 XX 分包/设备招采及供应</u>
4	施工工作界面	建设单位： <u>负责 XX 施工，现场移交条件为 XX 过程管理情况</u> 总承包单位： <u>负责 XX 施工</u>
5	验收交付界面	建设单位： <u>参与 XX 验收</u> 总承包单位： <u>负责 XX 验收</u>

3. 商务成本分析

序号	分析项	分析要点
1	初始盈亏分析	初始盈亏状况
2	收入 上限价	结算上限价描述，包括估、概预算报审流程

	条件分析		<p>【例】结算上限价XXX元。</p> <p>若承包人报送的价款与审核确认价款的差额超过审核确认价款的±5%（不含±5%），发包人有权利要求承包人重新报送施工图预算。施工图预算的编制采用《XXX清单工程量计算规则》，定额采用《XXX省XXX相关定额》，人工费按照最新的政府文件规定执行，信息价按照编制预算当期的价格，具体如下：</p> <p>（a）本工程的地材、钢筋、商砼执行当期的《XXX市信息价》</p> <p>（b）其余材料、设备价格均按当期《XXX省工程造价管理信息—材料信息价》。</p>
3	收入确认依据		<p>收入确认方式，如按清单据实结算、按面积结算等</p> <p>【例】单价执行施工图预算审定价（调整部分单价依据其余条款），工程量据实结算。</p>
4	调价条件		<p>可调价的情形，如变更、不可抗力、主材涨价等</p> <p>【例】当发包人对建设规模、建设标准调整而导致产生变更签证时，此部分费用由发包人承担，由发包人变更签证的形式给予承包人确认，计价方式执行施工图预算编制原则。</p>
5	暂估价暂列金		<p>约定的暂估价、暂列金的使用范围和情形</p> <p>【例】按合同约定本项目暂列金额为XXX万元，是发包人为工程实施过程中的不可见的材料费、人工费政策性调整所设。</p>
6	支付条件		<p>过程支付条件、过程支付依据</p> <p>【例】按月工程进度申请付款</p>
7	结算与审计		<p>最终结算和审计情况</p> <p>【例】工程竣工结算价款= 设计费+施工建安费</p> <p>1、设计费结算原则： 设计费结算价款= ∑合同设计单价 建筑工程施工图实际设计面积为规划主管部门审批的总平面建筑面积，装修实际设计面积按照规划主管部门审批的地上建筑面积；景观实际设计面积按照室外面积结算（室外面积指红线内面积减去建筑基底面积及车行道路）。</p> <p>2、施工建安费结算原则： 施工建安费结算价款= 建安合同内结算价 变更签证价款（如有） 建安合同内结算价：单价执行施工图预算审定价（调整部分单价依据其余条款），工程量据实结算。</p> <p>3、材料、设备价格的确认： （1）需要认质认价的材料设备由承包人报发包人审核确认后，报发包人复核； （2）本工程的地材、钢筋、商砼执行当期的《铜川市信息价》； （3）其余材料、设备价格均按当期《陕西省工程造价管理信息—材料信息价》。</p> <p>4、除上述费用之外，再计取任何费用。</p>

8	成本 条件 分析	可控成本	总包自主可控分包情况
9		不可控成本	甲指分包、特殊专业分包、单一来源分包等
10		隐性成本	前期投标漏项成本、后续可能新增成本（如投标未识别，但后续可能真实发生的成本）分析
11	奖罚条件		<p>【例】</p> <p>1、若承包人获得“XXX杯”，发包人为承包人争取奖励XXX万元；</p> <p>2、承包人负有设计优化及施工方案优化的责任，若因承包人原因设计及方案优化节约的成本，以办理设计变更单的结算金额的XX%对承包人进行奖励，在结算中直接拨付给承包人；</p> <p>3、因承包人原因使竣工日期延误，每延误1日的误期赔偿金额为人民币金额为XXX元，最高赔偿金额为合同协议书的合同价格的XX%或人民币金额为XXX元。</p>

4. 设计与技术条件分析

序号	分析项	分析要点
1	设计依据	发包人上位设计、设计任务书、建设标准、技术规范书、品牌需求等是否齐全，是否清晰准确
2	设计质量要求	设计质量标准
3	设计工期要求	设计工期节点
4	设计管控要求	设计评审及定稿流程
5	特殊设计要求	如BIM应用、绿建、海绵城市、太阳能等
6	技术重难点	技术重难点描述

5. 施工条件分析

序号	分析项	分析要点
1	工期	总体及过程节点要求等
2	质量	创优要求等
3	安全/环境	QHSE要求
4	场地条件	三通一平条件、周边环境
5	其他条件	政府监管（环保等）、民俗等

三、项目风险分析

说明：根据前序章节内容和项目基本情况，梳理项目存在的风险，风险内容应根据工程情况调整。

风险识别及应对策略表

序号	风险类别	风险点	风险后果描述	风险应对策略	分级
1	项目实施条件风险	业主需求变动风险	超概、陷入被动	<p>(1) 梳理《发包人要求》中的交付标准，未能明确的标准（档次、品牌）在实施前主动明确并得到建设方确认；</p> <p>(2) 实施过程中与交付不一致的建设方指令，应按照发包人变更流程进行确认。</p>	常规
		工作界面完整性	成本漏项、争议	<p>(1) 对于前期不明确的工作界面，主动明确权责归属并与建设方确认；</p> <p>(2) 分板块梳理总承包方内部工作界面，确保参与各方的工作界面完整、清晰、准确；</p> <p>(3) 对于隐形工作内容进行识别，防止漏项；</p> <p>(4) 限额划分时适当预留动态调整成本。</p>	重点
		对设计院的管控风险	设计费支付不经过总承包商，无法管控设计	<p>(1) 签订联合体协议书，明确双方权责，转嫁设计风险；</p> <p>(2) 适当考虑设计配合激励机制；</p> <p>(3) 沟通机制中明确总承包商是内外指令传递的唯一节点</p>	常规
		不可预见风险	前期投标阶段未识别的成本项	<p>(1) 对地方政策规定、场地条件等深入摸排，识别隐形成本；</p> <p>(2) 将相关风险在合同中转嫁至专业分包</p>	常规
2	设计风险	设计经济型分析	概算被财审减去 XXX万，后期施工图设计易超概	项目有封顶价。要按照概算限额设计。需要将前期概算分专业进行分配，压实设计院限额设计责任，随设计进度逐步审查核算直至满足限额指标。根据业主提供的施工图设计任务书、交付标准、限额标准及其他资料，结合商务策划内容深入分析设计最终交付标准。	重大
		设计质量分析	图纸质量差，易造成招采精准度低，施工易返工等	发包人批准总承包人设计图纸并不免除总承包人设计缺陷应承担的责任，应重视对设计成果文件的审查，从成本和质量两个维度进行全	重大

				面分析审查，设计成果是否全面反映了招标文件的发包人技术要求。按合同约定交付期限合理安排设计周期，加强设计过程关键节点的管控，确保设计如期按质的交付设计文件。	重大
		设计工期分析	图纸交付延误，影响招采和建造进度		
		专项设计界面风险	专项设计缺整体协调	通过设计分包合同（或联合体协议）明确设计院的管理职责，建议通过设计总包管理模式，由设计院牵头管理各专项设计，统筹协调各专业间的界面管理	常规
3	商务风险	概算复核风险	缺漏项、超概	（1）对前期概算和投标清单复核，防止缺、漏项； （2）对各专业指标效益率摸排，确定总承包效益来源； （3）前期概算被财评压缩过，需分析压缩原因，目前概算能否与初设内容相匹配。	重大
		暂估价部分招采和成本控制风险	暂列金使用不足	收集政策性价差调整因素，识别发包人要求的变更（如相对于招采点的功能需求变化等），识别并提出发包人前期设计资料的错误、概算漏项等，以便于利用项目暂列金。	常规
		审计审减风险	审减审没	提前与审计对接，明确审流程	常规
		招采滞后风险	材料进场晚，影响整体工期	（1）提前引入分包配合资源，配合设计评审、优化、商务策划等工作； （2）控制品牌档次； （3）在了解招采流程基础上，提前做好招采规划、招采实施计划； （4）针对不同专业选择合理的发包模式，保障总包效益和风险综合最优	常规
4	工期风险	工期风险	各版块工作衔接不畅造成工期延误	（1）编制整体实施集成计划，确保各板块工作相互衔接； （2）过程监督预警	重大
5	质量风险	施工拆改风险	前期设计各专业需求融入不足，过程中拆改	（1）每个阶段设计前，做好各专业接口提资； （2）施工措施需求提前融入图纸； （3）各专业分包参与设计评审	常规
6		创优策划风险	创优目标未实现	（1）设计前期融入创优策划	常规
7	其他	技术风险等	风险隐患	加强技术风险的识别，在设计阶段	常规

				考 重大技术问题	
--	--	--	--	----------	--

四、设计管理目标

说明：制定项目设计管理目标,尽可能量化。

序号	目标项	目标指标
1	设计进度目标	具体节点目标
2	设计效益目标	总体控概目标 总体效益率目标 设计优化效益目标
3	设计质量目标	变更控制目标 设计质量导致拆改控制目标
4	设计管理成果目标	创优： 人才培养： 成果：

1. 设计管理总体

结合项目条件分析和风险防控分析，制定项目设计管理总体。提纲挈领文字描述即可，可参考下表内容。

序号	分项	内容	设计管理原则
1	合同计价模式及审计原则	类型 1：总价包干（包括单方总价包干、固定总价包干），特点是不对“量、价”进行审核，仅对业主变更、暂估部分审计。	在满足合同和规范的前提下，控制经济性。在满足合同和规范的前提下，通过设计优化、招采合约规划、商务谈判等，降低成本，降低实际工程造价，特殊条件下，增加开源。
		类型 2：（真）费率计价，包括（上限价下浮率+审计或暂定总价单价+审计），以信息价或定额为依据，不得突破限价，特点是以审定的量价结算。	本质上是限价下的按实结算，通过功能成本分配，限额切分，防止超限价，同时用足投资，按盈亏分析（对当地的定额或信息价的利润分析），设计优化方向为减亏损项工程量、增盈利项工程量，增加工程利润，按效益高低上图。在不超概的前提下，清单结算价与工程上限越接近越好，提前与审计机构对接流程、原则、控制标准等。
		类型 3：（假）费率+固定总价计价，采用费率招标，待施工图完成后以双方评审认可的施工图预算作为固定总价。	同例 2，但不同的是设计标准需快速梳理完成，需要出具深度要求很高的施工图来算量，二次专业设计全部前置，图纸表达达到前期结算的要求。
		类型 4：固定总价（限价），审计为“量、价”齐审。	本质上是限价下的按实结算，可参考例 2。
		类型 5：模拟工程量清单（固定单价），清单以外项以当地信息价或另行认质认价。	先对原清单项进行利润分析，适当打破模拟清单限制，对可行的清单代项对比分析，找出高效益的做法，新做法上图，重新认价提高利润。
		类型 6：固定总价+固定单价（如基坑支护、基础、精装、幕墙等）。	固定总价部分可参考例 1 或例 3，固定单价部分可参考例 2
		类型 7：成本加酬金	对应的设计优化方向为增加工程量，在不超概的前提下工程量与概算越接近越好。工程量越大固定费率对应的酬金就越高。
2	《发包人要求》	构成合同文件组成部分的名为《发包人要求》的文件，其中列明工程的目的、范围、设计与其他技术标准和要求，以及合同	1、复核《发包人要求》以及其提供的基础资料，发现错误的，应及时书面通知发包人补正。 2、梳理《发包人要求》中的交付标准，未能明确的标准在实施前应尽量明确，减少

		事人约定对其所作的修改或补充。	后期争议；确实不能明确的部分，设计时在不违背发包人要求前提下，进行成本进行转移和调配，结合承包人建议书，按照最低标准最小范围进行设计；设计审查时，对承包人设计文件，发发包人不愿的，坚持要其详细说明设计如何不符合发包人要求，促使其同意；如若修改，应先修改发包人要求，再修改设计，以期变更。
3	设计文件审查	根据《工程总承包示范文本》2020的5.2.1条发发包人對承包人文件的审查和同意不得被理解为对合同的修改或改变，也并不减轻或免除承包人任何的责任和义务。	发发包人批准总承包人设计图纸并不免除总承包人设计缺陷应承担的责任，应重视对设计成果文件的审查，从成本和质量两个维度进行全面分析审查，需要反复推敲设计是否能实现项目的目的。
4	限额设计	施工图预算不得超过经批复的设计概算的对应概算金额。	1、项目有封顶价。要限额设计。 2、有设计成本约束，利用联合体细则协议，需要转嫁并压实限额责任给设计团队。 4、利用协议，转嫁设计错漏碰缺等变更行为，控制设计精细度。
...

【例】本项目为典型的上限价控制清单计价模式，且最终结算以实际发生为准。项目设计管理总体思路是：通过功能成本分配，限额分，防止超限价，同时用足投资，按盈亏分析（对当地的定额或信息价的利润分析），设计优化方向为减损项工程量、增盈利项工程量，增加工程利润，按效益高低上图。在不超概的前提下，结算价与工程概算价越接近越好，提前与审计机构对接流程、原则、控制标准等。

2. 设计管理管控要点

【例】（1）项目实施条件

1) 细化发包人需求。进一步梳理各方工作界面，锁定项目工作范围和要求，防止成本漏项；从低成本角度进一步明确建设标准、交付标准品牌清单，压缩成本。

复核内容	原合同情况	建议
三通一平条件	业主提供三通一平条件，清表后地平高差在±10cm之内	复核业主提供条件是否满足合同要求，否则不予接收场地
手续办理情况	业主完成规划许可证以前手续	复核业主前期手续办理情况，对于无法满足后续办理条件的而造成工期滞后、处罚等情况，及时办理赔偿
交付条件	未明确精装修标准、家具、设备（如分体空调、厨房设备等）交付条件	从压缩成本的角度，从简制定标准，并与业主正式确认
设计界面	未明确设计院详细设计范围（如精装、园林等）	与设计院在设计合同中明确详细设计范围、费用等

) 建立项目沟通机制。通过合同权责明确总承包商作为对业主、对设计院和分包商沟通的一节点，确保总承包管控效力。

.....

【例】(2) 商务限额管理

1) 复核项目成本。复核概算文件中错漏项，适当预留调整空间，在此基础上进行限额划分；

2) 开展限额设计。将各专业限额设计指标发送至设计院，从设计阶段进行设计限额控制；同时，将限额指标控制风险、审减风险通过分包合同转移至各分包，督促分包协调落实本专业限额；

3) 提前与业主及造价审计单位对接，摸排施工图预算造价标准，防止认价风险；

4) 严控材料设备报审。在满足建设标准的前提下，尽可能降低材料设备成本，扩大设备品牌来源，提前摸排当地市场供应情况；

5) 寻求突破口，充分利用暂估价、暂定价；

3. 设计管理总体计划

说明：对本项目设计管理的主要管理活动、展时间进行列举，是后续所有管理活动的实施计划。注意与设计计划的差别。以下内容需结合项目实际情况调整。

设计管理活动总体计划表

项目	主要管理活动	计划开展时间
项目定义	梳理发包人需求	2021.05.10 - 2021.05.30
	细化工作界面并与发包人正式确认	持续
	细化建设标准并与发包人正式确认	
	总体效益策划与测算（含前期估概算情况分析）
	专业限额划分	
	
方案设计	设计任务下发（含技术要求、商务限额）	
	过程方案比选（各专业重大体系对比选型）	
	内部设计评审（总包组织,专业分包参与）	
	估算分析（配套估算文件分析）	
	内部修改（协调设计院修改，具备报审条件）	
	发包人审核	
	第三方审核（政府机构）	
初步设计	设计任务下发（含技术要求、商务限额）	
	过程管控（各专业重大体系对比分析）	
	内部设计评审（总包组织,专业分包参与）	
	概算分析（配套估算文件分析）	
	内部修改（协调设计院修改，具备报审条件）	
	发包人审核	
	第三方审核（政府机构）	

工图设计	设计任务下发（含技术要求、接口提资、商务限额）	
	过程管控（各业过程优化）	
	内部设计评审（总包组织专业分包参与）	
	造价指标分析（醴估算文件分析）	
	内部修改（协调设计院修改，具备报审条件）	
	发包人审核	
	第三方审核（政府机构）	
深化设计	设计任务下发（含技术要求、商务限额）	
	接口协调	
	内部设计评审（总包组织专业分包参与）	
	内部修改（协调设计方修改，具备报审条件）	
	发包人审核	
材料设备报审	材料设备情况摸排（技术要求、效益）	
	材料设备送审	
	招标技术配合	
	进场复核	
施工组织	过程设计问题解决	
	变更处理	
	过程巡检	
竣工移交	内部预验收（发包人要求一致性审核）	
	整改移交	
	设计管理成果总结	

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/746113225101010051>