

宁波南苑饭店股份有限公司汪董III地块

项目 管理 方案

上海市建筑科学研究院

建设工程咨询监理部

法定代表人：_____

二〇〇三年十二月二十日

宁波南苑饭店汪董III地块项目管理方案目录

编制说明·····	3
一、工程概况·····	4
二、项目管理目标·····	4
三、项目管理职责、体系和流程·····	5
1、项目管理职责·····	5
2、项目管理体系·····	5
3、项目管理流程·····	6
4、责任主体间关系·····	6
5、服务宗旨·····	8
四、项目管理组织·····	9
1、组织机构设置原则·····	9
2、组织机构·····	9
3、拟配备的主要项目管理班子·····	10
4、主要项目管理班子简介·····	11
5、职责分工·····	20
五、项目管理控制措施及要求·····	21
1、项目建设程序·····	21
2、项目质量管理·····	22
3、项目进度管理·····	27

4、项目投资管理·····	31
5、项目管理的重点内容·····	34
5.1 设计管理·····	34
5.2 招投标管理·····	37
5.3 合同管理·····	40
5.4 信息和档案管理·····	45
六、费用报价·····	50
附件：人员资质证书	

编 制 说 明

宁波南苑饭店股份有限公司汪董III地块新建工程（以下简称南苑饭店新建工程）为酒店商住及办公项目，该项目的建设由南苑饭店投资建设。总建筑面积约 19.74 万平方米。根据投资方对拟选择项目管理公司的要求，上海市建筑科学研究院建设工程咨询监理部作为该工程项目管理公司，负责项目实施的策划、组织控制和协调工作，具体对该工程的进度、质量、投资控制以及现场的安全、文明施工进行管理，并提供前期咨询、招标代理、合同管理、造价咨询等服务。为确保该项目的顺利进行，完成各项任务目标，特制定项目管理方案。

1. 项目管理工作的依据：

1.1 《中华人民共和国建筑法》

1.2 《建设工程质量管理条例》

1.3 《关于实行建设项目法人责任制的暂行规定》国家计委计建设
[1996] 673 号

1.4 项目管理合同/监理合同以及各相关合同、技术文件

2. 本方案适用于对南苑饭店新建工程项目的目标管理，管理和控制的对象为设计方、施工方、材料设备供应商等。

3. 随着工程的进展，将对该方案进行进一步调整、修改和确认。

一、工程概况

南苑饭店新建工程位于仲公庙街道汪董村，南为鄞县大道，西为天童南路，东为24米规划道路，北为16米规划道路，总用地面积68433平方米，使用性质为酒店及商住办公，建安投资估算约为10亿元人民币，建设周期预计为三年。酒店塔楼顶部18层为酒店式公寓，塔楼部分下面为20层酒店客房裙房为四层其中包括门厅、四季厅等公共空间、咖啡厅、中西餐厅、风味餐厅及宴会厅等餐饮空间及为客人提供商务、体育、娱乐的设施。如：大小会议厅及多功能厅、游泳、桑拿、台球、健身等。基地东南部为3至4层的商业及办公楼，北侧为27层，30层，33层3栋的高级公寓。西北角为商务别墅区。

二、项目管理目标

项目管理部是拥有一定权力的建设管理咨询公司，本公司将遵循以“诚信管理为基础、设计管理为核心、进度管理为主线、合同管理为手段、信息管理为载体”的原则，根据本工程特点和业主要求，贯彻业主意图，采取技术、经济、管理和法律措施，实现项目目标的总体效益合理化及最大化。

- 1、**质量目标：**满足业主及设计要求，工程合格率100%，争创“钱江杯”及国家建设工程“鲁班奖”。
- 2、**总工期目标：**预计2004年7月开工，三年内完成。
- 3、**投资目标：**工程总投资控制在业主确认的投资造价以内。

三、项目管理职责、体系及流程

1、项目管理部职责

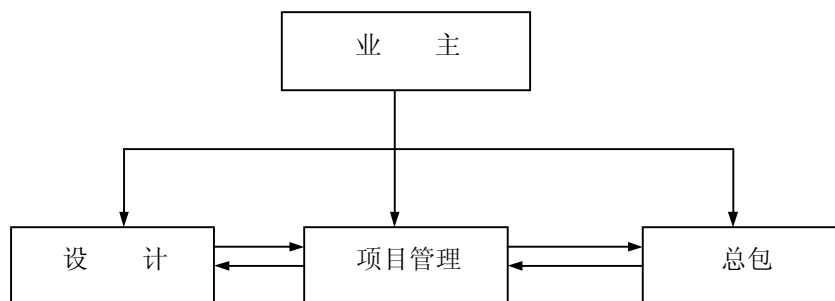
项目管理部是项目建设期间的业主的授权管理者，从项目的设计阶段到保修期结束，协助业主完成项目设计、施工、验收和交付使用的管理工作，是工程建设的关键参与者。为了保证项目建设顺利进行，我公司根据本项目的实际情况，明确以下工作并确定相应的工作内容。

- ✦ 在批复的可行性研究基础上，协助业主做好方案优化、确定最终方案；
- ✦ 以公平、公开、公正的招标方式，合理选择承包商和供应商；
- ✦ 加强设计管理，达到业主的项目目标要求；
- ✦ 加强施工前的组织协调，保证工程按时施工；
- ✦ 做好施工期间的组织协调工作，组织人员检查项目目标的实际执行情况，做好目标纠偏；
- ✦ 做好施工期间的安全管理工作；
- ✦ 与业主共同组织各单位参与项目的调试、验收工作和交付使用工作；

2、管理体系

本项目施工管理采用“项目管理（咨询）、监理、投资控制一体”的管理模式，项目管理部按照惯例，与业主共同对目标进行规划、组织、协调、考核，委托下属工程组、招标采购组、投资咨询组负责具体目标的控制和协调，并由施工总包单位通过内部保证体系和管理，实现项目的各项既定目标。

3、管理流程



4、责任主体间关系

(1) 与政府职能部门的关系

政府职能部门是指项目所在地的工商行政管理机关、市容监察部门、税务部门、公安交通部门、规划部门、管线管理单位、质量监督站、安全监督站、消防管理部门等。

在项目实施过程中，应自觉接收政府职能部门的依法监督和指导，随时了解国家和政府的有关方针、政策，掌握近期的市场信息，遵守相应的法规和惯例。

通过经常性的上门咨询和信息发布等形式，沟通与政府部门间的关系。应做到：主动与各政府职能部门联系，求得他们对于工程建设程序、工程施工质量和施工安全的指导与认可；接收公安交通部门的惯例，合理进行施工期间的交通组织，落实施工现场的治安和消防措施；接收管线单位的监督，落实保护管线的技术和措施等。

(2) 与业主的关系

项目管理部与业主是被委托与委托的关系，业主在一定范围内向项目管理部授权，如现场的投资控制、工程质量、进度等方面，项目管理部在工程实施中应随时接受业主的管理与监督，严格贯彻业主的各项指定和要求，并配合业主解决在工程设计、施工中出现的各种问题，保障业主的利益合理化和最大化，同时业主也应按照科学、合理的原则来提出并解决问题，并负责解决项目管理部与当地政府职能部门的关系。

(3) 与承包商的关系

项目管理部与施工承包商是管理与被管理的关系，承包商在施工时须接受项目管理部的监督管理和检查，并为项目管理部开展工作提供方便，包括提供工作所需的原始记录，施工组织设计进度计划等技术资料。凡分包商需进行阶段验收或隐蔽工程验收的项目，总承包商应通过验收后再交监理验收。项目管理部要依据合同要求为施工的顺利开展创造条件，按时按计划做好验收工作。

(4) 与分包商的关系

项目管理部同分包商之间也是管理和被管理的关系。分包商在施工进度，技术方案和施工措施上的确认事项，应通过总承包商向项目管理部提出，监理部发出的工程整改通知书或停工通知书，由项目管理部发给承包商，再由承包商转发给有关分包商。

(5) 与设计单位的关系

项目管理部与设计单位无合同关系。但项目管理部起着对设计进度、质量、深度的督促和管理作用，必须与设计单位保持密切的联系。项目管理部将根据业主的投资概算、设计方案、酒店功能需求、工程规划、设计任务书等相关文件和资料的要求，协助业主与设计单位就结构安全选材、设计进度、平面布置等问题进行协商，为业主合理的设计方案和进度计划提供参考意见。项目管理部在施工过程中应认真贯彻设计意图，严格督促施工承建商按图施工。凡发现图纸中有疑问或提出建议时，均需与设计单位进行商讨并由设计单位作出修改变更意见，设计单位如发现施工承建商在施工过程中有不符设计、施工规范的行为时，应及时向项目管理部提出，并由项目管理部及时组织有关人员处理。

(6) 与监理部的关系

项目管理部与监理部是管理与被管理的关系，监理部作为项目管理部的一个下属机构，服从项目管理部的管理，但监理部具有较强的独立性，在建设过程中，起到第三方的监督职能，并对现场的质量、安全、进度和投资的管理负责。

5、服务宗旨

在业主及有关各方的领导下，项目管理部愿以一流的水平、一流的管理、一流的服务、一流的信誉，坚持“科学管理、热情服务、踏实工作”的服务宗旨，为业主提供满意的服务，使本工程能顺利地地完成。为了使业主更好地了解项目目标的进展动态，项目管理部将在各个阶段向业主提供表 1 所列的汇报资料。

项目管理部汇报资料汇总表

表 1

序号	工程阶段	名 称	序号	工程阶段	名 称
1	设计阶段	设计管理规划	26	设备招标投标阶段	关键、主要设备清单
2		设计界面划分	27		设备招标总体安排
3		设计及勘察合同样本	28		设备招标文件和评标办法
4		项目总进度计划	29		评标专家意见及评标结果
5		项目总投资及资金总体安排	30		各类设备供应和安装合同
6		项目总体质量标准	31	施工阶段	施工总进度计划
7		设计阶段的进度计划	32		施工期间资金使用总体安排
8		月设计进度汇报	33		施工质量指标体系
9		投资动态变化汇报	34		本工程档案管理手册
10		施工图预算	35		关键技术方案评价报告
11		设计管理总结汇报	36		月度进度计划及总结报告
12		施工界面划分	37		月度资金安排及总结报告
			38		分部、单位工程质量评价
			39		项目管理部管理的季度报告
			40		设计变更、索赔报告
			41		定期安全检查报告
			42		重大安全事故及处理报告
			43		特殊事件汇报及处理建议
19	施工招标投标阶段	招投标方案	44	调试、验收阶段	子系统调试报告
20		招标进度计划安排	45		系统调试报告
21		施工招标文件和评标办法	46		项目验收总结报告
22		承包商资质审定结果汇报	47		项目管理部管理总体报告
23		投标评标结果及专家意见	48		一套完整的项目资料
24		施工承包合同	49		
25		施工招投标评价	50		项目移交说明

四、项目管理组织

1、组织机构设置原则

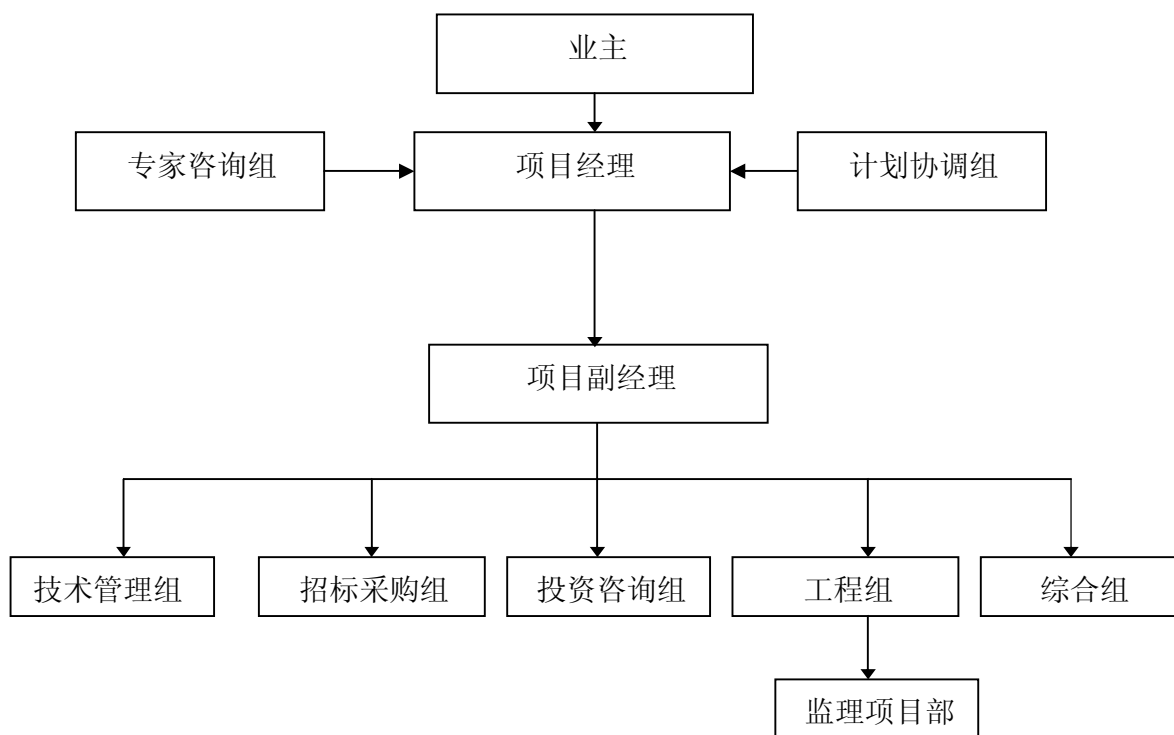
组织是项目管理的基础，也是项目能否顺利实施的关键。本工程规模浩大、系统复杂、工期短，为了顺利实现项目目标，必须建立高效的项目管理组织，本公司根据项目管理的实践经验，按照以下原则设置精简、高效的项目管理班子。

- ✦ 目标一致原则；
- ✦ 有效管理宽度原则；
- ✦ 权责一致原则；
- ✦ 统一指挥原则。

2、组织结构

为了加强该项目的组织管理，特成立南苑饭店新建工程项目管理部，组织机构图如下：

宁波南苑饭店新建工程项目管理组织机构图



项目管理部在业主的领导下，负责组织各职能部门开展项目管理工作，项目管理部由项目部经理、副经理等组成，各职能部门根据职责分工开展具体的项目管理工作。

3、拟配备的主要项目管理班子

序号	姓名	职务	年龄	专业	学历	职称及执业资格
1	孙清杨	项目经理	37	工民建	本科	高级工程师 国家注册监理工程师
2	臧志东	计划协调	51	工民建	本科	高级工程师 国家注册监理工程师
3	金龙	项目副经理	31	建筑管理	硕士	工程师 国家注册造价工程师
4	刘彬	技术管理组 主任	58	工民建	本科	高级工程师 国家注册监理工程师
5	徐雅芳	投资咨询组 主任	37	工民建	本科	高级工程师 国家注册监理工程师 国家注册造价工程师
6	杨凤鸣	工程组主任	36	工民建	本科	高级工程师 国家注册监理工程师
7	朱达瀛	招标采购组	51	设备安装	本科	高级工程师 国家注册监理工程师
8	苏凤清	总监理工程师	40	工民建	本科	高级工程师 国家注册监理工程师
9	邵洁颖	综合组	53	工民建	中专	工程师 上海市注册监理工程师

主要人员简介及资质证书复印件见附件

4、项目管理班子简历

姓 名：孙清杨
性 别：男
年 龄：36 岁
学 历：本科
专 业：工民建
职 称：高级工程师
执业资格：国家注册监理工程师

1989 年毕业于东南大学工民建专业，分配进入房产开发公司从事房产开发工作，92 年调入江苏省灌南建筑设计院从事结构设计工作，97 年担任建筑设计院副院长，99 年获国家注册监理工程师资格，99 年进入上海华东电脑股份有限公司任项目经理，作为业主代表负责华东电脑综合科研楼工程。2000 年调入上海市建筑科学研究院建设工程咨询监理部从事监理工作。

一、监理工作经历：

1、明天广场（主体结构阶段）

副总监理工程师

该项目总建筑面积约 12 万平方米，其中地下三层约 3 万平方米，地上 55 层，约 9 万平方米。建筑总高度 281 米。围护结构为地下连续墙（两墙合一体系）。现为五星级的万豪酒店。

2、温州会议中心

总监理工程师

温州市会议中心位于城市中心区绣山公园以南，温迪路以北。工程总建筑面积约 2.6 万平方米，建安造价约 1.5 亿元人民币。

二、项目管理经历：

上海海欧饭店：该项目位于上海外滩，我公司承担项目管理的内容为：前期准备、设计管理、施工阶段质量、进度、投资以及维修阶段的工作。

姓 名： 臧志东
出生年月： 1952 年
学 历： 本科
专 业： 工民建
职 称： 高级工程师
执业资格： 国家注册监理工程师

监理工作经历：

1、汽车工业培训中心

总监理工程师

该项目位于西康路、北京路，总建筑面积 4560m²，是一座多功能的综合楼，该项目被评为上海市“白玉兰奖”。

2、广电大厦

总监理工程师

该项目位于南京西路，总建筑面积 24000 平方米，26 层，高 127.6 米，总投资 2.5 亿人民币。设有五星级的酒店。

3、万都中心

总监理工程师

该项目位于上海市虹桥经济开发区 27 号 A 地块，由万都物业发展有限公司投资，华东建筑设计院、美国海波建筑设计事务所设计，顾问设计单位为谭苏建筑师事务所、米曹麦花莲白朗国际有限公司、利民机电顾问工程师、威宁谢中国有限公司。总建筑面积 125300 平方米，54 层，高 190 米。设有四星级的来天华大酒店。

4、新世界大饭店

总监理工程师

位于南京西路与西藏路交界处，北临凤阳路，西为中国照相馆，整个建筑群由 A、B、C 三段组成。其中 B 段建筑主楼为 44 层钢筋砼框架结构，高度 188 米，地下二层，裙房 6 层，局部 7 层。建成后为五星级的大酒店。

二、项目管理经历：

受银泰置业有限公司委托承担代甲方管理工作，任副总经理，负责过高帆大厦（43 层）、碧海大厦（5 万平方米）等项目的全过程管理。

姓 名：金龙
性 别：男
年 龄：30 岁
学 历：硕士
专 业：管理科学与工程
职 称：工程师
执业资格：国家注册造价工程师

1997 年毕业于清华大学工民建专业，2000 年毕业于清华大学管理科学与工程系，获硕士学位，进入建科院监理部后，工作积极主动，先后在两个重大项目的担任总监代表及总监职务，积累了丰富的管理经验。具有良好的英语听、说、读、写能力。

一、监理工作经历：

1、上海科技城

总监助理

该项目位于浦东新区行政文化中心区，北对新区政府大楼、东临中央公园、南近张家浜、西靠杨高路，基地总面积为 68726 平方米，总建筑面积 96000 平方米，占地面积 23390 平方米，容积率为 1.07，建筑密度为 34%，绿化率为 40%，建筑总高度为 45 米，地下一层，地上四层。该项目被列为 2001 年度上海市一号重点工程。

2、温州科技馆

总监代表

温州市科技馆工程位于城市中心区世纪广场南侧，与广场北侧的市府大楼遥相呼应。科技馆建筑面积 27700 平方米，主体三层，主体采用框架结构，屋盖和外围护采用钢结构，地下一层室内小车停车场和设备用房，另外包括一栋四层框架结构办公楼。点式玻璃幕墙。

二、项目管理经历：

中欧工商管理学院：该项目建筑面积约 34000 平方米，第一期实施 15000 平方米，我院监理部负责从项目立项、前期筹备到工程监理的全过程项目管理。

姓 名：刘彬
性 别：男
年 龄：62 岁
学 历：本科
专 业：工民建
职 称：高级工程师
执业资格：国家注册监理工程师

1965~1991 年 湖北省鄂城设计研究院从事设计工作，先后担任了副总工程师、设计院副院长等职务。主要从事热电厂、高层住宅及商住楼、办公楼的设计工作；
1992~1996 年 在湖北省鄂城监理有限公司从事监理工作；1992 年获高级工程师职称；
1997~至今 在上海市建筑科学研究院建设工程咨询监理部从事监理工作，2000 年获国家注册工程师资格。

一、监理工作经历：

1、上海太保综合楼

副总监理工程师

太保综合楼包括太保办公楼、茂林银行办公楼和高级公寓楼，总建筑面积 4.2 万平方米，建筑高度为 99 米，二十五层。桩基采用钻孔砼灌注桩，围护结构采用地下连续墙。

2、外滩金融中心

副总监理工程师

该项目位于黄浦区 189 号地块,总建筑面积 18 万平方米,主楼 44 层,高约 200 米,地下三层,基坑开挖深度 14.0-15.5m,是一个集办公、公寓、商业、金融和会议中心为一体的多功能综合项目,该项目由美国波特曼建筑设计事务所设计,并由宝维斯亚洲太平洋进行项目管理。现为波特曼大酒店。

二、项目管理经历：

受银泰置业有限公司委托承担代甲方管理工作，任工程部经理，负责过高帆大厦（43 层）、碧海大厦（5 万平方米）等项目的全过程管理。

姓 名：徐雅芳
性 别：女
年 龄：37 岁
学 历：本科
专 业：工民建
职 称：工程师
执业资格：国家注册监理工程师、国家注册造价工程师

1989~至今在上海市建筑科学研究院建设工程咨询监理部工作，长期从事投资控制、招标投标管理工作。

一、监理工作经历：

1、外滩金融中心

投资控制监理工程师

该项目位于黄浦区 189 号地块,总建筑面积 18 万平方米,主楼 44 层,高约 200 米,地下三层,基坑开挖深度 14.0-15.5m,是一个集办公、公寓、商业、金融和会议中心为一体的多功能综合项目,该项目由美国波特曼建筑设计事务所设计,并由宝维斯亚洲太平洋进行项目管理。被评为 2002 年度上海市“白玉兰”奖。现为波特曼大酒店。

2、建设大厦

投资控制监理工程师

该项目总建筑面积 8.1 万平方米，地下二层，地上 44 层，高度 175 米，是以办公楼为主体，包含有银行、商场、餐饮、娱乐设施、会议等多种内容的综合性建筑。总投资约 6 亿元人民币。

二、项目管理经历：

受银泰置业有限公司委托承担代甲方管理工作，任投资控制部经理，负责过高帆大厦（43 层）、玉兰坊小区（8 平方米）等项目的全过程管理。

姓 名： 杨凤鸣
性 别： 男
年 龄： 40 岁
学 历： 大专
专 业： 工民建
职 称： 工程师
执业资格： 国家注册监理工程师

1983-1999 在施工单位技术管理工作，91 年担任公司技术负责人，具有丰富的施工、管理经验。

1999-至今 在上海市建筑科学研究院建设工程咨询监理部从事监理工作。

一、监理工作经历：

1、建科大厦

副总监理工程师

该项目位于宛平南路 75 号，为上海市建委所属的综合性商办楼，总建筑面积 25026 平方米,建筑高度 85 米,本工程主体结构为框筒体系,地下二层，地上二十四层，七层至二十四层为预应力无梁楼盖结构,裙房外墙采用花岗石幕墙,主楼局部采用玻璃幕墙，桩基为钻孔灌注桩。该项目被评为上海市“白玉兰”奖。设有上海建科大酒店。

2、温州交行大厦

总监理工程师

该项目西临车站大道，北临市府路，是温州市新城市中心区的入口，工程占地面积 7886.94 平方米，地上部分建筑面积 33075.9 平方米，地下部分建筑面积 4550.39 平方米，总投资约 1 亿元人民币。

3、温州市图书馆、档案馆合建工程

总监理工程师

该项目位于温州城市中心区，总建筑面积 38927 平方米，其中图书馆 28279 平方米，档案馆 8445 平方米，地下室面积 2203 平方米，人防分段面积 1045 平方米。

二、项目管理经历：

中欧工商管理学院：该项目建筑面积约 34000 平方米，第一期实施 15000 平方米，我院监理部负责从项目立项、前期筹备到工程监理的全过程项目管理。

姓 名： 朱达瀛
性 别： 男
年 龄： 51 岁
学 历： 本科
专 业： 设备安装
职 称： 高级工程师
执业资格： 国家注册监理工程师

毕业后在淮南设计院从事设计工作，95 年调入淮南监理公司从事监理工作，99 年调入上海市建筑科学研究院建设工程咨询监理部从事监理工作，先后参与多个大型公建项目的监理，积累了丰富的经验。

一、监理工作经历：

1、万都中心（主体结构阶段）

设备副总监

该项目位于上海市虹桥经济开发区 27 号 A 地块，由万都物业发展有限公司投资，华东建筑设计院、美国海波建筑设计事务所设计，顾问设计单位为谭苏建筑师事务所、米曹麦花莲白朗国际有限公司、利民机电顾问工程师、威宁谢中国有限公司。总建筑面积 125300 平方米，54 层，高 190 米。设有四星级的来天华大酒店。

2、明天广场（主体结构阶段）

设备副总监

该项目总建筑面积约 12 万平方米，其中地下三层约 3 万平方米，地上 55 层，约 9 万平方米。建筑总高度 281 米。围护结构为地下连续墙（两墙合一体系）。设有五星级的万豪酒店。

3、仙乐斯广场

设备副总监

该工程位于黄浦区南京西路、黄陂路口，主体建筑由一幢主楼和裙房组成。主楼为 37 层，高度约 150 米，裙房为 5 层，地下室为 2 层，基础埋深约为 14 米，基地面积约 9110 平方米，建筑面积约 8 万平方米，为超高层甲级综合楼及酒店。

二、项目管理经历：

罗门哈斯工业园区：该项目位于松江工业园区，占地面积约 27938 平方米，一期总建筑面积 852.17 平方米，我公司承担项目管理的内容为：前期准备、施工阶段质量、进度、投资以及维修阶段的工作。

姓 名： 苏凤清
性 别： 男
年 龄： 37 岁
学 历： 大专
专 业： 地下建筑
职 称： 高级工程师
执业资格： 国家注册监理工程师

毕业后分配至安徽省施工单位从事现场施工技术管理工作，94 年调入房产公司担任总工程师，先后开发了多个大型住宅小区，98 年调入上海市建筑科学研究院建设工程咨询监理部从事监理工作。

一、监理工作经历：

1、万都中心（主体结构阶段）

总监代表

该项目位于上海市虹桥经济开发区 27 号 A 地块，由万都物业发展有限公司投资，华东建筑设计院、美国海波建筑设计事务所设计，顾问设计单位为谭苏建筑师事务所、米曹麦花莲白朗国际有限公司、利民机电顾问工程师、威宁谢中国有限公司。总建筑面积 125300 平方米，54 层，高 190 米。设有四星级的来天华大酒店。

2、芜湖市体育中心体育馆

总监理工程师

该项目位于芜湖市马塘区，体育馆建筑面积为 17195m²，设固定席 4460 席，活动席 800 席，工程造价约 7000 万元人民币。

二、项目管理经历：

罗门哈斯工业园区：该项目位于松江工业园区，占地面积约 27938 平方米，一期总建筑面积 852.17 平方米，我公司承担项目管理的内容为：前期准备、施工阶段质量、进度、投资以及维修阶段的工作。

姓 名：邵洁颖
性 别：女
年 龄：53 岁
学 历：中专
专 业：行政管理
职 称：工程师
执业资格：上海市注册监理工程师

一、监理工作经历：

1、建科活动中心

土建监理工程师

该项目位于宛平南路 75 号，为上海市建委所属的综合性商办楼，总建筑面积 25026 平方米,建筑高度 85 米,本工程主体结构为框筒体系,地下二层，地上二十四层，七层至二十四层为预应力无梁楼盖结构,裙房外墙采用花岗石幕墙,主楼局部采用玻璃幕墙，桩基为钻孔灌注桩。设有**上海建科大酒店**。

二、项目管理经历：

1、**上海海仑宾馆**：该项目为中美合资四星级对外开放旅游宾馆，地处上海最繁华的南京东路，总建筑面积 41697m²，总高度为 117m，主楼 34 层，地下一层，该项目建成后被评为上海市“白玉兰奖”，国家优质工程“鲁班奖”。担任办公室主任。

2、**受银泰置业有限公司委托**承担代甲方管理工作，任办公室主任，负责日常管理及财务工作。

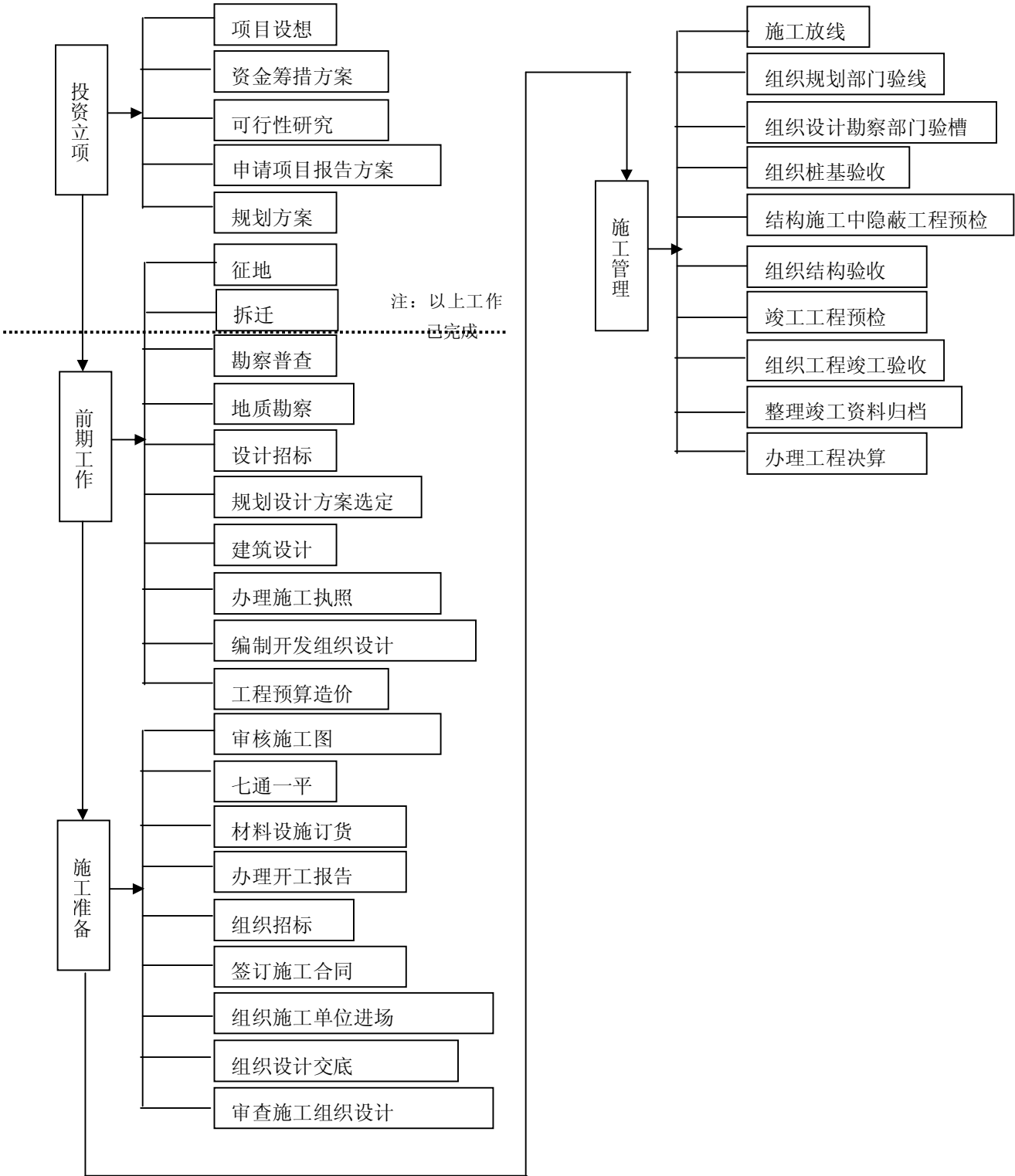
5、职责分工

- 1) **项目经理**：对项目进行全面管理、协调。
- 2) **常务副经理**：项目前期的协调管理，组织各类合同的谈判、制定合同文件，做好项目合同管理，负责安全生产和文明施工、消防治安、综合治理、廉政建设等管理工作。
- 3) **综合组**：项目管理部的后勤、文书档案、宣传、对外联络、安全、治安、电脑管理、对其他部门的相关配合等工作。
- 4) **技术管理组**：负责初步设计与施工图设计管理与协调，组织制订项目质量指标体系，组织论证重大关键技术，制订项目部技术管理的分工和协调，建立技术资料的编码体系，制订项目各子系统的技术标准，制订各子系统的关键节点控制内容，管理关键部位的施工方案，制订本工程的竣工档案编报手册，控制设计变更，并评价其可行性，组织现场各方的技术研究，建立技术管理的控制手段。
- 5) **工程组**：负责施工现场监督，下设监理部，行使工程监理的相关职权。工程前期技术配套管理，协助项目开工前的报建工作，协助设计阶段的报批工作，施工期间工程质量、投资、进度、安全文明施工、内业资料、技术方案与施工措施等管理，安装、检测、调试等工作，设备系统的整体试车、验收和移交，工程竣工验收与移交，对其他部门的相关配合等工作。
- 6) **投资咨询组**：负责项目的建设投资控制，具体如资金计划、统计及报批，合同管理，造价控制，审计、资金财务管理，对其他部门的相关配合等工作。参加各类合同谈判，并拟订合同文件；做好合同的分类管理；制订合同付款的流程；做好合同的动态管理，对不符合合同的工作内容及时向有关部门和人员汇报；及时做好合同变更工作。签订合同前，审核投标价的组成是否合理；建立付款审核流程；详细审核各类合同的付款条件；审核承包商提交的工程量和工程价款；定期汇报工程付款的动态情况。
- 7) **招标采购组**：负责总包、专业分包的招投标，项目建设所需的材料设备的资料收集、生产考察、比选、采购，对其他部门的相关配合等工作。协助编制各类合同的招投标文件。

五、项目管理控制措施及要点

1、项目建设程序

本章节的有关内容按照下列项目建设程序的要求进行。



2、项目质量管理

2.1 质量管理的原则

- “以人为核心”
- “以预防为主
- 坚持质量标准、严格检查，一切用数据说话
- 动态跟踪，科学管理

2.2 质量管理要点

本工程是一项复杂的系统工程，工程质量是系统运营、服务质量的综合表现。要保证系统质量，首先要确保各分部工程、子系统的建造质量。根据自身对复杂的大型项目和酒店高级公寓的管理经验，必须加大项目质量的事前控制。利用目前监理与项目管理统一的优势，加强协调，重点在于工程的桩基、地下结构工程、二次装修工程、重要设备采购及安装工程。

2.3 质量控制流程

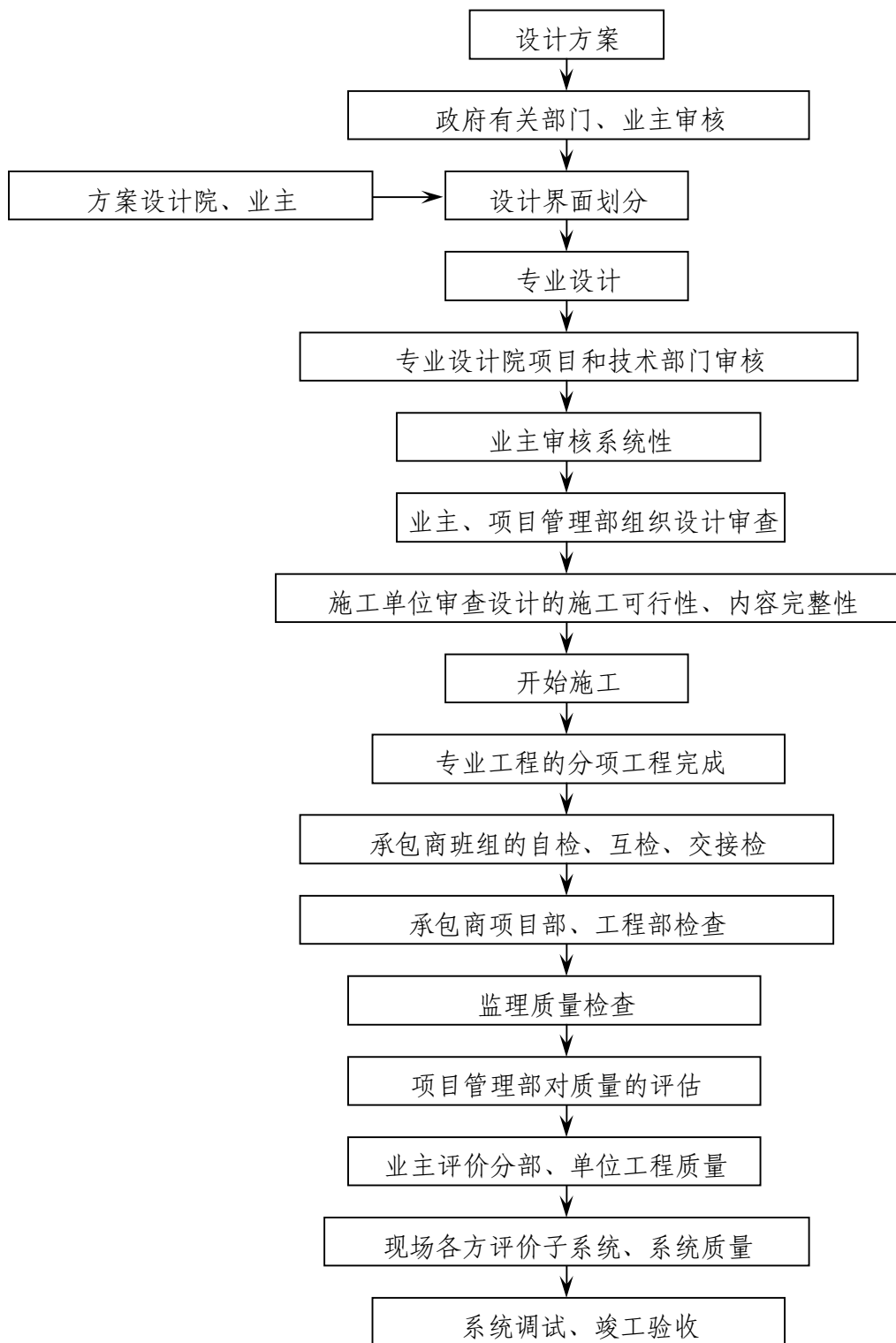


图 1 土建工程质量控制流程

本工程主要由土建工程、设备安装工程和精装修工程三大部分组成，土建工程都采用常用技术，工作量大、技术成熟、市场化程度较高，设计和施工都可由专业化公司承担，项目管理部将通过过程控制加强项目的质量管理。而本工程的设备安装工程系统组成多、各个系统独立性较强、子系统内容复杂、设备品种繁多。项目管理部根据类似工程的管理经验，将设备系统进行拆解，把设备分为关键设备、重要设备和一般设备三类，其中重要设备和一般设备基本上为通用设备，市场供应和设备质量比较稳定，而关键设备具有很强的专用性；在设备分类的基础上，将重要设备和一般设备作为工程承包内容，由设备承包单位采购，而关键设备由项目管理部会同业主自行采购。因此，在项目质量控制过程中，土建工程将采用图 1 的控制流程，设备安装工程的质量控制流程见图 2。

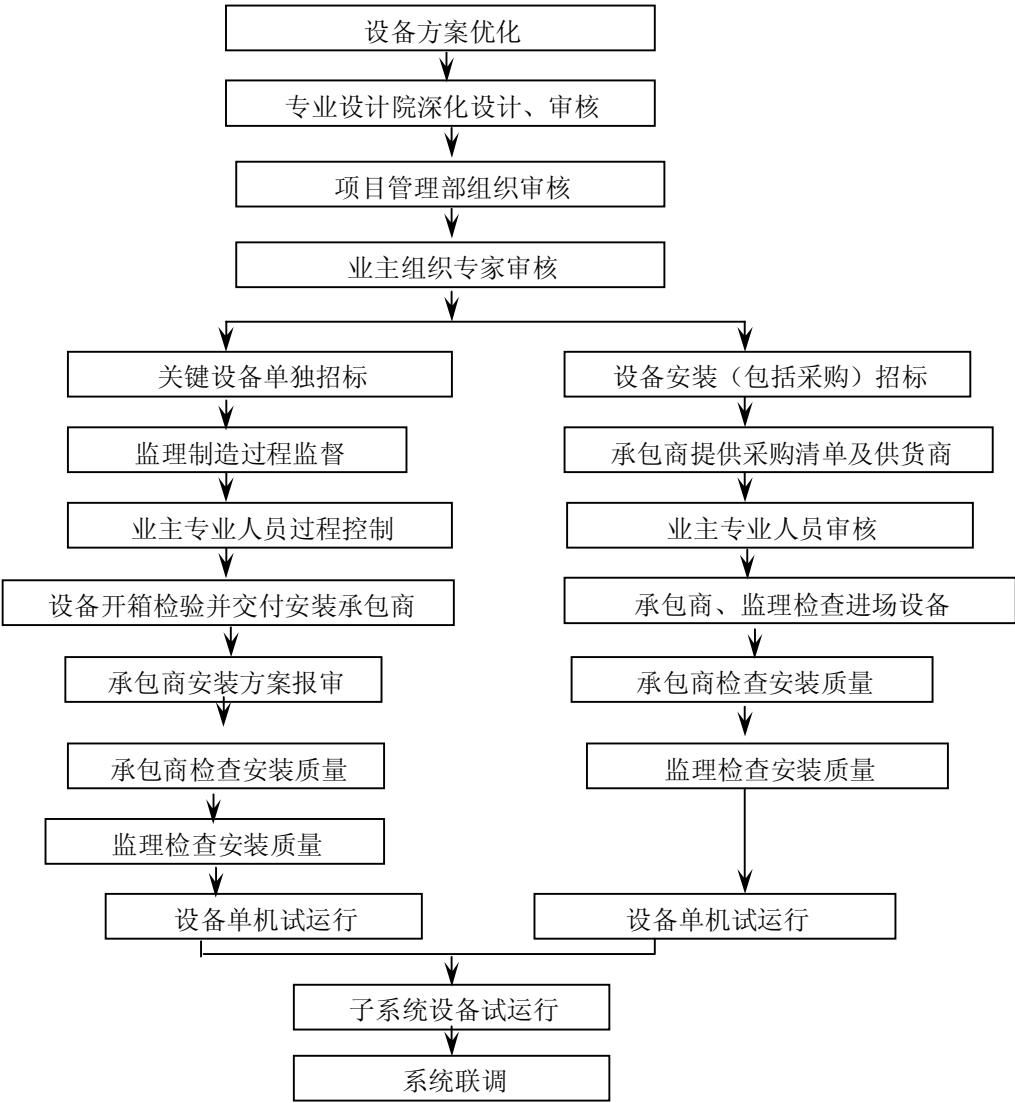


图 2 设备安装工程质量控制流程

2.4 质量控制措施

项目管理部将严格按照业主提出的质量控制要求，从宏观角度和项目建设全过程出发，采取以下主要控制措施：

■ 项目界面划分：界面划分时充分考虑到各子系统的完整性，保证质量的内在统一性，减少接口的质量问题；同时，在保证系统整体质量要求的前提下，将项目拆分，由不同的承包商（或设计单位）完成，引入适当竞争，加强相互之间的激励作用，提高项目的质量水平。

■ 由专业化社会力量承担工程任务：具有丰富实践经验的社会力量承担工程任务能大大提高工程质量。在工程界面划分和招标文件的编制中，充分贯彻这一指导思想。如幕墙工程，二次装修工程，弱电工程，桩基工程等都可以单独招标。招投标时，允许施工单位采用联合体的形式参与投标，并合理规定施工投标的技术标和商务标比例，不以最低价作为中标原则，使具有强大技术力量和丰富实践经验的单位有机会参与工程项目建设。

■ 质量管理单位提前介入：项目管理部严格按照管理先行的原则进行质量控制。在利用监理属于项目管理部下属机构的优势，要求监理部、技术管理组和施工承包商招标之前，确定总体设计管理单位提前编制设计质量标准、施工质量标准，以及制订全面的质量控制措施。

■ 做好重要设备、原材料的考察：各职能部门提前对重要设备、原材料供应商的技术能力、产品性能、样品质量进行实地考察，确保进场的重要设备、原材料符合工程要求。

■ 建立测量控制体系：考虑到本工程是结构形式多样，采用工序搭接施工，因此测量质量是工程质量的关键控制点之一。项目管理部将建立由测绘院、监理和承包商组成的三层质量控制网络形成层层交底、层层复核的控制体系。

■ 加强初步设计的质量控制：本工程的重要设备，如电梯、弱电、空调、动力系统等设备，都将根据初步设计的技术规格书直接制定招标文件的技术要求，初步设计变更将引起不可估量的后果。项目管理部将组织专家和设计院对初步设计内容进行详细、深入探讨，尽量避免总体性变更。

■ 加强界面质量管理：本工程的设计、施工都是采用多标段进行、多家单位共同参与，并且各种设备系统的预埋件、预埋管线多。将组织设计院、下属监

理部各方面的专家提前审核界面图纸和施工方案，建立界面施工前的方案报批、设计和施工的质量检查程序。

■ 加强设计的质量管理：制定项目管理部、方案设计院和专业设计院之间周全的质量控制流程，明确各单位的质量管理责任；在保证工程使用要求的前提下，尽量简化施工难度和结构、安装形式。

■ 加强质量的过程控制：对工程施工安装、重要设备制造等加强过程控制。要求施工监理严格按照国家的建设监理制度采用旁站、抽检等各种手段做好质量控制，下属监理部做到驻场监督。现场施工、安装时，要求承包商严格按照施工前报检、施工后报验的原则执行。

■ 加强技术管理：在工程开工前就组织各方面专家和工程参与人员研讨技术的难点、分解的方案，并提出应对措施。在工程施工中，要求承包商制定并递交专项施工方案，在现场各方研究确认后，方可进行施工。

■ 建立质量管理责任制度：在确定项目责任人的基础上，对各专项工程质量进一步明确设计、施工管理的质量责任人；同时要求方案设计院、专业设计院、承包商明确项目负责人和专项负责人，并报项目管理部备案。

■ 完善质量检查制度：在承包商质量自检、监理过程控制和现场监造的基础上，工程部对每道工序质量进行复核检查；对关键工序，由项目经理组织各部门专业人员进行现场质量评估。

■ 建立档案编报手册：根据本工程内容和特点，项目管理部组织各部门和档案室专门编制《竣工档案编报手册》，对档案的组成内容、档案的编制要求、各类表式、资料管理工作登记办法、抽样检查的内容和数量、资料验收办法等作出具体规定，并转发项目参与各方，要求严格执行。

3、项目进度管理

3.1 进度管理原则

- ✦ 总进度目标一致，衔接紧密
- ✦ 分阶段、分空间分别实施，动态控制
- ✦ 服从质量要求
- ✦ 设计、施工采用快速路径法（Fast Track）

3.2 项目总进度计划

本工程竣工日期预计为 2007 年 7 月 30 日，为保证工程能按期完成，项目管理部在组织工程的主要工作内容的基础上，将竣工日期作为进度控制目标，进行倒排进度计划。进度计划见图 3。

3.3 进度管理要点

项目工期是业主的投资能否及早收回的关键因素之一。如何在三年内确保工程完成将成为项目管理能否成功的关键，本工程建筑体量大，单体多，技术要求复杂，确保工程进度，必须将总进度目标分解为各关键节点目标，确保节点目标的实现，同时以下几点将作为管理的控制要点：

(1) 确保业主资金的到位。(2) 工程体量大，一家总包单位难以独立完成，应将工程划分为 2-3 个标段，加强各标段的协调。(3) 提高扩初设计的质量，减少施工图设计过程中的调整。(4) 采用施工图边设计边施工的方法，首先对桩基工程另行分包，另用桩基施工时间完成结构设计和总包招标。(5) 各专业分包及设备招标提前，减少工程施工返工和专业工序施工衔接时间。(6) 加快结构施工，给二次装修以充分时间，保证质量和进度。

3.4 进度管理流程

进度控制的管理单位多、控制难度大，合理的进度控制流程能有效地控制工程进度，也能取得更大的投资效益。项目管理部将在项目的实施阶段由项目经理直接主管负责进度，构建如图 4 的控制流程。

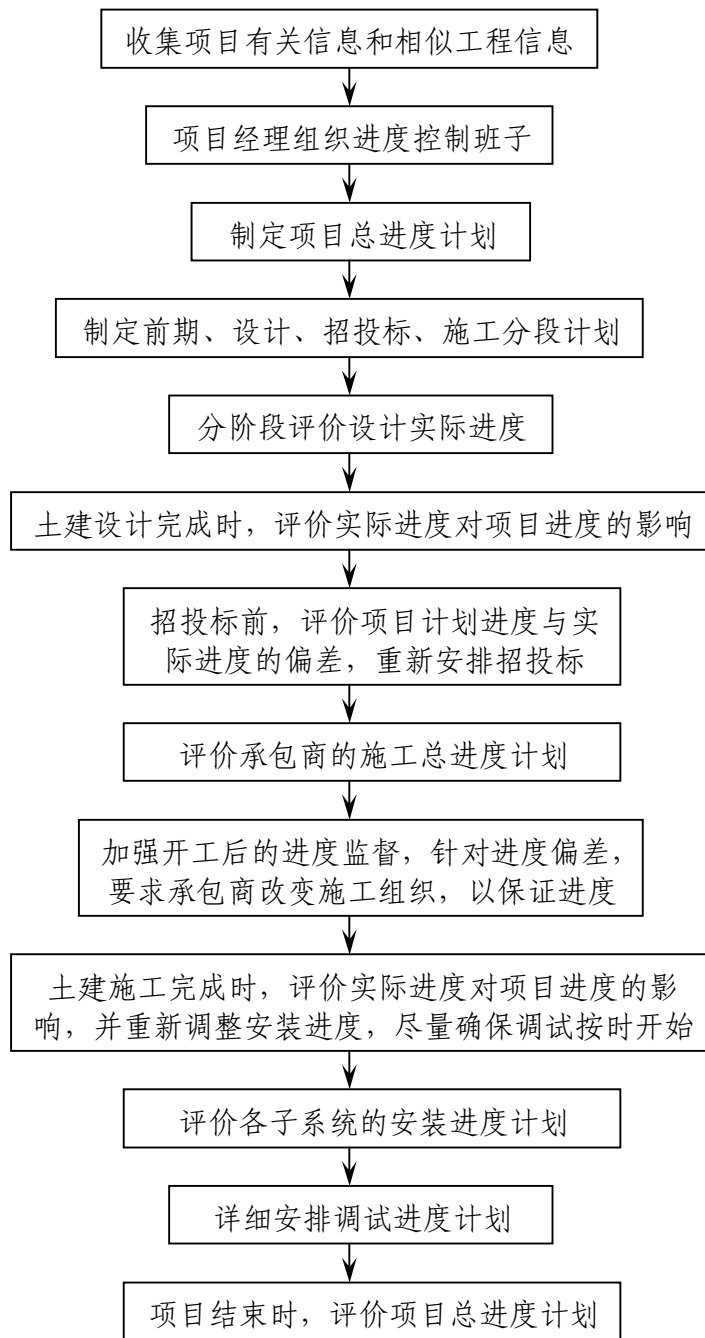


图 4 项目进度控制流程图

3.5 进度管理措施

■ 合理划分标段：由于本工程的规模浩大，具有相对充分的工作面，因此，采用分标段平行流水作业是进度控制的必然手段。而考虑到项目的整体进度，必须要求每个标段的进度基本一致，所以在划分标段时，应控制每个标段的工作量相当。

■ 采用快速路径法加快工程进度：由于本工程的系统组成多，土建、设备的设计、施工的界限明显。根据类似工程的建设管理经验，在确保初步设计质量的前提下，采用边设计、边施工的方法，特别是处于关键工序的工作内容，可以大大加快工程进度。

■ 按照专业化划分招标内容：专业设计、施工单位拥有专有技术、设备、管理优势，在保证质量的同时，更能控制进度。我公司将对幕墙、二次装修、桩基等工程采用单独招标，保证优势企业从事专业设计、施工。

■ 在招标文件中明确工期要求：根据工程总进度计划，要求进度的各关键节点上的工作内容不能晚于计划目标，将在各项公开招投标文件的招标文件中明确提出工期的具体要求，允许投标者在保证质量的前提下，进一步缩短工期，若工期承诺超过招标文件要求，将作为废标处理。

■ 明确项目进度控制的责任：由于项目进度的管理难度大、全局性要求高，将明确项目进度由工程部经理负责，从项目的设计、招投标、施工、调试验收全过程着手，以进度管理作为本工程项目管理的主线，从全局角度考虑设计、施工的工期分配和调整。

■ 加强设计进度管理：施工图设计的进度是项目设计阶段进度的关键控制内容。将要求设计院的工作人员进行现场办公，并要求各专业设计院明确相应设计内容的进度负责人，将指定技术管理部负责设计进度协调。根据各参与单位的定期进度报告，将会同设计院评价进度情况，并要求各专业设计院及时调整人力投入。

■ 充分考虑关键设备的制造时间：关键设备需要根据合同要求定制，制造时间很难缩短，本工程对进度产生影响的关键设备为弱电系统和暖通系统。在专业设计单位完成设备技术规格书后，设备部门将根据施工总进度计划的安排，首先进行弱电系统和暖通系统的招标文件设计、合同谈判和合同签订，给这两个系

统充裕的制造时间，保证系统及时进场安装。

■ 建立施工进度控制系统：工程全面开工后，参与单位多、工作点分散，项目经理无法进行全面的现场管理。公司将采用由项目经理负责进度总控、现场管理人员和监理负责各标段进度分控、承包商负责各自工作进度详控的多层次控制系统。

■ 加强工作面控制：在土建施工、设备安装过程中，各道工序都是采用流水作业，能否保证后道工序的工作面是流水施工是否顺利的关键。现场管理人员将以工作面控制为切入点，进行工序进度控制。

■ 加强系统调试、测试的进度控制：进入调试、测试阶段后，施工作业已经完成，而对本工程进度来说，尚有七分之一的工作。在这个阶段，设计和施工单位的人力、财力都逐渐转移出去，协同调试的进展将有一定阻力。项目管理部将要求设计和施工单位确保系统调试所需的人力、物力，人力、物力的转移必须通过工程部的同意，以保证各系统的组织服从整个系统调试的要求。

4、项目投资管理

4.1 投资管理原则

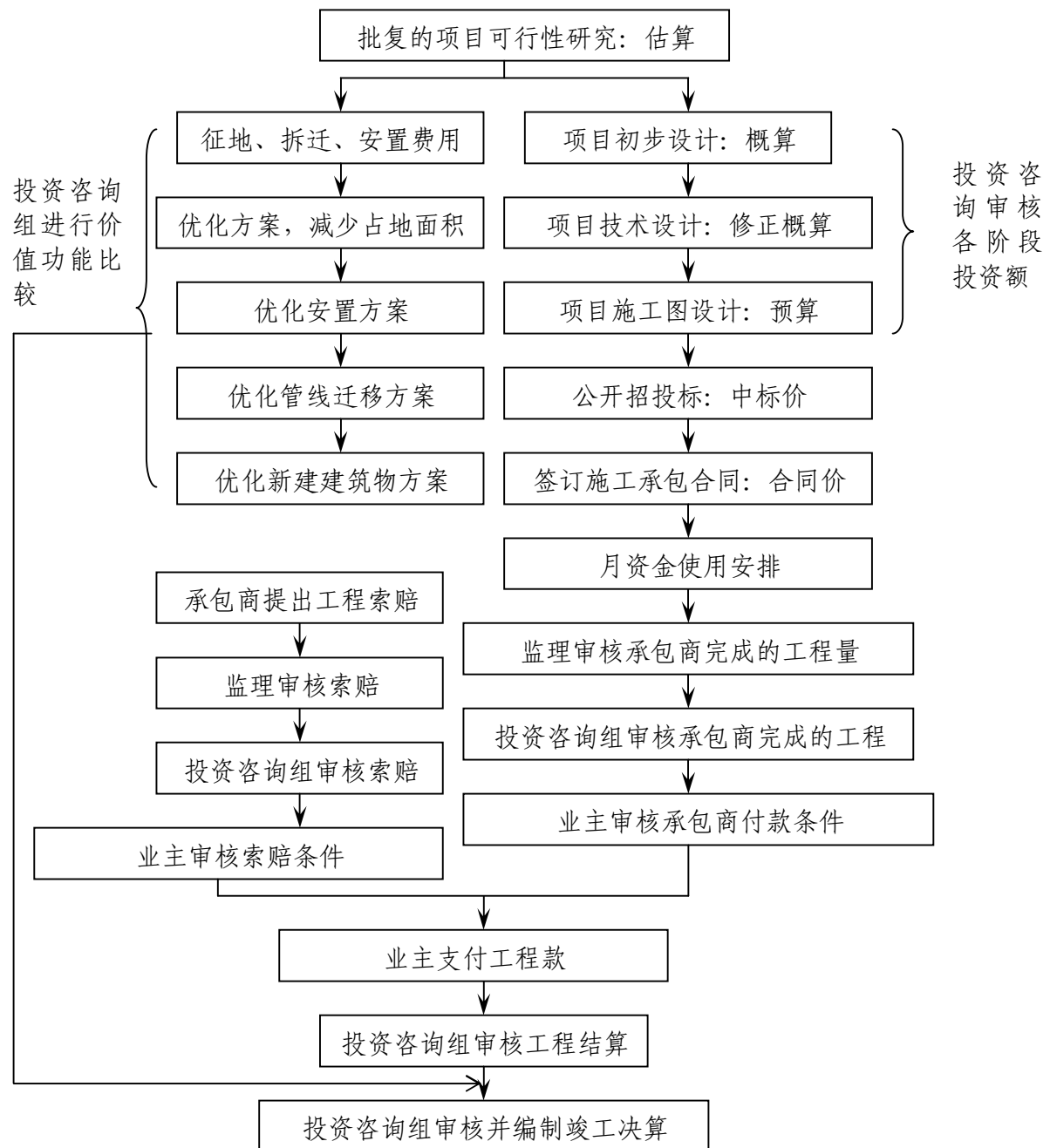
- ✦ 总投资限额，目标价值
- ✦ 分阶段、分块控制
- ✦ 价值功能最大化
- ✦ 各阶段限额控制，动态控制
- ✦ 资金实时划拨

4.2 投资控制要点

本工程投资额大，建安造价约为 10 个亿左右，合理控制造价是项目管理工作的重要工作内容之一，目前，如何在业主的领导下，发挥出最大的资金效益将是重要因素之一通过本工程的特点及类似工程经验的分析。主要有如下几点：(1) 在扩初设计阶段和施工图设计阶段提高工程概算预算的准确性。项目管理部提前介入到扩初设计施工图设计阶段的投资控制。(2) 编制切实可行的资金使用计划，发挥出资金的最大时间价值。(3) 通过公开招标，降低工程造价。(4) 提高合同管理、索赔管理水平，减少额外支出。

4.3 投资管理流程

项目管理部在投资目标分解的基础上，随着设计的逐渐深入和施工的逐步开展，对投资控制的力度逐步加强。要求设计单位在前一阶段投资的基础上，进行优化，进一步降低投资；施工阶段主要控制承包商的索赔和工程款的按实支付。



4.4 投资控制的措施

■ 专业化分工：在设计、施工的招标前，项目管理部将组织专家对系统界面进行划分，界面划分时充分考虑专业化分工能降低工程造价的优势，专业化分工可以减少工程转包的差价。

■ 公开化招标：本工程的主要工程内容的设计、施工都采用公开招标，招标形式拟采用“无标底招标”形式。在保证工程质量的前提下，采用合法的招标方式及程序使承包商适当让利，为减少施工过程中增加变更工程量，在招标文件中将明确规定采用“闭口合同”。

■ 专业化控制：投资控制的工作量大、工作要求细致，有较强的专业性，将委托投资咨询组对项目的设计、施工过程的投资进行控制，减少人为因素对项目投资的影响。在投资控制过程中，项目管理部将给投资咨询组一定的权力，要求投资管理组在设计、招投标、施工全过程介入。

■ 多种合同形式组合：由于本工程的子系统较多，且各有特性，在合同签订时，项目管理部将充分考虑工程特性，采用不同的合同形式，成熟系统、易于拆分、有能力管理的工程内容，采用固定总价合同，而对于各类设备，则采用交钥匙的方式。

■ 设计、施工统筹考虑：设计阶段是投资控制的关键，在要求设计院保证投资限额的基础上，进行设计深化、优化。项目管理部和业主共同组织各方面的技术和经济专家对设计方案的施工投入和施工可实施性进行评估，减少设计变更引起工程投资增加。

■ 设备系统合理拆分：项目管理部的设备专业人员，根据设备的系统性、技术的成熟度和单件的造价比例，对本工程的设备系统做了详细拆解，将设备分为关键设备、重要设备和一般设备。关键设备的单件造价昂贵，项目管理部作为设备投资的重点控制对象，与承发包合同分离，由业主自行采购，可大大降低设备费用支出。

■ 设备选型的竞争性：在关键设备和重要设备的采购过程中，要求设备技术是成熟的，有成功应用经验的。在招标文件的技术规格书描述时（重要设备为乙供，但技术规格书必需经设备部门认可），保证符合要求的设备可由三~五家厂家生产，从竞争中降低设备价格。

■ 工程款支付严格审批：工程付款的多重约束能有效控制工程款申请中的多报、虚报等问题，并能避免工程中的寻租行为。项目管理部要求工程款支付需要经过施工监理、工程组、投资咨询组、项目经理、业主的审核和批准，否则不予支付。

■ 加强设计变更控制：设计变更是施工期间工程投资浮动的主要原因，对于变更内容，项目管理部将要求设计院提出变更原因、对其它工程内容的影响、投资变化等书面报告，由技术管理组明确引起变更的责任主体，对由于设计院疏忽或技术性错误引起的，将追究设计院的责任。

■ 加强施工过程控制：施工过程的不确定性和风险性因素将引起工程量变化，项目管理部要求工程组负责施工过程的投资控制。工程组和投资咨询组必需动态跟踪工程进展，复核各种工程量，对风险因素提前告知，做好各项预控措施。

5、项目管理的重点内容

5.1 设计管理

5.1.1 设计管理原则

- “以人为本”原则
- 推行“标准化、模块化”原则
- 系统思维原则
- 价值功能管理原则
- 风险管理原则
- 限额设计原则
- 设计过程分权管理原则

5.1.2 施工图图纸审核分类

施工图审核分类	参与单位
建筑使用功能审查	业主
强制性规范审查	设计单位、项目管理部、承建商
施工工艺审查	承建商
设计图纸工种配套、差错审查	设计单位、承建商、项目管理部

5.1.3 设计管理的组织结构

设计管理组织结构是设计能否顺利进行、系统接口能否圆满协调的关键，考虑到业主已委托方案设计单位，我部提出图 6 所示的设计管理的组织结构。

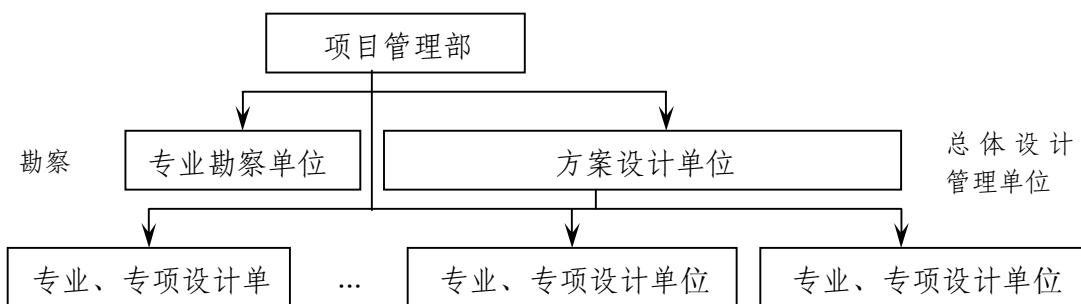


图 6 设计管理的组织结构

5.1.4 设计管理的任务分工

根据我公司的组织结构，对设计管理的任务分工如图 7 所示。

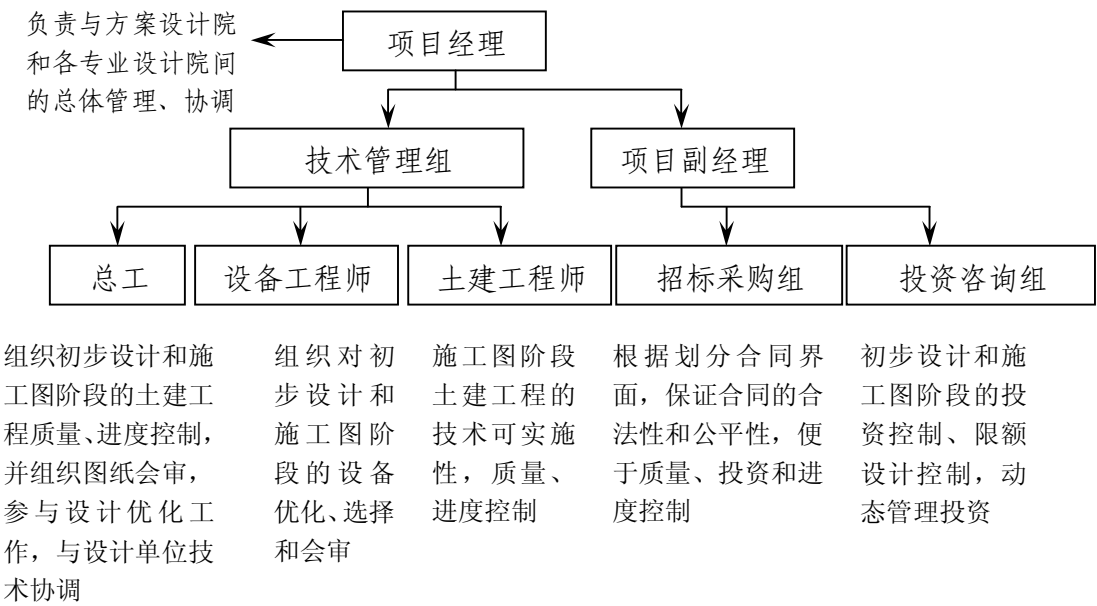


图 7 设计管理的任务分工

5.1.5 设计管理的主要工作

组织协调

- ✦ 会同总体设计院做好初步设计的报批工作。
- ✦ 按照专业化分工、同专业尽量保持整体性的要求，划分工程设计界面。
- ✦ 制定设计管理的工作流程，要求方案设计院加强对各专业设计院进行全局管理参与，并负责分阶段的总体设计质量、设计进度和工程投资限额管理。
- ✦ 制定严格的工程设计质量审查制度，要求按照图 13 的审查程序，做到层层把关。
- ✦ 要求各专业设计院和方案设计院定期向业主和项目管理部汇报设计进展情况，包括设计所采用的关键技术方案和重要设备系统的技术规格的选择及评价、设计进度、分阶段工程概（预）算、界面设计质量、各专业设计存在的冲突和需要业主及项目管理部协调的工作。

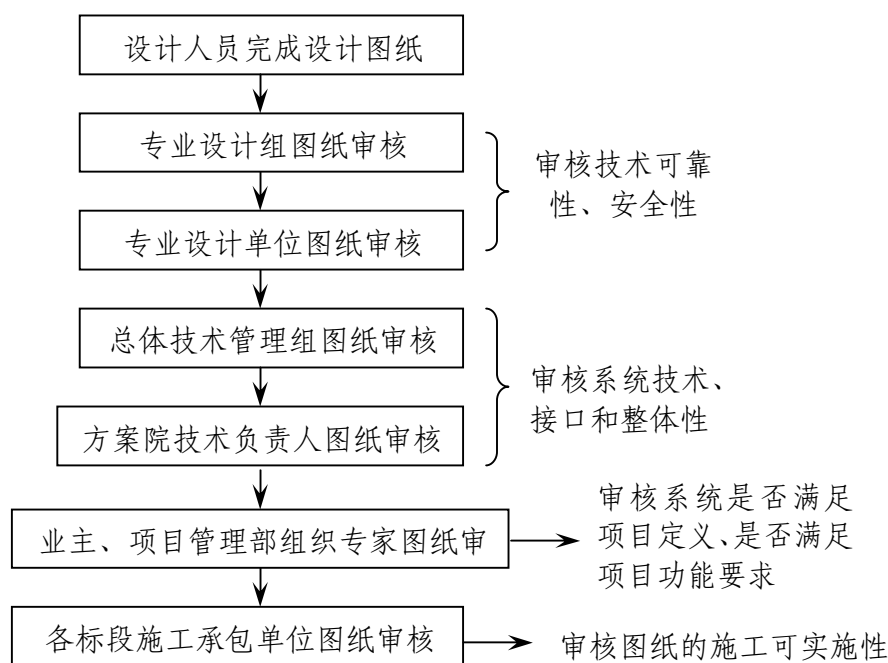


图8 设计图纸的审核程序

5.2 招投标管理

根据业主的授权范围和要求，将严格按照《中华人民共和国招标投标法》规定，以“公开、公正、公平、诚实信用、科学、择优”的原则，采用公开招标。

(1) 招标思想：无标底招标

在工程招投标中已经采用了多年的无标底招标办法，并积累了丰富的经验。在招标文件中不故意压价，让符合招标文件资质要求的承包单位都能参与工程投标，并由承包单位根据自身的技术水平、管理能力报价。同时，由于本工程系统复杂、技术要求较高，投标文件由技术标和商务标组成，并根据我公司对本工程技术难度的评价，合理确定两者的比例。

(2) 招投标过程

为了真正将“公开、公平、公正”落到实处，必须尽量减少招投标的人为操作因素的干扰。将招投标工作委托下属招标采购组完成，由招标采购组进行投标人资质审查、发布招标文件、组织招投标，相关部门只提供必要

的协助，不参与过程决策。

(3) 招标文件设计：有效竞争

根据无标底招标经验，本工程的无标底招标不以商务标最低的投标者中标，而是采用商务标和技术标的加权平均的综合得分的高低，作为选择中标候选人的依据。为了避免技术力量较强的投标人根据对其他投标的充分预计，而提高商务标报价的可能性。在招标文件中规定，技术标和商务标的比例和相应的组成分数将在投标人递交投标文件后公布，这样可以大大提高技术力量强大、商务标报价高的投标人失去中标机会的风险，反之，可以使这些单位适当让利，可以降低工程造价。

(4) 评标办法

综合得分由技术标和商务标加权获得。技术标的评标专家由业主确定，专家评标独立完成，并相互隔离。商务标采用公开开标，商务标和技术标的评议过程都在业主和公正人员的监督下进行。评标结果由全部专家签认。

(5) 中标者选择：严格把关

专家确定中标候选人后，将组织专家、各职能部门对他们的商务标组成是否存在漏项、报价是否存在异常等内容进行审查。并根据商务标和专家的评选结果向为业主推荐最优的两家，由业主进行决策。

(6) 招标程序

本工程的招标程序如图 9 所示。

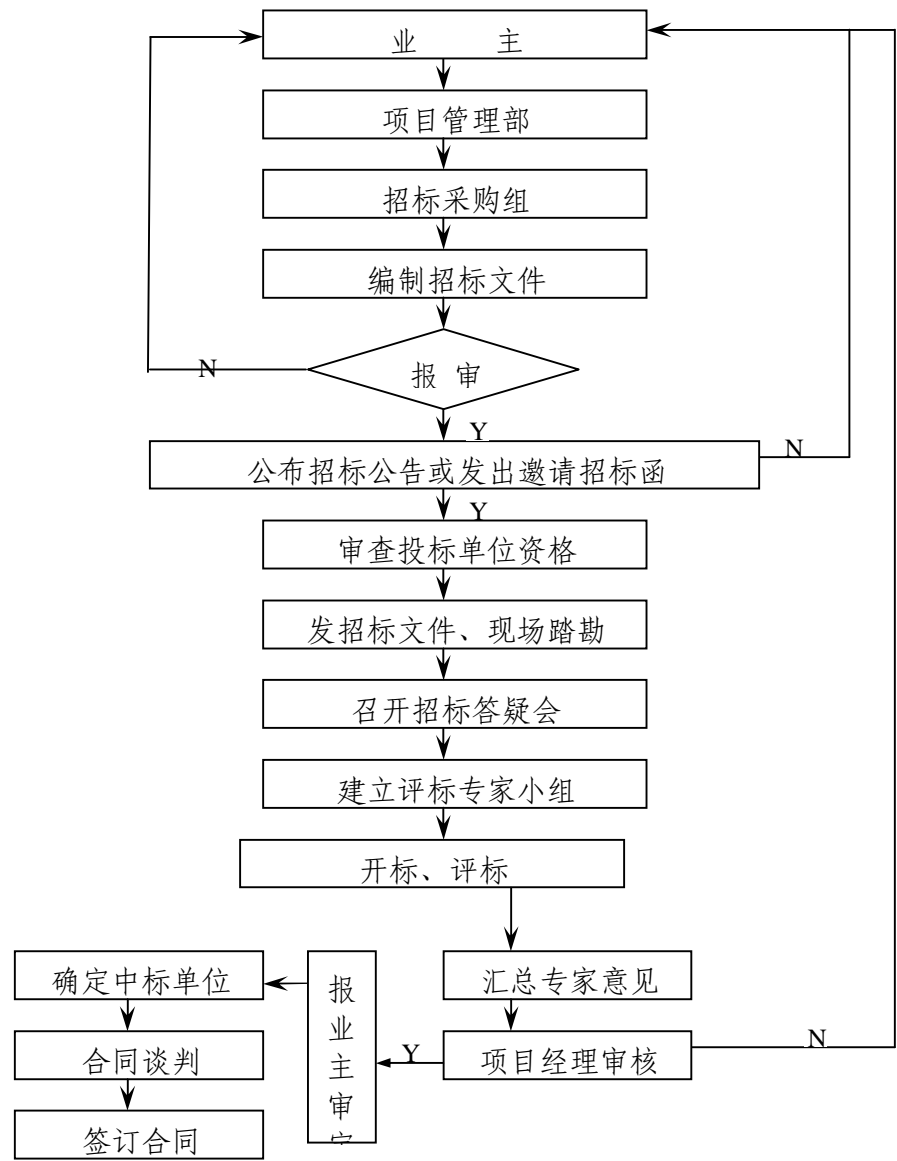


图 9 公开招标程序

5.3 合同管理

(1) 合同管理原则

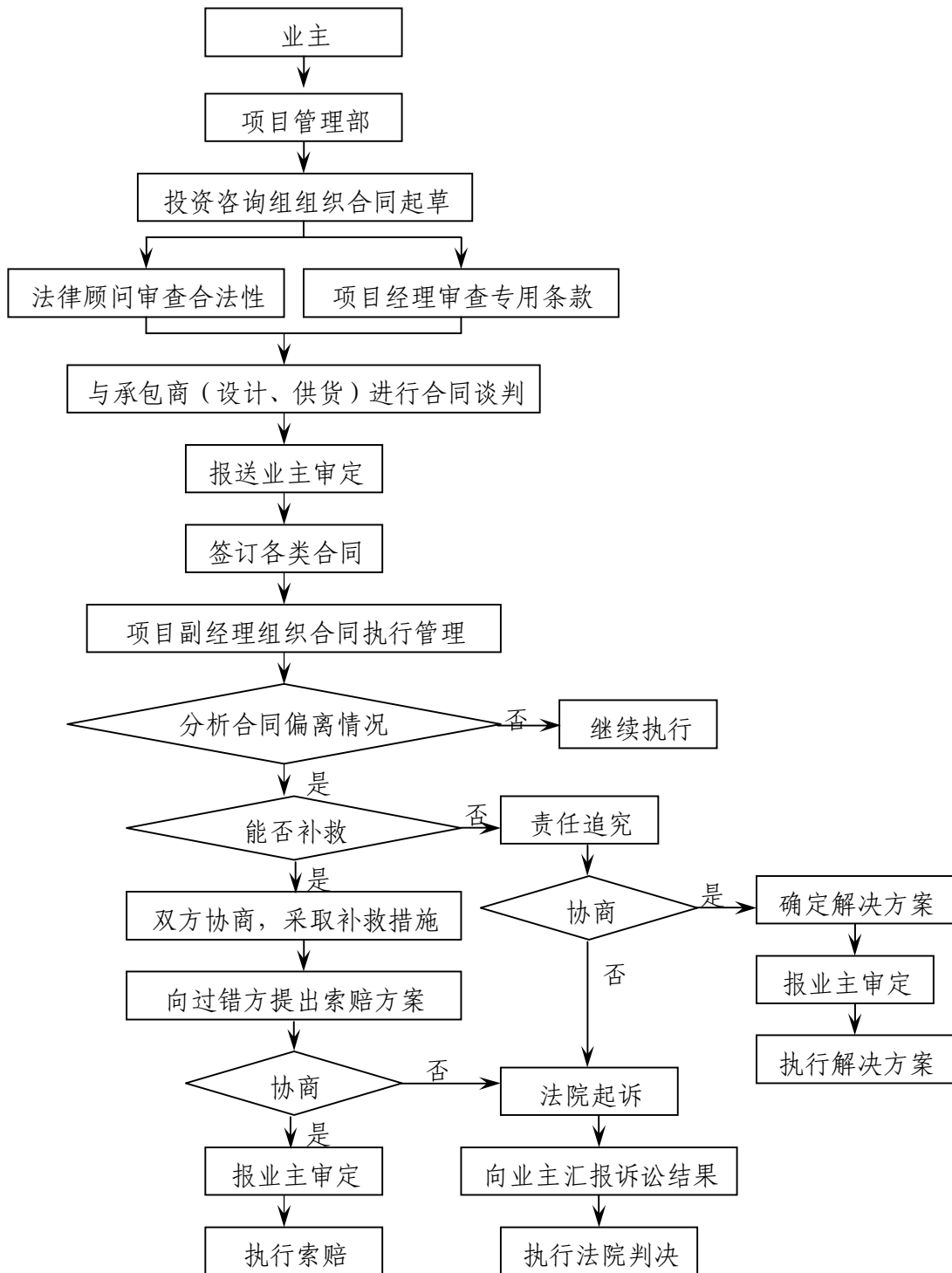
- s 所有建设内容必须以合同为依据
- s 所有合同都闭口
- s 与招标一致
- s 与组织结构相联系
- s 与承包模式相联系
- s 尽量减少合同界面
- s 动态管理合同

(2) 合同签订

- s 合同文本采用国家规定的标准文本，合同的专用条款必须是双方协商一致的，不应提出单方面的不合理要求；
- s 合同价格实行闭口总价，严格按照承包商的投标价格执行，不任意压价或增加附带条件；
- s 不接受任何标后的优惠条件，严格按照承包商在投标文件中提出的竞争措施和优惠条件执行；
- s 必须明确所有的合同专用条款内容，所有合同内容同样实行闭口；
- s 要求承包商必须提供风险转移措施，包括合同履行保证金、担保和保险等手段，保证能够消除除不可抗力外的干扰因素对工程目标所产生的影响；
- s 明确所有工程范围内的设计变更（除设计内容增加外），承包商不得提出索赔（包括费用索赔和进度索赔）。

(3) 合同管理程序

合同管理程序如图 9 所示。



(4) 合同管理

- s 为了确保合同管理有效性，由项目常务副经理直接管理投资咨询组，并对各类合同指定专人管理；
- s 采用统一指挥，分散管理的方式。由副经理组织投资咨询组制定合同管理制度，对于各类合同，由相应的职能部门跟踪合同执行情况，并及时向投资咨询组反映有关情况的变化，由投资咨询组集成信息，向有关部门下达变更合同执行的进度和相应合同内容；
- s 动态跟踪合同内容的执行。根据所提供的总控信息，比较合同规定的质量要求与实际的工程质量、比较合同进度与工程实际进度、比较合同总计划进度投资与实际进度投资、比较月度计划进度投资与实际进度投资，并将有关偏差的信息反馈到相应职能部门，并向业主汇报，及时调整和采取措施进行控制。

(5) 索赔管理

索赔管理是工程管理的重要内容，是维护合同双方正当权利的一种重要手段，是双方权利的要求。本工程规模浩大，由于施工现场条件、气候条件的变化，施工进度、物价的变化，以及合同条款、规范、标准文件和施工图纸的变更、差异、延误等因素的影响，使得工程承包中不可避免地出现索赔。因此，项目管理部在工程建设管理中必须做好索赔的预防工作，加强索赔管理。

① 索赔管理的依据

- 国家和地方政府法律、法规及各种规定
- 建设工程技术规范、验收规范
- 施工承包合同和材料、设备供应合同
- 施工和设备招投标文件
- 工程图纸
- 经批复的施工进度计划
- 下达的图纸变更和工程技术方案修改

② 索赔控制程序

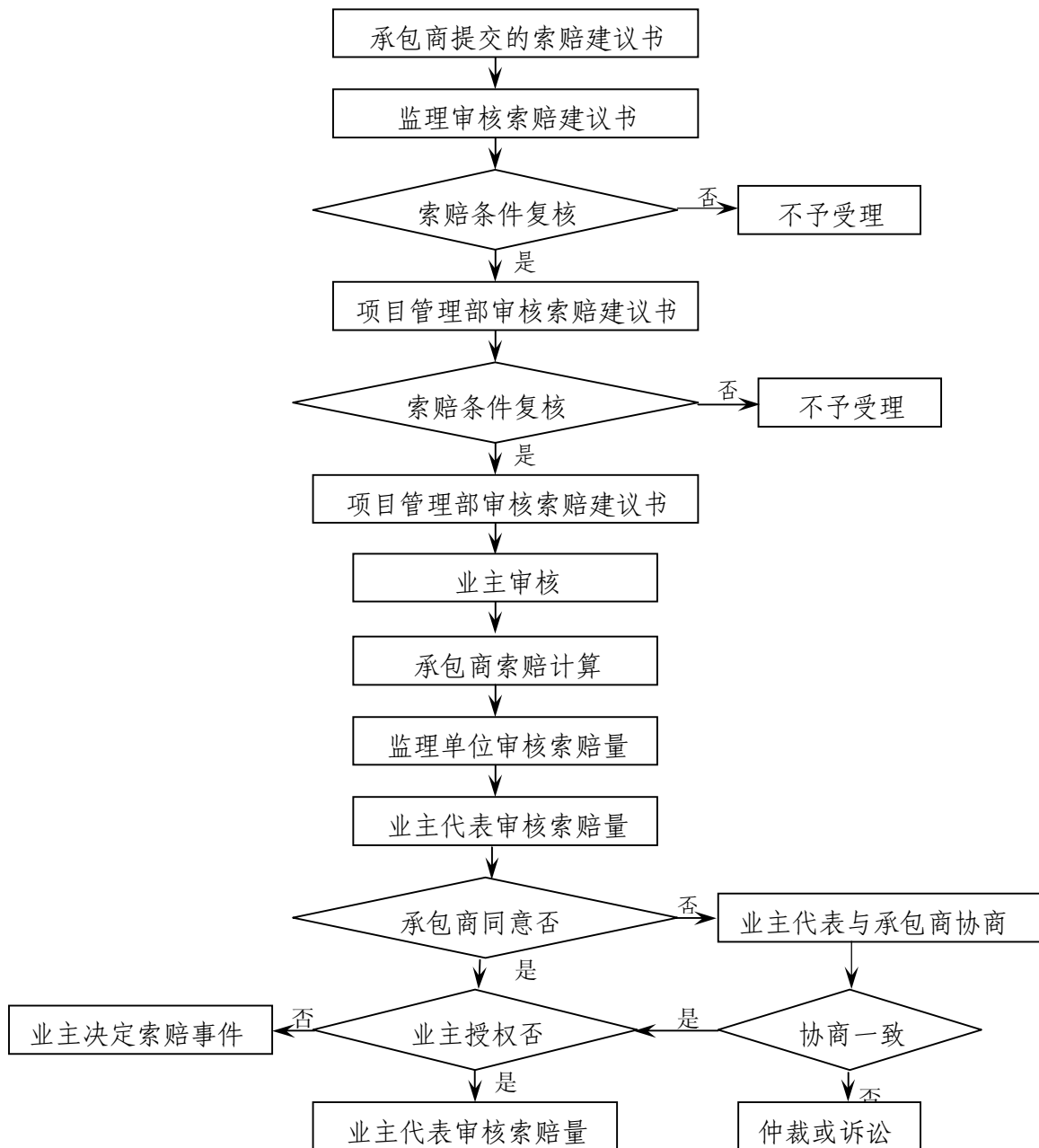


图 10 索赔控制程序

索赔发生后，项目管理部将充分维护业主利益，要求承包商提供确凿的证据，监理和工程组、投资咨询组有关人员将严格根据合同内容，审查索赔事件。将按照图 10 索赔程序控制。

③ 索赔管理措施

■ 预防措施

- s 在编制施工招标文件时，合理划分施工标段，减少招标文件中施工内容的误解；招标文件必须经过公司法律顾问的审核，保证文件符合法律要求，维护业主的合法权益；
- s 会同公司法律顾问，投资咨询组将仔细研究合同专用条款，保证合同符合国家法律、法规和各种规定的要求；
- s 采取施工和设备采购总包模式，将市场风险和跨国采购风险转移到承包商，避免该部分索赔的出现。
- s 要求设计单位的现场设计代表跟踪工程进展，对于的确需要设计变更的部位，采取主动变更措施，在费用索赔无法避免的情况下，减少工期索赔；
- s 项目管理部现场人员和监理人员应注意自然条件的变化情况，并在各种特殊气候出现前要求承包商安排各种预防措施，保护已完工程，减少损失，即减少费用索赔；
- s 施工中，要求监理部如实记录各承包商的进度情况，使各承包商工作协调开展。

■ 处理措施

- s 索赔发生后，首先要求监理检查索赔项目，并要求承包商的证据应与监理一致，否则，不予受理。投资咨询组应会同工程部对承包商提出的索赔进行研究，对不符合合同要求的，不予受理；
- s 对于承包商同时提出费用索赔和工期索赔，在研究索赔证据的同时，应采用系统的观点，将总进度延期造成的营业收入考虑到费用索赔。在工期索赔中，研究施工总进度计划，分析该部分的进度计划是否处于关键线路上，对不影响工程总进度计划的，不予批准；
- s 要求现场监理审核承包商提出索赔的数量是否准确，并要求投资咨询组进行复核，保证索赔是真实、准确的。

④ 反索赔

反索赔是项目管理部采取合法措施维护业主利益的一种有效手段，是减少业主经济损失的一种有效措施。

- s 做好合同管理，将工程进展的实际情况与合同条款进行比较，对承包商违反合同条款的，及时向承包商提出索赔，并提供相应的证据；
- s 土建和安装工程组现场人员对工程实施中发生的事件都应作详细记录；监理应根据要求对各分部、分项工程质量进行检查，对于不能满足验收要求的部位及时向项目管理部汇报，经工程组现场人员核实后，向承包商提出质量索赔；
- s 对不符合合同要求或设计图纸要求，但能满足工程使用要求的工程部位，向承包商提起质量缺陷索赔；
- s 监理人员和工程组现场人员应检查到场的设备，对不符合质量要求的设备，不允许进场，并对设备供应单位提出质量索赔和因此引起的工程进度索赔；
- s 对承包商的工期延误，项目管理部有权向承包商提出加快工程进度的指令，并对影响工程总进度或影响后续承包商施工的，向承包商提出工期延误和运营收入索赔。

5.4 信息管理和档案管理

根据业主委托的项目管理部工作范围和内容、将建立以项目管理部为处理核心的信息资料管理中心，协调项目业主、承建商，项目管理部三者之间信息流通，收集来自外部环境各类信息，全面、系统处理后，供参建各方处理造价、进度、质量事务时使用，为整个项目建设服务。

信息资料管理的日常工作包括：负责规划建立项目信息资料管理系统，收集信息、信息加工整理和储存，信息资料检索和传递，实现项目管理部工作本身的自动化，标准化，规范化，系统化的管理，并推动整个项目信息资料收集、处理效率。

s 规划建立项目信息资料管理系统

信息是不断流动的,在建设过程中各个环节都有参建各方处理事务的信息产生,只建立项目管理部内部的信息流程是没有效率的,也不可能收集和处理好项目管理部工作所需要信息,因此必需规划整个项目信息资料管理系统,对业主、承包商、项目管理部、外部信息进行统一分类,明确各方在信息资料收集方面的职责,同时满足各方在信息资料使用方面要求。

s 信息收集

(1) 收集项目决策文件及有关资料

项目决策文件包括了建设规模、建设布局、质量、进度、投资控制基本要求等基础性依据,是项目管理部和参建各方对工程实施控制的重要文件,其中包含了许多设计文件的重要依据,指导着整个项目运作方向。

(2) 设计文件及有关资料的收集

工程设计文件不仅是施工的依据,而且是项目管理部进行质量、进度、投资控制的重要依据,设计过程中所收集到一些基础性资料对编制和审核施工组织设计、施工方案有很大帮助。在收集工程设计文件的同时,应收集:

- ① 初步设计资料。收集初步设计资料重点在:工程项目目的和任务,工程的规模,总体规划,主要建筑物位置,结构形式和设计尺寸,各种建筑物材料用量,主要技术经济指标;
- ② 技术设计资料。技术设计是对初步设计更进一步深化,其中许多资料是对初步设计资料补充和修整。因此应重点收集和核对这些修整和补充资料;
- ③ 施工图设计资料:施工图作为设计单位最终输出产品,直接指导项目施工。对施工图及其有关文件收集和管理,是设计资料信息管理工作重点。所收集信息包括:施工总平面图,建筑物施工平面图和剖面图、安装施工详图,各种专业工程的施工图以及各种设备和材料的明细表等。在收集设计资料时要收集与设计图纸和技术说明书同时输出的概预算资料。

(3) 招投标文件及其有关资料收集

项目管理部合同管理对象不仅是业主与承包商最终签订的合同协议书,招标投标过程形成的一些文件同样对业主和承包商有约束力。其中大量有用信息,要在施工期间合同管理过程予以应用。所需收集的信息如下:

- ① 业主全部“要约”条件: 业主所提供的材料供应、设备供应、水电供应、施工道路, 临时房屋、征地情况、通讯条件等等;
- ② 承包商全部“承诺”条件: 承包商投入人力、机械方面情况, 工期保证, 质量保证, 投资保证, 施工措施, 安全保证等。

(4) 业主方施工过程信息资料收集

- ① 业主作为工程项目建设的投资者, 在施工中要按照合同文件规定提供相应的条件, 并要不时表达对工程各方面的意见和看法, 下达某些指令;
- ② 业主负责部份材料的供应时, 需提供材料的品种、数量、质量、价格、提货地点、提货方式等信息;
- ③ 业主在建设过程中对各种有关进度、质量、投资、合同等方面的意见和看法。

(5) 承包商施工过程信息资料收集

- ① 承包商在施工中, 现场所发生的各种情况均包含了大量的内容, 承包商自身必须掌握和收集这些内容。经收集和整理后, 汇集成丰富的信息资料;
- ② 承包商在施工中必须经常向有关单位, 包括上级部门、设计单位、监理单位及其它方面发出某些文件, 传达一定的内容。如向监理单位报送施工组织设计, 报送各种计划、单项工程施工措施、月支付申请表、各种工程项目自检报告、质量问题报告、有关的意见等等。

(6) 项目管理部施工过程信息资料收集

- ① 工地日记, 主要包括: 现场监理人员的日报表; 现场每日的天气记录; 监理工作纪要; 其它有关情况与说明等。现场每日的天气记录主要内容为: 当天的最高、最低气温; 当天的降雨、降雪量; 当天的风力及天气状况; 因气候原因当天损失的工作时间等;
- ② 周报, 项目经理应每周向工程项目业主负责人汇报一周内所有发生的重

大事件；

- ③ 月报，项目经理应每月向业主汇报下列情况：工程施工进度状况（与合同规定的进度作比较）；工程款支付情况；工程进度拖延的原因分析；工程质量情况与工程进展中主要困难与问题；工作总结等；
- ④ 项目经理对承包单位的指示，主要内容为：正式函件；日常指示，如在每日的工地协调会中发出的指示；在施工现场发出的指示等；
- ⑤ 工程质量记录：主要包括试验结果记录及样本记录等。

s 信息资料的加工整理和储存

项目管理部在施工过程中，依据当时收集到的信息所作的决策或决定有如下几个方面：

- (1) 依据进度控制信息，对施工进度状况的意见和指示。项目管理部每月、每季度都要对工程进度进行分析对比并作出综合评价，包括当月整个工程各方面实际量，实际完成数量与合同规定的计划数量之间的比较。如果某一部分拖后，应分析其原因、存在的主要困难和问题，提出如何解决的意见。
- (2) 依据质量控制信息，对工程质量情况的意见和指示。项目管理部应当系统地将当月施工中的各种质量情况，包括现场检查中发现的各种问题、施工中出现重大事故，对各种情况、问题、事故的处理等情况，除在月报中进行阶段性的归纳和评价外，如有必要可进行专门的质量定期情况报告。
- (3) 依据造价控制信息，对工程结算情况的意见和指示。工程价款结算一般按月进行，要对投资完成情况进行统计、分析，在统计分析的基础上作一些短期预测，以便对业主在组织资金方面提出咨询意见。
- (4) 依据合同管理信息，对索赔的处理意见。在工程施工中，由于甲方的原因或客观条件使承包商遭受损失，承包商提出索赔要求；或承包商由于违约使工程遭受损失，业主提出索赔要求。项目管理部可对索赔提出处理意见。
- (5) 信息的储存是将信息保留进来以备将来应用。对有价值的原始资料、

资料及经过加工整理的信息，要长期积累以备查阅。信息储存的设备主要有三种，纸、胶卷和计算机内存。

s 信息资料的检索和传递

无论是存入档案库还是存入计算机内存的信息、资料，为了查找的方便，在入库前都要拟定一套科学的查找方法和手段，作好编目分类工作。健全的检索系统可以使报表、文件、资料、人事和技术档案既保存完好，又查找方便。否则会使资料杂乱无章，无法利用。

信息的传递是指借助于一定的载体（如纸张、软盘、磁带等）在监理工作的各部门、各单位之间的传递。通过传递，形成各种信息流。畅通的信息流，将利用报表、图表、文字记录、电讯、各种收发、会议、审批及计算机等传递手段，不断地将信息输送到项目经理手中，成为工作的依据。

s 做好工程档案资料的管理工作

- (1) 在业主与勘察、设计、施工单位签订合同时，明确对工程档案资料的套数、费用、质量要求和移交时间的要求。
- (2) 协助业主监督和检查各单位收集和整理本单位形成的工程档案资料，并按要求完成立卷工作。
- (3) 工程档案验收的主要内容包括：
 - ① 工程档案是否齐全、系统、完整；
 - ② 工程档案是否整理立卷，立卷是否符合政府城市建设档案案卷质量规定；
 - ③ 工程档案的内容是否真实，准确地反映工程建设活动和工程实际状况；
 - ④ 工程档案签章手续是否完备，竣工图编制是否符合要求。
- (4) 在工程竣工验收前按《城市建设档案管理规定》（建设部第 61 号令）及时向城建档案管理部门报送工程档案。

六、费用报价

1、工程建安造价估算

	建筑面积(平方)	估算单价(元/平方)	暂定总价(万元)
总建筑面积	197415 平方	4926 元/平方	97264 万元
其中:			
酒店式公寓面积	22090 平方	5000 元/平方	11045 万元
酒店式客房建筑面积	28400 平方	7000 元/平方	19880 万元
商业及办公建筑面积	18445 平方	4000 元/平方	7378 万元
酒店裙房建筑面积	12923 平方	7000 元/平方	9046 万元
高级公寓建筑面积	73850 平方	4500 元/平方	33232 万元
地下总建筑面积	41115 平方	4000 元/平方	16446 万元
其他建筑面积	592 平方	4000 元/平方	236 万元
其中:			
土建(安装)造价	197415 平方	2000 元/平方	39483 万元
幕墙工程	100000 平方	1000 元/平方	10000 万元
二次装修工程	197415 平方	1350 元/平方	26651 万元
弱电工程	197415 平方	200 元/平方	3948 万元
电梯设备及安装	20 台	150 万元/台	3000 万元
空调系统设备及安装	197415 平方	250 元/平方	4935 万元
消防系统设备及安装	197415 平方	150 元/平方	2961 万元
动力系统设备及安装	197415 平方	70 元/平方	1381 万元
变配电系统设备及安装	197415 平方	90 元/平方	1776 万元
其他	197415 平方	150 元/平方	2961 万元

2、费用构成

根据成本结算费用报价表如下：

序号	项目	收费基数	收费标准 (建安造价 %)	费用(万 元)	优惠率%	费用报价 (万元)
1	咨询服务费	9.73 亿	0.35	340.55	-70	102.65
2	设计管理费	9.73 亿	0.03-0.05	29.19	-20	23.35
3	施工监理费	9.73 亿	0.6-0.8	583.80	-20	467.04
4	招标代理费			235.75	-20	188.6
4.1	勘察	免费				
4.2	设计	免费				
4.3	土建(安装)	39483 万	0.05	19.74	-20	15.79
4.4	幕墙工程	10000 万	0.3	30	-20	24
4.5	二次装修工程	26651 万	0.08	21.32	-20	17.06
4.6	弱电工程	3948.3 万	0.8	31.58	-20	25.27
4.7	电梯设备	3000 万	0.8	21	-20	16.8
4.8	空调系统设备 及安装	4935 万	0.8	39.48	-20	31.58
4.9	消防系统设备 及安装	2961 万	0.8	23.69	-20	18.95
4.10	动力系统设备 及安装	1381 万	0.8	11.05	-20	8.84
4.11	变配电系统设 备及安装	1776 万	0.8	14.21	-20	11.37
4.12	其他	2961 万	0.8	23.68	-20	18.95
5	造价控制(咨 询)费	9.73 亿	0.48-1.1	467.04	-20	373.63
6	合计	(1+2+3+4+5)		1656.33	-30.25	1155.27

各项费用的取费说明如下：

(1) **咨询服务费**：参照上海市类似工程的情况，该项费用以 0.35% 计取，咨询服务主要以项目的策划、管理、协调和配合业主工作为主要内容，同时考虑到本工程监理、招标代理、投资控制均又我部承担，工作存在一定交叉，为表示我部的诚意，愿让利 70%。

(2) **设计管理费**：参照类似工程取费情况，以实际发生工作量为依据，取费费率为 0.03%，让利幅度 20%。

(3) **监理费**：以建设部 92 标准为参考，本工程暂按建安造价 9.73 亿考虑，施工监理的费率为 0.6%，让利幅度为 20%。

(4) **招标代理费**：以国家计委颁布的《招标代理收费管理暂行办法》为参考，取费基数为工程造价，勘察招标代理费和设计招标代理费不计取，土建（总包）招标代理费率为 0.05%，幕墙工程为 0.3%，二次装修工程为 0.08%，其他设备工程实际将分成多次招标，现仅按整个系统考虑，取费为 0.8%，相比多次招标标准已大大降低。代理费总体再让利 20%。（该部分的计算按规定应以差额累进的计费方法，考虑到地区的差异，仅以最低费率计取）

(5) **全过程造价控制费**：参照《上海市建设工程造价咨询和招标代理服务收费标准》，取费基数为建安工程造价，费率为 0.48%。让利幅度为 20%（该部分取费包括预决算的费用，按规定应以差额累进的计费方法，考虑到地区的差异，仅以最低费率计取）。