项目方案

**项目概况、**

**7.1、工程概况**

1、项目名称:

2、全过程工程咨询服务期限:自接到招标人进场通知之日起至工程决算完成之日止(以招标人具体要求时间为准)。

3、质量标准:符合各专业现行国家、行业及地方工程验收标准以及相关专业验收规范的合格标准。

4、项目地点：

**7.2、棚厅改造施工方案**

1、工程勘察：地形测量、详细勘察（含工程测量、水文地质等内容）、勘察报告编制、施工过程中相关配合服务等工作。

2、工程设计：初步设计(含方案设计)、施工图设计。

初步设计：进行方案设计及相关文件编制，并且满足招标人各项功能及使用性要求。工程的初步设计报告、工程设计统一规定、设计图纸、设备与材料及初步设计概算等文件编制，并且满足招标人各项功能及使用性要求。

3、施工图设计：①施工图说明、施工图、施工图预算等文件编制；②编制工程技术规格书；③组织施工图审查、图纸会审及设计交底，负责施工过程设计技术服务，参与工程验收等；④协助建设单位收集、归档和存储设计相关资料，并组织对竣工图进行审核等现场服务工作。⑤应用BIM等相关技术进行施工图正向设计，向招标人提供相关模型和应用成果。

4、工程监理：协助审查初步设计和施工图设计，协调推进勘察设计、招标采购、造价咨询等工作；负责开展施工准备阶段监理、施工阶段监理、后续服务管理以及投资、进度、质量、保密、廉政控制、安全、信息、合同管理、协调各方关系等与工程管理相关的服务工作；协助开展竣工验收移交，协助归档工程资料，配合审计、纪检、巡视等监督监察，协助开展项目后评价等。

5、造价咨询：负责初步设计概算和施工图预算审查，编制工程量清单和招标控制价、主要材料和设备的询价、审查变更签证价款、审查工程进度款、审查工程索赔，组织竣工结算初审，协助编制竣工决算等。

6、环境影响评价:应按照国家有关规定、规范、标准要求，配合完成环境影响登记表相关内容的填报。协助招标人准备相关验收资料，协助招标人办理相关手续，保证项目竣工验收顺利+通过,并完成招标人要求的其他工作。

**7.3、项目管理目标**

1、工期控制目标

项目总工期严格控制在经业主确认的计划工期内，若工期因市场等其他因素有调整，项目工期应满足业主的总体进度要求，同时，各专业工作工期控制在设计合同、施工合同、检测合同、设备及材料供应合同等本工程有关合同确定的工期之内。

2、投资控制目标

实现招标人提出的各项经济效益的目标，支出不超概算。

3、施工质量目标

本工程工程建设质量达到合格标准

4、进度控制目标

按照招标人制定的合理工期完成项目建设工作。

5、工程款支付目标

不发生错拨、漏拨、迟拨或超拨工程款的情况。

6、工程验收目标

不发生因组织不及时而影响验收工作进行的情况或违反规定通过验收，各类验收按计划顺利通过且达到工程施工质量目标。

7、档案管理目标

档案资料和工程建设同步，不发生因档案资料错误、遗漏、丢失、

损毁等且无法整改导致工程不能正常进行质量评定和验收的事件，工程档案验收按计划顺利通过。

8、工程保修目标

积极组织各专业单位做好工程竣工后的保修工作，不发生因工程保修不及时、不到位导致工程设计功能发挥受到较大及以上影响的事件，保修期满，保修任务全部完成。

**7.4项目管理思路**

1. 项目实施整体管理思路

(1)业主:项目建设单位。

(2)项目管理单位:为受业主委托，在授权范围内管理所有承包商、材料供货商、监理、设计单位等单位，就工程管理工作对业主负责，对业主另行选聘的其他公司进行统筹管理，并依据业主要求协助

业主对其他公司的工作成果进行审核，是项目建设的管理方案建议者和业主决策后执行者。

(3)造价咨询:受业主委托，针对设计单位各设计时间所提设计成果和项目实施过程中发生的涉及费用变更的资料，依据业主及项目管理公司的要求，提出造价核算及经济分析报告。

(4)设计单位:受业主委托，负责本项目方案设计、初步/扩初设计及施工图设计等全面设计工作，对专项设计单位设计成果进行复核和签字。

(5)监理单位:受业主委托，负责担任本项目各项工程项目管理

工作。

(6)承包商:施工总承包单位，与业主签订合同，承揽本项目工程项目，全面负责现场施工管理，包括协调管理其自有材料设备供货商和工程分包商及业主直接发包或指定的材料设备供货商和工程分包商，对现场总体质量安全文明施工进度等负责。

(7)材料供货商:针对部分专业工程，由业主选定的材料设备供货商，可能与也可能不与承包商签订分包合同，负责供应该专业工程的材料与设备。

2、项目管理的理解及理念

(1)通过长期的实践，并对众多的管理项目进行分析和总结，在结合先进的管理理念的基础上，总结并形成项目管理理念及文化。

(2)把握好角色定位，保证业主对项目全过程的管理和监督权利项目部在项目管理过程中对不同的参建单位处于不同角色，包括与业主、其他参建单位和公司本部三方面，必须进行准确定位，处理好各方关系。

(3)对于业主:是项目的具体执行和实施者，是委托、授权、代理关系，在业主的管理、监督和领导下，按照批准的建设性质、建设规模和投资额开展项目全过程项目管理工作，保证业主提出的使用功能配置、建设标准做得到最大限度、最完美的实现，同时做好业主的参谋，与业主工作进行无缝连接，给业主提供最大限度的支持，工作目标是力争做到“重要工作有汇报，汇报工作有方案，方案决策后有执行，执行完毕有结果”，既不越位又不失位

(4)对于其他参建单位: 是项目的组织、管理和协调者，为工作关系，即管理与被管理、协调与被协调、整体与局部关系，是矛盾又统一的关系。

(5)对于公司总部:项目部是代表公司履行合同的机构，项目经理是公司的履约代表，项目部与公司各部门是分工协作、支持与被支持的关系，是监督与被监督的关系。

(5)对于公司总部:项目部是代表公司履行合同的机构，项目经理是公司的履约代表，项目部与公司各部门是分工协作、支持与被支持的关系，是监督与被监督的关系

3、成本和进度控制

(1)初步设计概算不能超过投资估算，施工图预算不能超过设计概算，工程结算不能超过已批复的初步设计概算，因此成本管理和控制是机关业主和事业单位业主最为关心的。

(2)作为机关和事业单位，建设工程带有一定任务性质，需要在一定时间内完成，要求严格杜绝“三超”工程，能否按照期限完成建设任务是业主非常关心的。

(3)在现在国际和国内经济条件下，企业业主要求投资在最短的时间内产生效益，因此建设工程越早完成，越早实现建设目标，越早满足生产条件并投入生产，就会越早产生效益

4、质量和安全控制

(1)国家标准GB/T19000:2000《质量管理体系一基础和术语》对质量的定义是:“一组固有特性满足要求的程度”，从术语的基本特性来说，质量是满足要求的程度

(2)作为建设工程来说，建设工程的质量就是满足国家法律、法规、规范、标准、要求的程度，也是满足业主使用需求的程度。

(3)工程质量是建筑产品使用价值的集中体现，业主最关心的就是工程质量的优劣，或者说业主的最大利益在于工程质量。

(4)另外建筑产品属于涉及人的生存权利的公共产品，国家和也非常关心工程质量，不断地颁布设计规范、施工规范、质量管理条例等文件，还成立质量监督机构，引进工程监理制度，不断加强对工程建设质量的管理。

(5)在项目施工中必须树立“百年大计、质量第一”的思想，切实保证质量，工程质凛哼跪恺甄纤纭Wμ眉怼绡爸郦借帮啕潦短镍赦Y醉诲健厉缛栾隘稻鞭抵凹低触碰的红线、高压线，也是每个工程建设参与者的底线。

(6)建设工程施工在大部分情况下都存在着风险，要消灭所有风险，使人们在毫无风险的情况下工作，有时是不符合实际的，风险分为不可接受风险和可接受风险，因此风险是客观存在的，不以人的意志为转移的。

(7)存在风险就存在不安全因素，存在风险就可能造成安全事故，会造成人员伤亡、经济损失等，因此，国家非常重视安全生产工作，业主也不希望安全事故造成经济损失和工期延误，工程的管理者和建设者更不希望安全事故给自己带来人身伤亡和经济损失，所以必须非常重视安全管理工作，工程建设的安全也是底线和红线。

**7.5、投资管理控制**

(1)强化设计管理和成本管理，建立“动态的、全方位的、全过程的”控制理念项目建设过程中方案设计的安全、经济、合理与否施工质量好与坏、建设周期长与短,最终均在投资成本与效益中体现直接决定投资的成功与失败。

(2)在整个建设过程中必须以投资管理作为项目管理工作的主线，不管是在项目立项、可行性研究报告、设计概算批复的资金申请过程，还是在项目实施过程中的成本管理的实现过程，再到项目竣工结算、决算和项目后评价的投资清算过程，都必须以投资管理作为主线，努力申请资金支持、合理使用资金、严格控制各类成本，保证投资效益的最大化。

(3)从设计源头上控制造价是实现项目全过程造价管理的首要环节，也是实现建设项目最佳经济效益的前提，是项目造价控制的至关重要的关键环节，因此，必须在设计阶段通过方案与经济比选、功能与造价评估、价值工程、限额设计等控制措施，合理节约资金，控制工程投资。

(4)从项目设计阶段开始就为工程、材料、设备等的供应或安装做适当的分界，编制工程拆分界面、标段划分一览表，并随工程进展不断细化完善，此项工作从招投标阶段提前到设计阶段，使项目投资估算、设计概算、施工图预算均按照工程发包界面编制，明确各分项工程投资控制额，保持各阶段造价控制的延续性，为项目全过程成本控制及资金分配提供更加清晰准确的数据，并可有效防止因界面划分不清导致的工程重复投资或管理真空，努力实现“动态的、全方位的全过程的”成本控制。

6、合同管理控制

(1)项目管理工作应按照项目管理合同约定及业主授权范围进行，同时，为便于项目管理工作的顺利开展，在签订各参建单位的合同时应明确项目管理单位的法律地位和参与项目管理的责任、权力和利益。

(2)以现场项目部为主的前台与后台技术支持相结合的方式开展工作，而不是孤立的让前台项目部孤军奋战，必须通过合理的组织架构设置、明确的职责分工，捋顺各层管理关系，充分发挥前台对现场非常了解、与参建各方沟通方便以等方面的优势

(3)结合公司后台的强大的管理团队、丰富的数据积累以及技术资源充沛的强力支撑，把前台与后台整合在一个项目平台上，让前台与后台在同一个平台上协作、形成一个整体，同时确保与前台衔接无缝，达到过程动态及时、准确、有效管理与控制。

**7.6、项目管理内容**

(一)项目前期工作

在项目前期和建设实施阶段中，项目管理部的一项最重要的工作就是协助建设单位，办理项目的各项申报、审批和许可手续，办理项

目各项审批手续，负责施工现场“九通一平”工作，负责有关外部配套申办、专项审查和施工条件的落实，负责项目施工、监理、设备及材料采购等招标备案管理工作，协助建设单位组织工程专项验收和竣工验收等工作，办理工程竣工备案和项目移交等管理工作。

1、项目报批管理工作原则

(1)遵守工程项目建设程序

(2)遵守国家及省有关工程建设报批方面的规定

(3)报送的申办材料齐全、规范、有效。

(4)符合法定形式

(5)准备工作充分

(6)在程序规定的时限内最快地完成报批工作

(7)在建设单位协助下进行项目报批管理工作。

(二)项目报批方案

1、项目前期决策阶段

(1)制定项目管理规划，率先引入项目的骨干人员及队伍，构建项目的管理体系、组织体系及工作程序，明确项目的工作范围、预定目标、控制基准、项目实施的策略、顺序、技术手段、可能的风险与业主及相关方面的关系、责任和接口等，对项目的实施进行统筹策划，确定总体实施方案。

(2)规划项目管理和实施的各个方面工作的全面系统的工作计划，主要包括合同的签订，内部协调会议，风险策略，前期数据的收集，项目计划的完善更新，编制发布项目管理的程序文件等等。

(3)协助业主办理项目立项报批手续。

(4)协助业主取得项目立项报批手续。

**7.6、项目准备阶段**

(1)协助业主沟通实施现场勘察工作(包括工程测量、水文地质勘察和工程地质勘察)。

(2)协助业主协调设计单位，组织项目方案设计报批。

(3)协助业主组织办理土地出让金的交纳手续。

(4)协助业主办理建设用地规划许可证。

(5)协助业主协调设计单位组织项目初步设计文件报审。

(6)协助业主协调设计单位组织初步设计概算报审。

(7)协助业主组织项目报建

(8)组织年度投资计划报批

(9)协助业主协调设计单位组织办理项目建设工程规划许可手

续。

(10)协助业主协调设计单位组织施工图设计文件报审

(11)办理年度资金使用计划。

(12)组织办理施工用临时供电、临时供水手续

(13)组织办理监时热力站建设手续。

3、项目报批管理措施

(1)项目管理部报批人员的素质、能力如何是按时限要求完成办理项目报批手续的关键因素之一，为此，本项目管理部专门配备专职报批管理人员，且具备丰富的项目报批管理经验、较强的公关和沟通能力，熟知项目报批流程，与有关建设主管部门和相关单位有着良好的工作业务关系，全过程负责本项目的报批管理工作。

(2)明确项目报批人员的岗位职责、工作任务、工作目标。

(3)当项目报批任务紧张时，公司给予支持，增派人员协助报批员的项目报批工作。

(4)项目报批事项多，涉及的部门多，办理的手续繁杂，需要的资料要求齐全、规范、真实，办理时的程序有严格的规定和强制性要求，为此，项目管理部在制度、计划、组织等方面做好充分的准备和加强过程的管理是保证项目报批顺利进行并按计划节点完成的关键(5)建立和健全项目报批管理制度，组织编制详细的项目报批计划，编制项目报批管理工作实施细则，指导项目报批管理人员的工作制定项目报批管理工作程序和各项报批工作流程，按有关规定的程序开展项目报批工作。

(6)项目管理部收集项目前期已形成的有关本项目的建设相关资料，并进行分类归纳整理，包括项目可行性研究报告及批复文件、项目立项审批文件等

(7)项目管理部收集国家和地方有关工程项目建设法律、法规、规程、规范等文件。

(8)收集省发改、财政、卫生、建设、消防、交通、环保、园林、市政、通信等部门对工程建设项目报批管理规定和程序要求的规定或管理办法。

(9)对收集的资料进行分析和研究，并针对本项目的特点，对可能影响本项目报批的各种因素和限制条件进行分析，并制定出应对策略和紧急处理的措施方案。

(三)做好与各方的配合、沟通和协调

1、与建设单位的配合、沟通和协调

(1)在项目管理范围内的报批工作，项目管理部积极与建设单位进行沟通，在编制计划与方案时，征求建设单位的意见和建议，并报送相关计划与方案经审批后实施

(2)未包括在项目管理范围内的项目报批工作，项目管理部主动配合建设单位的工作，并提供技术、管理方面的支持，协助建设单位顺利完成报批工作

(3)重大事项，及时与建设单位沟通、协商和研究处理，确保项目报批各节点工作计划的按时或提前完成，为项目的实施打下良好基础和提供实施的前提条件

2、与专业工作单位的沟通和协调

(1)在项目的前期阶段，密切与咨询单位、设计单位、勘察单位的沟通和协调，加强对各单位的工作管理和配合，及时协调解决实施过程中出现的问题和难题，为项目各项报批打下良好的基础

(2)在项目的设计阶段，加强与设计单位的沟通，并协调建设单位与设计单位的关系，及时处理方案设计、初步设计、施工图设计报批过程中出现的问题和难题，确保各阶段设计成果文件报批及时并顺利完成。

(3)在开工准备阶段，加强与施工总承包商和监理单位的协调，

及时办理合同备案、质量监督手续注册、开工许可申请等手续，为工程施工做好充分的准备。

3、与审批主管部门的沟通与协调(1)利用我公司在工程项目管理方面的经验和与各部门建立的良好工作关系，为项目管理部在办理各项报批手续提供各方面的资源支持。

(2)在各项目报批工作开始前，做好与主管部门的沟通，提前做好准备工作，是对外协调的需要，也是本项目能按时完成报批工作的需要。

(3)在不违反审批规程规定的条件下，积极争取主管部门对本项目的最大支持，在报批程序规定时限要求内，缩短各项报批所需的时间，为项目下步工作的实施提供条件，以确保项目总工期的实施。

**7.7、项目组织架构**

1、直线职能式管理，领导组项目总负责，为保质保量完成工程的全过程管理，公司成立领导组和驻场项目部，公司领导组负责人代表公司在行政和技术上对项目行使领导、组织、协调，监督、把控的管理责任，对项目负总责。

2、驻场总负责，驻场项目负责人，负责现场动态管理，在领导组总负责领导下开展工作，形成以项目管理部为核心的全过程工程咨询服务，驻场总负责人全面主持现场工作，项目管理部下设风险控制部、造价咨询部和监理管理部负责四个专业职能部组成，四个职能部门根据工作需要配备前台驻场团队和后台团队。

3、遇约定事项或现场团队人员来不及处理的事项，应项目需要随时到场，且根据工程进展及现场工程咨询服务工作的需要，随时调整、增加现场人员，确保全过程服务、管理和控制到位，顺利完成该项目。

（一）项目组织

1，项目管理团队:由具有丰富工程咨询经验的专家组成，负责整体项目规划、协调和管理。

2.设计团队:由专业设计院或公司组成负责项目方案设计、扩初设计和施工图设计。

3.采购团队:由专业招标代理公司或工程咨询公司组成，负责设备及材料的采购.

4.施工团队: 由专业施工单位或建筑公司组成，负责项目的施工和现场管理

5.试运行团队:由专业运营管理公司组成，负责项目的试运行和后期管理

（二）项目管理

1.项目规划:根据客户需求和项目特点制定合理的项目规划，明确各阶段的目标和时间节点。

2.项目协调:建立有效的沟通机制，确保各团队之间的信息交流畅通，及时解决问题。

3.项目风险管理:制定风险应对措施，有效预防和应对项目过程中可能出现的问题。

4.项目质量管理:制定严格的质量管理体系，确保各阶段的工作符合相关标准和规范。

5.项目成本控制:实行有效的成本控制措施，确保项目投资在预算范围内。.

（三）项目执行

1.设计阶段:完成方案设计和扩初设计1并进行设计交底和审查。

2.采购阶段: 完成设备及材料的采购工作，并进行质量检验和成本控制。

3.施工阶段:按照施工图进行施工，确保施工质量和进度。

（四）项目监控与评估

1.监控措施:通过建立监控机制，实时掌握项目进展情况，及时发现问题并采取措施。

2.评估体系:制定评估指标和标准，定期对项目各阶段的工作进行评估和审核，确保项目质量符合要求。

3.持续改进:根据评估结果，对项目中存在的问题进行总结和改进，优化项目管理流程和方法

风险管理:预测并分析可能出现的风险因素，制定相应的应对措施以规避或降低风险影响。同时建立应急预案以应对突发事件

4.项目总结:在项目结束后，对整个项目进行总结和分析，总结经验教训，为今后的工程咨询项目提供参考和借鉴