



项目管理策划

为规范 EPC 项目策划工作,统筹安排和系统管理项目生命周期的活动及要素,确保项目管理工作的计划性、指导性、纲领性和可实施性,实现项目管理的各项目标,项目管理策划制定至关重要。本章通过对管理策划的阐述,对管理实践手册编写框架和职责进行说明。

3.1 策划职责与策划的启动

公司按第 2 章“项目组织管理”及第 20 章“项目人力资源管理”的程序,成立项目部并任命项目主要管理人员后,确定对项目部业务管理目标(指标),详见附件 3-1。项目部根据总承包合同和项目管理主要目标(指标),及时制定《管理实践手册》编制计划表(详见附件 3-2),并向公司进行报备。

策划控制中心负责组织编制《管理实践手册》(模板详见附件 3-3),并报公司批准。项目部各部门按照管理手册的编制要求,编写项目过程的管理内容。在《管理实践手册》经公司审批后,策划控制中心应结合各业务工作制度要求,负责组织制订各项工作计划、方案或细则,并配合公司的考核工作。策划控制中心负责组织按第 25 章“项目总结管理”的要求对项目进行全面总结,项目部各部门按照“项目总结管理”编制要求,编写各部门项目总结。

3.2 《管理实践手册》编制

《管理实践手册》

结构流程图如图 3-1 所示。

3.2.1 编制依据

《管理实践手册》的编制依据如下。

- (1) 总承包合同及附件。
- (2) 业主要求与期望。
- (3) 项目情况和实施条件。

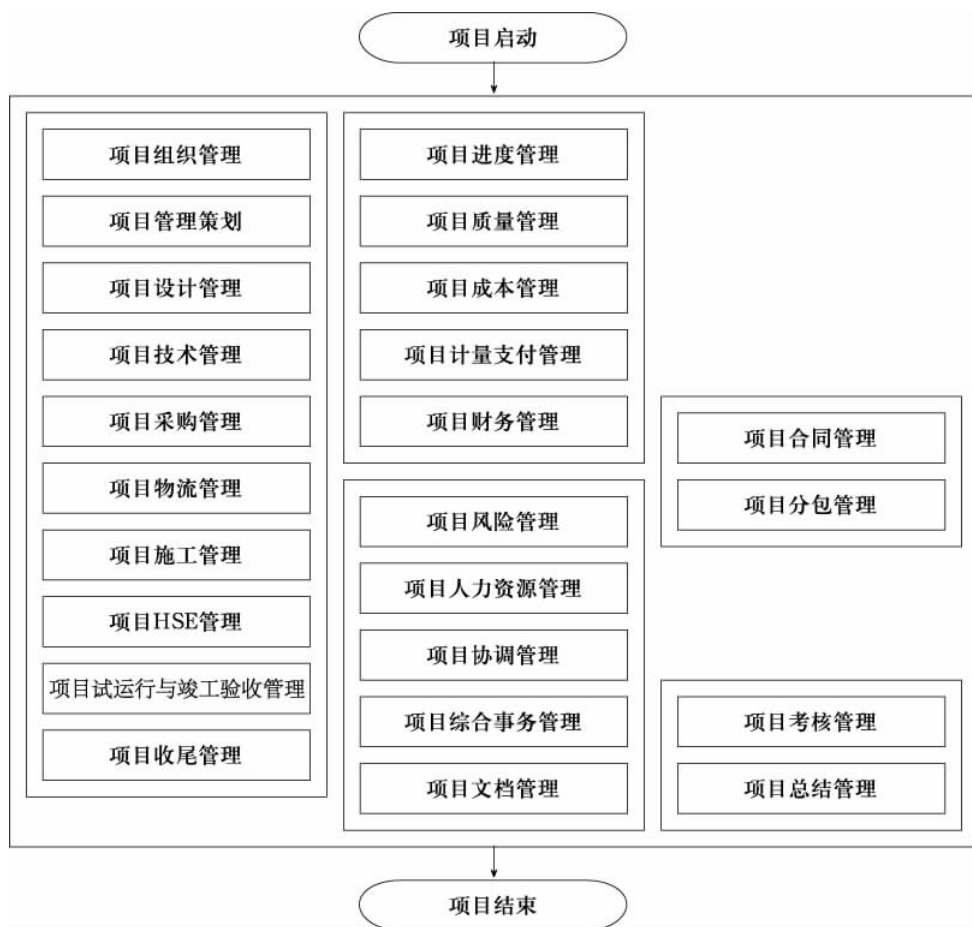


图 3-1 《管理实践手册》结构流程图

- (4) 业主提供的信息和资料。
- (5) 项目组织策划文件。
- (6) 项目管理主要目标(指标)。
- (7) 相关市场信息。
- (8) 相关法律法规。
- (9) 类似项目的历史数据。

3.2.2 编制内容

《管理实践手册》的编制内容如下。

- (1) 项目概况。
- (2) 项目管理目标。
- (3) 项目组织管理。
- (4) 项目设计管理。
- (5) 项目技术管理。

- (6) 项目采购管理。
- (7) 项目物流管理。
- (8) 项目施工管理。
- (9) 项目 HSE 管理。
- (10) 项目试运行及竣工验收管理。
- (11) 项目收尾管理。
- (12) 项目进度管理。
- (13) 项目质量管理。
- (14) 项目成本管理。
- (15) 项目计量支付管理。
- (16) 项目财务管理。
- (17) 项目合同管理。
- (18) 项目分包管理。
- (19) 项目风险管理。
- (20) 项目人力资源管理。
- (21) 项目协调管理。
- (22) 项目综合事务管理。
- (23) 项目文档管理。
- (24) 项目考核管理。
- (25) 项目总结管理。

3.2.3 批准

《管理实践手册》编制完成后,由项目部策划控制中心报送公司领导批准。

3.3 《管理实践手册》实施

《管理实践手册》经公司批准后,由项目部策划控制中心发到项目部各部门实施。项目实际情况发生影响项目周期 KPI 执行等的重大变化时,项目部策划控制中心应及时提出相应变更申请并报公司。

3.3.1 项目初始阶段

策划控制中心按第 14 章“项目成本管理”程序,组织相关人员对《管理实践手册》中项目成本策划的内容进行细化,编制完成项目整体预算,进一步明确项目设计分包成本、设备采购分包成本、工程施工安装分包成本、试车及培训分包成本、其他分包成本以及项目部管理成本等。

项目部按《管理实践手册》要求及第 24 章“项目考核管理”程序,与公司签订年度 KPI,进一步明确项目实现营业收入、实现利润率、项目部管理费用控制、工资成本总额控制等主要管理指标。

项目部设计管理部、设备采购与管理部及施工监控部按第 17 章“项目合同管理”、第 18 章“项目分包管理”、第 6 章“项目采购管理”及第 7 章“项目物流管理”程序,负责组织合作单

位/分包商或供货商招标或谈判,择优选定合作单位/分包商或供货商,报公司批准后,签订合作合同。

人力资源管理部按《管理实践手册》要求,按第 20 章“项目人力资源管理”及第 14 章“项目成本管理”程序,负责组织建立营地等临时设施,并经公司批准合理配置管理人员。

设计管理部按《管理实践手册》要求,按第 4 章“项目设计管理”程序,负责组织编写设计管理计划。

策划控制中心按第 17 章“项目合同管理”程序,负责组织编写项目合同管理细则。

策划控制中心及施工监控部负责与业主及监理等相关方建立起沟通机制,按第 10 章“项目试运行及竣工验收管理”竣工资料管理的要求,在工程开工前编制并与业主(监理)确认竣工资料实施细则,进一步明确项目竣工资料的流程、范围、内容、表单样式、执行标准等内容。

工程开工前,策划控制中心按第 15 章“项目计量支付管理”程序与业主(监理)协商确认计量计价与支付时间、原则、标准、流程、各类表单格式及所需提交资料等内容,据此编制计量支付管理实施细则,进一步明确对业主的计量支付管理要求。

3.3.2 项目设计、采购及施工阶段

设计管理部及施工监控部按设计管理计划完成项目初步设计或扩大初步设计完成后,按照第 5 章“项目技术管理”中项目施工组织总设计的要求,对《管理实践手册》中有关项目的设计、采购、施工(包括进度、质量、职业健康安全及环境保护)及试运行等策划内容进行深化,形成实施阶段项目施工组织设计文件。

项目部各部门依据《管理实践手册》、项目成本计划书、设计管理计划、项目合同管理细则、竣工资料实施细则、工程价款管理实施细则以及项目施工组织总设计等相关文件有序开展项目的设计、采购、技术、进度、质量、职业健康、安全与环境、财务(税务)、成本、合同、风险及综合事务等管理工作,并采取各项控制措施,保证项目管理目标的实现。

项目实施过程中,策划控制中心要根据第 12 章“项目进度管理”中工程月度报告及第 14 章“项目成本管理”中月度成本报告格式的要求,及时向公司报告项目进展情况。

3.3.3 项目试运行及收尾阶段

试运行前 3 个月,施工监控部应根据《管理实践手册》及项目施工组织总设计的要求,参照第 10 章“项目试运行与竣工验收管理”程序,进一步深化并编制项目试运行方案及竣工验收方案。在按合同约定和设计要求完成项目土建及安装工程后,项目部按方案要求组织实施项目试车、性能试验、培训及竣工验收等工作,由业主确认并签发接受证书。

工程正式移交前 3 个月,施工监控部应按第 11 章“项目收尾管理”程序组织编制项目收尾工作计划,经项目经理批准后组织完成现场清理、竣工结算、人员撤离、物资撤离、回访保修等工作。

策划控制中心负责组织按第 25 章“项目总结管理”要求对项目的实施情况进行全面总结。

3.4 考核

项目实施过程中及收尾阶段,公司按第 24 章“项目考核管理”程序对项目的实施情况组织开展年度 KPI 考核及周期 KPI 考核。

3.5 附件

- 附件 3-1：项目管理主要目标(指标)
- 附件 3-2：《管理实践手册》编制计划表
- 附件 3-3：项目策划模板

附件 3-1：项目管理主要目标(指标)

项目管理主要目标(指标)		
项目名称及编码		
收益指标	营业收入指标	
	成本指标	
	利润	
	利润率	
工程款回收率		
工期目标		
质量目标		
职业健康、安全与环境管理目标		
技术目标		
制度执行目标		
信息化目标		
人才培养目标		
遵纪守法目标		
其他目标		
财务部意见		
办公室意见		
项目部主管领导意见		
公司领导意见		

附件 3-2：《管理实践手册》编制计划表

《管理实践手册》编制计划表				
序号	策划项目	要点	责任部门或人员	完成期限
1	项目概况			
2	项目管理目标			
3	项目组织管理			
4	项目设计管理			
5	项目技术管理			
6	项目采购管理			
7	项目物流采购			
8	项目施工管理			
9	项目 HSE 管理			
10	项目试运行与竣工验收管理			
11	项目收尾管理			

续表

序号	策划项目	要点	责任部门或人员	完成期限
12	项目进度管理			
13	项目质量管理			
14	项目成本管理			
15	项目计量支付管理			
16	项目财务管理			
17	项目合同管理			
18	项目分包管理			
19	项目风险管理			
20	项目人力资源管理			
21	项目协调管理			
22	项目综合事务管理			
23	项目文档管理			
24	项目考核管理			
25	项目总结管理			

附件 3-3：项目策划模板

项目策划模板
目录

- (1) 项目概况；
- (2) 项目管理目标；
- (3) 项目组织管理；
- (4) 项目设计管理；
- (5) 项目技术管理；
- (6) 项目采购管理；
- (7) 项目物流管理；
- (8) 项目施工管理；
- (9) 项目 HSE 管理；
- (10) 项目试运行及竣工验收管理；
- (11) 项目收尾管理；
- (12) 项目进度管理；
- (13) 项目质量管理；
- (14) 项目成本管理；
- (15) 项目计量支付管理；
- (16) 项目财务管理；
- (17) 项目合同管理；
- (18) 项目分包管理；
- (19) 项目风险管理；
- (20) 项目人力资源管理；
- (21) 项目协调管理；
- (22) 项目综合事务管理；
- (23) 项目文档管理；
- (24) 项目考核管理；
- (25) 项目总结管理。

	项 目 策 划						
	1. 项目概况			表格编号			
项目名称及编码							
项目概况	(1) 项目背景介绍 (2) 项目概况(中标及签约日期、合同额、工期、项目类型及使用功能、规模、工程结构与构造等) (3) 项目目前进展情况(预付款到位、现场准备情况等) (4) 合同是否生效? 如未生效,请说明合同生效条件						
项目范围	总承包合同约定的工作范围,如项目分期或分阶段建设,需说明本期(准备实施部分)的工作范围或内容						
合同类型							
项目特点							
补充说明	以上内容未包含,但需着重强调的其他内容						
填表		审核		批准			
时间		时间		时间			

	项 目 策 划								
	2. 项目管理目标 & 考核管理				表格编号				
项 目 名 称 及 编码									
收益目标	营业收入								
	成本								
	利润								
	利润率								
工程款回收率									
工期目标									
质量目标									
HSE 目标									
技术目标									
制度执行目标									
信息化目标									
人才培养目标									
遵纪守法目标									
其他目标									
各项指标考核 标准									
填表		审核		批准					
时间		时间		时间					

	项 目 策 划				
	3. 项目组织 & 人力资源管理 & 协调管理			表格编号	
项 目 名 称 及 编码					
组织管理	组织架构的建立及职能确定				
薪酬与绩效	薪酬标准及发放方式等				
人员管理	人员招聘、考勤规定、休假计划				
人 才 培 养 与 培训	人才培养与培训计划				
证件管理	通行证等管理措施				
协调管理	项目对外、对内关系协调				
其他说明					
填表		审核		批准	
时间		时间		时间	

	项 目 策 划						
	4. 项目设计管理			表格编号			
项 目 名 称 及 编 码							
设计工作范围 与设计委托书	通过对合同文件的研究,明确设计工作范围,制定统一的设计原则和要求,编制设计委托书						
设计原则、要求、标准与规范	列明设计原则、要求、标准与规范						
技术方案论证	EPC 总承包项目设计工作全面展开之前,需进行全面技术分析,必要时可召开专家论证会						
技术/设计管理团队及设计管理模式	团队人员构成及资质水平,拟采用的设计管理模式(团队组织机构,组织合作伙伴开展工作的方式,其他设计资源配合方式)						
技术/设计分包合作单位选择	填写 EPC 项目投标单位资格预审审核表或 EPC 项目荐标审批表(见附件 18-2、18-3),并提供本书 4.4.3 节列出的相关附属证明材料,经项目部内部审核后,报公司审批						
设计评审计划	列明主要评审控制点及评审资源						
设计工作主要节点计划	主要设计工作里程碑						
其他说明	其他未尽事宜						
填表		审核		批准			
时间		时间		时间			

	项 目 策 划				
	5. 项目技术管理			表格编号	
项 目 名 称 及 编码					
技术管理工作 联系人	姓名、联系方式				
项目实施阶段 施工组织设计	(1) 该项工作负责人及联系人 (2) 编制、报审时间计划 (3) 编制主要内容(可参考项目施工组织设计编制大纲)				
现场实验室规 模及设立(如需 要)	现场试验室设立规模、层次及管理方式				
计量器具管理	项目部需购买哪些? 或全部由合作单位自带? 管控措施				
项目竣工资料 编制	(1) 竣工资料编制依据 (2) 是否有竣工资料实施细则,指导项目据此形成项目工程资料 (3) 竣工验收资料编制内容及方法 (4) 何时编制并与业主确认				
其他说明					
填表		审核		批准	
时间		时间		时间	

	项 目 策 划								
	6. 项目采购 & 物流管理				表格编号				
项 目 名 称 及 编 码									
物资采购策略	(1) 采购事项一	物资分类、采购类型(集中采购/项目部控制采购/业主指定/合作单位和/或分包商自购)、技术标准、采购地、采购方式(招标或其他)、运输方式及付款方式、拟选供应商等							
	(2) 采购事项二								
本地设备租赁 方案	拟租赁设备的种类、数量、时间、租金支付方式及保险等								
物资设备物流 计划	设备物资各批次何时进场等								
拟建场站	拟生产材料种类、生产规模、场站地址、投资额、资金回收方式等								
其他说明	如国际工程,还须考虑清关等事项								
填表		审核		批准					
时间		时间		时间					

	项 目 策 划						
	7. 项目 HSE 管理			表格编号			
项 目 名 称 及 编码							
HSE 管控目标							
HSE 管理组织 机构	组织机构及相关部门、岗位和合作单位 HSE 管理人员配置及职责						
HSE 制度建 设计划	HSE 制度包含哪些具体的制度(如 HSE 教育培训制度,HSE 专项方案管理制度,安全技术交底和危险因素告知制度,持证上岗制度,设备管理制度,HSE 管理检查及奖惩制度等),各项编制计划						
健康安全风险 源的识别计划							
环境因素的识 别计划							
职业健康及教 育培训							
分包商施工设 备管理及作业 安全监控							
隐 患 排 查 与 治理							
环境管控措施							
应急小组建立 与应急预案编 制计划							
事 故 报 告 及 处理							
其他说明							
填表		审核		批准			
时间		时间		时间			

	项 目 策 划						
	8. 项目试运行、竣工验收及收尾管理			表格编号			
项 目 名 称 及 编 码							
试 运 行 与 竣 工 验 收	(1) 项目试运行与竣工验收应具备的条件 (2) 项目试运行与竣工验收的主要内容 (3) 项目试运行与竣工验收的标准和目标 (4) 项目试运行与竣工验收的程序和进度安排 (5) 项目试运行与竣工验收的资源配置 (6) 培训计划						
收 尾 管 理	现场清理						
	竣工结算						
	人员、物 资撤离						
	回访保修						
	项目部撤销						
其 他 说 明							
填 表		审 核		批 准			
时 间		时 间		时 间			

	项 目 策 划					
	9. 项目进度管理			表格编号		
项 目 名 称 及 编 码						
项目重要里程碑节点计划	发表项目总进度计划		关键设备材料到场			
	发表项目设计计划		取得项目施工许可证/开工令			
	发表项目采购计划		开始施工			
	发表项目施工/安装计划		竣工			
	发表项目试运行计划		开始试运行			
	签订主要分包合同		考试考核			
	发表项目施工图设计文件		交付施工			
	完成项目成本估算和预算		其他			
工期控制措施	项目所需各类资源保证措施					
	各分包合作单位工作进度之间的协调与控制措施					
	项目月、周、日进度统计					
	项目进度调整程序					
	进度考核与评价					
	其他					
填表		审核		批准		
时间		时间		时间		

	项 目 策 划						
	10. 项目质量控制			表格编号			
项 目 名 称 及 编 码							
项目质量目标 和质量指标	列出项目的质量目标、质量指标和质量要求。质量指标包括项目应执行的标准、规范、规程,以及有关阶段适用的试验、检查、检验、验证和评审依据						
项目质量管理 体系及组织 机构	以质量目标为基础,根据项目的工作范围和质量要求,确定项目的质量管理体系和组织结构						
设计质量保证 措施	保证项目设计工作质量的措施						
物资采购质量 保证措施	保证项目物资采购工作质量的措施						
土建/安装质量 保证措施	保证项目土建/安装工作质量的措施						
项目试运行质 量保证措施	保证项目试运行工作质量的措施						
项目质量事故 处理程序 and 规定	项目发生质量事故时项目部的处理程序和相关规定要求						
其他说明							
填表		审核		批准			
时间		时间		时间			

项 目 名 称 及 编 码	项 目 策 划	
	11. 项目成本管理 & 计量支付管理	表格编号
直接成本测算		
工程分包	填写金额、主要工作内容、测算依据及合作单位数量	
机械设备	填写金额、主要内容、测算依据及合作单位数量	
材料费	填写金额、主要内容、测算依据及合作单位数量	
设计勘察费	填写金额、主要工作内容、测算依据及合作单位数量	
工程咨询	填写金额、主要工作内容、测算依据及合作单位数量	
工程保险	填写金额、保险内容	
其他直接成本	填写金额、主要内容、测算依据	
工程税费	填写金额、主要内容、测算依据	
不可预见费	填写金额、主要内容、测算依据	
直接成本小计	各项直接成本测算之和及分包商数量之和	
间接成本测算		
人工成本	分别填写中外方管理人员及辅助人员的平均数量、平均工作时间和金额	
临建设施	临时设施的类型、标准、数量及金额	
固定资产购置	交通工具购置的数量、规格及金额 施工设备购置的数量、规格及金额 电子设备购置的数量、规格及金额 办公设备及其他购置的数量、规格及金额	
其他管理费用	填写金额、主要内容、测算依据	
未 完 待 续		

	项 目 策 划									
	12. 项目成本管理 & 计量支付管理(续)			表格编号						
财务费用										
保函费用		其他财务费用	(贷款利息等)							
项目预算利率										
合同额		项目成本测算	(直接成本+间接成本+财务费用)							
项目利润		利润率								
计量支付管理										
工程价款管理要点	(1) 何时办理各种预付款,申请额度及方式 (2) 何时与业主协商确定计量计价时间、原则标准、流程、各类表单格式、所需提供资料等以及价款调整项目(包括调价公式、调价时间、计量支付时间安排等) (3) 向分包合作单位就计量计价事宜的交底时间,如何进行等 (4) 就工程进行中发生的设计变更、索赔等有关价款调整项目如何进行管理									
合同执行预测										
变更索赔预测	以合同额为基数,填百分比及金额									
物价上涨预测	以合同额为基数,填百分比及金额									
项目的增收机会	以合同额为基数,填百分比及金额									
成本控制的措施										
其他说明										
填表		审核		批准						
时间		时间		时间						

	项 目 策 划				
	13. 项目财务管理			表格编号	
项 目 名 称 及 编码					
现场资金管理					
预算、结算	组织机构及相关部门、岗位和合作单位 HSE 管理人员配置及职责				
固定资产管理					
财务档案管理					
现金管理					
税务管理	税务筹划及税务交纳				
事 故 报 告 及 处理					
其他说明					
填表		审核		批准	
时间		时间		时间	

	项 目 策 划						
	14. 项目合同管理			表格编号			
项 目 名 称 及 编 码							
合 同 管 理 范 围 及 要 点	(1) 总承包合同管理 (2) 总承包合同下各类合同的管理						
拟 签 订 的 分 包 及 委 托 合 同 与 合 同 版 本	(1) 设计分包合同、设计咨询合同 (2) 采购分包合同 (3) 土建、安装施工分包合同 (4) 咨询服务合同 (5) 保险合同 (6) 联合体合作协议(如有) (7) 设备采购合同 (8) 运输合同						
合 同 交 底 (含 责 任 分 解)	(1) 总包合同交底和责任分解 (2) 总包合同下各类合同的交底和责任分解						
变 更 与 索 赔 规 划	(1) 变更 (2) 索赔						
合 同 纠 纷 及 法 律 事 务	(1) 诉讼 (2) 仲裁						
合 作 单 位 履 约 情 况 评 估 办 法							
其 他 说 明							
填 表		审 核		批 准			
时 间		时 间		时 间			

	项 目 策 划				
	15. 项目分包管理				表格编号
项 目 名 称 及 编 码					
分 包 合 作 单 位 选 择 建 议	分包内容和范围	选择方式	分包原因	拟采用的合同模式	
		(招标选定)			
		(标前协议约定)			
		(业主指定)			
		(其他方式确定)			
备 选 的 分 包 合 作 单 位	公司名称	企业资质和 经营资格	公司信誉	履约能力	是否在合格工程 分包合作单位名 录和合作经历
			财务状况、 银行资信 等级和社 会信誉	包括同类工 程项目的业 绩和经验	
分 包 主 要 节 点 计 划	主要分包合作单位计划确定时间、合同签订时间				
其 他 说 明	对于不计划采用指标方式选择的合作单位,需说明价格确定的方法及理由				
填 表		审 核		批 准	
时 间		时 间		时 间	

	项 目 策 划						
	16. 项目风险管理			表格编号			
项 目 名 称 及 编 码							
项 目 风 险 管 控 体 系 及 职 责							
主 要 风 险 点 识 别	根据风险的来源等特征对风险因素进行统计,并对风险的各种影响因素加以分类整理。风险识别包括识别内在风险和外在风险,内在风险指公司能加以控制和影响的风险,外在风险指超出公司控制力和影响力的风险						
风 险 评 估	(1) 风险发生的概率 (2) 风险事件对项目的影响评价(如风险发生后果严重程度和影响范围) (3) 风险事件发生时间估计 (4) 不同风险间的交互作用 (5) 风险事件的级别,识别出主要风险,如果能以概率指标定量分析最好。如果只能进行定性分析,风险等级评定一般包括“风险发生的可能性”和“对公司的影响程度”,均分为5级。“风险发生的可能性”分为:1-低、2-较低、3-中等、4-高、5-极高;“对公司的影响程度”分为:1-小、2-较小、3-中等、4-大、5-重大						
风 险 应 对	对项目风险事件制定应对策略和措施(或方案),如风险规避、风险降低、风险分担和风险承受,以及这些策略的组合,以消除、减小、转移或接受风险						
风 险 控 制	风险控制的范围和原则;风险控制程序						
风 险 预 警	项目风险预警体系或指标						
风 险 意 识 教 育 与 培 训	风险意识教育与培训						
定 期 项 目 风 险 管 控 报 告 计 划	月度项目风险信息监控表、专项风险管理报告以及风险管理快报等报送计划						
其 他 说 明							
填 表		审 核		批 准			
时 间		时 间		时 间			

	项 目 策 划						
	17. 项目综合事务管理			表格编号			
项 目 名 称 及 编 码							
办公制度管理	办公室消防安全制度、办公环境 6S 管理、办公设施管理等规定						
生活服务管理	宿舍管理制度						
接待及重大活 动管理	接待及重大活动方案						
档案管理	档案管理制度						
车辆管理	车辆管理及调度制度						
行政物资管理	行政物资管理制度						
新闻宣传及公 共关系管理	进行新闻宣传报道,并处理干系人关系						
安全保卫管理	安全保卫管理措施						
现场安全管理	建立安全应急预案及紧急情况下撤离预案,实行安全责任制						
会议管理	会议管理措施						
公文管理	公文管理措施						
印章管理	印章管理措施						
其他说明							
填表		审核		批准			
时间		时间		时间			

	项 目 策 划				
	18. 项目文档管理			表格编号	
项 目 名 称 及 编 码					
业务文档管理	文档管理制度				
文档编码	文档编码制度				
来文管理					
发文管理					
文档归档					
文档借阅					
管理信息系统					
其他说明					
填表		审核		批准	
时间		时间		时间	