
项目经理口袋书

项目全周期管理思路

1. “以客户满意为核心”。运用总承包管理等先进生产组织方式，以项目全生命周期服务管理为理念，满足合同要求，建设完美工程，实现建设方满意。

2. “以计划管理与成本管理为两条主线”。强化项目计划管理龙头作用，以主导工程建设相关方所需要开展的工作，实现项目均质履约；加强成本与计划联动，追求业主满意下的合理利润。

3. 统筹内外部资源，建立项目管理体系，打造项目团队，运用科学管理手段进行项目进度、质量、安全、商务等各项目标管理。

项目实施各阶段重点工作

一、启动与策划阶段

1.项目合约规划

合约规划是在项目前期,对整个项目从承接到完工以合约形式发生的成本支出进行模拟推演,划分合约包内容,规定合约包工作界面、招采计划、招采目标成本的管理活动。

项目合约规划编制及审核过程中,项目经理应重点关注如下内容:

	审核重点	
1	合约框架图: 重点审核框架图结构是否清晰合理便于查看并与框架表结构对应。	合约框架图
2	合约框架表: 一是重点审核工作包划分的全面性及合理性; 二是审核主要工作内容描述的全面性,是否存在遗漏内容或者重合内容; 三是审核重点工程(如主体劳务、安装等)的分包模式、标段划分数量及定标方式是否满足项目管理需要。	合约框架表
3	界面划分表: 一是重点审核专业及分部分项工程是否全面; 二是审核实施内容是否全面清晰,是否结合项目实际(模板中非本项目涉及内容删除); 三是审核是否对交叉作业内容清楚识别,实施主体安排是否正确合理。	界面划分表
4	招采计划表: 一是重点审核分包分供进场时间是否给深化设计、送样、备料加工等前期准备工序预留足够的准备时间; 二是审核分包分供进场时间、合同签订时间、定标时间、资源准备时间、及招标启动时间逻辑是否合理并预留一定的空间;三是审核各分包分供招标是否为错峰安排(是否多个招标计划开展时间相同或相近); 四是审核招标计划的可实施性,是否能在计划时间安排下,提前或按实提交招标资料。	招采计划表

5	成本规划表: 一是重点审核收入、目标成本及规划金额的统计价格口径是否一致(如:收入为包工包料且含管理费,目标成本为纯劳务费);二是审核收入、目标成本及规划金额统计的工程量口径是否一致(预算量、图纸量、计算量之间的差异);三是审核规划余量的考虑是否合理,备注是否清晰。	成本规划表
---	---	-------

2.项目商务策划

树立商务意识“效益=收入-成本”,在开源和节流两个维度去开展创效工作。

项目商务策划常规路径主要如下:

	策划背景	策划目标	实施路径	策划效果	成果落地总结
一、合同签订阶段策划					
1	承包范围描述不清晰	承包范围描述具体,界面清楚	分析初步设计、设计任务书、招标文件及答疑,确定承包范围,通过合同谈判固化。	承包范围明确	合同签订
2	结算方式苛刻,高于行业规定	结算方式低于或符合政府文件、清单规定	结合招投标法、2013清单、政府发布的造价文件等,招标文件约定违反国家或行业规定。	结算方式有利于项目结算	合同签订
3	大节点付款,需要大额垫资	节点改定时(单月、双月、季度)或增加节点,提高付款比率	参照招投标法、2013清单、政府发布的造价文件等,工期紧、施工任务重,确保利率,增加资金保障	改善付款条件	合同签订
4	价格不做调整或调整较少	人工按政府文件,主要材料按信息价调整	结合招投标法、2013清单、政府发布的造价文件等,招标文件约定违反或高于了国家或行业规定。	较小价格调整风险	合同签订
5	工期、质量处罚	工期罚款不超过合同额1%,质量奖罚对等	2013清单、政府发布的造价文件等,招标文件约定违反或高于了国家或行业规定。	工期罚款有上限,质量奖罚对等	合同签订
6	工程变更费用记取苛刻	变更费用不下浮或按执行中标下浮率	2013清单、政府发布的造价文件等,招标文件约定违反或高于了国家或行业规定。	变更费用不下浮或按执行中标下浮率	合同签订
二、施工阶段策划					
1	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利,减小亏损,化解风险	工程勘察:岩层土层类别、熔岩溶洞情况、勘察深度(桩长)、地下障碍物摸排处理、地下水降	盈利增大,亏损减小,风	

更多精品资料,关注微信公众号“名企内部资料库”

	策划背景	策划目标	实施路径	策划效果	成果落地总结
			排水处理	险化解	
2	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	工程设计：图纸优化（迁改线路布置、优化施工工艺、优化措施投入、优化施工工程量）、图纸会审	盈利增大，亏损减小，风险化解	
3	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	工程概算：概算总额优化、定额及定额子目选用、错项漏项、盈亏项优化等	盈利增大，亏损减小，风险化解	
4	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	迁改工程：影响工程情况摸排（线路、产权单位等），迁改方案对比分析等	盈利增大，亏损减小，风险化解	
5	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	土石方工程：原地面复测、土质类别、运距、土方平衡、运输方案、碎石自加工、土石比例、消纳费等	盈利增大，亏损减小，风险化解	
6	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	桩基工程：地勘资料、溶洞、入岩、工艺方案、超长超大桩基、成孔方式、充盈系数、淤泥处置等	盈利增大，亏损减小，风险化解	
7	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	隧道、盾构区间：围岩等级、开挖方式、弃碴位置及防护、测量监控、止水固结、瓦斯等有害气体、端头加固方案、注浆、穿越铁路公路河流及通过采空区等特殊地质方案等	盈利增大，亏损减小，风险化解	
8	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	大小临设施：便道（线路、做法、维护）、便桥及操作平台（工程量、时间）、梁场（选址、建设）、搅拌站（选址、建设）、实验室、钢筋加工车间等	盈利增大，亏损减小，风险化解	
9	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	路基路面：水稳配合比、填料材质、软基处理、沥青油石比、运距	盈利增大，亏损减小，风险化解	
10	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	路基附属：路基防护种类和形式等	盈利增大，亏损减小，风险化解	

	策划背景	策划目标	实施路径	策划效果	成果落地总结
11	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	桥涵工程：围堰种类、有水开挖等	盈利增大，亏损减小，风险化解	
12	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	措施项目：支架（使用时间、类型、含量）、吊装运输、模板、挂篮、交通疏解	盈利增大，亏损减小，风险化解	
13	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	施工组织：施工部署优化、施工分区分段优化、工序优化等	盈利增大，亏损减小，风险化解	
14	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	量价盈亏分析：分析投标清单中的盈利子目、亏损子目、量差子目，找出项目潜在盈利点、亏损点、风险点	盈利增大，亏损减小，风险化解	
15	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	变更签证索赔：将价款调整充分与施工图纸、技术方案、施工工艺、政策法规等紧密结合，通过图纸会审、图纸变更、工艺改变、认质认价材料报批、现场签证认价等方式进行合同价款的调整与确认，索赔事项的挖掘及确认等方面进行策划	盈利增大，亏损减小，风险化解	
16	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	技术（施工）方案优化：多方案经济技术对比分析，强调人、材、机、管理费等综合成本最优，选择科学合理施工方案	盈利增大，亏损减小，风险化解	
17	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	技术（施工）方案优化：根据类似工程经验、项目所在区域特点或现场情况（周边、地质等），预判后期施工过程中可能存在的设计变更，针对可能存在的变更进行分析判断，争取提前介入，主动策划，规避风险，增大效益	盈利增大，亏损减小，风险化解	
18	盈利点、亏损点、风险点分析	增大盈利，减小亏损，化解风险	分包方管理：组织项目部主要管理人员根据类似工程经验做好总包管理方案，通过总包管控，现场配合，提供增值服务等方面提高总包管理配合（服务）费收	盈利增大，亏损减小，风险化解	