

| | | | |
|---|----------------|------|-------------------|
|  | 中建国际建设公司项目管理手册 | 文件编号 | CSCEC/PM/002/2003 |
| | 2 项目策划 | 文件页数 | 第 1 页 共 5 页 |
| | | 文件状态 | 2003版 第0次修订 |

项目策划

1 目的

针对每个项目的实施进行策划，确保工程项目的实施符合质量、环境和职业健康安全管理体系的要求。

2 适用范围

适用于公司承建的所有工程项目的策划。

3 职责

3.1 事业部

- 事业部的业务开拓板块负责组织总部直营项目的策划并编制《项目策划》，事业部的合约商务主管副总经理和业务开拓主管副总经理负责审核《项目策划》，事业部的总经理负责批准《项目策划》。
- 事业部的业务开拓板块负责组织编制投标用的《施工组织设计》、《项目质量计划》、《项目环境管理计划》、《项目职业健康安全管理计划》等项目策划文件，事业部的业务开拓主管副总经理负责审批上述文件。
- 事业部的业务开拓主管副总经理对项目经理部编制的《施工组织设计》进行审批。

3.2 技术中心

- 协助事业部编制投标用《施工组织设计》；
- 协助事业部编制《项目策划》中与本部门业务有关的内容；
- 对项目经理部编制的施工用《施工组织设计》进行技术审批。

3.3 人力资源部、采购中心、综合部、合约法律部、财务部

- 协助事业部编制《项目策划》中与各自部门业务有关的内容。

3.4 事业型分支机构

- 项目管理部门负责所辖项目的项目策划，编制《项目策划》。合约商务主管副总经理和业务开拓主管副总经理负责审核《项目策划》，事业型分支机构的总经理按授权批准《项目策划》。
- 各职能部门参与编制《项目策划》中与各自部门业务有关的内容。

3.5 项目

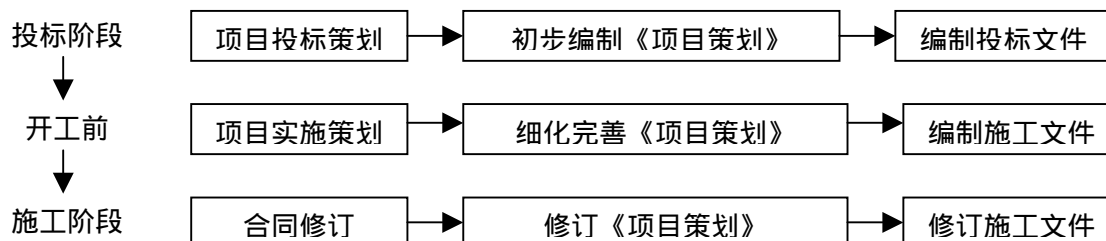
- 参与编制《项目策划》。
- 负责编制施工用的《施工组织设计》、《项目质量计划》、《项目环境管理计划》、《项目职业健康安全管理计划》和施工方案等项目实施计划。

| | | | | | |
|----|-----|----|-----|----|----|
| 编制 | 企划部 | 审核 | 朱子君 | 批准 | 李健 |
|----|-----|----|-----|----|----|

| | | | |
|---|----------------|------|-------------------|
|  | 中建国际建设公司项目管理手册 | 文件编号 | CSCEC/PM/002/2003 |
| | 2 项目策划 | 文件页数 | 第 2 页 共 5 页 |
| | | 文件状态 | 2003版 第0次修订 |

4 工作程序

4.1 工作流程图



4.2 项目策划依据

项目策划的依据是：

- 合同规定，包括招标文件、合同文件、重大变更洽商等；
- 法规要求，包括法律法规、标准规范等；
- 公司的质量、环境、职业健康安全管理体系及成本管理要求。

4.3 项目策划的实施

项目策划工作由事业部/事业型分支机构的业务开拓人员组织实施，按投标阶段和实施阶段分别进行。当遇到“三边”工程或分阶段招标等特殊情况时，项目策划可按标段或按部位进行。依据项目策划的结果编制《项目策划》和项目实施计划。

4.4 《项目策划》

《项目策划》由事业部/事业型分支机构的业务开拓人员组织编制。公司专门制定了《项目策划》标准格式（详见附表），各事业部、事业型分支机构遵照执行，不得随意删减（投标阶段除外），但可根据需要适当增添。《项目策划》的主要内容如下：

| 序号 | 内容 | 具体要求 |
|----|--------------|---|
| 1 | 概况及总目标 | 根据合同规定、业主要求，公司的质量、环境、职业健康安全方针和目标，并结合公司近期发展规划和创优计划以及以往的工程经验提出项目的总目标(包括工期、质量、环境、职业健康安全、成本、技术等目标)。 |
| 2 | 总进度计划 | 总进度计划应确定施工准备和各主要分部分项工程的起止时间。 |
| 3 | 现场管理人员 流量 | 根据工程规模大小及其特点，确定项目经理部的组织机构和人员数量，提出主要管理岗位的人选和进出场时间。 |
| 4 | 分包方案 | 确定主要分包项目、分包工作内容、分包方式、分包商选择单位等。 |

| | | | | | |
|----|-----|----|-----|----|----|
| 编制 | 企划部 | 审核 | 朱子君 | 批准 | 李健 |
|----|-----|----|-----|----|----|

| | | | |
|---|----------------|------|-------------------|
|  | 中建国际建设公司项目管理手册 | 文件编号 | CSCEC/PM/002/2003 |
| | 2 项目策划 | 文件页数 | 第 3 页 共 5 页 |
| | | 文件状态 | 2003版 第0次修订 |

| 序号 | 内容 | 具体要求 |
|----|---------------|---|
| 5 | 物资采购方案 | 确定主要采购内容、供应商选择单位、采购地点等。 |
| 6 | 施工机械及监测设备配置方案 | 提出主要施工设备及监视和测量设备的配置方案，确定设备的规格、数量、来源和使用时间。 |
| 7 | 办公设备配置方案 | 提出主要办公设施、设备的配置方案，确定设备的规格、数量、来源和进场时间。 |
| 8 | 现场临建方案 | 提出现场临建方案，确定临建的规格、数量、来源和进场时间。 |
| 9 | 临水临电方案 | 提出临水临电方案，确定临水临电的规格、数量、来源和进场时间 |
| 10 | 主要技术方案 | 确定主要施工方法 |
| 11 | 资金流量计划 | 确定资金的收支计划，国内国外项目分别编制。 |
| 12 | 预算成本 | 确定预算成本中的现场直接费、现场管理费。 |

投标阶段，业务开拓人员对项目如何实施进行策划，初步编制《项目策划》。投标阶段的《项目策划》是投标报价的依据，因此应尽量全面，不能全面时则至少应完成概况及总目标、总进度计划、现场管理人员流量、分包方案、施工机械及检测设备配置方案和技术方案等部分。投标阶段的《项目策划》不进行会签审批，由事业部/事业型分支机构业务开拓主管副总经理审批即可。

一旦中标，业务开拓人员(在影子项目经理的积极参与下)应立即对投标阶段的《项目策划》进行完善和细化，完成《项目策划》的制定。《项目策划》是编制预算成本的直接依据，是公司职能部门和资源支持部门、项目配备相关资源和落实主要施工方案的重要依据，是指导项目实施的纲领性文件。施工阶段的《项目策划》，需经公司/事业型分支机构的人力资源、综合、技术、财务等职能部门会签后，报事业部/事业型分支机构的合约商务主管副总经理和业务开拓主管副总审核，事业部/事业型分支机构总经理批准。《项目策划》经批准后，应发至有关部门和项目。

开工前由项目负责对《项目策划（施工阶段）》做进一步的深入和细化，编制项目实施计划。项目实施计划包括：

- 施工组织设计；
- 项目质量计划；
- 项目环境管理计划；
- 项目职业健康安全管理计划；

| | | | | | |
|----|-----|----|-----|----|----|
| 编制 | 企划部 | 审核 | 朱子君 | 批准 | 李健 |
|----|-----|----|-----|----|----|

| | | | |
|---|----------------|------|-------------------|
|  | 中建国际建设公司项目管理手册 | 文件编号 | CSCEC/PM/002/2003 |
| | 2 项目策划 | 文件页数 | 第 4 页 共 5 页 |
| | | 文件状态 | 2003版 第0次修订 |

- 施工方案等。

施工阶段，当项目情况发生变化（如业主对工期提出新的要求或对工作范围进行调整，工程实施环境发生改变，成本或收支情况变动等）时，项目针对变化对情况重新进行策划，调整并修改相应的项目策划文件，修改后的文件必须得到原审批人的批准。

4.5 项目实施计划

4.5.1 施工组织设计

《施工组织设计》包括了组织机构与岗位管理职责以及主要施工过程的工艺流程、进度计划、施工方案、过程控制要求、质量保证措施、环保措施、安全措施等，是指导项目进行施工准备和组织施工的纲领性文件。

投标用的《施工组织设计》由技术中心（基础设施项目除外）编制。开工前，由项目负责对投标用的《施工组织设计》进行必要的调整和完善，编制指导项目施工的《施工组织设计》。

《施工组织设计》按照业主和公司《技术管理手册·施工组织设计编制大纲》的要求编制，由技术中心（基础设施项目除外）负责技术方面的审批，事业部/事业型分支机构业务开拓主管副总经理负责批准。必要时，《施工组织设计》还应报业主监理审批。批准后的《施工组织设计》发至事业部/事业型分支机构、项目和有关分包商。

4.5.2 项目质量计划

项目质量计划项目参照《项目质量手册》范本进行编制，由事业部/事业型分支机构市场开拓主管副总经理批准。批准后的管理计划应发至事业部/事业型分支机构、项目和有关分包商。

已按公司《技术管理手册·施工组织设计编制大纲》要求编制了施工组织设计的项目，可不再制定项目质量计划，但业主有要求时仍应编制。

4.5.3 项目环境管理计划和职业健康安全管理计划

项目环境管理计划和职业健康安全管理计划由项目参照《项目环境管理计划编制指导》、《项目环境手册》和《项目职业健康安全管理计划编制指导》、《项目职业健康安全手册》范本进行编制，由事业部/事业型分支机构业务开拓主管副总经理批准。批准后的管理计划应发至事业部/事业型分支机构、项目和有关分包商。

4.5.4 施工方案

施工方案主要是对分部分项工程实现进行的具体策划（其要求详见《技术手册》），是指导工程施工的实施性文件，由项目负责编制，公司技术中心提供支持。

5 相关 / 支持性文件

- 技术管理手册

6 记录

- 《项目策划》（参见附表）

| | | | | | |
|----|-----|----|-----|----|----|
| 编制 | 企划部 | 审核 | 朱子君 | 批准 | 李健 |
|----|-----|----|-----|----|----|

| | | | |
|---|----------------|------|-------------------|
|  | 中建国际建设公司项目管理手册 | 文件编号 | CSCEC/PM/002/2003 |
| | 2 项目策划 | 文件页数 | 第 5 页 共 5 页 |
| | | 文件状态 | 2003版 第0次修订 |

- 施工组织设计
- 项目质量计划
- 项目环境管理计划
- 项目职业健康安全管理计划
- 施工方案

| | | | | | |
|----|-----|----|-----|----|----|
| 编制 | 企划部 | 审核 | 朱子君 | 批准 | 李健 |
|----|-----|----|-----|----|----|