

	中建国际建设公司项目管理手册	文件编号	CSCEC/PM/003/2003
	3 计划统计管理	文件页数	第 1 页 共 6 页
		文件状态	2003版 第0次修订

## 计划统计管理

### 1 计划

原则上，项目实施过程的任何工作必须有足够详细的计划作为依据。同时，各项计划应当符合施工组织设计的原则。计划做为各项工作的保障是工作完成质量的重要依据，必须按管理流程进行审批、下达和监控。项目策划是项目各类计划编制的另一项主要依据，但项目策划不能代替项目的各类计划。

#### 1.1 计划的类型

计划可以分为总计划和分计划：

##### 1.1.1 总计划：

施工组织设计。施工组织设计是项目实施的总计划和总原则。施工组织设计的编制应符合技术中心提出的标准和要求。施工组织设计必须经总部技术中心、事业部审核和批准；

##### 1.1.2 分计划

进度计划、劳动力计划、物资材料/设备计划、试验检验计划、分部/分项工程施工方案编制计划、试验/检验、测量仪器控制计划、各类管理计划等应作为施工组织设计的有机组成部分，在项目各项工作展开前或初期编制完成；

分计划应做到：明确工作内容、明确完成时间、明确使用资源、明确完成质量标准、明确完成者和检验者、明确完成地点；

分计划互为依据，任何计划的调整都可能影响到其他计划。因此，任何计划的调整均需要按编制、审批程序执行其合法化程序；

在符合施工组织设计的条件下，分计划由项目经理部组织编制，并在项目部内完成审批程序，并按归口管理的原则，报事业部和职能部门审核、批准、备案；

分计划表

类型	名称		编制人	审核人	批准人
技术类	总进度计划		项目经理部	技术中心	主管副总
	阶段性进度计划		项目经理部	项目经理部	项目经理
	主要方案编制计划		项目经理部	项目经理部	项目经理
	重大方案编制计划		项目经理部	技术中心	技术中心
	试验/检验、测量计划		项目经理部	项目经理部	项目经理
	试验/检验、测量仪器控制计划		项目经理部	项目经理部	项目经理
	分部/分项工程划分表		项目经理部	项目经理部	项目经理
	特殊过程表		项目经理部	项目经理部	项目经理
	质量关键点分布表/控制计划		项目经理部	项目经理部	技术中心
资源类	劳动力计划		项目经理部	项目经理部	项目经理
	物资材料/设备计划		项目经理部	项目经理部	项目经理
	办公用品/临时设施计划		项目经理部	项目经理部	项目经理
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/003/2003
	3 计划统计管理	文件页数	第 2 页 共 6 页
		文件状态	2003版 第0次修订

类型	名称	编制人	审核人	批准人
商务类	分包商/供应商选择计划	项目经理部	项目经理部	主管副总
	成本计划	项目经理部	项目经理部	主管副总
	资金使用计划/现金流测算书	项目经理部	项目经理部	主管副总
	预算书	项目经理部	项目经理部	合约估算
管理类	安全文明施工计划/策划	项目经理部	项目经理部	项目管理
	卫生环保计划/策划	项目经理部	项目经理部	项目管理
	项目过程风险分析/控制计划	项目经理部	项目经理部	技术中心
	项目责任目标分解表/目标责任	项目经理部	项目经理部	项目经理
	项目管理制度	项目经理部	项目经理部	项目经理
	项目管理文件一览表	项目经理部	项目经理部	项目经理
	其他管理计划	项目经理部	项目经理部	项目经理

## 1.2 总计划编制

项目实施总计划-施工组织设计的编制是一件重要又庞大的工作，要做好详细的计划。施组的编制依据是工程施工图纸、业主合同、投标文件/技术标/商务标、投标策划书、现场踏勘记录、项目策划、CI 标准、技术中心编制的施工组织设计编制指南/标准以及物资周转基地、财务资金部提供的有关设备、资产的文件等。施组由项目经理部负责在技术中心编制的投标施工组织设计的基础上进行完善，原则上不应有大的变化，在编制过程中要积极和技术中心及相关职能部门人员沟通、研究，并得到关联责任人/合约估算板块的确认。施组批准后，关联责任人要人手一份。

施工组织设计至少应包括如下内容：

- 项目概况
- 项目组织机构图
- 临时工程设计
- 分部分项工程划分
- 主要工程量
- 主要施工方法

施工组织设计的文案格式必须符合技术中心编制的施工组织设计编制标准。

施工组织设计由项目经理部组织编制，项目经理部内部进行审核流程后，必须经总部技术中心、事业部审核和批准；施工组织设计一旦经过总部审批流程，就可以按国家或地方政府的有关要求报监理工程师审批。

## 1.3 分计划编制

### 1.3.1 技术类计划

#### 1.3.1.1 总体进度计划

整体进度计划必须是网络计划，但是表现形式不限，为规范建议使用 MS-Project 编制。有条件的项目应在 Project 甘特图的基础上编制标准网络计划。整体进度计划必

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/003/2003
	3 计划统计管理	文件页数	第 3 页 共 6 页
		文件状态	2003版 第0次修订

须涵盖工程的所有主要项目，包括：

- 编制说明
- 主要的分部分项工程的时间安排；
- 进度里程碑/重要节点；
- 流水段、节点的设置及施工顺序；
- 标准流水段、标准层的主要工序（包括所有主要的分部分项工程）搭接关系及流水节拍；制约流水段划分和流水节拍的主要因素体现（工作面、资源或技术要求）；
- 建议实现主要制约因素的资源图表以及现场劳动力图表；
- 编制：项目经理部 审核：技术中心 批准：主管副总经理

### 1.3.1.2 其他计划

项目经理部应对技术类计划进行详细编制，其中还包括工程创优计划/质量/安全文明施工/CI。技术类计划均由项目经理部技术部门编制，并完成项目经理部内部审批流程。技术类计划中，重大方案编制计划、创优计划、质量控制关键点分布表应报技术中心审批。

## 1.3.2 项目资源计划

### 1.3.2.1 劳动力计划

劳动力计划是项目实施的主要计划之一，必须给予高度重视。劳动力计划将成为项目经理部管理劳务队伍的主要工具。劳动力计划必须包含如下几个方面的内容：

- 工种
- 工种劳动力班组
- 工种劳动力数量/需求
- 班组劳动力/工种劳动力技能水平组成
- 劳动力的性别、年龄构成
- 劳动力的管理手段：花名册、有效证件、健康状况、治安

劳动力引入是通过分包商选择程序的执行完成的，因此分包商选择计划也是劳动力计划的有效组成部分。

**严格禁止体弱多病劳务人员进入施工现场！**

### 1.3.2.2 物资材料/设备计划

由项目经理部合约商务经理组织编制项目物资材料/设备采购的原则和方案。项目物资材料/设备计划至少包含：

- 物资材料/设备的名称、规格、数量、质量标准、产地、供应途径；
- 物资材料/设备进场的时间序列表；
- 物资材料/设备的价格；
- 物资材料/设备的检验；

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/003/2003
	3 计划统计管理	文件页数	第 4 页 共 6 页
		文件状态	2003版 第0次修订

事业部主管副总经理批准项目的物资材料/设备的总计划,明确供应商选择的方法与权限。采购中心并和项目共同确认物资进场时间以及估算的物资采购量。

供应商的选择具体的方法和程序以及具体的要求按照《项目管理手册》\_\_执行。

物资材料/设备计划在提交事业部审批前,应由项目经理部内相关部门及项目经理的审核批准。

项目经理部应注意到物资材料的施工损耗以及设备的折旧问题。

### 1.3.3 商务计划

如前所述,分包商/供应商选择将直接影响到资源计划的实施和计划的实现。因此,分包商/供应商选择计划将是商务计划的重点部分。

#### 1.3.3.1 分包商/供应商选择计划

分包商/供应商选择计划应符合项目策划制定的原则。

分包商/供应商应分为如下类型:

- 应急类:如工程前期的临时设施建设、CI 策划实施、临时设施维护、临时设施拆除等因准备时间较短或合同额较少或成建制组织实施不适宜的;
- 常规类:如主体结构分包、主要机电成建制分包、主要装修成建制分包、室外工程成建制分包等;
- 可互换类:以分包、供应商面目出现均可以的,如涂料、石材、门窗、钢结构等;

项目经理部在编制分包商/供应商选择计划时应根据项目情况和项目策划书,可以在计划中不明确候选分包商/供应商,但在正式展开选择工作前,必须进行明确,并报事业部主管副总经理批准,并报合约估算板块备案。

应急类分包商在选择和签订合同时,应注意相关法律问题。

分包商/供应商选择计划应包括:

- 分包/供应内容
- 选择时间
- 参加选择人员:主持人、参加人、批准人
- 分包/供应计划合同额
- 可能的候选人/单位
- 对合格分包商/供应商以外的候选人的考察计划

分包商/供应商选择计划还应当符合《项目管理手册》中有关分包商/供应商选择的规定。

#### 1.3.3.2 成本计划

项目的成本应包括建造成本、管理成本和风险成本。

- 建造成本由投入到建筑产品实体的资源组成

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/003/2003
	3 计划统计管理	文件页数	第 5 页 共 6 页
		文件状态	2003版 第0次修订

- 管理成本包括现成经费和相关费用
- 风险成本包括质量、安全文明生产和二次经营风险成本。实际上，对风险成本的控制是项目经理部控制成本的关键

成本计划是商务计划的主要部分，分包商/供应商选择计划应当是成本计划的组成部分。成本计划包括：

- 成本的内容
- 成本产生的过程
- 成本风险和控制手段
- 成本目标的分解和责任体系
- 成本的过程控制计划-阶段性核算

### 1.3.3.3 资金计划

资金计划建立在项目现金流分析的基础上。通过对资源计划以及施工总进度计划的分析，项目商务人员可以计算出项目在整个运行过程中对资金的回收和需求情况。

资金计划包括：

- 资金的定期回收情况
- 资金的支付情况
- 资金的缺口/风险和解决方案

资金计划将是公司进行项目决策的重要依据

### 1.3.4 管理类计划

管理计划由项目经理主持编制。其中，目标责任的分解是管理计划的关键。项目经理部应在展开施工的初期，建立项目完善的管理机制，将目标责任分解到具体管理人员，并形成管理制度，监督目标责任的实现过程。

项目管理计划包括公司体系文件要求的各类文件、记录的形成计划。这些计划必须明确责任人和工作标准。

### 1.4 计划的审批、变更和备案

各类计划均需报事业部备案。其中商务计划应报事业部合约估算板块备案，办公用品计划应报公司综合部备案。

计划审批除分计划表所列外，应根据主管副总经理的授权进行调整。

重要计划的变更，特别是对总工期的调整、对成本的调整、对主要分包/供应商的调整、以及对其他可能造成项目管理较大变化的计划调整时，应上报原审批人进行审核、批准；

### 1.5 计划的控制和管理

项目经理部应在建立项目管理制度时，明确计划的检查、纠正制度，明确计划管理流程；

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/003/2003
	3 计划统计管理	文件页数	第 6 页 共 6 页
		文件状态	2003版 第0次修订

项目经理部通过项目月报形式向事业部报告计划执行情况并进行自我评价；

事业部项目管理板块对项目主要计划的执行情况进行定期检查，并做出评价；

## 2 统计

### 2.1 统计主管部门

公司财务资金部为公司统计工作主管部门。财务资金部设置专门岗位负责公司整体统计工作。

### 2.2 统计月报

### 2.3 项目经理月报

项目经理月报由各项目经理部相关人员填写，项目经理审核。公司总部直营项目报事业部项目管理板块，分支机构所辖项目报分支机构项目管理部门；

有关计划、质量安全等事宜由现场经理负责填写，有关合约成本情况由合约估算人员填写；

总部直营项目费用支出以及总部物资采购由财务部和采购中心负责提供数据；分支机构所属项目费用支出以及分支机构集中采购物资由分支机构财务部或者派驻项目财务人员以及分支机构物资采购部门填写。

本月报附件属于公司需要上报政府和上级单位，需要一并填写；分支机构所属项目由分支机构自行确定是否填写。

基础设施类项目可根据工程实际特点就表中有关项目可进行适当调整。

事业部项目管理板块就月报当中涉及职能部门的附表定期传发各职能部门。

每月上报时间为本月 25 日。

## 3 附件

项目经理部月报

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