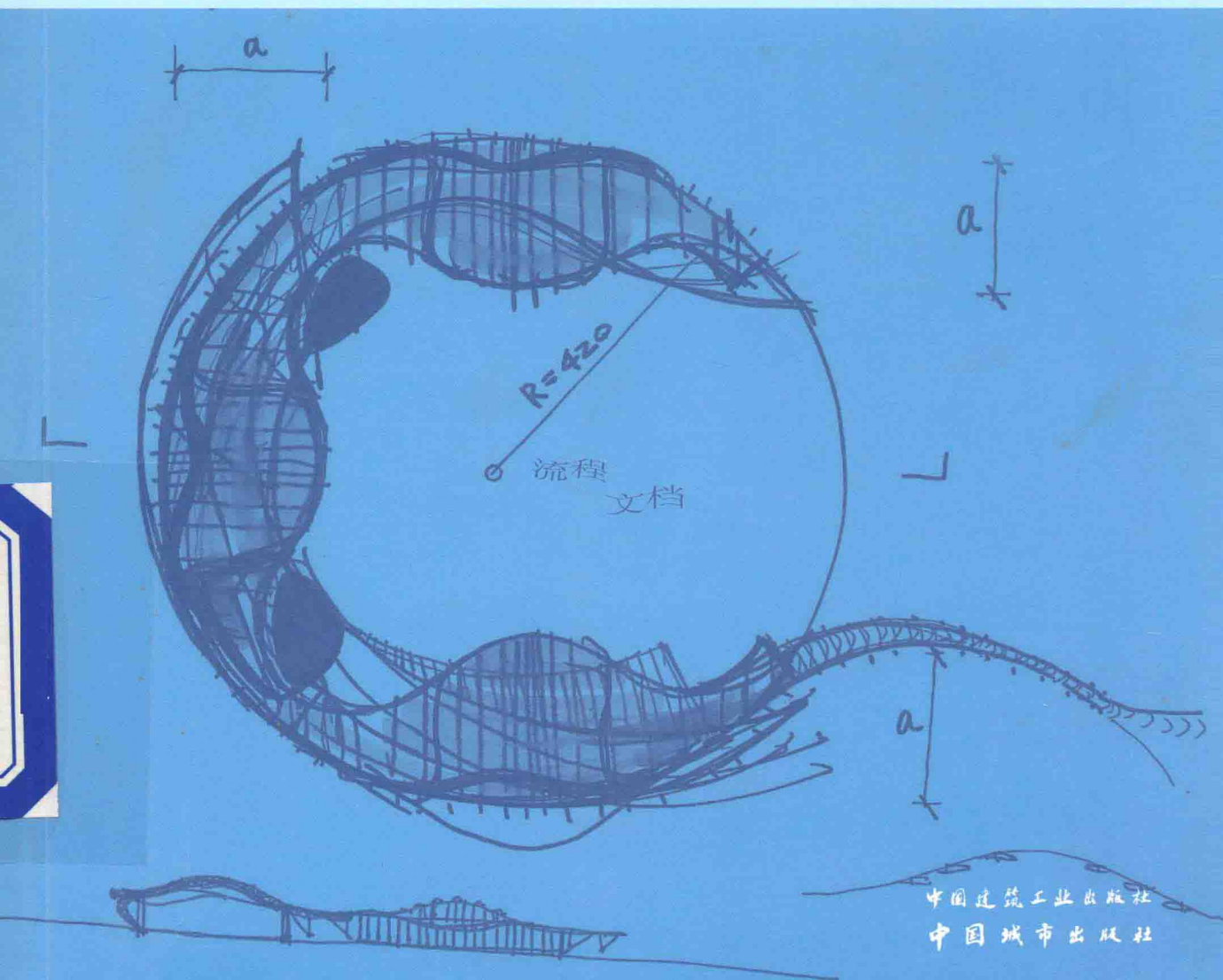


国际工程管理实践系列丛书

国际工程 项目管理实操

李志永 刘俊颖 编 著



中国建筑工业出版社
中国城市出版社

国际工程管理实践系列丛书

国际工程项目管理实操

李志永 刘俊颖 编著

中国建筑工业出版社

中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际工程项目管理实操/李志永, 刘俊颖编著. —
北京: 中国城市出版社, 2015. 1
(国际工程管理实践系列丛书)
ISBN 978-7-5074-3013-4

I. ①国… II. ①李…②刘… III. ①国际承包
工程—工程项目管理 IV. ①F746.18

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 032451 号

责任编辑: 常 燕 付 娇

国际工程管理实践系列丛书 国际工程项目管理实操

李志永 刘俊颖 编著

*

中国建筑工业出版社、中国城市出版社出版、发行
各地新华书店、建筑书店经销
霸州市顺浩图文科技发展有限公司制版
廊坊市海涛印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 21.375 字数: 516 千字
2015 年 5 月第一版 2015 年 5 月第一次印刷
定价: 42.00 元

ISBN 978-7-5074-3013-4

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

本社网址: <http://www.citypress.cn>

前 言

十八大报告把实施“走出去”战略作为全面提高开放型经济水平的重要内容，明确指出：“加快走出去步伐，增强企业国际化经营能力，培育一批世界水平的跨国公司”。对外承包工程作为服务贸易、货物贸易和技术贸易的综合载体，是带动国际贸易和开展对外投资最直接及最有效的形式，已成为“走出去”战略的重要组成部分。

早期的对外承包工程以劳务输出为主，国际工程企业的利润点在于相对廉价的劳动力成本。时至今日，随着中国成为世界第二大经济体，国际工程承包已逐步转向直接投资、资源开发、技术和管理输出等业务的一体化。同时，受全球金融危机影响，项目所在国政府也对国际工程企业提出了解决当地就业、带动经济发展等更高要求。内外部的需求要求中国国际工程承包商转变身份，从国际惯例中“学生”的角色向规则制定者和引导者的角色转变。这一转变是中国国际工程承包商三十年的历史积淀，更是千万国际工程承包从业者挥洒青春汗水的见证。

国际工程企业管理水平在具体的项目管理实践中表现为项目的管理过程的规范化和优化，例如工作流程的内部优化和无缝对接、组织形式的应变性和合理化、文档的格式化和工作记录留痕等方面。项目文档作为项目的管理决策依据、成本控制数据来源、合同管理核心体现、索赔证据来源等，对项目的规范履约及有效管控有着重要的影响。本书将国际工程项目工作流程与文档管理相结合，明确项目各部门在项目进展各阶段的工作任务，并给出文档模板以指导项目管理的具体实施，具有很强的实用性和可操作性。本书内容来自于国际工程承包行业一线从业人员管理实践中收集整理的第一手材料，以项目管理知识体系为主线，将不同领域、不同阶段、分散在各个专业部门的国际工程项目管理操作实务知识进行梳理，以期国际工程企业在新形势下开展国际工程市场业务提供参考，为国际工程项目管理水平的提升助一臂之力。

本书主要针对国际工程项目实施阶段的项目管理，主体内容分为 15 个模块：项目综合管理；采购管理；进度管理；质量管理；成本管理；合同管理；分包管理；项目财务管理；HSSE 管理；人力资源管理；技术管理；竣工验收和质量保修管理；风险管理；保险与保证管理；项目争议解决。各个模块内部包括工作范围、流程、组织分工、支持文档等内容。国际工程管理人员及各部门工作人员能

够在本书中找到与自己工作密切相关的文档材料，也可以通过本书对项目部的管理进行系统安排和控制。由于不同项目在项目规模、项目环境、公司职能结构等各方面存在差异，所以具体的项目管理手册应按需求而定，不拘泥于本实操手册的形式，但可以着眼于相应的管理工作流程、文档模板上，以满足项目管理需求。

本书适用于国际工程从业人员，即国际工程项目部管理层与一般工作人员，国内项目也可参考使用，也可作为高校项目管理课程、培训机构相关培训课程的教材使用。

本书凝聚了编者和业内同行的经验与智慧，包括编者曾经工作过的埃塞俄比亚 NM-127 项目和 Nekempt 市政项目，并汇集当年奋战在一线的多位同事对 NA-79 项目、AB-70 项目和 AGA-112 项目等实践作业经验。本书编制过程中，编者与行业内资深专家、从业人员进行了充分沟通，广泛采纳目标读者群的建议和意见，使其更具有可读性和可操作性。在编写过程中得到了以下人士的帮助和支持：

朱印奇、孙延伟，中国水电建设集团第二工程局有限公司；郭晓威，中工国际工程股份有限公司；陈龙，中国建筑西南设计研究院有限公司；金春华，天津市投资咨询公司；曾令锐，中铁一局集团有限公司斐济分公司；赵魁伟，中国建筑工程（澳门）有限公司；王成，中国港湾工程有限责任公司；梁学光，寰球工程项目管理（北京）有限公司；刘向伟，中国出口信用保险公司；杨秋波博士；闫佳路、戎戎、李楠，天津大学工程管理系。封面图片由中国建筑技术集团有限公司总建筑师罗隽博士提供。笔者在此对上述人员一并表示最诚挚的谢意。

本书作者李志永近十年中参与了多个国际工程项目的实践工作，刘俊颖教授则始终致力于国际工程管理的教学和研究工作。两位作者曾合著《国际工程风险管理》一书，受到了业内的广泛好评。此次，两位作者继续倾力合作，对各自擅长领域的知识和理念方面保持密切的交流，力求兼顾本书理论方面的前瞻性和实践方面的实用性。限于作者的理论水平和实践经验，书中观点难免存在偏差及不当之处，恳请前辈、专家、同行不吝赐教，欢迎读者来信指正或就有关问题进行讨论，在此预致谢意。

两位笔者的电子邮箱分别是：

lizhiyong1999@126.com, liujunying@tju.edu.cn。

李志永 刘俊颖

目 录

前言

第一章 绪论	1
第二章 项目综合管理	5
2.1 项目综合管理概述	5
2.1.1 定义	5
2.1.2 管理目标和管理方针	5
2.1.3 项目综合管理组织框架	5
2.1.4 项目综合管理人员职责	5
2.2 项目综合管理基本流程	7
2.3 附录	8
第三章 采购管理	15
3.1 项目采购管理概述	15
3.1.1 定义	15
3.1.2 FIDIC 对于采购管理的一般规定	15
3.1.3 管理目标	16
3.1.4 项目采购管理组织架构	16
3.1.5 项目采购管理人员职责	16
3.2 项目采购管理基本流程	17
3.3 附录	19
第四章 进度管理	54
4.1 进度管理概述	54
4.1.1 定义	54
4.1.2 FIDIC 合同对进度管理的一般规定	54
4.1.3 管理程序	55
4.1.4 项目进度管理组织架构	56
4.1.5 项目进度管理人员职责	57
4.2 项目进度管理的基本流程	58
4.3 附录	60
第五章 质量管理	73
5.1 质量管理概述	73

5.1.1	定义	73
5.1.2	FIDIC 对质量管理的一般规定	74
5.1.3	管理目标	76
5.1.4	项目质量管理组织架构	76
5.1.5	项目质量管理职责	76
5.2	项目质量管理的基本流程	78
5.3	附录	80
第六章	项目成本管理	113
6.1	项目成本管理概述	113
6.1.1	定义	113
6.1.2	FIDIC 对成本管理的一般规定	116
6.1.3	管理原则和管理目标	117
6.1.4	项目成本管理组织架构	117
6.1.5	项目成本管理人员职责	117
6.2	项目成本管理基本流程	118
6.3	附录	120
第七章	合同管理	141
7.1	项目合同管理概述	141
7.1.1	定义	141
7.1.2	FIDIC 对于合同管理的一般规定	141
7.1.3	管理方针和管理目标	142
7.1.4	项目合同管理组织架构	142
7.1.5	项目合同管理人员职责	143
7.2	项目合同管理基本流程	143
7.3	附录	145
第八章	分包管理	166
8.1	项目分包管理概述	166
8.1.1	定义	166
8.1.2	FIDIC 对于分包管理的一般规定	166
8.1.3	管理方针和管理目标	167
8.1.4	项目分包管理组织架构	167
8.1.5	项目分包管理人员职责	167
8.2	项目分包管理基本流程	168
8.3	附录	170
第九章	项目财务管理	187

9.1 项目财务管理概述	187
9.1.1 定义	187
9.1.2 FIDIC 中对财务管理的一般规定	187
9.1.3 财务管理组织框架和岗位职责	187
9.2 财务管理主要工作及流程	190
9.3 附录	198
第十章 项目 HSSE 管理	207
10.1 项目 HSSE 管理概述	207
10.1.1 定义	207
10.1.2 FIDIC 对 HSSE 管理的一般规定	207
10.1.3 管理目标	208
10.1.4 项目 HSSE 管理组织架构	209
10.1.5 项目 HSSE 管理人员职责	210
10.2 项目 HSSE 管理基本流程	212
10.3 附录	213
第十一章 人力资源管理	228
11.1 项目人力资源管理概述	228
11.1.1 定义	228
11.1.2 FIDIC 对人力资源管理的一般规定	228
11.2 项目人力资源管理工作流程	229
11.3 附录	234
第十二章 项目技术管理	257
12.1 项目技术管理概述	257
12.1.1 定义	257
12.1.2 FIDIC 对技术管理的一般规定	257
12.1.3 项目技术管理组织架构	258
12.1.4 项目技术管理人员职责	258
12.2 项目技术管理基本流程	260
12.3 附录	262
第十三章 竣工验收和质量保修管理	278
13.1 竣工验收和质量保修管理概述	278
13.1.1 定义	278
13.1.2 FIDIC 对竣工验收和质量保修的一般规定	278
13.2 竣工验收和质量保修阶段工作流程	280
13.3 附录	284

第十四章 项目风险管理	293
14.1 项目风险管理概述.....	293
14.1.1 定义.....	293
14.1.2 FIDIC 对于项目风险管理的一般要求.....	293
14.1.3 管理方针和管理目标.....	294
14.1.4 项目风险管理组织架构.....	294
14.1.5 项目风险管理职责.....	294
14.2 项目风险管理基本流程.....	296
14.3 附录.....	297
第十五章 保险与保证管理	303
15.1 保险与保证管理概述.....	303
15.1.1 定义.....	303
15.1.2 FIDIC 对保险与保证管理的一般规定.....	303
15.2 项目保险管理的基本流程.....	305
15.3 项目保证管理的基本流程.....	309
15.4 附录.....	310
第十六章 项目争议解决	323
16.1 项目争议解决概述.....	323
16.1.1 简介.....	323
16.1.2 FIDIC 对于项目争议解决的一般规定.....	323
16.1.3 项目争议解决组织架构.....	325
16.1.4 项目争议解决人员职责.....	325
16.2 项目争议解决一般步骤.....	326
16.3 附录.....	327

第一章 绪 论

项目管理的目标是合理、有序地安排项目资源，完成项目活动，以满足项目的要求。对于国际工程项目而言，项目的规模大，复杂程度高，涉及利益相关者多，因此相比于一般的工程更需要科学的项目管理。

本实操手册以美国项目管理协会（Project Management Institute, PMI）编制的《项目管理知识体系指南》（A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 简称 PMBOK）为依据，为国际工程项目部编制项目管理手册提供指导与借鉴。PMBOK 将项目管理分为九大知识领域：项目整合管理，项目范围管理，项目时间管理，项目成本管理，项目质量管理，项目人力资源管理，项目沟通管理，项目风险管理，项目采购管理。这是一个具有普适性的项目全寿命周期的管理划分方法，适用于全球各行各业。项目管理的有效性已得到了一致公认，但这并不意味着 PMBOK 所描述的知识、技能和过程必须一成不变地运用于所有项目。对于每一个具体项目，项目经理都要与项目团队共同负责，确定应采用哪些过程以及应如何严格执行每个过程。本实操手册在 PMBOK 九大知识领域的基础上，参照中国对外承包工程商会出版的《国际工程总承包项目管理导则》中给出的管理框架，针对国际工程项目实施管理的特点，进行了一些调整。

（1）对于国际工程项目而言，工作范围在合同签订时即已确定，实施过程中会根据业主要求、项目的实际情况、工程师的考量等因素进行一定的变更与调整。确定工作范围的主要作用在于准确计量，从而保证工程结算以保障承包商的收入。因此，本书将项目范围管理归入项目成本管理的内容。

（2）工程项目的实施管理中，项目的工期、成本、质量是项目管理的基本目标。同时项目财务管理、技术管理分别与成本管理、质量管理相对应。成本管理为财务管理提供基础数据，财务管理形成的财务分析报表为成本管理提供决策支持。在操作层面，成本管理侧重于项目内部控制，由费用控制人员实施；财务管理则侧重满足外部要求，如审计、税收等方面，由财会人员完成。关于技术管理和质量管理，二者都是为确保最终交付工程的质量而实施的管理工作。质量管理侧重于整体的管理和控制，而技术管理侧重于具体质量控制的实施工作。因此，本书将项目进度管理、项目成本管理、项目质量管理、项目财务管理及项目技术管理分别单独成章，强调对工程项目这一产品的生产管理。

（3）健康、安全、安保与环境管理（Health, Safety, Security and Environment Management, 简称 HSSE）是国际工程项目成功的一个重要保障，处理不

当则可能引起项目的巨大亏损。同时, HSSE 是满足业主方要求与工程师过程管控的重要方面。因此, 本手册特别将 HSSE 管理列为项目管理的一个模块。

(4) 工程合同明确了工程项目的价格(成本)、工期和质量等目标, 规定了各方的权利与义务。合同管理是工程项目管理的核心, 在国际工程背景下, 合同管理尤为重要。在项目进行的不同阶段, 合同管理的侧重点不同。考虑到合同管理的特殊地位, 本手册中单列一章对其进行介绍。

(5) 相较于一般项目, 国际工程项目中的分包更加普遍且复杂。在分包合同关系中, 分包商完成承包商交与的工作内容, 但主合同中对业主的全部责任和义务仍由承包商承担。因此分包管理也是国际工程项目管理的一大挑战, 本手册将其单独成章。

(6) 竣工验收和质量保修管理也是国际工程项目顺利完成的重要内容, 除质量外, 还涉及到进度、成本、安全、合同等多方面管理的收尾阶段, 具有一定的独立性, 本手册也对其单设章节论述。

(7) 保险与保证作为国际工程项目中常见且重要的风险应对手段, 本身仍具有一定的管理风险, 需要在项目执行全过程中进行跟踪管控。一旦出现问题, 不仅不能够起到转移风险的作用, 更可能引起其他损失。鉴于此, 本手册将其独立于项目风险管理单独成章。

(8) 国际工程项目由于其复杂性, 不可避免地产生大量争议。争议的解决贯穿整个项目执行期间, 如何有序有效地完成这一活动是国际工程项目管理必须了解的, 本手册中单列一章进行介绍。

本书各章节之间的关系如图 1-1 所示。

合同是国际工程项目执行的重要依据, 其内容囊括了项目完成所需满足的基本要求, 是项目管理的基础。编制项目管理制度与流程前, 首先要明确合同中的相关规定与条款要求, 进而对其制定具体的管理手段。FIDIC 合同条件作为国际工程中常用范本之一, 涵盖了项目管理的各个方面, 详细、具体且具有很强的可操作性, 并在广泛的使用中验证了其有效性。本手册针对国际工程实施阶段, 对于所列出的项目管理的每一部分, 均以 1999 版 FIDIC 施工合同条件为例进行合同条款的项目管理要求的分析, 作为国际工程项目管理的合同依据示例, 也为项目管理提供一定的实践支持。

PMBOK 认为, 项目管理就是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动, 以满足项目的要求。项目管理是通过合理运用与整合 42 个项目管理过程来实现的, 根据其逻辑关系, 可以把这 42 个过程归类成 5 个大过程组, 即: 启动、规划、执行、监控及收尾。

上述过程是为完成预定的产品、成果或服务而执行的一系列相互关联的行动和活动。本手册所涉及项目管理的各个模块也存在上述管理过程。基于此, 本实

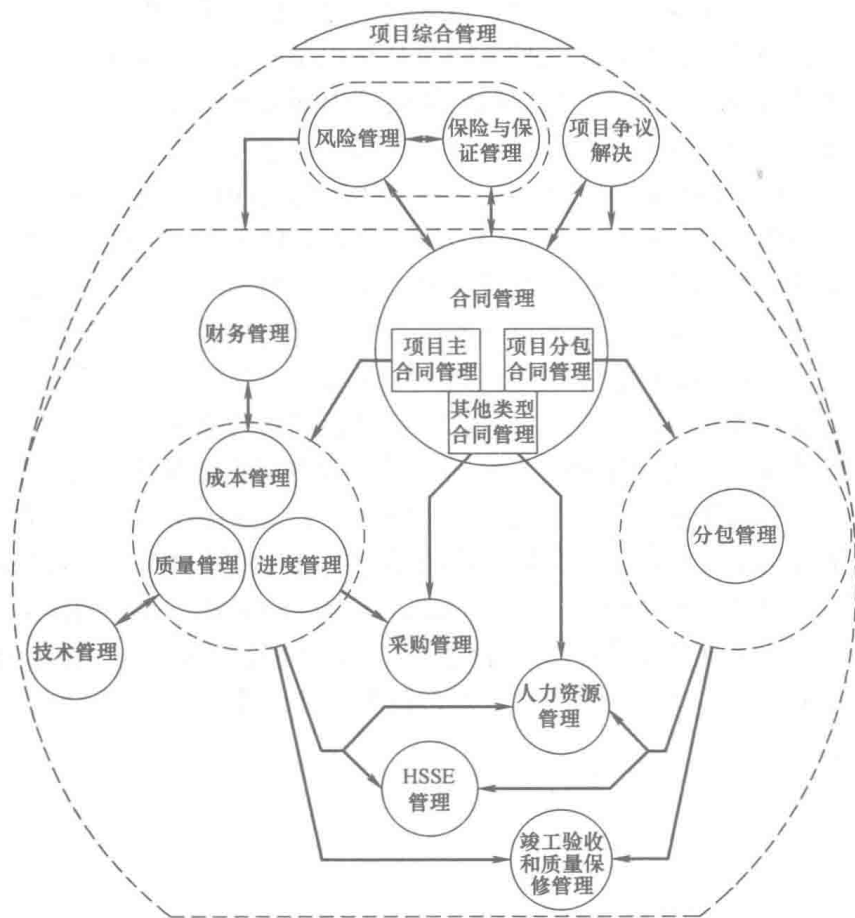


图 1-1 本书各章关系图

操手册在各章节内部的结构安排如下。

首先，概述，即各部分管理的理论知识。从相应的管理理论角度指出该部分管理“是什么”，归纳该部分管理所需主要工作，阐述“为什么”要进行这样的管理，同时对 FIDIC 施工合同条件中相应的程序性规定进行汇总罗列供读者参考，以期按照项目履约合同的专用合同条件规定进行明晰比对、规划使用。

其次，主要管理工作的分析与程序。包括该模块管理的组织与职责、主要工作流程、关联工作，并以图表形式表达各工作的关系和关联文档。每一模块的管理组织以及职责，按照不同的企业特点或项目规划存在部分差异，书中所列仅供项目管理人员在规划每一模块的管理和组织时参考使用。

最后，附录，即与工作流程匹配的、有代表性的、重要的记录文件模板，为项目实践提供参考与借鉴。本手册中，文档管理内容渗透在项目管理的各个模块之中。

文档管理工作包括文档体系建立、文件编码、收文、发文、文件作废与升

版、归档与查阅，贯穿于整个项目管理之中。为完成上述工作，需要项目部设置适合的文档管理组织机构，在文控部门和其他相关部门之间合理分配文档管理职责，协调文档管理工作部门接口，以便于文档得到妥善处理 and 顺畅流转，保障信息流的畅通。例如，对于项目部所有发、收文件应进行归档管理，所有文件均应保存原件、复印件两份对等的文档；文件应按照约定的形式进行编码，以加强文档的识别、使用、保存和管理，编码内容应包括文件类型、发送者、接收者、产生时间、文件版本编号、文件主题等，并按照确定的顺序排列；各部门都应做好文档的收集和记录工作，定期编目立卷，及时维护、更新，做到有利于保存，方便查找。上述提到的文档包括纸质文档、电子文档以及其他媒介的记录。

另外，项目管理手册的制定可能出于项目管理的灵活性需求与效率要求，需要考虑流程的分级。从管理全链条出发来看，管理流程的层次分为经营决策层、项目管理层、专业作业层，分别从企业、项目、个人的层面对项目实施进行管理与控制。本实操手册的定位主要以具体的单个项目为管理对象，针对项目管理操作层级对管理程序、各管理职能模块划分、应遵循的原则、操作流程给出指导与示范，并适当延伸至对作业层的工作流程、常见文档进行总结，为项目部的管理规划提供参考。但是在实际的项目管理实践中，这些流程和模板还应根据实践需求灵活制定。

第二章 项目综合管理

2.1 项目综合管理概述

2.1.1 定义

项目综合管理（Project Integration Management）是指为保证项目各组成部分恰当协调而必须进行的过程。项目综合管理就是在各个相互冲突的目标与方案之间权衡取舍，以达到或超过项目干系人的要求与期望。项目经理对项目综合管理负责。

2.1.2 管理目标和管理方针

总体管理目标就是贯彻公司经营管理理念及项目管理方针，理顺项目管理基本职能，优化项目管理过程，健全项目管理体系。

在执行过程中要坚持法人管项目、系统化管理、持续改进、相关方满意的项目管理方针。

坚持法人管项目：统一项目基础管理模式，强化企业的项目管理策划及资源集中调控，规范企业层面对项目的服务、监督行为，确定企业、项目部两个层次的责任及相互关系，促进项目管理体系有效运行。

坚持系统化项目管理：规范项目管理基本流程和方法，以项目管理责任目标为中心，确定企业和项目部工作职责，提高企业行政效率，促进项目部执行效率。

坚持持续改进：总结、提炼成功经验，改进项目管理制度，优化项目管理体系，健全项目管理考核，提高项目管理绩效。

坚持相关方满意：以技术先进、成本节约、安全文明、过程环保等手段建设完美工程，实现业主及其他相关方满意。提升企业人员道德修养、工作技能和职业发展前景。保障工人职业安全、技能发展和经济利益。加强与合格供应商、分包商的合作与信任。

2.1.3 项目综合管理组织框架

项目综合管理是在计划实施执行中将项目整体计划目标按步实施展开并转变成项目产出物的管理过程，是一项从项目开始到项目结束的全局性管理工作。项目综合管理可使用于项目管理的每个阶段，并且项目各个部门成员都会参与其中。为保证项目各组成部分恰当协调的运行，需要设立项目综合管理组织框架，具体结构如下图。

2.1.4 项目综合管理人员职责

(1) 项目经理

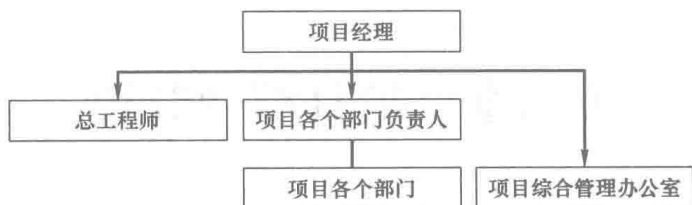


图 2-1 项目综合管理组织架构图

综合协调项目干系人的关系，包括协调项目内部员工关系、寻求公司支持、协调项目外部环境。

全面负责工程的施工组织指挥和管理，对工程质量、环境、职业健康安全负总责。组织实施综合管理方针，确保质量、环境、职业健康安全目标的制定和实施；坚持以顾客为关注焦点，全面履行工程承包合同，满足顾客要求。

组织策划、建立、实施和保持项目部综合管理体系，确保综合管理体系的符合性、适宜性和实施的有效性。

协调处理项目部与业主之间的各种关系，明确界定项目部各职能部门及各管理岗位的职责、权限和工作目标。

负责审批项目部的施工质量安全管理方案。

对本工程施工进度、质量、安全、成本、文明施工管理进行目标控制，定期检查目标完成情况，组织协调和动态管理。

(2) 总工程师

负责全面技术管理工作，主持编制实施性施工组织设计方案，制定与实施作业指导书，组织有关专业人员的技术培训；

协调与业主、设计、监理、公司等单位在技术、安全、质量有关方面的工作关系，负责变更设计工作。

(3) 项目各个部门负责人

协助项目经理、总工程师负责本工程的施工组织指挥和管理，对工程质量、环境、职业健康安全抓好落实。

执行项目经理、总工程师的决定，重大问题及时向项目经理、总工程师请示报告。

协助处理项目部与业主之间的各种关系。

协助项目经理、总工程师制定项目部的工作计划、工作安排。

协助项目经理督促、检查、监督各分管副职领导抓好分管工作的落实。

协助项目经理、总工程师抓好施工进度、质量、安全、成本、文明施工管理等，协调各工程队之间的工作。

根据业主、监理等单位对本工程进行检查的情况，结合现场实际，组织对本项目的管理进行改进。

完成项目经理、总工程师交办的其他工作。

另外，对于项目商务人员，还需综合处理与业主、工程师、分包商、银行、地方行政部门之间的沟通与联络，负责针对工作范围制定结算收款，确保项目结算收入稳定、分包结算控制在预算范围内，保障现金流量和项目的财务可行性、预期利润目标的实现，并负责当地雇员的聘用、保函、工程保险、采购、货物运输以及物流保险等一系列工作，界定是否符合合同约定、有无违反当地行政法规等。

(4) 项目综合管理办公室

认真贯彻执行上级相关的制度、规定、办法，主管办公室工作；及时向主管领导汇报工作的开展情况、存在问题及改进建议或意见。

负责编制和落实项目部员工管理、工资分配等相关制度、细则。

全面负责办公室日常管理等工作；接受上级业务指导和配合上级业务检查。

起草项目部综合性的行政工作报告、总结和综合性会议文件。

了解掌握项目部对上级各项管理办法的执行情况，项目部的施工生产等各项工作进展情况和职工管理情况。

负责项目部建家建线、文体活动及员工的生活管理等工作。

完成项目部领导交办的其他工作。

2.2 项目综合管理基本流程

项目综合管理的基本流程可以参见下图。

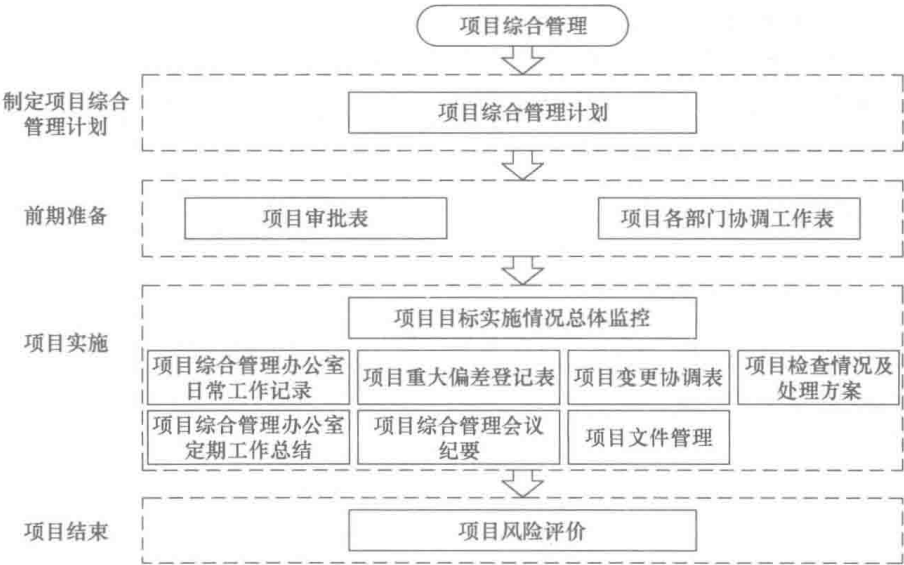


图 2-2 项目综合管理基本流程

项目综合管理的开始阶段要制定项目综合管理计划，明确项目范围，制定项目管理计划、管理方案等基本内容。

完成计划后进入项目准备过程，在此过程中需要提交项目审批表（附录 2-1）和项目各部门协调工作表（见附录 2-2），目的是为了明确项目各个阶段、各阶段的工作内容、负责部门及与多部门协调工作的情况。

项目计划的实施过程是项目组完成整个项目计划任务的过程。项目的各项任务需要在这过程中完成，各种目标需要在这过程中实现，各项专项计划要在这过程中落实，大量的资源都将在这一过程中被消耗和占用，项目的产出物也将在这过程中形成。项目计划实施过程是项目组在实际工作中最不容易控制的过程，一切的问题也都会在这过程中表现出来。能否按照计划在实施中完成工作，直接反映着计划的有效程度和项目组成员执行项目的控制能力。项目综合管理在项目实施过程中对于项目的主要目标实施情况要进行监控，定期填写项目目标实施情况总体监控（附录 2-5）。

在项目的日常管理过程中，项目综合管理办公室相关负责人需要填写项目综合管理办公室日常工作记录（附录 2-3），并对日常工作中遇到的问题进行定期总结，填写项目综合管理办公室定期工作总结（附录 2-4）。对于项目中出现的重大偏差要及时记录到项目重大偏差登记表（附录 2-6）。对于重大偏差和关键节点出现的偏差，项目部要召开项目综合管理会议，协商解决方案，会议完成后要编制项目综合管理会议纪要（附录 2-7）。对于项目变更涉及到多部门工作的情况，项目综合管理办公室相关负责人要编制项目变更协调表（附录 2-8）。在项目工序及工作检查、阶段检查、竣工验收等所有类型的检查中出现不合格情况需要填写项目检查情况及处理方案（附录 2-9）。同时，项目综合管理办公室应对项目往来文件做好管理，保证所有文件有据可循（附录 2-10）。

项目结束后要对项目综合管理的情况进行总结，填写项目综合管理总结表（见附录 2-11）。

2.3 附录

附录 2-1 项目计划表

项目计划表		
项目名称：		日期：
项目各阶段安排		
项目阶段	工作任务	负责部门