

工程项目的委托管理

The Entrust Management of Engineering Project

王江容 · 著



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

工程项目的委托管理

王江容 著

东南大学出版社
· 南京 ·

内容提要

工程建设项目管理正在成为一个日益受到重视和迅速发展的领域。本书总结了受业主方委托提供全过程项目管理服务的经验、体会,并从业主方和管理公司两个不同的角度,具体阐述了项目的决策机制、项目建设过程的管控以及项目后期的工作程序。

书中内容借鉴了国外成熟项目管理的做法,紧密结合中国的建筑业实践与政策,立足全寿命周期建设工程项目,结合作者多年从事项目管理服务的有益工作体会,对项目管理的全生命周期进行了详细的解读,并提供了工作流程、范例以及各类专业表格等,以期对大家有所借鉴。本书可为业主、开发商、项目经理、建筑师、承包商、供货商、咨询公司、管理公司等人员提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

工程项目的委托管理/王江容著. —南京:东南大学出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-5641-6517-8

I. ①工… II. ①王… III. ①工程项目管理 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 106816 号

工程项目的委托管理

著 者	王江容
出版发行	东南大学出版社
社 址	南京市四牌楼 2 号 邮编 210096
出 版 人	江建中
网 址	http://www.seupress.com
经 销	全国各地新华书店
印 刷	江苏凤凰数码印务有限公司

开 本	700 mm×1000 mm	1/16
印 张	14.5	
字 数	320 千字	
版 次	2016 年 6 月第 1 版	
印 次	2016 年 6 月第 1 次印刷	
书 号	ISBN 978-7-5641-6517-8	
定 价	46 元	

本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话:025-83791830

前 言

目前,建设项目委托专业咨询公司进行管理越来越受到各方面人士的关注与认同,尤其是建设部在 2003 年 2 月 13 日所发《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》(建市〔2003〕30 号文)的出台,对我国项目管理业的发展有着极大的促进作用,不仅业内最早从事建设项目全过程管理的少数专业咨询公司的规模和业务量迅速扩大,而且业内传统的工程咨询与监理公司、施工总承包、设计总承包企业以及一些知名的房地产企业(如金融街、绿城)也开始涉足建设项目委托管理的业务,建设项目委托管理作为一个新兴行业正在我国各地不断地发展壮大。

从当前项目管理公司的运作情况来看,项目委托管理尚无成熟应用经验,业内人士正在为这种新的项目管理模式作出各种有益的探索。本书将从工程项目委托管理的运作模式、组织构架、工作流程以及项目参与各方的关系等方面,结合多年的项目管理实践经验对这一新型模式进行探讨。

目 录

第 1 章 概述	1
1.1 工程项目的委托管理	1
1.1.1 工程项目委托管理的定义	1
1.1.2 工程项目委托管理的特点	3
1.1.3 工程项目委托管理的范围	6
1.1.4 工程项目委托管理的收费	12
1.2 工程项目管理的职能、原理和工作原则	14
1.2.1 工程项目管理的职能	14
1.2.2 工程项目管理的基本原理	15
1.2.3 工程项目管理的工作原则	17
1.3 工程项目管理公司的选择	18
1.3.1 对工程项目管理公司的基本要求	18
1.3.2 工程项目管理公司的采购方式	20
1.3.3 工程项目管理公司的采购原则	22
1.3.4 基于质量和费用(QCBS)的采购程序	22
1.4 工程项目管理公司与业主方的关系	24
第 2 章 项目的组织	26
2.1 项目管理组织结构的基本形式	27
2.1.1 职能式组织结构	27
2.1.2 项目式组织结构	28
2.1.3 矩阵式项目组织结构	29
2.2 项目管理组织结构的确定	32
2.2.1 项目管理组织结构的组建原则	32
2.2.2 项目管理组织结构的组建程序	32
2.2.3 项目管理组织结构的调整	36

2.3	业主方对项目的管控	37
2.3.1	项目的决策机制	37
2.3.2	业主方的管控内容	40
第3章	项目的规划	41
3.1	工程项目的建设周期及阶段	41
3.1.1	项目策划和决策阶段	41
3.1.2	项目准备阶段	43
3.1.3	项目实施阶段	43
3.1.4	项目竣工验收和总结评价阶段	43
3.2	工程项目管理规划的主要内容	43
3.2.1	项目目标	44
3.2.2	项目的组织架构	46
3.2.3	项目各阶段的工作重点	47
3.3	管理规划的编制方法—WBS	49
3.3.1	WBS 的定义	50
3.3.2	WBS 的作用	51
3.3.3	WBS 元素	53
3.3.4	创建 WBS	57
3.3.5	WBS 与项目管理过程的结合	65
3.3.6	建筑工程工作分解结构(WBS)	71
3.4	项目管理规划大纲	72
第4章	项目设计管理	73
4.1	设计管理的基本原则	73
4.2	设计管理的基本内容	74
4.2.1	设计接口管理	75
4.2.2	方案设计管理	77
4.2.3	初步设计管理	78
4.2.4	技术设计管理	78
4.2.5	施工图设计管理	79
4.2.6	施工阶段的设计管理	80
4.2.7	深化设计管理	81
4.2.8	竣工图的管理	81

4.2.9 管理公司与业主方的职责划分	82
4.3 设计管理的工作重点	84
4.3.1 设计质量管理	84
4.3.2 设计进度管理	85
4.3.3 设计投资管理	86
4.3.4 设计变更管理	88
第5章 项目合同及采购管理	92
5.1 合同管理	92
5.1.1 合同管理的原则和法律依据	92
5.1.2 合同的分类	94
5.1.3 合同管理的基本内容	96
5.1.4 合同的索赔	101
5.1.5 合同管理中业主方的工作	104
5.2 项目采购管理	106
5.2.1 采购管理的基本原则	106
5.2.2 采购管理的法律依据	106
5.2.3 采购管理的工作内容	107
5.2.4 采购管理中应注意的一些问题	111
第6章 项目的建设	118
6.1 进度管理	118
6.1.1 进度计划保证体系	118
6.1.2 进度计划管理	119
6.1.3 进度计划的调整	120
6.1.4 进度控制的措施	123
6.1.5 个人工作计划	127
6.2 质量管理	127
6.2.1 建设工程项目质量的基本特性	127
6.2.2 全面质量管理(TQC)的思想	128
6.2.3 质量管理的基本工作内容	129
6.2.4 项目各阶段质量管理的重点	134
6.2.5 业主方的质量管理责任	140
6.3 成本管理	141

6.3.1	成本管理的基本原则	141
6.3.2	成本管理的基本内容	142
6.3.3	项目各阶段成本控制的重点	146
6.4	职业健康安全与环境管理	151
6.4.1	健康、安全与环境管理体系(HSE)的建立	151
6.4.2	项目 HSE 管理的基本内容	152
6.4.3	项目各阶段 HSE 管理的重点	159
第 7 章	项目的收尾	164
7.1	机电调试	164
7.2	竣工验收	165
7.2.1	竣工验收前的相关验收	165
7.2.2	竣工验收的程序	166
7.3	工程结算	168
7.3.1	工程结算的编制	168
7.3.2	工程结算的审查	168
7.3.3	工程结算的审查成果	168
7.4	项目的移交	169
7.4.1	项目移交的条件	169
7.4.2	移交工作的组织	169
7.4.3	项目移交的程序	170
附录 A	项目 WBS 元素分解(示例)	173
附录 B	项目管理规划大纲(示例)	196
附录 C	某写字楼装修改造项目功能需求表	201
附录 D	建筑工程质量管理点及控制措施表	213
参考文献		221

第 1 章 概 述

随着社会的发展和科技的进步,建设工程项目的技术水平越来越高,项目管理的工作变得越来越复杂而艰巨。对许多建设项目的业主而言,由于本身不具备专业人员(或不具备足够数量、能力的专业人员),往往需要将项目管理的任务委托给专业化的咨询公司。根据项目的特点和业主自身的能力,业主可以把项目管理全过程的任务委托给专业咨询公司,也可以把某一阶段的管理任务委托给咨询公司,管理咨询的范围(包括时间范围和任务范围)基本上由业主的需求所决定。

1.1 工程项目的委托管理

1.1.1 工程项目委托管理的定义

工程项目委托管理(Project Management, PM)模式就是项目业主聘请一家单位(一般为具备相当实力的工程公司、咨询公司或房地产开发企业),代表业主进行整个项目的过程管理。项目管理公司(简称 PM 公司)的主要任务是自始至终对一个项目负责,按照与业主所签订的服务合同内容,对项目的整体实施进行管控,以使业主委托的工作顺利实施。

英国皇家特许建造学会对建设工程项目管理是这样定义的:从项目的开始到项目的完成,对项目进行全过程的计划、协调和控制,其目的是为了满满足建设单位的要求,在给定的费用和所要求的质量标准下,按时完成具有一定功能和经济实用性的项目。

建设部 2003 年发布了《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》(建市[2003]30 号)的文件,对建设工程项目管理的含义作了明确的定义,即建设工程项目管理是指从事工程项目管理的企业受建设单位委托,按照合同约定在工程项目决策阶段为建设单位编制可行性研究报告,进行可行性分析和项目策划;在工程项目实施阶段,为建设单位提供招标代理、设计管理、采购管理、施工管理和试运行(竣工验收)等服务,代表建设单位对工程项目进行质量、安全、进度、费用、合同、信息等的管理和控制。

因此,无论国外或是国内,对建设工程项目管理这一概念的定义有很大的相似性,即都认为建设工程项目管理是全方位、全过程的管理,工作内容包括计划、协调、控制和管理等。

这种模式提供的项目管理服务通常包括项目前期的咨询服务以及实施期间的管理服务。在具体实施时项目管理公司的职责和服务内容非常广泛和灵活,主要是根据与业主的合同确定。PM 公司一般不与承包商订立合同,只是负责管理、协调、监督,如图 1-1。

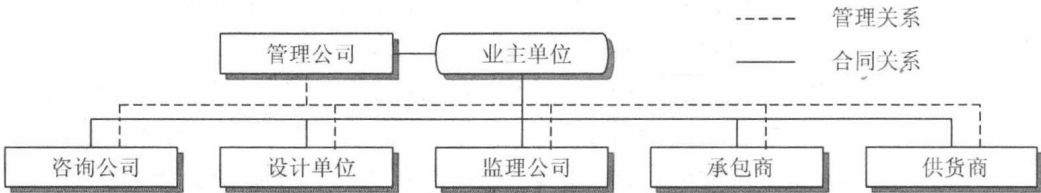


图 1-1 项目委托管理的合同关系

由于项目管理合同订立有着较大的灵活性,业主对 PM 公司的授权范围和内容也不尽相同,所以很难对项目管理的模式进行确切分类,但可以从项目参与选择并签订合同及 PM 公司是否对项目目标的实现承担责任两方面将项目管理大体分成以下几种模式:

1) 全权代理模式

PM 公司作为业主的全权代表行使业主的各项职能并承担相应责任。PM 公司依据与业主签订的委托合同选择承包商、供应商,与有关中介咨询机构签订合同,行使合同赋予的管理职能,独立开展工作,并最终达到业主在工期、造价、质量等有关方面的要求。这种模式下 PM 公司具有极大的权利,同时也承担很大的责任。达不到合同约定的要求时,PM 公司要承担违约责任。

2) 委托管理模式

项目建设的各方队伍选择和签订合同由业主完成,PM 公司根据合同约定行使对项目的各项管理职能并承担相应责任。在这种模式下业主应赋予 PM 公司较大的管理范围和权利,由于 PM 公司的管理失误造成工程目标不能实现时,PM 公司应承担相应责任。这种模式下业主在签订项目管理合同时充分考虑调动 PM 公司积极性的各种因素,根据 PM 公司的承诺或投标书订立较详细的评价考核指标。

3) 协助管理模式

PM 公司根据与业主签订的委托合同,行使对工程项目的工期、质量、投资的管理职能,并协调有关方面的关系;参与项目的有关单位的选择并协助业主完成合同的签订。相对于前两种模式,PM 公司的权利可能很小,仅仅是管理协调各有关

单位,在重大问题的决策方面还是由业主决定。这种模式类似于现在的建设监理制(只是在委托合同的范围方面更灵活),PM公司在项目中以业主的代理人的形式出现,对项目目标是否实现不承担责任。

4) 顾问管理模式

PM公司不仅承担项目的管理工作,同时还可能是项目的咨询机构,承担着项目的可行性研究、设计、监理等工作,这种情况下PM公司除承担项目的咨询工作的职责外,还承担项目管理的有关职责,其项目管理的职责范围可以是上面三种模式的一种或多种的衍生,具体如何操作应根据业主与PM公司的合同确定。

以上几种应用模式只是大体上对可能出现的形式的分类,在具体操作时可以灵活应用,只要有利于项目目标的实现都是合理的,而不必拘泥于哪一种模式。业主可以将项目的全过程管理工作委托项目管理,也可以将部分阶段的工作委托项目管理,这完全取决于业主。就我国当前情况看,第2种模式具有较强的可行性,是我国现阶段项目管理发展的主要模式,本书后续内容主要针对此种管理模式进行论述。随着我国市场经济的不断发展、完善和项目管理机构的成熟,第1种模式也将成为项目管理的发展方向。

1.1.2 工程项目委托管理的特点

如今许多工程日益复杂,特别是当一个业主在同一时间内有多个工程处于不同实施阶段时,所需要的多种职能超出了业主的管理能力和管理范围,这就需要由一家项目管理公司派出具有丰富工程项目管理经验的项目经理(及其团队)对一个工程项目进行全过程的管理服务。

1) 委托项目管理模式的优点

采用委托项目管理模式,对业主来说有许多优点。最重要的是,通过选择优质的项目管理咨询公司,充分利用专业化、社会化的资源,对项目目标控制有利,可降低项目实施的风险。

项目管理作为一种新型的工程管理模式,正被我国工程界越来越多地应用于工程实际中,从我国现阶段情况来看,主要还是应用于项目实施阶段。总的来讲,项目管理提供的是从项目前期到项目实施各阶段直到项目竣工验收全过程的服务,就我国当前情况来看,聘请PM公司进行工程项目的管理咨询服务主要有以下几个优点:

● 为项目增值

工程项目管理的核心是在确保实现使用功能的前提下为项目增值,管理公司的工作是一种增值服务工作。其增值主要表现在两个方面,如图1-2。

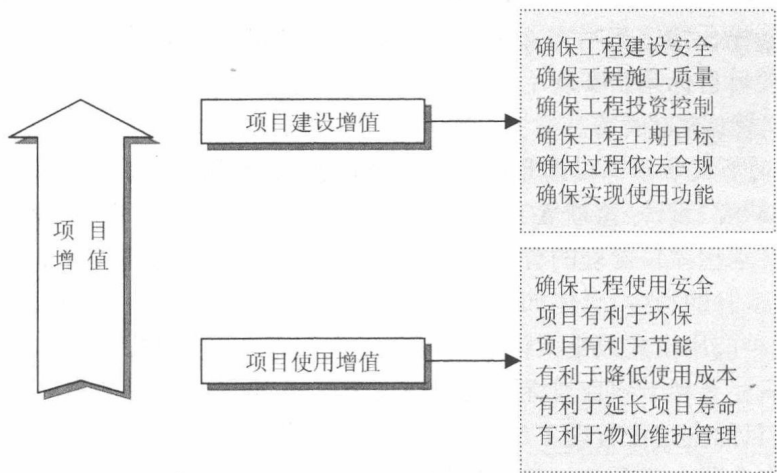


图 1-2 专业项目管理的增值

● 为业主提供科学合理的建议

工程管理咨询本身通常并不决策,但它可以弥补决策者职责与能力之间的差距。根据决策者的委托,咨询者利用自己的知识、经验和已掌握的调查资料,为决策者提供科学合理的一种或多种可供选择的建议或方案,从而减少决策失误。这里的决策者既可以是各级政府机构,也可以是企业领导或具体建设工程的业主。

● 保证工程的顺利实施

由于建设工程具有一次性的特点,而且其实施过程中有众多复杂的管理工作,业主通常没有能力自行管理。PM 公司和人员则在这方面具有专业化的知识和经验,由他们负责工程实施过程的管理,可以及时发现和处理所出现的问题,大大提高工程实施过程管理的效率和效果,减少管理失误,从而保证工程的顺利实施。

● 为业主提供信息和先进技术

PM 公司往往集中了一定数量的工程专家、工程技术人员和工程管理人员,拥有大量的信息、知识、经验和先进技术,可以随时根据业主要求提供信息和技术服务,弥补业主在工程技术和信息方面的不足。

● 弥补业主在设计管理上的不足

设计管理是项目建设过程中最关键的环节,设计工作的质量直接决定了项目最终所能达到的质量水准,同时也决定了项目实施的秩序程度和费用水平。设计中的任何瑕疵都将在计划、施工和运行中扩展、放大,从而造成更大的失误和损失。鉴于此,PM 公司可以利用自身的专业经验对设计方案、技术方案、施工图纸等进行有效管控,确保项目在满足使用功能的前提下,达到“功能、质量、成本、工期、安全”的有效统一。

● 确保最优成本

随着绿色环保、低碳节能等理念在建筑业的应用,项目成本的内涵也从过去的建设成本转变为包括运行成本和维护修理成本在内的“全周期成本”。因此,有经验的 PM 公司在预估成本目标时不仅要核算建设成本,还必须考虑到项目的安全、质量、功能以及运行成本、维护修理成本等各类因素指标,力争做到“全周期成本最优”。

● 确保依法合规

自觉维护国家、集体和当事人的合法权益,是每位参与项目建设者的职责。PM 公司的管理人员一般都是常年从事工程管理的专业人员,对国家、地方有关建设工程法律、法规以及工作程序都比较熟悉和了解,因此,可有效防范和减少违法、违纪和违规行为的发生,确保实现阳光下的建设工程。

2) 委托项目管理模式的国际惯例

国际上,特别是在发达国家,社会分工比较明确和细致,采用委托项目管理模式的情况比较普遍,并已经形成了比较规范和成熟的操作模式,一些有益的做法和思路值得我们借鉴。

● 关于质量控制

国外管理公司对施工质量控制的要点与我们有所不同,尤其是欧美国家的设计与我国的相比,显得相当保守,甚至在我们看来是浪费,在设备和材料的选择上尽可能采用著名品牌。他们的理念是知名企业应当也会恪守诚实信用的原则来履行合同,而不会恶意地偷工减料。

他们所花费的质量控制的精力远比我们少,但这并不意味着他们不重视质量。他们对一些细微的东西也看得比较重,比较注重外观,对破坏成品的行为更是深恶痛绝。

● 关于进度控制

一般在施工初期,工程进度能快则尽可能地快。遇上不利因素时,则尽量用增大投资的方式来换取工期,比如雨天回填土难以保证质量,则采用碎石回填,要求承包商增加额外的劳动力和设备等。

他们会对承包商的劳动力等提出具体的要求,当承包商无法按质量和进度要求完成规定工作时,则另行委托第三方完成该工作,所需费用直接从该承包商工程款中扣除而无须征得其同意,这一点在我们而言是不可想象的。

● 关于投资控制

国外管理公司对业主负责,但在工程造价上有很大的权力,在工程变更费用、进度款支付等方面都具有决定权。承包商只需要与管理公司打交道,无须经过业主。当然,管理公司会与业主协商,尤其涉及较大的资金时,要取得业主支持。

● 关于安全管理

各管理公司均有自己的施工安全管理手册,大多数采用图文并茂的形式对诸如脚手架搭设、吊装、安全用电、高空作业、易燃有毒气体的使用以及劳动保护等作了详细的规定。

其安全管理工程师权力也比较大,如英国克瓦纳(KVAERNER)的安全总监,他独立于项目其他部门的工作,如果安全不符合要求,他可以不许开工、要求停工、罚款,甚至将违反规程的单位或个人驱逐出现场。我们要做到这一点恐怕还有相当的难度。

● 关于合同管理

大多数管理公司的合同都有 FIDIC 合同条款的影子,有的完全照搬。它们的工程师具有非常强烈的合同意识,对合同管理非常重视。它们的合同极尽详细之能事,除权利义务外,它们的合同中还尽可能地罗列非常详细的工作范围、规范和验收标准,有些验收标准高于我国的国家标准。

在施工过程中一旦遇到不甚明了的问题,它们首先想到的就是翻合同。

● 关于管理工程师

工程师很会灵活地处理问题,对设计敢变更,除非涉及大的改动或安全因素,一般的变更通常以指令的形式作出,图纸不明的地方也会当场予以解决而不一定非由设计院出图不可。这与我们的监理不同,笔者个人概括为:只要没有明示的禁止他们就认为可行,而我们则只要没有明示的允许就不可行。

管理公司能为它们的工程师提供很详尽的技术支持。某个管理公司的一本技术手册,各种土建工序施工过程中都用漫画的形式表现出来。这样,工程师就能直观地掌握各个工序的质量控制要点。

1.1.3 工程项目委托管理的范围

委托管理的服务范围由委托方与受托方根据具体项目内容,由双方协商确定。全过程项目委托管理的服务内容一般包括三个部分,即项目前期管理、建设过程管理和项目后期管理。

1) 项目前期管理

① 熟悉、了解项目情况,与委托人进行前期工作的交接(含前期资料的移交)。

② 设计管理:组织完成方案设计、初步设计、施工图设计、市政设计、园林设计、精装设计等。督促和检查设计进度,审核设计文件,保证设计质量。

③ 采购管理:组织对顾问咨询、勘察设计、监理、施工和材料设备等的招标工作。

④ 报建手续:组织办理工程规划许可证、施工许可证和消防、园林、市政等各

职能部门的报批手续。

⑤ 开工准备:负责组织各项开工前的现场准备工作,包括但不限于场地规划、临建搭设、古树伐移手续办理、临水临电接驳、地质勘探、市政道路接驳等。

2) 建设过程管理

① 进度管理:负责组织编制项目的总控计划、年度计划、月度计划,并负责监督实施。

② 成本管理:负责编制年度资金使用计划、月度用款计划;负责过程中的成本核算、工程量计量、材料认价、变更洽商审核等与成本有关的事项。

③ 质量管理:负责明确项目的质量管理目标,建立项目的质量管理体系,组织编制相关的质量管理制度和质量计划并监督其实施。

④ 合同管理:负责建立项目的合同管理制度,编制、审核、洽谈各类与工程有关的合同并协助委托人签署合同。依据合同对合同方进行管理,必要时协助委托人签署补充协议。

⑤ HSE 管理:负责建立项目的 HSE 管理体系,落实各方职责,确保现场的安全、环境保护、文明施工始终处于受控范围内。

⑥ 档案资料管理:负责建立项目的工程档案资料管理制度,设置专职资料员对工程档案进行分类、建档、保存、管理、保密等工作。

3) 项目后期管理

① 验收管理:负责组织项目过程验收、消防验收、竣工验收。

② 结算审计:负责项目的工程结算工作,配合委托方完成项目审计。

③ 竣工备案:负责完成项目竣工备案工作,并将建设档案向委托人进行移交。

④ 项目移交:负责协助委托人向物业公司进行项目移交,组织对物业人员的培训。

⑤ 试运行保驾:在项目试运行期间,负责组织有关单位进行保驾。

⑥ 保修:协助业主单位负责质保期内的相关协调工作。

工程项目委托管理的基本工作内容见表 1-1。

表 1-1 委托管理的基本工作内容

序号	管理公司的工作内容	业主方的工作内容
一	项目决策及准备阶段	
1	① 项目可行性研究;② 建设项目评估,提出项目实施方案; ③ 为建设项目的决策、立项而需要的其他工作	① 提出项目构思和要求; ② 对项目的实施方案进行决策
2	协助业主方办理规划、建设等报批手续	负责项目报批

序号	管理公司的工作内容	业主方的工作内容
3	负责组织对项目所在地政府、主管部门、周边单位的关系协调,在充分了解和接受该项目与周边相邻单位关系的基础上,从维护业主方利益出发,维持或改善周边关系	给予配合或共同出面协调
二	设计管理	
1	组织设计任务书的编制:根据业主方提出的建筑使用功能要求和建设目标,组织编制方案设计任务书	① 提出功能需求; ② 审定、批准设计任务书
2	组织设计单位的招标选择:① 制订设计招标工作方案、计划; ② 组织编制招标文件、合同文件及开展招标工作;③ 组织设计合同的谈判,在报经业主批准后,协助业主与中标设计单位签署设计合同	批准设计招标组织方案;与中标人签订合同
3	方案设计管理:① 组织设计单位按合同约定时间、要求提交各专业方案设计;② 组织方案审核并提出审核意见,必要时组织专家会;③ 汇总各方意见并获得业主批准后,组织设计单位对各专业设计方案进行优化,直至方案设计得到业主方的认可	确认设计方案
4	组织可行性研究报告编制:① 组织选择可行性研究报告编制单位,在报业主批准后,组织与编制单位签署合同;② 依据确定的设计方案组织编制可行性研究报告;③ 可行性研究报告报业主方审核并根据业主方审核意见修改后,报业主方批准	确定可行性研究报告编制单位;批复可行性研究报告
5	初步/扩初设计管理	
5.1	负责组织编制工程设计任务书,并报业主方审核批准	批准设计任务书
5.2	组织召开设计例会,及时组织解决初步/扩初设计中的问题	
5.3	分阶段对初步/扩初设计成果进行审核,检查设计内容是否符合业主方提出的功能要求,组织设计单位修改,并及时书面报告业主	提出功能审核意见
5.4	组织设计单位及时编制设计概算并组织审核,督促设计单位进行限额设计,组织初步设计和概算报请业主方批准,经业主批准的初步设计及概算,作为项目的一级投资控制目标	批准初步设计概算
5.5	对重要技术方案组织专家论证,组织进行经济技术分析,提出决策建议报业主方批准	重要技术方案的批准

续表 1-1

序号	管理公司的工作内容	业主方的工作内容
6	施工图设计及二次深化设计管理	
6.1	负责对设计进度进行跟踪管理,督促及时提交施工图纸	
6.2	组织图纸会审和技术交底	
6.3	协调处理设计缺陷,审核并办理设计变更、工程洽商等	
6.4	组织设计单位对专业承包商提交的二次深化设计进行审核	
6.5	组织设计单位实施对现场的配合服务,及时解决现场问题	
7	及时向业主方汇报设计管理中的相关情况	
三	合同管理	
1	编制合同网络图,向业主方提出合理的工程承包合同范围划分建议	审定项目的合约规划
2	组织编制或审核本项目所需的各类合同文本	审定各类合同文本
3	组织各类合同谈判和签订	签署合同
4	监督各类合同的履行,对合同的履行实施全过程管理	
5	依据合同审核索赔或提出反索赔,并及时报告业主方	
6	在相关合同需要做出补充调整时,负责组织有关补充协议的编制、洽谈,在报业主方批准后,负责组织签署	签署合同补充协议
7	及时向业主方汇报合同管理中的相关情况	
四	采购管理	
1	组织制订项目的采购方案、采购计划并报业主方批准	批准采购方案
2	组织制订项目的采购工作程序	
3	组织编制采购(招标)文件、工程量清单、控制价,组织招标(或比选)、评标、清标工作	审定各类招标文件、控制价
4	组织监理、总包及专业分包工程、暂估价材料设备的招标采购工作,接受业主方的监督检查,并及时将招标情况和结果报业主方	委派业主代表参加评标、定标工作
5	处理招标采购过程中出现的问题	
6	及时向业主方汇报采购管理中的相关情况	