

建设项目监理丛书 · 3 ·

· 丁士昭 主编 · 蒋之峰 协编

工程项目监理规划手册

(上册)

陆丹逸 丁士昭 主编



上海快必达软件出版发行公司

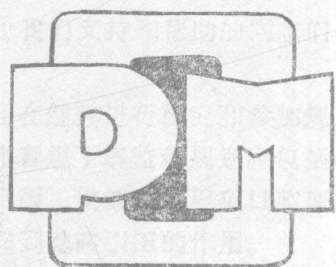
建设项目监理丛书 · 3 ·

· 丁士昭 主编 · 蒋之峰 协编

工程项目监理规划手册

(上册)

陆丹逸 丁士昭 主编



上海快必达软件出版发行公司

编写说明

从1988年7月开始,我国主管部门正式提出实行建设监理制度,这是工程建设领域中的一项重大改革,实践将证明它的深远意义。

为配合建设监理制度的宣传,为促进建设监理的理论研究,为推动建设监理的实践工作,特编辑、出版这套建设监理丛书。

本丛书的主要内容包括建设监理的思想、组织、方法与手段,也包括设计单位与施工单位的工程项目管理。

本丛书的读者对象为从事建设监理的管理、教学和实践工作的同志,以及设计、施工工作者,本丛书也可供大专院校学生参考。

丁士昭

1990年7月9日于沪

建设项目监理丛书
工程项目监理规划手册
(上册)

主 编: 陆丹逸 丁士昭

责任编辑: 蒋之峰

上海快必达软件出版发行公司

国家出版局[85]出综字第421号

营业执照上海出版登字第10959—16号

开本 787×1092 1/16 印张 8.2 字数 186千字

印数1—5000

1990年9月第一版 1990年9月第一次印刷

书号: 85.421—900703

定价: 5.50元

前 言

在建筑施工战线上工作的同志都很熟悉施工组织设计,施工组织设计是我国50年代初从苏联引进的管理技术,它是工程项目施工管理的规划,施工单位用以指导施工。

50年代末、60年代初,一些工业发达国家为提高固定资产投资的效益,为确保工程项目投资目标、进度目标和质量目标的实现,在理论上、在工程实践中注意项目的管理思想、组织、方法和手段的研究和探索,逐渐形成了项目管理的理论和技术。用项目管理的理论来指导工程项目的实施,现已成为国际工程建设的惯例和规律。

我国建设部在总结建国几十年来工程建设的经验和教训的基础上,注意到国外项目管理的理论与实践,于1988年7月正式提出,在我国工程建设中实行建设监理制度。现在,已在17个省和12个部的上百个大中型建设项目上进行监理试点。

借鉴国外项目管理的经验,希望监理试点单位重视工程项目监理规划的编制。工程项目监理规划与施工组织设计相类似的是,它们都属规划性的工作。其区别在于,前者为建设单位的项目监理服务,后者则为施工单位的项目施工管理服务;前者涉及工程项目设计准备阶段、设计阶段、施工阶段、项目动用前的准备阶段和保修期的项目监理,而后者只涉及施工阶段的管理工作;前者是项目投资控制、进度控制、质量控制、合同管理、信息管理和组织协调的规划,而后者侧重于施工方案的选择、施工总平面图的设计、施工总进度计划设计和质量保证措施、降低成本措施等。

工程项目监理规划是工程项目监理工作的指导性文件。笔者在建设部委托举办的两期建设监理工程师培训班和建设监理师资研修班中讲授了建设监理导论课,在讲课中介绍了工程项目监理规划的编制目的和意义,以及其内容、引起了培训班、研修班参加的同志们的兴趣。许多同志希望提供一个工程项目监理规划的样本,以供编制监理规划参考,以使监理规划的编制具有可操作性。

从1987年开始,我们进行了建设单位项目管理规划模式的研究,在山东省冶金总公司史福泉处长的支持下,陆丹逸同志和青岛钢厂高速线材车间筹建的同志们一起,探索该项目的项目管理规划的编制。于1988年,陆丹逸同志开始撰写以工程项目监理规划为题的硕士论文。而后,我们参加了上海地铁工程一号线和东方储罐有限公司工程的工程项目监理规划的编制工作。在此实践的基础上,编写了本手册。对上述曾给予我们支持和帮助的同志们表示由衷的感谢。

我们对工程项目监理规划的研究工作还刚刚开始,现还在继续研究和参加规划编制实践。本想推迟几年再出版此手册,但考虑到许多监理工作者想了解监理规划应包括哪些内容,应如何编制,为满足急需,经考虑决定将该手册提前出版,供编制工程项目监理规划参考,今后对它将进行修订,以不断完善。希望本手册能起到抛砖引玉的作用。

本手册共分上、下两册,下册为第三编“工程项目监理规划案例”。本手册中的所有表格已存在软盘中,可用微型计算机将其打印在蜡纸上再油印,这样可大大节约制表格的时间。如有需要,请联系,我们可以提供软盘。

在本手册编写过程中,曾得到建设部监理司何健安高级工程师和综合处刘兴东副处长等同志的帮助,特致谢意。

限于水平,在本手册中谬误之处在所难免,恳请同志们批评、指正。

丁士昭

1990年7月29日于沪

• I •

目录 (一)

第一编	工程项目监理规划的编制	(1)
1.	负责编制的单位.....	(3)
2.	编制时间.....	(3)
3.	编制主持人.....	(5)
4.	参加编制的人员.....	(5)
5.	审批.....	(5)
6.	对大、中、小不同规模的项目,其规划的区别.....	(6)
7.	适用范围.....	(9)
8.	编制总说明.....	(9)
第二编	工程项目监理规划的表格	(11)
1.	项目概况.....	(13)
1.1	项目简况.....	(13)
1.2	项目结构图.....	(14)
1.3	项目编码.....	(15)
1.4	项目组成目录.....	(16)
2.	项目总目标.....	(17)
2.1	总投资额.....	(17)
2.2	总进度目标.....	(18)
2.3	项目质量目标.....	(19)
3.	项目实施的组织.....	(20)
3.1	项目结构及项目开展顺序.....	(20)
3.2	监理组织.....	(22)
3.3	建设单位组织概况.....	(23)
3.4	工作任务与管理职能分工.....	(26)
3.5	有关的外单位目录.....	(27)
3.6	人员培训计划.....	(28)
4.	监理班子的组织.....	(29)
4.1	监理班子的组织结构.....	(29)
4.2	监理总工程师的责任与任务.....	(30)
4.3	监理总工程师助理的责任与任务.....	(31)
4.4	投资控制组的责任与任务.....	(32)
4.5	进度控制组的责任与任务.....	(33)
4.6	质量控制组的责任与任务.....	(34)
4.7	合同管理组的责任与任务.....	(35)
4.8	组织协调组的责任与任务.....	(36)
4.9	信息管理组的责任与任务.....	(37)
4.10	其它说明.....	(38)

5.	信息管理	(39)
5.1	信息编码	(39)
5.2	信息流结构图	(40)
5.3	信息目录	(41)
5.4	信息的收集、整理及保存制度	(42)
5.5	会议制度	(43)
6.	合同管理	(44)
6.1	合同编码	(44)
6.2	合同结构图	(45)
6.3	合同管理制度	(46)
6.4	合同执行分析	(47)
7.	投资控制	(51)
7.1	投资目标分解	(51)
7.2	资金使用计划 (资金-时间曲线)	(59)
7.3	投资控制的工作制度	(60)
7.4	投资目标的风险分析	(63)
7.5	投资控制的方法	(64)
7.6	投资控制表格	(67)
8.	进度控制	(80)
8.1	总进度计划	(80)
8.2	总进度目标的分解	(81)
8.3	进度控制的工作制度	(87)
8.4	进度目标实现的风险分析	(90)
8.5	进度控制的方法	(91)
8.6	进度控制表格	(92)
9.	质量控制	(107)
9.1	质量目标的描述	(107)
9.2	质量控制的工作制度	(113)
9.3	质量控制表格	(116)

目录 (二)

(详细目录)

第一编	工程项目监理规划的编制	(1)
1.	负责编制的单位	(3)
2.	编制时间	(3)
3.	编制主持人	(5)
4.	参加编制的人员	(5)
5.	审批	(5)
6.	对大、中、小不同规模的项目, 其规划的区别	(6)

7.	适用范围	(9)
8.	编制总说明	(9)
第二编	工程项目监理规划的表格	(11)
1.	项目概况	(13)
1.1	项目简况	(13)
1.2	项目结构图	(14)
1.3	项目编码	(15)
1.4	项目组成目录	(16)
2.	项目总目标	(17)
2.1	总投资额	(17)
2.2	总进度目标	(18)
2.3	项目质量目标	(19)
3.	项目实施的组织	(20)
3.1	项目结构及项目开展顺序	(20)
3.1.1	项目结构详图	(20)
3.1.2	该项目的开展顺序	(21)
3.2	监理组织	(22)
3.3	建设单位组织概况	(23)
3.3.1	组织结构图	(23)
3.3.2	有关部门目录	(24)
3.3.3	各部门与该项目的关系	(25)
3.4	工作任务与管理职能分工	(26)
3.5	有关的外单位目录	(27)
3.6	人员培训计划	(28)
4.	监理班子的组织	(29)
4.1	监理班子的组织结构	(29)
4.2	监理总工程师的责任与任务	(30)
4.3	监理总工程师助理的责任与任务	(31)
4.4	投资控制组的责任与任务	(32)
4.5	进度控制组的责任与任务	(33)
4.6	质量控制组的责任与任务	(34)
4.7	合同管理组的责任与任务	(35)
4.8	组织协调组的责任与任务	(36)
4.9	信息管理组的责任与任务	(37)
4.10	其它说明	(38)
5.	信息管理	(39)
5.1	信息编码	(39)
5.2	信息流结构图	(40)
5.3	信息目录	(41)

5.4	信息的收集、整理及保存制度	(42)
5.5	会议制度	(43)
6.	合同管理	(44)
6.1	合同编码	(44)
6.2	合同结构图	(45)
6.3	合同管理制度	(46)
6.4	合同执行分析	(47)
6.4.1	合同的薄弱点	(47)
6.4.2	合同的风险	(48)
6.4.3	检查合同的完整性	(49)
6.4.4	修改合同	(50)
7.	投资控制	(51)
7.1	投资目标分解	(51)
7.1.1	按基本建设投资的费用组成分解	(51)
7.1.2	按年度、季度(月度)分解	(52)
7.1.3	按项目实施的阶段分解	(53)
7.1.3.1	设计准备阶段投资分解	(54)
7.1.3.2	设计阶段投资分解	(55)
7.1.3.3	施工阶段投资分解	(56)
7.1.3.4	动用前准备阶段投资分解	(57)
7.1.4	按项目结构的组成进行分解	(58)
7.2	资金使用计划(资金-时间曲线)	(59)
7.3	投资控制的工作制度	(60)
7.3.1	工作流程图	(60)
7.3.2	投资控制的具体措施	(61)
7.4	投资目标的风险分析	(63)
7.5	投资控制的方法	(64)
7.5.1	投资目标分解值与项目概算值比较	(64)
7.5.2	项目概算值与施工图预算值比较	(65)
7.5.3	施工图预算值(合同价)	
	与实际投资的比较	(66)
7.6	投资控制表格	(67)
8.	进度控制	(80)
8.1	总进度计划	(80)
8.2	总进度目标的分解	(81)
8.2.1	年度、季度(月度)进度目标	(81)
8.2.2	各阶段的进度目标	(82)
8.2.2.1	设计准备阶段进度分解	(82)
8.2.2.2	设计阶段进度分解	(83)

8.2.2.3	施工阶段进度分解	(84)
8.2.2.4	动用前准备阶段进度分解	(85)
8.2.3	各子项目的进度目标	(86)
8.3	进度控制的工作制度	(87)
8.3.1	工作流程图	(87)
8.3.2	进度控制的具体措施	(88)
8.4	进度目标实现的风险分析	(90)
8.5	进度控制的方法	(91)
8.6	进度控制表格	(92)
9.	质量控制	(107)
9.1	质量目标的描述	(107)
9.1.1	设计质量目标	(107)
9.1.2	材料质量目标	(108)
9.1.3	设备质量目标	(109)
9.1.4	土建施工质量目标	(110)
9.1.5	设备安装质量目标	(111)
9.1.6	其它说明	(112)
9.2	质量控制的工作制度	(113)
9.2.1	工作流程图	(113)
9.2.2	质量控制的具体措施	(114)
9.3	质量控制表格	(116)

第一编

工程项目监理规划的编制

1.负责编制的单位

工程项目监理规划的编制单位是工程项目监理的负责单位。而项目监理负责单位有两种可能：

- (1)建设单位自行组建工程项目监理班子负责项目监理。
- (2)社会建设监理组织作为业主的代表负责工程项目的监理。

2.编制时间

工程项目监理规划的编制时间见图1-1。

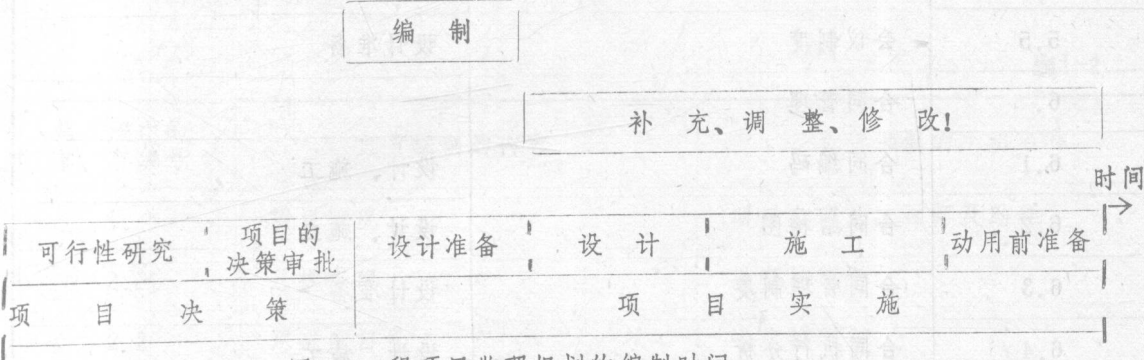


图1-1 工程项目监理规划的编制时间

工程项目监理规划的各部分内容的编制时间见表1-1。

表1-1

第二编中的章、节编号	编制的内容	编制的时间（阶段）
1.	项目概况	设计准备
2.	项目总目标	设计准备
3.	项目实施的组织	
3.1	项目结构及项目开展顺序	设计、施工
3.2	监理组织	设计准备
3.3	建设单位组织概况	设计准备
3.4	工作任务与管理职能分工	设计准备
3.5	有关的外单位目录	设计、施工
3.6	人员培训计划	设计准备
4.	监理班子的组织	设计准备
5.	信息管理	
5.1	信息编码	设计、施工

(续上表)

第二编中的 章、节编号	编 制 的 内 容	编制的时间(阶段)
5.2	信息流结构图	设计、施工
5.3	信息目录	设计、施工
5.4	信息的收集、整理及保存制度	设计准备
5.5	会议制度	设计准备
6.	合同管理	
6.1	合同编码	设计、施工
6.2	合同结构图	设计、施工
6.3	合同管理制度	设计准备
6.4	合同执行分析	设计、施工
7.	投资控制	
7.1	投资目标分解	设计准备、设计、施工
7.2	资金使用计划(资金-时间曲线)	设计准备、设计、施工
7.3	投资控制的工作制度	设计准备
7.4	投资目标的风险分析	设计准备、设计、施工
7.5	投资控制的方法	设计准备、设计、施工
8.	进度控制	
8.1	总进度计划	设计准备
8.2	总进度目标的分解	设计准备、设计、施工
8.3	进度控制的工作制度	设计准备
8.4	进度目标实现的风险分析	设计准备、设计、施工
8.5	进度控制的方法	设计准备、设计、施工
9.	质量控制	
9.1	质量目标的描述	设计准备、设计
9.2	质量控制的工作制度	设计准备
9.3	质量控制的方法	设计准备、设计、施工

3. 编制主持人

项目监理总工程师或称项目监理总负责人负责主持编制工程项目监理规划。

4. 参加编制的人员

参加编制的人员除了项目监理总工程师以外，还有：项目监理总负责人助理、投资控制组（工作小组）、进度控制组（工作小组）、质量控制组（工作要组）、合同管理组（工作小组）、信息管理组（工作小组）、组织协调组（工作小组）。各小组负责编制的内容见表1-2；

表1-2

第二编中的章、节编号	负责编制的内容	负责编制的小组名称
1.	项目概况	项目监理总工程师及助理
2.1	总投资额	投资控制组
2.2	总进度目标	进度控制组
2.3	质量目标	质量控制组
3.	项目实施的组织	组织、协调组
4.	监理班子的组织	项目监理总工程师
5.	信息管理	信息管理组
6.	合同管理	合同管理组
7.	投资控制	投资控制组
8.	进度控制	进度控制组
9.	质量控制	质量控制组

5. 审批

在初步设计工作开始以前，工程项目监理规划的部分内容应编制完毕。其编制完的部分内容须交业主、业主上级基建主管部门审批，审批的主要内容是：

- 项目总目标
 - 总投资额
 - 总进度目标
 - 质量目标
- 投资控制
 - 投资目标分解
 - 资金使用计划
 - 投资控制的工作制度

—— 进度控制

- 总进度计划
- 总进度目标的分解
- 进度控制的工作制度

—— 质量控制

- 质量目标的描述
- 质量控制的工作制度

—— 合同管理

- 合同管理制度

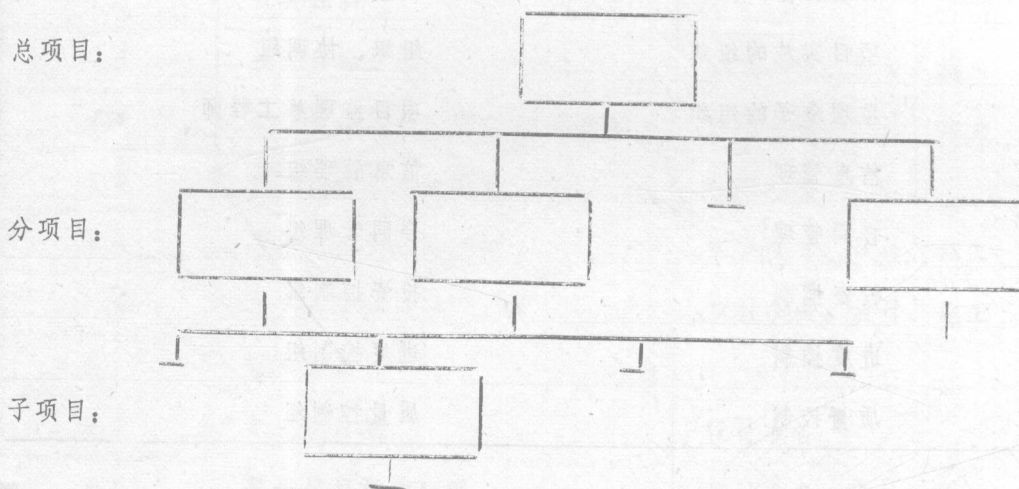
6. 对大、中、小不同规模的项目，其规划的区别

本《手册》中所指的工程项目，是指在一个总体设计或初步设计范围内，经济上实行统一核算，行政上实行统一管理的工程。

建设项目规模的划分，可按国家的有关标准，参见〔1〕。

本《手册》第二编工程项目监理规划的内容是针对一个分项目（单项工程）设计的，对于多于一个分项目的工程，其内容有所不同，现分别叙述如下。

一个大型的建设项目，它可由多个分项目或称单项工程组成。其项目结构如下：



不同规模的工程项目，其工程项目监理规划的主要内容区别如下：

在第二编中的 章、节编号	工程项目监理规划的内容		
	大 型	中 型	小 型
1.	项目概况	项目概况	项目概况
1.1	项目简况	项目简况	项目简况
1.2	项目结构图	项目结构图	项目结构图
1.3	分项目编码	项目编码	项目编码
1.4	分项目简况	项目组成目录	项目组成目录
1.5	子项目编码		
2.	项目总目标	项目总目标	项目总目标
2.1	总投资额	总投资额	总投资额
	分项目投资额		
2.2	总进度目标	总进度目标	总进度目标
	分项目进度目标		
2.3	项目质量目标	项目质量目标	项目质量目标
	分项目质量目标		
3.	项目实施的组织	项目实施的组织	项目实施的组织
3.1	项目结构及 项目开展顺序	项目结构及 项目开展顺序	项目结构及 项目开展顺序
3.2	监理组织	监理组织	监理组织
3.3	建设单位组织概况	建设单位组织概况	建设单位组织概况
3.4	工作任务与 管理职能分工	工作任务与 管理职能分工	工作任务与 管理职能分工
3.5	有关的外单位目录	有关的外单位目录	有关的外单位目录
3.6	人员培训计划	人员培训计划	人员培训计划
4.	监理班子的组织	监理班子的组织	监理班子的组织
4.1	监理子班的 组织结构图	监理班子的 组织结构图	监理班子的 组织结构图
4.2	监理总工程师的 责任与任务	监理总工程师的 责任与任务	监理总工程师的 责任与任务

(续上表)

第二编中的	工程项目监理规划的内容		
章、编编号	大 型	中 型	小 型
4.3	监理工程师助理 的责任与任务	监理工程师助理 的责任与任务	投资控制组及合同 管理组的责任与任务
4.4	投资控制组的 责任与任务	投资控制组的 责任与任务	进度控制组的 责任与任务
4.5	进度控制组的 责任与任务	进度控制组的 责任与任务	质量控制组的 责任与任务
4.6	质量控制组的 责任与任务	质量控制组的 责任与任务	信息管理组的 责任与任务
4.7	合同管理组的 责任与任务	合同管理组的 责任与任务	其它说明
4.8	组织协调组的 责任与任务	组织协调组的 责任与任务	
4.9	信息管理组的 责任与任务	信息管理组的 责任与任务	
4.10	信息管理组	其它说明	
4.11	其它说明		
5.	信息管理	信息管理	信息管理
5.1	信息编码	信息编码	信息编码
5.2	信息流结构图	信息流结构图	信息流结构图
5.3	信息目录	信息目录	信息目录
5.4	信息的收集、整理 及保存制度	信息的收集、整理 及保存制度	信息的收集、整理 及保存制度
5.5	会议制度	会议制度	会议制度
6.	合同管理	合同管理	合同管理
6.1	合同编码	合同编码	合同编码
6.2	合同结构图	合同结构图	合同结构图
6.3	合同管理制度	合同管理制度	合同管理制度
6.4	合同执行分析	合同执行分析	合同执行分析
7.	投资控制	投资控制	投资控制
7.1	投资目标分解	投资目标分解	投资目标分解
	分项目投资目标分解		