

单元1项目管理规划

任务导入

- “ 导入案例，某工程项目在项目实施之前组建项目经理部。由法定代表人或其授权人与项目经理共同协商，依据1、项目合同文件2、组织的管理制度3、项目管理规划大纲4、组织的经营方针和目标，制定“项目管理目标责任书”。
- “ **引导思考：项目施工管理基础知识有哪些**
- “ 引出：
 - “ 1、项目管理规范的适用范围和作用
 - “ 2、“建设工程项目管理”的定义，“项目管理目标责任书”的定义
 - “ 3、项目管理范围1) 项目结构分析2) 项目范围控制；
 - “ 4、项目管理规划；
 - “ 5、项目管理组织1) 项目经理部2) 项目团队建设，构建项目文化、项目文化管理、塑造价值观、习惯与行为等；
 - “ 6、项目经理责任制1) 项目经理2) 项目管理目标责任书3) 项目经理的责、权、利。

学习目标

知识目标

- “了解：项目范围确定的依据、项目管理规范的适用范围和作用
- “熟悉：“建设工程项目管理”的定义，“项目管理目标责任书”的定义；项目管理范围1) 项目结构分析2) 项目范围控制；
- “掌握：项目管理规划；项目管理组织；项目经理责任制1) 项目经理2) 项目管理目标责任书3) 项目经理的责、权、利。

能力目标

- “依据科学合理等原则组建项目经理部，绘制组织框架图；依据可行性研究报告等资料编制项目管理规划大纲和项目实施管理规划；拟定项目管理目标责任书

总则

- “ 本规范适用于新建、扩建、改建等建设工程有关各方的项目管理。
- “ 本规范是建立项目管理组织、明确企业各层次和人员的职责与工作关系，规范项目管理行为，考核和评价项目管理成果和基础依据。

术语

“（一）建设工程项目管理

“ 运用系统和理论的方法，对建设工程项目进行的计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动。建成项目管理。

“（二）项目管理目标责任书

“ 企业的管理层与项目经理部签订的明确项目经理部应达到的成本、质量、工期、安全和环境等管理目标及其承担的责任，并作为项目完成后考核评价依据的文件。

项目管理范围

“ 项目结构分析

“ 组织应根据项目范围说明文件进行项目的结构分析。项目结构分析应包括下列内容：

“ 1、项目分解

“ 2、工作单位定义

“ 3、工作界面分析

“ 项目应逐层分解至工作单位，形成树形结构图或项目工作任务表，进行编码。

“ 工作界面分析应达到下列要求：

“ 工作单元之间的接口合理，必要时应对工作界面进行书面说明。

“ 在项目设计、计划和实施中，注意界面之间的联系和制约。

“ 在项目的实施中，应注意变更对界面的影响。

项目管理范围

“ 项目范围控制

- “ 1、组织应严格按照项目的范围和项目分解结构文件进行项目的范围控制。
- “ 2、组织在项目范围控制中，应跟踪检查，记录检查结构、建立文档。
- “ 3、组织在进行项目范围控制中，应判断工作范围有无变化，对范围的变更和影响进行分析和处理。
- “ 4、项目范围变更管理应符合下列要求：
 - “ （1）项目范围变更要有严格的审批程序和手续。
 - “ （2）范围变更后应调整相关计划。
 - “ （3）组织对重大项目范围变更，应提出影响报告。
- “ 5、在项目的结束阶段，应验证项目范围，检查项目法内规定的工作是否完成和交付成果是否完备。
- “ 6、项目结束后，项目应对项目范围管理的空压进行总结。

项目管理规划

“ 一般规定

- “ 1、项目管理规划作为指导项目管理工作的纲领性文件，应对项目的目标、依据、内容、组织、资源、方法、程序和控制措施进行确定。
- “ 2、项目管理规划应包括项目管理规划大纲和项目管理实施规划两类文件。
- “ 3、项目管理规划大纲应由组织的管理层或组织委托的项目管理单位编制。
- “ 4、项目管理实施规划应由项目经理组织编制。
- “ 5、大中型项目用单独编制项目管理实施规划；承包人的项目管理实施规划可以用施工组织设计或质量计划代替，但应能够满足项目管理实施规划的要求。

项目管理规划

“ 项目管规划大纲

“ 1、项目管理规划大纲是项目管理工作中具有战略性、全局性和宏观性的指导文件。

“ 2、编制项目管理规划大纲应遵循下列程序：

“ (1) 明确项目目标

“ (2) 分析项目环境和条件

“ (3) 收集项目的有关资料和信息

“ 3、项目管理规划大纲可依据下列资料编制：

“ (1) 可行性研究报告

“ (2) 设计文件、标准、规范与有关规定。

“ (3) 招标文件及有关合同文件

“ (4) 相关市场信息与环境信息

“ 4、项目管理规划大纲可包括下列内容，组织应根据需要选定：

“ (1) 项目概况

“ (2) 项目范围管理规划

“ (3) 项目管理目标规划

“ (4) 项目管理组织规划

项目管理规划

“ 项目管理实施规划

“ 1、项目管理实施规划应对项目管理规划大纲进行细化，使其具有可操作性。

“ 2、编制项目管理实施规划应遵循下列程序：

“ 了解项目相关各方的要求

“ 分析项目条件和环境

“ 熟悉相关的法规和文件

“ 3、项目管理实施规划可依据下列资料编制：

“ 项目管理规划大纲

“ 项目条件和环境分析

“ 工程合同及相关文件

“ 同类项目的相关资料

项目管理规划

“ 4、项目管理实施规划应包括下列内容：

“ 项目概况

“ 总体工作计划

“ 组织方案

“ 5、项目管理实施规划应符合下列要求：

“ 项目经理签字后报组织管理层审批

“ 与各相关组织的工作协调一致

“ 进行跟踪检查和必要的调整

项目管理知识

“ 项目经理部

- “ 1、项目经理部是组织设置的项目管理机构，承担项目实施的管理任务和目标是实现的全面责任
- “ 2、项目经理部由项目经理领导，接受组织职能部门的指导、监督、检查、服务和考核，并负责对项目资源进行合理使用和动态管理。
- “ 3、项目经理部应在项目启动前建立，并在项目竣工验收、审计完成后或按何婷约定解体。
- “ 4、建立项目经理部应遵循下列步骤：
 - “ 1根据项目管理规划大纲确定项目经理部的管理任务和组织结构，
 - “ 2根据项目管理目标责任书进行目标分解与责任划分
 - “ 3确定项目经理部的组织设置
 - “ 4确定人员的职责、考核制度与奖惩制度

项目管理知识

- “ 项目团队建设，构建项目文化、项目文化管理、塑造价值观、习惯和行为等；
- “ 1、项目组织应树立项目团队意识，并满足下列要求：
 - “ 1围绕项目目标而形成和谐一致、高效运行的项目团队
 - “ 2建立协同工作的管理机制和工作模式
 - “ 3建立畅通的信息沟通渠道和各方共享的信息工作平台，保证信息准确、及时和有效地传递。
- “ 2、项目团队应由明确的目标、合理的运行程序和完善的工作制度
- “ 3、项目经理应对项目团队建设负责，培育团队精神，定期评估团队运作绩效，有效发挥和调动各成员的工作积极性和责任感

项目经理责任制

“（一）项目经理

- “ 1、项目经理应由法人代表人任命，并根据法人代表人授权的范围、期限和内容，履行管理职责，并对项目实施全过程、全面管理。
- “ 2、大中型项目的项目经理必须取得工程建设类相应专业注册职业资格证书。
- “ 3、项目经理应具备下列素质：
 - “ 1符合项目管理要求的能力，善于进行组织协调与沟通
 - “ 相应的项目管理经验和业绩
 - “ 2项目管理需要的专业技术、管理、经济、法律和法规知识
 - “ 3良好的职业道德和团结协作精神，遵纪守法、爱岗敬业、诚信尽责
 - “ 4身体健康

项目经理责任制

“ (二) 项目管理目标责任书

“ 1、项目管理目标责任书应在项目实施之前，由法定代表人或其授权人与项目经理协商制定。

“ 2、编制项目管理目标责任书应依据下列资料：

“ 1项目合同文件

“ 2组织管理制度

“ 3项目管理规划大纲

“ 3、项目管理目标责任书可包括下列内容：

“ 1项目管理实施目标

“ 2组织与项目经理部之间的责任、权限和利益分配

“ 3项目设计、采购、施工、试运行等管理的内容和要求

“ 4、确定项目管理目标应遵循下列原则：

“ 1满足组织管理目标

“ 2满足合同的要求

“ 3预测相关的风险

项目经理责任制

“ 项目经理的责、权、利。

“ 1、项目经理应履行下列职责：

“ 1项目管理目标责任书规定的职责

“ 2主持编制项目管理实施规划，并对项目目标进行系统管理

“ 3对资源进行动态管理

“ 2、项目经理应具有下列权限：

“ 1参与项目招标、投标和合同签订

“ 2参与组建项目经理部

“ 3主持项目经理部工作

“ 3、项目经理的利益与奖罚：

“ 1获得工资和奖励

“ 2项目完成后，按照项目管理目标责任书规定，经审计后给予奖励和处罚

“ 3获得评优表彰、记功等奖励

1. 1. 1项目管理策划

5项目管理策划

5. 1 一 般 规 定

5. 2 项 目 管 理 规 划 大 纲

5. 3 项 目 管 理 实 施 规 划

5. 4 项 目 管 理 配 套 策 划

1.1.2 进度管理

9.1 一般规定

9.2 进度计划

9.3 进度控制

9.4 进度变更管理

项目进度管理

“ (一) 项目进度计划编制

“ 1 组织应根据合同文件、项目管理规划文件、资源条件与内外部约束条件编制项目进度计划。

“ 2 组织应提出项目控制性进度计划。控制性进度计划可包括下列种类：

“ 1. 整个项目的总进度计划

“ 2. 分阶段进度计划

“ 3. 子项目进度计划和单位进度计划

“ 4. 年（季）度计划

“ 3 项目经理部应编制项目作业性进度计划。作业性进度计划可包括下列内容：

“ 1. 分部分项工程进度计划

“ 2. 月（旬）作业计划

“ 4 各类进度计划应包括下列内容：

“ 1. 编制说明

“ 2. 进度计划表

“ 3. 资源需要量及供应平衡表

项目进度管理

- “ 5 编制进度计划的步骤应按下列程序：
 - “ 1. 确定进度计划的目标、性质和任务
 - “ 2. 进行工作分解
 - “ 3. 收集编制依据
 - “ 4. 确定工作的起止时间及里程碑
 - “ 5. 处理各工作之间的逻辑关系
 - “ 6. 编制进度表
 - “ 7. 编制进度说明书
 - “ 8. 编制资源需要量及供应平衡表
 - “ 9. 报有关部门批准
- “ 6 编制进度计划可使用文字说明、里程碑表、工作量表、横道计划、网络计划等方法。作业性进度计划必须采用网络计划方法或横道计划方法。

项目进度管理

- “ (二) 项目进度计划的检查与调整
- “ 进度计划检查后应按下列内容编制进度报告：
 - “ 1 进度执行情况的综合描述
 - “ 2 实际进度与计划进度的对比资料
 - “ 3 进度计划的实施问题及原因分析
 - “ 4 进度执行情况对质量、安全和成本等的影响情况。
 - “ 5 采取的措施和对未来计划进度的预测

1.1.3 沟通管理

16.1 一般规定

16.2 相关方需求识别与评估

16.3 沟通管理计划

16.4 沟通程序与方式

16.5 组织协调

16.6 冲突管理

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/408120033131006077>