

Q/NESC

中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业标准

Q/NESC GC10102—2024

总承包项目启动、策划工作管理办法

2024-12-30 发布

2024-12-31 实施

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 发布

目 次

文档说明	I
前 言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 职责	1
5 管理活动的内容与方法	1
附录 A 总承包项目项目策划及实施计划权限指引	4

文档说明

编制说明			
版本	发布日期	主要规范事项	批准权属
V	2022. 12. 30	为持续规范总承包项目启动、策划管理，明确项目策划管理的职责、管理活动的内容及工作要求	公司办公会
主办部门		主要起草人	解释权属
工程承包分公司		冯徽、胡爽	工程承包分公司
修订记录			
版本	发布日期	修订内容	主要修订人
V1	2023. 12. 30	1、5.1.1 明确项目初级阶段应形成项目管理计划（项目策划书）和项目实施计划，对于重要的项目要编制专项管理计划。 2、增加 5.1.7 应按照管理策划范本自承建项目合同签订后 60 日内编制项目管理策划，并按程序完成审批；应于项目管理策划批准后 30 日内编制项目实施计划，并按程序完成审批。 3、增加 5.2.3 项目管理计划主要内容条目，现在包括：管理目标、前期准备、组织机构及人员配置、进度管理、QHSE 管理、分包及采购、成本管理、结算与变更索赔、财税管理、风险管理、科技、信息及装备研发管理等。 4、增加 5.3.3 项目实施计划主要内容条目，现在包括：现场组织机构及职责分工、标段划分、进度计划、关键线路工期计划、资源配置计划、资金计划、分包管理计划、成本控制目标、QHSE 管理、开工准备工作任务清单、工程重点及风险点分析及应对措施。 5、增加附录 A 总承包项目项目策划及实施计划权限指引，明确项目策划书及实施计划编审批流程。 6、增加附录 B 项目策划书（模版），规范和提升项目编制质量。	冯徽、胡爽
V2	2024. 12. 30	1、增加文档说明。 2、增加 5.1.1、5.1.2、5.1.3 项目启动阶段相关要求内容。 3、修订附录 A 总承包项目项目策划及实施计划权限指引，修订了审核部门。 4、修订了附录 B 项目策划书（模版）中项目策划书报审表中审核部门。	冯徽、胡爽

前 言

为持续规范总承包项目启动、策划管理，明确启动、项目策划管理的职责、管理活动的内容及工作要求，结合中国电力工程顾问集团新能源有限公司（以下统称公司）实际，制定本标准。

本标准由公司工程承包分公司归口。

本标准起草部门：工程承包分公司

本标准主要起草人：冯徽、胡爽

本标准校核人：李磊、巩玺、俞欣艳、宿栋华、韩丽平、李然、柴雨、童飞、尹森、孙星垣、胡辉

本标准审核人：王永吉

本标准批准人：陈稼苗

本标准第 3 次发布

总承包项目启动、策划工作管理办法

1 范围

本标准规定了项目策划管理的职责、管理活动的内容及工作要求。

本标准适用于项目策划管理。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

建设工程项目管理规范 GB/T 50326

建设项目工程总承包管理规范 GB/T 50358

《中国能源建设股份有限公司工程总承包项目管理办法》 CEEC0424C-001-2022（V）

《中国能源建设股份有限公司工程项目策划管理办法》 CEEC 0204C-008-2021（V）

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1 项目管理计划

综合协调、全面集成项目各方面的影响和要求，并作为指导整个项目实施和管理依据的整体计划。

3.2 项目实施计划

根据合同和批准的项目管理计划进行编制并用于对项目实施进行管理和控制的文件。

4 职责

4.1 工程承包分公司（以下统称公司）

4.1.1 分公司是工程总承包项目策划管理的责任主体，依据国家法律法规及公司的管理要求，确定工程总承包项目的管理机构，明确策划要求。

4.1.2 组织开展工程总承包项目策划管理，组建项目管理团队，确定项目管理各项目标。

4.1.3 对工程总承包项目部的项目策划管理活动进行指导、监督、检查。

4.2 总承包项目部

组织编制项目管理计划和项目实施计划，并按计划实施各项管理工作。

5 管理活动的内容与方法

5.1 一般规定

5.1.1 项目整体进度确定后，结合总承包合同与项目实际情况，由费控中心组织编制项目控制预算，组织召开预评审会议，分公司分公司领导主持会议，相关部门参加。

5.1.2 项目启动阶段，总承包项目部应根据职责分工，开展包括质量管理、HSE（安健环）管理、信息管理、合同管理等其他各项管理的策划工作，具体管理内容与要求分别详见相关的管理文件，要依据《总承包项目风险管理办法》、《总承包项目进度计划管理办法》等文件，编制管理实施、索赔、风险、进度、质量、安健环、分包、物资采购计划以及施工组织总设计等主要策划文件，按照程序进行编制、审核、批准、发布。

5.1.3 项目正式启动后，项目总经理应组织编制《项目信息管理计划》、《总承包与业主沟通协调程序》等，结合各个项目的实际情况，对合同的条款中尚未具体化的内容，工程项目部均应做出具体规定，具体管理内容与要求详见《总包项目信息沟通管理办法》等制度。

5.1.4 项目开工后，由项目总经理负责，启动项目管理计划或实施计划编制与审批工作，对项目的管理工作做出全面的可操作性计划，并提出项目管理实施主要措施。

5.1.5 项目策划管理应满足合同要求，并体现公司技术和管理特点。

5.1.6 项目策划管理应明确项目目标和范围，分析项目风险，确定项目管理的原则、要求、措施和进程。

5.1.7 项目策划管理应涵盖项目全过程活动范围所涉及的全部要素。

5.1.8 项目策划管理应集成技术、质量、安全、费用、进度、成本、风险、索赔、职业健康、绿色建筑、环境保护和资源配置等需求，进行综合考虑、整体策划、协调与优化。

5.1.9 项目策划管理应清晰、可操作，并根据项目进展情况进行适时、适当、适度的调整和更改。

5.1.10 应按照管理策划范本自承建项目合同签订后 60 日内编制项目管理策划（项目管理计划、项目实施计划），并按程序完成审批；应于项目管理策划批准后 30 日内编制项目实施计划，并按程序完成审批。

5.1.11 当项目实施条件发生重大变化，影响项目实施计划执行时，应对项目管理策划及项目实施计划的相关内容及时进行调整，并按程序审批后执行。

5.2 项目管理计划

5.2.1 项目管理计划应明确实现项目目标的总体规划、管理与控制的原则和方法等。

5.2.2 项目管理计划主要内容包括：管理目标、前期准备、组织机构及人员配置、进度管理、QHSE 管理、分包及采购、成本管理、结算与变更索赔、财税管理、风险管理、科技、信息及装备研发管理等内容。其中：

- a) 进度策划应围绕关键线路和总进度计划，配置项目实施资源，制定资源投入计划。
- b) 成本策划应结合项目实际，开展标后预算，确定成本、利润、营收等经营管控目标，规范成本分析及材料核销管理。
- c) 分包及采购策划应明确分包标段划分、分包内容、分包采购方式，要依据企业内部定额制定分包控制价。
- d) 结算与变更索赔策划应明确计量签证管理规则，明确审批权限，落实管理责任
- e) 风险管理策划应建立风险防控体系，编制风险管控清单，制定风险防范措施，并建立风险全闭环管理和动态跟踪机制。投融资建设项目在开展管理策划时应应对工程项目建设管理工作进行谋划，对工程项目建设组织实施模式、投融资控制及工程建设目标等进行规划，为工程承包方开展工程建设目标策划提供参照。

5.2.3 编制项目管理计划应依据下列主要内容：

- a) 项目合同；
- b) 项目发包人和其他项目相关方的要求与期望；
- c) 项目情况和实施条件；

- d) 项目发包人提供的信息和资料;
- e) 相关市场信息;
- f) 公司的总体要求。

5.2.4 根据项目的规模、管理模式和特点,可对项目管理计划内容进行调整。

5.3 项目实施计划

5.3.1 项目实施计划应根据批准后的项目管理计划进行编制。

5.3.2 项目实施计划应根据项目管理策划,结合项目实际,对相关管理工作进行具体谋划,分解管理目标,落实管理责任,制定管理措施,并就可能发生的风险制定应对措施,保证项目按计划实现预期管理目标。主要内容包括现场组织机构及职责分工、标段划分、进度计划、关键线路工期计划、资源配置计划、资金计划、分包管理计划、成本控制目标、QHSE 管理、开工准备工作任务清单、工程重点及风险点分析及应对措施。

5.3.3 编制项目实施计划应依据下列主要内容:

- a) 项目合同;
- b) 批准后的项目管理计划;
- c) 项目管理目标责任书;
- d) 项目基础资料;

5.3.4 项目实施计划应包括下列主要内容:

- a) 项目概况;
- b) 总体实施方案;
- c) 项目实施要点;
- d) 项目初步进度计划等。

5.3.5 在项目实施过程中,项目部应对项目实施计划执行情况进行动态监控,如遇特殊原因需对项目实施计划进行调整、补充或修改时应履行相应的报审程序。

5.3.6 项目结束后,项目部应对项目实施计划的编制与执行进行总结、分析和评价,并把相关活动的证据整理归档。

5.3.7 根据项目的规模、管理模式和特点,可对项目实施计划内容进行调整。

附录 A 总承包项目项目策划及实施计划权限指引

序号	事项	责任部门	总承包项目 部	分公司	中国电力工程顾问集团新能源有限公司						
			编制人	总经理	财务与产 权管理部	企业发展 部	安质环部	科技质量 信息部	费控中心	采购中心	分公司分 管领导
1	项目策划 书	总承包项目 部	项目经理	审核	审核	审核	审核	审核	审核	审核	批准
2	项目实施 计划	总承包项目 部	项目经理	批准							

附录 B 项目策划书（模版）

编号: XXXXXXXXXXXXX

XX 总承包项目

项目管理策划书

中国电力工程顾问集团新能源有限公司

20XX 年 X 月 X 日

项目策划书报审表

项目策划书编号		项目策划书 名称	
工程项目		所属单位	
审核部门		审批意见	签字
1	项目经理		
2	分公司总经理		
3	财务与产权管理部		
4	企业发展部		
5	安质环部		
6	科技信息部		
7	费控中心		
8	采购中心		
9	公司分管领导		

目 录

第一章 工程概况	9
1.1 工程简介	9
1.2 主要建设内容及数量	9
第二章 前期准备策划	2
2.1 工程现状	2
2.2 施工现场布置策划	2
第三章 项目部组织策划	3
3.1 项目管理模式或实施模式策划	3
3.2 项目部组织架构	3
3.3 项目部管理人员配置及职责	3
第四章 履约管理策划	5
4.1 设计策划	5
4.2 施工组织策划	5
4.3 工程进度保障措施	7
4.4 工程质量与环保保证措施	8
4.5 安全管理策划	8
4.6 重大分部分项工程施工方案及系统调试方案策划	8
4.7 尾工管理策划	9
第五章 分包及采购策划	10
5.1 分包方案策划	10
5.2 主要材料采购策划	11
5.3 设备采购策划	11
5.4 服务采购策划	11
第六章 经营管理策划	13
6.1 承包合同主要条款分析	13
6.2 成本管理策划	14
6.3 变更索赔策划	17
6.4 财税管理	17
第七章 风险管理策划	19
7.1 风险识别	19

7.2 风险评估和控制措施.....	19
第八章 综合管理策划.....	21
8.1 制度建设管理策划.....	21
8.2 科技、信息与装备研发管理策划.....	21
8.3 党建工作及文化管理.....	22

第一章 工程概况

1.1 工程简介

1	工程名称			
2	建设单位			
3	监理单位			
4	总包单位			
5	设计单位			
6	施工单位			
7	工程地理位置	(具体到市县级)		
8	占地面积			
9	合同金额			
10	合同开工日期		实际开工日期	
11	合同竣工日期		预计竣工日期	
12	结构形式			
13	工程规模及主要指标参数	如建筑面积、装机容量、公路里程等		
14	工程其他特征			

1.2 主要建设内容及数量

列明主要建设工程名称、特征、设计数量及预算造价，如公路工程中的主体工程土石方挖运方量、主体工程土石方填筑方量、基层摊铺面积、沥青混凝土摊铺面积、隧道里程、特大桥数量、大中型桥梁数量等关键分部分项工程。

序号	主要建设内容名称	特征	数量	单位	预算造价	备注
例：1	特大桥	70+120+70 连续钢构桥，下部双薄壁墩、钻孔桩基础等	1			
						

第二章 前期准备策划

2.1 工程现状

2.1.1 工程实施条件

建设手续办理情况：

后续建设手续办理相关措施：

2.1.2 工程图纸情况

工程图纸完成情况：

图纸会审开展情况：

2.1.3 其他情况

征拆完成情况：

后续征拆方案：

2.2 施工现场布置策划

施工平面布置思路及图示：

营地、施工道路、供水供电等临时设施设计及解决方案：

文明施工目标：合同约定目标、争创目标，标准化工地建设标准、规模等。

第三章 项目部组织策划

3.1 项目管理模式或实施模式策划

工程分类分级管理级别(如有)：

工程项目管理模式：如本部直管模式、总包公司管理模式、中心管理模式、专业公司管理模式及其他托管模式等等。

3.2 项目部组织架构

工程所属管理级别(如有)：工程分类分级管理级别。

项目部组织架构：详见《总承包项目组织机构、岗位资格职责及定员管理办法》。

3.3 项目部管理人员配置及职责

列明工作岗位主要职责、协同职责、人员的设置原则及控制人数等：详见《总承包项目组织机构、岗位资格职责及定员管理办法》。

第四章 履约管理策划

4.1 设计策划（工程总承包项目）

4.1.1 设计范围、设计原则和要求

4.1.2 设计实施方式(自设、分包等)

4.1.3 设计重难点分析及对策

4.1.4 设计管控措施

4.2 施工组织策划

4.2.1 项目调查情况

有关工程项目特征：

施工场地及地区自然条件资料：

周边在建项目情况：

周边主要建筑材料及施工机具情况：

参与工程建设的有关单位情况：

相关的配合工程建设进展情况：

施工地区技术经济条件：

社会生活条件：

4.2.2 工程重难点分析及对策

地理位置、场地条件、周边环境等方面的重难点及应对措施：

设计图纸、建筑结构方面的重难点及应对措施：

质量要求、进度要求方面的重难点及应对措施：

施工组织和管理方面的重难点及应对措施：

施工时间、季节、气候等方面的重难点及应对措施：

4.2.3 施工机械设备配置方案

工程所需关键施工机械设备情况：拟定关键设备名称、规格、数量、使用时间段等，并编制关键施工机械设备情况表。

设备名称	规格型号	数量	使用时段	配置方式	成本或	备注
例：摊铺机	SPA220C	4		内部调配 1 台		
				购置 1 台		
				租赁 1 台		采用公司机械设备租赁合同范本
				分包商自备 1 台		
.....						

工程所需关键施工机械设备市场调查情况：

公司现有本工程所需关键施工机械设备情况：

其他中小型施工机械设备配置思路：

4.2.4 施工材料组织方案

主材和主要周转器材情况：

主要材料组织方案：解决措施（如主材砂石料外购或自行生产方案，周转材料内部调配、购置或外租方案等），外购材料的采购方式、单价限价、供货管理等情况。

辅助材料组织方案：根据项目物资管理制度，结合工程建设进度制定合理

的物资需求与采购进度。

主要材料情况表

材料种类	材料名称	材料规格	数量	单位	解决措施	成本或限价要求	供货或使用时间段	备注
例：主材	碎石	5~20mm		m ³	外购			
.....								∴

4.2.5 施工队伍组织方案

内部专业施工队伍组织方案：

劳务分包组织方案：

专业工程分包队伍组织方案：

4.3 工程进度保障措施

4.3.1 工程主要节点目标

序号	节点目标名称	合同约定进度目标	承诺进度目标	计划完成时间	完成目标的关键工作及关注	备注

4.3.2 一级网络计划图

4.3.3 工程进度控制措施

要素保证方面：

组织管理及内外协调管理等方面：

4.4 工程质量与环保保证措施

4.4.1 工程质量与环保目标

合同约定质量与环保标准：

争创或承诺质量与环保目标：

4.4.2 各阶段质量与环保保证措施

4.5 安全管理策划

安全责任目标：

安全控制措施及安全资源投入计划：

应急事件管理方案（包括疫情防控措施等）：

4.6 重大分部分项工程施工方案及系统调试方案策划

对重大分部分项工程(如深基坑、高边坡、长隧道等)、危险性较大的分部分项工程施工方案及系统的调试方案分别进行策划，并编制专项方案清单：

序号	方案名称	分项工程特征	施工时段	编制单位
1	2	3	4	5
	深基坑专项施工方案	基坑开挖面积 4000m ² ，基坑深度 8m，挖运土方 3 万 m ³ ，搅拌桩 200 幅，支撑桩 300 个，冠梁及支撑梁 2800m ³ 等。	2021.08.01- 2022.03.31	项目部
				

续表

审查要求	方案完成时间	专项施工方案简述或关注要点	备注
6	7	8	9

责任主体单位本部 组织专家审查	2021.07.15		方案详见附件 XX
.....			

4.7 尾工管理策划

本项目进入尾工阶段的标准：

本项目尾工管理的四定标准（定任务、定人员、定时间、定费用）：

第五章 分包及采购策划

5.1 分包方案策划

根据企业管理能力、资源配置情况、依法合规分包要求等，合理确定施工分区或标段划分，并结合“施工队伍组织方案”相关内容，拟定专业分包或劳务分包方案（包含设计分包），并编制分包策划表：

工作名称	标段号	承包合同造价	主要工作内容及工程量	分包方式	资质或资格要求
1	2	3	4	5	6
例： 路基工程	标段 1	3 亿元	土石方开挖 100 万 m ³ ； 土石方回填 200 万 m ³ ； 场地平整 3 万 m ² 。	专业分包	
	标段 2				
.....					

续表

分包控制价 (成本或限价要求)	分包工期	合同版本	计价方式	结算支付方式
7	8	9	10	11
2.4 亿元	2021.08.01- 2022.07.31	公司专业分 包合同范本	固定总价	节点结算支付
.....				

续表

分包选择 (采购)方式	分包商来源	采购完成时间	采购实施主体	相关要求及重 点关注要点	备注
12	13	14	15	16	17
邀请招标	内部协同	2021.07.15	项目责任主 体单位或项 目部		

.....					
-------	--	--	--	--	--

5.2 主要材料采购策划

根据“施工材料组织方案”相关内容，拟定主要材料采购策划表：

材料种类	材料名称	材料规格	数量	单位	供货时间要求	成本或限价要求
1	2	3	4	5	6	7
主要周转材料	浇筑模板					
.....						

续表

使用的合同版本	采购完成时间	采购实施主体	相关要求及重点关注要点	备注
8	9	10	11	12
.....				

5.3 设备采购策划

根据“施工机械设备配置方案”及总承包有关设备采购要求，拟定设备采购策划表：

机械设备名称	规格型号	数量	供货时间要求	成本或限价要求	使用的合同版本
1	2	3	4	5	6

续表

采购完成时间	采购实施主体	相关要求及重点关注要点	备注
7	8	9	10

5.4 服务采购策划

根据工程项目情况，明确是否需要引进工程咨询等服务单位并拟定服务采购策划表：

服务内容	资质或资格要求	服务期限	成本或限价要求	使用的合同版本
1	2	3	4	5

续表

采购完成时间	采购实施主体	相关要求及重点关注要点	备注
6	7	8	9

第六章 经营管理策划

6.1 承包合同主要条款分析（样表）

1. 项目主体信息					
建设单位名称		建设单位属性		资金来源	
业主特点分析					
2. 合同分析					
合同计价模式			合同金额		
是否需复核工程量		是否需要垫资		需要垫资额度	
合同价款调整的约定及可调范围					
调价原则	人工费调差方式： 材料费调差方式： 机械设备调差方式： 其他调差约定：				
3. 质量与工期					
质量标准		创奖约定		质量违约责任	
工期目标			工期奖惩约定		
4. 工程款支付					
预付款、进度款、 结算款、保修款等 支付条件和期限	形象进度里程碑节点描述		付款情况描述		
	合同签订后（预付款）				
	进度款支付条件及期限				
	竣工验收		竣工验收合格后支付至合同价的 90%		
	竣工结算				
	保修期满				
延迟付款违约责任					
5. 竣工和结算					
确定竣工时间的依据					
完工验收、竣工验收、竣工结算、工程移交、 竣工验收备案的先后顺序					
合同约定结算资料提交时间			计划结算资料提交时		
合同约定的结算期限					

延期结算的违约责任			
6. 合同解除			
建设单位解除合同的条件		建设单位用承担的违约责任	
		我方应承担的违约责任	
我方解除合同条件		我方应承担的违约责任	
		建设单位用承担的违约责任	
合同的合法有效性分析			
其他主要条款分析			

6.2 成本管理策划

6.2.1 成本管理的重难点分析

工程设计方面存在的重难点及解决措施：

工程实体方面存在的重难点及解决措施：

现场环境方面存在的重难点及解决措施：

合同方面存在的重难点及解决措施：

6.2.2 成本管理目标

进行设计及施工图预算、中标价分解，制定责任成本或目标成本控制计划，要确保收益目标值不低于投标测算收益率。

6.2.2.1 预计收入表（样表）

序号	项目名称	合同内费用	合同外费用	备注
-	合同清单部分			
1	建筑工程量清单			
2	安装工程量清单费			
3	其它费用部分			
				

二	合同价调整部分			
(一)	清单工程量差调整			
1	建筑工程量清单			
2	安装工程量清单			
3	其它费用部分			
				
(二)	清单漏项调整			
1				
				
(三)	清单项目特征变化调整			
1				
				
(四)	人、材、机差价调整			
1				
				
(五)	设计变更、签证等索赔费用			
1				
				
(六)	另委项目(招标文件范围以外由招标人另行委托项目)			
1				
				
三	与其他相关方承包合同 (协议)			
1				
				
四	其它			
1				
				

	合 计			
--	-----	--	--	--

6.2.2.2 责任目标成本控制计划（样表）

序号	名称	承包 合同 价	责任目标成本					备注
			小计	其中： 人工 费	主要 材料 费	大型 机械 费	其它 费用	
一	XXX 专业							
二	XXX 专业							
三	XXX 专业							
四	项目部							
1	税金							
2	项目工资总额（含保险等）							
3	临时设施费							
4	现场管理费							
5	安装工程装置性材料费							
6	水电费							
7	发包方供全厂设备材料代保管费							
8	全场检验试验费							
9	分系统调试或配合调试费							
10	整套启动调试费或配合调试费							
11	治安管理及公共区域文明措施费							
12	风险包干费用							
								
	合 计							
	上级公司提留							
	提留比例							

6.2.3 成本管理措施

6.2.3.1 成本二次分解管理

明确成本二次分解相关时间、措施等管理要求：

6.2.3.2 成本分析管理

明确成本分析会召开的频次、内容、范围等要求：

6.2.3.3 成本核算及考核管理

明确责任制目标，明确责任制签订工作要求以及成本激励约束措施，考核与兑现方案等：

6.3 变更索赔策划

结合市场开发交底、投标报价、承包合同和现场实际情况，分析主要变更索赔方向和变更索赔点以及变更索赔思路等，并拟定变更索赔计划、变更索赔目标，建立变更索赔基础工作台账。

序号	拟变更索赔事项	事项依据	实施措施	牵头部门	协同部门	预计金额	结算方案	备注

6.4 财税管理

6.4.1 资金计划管理

编制各项财务收支和资金需求计划：

明确资金审批及支付流程：

制定财务核算、控制、分析和考核工作的管理要求。

6.4.2 应收账款及存货管理

明确工程“两金”控制水平（根据工程建设进度拟定合法合规的“挂在建”存货管理制度、管理流程，合理确定工程“两金”水平）：

分析合同支付条件，制定合理的应收账款催收机制：

6.4.3 税务策划管理

基于税基的策划：

基于税率的策划：

基于纳税时间的策划：

基于纳税地点的策划：

税收优惠的争取措施：

第七章 风险管理策划

7.1 风险识别

根据市场开发阶段的项目踏勘情况、合同谈判情况及交底情况，项目策划管理牵头部门组织合同、技术、QHSE、财务、法律等相关部门专业人员综合工程规模、进度计划、合同条款等，从政策、经济、社会、环境、法律、技术、管理、财税、安全、质量、环保等方面分析识别项目风险情况，并编制风险目录摘要，对引起风险的因素进行说明，对风险特征、可能后果、估计发生事件、预期发生概率以及不同风险事件之间的联系等进行分析。

编号	风险名称	风险类别	风险成因分析	可能后果（风险等级）	发生概率	防控责任单位	备注
A-01	分包风险	管理风险	主要来自分包方以及自身管理部完善的因素等。	较大风险：可能引起法律纠纷及经济财产方面费损失；舆情及信用方面的损失等。	容易发生	相关管理部门	

7.2 风险评估和控制措施

根据风险目录摘要及风险识别情况，对主要风险进行评估，并拟定应对控制措施：

风险编号	A-01	风险等级	较大风险
发生概率	容易发生	风险管理策略	控制风险
风险描述	分包商技术管理能力不足，不能保证工程质量，无法按时交工；分包商不讲诚信，以工程为筹码，希望得到额外收益；项目管理者及管理人员能力不足、公正性较差、稳定性差，造成工程履约较差等。		
风险及危害的评估	分包方拖欠工资纠纷风险 分包责任纠纷风险 分包索赔纠纷风险		

风险的控制 与应对措施	实施分包策划；严把准入关，严格选择分包队伍；结合实际，订立条款严密的规范分包合同，严格执行分包履约保证金制度；加强分包合同交底；完善项目分包管理规章制度，加强合同管理与过程控制，严禁以包代管；积极应对分包项目纠纷等。
------------------------	---

第八章 综合管理策划

8.1 制度建设管理策划

根据公司及上级有关单位要求，结合工程实际情况，明确项目部需要执行的上级制度及需要自身建立的管理制度，并编制项目部制度清单。

序号	制度类别	制度名称	制度类型	
			执行上级制度	项目部建立制度
1	综合管理类	党建和队伍建设管理办法		
2		工作人员廉洁自律规定		
3		公文、档案管理办法		
4		印章管理办法		
6		薪酬、考勤与休假管理办法		
8		后勤管理办法(车辆、食堂)		
9		办公用品管理办法		
				

8.2 科技、信息与装备研发管理策划

8.2.1 科技与创新管理

广泛开展技术攻关，根据工程技术特点制定项目科技初步计划，如： 科研课题、科技成果鉴定、科技奖申报、技术标准、工法、专利成果、QC 小组活动课题、科技论文，以及詹天佑奖、“四新”技术应用、绿色施工示范工程项目等计划，并编制科技与创新成果计划表：

序号	成果名称	等级	完成时间	责任单位	投入计划（万元）	备注
1	某某专利	省部级	2023.08.31	项目工程管理部		
						

8.2.2 信息化建设方案

明确信息化建设管理责任部门、岗位：

信息化建设计划与方案：

序号	项目名称	完成时间	责任单位	投入计划（万元）	备注
1	智慧化工地建设	2021.08.01	项目综合管理部		
					

8.2.3 信息管理

梳理需要报送的信息，明确主要信息报送要求，并编制报送清单：

序号	信息名称	报送频次	报送时间	签批人	项目部 报送部门	上级接受 单位	备注
1	月度分析报告	月度报表	每月上旬	项目经理	商务管理部门	生产管理部门	
2	重大事项	及时	及时	项目经理	综合管理部门	生产管理部门	
							

8.2.4 装备研发管理

梳理需要报送的装备研发、新装备应用计划，并编制报送清单。

8.3 党建工作及文化管理

包括党建工作开展，诚信建设、合规经营、廉政建设，企业文化建设及品牌管理，社会责任管理等方面的策划。