

浅谈项目手册在工程管理中的应用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/204/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B5\\_85\\_E8\\_B0\\_88\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_204344.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E9_A1_B9_E7_c41_204344.htm)

「摘要」作为一种正式的沟通方式，项目手册包含了相当丰富的项目信息。本文结合实际工程项目，阐明项目手册的作用以及所能达到的目的。对于一个复杂的工程项目，签订的合同可能有几十份之多，这意味着有几十家工程承包商为项目服务。如何迅速有效地在承包商们及业主之间架起沟通的桥梁，使处于不同工程实施阶段、担任不同角色的承包商及时地了解工程的概况、目标，自觉地遵守项目管理规范，显然具有很现实的意义。

1 项目手册的主要内容 项目手册的主要内容包括：工程项目概况、项目目标、项目参加者、合同、信息管理、项目管理规范等。项目手册作为一种正式的沟通方式，包含了相当丰富的项目信息。它是项目和项目管理基本情况的集成，其基本作用是为了项目参加者之间的沟通。一本好的项目手册可以使项目的基本情况透明，有利于程序化、规范化工作，使各参加者，特别是刚进入这个项目的参加者，能够很快地熟悉项目的基本情况和过程，以便于工作的开展和进行。

2 项目手册的应用 常州工学院体育馆项目于2002年12月26日开工，到2004年9月10日竣工，其间历时21个月。整个工程由基建处负责，并成立体育馆项目组进行项目管理。根据项目技术复杂、分包商数量多、协调难度大等特点，在项目初期编制了体育馆项目手册。在建设过程中，遇到了许多问题，对项目手册一些内容进行了修改。从结果评价来看，达到了预期的效果。在项目管理规范中，针对目前行业发展特点及大

环境的制约，结合项目特点及背景，对项目各参加者进行了更具可操作性的定义及责任的描述，如，业主、项目、管理组、设计项目负责人等。

2.1 业主 常州工学院为该体育馆项目的业主，他的授权代表为甲方代表（基建处处长）。常州工学院是与本项目有关所有工程的委托者。在项目实施过程中，业主签订工程总包合同和所有的指定分包合同。

2.2 项目管理组（简称“项目组”）项目组为常州工学院基建处直接派出机构，其服从院基建处的领导；在与承包商、监理部的工程交往中代表业主行使权力和义务。

- （1）与业主一起确定项目目标及目标的协调。
- （2）与业主各相关部门、批准机关协调合作。
- （3）进行项目目标的控制、监督、跟踪项目的实施过程，保证项目顺利实施，以符合业主要求。
- （4）代表业主作现场管理，对监理项目部、承包商有指令权。
- （5）为业主决策提供各种信息、意见和建议，在选择目标、选择承包商、确定方案、调整计划时提出建议和论证。
- （6）在业主授权范围内做出决策，起草各种文件，如招标文件、合同、发布指令等，在工程中收集信息，建立项目文档。

项目组在涉及到业主方面的利益问题时，如，合同范围的变化、工程变更等内容应事先与业主商量，取得一致意见，避免出现朝令夕改的状况，动摇项目组在该项目上的威信。该项目的钢结构屋面为钢结构张弦梁体系。针对该体系，项目组在前期市场调查中发现：能够同时进行预应力缆索张拉和钢结构安装制作的承包商很少，即使有，也会由于市场和技术的高度垄断而很难降低工程报价，同时也不利于从中选择。因此，项目组建议由预应力张拉和钢结构组成联合体，对本项目进行投标，联合体以钢结构为主，与我院签订钢结构

分包合同。

### 2.3 设计项目负责人

(1) 设计项目负责人应将其设计进展及时通报项目组，如出现阻碍、中断和其他拖延，应直接向项目组报告，以便能采取措施。

(2) 专业设计工程师在完成专业设计后应先交设计项目负责人（或建筑师）作相关方面的审查后交项目组。

(3) 设计项目负责人在施工阶段应与项目组一起研究工程变更决定，但施工现场的一切变更指令权归业主及项目组。

(4) 设计文件及变更文件在交业主审批前先交项目组。为控制项目变更，严禁施工单位与设计方私下沟通，影响项目目标的实现，作为本项目的

设计方上海林同炎李国豪工程咨询有限公司，在工程设计进度方面，尤其在工程变更上，尽量地满足工程的需要。涉及的工程变更，在合同中要求：一般变更在48h内给予明确答复，对一些大变更，在项目组提前协调的情况下也都能及时予以答复，确保变更的及时性。所有的变更直接由项目组负责签发和接收，最大限度地避免“无关”的变更流向工地。

### 2.4 监理部

监理部直接服从项目组的领导，在内容、时间、费用等方面负责对施工过程进行具体的计划、组织、监督、控制。任务如下：

(1) 依据建筑工程施工中监理信息化管理要求从事信息工作，协调业主委托的各承包商之间的工作，各种信息化指令需经监理部签字后再传达各方。

(2) 为项目组提供准备和建议，并执行项目组的指令、决策等。

(3) 依据合同对本项目的工期计划、质量和费用进行控制和管理。

(4) 对承包商具有指令权，负责现场工程协调和总体质量控制。

(5) 主持监理协调会议。

(6) 向项目组提交经审核的项目月报表。

(7) 审查承包商提交的账单并递交给项目组。

(8) 对承包商提出的变更作出经济分析，供项目组

及业主参考。在这些范围内监理部对业主委托的承包商有指令权，特别当工期、成本与计划相违背需采取措施时。为保证协调任务的完成，所有与项目有关的会谈、会议都应在事前及时通知监理部，由监理部向项目组提交报告，同时应获得设计、施工所必需的信息。结合具体的社会环境，对监理的职责事先进行分工。利用目前监理公司在质量控制方面的人力优势，重点进行工程质量控制。在进度和投资方面，由项目组和监理部共同把关。如，工程变更，专门增加“技术经济分析”一栏，要求承包商对变更内容进行变更概算，由监理部对变更的合理性进行判断，签署意见，提交项目组和业主决策。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)