

项目管理和报告体系 Project Management & Reporting

综述和案例分析

要讨论的主要问题

- 项目管理的目的
- 项目执行中可能遇到的问题
- 项目管理的范围
- 项目管理的方式
 - 项目执行进度报告
 - 建立工作指标检讨制度
- 责任方
 - 省项目办、咨询公司、各项目公司、设计院、承包商、监理公司

项目管理的目的

- 保证项目顺利实施的一个重要环节
- 具体目的：
 - 帮助按计划实现项目的预期的目标，使其有利于项目得到最好的投资效果；
 - 积累经验，反馈到目前项目的运营和未来项目的准备和建设；

项目管理的目的（续）

- 具体目的（续）：
 - 使省项目办和各项目公司了解和熟悉技术和管理知识；
 - 协助省项目办和各项目公司处理项目执行过程中出现的困难和问题。

项目实施中可能遇到的问题

- 项目进度问题，因各种原因造成的进度推迟，如：
 - 项目机构的组织建设和工作人员招聘、雇佣不及时；
 - 咨询专家的聘请和任命拖延时日；
 - 因各种原因延误了获得贷款的时间；例如湖北城市项目的贷款到位时间就延迟了好长时间。
- 资金来源和支付问题：
 - 有些项目资金（内配资金）列入国家或地方预算，在批准预算和支付资金的过程中，可能因手续繁琐、层次繁多或拖拉而耽误；

项目实施中可能遇到的问题（续）

- 资金来源和支付问题（续）：
 - 向世行提出的提款申请，因拖拉而造成项目执行困难；世行对项目的支付是通过省财政厅的专用帐户。可能出现的问题是有时专用帐户中的资金不够支付当时所有项目的报帐，尽管世行要求在专用帐户中始终维持一定的金额。
 - 征地问题：一方面征地不及时会影响具体合同包的实施；另一方面临时性征地中，虽然借了地，但施工还不能展开，结果不得不延长借地时间，使合同费用增加。

合同执行中的问题

- 准备和招评标阶段；
 - 准备技术规范的问题：
 - 缺乏充分资料；
 - 有些技术指标难以确定，例如在编写联合吸污车的技术规范时，确定合适的清水箱和污泥箱的容积；
 - ICB技术规范，因为需要纳入国际和国内对工程的规定和要求，常有中英文互译的问题；
 - ICB项目的长时间准备，需要反复修改ICB的标书，例如湖北城市环境项目中第1个垃圾车采购包，在整个审批过程中，曾10次提交，10易其稿。
 - 招标平标中低标的问题

合同执行中的问题（续）

- 施工阶段：

- 内部资金到位滞后，直接影响对承包商的支付；
- 由于低标造成施工进度慢和潜在的问题；
- 报帐过程中常存在一些需要协调的问题；
- 施工和设备的质量问题；
- 周边环境对工程的负面影响等

项目管理的范围

- 具体合同包的实施：
 - 招标文件的准备，招评标以及评标报告的编制和翻译；合同谈判和授予；
 - 施工进度度的检查，包括现场检查，编制工程进度月报和季报等；
- 确保业主、承包商、监理、咨询公司等在各方面的信息畅通：
 - 例如每天都要随时检查电子邮件，将世行及其它方面的邮件即时审阅，处理。

项目管理的方式

- Reporting（报告体系）—所有信息的沟通，都应有书面记录，项目办、项目公司、承包商、施工监理各方之间应建立信息交流和反馈系统， 和跟踪系统等：
 - 世行和项目办的书信往来(correspondences);
 - 项目办起草的各种文件，如：
 - Reply, proposal, explanation to the World Bank;
 - Quarterly Reports, etc.
 - 项目办、项目公司、承包商和监理之间的书面交流的抄送信息;

项目管理的方式（续）

- 归档文件的管理（以咨询公司为例）：
 - Chronological File（按时间排序的所有文件归档）；
 - Subject File（按文件题目的文件归档）；
 - Draft for the Project Management Office（为项目办起草的所有文件归档），等等

项目管理的方式（续）

- 归档文件的管理（以咨询公司为例）：
 - 及时归档；
 - 一份文件多处归档，如在chronological file和draft for PMO中同时存档；
 - 在文件夹上标明归档文件的起止年月；
 - 建立人工的或电脑的数据库，将归档文件的日期、From、To、主题等内容输入，以便查询；等

合同包的准备

- 招标文件的组成

- 商务部分：投标邀请函、投标人须知、投标资料表、通用条款和特殊条款，各种样表以及投标人的合格性等。
- 技术部分：图纸（针对土建工程、设备采购和安装工程，单纯的货物采购一般无图纸）；技术规范；和工程量清单（土建工程）或货物需求一览表（设备采购和安装，货物采购合同），一般通称量单。

合同包的准备（续）

- 招标文件的准备：

- 商务部分

- 问题：即使是ICB，有时投标人也要希望有商务部分的中文本，但新修订的招标文件范本缺乏中文译本。
 - 解决方法：由咨询公司协助翻译和编制。湖北城市环境项目处理厂设备采购和安装合同包WW/22.0的商务标书就是由E&E公司组织翻译和审核的，这项工作对后面其它同类的合同包的标书准备非常有帮助。

合同包的准备（续）

- 招标文件的准备（续）：

- 技术部分

- 问题：技术规范的结构框架不够合理，用词不够客观，可能含有一些无关的信息；
 - 解决方法：由咨询公司和设计院共同编制，设计院对国内行业规范比较熟悉，咨询公司对国际标准有比较丰富的经验，二者相辅相成。技术规范中的一般性规定(GENERAL)在许多方面有共同性，如文件提交、合同管理等等，所以一旦有被批准的范本，就可以在以后性质相近的规范的准备中参考使用。NCB技术规范的有些条款也宜采用英文翻译，但应避免生硬的翻译。使之符合国际惯例；有些具体的施工方法要求可能需要将中文翻译成英文，一般先由中方咨询专家准备一个初稿，再经过国际咨询专家审改，多次反复，就能形成比较好的规范。这项工作需要中方咨询人员具有很好的语言能力和工程背景，同时和国际咨询专家有很好的沟通。

合同包的准备（续）

- 招标文件的准备（续）：

- 技术部分

- 问题：ICB中英文设计图纸和量单中术语使用不够规范，修改周期长；技术规范可能涉及中英文的多次反复翻译，造成偏差，准备周期长。
 - 解决方法：咨询公司应在项目初期就针对某个具体合同的设计图纸和量单就专业用语（如沉砂池、曝气池）取得一致，用于以后合同包的准备；技术规范应多人审阅，多参考以前已批准的范本，同时及时更新。

合同包的准备（续）

- 招标文件的审查：

- 土建项目只需经过世行审查
- 设备采购和安装和货物采购除需经世行审查外还需先经国家和省级机电进出口办公室审查。
- 世行对商务部分的意见往往集中在投标人须知、投标资料表和特殊条款上。
- 对技术部分，国家和省机电进出口审查办公室可能对采购设备品种有异议，如不允许采购客车；世行的意见往往集中在技术规范的一般性要求和量单上，也可能对某个设备的采购有异议。

合同包的准备（续）

- 招标文件的审查（续）

- 省和国家机电办的审查一般在2周左右，省级审查由业主负责跟踪，国家级审查由招标代理负责跟踪，并将信息及时反馈咨询公司；
- 世行的审查意见一般在提交(E-submission)后的一周半内给予答复。

合同包的准备（续）

- 评标报告的审查
 - ICB的中文评标报告须经国家和省机电办的审查；
 - ICB的中文评标报告经咨询公司翻译后，提交世行审查。
- 应注意的问题：
 - 评标报告中各投标人的名称应尽量采用投标书封面上的写法。在授标和签约之后，对合同的翻译，注意中标人的名称应与评标报告中使用的称谓保持一致，以避免不必要的误解。

在建项目施工管理

- 现场参观：

- 定期参观现场，针对施工监理报告进行检查；
- 不定期抽查现场，针对施工过程中出现的具体困难和问题进行检查，如：
 - 施工进度，人员，设备等；
 - 事故或事故隐患等；
 - 到场设备质量问题等
- 世行监督团到来之前的现场参观，针对实际完工量和计划值进行检查，落实季度工作指标，准备汇报资料

项目执行进度报告

- 施工快报;
- 监理月报;
- 月度项目动态;
- 季报

施工快报

- 为了迅速了解各合同包的执行情况，各项目单位（业主）需要向省项目办及时通报情况，一般是在每月8日之前。以表格形式反映如下：

合同号	中标价 (万元)	完工量（万元）			主要实物工作量 (Quantities of Physical Works)				
		本月	累计	下月计划	工程内容	单位	本月	本月累计	下月计划 (文字说明)
WWW/ *	4304.93	37.61	4379.29	40	埋管回填土方	延米 m ³	100 4720	500 30500	由于资金支付不到位，计划无安排

月度项目动态（报告）

- 由咨询公司根据每月的施工快报编制，省项目办发布，内容：
 - 项目实施与招标采购中存在的主要问题；
 - 项目实施情况，即各合同包的实施情况；
 - 项目准备和招标情况，即待招标的合同包的情况；
 - 报表：
 - 截至某月已完成合同包汇总表；
 - 在建合同包该月度进展情况

月度项目动态（报告）（续）

● 截至某月已完成合同包汇总表

项目代码	合同包金额 (CV)	合同包金额 (ICV) *	截至某月已完成合同包金额	
			截至某月已完成合同包金额	截至某月已完成合同包金额
HSW /2.0	2,695,701	2,771,318	75,617	2.81
HSW /21.0	39,872,402	39,872,402	0	0.00
WSW 1.0	39,785,091	40,566,892	781,801	1.97
WWW /6.01	2,659,734	2,746,291	86,557	3.25
WWW /6.02	10,454,351	11,630,987	1,176,636	11.25
WWW /6.03	9,744,298	9,689,436	(54,862)	-0.56
XSW /2.0	6,957,284	7,008,217	50,933	0.73
XSW /21.0	12,567,568	12,567,568	0	0.00
XWW /2.0	21,500,000	22,267,300	767,300	3.57
XWW /5.0	18,828,104	18,828,104	0	0.00
YSW /1.0	47,395,396	47,412,593	17,197	0.00
WWW /2.01	38,569,307	43,784,606	5,215,299	13.52
合计	251,029,236	259,145,714	8,116,478	

*ICV 是指合同包金额中，由业主直接支付给承包商的部分。

HSW/21.0 是指 HSW/21.0, WSW/21.0 和 YSW/21.0

施工月报

● 施工进度状况

Item	Contract Value (CV)	Contract Value (ICV)*	Contract Value Breakdown			Contract Value Breakdown			Contract Value Breakdown			Contract Value Breakdown		
			Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3	Item 1	Item 2	Item 3
HSW/1.0	16,800,000	17,513,212	6,488,800	781,783	37.05	0.00	0	30.25	5,297,700	638,277	0	0	713,212	4.25
HWW/1.01	11,970,000	13,297,000	13,106,063	1,579,044	98.56	0.45	60,000	98.19	13,055,700	1,572,976	60,000	7,229	1,327,000	11.09
HWW/1.02	15,820,000	17,369,200	14,749,906	1,777,097	84.92	5.76	1,000,000	80.20	13,930,122	1,678,328	1,000,000	120,482	1,549,200	9.79
HWW/2.0	14,780,409	15,720,409	11,352,069	1,367,719	72.21	1.59	250,000	71.76	11,281,422	1,359,207	250,000	30,120	940,000	6.36
HWW/3.0	5,384,335	5,384,335	4,763,900	573,964	88.48	0.00	0	88.48	4,763,900	573,964	0	0	0	0.00
WWW/2.02	43,107,235	46,786,794	39,520,903	4,761,555	84.47	2.56	1,200,000	60.18	28,158,541	3,392,595	0	0	3,679,559	8.54
WWW/2.03	42,905,458	42,905,458	26,269,400	3,164,988	61.23	0.00	0	24.64	10,571,086	1,273,625	0	0	0	0.00
WWW/3.01	43,049,385	45,162,901	42,554,975	5,127,105	94.23	3.54	1,600,000	82.07	37,063,000	4,465,422	0	0	2,113,516	4.91
WWW/3.02	48,780,446	55,121,906	55,121,906	6,641,193	100.00	0.00	0	96.43	53,156,289	6,404,372	0	0	6,341,460	13.00
WWW/4.01	8,724,506	8,724,506	7,045,634	848,872	80.76	0.11	10,000	48.00	4,187,959	504,573	0	0	0	0.00
WWW/4.02	34,752,607	34,752,607	21,123,055	2,544,946	60.78	0.31	106,200	39.10	13,589,889	1,637,336	0	0	0	0.00
WWW/4.03	22,797,238	22,797,238	20,967,825	2,526,244	91.98	0.54	122,700	49.50	11,285,484	1,359,697	0	0	0	0.00
XSW/1.0	31,853,780	35,737,695	32,080,000	3,865,060	89.77	15.33	5,480,000	89.75	32,074,112	3,864,351	5,480,000	660,241	3,883,915	12.19

Contract Value: 340,725,399 361,273,261 295,144,436 35,559,571 81.70 2.72 9,828,900 65.99 238,415,204 28,724,723 6,790,000 818,072 20,547,862

* ICV = Contract Value - Contract Value Breakdown

"CV" = Contract Value

监理月报

- 由施工监理编制，报送省项目办和业主，抄送咨询公司。
- 简要说明施工内容和工程质量定性评定，如：
 - 施工进度状况；
 - 按工程量清单细目的月度施工进度报告内容；
 - 监理已确认、业主已支付的支付数据报告，；
 - 变更单；
 - 变更汇总；
 - 月进度计量表

季报

- 编制时间：
 - 英文本于季度末的第一个月内提交世行；
 - 中文本同步翻译，并于1~2周后报省项目办
- 报告正文内容：
 - 项目简介及综述；
 - 项目实施概要；
 - 征地移民及环境影响监测；
 - 项目准备和招标；
 - 主要实施中合同包概况；
 - 已完成的合同包；
 - 基本投资对照；
 - 机构改革， 等等

季报（续）

- 附件：
 - 项目实施计划：
 - 正在准备和尚未招标的项目；
 - 正在施工、采购或安装的项目
 - 施工及支付进度
 - 汇总表
 - 合同包执行情况表（示例）
 - 施工费用及支付
 - 施工和支付曲线

责任

- 省项目办
 - 负责项目的总体进度，布置任务，协调各方面出现的问题， 负责对世行的汇报和联系
- 各项目公司
 - 负责项目准备，敦促监理单位监督承包商完成合同
- 设计院
 - 完成设计图纸、技术规范 and 量单的编制

责任（续）

- 咨询公司

- 审查招标文件，协助项目办和业主单位的文件编制，监督合同的执行，协助和世行的沟通

- 承包商

- 完成合同的施工、设备采购、供货、安装等

- 监理

- 监督合同的执行

总结

- 管理的全面性和及时性;
- 文件的及时编制, 处理和妥善归档;
- 各项目单位能力加强的重要性;