



中信银行股份有限公司 合肥金融后台服务中心项目

项目管理业务的承接、实践与体会

汇报提纲

- 1、项目背景及工程概况
- 2、项目前期服务与业务承揽
- 3、项目管理工作实践与目前成效
- 4、开展全过程项目管理工作的体会



1、项目背景及工程概况

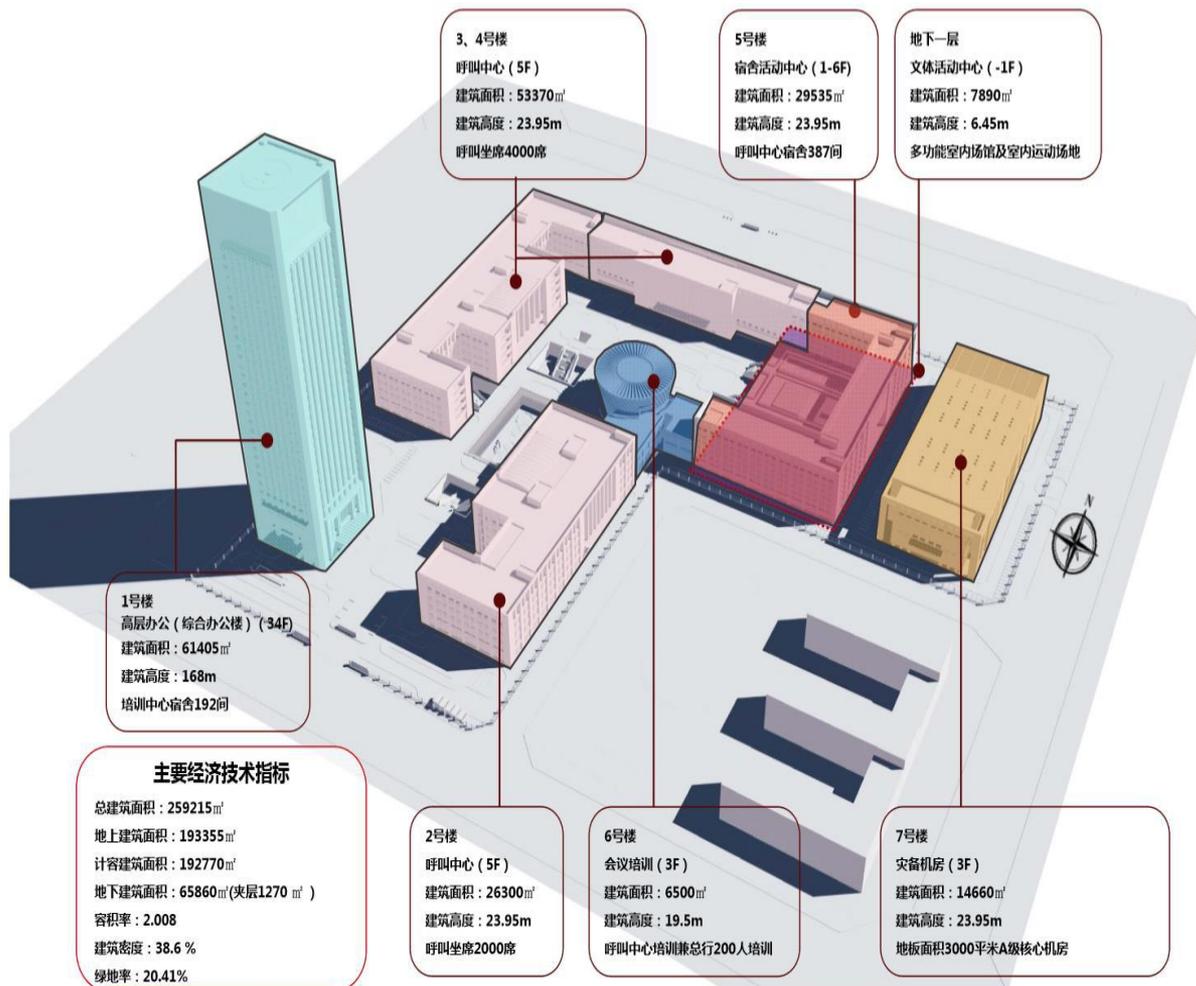
1.1、项目背景

沿巢湖岸边规划建设
的合肥市滨湖新区，是落实安徽省委、省政府“加快现代化滨湖大城市建设，形成具有辐射带动力的省会经济圈”的决策部署，实现合肥从“环城”走向“滨湖”乃至“临江”的战略之举。在滨湖新区引进建设全国金融后台服务中心是在此背景下的成功举措。国有四大银行和国内主要股份制银行先后在合肥市滨湖新区投资建设金融后台服务中心及省分行办公大厦。



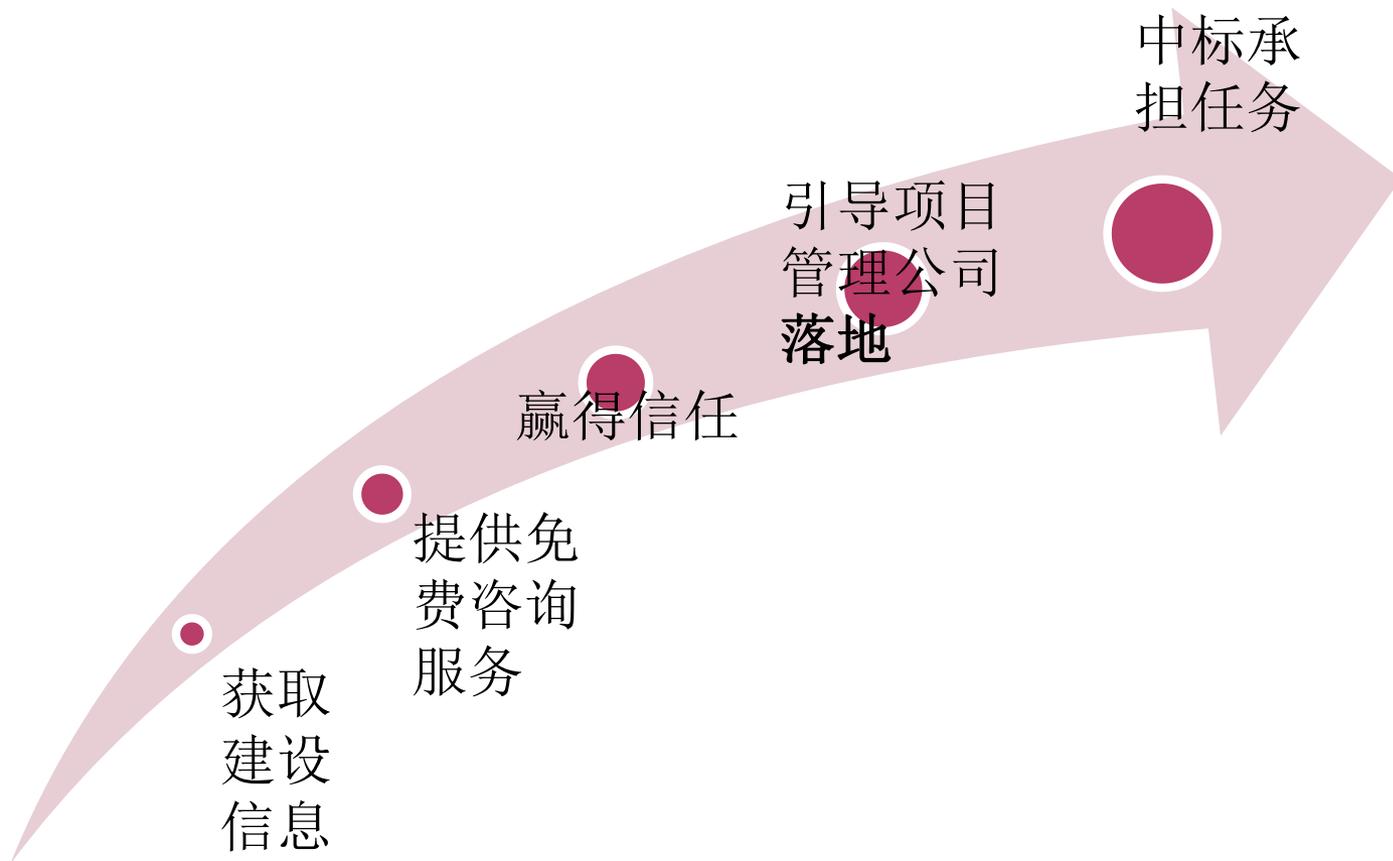
1.2、工程概况

总部在北京的中信银行于2016年在滨湖新区通过土地市场招标，中标取得徽州大道金融带BH****地块使用权，决定投资建设该银行的合肥金融后台服务中心，总用地面积约10万平方米，规划建设用地面积约9.6万平方米。建设投资估算30亿元（不含土地费用及机房内专用设备费用）。项目由7座楼栋和一座代建变电所组成，包含了办公、会议、呼叫中心、数据中心、餐饮与宿舍、活动中心等不同使用功能。总建筑面积约为26万平方米，其中地上建筑面积约为19万平方米，地下一层局部二层建筑面积为7万平方米，建筑高度最高为168米。其设计标准为满足“绿色三星建筑”要求，质量目标为确保“黄山杯”、争创“鲁班奖”，项目建设周期为5年。

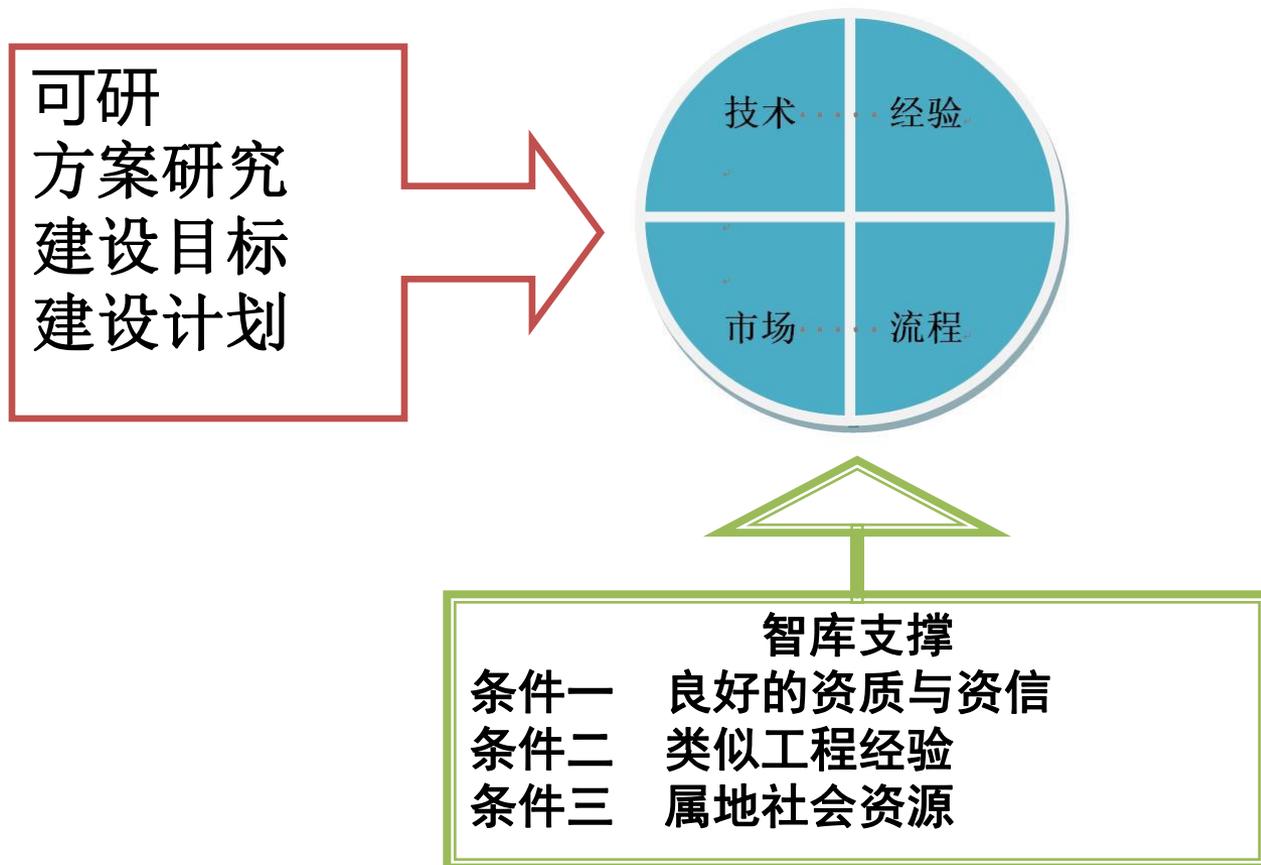


2、项目前期服务与业务承揽

2.1、项目前期服务与业务承揽过程



2.2、建设单位可研阶段的需求



2.3.1、我公司的优势-资质



诚信廉洁 高效推进 智慧管理 共创精品



2.3.2、我公司的优势-资信



诚信廉洁 高效推进 智慧管理 共创精品



2.3.3、我公司的优势-类似业绩



项目名称	规模	
上海浦东发展银行合肥综合中心	13.93 万平方米	灾备中
中国银行股份有限公司安徽省分行新营业办公楼	9.15 万平方米	省行办 建筑商
中国农业银行客服中心（合肥）及安徽省分行营业办公用房	24.64 万平方米	客服中心 及省行办公区 最大建筑高度 142 米
交通银行金融服务中心（合肥）项目一期和二期一阶段工程	13 万平方米	客服中心、会议 最大高度 144
徽商银行总部基地项目	17 万平方米，	数据中心、服 务中心、总部办公 179 米
中国人保财险华东中心一期项目建设工程	119531.92m ²	19F\22F 高层



诚信廉洁

高效推进

智慧管理

共创精品



安徽监理

2.4、咨询服务的内容

- 汇总周边类似项目的工程经验，提供大量的信息和建议。包括设计方案、施工方案、管理方案，滨湖新区建设管理环境、自然环境、市场环境，周边同类项目遇到的风险及措施建议。
- 可靠的建立在过往实践上的建议使得建设单位在前期工作中遇到的困惑和担心，都有了很好的解决方案。有效地帮助了建设单位前期的决策判断。
- 书面提交了一些专业咨询报告
 - 《合肥市房建工程报规报建程序》
 - 《周边同类项目的合同框架调研》
 - 《周边项目的超高层基础结构类型调研》
 - 《滨湖新区供电现状及近期规划调研》

.....

2.5、咨询服务的效果

我公司的前期服务对建设单位决定在合肥当地招选一家项目管理公司参与工程管理工作，起到了关键的作用。

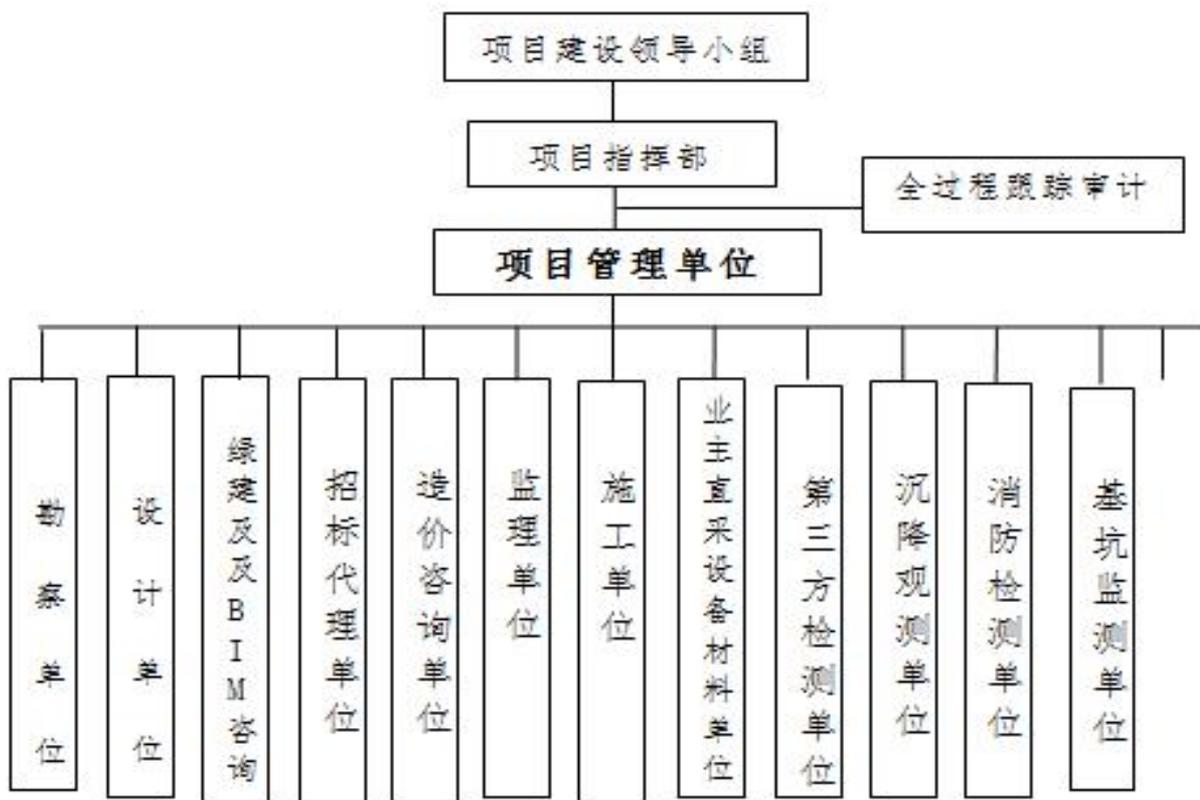
3、项目管理工作的实践与目前成效

3.1、项目管理中标承担的任务

阶段	项目前期	勘察设计阶段	招标采购	施工阶段	验收、移交、保修
项目管理公司	设计单位	方案优化与方案报规			
	勘察设计单位	1、勘察管理 2、扩初设计管理 3、施工图设计管理	1 招标答疑技术类问题管理、 2 设计变更管理 3 深化设计管理		
	招标代理单位		1 招标方案、文件审核、2 清单及控制价审查	合同签订与履约监督	
	施工监理单位	工程质量、进度、投资、安全管理 合同管理、信息管理 工程协调			1 工程调试移交 2 决算与审计 3 工程保修
	管理策划、风险管理				

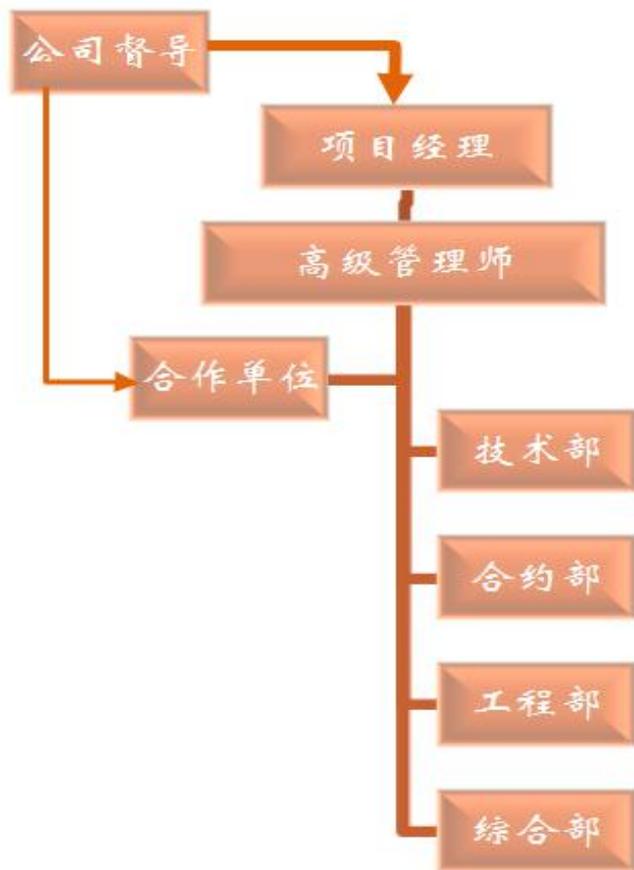
3.2、建设单位的管理需求

建设单位设定的总体管理框架



- 合规性
- 规范性
- 程序化
- 有效授权

3.3、项目管理部机构



- 日常工作矩阵式
- 重大工作直线式

- 合作单位一：设计院
- 合作单位二：软件开发企业

3.4.1、管理策划的思路

根据《建设工程项目管理规范》（GB/T50326-2017）的术语定义，建设工程项目管理（简称为项目管理）是：运用系统的理论和方法，对建设工程项目进行计划、组织、指挥、协调和控制等专业化活动。

所以我们的任务是通过管理公司对项目的策划活动和管理活动，实现项目的科学决策、顺利实施和目标达成。那么，首要的任务就是按照如下图的思路进行管理策划。

3.4.2、管理策划的思路



3.4.3、管理策划成果

- 编制管理规划，再按照银行的思路进一步形成形成《项目管理手册》（业主发布）

管理范围与管理目标
管理架构与各单位职责
各项工作的定义、程序



- 编制项目总控计划

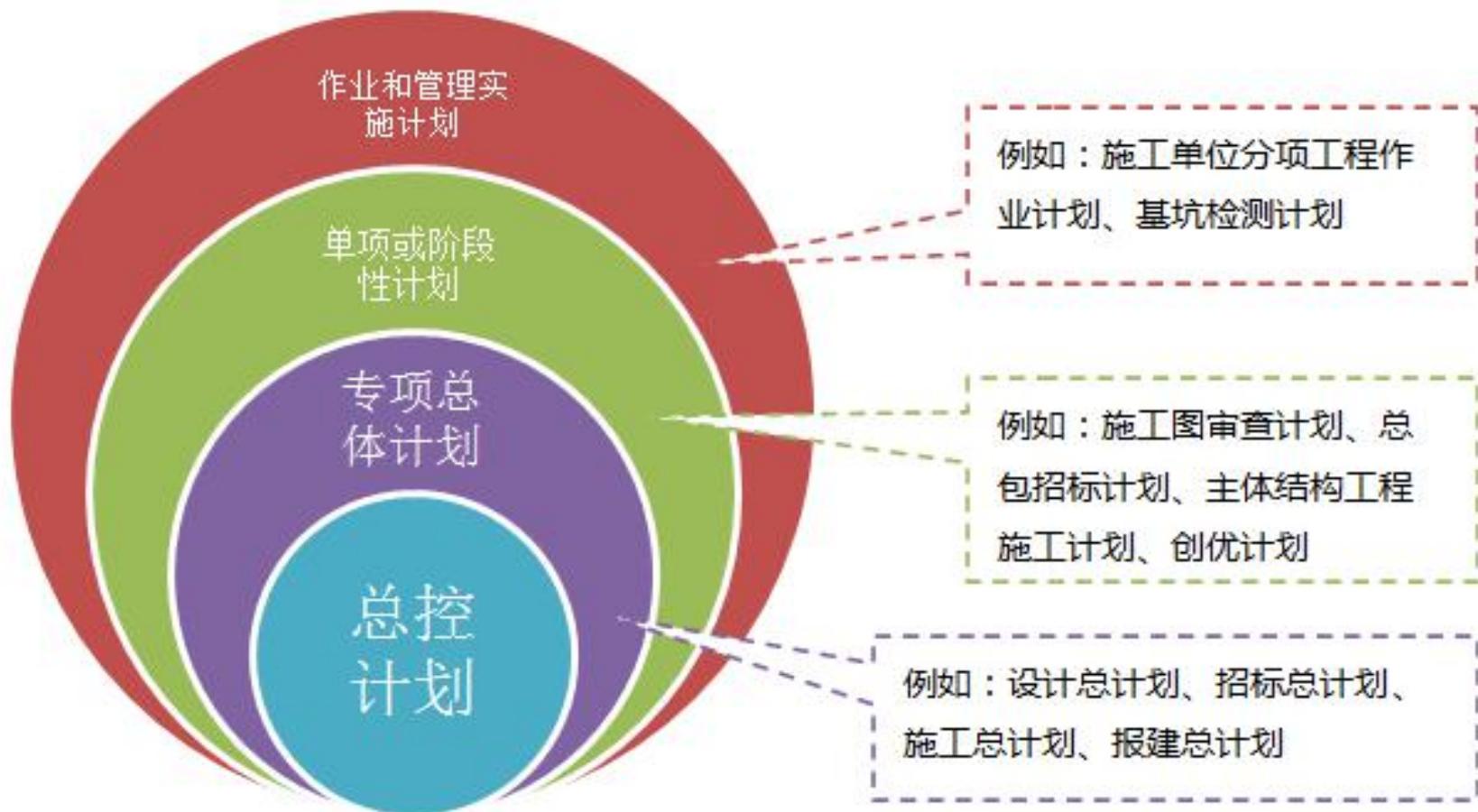
施工总计划
设计工作计划
招标采购计划
报建工作计划



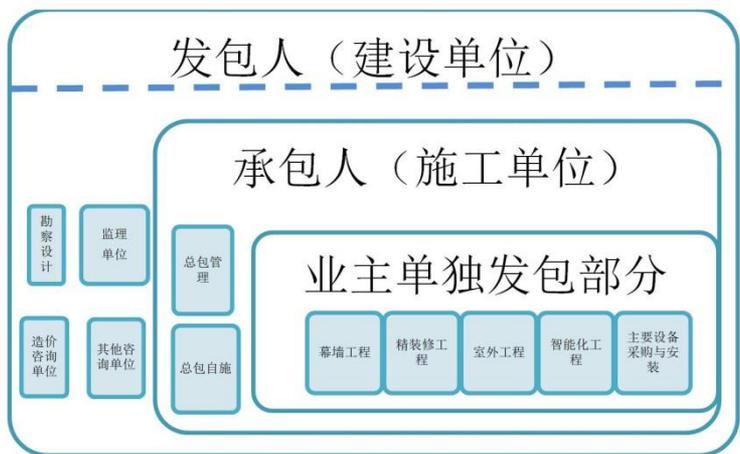
合同管理总体思路

合约规划
采购分类管理流程
工程招标管理
合同履行管理

3.5.1、计划体系文件

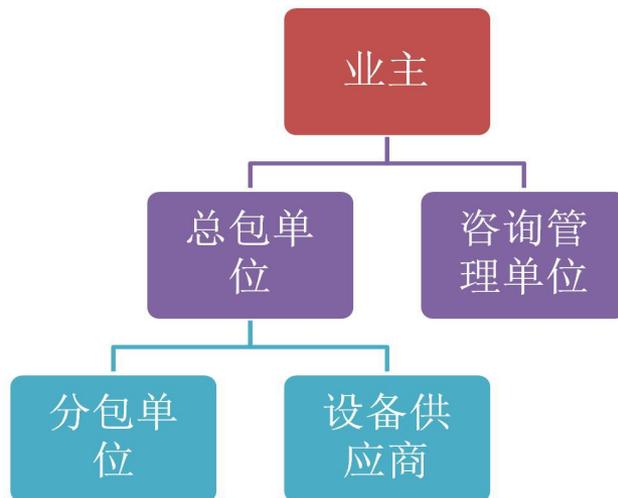


3.6.1.1、项目的合约规划



传统综合类房建工程合同架构

业主的主控作用



理想的合约模式

总包职责与利益最大化

政策导向/统一协调的管理
总包的实力、意愿是否可靠

3.6.1.2、承包合同合约规划

建设单位

C类
甲方单独发包

A类总
包自施

D类
甲方采购设备

B类
分包合同

女协的合约规划：

- 符合建设部门管理 规定不进行违规的分包和肢解发包；
- 满足业主使用与运维的特殊要求；
- 考虑一些特殊专业总包管理能力与市场特殊环境及工程的时效。

3.6.1.2、承包合同合约规划

A类	1) 地基与基础工程；2) 主体结构工程；3) 建筑装饰装修工程（非精装修范围）；4) 屋面工程；5) 建筑给排水及采暖工程；6) 建筑电气工程；7) 通风与空调工程；8) 建筑节能工程；9) 主体结构预留预埋工程；10) 人防工程；11) 室外工程；12) 室外管网工程；13) 多联机空调工程；14) 集中热水系统工程；15) 光伏发电工程；16) 本项目的安装工程中的抗震支架；17) 其他零星土建工程。
B类	总包单位承包范围内包括以下工程由建设单位与总包单位共同依法招标、选择专业分包单位完成,由总包单位与专业分包单位签订专业分包合同： 1) 电动汽车充电桩工程；2) 电梯工程；3) 幕墙工程及夜景照明工程；4) 室内精装修工程；5) 消防工程；6) 洗车房工程；7) 蓄冷灌制作及安装工程。
C类	招标人单独招标发包，由总包单位进行管理、配合的工程1) 园林景观、景观照明工程；2) 红线\外电力工程；3) 红线外市政园林工程；4) 智能会议工程；5) 6) 软件平台；7) 燃气工程；8) 标识标牌供应及安装、交通标识及车位划线工程。
D类	总包单位进行必要的管理和配合，工作包含且不限于：对工程进度所需设备材料提出明确的进场计划；提供进场及就位通道、现场堆放场地；必要的现场接受、验收、看管；随箱资料的整理与移交。 1) UPS设备；2) UPS电池；3) 精密空调；4) 厨房设备；5) 机械停车位工程；；6) 变压器高压柜；低压柜；7) 运维网配套交换机。

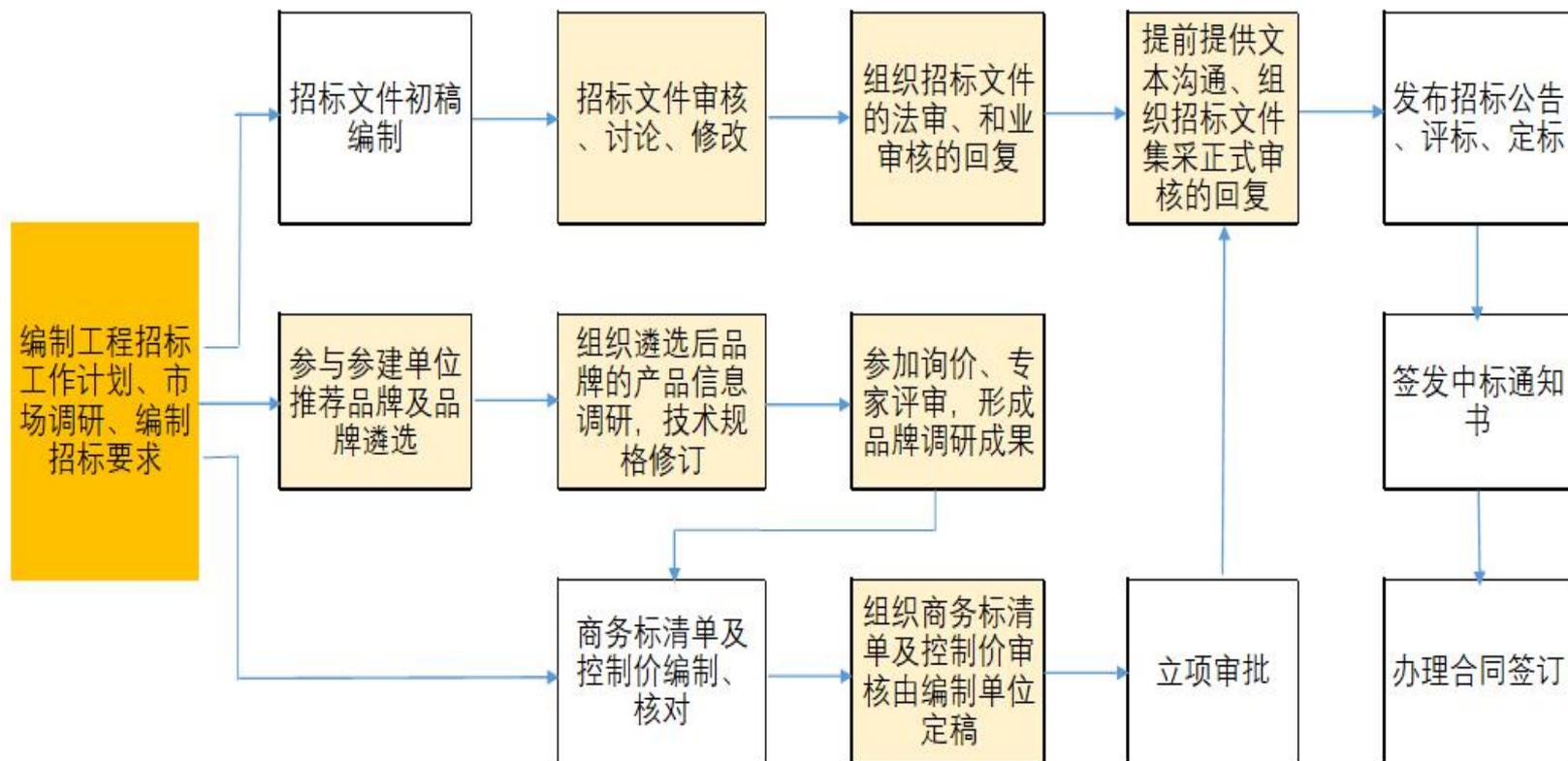
3.6.2、采购管理分类管理

根据中信集团及中信银行的采购管理流程，在项目实施中定义四种采购方式分类管理：

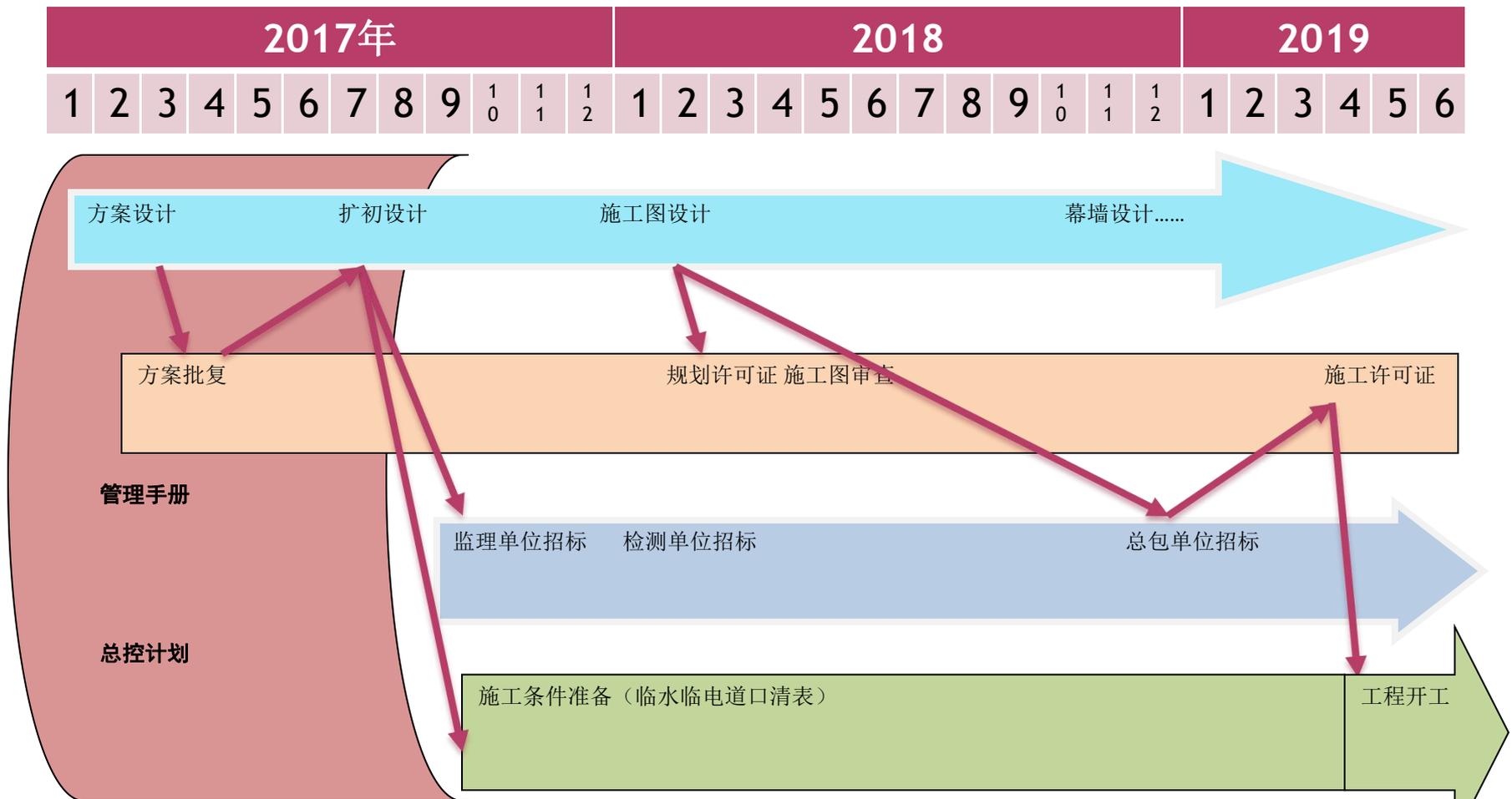
- **公开招标：**是指向至少三家潜在投标单位发放统一招标文件，由招标代理单位协助建设单位按相关法律法规确定中标单位，授予其合同的行为。配套工作流程为：招标文件审批流程和清单控制价审批流程。招标过程的控制流程依据合肥市建设招标管理中心的规定。
- **竞争性谈判：**是指在必须招标的项目以外，原则上选择三家（含）以上单位洽谈，并按本办法规定确定合作单位并授予其合同的行为。一般在情况特殊时需尽快确定或市场竞争补充的条件下采用此程序确定合作单位。竞争性谈判审批流程。
- **单一来源采购：**是指针对由于政府指定或行业垄断原因而形成的行政性收费的工程，或者金额小、情况紧急时直接授予的各类工程，通过直接洽谈并授予其合同的行为。单一来源采购审批流程。
- **专业分包：**对于在合约规划中确定的总承包在建设单位监督下的分包工程，专业分包单位采购管理流程。

3.6.3、中信项目采购管理项管部工作

项目招标采购管理工作流程图



3.7、项目进展总结



诚信廉洁 高效推进 智慧管理 共创精品



4、开展项目管理工作的体会

- 1、全过程工程咨询与项目管理的市场广阔。
- 2、监理单位从项目监理转向全过程项目管理可以发挥优势，也要弥补短板：
 - 阶段性的项目管理积累可以借鉴和推广；
 - 人才专业齐全（分工细化），富有实践经验；
 - 过往管理工作相比较而言更为全面和深入；
 - 监理人员服务意识强、交往广泛、思维习惯好。
- 3、要有意识地适应全过程咨询和项目管理市场需求的多样化
- 4、全过程咨询和项目管理操作的规范性是全行业要积极应对的一项任重道远而又十分紧迫的任务。

谢 谢

敬请批评指正

陈永新

安徽省建设监理有限公司

13705518768

13705518768@163.COM

