

项目部管理人员管理办法

工程项目管理人员管理办法

第一章 总则

1. 1 为了进一步规范项目管理行为，全方位加强项目管理，推行精细化管理，使工程项目真正成为企业经济效益的源头，弘扬企业文化，提升企业形象，提高工程项目管理水平，特制定本管理办法。

1. 2 本办法所称工程项目管理是指签订《建设工程施工合同》(以下简称施工合同)后，从项目经理聘任、项目部组建、施工准备、施工、竣工验收、结算、回款到保修期满为止的全过程管理。施工总承包和专业承包工程的项目管理适用于本办法。1. 5 本办法是明确项目层和作业层的职责和相关工作关系，考评项目经理和项目部的基本依据。

1. 7 工程项目管理必须坚持企业是利润中心，项目是成本中心的原则，实行项目经理责任制和 **XXX** 对工程项目要“一个项目一核算”，“一个项目一审计”，“一个项目一兑现”，“项目竣工后一封帐”。

XXX 主管施工的副总经理负责主持项目监管工作，分公司经理是本单位工程项目监管第一责任人。

1.9 在项目管理工作中要加强职工队伍建设，为工程项目的顺利实施提供强有力的思想动力支持和精神保障。项目管理中思想政治工作、党建等工作，应按照集团公司有关制度的具体要求执行。

第二章项目管理策划

2.2 项目管理筹谋是项目管理的指导文件，其作用主要有两方面，一是规定各项管理营业的方针要求、责任分工和管理方法；二是把推行施工合同和落实项目管理方针责任书的任务贯穿在项目筹谋中，作为项目经理的管理依据以及项目管理职员的行为指南。

2.3 项目管理筹谋包括：项目管理方针筹谋、施工组织设计和项目经营筹谋。

2.3.1 项目管理方针筹谋，是展望和制定项目各项管理方针目标，在项目管理方针责任书中予以确定。

2.3.2 施工组织设计，对投标阶段编制的施工组织设计进一步优化和完善。其编制和审批执行 **XXX**《施工组织设计管理办法》。

2.3.3 项目经营策划，其策划是围绕合同管理主线，以项目经营为核心，实现施工技术与工程经济有效结合为手段，以

增加项目收益为目的，对成本管理计划、二次经营措施和实施重要新技术及针对施工重点、特点、难点等内容的策划。

2.4 项目施工组织设计或专项施工方案是项目管理策划的重要组成部分。

2.4.1 特殊、重大施工组织设计或专项施工方案应经过专家论证；

2.4.2 项目应当积极利用工程特点组织开发、创新施工技术和施工工艺，推广应用新材料和新设备，推广建筑节能和绿色施工；

2.4.3 项目策划应坚持科学的施工程序和合理的施工顺序，采用先进的项目管理手段，科学配置资源，合理布置现场，通过多种实施技术方案的比较确定最优方案，使项目达到最佳的技术经济指标；

2.4.4 以下需要大量进行设计、计算、仿真模拟类型的工程应重点进行技术方案的策划和准备工作：

2.4.4. 模板工程及撑持体系、脚手架工程

高大模板及其支撑架、脚手架的强度、刚度和局部稳定与整体稳定性计算与验算；

2.4.6. 工程项目筹谋时要按照本项目的实际情况确定要申请加计扣除项目用度列表，以利财务账目的处理和技术资料的准备；

2.4.7 施工组织设计中除主要的技术方案外，还应着重以下几方面：

工期计划，至少还应包含以下内容：

条形图或网络图：基于业主的合同工期计划；

人员计划：说明管理人员和作业人员及其各工种的计划人数，各个工种的总工时

做出一个“近期事情计划（3—6个月）”，说明合同签订后近期的主要事情，包括职员、设备、材料进场、材料采购等；

2.4.8 分包计划（如果有分包的话）；

2.4.9 应有临建设施计划；

临时施工设施的进场、退场计划；

临扶植施区域和施工区域的水、电力计划和配水、配电系统；

2.4.10 应做出一份计划使用的施工机械清单，包括设备性能描述、生产厂家的名称、型号、出厂日期、自有或租赁的、数量、使用期限等；

2.4.11 应做出平安、健康、环境计划；

安保应包括：员工身份识别系统，现场的进出管理制度。

2.4.12应做出采购计划，最少应包括以下内容：

合格的供应商清单，并从供应商清单中选择供应商，并要提供供应商的报价、供货周期的优势等；

预计工程需要的主要采购清单，包括每个采购单签定日期和交付现场日期；

主要订单的催货和检验计划；

在采购计划里要有采购条形图（最好集成在 P6 中）；

2.4.13应做出设备、材料管理计划，显示项目对甲供材和自供材的综合控制管理，计划应至少包括以下内容：

设备、材料的领取、验收、运输、保管、发放等程序；

2.6.2. 合同整合

将合同协议书、通用条款、专用条款等整合成一个有用范本，分发给分公司有关职能部门负责人、项目部领导、各部门负责人，共同研究合同条款，结合自己的事情职责分工，找出合同中前后矛盾或对我方有利的条款，归纳可以突破的关隘，积极创造效益。

2.6.2. 全面研究合同，找准切入点

研究合同条款

1) 有利与不利合同条款分析,重点对可调整合同条款进行分析,确定二次经营工作方向。

2) 变更索赔条款是现场变更设计的关键性规定,是否有利,如何变通执行,要认真分析,提出具体思路。

第三章项目经理责任制

3.1 项目经理是企业法人代表在工程项目上的拜托受权代理人,是工程项目实施全过程的组织者,是实现项目管理方针的第一责任人。项目经理必需在受权范围内行使受权,推行职责,承担责任。

3.2 项目经理必需接受集团公司的领导,对工程项目从开工准备到竣工验收,实施全过程全面管理;全面负责工程进度、质量、平安、成本控制,合同信息和现场管理,内外组织管理协调事情,确保项目管理方针的实现。

3.3 项目经理的基本素质要求

3.3.1 项目经理必需持有建造师资质证书和扶植行政主管部门颁布的三类职员平安生产考核证书,建造师资质品级应与承担的工程类别和规模相适应。

3.3.2 项目经理既要具备工程技术管理和经济方面的专业和经验,还要有较强的组织协调能力和丰富的工程管理实践经验和业绩。

3.3.3项目经理应具有良好的职业道德品质,遵纪守法,爱岗敬业,身体健康。

3.5项目经理的主要职责

3.5.1代表集团公司实施工程项目管理。贯彻执行国家法律法规方针政策和强制性标准,执行集团公司各项管理制度,维护集团公司的合法利益。

3.5.2在集团公司的授权范围内,全面履行施工合同、分包合同,全面完成工程项目质量工期成本安全等各项指标。

3.5.3主持编制项目管理筹谋书,当真贯彻集团公司的三标管理体系文件,负责企业各项营业在项目上的贯彻执行,实时汇总、上报各种营业报表。

3.5.4根据合同规定的质量目标和工期要求,建立相应的质量保证体系和进度控制体系;根据工程的特点,建立安全生产保证体系,切实搞好安全生产;全面负责内外组织管理协调工作。

3.5.5树立项目成本控制体系,组织编制项目成本控制措施,严格推行与集团公司或分公司签定的项目管理方针责任书,按时足额上缴集团公司的各项用度。

3.5.6强化合同意识,增强各种合同制定、签定和推行的全过程管理,防止合同纠纷的发生,接受集团公司的审计和考核。

3.5.7负责工程项目的竣工验收和结算,移交资料,清理和处理一切债权债务。

3.5.8负责解决工程项目竣工验收后的有关遗留问题,回收工程款,并做好保修期间的有关工作。

3.5.9强化管理,带好队伍,诚信经营,沟通和协调好与业主、监理等外部关系,管好用好施工机械设备,推行安全质量标准化,树立企业形象。

3.5.10项目经理必须如实、定期向集团公司(分公司)汇报项目管理工作情况,接受集团公司(分公司)的监督和检查。

3.6项目经理的权限

3.6.1有权提名组织项目班子,XXX(分公司)审批后组成项目班子;有权择优聘用和解聘业务管理人员。

3.6.2有工程项目的生产、经营指挥权,调配并管理进入工程项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素。

3.6.3依据集团公司的有关规定,对项目内部具体的分配方案与分配方式有决定权。

3.6.4在集团公司的授权内,协调与项目有关的内外部关系,签定有关业务文件。

3.6.5企业法人授与的其它权力。

4.2项目经理部

4.2.1 项目经理部是项目管理的中枢，在项目启动前建立，在项目竣工验收、审计完成后解体。

4.2.2. 制定项目经理部事情制度、考核制度、与奖罚制度。

4.3 项目部的运行

4.4 项目团队建设

4.4.3 项目团队的分阶段建设

4.4.3. 项目形成阶段：主要依靠项目经理来指导和构建团队为共同的目标而奋斗，团队成员来到后，进入团队磨合阶段，成员与成员之间需要磨合，成员与内外环境之间需要磨合，项目团队与集团公司、上级、业主、监理等需要磨合。

4.4.3. 团队规范阶段：项目部的各项事情进入有序化状态，各项规则已经树立，成员经过认识、了解与彼此定位，形成了自己的团队文化，新的事情规范，培养了初步的团队精神。

4.4.3. 团队表现阶段：团队成员彼此高度信任、相互默契，工作效率大有提高，工作效果显著。

4.4.3. 休整阶段：项目工作即将完成，进行项目总结表彰工作，如有新的工程项目，经过团队整顿后，准备接受新任务；如果没有新项目，团队面临解散，要为团队成员下一步的去向考虑。

培训与教育、表扬与奖励、项目团队扶植的检查与反馈等持续培育团队的凝聚力、斗争力。

4.4.5项目团队扶植的标准

4.4.5.1团队成员有明确共同的奋斗目标,团队和谐一致,项目管理高效运行;

4.4.5.2团队成员有合理的分工和合作;

4.4.5.3团队各层次具有相应的权利和责任;

4.4.5.4团队成员有高度的凝聚力;

4.4.5.5大家积极地介入团队扶植,从而产生强盛的斗争力;

4.4.5.6团队成员相互信任,民主气氛浓厚,大家能够进行有效的沟通;

4.4.5.7研究和创新能力持续增强。

第六章项目外分包管理

6.1工程施工外分包,是指项目部依据工程的具体情况,将总包和专业承包工程中的部分专业工程或劳务作业发包给具有相应资质、成建制的其它单位完成的施工活动。

6.3工程外分包的原则:

6.3.1确因施工力量不足,不能保证施工合同约定的工程。

6.3.2集团公司尚未获得专业施工资质的工程。

6.4.1具有三级(包括三级)以上施工资质，且能够满足分包施工要求的能力；

6.4.2各种证件有用齐全，包括营业执照、资质证书、安全生产许可证、法定代表人的受权拜托书；

6.4.3近两年无质量、平安和其它重大事故；

6.4.5专业分包商应具有与分包工程相适应的项目负责人、技术负责人、质量平安管理职员及特殊工种作业职员，必要的机料具，专用工器具，一定的流动资金等；

6.4.6与本企业或其它企业合作的业绩，合同履行信誉良好。

信誉包括：

a)服从项目部协调和管理情况；

b)遵纪守法及信用。

6.6工程外分包的基本要求

6.6.1项目部与外分包商必需签订书面分包合同，以明白双方的权利和义务，并按照分包合同的商定全面推行。

6.6.2未签订工程外分包合同，外分包队伍不克不及进场，不克不及支付预付、进度款。

(十五日

内)将变更协议报分公司评审、备案。

6.6.4为保证外分包合同顺利推行，外分包商应提供分包工程履约担保(按分包合同价款5~10%确定)。项目部对外分包工程的推行担保，可采用抵押外分包商进入施工现场的周转料具、机械设备、专用工器具或抵扣部分工程款等方式进行。

6.6.5外分包商必需遵照国家工程扶植的有关法令、法规和集团公司的各项管理制度，效率项目部的统一批示、协调、管理和监督，按分包合同的商定对项目部负责，全面推行商定的义务。

6.6.6项目部必需增强对外分包工程的施工准备、队伍进场、现场施工、平安生产和交工验收等事情的管理。

6.6.7外分包单位必须按《劳动法》等有关法律法规要求，按时、足额发放农民工工资，不允许拖欠。项目部有责任定期对外分包单位进行检查、考核。

6.7外分包工程的结算程序

6.7.1分包工程达不到竣工验收标准，未达到分包合同规定的质量条款或有关遗留问题未处理，项目部不予办理工程最终结算。

或施工技术、质量和平安管理职员审核，并签字认可。

6.7.4项目部要将分包工程最终结算书上报分公司审定后，项目经理对分包工程最终结算签字并加盖项目部公章，方可进行分包工程结算。

6.7.5项目财务人员要依据分公司审定的分包工程最终结算书，办理财务结算手续，核对往来帐项，在扣除进度款、材料款、水电费和质保金等款项后，支付剩余工程款。

6.7.6分包工程保修期满无质量问题后，再返还分包单位的质保金。

6.8对外分包商的考核。

6.8.1对评价合格的外分包商实施动态考核管理，考核内容应包括：专业分包施工技术管理及施工能力、人员素质及持证上岗、工程质量和进度、安全管理、分包合同履行及信誉等内容。

6.8.2外分包商有下列情况之一的，视为考核不合格：

- a)分包方的缘故原由造成重大质量事故；
- b)违章作业发生重大安全事故；
- c)不能满足工期的要求；
- d)合同发生争议时采取不正当手段滋事生事的；

6.8.3因外分包商自身原因发生管理混乱、工程拖期、出现质量问题和安全事故、已对合同履行造成较大影响的，项目部可以中止分包合同。

6.8.5凡考核不合格、淘汰的外分包商，其它分公司均不得继续使用。一经检查发现，集团公司将追究有关领导的责任，并严肃处理

第七章项目合同管理

第八章项目成本管理

8.1成本管理原则

8.1.1合同签订后，要按照全面预算管理办法的规定，首先进行“价成”分离确定合同总成本，其次按年、季、月分解合同总成本，最后实施成本预算向现金预算的转化事情。

8.1.2项目部应该按工程部位、专业和成本项目进行成本分解，细化成本并制定成本控制措施、落实责任，用目标管理法进行有效控制。

8.1.3项目部以目标成本为最高控制限额进行支出核算。成本控制要坚持增效节支，全面控制、责权利相结合的原则，寻求降低成本的途径，量入为出，以收定支。

工期、质量、平安等多方针综合优化关系，综合平衡降本增效。

8.2 成本管理依据。

8.2.1 在认真分析施工合同的基础上，在综合考虑工程规模、复杂程度、施工条件、地域远近、工期长短和当地市场情况等因素的前提下，按照中标合同价与目标成本价分离的原则，参照同类工程施工的成本经验，科学的测算工程项目的目标成本。

8.2.5 工程项目因发生工程质量问题、事故等问题，业主方扣除质量款时，被扣除的质量款将计入项目成本。

8.3 成本管理责任人及环节

8.3.1 项目经理是成本管理的第一责任人，项目部应树立分工明白，责任到人的项目成本管理体系。

第九章 项目材料和设备管理

9.1 项目材料管理

9.1.1 项目部应根据施工合同的要求，对材料预算、计划、采购、检试验、分供方管理、验收保管、使用、索赔等进行管理。

9.1.2 项目部应树立相应的材料管理制度，编制材料计划，并负责材料采购合同的实施。

9.1.3材料的采购应货比三家，择优选择材料供应商。

9.1.4项目部应按照施工进度安排，合理组织材料、构配件的分批进场，材料的进场数量应保证均衡施工。

9.1.5项目部对进场的材料必须进行数量、规格和质量的验收工作，做好相应的验收记录和标识。进场材料应有生产厂家的材质证明和出厂合格证，严禁使用不合格的材料。

9.1.6项目部应安排适宜的存放场地，管好在库、在场材料，有防湿、防潮要求的材料，应采取防湿、防潮措施。有保质期的库存材料应定期检查，防止过期。现场存放的材料应按品种分区，有序堆放，标识清楚，防止发生材料的丢失、毁损。

9.1.7要求复检的材料要做好取样抽检、试验和复检工作，做好材料、构配件的取样抽检、试验和复检工作，并做好书面记录。对涉及结构安全的试件(块)，须经具有相应资质等级的质检单位验测。建立材料检(试)验台帐，保证质保资料真实、完整、可靠。新材料未经试验鉴定，不得用于工程中，现场配制的材料应经试配，使用前应经认证。

9.1.8要求复检的材料未经检验和已经检验为不合格的材料，不得投入利用。对业主提供的材料，必需按规定进行检验和验收，并实时办理相关手续。

9.1.9建立健全分类材料台帐，分类整理材料的质保资料和原始记录，做到帐、物、卡一致。

9.1.10项目部必须严格办理材料的出库领用手续，建立材料耗用台帐，记录使用和节超情况，有消耗定额的材料，必须制定发料标准，实行限额领料，准确及时填写发料单。

9.1.11 项目部应严格计量管理，监督现场材料的合理使用，做到工完、料净、场清，防止材料的损失和浪费，现场的剩余材料应及时办理退料手续。

9.1.12项目部应定期对材料预算价与实际采购价、材料定额消耗量与实际消耗量进行对比分析，并采取措旆，降低材料采购成本。

9.1.13项目部应制定周转材料的保管和使用制度，加强周转材料的核算管理。材料员应与预算、成本人员共同搞好核算、结算工作。

9.2项目设备管理

9.2.1项目部应编制机械设备使用计划，对进场的所有机械设备，检查验证其技术状态，做好检查记录，并建立项目在用设备台帐。

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/045230224142011114>