

项目管理) 代建项目管理实施细则

项目管理实施细则

第一章：项目前期管理

一、工作范围和职责

公司产品运营中心及技术品质部将协助项目管理部办理有关建设手续，拟定工程建设的相关合同和协议，负责与各参建单位、有关政府主管部门和项目周边各单位沟通、联系、协调，创造外部协作条件，争取相关单位的支持。他们还将与有关单位协商，提出安全文明施工、环境保护方面的协调意见并拟订相关的协议。此外，他们还负责市场相关信息、政策法规的收集。项目经理将对协调工作予以监督和确认，公司分管领导将给予支持和指导。

二、前期工作流程及要点

1、项目管理部人员需熟悉有关批文和已经批准的项目文件，了解项目使用要求和投资目标。

2、组织进行 1：500 地形图、勘察、设计等招标工作，招标确定的设计单位进行方案设计及初步设计。项目管理部人员要根据第三方专家组审查的初步设计意见，要求设计院完成本工程所有涉及工程的初步设计和概算的修改，并报市建委审核批准。批准后，设计院将完成项目施工图，并对出图质量与进度予以监督。

4、施工图设计完成后，将其送到有资质的图纸审查单位办理施工图报审，将审查意见反馈给设计审查单位，领回审查合格书。

5、项目部按规划部门、供电、城管部门、交通等部门的程序办理工程土地规划、临时用水、用电、道路开通、建筑垃圾处置的许可。

第二章：项目实施准备阶段的管理

一、合同采购招标

项目部负责与招标代理机构的配合和联系，负责对投标单位资质审查和项目有关的各项招标活动，项目经理对招标过程进行监督、确认。

1、 监理招标

1) 招标阶段管理：

a.根据项目所需监理工作的内容和目标，进行合同构成因素分析和合同条件分解，确定用于编制招标文件及构成合同的主要具体内容及条件，确定合同标的。

b.根据分析所得结果全面完善地编制招标文件，指导投标人正确编写投标书，防止项目所需监理工作内容的遗漏、错误及监理工作目标的偏差。

c.按照报业主审核认可的招标方案进行招标工作，合理选择符合条件的中标监理单位。

2) 合同签订阶段管理:

以国家相关法律法规政策为依据,《建设工程委托建立合同示范文本》为基础,同监理单位签订监理合同,明确:监理工程的概况;委托工作的范围及对监理工作的要求;委托人向监理人支付报酬的期限和方式;合同签订、生效、完成时间;合同的履行期限、地点和方式;双方愿意履行约定的各项义务

2.施工招标阶段管理

在项目可行性研究和项目决策的基础上,分析项目施工合同的主要构成因素,确定项目工程施工目标。根据施工图设计编制施工图预算及工程量清单,估算工程总工期,并确定合同标的。全面完善地编制招标文件,准备招标工作所需的各类文件资料。按照报业主审核认可的招标方案进行招标工作,合理选择符合条件的中标施工单位。

在合同签订阶段管理中,以国家相关法律法规政策为依据,《建设工程施工合同示范文本》为基础,同施工单位签订施工合同。签订施工合同时需明确说明工期和合同价格,对双方有

约束力的合同文件，标准和规范，代建单位和承包人的工作，担保和保险，材料和设备的供应，以及解决合同争议的方式。会同监理单位对施工合同进行结构分析，将合同双方的具体权利和义务，以及各自所涉及的责权范围用合同条款对照表单的方式进行陈述和罗列，由合同双方确认，并作为合同的附件执行，为考核合同执行情况和合同纠纷处理作预先准备和控制。督促监理单位按施工合同的分析结果，编制对应的合同管理计划，划分监理单位与代建单位在合同管理过程中的职责权限。建立合同资料档案库，储存完整的合同管理资料备查，同时建立合同条款索引，将合同条款与合同履行过程中相对应的各类相关事项联系起来，高效合理地使用合同管理。

项目部在公司产品运营中心、技术与品质部的支持与配合下，待监理、施工合同签订后，到市建管部门办理报建、报监手续，并办理工程施工许可证。

图纸会审和设计交底阶段，技术与品质部和项目管理事业部对设计图纸提出优化设计修改建议，及时与设计方协商解决。在施工承包单位完成自审的基础上，由代建项目管理部主持，监理单位组织，设计单位、施工承包单位等有关人员参加各方

图纸会审。由设计单位对图纸的设计意图、工程技术与质量要求等向施工单位做出明确的技术交底。施工单位就图纸问题提出疑义并请设计院予以明确解决。

在开工准备阶段，项目部需做好施工前的各项准备工作，包括但不限于安排人员、调配设备、准备材料等。同时，需与监理单位和施工承包单位进行沟通协调，确保施工进度顺利进行。

为确保建设项目实施过程中的安全和文明施工，并协调周边人文环境，业主单位召开协调会议，邀请区建设局、城管局、供电局、XXX 和质监站等单位参加。

代建项目部的现场项目经理督促监理方进行开工准备的审核，包括施工方项目组织机构是否健全、设置是否合理、人员是否具备上岗证书，机械设备、安全和文明施工准备，临时设施建设，平面布置规划，主要材料是否进场以及质量证明资料是否齐全等方面。

项目管理部经理主持第一次工地会议，参加单位包括业主、项目管理部、监理部和施工项目经理部。会议内容包括项目经

理通告《项目管理计划书》纲要，业主代表宣布对 XXX 的授权，总监理工程师通告《监理规划》的主要内容和执行要求，监理部总监通报对施工单位资源配置、生产要素组织情况的验证结果，施工单位项目经理通报施工准备情况，介绍组织机构人员及职责划分，施工单位总工程师通报施工组织设计的评审和改进情况，监理部总监宣布对改进后的施工组织设计的确认过程，并提示执行的相关注意事项，最后确定工地例会制度，研究规定例会时间、地点、与会人员和通常议题。

审核监理质量管理体系和与本项目相关文件，包括对受托监理机构的组织机构、资源配置和管理体系进行核查，项目经理对其《监理规划》和《监理细则》、安全方案的符合性和有效性进行审议和认证后实施。具体包括调阅监理服务机构受控质量体系文件，审议《监理规划》，验证监理单位对本项目的计划资源配置，监理单位监理规划在施工准备阶段的重点服务提供质量验证，以及图纸会审过程和纪要、《施工组织设计》、《安全、文明施工组织设计》审议过程和改进意见、现场平面布置的设计和实施成果、开工必要条件的确定和准备以及实现状态的检验、开工报告内容和审批过程，以及信息传输、反馈的速度和环节手续等。

在项目实施阶段，需要进行合同管理，以确保项目按照合同约定的要求进行实施。

c)对承包人提出的索赔要求进行审核和处理。

3) 处理施工合同变更和索赔

a.代建方对承包方提出的变更要求进行审核和处理，确保变更符合合同约定和工程实际需要。

b.代建方对承包方提出的索赔要求进行审核和处理，确保索赔符合合同约定和法律法规要求。

c.代建方与监理方共同协商，确定变更和索赔的处理方案，并及时报业主批准。

4) 督促承包方履行合同义务

a.代建方按合同要求对承包方的资质和施工方案进行审核，确保承包方具备合法资质和符合工程要求的施工方案。

b.代建方通过监理方提供的施工质量报告和进度报告，监督工程的进展情况和检查承包方的工作质量，并及时提出处理意见。

c.代建方对承包方的违约行为进行处理，包括但不限于罚款、终止合同等措施。

d. 代建方定期召开施工现场例会，与承包方和监理方共同协商解决工程实际问题，确保工程顺利进行。

5) 处理施工合同的终止

a. 在合同约定的情况下，代建方可根据合同条款对承包方进行违约处理，包括但不限于罚款、终止合同等措施。

b. 在不可抗力等特殊情况下，代建方可与承包方协商解除合同，但需要及时报告业主批准。

XXX 在工程管理中需要进行以下几个方面的管理：

1. 合同管理方面：

XXX 需要对施工合同进行管理，包括合同分解和落实执行责任人，跟踪监督检查合同执行情况，并及时报告业主和代建公司领导，采取经济合同手段保护业主合法权益。同时，代建公司需要按合同约定和相关程序验收和交接合同标的物，并根据验收情况进行合同结算。

2. 费用管理方面：

代建公司需要对预付工程款进行管理，核实确认工程量，进行工程款的结算和支付，并确定工程变更价款。同时，代建公司还需要管理施工中涉及的其他费用，并办理竣工结算和保修金管理。

3.质量管理方面：

代建公司需要检验工程使用的材料、设备和构件质量，监督检验施工质量，并按合同规定的程序验收隐蔽工程和需要中间验收的工程质量。代建公司还需要验收单项工程和参与验收全部竣工工程的质量等。

4.档案管理方面：

代建公司需要督促监理工程师做好施工合同的档案管理工作，将全部合同文件加以系统整理、建档保管，并对合同文件进行分类、认真管理。

5.进度管理方面：

XXX 需要组织现场管理工程师建立工程进度计划控制系统，实施计划目标实现时间控制，并根据监理规划和施工组织设计方案建立以控制网络技术为主的工程进度计划控制系统。同时，代建公司需要审核进度计划的原则，对工程进度计划的调整条件和时机进行控制，并采取进度监测和进度计划的实施等措施进行进度控制。

Investment Control Measures

XXX projects the following measures should be XXX:

1. Make sufficient ns and pre-control of XXX.
2. Draft and XXX the right responsibilities and XXX.
3. Integrate the cost management XXX goals ensuring that management ns and project development are in the best state Successfully XXX.
4. Determine the control points for the project n phase:

a. XXX: XXX 。 refusal nsinstallment .nXXX.

XXX 。 stage acceptance and payment restrictive ns:
distinguish XXX defects defect .n and XXX.

XXX: quality target n level product n data and file
archiving final settlement pass time dispute .n audit time
XXX.

d. Payment restrictive ns for intermediate processes: n
quality of sub-projects safety planned n .d civilized m
defects failure to record carefully obedience to n and
management 。 XXX.

5. Restrictive XXX before and after the warranty d:

a. Restrictive XXX site.

XXX.

c. Restrictive XXX.

d. XXX.

6. XXX:

a. XXX change order it must be XXX agentThe cost management XXX the unit pricepayment. and n of the project d. and confirm it with the project management manager to ensure that the investment is controlled within the total budget.

b. The cost management engineer together with the design management engineer analyzes the XXX and cost due to design changes, optimizes the change plan and communicates with the owner and design unit in a timely manner.

XXX 。 so that they do not have too much impact on the investment XXX d of unfinished projects.

a) Engineering change re

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/085241343343012010>