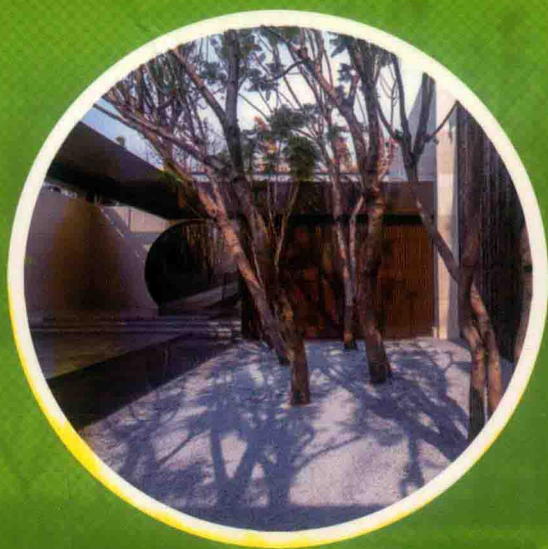


Garden Project
Standardization
Management Manual

园 林 项 目 标准化管理手册

曾威 陆军 周洁 编著



中国建筑工业出版社



园林项目标准化管理手册

曾威 陆军 周洁 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

园林项目标准化管理手册/曾威,陆军,周洁编
著. —北京:中国建筑工业出版社,2017.11
ISBN 978-7-112-21246-0

I. ①园… II. ①曾…②陆…③周… III. ①园林-
工程项目管理-标准化管理-中国 IV. ①TU986.3-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 228428 号

责任编辑:杜洁

责任设计:谷有稷

责任校对:李美娜 王瑞

园林项目标准化管理手册

曾威 陆军 周洁 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京海淀三里河路9号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京科地亚盟排版公司制版

环球东方(北京)印务有限公司印刷

*

开本:787×1092毫米 1/16 印张:17 $\frac{3}{4}$ 字数:438千字

2018年5月第一版 2018年5月第一次印刷

定价:56.00元

ISBN 978-7-112-21246-0
(30886)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

前言

随着房地产业的发展 and 基础设施的大量投资,我国的园林行业在 20 多年间得到了长足的发展,园林绿化企业如雨后春笋般涌现出来。园林绿化行业的发展为居民生活环境的改善作出了巨大的贡献。同时由于园林行业起步晚和园林学科建设滞后于行业发展等原因,我国园林绿化企业的项目管理水平并没有跟上行业的发展。大部分园林绿化项目的管理主要以经验管理为主,没有以系统科学的管理体系作为支撑,管理方法相对粗放。随着市场需求的激增以及行业竞争的不断加剧,这种粗放型的管理模式已经不能满足企业进一步发展的需求,所以企业亟须建立一套科学、全面、有效的项目管理体系,加强项目的管理,提高企业的竞争力。本书就是在标准化背景下对园林绿化工程公司项目管理进行研究,为其建立一套项目管理标准化体系,希望解决公司项目管理中存在的问题,也为我国园林绿化企业项目管理提供一些参考和建议。

我国的项目管理知识体系 (Chinese Project Management Body of Knowledge, 简称为 C-PMBOK) 的研究工作始于 1993 年,1994 年由 PMRC 常务副主任、西北工业大学钱福培教授负责的课题组向国家自然科学基金委员会提出立项申请,并获准正式开始了“我国项目管理知识体系结构的分析与研究”。PMRC 成立了专家小组负责起草 C-PMBOK,并于 2001 年 5 月正式推出了《中国项目管理知识体系》,建立了符合我国国情的《国际项目管理专业资质认证标准》(C-NCB),C-PMBOK&C-NCB 的建立标志着项目管理学科体系的成熟。20 年来,PM 项目管理逐渐呈现以下趋势:

(1) 应用领域的多元化发展。建筑工程和国防工程是我国最早应用项目管理的行业领域,然而随着科技的发展、市场竞争的激烈,项目管理的应用已经渗透到各行各业,软件、信息、机械、文化、石化、钢铁等各种领域的企业更多地采用项目的管理模式。项目的概念从原有工程项目的领域有了新的含义,一切皆项目,按项目进行的管理成为各类企业和各行各业发展的共识。

(2) 项目管理的规范化与制度化。我国的项目管理为了适应日益频繁的国际交往需要,必须遵守通用的国际项目管理规范。同时,项目管理的应用也促使我国政府出台相应的制度和规范。不同的行业领域都出台了相应的项目管理规范,招投标法规的

实施大大促进了中国项目管理的规范化发展。

(3) 项目管理学科发展与其他管理学科发展的最大特点是其应用层面上的差异,项目经理与项目管理人员更多的是从事各行各业技术的骨干。项目经理通常要花5~10年的时间,甚至付出高昂的项目经验成本后,方能成为一个合格的管理者。基于这一现实及项目对企业发展的重要性,项目管理的非学历教育走在了学历教育的前头,在中国这一现象尤为突出,目前各种类型的项目管理培训班随处可见。

20年来,标准化项目管理在建筑、市政、园林等建设领域被广泛应用,对提高企业的管理和效益起到了积极的作用。园林施工企业通过借鉴成熟的管理技术,同时结合园林绿化项目自身的特点,运用科学的管理技术和方法,建立起标准化的项目管理体系。运用标准化的项目管理体系,提升企业的管理水平,规范企业的施工流程,为不同区域、不同类型的园林项目提供可以兼容并蓄的管理工作,做些有益的探讨。

1. 项目管理的历史沿革

在漫长的探索过程中,现代项目管理逐渐成为一支重要的现代管理理论的分支,成了一门独立的科学体系。现代项目管理产生以后,它逐步被运用到各个领域,比如传统的建筑、航天等领域,以及诸如电子、通信、文化等新型行业。同样,项目管理在蓬勃发展的园林行业也开始逐渐受到重视。本书参照项目的知识体系(PM-BOK)理论为企业建立一套项目管理标准化体系,实现企业项目管理的标准化、流程化、规范化和现代化,有利于提高其管理的精益化水平,实现项目管理流程再造,使得项目管理达到规范化、程序化、科学化和信息化。项目管理的标准化可以提高公司园林绿化产品的品质,降低项目成本,有利于公司利润的实现和竞争力的提升。

2. 项目管理标准化的基本概念

1) 项目管理标准化定义

项目管理标准化是为了实现项目管理的正常秩序,将项目管理中成功的行为和成果制定成标准,并付诸实践的活动过程。项目管理标准化其实质就是制度管理,减少项目管理中的人为性和随意性。

2) 项目管理标准化的内容

项目管理标准化的内容可以分为外部展示标准化和内部管理标准化。

外部展示标准化是指整个项目建设过程中展现出的外部形象与精神的标准化,包括文明施工如项目现场需要秩序井井有条;项目施工人员需要统一的工具和佩戴什么服饰;项目施工的精神面貌;项目产品要达到的交付标准等。

内部管理标准化可以分为项目管理流程标准化和项目管理模块的标准化。项目管理流程标准化是对项目的整个流程,即从施工前准备阶段到施工结尾阶段作出明确的规定,规范整个项目工程中的各种事项,避免项目施工中由于重复产生的浪费;项目

管理模块的标准化是指对项目中的管理的各大模块进行规范化,包括项目组织结构标准化、项目质量管理标准化、项目安全管理标准化、项目成本管理标准化、项目人力资源管理标准化、项目信息管理标准化、项目技术管理标准化等等。

3) 项目管理标准化的作用机理

项目管理标准化的作用机理是指项目管理标准化是如何对项目管理绩效产生影响,标准化分为行为控制标准化和结果控制标准化,将项目管理绩效分为过程绩效和产品绩效。研究发现结果控制标准化对项目绩效起到积极的作用,而行为控制标准化对项目绩效的影响不够明显。项目管理标准化分为七大类,即工具标准化、流程标准化、组织标准化、领导标准化、信息管理标准化、绩效评价标准化和文化标准化。研究得出流程标准化、工具标准化和领导标准化对项目绩效是积极的,而其他类型的标准化对项目绩效的提高没有显著影响。

4) 项目管理标准化的实施

相对于项目管理标准化的作用效果及机理,针对项目管理标准化如何去实施的研究比较少。企业最好的规则是项目管理标准化,项目管理标准化有利于企业内部沟通,减少重复与浪费。同时应该关注关键的项目成功因素,采取项目管理标准化的六个步骤:识别需求,定义结果,开发计划,执行计划,使项目管理显现化,评价和总结。

5) 项目管理标准化的作用

项目管理其目的是控制项目建设的成本和质量,保证项目建设按照预期的要求完成。项目管理标准化可以很大程度保证项目管理目标的实现。具体而言,项目管理标准化的主要作用有以下几点:

(1) 有利于项目管理专业化水平的提高。企业的项目一般都是临时性的,项目的工作人员也多数是由企业内部抽调过来或者从外部临时招聘而来,等某个项目结束,项目人员会回到原有岗位或加以解聘。为此项目建设管理相对来说比较涣散,管理难度比较大。通过对项目管理的标准化可以减少不同项目管理方式的摸索时间,形成科学项目建设统一标准,使项目管理更加专业化,从而提高企业项目管理的整体水平。

(2) 有利于项目绩效的提高。项目管理标准化可以统一项目人员的言行举止,让他们的工作按照企业规定的要求完成。同时,项目管理标准化能够对项目建设中的行为和问题进行预测和控制,减少可避免情况的发生。另外,标准化可以带来企业信息处理能力的提高,企业信息处理能力提高可以带来企业过程绩效的提高。所以,项目管理标准化对项目绩效的提高是有利的。

(3) 有利于项目成本的降低。在没有形成标准化项目管理前,企业的项目管理可能是无序的,人为性和随意性比较大,这无法有效地控制项目的预算和成本。通过项目管理标准化可以减少项目建设中的随意性,降低工作中的重复和浪费行为,降低项

目的单位成本。项目管理标准化还可以通过规定复制到其他项目管理中去,让企业整体项目建设处在有序、规范之中,降低企业整体的项目成本。

(4) 有利于企业知识和经验的累积。项目管理标准化不是一蹴而就的,需要企业在项目建设中不断总结和学习。一个项目完成后,其项目建设中的信息和产生的经验、教训都是企业宝贵的财富。在没有进行项目管理标准化前,这些信息和教训都有可能被企业所忽视,这不利于企业知识和经验的积累。在实施项目管理标准化之后,通过规范化的制度和规定,可以将项目建设中的信息与教训显现化,从而使得某些项目或者某个人的经验和知识转化为整个企业的经验和知识,从而提高企业项目管理的效率。

6) 项目管理标准化的效果

项目管理标准化的作用效果就是实行标准化管理后会对项目管理产生什么样的影响。企业实施标准化管理有利于规范企业内部的管理行为,提高组织效率。通常对一个有多项目的企业来说,项目管理的标准化可以提高企业内部交流的通畅性,使得不同项目人员之间沟通语言统一。标准化和创新之间并不是此消彼长的关系,而是相互促进的关系。创新可以带来管理的改善,标准化也可以保证工作上的创新。项目管理标准化与项目绩效呈正相关,标准化程度越高,项目绩效也会越高。项目管理的标准化对一个企业的战略实施和管理能力提升都有着至关重要的作用。实施项目管理标准化可确保项目实施过程中资源的有效利用,提高管理水平和企业绩效,促进企业组织结构的调整,有利于企业的制度建设,有助于企业学习型组织。

3. 项目管理标准化体系理论

项目管理标准化可以提高项目管理专业化水平,提高项目的绩效水平,降低项目的成本预算,帮助企业进行知识和经验的积累。为此,作为企业需要建立一套完整合理的项目管理标准化体系,支撑项目管理标准化的实施与实践。在国际上,许多知名的机构和组织从各自的视角提出了比较科学的项目管理标准化理论体系,可以为企业项目管理标准化以及建立项目管理标准化体系提供指导和借鉴。

1) PMBOK

美国项目管理协会(PMI)于1983年正式发布了小组的第一份研究成果。该研究成果将项目管理的内容分为六个模块:范围管理、成本管理、时间管理、质量管理、人力资源管理和沟通管理。这些内容划分成为项目管理标准化的基础内容。

1984年,PMI新增加了3项,分别是风险管理、合同管理、采购管理。管理内容扩充为范围管理、成本管理、时间管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、合同管理和采购管理九大知识体系。1987年,PMI正式发表研究报告,确定了项目管理知识体系(Project Management Body of Knowledge, PMBOK)。之后PMI投入大量的人力、物力和财力对PMBOK内容体系制定标准化文件。通过反复的修订

后,1996年PMI正式发表第一版《PMBOK指南》,指南中规定项目管理的九项内容,前面提出的合同管理被综合管理替代,分别是范围管理、成本管理、时间管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理和综合管理。随后,PMI不断对《PMBOK指南》进行修订,目前是每四年更新一次,截至2012年PMI总共发布了5个版本。《PMBOK指南》第五版中,对项目管理5大过程和47个子过程进行了定义和介绍,并增加了利益相关者管理的内容,将9大内容体系扩大到10大内容体系,包括10大领域、5大过程和47个子过程。PMBOK在制定项目管理内容的标准时特别重视流程化,将流程作为导向,对每项内容的投入(所需的工具、知识、技能等)到产出(产品质量、服务质量等)作了明确的要求。PMBOK是项目管理的一个整体框架,作为项目管理的参考标准,可以应用到各个领域和行业。由于PMBOK的适应性强和科学性强的特点,可以为企业建立项目管理标准化体系提供参考和依据。

2) ISO10006

ISO(国际标准化组织)是制定国际标准的组织,而制定国际标准的任务一般由其技术委员会来完成。1997年,ISO/TC176/SC2国际标准化组织质量管理和质量保证技术委员会质量体系分委员会制定了ISO10006国际标准。ISO10006有六个部分的内容,最重要的是项目管理的质量。ISO10006对项目管理质量是非常重视的,也有人称它为质量管理标准。ISO10006强调项目管理要想实现高质量应该具备两个前提:一是高质量的过程,二是高质量的产品。如果两个前提中的任何一个没有达到,都会影响整个项目相关者的利益。ISO10006还强调标准在企业内部中应该得到广泛的认同,以及项目建设的各个环节都应该利用ISO10006标准来保证项目的质量。ISO10006希望企业的高层领导充分履行自身的职责,确保标准在项目中的实施。ISO10006同样重视结构化和系统化方法在项目管理中的应用,强调科学的方法是保证项目质量的重要条件。ISO10006不仅希望项目建设企业理解和实现相关标准,同样希望其他利益相关者对其标准进行充分的理解和肯定。ISO10006是参考了PMBOK制定而成的标准体系,适用范围却没有PMBOK的广泛。主要原因是ISO10006过分偏重于质量管理这一模块,对其他管理模块较为轻视。另外,各个模块之间的联系较少,将各模块放入暗箱中加以处理,这对于实际操作参考意义不够显著。所以ISO10006不太适合指导项目管理标准化体系的建设。

3) NCSPN

NCSPN项目管理胜任能力标准强调项目管理人员的知识体系应该既要具备很强的专业水平,也要拥有现场管理的能力。NCSPN是在PMBOK和APMBOK的基础上提出的,所以它是一种混合结构体系。NCSPN的侧重点是对项目管理人员能力的测

评,它沿用了 PMBOK 的 9 大项目管理内容板块,并用因素、绩效标准、范围指标和事例指南 4 个要素对项目管理人员胜任能力进行评价。不过 PMBOK 指出需要将这四个要素加以整合利用才能较好地达到评价效果。

4) PRINCE2

PRINCE2 由 8 项管理要素、8 项管理过程和 4 项管理技术组成。其中 8 项管理要素为组织、计划、控制、项目阶段、风险管理、质量管理、配置管理和变化控制。8 项管理过程分别是项目指导 (DP)、项目准备 (SU)、项目启动 (IP)、阶段控制 (CS)、产品交付管理 (MP)、阶段边界管理 (SB)、项目收尾 (CP) 和项目计划 (PL)。4 项管理技术是控制方法变化、基于产品计划、项目文档化技术和质量评审技术。管理要素是 PRINCE2 的内容基础,在各个管理过程中都有使用;项目管理过程中的项目指导 (DP) 和项目计划 (PL) 贯穿于项目的整个过程中,是其他 6 项管理过程的支撑;而项目管理技术的有效运用可以促进项目的成功。

通过对国内外项目管理标准化体系建设、实践推广的研究,我们可以得出结论:全面推行工程项目的标准化管理,是对工程项目管理的一次重大改革创新,是对现行项目管理模式进行的颠覆性变革,是新形势下企业改革发展的必然选择和迫切需要。编制本书的根本目的,就是为了进一步推动、落实项目精细化管理,从而实现工程项目的集约化、标准化、精细化、全员、全过程、全覆盖管理;就是要坚持以“成本管理”为核心,以“过程管控”为主线,以“效益最大化”为原则,加强企业负责人对项目的管控,强化企业和项目的两级管理职责,使标准化管理延伸到项目投标报价、生产组织、流程管控、成本核算、变更索赔、竣工结算、项目总结评价等各个环节,覆盖到安全质量管理、施工进度管理、工程技术管理、合同管理、工程经济管理、劳务队伍管理、物资采购供应、环境保护、节能减排等各个方面,最终实现更高的管理效率和更大的经济效益。

本书能够付诸出版,感触颇多,这不仅是一项工作的终结,更多的是自己通过写作反映了工作经验和知识积累的全过程。非常希望能通过出版的过程,将本人十几年的园林项目和园林企业管理实践经验,通过体系化的思考得以总结,并对园林行业的体系化和标准化建设有所帮助。在这过程中,我要感谢所有给予我管理智慧的前辈学者和同行们。我要感谢园林工作中给予我充分挑战工作环境、真诚帮助、启发、追忆的同仁和师长。特别感谢棕榈生态城镇发展股份有限公司总工马娟女士在内的业内同仁和领导。

目 录

总则	1
0.1 项目经理部	1
0.2 项目管理的基本原则	1
0.3 相关文件	2
0.4 附表	3

第 1 篇 组织与薪酬管理

第 1 章 组织管理	7
1.1 项目工程规模划分	7
1.2 项目经理部组建、变更及撤销	7
1.3 组织机构与职责	7
1.4 项目经理部岗位设置	10
1.5 项目人员配备	10
1.6 项目管理标准化流程建立	11
1.7 项目管理报告	13
1.8 附表	13
第 2 章 项目薪酬管理	14
2.1 薪酬分配管理	14
2.2 项目管理团队绩效薪酬与超额利润奖励	14
2.3 特殊贡献奖励	15
2.4 兑现奖金总额的基本条件	15
2.5 亏损项目责任追究	15

第 2 篇 生产组织与控制

第 3 章 项目投标管理	19
3.1 市场管理	19

3.2 投标管理需求	21
第4章 项目前期策划管理	28
4.1 合约交底	28
4.2 施工调查	28
4.3 管理交底	28
4.4 项目管理策划书	29
4.5 附表	31
第5章 项目单元清单和责任矩阵	43
5.1 建立项目单元清单	43
5.2 建立项目管理责任矩阵	43
第6章 物资招采与管理	45
6.1 物资供应商管理	45
6.2 物资市场调查	45
6.3 物资计划管理	45
6.4 物资招标采购	46
6.5 物资验收与检验	53
6.6 物资的使用与盘点	54
6.7 物资核算	54
6.8 周转材料、电箱电缆、低值易耗品管理	55
6.9 物资调差资料管理	55
6.10 工地剩余物资和废旧物资处理	55
6.11 附表	55
第7章 劳务（专业）分包管理	69
7.1 分包模式	69
7.2 分包原则	69
7.3 劳务（专业）企业选择	69
7.4 劳务（专业）分包单位选择	69
7.5 劳务（专业）企业进场	70
7.6 分包方的现场管理	71
7.7 劳务企业考评	72
7.8 附表	72
第8章 进度管理	78
8.1 进度管理责任体系	78

8.2	项目进度管理要求	78
8.3	施工进度计划的编制、审批	78
8.4	施工进度管理细则、工期保证措施的制定	78
8.5	施工进度的跟踪、检查、分析	79
8.6	施工进度计划的调整	79
8.7	进度延误预警	79
8.8	附表	79
第 9 章	质量管理	87
9.1	质量策划	87
9.2	三检及工程首件验收制	87
9.3	工程旁站	88
9.4	隐蔽施工及质量评定	88
9.5	成品保护及工程创优	88
9.6	质量事故报告及处置	89
9.7	附表	89
第 10 章	职业健康安全与环境管理	93
10.1	安全管理	93
10.2	环境职业健康卫生管理体系	96
10.3	附表	97
第 11 章	项目收尾管理	122
11.1	收尾项目的确认	122
11.2	收尾项目人员管理	122
11.3	收尾项目费用管理	122
11.4	工程竣工验收	122
11.5	工作移交	123
11.6	工程资料归档及移交	123
11.7	工程总结和项目经理部撤销	123
11.8	项目投诉管理	123
11.9	项目后评价	123
11.10	附表	125

第 3 篇 技术管理及信息化管理

第 12 章	施工技术管理	133
12.1	技术管理体系	133

12.2	设计文件审核	133
12.3	工程设计变更	133
12.4	标准规范	134
12.5	工程测量	134
12.6	施工组织设计和方案	134
12.7	技术交底	135
12.8	试验检测管理	136
12.9	技术资料管理	136
12.10	科技管理	136
12.11	安全质量相关技术工作	137
12.12	工程计量与结算	137
12.13	过程控制	137
12.14	竣工文件及竣工交验	138
12.15	附表	138

第4篇 商务与成本管理

第13章	项目商务策划	161
13.1	项目商务策划定义和作用	161
13.2	项目商务策划核心	161
13.3	项目商务策划的管理职责	161
13.4	项目商务策划的编制	161
13.5	项目商务策划的审批	162
13.6	项目商务策划的主要内容	162
13.7	项目商务策划的要求	163
第14章	合同管理	164
14.1	合同管理原则	164
14.2	合同管理职责分工	164
14.3	合同评审和签订	165
14.4	合同交底及履行	166
14.5	附表	167
第15章	成本管理	171
15.1	成本管理概念	171
15.2	成本要素管控	171
15.3	成本管理体系	171
15.4	成本管理职责分工	171

15.5	成本管理程序	172
15.6	成本测算	173
15.7	成本计划	174
15.8	成本控制	174
15.9	成本核算	175
15.10	成本分析	177
15.11	成本考核	177
15.12	项目成本检查及预警	178
15.13	成本管理信息系统应用	178
15.14	附表	178
第 16 章	“二次经营”管理	202
16.1	“二次经营”概念	202
16.2	“二次经营”管理体系及职责	202
16.3	项目“二次经营”依据	202
16.4	设计优化	203
16.5	变更洽商	203
16.6	工程索赔	203
16.7	组织实施	204
16.8	监督指导	204
16.9	争议解决	205
16.10	资料管理	205
16.11	签证事件枚举及相应责任人	205
16.12	附表	207
第 17 章	分包结算管理	209
17.1	项目分包结算	209
17.2	职责权限	209
17.3	结算依据	209
17.4	结算要求	209
17.5	结算工作流程	210
17.6	其他要求	211
17.7	资料管理	211
17.8	附表	211
第 18 章	对外验收计价与工程结算管理	216
18.1	对外验收计价	216
18.2	项目工程结算管理	216

18.3 附表	218
---------------	-----

第5篇 财务管理

第19章 财务预算、核算与分析	225
-----------------------	-----

19.1 财务政策	225
19.2 预算管理	225
19.3 收入、成本、费用核算	225
19.4 经济活动分析	225

第20章 资金及债权债务管理	226
----------------------	-----

20.1 资金管理	226
20.2 合同保函及保证金	226
20.3 劳务人员工资支付管理	226
20.4 债权债务管理	226

第6篇 审计与监察

第21章 审计与监察管理	231
--------------------	-----

21.1 内部审计	231
21.2 效能监察	232

第7篇 综合管理与文化工作

第22章 综合管理	235
-----------------	-----

22.1 印章管理	235
22.2 公文处理	236
22.3 会议管理	236
22.4 公务接待	237
22.5 办公用品管理	237
22.6 文件资料管理	238
22.7 施工影像资料管理	240
22.8 驻地管理	240
22.9 保险集中管理	243
22.10 附表	243

附录	259
----------	-----

总 则

0.1 项目经理部

项目经理部是企业针对特定工程项目组建的一次性组织机构，代表企业对外履行工程承包合同，对内组织项目管理。企业通过与项目签订“项目管理目标责任书”（附表 0-1），明确项目经理部的管理目标 and 责任，并根据各项目实际完成情况，组织《项目管理目标责任书》的考核与兑现工作。

项目经理部执行《项目管理手册（试行）》的规定内容。

0.2 项目管理的基本原则

0.2.1 层级管理原则

公司工程项目管理实行公司工程管理部、区域工程管理部、项目经理部、作业层四级管理体系，实施层级目标责任管理。公司工程管理部是工程项目管理的管控层，各区域工程管理部是工程项目管理的主责层，项目经理部是工程项目管理的执行层，作业层是工程项目管理的操作层。

0.2.2 法人管项目原则

公司法人是工程项目的市场主体、经济主体、法律主体，通过统一项目基础管理模式，强化企业的项目策划及资源集中调控，规范企业层面对项目的服务、监督行为，确定企业、项目部两个层次的责任和相互关系，促进项目管理体系有效运行。

0.2.3 授权管理原则

项目经理部应在企业授权范围内实施项目管理工作。公司授权项目经理部管理工程建设过程中的质量、安全、进度、环境保护、经济管理等工作，授权项目在规定的权限内对项目资源供给、商务进展、资金给付开展工作。公司拥有项目经理部产生的一切成果，并对项目经理部产生的一切影响负责。

0.2.4 后台管理原则

公司精心组织各种资源，统筹协调各类管理，强化集约管控。具体包括：物资集中采购配送，周转材料集中采购租赁，劳务分包集中管理，资金集中管理，施工组织设计集中管理，控价集中管理，管理策划集中进行，责任成本集中管控，二次经营集中组织，合同

集中管理，业务流程集中制定，督导检查集中进行。

0.2.5 精细化管理原则

精细化管理是让企业的战略规划能有效贯彻到每个环节并发挥作用的过程，同时也是提升企业整体执行能力的一个重要途径。突出体现项目管理层级化、要素管控集约化、资源配置市场化、单元清单预算化、管理责任矩阵化、成本控制精细化、管理流程标准化、作业队伍组织化、管理报告格式化、盈亏分析数据化、绩效考核科学化、管理手段信息化、团队理念国际化。

0.2.6 持续改进原则

项目管理应按照 P（策划）D（实施）C（检查）A（改进）循环方法，促进各项工作的持续改进。

0.2.7 相关方满意原则

以技术先进、成本节约、安全文明、过程环保等手段建设完美工程，为客户提供优质服务，提高员工职业发展自豪感和幸福指数。加强与优秀供应商、分包商的合作与信任，展现项目管理标准化良好的企业形象及先进的管理水平。

0.3 相关文件

国家部委相关文件：

《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326-2006）；

《建设工程项目总承包管理规范》（GB/T 50358-2005）；

《质量管理体系 要求》（GB/T 19001-2016）；

《环境管理体系 要求及使用指南》（GB/T 24001-2016）；

《职业健康安全管理体系规范》（GB/T 28001-2011）；

《建筑施工组织设计规范》（GB/T B50502-2014）。