

第 1 篇

项目战略策划



- 项目战略策划管理办法

项目战略策划管理办法

1 总则

- 1.0.1** 为确保项目管理和施工组织的科学合理、确定项目总体管理思路、实现项目总体经营目标、有效落实公司管理意图，达到工程项目的规范化管理和项目效益的最大化，特制定本办法。
- 1.0.2** 本办法是依据《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2001），结合公司实际而制定的。
- 1.0.3** 本办法适用于公司承建的路桥施工项目的战略策划活动。

2 职责

2.0.1 投标阶段的项目战略策划

公司市场开发部负责招投标的市场信息收集，组织进行投标阶段的项目施工管理初步策划，编制符合招标文件要求的“项目管理规划大纲”，并按《公司招投标与合同评审程序》要求组织评审。

2.0.2 中标后的项目战略策划

- 1) 公司总经理主持特大型和“四新”工程的项目战略策划，审批其“项目管理实施规划”。
- 2) 公司主管生产副总经理主持除特大型和“四新”工程以外的一般工程的项目战略策划，审批其“项目管理实施规划”。
- 3) 公司班子成员、总部各部门负责人、关键岗位人员和项目经理部参与项目战略策划。
- 4) 公司工程管理部负责组织编制“项目管理实施规划”，公司副总经理、三总师审核会签。

2.0.3 项目经理部根据经审批的“项目管理实施规划”，组建项目管理机构，落实资源配置，制定具体管理措施，确保项目管理目标的实现。

3 工作程序

3.1 投标阶段的项目战略策划和“项目管理规划大纲”

3.1.1 公司在投标阶段，由市场开发部组织进行项目管理战略策划，编制“项目管理规划大纲”，按技术标的要求评审与审批。

3.1.2 “项目管理规划大纲”应由市场开发部方案工程师依据下列资料编制：

- 1) 招标文件及发包人对招标文件的解释；
- 2) 公司管理层对招标文件的分析研究结果

- 3) 工程现场情况；
- 4) 发包人提供的信息和资料；
- 5) 有关市场信息；
- 6) 公司法定代表人的投标决策意见。

3.1.3 “项目管理规划大纲”应包括下列内容：

- 1) 项目概况；
- 2) 项目实施条件分析；
- 3) 项目投标活动及签订施工合同的策略；
- 4) 项目管理目标；
- 5) 项目组织结构；
- 6) 质量目标和施工方案；
- 7) 工期目标和施工总进度计划；
- 8) 成本目标；
- 9) 项目风险预测和安全目标；
- 10) 项目现场管理和施工平面图；
- 11) 投标和签订施工合同；
- 12) 文明施工及环境保护。

3.2 中标后的项目战略策划和“项目管理实施规划”

3.2.1 工程中标后一个月内，由公司总经理或生产副总经理主持进行项目管理实施性战略策划，并在项目开工前，由公司工程管理部组织编制完成“项目管理实施规划”。项目部经理、总工程师等人员参与策划。

3.2.2 “项目管理实施规划”应依据下列资料编制：

- 1) 项目管理规划大纲；
- 2) 施工合同；
- 3) 公司管理体系文件。

3.2.3 “项目管理实施规划”应包括下列内容：

- 1) 工程概况；
- 2) 施工部署；
- 3) 施工方案；
- 4) 施工进度计划；
- 5) 资源供应计划；
- 6) 施工准备工作计划；
- 7) 施工平面图；
- 8) 技术组织措施计划；
- 9) 项目风险管理；
- 10) 信息管理；
- 11) 技术经济指标分析。

3.2.4 “项目管理实施规划”具体内容和责任分工见表 1-1。

“项目管理实施规划”具体内容和责任分工

表 1-1

总内容	具体内容	责任部门	责任领导
1)工程概况	工程特点； 建设地点及环境特征； 施工条件； 项目管理特点及总体要求	工程管理部	生产副总
2)施工部署	项目质量、进度、成本目标；	工程管理部	生产副总 总工程师
	职业健康安全和环境管理目标；	安全生产监督管理部	
	拟投入的最高人数和平均人数； 分包计划,劳动力使用计划,材料供应计划,机械 设备供应计划； 施工程序； 项目管理总体安排	工程管理部	
3)施工方案	施工流向和施工顺序； 施工阶段划分； 施工方法和施工机械选择； 职业健康安全施工设计； 环境保护内容及方法	技术发展部	总工程师
4)施工进度计划	施工总进度计划； 单位工程施工进度计划	技术发展部	总工程师
5)资源来源及供应时间	劳动力来源及供应时间； 主要材料和周转材料来源及供应时间； 机械设备来源及供应时间； 预制品订货和需求计划	工程管理部	生产副总
6)施工准备工作计划	施工准备工作组织及时间安排； 技术准备及编制质量保证计划； 施工现场准备； 作业队伍的准备； 物资准备； 机械准备	工程管理部	生产副总
	管理人员的准备	人力资源部	总经理
	资金准备	财会部	总会计师
7)施工平面图	施工平面图说明； 施工平面图； 施工平面图管理规划	技术发展部	总工程师

续上表

总内容	具体内容	责任部门	责任领导
8)施工技术组织措施计划 (技术措施、组织措施、经济措施、合同措施)	保证进度目标的措施； 保证质量目标的措施； 保证职业健康安全目标的措施； 保证环境目标的措施； 保证季节施工的措施； 保证文明施工的措施 保证成本目标的措施	技术发展部 工程管理部 安全生产监督管理部	总工程师 生产副总 总经济师
9)项目风险管理	风险因素识别一览表； 风险可能出现的概率及损失值估计； 风险管理重点； 风险防范对策； 风险管理责任	各业务部门	各主管领导
10)项目信息管理	与项目组织相适应的信息流通系统； 信息中心的建立规划； 项目管理、技术软件的选择与使用规划； 信息管理实施规划	工程管理部	总工程师
11)技术经济指标计算与分析	规划的指标； 规划指标水平高低的分析和评价； 实施难点和对策	技术发展部 工程管理部	总工程师 总会计师
12)工程缺陷责任期管理	维修和保护的责任分工、措施和承诺	工程管理部	总工程师
汇总整理		工程管理部	

3.3 “项目管理实施规划”的管理

3.3.1 当以编制施工组织设计代替“项目管理规划大纲”、“项目管理实施规划”时，施工组织设计应满足“项目管理规划大纲”、“项目管理实施规划”的要求。

3.3.2 “项目管理实施规划”按本办法 2.0.2 的要求会签和审批后，由公司工程管理部发放项目经理部执行。

3.3.3 项目向业主/监理提交的施工组织设计，应从“项目管理实施规划”中摘录。

3.3.4 “项目管理实施规划”的修订：

1)当发生合同更改、施工条件变化、施工工艺更改等情况时，项目部应将修改意见书面上报公司工程管理部，经公司相关领导会审、生产副总经理批准后，由公司工程管理部组织修改。当修改属于业主/监理要求报批的内容时，由项目部交监理或业主再确认。项目部应保存公司的签批意见原件。

2)未经公司同意，任何项目部不得自行修改“项目管理实施规划”。

3.3.5 由项目经理主持，对“项目管理实施规划”按专业和子项目进行交底，落实执行责任。应保留交底记录。

3.3.6 对项目管理实施规划的实施过程,项目部应进行自检,公司工程管理部应组织检查,必要时进行调整。

3.3.7 项目结束后,由项目经理主持,必须对“项目管理实施规划”实施的经验和问题及改进议等进行总结分析,形成“项目管理工作总结”报公司工程管理部存档。

第 2 篇

项目部设置与运行



- 项目部组织机构与职责

项目部组织机构与职责

1 项目经理部的组建

根据总承包合同、业主要求等，由公司下文设立项目经理部，并任命项目班子成员。其中任命项目经理、总工的文件应报业主 / 监理。

2 项目部组织机构设置

2.0.1 项目部应根据“项目管理实施规划”的要求，由项目经理主持确定项目部的内部组织机构、主要人员及其基本入职条件和职责权限。由项目经理办公室编制“项目部组织机构图”和“项目领导与各部门职责权限”由项目人力资源部门编制各“岗位说明书”经项目经理批准后实施。

2.0.2 项目部的机构安排、人员配备及职责分工必须保证各项施工管理工作的正常和有效运行。

2.0.3 项目部（大型项目）常规组织机构见图 2-1。

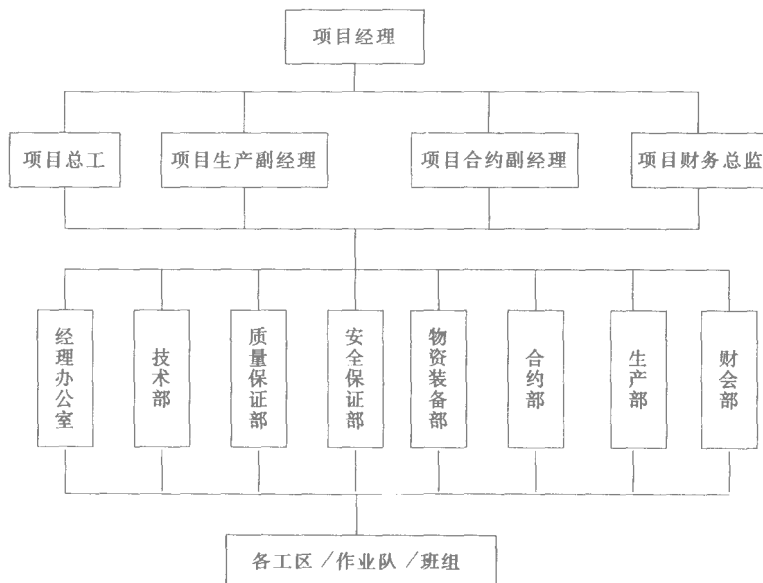


图 2-1 项目部常规组织机构

2.0.4 项目部应根据工程项目的规模、结构复杂程度、专业特点和管理范围等，增减机构。如：大型以下项目可将技术部和质量保证部合并为技术质量部；大型以上项目可将物资装备部分为物资部、机械部，将经理办公室分为经理办公室、人力资源部等。

3 项目部领导与部门主要职责权限

3.0.1 项目经理

- 1) 经公司正式授权和任命，代表公司全面组织履行总承包合同，履行与公司签订的项目经营承包合同和项目经营管理目标责任书，接受公司领导和各部门的指导、监督和检查；
- 2) 为项目成本、质量、进度、安全控制第一责任人；
- 3) 组织项目部全体员工贯彻执行公司质量、环境和职业健康安全方针；
- 4) 组织落实成本、质量、环境、职业健康安全、文明施工等各项管理目标；
- 5) 全权负责公司各项规章制度的落实，根据实际组织编制项目管理制度；
- 6) 主持策划项目组织机构，协调、安排项目部各类生产要素，保证提供项目部管理体系运行所需的资源；
- 7) 主持对“项目管理实施规划”的交底，落实执行责任，保证按公司批准的“项目管理实施规划”科学合理组织施工；
- 8) 主持制定施工要素预警与应急方案并组织落实；
- 9) 根据需要参加公司管理评审会，组织项目部落实公司管理评审决定。

3.0.2 项目管理者分代表

- 1) 项目管理者分代表一般由项目总工担任，具体负责项目部的质量、环境和职业健康安全管理体系的推动、运行和保持；
- 2) 结合项目部的实际情况，对改进公司体系提出建议；
- 3) 负责组织项目管理体系的自检和内、外审的联络协调。

3.0.3 项目总工程师

- 1) 全面主持项目技术管理和质量管理工作；
- 2) 组织贯彻落实国家、行业的有关工程技术与质量等法律法规、标准规范；
- 3) 主持制定项目技术管理工作计划并组织实施；
- 4) 组织编制、审核、落实项目质量保证计划；
- 5) 组织熟悉与审查图纸，主持识别各工序施工涉及的危险源和环境因素，主持编制项目专项施工方案并体现有针对性的安全技术和环保技术措施，审批项目一般施工方案并组织实施；
- 6) 领导技术交底（含施工方案中涉及的安全技术和环境技术交底）；
- 7) 组织做好测量及其核定工作，指导质量检验和试验；
- 8) 领导技术学习和对新上岗技术员的培训，组织传、帮、带，交流技术经验；
- 9) 主持确定技术攻关、科技创新项目及 QC 小组课题并组织实施；
- 10) 负责引进有实用价值的新工艺、新材料、新技术；
- 11) 主持项目施工技术总结工作（含专题总结）；
- 12) 主持工程质量评定及项目质量检查；
- 13) 主持一般质量事故的调查、处理和上报工作，审核一般质量事故处置方案，有权对人员处罚提出建议；
- 14) 主持项目主要材料的考查评审，主管材料进场的审批；
- 15) 组织中小型项目的预验收工作 参加工程交竣工验收；

- 16) 组织各项技术资料的签证、收集、整理和归档，主持编制竣工资料，审核并督促移交；
- 17) 有质量否决权。

3.0.4 项目生产副经理

- 1) 在项目经理授权下 进行施工生产、进度、物资、机械、安全环保和文明施工管理 主持项目施工生产现场的总体布置；
- 2) 主持编制和负责落实施工进度计划，组织项目施工生产，协调各部门、各工区及作业队的关系，合理配置施工现场资源，主持召开项目生产调度会议，保证施工顺利推进；
- 3) 负责指导建立项目部物资管理实施细则并组织落实，组织项目招标采购工作，审核供应商资格，就项目物资采购与管理的重要问题和向项目经理报告；
- 4) 负责机械设备的全面调配和监督检查；
- 5) 组织建立项目安全环保管理制度；
- 6) 负责项目文明施工方案策划与指导实施和检查；
- 7) 组织施工现场事故应急救援预案的编制并审批，组织应急培训和演练；
- 8) 对现场资源配置不足、设计与实际不符、影响工期等问题，有权要求增配资源和提出整改建议；对违反安全操作规程、破坏文物、影响环境、不按技术要求组织施工等行为有权立即制止，对造成后果的有权处理，对项目施工的违章行为有权制止和处理。

3.0.5 项目合约副经理

- 1) 在项目经理授权下，主管成本控制、合同管理与工程计量与结算等工作；
- 2) 负责项目成本的预测与分析，组织编制项目成本控制目标、成本控制计划，并按期组织经济活动分析，向项目经理汇报；
- 3) 负责总承包合同实施的监控管理，主持总承包合同交底，组织对顾客投诉的处理；
- 4) 负责组织公司授权范围内的工程劳务分包队伍的资格审查、招评标与合同签订，主持分包合同交底，监督分包合同的履行；
- 5) 主持变更索赔策划与实施，组织工程计量、工程结算和分包计量、支付与结算工作。

3.0.6 项目财务总监

- 1) 贯彻执行会计、税收、资金等相关法律法规与公司的各项管理制度；
- 2) 组织编制财务收支计划、成本费用计划、资金收支计划等，按季度做好财务分析工作；
- 3) 监督项目经济合同的执行情况；
- 4) 按合同规定代公司行使项目与业主之间的资金结算，监督项目资金的使用情况；
- 5) 按公司规定及时、准确上报各种财务报表，报告项目的成本和效益情况；
- 6) 按会计师事务所要求及时、准确提供各种资料，保证公司的会计信息及其他经济事项客观、公正地向公众披露；
- 7) 及时报告有关项目经营的重大问题，特别是项目出现亏损苗头时应及时以书面形式向公司汇报；
- 8) 积极支持项目经理依据公司有关规定开展工作；
- 9) 参加项目各种经济合同 / 协议的谈判、签订和项目经济决策；
- 10) 对违反国家财政法规和公司有关规定或有可能在经济上造成损失、浪费的行为进行制止或纠正，制止或纠正无效时，应及时向公司汇报。

3.0.7 项目技术部

- 1) 在项目总工领导下，负责项目技术管理工作；
- 2) 负责获取、识别、更新、贯彻项目适用的技术方面的法规和标准、规范、规程、标准；
- 3) 负责新工艺、新技术、新材料、新设备的引进与实施；
- 4) 负责编制施工技术方案（含环保技术和安全技术方案）和特殊过程、关键工序的作业指导；
- 5) 组织内部图纸会审，参加业主组织的设计技术交底，负责与设计单位、监理单位和业主的工程洽商和设计变更；
- 6) 开展技术攻关和科技创新活动，解决项目施工中的技术难题；
- 7) 组织现场施工交底（含环保和安全技术），指导施工作业；
- 8) 负责向物资部门提供进入施工现场的主要物资材料和所需技术标准及规格；
- 9) 参与选择工程劳务分包方，审查分包方施工组织设计或施工方案；
- 10) 负责施工技术工艺资料的收集、总结、提炼和上报；
- 11) 负责项目技术资料的整理、归档；
- 12) 负责编制项目施工技术总结。

3.0.8 项目质量保证部

- 1) 严格执行项目适用的标准、规范、图纸等施工文件；
- 2) 负责施工全过程的质量控制和各工序的监督与检查；
- 3) 编制落实项目质量管理制度、质量保证计划；
- 4) 组织项目质量检查和质量验收与评定；
- 5) 参加质量事故的调查、处理，起草一般质量事故处置方案；
- 6) 参加项目的预验收工作，参加工程交（竣）工验收；
- 7) 组织收集、编制竣工资料，经项目总工审核后移交；
- 8) 负责项目全面质量管理（TQC）和质量小组活动（QC）；
- 9) 负责项目检测设备的指导与控制；
- 10) 负责项目质量目标的实施和考核；
- 11) 按施工进度及时、准确完善各项质检资料，负责工程质量情况月报工作；
- 12) 有权对不符合施工技术规范、施工方案的工序进行制止和纠正；
- 13) 有质量否决权；
- 14) 负责协调、指导和检查班组质量员的工作。

3.0.9 项目测量组

- 1) 全面熟悉合同文件和设计文件，根据实际工程特点，制定测量计划；
- 2) 制定明确的岗位职责、仪器设备操作规程和测量工作制度；
- 3) 负责工程复测工作，建立工程控制测量系统；
- 4) 负责工程施工测量，负责保护和恢复测量标志；
- 5) 正确使用和维护测量仪器，确保计量准确，严格由专人保管；
- 6) 对上道工序断面尺寸达不到相关要求者，有权否决进入下道工序。

3.0.10 项目试验室

- 1)全面熟悉项目设计文件、合同要求、施工技术规范和检验试验规程；
- 2)负责制定试验工作计划、试验室岗位职责、仪器设备操作规程；
- 3)参加项目主要材料的考查评审；
- 4)负责原材料和工程检验试验；
- 5)负责试验室的环境清洁、温、湿度控制和试验设备（器具）的管理；
- 6)负责试验原始资料的收集、整理和妥善保管；
- 7)负责检测结果的计算、整理、分析；
- 8)对不符合规程要求的原材料和工序产品，有权制止使用和转序。

3.0.11 项目物资部

- 1)负责公司授权范围内材料的招标采购和零星材料、低值易耗品的采购；
- 2)负责项目材料的来源、供应、质量等方面的实地调查与评价，建立项目部的合格供应商名册；
- 3)负责对项目各类物资使用和贮存等进行环境因素和危险源的识别，制定控制措施并组织实施；
- 4)负责项目物资需用计划、进场计划的编制和采购供应；
- 5)负责进场物资（含业主提供的物资）的验证、报检、标识、贮存、使用与盘存管理，严禁未经验证或经验证不合格的材料投入使用；
- 6)负责对项目作业层的物资采购、验证、贮存、使用等进行指导、检查、监督管理。

3.0.12 项目机械部

- 1)负责项目机械设备调配和按期供应；
- 2)负责自购范围内的机械设备的选型、采购和验收，负责编制并实施自有设备的维修保养计划，保证设备在施工过程中的使用性能；
- 3)负责外租设备的调查评价和进场验收；
- 4)建立项目机械设备台账（含作业层及外租的设备），及时上报各种统计报表；
- 5)对照生产计划及业主要求，每季度向公司上报机械设备履约情况；
- 6)定期检查、监督施工现场的设备配备及管理情况，确保项目机械设备满足施工需要及职业健康安全与环保的要求。

3.0.13 项目合约部

- 1)负责工程成本的分解与监控，负责进行成本分析并向主管领导报告；
- 2)负责向业主报送工程计量报表并追踪；
- 3)负责与业主办理工结算和竣工总决算；
- 4)负责组织工程变更索赔的策划工作，根据要求及时上报相关资料并负责追踪及谈判；
- 5)负责公司授权的工程劳务分包的具体组织；
- 6)组织总承包合同交底和分包合同交底；
- 7)负责分包合同的履行、分包工程计量与结算以及分包方履约评价；
- 8)负责收集顾客信息，组织分析讨论，跟踪处置情况。

3.0.14 项目安全保证部

- 1)宣传、贯彻、执行国家、行业和施工所在地的安全环保法规和上级单位的安全环保管理

制度及相关要求；

- 2) 协助主管领导负责项目安全环保日常管理工作，严格施工全过程的安全环保控制，并做好记录，建立安全环保各类台账；
- 3) 负责具体策划、组织项目安全环保规章制度的制定、修改、完善；
- 4) 参与项目危险源和环境因素识别、评价，并组织制定相应控制措施，加强对重点部位危险源和重要环境因素的监督、控制；
- 5) 负责收集本项目适用的安全环保法规及要求，并将施工所在地的有关法规及其他要求清单及文本及时传递给上级主管部门；
- 6) 参加安全物资、安全防护设施、特种设备及中小型机具等的验收和检查；
- 7) 负责组织、实施员工安全教育培训，协同有关部门实施员工安全技术教育；
- 8) 积极组织、开展形式多样的安全环保宣传活动，营造良好的安全生产和文明施工的氛围；
- 9) 参与审核安全技术方案，参加分部分项安全技术交底，负责组织不同工种的安全操作规程 / 环保要求交底；
- 10) 负责组织编制项目事故应急救援预案，并实施应急培训和演习；
- 11) 负责安全环保监测和测量仪器的计划、采购、验收、检定、维护管理；
- 12) 负责安全环保运行的日常监测和项目部的守法评价；
- 13) 深入施工现场，掌握安全动态，对人、机物、环境及自然的不安全行为和不安全动态，及时采取纠正预防措施；
- 14) 牵头组织安全环保检查，如实汇报项目的安全状况，发现隐患及时采取纠正措施，并监督落实。发现重大隐患，有权要求停工。待整改复查合格后复工；
- 15) 组织制定事故预防措施，并督促落实；
- 16) 具体负责一般事故的调查、分析，提出处理意见；协助处理重大工伤、机械事故，并遵循“四不放过”的原则 落实纠正 / 预防措施 杜绝类似事故的发生；
- 17) 按规定执行安全环保奖惩制度。

3.0.15 项目生产部

- 1) 负责施工生产整体组织安排，编制落实施工进度计划和施工进度报表，制定解决生产矛盾的方案；
- 2) 负责现场人员、机械、材料等的调度，保证施工生产正常有序推进；
- 3) 负责组织施工进度完成情况的检查、生产调度会和生产例会；
- 4) 负责施工现场文明施工、环境保护工作，定期处理建筑垃圾，防止污染；
- 5) 负责实施成品、半成品的防护；
- 6) 协助主管部门做好现场材料及成品、半成品的标识工作，并负责保护产品标识牌；
- 7) 严格要求各作业班组，按照施工规范和技术部门的要求进行施工；
- 8) 参与对各作业队的工期目标评审，并提出对作业队的奖罚意见，报项目经理审批；
- 9) 对生产中有特殊贡献的作业队 / 个人或对不服从安排、延误工期、违章作业的班组 / 个人，有权提出表彰奖励或处罚意见报主管领导。

3.0.16 项目财会部

- 1) 负责制定项目各项财务管理实施细则；
- 2) 负责编制上报年 / 季度财务预算及预算执行情况报告；
- 3) 负责编制上报月度资金使用计划及资金使用情况报告；
- 4) 负责日常报销、工资发放、备用金的清收和管理等；
- 5) 负责环保和职业健康安全资金的提取、提供和监督使用；
- 6) 负责编制上报各种财务报表。

3.0.17 项目经理办公室

- 1) 负责编制和修订“项目部组织机构图”、“项目领导及各部门职责与权限”和“各岗位说明书”；
- 2) 负责组织项目部会议和大事记管理；
- 3) 负责项目部印章使用与管理；
- 4) 负责项目部办公设施(用品)、水电、垃圾、通信和行政车辆管理；
- 5) 负责项目部文件、档案与记录管理；
- 6) 负责项目部防火保安、综合治理、卫生防疫和对项目管理人员的健康体检管理；
- 7) 负责员工聘用、薪酬、保险等的管理，负责项目进场人员的证件办理；
- 8) 负责项目各部门与管理人员的绩效考核；
- 9) 负责项目各类员工的培训和资格管理，确保关键岗位人员具备相应的能力；
- 10) 负责企业形象内、外部宣传工作；
- 11) 负责公司《VI手册》的实施与检查；
- 12) 对违规扩大行政用车、通信、办公设施等使用和发放范围及增加非生产开支的行为有权制止，对有损人身和财产安全的行为有权制止，对表现突出者有权提出奖励和表彰建议。