

万科全套项目经理部管理原则与管理制度

项目经理部的架构与建制

项目经理部的定位

项目经理部是在企业的领导下代表企业履行施工承包协议，按协议规定完毕项目建设任务的项目管理机构。项目经理部是一种组织体，协调部门之间、管理人员之间的关系，发挥每个人的岗位作用；沟通协调项目经理部与企业各部门，政府主管部门、供应商、指定分包单位等关系。

项目经理部的岗位划分及人员配置

项目经理部下设八个岗位，即项目经理、项目经理助理、工程主管、配套主管、土建工程师、配套工程师、园林工程师、项目秘书。项目总经理人选确实定采用企业直接任命或竞争上岗的措施。

人员配置：

1、13 万平米以内：项目经理、工程主管 1 人、土建工程师 2 人、配套工程师 1 人；项目秘书（可考虑临聘），5 人；

2、15 万至 20 万：项目经理、工程主管 1 人、土建工程师 3 至 4 人、配套工程师 2 人；项目秘书（可考虑临聘），7 人

3、22 万至 30 万：项目经理、经理助理 1 人，工程主管（配套）2 人、土建工程师 4 至 6 人、配套工程师 2 人；项目秘书（可考虑临聘），10 至 12 人；

考虑到企业的可持续发展，各专业工程师必须规定本科以上学历，可塑性好，责任心强，以便在最短时间内可培养成复合型项目管理者。项目经理部在人员配置时，实行一职多岗，全面管理。所有岗位职责必须覆盖项目建设的全过程，不留死角，同步要避免职责交叉重叠。每个标段设一名地盘主任，由专业工程师担任，全面负责各专业施工的管理协调工作。

项目经理部工作内容

1.项目经理部负责工程实行过程的控制、管理、协调，负责供应商实行过程的协议履约管理和监控，协调工程实行过程中的内外部关系。按企业经营计划和协议规定保证工程的工期、质量，按目的成本规定控制项目成本。项目经理部总经理承担直接领导责任；企业工程管理部承担指导、评估和监控职责。

2.项目经理部是项目建导致本的控制中心，项目经理部经理对项目建导致本的控制承担直接领导责任；企业成本管理部承担指导、评估和监控职责。

3.项目经理部是项目建导致本的控制中心，项目经理部总经理对项目建导致本的控制承担直接领导责任；企业成本管理部承担指导、评估和监控职责。

项目经理部工作职责

1.实行项目经理负责制，在小区建设过程中认真贯彻国家有关基本建设的方针、政策和法令，尤其是有关质量的方针、政策和法令，保证小区建设规划布署的各项施工任务全面完毕。

2.组织设计、施工、公共事业、园林绿化建设等各参建部门有关人员，为创立优秀小区亲密配合，团结协作。

3.有较强管理、服务意识，本着对顾客负责的精神，对的处理经济效益、社会效益、环境效益三者的关系。

4.坚持管理原则，以质量管理为关键，对创立优质工程、提高工程质量、减少工程成本、缩短工期，提高企业经济效益起到积极作用。

5.对工程质量、进度及协议管理负直接责任；严格执行工程签证、设计变更、工程洽商管理制度，协助成本管理部做好工程成本控制工作；

6.与项目发展部、设计部接口，全面负责进行项目前期报批报建工作；

7.负责组织竣工验收、规划验收、业主入住验收等工作。配合物业房屋维修。

项目总经理工作职责

1.项目总经理作为企业代表，对施工过程中的所有问题向企业负最终责任。

2.根据企业项目组织机构编制规定，确定项目组织机构和人员安排，贯彻各管理人员职责，组织项目经理部开展工作。

3.负责建立项目的协议管理体系，严格履行协议管理任务，处理好与乙方的协议争议和纠纷

4.主持选择施工总包单位、施工监理单位的招投标工作；

5.全面控制施工质量、进度、成本，完毕企业下达的建设任务；

6.严格执行企业制定的动态成本管理制度，并负有领导和实行职责；

7.执行企业公布的各项指令，接受企业各业务部门的指导、检查、监督；

8.负责组织工程实行中政府有关部门、市政部门、公用事业、设计单位、施工单位、监理单位等各方面之间的综合协调工作；

9.定期向企业领导和有关部门提交项目实行的状况汇报。

项目总经理工作权限

1.有对总价在 10 万元如下零星工程协议的签订或否认权；

2.在与人力资源部协商的基础上，有选择专业工程师聘任权、员工解雇权；

3.有奖金分派权，以及按部门管理制度对员工的奖惩权；

4.有员工升职、加薪提议权。

项目经理部主管工程师职责

1.全面协调各专业施工的管理协调工作。

2.动工前负责向施工单位移交场地，并组织办理有关手续。

3.审核各阶段进度计划并监控其实行。

4.对工程质量进行监督，对重点部位及易出现通病部位组织各专业工程师和监理进行专题验收，并对各分项组织抽验。

5.组织专业工程师和监理对已完单位工程进行验评。

6.对施工中的不合格品或材料、设备提出处理意见。

7.定期或不定期组织各专业工程师对施工单位进行进度、质量、安全、文明施工、场容场貌等方面的考核。

8.竣工后组织有关人员对工程的实行和管理进行总结，为后施项目提供借鉴。

专业工程师岗位职责

1.土建工程师：

1) 掌握图纸内容工艺规定、材料的选用规定，负责本专业范围工程图纸的全面审核；

2) 掌握建筑构造专业工程与有关水、电气、暖工程之间的关系。可以合理运用专业知识技巧，使建筑工程的施工达到设计规定、装饰美观、使用以便；

- 3) 可以掌握建筑构造有关的专业知识, 并熟悉有关工程的专业知识, 可以指导设计工作、工程安装工作、工程材料的选用, 达到建筑构造系统的功能和品质规定;
- 4) 掌握建筑工程的规范规定, 并可以合理的运用;
- 5) 可以在现场指导监理企业、工程队的工作, 保证工程进度, 工程质量达到整体工程的进度规定;
- 6) 协调组织工程建设中的基础、主体、竣工等验收, 从工程方面负责与物业企业的交接工作;
- 7) 严格控制工程投资成本在预算范围内, 对成本控制成果负责;
- 8) 负责范围: 土建的所有工程。

2.给排水工程师:

- 1) 掌握本专业的工程图纸内容工艺规定, 材料的选用规定, 负责本专业范围工程图纸的所有审核;
- 2) 掌握水、暖专业工程与有关土建、电气、建筑工程之间的关系, 可以合理的运用水、暖专业知识技巧, 使水系统及采暖系统的安装合理美观、使用以便;
- 3) 可以掌握水系统及采暖系统有关的专业知识, 并熟悉有关工程知识, 可以指导设计工作、工程安装工作、工程材料的选用, 达到水、暖系统的功能品质规定;
- 4) 掌握水、暖系统有关的配套知识, 熟悉政府有关部门对水、煤、消防系统的管理措施及有关的法规规定;
- 5) 负责完毕水、煤、消防等专业确定方案, 负责组织施工单位进场, 实行过程协调管理。
- 6) 掌握水、煤、消防系统工程的规范并熟悉有关电气法规, 并可以合理的运用;

7) 具有组织本专业施工的能力，可以在现场指导监理企业、工程队的安装，保证工程进度工程质量达到整体工程进度规定；

8) 协调工程建设后期的竣工验收，从专业工程方面负责与物业企业的交接工作；

9) 严格控制专业工程投资成本在预算范围内，对成本控制成果负责；

10) 负责范围：上水工程、排水工程、消防工程、煤气工程、暖通工程，配合作好室外配套工程。

3. 电气工程师：

1) 掌握本专业的工程图纸内容工艺规定，材料的选用规定，负责本专业范围工程图纸的全面审核；

2) 掌握电气工程（供电、通讯、有线电视、安保系统、网络技术）与有关土建、水、采暖工程之间的关系，可以合理的运用电气专业知识及技巧，使电气系统的安装合理、美观、使用以便；

3) 可以掌握电气系统的专业知识，熟悉有关工程的专业知识，可以指导设计工作、工程安装工作、工程材料的选用，达到电气系统的功能、品质规定；

4) 掌握电气系统工程有关的配套知识，熟悉政府有关部门对电气系统的管理措施，掌握有关的法规规定；

5) 负责完毕水、煤、消防等专业确定方案，负责组织施工单位进场，实行过程协调管理；

6) 掌握电气系统工程的规范规定，并可以合理的运用；

7) 具有组织、选择本专业的施工单位的能力，可以在现场指导监理企业、施工单位的安装，保证工程进度工程质量达到整体工程进度规定；

8) 协调工程建设后期的竣工验收，从专业工程方面负责与物业企业的交接工作；

9) 严格控制专业工程投资成本在预算范围内, 对成本控制成果负责;

10) 负责范围: 供电工程、通讯工程、有线电视工程、对讲、可视对讲工程并配合作好室外配套工程。

4.环境工程师:

1) 掌握负责项目所有环境配套有关任务, 包括道路、路灯、园林绿化、围栏、施工现场整体形象等;

2) 负责完毕各专业从确定方案、委托设计、办理多种施工审批手续, 到组织施工单位进场前后的管理等一切事宜;

3) 协助施工单位开展工作, 监督进度和质量, 并保证工期;

4) 协调工程建设后期的竣工验收, 并完毕与物业企业的交接工作;

5) 严格控制专业工程投资成本, 对分管部提成本控制成果负责;

6) 从专业工程方面负责与物业企业的交接工作;

7) 由项目经理部总经理统一安排, 分担其他专业工作和管理工作。

项目经理部工程管理程序

目的

规范项目经理部的管理, 保证项目的施工过程处在受控状态, 保证各个项目经理部管理的协调一致性, 每个项目经理部自身工程管理的连贯性。

范围

本程序合用于我司开发的所有项目在施工准备及施工阶段的质量、进度、成本、安全及现场协调等的管理和控制。

职责

项目经理部负责监督和协调监理、施工单位等各供应商履行协议，协调与项目有关的外部周围关系及企业各职能部门有关本项目的工作，完毕企业有关项目的质量目的和进度目的，协助成本管理部完毕目的成本控制。

重要内容

4.1 施工准备管理

4.1.1 有关手续的办理

项目经理部负责现场的“三通一平”（水通、电通、路通、场地平整），办理施工临水、临电、场地临时排水及施工路口手续的工作。根据项目发展计划并按照政府有关的规定及程序负责办理工程报建工作。

4.1.2 施工组织设计审查

在施工单位中标后，项目经理部应规定总包单位在深入熟悉施工图及现场实际状况的基础上，有针对性地编制《施工组织设计》，报监理单位、项目经理部成本管理部、工程管理部审查。施工组织设计审查要点详见管理文献：**SHVK-EMD-PM-B-007**

4.1.3 监理规划和监理实施细则的审核

项目部督促监理单位及时提交监理规划和监理实施细则，并认真审核。

4.1.4 施工图纸交底与会审

项目经理部必须在工程动工前组织施工图纸交底和会审的工作，设计部、成本管理部、工程管理部参与，必要时由工程管理部外请专家征询。对于“三边”工程，应分期、分批及时进行

4.1.5 动工汇报的审批

主体工程动工前，项目经理部应规定施工单位向监理单位提出动工申请汇报，具有下列条件方可同意动工：

- A 施工图已交底、会审；
- B 施工组织设计已审批；
- C 施工现场已具有施工条件
- D 施工单位的各项准备工作已就绪
- E 监理规划和监理实施细则已审核

4.2 协议管理

4.2.1 施工监理协议管理

4.2.1.1 项目部专业工程师必须全面掌握监理协议基本内容，对监理人员的资质规定、监理单位的工作任务、监理的工作内容、开展工作的方式措施、对监理单位的奖惩措施、甲方应配合的工作都应当非常熟悉，并严格按此操作。

4.2.1.2 对进场开展工作的监理人员进行资质审查，及时调换不称职的监理人员。

4.2.1.3 审核监理单位提交的多种文献汇报，并签订意见；监督检查监理单位对施工单位提交的多种文献汇报的审核状况。

4.2.1.4 常常深入施工现场理解工程实体质量，检查监理单位的旁站、巡视、检测、隐蔽验收等工作与否满足协议及规范的规定。

4.2.1.5 定期检查监理单位的多种内业资料，与否满足协议和有关规定，与否及时、完 整 、 对 的 。

4.2.1.6 协助监理单位处理施工中出现的问题，树立监理单位的威信，为监理单位开展工作发明外部环境，按协议规定及时支付监理费

4.2.1.7 督促监理单位定期进行工作总结，分析产生问题的原因，提出处理问题的措施和采用防止的措施，为后来的项目总结经验教训。

4.2.2 施工协议管理

4.2.2.1 项目经理部的每份施工协议必须贯彻负责人，协议负责人必须熟悉协议有关条款，严格规定监理单位按协议的规定对施工单位进行质量、进度、成本、安全文明等的控制。

4.2.2.2 项目部定期对施工协议履约状况进行检查，每年度和协议履行完毕后进行对供应商进行履约评估。

4.2.2.3 每份协议应搜集有关的管理资料，由协议负责人负责，文献原件交项目秘书归档。当协议负责人变化时，应办理好交接手续，并且经其直接上司确认。

4.2.3 协议管理其他规定详见《项目经理部协议管理制度》文献号：SHVK-EMD-PM-B-006

4.3 质量控制

4.3.1 项目经理部作为企业派驻施工现场的专门机构，应重视质量控制工作。在施工过程中按照协议规定和规范的规定督促监理单位和施工单位认真履行协议，实现质量目的。

4.3.2 施工预控：

项目经理部各分部分项动工前重要是督促监理单位检查施工单位的各项准备工作，检查监理单位的准备工作

4.3.2.1 检查监理单位对施工方案、施工技术交底等审核状况

4.3.2.2 督促检查监理单位认真执行样板引路制的实行。

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/477104034030010044>