

公司“代局指”管理办法

第一章 总 则

第一条 为明确工程项目管理关系，规范局委托管理工程项目管理行为，进一步推进工程项目精细化管理，全面履行局与建设单位签订的施工合同，确保完成项目安全、质量、工期及效益等管理目标，结合实际，制定本办法。

第二条 局根据项目实际，确定参建子分公司、任务分配方案和项目的利润目标，并委托其中一个参建子分公司（以下简称“受托公司”）组建管理机构（以下简称“代局指”）。

第三条 职能定位。“代局指”代局对项目实施全过程、全方位管理。对外代局处理与业主、设计、监理单位和地方政府的联系，组织全面履行局与建设单位签订的施工合同；对内代局行使组织、协调、指挥、监督、检查、考核等管理职能。“代局指”同时接受局、公司的双重领导和业务指导。

第四条 局委托公司管理的工程项目，公司是项目的责任主体，各参建项目分部是项目成本核算中心。

第五条 本办法适用于公司组建的“代局指”管理的工程项目。

第二章 组织机构

第六条 领导班子组成

“代局指”领导班子组成由公司根据局有关规定和工程规模确定，建设单位有要求或投标书有承诺的，按照建设单位要求或

承诺办理。工程造价在 5 亿元及以上的，“代局指”指挥长、总工程师及局其他参建子分公司派出的副指挥长的配置方案须报局审批；其他“代局指”指挥长的配置须局核备。

第七条 机构设置

“代局指”的组织机构遵循“精干高效”的原则进行设置，根据需要可设置工程部、安质部、物机部、工经部、财务部、中心试验室和综合办公室等职能部门，或若干独立的岗位，具体由公司根据工程规模确定。建设单位有要求或投标书有承诺的，按照建设单位要求或承诺办理。

第八条 管理层定编

执行公司《工程项目劳务分包指导价及项目经理部定员定编、管理费用标准》。

第九条 公司对“代局指”负有直接管理责任，保证必要的资源投入，协调处理好内、外部关系，理顺管理脉络，明确责权分工，建立健全各项管理制度和运行机制，不断提高“代局指”的管理水平，确保实现项目各项管理目标。原则上，为压缩管理层次，“代局指”同时履行公司项目经理部的职能，公司不再另设项目经理部管理本单位承建的施工任务。

第四章 基本权利与基本职责

第十条 “代局指”的基本权利

（一）根据局授权，组织局其他参建子分公司和参建项目分部全面履行局与建设单位签订的施工合同。

（二）依据局和公司《工程项目管理手册（试行）》和项目

前期策划，结合项目现场管理需要，对项目的作业组织形式、资源配置、任务分配等提出建议或调整方案，报局和公司批准后实施。

（三）根据局和公司有关规定，制定考核办法，对参建项目分部的项目经理、其他领导班子成员、管理人员及协作队伍进行考核，依据考核结果提出调整建议。其中，项目经理连续两次考核不合格的，所属单位必须更换；对考核优秀人员可向所属单位推荐提拔使用。

（四）根据局和公司相关文件规定和项目管理需要，在规定奖励基金提取范围内，制定项目安全、质量、工程进度、变更索赔及信用评价方面的考核奖励办法，报局和公司核备后实施。

（五）根据局和公司有关规定，对参建项目分部进行监督检查。

（六）享有局和公司赋予的其他权利。

第十一条 “代局指”的基本职责

（一）遵守国家法律、法规，执行国家、行业强制性标准和局规章制度，承担项目管理责任。

（二）承担局与建设单位施工合同规定的责任义务。

（三）协调与建设单位、设计、监理、地方政府等有关部门的关系，协调解决各参建项目分部施工中出现的各类问题，确保项目施工的顺利进行。

（四）全面负责中标工程项目的组织、协调、指挥、监督、检查等工作，组织完成与局和公司签定的目标责任书。

（五）贯彻局和公司 ISO9001、ISO14001、OHSAS18001和 GB/T50430四位一体的管理体系，保证体系有效运行。

（六）负责组织向建设单位进行验工计价、变更设计、合同索赔和工程价款的结算、清算；审核、批复参建单位的验工计价和工程款清算。

参与劳务分包、物资采购、设备租赁等各项招（议）标工作，并按招（议）标结果审批各参建项目分部（工区）的分包合同。

（七）负责审批公司各参建项目分部（工区）的分包、物资机械等过程结算，并负责末次结算的审核工作。

（八）定期向局和公司汇报工程施工情况，提报月度、季度、年度生产建议计划，及时向局和公司汇报管理过程中出现的异常情况。

（九）加强对项目收尾阶段的管理，负责组织协调、跟踪落实概算清理、竣工清算等工作。

（十）对各类资产进行日常管理，并指定专人负责保管，建立管理台帐并适时更新，确保资产安全。

（十一）建立健全项目内控体系并监督运行，对项目实行全面风险管理。

（十二）加强员工队伍建设，协调各参建项目分部的工作，保持队伍稳定。

（十三）负责统筹安排项目对外形象宣传，组织项目的舆情应对。

（十四）组织迎接上级单位、业主和地方政府等的监督检查，

接受外部单位的审计、审价工作，争取企业最大利益。

第五章 经济利益关系

第十二条 “代局指”涉及的经济利益关系主要包括：局与公司、公司与其组建的“代局指”、以及“代局指”与参建项目分部之间的经济利益关系。

（一）局与公司之间的利益分配，执行局相关办法。

（二）公司与“代局指”之间的经费核定、考核兑现、收入分配等，由公司确定。

（三）“代局指”与参建项目分部之间的验工计价分劈、资金拨付等，执行局和公司相关办法。

第六章 施工生产管理

第十三条 “代局指”要以合同工期为时限，以实施性施工组织设计、工程技术规范、标准、施工生产计划为依据，以保计划落实、保工期进度、保质量安全、保经济效益为目标，组织编制项目年度、季度、月度施工生产计划，督促、检查各参建项目分部的施工进展情况，关注重难点工程进度，强化控制关键节点工期，定期进行施工生产情况分析。

第十四条 “代局指”负责整个项目的开工报告，审核单位工程、分部工程的开工报告，应按照及时、科学、有序的管理原则，根据上级施工生产管理的有关规定，结合项目实际特点，制定各项具体管理制度或组织实施措施，力求达到开工准备充分、施工调查及时、计划编制合理、技术交底明确、过程管控严谨、人员配备到位、劳务进（退）场有序等管理要求。

第十五条 施工调查由公司分管副总经理组织，公司相关职能部门、“代局指”主要管理人员及参建项目分部主要管理人员参加。

第十六条 公司按照局相关要求组织管理交底，由公司分管副总经理组织相关部门对“代局指”进行交底，具体内容执行局和公司项目管理交底办法；局参建子分公司对本单位项目经理部进行交底。

第十七条 “代局指”要按要求编制委托管理项目的项目管理策划书，公司总经理负责审批；各参建分部项目经理组织编制本单位承揽工程的管理策划书，局参建子分公司总经理审批后组织实施。

第十八条 为确保施工生产的有序进行，“代局指”应在规定的时间内，按照合同工期编制总施工计划，确定项目施工总进度的重要节点目标，绘制横道图、网络图、形象进度图等，并对工期进行优化；要按照工期跨度以及均衡施工原则，分别编制年度、季度控制性施工计划，施工计划经报局核准后，再依据局和公司正式下达的生产计划，具体编制实施性月度生产计划，下达给各项目分部执行。

第十九条 “代局指”要切实履行代管职责，对施工生产过程中出现的工期、进度、质量、安全以及管理等问题，有权要求各参建公司加以整改，并有权要求参建公司提供人员、技术、物资、机械设备等方面的支持，保证施工生产工作的顺利进行。

第二十条 在施工生产过程中，为保证工程正常施工需要对

施工任务进行调整时，对于重大施工任务的调整由“代局指”上报局和公司审批后执行；对于施工任务的细微调整由“代局指”行文报局和公司备案后执行。

第二十一条 “代局指”组织编制项目施工技术总结、项目管理报告及后评价；组织工程自验，参加业主组织的竣工验收工作；对验收提出的问题制定整改方案，处理遗留问题，办理竣工交接手续；参与建设单位组织的竣工初、复验，组织对竣工验收中的问题进行整改，办理竣工交接手续，处理正式验收后的遗留问题。

第二十二条 局和公司的工程管理部门，应对“代局指”施工生产管理给予及时有效的业务支持和实质帮助，同时，负有监督、检查、指导的基本职责。

第七章 工程技术管理

第二十三条 “代局指”要贯彻执行局和公司施工技术管理制度，建立健全以项目总工程师负主责的工程技术管理责任制。

第二十四条 “代局指”要按照工程技术管理所涉及的各项内容，辅以行之有效的管理措施和规范手段，保证设计文件审核、施工组织设计、专项方案管理、施工测量复核、施工技术交底、落实技术标准、工程试验、检测计量、工法编制以及科研开发等各项管理工作落到实处。

第二十五条 组织参建项目分部对设计文件进行审查，组织编制实施性施工组织设计和重点工程专项施工方案，按照管理权限逐级评审批准后实施，并监督检查。

第二十六条 控制项目工程总量，建立合同内（外）工程数量总台账；负责复核局各参建子分公司具体施工内容以及工程量计算明细表，负责对外、对内验工计价工程量的计算与审核；对局与建设单位签订合同外增加的工程数量，须由“代局指”总工审核、指挥长签认。

第二十七条 参加业主或设计单位的技术交底和有关技术会议；对重点、复杂或新技术、新工艺、新材料、新设备的工程进行专项技术交底。

第八章 安全质量管理

第二十八条 “代局指”要贯彻执行局安全、质量、环保及文明施工管理的相关办法、制度，明确岗位职责并监督落实。

第二十九条 “代局指”应切实规范工程质量责任落实制度、工程质量检查制度、工程质量奖惩制度、隐蔽工程质量旁站制度、质量检查管理制度等各项管理制度，加强以目标管理、安全技术措施、安全技术交底、持证上岗、安全教育培训、定期安全检查为主要内容的基础管理，形成竖到底、横到边的安全生产管理体系。

第三十条 “代局指”要根据局和公司相关要求，制定项目安全、质量、环境和职业健康目标，监督、验证工程项目环境、职业健康安全方案、大气污染防治方案及应急响应方案的执行情况，并进行过程控制。

第三十一条 “代局指”要加强对项目安全风险的辨识、分析、评估、梳理工作，强化安全风险管控；监督检查应急预案的

制定、演练、落实情况；监督检查危险性较大的分部分项工程专项施工方案的落实情况。

第三十二条 “代局指”要监督、检查安全生产费用提取、管理、使用情况。

第三十三条 “代局指”要定期组织开展各类安全质量检查并完善相关资料，及时归档；定期组织召开安全质量例会，组织开展各类安全质量专项活动，完善相关资料并归档。

第三十四条 “代局指”参与各类安全质量教育培训工作。

第三十五条 委托管理的工程项目发生安全质量事故，“代局指”应按照法律、法规和局、公司有关规定及时上报，同时积极配合各级事故调查组开展事故调查工作。

第九章 工经管理

第三十六条 “代局指”要贯彻执行局和公司工程项目成本管理的相关办法、制度，明确岗位职责并监督落实。

第三十七条 “代局指”要按照局和公司工程项目验工计价办法，向建设单位办理工程项目验工计价，审核参建项目分部合同外新增工程和变更、项目内部验工计价，并报局和公司批准。

每季度负责项目验工计价分析工作，并按时上报超迟验、已完未验、变更索赔等相关数据。

“代局指”要负责项目分包管理工作，“代局指”工程部长、工经部长、物机部长负责按招标结果签订分包合同的审批，负责过程分包结算的审批，末次结算经“代局指”审核后，再报公司审批。

（工区）的责任成本分析工作，并指导、帮扶项目分部（工区）按季度完成责任成本分析工作。

“代局指要督导、平衡、审核、汇总局各参建子分公司拟定的项目经理部责任成本目标，当汇总结果低于局确定的整个项目目标利润率时，应组织局各参建子分公司进行调整，并负责定稿的审查和备案。

第三十九条 “代局指”要按照局和公司《工程项目成本管理办法》，建立项目责任成本管理督察制度，开展定期或不定期的成本督察，参加参建项目分部的季度责任成本分析，及时以书面形式向局汇报项目责任成本的较大、重大差异情况，并抄送局各参建子分公司；组织按季分析合同内（外）已完工未计价项目，分级分类汇总并向局和公司上报。

第四十条 “代局指”执行局和公司项目分包单价集中管控相关规定，对局各参建项目分部拟实施的分包限价进行分析、整理、审核、签发。

第四十一条 “代局指”要按照局和公司《工程变更索赔管理办法》，负责项目变更索赔管理和竣工清算工作，组织局各参建子分公司和参建项目分部与建设、监理、设计单位专业人员沟通，处理施工图检算、变更设计、政策性调整、概算清理、竣工清算等事项；要建立变更索赔管理台帐，定期更新项目变更索赔策划书，制定变更索赔推进计划、明确责任人，对项目部变更索赔成效及时考核兑现；按月、季、年分析变更索赔进展情况并分

物资设备管理

“代局指”要贯彻执行局和公司物资设备管理的相关办法、制度，明确岗位职责并监督落实。

第四十三条 “代局指”要建立健全物资设备管理台帐，按要求编制上报物资统计资料和设备管理资料，接受局和公司监督检查；要监督指导参建项目分部物资设备管理相关业务。

第四十四条 “代局指”要组织参建项目分部（工区）做好市场调查并制定物资采购供应方案和机械设备使用方案。

第四十五条 “代局指”要按业主规定和局相关要求，组织协调甲供料供应和进场大型设备调配使用。

第四十六条 “代局指”要监督、检查各参建项目分部采购材料的质量，杜绝使用不合格材料。

第四十七条 “代局指”要定期对自有、租赁大型、特种设备运行情况进行监控、检查。

第四十八条 “代局指”要监督各参建项目分部物资设备的成本归集和核算，对不按规定进行归集和核算的，应及时督导完善。

第十一章 协作队伍管理

第四十九条 “代局指”要贯彻执行局和公司工程（劳务）分包管理的相关办法、制度，明确岗位职责并监督落实。

第五十条 “代局指”要建立分包队伍监督管理台帐，进行过程监控。要从资质审查、队伍准入、合同签订、分包限价、劳

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/536145120010010102>