

基建工程项目流程管理

第一篇：基建工程项目流程管理

基建工程项目流程管理

摘要：良好的施工项目管理流程是运用现代化的管理，把项目所需的各种物质和信息进行有机的结合，从而保证项目的顺利实施和项目目标的实现。

关键词：项目管理 质量验收 安全管理

前言

在实际工作中却存在一些问题，如缺少某些重要环节；个别管理流程不明确，致使有关管理工作不到位；管理流程颠倒，使得施工项目管理流程起不到应有的作用。本文围绕这些问题进行了详尽的分析和探讨，并结合笔者在江苏省南京市鼓楼核心 GBD 商务区的工程项目管理，根据从业经验提出了科学合理的施工项目管理业务流程，具有很强的实践性与可操作性。

确保工程建设质量，不断提高建设投资的使用效益，充分发挥基建管理部在工程项目建设中的职能作用，进一步规范立项报批与投资管理、工程款支付、技术管理、施工管理、工程竣工验收管理、工程质量事故处理的管理。作者总结基建工程项目管理，对工程项目建设过程中若干重要环节的管理流程进行汇总。要求基建单位必须严格履行职责，加强工程项目建设过程管理，改进工作作风，规范办事程序，依法建设，提高办事效率，确保各项工程建设的顺利完成。

一、严格按基本建设的程序报批，完善项目建设手续

立项前应组织人员，并委托咨询机构进行市场调研、划策；对项目建设标准、规模、功能进行科学定位决策；建立健全组织，制定制度及工作流程。在工程建设过程中委派中介机构进行跟踪审计；按照国家规定进行工程项目和材料设备的招标，并按招标文件和合同约定支付工程款。严格按基本建设的程序进行报批，完善项目建设手续。

二、建立健全组织机构和制度，确保项目建设规范和阳光操作

在项目决策的同时，提出了“建好一幢楼，培养一批人，不倒一

个人”的总体要求，从组织上、制度上着手，防患未然。针对基建项目建设实际，专门制定了若干制度，从项目决策、招标组织、材料设备的招标、现场管理、工程款的支付、工程变更的审批等各方面制定详细、切实可行的制度及操作流程，使工程建设的每一步都在阳光下规范进行。项目重大事项由基建项目指挥部研究决定，对建设过程中需要解决的问题及时研究决策。指挥部下设招标机构、现场机构、监管机构。招标机构负责工程和材料招标；现场机构负责项目的建设及推进，下设质量组、安全组、材料组，分别负责质量、安全及材料供应等监管和组织；监管机构对项目招标和资金使用等进行监管。基本形成了决策、执行、监管各司其职、协调一致、运作有序、相互制衡的工作机制，确保项目建设规范和阳光操作。

三、依法依规公开招标，择优选择施工队伍

确保项目在在阳光下操作，首先在阳光下选择承包商，制定了项目招标管理制度，明确项目的所有承包商必须依法招标确定，招标工作委托具有相应资质的招标代理机构进行，并受项目监管机构监督。严格按照规定执行。首先办理项目的报建手续，确定招标项目内容、范围、规模；其次发布公开招标公告；再次对各单位进行资格预审，这也是招标工作的重点，事先制定了预审办法，对报送各单位进行打分、评审，择优确定入围单位；编制详细针对项目特点的招标文件，招标前工作充分，详细，确保招标工作平稳执行。通过各项工程招标工作推进，可合理节省工程投资。

四、严把材料设备采购及质量验收关，择优选择材料和设备

工程项目建设除工程外，材料设备占一定比例，材料、设备质量直接影响到项目建成后运行的好坏。材料设备采购成本直接影响到项目成本，材料设备采购是否顺利及时，直接影响到工程项目能否顺利推进。为了确保材料、设备采购及质量，制定项目材料、设备质量验收管理制度，规定了材料、设备采购活动应当遵循公开透明、公平竞争、公正和诚实信用原则，规定了依法招标的必须进行招标。对一部分难以招标的材料、设备以公开竞争方式，进行市场调研，确定合格供应商，按公开竞争工作要求择优确定。通过公开招标，充分竞争，

降低投资，排除人情关系，同时也减轻了工作压力。

五、加强项目施工组织、质量、投资控制及安全管理

为了确保工程建设质量，对工程建设实施有效管理，制定项目施工质监管理、施工现场管理、安全生产监督管理、建设工地例会、建设工程变更、现场签证等管理制度，规范项目现场管理工作，并且在开工前明确了廉洁责任合同，明确廉洁自律要求。

（一）明确各方责任，加强工程质量管理

1、按建筑工程质量监督管理站的要求，对建设、勘察、设计、施工、监理等各方责任主体建立档案资料，严格执行《建筑工程质量管理条例》等有关法律法规和工程建设强制性标准。

2、督促施工单位按投标文件的内容，完善、健全项目部，明确项目部人员的职责。

3、责成承包商按项目的特点进一步修改完善施工组织设计，报总监理工程师审查批准后实施。对质量安全有重大影响的施工方案要报专项方案，经施工单位质量安全部门审查批准，报总监理工程师审查批准后再实施。

4、督促监理部按项目的特点编制监理计划，并在监理计划的基础上编制监理实施细则，确定工程建设关键点，进行重点控制。

5、针对项目建设过程中较重大的技术问题，组织设计、施工、监理等单位技术人员召开专题会，充分讨论，明确实施方案后再施工。

6、建设单位专门成立现场质量督察组，独立行使质量检查职责，确保施工质量。

（二）加强投资控制，尽量节省投资。

工程建设的同时，应专门委托中介机构进驻现场，对工程造价进行跟踪审计和实时控制，确立了甲方现场部、监理部、跟踪审计三位一体的现场投资控制体系。现场部对事、量进行控制；监理部对方案（施工）、工程量进行控制；跟踪审计根据合同规定，对工程造价进行控制。三方相互牵制，相互制约，防范不规范行为的发生。在工程款的支付中在正常程序中增设了跟踪审计审核，项目财务部审查关，严格控制资金使用。

（三）高度重视安全生产管理

安全生产的主要责任人是施工企业，监管人是监理单位，但安全生产事故的最大受影响人是建设单位，因此建设单位应高度重视，把对安全生产的监管放在重中之重的位置上。制定施工现场安全生产监督管理制度，成立现场安全生产监督管理小组，督促施工单位和监理部严格履行安全生产管理职责，同时责成监理部与施工方联合组成安全生产管理协调小组，每周组织安全检查，排查安全隐患，并及时

整改。同时甲方做到：

- 1、建设单位向施工单位及时提供施工现场及毗邻区域内供水、排水、供电、供气等地下管线资料并保证真实、准备完整。
- 2、建设单位保证按时支付工程款，保证施工单位安全生产的投入。
- 3、对不符合安全施工要求的物资不得用到工程上。

六、规范开展项目决算审计，严把项目决算关

建设单位应成立决算审核组，配合现场决算，重点开展对照合同变化部分审核把关工作，严把项目决算关。现场部组织监理、跟踪审计等单位对工程建设过程中资料、变更签证进行梳理，进行竣工决算，有力控制工程项目投资。

七、结束语

项目建设是系统工程，做好工程建设永无止境。应强化工程项目管理工作，在提高项目管理水平，确保项目质量，控制投资成本，发挥投资项目效益。

第二篇：基建工程项目管理

基建工程项目管理

根据项目现场实际并结合个人观点，对基建工程管理的建议如下：

一、安全管理

（一）及时建立并更新安委会，稳健开展安委会工作

- 1、开工之前，项目部应成立以项目经理为主任，以总监和项目副经理为副主任，以业主专业工程师、监理工程师、施工单位项目经理及总工为委员的项目安全管理委员会并上报公司级安委会备案。随着工程的推进，一些参建单位进入和退出，定期更新项目安委会成员。

明确安委会工作原则及活动方案。安委会办公室一般设在现场监理办公室，由项目总监主持日常管理工作。安委会每个月开展一次现场安全文明施工大检查并召开一次全体安委会成员参加的例会，届时按着“定人、定项目、定时间”的原则对检查出的问题进行整改，实行闭环管理。对发现的安全隐患、重复出现的习惯性违章的责任单位给予警告、批评、罚款处理。

2、安委会定期检查施工单位的班前会、周安全例会及单项工程开工前的安全交底会。

3、要求施工单位成立安全管理领导小组，并督促其开展检查、例会等安全活动。特别是做好“三级安全教育”。

（二）制定并完善安全管理制度，健全安全管理体系

1、依据工程特点及相关法规，工程建设部需起草、修订基建安全管理制度，装订成册并发放给监理单位、参建单位，要求参建单位组织管理人员学习贯彻，项目部派专人进行跟踪检查。只有完善的管理制度，才能有效地推进项目安全管理的制度化、规范化、标准化。

2、项目安全管理实施责任区制度，明确每个施工区域的业主、监理及施工单位的安全负责人，明确各级管理人员的职责、职权及从属关系。要求施工单位建立安全责任区制度，每一个作业面都有人负责安全管理工作，每个班组都设置安全第一责任人。

3、督促施工单位健全自身安全管理制度和管理体系，要求施工单位建立包括但不限于如下管理制度：

1) 安全施工责任制度 2) 安全施工教育培训制度 3) 安全施工检查制度 4) 安全施工技术交底制度 5) 安全施工例会制度 6) 安全施工奖惩制度 7) 安全用电管理制度

8) 重大安全施工措施管理制度 9) 劳务分包和临时用工制度 10) 防火、防爆安全管理制度 11) 机械、工器具安全管理制度 12) 车辆交通安全管理制度 13) 工作票、操作票管理制度 14) 生活卫生监督管理制度

要求施工单位建立包括但不限于如下管理程序： 1) 工程项目安全管理与控制网络程序

2) 工程项目开工、转序等安全文明施工条件准备程序 3) 施工组织设计、施工方案、安全措施等技术文件编制程序

4) 现场安全文明施工管理、控制程序

5) 安全检查程序 6) 安全隐患处理程序

7) 安全事故预防、控制、报告程序

(三) 明确安全管理目标，落实安全职责

1、依据公司级的安全管理工作目标，制订工程项目的安全管理工作目标，并将目标传达到所有参建单位，要求参建单位制订自身安全工作目标，参建单位的安全工作目标应响应且不得低于建设单位的目标。

2、项目部编制各级管理人员的安全职责，明确每个人的职权范围、工作标准。

(四) 落实公司级安全管理文件精神，认真开展各项安全活动。

1、项目现场应开展“安全年”、“春检”、“安全月”、“隐患排查”、“秋检”等专项安全活动。

2、在开展安全活动时，项目现场应本着“有方案、有落实、有检查、有评比、有总结”的原则，编制具体的活动方案，组织参建单位负责人学习、落实公司级文件及活动方案内容，派专人检查、整改、落实。同时，开展评比活动，对先进单位给予通报表扬，对落后单位给予教育、批评、罚款处罚。

3、通过开展各种专项活动，提高参建人员的安全文明施工意识，浓厚现场安全文明施工氛围，治理习惯性违章，消除各类安全隐患，从而推动安全管理工作的不断提升。

(五) 做好事前预控，强化过程控制

1、参建单位进场后、工程开工前，项目现场应组织召开参建单位管理人员参加的建设单位安全交底会，讲解项目部就工程的安委会组成及工作职责、工程安全目标、现行法

规标准、建设单位管理制度，以及对参建单位的资源配置、制度建设、安全管理等要求。

2、项目部明确施工单位开工前必报的资料明细，如：①施工单

位公司级开工报告（红头文件）已下发施工项目部；

②项目部成立文件及人员资质材料符合要求（项目经理的资格证和安全证、总工、安全员、质检员等）；

③作业指导书已制定并审批〔作业指导书中不应少于如下内容：编制依据，工程概况，平面布置（通道、水、电及机械布置），材料、机具及劳动力计划，施工工序及方法，质量标准，质量保证措施，质量通病防治措施，安全文明施工要求，安全保证措施，主要危险点、危险源及控制措施，环境保护措施，施工进度计划〕；

④安全文明与环境保护施工实施细则 ⑤已完成施工技术、安全交底；

⑥特殊工种作业人员能满足施工需要并报审； ⑦开工前识别危险源及环境因素并上报开工第一个季度的重大危险源清单及控制措施，并经审查（以后每季度按时更新上报）；

⑧施工项目部应并充分识别单位工程的重大项目、重要工序、危险源、特殊作业，编制专项施工方案和安全施工措施；

⑨编制单位工程的强制性条文执行计划并经过监理审查；

⑩完成进厂人员的三级安全教育。

以上资料待监理单位审批后，项目部组织专人进行审查，合格后方可签署开工报告。

3、过程控制可做好如下几点：

①项目现场专业工程师经常审查施工单位报批的安全保证措施，检查下一道工序开工前的安全措施是否落实到位，否则有权拒绝转序。

②项目部管理人员每天巡视现场，重点查处习惯性违章和事故隐患。

③对危险性较大的作业派专人全程旁站。

④成立现场交通督查组，查处违章驾驶、疲劳驾驶。⑤严格执行“两票”制度，如：调试每天填写作业票、电气设备检修每班填写操作票。

⑥规范现场安全防护设施，正确使用个人安全防护用品。

（六）完善应急预案，健全应急体系

项目部编制应急预案管理办法，明确施工单位编制的应急预案要有如下内容：

- 1、应急机构的组成及职责；
- 2、应急处理的原则；
- 3、报警与报告程序；
- 4、生产和技术处理（停机、关闸、停产等明确的规定）；
- 5、灾害控制与扑救、伤员的救护、警戒疏散与交通管制方面的要求；
- 6、应急物资准备与供应、救援与救助（向上级部门申请援助）；
- 7、生产恢复和应急演练的要求。

（七）加强安全教育，提高安全意识

- 1、项目开工前通过安全交底会对参建单位主要管理人员进行安全教育；
- 2、利用“安全月”等专项活动，提高全员安全意识；
- 3、利用每周协调会讲评本周安全工作情况，提出改进要求，布置下一周的安全工作；
- 4、通过悬挂安全标语、口号以及安全板报等活动大力营造安全文明施工氛围；
- 5、健全现场各种安全警示牌、标识牌；
- 6、通过警告、批评、罚款等手段，扼制习惯性违章重复出现；

（八）落实环评水保措施，缔造“节约型、环保型”工程

本着“建造清洁能源，还现场碧水蓝天”的原则，将环评水保措施纳入“三级验收”项目，从施工准备、施工过程到竣工验收应严格检查环境保护措施的落实情况。通过控制征地面积、耕植土管理、植被恢复、废弃物管理、节水节电措施，践行环保职责，兑现环保承诺。

二、质量管理

（一）目标管理

根据公司级的质量管理目标和工程现状，项目部制定适合现场的质量管理工作目标并对参建单位进行宣贯。

（二）制度建设

1、制定并完善质量管理制度并发放给参建单位，组织项目部管理人员学习各项质量管理制度，使项目管理更趋于制度化、程序化、标准化。在完成自身制度建设的同时，督导参建单位完善本单位制度和管理程序，通过反复检查、指导、纠正，使各参建单位的管理制度满足现场需要。

2、项目部在每个施工区域可以配置一名专业工程师，明确各专业工程师质量职责和职权，参加所有隐蔽工程验收，对主控楼、设备基础等重要部位混凝土浇筑进行旁站，督促施工单位履行“三级验收”制度，检查监理工作，同时开展文件审查、工序检查、巡视和平行检验活动。

（三）做好开工前交底，严格开工审批程序

1、开工前，编制《建设单位质量交底书》，在参建单位进场开工前，项目现场召开专门交底会，要求参建单位的项目经理、安全及质量负责人参加会议。

2、在单位工程开工前，项目部派专工对施工单位提交的报审资料逐项审查，提出整改意见，直至合格后方同意开工。

通过开工前的交底和资料审查，达到事前预控的目的。

（四）宣贯“强条”，更新标准

项目现场收集并及时更新与项目有关的法规、规程、规范和标准，特别是“建设标准强制性条文”。要求每家参建单位编制《有效文件清单》，并参与评审。将项目部编制的《建设标准强制性条文执行计划》发放到参建单位，要求参建单位项目开工前编制本单位的《强制性条文执行计划》报监理和业主项目备案。在施工过程中，把“强条”作为“三级验收”项目之一进行检查验收，同时做好《建设标准强制性条文检查记录》。

（五）质量通病防治工作

项目部组织本单位及参建单位管理人员学习《土建工程质量通病防治管理办法》、《变电站电气安装调试工程质量通病防治管理办法》、《输电线路质量通病防治管理办法》、《耐久性混凝土施工管理规定》。将以上办法落实到每个部位、每道工序。切实做到“有布

置、有检查、有总结”，将各种质量隐患消灭在萌芽状态。

（六）推行“亮点”工程，实现过程精品

项目部可以组织监理、参建单位技术负责人进行“亮点工程”策划，将先进理念贯输到管理人员的脑海中。

（七）培训教育

1、通过开工前的交底会、施工过程中的各种例会，向监理及施工单位负责人反复宣贯项目现场质量目标、质量制度及质量要求。

2、可以编印如《现场质量检查手册》等针对性强的册子，便于管理人员可以随时查阅。

（八）加强质量检查

项目部全体管理人员应经常工作在施工现场，随时参加“三级验收”、参加隐蔽工程验收、参加混凝土浇筑的旁站工作。及时了解并掌握工程质量的最新状况，确实做到第一时间发现并解决质量问题。除每天进行现场巡视和平行检验外，项目部还可开展每周质量大检查活动，发现并消除质量隐患。

三、进度管理

（一）抓好三个重点环节（计划环节、施工环节和供货环节）工作。

1、计划环节

1）制订详细的工期计划，及时进行设计、招标和合同签订工作；2）制订好可能影响施工进度的预案，防止土建基础施工、电气设备安装过程中出现问题时对工期造成重大影响；3）要求施工单位的施工队伍及时进场，提前做好开工准备；4）做好安装和土建施工的验收交接工作。

2、施工环节：落实好施工进度控制的具体措施1）选用施工方案时要考虑施工技术、施工方法和施工机械对进度的影响，制订和落实好安全施工反事故预案、安全施工技术措施；2）要求各施工单位编制与进度计划相适应的资金需求计划，并及时审核、上报，保障工程付款进度与施工进度同步；3）编制合理的进度计划并严格执行，出现偏差及时纠偏，网络进度计划定期滚动修正；4）施工期间每天召开1次工

程协调会，解决现场的交叉施工及技术难题等各项施工问题；

3、供货环节：

根据工程进度，提前与设备厂家沟通、催货，及时掌握供货信息，保证设备供货时间。

必要时派出专人在设备厂常驻进行沟通、监督和催货。

（二）协调好三项重要工作：设计、征地、电网送出工程。

1、积极与设计院沟通，甚至可以派专人到设计院常驻监督及协调设备厂家等问题，保证现场施工供图及解决设计问题。

2、积极与当地政府沟通，最大限度的争取征地政策。

3、保证征地补偿费用及时到位。

4、制订《阻工应急预案》，同时与当地政府保持积极联系。

5、密切关注电网送出工程进度，与电网公司有关部门保持积极联系。

四、造价管理

（一）从建设项目的前期开始进行造价控制

从项目前期开始重视造价控制，研究当地政府的征占土地政策，重视与当地政府有关部门的沟通，在前期道路施工过程中重视道路测量工作尽量避免通过居民、耕地、林地等征占地费用很高而又影响居民生产、生活的区域。

（二）重点阶段进行重点控制

1、设计阶段：设计工作周期长，接口多、责任重大，直接关系到项目投资和社会经济效益。所以，在工程设计初始阶段要做好准备工作，明确设计项目负责人，编写设计任务书，加强与设计部门的沟通、协调，尽可能避免项目日后的设计变更，进而有效控制投资。

2、招标阶段：严格执行招标管理规定。

3、加强开工前的施工图设计审查。这一工作已经列为基建的一个程序性工作，显得尤为重要。做好施工图纸设计审查，能提前发现施工图设计存在的问题，减少工程施工过程中存在的大量设计变更，降低工程造价，提高工程质量，加快工程进度。

通过在项目现场蹲点及督导，总结出上述建议，请领导审阅，不

妥之处，请批评指正。

第三篇：基建工程项目审批流程

基建工程项目审批流程

1.目的

规范基建工程项目立项审批程序，提高基建工程项目审批效率，规避项目立项风险，加强集团公司对内部基建工程项目的管控能力，制定本流程。

2.范围

集团公司内全资子公司、控股子公司及分公司内的所有基建工程项目，包括地基、房屋建筑、构筑物、装修装饰工程、供水工程等基建项目的新建、改建、扩建、恢复工程及与之连带的工作。

3.相关部门及岗位职责

（1）项目需求单位：提出基建项目诉求的相关子公司、分公司，主要完成项目审批过程中《基建工程项目投资申请审批表》的填报、基建工程项目的具体规划和描述，与置业公司项目交接；完成项目审批过程中的审核确认工作；项目经办人负责项目审批过程中的内部业务工作。

（2）置业公司：根据项目需求单位的规划完成《基建工程项目可行性研究报告》的编制，作为“基建工程项目审查委员会”成员，主要负责进行工程质量、技术、安全论证；负责受委托基建工程项目的过程管理工作。

（3）基建工程项目审查委员会：是针对大型基建工程项目临时组建的项目评审组织，主要由项目需求单位项目负责人、置业公司项目负责人、财务部、集团运营部、行政部、集团公司高管以及外部专家等组成，对项目可行性进行全面论证、审查，并形成结论；该组织伴随某个项目的结束而解散。

（4）集团运营部：负责一般基建工程项目审查，负责召集组织成立“基建工程项目审查委员会”，并组织项目可行性论证审查会议，负责会议纪要整理与会议结论记录。（5）行政部：负责基建工程项目政府性审批工作。

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/718063047022006053>