

# 项目管理实施细则

(试行草案)

## 第一章总则

第一条为规范大同煤矿华源园林绿化有限公司工程项目管理工作，做好工程投资控制、质量控制、工期控制。完善工程项目的审批权限，规范工作程序，提高资金使用效益，确保各项工作顺利进行。根据大同煤矿集团公司《\_\_\_\_扶持实业总公司发展的若干政策规定》，大同煤矿实业总公司《\_\_\_\_下达\_\_\_\_年度经营管理措施\_\_\_\_》等有关文件制度，结合本公司实际制定本实施细则。

第二条本实施细则实业与公司各相关职能部门对本公司承包工程项目的管控。

## 第二章职能部门的工作管理程序

第三条公司经营部对工程项目行使起草计划、建议投资、预算等协调和监督职能。

第四条公司技术部对工程项目施工过程中安全、质量、技术的监督检查与考核。

第五条公司项目经理部在公司法人授权委托下，对工程行使经营、管理职能。

## 第六条权限与职责

### 一、经营部部门主管：

1.在公司主管领导下，负责工程的招投标工作。协助各

项目部审核概预算的编制，确保工程的合理收支，组织完成经济签认，竣工结算的编制及工程款的核实与拨付。

2.负责与建设单位签订工程施工合同及合同备案，对工程中所需要的分包，劳务分包的专业工程等进行招标，与中标单位签订合同，工程完工后审定结算等。参与工程材料的招投标，在工程开工前进行工程中标预算与施工预算的对比。并编制成本指标下达项目部，签订内部指标合同，工程完工后负责核实结算。

3.认真完成主管经理交办的各项工作，协调联络对口的外部关系，为项目部创造工作条件，检查项目部各种经济合同的执行情况，对完成分包项目的结算进行复核。协助项目经理办理竣工验收与交付工作协调工程保修事宜。

4.负责上报上级公司下发的统计报表，认真积累总结预算方面的基础数据，为公司今后的发展提供经济方面的主要数据。

5.每月检查项目部预算人员的工作\_\_\_\_次，召集工作会\_\_\_\_次。不定期抽查，对发现问题进行处理。

## 二、技术部部门主管

1.在公司主管领导下，负责工程的技术、质量的贯彻落实工作，参与工程投标项目施工策划工作，编制项目施工技术措施。

2.主持项目开工前的图纸会审和技术交底，向项目部及有关  
部门提交项目工程所使用的标准、规范、规程及图纸资料。

3.主持审核项目工程施工组织设计和施工方案，进行技术交底。

4.负责或协助项目部处理项目施工过程中设计变更和洽商的审批工作。

5.负责项目施工过程的技术监督，检查与考核。协调工序矛盾，参与工程质量评定与验收工作。

6.指导和协助技术负责人组织技术交底和工程档案的编制等，负责技术档案及竣工资料的审核。监管工程项目部的安全生产及文明施工。

7.负责公司新技术、新工艺、新材料、新设备的推广应用工作。

8.定期组织技术培训

9.遵守公司的各项制度。

三、项目经理部项目经理：

1.拟定、颁布、解释、督导执行项目管理制度。

2.拟定、督导执行部门工作计划，定期提交工作总结。

3.主持部门会议，传达公司文件精神。

4.部门工作检查、监督、指导，下级工作计划、总结审核。

5.下级财务单据、请假、报告审批、下级工作计划、总结审核。

6.拟定、实施工程项目组织设计。

7.工程项目工长提名，工程现场施工布局规划，施工筹备。

8.工程施工材料，外加工及机械需求申报。

9.主持施工技术交底会、现场会议、传达施工文件内容。

10.按施工质量、成本进度、组织进行周、月施工总结。

- 11.按施工进度下达阶段施工任务，特殊材料申领签批。
- 12.协调项目施工过程中公共关系，处理施工班组投诉。
- 13.定期编制周，月报表上报公司和甲方。
- 14.工程文明施工管理，安全事故处理、调查、申报。
- 15.接受职能部门、甲方监督检查，工程竣工初验、申报。
- 16.总经理委派的其他职责。

## 项目管理实施细则（二）

### 第一章总则

#### 第一条

为加强海天公司建设项目管理体制，保证项目各方面要素优化配置和动态管理，提高公司在项目（含技术服务类及工程建设类项目，下同）申报、竞标及实施方面的竞争能力，结合公司实际情况，制订本暂行规定。

#### 第二条

推行项目管理的指导思想是。从公司实际出发，建立以项目经理责任制为基础、以项目成本核算为中心、以公司管理层与作业层合理分离为特征的项目管理体制和运行机制，并实施与此相适应的内部配套改革，全面提高公司综合管理水平和经济效益，为公司长远发展奠定基础。

### 第二章项目管理制度

#### 第三条

组织模式：项目部实行项目经理责任制

1、项目经理是企业法定代表人在项目申报、竞标及实施工作上的授权委托代理人，是项目目标管理的第一执行人和责任人，对项目的工期、质量、安全、成本、效益、验收、售后和后续任务开发负全部责任；

2、项目经理在授权范围内行使职权，主要负责组织、指挥本工程项目的生产经营活动，调配并管理进入本项目的人力、资金、物资、设备等生产要素；

3、负责处理与本项目有关的外部关系。

#### 第四条

##### 机构设置

1、项目经理部应本着“精干、高效、结构合理”的原则组建项目实施团队，项目部管理人员应根据工程项目规模、技术、工艺特点及管理工作量的大小按照“一岗多责、一专多能”的要求评聘上岗，组建适合项目特点的组织机构。岗位职责的划分要覆盖项目施工全过程的各个专业，形成较强的综合协调能力，并与项目经理签订《岗位目标责任书》，明确岗位职责，工作内容，工作标准，考核程序和奖惩办法。

2、为培养公司项目经理，公司应有意向地派项目经理预备人选参加项目的文件起草、投标和合同谈判等工作。

#### 第五条

项目部的职能是做好对项目工期、成本、质量、安全四大控制，搞好合同、信息、现场及回款四项管理和组织协调，维护公司正面形象，全面完成项目目标计划。

### 第三章项目管理

#### 第六条

##### 公司对项目部的考核

1、公司对项目部按年、季考核，考核指标是。完成产值、成本降低率和成本降低额、资金回收率、主要进度控制点、安全生产、工程合格率和优良品率、全员劳动生产率、机械利用率、现场管理、贯标情况、内审结果等。

2、项目交工后结合《项目经理目标责任书》公司对项目进行经济分析与技术评价。经济分析包括工期、全员劳动生产率、成本降低率、降低额和财务收支分析，同时还包括综合社会效益。技术评价包括工

程质量及为提高质量而采用的先进管理技术。

第七条实行项目经理述职报告制度。项目完工后项目经理必须向公司进行述职。由综合部办公室组织，公司董事、领导和有关业务部门参加。

#### 第八条

实行对项目审计制度：公司对施工周期一年以上项目分别进行期中完工审计，对施工周期一年以内的项目进行一次完工审计。审计

内容主要包括：责任目标完成情况，项目执行财经法规情况，工程结算和项目盈亏情况。清理核算项目资产，考核评价项目主要财务指标。

第九条项目部是公司在项目实施过程的管理执行机构，项目部代表公司对项目施工生产经营全面行使控制、管理和协调职能。项目部必须接受公司职能部门的指导、检查、监督和考核。项目管理人员在行政和业务上均要服从项目部领导，对项目经理负责。同时要接受公司对口职能部门的监督、检查和指导。公司业务部门要不断合理优化生产要素的配置，积极为现场服务。

#### 第四章项目目标责任制

##### 第十条

公司与项目部是项目目标责任关系，在经济上是责任监督与执行的关系。项目开工前，由公司组织有关业务部门对项目进行全面、科学的分析和预测，确定项目的主要考核指标，并作为公司与项目签定《项目经理目标责任书》的依据。

第十一条以公司是利润中心，项目部是成本中心，项目部与公司之间不存在利润分成的问题，不允许项目部截留项目利润；实现工程项

目合同目标后，项目部随即解体，项目部将资金和办公用品全部上交公司。

第十二条为搞好项目之间的动态平衡，要充分加强公司各职能部门对项目的动态管理、强化管理职能，积极为现场服务。

第十三条项目责任目标控制。项目部对项目工期、质量、安全、成本目标实行动态控制的管理方法。

### 1、项目工期目标控制

①、项目部以合同确定的工期作为项目工期的总体控制目标，编制项目实施计划，经公司管理层审核批准后开始实施。

②、项目部要定期检查项目计划的总体运行情况，及时平衡、调整现场资源，使项目的年、季、月计划必须置于项目实施计划严格控制之下，并始终处在一种科学、合理、协调和动态优化的状态。

③、项目部依据总体网络计划编制季、月、周作业计划，并及时报公司办公室，由综合部办公室进行相应平衡、协调、整理，上报下达。

### 2、项目质量目标控制

①、项目部以按项目评估后在《项目经理目标责任书》中确定的质量目标编制《项目质量计划》，进行质量目标分解。

②、项目部和参加项目施工人员要认真学习、贯彻落实实施iso9001质量体系标准，完善质量保证体系，强化项目全过程控制，加大质量检查和处罚力度，把质量管理体系与奖金分配挂起钩来。

### 3、安全目标控制

①、项目部以按项目评估后在《项目经理目标责任书》中确定的

安全目标编制《安全措施计划》，认真做好安全预控。

②、建立安全组织系统和相应安全责任系统，不断增强作业人员的安全意识，提高安全控制能力。

③、项目实施现场管理人员定期对现场进行巡视，对过程中发现的涉及安全隐患因素须及时进行登记并进行整改（详见〈工现场风险及安全隐患排查记录表〉），必要时须报项目经理批复后实施。

#### 4、成本目标控制

建立生产要素在项目上的优化配置和动态控制。全面实行项目目标成本责任制，成本与奖金挂钩，实行成本否决。

### 第五章资金管理

第十四条财务部负责该工程建设期内的财务管理和会计核算工作。

第十五条为强化项目的资金管理，公司对项目所需一切开支实行统一调配。项目部于每月底前做出用款计划，报公司财务部门及主管领导审批；定期到公司财务部核销已支出费用，以便于公司及时了解项目成本费用情况，对此做出正确的决策。凡未纳入用款计划和程序审批手续的款项，财务部有权拒绝支付。

#### 第十六条资金支出限额审批

1、每月材料物资采购计划由项目部根据工程进度用量进行编制，经项目经理批准后报公司采供部及主管领导审批，平衡、同意后由采供部集中统一采购。

、在项目实施地采购的材料，项目部根据所采购材料，每周五上报下周材料款支付计划，经公司核实后根据财务支付流程付款。

3、在工程类项目实施过程中，严格控制对外分包工程款的支付，对外分包工程进度款的支付必须由项目部根据《工程分包合同》编制付款计划和《分包工程价款结算单》，结算单经双方签字认可后，报公司财务部及主管领导审批后，财务部方可办理。

## 第六章项目的成本核算与成本管理

第十七条工程成本是考核项目的主要指标，开工前公司财务、市场部和项目部根据项目的实际情况，编制成本控制计划，并在工程施工过程中根据市场价格变化和工程量增减变化及时调整成本控制计划。项目的成本管理以成本核算为中心，加强项目成本预测、成本计划、成本动态控制和成本分析。项目成本核算对象，按工程实际情况在开工前确定，成本核算要每月进行一次。

第十八条财务部为成本核算责任单位，负责目标成本的制订，进行成本分析；项目部负责按成本核算对象编制计划成本和实际预算成本；市场部负责进行材料核销，按成本核算对象编制材料费用明细表；机具管理人员负责如实填报设备租赁表、归集机械使用费；其他直接费、间接费由财务部负责归类。

## 第七章物资设备管理

第十九条项目部材料物资由项目部派专人负责管理，材料物资的出入库必须按时登记入帐，并定期与财务部门进行核对。

目实施报公司综合部，综合部汇总后传递给主管领导及市场部，由采购人员先在公司内部协调解决，大宗采购必须经过采购部集中采购，确

需在当地采购时，应及时反馈，采购部如无特殊原因，必须在\_\_\_\_小时内答复。零星应急材料必须在当地采购时，由项目经理签字同意，并同时报公司办公室及采购部备案。

第二十一条严格控制采购价格，市场部、财务部应对市场材料价格进行详细调查，共同制订合理的价格表，执行限价采购制度。为适应市场价格的变化，价格表要及时予以调整。

第二十二条建立健全材料余额、废料回收制度，采购部会同项目部要及时回收，统一处理。

第二十三条甲供材料由采供部负责组织找差，项目部、财务部共同协助。

## 第八章项目实施技术管理

第二十四条项目技术管理实行项目经理领导下的项目施工现场技术负责人制。技术负责人全面负责项目部技术、质量管理工作，代表公司和项目部对外技术联络及涉外工作。

第二十五条项目部技术管理部门要积极推广应用新技术，不断优化施工方案，负责做好现场技术管理工作，从而保证工程质量和降低工程成本。

第二十六条实行项目目标责任考核。项目经理全面负责、项目部集目标考核与奖惩挂钩。

第二十七条公司派往项目部工作人员工资奖金必须与项目成本、产值、进度（工期）、安全、质量、现场管理挂钩，实行成本否决，未

完成目标成本按比例扣发奖金。

#### 第十章对外分包工程管理

第二十八条项目部无工程对外分包权。若工程项目缺乏作业劳动力，项目部应提前将所需工种、人数及推荐的分包队伍基本情况报公司综合部办公室，经考核评价后，报主管领导批准，由公司与分包队伍签订分包合同，如需在当地选择分包队伍的，公司可以委托项目部与其签订分包合同。

第二十九条分包队伍的资质审查、考察由公司市场部组织有关部门和项目部有关人员共同进行，合同由市场部或委托项目部负责签订。

第三十条分包队伍由项目部统一管理，现场一切管理均执行公司和项目部的有关规定。分包工程项目决不允许转包。

#### 第十一章项目回访服务

和优质服务的企业作风，同时是密切与建设单位关系继续巩固和占领建筑业市场的重要举措。

第三十二条回访工作由公司项目经理和市场部共同负责组织，由公司领导任回访小组组长，由原项目经理（副经理、总工程师）和公司有关业务部门负责人组成。

第三十三条大、中型项目保修期内半年进行一次，小型项目保修期满时组织进行一次，保修期满后的回访服务工作视情况另定。

## 第十二章附则

第三十四条本规定条款原则适用公司在建项目。

第三十五条已发的各类文件中与规定有抵触的，以本规定为准。

第三十六条本规定相关术语参见《建设工程项目管理规范》

(gb/t50326-\_\_\_\_)

第三十七条本规定由公司项目部负责解释。

四川省科学城海天实业有限公司

\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

## 项目管理实施细则（三）

为进一步规范工程项目管理，《工程项目管理实施细则》的补充规定经试运行，现作如下修订：

一、计划申报、审批：

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/808122112125006130>