

***一体化项目管理规范

产品版本	
系统名称	房地产一体化管理信息系统
模块名称	项目管理

修改记录

Ver. No	修改日期	作者	审核人	修改说明
V1.0	2010-05-26			
V2.0	2010-06-18			
V3.0	2010-06-26			

目 录

1. 前言	4
2. 项目管理工作岗位与职责	5
2.1. 计划管理工作岗位	6
2.1.1. 岗位关系图	6
2.1.2. 岗位职责	6
2.2. 安全管理工作岗位	9
2.2.1. 岗位关系图	9
2.2.2. 岗位职责	9
2.3. 质量管理工作岗位	11
2.3.1. 岗位关系图	11
2.3.2. 岗位职责	11
2.4. 成本管理工作岗位	12
2.4.1. 岗位关系图	12
2.4.2. 岗位职责	13
2.5. 采购管理工作岗位	15
2.5.1. 岗位关系图	15
2.5.2. 岗位职责	15
2.6. 设计管理工作岗位	19
2.6.1. 岗位关系图	19
2.6.2. 岗位职责	19
3. 项目管理业务流程梳理	错误！未定义书签。
3.1. 项目管理一体化流程图	错误！未定义书签。
3.2. 计划管理业务流程图	23
3.3. 安全管理业务流程图	24
3.4. 质量管理业务流程图	24
3.5. 合同管理业务流程图	25
3.6. 成本管理业务流程图	26
3.7. 采购管理业务流程图	27
3.8. 供应商管理业务流程图	28

4. 附件	23
4.1. 调研日志	错误！未定义书签。
4.1.1. 北京公司及项目部现场调研日志	错误！未定义书签。
4.1.2. 奕兴公司及项目部现场调研日志	错误！未定义书签。
4.1.3. 石开公司现场调研日志	错误！未定义书签。

- 4.1.4. 天津公司现场调研日志 _____ 错误！未定义书签。
- 4.1.5. 远程视频会议调研结果 _____ 错误！未定义书签。
- 4.1.6. 问卷调查结果 _____ 错误！未定义书签。
- 4.2. 调研结果分析 _____ 错误！未定义书签。
- 4.2.1. 系统建设成果 _____ 错误！未定义书签。
- 4.2.2. 管理问题分析 _____ 错误！未定义书签。
- 4.2.3. 系统问题分析 _____ 错误！未定义书签。
- 4.2.4. 当前主要目标 _____ 错误！未定义书签。
- 4.2.5. 解决方案建议 _____ 错误！未定义书签。

一体化项目管理规范

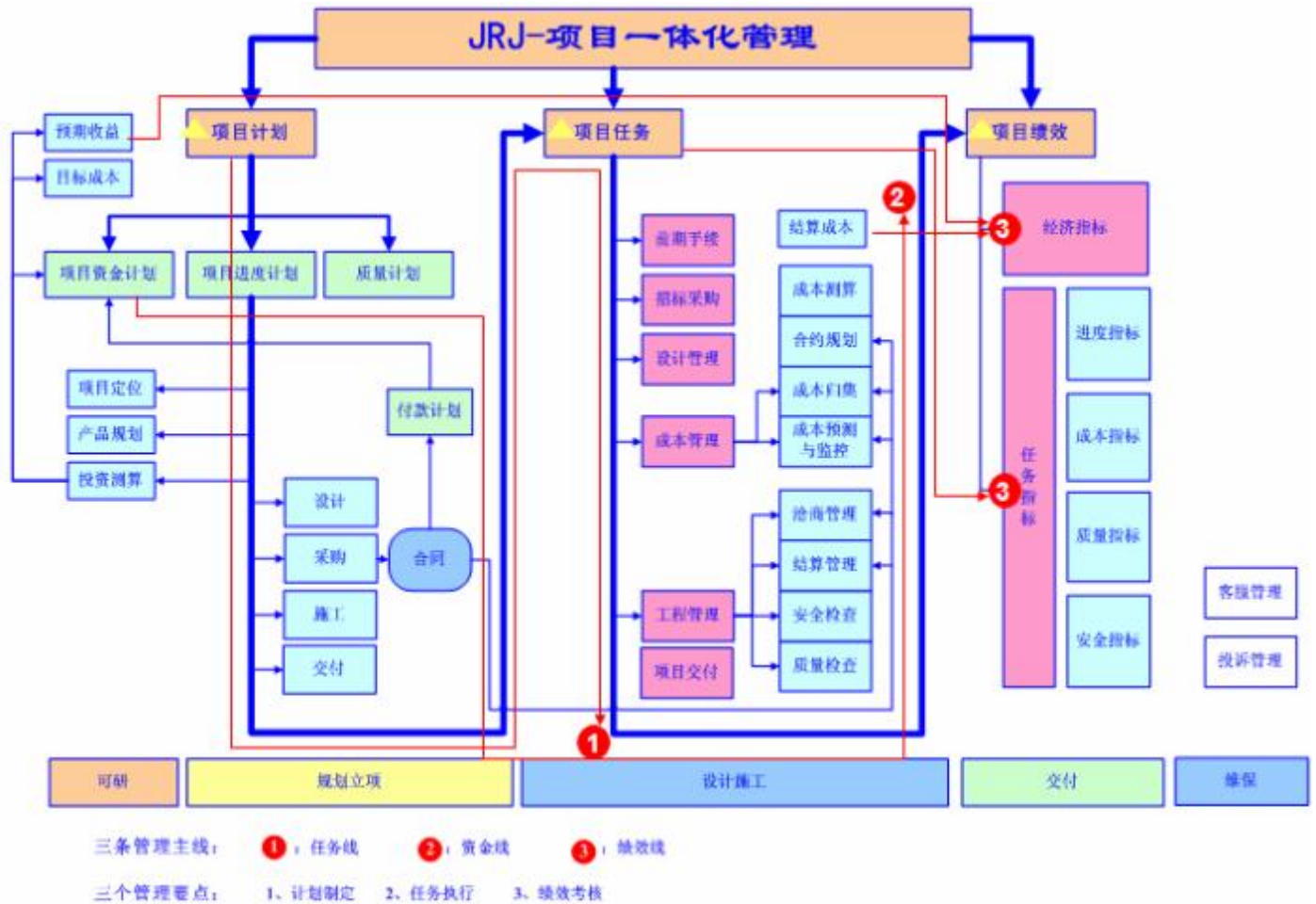
1. 前言

自***控股公司 07 年开始一体化信息系统建设以来，已经取得了多项丰硕成果。其中，OA 系统的全面应用改变了大家的工作习惯，推动了公司文化的升华；采购平台的深入应用体现了招投标工作“公开、公平、公正”的一贯宗旨；安全平台的成功应用则得益于公司对安全工作清晰的管理思路、规范的管理体系，与信息系统形成良好互动。

随着市场环境的变化、公司业务的发展，公司的组织架构与管理制度也在不断调整，尤其是今年项目管理部的改革，是控股公司项目开发管理模式的一次重大改进，对管理制度与信息系统的结合提出了更高要求。

在此背景下，***信息化小组与金蝶项目组启动了本期项目调研工作，走进用户现场，收集反馈意见，发现管理与系统问题，以改进管理办法与系统工作界面，实现公司领导和主管部门实时掌握项目开发动态的切实目标，规避运营风险，提高运营效率，支持公司核心竞争力的发展。

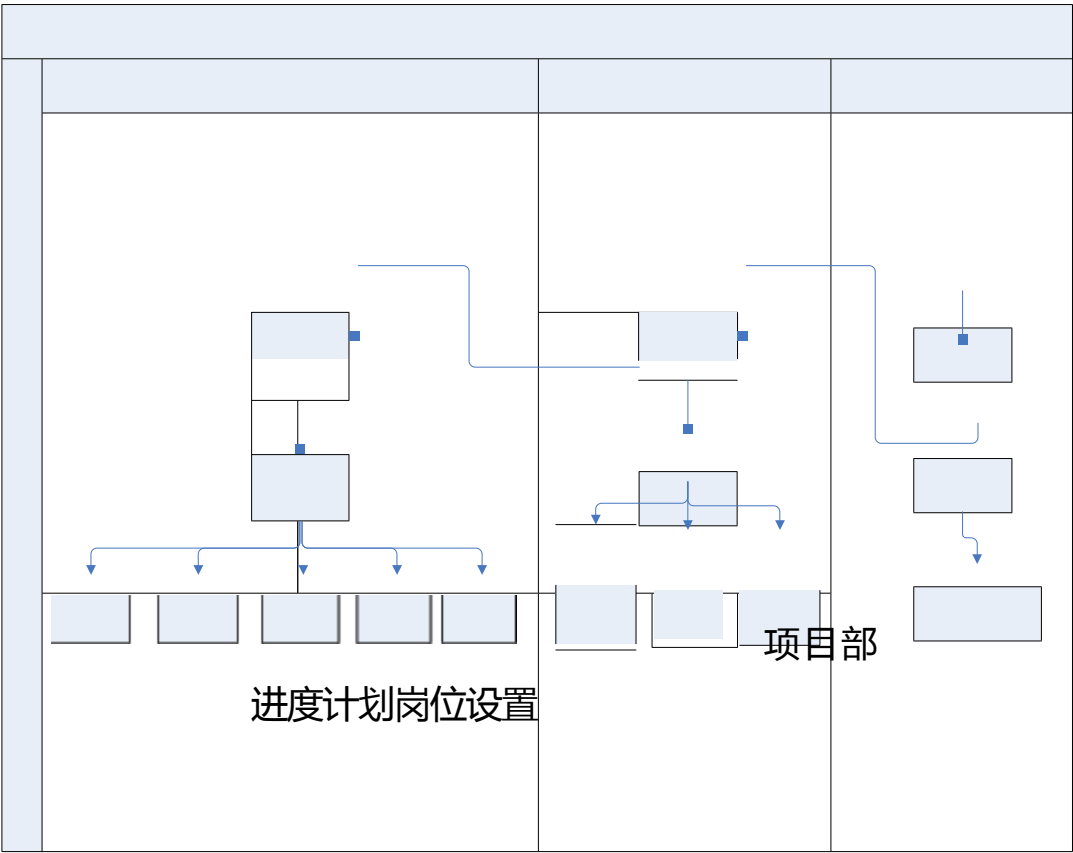
2. 一体化项目管理思路



3. 项目管理工作岗位与职责

3.1. 计划管理工作岗位

3.1.1. 岗位关系图



3.1.2. 岗位职责

染 总部

➤ 项目管理部总经理:

主要职责:

- 1) 项目管理部总负责人，负责项目管理工作的组织、协调与监督；
- 2) 负责总控计划的审核；

项目经理

3) 负责项目全生命周期计划执行监控。

► **项目管理部计划经理：**

主要职责：

- 1) 项目计划总负责人，负责项目计划管理工作的组织、协调与监督；
- 2) 负责建立和完善公司项目计划管理体系、规范工作流程和工作标准，督导子公司落实，并监督实施情况；

6

土木工程
师

电气工程
师

安监专员

质量专员

项目管理
专员

- 3) 配合发展计划部编制项目全生命周期计划清单并根据需要及时进行调整、更新；
- 4) 参与新区域项目拓展及可研，参与现场踏勘并提供工程计划草案；
- 5) 负责总控计划的审核；
- 6) 对项目计划进展进行日常监控，抽查项目计划实际完成情况，发现影响一二级关键节点计划因素向子公司预警，并要求子公司提供整改措施；
- 7) 负责项目总控一二级关键节点计划调整、变更的审核；
- 8) 负责项目计划执行情况的年度考核与全生命周期考核。

➤ **项目管理部计划专员：**

主要职责：

- 1) 负责总控计划和作业计划模板的编制；
- 2) 负责项目总控计划的编制与下达；
- 3) 负责监控总控计划一二级关键节点执行情况；
- 4) 负责项目总控一二级关键节点计划调整、变更的审核；
- 5) 负责项目全生命周期执行计划的监控、预警；
- 6) 项目计划执行情况的年度考核与全生命周期考核。

 子公司

➤ **项目管理部经理：**

主要职责：

- 1) 子公司项目管理部总负责人，负责项目作业计划管理工作的组织、协调与监督；
- 2) 负责项目作业计划的审核；
- 3) 负责监督项目作业计划的落实和总体实施进度的监控。

➤ **项目管理部计划主管**

主要职责：

- 1) 负责组织项目作业计划的编制；
- 2) 负责项目作业计划的审核；
- 3) 负责项目作业计划调整、变更的审核；
- 4) 负责所辖项目作业计划的监控、预警、协调；
- 5) 负责监控项目作业计划在各职能部门工作计划中的体现，监控项目作业计划的实施；
- 6) 负责监督计划管理平台，发现计划滞后因素及时预警，提出整改措施；

- 7) 负责对作业计划完成情况及时总结、分析， 评估作业计划实施情况， 监督作业计划调整；
- 8) 负责项目作业计划执行情况的年度考核与全生命周期考核；
- 9) 负责项目计划执行情况的季度总结。

➤ **设计部设计师**

主要职责：

- 1) 负责设计计划的执行；
- 2) 负责设计计划执行情况的上报；
- 3) 负责设计计划变更的申请。

➤ **采购部采购工程师**

主要职责：

- 1) 负责招标计划和材料设备采购计划的执行；
- 2) 负责招标计划和材料设备采购计划执行情况的上报；
- 3) 负责招标计划和材料设备采购计划变更的申请。

 项目部

➤ **项目经理：**项目总负责人。

主要职责：

- 1) 负责作业计划的审核；
- 2) 负责项目作业计划的落实和实施进度的监控；
- 3) 负责项目总控计划执行情况的月度评估。

➤ **计划主管**

主要职责：

- 1) 负责项目作业计划编制并上报审批；
- 2) 负责项目作业计划的落实；
- 3) 负责项目计划变更的申请；
- 4) 负责项目作业计划执行情况的总结、分析，评估计划实施情况，实施工程计划调整；
- 5) 负责项目作业计划纠偏措施制定及原因分析，并落实纠偏措施；
- 6) 负责《计划管理月度报告》的汇总和上报。

➤ **土建工程师**

主要职责：

- 1) 负责土建工程施工计划的落实；
- 2) 负责土建工程施工进度的上报；
- 3) 负责土建工程施工计划变更的申请。

➤ **电气工程师**

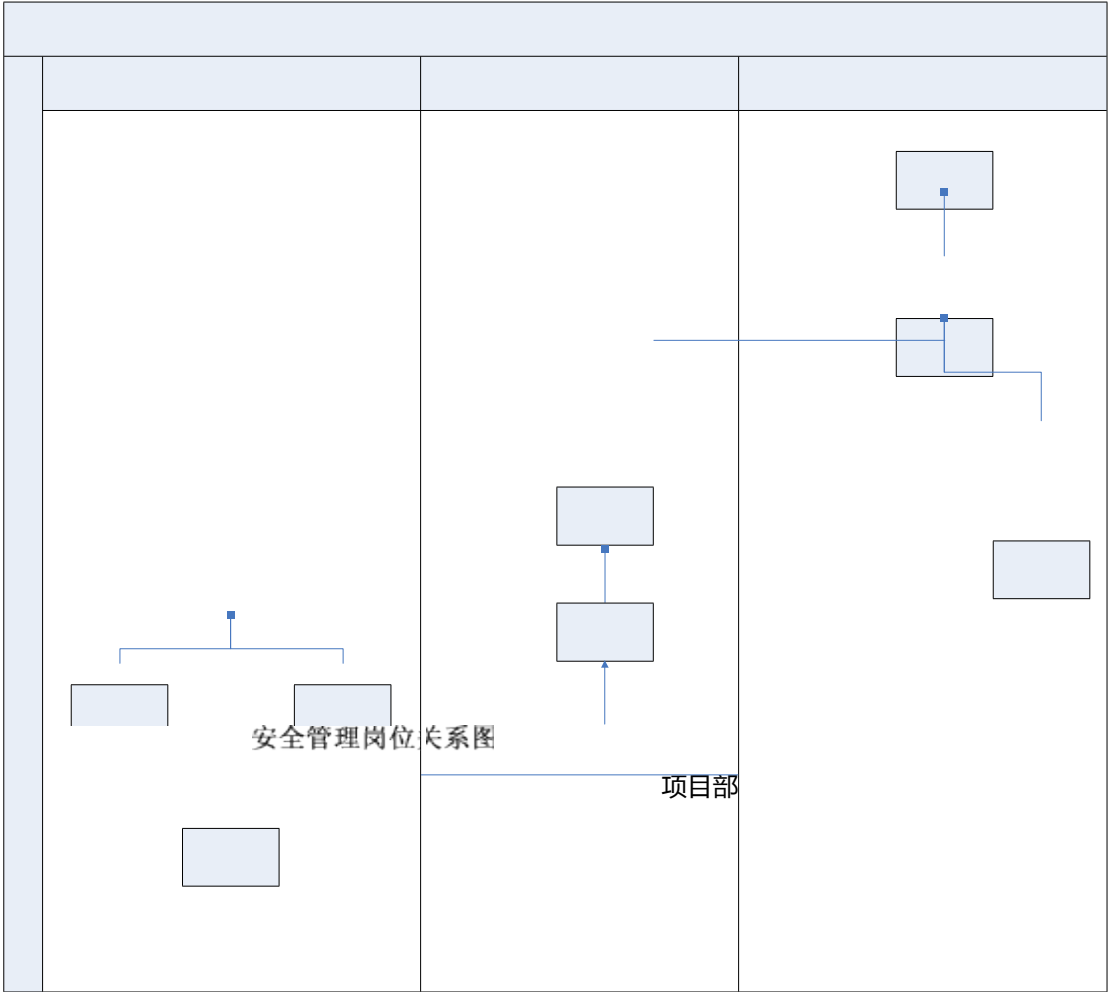
主要职责：

- 1) 负责电气工程施工计划的落实；
- 2) 负责电气工程施工进度的上报；

- 3) 负责电气工程施工计划变更的申请。

3.2. 安全管理工作岗位

3.2.1. 岗位关系图



3.2.2. 岗位职责

总部:

项目管理部安监经理

主要职责:

- 1) 贯彻落实国家有关安全生产法律、法规的规定和行业标准等，并及时上传下达；
- 2) 根据国家有关安全生产法律、法规的规定和行业标准等，建立健全安全生产管理体系，负责制订建立控股公司建设工程安全生产管理制度体系，并督导各单位贯彻实施；

- 3) 对子公司项目建设全生命周期直到竣工验收签认移交为止的生产全过程进行安全督导；
- 4) 对子公司安全组织机构设立进行督导，参与控股公司系统内注册安全工程师统一考核、年度聘任、调配；
- 5) 建立安全生产例会制度。每月组织召开安全生产例会，研究安全生产工作；
- 6) 协调重大伤亡事故的调查处理工作；
- 7) 对未履行安全管理责任而导致发生安全事故，给公司造成严重负面影响和经济损失的单位、人员问责。

安监工程师

9

乙方

各专业工程师

项目管理部安全专员

主要职责：

- 1) 编制控股公司开发系列安全生产培训计划，并对子公司安全生产培训计划的实施情况进行督导；
- 2) 编制《合同》中“安全条款”、《安全协议书》范本；
- 3) 定期对子公司进行安全督导，检查子公司安全监管情况，形成检查报告；
- 4) 参与新区项目可行性研究报告编写，提供环境、安全的专业意见；
- 5) 对战略采购/集中采购等本部采购范围内相关合同，使用非合同安全模板的进行专业审核；
- 6) 参与战略采购/集中采购等本部采购范围内的供方资质审查、招评标工作；
- 7) 编制公司总体安全应急预案，并负责落实；
- 8) 对各单位安全生产信息网络平台运行进行督导。

子公司：

项目管理部安全经理

主要职责：

- 1) 立健全子公司安全生产保证体系，落实安全生产责任制，制定安全生产规章制度和相关操作规程，并对其执行情况进行监管；
- 2) 根据公司本部相关制度、办法编制具体实施细则，对实施细则执行情况进行监管；
- 3) 对公司制定的涉及安全制度、办法、方案、应急预案、和约、协议等进行指导；
- 4) 监管开发项目，避免甲方主体责任事故；
- 5) 对危险性较大的分部分项工程进行监察；
- 6) 责根据本部总体安全应急预案，编制子公司各项应急预案，组织培训并落实应急预案各项措施。

安全专员

主要职责：

- 1) 负责子公司安全管理网络及软件建设和维护；
- 2) 对企业资质的有效性进行监管；
- 3) 负责每周项目工程安全巡检，发现安全隐患进行预警，跟踪问题整改；
- 4) 负责监理、总承包方、承包商等单位的供方资质审查、招评标工作；
- 5) 负责《监理合同》、《承包合同》、《采购合同》等相关合同的安全专业审核；

- 6) 配合行政主管部门对重大安全事故的跟踪调查，事故发生后及时了解情况并上报本部项目管理部。

项目部

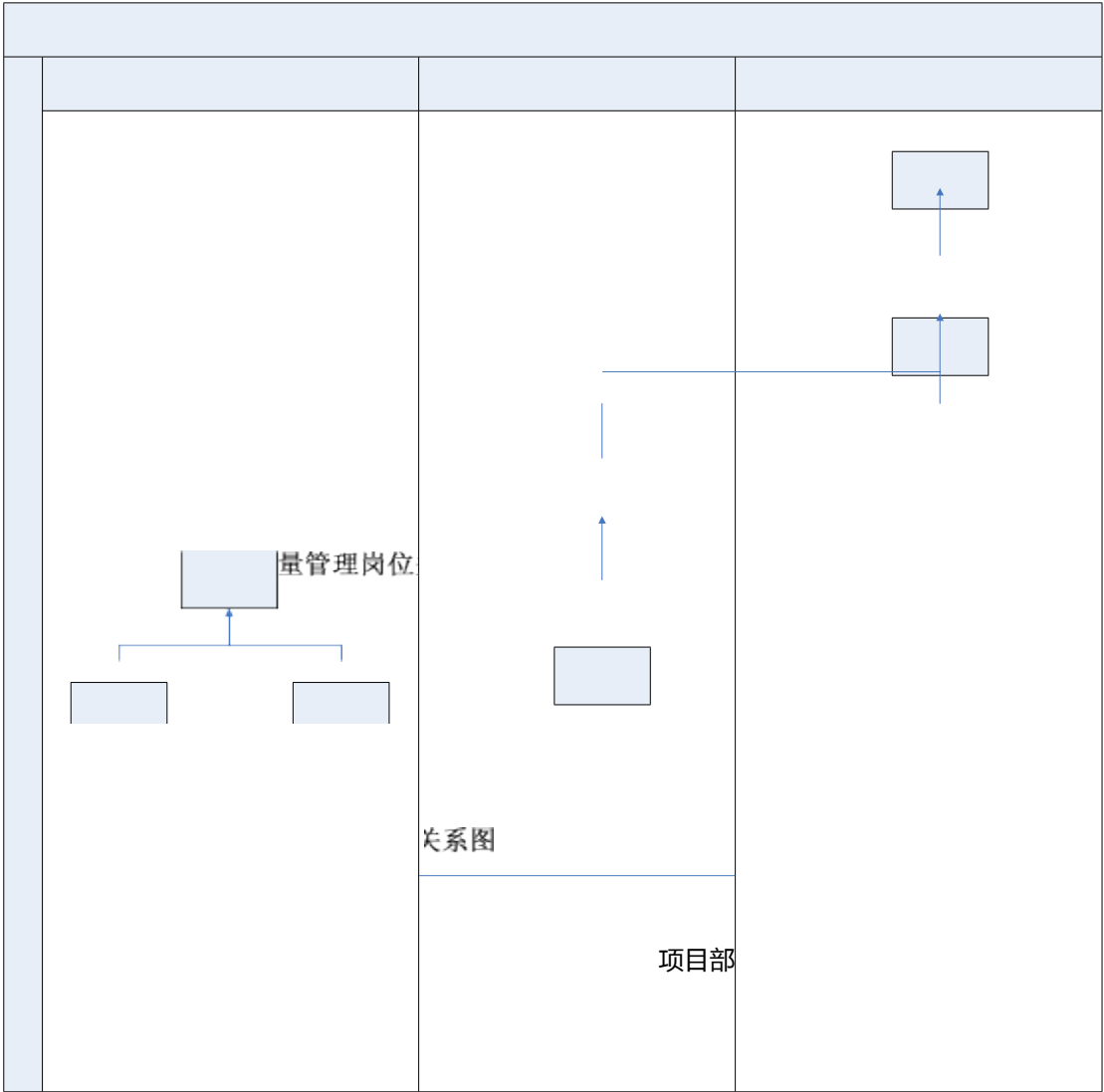
安监工程师

主要职责：

- 1) 负责对总包单位、监理单位进行施工全过程安全监管；
- 2) 根据子公司安全应急预案，编制本项目实施应急预案的措施及办法，并实施落实；
- 3) 负责对总包、监理单位进行项目安全管理宣讲及培训，督促总包单位编制安全应急预案；
- 4) 发生重大安全事故，启动安全应急预案进行协调处理。

3.3. 质量管理工作岗位

3.3.1. 岗位关系图



3.3.2. 岗位职责


总部
 项目管理部技术质量经理

主要职责：

- 1) 建立、完善公司项目质量管理体系及责任体系、公司质量管理 workflow、工作标准；
- 2) 监督各子公司质量管理体系建设情况；
- 3) 组织编制公司技术发展规划，并负责组织实施；
- 4) 参与项目设计图纸审查；
- 5) 组织对重大工程施工及施工组织设计中的质量技术措施，以及重要专项施工方案进行技术指导及审核；
- 6) 参与重大工程变更审核工作。

质量专员

主要职责：

- 1) 编制公司技术发展规划，并负责组织实施；
- 2) 参与项目设计图纸审查；
- 3) 对重大工程施工及施工组织设计中的质量技术措施，以及重要专项施工方案进行技术指导及审核；
- 4) 负责质量管理月度评估，编制质量管理季度分析报告，抽查子公司工程质量管理情况，并根据需要提出意见和建议；
- 5) 协助行政主管部门/子公司进行重大质量事故的调查分析、善后处理和预防改进工作；
- 6) 对工程出现的重大技术疑难问题，负责组织相关部门和专家论证，提出解决方案；
- 7) 参与重大工程变更审核工作；
- 8) 协助人力资源部建立并完善公司质量管理考核方案与指标，负责子公司项目质量管理考核；
- 9) 参与编制项目后评估报告模板，在子公司上报自评估（总结）后，编制项目质量管理后评估报告。

子公司：

项目管理部质量专员

主要职责：

- 1) 参与重大施工技术方案论证，沟通、协调施工过程中出现的技术问题；
- 2) 参与审核总包施工组织设计方案和监理规划及实施细则；
- 3) 参与关键工序、关键部位的施工方案的审核及重要阶段工程验收；
- 4) 参与项目工程质量巡检，发现质量隐患进行预警，跟踪问题整改；
- 5) 每月对项目工程质量情况进行定期的分析，形成质量分析报告，并上报公司本部。

项目部：

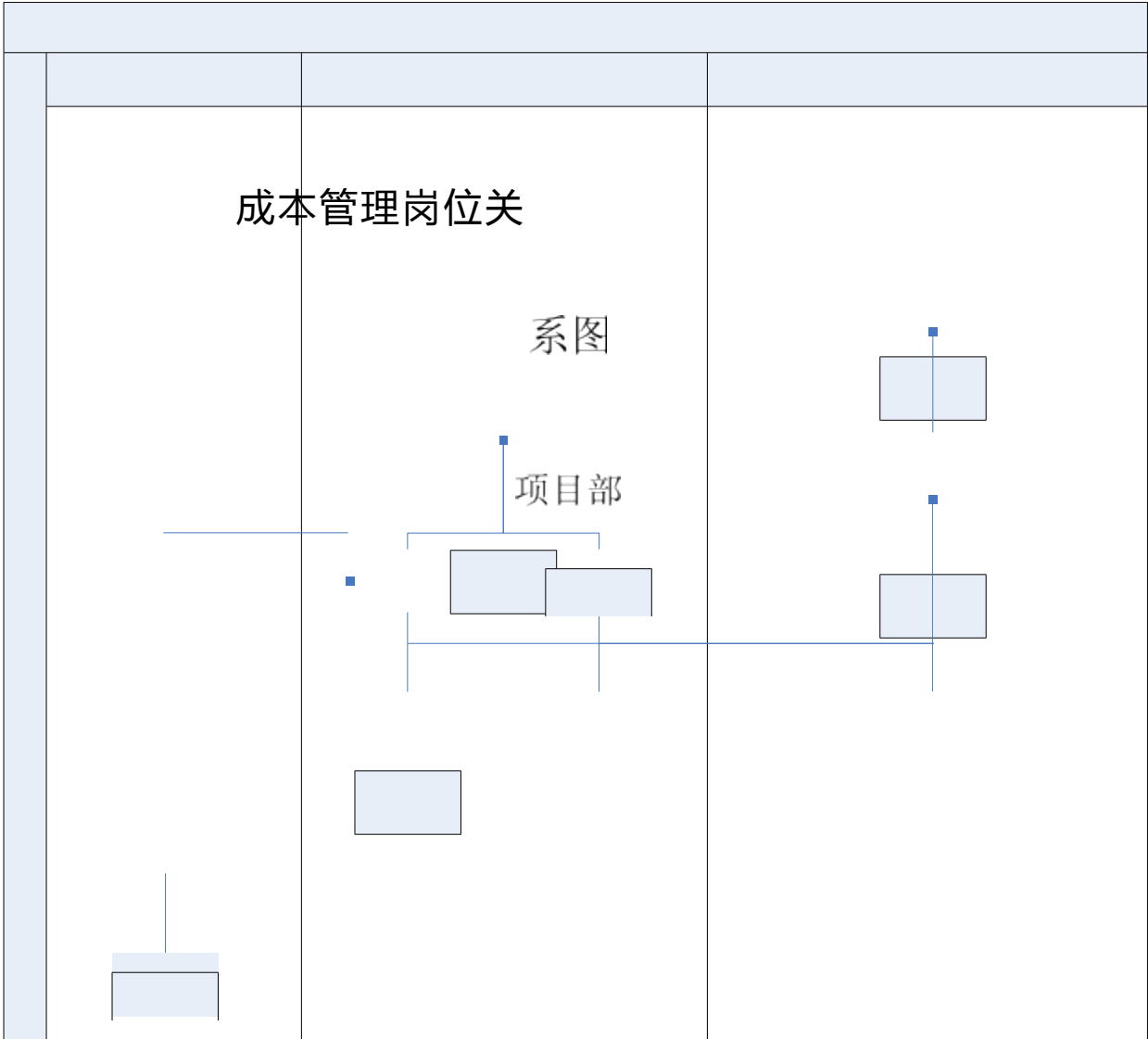
质量工程师

主要职责：

- 1) 审核总包施工组织设计方案、监理规划及实施细则，监督其计划执行情况，并每月对其工作进行考核；
- 2) 参与审核关键工序、关键部位的施工方案，组织各阶段的工程验收；
- 3) 每月末对工程质量情况进行分析，形成质量分析报告，及时报送。

3.4. 成本管理工作岗位

3.4.1. 岗位关系图



3.4.2. 岗位职责

总部:

项目管理部成本经理

主要职责:

- 1) 制定、完善工程成本管理办法， 检查各子公司工程成本管理和执行情况，对工程成本管理实行动态监控；
- 2) 持续了解国家有关法规政策，提出工程成本管理要求并及时传达给子公司，协助子公司处理有关政策性问题；

- 3) 负责组织新进入地区项目可研成本的编制和已进入地区项目可研成本的审核； 合约主笔
- 4) 监控各项目工程成本执行情况，适时了解各项目工程成本的构成，查看工程成本信息月报；分析、评估项目工程成本控制情况，并按要求将有关意见反馈给各子公司；
- 5) 组织工程成本管理的信息交流，通过培训等方式，增进全员的工程成本管理意识，总结推广工程成本管理经验，提高公司工程成本管理水平。

造价工程师

项目管理部高级造价师

主要职责：

- 1) 负责新区域项目可研的投资估算；

- 2) 负责下达项目目标成本；
- 3) 监督、跟踪子公司落实目标成本细化分解及成本责任；
- 4) 监督成本执行过程（已发生成本统计，待发生成本预测），跟踪关键成本管理环节，掌握各项目成本管理状况；
- 5) 负责成本管理月度评估，对子公司项目成本执行指标执行情况和成本管理情况进行评价，提出下月成本重点工作，分析成本超支隐患，提出成本预警与控制措施；
- 6) 对子公司成本管理情况进行现场抽查：检查成本资料，检查成本管理过程合规性，核查成本执行情况，核实管理指标、形成季度检查报告；
- 7) 参与重大设计变更审批；
- 8) 对重大合约的订立、洽商变更、索赔与反索赔等提供过程专业指导、支持与服务。完善公司成本科目体系；
- 9) 对超指标、洽商变更较多、单价/费率招标等项目的结算成果进行抽查；
- 10) 协助人力资源部建立并完善公司成本考核方案与指标，负责项目总成本与年度成本考核；
- 11) 参与编制项目后评估报告模板，在子公司上报自评估（总结）后，根据模板编制项目成本管理后评估报告；
- 12) 推行工程成本管理信息化工作，逐步建立成本数据库，建设工程成本信息监控中心。

子公司

项目管理部成本经理

主要职责：

- 1) 负责已有区域新项目可研阶段成本测算；
- 2) 审核目标成本细化指标，审核合约成本指标；
- 3) 审查设计限额指标落实情况，监督各项设计成果成本是否在成本指标范围内；
- 4) 监控子公司各项目动态成本，评估各项目的成本执行情况，分析各项目成本执行的风险，提出解决建议，编制月成本分析报告，报本部项目管理部及分管领导；
- 5) 审核上报各项目目标成本调整。

项目管理部或项目部造价工程师

主要职责：

- 1) 负责进行各阶段设计阶段成本测算；
- 2) 根据目标成本指标进行成本指标的分解；
- 3) 编制项目合约指标，分析项目情况根据项目进展进行分项合约指标调整；
- 4) 负责项目动态成本反馈，编制《动态成本管理月报》；

- 5) 建立项目合同、预结算费用审核、变更洽商发生情况台帐，及时准确统计已发生成本；
- 6) 负责项目预测分析待发生成本；
- 7) 负责项目单项成本超支及总成本超额的额度和原因分析；
- 8) 负责组织施工图预算，编制相应的成本分析报告；
- 9) 参与项目招标采购工作，组织编制工程量清单及经济表评标、清标；
- 10) 审核项目工程、材料设备、技术服务合同进度款结算申请；
- 11) 审核项目的设计变更、工程签证费用，提出成本控制意见；
- 12) 配合项目竣工结算工作，审核项目的工程结算资料及工程结算数据；
- 13) 负责项目完工后的成本项目整理和分析，提交项目成本总结报告；

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/925130333310012034>