施工单位项目管理机构、工作职责、主要管理制度

第一节、项目管理机构

项目部在项目经理的领导下，作为项目管理的组织机构，全面负责本项目从开工到竣工全过程的施工技术、工程质量、安全生产、施工进度、文明施工等工作。

1. 项目管理机构图



第三节、项目管理机构职能

项目部主要管理人员及各部室职责分工如下：

一、项目经理

1、负责工程项目从工程施工准备开始重至验收交工，以及签证结算的全过理施工管理工作

2、严格执行公司的各项规章制度，编制工程周、月及年度施工计划，对项日实施的进度，质量、成本安全及文明施工等管理目标的最终实现负责

3、制定安全技术生产措施，负责编制项目劳动力、材料，机具设备、劳保用品、资金等的使用计划并组织实施

4、组织施工现场布置规划，包括供水、供电、 加工场地、库房和办公休息区域镇协调工作．解决工地一切协调问题。

5、组织项目实施人员进行施工图纸自审、会审，施工组织设计、施工方案交底技术解答。在施工中进行各工序书面技术交底，参加各工序的检验和工程验收，对工程的分部分项工程进行质量检查和评定工作

6、建立健全工作联系相关制度，与政府主管部门、建设单位、设计单位、监理单位，总分包单位等保持良好的协调关系，积极配合完成监理、质量监督和消防局等单位的检查验收工作

7、严格执行公司财务制度，加强项目预算、成本管理，审定月度成本分析报表，对各项工程资金的回收、开支进行有效控制，注重成本信息反馈，及时采取纠偏措施。

8、负责向监理、建设单位及时办理各种现场签证、工程款项结算，以及作好现场原始签证记录，充分完成工程索赔事宜。

9、负责做好工程半产品和成品的防护及交付过程中的防护

10、负责项目实施过程所有技术性文件和资料的完善、报验和移交等工作

11、负责工程竣工验收申请书的制作和报审，参与竣工验收至合格，完善竣工后的工程保修和项目管理工作的经验总结。

12、完成公司领导和项目经理安排的其它工作任务。

二、总工

1、项目总工是项目技术直接负责任人，负责国家和地方的技术规范标准、设计图纸的贯彻实施；负责项目技术管理质量创优管理和创建节约型工地工作；分管项目技术部、现场试验室和测量计量，技术档案资料工作负费对分包技术管理的监督与指导

2、负责组织项目（ 施工组织设计》《专项施工方案）《技术交底书》《作业指导书》《总进度计划）《质量创优计划》《节能降耗方案》等技术性文件的编制和技术管理制度的制定

负责审核批准以上技术性文件和分包商的方案，并报公司审核批准；负责特殊施工方案的内部评审和外部专家评审的联系组织工作

3、负责组织施工图纸会审；联系协调与业主、设计院及安质监站之间关系，推进设计进度；组织设计交底，处理项目各专业间的技术接口工作：负责组织设计变更的评审和工程治商及变更单的签发

4、组织安排施工图导技术、測量、技术文件、技术资料的签收发放与处理试验、资料责任工程师工作：组织并签发上报各类测试成果报告，分部分项工程质量验收报告及其它技术文件组织完成工程竣工技术档案资料和竣工图的编制归档工作

5、负责在项目经理領导下组织质量管理体系的建立运行评审改进等具体工作，组织制定并审批关键工序，特殊过程的质量保证措施，纠正预防措施及安全防护措施；组织不合格产品的评审和处理，负责工程质量事故的分析和一般性质量事故的调查处

6.负责项目技术创新工作，组织新技术、新材料、新设备的推广应用和QC小组活动；负责项目施工技术，新工艺术问题，

7、负责做好项目施工技术总结和汇报演示工作，参与组织项目主体结构验收和工程竣工验收，负责组织特殊过程，重大分部分项工程的质量验收评定工作

8、负责科技示苑工程的申报，科技成果的总结工程创优的检查评选及计算机应用推广工作；负责组织项目各类人员的培训、取证工作

9、参与项目成本计划的编制与分析，协助商务经理洽商索赔

10、负责组织项目创建节约型工地计划的编制与实施，定期组织检查评审，确保项目成节约型工地

11、完成公司领导和项目经理安排的其它工作任务。

三、机电经理

1、协助项目副经理(技术)编制施工总进度计划，负责编制总进度计划中的机电工程内容

2、参与编制项目月度施工计划，负责编制机电工程月度施工计划

3、定期主持召开机电所辖各分包的工作例会，协调、解决各专业间的施工问题,布置传达总承包范围内的各项工作

4、负责机电工程施工进度计划的实施和控制、检查与调整，督促落实施工条件的准备工作，协调施工工序安排和作业面条件的保证，制定施工保证措施

5、协调与总包各专业、业主、监理、分包商、供应商的配合

6、协助项目经理根据公司制定的项目机电成本预算进行成本控制。参与编制项目机电成本预算调整。了解、协助项目经理在保证项目各项目标完成的情况下，负贵机电工程的二次经

营以创造新的利润增长点

8、协助项目经理进行机电工程结算

9、组织机电工程月度申报工程量的分析，作好批复过程的准备工作。

10、协助项目经理对授权范国内可自行选择的机电分包商/供应商的资质预审、机电招标文件编制、机电中标单位的确定、机电合同的签订和变更

11、协助项目经理负责在授权范国内批准和组织实施项目机电零星物资的采购

12、组织在授权范围内批准和组织实施机电分包（或劳务）的选择

13、组织《施工组织设计》中机电工程内容的编制与审核，并组织对其执行情況进行监督检查和修订变更。

14、组织机电工程设计交底和图纸会审工作。

15、组织项目机电责任工程师编制机电工程技术方案和技术交底。

16、负责机电工程技术方案和技术交底的审核。

17、对于项目重大技术方案，根据现场情况和业主要求，及时向机电分公司进行反映、沟通，保证所编制技术方案的可行性

18、组织机电工程图纸深化设计计划的制定，过程的跟踪和结果的落实，并对深化设计的出图质量负责。

19、组织机电工程竣工图纸的制作。

20、组织机电责任工程师与合约商务主管进行设计变更、工程洽商的办理工作。

21、协助总工组织工程的竣工备案和移交，以及公司内部资料的移交。

22、组织落实现场临时用电用水及消防设施的建立和日常维护过程中的技术支持。

23、协助项目经理对项目的《质量计划》、《环境管理计划》、《职业健康安全管理计划》、《创优策划》中的机电工程内容进行审核。

四、商务经理

1、主管项目合约商务工作，分管项目合约商务部及项目授权范围内的物资采购工作。

2、参与公司组织的总、分包合同谈判；配合公司合约商务都和采购中心对分包商、供应商的评审、招标、选择和合同签订工作；负费组织项目授权范围内的分包、分供商的评审、招标、选择和合同拟定、签订工作。

3、协助项目经理全面准确的履行总、分包合同，负贵总、分包合同交底和合同管理，监督检查总、分包合同在各施工阶段的执行情况，配合公司和项目经理/执行经理做好合同评审和修订工作。

4、负责项目过程经营工作，组织工程洽商签证、造价核算、索赔、反索赔工作；负责项目经营报价及业主确认工作，协助项目经理完成二次经营目标，

5、参与公司编制项目预算，负贵制定项目成本控制计划和措施负费项目成本核算资料的收集、确认和汇总，报公司财务进行核算。协助项目经理开展成本分析，降低消耗、 节省开支、增加收入、控制成本、实现利润目标。

6、负责工程总包进度款结算、工程竣工结算和分包商工程款结算审核工作，负责办理向业主收款，向公司请用款和向分包、供应商付款的手续。

7、负责向公司及时、准确、完整的报送月、季、年度项目完成量报表，及时向公司提供其它所需经济资料。

8、负责编制工程竣工决算书和工程保修资金计划，协助项目经理做好项目解体和工程尾款的收取工作。

9、负责建立项目商务台帐和各种报表台帐，建立项目合约商务的资料档案。

10、完成项目领导安排的其它工作任务。。

五、工程部

1、主管项目工程部管理工作，配合项目副经理组织施工责工作，分包商按施组与方案及进度计划要求完成施工任务，解决工作中的现场管理及技术工艺问题。

2、负责编制工程月、周、日进度计划，修订总进度计划,并监督计划的实施完成。

3、负责编制劳动力、机械设备和材料物资需用计划和材料物资采购计划;负责对分包商各类计划的审核工作。

4、参与《施工组织设计》《专项施工方案》《质量计划》《安保计划》《环境计划》《工程创优计划》的研究編制，并负责组织施工责任工程师实施,确保各种计划目标的实现。

5、参加图纸会审、设计交底,负责向分包商进行设计交底和质量、安全、环境管理要求的技术交底。

6、协助项目副经理召开生产例会，协调专业工种、各分包交叉施工工序,调度平衡生产要素资源，及时解决施工问题，确保施工生产科学、合理、有序、高效进行。

7、组织施工责任工程师进行施工过程的进度、质量、安全，明确施工及成本的实施及监控管理，组织开展QC小组活动，确保工程创优目标实现

8、参与三项管理体系的建立与运行，参与项目环境因素和危险源的识别评价，参与编制上报《重大危险源清单》和《重要环境因素清单》，为安全生产管理和环境保护提供依据，参与制定控制措施,督促施工责任工程师实施、跟踪并监管持续改进,做好项目基础管理工作。

9.参与组织分部分项工程的质量验收评定,参加主体结构验收评定和工程竣工交验工作。负责组织质量、安全、文明施工隐患的整改和工程质量缺陷的处理，参与安全质量事故的调查处理

10、负责做好项目二、三次经营及索赔、反索赔工作实施过程中的现场签证，配合合约商务部经理。

11、参加对分包商资质、能力的评价,负责对分包商日常施工进度、质量、安全、文明施工的监管。审核分包商月度完成实物工程量。

12、负责对工程部员工的教育、考核,向项目领导提出奖罚建议

13、完成项目主要领导安排的其它工作任务。

六、物资部

1、主持项目物资部工作，负责项目物资管理工作，保障材料物资供应满足施工生产需要

2、按照公司《项目管理手册》要求，制定项目物资管理制度和流程，负责管理体系中物资管理体系的建立与运作

3、负责审核、报送由公司采购的项目材料需用和采购计划，负责收集材料样品和封样工作

4、负责公司授权项目部自行采购的材料需用计划和采购计划的审核、采购询价，做到货比三家，质优价廉。

5、负责组织项目相关部门人员对进场材料物资的验证工作，做好验证记录，严格控制材料数量与质量并符合安全环保要求，不合格的产品不得进场使用；负责收集材料物资的出厂证明，合格证检验报告前验证，配合试验工程师做好材料进场取样，复检工作，配合收取复检试验报告整理材料档案，达到可追湖性要求

6.负责建立物资台帐，做好现场物资进入库记录及现场的堆、标识工作，协助工程部做好现场文明施工管理工作。

7.负责组织项目有关人员对业主和分包供应的材料、设备物资的验收、验证工作，做好数量、型号、规格和品质的记录，收取各项验证的证件资料，并组织材料物资的取样复检工作，凡验证和复检质量不合格或不符合环保安全要求的产品一律退还业主和分包，不得用于工程和施工，严防因材料物资不合格而发生工程质量、安全事故。

8、负责现场物资材料数量的统计核算工作，负责现场物资库房和物资出入库的管理，随时检查库存数量，减少物资积压，控制材料消耗。

9、负责现场分包商和自有各类设备的监管，负责现场设备进出场计划、验收检查工作，负责固定资产核算的原资料的收集整理工作,建立项目施工生产固定资产台帐，与公司固定资产管理部门建立业务联系，做好固定资产的管理核算工作。

10、在合约商务经理指导下，负责组织项目材料、物资、机械、设备成本资料的收集、整理工作，协助商务部做好生产线材料设备成本预算。

七、质量部

1、负责项目工程质量监督管理工作，负责对分包工程的质量管理、监督、检查与指导，分管项目质量部工作。

2、负责宣传贯彻执行国家建筑工程质量法规和施工验收规范标准，公司质量方针，管理规定和项目的质量管理计划。

3、协助项目经理，总工建立、运行项目质量管理体系，负责制定项目《质量管理计划》、《质量保证措施》《特殊过程质量控制措施》《质量通病预防措施》等质量技术文件。

4、 协助项目副经理和总工组织分部分项工程质量验收评定，参加工程结构验收和竣工交验，组织工序质量控制、隐蔽工程验收和日常的质量监督检查。

5.协助项目总工研究制定项目《质量创优计划》并组织实施负责质量创优的申报、验评的具体工作。

6、组织开展质量管理教育活动，召开质量分析会，检查质量管理制度，质量计划和控制质量措施的落实情况，提出改进工程质量的意见和建议，确保工程质量目标的实现。

7、负责与业主监理的业务工作联系，追踪质量评定结果，下达质量整改单并督促整改达到合格要求，有权对在规定时间内达不到要求的得分报上进行处罚。

8、参与材料、设备进场的质量验证和检测工作，协助物资部门把好物资质量关。

9、参与地方和公司组织的质量检查、观摩、工程创优活动。

10、参与质量事故调查，协助项目生产经理拟写事故报告，并落实整改方案和改进措施。

11 完成项目领导安排的其它工作任务。