

## 第七篇 管理人员配备

### 第一章 组织架构

#### 第一节 项目管理模式

本项目实行集团公司-分公司-项目部的三级垂直管理模式。我集团公司将从集团公司范围内选拔优秀项目管理人员和技术人员组成精干、高效的项目管理班子来实施本项目，并切实承担起本工程的承包管理职责和职能。

#### 第二节 项目管理性质

项目部代表公司和各职能部门对履行公司和业主以及其它合作单位所签订的合同所规定的各项责任和义务。对内按照公司和项目部所签订内部目标责任管理合同所规定的内容履行各项责任和义务。项目部坚决贯彻和执行公司各职能部门的命令和指导。

项目部具有执行、协调、组织、指挥、监督、考核、奖惩、审查、反馈、建议、索赔、诉讼等十二大管理职能和相应职权，无权不执行公司和各职能部门的命令和指导，无权不执行内外合同。

### 第二章 项目管理组织机构

#### 第一节 项目组织管理模式

建筑施工管理同其他管理一样，也包含五大职能，即：

- (1) 预先拟定工作或行动步骤的计划职能；
- (2) 体现管理要素，按一定目标的需要结合成一个整体的组织职能；
- (3) 运用组织权、责，发号施令的指挥职能；
- (4) 针对计划，实施并进行监督检查、调整的控制职能；
- (5) 在管理过程中协调综合性、整体性的协调职能。

通过这五大职能的实现，体现承包商的内部素质和整体能力。本项目的组织管理吸取了境内外施工的经验，在不断完善、优化中，逐步形成了具有本项目特点的组织管理体系，主要表现为：

管理组织在项目经理以下设有六部：即工程管理部、物资设备部、安全质量部、计划财务部、综合管理部、专业协调部，形成了以工程管理部为主，其他部门全方位配合的组织结构。

(1) 从项目招投标阶段至项目竣工验收期间内，各部门人员在各自的工作范围及职权范围内处理相关事务。

(2) 针对一些特殊的、专项的工作，本项目特别成立工作小组处理职能工作，集中体现了“全体参与”的精神，形成矩阵管理模式。

(3) 通过定期召开各式的会议，加强了各施工单位、各部门、各人员之间的联系、沟通、交流与配合，以利及时有效地处理项目事务。

(4) 为了加强与外界的联系，本项目用报告的形式定期汇报工作情况及工程进展。

(5) 为了更好地配合项目的管理模式，总包将对员工进行策划、技术、质量控制及电脑等专业培训。

#### 第二节 项目部职责

(1) 负责项目采购、施工、竣工验收、试运投产和保修等阶段的组织实施、指挥和管理工作。

(2) 建立完善的项目运行管理体系，制定项目管理各项管理办法和规章制度，负责总指挥部的各项管理工作。

(3) 编制相互统一协调的技术规定；负责与设计单位沟通，并对施工过程进行评价、监督、检查、控制和管理。

(4) 承担项目物资和设备采购、运输、质量保证工作；负责调查、选择、评价供应商，推荐合格供应商，并对其进行监督、检查、控制和管理；负责编制项目采购计划。

(5) 承担项目建设的调度、协调和技术管理工作；负责项目施工总体部署和施工资源的动态管理；负责竣工资料的汇编、组卷等工作。

(6) 编制项目总进度计划，并进行分析、跟踪、控制，负责总承包合同、分包合同实施全过程的进度、费用、质量、HSE 管理与控制。

(7) 负责整个项目实施过程中文件信息全过程的管理、控制工作，建立信息化平台，对后续工作提供帮助。

(8) 在合同权限范围内，全面做好项目建设用地的征用、管理和对外协调工作，确保不对周围区域造成较大污染。

(9) 协助业主成立投产试运指挥机构，统一协调整个项目的投产试运工作。

(10) 组织现场生产协调会，报告施工质量动态情况和文明施工情况。

