

项目管理办法

第一章 总则

第一条 为加强集团建设项目管理，健全集团建设项目管理机制，提升对建设项目的管控能力，促进建设项目管理的科学化、制度化、规范化，根据《中华人民共和国建筑法》、《建设项目管理规范》等国家、省、市有关法律法规的要求，结合实际情况，制定本办法。

第二条 本办法所称建设项目是指需经政府批复或已由集团批准实施的新建、改建、扩建工程，适用于集团及全资和控股子公司。

第二章 设计管理

第三条 总工办作为设计管理日常工作的对接部门，依据政府相关部门的批复意见以及相关设计标准进行设计管理。在批准的估算和概算控制范围内，以及施工周期可行的前提下，对设计阶段、交底阶段、优化阶段等全过程进行管理与控制。

第四条 在设计实施过程中，应制定工作计划，确定责任人、进度控制点、质量控制点、审核人员等内容，确保设计进度及质量控制。并通过设计深化与优化，对项目费用实施有效控制。

第五条 应对所有设计输入进行控制和评审，确保设计输入充分性与合理性。设计输出时，必须对所有的设计基础数据和资料进行检查和验证。

第六条 设计变更管理应本着尽量减少、严格控制以及经济核算的原则进行。除重大设计变更以外的一般设计变更，由分管领导审批。

第七条 重大设计变更是指变更初步设计原则、变更系统方案和主要结构布置，影响到工程质量、安全、环保和其他公共利益，涉及到国家强制性标准的设计变更以及单项工程造价增加 20 万元人民币以上的设计变更。重大设计变更应报建管办审核并按程序上报董事会、区政府有关部门审批。

第三章 安全生产管理

第八条 公司以“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针为指导，遵循以下基本原则：

- （一）、“党政同责、一岗双责、齐抓共管”的原则；
- （二）、“分级负责、属地管理”的原则；
- （三）、生产安全事故处理“四不放过”（即事故原因不清楚不放过、事故责任者和应受教育者没有受到教育不放过、没有采取防范措施不放过、事故责任者未受到处罚不放过）的原则。

第九条 安全生产管理体制和工作目标

（一）公司设立安全生产工作领导小组（以下简称“安全领导小组”），全面领导、组织、协调、监督管理公司各单位安全生产工作，公司负责人为公司安全领导小组组长；安全领导小组下设安全生产管理办公室（以下简称“安全办”），安全办设在公司综合管理部，负责日常安全管理工作。二级单位相应设立安全领导小组和安全办，规模较小、安全生产任务较少的单位可不设安全办，但需配备专职或兼职的安全生产管理人员。

（二）公司各单位安全管理人员、设备按国家有关规定并结合本单位实际配备，安全管理人员应经国家有关主管部门培训、考核合格后，持证上岗。各单位安全管理机构、人员及联系方式、设备状况、管理制度必须向公司安全办备案，并及时予以更新。

第十条 规程制度

- （一）公司下属各单位应建立、健全保障安全生产的各项规程制度。
- （二）公司各单位对国家和上级颁发的有关安全生产法律、法规、标准、规定、规程、制度、措施等必须严格贯彻执行。二级单位在贯彻中可以结合实际情况制定细则或补充规定，但不得与上级规定相抵触，不得低于上级规定的标准。

第十一条 安全生产责任制

（一）公司各单位制定覆盖本单位所有组织和人员的安全生产责任制，做到“一职一责，一岗一责”。

(二) 安全生产责任制应简练、实用，符合岗位要求，具有针对性和可操作性。

(三) 按照“谁主管、谁负责”的原则，各级管理人员、岗位员工和部门必须认真履行各自的安全职责。

第四章 进度管理

第十二条 工程建设部是建设项目进度管理的责任主体，对项目全过程的进度计划与进度控制进行管理。集团相关部门负责进行审查和监管工作。

第十三条 工程建设部应建立完善的进度控制体系，力争做到工期科学合理、计划协调统一、施工调度得力、进度均衡理想，认真组织好工程建设。

第十四条 工程建设部应及时、科学、合理地编制项目进总控计划和年度进度计划，一次性统筹安排，分年、分步实施。进度计划应附有横道图和网络图，说明详细的形象进度和关键节点。计划经建管办审查并报区领导小组审核后，作为依据进行绩效考核。计划一经批准，除特殊情况外，原则上不予调整。

第十五条 工程建设部应以批准的进度计划和阶段目标计划作为进度控制的核心，通过与工程进度有关的外部条件的协调和控制，确保各项工作有序进行，并评估进度计划实施与控制的效果。当各级进度计划出现偏差时，应及时报告并按程序调整进度计划。

第十六条 工程建设部应加强工程进度管理，及时向建管办反馈工程进度信息。若重大工程形象进度和关键节点进度计划未能按期完成，应及时将原因及解决的措施书面上报建管办。

第十七条 工程建设部应定期对各施工单位的进度计划进行检查与考评，及时发现进度管理中的问题，提出限期整改措施并负责监督实施。

第五章 工程变更管理

第十八条 为了加强工程变更管理，控制工程造价，优质、高效建设精品工程，特制定本办法。

第十九条 工程变更的分类：

- (一) 一类变更，指单项工程变更估算投资在 3 万元以内（含 3 万元）。
- (二) 二类变更，指单项工程变更估算投资在 3-20 万元以内（含 20 万元）。
- (三) 三类变更，指单项工程变更估算投资在 20-50 万元以内（含 50 万元）。
- (四) 四类变更，指单项工程变更估算投资在 50 万元以上。

第二十条 工程变更立项审批权限和审批时限

(一) 审批权限

1. 一类变更由项目经理组织设计单位、监理单位共同审查后，报项目管理公司备案，并抄报公司分管副总。
2. 二类变更由项目管理公司组织项目部、设计单位、监理单位共同审查后，由公司分管副总审核，报公司董事长审批。
3. 三类变更由公司分管副总组织项目管理公司、审计风险部、成本控制部、设计单位和监理等有关单位共同审查后，报公司分管副总审批。
4. 四类变更由公司分管副总组织项目管理公司、审计风险部、成本控制部、设计单位和监理等有关单位及外聘专家共同审查后，报公司董事会研究决议后，由董事长审批。以上变更的审批过程由分管副总或总经理负责监督确认。有些变更是否需要去区内相关部门

(二) 审批时限

1. 一类变更、紧急工程变更的立项审查，由项目经理确定，立即将变更情况报告项目管理公司或者分管副总经理。项目经理在事后一个工作日内补报变更手续。
2. 二类、三类变更的立项审查,在项目管理公司收到变更立项申请单后 3~5 个工作日内上报并审批完毕。
3. 四类变更的变更立项审查,在项目管理公司收到变更立项申请单后 10 天内上报并审批完毕。

第二十一条 工程变更的流程图

第二十二条 工程变更的管理

工程变更的条件和价格的确定详见有关合同条款。

项目经理得到变更指令或申请后,即应着手进行有关变更资料的收集。主要包括:

(一) 变更前后的设计文件、资料、图纸。

(二) 有关方面的意见、信函,建设单位、施工单位、监理工程师之间来往的信函、会议记录,上级领导及政府有关部门的指示批示。

(三) 工程变更前后该工程数量的差异, 施工单位工、料、机配备以及现场条件变化的情况, 据此评估变更费用。

(四) 施工单位提供的变更工程量清单,经确认无误后方可决定采用何种单价标准。对同一分项工程的所有变更必须按一个变更报送处理,不得分割项目,改变变更设计类别。

(五) 项目经理在收到变更信息后,应尽快完成初审并将相关资料送交项目管理公司。根据工程变更的类别,由项目管理公司或公司分管副总召集四方联席会议,形成由各方确认的会议纪要。

第二十三条 工程变更费用审批

(一) 工程变更目录,列明所有与之有关的文件资料,并有序排列;

(二) 工程变更立项审批表(见附表)

(三) 工程变更通知或额外或紧急工程通知(见附表);

(四) 设计代表的变更设计图;

(五) 工程变更说明,作为工程变更令的重要附件,主要阐明变更原因、依据以及有关的文件、图纸、资料,变更费用确定的原则等;

(六) 工程变更、洽商费用报审表(见附表)应提交附件:变更前后的图纸,业主、承包人、监理方面的会议记录及会议纪要;设计部门对变更的意见;上级领导、政府有关部门的指示、批示等文件;施工单位的估价清单;确定工程数量及单价的证明资料等。