**工程项目管理方案办法**

为更好的管理工程项目，进一步加强工程项目管理的规范性与严谨性，特制定本管理办法。

一、对接工作

**（一）开工手续办理**

合同签订后，项目经理及时与客户及监理方（如有）进行项目对接，根据合同内容的约定，及时通知生产厂家备货，确定项目相关人员及工程开工时间等信息，并准备工程施工相关资料手续，如施工人员名单、货物签收单、施工安全责任书、开工报审表等。

**（二）组织进场**

项目管理团队、施工方确定以后，项目经理安排货物及施工人员入场，办理好货物签收手续，同时对施工人员进行安全及文明施工的教育，做好安全管理工作，并与业主方签订《安全责任书》。

**（三）制定施工组织计划**

向施工方进行施工组织设计、计划和技术交底：把工程的设计内容、施工计划和施工技术详尽的向施工方及监理方（如有）交底，明确施工任务，做好分工协作，同时建立健全岗位责任制和保证措施。

二、材料管理

**（一）工程材料审查**

根据项目方案的要求，项目经理对工程材料数量、质量严格进行把关，拒绝使用不符合招标文件、合同约定的材料、不使用无合格证书、无生产厂家、无生产地的“三无”产品。如在签收的过程中，发现设备材料质量不符合合同文件规定的或是相关证件不全的，项目经理须立即联系发货单位要求更换或补齐证书资料；如设备材料数量不足，须立即联系发货单位及时补发材料。

**（二）工程材料进场对接**

设备安排发货前，项目经理需与业主方沟通，确定存放设备材料的地点。设备材料进场时，与业主方、监理方（如有）做好设备材料清点验收工作，签订《货物签收单》。设备材料进场后，设备材料的存放、使用由项目现场负责人专门负责。

**（三）证书资料的保存**

现场设备、材料的合格证书、产品说明书及工程中发生的往来文件，均以文档资料的形式妥善保管，便于复查。项目经理将收集的设备资料检查核对无误后，统一寄回公司业务后勤组，由后勤组专项开设档案存档处理；待项目竣工移交后，后勤组配合项目经理将项目资料一并移交给业主方、监理方（如有），公司存档一份。

5、对安装的设备材料的数量进行校对确认，并做好记录。

三、职责划分

**（一）项目施工管理结构**

工程施工实行以项目经理为核心的施工管理团队，全权负责工程现场施工管理，并在施工队伍中选出有实际施工经验及管理经验的成员一名作为项目负责人，项目负责人对整个施工队伍起到带头管理作用，并对该工程的质量、安全、工期及文明施工进行有计划、有组织的高效、科学、协调管理，确保工程的进度和质量，施工质量严格按照公司《工程项目安装标准》进行。

**（二）项目管理人员职责划分**

业务科长：为公司工程总负责人，负责各项目总体协调，确定项目管理运作方式，为施工创造良好的外部环境。

工程组主管：配合业务科长工作，主要负责业务区域化的统筹、管理。包括工作任务的分解；各区域内业务的汇总、管理；各区域内工程进度的调度和协调；售后服务的总体安排、调度及反馈；项目验收工作的管理等。

业务区域经理：负责本区域范围内各项目协调管理工作。

项目经理：负责现场合同的执行，按项目合同条款及工程进度回笼项目资金，是工程质量、安全的直接负责人。负责现场施工中的各种问题，与现场项目各方协调管理，及时与项目工程人员沟通信息，解决施工过程中的各种问题。合理安排调配人力、物力，组织工程各项工作的计划与实施，对进度、质量、安全等全面控制。保证施工使用物料的及时组织供应、技术支持、质量安全监督等顺利开展，定期向上级领导汇报，保证对工程质量、安全进度的有效控制。

项目负责人：负责工程的施工质量及施工进度，以及施工过程中出现的突发事件，及时出面与业主方或监理方进行沟通协调解决；如若无法解决，则将情况及时汇报给项目经理进行协调解

技术研发负责人：负责项目中所出现的工程技术问题，为工程提供全面的技术支持（施工图纸设计，图纸审核，系统软件编制，调试，并保证在工程后期提供切合工程实际的技术资料，用于工程的调试、竣工资料等）。

财务负责人：负责项目合同的款项收付、开具发票、成本核算。

业务后勤组：配合办理采购、供应和检验工程设备材料的手续，保证设备材料的质量，确保质量证明资料齐全，设备材料供应及时。负责工程项目的概、预算，以及工程的竣工决算，工程竣工阶段及竣工后,配合工程组完成培训、维护、维修等售后服务的工作。

四、工程进度管理

（一）依据工程设计方案严格审核每一部分安装内容的工序、工程量。

（二）依据设备材料清单检验进场材料材质、规格、数量。

（三）依据图纸的设计进行材料、设备的安装。

（四）现场安装中增减及变更的部分应填写《项目变更表》。

（五）项目负责人在隐蔽工程覆盖前，提前通知业主方及监理方进行中间验收并签字，并拍照记录，以确保隐蔽工程的质量。验收记录存档，竣工时移交给业主。

（六）项目经理建立质量检查制度，将质量检查落实到个人，落实到整个施工过程中，不定期检查工程进展及质量，发现问题及时与现场管理人协调沟通。现场管理人员将定期对工程进行质量检查，对整个工程负起监管责任。项目的分项工程完成后，项目现场负责人要及时与业主方、监理方（如有）办理相关分项工程的验收手续。分项工程的施工人员对所负责的工程安装质量负直接责任。

（七）项目经理对业主、监理（如有）或相关单位提出的工程问题，核实整改后立即向上级负责人逐层反馈。

（八）对工程建设进度实行每周一报的制度，项目经理根据工程建设情况每周定时将情况汇总整理，上报区域经理。如工程中存在需要沟通解决的问题，项目经理应及时逐层向上级汇报，至问题解决。

五、项目培训

工程项目安装调试结束，项目经理与业主方沟通约定培训时间、培训地点及参加培训的人员。确定培训事宜后，由业务科选定培训师，培训师根据库区建设情况准备培训课件（后勤组配合培训完成培训课件的编制），并进行项目相关培训。培训内容分为理论培训和操作演练。理论培训内容包括：控制系统基础知识、系统软件的使用、系统硬件的原理、系统硬件的使用、系统故障的排除、仓房气密性改造原理等（具体培训内容以合同约定为准）；操作演练的内容为培训师根据现场安装的具体设备向参加培训的人员进行现场讲解，并指导其操作使用。培训开始前，培训师做好培训签到记录工作；培训时，培训师拍摄现场培训过程照片（如培训师无法拍摄照片，可委托粮库人员帮助拍照）；培训结束后，培训师整理培训现场资料交给项目经理，项目经理再将资料上传公司业务信息系统存档。

六、验收管理

项目竣工后，及时与业主方、监理方（如有）办理完工验收测试手续，提交《工程验收测试报告》。如项目测试不通过，项目经理应及时将情况逐层向上级汇报，并做出相应整改措施准备再次组织验收；如项目测试顺利通过，项目经理及时向业主方、监理方（如有）提交《工程自检报告》、《验收申请表》，确定验收事项。项目经理将验收计划上报业务科长，及时与业务后勤组进行对接联系，做好验收准备工作及项目竣工结算。项目组织验收后，项目经理须及时与业主方、监理方（如有）签署《验收材料》，并将验收现场情况整理成文件上报区域经理和业务科长。项目验收合格，项目经理按合同条款做好工程款项催收工作，并将工程建设过程中的材料移交给业主方、监理方（如有），办理《工程竣工移交》手续。

七、档案管理

工程项目确定后，业务后勤组配合项目经理完成如下档案资料的整理工作：

（一）项目招投标资料（如有）；

（二）项目合同、补充协议（如有）及实施方案；

（三）客户营业执照、组织机构代码证、税务登记证复印件并加盖公章，法人授权委托书（如合同不是法人签订的，必须出具法人授权委托书）；

（四）与业主方签订《安全责任书》；

（五）《施工人员名单》；

（六）项目开工手续资料（《工程开工报审表》及业主发放的《开工令》）；

（七）货物进场手续资料（《货物签收单》）；

（八）设备资料（包括设备材料的合格证、质检报告、使用说明书等）；

（九）《工程进度周报告》；

（十）与业主方或监理方的往来函件；

（十一）项目变更资料（如业主方要求变更的内容，需业主方出具变更函）；

（十二）管道测压报告（如工程包含有管道安装内容）；

（十三）安装工程验收记录表（单项安装工程验收记录，并拍摄照片存档；隐蔽工程必须拍摄照片或视频记录）

（十四）分项工程内容的完工验收测试报告（可为制氮机房、充氮管道、仓房气密性改造、智能控制系统安装等）；

（十五）分项工程内容的自检报告（可为制氮机房、充氮管道、仓房气密性改造、智能控制系统安装等）；

（十六）工程竣工报告；

（十七）项目培训资料（培训教材、培训现场签到表、培训过程照片记录）；

（十八）工程验收申请；

（十九）项目验收材料；

（二十）分项工程内容的工程竣工移交单（可为制氮机房、充氮管道、仓房气密性改造、智能控制系统安装等）。