



湘交环境
XIANGJIAOHUANJING

产品文件编号: XJHJ-2021-01

桃源县 12 个建制镇

污水处理厂及配套管网工程 PPP 项目

建设管理办法

湘交院环境工程有限公司

2020 年 3 月

批 准：唐 一 波

审 查：刘 虎 英

校 核：谢 鹏

编 写：梁 东

桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程

建设管理办法

一、项目基本概况

1 项目概况

1.1 项目名称及规模

名称：桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程运营项目。

规模：污水处理厂近期规模为 0.82 万 m³/d，总管网长度约为 75km，总投资 2.62 亿元。

1.2 项目地点

湖南省常德市桃源县盘塘、马鬃岭、架桥、热市、剪市、三阳港、龙潭、观音寺、黄石、沙坪、夷望溪、茶庵铺等 12 个建制镇。

1.3 运营范围

桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网运营范围包括：

(1) 12 个建制镇的污水处理厂；

(2) 12 个建制镇配套管网，从入户管后至污水处理厂调节池进口之间的排水管网。

3、参建相关单位情况

项目建设单位：桃源县住房和城乡建设局

项目 SPV 公司：湖南省湘交院环境工程有限公司

设计单位：湖南省交通规划勘察设计院有限公司

监理单位：桃源县德源建设监理有限责任公司

施工单位：湖南湘牛环保实业有限公司

二、咨询服务范围及组织模式

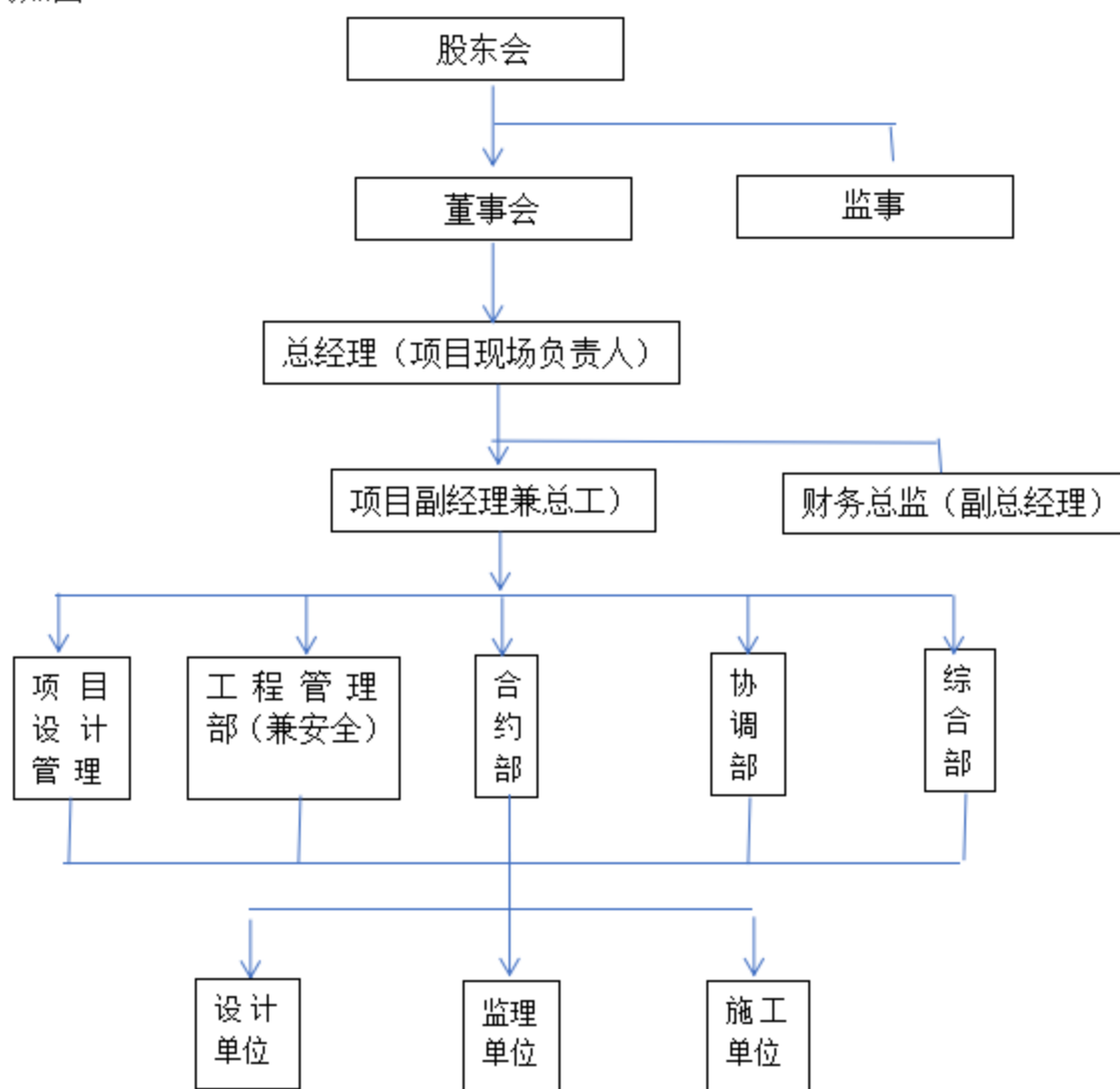
1、全过程工程咨询服务业务范围

前期建设阶段由项目建设单位落实办理临时征地、土料场、石料厂、废弃土堆场确定、项目环评批复、水土保持手续及施工许可报建等建设手续；项目 SPV 公司组织评审施工总体组织设计方案、组织工程勘察设计实施、组织设计单位进行工程

设计优化、技术经济比选并进行投资控制；与项目 EPC 总承包单位签订合同并监督实施；负责筹措项目资金，提出工程实施用款计划，进行工程竣工结算和工程决算，处理工程索赔，组织工程竣工验收和建设项目审计，向建设单位移交竣工档案资料；组织工程试运行和正式运行，工程保修期管理，项目后评估；有关项目建设的其他工作。

2. SPV 公司的组织模式

为适应本项目的管理要求，在和桃源县住房和城乡建设局正式签订项目合同后，湖南省交通规划勘察设计院有限公司立即成立了 SPV 公司-湖南省湘交院环境工程有限公司，组织了业务能力强、技术水平高的骨干人员成立了专业管理团队。组织架构如图：



SPV 公司现场管理组织架构框图

三、SPV 公司的运作

（一）主要服务工作内容

（1）完成桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程项目的管理目标设计，建立项目总体目标，并进行目标分解，建立目标体系。负责桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程项目各阶段的策划、咨询，建立建设工程项目各阶段工作的规划、组织、协调、实施等管理体系；

（2）完成建设工程项目的系统分析，包括项目的外部系统调查分析及项目的内部系统分析等；

（3）建立建设工程项目的计划管理，包括项目的总体规划及实施方案、成本计划、投资计划、资源计划、工期计划以及它们的优化；

（4）负责桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程项目的合同文件的管理、执行情况监督工作，建立建设工程项目的信息管理，包括合同合同履行信息反馈系统的建立、文档管理等；

（5）负责对桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程项目实施单位所需资金的拨付签认，完成建设工程项目的实施控制，包括进度控制、成本控制、质量控制、风险控制、变更管理等；

（6）完成建设工程项目各项后续工作，包括项目竣工验收、移交、项目后评估、对项目进行总结，研究目标实现的程度、存在的问题等。

（二）具体工作

1、项目建设过程工作

（1）投资、进度、安全、质量管理方面

1) 编制桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程项目的参建各方的资金计划表；

2) 监督勘察、设计、监理、试验检测等各项工程的进度、质量、投资；

- 负责桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程项目施工进度款的审核；
- 协助建设单位对工程进行管理及竣工验收；
- 负责各项工程资料的归档，汇总及情况汇报。

（2）合同、信息管理方面

1) 建立勘察、设计、施工、设备、监理等方面的合同管理制度，保证合同的合法履行；

2) 按照建设工程项目的任务和实施要求,设计项目实施和管理中的信息和信息流,保证传递渠道畅通、时间及时和内容准确;

3) 负责桃源县 12 个建制镇污水处理厂及配套管网工程项目中所有文件、合同资料的收集整理、统计分析、汇总归档。

(3) 项目建设收尾工作

1) 组织对工程项目进行工程结算和竣工决算审计;

2) 组织工程项目后评价;

3) 督查工程项目建设资料的整理、汇总和归档,并协助办理建设档案,向建设单位和有关部门移交手续;

4) 负责建设工程质量保证期内的相关工作。

四、项目管理措施

1. 项目例会制度

由 SPV 公司总经理或总监理工程师主持,项目管理部、设计单位、施工单位和检验检测单位参加。定期召开项目例会,并记录会议主要内容,进行会签。检查设计单位的施工图及时完成情况和施工单位的计划完成情况及例会决定事项的落实情况,分析造成未完事项的原因,要求制定整改措施,责任落实到负责人,在限期内完成。检查工程安全、质量、文明施工情况,针对存在的问题提出整改要求。解决需要协调的有关问题。

2. 专题会议制度

对涉及前期报建手续、设计、施工、检验检测等实施过程中遇到的具体问题,在需要召开专题会议时,由 SPV 公司单位组织,监理单位主持,建设单位及相关单位人员参加。

3. 项目考核制度

为了更好完成项目建设单位的任务目标,我公司成立了项目考核检查组,人员组成由组长、副组长、成员组成。按照每月不少于 1 次对项目工作情况进行全面监督检查,对项目各参建方人员到岗情况,项目安全保证措施及现场安全情况,项目部、监理单位工作质量控制、进度控制、成本控制的监督检查,对检查中存在的问题提出改进建议。不能完成计划任务,给予负责人口头批评,若连续两次不能完成计划任务,给予经济处罚。

4. 项目奖罚制度

抓质量、保安全、促进奖罚细则：为了更好的对华容护城涝区六门闸工程项目质量安全进度进行有效控制，满足该工程要求，确保华容护城涝区六门闸排涝工程项目计划目标的实现，特制定以下奖罚细则。

(1) 以 EPC 总承包合同，关于进度款结算与支付条款为依据；

(2) 若承包人完成经监理单位及项目管理单位批准的当月进度计划时，按当月实际完成工程量的合同支付比例支付本月工程进度款；

(3) 若承包人未完成经监理单位及项目管理单位批准的施工单位呈报的当月施工进度计划时，按当月实际完成工程量的合同支付比例的 70% 支付本月工程进度款，同时处以当月进度计划工程量 1% 的罚款；

(4) 若承包人超额完成经监理单位及项目管理单位批准的当月进度计划时，除按当月实际完成工程量的合同支付比例 70% 支付本月工程进度款，另外奖励当月进度计划工程量的 1%；

(5) 若承包人因上个月未完成经监理单位及项目管理单位批准的当月进度计划，而在本月除完成当月进度计划工程量外，也完成了前一个月未完成的进度计划工程量，除按当月实际完成工程量的合同支付比例支付本月工程进度款外，另将奖励上月完成进度计划的 1%；

(6) 每月由项目管理单位及监理单位，组织检查工程中连续两次安全不达标，给予 1-2 万元处罚；

5. 图纸管理制度

经过设计院总工审查合格并签字盖章后的图纸，由设计单位按要求份数的图纸交于 SPV 公司，SPV 公司留一份，其余图纸按照合同约定发送给监理单位、再由监理单位签字盖章后发放给施工单位及需要图纸的设备材料供应单位，并做好发送签收记录。各作业队伍所需图纸由施工单位提供。

6. SPV 公司工作月报

SPV 公司每月末编制质量月报，对本月监理单位、施工单位在工程进度、质量、安全生产、文明施工、与项目其他单位配合情况、工程款支付情况等进行全面整理，并报送建设单位。对存在的问题要求限期改正，根据进度计划安排项目管理工作。

7. SPV 公司对监理管理

为了规范本工程的监理行为，特拟定此管理办法。同时总监理工程师、各专业监理工程师应按照规范及相关要求履行好自己的职责。监理单位应公正、独立、自

主的开展监理工作，维护湖南省湘交院环境工程有限公司和 EPC 总承包单位的合法权益。

8. 工程款申请及支付管理

复核监理单位报送的工程量清单，签署意见，由监理单位填报工程款支付证书，再由公司合约部复审后支付工程款。

9. 工程材料认质认价管理

施工单位对在招标文件中未确定的材料价格及暂定价，在开工后根据工程进度整理相应阶段的认质认价清单，上报至监理单位进行审核（一式四份）。由我公司、建设单位和监理、EPC 总承包单位共同确定材料、设备价格及供应商。此认价单将作为工程结算的依据。

10. 变更设计管理制度

SPV 公司在项目施工过程中本着“在项目实施前为建设单位着想、在项目实施中为建设单位负责”的原则，对本项目在实施过程中出现的工程变更实行如下管理办法：

（1）当建设单位或 EPC 总承包单位提出变更设计时，由项目管理单位组织相关单位人员进行市场调研，以书面形式报建设单位；

（2）在变更设计中出现费用的增减时，由 SPV 公司根据监理单位审核意见进行复核，并经合约部进行核算，项目负责人签字后书面报告建设单位；

（3）建设单位根据 SPV 公司的报告，对工程变更所引起的费用增减进行确认（具体运行见工程量签证管理制度）和技术变更进行审定；

（4）SPV 公司将变更送设计院进行变更设计，设计单位编制变更设计文件或发出变更设计通知单；

（5）SPV 公司接到变更设计文件时，按湖南省建设厅变更管理办法进行处理；

（6）相应变更手续到位后，由 SPV 公司将变更设计文件上报建设单位，然后由 SPV 公司负责发给监理单位，监理单位再发给总承包单位实施。

11. 工程量签证管理

项目管理单位在项目实施过程中本着“认真负责、公平公正、合理降低工程造价”的原则，对本项目在实施过程中出现的工程量签证实施如下的管理办法：

（1）施工单位依据施工合同或工程量清单提交签证资料，并须附相关说明材料（如：平面图、断面图、计算过程和照片等）；

- (2) 监理单位对其上报资料（一式四份）进行复核，并附有复核意见；
 - (3) SPV 公司现场代表对监理所报资料核查后签署意见；
 - (4) SPV 公司组织会议对签证内容会议讨论；
 - (5) SPV 公司造价咨询部会同工程技术部对所发生的变更情况及费用进行审核；
 - (6) 项目管理单位本工程项目的负责人签字后，报建设单位确认；
 - (7) 建设单位确认后，将工程量签证资料（除甲方留档一份外）返回 SPV 公司。
- SPV 公司下发工程量签证，工程量随月计量，与工程进度款同时支付。

五、设计阶段的控制

1、设计阶段投资控制

原则：设计阶段是投资控制最为关键的阶段。设计阶段投资控制的基本工作原理是动态控制，即通过采用计算机辅助的手段，在项目设计的各个阶段，分析和审核投资计划值，并将不同阶段的投资计划值和实际进行动态跟踪比较，当其发生偏离时，分析原因，提出纠偏建议，使项目设计在确保项目质量的前提下，充分考虑项目的经济性，使项目总投资控制在计划总投资范围之内。设计阶段投资控制的主要控制手段是：

- (1) 在初步设计的基础上，进行项目总投资目标的分析、论证；
- (2) 根据方案设计编制项目总估算，供委托人确定投资目标参考；
- (3) 编制项目总投资切块、分解规划，并在设计过程中控制其执行。在设计过程中若有必要，及时提出调整总投资切块、分解规划的建议；
- (4) 编制设计阶段资金使用计划，并控制其执行，必要时，对上述计划提出调整建议；
- (5) 审核项目总概算，在设计深化过程中严格控制在总概算所确定的投资计划值中；
- (6) 对设计从设计、施工、材料和设备等多方面作必要的技术经济比较论证，如发现设计有可能突破投资目标，则协助设计人员提出解决办法，供委托人参考；
- (7) 审核施工图预算，采用价值工程的方法，在充分考虑项目功能的条件下进一步挖掘节约投资的潜力；
- (8) 在设计过程中的各个阶段，进行投资计划值和实际值的动态跟踪比较，并提出各种投资控制报表和报告。

采用动态控制原理，即采用计算机辅助的手段，在项目设计的各个阶段，分析和审核投资计划值，并将不同阶段的投资计划值和实际值进行动态跟踪比较，当其发生偏差时，分析产生偏差的原因，提出纠偏的措施，使项目设计在确保项目质量的前提下，充分考虑项目的经济性，使项目总投资控制在计划总投资范围以内。主要控制措施是：

（1）审核方案设计，优化估算，审查总图布置是否合理，各个构筑物间的交通是否畅通，要保证防火、防水、卫生、安全的条件。提出审核报告和建议；

（2）审核设计概算，提出审核报告和意见；

（3）在审核设计概算的基础上，确定项目总投资目标值；

（4）对施工图设计从设计、施工、材料和设备等多方面进行必要的市场调查分析和技术经济比较；结合工艺技术方案和设备方案对工程管线布置进行审核，评价管线敷设方式的合理性。审查土建工程方案的设计是否符合城市发展规划的要求，是否满足项目对建筑功能的要求，如无障碍设计等；建筑结构要合理；

（5）审核施工图预算，充分考虑满足项目功能的条件下进一步节约投资；按照土建工程清单核算；

（6）在施工图设计过程中，逐一进行投资计划值和实际值的跟踪比较，并提交投资控制报告和建议；

（7）设计变更要经过技术经济比较。

2、对设计进度的控制

原则：设计进度如果控制不住，将直接影响到项目建设总进度目标的实现。为了缩短建设周期，同时考虑水利工程设计、施工同步的实际情况，项目管理人员进行合理安排，使设计进度计划为现场施工服务，并尽量使设计满足开工日期的要求、同时兼顾设备等采购周期较长的材料、设备供应时间的要求，同时应充分考虑到有关政府和水利部门对设计文件审批的时间要求。此外，尽量减少设计意图的改变和反复，以免造成对设计进度的影响，项目管理人员应尽早发现问题，并提出解决方案。主要控制手段和措施是：

（1）审核设计方提出的详细的设计进度计划和出图计划，并控制其执行，尽可能避免发生因设计推迟而影响项目施工总进度计划；

（2）根据设计合同或设备参数起草材料和设备的采购计划，编制设备清单，及时向厂家订货；

(3) 协调施工进度，与设计方协商，使设计进度为现场施工服务，并作为进度目标值；

(4) 在设计过程中进行进度计划值和实际值的比较，定期提交进度控制报告和建议；

(5) 协调各专业工种设计进度，使其能满足施工进度要求。

3、对设计质量的控制

原则：桃源县 12 个建制镇污水处理厂工程设计是一项涉及面广、综合性强的技术工作。设计质量具有直接效用质量和间接效用质量的双重属性。直接效用质量目标是指设计文件（包括图纸和说明书）应满足的质量要求，其中最关键的是设计是否符合国家有关设计规范、是否满足委托人要求，各阶段设计是否达到规定的设计深度，各专业设计内容是否符合施工安装的实际要求。间接效用质量目标是指以设计文件所体现的最终排涝功效：通过设计和施工共同努力，使本工程建设成为排涝效率高、使用合理、功能齐全、结构可靠、经济合理、环境协调，具有高水平的水利工程建筑。

设计质量具有直接效用质量和间接效用质量双重属性。我公司拟派经验丰富的专业设计管理工程师担任本项目的顾问，通过阅读、分析图纸，发现并提出、解决问题。对重要的细节问题和关键问题，如有必要建议组织专家论证。主要控制措施是：

(1) 仔细分析设计图纸，及时向设计单位提出图纸中存在的问题。对设计变更进行技术经济分析，并按照规定程序办理设计变更手续。凡对投资及进度带来影响的设计变更，需进行充分论证后进行；

(2) 审核各设计阶段的设计图纸与说明是否符合国家有关设计规范、设计质量和标准要求，并根据需要提出修改意见；

(3) 在设计进展过程中，审核设计是否符合对设计质量的特殊要求，并根据需要提出修改意见；

(4) 若有必要，建议组织有关专家对结构方案进行分析和论证，以确定施工可行性和结构可靠性，以降低成本、提高效率；

(5) 审核有关永久用电等系统设计与有关电力工程规范件是否相符合，一边获得有关政府部门的审批；

(6) 审核施工设计是否有足够的深度，确保施工进度计划的顺利进行；

(7) 对项目所采用的主要设备、材料充分了解其性能，并进行市场调查分析；对设备、材料的选用提出考察报告，在满足功能要求的条件下，尽可能降低工程成本。

(8) 工程地质和水文条件评估，工程地质和水文地质条件是项目选址的重要条件之一，也是对项目建设产生长远影响的制约条件。

A、审查和分析投资项目的工程地质条件，主要从以下两个方面进行：一是要审查分析项目所在地段的自然物理地质条件，对项目建设可能产生的影响（如土壤耐压力是否能满足拟水工建构物的要求，有无断层、岩溶和流沙层等不利的地层构造等）；二是审查分析建设活动对所需工程地质条件的要求的满足程度或影响程度。

对上述两方面的分析与评价，以及研究与评价工程地质条件和项目的相互影响，以保证项目建设的稳定性。

B、审查分析项目的水文地质条件。对项目所在地段的水文地质条件进行评估，应着重审查分析地下水文的形成、分布和运动规律，以及它的物理、化学性质等水文资料。同时，还应根据项目所在地区全年不同时期的水位变化、流向、流速和水质等条件，判断项目在施工、生产、生活用水上的保证程度，并由此决定其基础工程、打桩工程的设计和施工技术方案的评价。

4、对设计合同的管理方法及措施

(1) 从投资控制、进度控制和质量控制的角度分析设计合同条款，分析合同执行过程中可能会出现的风险和问题；

(2) 进行设计合同执行期间的跟踪管理，包括合同执行情况的检查，签订补充协议等事宜；

(3) 分析可能发生索赔的原因，制定防范性的对策，减少被索赔的发生，处理有关实际合同的索赔事宜，并处理合同纠纷事宜。

(4) 向委托人递交有关合同管理的报表和报告。

5、对设计信息的管理

信息是规划、控制、协调和决策的依据，必须进行良好的信息管理。信息管理的基本原则是通过对信息进行合理的分类及编码，制定信息管理制度，一边迅速准确的传递信息、全面有效的管理信息。在此基础上建立完整的系统，客观的记录并反映项目建设的整个过程。主要控制措施是：

- (1) 建立设计阶段工程信息的编码体系；
- (2) 建立设计阶段信息管理制度，并控制其执行；
- (3) 进行设计阶段各类工程信息的收集、分类、整理和存档；
- (4) 运用计算机进行信息管理，随时提供有关项目管理的各类信息，并提供各种报表和报告；
- (5) 整理各类会议纪要；
- (6) 运用计算机进行信息管理，随时向委托人提供有关项目管理的各类信息，并提供各种报表和报告；
- (7) 填写项目管理工作记录，每月向委托人递交设计阶段项目管理工作月报；
- (8) 将所有设计文档（包括图纸、说明文件、来往函件、会议纪要、政府批文等）装订成册，在项目结束后递交委托人。

6、设计阶段组织协调

设计阶段是一个由设计院多个方面、多个部门和众多人员共同参与的复杂的特殊生产过程，为了使这个复杂系统中所有参加元素有机结合、顺利运作，就必须在技术和管理两个方面进行有效的组织和协调。其保证措施是：

- (1) 主动协调与设计单位之间的关系，并处理有关问题，使设计工作顺利进行；
- (2) 收集项目土地相关信息，考虑二规合一；
- (3) 及时汇报主动与水利部门及其他主管部门联系，摸清有关设计参数和要求；
- (4) 做好方案审批、扩初审批准备工作，处理和解决方案审批、扩初审批的有关问题；
- (5) 解决设计阶段各种有关的纠纷事宜；
- (6) 协调设计与施工之间的关系；
- (7) 加强联络，处理并及时下发主管部门、水利部门对设计的审批事宜。

六、项目前期报建管理

项目前期报建阶段要避免单纯的跑腿办手续，首先要及时更新已掌握的建设项目申报流程，根据项目进展情况合理计划组织，采用平行、交叉等多种路径加快报建工作时间，期间要紧密地与设计单位保持协同配合。具体工作：

- (1) 熟悉项目申报流程及各环节所需上报资料。

(2) 进行任务分解及计划工作。

(3) 进行资料归档工作。

1、前期报建各环节所需报建资料：

(1) 建设项目选址意见书

(2) 建设用地规划许可证

(3) 项目立项

(4) 土地使用权证

(5) 初步设计

(6) 规划许可证

(7) 施工许可证

(8) 监理合同备案

序号	所需材料
1	备案表
2	监理单位营业执照、资质证书、监理部组成人员资格证书（
3	中标通知书（复印件）

全过程工程咨询大讲堂

2、报建工作计划表

报建工作计划表（表 4-1）

时间	工作内容	1周	2周	3周	4周			
项目立项批复								
控规批复								
总平方案专家会	会							
总平方案规划业务会	业务会							
总平方案批复								
施工图各项审查批复	查批复							
初步设计批								

全过程工程咨询大讲堂

注：该表填写中需列出每个阶段节点控制里程碑。

报建工作过程检查表

报建过程检查表（表 4-2）

项目名称					
	建设单位		联系人		
		联系电话			
项目管理单位		联系人			
		联系电话			
	设计单位		联系人		
		联系电话			
	咨询单位		联系人		
		联系电话			
			实际完成情况与计划完成情况对比		
					存在的问题及修编意见
检查人		审核人		项目负责人	全过程工程咨询大讲堂

3、前期报建工作注意事项

(1) 项目前期报建工作是工程开工前所必需完善的，因为报建工作的完成情况直接关系项目施工许可证的办理和项目开工时间的确定，由于报建工作涉及水利、文物、渔业、气象等诸多部门，因而办理的过程协调工作量大、周期长；所以在办理前期报建工作时一定要注意项目部内人员分工的调配和报建工作的交叉办理，这样不仅能大大节省报建的时间，还能为招标和施工阶段积累更多时间。

(2) 办理前期报建时应注意提前收集项目所在地政府部门的相关信息，尤其是对报建过程的规定流程和所需资料等信息的收集，并就收集到的信息根据项目实际情况编制报建工作计划、落实责任人，对计划中需建设单位协调的工作应提前与建设单位的相关负责人进行沟通。

(3) 在办理前期报建过程中应及时跟踪国家或地方政府颁布的涉及本项工程的各项法律法规，因为在有效办理前期工作的同时，合理避免对工程不利的一些制度约束将为业主方节约大量资金，同时也能有效提高项目管理公司的口碑。

(4) 办理的前期报建工作一定要满足整个项目管理部的工作计划安排，应及时根据项目管理部的整个工作部署来合理调整前期报建主次工作的安排。

七、项目施工准备阶段管理

项目施工准备阶段的主要工作是完成各项开工行政审批手续，协调组织完成现场临时设施搭建，组织召开第一次工地例会，督促监理单位召开第一次监理例会，组织监督现场设代、监理、施工单位人员到位、各相关技术文件的上报审批工作。

具体工作：

- 1、制定施工准备阶段工作计划表。
- 2、完成各项开工审批手续。
- 3、组织现场临设建设及标准化布置工作。
- 4、组织召开第一次工地例会。
- 5、检查落实监理、施工单位人员到位情况。
- 6、督促检查监理、施工单位进行开工前各相关技术文件的上报审批。
- 7、督促监理单位召开第一次监理例会。
- 8、配合业主检查开工前各项准备工作，确定开工时间，督促总监下发开工令。

开工前管理与协调

- 1、成立施工现场管理机构。
- 2、组织施工、监理、设计单位进场，建立合作关系、联系方式。
- 3、确立现场组织形式，建立月度协调会、周例会制度。
- 4、审查监理规划
- 5、组织图纸会审，形成纪要，报分管领导审批。
- 6、会同、督促施工、监理单位完成相关报批手续。

7、协调做好“四通一平”，督促施工单位做好临时设施搭设。

场地接收及临时设施建设

1、项目管理部负责就项目场地与施工单位进行场地移交的手续办理；

2、审查施工单位为项目搭建的临时设施是否满足施工规范和施工合同的要求；对不能满足相关要求的临设，项目管理部应通知监理单位要求施工单位予以拆除，并重新搭设，对施工单位拒不接受的项目管理部可向建设单位进行汇报，在征得建设单位同意后对施工单位进行相应的经济处罚。

施工图纸会审及设计交底

1、单位（单项）工程施工前，必须进行图纸会审，图纸会审由项目管理部主持；

2、配合设计单位对图纸进行技术交底。监理、施工应共同商议会审中的问题，形成结论意见后写入《图纸会审记录》，作为工程施工、验收及结算依据；

3、《图纸会审记录》应经设计单位设总办审查确认；

4、《图纸会审记录》由施工单位整理，监理、施工、设计单位会签，最后由项目经理签字后有效；

5、管网综合图纸出齐后，应组织综合会审，解决各专业间存在的问题；

深基坑支护方案专家评审

深基坑（地表到基坑底部达到5米深度）支护方案专家评审由施工单位在基坑开挖前组织，由建设单位、项目管理部、监理单位、设计单位、勘察单位、基坑支护分包单位、评审专家（不少于5人）共同参加，

测量控制

1、单位（单项）工程开工前，应取得政府规划部门批准的坐标及高程控制点；

2、项目管理部应在现场向施工单位移交平面及高程控制标桩，同时与施工单位在《平面主轴线和高程点控制图》上办理签章确认手续；

3、项目管理部组织规划测量单位对现场放线情况实际测量，并取得政府规划部门的验收手续后，施工单位方可正式施工。

组织召开第一次工地例会

第一次工地例会需解决如下问题：

1、各参加单位人员介绍，会后形成通讯录及信息联系群。

2、业主对项目管理单位的授权。

- 3、项目管理单位介绍项目管理制度及工作流程。
- 4、进行项目开工前各项准备工作的具体安排。

第七章 项目施工阶段质量、进度、投资、安全文明管理

项目施工阶段的项目管理最主要的是严防错位管理，项目管理的职责是代表业主履行建设单位主体职责，主要是协调管理设计、监理、施工等各方责任主体充分协同、充分履职，同时协调项目各周边关系以保证项目顺利进行。对于工程施工仅是监督检查，管理工作主要由监理、施工单位进行。

施工过程管理与协调重点

- 1、进度控制重点。确定施工进度控制方案，审核施工进度计划，监督施工进度计划的实施，审查工期延期情况。
- 2、投资管理重点。根据合同对各项工程投资进行综合管理；按合同约定审核预付款和工程进度款；进行工程进度与投资、工程款支付情况分析；及时审核工程联系单、经济签证，办理工程决算。
- 3、质量控制重点。督促监理和施工单位做好工程质量管理。对工程质量实行预控、动态监控，尤其是做好对施工或设计单位提出工程变更或图纸修改的审查；及时协调处理发生的质量问题或质量事故；参与、监督工程质量验收和质量评估；督查工程档案工作。
- 4、安全控制重点。负责项目施工期间安全生产监督和协调，为施工单位的安全管理做好必要的支持和配合工作。重点监督安全管理体系、组织机构及人员配备情况；检查安全生产责任制、安全管理制度及其执行情况；监督检查各项安全规范要求的落实情况。

具体工作：

- 1、施工工程的协调工作。
- 2、对监理、施工单位履职情况进行督促检查。
- 3、对工程现场质量、进度、投资及安全文明进行统筹管理及实地检查。
- 4、协调设计单位做好设计后期服务工作。
- 5、做好对设计变更、经济签证、款项支付的管理审核工作。
- 6、组织并参加各阶段验收工作。
- 7、参加监理例会并代表业主提出对项目进展的意见及建议。

8、定期及不定期地召开项目管理例会及专题会议。

9、配合业主进行与项目有关的其他事宜。

工程质量管理材料质量管理

材料进场

(1) 工程使用的主要原材料、半成品材料、设备（下简称“施工材料”），进场时必须由施工单位填写《材料报验单》，经监理单位、项目管理部验证及取样送检合格，方可使用。

(2) 施工单位必须提交施工材料的《出厂合格证》及《检验证明书》，填报《材料报验单》等资料，经监理单位、项目管理部核验无误后方可进场。

材料检测

(1) 由项目管理部、监理单位材料见证人按规定取样送指定的有资质检测机构进行检测，检测合格后方可使用。已检验的材料与未检验的材料应分开堆放。检测不合格的原材料，必须在限期内退出现场。

(2) 以下情况虽有试验报告，但其试验报告无效，施工材料不能使用：

- 材料未经材料见证人见证；
- 不在指定的有资质检测机构检测；
- 施工单位自行送检，检测过程无材料见证人见证。

分部、分项、单位工程的质量管理

施工方案与技术交底

(1)、分部、分项、单位工程施工前，SPV 公司应检查监理、施工单位是否按批准的监理规划及施工组织设计、施工方案根据工程实际情况进行了细化，相关人员是否进行了技术交底工作。

(2)、对于容易发生质量通病的施工部位，应检查施工工艺、次序、方法的落实情况。

施工样板

在主要分部及单项工程（外墙保温、外墙涂料、公共部位装饰、门窗等）开工前，项目管理部应提前督促监理单位通知施工单位先做施工样板。施工样板完成后，项目管理部组织设计、监理、施工单位现场验收，经验收合格后，分项工程方可全面开工。

自检与报验

分项工程施工完成后，施工单位应先自检，合格后填报《工程质量报验单》。监理单位组织验收，SPV 公司参加，验收合格后方可进行下一道工序施工。分项工程经验收不合格，由 SPV 公司督促监理单位发出《整改通知单》，施工单位必须在限期内整改完成。分项工程未经验收或验收不合格，不得进入下一道工序施工。

隐蔽工程验收

- (1)、隐蔽工程必须经过验收后方可进行覆盖。
- (2)、隐蔽工程不合格的不许进行下一道工序施工。
- (3)、隐蔽工程须有施工记录和验收记录。

整改与旁站监督

对于施工单位进行整改的施工项目，SPV 公司负责督查监理单位应现场旁站，监督施工单位按照整改通知单的内容和要求进行整改。

中间交接验收

为明确工程质量的责任划分，总承包单位内部不同班组交叉作业，班组必须办理中间交接验收手续。不同施工单位交叉作业，施工单位必须办理中间交接验收手续，项目管理单位需督促监理单位进行检查记录工作。

阶段验收/分项验收

工程的阶段验收和分部、分项工程的验收，项目管理部应组织设计、勘察、监理、施工单位参加，检查评价工程施工的质量，提出改善工程质量的建议和意见。

关键部位和工序施工质量的检查

A、SPV 公司在施工管理过程中，应对监理、施工人员素质、材料设备质量、施工工序、施工方法、实验检验、施工设备、现场条件、完工质量等各方面进行全面的检查、监督。对于关键部位和工序应采取现场巡查、查验记录等方式重点检查。

B、以下各项应作为质量检查的重点：

- 控制主轴线的复测、楼层轴线复测、楼层间高层传递检测；
- 基础工程方面包括：土方工程；桩基础、基坑支护工程、位移及沉降观测；后浇带，防水混凝土浇筑；防水层细部构造处理；
- 主体结构工程方面包括：钢筋隐蔽，混凝土浇筑，预应力张拉，混凝土试块(7 天、28 天)；

旁站监理记录。项目管理部有关人员需要对记录进行抽查和证实。

3.3、SPV 公司应当根据工程施工情况参加监理对施工项目进行的“见证、旁站、巡视、行检验”等监理工作，对未参加的项目定期进行抽查。

4、成品保护

4.1、SPV 公司必须组织制订《单位（单项）工程成品保护规定》，并责成监理、施工单位成立成品保护小组，落实成品保护的岗位责任。

4.2、成品保护的重点如下：

- （1）、基槽、基础、结构、保温、防水，设备、管道，预埋管线等分项工程；
- （2）、铝合金门窗框、外墙装饰等；
- （3）、地面（地砖、木地板）、入户门、电梯轿箱装饰等内；
- （4）、景观、道路等室外工程；

质量事故处理

工程出现质量事故后，SPV 公司应及时处理，情况严重的应上报 SPV 公司总经理并及时要求监理单位发出整改通知/停工通知，同时要求监理施工单位提出整改方案，经业主同意后监督实施，事故处理后出具处理报告上报业主单位。

工程进度管理

项目建设计划

项目经理应依据批准的开发计划，组织编制项目建设计划，确定各单项工程的开工、竣工、入住时间节点目标，报项目管理公司经理批准。

单项工程施工进度计划

项目经理应依据批准的项目建设计划，组织编制组成项目的各单项工程的施工进度控制计划，确定分部、分项工程的主要节点时间完成时间，报项目管理公司经理批准。

实施合同中的单项工程主要节点时间和工期，应满足甲方确定的单项工程施工进度控制计划。

单项工程开工前，项目管理部应检查和督促监理、施工单位编制的单项工程施工进度计划，该计划经监理和项目管理公司审批后，由施工单位实施。

对于建筑工程施工进度计划，项目管理部应编制甲方独立分包工程进场计划，以使招标进度能够满足甲方独立分包单位进场需要。

进度计划文件应以横道图或甘特图、网络图表示。

工程施工进度计划的落实与检查

项目管理部工程部负责工程进度计划的落实与检查。项目管理部应协调公司各有关部门，确保工程按计划完工。各有关部门必须极力配合工程的开展，不使工程的进度受到影响。工程施工进度应实行动态管理，要实时对工程进度进行检查，及时发现影响进度的因素并采取措施进行调整。项目管理部应重点检查监理单位、总承包单位对工程总体（包括甲方独立分包工程）进度计划的管理，明确总承包单位对工程总体进度负责，同时协调好甲方独立分包工程的进度。

每月 25 日前项目管理部应督促监理单位、施工单位书面报送《下月施工计划》和《本月完成工程月报》。《下月施工计划》必须具体、详细并且符合阶段性工期要求和总进度计划要求，内容包括施工内容、人力安排、增加人力的来源、工程量、施工机械安排、材料安排、管理人员安排等，经项目管理部审定后实施。项目管理部专业工程师应每天对各单位（单项）工程进度检查，了解工程的进度情况，及时发现影响工程进度的因素及隐患。

SPV 公司负责人每月应对施工计划控制点进行检查，并将检查情况及措施汇报项目管理公司经理。

对于工程进度实际情况与进度计划相比发生较大差异、可能影响整体开发进度及计划入住时间的，应及时向项目管理公司和业主方报告，并提出原因分析及修编措施。

赶工措施

当工程滞后工期出现延误时，应采取赶工措施：

形象进度比计划拖延五天以内的，应分析原因并要求监理、施工单位采取切实可行的赶工措施，在下一工序内赶上。

当形象进度比计划拖延五天以上时，应分析原因并责成监理、施工单位采取切实可行的赶工措施，应制订短期的工程进度计划指导施工。

工程工期控制点出现延误，应采取赶工措施，并按监理、施工合同条款规定及时予以签证及处罚。

工期延长的审批

除以下条件外合同工期不许调整：

- 不可抗力原因（如地震、战争等）；
- 甲方原因导致关键工序延长；
- 合同中明确确定的其他工期延长条件。

-工期延长的审批权归项目管理公司和业主方；批准工期延长时应注意可能引起的索赔，如设备租赁费用、现场管理费用等。

给予工期延长时应同时与施工单位协商，尽量避免有关费用索赔。

工程投资造价管理

投资计划配合项目使用单位，根据项目年度用款情况，向省发展改革委提出年度投资建议计划。统计投资计划的落实和执行情况，及时提出后续投资建议计划，做好项目投资动态管理。财政直接支付与授权支付根据省发展改革委下达的年度投资计划，通过“财政一体化管理信息系统”向省财政厅申报本年度财政直接支付额度和财政授权支付额度。

严格管理资金支付，确保资金安全。建设资金支付必须手续完整准确，凭证齐全。

- 1)经分管领导、主任审批的《项目资金拨付审核表》；
- 2)施工或供货单位递交的《付款申请单》；
- 3)项目总监签认的《工程款支付证书》。

工程安全文明管理：

主要管理措施及要求

工程开工前项目管理部、监理单位、施工单位应分别落实现场安全负责人，确定有关安全生产与文明施工的管理制度，建立定期安全检查的工作机制，注重项目场容、环境保护、消防与保安、卫生与防疫、施工扰民等工作，树立良好的项目形象。督促监理、施工单位完善有关安全生产与文明施工的管理制度/细则，明确组织架构、职责划分和负责人，并在施工现场醒目位置张贴。监理、施工单位的安全员应对在施工现场的工作人员进行经常性的安全教育，培养他们的安全意识，贯彻预防为主方针，杜绝违章指挥和违章作业的情况发生。现场安全和文明施工检查是项目管理部每日必须的工作重点内容之一。要经常检视工地现场及周边环境可能存在的安全隐患和风险。项目管理部每月定期应进行联合安全与文明施工检查，检查情况及处理结果应形成纪要。项目管理月报中应有安全管理的专项说明。

现场安全生产和文明施工工作应满足项目所在地行业管理部门的要求，达不到要求被政府管理部门勒令停工整改的，按合同约定给予相关单位经济处罚。

第八章 工程变更管理

工程联系单

- 1、工程联系单可由施工单位、设备材料供应商、设计、监理、本单位现场代表、项目使用单位等提出。
- 2、施工单位提出的工程联系单，必须说明事由，附齐相关批件、设计变更通知、图纸、照片等；必须由施工单位项目经理签发；施工单位不得自行将工程联系单提交给设计单位，应由监理单位和本单位提交。
- 3、设计单位提出的工程联系单，一般以修改图纸、修改说明为主，必须载明原因、事由；必须由设计负责人签发；审批前，需要征求使用单位意见的，须有书面反馈；设计单位不得自行接受项目使用单位提出的修改要求。
- 4、监理单位、本单位现场代表提出的工程联系单，主要是出于优化设计、改变材料设备等要求、扣减变更减少的工程量价等，必须载明原因、事由；审批前，需要征求使用单位、施工单位、设备材料商意见的，须有书面反馈。
- 5、对于上级领导提出的变更内容，原则上要采用会议纪要、备忘录的形式进行备案。再由监理单位、本单位现场代表办理工程联系单。
- 6、使用单位提出的功能变更要求，超出概算批复内容的，先由使用单位向原审批部门申报。经同意后，由本单位提交设计院进行设计变更，再交监理单位、施工单位办理工程联系单。因功能需求变更内容，使用单位需行文告知本单位变更内容，并经设计认可，再交监理单位、施工单位办理工程联系单。

工程经济签证

- 1、工程经济签证与工程联系单实行两阶段办理，工程经济签证的办理必须以有效的工程联系单为前提。
- 2、经济签证一般由施工单位书面提出，原则上在工程联系单办结后 3 天内提交监理单位。须同时提供经审批同意的工程联系单原件、变更图纸或草图、验收证明及计量计价依据。
- 3、发生扣减额的工程经济签证，由监理单位督促施工单位办理或监理单位直接办理。

格式及要求

- 1、工程联系单、工程经济签证格式文本由本单位提供。填写与递送须符合有关规定、格式，依据充分，资料齐全。

2、同一项内容办理一份工程联系单和工程经济签证，不得分解变更内容办理工程联系单。

3、工程联系单应事前办理，工程经济签证应事前、事中或事后 14 天内办理。超过约定期限的，以及超过补办时限的隐蔽工程，原则上不予办理，视为放弃索赔。

分类与审批

1、依据合同条款、招投标文件、设计图纸、政策规定、变更原由与批准文件，以及相关约定，对工程联系单、经济签证进行分类，提出费用是否增减、费用由谁承担的意见。

2、对于合同、商务标中有相应价格的，执行合同、商务标价格，并按投标价格同等幅度优惠。

3、对于合同、商务标中没有价格的，参照项目所在地市场信息价办理。

4、工程联系单、经济签证实行多级审核、审批。

5、监理单位根据施工合同和工程实际，严格审核，对涉及到的技术可行性、费用增减、工期变动情况，提出评估、初审意见。

审核审批时限

1、属于一般事项的工程联系单、经济签证，监理单位、本单位分别在受理后的 5 个工作日内，给予书面答复。

2、属于重大事项的工程联系单、经济签证，监理单位、本单位在受理后约 10 个工作日内，给予书面答复。

3、在特定情况下，如遇紧急情况(如抢险等)，项管负责人可根据施工需要，现场批准监理、施工单位的工程变更要求，并及时上报分管领导，事后按审批程序及时补办工程联系单。

4、对于资料不完整、不规范的工程联系单、经济签证，退回限期补办。

5、经审批同意的工程联系单、经济签证，方可进入决算。

6、经济签证需要审计部门审计定案后有效。

其它

1、未经本单位盖章确认的工程联系单和经济签证，视为无效;非原件不作为施工、办理竣工资料和办理结算的依据。

2、生效的工程联系单、经济签证，一式四份。施工单位持有两份，监理单位和主办处各持一份。

第九章 外部协调管理

目的与范围

工程外部协调工作目标是让项目顺利开展。外部协调主要是解决项目使用、设计、监理、施工等单位在项目管理上的问题，会同项目使用单位办理投资、规划、建设等专项工程报批手续。

设计及招标阶段

提倡设计总承包，将一个项目的各专业设计全部发包给一个设计单位。协调设计单位，按初步设计文件批复进行施工图设计。设计深度应满足施工要求、设备材料的采购和非标设备的制作。

施工管理阶段

配合项目使用单位征地、拆迁。配合项目使用单位完成“四通一平”即通路、通电、通讯(网络)、通水，施工场地平整。

办理工程质量安全监督手续、施工许可证，准备以下文件：

- 1)施工许可申请表
- 2)建筑工程用地批准手续；
- 3)建设工程规划许可证；
- 4)施工现场具备开工条件证明；

竣工验收移交阶段

协调前述提及的各类设施、专项工程验收，组织整理各类设施、工程竣工资料。申请项目竣工联合验收及竣工备案。协调项目使用单位，做好项目整体移交。配合审计部门，开展竣工决算审计。

开展项目后评价。

第十章 项目竣工验收及移交、维保管理

该阶段的具体工作：

- 1、编制工作计划；
- 2、组织各阶段验收及专项验收；
- 3、核查竣工验收资料；
- 4、配合业主进行项目综合验收工作；

5、配合业主做好与物业公司的对接及房屋移交工作；

6、配合业主组织构建项目维修领导小组，负责质量投诉及维修工作；

竣工验收及移交阶段

工程验收

1.1、工程验收分为分部分项工程、专项工程和单项工程验收，以及隐避工程验收、中间验收、竣工验收等。

1.2、工程验收必须经过四个程序：自验、初验、正式验收、联合竣工验收。

1.3、自验由施工单位自行组织，按相关工程验收规范进行，并健全验收资料。

1.4、初验由监理单位组织，相关处、项目使用单位、施工单位、设计单位等参加。按相关工程验收规范进行，并健全验收资料。初验必须在施工单位自验合格并报送完整验收资料的基础上方可进行。

1.5、专项工程验收由行政主管部门或专业公司组织，相关处、项目使用单位、监理单位、施工单位、设计单位等参加。按相关工程验收规范进行，并健全验收资料。专项工程验收包括：规划复测、白蚁防治、人防工程、消防工程、防雷工程、环保设施、卫生设施、节能工程、燃气工程、供电工程、热力工程、电梯工程、安防工程、幕墙工程、供水工程、工程档案等。

1.6、竣工联合验收由本单位负责申请。相关处组织工程总承包单位归集各分部分项工程的自验、初验资料，专项工程验收资料，整理竣工资料并送城建档案馆归档，填报相关表格，申请行业主管部门进行竣工联合验收。

1.7、竣工验收应当具备以下条件

1)完成工程设计和合同约定的各项内容；

2)技术档案和施工管理资料完整；

3)工程使用的主要建材、构配件和设备的进场试验报告等资料齐备；

4)施工单位签署工程保修书；

5)重要分部(子分部)中间验收证书；

6)结构安全和使用功能的检查和检测报告；

7)初验时质监机构及设计、建设、监理单位提出的整改内容已全部整改完毕；

8)取得了规划、消防、环保、城建档案管理等部门的认可文件或准许使用文件。

整改与复验

2.1、验收中若发现工程实物与资料存在缺陷，及时组织相关单位进行整改，并书面报告整改结果。

2.2、申请相关部门组织复验，配合复验，直到合格。

签署工程竣工验收报告

建设单位、项目管理单位、监理单位、施工单位、设计单位的各单位代表得出验收结论并签署工程竣工验收报告；

办理建设工程竣工验收备案

(1) 竣工验收备案是施工管理的最后一个阶段，表明工程项目建设已达到建设，使用单位的要求，是项目转入交付使用的标志，是对设计、施工及交付工作进行检验评定的重要环节。它的主要任务是：对施工管理的全过程进行系统的总结；对工期、质量、投资进行分析；安排好竣工计划及收尾工作；办理竣工结算、工程档案资料移交、工程保修手续等工作；

(2) 工程竣工验收合格后，持相关资料（具体指规划、消防、卫生、交通、绿化、环保、人防、防雷、档案、技监、轨道、净空保护等单位出具的认可文件）到备案机关办理建设工程竣工验收备案手续；

(3) 取得备案机关出具的工程竣工验收备案证明；

项目竣工结算和审价

组织审查施工单位编制的竣工结算文件

(1)、编制项目竣工结算依据：1、合同文件；2、竣工图纸和工程变更文件；3、有关技术核准资料 and 材料代用核准资料；4、工程计价文件、工程量清单、取费标准及有关调价规定；5、经有关方确认的有关签证和工程索赔资料；

(2)、竣工结算审查时限：1、500 万元以下：从接到完成竣工结算资料之日起 20 天；2、500 万元-2000 万元：从接到完成竣工结算资料之日起 30 天；3、2000 万元-5000 万元：从接到完成竣工结算资料之日起 45 天；4、5000 万元以上：从接到完成竣工结算资料之日起 60 天；

收集和接收项目竣工相关结算资料、图纸

将全过程管理过程中与结算有关的资料进行整理汇总，作为结算依据；

组织并协调召开相关竣工审价会议

组织结算双方及有关各方召开审价会议，对合同中相关约定进行意见交流；审核本阶段各类付款及工程结算付款

(1)、审核投资监理是否按照相关规定审核工程款；

(2)、审核各类付款，按照合同约定支付；

组织审核及处理施工综合索赔事宜

对于施工单位提出的费用或工期索赔，组织施工监理、投资监理进行审核，分析原因，明确责任单位，按照合同约定及相关法规处理；

督促工程审价单位出具竣工结算审核报告

(1)、竣工结算审核报告中将详细说明施工图纸与招标图纸差异调整、设计变更、工程洽商、现场签证、主要材料调价、暂定单价项目调整、暂定数量项目调整、暂定金额项目调整、索赔资料、已付工程款凭证；

(2)、督促工程审价单位及时完成结算审核报告；

(3)、核查结算审核报告签署的完整性，包括造价工程师及工程审价单位盖章确认、建设单位的盖章确认等；

项目移交与质保

工程竣工后，及时组织移交，签订交接协议。会同工程总承包单位办理工程竣工备案手续，并将备案文件移交项目使用单位。

质量保修期内质量问题由本单位负责组织相关施工单位、设备供应商整改、维修。

第十一章 风险管理

环境风险管理

关注国家政策及政策稳定性，特别是行业内政策调整的动向和内容，执行上级主管部门的决策，及时做好项目代建工作汇报，在合理范围内寻求政策支持。强化职工法律意识，严禁工程中有触犯法律的行为。依法签订及履约工程合同，必要时聘请法律顾问。研判市场变化，特别是工程承包市场、材料供应市场和劳动力市场变化，提前采取规避、减弱风险措施。建立施工、咨询、建材等企业信誉名单。对于信誉好的企业，建立相对固定的合作关系。调研项目建设地点自然环境，预测周边可能存在的项目干扰源，以及项目建设可能对周围环境造成的不良影响。了解建设地点的社会治安稳定性、社会禁忌、民俗风气等。

进度风险管理

在项目开工前充分考虑工期的风险因素，重点考虑水文和工程地质条件、气候变化、建设资金供给、二次设计和可能出现的设计变更以及是否存在高难度的施工技术，科学合理评估工期。会同使用单位、监理单位审查施工单位的网络横道图，围绕关键线路，编排专项设计、分项工程等，以实现合同工期目标。当关键线路上关键工作出现偏差或非关键线路的偏差超过总时差时，及时采取措施，重新编排或压缩相应工作，要求施工单位增加资源和劳动力投入，拿出切实补救方案。

质量风险管理

对施工图进行跟踪检查、监理。要戒设计单位按照设计规范完成施工图设计，并完成内部互查、总工综合审查等程序。招标前，组织专家对重要的施工图纸进行审核。组织(或委托监理单位组织)设计交底;监理单位重点审核施工单位的施工方案;对需要评审的专项施工方案，应及时组织专家评审。成立由使用单位、建设单位、监理单位、承包人共同组建的材料控制小组，负责对各类设备和建材质量的把关。注重工程质量过程管理，督促监理单位、承包人在施工现场的质量控制工作，要求其在周例会上通报施工质量控制成果和质量控制重点。对于质量问题，由监理单位及时发出书面整改通知，督促承包人及时整改，并将整改情况书面反馈，形成质量整改资料闭合。

造价风险管理

在项目概算批复阶段，根据项目规模、结构复杂程度和施工环境等因素，充分考虑可能的超概风险点，进行概算评估。实行工程量清单招标。达到一定数额的项目或分项工程，委托两家造价咨询单位进行工程量清单编制与审核，提高准确性。制订规范的招标文件，根据招标内容约定科学合理的评标办法，择优选择招标代理单位，控制招标可能出现的经济风险。制订格式化的合同文本，根据工程内容，选择合理的合同付款方式、计价方式、履约方式和争议解决方式。严格工程变更管理，变更引起的造价控制详见第八章。

安全风险管理的

严格审查承包人安全生产责任制度和保障措施，包括生产安全管理、人员安全管理、设备材料安全管理、环境安全管理。督促监理单位定期组织施工现场安全巡查，要求将安全文明施工列入周例会检查内容。

做好本单位项目管理人员安全教育、自身安全防范工作，包括服从施工现场安全统一管理，日常交通安全等。

第十二章 档案管理

登记归档内容

上级部门文件，本单位请示、报告及批复，项目使用单位函件等。项目可研报告，初步设计文件、施工图(盖有审图公司图审印章)，图纸审查合格证、重大设计修改。项目建设报建、报验和检测等证书、资料。招投标文件和询价采购文件及相关资料。各类合同。经监理批准的施工组织设计，专项工程施工方案，专项工程评估、论证报告，专项工程验收合格证等，监理规划大纲，会议纪要，监理月报。项目决算资料，审计或财政评审项目决算报告。

归档流程

收集：

各处收到、办理需归档的文件、资料原件，应在 10 个工作日内交档案室归档，自留复印件。如无原件应提交复印件，并在复印件上给予说明原件留存单位。能提供电子版的，同时提供电子版。档案室办理签收登记手续。

立卷：

每个项目单独立卷。

组卷：

- 1)文函、签报；
- 2)可研、设计文件；
- 3)招投标、询价采购；
- 4)合同；
- 5)报建、报验；
- 6)工程、监理；
- 7)造价、决算。

编写：

卷内目录按组卷分类分别编写，案卷题名按具体内容标题编写。

分装：

存档的资料用档案盒分装。

档案借阅

因工作需要借阅档案资料的，须填写档案借阅单;外单位需要借阅的，须由相关处负责人签字。借阅档案归还后，借阅人收回借阅单。原件只限在档案室内借阅，不得外借。复印件外借，须在 5 个工作日内归还。

涉密文件、资料不得复印，未经批准不得借阅。