

Q/NESC

中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业标准

Q/NESC GC10101—2024

总承包项目组织机构、岗位资格职责及定 员管理办法

2024-12-30 发布

2024-12-31 实施

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 发布

目 次

文档说明	I
前 言	II
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 职责	1
5 管理活动的内容与方法	1
附录 A 总承包项目部资源配置标准指引	14
附录 B 项目成立及关键人员任命审批表	16

文档说明

编制说明			
版本	发布日期	主要规范事项	批准权属
V	2022. 12. 30	明确工程承包项目部各部门管理职责、定岗定员，建立清晰的岗位工作、职权和责任	公司办公会
主办部门		主要起草人	解释权属
工程承包分公司		冯徽、胡爽	工程承包分公司
修订记录			
版本	发布日期	修订内容	主要修订人
V1	2024. 12. 30	1、增加文档说明。 2、5.1 组织机构，项目领导增加执行经理、商务经理、安全总监；增加项目部门：综合管理部、工程管理部、物资设备部、商务管理部、安全管理部、质量环保部、设计管理部；对项目管理岗位修改为工程师（如：土建专责-土建工程师）。 3、5.2 项目部领导职责，增加了执行经理、商务经理、安全总监岗位职责，修订了项目总工/副经理、设计总工程师岗位职责。 4、5.3 增加了项目部各部门职责。 5、增加附录 A 总承包项目部资源配置标准指引。	冯徽、胡爽

前 言

为持续规范总承包项目部组织机构及职责分工管理，明确项目分工管理的职责、管理活动的内容及工作要求，结合中国电力工程顾问集团新能源有限公司（以下统称公司）实际，制定本标准。

本制度由公司工程承包分公司归口。

本制度起草部门：工程承包分公司

本制度主要起草人：冯徽、胡爽

本制度校核人：李磊、巩玺、孙艾喜、宿栋华、韩丽平、李然、柴雨、童飞、尹森、孙星垣、胡辉

本制度审核人：王永吉

本制度批准人：陈稼苗

本制度为第 2 次发布

总承包项目组织机构、岗位资格职责及定员管理办法

1 范围

本标准规定了项目组织机构和岗位职责分工管理的职责、管理活动的内容及工作要求。
本标准适用于项目组织机构和岗位职责分工管理。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

建设工程项目管理规范 GB/T 50326

建设项目工程总承包管理规范 GB/T 50358

《中国能源建设股份有限公司工程总承包项目管理规定》CEEC0204A-001

《工程总承包项目组织机构管理标准》QCPE00 2ZC02001

中国能建项目管理手册

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1 总承包项目部

在公司法定代表人授权和支持下，为实现项目目标，由公司组建，**项目经理**领导的项目管理组织。

4 职责

4.1 工程承包分公司（以下统称分公司）

负责指导和监督项目经理及时组建项目部并明确岗位配置，项目班子以外岗位人员任命。

4.2 总承包项目部

负责配置并管理项目部内相应岗位，根据授权代表公司组织项目实施，并完成公司下达的项目管理目标。

4.3 人力资源部（组织人事部）

依据项目成立及关键人员任命审批表，发文成立项目部及有关人员任命。

5 管理活动的内容与方法

5.1 组织机构

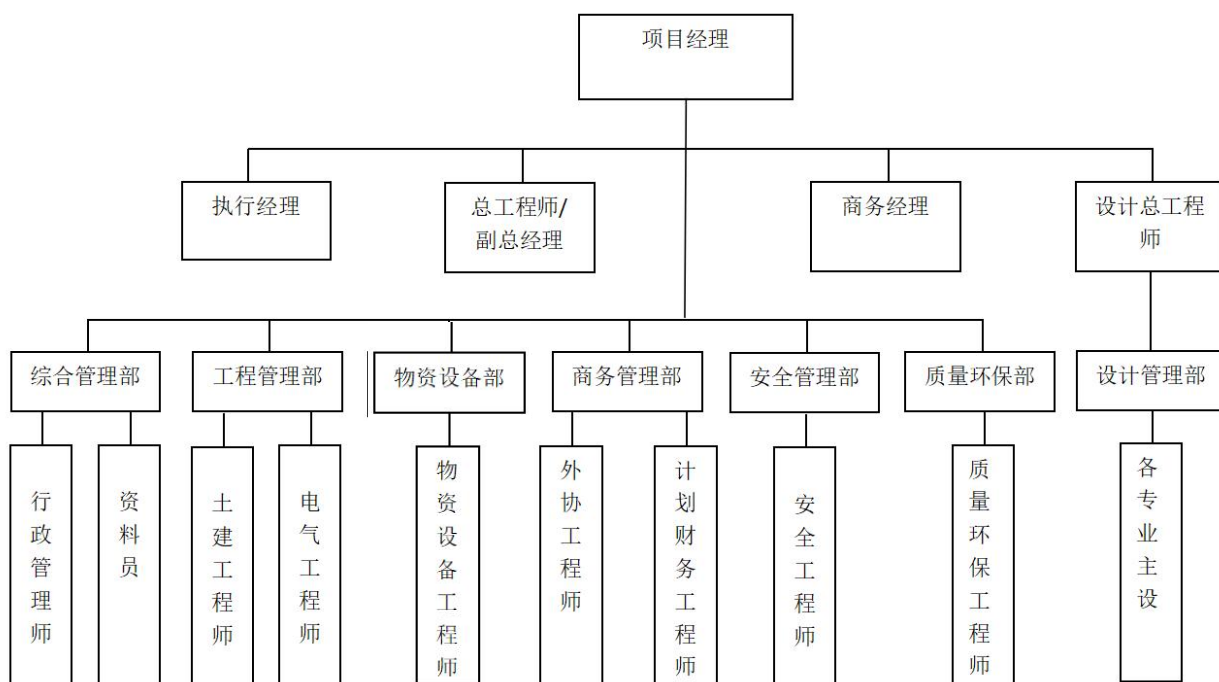


图1 总承包项目组织机构图

(1) 容量为0-100MW项目，现场常驻人员原则上设置5人。必设岗位：项目经理、项目总工程师、安全工程师。党建专责、法律顾问视项目规模、难易程度等情况设置，司机及厨师根据项目实际需求聘用。

(2) 容量在100MW及以上的项目，现场常驻人员可增加项目外协、土建、电气工程师各1人。

5.2 项目部定岗定员标准

5.2.1 项目部岗位设置和人员配置按照工程建设规模和合同金额进行设置，总承包项目资源配置标准指引详见附表A。

5.2.2 根据项目进展，项目经理向分公司提出人力需求计划，分公司统筹调配资源，及时配置到位。

5.2.3 项目部人员入场应根据工程进度、有序进场，合理配置、利用资源；项目部人员分流要根据工程进度统筹安排，整体试（投）运当月，人员分流50%，根据项目规模试（投）运后一到三个月内，除保留项目经理、计财、消缺、档案、个别综合人员外，其余人员均需分流，根据项目规模试（投）运后三到六个月内，车辆、人员全部撤离现场，清退完租赁房屋。

5.2.4 项目收尾阶段，为加快项目管理人员周转，分公司在整体投运当月负责通知项目部提交人员分流、交车、退房、资产处置等计划。根据结算进度，分公司负责通知财务部关闭管理费账户。

5.3 项目成立及人员任命

5.3.1 项目经理、副经理等班子成员，分公司推荐合适人员，填写项目成立及关键人员任命审批表后，交由公司人资部发文任命；项目其他人员，由分公司发文任命。项目关键人员任命审批表详见附录B。

5.4 项目部各部门主要职责

5.4.1 综合管理部

- a) 负责本部门人员与其他部门的工作联系、协调、沟通工作。
- b) 负责本部门制度编制及项目部管理标准的归口管理；项目部经理办公会议的记录和纪要

的编写工作。

- c) 负责组织接待工作；协助项目经理做好公共关系、处理与监理、业主、项目涉及的其他单位的关系。
- d) 负责后勤保障工作；负责车辆管理和调度、考勤管理、固定资产登记与管理。
- e) 在项目部统一组织下，向集团公司、省市及行业媒体投送新闻稿件。
- f) 负责行政印章及领导印章的用印与管理。
- g) 负责项目部档案管理；制订项目部档案管理的有关制度；负责设备开箱检查验收的资料接收和整理工作；完成档案资料的接收、归档和发放。
- h) 负责收集、整理、编制总包单位项目部所需报审文件（单位资质、人员资质、出入库及设备检验记录、设备合格证明文件、施工图、竣工图、影像资料等）。
- i) 负责收集、整理总包项目部各部门施工过程中形成的，应归档的工程文件；负责施工过程文件的发放与签收工作。
- j) 依据分包合同，负责督促、检查、指导各标段承包商竣工档案的整理、验收工作；参加工程验收会议和有关生产会议，并对归档的文件材料发现问题及时提出处理意见，确保档案的质量和完整。
- k) 负责工程整体竣工档案的完整性、规范性，并负责组卷、扫描、装订、移交工作。

5.4.2 工程管理部

- a) 负责制定工程管理部有关管理制度。
- b) 负责工程项目的总体策划与实施、工程各项资源的投入与调配。
- c) 负责施工方案的编制与审核、实施，负责专业施工组织设计的编制与审核、实施。
- d) 负责施工计划的编制与审核，组织、协调、实施施工计划。
- e) 负责施工技术管理及施工技术资料管理。
- f) 负责现场总平面控制与文明施工管理及施工机械管理。
- g) 负责工程危险因素和环境因素辨识、评价，制定预防措施并监督实施。
- h) 负责组织计量体系在本项目的运行，并对其运行情况进行监督，保证体系正常运行。
- i) 负责组织对本项目不符合项采取纠正和预防措施管理，并对实施进行自检或验证。
- j) 全面负责本项目新技术、新材料、新工艺推广和应用的管理。

5.4.3 物资设备部

- a) 负责制定物资设备部有关管理制度。
- b) 负责编制工程物资采购计划，根据工程实际情况，编制设备、材料的年度及季度计划采购清单。
- c) 协助公司采购中心进行设备招投标相关工作。
- d) 按设计图纸、设备清册、工程总进度和实有库存等资料编制物资供应到场计划，并建立台帐及报告制度。

- e) 负责设备材料等物资的运输、收货及设备的催交、催运工作。
- f) 负责现场施工分包商到货后卸货、接收、代保管等工作；负责设备、材料开箱验收、资料验收；审查施工分包商保管仓库是否符合物资保管要求。
- g) 协助负责设备消缺、损坏设备的赔偿处理工作。
- h) 负责设备、材料、备品备件及专用工具的保管及代保管的管理工作。
- i) 根据施工分包合同要求，审查施工分包商按工程设计图纸提出的项目部供应的材料需用计划。
- j) 建立物资进库、出库及领退料制度，防止误收错发。

5.4.4 商务管理部

- a) 负责商务管理部有关管理制度。
- b) 负责项目的进度、费用的综合管理和控制。
- c) 对二级网络综合进度进行动态管理，并按计划与工程实际，编制年度、季度基建投资计划，监督、检查进度计划的实施情况。
- d) 编写执行概（预）算，对执行概（预）算的准确度和不可预见费的建议进行评价，编写各阶段费用指标分解，并监督、检查费用控制计划的实施。
- e) 负责项目进度执行效果测量基准，进行项目执行效果综合分析。
- f) 负责核定业主变更、内部变更和分包商变更对项目费用/进度的影响。
- g) 负责项目合同全过程管理，处理工程欠款、拒付、索赔等事项。
- h) 组织建立项目月度付款计划并上报公司；负责项目分包单位工程结（决）算，配合办理财务竣工结（决）算、工程总决算及审计工作。
- i) 组织对项目计财实施和控制文件的整理和归档；配合项目后评估工作。

5.4.5 安全管理部

- a) 负责职业健康安全管理工作的组织、实施、监督、检查及日常事务，对分承包项目部职业健康安全管理工作进行监督、检查。
- b) 认真贯彻执行国家有关安全生产的方针、政策、法令、法规和上级或行业有关规程、规定。
- c) 协助项目总经理组织召开安全工作会议，总结和推广安全管理工作经验；负责组织召开项目部安全工作周、月度例会。
- d) 负责审查工程分包单位的安全资质；汇总各分包单位的安全技术措施计划，经批准后监督实施。
- e) 监督检查各分包单位安全施工宣传、教育培训及安监机构、专兼职安全员履行职责情况。
- f) 参加工程施工生产调度会，及时检查、布置施工中的安全工作，协调解决存在的问题。
- g) 审查施工组织设计、专业施工组织设计和单位工程、重大施工项目、危险性作业、特殊作业的安全施工措施，审查安全施工作业票及施工防尘、防毒、防辐射及环境保护措施，

并监督检查措施的执行。

- h) 监督、控制现场的安全文明施工条件和职工的作业行为，协助解决施工中的安全问题；有权制止和处罚违章作业和违章指挥行为；根据现场情况决定采取安全措施或设施；对严重危及人身安全的施工，有权指令先行停止施工，并立即上报情况。
- i) 定期组织并参加安全检查，对查出的问题督促整改，保持相关的安全记录；参加重伤、死亡事故的调查处理工作；参加重大施工机械、火灾、交通事故的调查分析，保持相关的安全记录。
- j) 负责编制总承包工程安全管理计划，在计划中应拟定工程的安全目标、原则、措施、要求和工作的程序，以及安全检查的记录表格等。
- k) 负责总承包项目部的消防安全管理工作。组织制定消防安全管理制度，组织消防宣传教育和普及消防知识工作。
- l) 负责施工现场的道路、交通安全管理、日常的道路、交通安全监督管理，并将其纳入安全文明施工管理考核范围。
- m) 负责监督检查各分承包商职业健康、工业卫生管理的执行情况以及日常的控制，并建立相应的管理档案。
- n) 负责对分承包商的施工机械、特种设备使用管理进行监督检查。
- o) 负责组织编制可能发生的紧急情况应急响应预案，并会同总承包项目部其他人员对该紧急情况进行分析，提出控制方案，并组织演习和评审，检验应急预案的有效性。总承包项目部其他人员对紧急情况的应急响应按预案分工要求密切配合。
- p) 参与总承包项目发生的人身轻伤及其它一般事故调查、分析与处理；项目完工时参与编制竣工总结报告。

5.4.6 质量环保部

- a) 贯彻执行国家有关质量环保生产的方针、政策、法令、法规和上级或行业有关规程、规定，协助项目总经理组织和推动工程的质量环保工作。
- b) 负责质量与环境管理工作的组织、实施、监督、检查及日常事务，对分承包项目部质量与环境管理工作进行监督、检查。
- c) 负责组织质量管理体系和环保体系在本项目的运行，并对其运行情况进行监督，保证体系正常运行。
- d) 负责编制项目质量计划、工程质量检验计划并实施。
- e) 负责质量检验记录、质保资料及相关竣工资料的收集、整理和保存，并验证其应符合规定要求，工程竣工后负责移交。
- f) 负责组织对本项目不符合项采取纠正和预防措施管理，并对实施进行自检或验证。
- g) 负责组织召开项目部质量环保工作例会；负责审查工程分包单位的质量环保资质。
- h) 监督检查各分包单位质量环保施工宣传、教育培训及机构、专兼职人员履行职责情况。

- i) 参加工程施工生产调度会，及时检查、布置施工中的质量环保工作，协调解决存在的问题。
- j) 定期组织并参加质量环保检查，对查出的问题督促整改，保持相关的安全记录。
- k) 参与工程各阶段的施工组织设计，负责审查分承包方施工组织设计中的质量环保施工措施。

5.4.7 设计管理部

- a) 负责设计部分任务的组织、协调工作，对项目实施过程提供支持。
- b) 负责评价各专业设计人员工作质量和业绩，协助设计总工程师完成设计回访报告、设计总结、设计文件归档等工作。
- c) 认真执行公司的管理体系的要求，确保设计过程有效控制。
- d) 组织各专业设计人员开展专业设计，协调卷册间的分工与衔接；编制和下达各专业的设计计划，落实设计进度，明确设计范围；研究并提出各专业技术方案，落实设计条件。
- e) 组织编写各专业设备、材料的招标技术文件，参加标书技术评定。
- f) 负责专业间组织接口协调，编制或校核技术接口条件，参加各专业技术谈判和有关联络会，及时处理内外部接口问题。
- g) 按规定校核、审核设计产品。
- h) 参加施工现场设计交底、开工会、评审会、工程例会、技术交底、施工图会审，解释设计意图，配合施工、安装和调试工作。
- i) 编写设计总结提供各专业的设计、技术总结资料，必要时进行设计回访。
- j) 编写工程专业工代汇报信、工代总结，按规定进行施工现场设计服务相关信息的收集、整理和汇报工作，工程结束后及时归档。

5.5 项目部主要岗位职责

5.5.1 项目经理

负责建立健全项目相关管理标准和技术标准；负责项目的整体规划、计划及实施管理；负责项目的质量、安全、费用和进度目标；负责项目的经营及考核；具备控制设计、采购、施工和试运行全过程的职能；具备与业主、公司各职能部门以及各其它相关方沟通与协调的职能。各岗位保证做到一岗双责。

- a) 项目总经理作为公司法定代表人在项目授权范围内的全权代理人，行使并承担工程承包合同中承包方的权利和义务，负责执行项目合同，主持项目全面工作，负责项目实施全过程的设计、采购、施工的策划、组织、协调和控制，对项目的质量、环境节能减排、安全、费用和进度全面负责；
- b) 贯彻执行国家有关法律、法规、方针、政策和强制性标准，执行工程总承包企业的管理制度，维护企业的合法权益；
- c) 在授权范围内负责项目相关各方的沟通协调，对项目所需资源进行动态管理；

- d) 负责项目设计、采购、进度、成本、合同、收费管理，对项目目标全面负责；
- e) 负责项目的质量、安健环、节能减排管理；
- f) 负责项目索赔工作；
- g) 负责项目的验收管理；
- h) 负责项目的结算及收费工作；
- i) 组织进行项目的检查、鉴定和评奖申报工作；
- j) 负责项目部人员管理；
- k) 负责项目的党风廉政管理；
- l) 接受审计，处理项目部解体的善后工作。

5.5.2 项目执行经理

协助项目经理全面负责项目总体管理，协调项目资源；经授权代表项目经理负责执行项目合同，负责项目实施的领导、计划、组织和控制，对项目的质量、安全、费用和进度全面负责。

5.5.3 项目副总经理/总工

- a) 负责项目技术管理、施工管理；负责项目施工组织规划与施工方案审查；
- b) 主持项目生产调度会；
- c) 负责施工分包商之间的协调、监督和管理；
- d) 负责分部试运和联合试运的组织和方案审查；工程建设和安全、职业健康、环境保护及质量管理。

5.5.4 项目商务经理

- a) 协助项目经理主管施工合同履约和经营预结算工作；
- b) 负责研究和理解合同的各项条款协助项目经理全面履约及与业主协商和沟通，解决合同履行中的疑难问题；
- c) 熟悉掌握国家和地方政府关于工程经营方面的法律法规、政策和规章制度，参加公司主管部门组织的工程合同评审，负责组织项目人员进行合同的学习和交底工作，负责与公司总部及时沟通，参与各类经济合同的起草、谈判、评审；
- d) 牵头建立项目实际制造成本控制网络体系，负责编制项目制造成本实施计划，并对其实施分解落实、监控及考核；
- e) 定期组织合同履约分析会，分析项目实际成本与计划成本的差距，制定措施改进计划，确保制造成本目标的实现；
- f) 负责供方合同的细化组织工作，严格执行各项条款，组织对供方的综合考核评定工作；
- g) 根据合同条款和有关规定，及时收集索赔资料，做好工程索赔工作，负责审核工程及供方结算及竣工结算工作；
- h) 收集整理归类各类经济技术数据资料及信息，为项目经理决策提供依据，为公司信息库积累数据，协助项目经理做好工程款回收工作。

5.5.5 安全总监

- a) 协助项目经理开展安全生产管理相关工作，对安全生产管理工作进行监督指导；
- b) 组织起草或审核项目安全规章制度、重大安全工作计划、方案、措施，并监督实施；
- c) 监督项目安全生产保证体系、监督体系有效运行，推进安全生产标准化建设；
- d) 监督项目建立健全应急救援体系及生产安全事故调查、处理、上报工作；主持或参加项目安全生产工作会议，参与决策项目安全生产工作中的重大问题；
- e) 监督指导项目专职安全管理人员及其他人员安全生产各项工作。

5.5.6 设计总工程师

- a) 全面负责项目设计工作的具体实施；
- b) 负责组织、指导、协调项目的设计工作，确保设计工作按合同要求组织实施，对设计进度、质量和费用进行有效的管理与控制；
- c) 协助项目总经理对项目设计质量及进度进行系统管理；
- d) 协助项目总经理对项目限额设计进行系统管理；
- e) 负责项目的设计协调和交底工作；
- f) 参与项目的创优工作；
- g) 参与项目的采购工作；
- h) 对项目的设计运行控制负责；
- i) 协助项目总经理进行索赔工作；
- j) 接受审计，协助处理项目部解体的善后工作；
- k) 对项目的质量、进度、安全和成本控制等项目目标负责；
- l) 对主管领域内的资源进行动态管理；
- m) 协助组织进行项目的检查、鉴定和评奖申报工作。

5.5.7 行政管理师

- a) 完成项目部综合职能管理工作。负责本部门人员与其他部门的工作联系、协调、沟通工作；
- b) 负责综合部的管理制度编制及项目部管理标准的归口管理；
- c) 负责项目部经理办公会议的记录和纪要的编写工作；
- d) 负责组织接待工作；协助项目经理做好公共关系工作，协助项目经理处理好与监理、业主、项目涉及的其他单位的关系；
- e) 负责与聘用职工、劳工签订聘用人员劳务合同；
- f) 负责后勤保障工作；
- g) 负责车辆管理和调度；
- h) 负责项目部的考勤管理；
- i) 负责固定资产登记与管理；
- j) 在项目部统一组织下，向集团公司、省市及行业媒体投送新闻稿件；

- k) 负责行政印章及领导印章的用印与管理。

5.5.8 土建工程师

- a) 负责编写项目部有关管理制度；贯彻执行国家有关电力工程的法律法规，贯彻执行各级地方政府有关电力工程的行政法规，贯彻执行公司的各项规章制度；
- b) 负责项目过程的施工管理，配合总工编制进度计划；
- c) 负责项目的建筑施工，保证施工进度、工程质量和费用控制，负责项目工程管理的施工组织与平衡，协调业主、监理及各分包单位关系；
- d) 负责现场五通一平规划，按照已审定的施工总平面布置划分施工场地、安排施工水源、施工电源、施工道路、排水防洪等；
- e) 参与编制施工组织总设计，审定与划分施工场地平面布置及土建施工专业设计；
- f) 负责组织设计人员给施工单位做土建技术交底，特别是各施工区域的地下管线、地下建筑物、构筑物的位置和深度以及与相邻单位的关系，避免出现安全事故。
- g) 参加设备、材料开箱验收、资料验收，协助办理制造方面的索赔；
- h) 办理土建方面工程设计变更；协助设计组织材料代用及设备缺陷处理工作；
- i) 配合综合信息工程师进行工程技术档案管理、竣工图纸和资料的档案管理和移交工作；
- j) 向计划财务工程师提供有关工程费用检查的资料；参加竣工决算；
- k) 定期组织检查施工计划执行情况，分析存在问题，研究处理措施，按月编制施工报告；
- l) 监督土建及安装分包商质量控制用相关设备、仪器仪表在使用过程中定期送检，并确认其精密密度符合性；
- m) 组织有关部门，审查土建及安装分包商提交的施工技术组织措施中有关土建的主要条款；
- n) 审核、确认电气分包每月完成的工程量，报监理、业主审批；
- o) 负责实施隐蔽工程的现场监督,工程中间验收及最终验收；
- p) 参加编制竣工资料，提出申请工程移交报告，协助办理移交。

5.5.9 电气工程师

- a) 负责本工程电气专业分包的管理及协调工作；
- b) 负责组织电气专业分包单位与设计单位进行技术交底；
- c) 负责对电气分包单位编制的施工组织设计、施工方案、作业指导书、技术措施等的审核，报监理批准，并监督以上工程文件在施工过程中实施；
- d) 协助检查电气分包单位进场施工设备的齐备性、完好性、有效性；
- e) 参加设备、材料开箱验收、资料验收，协助办理制造方面的索赔；
- f) 办理电气方面工程设计变更；协助设计组织材料代用及设备缺陷处理工作；
- g) 负责组织分包商、监理、业主、供货商共同对总包方材料、设备、成品、半成品等进行验收；
- h) 对电气分包工程施工质量进行监督，组织报验及质量评定；
- i) 审核、确认电气分包每月完成的工程量，报监理、业主审批；

j) 组织电气分包单位进行系统调试及业主、政府部门的工程验收工作，对业主的工程交付。

5.5.10 物资设备工程师

- a) 编写现场工程物资管理有关管理制度；
- b) 编制现场工程采购进度计划和采购详细进度计划；
- c) 协助公司采购部进行设备招投标相关工作，并协助签订相关合同；
- d) 按设计图纸、设备清册、工程总进度和实有库存等资料编制物资供应到场计划，并建立台帐及报告制度；
- e) 配合联系安排设备材料等的运输及集中收货和安排短途运输计划及设备的催交催运工作；
- f) 负责现场施工分包商到货后卸货、接收、代保管等工作；负责设备、材料开箱验收、资料验收；
- g) 协助负责设备消缺、损坏设备的赔偿处理工作；
- h) 负责总包商设备、材料和备品备件及专用工具的代保管管理，并制订管理办法；
- i) 根据工程实际情况，编制设备、材料的年度及季度计划采购清单；
- j) 根据施工分包合同要求，审查施工分包商按工程设计图纸提出的项目部供应的材料需用计划；
- k) 审查施工分包商保管仓库是否符合物资保管要求。制定保管制度和措施；
- l) 建立物资进库、出库及领退料制度，防止误收错发。

5.5.11 外协工程师

- a) 负责项目合同内建设期间我方的各项证书的办理，保持项目对外公共关系渠道的维护；
- b) 协调项目与所在地各主管单位之间的关系；
- c) 负责配合业主、监理、施工单位建设期内必要的手续办理工作；
- d) 负责与政府各部门办理项目相关手续工作，包括征林征地规划、消防备案、水土保持、环境保护、劳动安全等；
- e) 组织协调项目前期的临水、电、气等配套设施的报批工作；
- f) 协调项目所涉及的拆迁手续的办理；
- g) 协调项目实施过程中的阻工问题；
- h) 完成项目经理交办的其它工作。

5.5.12 计划财务工程师

负责项目全过程的费用控制，由分公司项目管理部组织归口。

- a) 负责编写计划财务部有关管理制度；
- b) 负责项目的进度、费用的综合管理和控制。组织编制项目控制程序、项目控制计划和项目风险报告；
- c) 对二级网络综合进度进行动态管理，并按计划与工程实际，编制年度、季度基建投资计划。并监督、检查进度计划的实施情况；
- d) 负责编写执行概（预）算，对执行概（预）算的准确度和不可预见费的建议进行评价。编写

各阶段费用指标分解，并监督、检查费用控制计划的实施；

- e) 组织召开项目成本分析会，每月对项目成本情况进行盘点、分析形成报告；
- f) 负责核定业主变更、内部变更和分包商变更对项目费用/进度的影响，提出处理意见；
- g) 负责并组织除物资采购合同以外的合同全过程管理，处理工程欠款、拒付、索赔等事项；
- h) 组织建立本工程月度付款计划并上报公司；
- i) 负责项目分包单位工程结（决）算，配合办理竣工结（决）算、工程总决算及审计工作；
- j) 组织对项目计财实施和控制文件的整理和归档；
- k) 配合项目后评估工作。

5.5.13 安全工程师

- a) 负责职业健康安全管理工作的组织、实施、监督、检查及日常事务，对分承包项目部职业健康安全管理工作进行监督、检查。
- b) 负责组织召开项目部周安全工作例会。
- c) 认真贯彻执行国家有关安全生产的方针、政策、法令、法规和上级或行业有关规程、规定，协助项目经理推动工程的安全工作。
- d) 贯彻落实项目部颁布的《安全检查与考核奖罚规定》。根据工程具体情况负责制定“安全施工与经济挂钩的实施细则”。严肃查处事故和违章违纪行为，对安全工作实行重奖重罚。
- e) 协助项目总经理组织召开安全工作会议，总结和推广安全管理工作经验。
- f) 负责审查工程分包单位的安全资质。
- g) 汇总各分包单位的安全技术措施计划，经批准后监督实施。
- h) 监督检查各分包单位安全施工宣传、教育培训及安监机构、专兼职安全员履行职责情况。
- i) 参加工程施工生产调度会，及时检查、布置施工中的安全工作，协调解决存在的问题。
- j) 审查施工组织设计、专业施工组织设计和单位工程、重大施工项目、危险性作业、特殊作业的安全施工措施，审查安全施工作业票及施工防尘、防毒、防辐射及环境保护措施，并监督检查措施的执行。
- k) 深入施工现场掌握安全施工动态，监督、控制现场的安全文明施工条件和职工的作业行为，协助解决施工中的安全问题。有权制止和处罚违章作业和违章指挥行为；有权根据现场情况决定采取安全措施或设施；对严重危及人身安全的施工，有权指令先行停止施工，并立即上报情况。
- l) 定期组织并参加安全检查，对查出的问题督促整改，保持相关的安全记录。
- m) 督促和检查分包单位职业保健、防暑降温 and 劳动保护用品、用具的发放、使用情况。
- n) 参加重伤、死亡事故的调查处理工作。参加重大施工机械、火灾、交通事故的调查分析，保持相关的安全记录。
- o) 负责编制总承包工程安全管理计划，在计划中应拟定工程的安全目标、原则、措施、要求和工作的程序，以及安全检查的记录表格等。

- p) 参与工程各阶段的施工组织设计。负责审查分承包方施工组织设计中的安全管理、文明施工措施,并监督检查现场(安全管理制度、人员、机械作业、安全措施、工程环境、单位工程、单项工程以及特殊作业的施工等)安全、文明工程状况。
- q) 负责组织检查现场开工等安全施工条件,并监督相关安全技术措施交底的实施。
- r) 负责监督和检查分承包方安全员对工程现场实行安全日巡查。
- s) 发现问题要及时督促整改,按照“四不放过”原则(事故原因不查清不放过,防范措施不落实不放过,职工群众未受到教育不放过,事故责任者未受到处理不放过)进行跟踪,并落实到位。
- t) 负责总承包项目部的消防安全管理工作。组织制定消防安全管理制度,组织消防宣传和普及消防知识工作。
- u) 负责施工现场的道路、交通安全管理、日常的道路、交通安全监督管理,并将其纳入安全文明施工管理考核范围。
- v) 负责监督检查各分承包商职业健康、工业卫生管理的执行情况以及日常的控制,并建立相应的管理档案。
- w) 负责对分承包商的施工机械、特种设备使用管理进行监督检查。
- x) 负责组织编制可能发生的紧急情况应急响应预案,并会同总承包项目部其他人员对该紧急情况进行分析,提出控制方案,并组织演习和评审,检验应急预案的有效性。总承包项目部其他人员对紧急情况的应急响应按预案分工要求密切配合
- y) 参与总承包项目发生的人身轻伤及其它一般事故调查、分析与处理。
- z) 项目完工时参与编制竣工总结报告。

5.5.14 质量环保工程师

- a) 负责质量与环境管理工作的组织、实施、监督、检查及日常事务,对分承包项目部质量与环境管理工作进行监督、检查。
- b) 负责组织召开项目部质量环保工作例会。
- c) 认真贯彻执行国家有关质量环保生产的方针、政策、法令、法规和上级或行业有关规程、规定,协助项目总经理组织和推动工程的安全工作。
- d) 协助项目总经理组织召开安全工作会议,总结和推广安全管理工作经验。
- e) 负责审查工程分包单位的质量环保资质。
- f) 汇总各分包单位的安全技术措施计划,经批准后监督实施。
- g) 监督检查各分包单位质量环保施工宣传、教育培训及机构、专兼职人员履行职责情况。
- h) 参加工程施工生产调度会,及时检查、布置施工中的安全工作,协调解决存在的问题。
- i) 审查施工组织设计、专业施工组织设计和单位工程、重大施工项目、危险性作业、特殊作业的安全施工措施,审查安全施工作业票及施工防尘、防毒、防辐射及环境保护措施,并监督检查措施的执行。
- j) 定期组织并参加质量环保检查,对查出的问题督促整改,保留相关记录。

- k) 参与工程各阶段的施工组织设计。负责审查分承包方施工组织设计中的质量环保施工措施。
- l) 发现问题要及时督促整改,按照“四不放过”原则(事故原因不查清不放过,防范措施不落实不放过,职工群众未受到教育不放过,事故责任者未受到处理不放过)进行跟踪,并落实到位。
- m) 参与总承包项目发生的人身轻伤及其它一般事故调查、分析与处理。

5.5.15 资料员

- a) 负责项目部档案管理;
- b) 制订项目部档案管理的有关制度;
- c) 依据分包合同,负责督促、检查、指导各标段承包商竣工档案的整理、验收工作;参加工程验收会议和有关生产会议,并对归档的文件材料发现问题及时提出处理意见,确保档案的质量和完整;
- d) 负责设备开箱检查验收的资料接收和整理工作,并及时归档;
- e) 完成档案资料的接收、归档和发放;
- f) 负责收集、整理、编写总包单位项目部所需报审文件(单位资质、人员资质、出入库及设备检验记录、设备合格证明文件、施工图、竣工图、影像资料等);
- g) 负责收集、整理总包项目部各部门施工过程中形成的,应归档的工程文件;
- h) 负责施工过程文件的发放与签收工作;
- i) 负责工程整体竣工档案的完整性、规范性,并负责组卷、扫描、装订、移交工作;
- j) 总包项目部资料员职责与项目部各部门专工职责属相互交叉,但不重叠,各部门专工负责审阅工程文件的合理性、真实性、准确性,资料员负责工程文件的规范性、完整性。

附录 A 总承包项目部资源配置标准指引

一、人员配置						
序号	部门	岗位	人员配置		岗位要求	岗位说明
			10W 以下机组、合同额 5 亿及以下	10W 及以上机组、合同额 5 亿及以上		
1	班子成员	项目经理	1	1	工程建设类注册类资格或高级专业技术职称，并满足业主其他项目管理资质要求，担任过两个同规模项目副职或下一规模项目经理或具有五年以上项目管理工作经历	必设岗位
2		项目执行经理	0-1	0-1	注册类职业资格或高级专业技术职称，具有五年以上从事相关专业项目管理工作经历	特殊情况下设置，如提级管控项目，代项目经理现场管理等
3		项目副经理	0-1	0-1	中级及专业技术职称，具有三年以上项目管理工作经历	
4		项目总工程师	1	1	二级及以上项目原则上具备高级工程师职称或者具有一级注册建造师（机电、土建）执业资格，从事过一个项目的技术管理工作并具备三年以上相关专业现场施工技术管理经验	必设岗位（可兼职）
5		项目安全总监	0-1	0-1	原则上具备注册安全工程师，中级工程师及以上职称，从事项目安全管理工作三年以上	一、二级项目需设置，其他岗位不可兼任

6	工程管理部	土建工程师	1	1-2	土建专业从事项目管理工作一年及以上	兼职物资设备管理
7		电气工程师	1	1-2	电气专业从事项目管理工作一年及以上	
8	安全管理部	安全工程师	1	1 月 2 日	安全 C 具备新能源项目安全管理工作经验	必设岗位
9	质量环保部	质量工程师	1	1	同专业工程师岗位要求	必设岗位，可由专业工程师兼职
10		环保工程师	1	1	同专业工程师岗位要求	必设岗位，可由专业工程师兼职
11	综合管理部	档案工程师	1	1	工程管理、质量管理、档案管理相关专业，具备项目现场管理工作经验	
12	商务管理部	计财工程师	1	1	造价、财务、计经相关专业	可由分公司职能部门人员兼任
13		外协工程师	0-1	0-1	从事项目管理工作一年及以上	投建营项目，或总包范围内承担征地或相关手续办理时设置
控制总量			4-7	6-10		
二、车辆配置						
序号	项目类型	配置数量		使用要求		
		10W 以下机组、合同额 10 亿及以下	10W 及以上机组、合同额 10 亿及以上			
1	业主工程师项目	1	1~2	1、车辆的申请、使用管理严格按《公务用车管理办法》Q/NESC ZH08-2024 执行 2、上限为高峰期用车量，项目经理严格把控用车需求，严禁出现车辆长期闲置		
2	总承包项目	1~2	2~3			
3	投建营一体项目	2~3	3~4			

附录 B 项目成立及关键人员任命审批表

项目成立及关键人员任命审批表	
编号：	
拟成立项目部名称	
拟成立项目部组织机构图	
拟成立项目关键岗位任命	（推荐任命 XXX 为 XXX 总承包项目经理； 推荐任命 XXX 为 XXX 总承包项目副经理兼总工）
分公司	
人力资源部	
纪检部	
分管领导	
公司总经理	
公司董事长	