



城运公司建设项目现场管理工作指引（试行）

为规范城运公司项目现场管理，明确现场管理人员的主要工作职责、工作内容及工作流程，提高现场管理水平，特制定本指引。

一、适用范围

本指引适用于城市运营各片区公司、项目公司及项目管理机构、相关部门现场管理。

二、编制依据

国家法律法规、标准规范、城运公司相关制度和要求等。

三、名词解释

本制度中“项目部”指建设单位项目管理机构；“监理单位”指项目监理部；“施工单位”指施工单位项目部。

四、主要管理内容及职责

（一）项目前期现场管理

1、项目确立后，项目公司任命项目负责人，成立项目管理机构（机构成员应包含设计、成本、招标、报建、工程管理等专业人员），项目负责人应明确项目管理机构人员的工作分工和管理职责。

2、项目负责人应组织编制项目管理策划方案，并依据公司经营目标或代建协议相关要求，组织研发、报建、设计、成本、招采、工程、招商、销售等部门共同制定项目总体计划。上述各专业均应该同时编制专项计划并与总体计划衔接。项目管理策划方案和总体计划需报片区公司分管领导、总经理、董事长审批后，报城运公司工程管理中心备案。

3、项目部应明确界定项目范围，熟悉现场情况，制定前期现场管理分工和



工作计划。应组织收集用地许可证、用地红线、可研报告、测绘资料、地质资料、有关方案及图纸等前期必备资料，或组织/委托查明项目地质和水文、暗河溶洞情况，地上地下构建筑物、地下障碍物、各类管线等情况。

4、根据公司管理需要，结合土地交付情况，项目部应根据项目范围组织现场临时围蔽、组织用地管理；同时对已完成补偿的地上附着物、地上地下构建筑物、管线等进行清理或迁移；组织办理临时或永久路口开设、周边市政绿化及其他设施迁移等手续。

5、根据方案设计、初步设计、施工图设计各阶段设计勘察任务书的需求，项目部协调招采管理部门开展勘察队伍招标事项，对勘察施工进行全过程管理，重点对勘察单位现场管理到位情况进行监督，并对现场勘察质量负管理责任，对布孔数量及位置、实际钻孔位置、岩芯采取率、钻孔分层厚度、钻探总深度等进行监管、计量和确认，并拍照、记录、存档；审核勘察工作范围、内容和数量是否按勘察合同及勘察任务书要求内容完成。

6、根据现场管理需要，项目部应在项目施工前 2 个月（个别复杂临时用电应在项目施工前 3 个月）启动临时用水、电的招标或报装事项，于施工单位进场前完成报装并投入使用。

7、初步设计完成后，项目部应牵头设计、技术、成本、招采等专业人员，组织编制 A 类项目目标前施工策划方案及专项措施方案，在不影响预算编制计划节点的前提下，完成技术审查委员会审核意见。

（二）施工准备期现场管理及要求

1、项目开工前，建设、勘察、设计、施工、监理单位法定代表人应当签署授权书，明确本单位项目负责人。

2、项目部组织各参建单位项目负责人召开现场见面会，建设单位设计、成本、招采、报建等人员参加。会上介绍各参建单位现场管理及安全管理机构、人员及对接方式，布置深化设计、合同签订、施工许可办理等后续工作及配合事宜，并就建设单位现场管理各类制度、安全管理职责、现场安全管理要求、



场地和周边环境安全注意事项等向监理及施工等参建单位进行交底，并同时约定场地移交管理事宜。

3、项目部应当向监理单位、施工单位等提供真实、准确的施工现场及毗邻区域内供水、排水、供电、供气、供热、通信、广播电视等地下管线资料，气象和水文观测资料，相邻建筑物和构筑物、地下工程的有关资料。施工阶段如需补充相关资料，项目部应及时组织获得并提交施工、监理等单位。

4、项目部应督促施工单位、监理单位配合施工合同签订工作；督促报建部门办理施工许可和质量监督手续。

5、合同签订后，项目部组织招采管理部门，重点对合同的质量目标、安全目标，合同中管控要点、甲乙双方的责任、权利、义务和违约处理等向建设、监理、施工等单位的现场管理人员进行交底。

6、开工前，项目部牵头，成本管理部门负责，对施工阶段成本控制要点、合同报价清单主要内容、专项措施费用及安全措施费用使用管理等要求，向项目部、监理单位、施工单位主要管理人员进行成本交底。

7、设计技术交底。施工单位、监理单位现场主要管理人员到位后，设计管理部门组织设计技术交底，建设单位设计、成本、项目管理等部门以及监理单位、施工单位主要现场管理人员参加。

8、深化设计管理。项目管理机构负责人牵头，根据城运公司深化设计相关要求，确定工程、设计、成本管理人员的分工，明确深化设计工作对接、协调、样板跟进、深化图纸跟踪、成本控制等管理责任。

9、图纸审查。在收到图纸后，施工单位、监理单位、项目部及设计管理部门均应同步对设计图纸进行审查，避免设计错、漏、碰、缺，减少施工阶段的设计变更。项目管理机构设计管理人员应督促各单位认真审图并整理问题后向设计单位反馈。

10、设计图纸会审。施工图纸下发后 15 天至 20 天内，项目部组织监理、设计、施工等单位召开图纸会审会议；建设单位设计、成本、工程等部门需参



加。会后项目部负责督促相关方及时完成会议纪要、设计图纸会审意见各方盖章签字等事项。深化设计、重大设计变更以及分阶段设计图纸，参照上述要求进行设计交底及图纸会审，项目部督促施工单位认真审图并及时充分反馈问题。图纸会审涉及工程变更，按工程变更完善流程。

11、施工组织设计及施工方案的编制和审批管理。（1）项目部应要求施工单位根据标前施工策划方案编制施工组织设计，必要时在施工单位编制施工组织设计过程中组织监理、施工单位对重要内容进行讨论，保证建设单位管理目标和管理要求的落实，各方达成一致后定稿。（2）根据《建筑施工组织设计规范》《市政工程施工组织设计规范》，施工组织设计由总承包单位技术负责人审批，施工方案由总承包单位项目技术负责人审批，重点、难点分部分项工程施工方案由总承包单位技术负责人审批。根据项目规模和复杂程度，施工单位应于进场后 20 至 30 天内完成编制和审批。上述文件经总监理工程师审批后，报建设单位项目部备案。

12、项目部应组织审核施工组织设计是否满足标前施工策划方案、措施方案及施工合同中有关经营目标、质量与安全目标、平面布置、主要管理人员、主要机械设备、施工工艺、重点部位及关键工序管控、质量标准等相关要求，以及是否涉及费用增减等内容。建设单位设计、成本等部门参加，建设单位审查意见经分管领导确认后，交由施工单位对施工组织设计进行修改。

13、经审批同意后的施工组织设计，建设单位、监理单位、施工单位项目负责人应分别组织向本单位项目机构成员交底，每次交底均应形成交底记录。

14、监理规划与监理实施细则的编制与审查。签订监理合同后，监理规划由项目总监理工程师组织编制，监理单位技术负责人批准；监理实施细则由专业监理工程师编制，总监理工程师批准。监理规划和监理细则在第一次工地会议前报送至建设单位项目部。

15、第一次工地会议。施工准备完成后，由建设单位授权项目负责人主持召开第一次工地例会，监理单位、施工单位等五方建设主体授权代表参加，第



一次工地会议内容及程序应参照《建设工程监理规范》相应要求。

16、项目开工内部审批。在监理单位确认具备开工条件的情况下，项目部应根据城运公司《工程开（停）工审批管理制度（试行）》，完成公司内部开工审批手续；在《工程开（停）工许可》签发后 5 天内报城运公司工程管理中心。

17、住宅工程开工前，建设单位要公开工程规划许可、施工许可、工程结构形式、设计使用年限、主要建筑材料、参建单位及项目负责人等信息。

18、项目部与各参建单位之间的文件往来、工作指令以及工作/工程联系单等，需根据公司授权以书面形式发出，并留存文字、影像等资料。

（三）项目实施管理

1、**施工阶段计划编制**。施工单位进场后，项目部应根据公司经营目标或代建协议相关要求，督促施工单位及时编制施工阶段进度计划，要求该计划与总体计划相衔接，同时对制约项目的相关工作进行梳理和安排，并明确施工过程结算的周期节点。施工阶段进度计划经施工项目负责人审批后，报监理单位及建设单位项目部审核。

2、进度管理

（1）项目部应定期跟踪和监督计划节点和各专项计划完成情况，对计划执行情况进行分析和预判，对预判滞后的情况及时召开协调会议并采取纠偏措施，并及时向片区公司分管领导报告。

（2）施工现场进度管理：工程施工各阶段，项目部应按批准的计划随时监控施工现场进度执行情况，时刻监督检查施工单位管理力量、机械设备、材料准备、工序安排等情况，对于安排不合理并制约进度的情况应及时督促整改、发出书面整改单或预警，监督施工单位制定切实可行的措施并予以落实。

（3）项目部应每周对现场施工进度进行检查，每周、每月对现场进度和节点计划进行总结和对比分析，对进度滞后的情况及时采取纠偏措施，并形成周报、月报并上报片区公司工程管理部及分管领导。



3、质量管理

（1）建设单位项目负责人对本项目工程质量承担管理责任，建设单位不得以任何理由要求勘察、设计、施工、监理单位违反法律法规和工程建设标准，降低工程质量，其违法违规或不当行为造成工程质量事故或质量问题应当承担

（2）**进场材料及设备管理。**a. 按合同约定由建设单位采购的建筑材料、构配件和设备的质量应符合规范及工艺要求；不得指定应由承包单位采购建筑材料、建筑构配件和设备的品牌，或者指定生产厂、供应商。b. 材料及设备品牌报审，应根据城运公司《建设项目材料设备全链条管理指引（修订版）》及《工程类材料设备合规品牌目录管理及评价办法》履行报审手续。c. 材料及设备进场管理：项目部应督促施工单位建立主要材料、设备进场台账；对首批进场的主材、设备及成品、半成品必须验收，对后续进场的同类材料设备及成品、半成品进行监督和分批抽查，并形成抽查记录。不合格的材料和设备必须要求施工单位及时退场。

（3）**样板管理。**a. 开工前，项目部应组织施工单位做好样板方案策划，建立样板台账；b. 效果类材料样板审批应满足城运公司《（效果类）施工材料样板审核工作指引》要求。c. 工法样板及样板段施工后，项目部应组织验收，相关责任单位签字确认。d. 现场大面积施工时，项目部应监督施工单位按工法样板及样板段施工标准施工。

（4）现场质量管理。

a. 做好旁站监理监督。项目部应监督监理单位严格落实旁站监理，旁站监理范围、内容应符合相关标准规范。

b. 项目部应对在建项目进行日常质量巡查、检查，对各级检查中发现的质量问题，应严格监督施工单位整改、并及时复查和回复，留存完整书面记录。每周、每月形成检查情况报告。

c. 项目负责人每周参与工地例会，对质量管理情况进行监督和部署。



d. 重点部位及关键工序的管控。项目部应制定项目重点部位、关键工序质量管控方案，结合施工进度情况及时进行质量检查或验收，并形成抽查或验收记录、影像，监督其验收合格方可进入下道工序。

e. 按图施工监督管理。项目部应熟悉施工图纸，联合监理单位、设计管理部门、设计院对施工阶段按图施工进行专项管理，随时检查监督施工单位按图施工情况。设计管理部门、项目部应及时发现不按图施工、偷工减料的现象并坚决予以制止。

f. 施工组织设计动态管理。项目部应了解和掌握施工组织设计和施工方案，严格监督施工单位按照批准的施工组织设计、施工方案组织施工。如施工单位现场施工组织有较大变更时，应提前向监理单位和建设单位报告，并同时修改施工组织设计或施工方案，经审批同意后方可实施。必要时应重新组织专项专家论证。对于施工单位未经批准擅自变更施工组织设计和施工方案重要内容的，项目部应预及时制止，制止无效的应按合同相关条款予以处罚。

g. 第三方监测管理。项目部应依据监测委托合同，对第三方监测单位进行管理，监督其执行合同、定期提交监测成果，监测成果出现异常情况时应及时组织相关单位研究解决方案和应对措施，及时向上级报告，避免出现重大质量和安全风险。

(5) 建设单位应当建立建筑工程各方主体项目负责人质量终身责任信息档案，工程竣工验收合格后移交城建档案管理部门。项目负责人质量终身责任信息档案具体内容应符合住房城乡建设部《建筑工程五方责任主体项目负责人质量终身责任追究暂行办法》要求。

4、现场安全生产及文明施工管理

项目部现场管理人员应履行下列安全责任：

(1) 及时传达和落实中央、省市、集团、城运关于安全生产各方面的文件精神、相关制度要求，并留存书面记录、存档。

(2) 项目负责人应与本项目管理团队每个成员签订安全生产责任书；同时



应与施工单位项目部、监理单位项目监理部签订安全管理责任书。

（3）应监督本项目同一作业区域内交叉作业的不同施工单位间签订安全管理协议。

（4）对施工现场安全防护、文明施工、环境保护措施情况进行监督检查；对施工单位现场安全防护、文明施工措施费投入情况进行检查和确认。

（5）对监理单位、施工单位主要管理人员的资格是否符合合同要求及是否在岗履职进行检查。

（6）对危大工程方案的编制、审批（包括专家论证）、方案针对性、合理性进行审核，对方案的实施情况和验收进行监督。

（7）检查施工单位生产安全事故应急预案的编制、培训和应急救援演练情况。

（8）建立在建项目危险源识别与管控工作机制，根据城运公司《危险源辨识、风险评价及分级管控管理制度》，定期组织危险源辨识、风险评价和分级管控。

（9）对在建项目进行日常安全巡查、检查，建立隐患排查和治理工作机制。对各级安全检查中发现的安全问题，严格监督施工单位进行整改、并及时复查和回复，留存完整书面记录。

（10）每周召开或参与施工现场安全会议，重点落实上级文件精神，总结和部署安全管理工作。每周、每月形成检查和总结报告。

（11）发生生产安全事故应及时向上级报告情况，及时采取应急措施、配合事故调查，按照“四不放过”原则进行处理。

5、成本控制管理

（1）相关部门应有成本控制意识，在设计方案、初步设计与概算编制、标前施工策划、措施方案、预算编制、现场组织管理等阶段，均应进行技术经济比较，采取必要的成本控制措施节省成本。

（2）项目实施阶段，设计管理部门、项目部应严格控制设计变更和工程签



证，建立变更和签证台帐，设计、工程、成本管理部门均应控制各类变更、签证及措施费用，累计不得超过工程暂列金。设计管理部门对设计原因的负变更设计负责，项目部对现场未按合同及设计图纸（含负变更）实施的工程量进行及时确认、核减，及时提交成本部门核算。

（3）进度款支付管理。进度款支付工程量确认前，项目部应充分征求深化设计、设计变更、现场质量、安全措施费用投入管理等相关部門及人员的意见。

（4）根据《住房和城乡建设部关于落实建设单位工程质量首要责任的通知》要求，推行施工过程结算，项目部应督促施工单位完成工程结算，成本管理部门应及时审核结算，并及时支付结算款项。

6、合同管理

项目部是施工合同管理的主要执行部门，应认真研读并熟悉施工、监理等合同文件和投标报价，熟悉合同中甲乙双方的权利义务、责任、违约处理等主要内容，监督乙方执行合同；合同中甲方代表授权以外的权限，应严格按照公司内部审批流程完成审批；项目部应及时检查施工单位是否存在转包、违法分包及挂靠等违法行为，发现上述情况的应及时制止，并向公司报告。

（四）项目竣工验收、结算及后评估

1、项目负责人应当及时组织规划、消防、人防等专项验收，及时组织五方主体单位进行竣工验收，并按照规定将竣工验收报告、有关认可文件或者准许使用文件报送政府有关部门备案。住宅工程未组织分户验收或分户验收不合格的，不得组织竣工验收；未组织竣工验收或验收不合格的，不得交付使用。

2、建设单位要加强工程竣工验收资料管理，建立质量终身责任信息档案，落实竣工后永久性标牌制度，强化质量主体责任追溯。

3、项目部负责人应严格按照国家有关档案管理的规定，及时组织收集、整理建设项目各环节的文件资料，建立、健全建设项目档案和建筑工程各方主体项目负责人质量终身责任信息档案，并在建筑工程竣工验收后，及时向住房城



乡建设主管部门或者其他有关部门移交。

4、竣工验收后，项目部应督促施工单位报送完整结算，成本管理部门应组织完成项目结算并审核。具体详见城运公司《工程结算工作指引》。

5、竣工验收后项目部应组织项目全过程管理复盘，总结经验与教训，提出今后改进和提升措施，提高管理水平。

五、责任追究

1、监理单位、施工单位未按照合同要求配备主要管理人员，对擅自更换人员以及人员数量不够等情况，项目部应按照合同相应条款予以处罚。

2、项目部有责任监督施工方偷工减料、不按图施工、不按照施工组织设计和专项施工方案实施的行为，发现上述问题时应坚决制止并监督整改，拒不整改的，项目部应按照合同相应条款追究乙方责任。

3、对于乙方未能履行合同责任义务的，项目部应按合同相关条款主张甲方权利；擅自放弃甲方权利，或逾越甲方代表授权擅自决定而给公司造成损失的，由所在公司对相关责任人予以追责。

4、本制度中属于相关合作单位的责任而未执行的，由项目负责人责令其改正，拒不改正或同类问题发生二次及以上的，由项目负责人根据合同相应条款追究其违约责任。本条规定若与合同规定不一致，以合同规定为准。

5、城运公司或下属公司相关部门及责任人违反本制度相应条款的，分别由城运公司或下属公司责令各自相关部门予以改正，情节严重或拒不改正的，由城运公司或下属公司对各自责任部门或责任人员采取约谈、警告、通报、扣除绩效工资等处罚；情节特别严重的给予调离岗位、降级、撤职、解除劳动合同等处罚。

六、附则

1. 本指引自印发之日起试行，视情况对本制度进行修订。
2. 本指引由工程管理中心负责解释。