

广 东 品 正 建 业 有 限 公 司

工
程
项
目
部
管
理
制
度

一、总则

- 1、为提高项目部人员的管理水平，促进本工程施工项目管理的科学化、规范化和法制化，适应工程建设的需要，制定本制度。
- 2、本制度适用于本项目所有工程的项目管理。本制度是规范项目部的管理行为、明确项目部各层次与人员的职责和相关工作关系。
- 3、本项目工程的施工项目管理应实行项目经理责任制。
- 4、本项目部管理，除应遵循本规范外，还应符合国家法律、行政法规及有关强制性标准的规定。

二、项目经理（负责人）

- 1、项目经理（负责人）对项目的安全、生产、技术、质量、成本、回款负全责。
- 2、项目经理（负责人）负责协调项目各协作单位关系，使项目能正常顺利的开展。
- 3、项目经理（负责人）负责组织本项目每周例会，要有会议记录及签到表。对项目安全生产技术质量、进度进行总结，布置下周工作计划计划安排，安排要责任到人。
- 4、负责组织每周项目的检查及检查人员名单，对安全、质量、进度进行检查。检查结果要有记录，并且对整改结果要有回执。
- 5、负责督促检查工程技术、安全资料是否与工程同步。经济签证及时处理，内控资料按公司要求及时向公司上报。
- 6、负责检查进场施工队施工人员是否有保险，无保险人员一律不得进场施工，对进行危险作业要指派专人旁站指导，由此造成的损失由项目经理负责。
- 7、负责本项目管理人员的绩效考核。

三、项目技术管理制度

为加强本公司的施工技术管理，适应建筑智能化系统工程的新形势，结合我公司的具体情况，特制定施工技术管理制度，技术负责人落实。

1、图纸自审

图纸自审由项目经理组织。接到图纸后，项目经理应及时安排技术负责人、技术部土建工程师、施工队现场工程师进行自审，并提出自审记录。针对自审发现的问题及建议进行讨论，弄清设计意图和工程的特点及要求。对图纸提出建议，形成图纸会审记录，再次确认后报相关部门审核。

2、施工组织设计

施工组织设计是指导工程施工的文件，也是工程编制总、月、周作业计划的基础，设计由现场工程师主持，组织项目部各管理员和施工队按照有关技术标准、施工及验收规范、操作规程进行设计。其内容简要、层次分明、结构严谨、图文并茂和醒目易懂。主要内容如下：

2. 1、合理安排施工顺序，做好技术、材料、设备、劳动力、施工工具和现场的施工准备工作。
2. 2、结合现场及现场的实际情况，开展方案对比，选择拟定合理的施工方案，确定施工顺序、施工流程、施工方法，人员配置等。
2. 3、尽量减少临时设施，合理安排材料设备的采购，减少货物运输量，科学地布置施工平面图，减少施工用地，做到文明施工。
2. 4、施工组织设计的交底，项目副经理向项目全体施工人员进行施工组织设计交底，介绍工程特点、施工部署、任务划分、施工方法、施工进度、各项管理措施、平面布置等。交底应有记录，由资料员负责登记发放签字后存档发放施工队人员认真学习。

3、技术交底

在工程正式施工前，通过技术交底使参与施工的技术人员和工人，熟悉和了解所承担工程任务的特点、技术要求、施工工艺、工程难点及施工操作要点

以及工程质量标准，做到心中有数。由现场工程师向现场所有施工人员进行施工组织设计交底并做好记录。

3.1、技术交底的要求为：

- ①整个施工过程均须作技术交底，对一些特殊的关键部位、技术难度大的隐蔽工程，更应认真作技术交底。
- ②对易发生质量事故和工伤事故的工种和工程部位，在技术交底时，应着重强调各种事故的预防措施
- ③技术交底必须以书面形式，交底内容字迹要清楚、完整，要有交底人、接受人签字。
- ④技术交底必须在工程施工前进行，作为整个工程施工前准备工作的一部分。
- ⑤重点和特殊施工内容设计图纸，应根据工程特点和关键部位，指出施工中应注意的问题；保证施工质量和安全必须采取的技术措施。

3.2、技术交底的内容为：

- ①施工图纸。
- ②施工组织设计或施工方案。
- ③重要的施工内容的具体部位，尺寸，位置及规格。
- ④各施工单位之间，在施工中交叉作业的部位和施工方法。
- ⑤重要部位，冬、雨季施工特殊条件下施工的操作方法及注意事项。
- ⑥保证质量、安全的措施。
- ⑦管线平面位置、规格、品种、数量及走向、坡度、埋设标高等。
- ⑧单位工程平面布置图。试块的取样、养护方法等。
- ⑨焊接程序和工艺。

技术交底记录的归档，实行谁负责交底，谁就负责填写交底记录并负责将记录移交给项目资料员存档，交接时有资料交接记录。

4、工程施工记录

现场工程师在每天施工完成后，要将每日记录的施工、技术处理等情况

加以整理，择其关键记述，填写在工作日志上签名后，纳入施工技术资料存档。

4.1、隐蔽工程验收

工程施工中要及时做好需要隐蔽部分的隐蔽工作，要在取得监理方的验收签字后才能进行工程隐蔽，隐蔽工程的验收一定要随工程进度一起完成。

4.2、工程技术档案

工程技术资料是施工质量、管理情况进行记载的技术文件。也是竣工后存查或移交建设单位作为技术档案的原始凭证。工程必须从工程准备开始，就建立工程技术档案，汇集整理有关资料，并贯穿于施工的全过程，直到交工验收后结束。

四、工程资料管理制度

工程资料的管理由资料员在项目技术负责人的监督、指导下，按照国家及宜春市资料管理的规定、标准要求负责实施。

1、项目部施工员、技术负责人根据施工生产、预决算的需要，报项目部审批后购买，由技术负责人保管。擅自购买的自行负责。使用人员造成遗失的，按原价赔偿。

2、资料员将所有的资料建立总目录和分目录，便于管理和查找。设计变更、公司通知等文件、资料全部统一管理，相关文件、资料的收发要有记录。无目录的，在项目部内部审查时，每次每项按 10 元处罚；收发无记录的，按每项 5 元处罚。

3、工程资料要及时、详细、有效，能真实地反映工程的实际情况，防止“做”资料。资料的时间顺序、逻辑关系应符合工程实际。如试验、隐蔽、评定等资料之间的顺序、关系。上级领导、技术负责人随时检查，对严重失真、时间顺序、逻辑关系错乱的，对相关责任人按每份 5 元处罚。

4、工程资料必须做到与工程进度同步，以保证其真实、完整、有效。及时整理归档，避免事后补资料。

5、主体结构的资料，在每层楼的砼浇捣前一天、装饰阶段的资料，设备安装阶段的资料在每个分项工程完工的当天（当完工的具体日期出现争议时，由资料员、项目技术负责人、项目经理探讨界定）。

6、工程竣工验收前 5 天，将应交验的所有资料收集、整理，逾期未完成的，按每份每天 3 元处罚，由此影响到竣工验收的，对资料相关责任人处以 50~100 元的罚款。并限期整改。

7、资料的交接必须办理移交手续，否则视为该过程未进行。

8、竣工资料在技术负责人的主持下，由施工员、资料员等共同编制、收集、整理归档，按照公司、当地等的有关要求及时报送相关部门、单位。

五、项目工程质量管理制度

1、项目部各管理员应严格贯彻施工组织设计方案中的质量管理文件、规程、规范和标准，牢固树立“质量第一”的思想，宗旨是优质、优产、用户至上。

2、项目部、施工队必须有专人负责施工质量检测和验收记录，并认真做好施工记录和隐蔽工程验收记录，整理完善各项技术资料，确保施工质量符合要求。

3、进行经常性的工程质量知识教育，提高施工员的操作技术水平，在施工到关键性的部位时，必须在现场进行指挥和技术指导。

4、施工现场质量管理必须按施工规范要求抓落实，保证每道工序和施工质量符合验收标准。建立三检制度，坚持做到每施工阶段施工自检自查，把好质量关，不符合要求的不处理好决不进行下道工序施工，需要返工的一定要返工。

5、严格把好材料质量关，不合格的材料不准入库，不合格的产品不准进入施工现场。工程施工前及时做好工程所需的材料报审，材料没有得到甲方、监理的签字认可，不得用于工程施工。

6、建立健全工程技术资料档案制度，现场要有专人负责整理工程技术资料，认真按照工程竣工验收资料要求，要根据工程进行的进度及时做好施工记录，自检记录和隐蔽工程验收记录。将自检资料和工程保证资料分类整理保管好，随时接受甲方，监理方的检查。

7、对违反工程质量管理制度的人，公司要将按不同程度给予批评处理和罚款教育，并追究其责任。对发生质量事故的当事人和责任人，要追究经济责任。

六、项目工程进度计划制度

1、目的

为使公司承担的所有工程的施工进度、形象都有条不紊、按计划进行，以确保公司全年形象计划的完成，特制定本制度。

2、内容要求

2.1、为确保各项目工程施工进度按期完成，项目部根据施工图纸，获得施工信息，结合人员、机械、设备材料制定总施工进度计划，月施工进度计划，周进度计划，经项目经理批准后，上报监理单位且下发到施工班组作为施工生产的依据。

2.2、项目部对按时或提前完成的重要项目及关键项目进行适当的奖励，对无故拖延工期的进行经济处罚。

2.3、必须严格按照施工总进度计划、月施工进度计划，科学管理，精心安排施工生产，确保整个工程的施工进度按施工网络图进行。对没按时完成的工程项目，要在施工实际完成情况中注明原因，以书面形式上报。

2.4、项目部每周必须组织召开一次施工生产调度会，内容主要总结上周计划完成情况，安排下周施工计划，协调解决施工班组进度、质量、安全等问题。

七、项目工程材料设备管理制度

1. 材料验收入库

1.1、对入库材料的品种、规格、型号、质量、数量、包装等认真验收核对。

按照采购不同和有关标准严格验收，做到准确无误。

1. 2、入库材料验收应及时准确，不能拖拉，尽快验收完毕。如有问题及时提出向领导反映，以便得到解决。

1. 3、材料验收合格后，应及时办理入库验收单，同时核对发票、运单、明细表、装箱单及产品合格证，核对无误后入库签字，并及时登帐。

2、材料出库

2. 1、材料出库应本着先进先出的原则，及时审核材料领取单上的内容是否符合要求，核对库存材料是否准确，做好材料储备工作。

2. 2、准确按发料单的品种、规格、数量进行备料、复查、以免发生差错，做到单实相符。

3、材料保管保养

3. 1、根据库存材料的性能和特点进行合理储存和保管，做到保质、保量、保安全。

3. 2、合理码放。对不同的品种、规格、质量、等级的材料都分开，按先后顺序码放，以便先进先出。

3. 3、材料码放要整齐，怕潮湿物品要上盖下垫，注意防火、防潮、防湿，易燃材料要单独存放，所有材料要明码标识，搞好库房环境卫生，经常保持清洁。

3. 4、对于温、湿度要求高的材料，做好温度、湿度的调节控制工作。

3. 5、要经常检查、随时掌握和发现材料的变质情况，并积极采取补救措施。

3. 6、对工具设备、配件定期进行涂油或密封处理，避免因油脂干脱造成性能受到影响。

八、项目工程现场管理制度

1. 施工现场安全生产

1. 1、项目经理是安全生产的第一责任人，形成人人管安全的管理宗旨。

1.2、新工人入场，必须接受安全、技术教育。树立安全第一，预防为主的思想。

1.3、施工队进场必须有工伤保险，并签署安全生产责任书。

1.4、进入施工现场人员配戴好安全帽。必须正确使用个人劳保用品。如安全带等。

1.5、现场施工人员必须正确使用相关机具设备。上岗前必须检查好一切安全设施是否安全可靠。

1.6、特殊工种持证上岗，特殊作业配戴相应的劳动安全保护用品。

1.7、使用砂轮机时，先检查砂轮有无裂纹是否有危险。切割材料时用力均匀，被切割件要夹牢。

1.8、高空作业时，要系好安全带。严禁在高空中没有扶手的攀沿物上随意走动。

1.9、电动工具由专职人员操作和使用，注意用电安全。

1.10、所有供货商如有安装工程必须遵守现场项目部的安全规章，奖罚措施，对不听从指挥的施工队，对供货商进行清场或罚款贰仟元的处罚。

1.11、机械设备施工前签署安全协议。

2. 施工现场临时用电

2.1、工地所有临时用电由专业电工（持证上岗）负责，其他人员禁止接驳电源。

2.2、临时用电，执行三相五线制和三级漏电保护。由专职电工进行检查和维护。

2.3、所有临时线路必须使用护套线，架设牢固，不得绑在管道或金属物上。严禁用花线、铜芯线乱拉乱接，违者将被严厉处罚。

2.4、所有插头及插座应保持完好。电气开关不能一擎多用。

2.5、所有工具和电气设备不得带病运转和超负荷使用，必须要有可靠接地。

2.6、接驳电源应先切断电源。若带电作业，必须由电工操作。

3、施工现场成本管理

3. 1. 材料管理和使用

工程开工前，项目经理、现场工程师必须反复认真的对工程设计图纸进行熟悉和分析，主要是辅材和线材。估算材料实际数量，提出材料采购计划。在材料领取、入库出库、用料、退料和废料回收等环节上尤其引起重视，严格管理。对于材料操作消耗特别大的工序，由项目经理直接负责。具体施工过程中可以按照不同的施工工序，将整个施工过程划分为几个阶段，在工序开始前由现场工程师分配大型材料使用数量，工序施工过程中如发现材料数量不够，由现场工程师报请项目经理领料，并说明材料使用数量不够的原因。每一阶段工程完工后，由施工员清点、汇报材料使用和剩余情况。及时发现和解决材料使用不节约、出入库不计量，生产中超额用料问题。

3. 2. 劳动力资源

在施工开始前，不仅要排施工进度计划，也应该据施工进度计划排出每道工序用工计划，根据用工计划计算施工费。

在工程开工后，要严格控制劳动力定额，出勤率，加班加点等问题；及时发现和解决人员安排不合理，派工不恰当，时紧时松，窝工、停工等问题。

4、施工现场质量管理

4. 1、项目部将现场材料员落实到人，报备公司，统一管理。
4. 2、现场施工员必须对施工班组进行每一道工序的技术质量交底。
4. 3、施工员必须牢固掌握工程的工艺流程及施工技术质量要求。
4. 4、认真做好工程前期准备工作，编制切实可行的施工组织设计。针对不同工程特点，制定相应的施工方案。

4. 5、施工技术的准备

在熟悉施工图纸的基础上，对图纸中的问题进行汇总，结合本工程的现场情况，提出具体的修正方案，报甲方及设计单位共同探讨，以达成一致，使得问题能够在施工前得到最大限度的解决。

4. 6、对原材料进行严格的验收，不合格的原材料坚决不用。
4. 7、施工工艺是决定工程质量好坏的关键，有好的工艺，可以达到事半功倍的效果。工艺交底包括工具及材料准备、施工技术要点、质量要求及检查方法、常见问题及预防措施。在施工时先交底后施工，严格执行工艺要求。
4. 8、加强专项检查、及时解决问题。各工序完成后由现场工程师组织所有施工人员，对本工序进行自检、互检，自检依据及方法严格执行技术交底，在自检中发现的问题由现场工程师处理并填写自检记录，自检出的问题已确实修正后方可由现场工程师进行验收。
4. 9、做好内部验收。工程完工后，在申请验收前，由项目经理组织项目部成员对工程进行全面的验收检查，对于发现的问题及时整改，如有必要则进行二次内验，只有在内部验收通过后，工程才能交付监理进行验收。从而保证一次性验收合格.

九、项目工程例会制度

- 为了加强工程质量、安全管理，加快工程建设进度，控制成本，制定本办法。
- 1、工程例会可根据实际情况采用定期的月例会、半月例会、旬例会和周例会形式。
 - 2、除定期的工程例会外，项目部可根据工程需要召开专题会，解决工程中存在的问题。
 - 3、严格要求会议制度，相关人员不得无故缺席会议，参加人员必须准时到会，并做好必要准备。
 - 4、参加会议的人员有：项目部所有管理人员、施工班组管理人员。
 - 5、例会内容
 5. 1、总结前阶段工程进展情况，质量控制情况、安全及文明施工情况。
 5. 2、计划下一阶段工程进度计划，提出下一阶段工程的总体要求。
 5. 3、对前一阶段遇到应该由甲方解决的问题的解决情况进行总结，预见下阶段施工中可能遇到的问题。

5. 4、需要甲方、监理或其他单位协调解决的问题。
5. 5、对工程进展过程中遇到的问题进行汇总，提出合理化建议。
5. 6、对工程的下一步计划情况进行分析。
5. 7、工程例会参会各个单位的汇报内容形成文字性汇报材料分发各项目管理人员讨论。
5. 8、工程例会由项目经理组织、主持，资料员做好会议记录。
5. 9、例会每个人提出的问题或优化建议在会议上必须经过讨论作出明确结论；对需要再次讨论的问题，在会议记录上明确最终解决日期。