施工项目管理手册

中国建筑*****

第一篇　项目部的组织机构及职责.....7
第一章　工程项目类型划分的规定.....8
第二章　工程项目的组织实施.....9
第三章　局（公司）和区域公司（分公司）在项目管理中的权限和权责.....13
第四章　项目部经理的任务、职责和权限的规定.....15
第五章　组建项目部的程序.....17
第六章　项目经理及项目班子的配备和管理的规定.....19
第七章　项目部组织机构的规定.....22
第八章　项目部定员的规定.....26
第九章　项目部的岗位职责.....28
第十章　项目部的人员调配及管理的规定.....35
第十一章　项目部的分配制度.....37
第十二章　项目部人员的考核和解体安置的规定.....40
第二篇　项目部内部目标责任的规定.....42
第一章　项目管理目标责任承包办法.....43
第二章　项目部目标责任基数确定参照表.....57
第三章　项目部目标责任基数测算表.....57
第四章 项目部施工工长的管理规定.....58
第五章　项目管理目标责任的考核.....62
第六章　项目管理目标责任的兑现.....64

第三篇　项目部施工过程的控制.....65
第一章　项目部的施工生产管理程序.....66
第二章 项目部的技术管理制度.....75
第三章 局（公司）直营项目部的技术管理制度.....93
第四章　项目部施工质量控制程序.....117
第五章　项目部的安全管理规定.....124
第六章　工程质量检验和试验.....147
第七章　项目部的材料管理规定.....156
第八章　项目部的资料管理规定.....171
第四篇　项目部的工程索赔.....184
第一章　项目工程索赔的原因及理由.....185
第二章　项目工程索赔的条件与资料准备.....190
第三章　项目索赔的种类与索赔费用组成.....192
第四章　文件在项目索赔中的作用.....193
第五章　项目索赔工作中五种方式的比较.....194
第六章　项目反索赔工作中的规定.....195
第七章　项目索赔中应注意的事项.....198
第五篇　项目部的成本管理.....201
第一章　项目部成本计划的规定.....201
第二章 项目部成本控制的规定.....206
第三章　项目部成本核算的规定.....211

第四章　项目部成本审核的规定.....215
第五章　项目部成本分析和考核的规定.....219
第六章　项目部的成本管理.....223
第六篇　项目部的资金管理.....226
第一章　局（公司）直营项目部资金管理办法.....227
第七篇　项目部的行政管理.....230
第一章　项目部控制的主要文件.....231
第二章　项目部收发文规定.....234
第三章　项目部档案资料保管制度.....236
第四章　项目部关键性会议制度.....239
第五章　项目部每日情况的管理规定.....244
第六章　项目部的信息控制制度.....247
第七章　项目经理部印鉴管理.....254
第八章　项目部图表的使用管理.....255
第九章　项目部办公财产的管理.....257
第十章　项目部现场违纪处罚的规定.....260
第八篇　项目部的保卫工作.....263
第一章　项目部保卫工作规定.....263
第二章　项目部的消防管理规定.....268
第三章　项目部警卫人员工作规定.....273
第四章　项目部现场人员出入管理规定.....276

第五章　项目部现场车辆出入管理规定.....279
第九篇　项目部的党群工作.....281
第一章　项目部的组织宣传工作.....282
第二章　项目部管理工作中违纪处分的暂行规定.....296
第三章　项目部的工会工作.....301
第四章　项目部的共青团工作.....311
第十篇　《通用格式》附录.....321
第一章　《项目管理目标责任承包书》.....321
第二章　《特小型项目管理目标责任书》.....327
第三章　《项目部工长目标责任书》.....333
第四章　《项目部治安管理目标责任书》.....339
第五章　《项目部施工人工费承包合同》.....342
第六章　《项目部土方工程施工班组承包合同》.....347
第七章　《项目部钢筋工程施工班组承包合同》.....348
第八章　《项目部模板工程施工班组承包合同》.....350

第一篇　项目部的组织机构及职责

第一章　工程项目类型划分的规定

1　**符合下列条件之一的，为特大型工程项目：**

建筑面积为 8 万平方米以上；

合同造价为 8000 万元以上；

建筑物高度在 350 米以上；

安装、装饰单项工程合同造价在 2000 万元以上；

其它性质的工程合同造价在 2000 万元以上。

2　**符合下列条件之一的，为大型工程项目：**

建筑面积为 40000—80000 平方米；

合同造价为 5000—8000 万元；

安装单项工程合同造价为 1000—2000 万元；

装饰单项工程合同造价为 500—2000 万元。

3　**符合下列条件之一的，为中型工程项目：**

建筑面积为 20000—40000 平方米；

合同造价为 1000—5000 万元；

安装单项工程合同造价为 500—1000 万元；

装饰单项工程合同造价为 200—500 万元。

4　**符合下列条件之一的，为小型工程项目：**

建筑面积为 5000—20000 平方米；

合同造价为 300—1000 万元；

安装单项工程合同造价为 100—500 万元；

装饰单项工程合同造价为 100----200 万元。

5　**符合下列条件之一的，为特小型工程项目：**

建筑面积为 5000 平方米以下；

合同造价为 300 万元以下；

装饰或安装单项工程合同造价在 100 万元以下。

第二章　工程项目的组织实施

1　项目管理的基本原则

局属施工项目都应按照本《施工项目管理手册》的规定组织项目管理。

在工程开工前，局（公司）、或委托人要与项目部经理签订《项目管理目标责任书》；在工程施工过程中，局（公司）各业务部门要定期进行检查、指导、监督、管理；工程完工后，要进行审计兑现，确保工程的施工过程处于受控状态，坚决防止以包代管，以包抗管和包而不管。

2　项目管理的权限

2.1 特大型、大型工程项目的管理

一般情况下，特大型、大型工程项目的管理由局（公司）、或委托区域公司（分公司）管理，局（公司）主要负责监督和检查。特殊情况下，特大型、大型工程项目也可由局（公司）直接管理，即局（公司）以直接经营的方式进行项目管理。

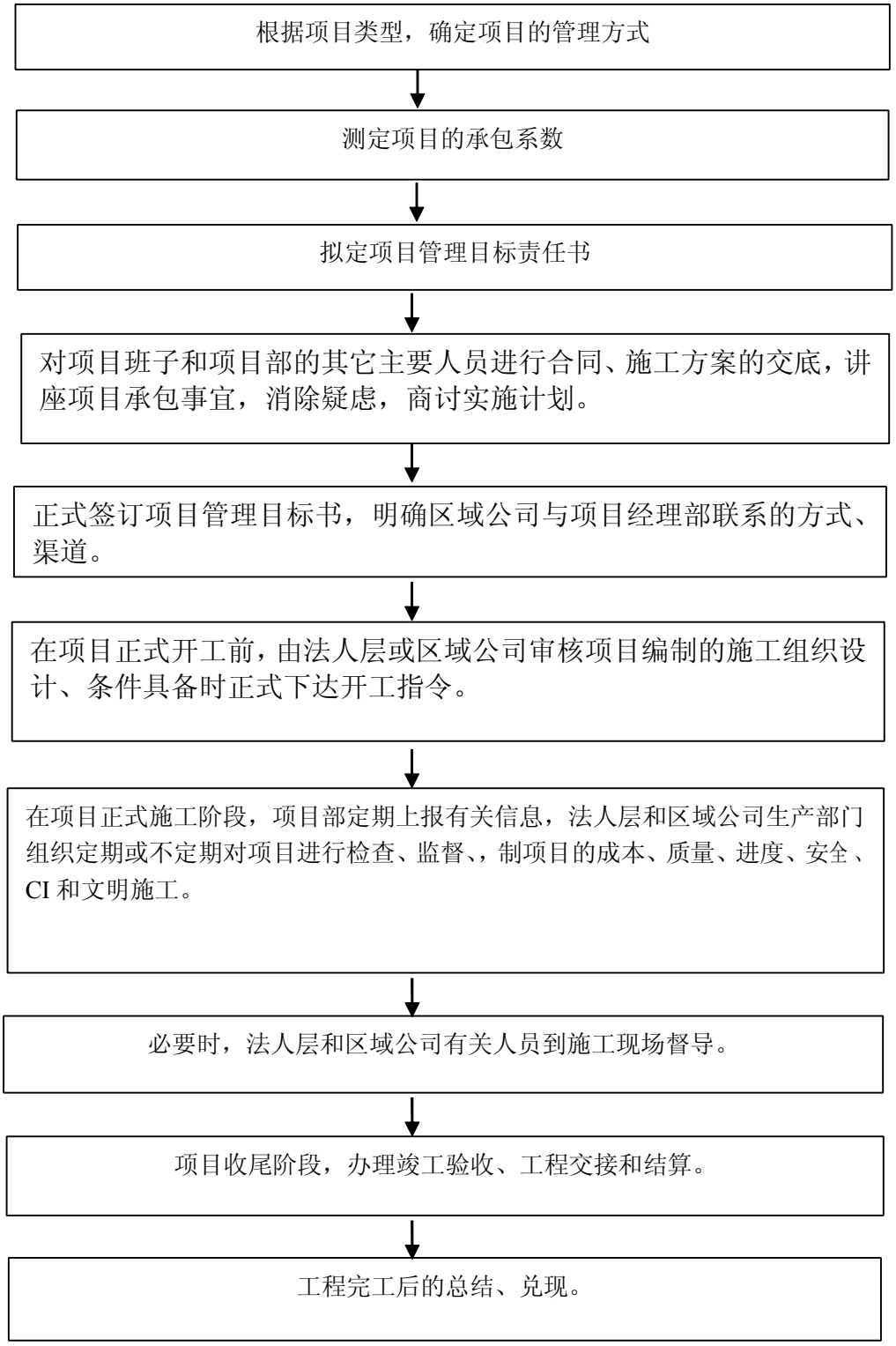
2.2 中型、小型工程项目的管理

中型、小型工程项目以委托区域公司（分公司）为主，设项目部进行管理；也可由局（公司）以直接经营的方式进行管理。

2.3 特小型工程项目的管理

特小型工程项目以委托区域公司、（分公司）管理为主，也可由临近的大中型工程项目部兼管；或由区域公司（分公司）在进行成本测算后，一次性包给项目部组织施工，工程完工后考核兑现，但区域公司、（分公司）有关部门应按照本《施工项目管理手册》的要求，定期监控项目的成本质量、工期、安全生产、文明施工和CI形象。

3、 实施项目管理的基本程序



4　项目管理实施的基本职责

4.1 局（公司）、区域公司（分公司）的工程部门具体负责项目管理的实施，是项目管理的牵头部门，负责《项目管理手册》的制定和修改，组织监督《项目管理手册》中各项规定的落实。

4.2 项目管理主管领导的职责

a 参与工程项目经理部组建工作；

b 领导工程部门，有效地推进项目管理的各项工作；

c 对项目管理的日常工作进行协调、监督和控制；

d 负责处理工程项目管理中的重大问题。

4.3 局（公司）工程部门的项目管理职责

a 组织审查中型工程项目以上的“项目经理部班子情况"；

b 负责局（公司）属特大型、大型项目的项目管理监控；

c 负责局（公司）直营项目的监控，起草直营项目的《项目管理目标责任书》；

d 审查局（公司）特大型、大型工程项目的《项目管理目标责任书》，并存档；

e 组织有关部门定期检查项目的施工管理情况；

f 组织月度生产会议，协调和处理施工生产中出现的问题。

4.4 区域公司（分公司）工程部门的项目管理职责

区域公司（分公司）工程部门负责管辖范围内工程项目的管理，审查中型工程项目以上的“项目经理部班子情况"，并上报上一级工程部门；对审定管辖范围内的小型、特小型工程项目的“项目经理部班子情况"，接受上级工程部门的领导，牵头组织有关部门定期进行现场检查和指导，并组织区域公司（分公司）的生产会议，协调、调度和处理施工生产情况。

4.5 各参与部门在项目管理中的职责

经营部门、财务部门、人力资源部门、质安部门、行政部门、党办、工会等部门是项目管理的参与部门，按照主管的工作范围，协助工程部门搞好项目管理工作。

5　项目管理实施的条件

5.1 必须签订《项目管理目标责任书》；

5.2 必须进行承包基数的测算；

5.3 必须每季度（月）对项目进行检查和监督；

5.4 必须每月进行成本分析，编制成本计划；

5.5 项目岗位人员必须交抵押金；

5.6 不论项目大小，资金由局（公司）、或区域公司（分公司）统一管理和拔付；

5.7 必须定期召开生产会议，对项目管理进行阶段性总结分析和计划安排；

6　推行项目管理的基本保证措施

6.1 在局（公司）组织的项目管理检查中，凡发现项目部不能严格执行本《项目管理手册》的，情节较轻的给予通报批评，限期整改；情节严重的给予罚款或行政处分。

6.2 在区域公司（分公司）管辖的项目中，因管理混乱而造成项目亏损的，将扣罚区域公司（分公司）经理当年的兑现奖。

第三章　局（公司）和区域公司（分公司）在项目管理中的权限和权责

1　局和公司的权限

在局系统内，下级组织服从上级组织。局属各公司是局属子公司或专业公司（区域公司），各公司或专业公司（区域公司）负责管辖范围内项目经理部的监督、指导、控制、服务。

1.1 经营决策权：方针政策、重大经营活动、管理制度由局（公司）决定。内部形成职责明确的企业决策层，项目管理层、劳务作业层；

1.2 合同签约权：《建筑工程施工合同》一律由局（公司）或授予委托法人资格的区域公司（分公司）经理签订；

1.3 资产代管权：区域公司（分公司）所有财产，包括固定资产、流动资产（如周转材料、工具、行政办公用品等）及其它资产（如临建）所有权属局（公司）。其购置、调动、转让、租售统一由区域公司（分公司）在局（公司）规定的程序和权限内决定。局对公司的财产有调剂使用权；项目经理部对项目上的财产有使用管理权；

1.4 资金控制权：局（公司）直营项目的工程款由局（公司）集中管理、调剂使用；区域公司（分公司）授权委托管理的项目，工程款由区域公司（分公司）集中管理、调剂使用；工程款由项目部和项目部上级部门共同回收；

1.5 人事管理权：局（公司）行使对人的管理权，包括行政职务及级别的审批，工资及福利待遇的升降，项目及区域公司之间的调动等；

1.6 分包审核权：分包商的选择一般在项目开工之前完成，所使用的分包商一律上报局（公司）审核后确定。

2　区域公司（分公司）的权限

区域公司（分公司）是企业为了扩大市场占有份额而在特定区域内设立的不具有法人资格 的派出机构，与局（公司）总部是上下级和委托代理的关系，具有企业法人委托范围内的经营管理和行政管理

职能，其主要的行为方式是“以经营为龙头，以项目为基础，以合约为主线，以获得最大效益为目标”。

2.1 代表企业对接市场，开展营销活动，拓展企业的生存和发展空间；

2. 2 根据工程项目的需要和授权，代表企业优化配置并动态管理生产要素，组建精干高效的项目经理部；

2.3 以实现企业确定的经济技术为目标，实行独立核算，承担相应的经济责任，追求企业效益的最大化；

2.4 严格按照局（公司）总部的各项政策、规定和指令，行使管辖内的领导、指挥、协调和管理职能；

2.5 按时汇报工作,定期或不定期向局(公司)各职能部门上报规定的各类资料(报表)。

第四章　项目部经理的任务、职责和权限的规定

1　项目经理的任务

项目经理是受企业法人代表授权的工程承包合同在施工现场的首席代表,是建设工程施工管理工作中的主要组织者，负有重要的技术、经济及法律责任.其任务是：

1.1 确定项目组织机构的构成并配备人员，制定项目规章制度，明确项目有关人员的职责，组织项目开展工作。

1.2 确定项目管理总目标和阶段目标，进行目标分解和总体控制，确保项目建设成功。

1.3 及时地作出项目管理决策，对合同执行进行严格控制。

1.4 协调区域公司（分公司）内单位之间的协作配合及经济、技术关系，代表企业法人进行有关签证，并监督、检查，确保项目成本质量、工期、成本控制和安全生产等目标的实现。

1.5 建立完善的项目内部对外信息管理系统。

2　项目经理的职责

2.1 贯彻执行国家和工程所在地政府部门的有关法律、法规和政策，执行企业的各项管理制度。

2.2 向项目人员解释和说明项目合同、项目设计、项目进度及配套计划、协调程序等文件。

2.3 做好施工准备,落实具体计划,形成切实可行的实施计划系统 。

2.4 协调好各方面的关系，预见问题，处理矛盾。

2.5 建立高效率的通讯指挥系统。

2.6 对分包工程的成本和场容、质量、进度、安全、ＣＩ达标等进行监督管理、考核验收。

2.7 注意在工作中开发人才、培养人才，提高项目部管理人员的工

作能力。

2.8 组织好项目生产调度会、经济活动分析会等关键性会议。

2.9 组织制定项目经理部各类管理人员的职责权限和各项规章制度，做好与局（公司）、区域公司（分公司）各职能部门的业务联系和经济往来，每月向局（公司）、区域公司（分公司）报告工作。

2.10 严格财经制度，加强财务、预算管理，推行项目内部承包责任制。

2.11 严格履行企业法人代表与业主签订的《工程建设施工合同》。

3 项目经理的权限

3.1 经营决策权：以委托代表人的身份与建设单位及其它单位洽谈项目施工业务，签署与项目施工有关的业务性文件。

3.2 人事管理权：参与对项目班子的组建和劳务队伍的选择。对组建后的项目部班子成员及进入项目的劳务队伍，有权按照规定进行合理的安排。

3.3 材料采购管理权：远离局（公司）的（跨地区或跨市）项目，其材料采购在局（公司）材料部门的指导下进；在二个或二个以上的项目远离局（公司）的情况下，应由材料部门建立分点；局（公司）附近的项目，其材料供应由局（公司）材料部门进行，项目部参与询价，如价格偏高，项目部可以否决，如果材料部门不能及时地按价、按质、按量供给，项目部可以提出索赔；在局（公司）、或区域公司（分公司）同意的情况下，也可自行采购。

3.4 生产指挥权：项目经理根据工程进度总目标和阶段性要求，按合同的总体要求及与业主的协商意见，有权对工程进度进行调整；在不违背总体施工组织设计的前提下，有权审批一般的技术方案和技术措施。

3.5 物资和生产要素的调配权：项目经理对进入项目的物资生产要素有权合理调配、组合、使用。

3.6 项目成本管理权：项目部实施经审定的项目成本计划，对成本目标进行控制管理，局或公司业务部门对项目成本进行监督。

3.7 利益分配权：在局或公司规定的范围内，项目经理对项目人员月度奖金及兑现奖有分配权。

3.8 内部索赔权：局或公司有关职能部门没有履行规定的职能，项目部有权索赔。其经济纠纷由局（公司）负责调解和裁定。

3.9 经济奖罚权：项目经理负责对项目成员进行考评，对有突出贡

献人员，上报局（公司），经批准后给予嘉奖；对考评不合格者，有权进行经济处罚，上报局（公司）批准后处罚，或解聘。

3.10 对职能部门奖金分配的建议权：项目经理根据局（公司）职能部门对项目监督、指导、控制、服务的情况，对局（公司）职能部门的提成奖有建议权。

3.11 项目经理可以调整和健全项目部的工作程序和工作内容，制定岗位责任制和赏罚制度。

3.12 局（公司）授予项目经理的其它权限。

第五章　组建项目部的程序

1　组建项目组织机构的基本内容

1.1 提供拟派项目班子成员的有关资料，中型及以上工程项目的项目班子情况要上报局（公司）批准。

1.2 项目经理的任命；

1.3 项目班子的组建；

1.4 项目部《项目管理目标责任书》的签订；

1.5 项目人员职责分工文件的制订等。

2　组建项目经理部的基本程序：

2.1 工程部门牵头拟定《项目管理目标责任责任状》→征求质量、安全、技术、材料、机械、经营、财务、行政、人事、党群部门的意见→提交主管领导审阅，并督促以下工作。

2.2 行政部门负责办理项目印章和准备必要的办公用品。新进入的施工地区，要先行办理出省施工的手续、工商登记手续、税务登记等工作；

2.3 人力资源部负责项目经理部的组建和项目班子的选配，并经工程部会签、局（公司）领导审批。必要时，项目经理可提出人员培训要求，由项目经理和劳动人力资源部共同组织培训。

2.4 经营部门准备《工程承包合同》的全面交底，包括当时投标的有关文件、分部分项工程量计算书、合同谈判的技术方案、合约项目

划分和分工界限等。

2.5 局（公司）党群部门负责项目经理部党组织建立的准备工作。

3 项目管理层的建立

3.1 项目管理层是项目经理部的骨干力量，项目管理层包括：项目经理、项目副经理、技术负责人、财务负责人、项目党群负责人、综合办公室主任、技术、质安、材料、秘书、成本、预算、工长等。有两个以上单位工程或区域施工的大型、特大型工程项目可设主工长；

3.2 项目管理层的成员必须具备相应的素质，先由项目经理会同人力资源部门提出初步人选，并征求局（公司）业务部门负责人的意见；

3.3 项目经理部党群负责人和技术负责人根据工作需要可以授予项目副经理职位；

3.4 项目经理部成立后，项目成员必须按规定与上级业务部门保持联系，及时传递有关信息；

3.5 项目经理部确定的人员由局（公司）人力资源部根据项目的情况陆续调遣。

4 《项目管理目标责任书》的签订和合同交底

当第 2 条规定的工作完成之后，局（公司）工程部可以召集有关部门及项目成员，召开项目经理部成立会议，由局（公司）与项目经理签订《项目管理目标责任书》。进行工程承包合同交底，讨论决定施工准备及工程施工的有关情况。

5 建立工作联系

项目经理要组织项目管理人员进入正常工作状态。建立合理的组织机构，明确工作目标和职责分工，尽快形成组织机构文件。

文件包括：机构设置、职责分工、工作目标、联系方式、人员名册、及有关的通讯地址、电话、传真、传呼号码及电子信箱。

5.1 组织机构及职责文件要在工程施工之前送达业主、监理、主要的分包商和局（公司）人力资源部门、工程管理部门、质安部门等，以及各项目班子成员。

5.2 当机构变动或人员调整时，要及时将变动的信息发至以上各单位和部门。

第六章　项目经理及项目班子的配备和管理的规定

1　项目经理的资质

项目经理必须通过项目经理资质培训，并取得项目经理资质证书。

1.1 特大型工程项目的项目经理必须具备一级项目经理资质；

1.2 大型工程项目的项目经理必须具备二级以上项目经理资质；

1.3　中型工程项目的项目经理必须具备三级以上项目经理资质；

1.4　小型工程项目的项目经理必须具备四级以上项目经理资质。

2　对项目经理和项目技术负责人专业技术职称的要求

2.1 特大型工程的项目经理，应具有高级职称，曾主持过特大或大型工程项目的施工，业绩好；特殊情况下，中级职称者也可聘任，

但应具有 8 年以上的施工管理经历，业绩好，并应配备高级工程师或工程师任技术负责人。

2.2 大型工程项目经理，应具有中级以上职称，5 年以上施工管理经历，曾主持过大、中型工程项目的施工、业绩好，需配备高级工程师或工程师任项目技术负责人。

2.3 中型工程项目经理，应具有中级或助理级职称，3 年以上施工管理经历，业绩好，需配工程师任项目技术负责人。

2.4 小型项目的项目经理应具有助理级以上职称，2 年以上的施工管理经验，可配助理工程师任技术负责人。

2.5 项目经理和项目班子的其它成员必须经过专业培训，取得中建总公司或政府行业主管部门颁发的专业管理人员上岗证书。

3　对项目部经理和项目部班子的考核

对项目经理和项目班子的考核由局（公司）工程部门牵头，其它有关部门配合；考核项目经理的依据是：

a 项目成本分析材料；

b 项目文明施工（现场标准化管理）资料；

c 业主、监理、社会等对项目的评价；

d 项目工作人员、分包人员、劳务人员对项目经理的评价；

e 项目竣工后的审计资料。

由人力资源部门建立项目经理的业绩考核档案；对项目经理和项目班子的考核可以定期或不定期地进行。

4　项目经理和项目班子的任用

4.1 项目经理和项目班子实行竞争上岗制。局（公司）直属项目的经理和班子的其它成员，可在项目经理部组建之前，选择3至5人或3至5套班子参与竞争上岗，分别提出个人或班子的计划和目标，由人力资源部门牵头，工程部门配合，择优提出聘任意见，报局（公司）聘任；局（公司）直营单位或区域公司（分公司）管理的的大中型以上工程的项目经理和项目班子，由局（公司）直营单位或区域公司（分公司）提出推荐报告，经局（公司）工程、人力资源部门审核后，报局长（经理）批准聘任；局（公司）直营单位或区域（分公司）管辖的小型项目的项目经理及项目班子成员的聘任，由各单位组织实施。

4.2 项目经理和项目班子的解聘，按程序办理。

4.3 项目经理部解体后，项目经理和班子的其它成员回原派出单位报到，接受新的委派或轮岗、培训。

5 项目经理和项目班子的待遇

项目经理和项目班子的成员享有工资、奖金、兑现奖和嘉奖。

5.1 工资：按项目经理和项目班子成员本人的岗位及技能工资标准。

5.2 奖金：按局或公司核定的奖金分配标准和批准的月度奖金额度。

5.3 兑现奖：按《项目管理目标责任状》的规定办理。

5.4 嘉奖：按项目管辖权限，分别由局（公司）、或区域公司（分公司）的局长（经理）决定。

6　项目经理和项目班子成员的处罚

6.1 项目经理和项目班子成员不能完成项目承包责任状中的指标时，可根据《项目管理目标责任状》的规定给予相应的处罚。

6.2 项目经理或项目班子成员在任职期间玩忽职守，违法乱纪，造成重大损失和不良社会影响者，将由任免单位给与党纪、政纪、法纪处理。

6.3 项目经理或项目班子成员在任职期间发生严重安全事故的，除追究有关责任外，将取消或降低其项目经理资质，情节严重者将追究法律责任。

6.4 根据不同的情况可以扣减项目经理和班子成员的兑现奖承包抵押金。

第七章　项目部组织机构的规定

1　项目部的组织原则

项目经理部是以工程项目为对象的一次性的现场施工、经营管理机构。项目经理部依据工程和定员标准设立；局（公司）直属项目经

理部定编由局（公司）人力资源部门提出，经与局（公司）有关部门协商，报主管领导审批；局（公司）直营或区域公司（分公司）管理的项目，由直营单位或区域公司（分公司）提出意见，报局（公司）领导批准，有关部门备案。

2　项目部的班子设置

2.1 项目经理 1 人，主持经理部全面工作。

2.2 项目副经理（项目技术负责人）1 人，在项目经理的领导下，主持项目施工生产、技术、质量、安全等方面工作。

2.3 项目副经理（项目党群负责人）1 人，在经理领导下，主持项目行政、后勤、党务、保卫等工作。

2.4 大型项目或特殊项目，可根据需要增设安装、装饰项目副经理，下设专业工长和业务部门。

3　项目部的部门设置

3.1 工程部：包括计划员、工长、技术员、翻译员、测量员、试验员，主管项目的计划、施工技术、电脑信息化和贯彻 ISO9001-2000 版标准等施工管理方面的各项业务工作。特大型以上项目，工程、技术部门可分别设立。

3.2 财经部：可包括成本员、预算员、会计员，主管项目的合同、预算报价、签证索赔、工程成本、工程款回收、项目财务经营方面的各项业务工作。

3.3 材料设备部：包括材料员、机械员，主管项目的工程材料、施工设备的使用、维修、保养、核算、周转材料等物资供应管理方面的

各项业务工作。

3.4 质安部：项目质量、安全机构负责人，可以称为“质量代表”和“安全代表”。大型以上项目可分设质量、安全代表。中型以下项目，设立“质安代表”。

3.5 项目综合办公室：包括文秘档案、劳资、保卫、食堂、管理员，负责项目的企划、保卫消防、社会公关、公文资料、行政事务、综合协调等方面的工作。

3.6 大型以上项目，可视需要临时设立“安装部”和“装饰部”。

3.7 项目经理各部门负责人，既对项目经理负责，同时也对上一级业务主管部门负责。受上级业务部门的监督、指导和考核。

4 项目部岗位的设置：

项目部一般设以下管理岗位：

a 项目经理；

b 项目副经理；

c 项目技术负责人；

d 项目党群负责人；

e 主工长；

f 施工工长；

g 计划统计员；

h 机械设备管理员；

i 材料员；

j 预算员；

k 安全代表（安全员）；

l 质量代表（质检员）；

m 成本员；

n 秘书（含档案）；

o 试验员；

p 劳资员；

q 测量员；

第八章　项目部定员的规定

1　项目部定员的原则

1.1 项目经理部实行基本岗位定员与弹性流动岗短期聘用相结合的原则。

1.2 基本岗从事项目全过程的经营管理工作，这些岗位是：项目经理、项目技术负责人(项目总工)、项目政工、项目财务、项目计划统计、项目预算、项目劳资、项目内业、项目质安等。

1.3 弹性流动岗指从事阶段性的专项业务工作，如施工、技术等阶段性专业人员，可短期聘用，工作完成后回原单位或去新项目。

2　项目部定员的标准

2.1 劳务分包方式为主的项目部定员标准

特大型项目:　35—50 人

大型项目:　25—35 人

中型项目:　15—25 人

小型项目:　5—15 人

特小型项目:　3—5 人

2.2 工程分包方式的项目经理部定员标准

工程分包方式的项目经理部必须有项目经理、质安人员、项目会计员等人员。定员标准控制在 3—10 人。

2.3 定员标准中不包括二、三线的人员。

2.4 项目所需工人按需要调配。

3　安装、装饰项目部的定员管理

3.1 局（公司）总承包的安装、装饰施工项目，成立统一的项目经理部，在项目经理部设立安装、装饰副经理和相应的管理人员。

3.2 安装、装饰方面的有关人员在项目经理部授权范围内代表项目经理部与业主、监理、社会有关方面处理安装、装饰方面的业务，组织和管理内部的安装、装饰施工。

3.3 独立承包的安装、装饰项目，可设立独立的项目部进行施工管理；项目部的定员，参照同类土建项目定员的三分之一～四分之一执行。

第九章　项目部的岗位职责

1　项目经理职责

1.1 作为局（公司）在项目上的全权代表，负责协调同业主、分包商、建设监理等各方面的关系。

1.2 确保按合同要求进行施工，完成合同规定的施工内容。

1.3 确定项目组织结构，选择合适人选并上报上级主管批准。

1.4 确定项目工作方针、工作目标和工作程序。

1.5 对重大问题包括实施方案、人事任免、技术措施、设备采购、资源调配、进度计划安排、合同及设计变更等会同上级主管部门进行决策，牵头并会同有关部门制定“项目质量保证计划”。

1.6 制定项目安全责任制。

1.7 协调各施工工种及各分包商之间的关系。

1.8 监督各施工单位按设计要求和规范组织施工。

1.9　监督执行质量检查规程，对项目的分项、分部、单位工程负有直接责任；

1.10 审查并批准现场人员工资名单、工程费用报告及财务报告。

1.11 组织工程项目的竣、交工验收工作，向业主移交产品和资料。

1.12 安排竣工后的结算工作。

2　项目部总工或技术负责人职责

2.1 负责项目工程技术管理工作

2.2 参加工程项目的设计交底和图纸会审，作好会审记录，参与项目的施工组织设计的编制及修订工作。

2.3 规划施工现场及临时设施的布局。

2.4 主持“项目质量保证计划”的编制及修改工作。

2.5 主持处理施工中的技术问题，参加质量事故的处理和一般质量事故技术处理方案的编制。

2.6 负责项目的设计变更、材料代用等技术文件的处理工作。

2.7 核定分包商的施工方案。督促总体方案的实施。

2.8 负责推广应用“四新”科技成果，并负责资料的收集、整理、保管工作、撰写施工技术总结。

2.9 组织主持关键工序的检验、验收工作。

3 工长职责

3.1 参与施工方案的编制。

3.2 编制施工计划，报项目经理综合平衡。

3.3 熟悉并掌握设计图纸、施工规范、规程、质量标准和施工工艺，向班组人员进行技术交底，监督指导工人的实际操作。

3.4 按施工方案、技术要求和施工程序组织施工，制订工程的测量、定位、操平等工作的作业指导书，并负责指导实施。

3.5 合理使用劳动力，掌握工作中的质量动态，组织操作工人进行质量的自检、互检。

3.6 检查班组的施工质量，制止违反施工程序和规范的错误行为。

3.7 参与上级组织的质量检查评定工作，并办理签证手续。

3.8 对因施工质量造成的损失，要迅速调查、分析原因、评估损失、制订纠正措施，报上级技术负责人批准后及时处理。

3.9 负责现场文明施工及安全交底。

4 生产计划统计员职责

4.1 编制项目年度、月度施工生产计划，并按时上报。

4.2 按时编制季度、月度施工计划及旬作业计划和分部分项施工进度计划。

4.3 参与施工准备计划的编制。

4.4 协助项目经理掌握项目施工动态、组织生产调动会。

4.5 掌握实物工程量和形象进度情况，填写班组作业任务书中的工作量。

4.6 建立工程台帐，按时完成生产统计报表并上报。

5 机械设备管理员职责

5.1 根据施工要求，提出设备需用计划，并提交设备租赁公司(站)和其它有关部门。

5.2 办理机械进场手续。

5.3 负责机械设备的使用、维修和日常保养工作，对不能解决的设备维修，及时报请设备租赁公司(站)协助解决。

5.4 负责机械设备安全措施的落实。

5.5 督促机操工填写机械运转记录并审核。

5.6 对分包商机械设备是否按施工平面图、现场文明施工规定布

置，是否符合安全规定进行督促检查。

6 劳资员职责

6.1 按施工组织设计组织劳动力进退场，经项目经理批准后及时向上级劳资部门报告劳动力的余缺情况。

6.2 根据预算定额工日和工资含量确定工人劳动效率，按照分部分项工程进行劳动力的使用分析。

6.3 负责编制分阶段劳动力使用计划。

6.4 负责施工过程中劳动力的调出调入工作，随时掌握工程进展情况，及时调剂劳动力和工种结构。

6.5 负责填写施工任务书中的劳动定额用工及回收后的复核工作。

6.6 建立健全用工和人工费支付台帐。

6.7 按时向项目经理及分公司有关部门提供人工成本分析及各种统计报表。

6.8 负责施工人员的劳动纪律教育，对违纪行为拟定处理意见。

7 材料员职责

7.1 按施工进度计划平衡后编制并向料具租赁公司(站)申报材料分阶段使用计划。

7.2 负责落实材料半成品的外加工定货的质量和供应时间；

7.3 规定现场材料使用办法及重要物资的贮存保管计划。

7.4 对进场材料的规格、质量、数量进行把关验收。

7.5 负责现场料具的验收、保管、发放工作，按现场平面布置图做好料具堆放工作。

7.6 严格执行限额领料制度，做好限额领料单的审核、发料和结算工作，建立工程耗料台帐，严格控制工程用料。

7.7 负责制定降低材料成本措施并贯彻执行。

7.8 做好对分包单位及业主提供物资的登记、检查手续、办理材料的出售和工具租赁工作。

7.9 及时收集原始记录，按时、全面、准确上报各项资料。

8 试验员职责

8.1 参与“项目质量保证计划”中试验检验计划的编制。

8.2 对送检样品进行试验检验。

8.3 确定现场施工配合比。

8.4 负责现场试验工作并保存取样记录及各种试验资料。

8.5 协助推广“四新”技术。

9 预算员职责

9.1 协助项目经理做好项目的营业收人。

9.2 编制或复核项目施工预算。

9.3 开工前对分部分项、分层分段进行工料分析，并将数据提供有关部门和人员，以用作编制资源需用计划的依据。

9.4 协助上级主管部门拟定工程承包合同及分包合同草案。

9.5 协助上级主管部门就设计变更、合同修订、补充协议等事项同业主进行磋商。

9.6 负责办理结算手续，牵头处理结算中出现的各类问题。

10 安全员(安全总监)职责

10.1 对进场工人进行安全知识教育，并在施工前进行安全技术交底。

10.2 在项目上督促执行安全责任制。

10.3 参与施工组织设计中的安全措施设计。

10.4 监督特种作业人员持证上岗工作。

10.5 设置现场安全标志。

10.6 定期进行安全检查，对事故隐患督促整改。

10.7 协助上级主管部门处理各种工伤事故。

11 质检员(质量总监)职责

11.1 执行国家颁发的关于建筑安装工程质量检评标准和规范，代表上级质检部门行使监督检查职权。

11.2 负责专业检，随时掌握各分项工程的质量情况。

11.3 负责对管辖的工程项目的分部分项工程质量情况进行评定，建立工程质量档案，定期向技术负责人和上级质量检验部门上报质量情况。

11.4 对不合格项要及时上报技术负责人和上一级质量检验部门，监督工长制订纠正措施，并协助上级进行损失评估和质量处罚。

12 成本员职责

12.1 依据国家、企业的有关规定对工程成本进行预测和分析。

12.2 编制成本计划及成本控制措施。

12.3 计算各个成本报告期的工程成本状况。

12.4 定期进行成本分析，及时了解工程盈亏状况。

12.5 工程竣工后提供各种成本核算资料并接受财务审计。

13 文书职责

13.1 按文件管理工作程序负责项目文件收、发及复印存档。

12.2 负责打字、传真及接听电话。

12.3 接待来访人员。

12.4 负责信件、来函或图纸的处理与传递。

12.5 执行项目经理临时下达的有关事务。

第十章 项目部的人员调配及管理的规定

1 项目部人员的配备

1.1 根据工程规模确定项目类型之后，由项目经理会同人力资源部门、工程部门、党群部门等，为项目经理部选派各类专业人员。

1.2 当企业内部不能满足项目需要的工程技术、特殊技能和临时性的专业人员时，由项目经理部、或区域公司（分公司）、报请局(公司)人力资源部门调配，内部不能调配时，经局（公司）人力资源部门批准后采用社会招聘等加以补充。

1.3 项目经理部所需的特殊工种的作业人员，如测绘放线、机械操

作、维修、电工、焊工、配件加工、驾驶、起重、炊事、医疗、保洁、现场保安等一般由局（公司）内部自行解决，不足部分才可通过外聘方式解决。

1.4 进入项目经理部的人员均由局(公司)人力资源部门办理相关手续。项目招聘人员必须报经局（公司）人力资源部门批准后实施。

2 项目部人员的资质与聘任

2.1 项目经理及项目班子成员的资质认定和聘任按本手册《项目经理及项目班子的配备和管理的规定》进行。

2.2 项目经理部的项目经理、书记、副经理、技术负责人和财务负责人，由项目经理部提名推荐，局（公司）行政和党委分别任命。

2.3 特大型、大型和中型工程项目的项目经理部由局（公司）聘任；小型和特小型工程项目的项目经理由区域公司（分公司）聘任。

2.4 项目经理部管理人员，由人力资源部门统一协调。人员来源主要是各业务系统；所有人员都必须具有相应的资质；必须持证上岗的人员有：项目经理、质检员、安全员、劳资员、材料员、预算员、工长、统计员等；项目经理不经请示同意无权随意变动管理岗位

2.5 项目经理部工作人员一律实行聘任制，在项目经理统一领导下，完成项目岗位工作目标。

3 项目部的人员管理

3.1 项目经理在项目运作期间，具有项目经理部的人事管理权与任免建议权。包括规定范围的辞退权、奖惩权等。

3.2 项目各级管理人员、操作人员，必须服从项目经理的统一调遣。

但项目经理不经局（公司）人力资源部门批准的情况下，不能任意变动管理人员的岗位和工人的工种，不得安排一线工人进入二、三线管理岗位。

3.3 项目经理部行政部门在项目经理的领导下，进行人事管理工作，及时准确地向上级业务部门报送各类报表和传递信息。

3.4 项目经理部行政部门在项目经理的领导下，负责项目人员的业绩考核、劳动纪律等日常管理工作，及时为项目经理提供人员工作状况考核资料和动态需求状况及调整意见。

3.5 对调离项目经理部的人员，项目行政部门在确保其已进行了工作交接之后，才能开出人事、工资关系，同时将项目经理对调离人员的书面评价，报送局（公司）相关职能部门，以便作为业绩考核资料存入个人档案。

第十一章　项目部的分配制度

1　分配原则

1.1 项目经理部的工资奖金分配依据其所负责任轻重、贡献大小及其在承包活动中的作用而定，分配方案由项目定，经局(公司)、区域公司（分公司）批准后执行。

1.2 施工作业层的人工工资、奖金分配，无论是固定工、合同工、借调工，还是分包队伍，均按局（公司）制定的单价分类结算，生产班组一律实行按工程量计价，实行包质量、工期、文明施工，多劳多得，高不封顶，低不保底。

1.3 项目经理部对工长实行目标责任承包，工长的工资奖金，依据其承担任务的完成情况而定。工长的奖金也可由项目经理根据其责任确定。

2 分配方法

2.1 项目经理部的奖金分配方案应按局（公司）的规定由项目经理负责提出，报局（公司）批准后执行。

2.2 外聘人员的工资及奖金分配方案由项目经理负责制定，报局（公司）批准后执行。

2.3 成建制劳务分包队伍的工资、奖金分配由项目部监督进行；要切实有效地防止包工队或其它人刻扣劳务人员工资；条件许可的情况下，可直接由项目部财务将工资发给劳务人员。

2.4 项目经理部完成承包责任后，应当由局（公司）按《项目管理目标责任书》中规定的奖项兑现；兑现奖的确定以审计结论为基础，兑现奖的分配由项目经理主持制订，报上一级主管部门批准后执行；对工期在两年以上的项目，在成本预测可靠的前提下，可每年预兑现一次，当项目完工，进行最终兑现时，如预兑现已超过应兑现数，必须将多余部分退回，发生亏损时，应全部退回并扣除风险抵押金。

2.5 项目经理部的分配应遵循《劳动法》、《妇女权益保护法》等国

家有关法规。

第十二章　项目部人员的考核和解体安置的规定

1　对项目部工作人员的考核

1.1 考核工作由项目经理组织进行；

1.2 按“德、能、勤、绩”四个方面和岗位工作职责完成情况，按月(或季)进行，作为奖励和分配的依据。

1.3 年绩考核。项目经理组织对工作人员进行年绩考核，每个工作人员必须结合自己的工作写出总结，项目经理签署考核意见，交局(公司）人力资源部门作为职务聘任、专业技术职务评定和实施奖罚的依据。

2 项目部的解体与人员管理

2.1 项目部解体后项目经理和项目班子成员的安置

a 根据项目经理或班子成员在项目上的工作业绩及后续工作需要，可按局（公司）的总体布置，安排新的工作；

b 一时不能安排工作的到上一级的工程部门临时待职或参加培训；

c 不合格的项目经理或班子成员，将考虑降职使用或另行安排工作。

2.2 项目解体后管理人员的安置

a 项目经理部解体后，管理人员原则上由主管业务部门收回，重新安排工作，暂时无法安置的可按待岗人员待遇执行；待岗满三个月仍无法安置的人员和工作不能胜任者可考虑解聘；待岗期间由部门安排换岗培训；待业人员由局(公司)人力资源部门组织换岗培训或集中培训。

b 可以参加新的项目经理部或由局(公司)人事部门安排其它工

作。

c 无法安置的人员，可在局(公司)内部待岗或内部退养，或根据《劳动法》解除劳动合同。

2.3 若变动员工岗位，需经局（公司)、或区域公司（分公司）批准，方可按变动后的岗位确定其工资待遇。

2.4 全局范围内的人员调动由局（公司）人力资源部门统一负责；区域公司（分公司）内的人员调动由区域公司（分公司）统一负责。调入单位人力资源部门未见到上级人力资源部门开出的“职工调动介绍信”，无权安置调入人员工作和发放工资奖金等。

第二篇　项目部内部目标责任的规定

第一章　项目管理目标责任承包办法

1 项目管理目标责任确定的基本原则

1.1 基本原则是：目标控制、指标合理、集体承包、确保上缴、亏损自负、节约奖励。

1.2 必须在工程开工之前签订《项目管理目标责任承包书》。

1.3 项目经理与项目经理部成员共同对《项目管理目标责任承包书》负责。

2 《项目管理目标责任承包书》的确定

2.1 《项目管理目标责任承包书》订立和时效

2.1.1 当项目的《建设工程施工合同》签订后，工程管理部门负责拟定《项目管理目标责任承包书》，经有关职能部门会审通过，局（公司）或直营公司（分公司）法人代表（或委托法人）、总会计师和项目经理、项目财务负责人签字生效。

2.1.2 当承包书的内容不完整或有不妥之处时，可在实施过程中以承包书补充条款的形式予以完善和变更。

2.1.3 项目实施过程中，由工程管理部门负责主监控，其它相关部门协助对项目经理部进行指导、帮助、监督和控制。项目考核评价兑现

完毕，项目经理部对项目管理的执行经验和问题进行总结分析并交工程管理部门归档保存，然后人员分流，则承包书终止。

2.2《项目管理目标责任承包书》的备案

《项目管理目标责任承包书》按局（公司）规定的格式制定，承包书应送局（公司）经营、工程、技术、质安、财务、审计、法律事务等部门备案。

3 项目责任承包的范围详见表 1

项目责任承包范围表 **表 1**

序号	费用名称	费用明细
1	直接费	（1） 人工费 （2） 材料费 （3） 施工机械费
2	其它直接费	（1） 冬雨季施工增加费 （2） 夜间施工增加费 （3） 材料二次搬运费 （4） 生产工具用具使用费 （5） 检验试验费 （6） 工程定位复测点交场地清理费

3	现场经费	现场管理费 临时设施费
4	经营费用 （工程前期）	工程前期经营费用（含经营奖励）按局建七经[2002]121 号文件规定执行

4 《项目管理目标责任承包书》的主要目标责任指标及奖罚规定

4.1 项目质量责任指标及奖罚规定

4.1.1 基本要求：项目经理部必须确保工程一次交验合格率 100％，项目质量评定达到合同要求等级。业主（或合同）对项目质量有特殊要求，也要一并在承包责任书中明确。

4.1.2 奖罚规定：工程质量指标按月度奖和工程完工兑现奖两部分进行控制。月度工程质量指标达不到优良（但必须合格），扣月度奖的 10％；工程竣工后，工程质量达不到优良等级，或达不到合同要求的质量等级，扣兑现奖的 10~30％。

注 1 同时执行局（公司）有关质量方面的奖罚文件。

4.2 项目安全目标责任指标及奖罚规定

4.2.1 基本要求：杜绝死亡、重伤事故，严格控制工伤频率，保证施工生产的正常秩序。

4.2.2 奖罚规定：工地上发生一起轻伤事故，扣主管生产的项目经理

部和项目副经理当月奖金 10％；发生一起重伤事故，扣主管生产的项目经理和项目副经理当月奖金 50％，扣除项目最终兑现奖的 5~10％；发生死亡事故，扣项目经理部当月奖金，以及项目最终兑现奖的 10~30％。

注 1 同时执行局（公司）有关安全方面奖罚文件。

4.3 项目工期目标责任指标及奖罚规定

4.3.1 基本要求：要确保局（公司）与业主在工程承包合同中约定的工期目标的实现，同时也要按照局（公司）的实际和工程的具体情况，合理安排工期，提高企业信誉，保障正常的生产秩序。

4.3.2 奖罚规定：项目工期指标按工程量和形象进度进行考核，月度进度达不到规定要求，应扣减当月奖金；工期最终工期达不到指标规定要求时，视损失情况，应酌情扣减兑现奖的 10%左右。

4.4 文明施工目标责任指标及奖罚规定

4.4.1 基本要求：项目经理部必须按有关的规定，实施 CI 战略，开展文明施工，创建文明标化工地。

4.4.2 奖罚规定：项目经理部达不到标化工地的，应相应扣减月度奖和兑现奖 5~10％。

4.5 项目成本目标责任指标及奖罚规定

4.5.1 项目承包责任成本指标确定

4.5.1.1 土建工程

局（公司）对项目经理部以工程直接费为承包基数，用降低指标系数（成本降低率）来计算项目承包责任成本。

局通过对全国主要省（区）政府指导价直接费进行分析对比后确定了降低指标系数（即成本降低率）标准（详见表 2），执行应注意以下问题：

（1）：工程直接费降低的指标是按不同地区的指标范围，根据工程类别按插值法处理，并考虑合同的付款条件和项目所在地与局（公司）、区域性公司（分公司）基地距离情况，测算得出对项目的实际降低指标值（成本降低率）。

（2）：以单价包干形式承接的项目：（1）对实行政府指导价的地区，则按当地政府指导价直接费标准，从单价包干中测算项目直接费（详见表 3）；（ 2）对取消政府指导价的地区，则按本单位自行确定的指导价测算出项目直接费（详见表 3）。

（3）：局属各单位各单位对承包责任成本确定时不得随意低于表 2 中规定的降低指标，（成本降低率）标准。如果有单位要低于以上规定指标时，必须写出书面报告，经局（公司）主要领导批准后方可实施。否则将追究单位领导的责任。

项目承包责任成本=工程直接费（承包基数）×[1—工程直接费（承包基数）×降低指标（成本降低率）]

项目工程直接费承包基数指标降低率测算表　　表 2

地　区 类　别	降低指标　率 （初始值）a。	付款条件 （修正系数 K1）	项目远离基地（修正系数 K2）	结构类型 （修正系数K3）

	%	有预付款	按月进度付款	垫资〈20~30%	≤200km	〉200km	砖混	框架(剪)
一类（福建）	**6~8**	1.10~1.15	1.00	0.8~0.90	1.00	0.90	1.00	1.15~1.25
二类(北京、深圳)	5.5~7.5							
三类(上海、江苏、山东、安徽、河南、陕西、重庆、东北)	5~7							
四类(湖北、广东浙江、西北)	4~6							
指标降低a	a =a。 ×K1×K2×K3							
备 注	① 根据工程类别按插值法计算得出指标降低率a。。 ② a是局原则规定的项目工程直接费指标降低率。如局属各单位要降低需报局批准。							

4.5.1.2 安装工程:请局安装公司起草方案后再定。

4.5.1.3 装饰工程(精装饰):请局建筑装饰公司起草方案后再定。

4.5.1.4 钢结构工程:（待定）。

4.5.2 项目成本责任指标的奖罚：项目成本责任指标是奖金发放的基本依据，承包基数没有降低额，不发兑现奖。

单价包干项目工程直接费测定表

表3

项目名称		项目所在地		结构型式	

<table>
<tr><td>建筑面积</td><td></td><td>合同造价</td><td></td><td>付款条件</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">费用名称</td><td colspan="3">费用说明</td></tr>
<tr><td rowspan="3">㈠直接费</td><td colspan="2">1 人工费</td><td colspan="3">根据施工图预算出工程定额总工日，再根据政府指导价（或企业内部规定的人工日工费综合单价）计算出人工费支出。</td></tr>
<tr><td colspan="2">2 材料费</td><td colspan="3">根据工程预算定额耗用量 x 政府指导价（或企业指定价）计算出材料费支出。</td></tr>
<tr><td colspan="2">3 机械费</td><td colspan="3">定额机械台班 x 政府指导的机械台班价（或企业规定的机械租赁价）计算出机械费支出。</td></tr>
<tr><td colspan="3">㈡其它直接费</td><td colspan="3">根据定额规定取费（或按实际支出）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">㈢现场经费</td><td>1 现场管理费</td><td colspan="4" rowspan="2">根据定额规定取费（或按实际投入方案计算费用，含 CI 创建费用）。</td></tr>
<tr><td>2 临时设施费</td></tr>
<tr><td>项目承包基数</td><td colspan="5">工程直接费=㈠+㈡+㈢</td></tr>
<tr><td>备　注</td><td colspan="5"></td></tr>
</table>

4.6 上交款目标责任指标及奖罚规定

4.6.1 基本要求：项目经理部按照局（公司）或直营公司(分公司)确定的承包基数完成工程施工的各项任务，承包基数以外的所有费用必须全部上交局（公司）或直营公司（分公司）。

4.6.2 计划上交款=合同总价—项目承包责任成本（计划）

4.6.3 实际上交款=决算总价—项目承包责任成本（实际）

4.6.4 为便于日常上交款的管理，采用按上交款比率来控制上交款。具体做法是：月度按上交款比率控制，项目完工结算后按实际上交款交局（公司）或直营公司（分公司）。

注 1　上交款比率=1—项目承包责任成本/合同总价。

注 2　每月上交款=月工程款×上交比率。

注 3　项目有工程预付款，其上交款也按其上交款比率上交，即预付上交款=工程预付款×上交款比率。

4.6.5 奖罚规定：项目经理部没有完成上交款指标时，则不能计发兑现奖。

4.7 工程款回收目标责任指标及奖罚规定

4.7.1 基本要求：项目经理部要加快工程款的回收，提高资金的利用率，合同已有明确收款办法的要按合同收款；合同没有特别明确的，要确保月度工程款的回收率达到 80%以上。

4.7.2 项目经理部的月度收款达到合同要求或回收率达到90%以上时，其月度奖金可以如数申请；当月度工程款回收率达到在 90%以下、70%以上时，按实际收款回收率的比率发放月度奖金；当月度工程款回收率在 70%以下，其月度奖金不予发放。

5 有关费用分成比例的规定

5.1 除合同约定外，工程施工中由项目部自行努力争取到的费用，按

下表所列比例分成。

序号	费用名称	按局（公司）或直营公司（分公司	项目部
1	赶工费	3	7
2	文明施工费	2	8
3	配合费	3	7
4	预算包干费	4	6
5	技术措施费	3	7

5.2 除合同约定外，工程施工中，由企业与项目部共同努力争取到的费用，按下表所列比例分成。

序号	费用名称	按局（公司）或直营公司（分公司	项目部
1	赶工费	4	6
2	文明施工费	3	7
3	配合费	4	6
4	预算包干费	5	5
5	技术措施费	4	6

5.3 合同约定给予的各类奖金按下列比例分成

5.3.1 工期奖：局（公司）：直营公司（分公司）：项目部按 2：3：5 分成。

5.3.2 质量奖：局（公司）：直营公司（分公司）：项目部按 2：3：5 分成。

6 项目承包的基本奖罚规定

6.1 项目月度奖

6.1.1 项目月度奖提成办法：月度奖金按当月承包降低额的10~30%计提，同时考核其它责任目标的完成情况。(1)项目施工前期，当月没有成本降低额时，由项目经理部提出申请，经局(公司)、区域公司(分公司)领导批准后，方可预支月度奖金；（2）项目主体施工阶段，项目责任成本有较大降低额度时，月度奖金应先扣除预支月度奖金，计发当月奖金的同时要预留一部分月度奖金；（3）项目装饰施工和工程收尾期间，项目责任成本降低额度较小时，可从预留的月度奖中计发。

6.1.2 项目月度奖提奖程序：

Ⅰ 项目经理部人员填写各种成本降低的表格。

Ⅱ 预算人员和财务人员认真分析项目责任成本降低情况。

Ⅲ 项目经理部申请月度奖提成报告。

Ⅳ 局（公司）、区域公司（分公司）主要负责人审批，财务计发。

6.2 项目效益兑现奖：项目竣工后，项目经理应及时组织有关人员办理工程结算，工程款回收完毕（保修金除外）申请项目兑现奖，经局（公司）、直营公司（分公司）审计、财务、经营、工程、质安、材料设备等部门对项目目标责任指标进行考核、并对结论进行会签后，报局（公司）、直营公司（分公司）主要领导审批，方可按成本降低额的20~30%的剩余部分进行效益兑现；若项目在确定的项目成本目

标责任指标外，还有再降低时，则可从再降低的成本额中提取30~50%用于兑现。

7 项目责任成本测算的风险承担原则

7.1 项目部不承担投标风险

无论投标中标升高和下浮多少（含一次性包干造价），项目承包以测算的项目责任承包价为基准。

7.2 项目部不承担市场风险

劳动力按当地综合计划价格测算；材料按当地市场价格（或企业规定价）进行测算；在项目施工过程中，无论甲方是否承认调整，直营公司（分公司）应根据地方公布的材料信息价或企业规定价）为依据进行调整。

7.3 项目部必须承担履约过程中的风险

7.3.1 因业主不按合约支付工程款，导致材料等成本加大。

7.3.2 项目部对市场预测不准，未能及时安排购料。

7.3.3 施工过程中技术措施不到位所造成的经济损失。

7.3.4 因停电、停水或设计错误等业主原因造成的现场停、窝工，未能及时得到签证。

7.3.5 与地方政府有关部门、工地周边关系协调不好，导致企业利益

受损。

8 对项目经理部的有关要求

8.1 项目的管理层

局（公司）不实行个人承包，所有的项目实行以项目经理为首的集体承包。因此，在《项目管理目标责任承包书》中应明确以项目经理为首的承包集体。

8.2 项目的作业层

在《项目管理目标责任承包书》中应明确，优先选用局（公司）自有的施工队伍和机械设备。

9《项目管理目标责任承包书》制定的依据

9.1 项目的招标文件和投标报价资料。

9.2 局（公司）与甲方签订的《建设工程施工合同》及协议文本。

9.3 根据当地造价管理部门发布的材料价格及现行的综合费率定额规定编制的施工图预算书。

9.4 完整、准确的项目成本测算书。

9.5 相关部门颁发的有关文件和确定的其它责任条款。

10 特小型项目（300 万元以下）一次性目标责任承包

10.1 对于特小型项目采用一次性承包（承包价包死），由局（公司）或直营公司（分公司）与项目经理部签订《项目管理目标责任承包书》。

10.2 必须按照上述规定，进行承包价的测算。

10.3 在《项目管理目标责任承包书》中必须明确质量、安全、工期、文明施工、工程款回收、上交款等责任指标的要求。

10.4 对项目实行月度的质量、成本、安全、文明施工的考核，考核结果作为项目完工兑现时的参考。

10.5 按项目完工后超成本降低额的 50~70%给予项目兑现。

11 合作项目管理的承包办法（另行文规定）。

12《项目管理目标责任承包书》标准格式（附后）。

第二章　项目部目标责任基数确定参照表

第三章　项目部目标责任基数测算表

（见横向表格中十五、十六）

第四章 项目部施工工长的管理规定

1 工长的资格和等级

1.1 工长的资格

----工长指能够直接负责组织实施施工现场分部分项工程的工程技术人员。

----工长由通过考核的见习工长、助理工长担任。

1.2 助理工长

----助理工长由实习工长升任。助理工长主要协助工长的工作，听从工长的安排。

1.3 实习工长

----实习工长由新毕业的学生担任。实习工长应参加班组劳动，也可安排做内业工作。实习工长的期限可以根据本人表现确定为1—3年。

2 施工工长的基本素质要求

2.1 具有中专以上学历；

2.2 具有技术员以上专业技术职称；

2.3 具有两年以上现场工作经验或具有一年以上实习工长的经历；

2.4 熟练地掌握本专业的理论与基础操作技能。

3 施工工长的基本能力要求

3.1 具有较强的计划能力；

3.2 具有较强的施工组织能力；

3.3 具有较强的预算和施工工艺优化能力；

3.4 具有较强的人际协调能力；

3.5 具有较强的动手操作能力。

4 施工工长的日常工作

4.1 按照项目确定的月度施工计划，编制责任范围内的日进度计划，提出相应的劳动力、材料、机械等方面的资源需求计划；

4.2 进行每天班前的技术交底、安全交底，以及工人的装备和精神状态的检查，布置当天的施工任务，指出施工的重点部位，进行合理的现场布置；

4.3 跟班作业和监督，及时发现问题，确保所负责工作的顺利进行；

4.4 参加项目组织的例会，报告负责区域的工作；

4.5 接受质检、安全及其它方面的监督，对发现的问题及时整改；

4.6 认真做好工作范围内工程技术资料的收集、整理和移交；

4.7 准确、认真、全面地填写当天的施工日志；

4.8 认真地准备第二天及今后几天的工作安排和预测，真正做到计划准确，防患于未然；

4.9 善于钻研，能够深化施工图纸，具有预算能力，在负责的区域内不断优化施工工艺，降低成本，增加效益。

5 工长的考核

5.1 施工工长、助理工长、见习工长的考核由局（公司）人力资料部门牵头，会同工程部门共同组织，每年一次；助理工长、见习工长参与考核应有项目技术负责人的推荐意见。

5.2 对工长进行考核的主要内容

5.2.1 对工程质量的现场考察。

5.2.2 查核该工长负责的技术资料。

5.2.3 对工长进行书面考试

a常见质量通病的防治；

b编制网络计划并进行优化；

c优化施工工艺；

d编制指定对象的施工预算。

5.3 对工长的奖罚

5.3.1 对未能通过考核的工长，取消其工长的资格，转任见习工长或助理工长。对通过考核的见习工长或助理工长可以转任工长。

5.3.2 对业绩良好，技能熟练的工长，局（公司）、或区域公司（分公司）将给予适当的奖励。

6 工长的目标责任

6.1 基本原则

在项目经理部，项目经理可以根据项目的情况和各工长承担的施工任务，在工长主管的区域内，实行责任目标。

6.2 工长责任目标的形式

由项目经理与工长签订目标责任，规定工长的责任范围以及双方的职责和相应的奖罚规定。

6.3 承包内容

对于责任目标范围内的工作，采用“施工指示书”的形式下达，以适应承包责任目标范围和承包内容的不断变化。

6.4 工长在项目承包中承包的指标

6.4.1 单项工程用工数：按照内部施工图预算、或钢筋翻样、或模板数量计算，包括定额用工、安全生产、文明施工及零星用工，具体要求在“施工指令书”中明确。若施工中因设计变更等引起工程量变化时，按实调整。

6.4.2 单项工程材料用量：按照内部施工图预算、或钢筋翻样单、或模板量计算，具体以“施工指令书”为准，若施工中因设计变更等引起工程材料用量变化时，按实调整。

6.4.3 单项工程质量：每道工序检查必须合格，分项工程达到优良，每月质量检查评分必须在85分以上。

6.4.4 单项工程安全：杜绝死亡事故及重伤事故，每月安全检查评分必须在90分以上。

6.4.5 文明施工：每月检查评分必须在85分以上。

6.4.6 单项工程进度：以项目总进度计划为依据，具体的进度要求见“施工指令书”。因甲方及项目原因引起工期延长时，按实调整。

6.4.7 资料管理：各类资料及时、准确、保存完好，各项评分须达到90分以上。

6.5 项目经理及工长责任目标中的权利义务

6.5.1 项目经理

a及时协助工长做好单项工程开工前的准备工作。

b施工过程中，积极为工长提供各种设备、材料等，协调工长与工长之间的关系及工长与分包队伍之间的关系，为工长组织施工创造良好的条件和环境。

c加强对单项工程的质量及安全的监督与检查，发现问题及时提出并协助整改。

d及时解决工长在施工中提出的意见和建议。

e及时为工长办理内部签证。

6.5.2 工长

a严格执行局（公司）、区域公司（分公司）及项目有关质量、安全等管理制度，不得以包抗管。

b自觉接受项目的监督与检查。

c按照承包指标及承包范围，在施工中合理安排和组织，确保承包指标的完成。

d主动自觉处理好与其它工长以及与分包队伍之间的关系。

e作风正派，实事求是。

6.6 月度考核与奖罚

项目经理以局（公司）、区域公司（分公司）审批的项目当月奖金为基数，按责任书对工长进行考核与奖罚。

6.6.1 每月质量检查以85分为基数，每增多1分，则增加工长当月奖的1％，低于85％不得奖。

6.6.2 每发生一起轻伤，扣减当月奖金50％；每发生一起重伤事故，扣减当月奖金；当发生死亡事故除扣当月奖金外，还按有关规定处理。

6.6.3 每月文明施工检查以85分为基数，每增1分，则增加工长当月提成奖金的1％。

6.6.4 严格遵守局（公司）、区域公司（分公司）的计划安排，工期每拖延一天扣当月奖的10％。

6.6.5 每月人工用工考核以实际完成工作量为依据，超过工日由工长自负，节约时，按节余额的5—10％当月予以嘉奖。

6.6.6 每月材料用量考核以实际完成工作量为依据，按节超量的3—6％对等奖罚，若当月核算有困难时，暂不奖罚，最后兑现时再奖罚。

6.6.7 如发生有令不行，有禁不止现象，每发生一次扣罚工长当月提成奖的5％。

6.6.8 在局（公司）、区域公司（分公司）内部质量体系审核中，发现不符合项时，按有关规定，在工长当月提成奖中扣罚(一般不符合项罚100元，严重不符合项罚500元)。

6.6.9 如当月扣罚金额较大，在工长风险抵押金中扣除。

6.7 工长的承包兑现与奖罚

6.7.1 全面完成《项目管理目标责任书》中规定的承包指标，按人工用工及材料用量降低总额的8—16％提奖。人工综合单价以局（公司）、区域公司（分公司）确定的当时价格为准，材料价格以采购价为准。

6.7.2 每发生一起轻伤事故，减兑现奖的30％，每发生一起重伤

事故，减兑现奖的80％如发生死亡事故，扣除全部兑现奖，并按有关规定处罚。

6.7.3 未完成《项目管理目标责任书》中规定的质量标准，扣减兑现奖的30％，并按局（公司）、区域公司（分公司）有关规定处罚。

6.7.4 工程进度未达到要求时，每拖延一天减兑现奖的10％。

6.7.5 未按要求交齐技术资料或技术资料不符合要求，扣减兑现奖的10％。

6.7.6 文明施工综合评分未达到规定要求，扣减兑现奖的10％。

6.7.7 若承包的人工用工及材料用量超支时，超出部分在工长风险抵押金中扣除。

6.7.8 如施工中发生贪污、受贿，按局（公司）、区域公司（分公司）及国家有关规定处理。

6.7.9 工长的兑现奖由工长本人申请，项目经理、项目书记、项目劳资、内业预审查，根据以下情况决定发放的方式：

a当项目资金严重拖欠时，待业主资金到位到90％以上再发；

b工长的兑现可与整个项目完工后的兑现一起进行。

第五章　项目管理目标责任的考核

1　对项目考核的基本原则

1.1 对项目的考核分定期和不定期两种考核。

1.2 考核主要是检查各项制度的执行情况和各项指标的完成情况。

1.3 新组建的项目或新开辟的地区要做到每月考核；比较成熟的项目班子可适当减少考核的频次。

1.4 加强信息沟通，降低管理费用，有效地行使对项目经理部的监督。

2　考核的主要方式

2.1 组成考评小组或检查组到施工现场进行检查。

2.2 通过项目上报的资料进行综合分析以得出考评结论。

2.3 通过会议听取汇报进行考核。

2.4 针对掌握的情况，派遣专业人员到项目核实、检查情况，然后进行考评。

3　考核的类型

a月度考核；

b年度考核；

c完工后的考核；　　.

d特殊情况下，也可由局（公司）、区域公司（分公司）组织特别的考核。

4　项目考核的组织

对项目的考核一般由区域公司(分公司)工程部门牵头组织，会同质安、财务、经营、技术、办公室、党群等部门进行；局（公司）采取定期的专门会议的方式进行。考核要有目的，计划周密、任务明确、目标具体，考核后要有总结和信息反馈。

5　考核的奖罚

考核的对象是《项目管理目标责任书》指标的完成情况，考核的结果直接与项目当期的奖罚挂钩，考核奖罚按<<项目管理目标责任书>>中的相应条款执行。

6　双向监督

对项目责任指标的考核还实行双向制，即局（公司）,或区域公司（分公司）有关职能部门必须承担直接相关指标的监督指导责任,职能部门必须发挥自身的功能，协助项目管理，对于项

目管理中存在的问题要提出切实可行的方案,帮助项目及时解决;对于完全推卸责任的部门,项目上的失误亦即是相应的上级职能部门的失误，必须从严处罚。

第六章　项目管理目标责任的兑现

1　兑现的基本原则

《项目管理目标责任书》的内容已全部完成，成本降低达到了规定的要求，项目的各项收尾工作包括工程款的回收、工程保修已完成，则可对项目班子进行兑现。

2　兑现的基本条件

2.1 已办理工程结算，除工程保修金外，工程款全部收回；

2.2 成本降低率达到《项目管理目标责任书》的规定；

2.3 工程创优目标已经实现，项目安全生产取得了预期的成效。

3　兑现的基本标准

a按工程成本降低额的20-30％给予兑现。

b如果项目有再降低成本额，则从再降低成本额中提取30%，连同成本降低额中提取的兑现奖，一并奖给项目部。

4 兑现的执行

当项目满足兑现的条件后，由项目经理根据最终考核和项目的最终结果，提出兑现申请报告(包括分配方案)交区域公司（分公司）工程部门;由工程部门牵头组织考核、经审计认定后，由分公司经理批准兑现，报局（公司）工程部门备案。

对于大型、特大型工程项目，一般先由区域公司（分公司）考核审计认定，提出意见报局（公司）工程部门批准，区域公司（分公司）经理根据批准结果兑现；也可由局（公司）考核审计后兑现。

第三篇　项目部施工过程的控制

第一章　项目部的施工生产管理程序

1　目的

确保施工(生产)过程处于控制状态,确保工程(产品)质量符合规定的要求。

2　职责

2.1 工程部门牵头实施施工生产管理程序

2.1.1 负责制订、实施、修改、完善本程序;

2.1.2 参与项目质量计划的审核；

2.1.3 检查监督局（公司）、区域公司（分公司）工程项目施工全过程的控制措施；

2.1.4 在局（公司）、区域公司（分公司）分管生产部门领导的领导下,负责分管范围内项目管理的其它工作；

2.1.5 依照分工负责，集中控制的原则，牵头组织技术、质安、人力资源等部门共同搞好施工过程的控制。

3 工作程序

3.1 施工准备

3.1.1 经营部门对项目主要人员进行合同交底；

3.1.2 施工准备计划

a项目技术负责人组织编制施工准备计划；

b工程部门审核施工准备计划，并协同项目组织实施。

3.1.3 质量计划

a项目技术负责人组织编制项目质量计划，并报上一级质安部门；

b质安部门〈 局（公司）、或区域公司（分公司）〉组织工程、技术、经营、材料设备、人力资源等部门对质量计划进行审核。局（公司）、或区域公司（分公司）总工审批质量计划；中型以上工程项目的质量计划应送局（公司）质量科备案。

3.1.4 施工组织设计和图纸会审按《项目的技术管理程序》中的规定执行。

3.1.5 临时设施准备：项目部编制临建设施计划，经局（公司）、或区域公司（分公司）工程部门批准后实施。

3.1.6 现场准备

a可接受建设单位委托,清除地上地下障碍物和平整场地；

b测量放线定位，设立永久性经纬座标和水平基桩；

c搭设经批准的生产、生活临时设施；

d按平面规划，接通水源、电源、铺设施工道路并保证通畅，做好排水；

e对全体员工进行质量、安全、计划、技术、现场管理的教育与交底。

3.1.7 其它准备

a建立健全经过批准的项目部的机构和管理制度；

b进行质量职能的分配；

提出材料、构件、成品、半成品计划；

d提出施工机械、机具、架料模板等生产要素作用计划。

e办公用具、用品的进场、布置以及CI形象设计；

f文件资料、报表的准备；

j提出管理人员及劳动人员进场计划。

3.2 开工管理

3.2.1 手续齐全，未经批准不准开工；

3.2.2 申请开工必须具备下列条件；

a首次进入地区的出省施工手续的办理，以及工商登记、税务登记、注册登记；

b有规划部门颁发的建设许可证(建管部门的施工许可证、领取“施工任务管理手册”、运输商品砼许可证、抗震办的深基坑开挖证件和手续)；

c有市建委颁发的开工审批表和其它应办证件和手续；

d有出图计划，已经过设计交底及会审的施工图并能满足连续施工的要求；

e整个工程或分阶段的施工组织设计及施工技术方案已经审批；

f合同或协议已签订；

g现场四通一平已完成；

h临时设施已满足开工前期需要；

I材料、构件、成品及半成品计划已落实，能保证连续施工；

J劳动力资源已经落实，部分已进场，经过体验并完成进场教育交底，且证件齐全。

3.3 施工计划

3.3.1 施工计划的内容

3.3.1.1 年度计划

a分阶段形象进度控制计划；

b主要实物工程量；

c材料、设备、机具、劳动力计划；

d质量控制指标计划；

e成本控制计划及三材节约指标；

f年度计划的编制说明及措施；

g成品及半成品委托加工计划；

h四新技术工作计划；

I年度各项综合经济技术汇总表。

3.3.1.2 季度计划

a项目部季度施工计划编制说明及计划指标汇总表；

b分阶段的形象控制计划；

c主要材料、半成品加工机具、具料、劳动力需用计划。

3.3.1.3 月度施工计划

a月度施工计划编制说明及主要指标；

b项目部月工程进度；

c主要完成量、材料、机具具料、劳动力需用计划；

d关键线路计划。

3.3.1.4 施工旬(周计划)，以及分项工程日进度。

3.3.2 施工计划编制依据

a施工组织设计、施工图纸、有关技术资料和上级文件；施工合同；

b上一计划期的工程实际完成情况；新开工程施工准备情况；

c计划期内的物资、人力、机械设备、资金落实情况；

d实际可能达到的劳动效率、机械台班产量、材料消耗 定额。

3.3.3 施工计划的编制批准程序

3.3.3.1 项目编制的计划

——工程总体网络施工进度计划

——单项工程施工进度计划

——分部工程施工进度计划

——月计划

——旬(周计划)

3.3.3.2 局(公司)、区域公司(分公司)编制的计划

——年度计划

——季度计划

——月度计划

3.3.3.3 计划的批准

旬(周)计划——项目经理批准；

月计划----区域公司(分公司)工程部门批准；

季度计划——区域公司(分公司)经理批准；

年度计划----局(公司)主管经理批准。

3.3.3.4 项目的关键工序要实行”三优先”，并有切实的监控措施。即优先安排骨干施工队伍，优先供应机具、

材料、构配件，优先保证资金和必要时进行工序认可、评定和实施监控。

3.3.3.5 项目计划的检查与考核

a计划的检查要严肃认真，上下结合，实事求是，检查的形式分为自检和上级检查两种，并且以上级检查结果为准。

b项目计划检查的重点是生产要素的落实情况，关键工序和实物工程量的完成情况。

c通过计划的检查，找出关键问题，采取对策。

3.4 施工管理

3.4.1 工期的管理体系

a工期管理实行项目经理及区域公司（分公司）两级管理，日常工作由生产计划人员负责；

b项目经理部区域公司（分公司）主管生产的领导主管工期，生产部门、各部门按其关联责任做好各项工作；

c各部门对工期管理的职责如下：

——工程部门进行工期的预测分析，编制、下达可行的施工进度计划，对工期实行控制、协调和考核。

——经营部门在投标、谈判、签订工程合同时，争取签定合理的合同工期；

——技术部门负责编制先进、合理的施工技术方案，积极采用新工艺、新材料、新技术，以利缩短工期。

——质量部门负责保证工序分部分项工程一次达到质量计划要求，减少返工。

——安全部门保证施工现场随时处于安全操作环境，减少停工待工；

——材料部门负责及时供应合格的配套物资材料、构配件，确保不停工待料；

——人力资源部门提供素质好，成建制的劳务队伍，确保施工顺利；

——财务部门应积极催收工程款，合理使用、调剂资金；

——动力部门按计划提供机械设备、确保完好率，不因机械故障停工。

3.4.2 项目工期控制

a项目部在施工过程中，要随时记录单位工程分包阶段工期计划与实际进度情况；

b在施工过程中要随时对控制工期进行预测，并提出改进措施供工程部的项目经理决策；

c单位工程竣工后要在月度的工程报量的同时分析工期提前、滞后等原因。十天内报送工期分析表，并附文字分析。

d由客观原因而造成的工期损失，如地基处理，增加面积，提高标准，设计错误及建设单位所订购设备、材料延误等，应及时办理工期变更或工期签定手续，随时报送。

3.5 调度管理

3.5.1 调度工作的内容

a工程合同和综合性分阶段目标、生产要素计划的实施情况;

b劳动力、材料、机具、设备等生产要素的综合协调;

c土建与安装、总包与分包、工种(序)之间的交叉配合;

d项目部与业主、市政、交通环卫等地方政府部门之间的关系;

e组织现场协调会;

f监督项目严格按施工组织计划及施工技术方案组织施工。

3.5.2 调度工作原则

a调度工作必须以计划为指导，围绕计划目标进行调度，调度的灵活性与计划的原则性相结合;

b调度工作必须抓重点、抓关键，严肃认真，做到事事有着落，件件有回音;

c调度工作必须坚持“三保一提高”的方针，即保质量、保重点、保竣工和提高企业社会及经济效益。

3.5.3 调度工作的措施

a区域公司或（分公司）生产调度会

b区域公司或（分公司）项目生产例会

c区域公司（分公司）定期检查后汇总情况

d项目生产要素按计划落实情况，每周汇报、每月统计。

——材料由项目材料员负责

——机械由项目机械管理员负责

——劳动力由项目劳资员负责

项目生产要素到位不及时或不准确时，应由负责人员调查原因，申请区域公司（分公司）对口部门和项目经理解决。

3.6 施工生产统计

3.6.1 统计报表种类

a报表制度规定的各种年、月报表。

b竣工月报

c工程合同规定报送的各种施工生产进度报表

d当地政府部门规定报送的各类统计报表

3.6.2 统计台帐

a施工生产完成情况工作量台帐；

b施工生产完成情况实物量台帐；

c项目综合台帐

3.6.3 统计分析

a月度生产完成情况分析

b月度计划未完成的原因分析.

c目前施工生产中存在的主要问题。

3.6.4 统计工作的分工

a工程完成情况月报由项目统计员负责统计，经项目经理审批后，报送业主。

b报表制度规定的各种年、半年、季、月报表，由区域公司（分公司）工程部门负责统计，经统计负责人审核，区域公司（分公司）主管领导批准，报送局（公司）生产部门;

c当地政府部门规定的各项统计报表，一般由所在地局（公司）派出单位向所在地统计部门报送;

d统计台帐分别由项目、区域公司（分公司）统计员负责建帐;

e统计报表除按报表制度要求格式、内容填报外，还应有较详细的统计分析资料。

3.6.5 统计工作的检查与考核

a贯彻国家《统计法》，严格执行《中建总公司统计工作管理实施细》;

b统计检查要严肃认真,实事求是，检查的形式可分为自检和上级检查，以上级检查结果为准;

c统计报表的检查重点是报表的内在质量，要求字迹清晰，数据准确，逻辑严密,内容齐全;

d通过报表的检查找出差距，采取对策，提高工作水平。

3.7 施工过程控制

3.7.1 施工过程控制应严格执行《施工组织设计》中的要求和相应的标准、规范;对于特殊过程应按《质量计划》中已制定的措施进行控制。

3.7.2 施工技术交底

3.7.3 施工过程中应执行技术交底制度，技术交底按《项目技术管理程序》中的规定执行。

3.7.4 特殊过程的控制

a对于哪些质量性能指标不能通过其后的检验或试验完全判定，或施工后无法检测，只能通过破坏性检验才能判断其质量的施工过程必须采取特殊的控制措施。这类过程即是特殊过程，如地下防水工程、砼的灌注桩工程、承重钢结构的焊接工程等；

b项目在编制质量计划时，应明确本项目的特殊过程的内容和范围；

c项目要对特殊过程能力实施预先鉴定；即从人、机、材、法、环等五个方面进行预先鉴定，由责任工长填写“特殊过程能力预先鉴定报告”，项目技术负责人批准后实施；

d在特殊过程施工中，项目质检员应对过程的主要环节参数进行连续监控；

e施工过程控制中人、机械、材料、工艺、施工环境等，分别由相关要素的主控部门负责，并按有关程序文件要求作好记录。

3.8 技术核定和设计变更

按《项目技术管理程序》规定的要求执行。

3.9 施工设备控制

按《施工设备控制程序》中的规定进行。

3.10 安全与文明施工

3.10.1 项目部安全员负责施工作业环境与安全防护的监督管理，每周检查一次，并填写检查记录；

3.10.2 区域公司(分公司)安全管理部门每月对项目的安全与文明生产管理检查一次，并填写记录；

3.10.3 局（公司）生产部门不定期地组织有关部门进行安全生产和文明施工的检查。

4 记录

4.1 特殊过程能力预先签定报告

4.2 安全与文明检查记录

4.3 施工管理检查记录

特殊过程能力预先签定报告

特 殊 过 程 名 称 ：　　报 告 人 ：

工 程 名 称		检　查　人	
施工负责人		检 查 日 期	
检查内容	记录人：		
检查结果	签发人：		

时 间 ：

序号	签定的因素	签定的结果	备注
1	主要操作及辅助人员的资格能力		
2	施工机具的能力		
3	施工材料准备及质量情况		
4	施工工艺或方案的准备情况		
5	作业环境的准备情况		

建议或要求	签发人：
复查情况	复核人：　　年　月　日

施工管理检查记录

第二章 项目部的技术管理制度

1　制度内容及适用范围

主要内容为：○1①图纸会审制度；○2②施工组织设计（方案）的编制与管理；○4④施工作业指导书编制与管理；○5⑤技术核定与设计变更；○6⑥技术交底和技术复核制度；○7⑦科技开发和推广应用；○8⑧施工技术总结；○9⑨技术标准化制度。

适用局属各项目部的技术管理。

2　图纸会审制度

2.1 图纸会审目的

了解设计意图，明确质量要求，将图纸上存在的问题和错误，专业之间的矛盾等，尽最大可能解决在工程开工之前。

2.2 会审参加人员

项目经理、项目技术负责人、专业技术人员、内业技术人员、质检员及其它相关人员。

2.3 会审前的准备工作

由项目技术负责人组织专业技术人员、内业技术人员等全面熟悉图纸，并进行自审，对图纸上存在的问题、错误、矛盾等进行汇总，以备会审时向设计单位提出。

2.4 会审时间

一般应在工程项目开工前进行，特殊情况也可边开工边组织会审（如图纸不能及时供应时）。

2.5 会审组织

一般由建设单位组织，项目部应根据施工进度要求，督促业主尽快组织会审。

2.6 会审内容

2.6.1 审查施工图设计是否符合国家有关技术、经济政策和有关规定。

2.6.2 审查施工图的基础工程设计与地基处理有无问题，是否符合现场实际地质情况。

2.6.3 审查建设项目座标、标高与总平面图中标注是否一致，与相关建设项目之间的几何尺寸关系以及轴线关系和方向等有无矛盾

和差错。

2.6.4 审查图纸及说明是否齐全和清楚明确，核对建筑、结构、上下水、暖卫、通风、电气、设备安装等图纸是否相符，相互间的关系尺寸、标高是否一致。

2.6.5 审查建筑平、立、剖面图之间关系是否矛盾或标注是否遗漏，建筑图本身平面尺寸是否有差错，各种标高是否符合要求，与结构图的平面尺寸及标高是否一致。

2.6.6 审查建设项目与地下构筑物、管线等之间有无矛盾。

2.6.7 审查结构图本身是否有差错及矛盾，结构图中是否有钢筋明细表，若无钢筋明细表，钢筋砼关于钢筋构造方面的要求在图中是否说明清楚，如钢筋锚固长度与抗震要求长度等。

2.6.8 审查施工图中有哪些施工特别困难的部位，采用哪些特殊材料、构件与配件，货源如何组织。

2.6.9 对设计采用的新技术、新结构、新材料、新工艺和新设备的可能性和应采用的必要措施进行商讨。

2.6.10 设计中的新技术、新结构限于施工条件和施工机械设备能力以及安全施工等因素，要求设计单位予以改变部分设计的，审查时必须提出，共同研讨，求得圆满的解决方案。

2.7 会审程序

2.7.1 会审由建设单位召集进行。并由建设单位分别通知设计、地勘、监理、分包协作施工单位（施工单位分包的由施工单位通知）参加。

2.7.2 会审分“专业会审”和“综合会审"，解决专业自身和专业与专业之间存在的各种矛盾及施工配合问题。无论“专业”或“综合"会审，在会审之前，应先由设计单位交底，交待设计意图、重要及关键部位，采用的新技术、新结构、新工艺、新材料、新设备等的作法、要求、达到的质量标准，尔后再由各单位提出意见和问题，由设计单位逐一答复。

2.7.3 会审时，由项目内业技术人员提出自审时的统一意见并作记录。会审后整理好图纸会审记录，由各参加会审单位盖章后生效。

2.7.4 根据实际情况，图纸也可分阶段会审，如地下室工程、主体工程、装修工程、水电暖等；当图纸问题较多较大时，施工中间可重新会审，以解决施工中发现的设计问题。

2.8 会审记录内容

2.8.1 工程项目名称(分阶段会审时要标明分项工程阶段)。

2.8.2 参加会审的单位（全称）及参加人员姓名（禁止用职称代替）。

2.8.3 会审地点（地点要具体），会审时间（年、月、日）。

2.8.4 会审记录内容：

a 建设单位和施工单位对设计图纸提出的存在矛盾、问题，由设计予以答复修改的。（要注明图别、图号，必要时要附图说明）

b 施工单位为便于施工，施工安全或建筑材料等问题要求设计单位修改部分设计的协商结果与解决方法。（要注明图别、图号，必要时附图说明）

c 会审中尚未得到解决或需要进一步商讨的问题。

d 列出参加会审单位名称，并签名盖章。

2.9 会审记录的发送

2.9.1 盖章生效的图纸会审记录由内业技术人员移交给项目资料员，由资料员发送。

2.9.2 会审记录发送单位

a 建设单位（业主）

b 设计单位

c 监理单位

d 项目部：技术、质安、经营预算、工程等部门。专业技术人员 、有关队(班组)、预算员，资料员自存三份作交工资料用。

3 施工组织设计的编制与管理

3.1 施工组织设计的作用

本施工组织设计是单位工程具体指导施工的文件，也是工程编制月、周作业计划的基础，分部分项工程施工作业设计的依据。

3.2 编制原则

3.2.1 严格遵守国家和合同规定的工程竣工及交付使用期限。

3.2.2 按照国家现行有关技术政策、技术标准、施工及验收规范、工程质量检验评定标准及操作规程，采用施工技术的先进性、针对性 、适用性和经济合理性结合，体现技术先进、组织严密、管理科学和经济合理，同时内容简要、层次分明、结构严谨、图文并茂和醒目易懂 。

3.2.3 合理安排施工顺序，做好技术、物资资源、劳动力、施工

机械设备和施工现场的施工准备工作。

3.2.4 必须采用网络计划技术、计划协调技术和系统分析方法安排施工进度。积极开发计算机的推广和应用。合理安排季节性施工的工程项目，保证施工活动的连续性和均衡性。

3.2.5 结合现场及项目部实际情况，开展方案对比，选择拟定合理的施工方案，确定施工顺序、施工流向、施工方法，劳动组织，技术组织措施等。

3.2.6 尽量减少临时设施，采用动态管理等方法，合理储存物资，减少物资运输量，科学地布置施工平面图，减少施工用地，做到文明施工。

3.2.7 执行《计量管理手册》和程序文件，加强计量器具、数据管理，使用法定的计量符号、单位。

3.3 施工组织设计编制目录

3.3.1 编制依据

3.3.2 工程概况

工程建设概况

工程设计概况

工程结构设计概况

建筑设备安装

自然条件

工程特点

3.3.3 施工部署

工程目标

项目部组织结构

任务划分及总、分包关系

施工流水段划分及施工工艺流程

施工准备

3.3.4 施工进度计划

工期目标

进度计划

3.3.5 施工总平面布置

施工总平面布置依据

施工总平面布置图的绘制及布置原则

施工总平面图的内容

3.3.6 主要分部（项）工程施工方法

a 测量放线

b 地下工程

c 结构工程

d 脚手架工程

e 屋面工程

f 门窗工程

g 幕墙工程

h 装饰工程

i 设备安装工程

j 外线、道路工程

k 季节性施工

l “四新”应用

m 计算机管理应用

3.3.7 各项管理及保证措施

a 质量保证措施

b 技术保证措施

c 工期保证措施

d 降低成本措施

e 安全、消防措施

f 施工现场环境保护措施

g 文明施工与 CI

3.3.8 主要技术经济指标

a 工期指标

b 劳动生产率指标

c 分部优良率指标

d 降低成本指标

e 主要分部（分项）工程量

3.3.9 成品保护措施

a 划分成品保护的范围；

b 成品保护的组织机构；

c 制定成品保护的实施措施以及成品保护的检查办法以及奖罚

规定。

3.3.10 计量管理

a 计量管理的组织机构及管理目标以及计量管理的规章制度、措施等；执行《计量管理手册》。

b 计量器具管理及检测、计量器具配备表、标明检查周期、各种质量检验计量网络图、施工工艺计量检测网络图。

3.4 建筑工程施工组织设计编制大纲

(详见附件一----建筑工程施工组织设计编制大纲)

3.5 编制施工组织设计的部门和责任

3.5.1 单位工程施工组织设计由项目技术负责人主持，组织项目部内业技术人员、专业技术人员及公司的技术部门参加编制，生产、设备、材料、预算等部门需要提供有关资料时，必须密切配合；

3.5.2 由项目内业技术员或技术负责人自行确定施工组织设计的编制目录，经项目技术负责人审定后，由项目技术负责人对参加编制人员进行分工，规定完成时间；

3.5.3 各编制人员完成各自的编写任务后，由内业技术人员汇总成初稿，交项目技术负责人；

3.5.4 项目技术负责人接到初稿后，组织编制人员、项目经理及有关人员对初稿进行讨论，提出修改建议和需要增加的内容等。

3.5.5 局（公司）、区域公司(分公司) 技术部门对初稿进行修改后定稿。

3.6 施工组织设计的审核及批准

3.6.1 一般工程的施工组织设计及施工方案由项目技术负责人进行审核，区域公司（分公司、直营公司）总工程师批准，并报局（公司）技术部门备案；

3.6.2 大型或特殊工程的施工组织设计应由公司总工程师进行审核，送局科技部门审核后，报总工程师批准；

3.6.3 特大或群体项目的施工组织总设计由公司（区域公司）总工程师组织编制，送局科技部门审核后，报局总工程师批准。

3.7 由于施工条件发生变化、施工方案、施工方法有重大变更时，实施单位要及时对施工组织设计进行修改、补充、并经原审批单位批准后执行

3.8 单位工程施工组织设计发放范围及管理

a 经批准后的单位工程施工组织设计由技术部门发放给项目三份及有关专业人员、专业施工队；

b 项目资料员收到技术部门发来的施工组织设计后，列表登记发放，发放范围为项目技术负责人，内业技术人员、资料员等。

4. 施工作业指导书的编制与管理

4.1 施工作业指导书以施工难度较大、技术复杂的分部分项工程或新技术项目为对象编制的，是具体指导分部分项工程施工的技术文件。

4.2 施工作业指导书以单位工程施工组织设计中确定的施工方案和施工方法为编制依据，按不同的分部分项工程编制技术先进、管理科学和经济合理的施工;施工作业指导书以单位工程施工组织设

计中确定的施工方案和施工方法为编制依据，按不同的分部分项工程编制技术先进、管理科学和经济合理的施工方案和方法，是对施工组织设计的进一步细化。

4.3 分部分项工程作业指导书由项目技术负责人主持编制，项目内业技术人员以及有关人员参加编制。

4.4 分部分项工程作业指导书由项目技术负责人审批并督促实施。

4.5 分部分项工程作业指导书的编制内容主要包括以下几个方面：

a 施工方案和施工方法；

b 施工进度计划；

c 劳动力计划及劳动组织；

d 机具设备计划，特别是主要施工机具；

e 主要材料需用量计划；

f 技术组织措施，保证工程质量、安全生产、雨期、冬期施工技术措施、降低成本技术措施。

4.6 经批准后的施工作业指导书，由交资料员登记发放。

4.7 施工作业指导书的发放范围：技术、质监、生产、安全、项目技术负责人、内业技术人员、有关施工队及工长、资料员自留存档等。

5 技术核定和设计变更

5.1 凡在图纸会审时遗留或遗漏的问题以及新出现的问题，属于设计产生的，由设计单位以变更设计通知单的形式通知有关单位（施工单位、建设单位〈业主〉、监理单位）；属建设单位原因产生的，由建设单位通知设计单位出具工程变更通知单，并通知有关单位。

5.2 在施工过程中，因施工条件、材料规格、品种和质量不能满足设计要求以及合理化建议等原因，需要进行施工图修改时，由施工单位提出技术核定单。

5.3 技术核定单由项目内业技术人员负责填写，并经项目技术负责人审核，重大问题须报局（公司）或区域公司（分公司）总工审核，核定单应正确、填写清楚、绘图清晰，变更内容要写明变更部位、图别、图号、轴线位置、原设计内容和变更后的内容和要求等。

5.4 技术核定单由项目内业技术人员负责送设计单位、建设单位办理签证，经认可后方生效。

5.5 经过签证认可后的技术核定单交项目资料员登记发放施工班组、预算员、质监员；技术、经营预算、质监等部门。

6 技术交底与复核制度

6.1 技术交底制度

6.1.1 在工程正式施工前，通过技术交底使参予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。

6.1.2 项目技术交底分三级：项目技术负责人向项目工程技术及管理人员进行施工组织设计交底（必要时扩大到班组长）并做好记录；队技术员向班组进行分部分项工程交底；班组长向工人交底。

6.1.3 技术交底的主要内容

a 设计意图、施工图要求、构造特点、施工工艺、施工方法、技术安全措施、执行的规范、规程和标准、质量标准和材料要求等。

b 对工程某些特殊部位、新结构、施工难度大的分项工程等以及推广应用的新技术、新工艺、新材料，在交底时更应全面、明确、具体详细。

6.1.4 技术交底的要求

a 除领会设计意图外，必须满足设计图纸和变更的要求，执行和满足施工规范、规程、工艺标准、质量评定标准和建设单位的合理要求。

b 整个施工过程、对各分部分项工程的施工均须作技术交底，对一些特殊的关键部位、技术难度大的和隐蔽工程，更应认真作技术交底。

c 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。

d 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、接收人签字。

e 技术交底必须在工程施工前进行，作为整个工程和分部分项工程施工前准备工作的一部分。

6.1.5 技术交底范围划分

a 单位工程施工组织设计经批准后，由项目技术负责人主持向项目全体工程技术和管理人员进行施工组织设计交底，交底参加人员也可扩大到班（组）长，视具体情况确定。

b 专业队技术员对班（组）技术交底，是各级技术交底的关键，必须向班（组）长（必要时全体人员）和有关人员反复细致地进行。

c 班（组）长向工人技术交底；班（组）长应结合承担的具体任务向班（组）成员交待清楚施工任务、关键部位、质量要求、操作要点、分工及配合、安全等事项。

6.1.6 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。

6.2 技术复核制度

6.2.1 在施工过程中，对重要的和影响全面的技术工作，必须在分部分项工程正式施工前进行复核，以免发生重大差错，影响工程质量和使用。当复核发现差错应及时纠正，方可施工。

6.2.2 技术复核的主要内容有：

a 建筑物的位置和高程：四角定位轴线(网)桩的座标位置，测量定位的标准轴线(网)桩位置及其间距，水准点、轴线、标高等。

b 地基与基础工程设备基础：基坑（槽）底的土质；基础中心线的位置；基础底标高、基础各部尺寸。

c 砼及钢筋砼工程：模板的位置、标高及各分部尺寸、预埋件 、预留孔的位置、标高、型号和牢固程度；现浇砼的配合比、组成材料的质量状况、钢筋搭接长度、焊缝长度；预制构件安装位置及标高、接头情况、构件强度等。及其坡度；化粪池、检查井底标高及各部尺寸。

d 电气工程：变、配电位置；高低压进出口方向；电缆沟的位置和方向；送电方向。

e 工业设备、仪器仪表的完好程度、数量及规格，以及根据工

程需要指定的复核项目。

6.2.3 技术复核记录由所办复核工程内容的技术员负责填写，技术复核记录应有所办技术员的自复记录，并经质检人员和项目技术负责人签署复查意见和签字。

6.2.4 技术复核记录必须在下一道工序施工前办理。

6.2.5 技术复核记录由所办技术员负责交项目资料员，资料员收到后应进行造册登记后归档。

7 科技开发和推广应用管理制度

7.1 项目科技开发和推广应用“四新”成果，由项目技术负责人主持并负责组织编制推广应用计划，落实推广应用项目的责任人及要求完成时间等，并组织实施。

7.2 项目经理参与科技开发和推广应用计划的编制，并负责解决科技开发和科技推广项目所需的经费和人员。

7.3 项目内业技术人员协助项目技术负责人编制科技开发和推广应用计划，并参与实施工作，协助项目技术负责人、队技术员解决实施过程中出现的技术、质量问题，负责对实施中有关技术资料的收集及整理工作，并进行总结。

7.4 对科技开发和推广应用项目在工程上实施后，取得的经济效益，应按规定每季向局（公司）、区域公司（分公司）上报，本项工作由项目内业技术人员负责填报。

8 施工技术总结

8.1 施工技术总结的编写范围：

采用“四新”（新技术、新工艺、新材料、新设备）的项目；本企业首次施工的特殊结构工程，新颖的高级装饰工程，引进新施工技术的工程以及认为有必要进行总结的项目。

8.2 编写内容和要求

8.2.1 总结要简明扼要地介绍工程概况，以图、表形式为主，文字叙述为辅。

8.2.2 涉及采用的施工方法，包括方案的优化选择，主要的技术措施和实施效果；采用的先进技术、工艺的经济比较结果，技术性能、关键技术与国内外先进技术相比达到的先进程度；质量要求和实际达到的情况，劳动力组织、施工准备、操作要点和注意事项，经验教训和体会，易出现的质量问题和防治对策，需要有待进一步解决的技术问题，技术经济效益对比等，要详细叙述。

8.2.3 施工中采用的标准、规范、规程、规定。

8.2.4 施工中采用的质量和安全保证体系和实施措施，文明施工和成品保护措施。

8.2.5 提供必要的插图、照片，条件许可时应提供施工录像带。

8.3 项目各类技术人员的职责

8.3.1 内业技术人员编制施工技术总结计划，并与科技开发和推广计划一并下达。

8.3.2 施工技术总结由项目技术负责人组织编写，从工程开工之日起，技术负责人应组织人员，分工负责搜集工程项目及“四新”项目的有关技术资料、数据。

8.3.3 项目工程及“四新”项目完成后，应立即编写技术总结，并上报上级技术管理部门。

8.3.4 技术负责人在组织编写施工技术总结的过程中，项目部的有关部门和人员应提供下述资料和其它必要的资料：

a 内业部门提供计划工期与实际工期的对比状况；

b 材料部门提供三材节约情况，核实材料节约率；

c 动力部门提供机械设备性能、配备情况及使用率对比情况；

d 质监部门提供达到质量标准的实际水平；

e 实验室提供试验、检测资料；

f 经营部门经济效益的分析对比工作；

g 财务部门经济效益的成本核算工作；

h 安全部门安全防护技术措施资料。

9 技术标准化管理制度

9.1 施工过程中，要配备齐全工程施工所需的各种规范、标准、规程、规定，以供施工中严格执行。

9.2 施工过程中，要建立项目的技术标准体系，编制技术标准目录，本项工作由项目资料员在项目技术负责人指导下完成。

9.3 标准管理工作由项目技术负责人主持，项目资料员具体负责。

9.4 项目工程所需的各类规范、标准，根据项目编制的技术标准目录配齐，保证满足工程需要。

9.5 配给专业队、质监、钢筋翻样、安全等有关技术人员使用的技术标准、规范、规定、规程，须按登记发放。当有关人员调离本项目

部时，应上交资料员。

9.6 当某标准作废时，标准化管理人员应及时通知有关人员，交旧发新防止作废标准继续使用。

第三章 局（公司）直营项目部的技术管理制度

技术管理制度是建筑企业技术管理的基础工作之一，建立健全严格的技术管理制度，使技术管理逐步形成制度化、规范化，对切实保证工程质量和提高经济效益有重要的意义。

1 项目部图纸自审制度

1.1 项目部图纸自审由各项目部技术负责人负责组织。

1.2 项目部技术负责人在接到图纸后，应会同有关技术人员仔细

地查看图纸，认真熟悉图纸内容、要求和特点，领会设计意图，必要时可组织有经验的老工人共同参与。

1.3 根据施工图纸目录，首先查清所采用的标准图集编号、名称和出版单位，列出标准图集一览表，提交上一级技术部负责解决。

1.4 图纸自审的主要内容

a 各专业施工图的张数、编号与图纸目录是否相符。

b 施工图纸、施工图说明、设计总说明是否齐全，规定是否明确，三者有无矛盾；以及与设计规范、工程建设标准强制性条文不符等内容。

c 平面图所标注坐标、绝对标高与总图是否相符。

d 图面上的尺寸、标高、预留孔及预埋件的位置以及构件平、立面配筋与剖面有无错误。

e 建筑施工图与结构施工图，结构施工图与设备基础、水、电、暖、卫、通等专业施工图的轴线、位置（坐标）、标高及交叉点是否矛盾。平面图、大样图之间有无矛盾。

f 图纸上构配件的编号、规格型号及数量与构配件一览表是否相符。

1.5 自审中发现设计上存在的“错、漏、碰、缺”等问题以及有关建议做好记录，上报直营公司工程技术部予以解决。

2 直营公司图纸会审制度

2.1 **图纸会审**一般由建设单位组织，设计、监理、施工单位参加。会审时，先由设计单位进行图纸设计交底，然后各方提出问题。经过

充分协商，将统一意见形成图纸会审纪要，由建设单位正式行文，参加会议的各单位签字盖章，作为与设计图纸同时使用的技术文件，有些牵扯到图纸在结构或其它方面的更改需三方做出正式的洽商记录并附新图。

2.2 图纸会审应在土建、水、电、暖、通及设备安装等图纸自审后进行。

2.3 图纸会审分工

a 特大型工程项目、国家重点工程项目及结构特殊复杂的工程项目的图纸会审由直营公司总工程师组织，局（公司）科技部门派人参加，直营公司、项目部各有关部门及专业技术人员参加，并提出本专业技术问题；

b 大型、中型及小型工程项目和直营公司所管项目，由直营公司总工程师组织，项目部技术负责人及项目有关专业技术人员参加。

2.4 会审内容

a 图纸设计是否符合国家有关技术规范、工程建设标准强制性条文的规定；是否符合经济合理、美观适用的原则；

b 图纸及说明是否完整、齐全、清楚，图中的尺寸、标高是否准确，图纸之间是否有矛盾；

c 施工单位在技术上有无困难，能否确保施工质量和安全，装备能否满足；

d 地下与地上、土建与安装、结构与装修施工之间是否有矛盾，各种设备管道的布置对土建施工是否有影响；

e 各种材料、配件、构件等采购供应是否有问题，规格、性能、质量等能否满足设计要求；

f 图纸中不明确或有疑问处，设计单位是否解释清楚；

g 设计、施工中的合理化建议能否采纳。

2.5 图纸会审纪要：图纸会审纪要由直营公司技术部收集整理，设计单位、建设单位和其它相关方代表签字认可。

3 《项目质量计划》管理

3.1 《**项目质量计划**》是项目施工质量保证活动的基本文件，直营公司应根据项目工程特点在开工前编制本工程的《项目质量计划》，在施工过程中严格按照《项目质量计划》的要求对施工、生产过程进行控制。

3.2 **编制内容**详见企业管理标准 CSCEC7B/QMS/B08《项目质量计划编制指导》中项目质量计划（纲要）有关内容。

3.3 **审批权限、审批表**详见企业管理标准 CSCEC7B/QMS/B08《项目质量计划编制指导》中有关规定及 B08-1 的《项目质量计划》审批表。

4 《施工组织设计》编制与管理

4.1 施工组织设计的类型

a **施工组织总设计**是以一个建设项目、住宅小区或其一个独立交工系统为对象进行编制，用以指导其建设全过程、全局性施工活动的技术、经济、组织、协调和控制的综合性文件，其编制范围广，内容比较概括，是编制单项(位)工程施工组织设计的依据。

b **单项(位)工程施工组织设计**是以一个建筑物、构筑物或其一个单位工程为对象进行编制，用以指导其建设全过程各项施工活动的技术、经济、组织、协调和控制的综合性文件，是施工总设计的具体化，其编制内容更详细，也是编制分部(项)工程施工设计的依据。

c **分部(项)工程施工设计**是以一个分部(项)工程或冬雨期施工项目为对象进行编制，用以指导其各项作业活动的技术、经济、组织、协调和控制的综合性文件，是单项(位)工程施工组织设计的具体化，其编制内容更具体，也是作为指导该项目具体专业工程施工的依据。

4.2 施工组织设计编制原则

a 坚持基本建设程序。按国家计划要求和合理的施工顺序，充分利用空间，缩短总工期，提高综合经济效益。

b 体现技术进步，尽量采用“四新”技术，提高机械化程度和机械利用率，压缩单位用工，提高效益。

c 力争均衡施工，文明施工。搞好人力、物力的综合平衡；充分利用基建工程项目，减少临时设施；加强施工总平面管理，节约施工用地，减少二次搬运。

d 施工生产部署合理，遵循事实求是，充分挖掘潜力。

e 根据工程特点，对质量、安全、消防、技术节约等方面提出针对性实施措施。

4.3 施工组织设计编制前的准备工作

a 根据承担施工任务项目的大小，由直营公司总工程师主持，向有关科室和项目部下达任务和交底。一般工程由项目部主任工程师

主持进行初步交底。

b 参加编制人员应熟悉施工中有关施工方法，各专业互相配合，注意积累技术资料准备。

c 编制人员参加图纸审查工作，熟悉工程特点、设计意图、特殊要求，并在施工技术上提出建议。

d 加强调查研究，摸清任务要求，现场环境，施工条件，施工队伍的特点、实力、技术、材料、设备的供应和市政工程各方面的情况，使编制的施工组织设计符合实际，做到真正指导施工。

4.4 .施工组织设计的分类

a 特大或群体工程项目应编制施工组织总设计及单位工程施工组织设计。

b 大型或特殊工程项目（包括新建、扩建、续建的较复杂的建筑物或高大的构筑物）应编制施工组织设计。

c 其它一般工程项目（包括工期较短的简单工程和经常施工的采用标准设计图纸的工程），施工组织设计与施工方案可合并编制。

d 采用新技术、新工艺、新材料和较复杂的分项工程，应根据其特点和需要编制施工方案。

4.5 施工组织设计的编制和报批

a 施工组织设计的编制应以中国建筑工程总公司《建筑工程施工组织设计编制大纲》(试行)中规定格式、顺序、内容及要求来组织编写。

b 施工组织设计应由*总包*单位负责编制，分包单位应在总包单位

的总体部署下，编制其分包工程部分的施工组织设计或施工方案，并报总包单位审批后方可据此组织施工。

c 一般工程的施工组织设计及施工方案可合并编制 。由项目主任工程师主持并组织有关人员编制，经项目主任工程师审核，报直营公司总工程师批准；

d 大型或特殊项目应编制单位工程施工组织总设计和分部(项)工程施工设计。应由直营公司总工程师组织项目技术人员及直营公司相关部、室共同编制，并进行技术论证，经直营公司总工程师审核，局科技处备案，报局总工程师批准；

e 特大或群体项目应编制施工组织总设计和分部(项)工程施工设计。由直营公司总工程师主持并组织相关部、室编制，局科技处组织审核并备案，报局总工程师批准。

f 采用新技术、新工艺、新材料和较复杂的分项工程，应根据其特点和需要编制施工方案。经公司总工程师审核，报局总工程师批准后实施。

4.6《施工组织设计》的会签

由直营公司或局有关部门对送审的施工组织设计(施工方案)进行会签，各相关部、室必须按经过会签的施工组织设计(施工方案)对工程的实施给予配合、支持。

4.7 《施工组织设计》的变更

经过批准的施工组织设计需要变更时，应由原编制人员或原编制单位提出，由相应的人员或部门批准后方可变更。

4.8 《施工组织设计》的交底

a 经过审批后的施工组织设计在开工前应进行交底。由项目经理主持，项目技术负责人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。

b 交底手续应表明时间、地点、交底人签字、接底人签字，保存记录并归档。

4.9 《施工组织设计》中应纳入拟推广的“四新”成果

a 列清引用的新技术、新材料、新机具、新工艺的内容；

b 局或行业成果可直接引用，并明确实施依据、条件、负责人;

c 试验、研究开发的新项目需报科技处备案，由相关专业人员评审后经局总工程师批准方可引用

d 直营公司应适时地对各项目部《施工组织设计》的编制、审批、变更、交底和实施等工作进行监督检查。

5 《项目质量计划》与《施工组织设计》

《项目质量计划》与《施工组织设计》在质量管理、质量目标等内容上不能相互矛盾，但可相互引用。

6 《作业指导书》编制与管理

6.1 由于设计图纸中特殊工序的施工要求，某些控制活动在项目质量保证计划中难以表述清楚时，应编制作业指导书，以满足合同要求。

6.2 重要的或关键的特殊过程必须编制作业指导书；若没有作业指导书就不能保证施工生产质量的关键过程或用户有特殊要求时，

也应编制作业指导书。

6.3 作业指导书的内容主要包括以下几个方面：

a 施工方案和施工方法；

b 施工进度计划；

c 劳动力计划及劳动组织；

d 机具设备计划，特别是主要施工机具；

e 主要材料需用量计划；

f 技术组织措施，保证工程质量、安全生产、雨期、冬期施工技术措施、降低成本技术措施。

g 技术组织措施，保证工程质量、安全生产、雨期、冬期施工技术措施、降低成本技术措施。

6.4 施工作业指导书由项目专业技术人员负责编制，项目内业技术人员以及有关人员参加。

6.5 施工作业指导书由项目部技术负责人审核，主任工程师批准并督促实施。

6.6 经批准后的施工作业指导书，由交资料员登记发放。

6.7 施工作业指导书的发放范围：技术、质监、生产、安全、项目技术负责人、内业技术人员、有关施工队及工长、资料员自留存档等。

7 技术交底制度

7.1 技术交底

是把设计要求和施工技术措施贯彻到基层、指导施工操作的有效

措施，是落实技术责任制的操作性文件，应在项目质量计划（施工组织设计）和作业指导书编制之后进行。

7.2 技术交底的分工与要求

a 工程开工前由项目经理主持，项目技术负责人负责向项目全体施工人员进行交底，介绍工程概况，项目质量计划（施工组织设计）要求及主要技术措施；

b 分部、分项工程开工前，由项目施工员主持，各专业技术人员根据项目质量计划及项目技术负责人技术交底要求编制本专业技术措施，向施工班组进行技术交底。

c 关键过程和特殊过程必须交底，一般过程可分专业进行交底。

d 交底手续应表明时间、地点、交底人签字、接底人签字，并归档。

7.3 项目部技术交底制度

7.3.1 项目部技术交底由主任工程师负责主持，工程技术部负责交底。

7.3.2 项目部技术交底的对象是施工队队长、施工队技术员、质检员以及有关专业人员。

7.3.3 重大工程和特殊工程的技术交底，由直营公司总工程师主持，直营公司相关科室参加，并由项目部主任工程师亲自交底。

7.3.4 项目部技术交底可采取集体和个别两种方式及书面与口头两种形式。书面交底，应一式四份并写明发送单位及经手人姓名，其中自存一份，发给项目部质检部门一份，施工队二份。

7.3.5 技术交底的主要内容：

a 单位工程施工组织设计或施工方案。

b 重点单位工程和特殊分部项工程的设计图纸；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。

c 重点单位工程主体与装饰、安装工程等交叉作业过程中如何协作配合，双方在技术上措施上如何协调一致。

d 本企业初次采用的新结构、新技术、新工艺、新材料及新的操作方法以及特殊材料使用过程中的注意事项。

e 土建与设备安装工艺的衔接，施工中如何穿插与配合。

f 交待图纸审查中所提出的有关问题及解决办法。

g 设计变更和技术核定中的关键问题。

h 冬、雨季特殊条件下施工采取哪些技术措施。

i 技术组织措施计划中，技术性较强，经济效果较显着的重要项目。

7.3.6 技术交底工作并非一次就能完成，应随着工程施工的进展情况，逐次进行交深交透。

7.4 施工队技术交底制度

7.4.1 施工队技术交底由施工队队长主持，施工队技术员交底，关键工序时请项目部专业技术员参加。

7.4.2 技术交底的对象是分部（项）工程施工负责人或班组长以及有关操作人员。

7.4.3 技术交底可采取书面或口头两种方式，书面交底时，应一式三份，报项目部技术科一份，发分部（项）工程施工负责人一份，自存一份，并作登记。

7.4.4 对新结构、新材料、新的施工方法和操作技术，尽量用书面交底并采用挂图、模型组织观摩示范等方法，做到交深交透。

7.4.5 技术交底的主要内容：

a 施工图纸；

b 施工组织设计或施工方案；

c 重要的分部（项）工程的具体部位，标高和尺寸，予埋件、预留孔洞的位置及规格；

d 土建与水、电、暖、设备安装之间，各工种之间，队与队之间在施工中交叉作业的部位和施工方法；

e 流水和立体交叉作业施工阶段划分；

f 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；

g 保证质量、安全的措施；

h 单位工程测量定位，建筑物主要轴线、尺寸和标高；

i 现浇砼、承重构件支模方法、拆模时间等；

j 预制、现浇构件配筋规格、品种、数量和制作、绑扎、安装等要求；

k 管线平面位置、规格、品种、数量及走向、坡度、埋设标高等；

l 单位工程平面布置图；

m 砼、砂浆、玛蹄脂、防水、绝缘、防腐材料和耐火胶泥等配合比及试件、试块的取样、养护方法等；

n 焊接程序和工艺；

o 打桩、构件校正、试水记录、砼冬季施工和沥青玛蹄脂的测温记录，设备开箱、设备试运转记录、测试打压记录等填写方法。

8 技术核定制度

8.1 图纸会审后，由组织会审的单位，将会审中提出的问题及解决办法，详细记录，并写成正式文件，即为“会议纪要”，经建设、设计、监理、施工单位共同签字盖章后方能生效，各方必须认真执行。施工单位将“纪要”列入工程档案。

8.2 在施工过程中，发现图纸仍有差错或与实际情况不符（如施工条件、材料规格、品种、质量不能符合设计要求），以及施工人员提出合理化建议等原因，需进行施工图设计修改时，必须严格执行设计变更核定签证手续，不得擅自修改。

8.3 在施工过程中提出的设计变更，必须经建设、设计、监理、施工单位等四方同意后，方可进行。

8.4 属于结构形式，主要材料和设备及影响结构承载能力，提高或降低建筑标准，改变使用功能等重大技术变更，均应经原设计单位审查同意（如果变更内容对建设规模、投资等方面影响较大，必须报请原设计单位审查同意）后，提交正式修改图或设计变更通知单后执行。并由设计单位抄送建设单位备案。

8.5 一般技术核定，如钢筋代换（予应力结构及有特殊要求的除外），图面尺寸修改，不影响结构承载能力，不提高或降低建筑标准和不改变使用功能的技术处理，由项目部技术部门承办，主任工程师核定，并征得建设单位、监理工程师同意签字后，方可执行。

8.6 凡设计变更内容对人工、材料、工期影响较大的，须经公司总工程师审批后，由公司工程技术部协助项目部办理签证手续。

8.7 所有设计变更资料，包括设计变更通知单、修改图、技术核定单、洽商记录等，均需有文字记录，纳入工程档案，并作为施工及竣工结算的根据。

9 单位工程施工记录制度

9.1 单位工程施工记录是在建工程整个施工阶段，有关施工技术方面的记录；在工程竣工若干年后，其耐久性、可靠性、安全性发生问题而影响其功能时，是查找原因，制订维修、加固方案的依据之一。

9.2 单位工程施工记录，由项目部各专业责任工程师负责逐日记载，直至工程竣工，人员调动时，应办理交接手续，以保证其完整性。

9.3 单位工程施工记录的主要内容：

a 工程的开、竣工日期以及主要分部、分项工程的施工起止日期，技术资料供应情况。

b 因设计与实际情况不符，由设计（或建设）单位在现场解决的设计问题及施工图修改的记录。

c 重要工程的特殊质量要求和施工方法。

d 在紧急情况下采取的特殊措施的施工方法。

e 质量、安全、机械事故的情况，发生原因及处理方法的记录。

f 有关领导或部门对工程所作的生产、技术方面的决定或建议。

g 气候、气温、地质以及其它特殊情况（如停电、停水、停工待料）的记录等。

9.4 施工记录的记载方法：

项目部工程技术部负责人在各分部工程施工完成后，将逐日记录的施工、技术处理等情况加以整理，择其关键记述，逐日填写在单位工程施工记录表上，并经主任工程师审核是否确实，并签名后，纳入施工技术资料存档。

10 技术复核制度

10.1 在施工过程中，对重要的或影响工程全面的技术工作，必须在分部分项工程正式施工前进行复核，以免发生重大的差错，影响工程的质量和使用。当复核发现差错应及时纠正，然后方可施工。

10.2 技术复核的主要内容

a 建筑物的位置和高程：四角定位轴线桩的坐标位置，测量定位的标准轴线桩位置及其间距，水准点、轴线、标高等。

b 地基与基础工程设备基础：基坑（槽）底的土质；基础中心线的位置；基础底标高、基础各部尺寸。

c 砼及钢筋砼工程：模板的位置、标高及各部分尺寸、预埋件、预留孔的位置、标高、型号和牢固程度；现浇砼的配合比、组成材料的质量情况、钢筋搭接长度、焊缝长度；预制构件安装位置及标高、接头情况、构件强度等。

d 砖石工程：墙身中心线、皮数件、砂浆配合比等。

e 屋面工程：防水材料的配合比，材料的质量等。

f 钢筋砼柱、屋架、吊车梁以及特殊屋面的形状、尺寸等。

g 管道工程：各种管道的标高及其坡度；化粪池、检查井底标高及各部尺寸。

h 电气工程：变、配电位置；高低压进出口方向；电缆沟的位置和方向；送电方向。

i 工业设备、仪器仪表的完好程度、数量及规格，以及根据工程需要指定的复核项目。

10.3 技术复核记录由所办复核工程内容的工长负责填写，技术复核记录应有工长自复记录，并经质检人员和项目技术负责人签署复查意见和签字。

10.4 技术复核记录必须在下一道工序施工前办理。

10.5 技术复核记录由工长负责交项目资料员，资料员收到后应进行造册登记后归档。

10.6 点复核项目均应按质量评定要求，填写检查评定表，并由参加人员签字，纳入工程档案。

11 隐蔽工程验收制度

11.1 凡隐蔽工程都必须组织隐蔽验收。

一般分部（项）隐蔽工程由项目部工程技术部组织，建设单位和监理工程师的验收；重要的分部(项)工程由项目部主任工程师主持、工程技术部组织。

11.2 隐蔽工程检查记录是工程档案的重要内容之一，隐蔽工程经三方共同验收后，应及时填写隐蔽工程检查记录。隐蔽检查记录由技术员填写，工程技术部质检员和建设、监理单位代表共同会签。

11.3 不同项目的隐蔽工程，应分别填写检查记录表应复写一式五份，建设、监理单位、计划、经营部门各一份，自存二份归档。

11.4 隐蔽工程项目及检查内容：

a 地基与基础工程：地质、土质情况、标高尺寸、坟、井、坑、塘的处理，基础断面尺寸，桩的位置、数量、记桩打桩记录、人工地基的试验记录、坐标记录。

b 钢筋砼工程：钢筋的品种、规格、数量、位置、形状、焊接尺寸、接头位置、除锈情况，预埋件的数量及位置，予应力钢筋的对焊、冷拉、控制应力、砼、砂浆标号及强度，以及材料代用等情况。

c 筋砌体：抗震、拉结、砖过梁配筋部位品种、规格及数量。

d 木结构工程：屋架、檩条、墙体、天棚、地下等隐蔽部位的防腐、防蛀、防菌等处理。

e 屏蔽工程：构造及作法。

f 防水工程：屋面、地下室、水下结构物的防水找平层的质量情况、干燥程度、防水层数、玛蹄脂的软化点、延伸度、使用温度，屋面保温层做法，防水处理措施的质量。

g 水暖卫暗管道工程：位置、标高、坡度、试压、通水试验、焊接、防锈、防腐、保温及预埋件等。

h 锅炉工程：保温前胀管情况，焊接、接口位置，螺栓固定及

打泵试验等。

i 电气线路工程：导管、位置、规格、标高、弯度、防腐、接头等，电缆耐压绝缘试验、地线、地板、避雷针的接地电阻。

j 完工后无法进行检查、重要结构部位及有特殊要求的隐蔽工程。

11.5 隐蔽工程检查记录表的填写内容：

a 单位工程名称，隐蔽工程名称、部位，标高、尺寸和工程量。

b 材料产地、品种、规格、质量、含水率、容重、比重等。

c 合格证及试验报告编号。

d 地基土类别及鉴定结论。

e 砼、砂浆等试块（件）强度、报告单编号，外加剂的名称及掺量。

11.6 填写隐蔽工程检查记录，文字要简练、扼要，能说明问题，必要时应附三面图（平、立、剖面图）。

12 科技开发和推广应用管理制度

12.1 项目科技开发和推广应用“四新”成果，由项目部主任工程师主持并负责组织编制推广应用计划，落实推广应用项目的责任人及要求完成时间等，报公司工程技术部审核，经总工程师批准后，再组织实施。

12.2 项目经理应积极参与科技开发和推广应用计划的编制工作，并负责解决科技开发和科技推广项目所需的经费和人员。

12.3 项目内业技术人员协助项目技术负责人编制科技开发和推

广应用计划，并参与实施工作，协助项目技术负责人、工长解决实施过程中出现的技术、质量问题，负责对实施中有关技术资料的收集及整理工作，并进行总结。

12.4 对科技开发和推广应用项目在工程上实施后，取得的经济效益，应按规定每季度向直营公司上报，本项工作由项目内业技术人员负责填报。

13 施工技术总结

13.1 总结的编写范围

本局首次施工的特殊结构工程、新颖的高级装饰工程、采用“四新”（新技术、新工艺、新材料、新设备）的项目、引进新施工技术的工程以及认为有必要进行总结的项目工程。

13.2 编写内容和要求

13.2.1 总结要简明扼要地介绍工程概况，以图、表形式为主，文字叙述为辅。

13.2.2 涉及采用的施工方法，包括方案的优化选择，主要的技术措施和实施效果，采用的先进技术、工艺的经济比较结果，技术性能，关键技术问题和对象，与国内外先进技术相比达到的先进程度，质量要求和实际达到的情况，劳动力组织、工艺流程、施工准备、操作要点和注意事项，突出的经验教训和体会，易出现的质量问题和防止对策，需要有待进一步解决的技术问题，技术经济效益对比等，要详细叙述。另外还有：

a 施工中采用的标准、规范、规程、规定。

b 施工中采用的质量和安全保证体系和实施措施，文明施工和成品保护措施。

c 提供必要的插图、照片，条件许可时应提供施工录像带。

13.3 项目部技术人员的职责

13.3.1 项目科技开发和推广应用计划，以及上级下达的施工技术总结项目，由内业技术人员编制施工技术总结项目计划，并与科技开发和推广计划一并下达。

13.3.2 施工技术总结由项目技术负责人组织编写，从工程或“四新”开工和实施之日起，技术负责人应组织人员，分工负责收集工程项目及“四新”项目的有关技术资料、数据。

13.3.3 工程项目、“四新”项目完成后，应立即编写技术总结，并上报直营公司技术科。

13.3.4 技术负责人在组织编写技术总结的过程中，项目和直营公司的有关部门和人员应提供下述资料和其它必要的资料：

a 内业部门负责提供计划工期与实际工期的对比状况。

b 材料部门负责提供三材节约情况，核实材料节约率。

c 动力部门负责提供机械设备性能、配备情况及使用率对比情况。

d 质监部门负责提供达到质量标准的实际水平。

e 实验室负责提供试验、检测资料。

f 经营部门负责经济效益的分析对比工作。

g 财务部门负责经济效益的成本核算工作。

h 安全部门负责安全防护技术措施资料。

13.3.5 施工技术总结编稿完成经审批后，由项目内业技术人员负责向直营公司技术部门上报。

14 技术标准管理制度

14.1 工程项目施工过程中，要配备齐全工程施工所需的各种规范、标准、规程、规定、标准图集等，以供施工中严格执行。

14.2 工程项目施工过程中，要建立项目的技术标准体系，编制采集的技术标准目录，本项工作由项目资料员在项目技术负责人指导下完成。

14.3 标准管理工作由项目技术负责人主持，项目资料员具体负责。

14.4 项目所需的规范、标准由直营公司技术部门根据项目编制的技术标准目录配齐，保证满足工程需要。

14.5 配给工长、质监员、翻样、安全员等有关技术人员使用的技术标准、规范、规定、规程，兼职标准化管理人员须按登记发放。当有关人员调离本项目时，应上交资料员。

14.6 当上级通知某标准作废时，标准化管理人员应及时通知有关人员，防止作废标准继续使用。

15 工程技术档案制度

15.1 工程技术资料是为建筑施工提供指导和施工质量、管理情况进行记载的技术文件。也是竣工后予存查或移交建设单位作为技术档案的原始凭证。

15.2 单位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。

15.3 凡列入工程技术档案的技术文件、资料，都必须经各级技术负责人正式审定。所有资料、文件都必须如实反映情况，要求记载真实、准确、及时、内容齐全、完整、整理系统化、表格化、字迹工整，并分类装订成册。严禁擅自修改、伪造和事后补作。

15.4 工程技术档案内容分为：

a 为了构建筑物的合理使用、维修、改建、扩建的参考文件;在工程交工时随从其它交工资料一并提交建设单位保存（称为交工技术资料）。

b 为了系统地积累施工经验的经济技术资料，并由施工单位保存（称为施工技术资料）。

15.5 工程技术档案是永久性保存文件，必须严格管理，不得遗失、损坏，人员调动必须办理移交手续。由施工单位保存的工程档案资料，一般工程在工程交工后统一交公司工程技术部资料员保管，重要工程及新工艺、新技术等技术档案交由局档案室保管；并根据工程的性质确定保管期限。

15.6 各种技术资料检查评分标准按现行全优工程检查记录执行。资料检查直营公司每季度到各项目部检查一次。

15.7 各种资料由施工技术队长收集并初步整理，临交工之前将资料交技术科统一系统整理，资料一般应一式两份。

16 术语和定义

a 一般工程项目：建筑面积 2 万㎡以下的单位工程项目；

b 大型工程项目：建筑面积在 2 万㎡～4 万㎡的单位工程项目；

c 群体和特大型工程项目：建筑面积在 4 万㎡以上的单体和群体工程项目；

d 特殊工程项目：指本局首次施工或工艺复杂且技术含量高的工程项目，如道路、桥梁、隧道、古建筑、园林、环境工程项目等。

第四章　项目部施工质量控制程序

1　项目部质检人员配备

人员配备：按照国家规定建筑面积在 10000—30000 平方米的工程，配备 1 名专职质量检查员；30000—50000 平方米的工程，配备 2 名专职质量检查员；50000 平方米以上的工程配备 3 名专职质量检验员 。

2　项目部相关人员职责

2.1 项目经理

a 对单位工程质量负总的责任；

b 参加单位工程主体结构验收；

c 组织单位工程质量检验评定；

2.2 项目技术负责人（项目总工）

a 负责项目的全部技术工作；

b 对项目的技术资料负责指导、检查、把关；

c 组织对分部工程质量进行检验评定工作；

d 组织单位工程主体结构验收；

e 参加单位工程的质量检验评定。

2.3 施工员（工长）

a 对本工种或本工段的工程质量负全责；

b 负责施工过程中对分项工程质量的检验评定，填写《分项工程质量检验评定表》；

c 对于需要进行试验检测的施工半成品，会同项目试验员共同取样。

2.4 质量检查员

a 必须具有中专以上文化程度，并且经过专业培训持证上岗；

b 监督施工全过程的施工质量；严格执行“三权”，即停工权、返工权、奖罚权；

c 负责对分项、分部、单位工程质量等级进行核验，负责对质量检验资料收集、整理、交给资料员归档；

d 监督检查原材料质量试验检测情况；

e 参加单位工程的交工验收。

2.5 材料、采购员

a 采购员必须采购合格的建筑材料，并及时提供该批材料的合格证及有关资料（生产厂家、产地、规格、批量等）；

b 材料员负责进场材料的外观质量检查，对外观质量是否合格做出判定，并做好相应的记录，并作好材料的储藏工作；

c 对于需要进力学、化学试验的材料，应在材料进场后及时会同项目试验员共同取样。

2.6 试验员

a 必须具有中专以上文化程度，并经过专业培训持证上岗；

b 负责施工现场原材料和半成品的取样送检工作；

c 对需要进行现场配制的混凝土、砂浆等进行计量监督检查，确保投料数量准确。

d 负责现场混凝土坍落度测试、外加剂掺量复核等工作；

e 负责收集、整理试验技术资料，交资料员归档。

2.7 施工班组长

a 负责本工序的工程质量；

b 对所施工的分项工程质量进行自检、互检；

c 对上道工序的施工质量进行交接检。

3 工作程序

3.1 施工准备阶段的质量控制

3.1.1 施工技术文件的准备

——搞好图纸会审，熟悉图纸会审纪要；

——编制项目施工组织设计；

——编制单项施工方案；

3.1.2 质量计划

在工程项目施工前，由项目部技术负责人组织项目有关技术人员根据工程项目的实际情况，编制项目质量计划；

——编制施工作业指导书；

——熟悉与该项目施工的有关国家、行业现行施工规范和质量评定标准；

3.1.3 质量管理文件的准备

a 质量职责

项目经理应根据项目人员的分工，落实项目各位管理人员的质量职责，将质量职责分解落实到各个岗位。

b 创优计划

所有施工的工程项目均应进行创优规划，根据工程规模及重要性的不同，制定出不同等级的创优目标，并把创优目标落实到分部分项工程，制定出切实可行的各项创优措施，确保创优目标实现。

c 质量管理制度

项目应根据局有关质量管理工作的各项规章制度，结合项目的实际情况，制定项目的质量管理实施细则。

3.2 施工阶段的质量控制

3.2.1 原材料的质量控制

a 材料部门在进行工程所需的各种原材料、半成品、加工件采购前，应审查出厂合格证和其它相关证明，必要时应进行材料产地或生产厂家的质量调查，确保工程材料的质量控制和合理使用。

b 材料进场后，由项目试验员（工）会同材料员按规范的规定进行取样，取样时材料员应向试验员提供如下资料：出厂合格证、批量、生产厂家、品种、规格等；

c 抽取的样品由项目试验员负责送检，检测单位应具有规定的资质并在当地建设行政主管部门备案认可；

d 经检验合格的材料才能用于工程施工，未经检验或检验不合格的原材料、半成品不能在工程中使用；

e 经检验不合格的原材料应予以退货；

f 材料进场后均应按照局质量体系程序文件的规定做好标识；

g 对小厂水泥的使用应特别慎重，经检验合格的小厂水泥只能用于非主体结构施工；

h 项目技术负责人应及时掌握材料的质量及使用情况；

i 对于业主提供的材料也应按照本程序的规定进行抽样送检。

3.2.2 施工工序的质量控制

a 认真做好技术交底工作

b 项目技术负责人对单位工程进行全面交底；工（段）长对分部、分项工程向班组长进行交底。确保分项工程施工前由施工员对操作班组进行技术交底的施工交底，明确分项工程质量要求以及操作时

应注意的事项。

c 在工程施工过程中严格执行“三检制”。对项目施工工艺质量进行有效的监督管理，严格执行国家、行业标准、规范，按照施工图纸和施工验收规范的要求进行施工。

d 施工员应根据施工及验收规范的要求随时检查分项工程的施工质量，发现有不符合质量标准的应及时进行整改。

e 需经配制或加工后使用的材料，应事先进行配合比试验和优选工作，确定出施工用配合比或工艺参数，并在施工中严格按照配合比和工艺参数进行质量控制。

f 工程质量检验方法按局《工程质量检验和试验工作程序》执行。⑮

g 不合格的分项工程应进行整改，做好相关记录，并重新组织验收。

h 单项工程完成后，由项目施工负责人组织有关人员进行质量检查和评定，确认达到质量要求，应及时填写《分项工程质量检验评定表》，送交项目质量检查员进行质量等级核定。

i 混凝土工程必须作为施工的关键工序，其工程质量必须合格。

——钢材、水泥必须有出厂合格证和力学、化学试验报告；

——钢筋焊接或机械连接施工前，应先进行试焊和试接，当试件的力学性能满足设计要求和验收规范时，方可按此焊接参数、连接工艺进行成批施工。未经试验确认，不得调整焊接参数、连接工艺。钢筋焊接施工时，应对电源电压情况进行控制，当电压波动超过《钢筋焊接验收规程（JGJ18—96）》的规定时，不得进行焊接操作；

——必须有混凝土浇灌令；

——工长要做好混凝土搅拌、浇灌施工记录；

——现场混凝土搅拌时，后台必须设搅拌站站长，搅拌站站长负责后台上料的计量工作，会同项目试验员（工）在施工地点进行取样，制作试块，同时做好取样记录，取样数量应符合规范要求。按规定对试块进行标准养护或同条件养护，到达规定龄期后送试验室进行试验。

—— 在施工过程中项目试验员应做好现场的试验检测工作：

——采用混凝土现场搅拌时，须对所使用的砂、石材料的含水率进行测定，根据含水率情况进行混凝土施工配合比调整，含水率的测定每台班不少于一次，在阴、雨天时应增加测定次数，含水率发生变化时，应随时调整混凝土施工配合比，并应做好相关记录。

——对掺入混凝土、砂浆中的外加剂浓度、掺量进行检查，以保证掺量准确。

——对混凝土、砂浆的搅拌时间进行控制，以保证搅拌均匀。

——对混凝土坍落度的测定每台班不少于二次。

——混凝土、砂浆所使用的原材料品种、规格和用量的检查每台班不少于二次。

——根据特殊施工工艺的要求，在必要时应进行下列试验检测：混凝土温度、混凝土凝结时间等。

j 防水工程施工必须作为关键工序，其工程质量必须合格；

——防水材料必须有出厂合格证和试验报告；

——施工队伍具有资质等级，施工人员具有资质等级；

——需熬制防水油膏的，应经过试验确定熬制温度和材料配比；

——施工方法和质量要求按规范和标准执行；

——作好隐蔽工程记录；

——作好灌水试验记录。

o 项目施工中的特殊工序，应由项目技术负责人制订施作业指导书，并在施工中认真执行。

3.3 交工阶段的质量控制

3.3.1 单位工程交工验收前，应作好以下工作：

——作好以完工程的成品保护；

——项目资料员搜集整理全部工程技术资料；

——项目技术负责人对项目技术资料进行全面审查；

——交上级有关部门核查；

——上报交工验收申请报告，准备验收。

3.3.2 交工后，应做好以下工作：

——应做好整改工作；

——做好技术资料的整理后，应交一套完整的技术资料到地方质监站和局档案室备案。

3.3.3 工程保修

工程保修期限和范围按合同要求或国家有关建设工程质量保修的规定执行。

3.4 建筑安装工程质量的检验评定应执行下列国家标准：

——《建筑安装工程质量检验评定统一标准》（GBJ300—88）；

——《建筑工程质量检验评定标准》（GBJ301—88）；

——《建筑采暖卫生与煤气工程质量检验评定标准》（GBJ302—88）；

——《建筑电气安装工程质量检验评定标准》（GBJ303—88）；

——《通风与空调工程质量检验评定标准》（GBJ304—88）；

——《电梯安装工程质量检验评定标准》（GBJ310—88）；

——《钢结构工程质量检验评定标准》（GB50221—95）。

对工业设备安装工程应执行相应的质量检验评定标准。

3.5 质量事故的处理

质量事故的处理见局相关质量管理制度。

4 建筑安装工程质量检验工具

项目应根据工程质量检验工作的需要配备齐全工程质量检验工具。

——建筑工程质量检验工具见 GBJ301—88 附录一；

——建筑采暖卫生与煤气工程质量检验工具见 GBJ302—88 附录三；

——建筑电气安装工程质量检验工具见 GBJ303—88 附录一；

——通风与空工程质量检验工具见 GBJ304—88 附录二；

——电梯安装工程质量检验工具见 GBJ310—88 附录二；

——钢结构工程质量检验工具见 GB50221—95 附录 J 和附录 K。

第五章 项目部的安全管理规定

1 主控部门

局（公司）质量安全部门，负责施工项目的安全管理工作。

2 安全人员的配置

根据工程规模大小设专职安全员。按照建设部的规定，3 万平方米以下的工程设安全员 1 人；3-5 万平方米的工程设专职安全员 2 人；5-10 万平方米的工程设安全员 3 人；10 万平方米以上的工程设专职安全员 4 人。

3 安全保证体系的规定

3.1 建立以项目部经理为现场安全保证体系第一责任人的安全生

产领导小组;其人员组成为：项目部经理、生产副经理、技术负责人、专职安全员、施工队队长。

3.2 主要职责是：

a 制定落实安全管理目标、安全保证计划，根据保证计划的要求，落实资源的配置；

b 负责安全生产体系实施过程中的监督、检查；

c 对安全生产保证体系运行过程中出现的隐患，制订纠正和预防措施，并进行复查。

4 项目部安全生产责任的规定

4.1 项目部经理

a 对项目部署的安全生产负全面领导责任。坚持“安全第一、预防为主”的方针，严格执行安全生产规章制度和单位工程安全技术措施；

b 贯彻执行国家有关安全生产的方针、政策、法令、法规、管理办法以及本企业的有关管理制度；加强对职工的安全意识教育和遵章守纪教育，提高职工的自我防护能力；

c 制订并实施项目部的安全技术措施执行计划，保证安全生产所需的人、财、物及时到位；做到施工和安全同时计划，同时布置，同时检查，同时评比，同时总结；

d 支持、督促有关人员履行安全生产责任制，及时听取安全人员的意见和建议，制止违章指挥和违章作业；

e 每月至少召开一次安全会议，研究生产中的安全问题，制定改进措施。组织经常性的安全检查，及时消除事故隐患，确保安全生产；

f 组织开展安全生产达标活动，努力改善作业条件和作业环境，做到文明施工，确保安全生产；

g 发生亡人事故时，要保护现场，立即上报局（公司）主管部门和当地政府有关部门，听候处理；发生重伤事故，要立即组织抢救受伤人员，并在 2 小时内向局（公司）主管部门报告简要事故情况；按“三不放过”原则，组织对重伤事故进行调查处理，在 10 天内向局（公司）写出书面调查处理报告；

h 凡因决策、指挥失误造成安全事故者承担直接责任。

4.2 项目部生产副经理安全生产责任。

a 根据项目部的安全保证计划，组织有关人员制定针对性的安全

技术措施，并经常注意督促检查；

b 制定安全例会制度，协调安全保证体系运行中的重大问题，组织召开安全生产会议；

c 定期组织管理人员进行安全操作规程和安全规章制度的学习；

d 实施现场标准化，确保操作现场工作环境的安全；

e 组织安全设施的验收，协助上级部门对工程项目的安全检查监督；

f 负责安全设施所需的材料、设备及设施计划的审核及批准；

g 按照“四不放过”原则，处理一般工伤事故，协助处理重大工伤、机械事故，并采取有效措施，防止事故再发生；

4.3 项目部工程师（安全工程师）安全生产责任。

a 对项目部的安全生产负技术领导责任。组织制定单位工程安全技术措施，提出落实安全生产规章制度和安全技术措施的实施计划；督促、检查、指导、施工中的安全技术工作；

b 指导业务部门和基层的安全技术工作；支持专职安全员正确行使职权；

c 协助项目部经理搞好安全教育，组织安全技术交底，重点部位要亲自进行安全技术交底；

d 参加安全生产检查和安全事故分析，从技术上提出整改措施；

e 有权制止施工中任何忽视安全、违章蛮干的行为，必要时可责令停工。

4.4 项目部施工员安全生产责任。

a 对项目部的安全生产负直接责任，不违章指挥，制止冒险作业；

b 执行安全生产制度；组织学习安全技术操作规程；

c 参加安全设施使用前的验收和工种、工序交接；对使用的机具、设备、防护用具、作业环境经常检查，发现问题立即改进；

d 落实防护用品和安全措施；教育员工正确使用防护用品；

c 对项目部的安全防护设施、现场作业环境安全负有直接责任。

4.5 项目部安全员安全生产责任。

a 认真执行国家安全生产的政策、法规和企业的规章制度；贯彻实施国家有关安全生产的标准、规范、规程；

b 掌握安全生产情况，深入作业班组检查安全隐患，发现问题及时提出整改意见，制止违章指挥和违章作业，遇有险情，有权暂停生

产，并报告领导处理；

c 参加项目部组织的定期安全检查，做好检查记录，及时填写隐患整改通知书，并督促整改；

d 监督、检查班组的安全活动，定期收集班组的安全活动记录；

e 监督、检查劳动保护用品、保健食品和清凉饮料的发放使用情况；

f 制作、收集、整理项目部的安全管理资料，及时上报职工伤亡事故统计报表；

g 发生因工伤亡及未遂事故要保护好现场，抢救伤亡人员并立即上报，如实向调查组反映事故真相。

4.6 项目部班组长安全生产责任。

a 认真遵守安全操作规程和安全技术交底，根据班组人员的技术、体力、思想、安全技能等情况合理安排工作；对新工人和临时工指定专人带领、帮助指导；

b 经常检查施工场地的安全情况，发现问题及时解决，不能解决的要采取临时控制措施，并及时上报。有权拒绝违章指令；

c 听从上级和安全员的指导，接受检查和落实改进措施，在任何情况下不违章蛮干，不擅自动用机械、电气、井子架等设备；

d 发挥班组兼职安全员作用；虚心听取职工的建议，搞好班组安全活动；

e 发生事故立即报告，组织抢救，保护现场，接受调查。

4.7 项目部工人安全生产责任。

a 学习和掌握本工种安全规程，自觉遵守安全生产的规章制度，服从领导，不违章违纪，冒险作业；

b 爱护和正确使用防护用品和设施、工具，做到“三懂四会”（懂设备性能、质量标准、操作规程；会看图、操作、维修、检测）；

c 发扬团结协作精神，在安全生产中互相帮助，互相监督，以老带新，积极参加班组安全活动；

d 上班时首先要检查自己的作业面和周围环境，发现不安全隐患，及时排除，或立即向班长报告，在隐患排除前，停止冒险作业；

e 对不安全的作业有责任提出建议，有权拒绝违章指挥；

f 凡违章作业发生的伤亡事故，负有直接责任。

4.8 分包队伍负责人安全生产责任。

a 认真执行安全生产的法规、规定、规章制度及安全操作规程，合理安排班组人员工作，对本队员工在生产中的安全和健康负责；

b 按制度严格履行各项用工手续，做好本队员工的岗位安全培训，经常组织学习安全操作规程，监督本队人员遵守劳动和安全制度，做到不违章指挥、违章作业；

c 必须保持本队人员的相对稳定，人员变更，须事先向有关部门申报，批准后新来人员应按规定办理各种手续，并经入场和上岗安全教育后方准上岗；

d 根据项目部的安全技术交底向本队员工种进行详细的书面安全技术交底，针对当天任务、作业环境等情况，做好班前安全教育，发现问题，及时纠正、解决；

e 经常检查本队作业现场的安全生产状况，发现问题，及时纠正，或立即上报有关领导；

f 发生因工伤亡及未遂事故，保护好现场，做好伤者抢救工作，并立即上报有关领导。

5 安全教育培训制度

5.1 安全生产教育规定

对新工人和调换工种的职工，必须按规定进行安全教育和技术培训，经考核合格后方可上岗。

电工、焊工、架工、司炉工、爆破工、机操工及起重工、打桩机和各种机动车辆司机等特殊工种，除进行一般安全教育外，还要经过本工种的安全技术教育，经考核合格发证后，方准独立操作；对从事尘毒危害作业的工人，要进行尘毒危害和防治知识教育。

要定期轮训项目各级管理人员，其中施工队长，施工员，班组长是安全教育的重点。

采用新技术、新工艺、新设备施工时，对操作人员要进行新技术操作的安全教育，未经教育不得上岗操作。

5.2 新工人入场安全教育

新工人（包括合同工、外包工、临时工、学徒工、实习和代培人员）入场三级安全教育；

a 厂级（企业）教育内容:

安全生产的重大意义，国家安全生产的方针政策，中华人民共和国宪法第 42 条，中华人民共和国刑法第 113 条、114 条、115 条、187

条;《建筑法》第 44 条、46 条、47 条、48 条、51 条； 国务院发布的《建筑安装工程安全技术规程》以及建设部颁布的《建筑企业安全生产条例》、规定；地方政府和主管部门发布的有关安全生产规定；局、项目部部有关安全管理规定及细则；国务院关于重伤事故范围的规定；

建筑安装及市政工程施工时，容易发生的伤害事故及其预防。

容易发生的伤害事故：高处作业坠落事故教训；物体打击事故教训；触电事故教训；坍塌事故教育；机械伤害事故教训。

b 施工队教育内容： 原国家建工总局颁布的《建筑安装工人安全技术操作规程》第 1 至第 4 节;建设工程现场的安全管理规定细则；在施工程基本情况和必须遵守的安全事项；施工用化工产品的用途，防毒知识，防火、防煤气中毒知识。

c 班组教育内容：本班组生产工作概况，工作性质及范围；新工人个人从事生产工作的性质，必要的安全知识，各种机具设备及其安全防护设施的性能和作用；本工种的安全操作规程；容易发生事故的部位及劳动防护用品的使用要求；

班组安全生产的基本要求：牢固树立“安全生产，人人有责”的思想，要有较强的自我保护意识，不能只顾干活不顾安全；积极参加安全活动，遵守安全操作规程和安全规章制度，对不安全的作业要主动提出改进意见；熟悉施工要求，作业环境，认真执行安全交底，不蛮干；对没有安全交底的生产任务，有权拒绝接受，有权抵制违章指令；发扬团结友爱精神，互相关照，制止他人违章行为；正确穿戴劳动保护用品，进入施工现场戴好安全帽，高处作业挂好安全带，使用手持和移动式电动工具穿好绝缘鞋，戴好绝缘手套；熟悉所使用工具的性能、操作方法，作业前和作业中注意检查，不带病运转，发现问题及时报告，经修复后再用；维护生产现场的一切防护设施，不得任意拆改，如脚手架、护身栏杆、孔洞防护等，若必须改动时，须经有关人员批准;机电设备发生故障，自己不得拆动，报告机电人员处理；发生重大伤亡事故和重大未遂事故，应立即向领导报告，保护好现场，如实向调查人员汇报事故情况；

5.3 考核、发证、登记

三级教育每级教育结束，由企业统一命题组织考试；

考试合格者，企业统一签发安全教育合格证，新工作持证进入生

产岗位。考试不合格者应补课、补考；

新工人安全教育，要进行登记，建立档案；

5.4 特种作业人员安全生产教育

特种作业人员安全教育执行劳动部《特种作业人员安全技术培训考核管理规定》（劳安字[1991]31 号）。

特种作业的范围：电工作业；金属焊接(切割)作业(不含锅炉压力容器)；起重作业；企业内机动车辆驾驶；建筑登高架设作业；根据特种作业基本定义由省级劳动行政部门确定并报劳动部备案的其它作业。

5.5 特种作业人员必须具备的基本条件

工作认真负责，遵章守纪；年满十八周岁；初中以上文化程度；按上岗要求的技术业务理论考核和实际操作技能考核成绩合格；身体健康，无妨碍从事本工种作业的疾病和生理缺陷。

5.6 安全技术培训对象

从事特种作业人员，在独立上岗作业前，必须进行安全技术培训；技工学校，职业高中特种作业专业的毕业生，已按本工种作业安全技术考核大纲的要求进行过培训，并经地、市级以上劳动行政部门审核认可的，可不再进行培训。

5.7 培训内容

按《特种作业人员安全技术培训考核大纲》进行。

5.8 考核与发证

考核内容严格按照《特种作业人员安全技术培训考核大纲》进行。考核包括安全技术理论考试与实际操作技能考核，以实际操作技能考核为主；经考核成绩合格者，发给《特种作业人员操作证》；不合格者，允许补考一次。补考仍不合格者，应重新培训；离开特种作业岗位一年以上的特种作业人员，须重新进行安全技术考核，合格者方可从事原作业；考核与发证工作，由特种作业人员所在单位负责组织申报，地、市级劳动行政部门负责实施。

5.9 复审及其它

取得《特种作业人员操作证》者，每两年进行一次复审。未按期复审或复审不合格者，其操作证自行失效。复审由特种作业人员所在单位提出申请，由发证部门负责审验；劳动行政部门及特种作业人员

所在单位，均须建立特种作业人员的管理档案。

5.10　安全生产的经常性教育

项目部必须把经常性的安全教育贯穿于管理工作和施工的全过程，根据接受教育的不同对象，采取多层次，多渠道和多种方法进行。

安全生产宣传教育主要内容：

a 宣传安全生产在政治上和经济上的重大意义，使每个职工都能时刻重视安全生产工作，牢固树立“安全第一”的思想；宣传党和政府十分重视劳动保护工作，体现党和政府对劳动者的无限关怀，激发职工的工作积极性；宣传生产必须安全，安全为了生产的关系，使职工懂得不重视安全生产，给企业、劳动者本人以及家庭、社会带来损失与不幸；宣传安全生产经验，树立搞好安全生产的信心，克服“事故难免论"；教育职工尊重科学，按客观规律办事，不违章指挥，不违章作业，使职工认识到安全生产规章制度是长期实践经验的总结，有的付出了血的代价换来的，要自觉地学习和执行规程；宣传“安全生产、人人有责"，动员全体职工人人重视，人人参与安全生产、文明施工；教育职工克服麻痹思想，克服安全工作中“重视主体工程，忽视收尾工程"，“重视高大危险工程，忽视一般工程”的错误倾向。

b 安全生产宣传教育多种多样，应贯彻及时性、严肃性、真实性、做到简明、醒目、避免恐怖形象。既要有批评，也要有表扬，不仅要指出什幺是错误的，同时也应指出怎样才是正确的。具体形式如下：施工现场入口处的安全纪律牌；举办安全生产训练班；举办劳动保护讲座；举办安全保护报告会；举办安全保护展览；建立安全保护教育室；　举办事故分析会；　印发安全保护简报、通报等；办安全保护黑板报、宣传栏；举办安全保护广播；书写安全标志和标语口号；张挂安全保护挂图或宣传画；举办安全保护文艺演出；放映安全保护幻灯或电影；放映安全保护音像制品；组织家属做职工安全生产思想工作；其它形式。

5.11 普及安全生产知识宣传教育。

主要内容：防触电和触电后急救知识；防止起重伤害事故基本知识，严格安全纪律，不准随意乱开动起重机械，不准随意乘坐起重物升降，不准乘坐井架、龙门架、吊笼等；防爆炸常识，不准乱拿乱用炸药、雷管，不准在乙炔发生器危险区内吸烟、点火等；脚手架、吊

篮安全使用知识，不准随意拆用架子或吊篮的任何杆件和部件；防尘、防毒、防电光伤眼等基本知识；交通安全常识；安全标准、制度等知识；安全法制知识教育，增强安全法制观念，严格按章办事，领导不违章指挥，工人不违章作业。

5.12 适时安全教育

季节性安全教育，如冬雨季施工安全教育；节假日加班加点职工的安全教育；突击赶任务情况的安全教育。

6 安全生产检查制度

6.1 定期安全生产检查；

项目部每周进行一次安全生产检查；

施工队每天组织一次安全生产检查。

6.2 经常性安全生产检查；

班组班前、班后岗位安全检查；项目各级安全员及安全值班人员日常巡回安全检查；项目各级管理人员在检查生产的同时检查安全生产。

6.3 专业安全检查

脚手架、上料平台、斜道等搭设与使用的安全检查；塔吊、垂直运输机（架）检查；施工用电及电动机械设备检查；压力容器检查；防尘、防毒、防火检查；其它。

6.4 季节性、节假日安全生产检查

冬雨季施工安全检查；节假日加班及节假日前后安全生产检查。

6.5 自检、交接检；

脚手架、上料平台、斜道的塔设，塔吊、垂直运输机（架）等大型施工机械的安装，现场施工用电线路架设等需经班组自检，企业有关部门专业验收检查合格后，与使用单位办理交接安全检查手续，方可使用。

6.6 安全检查记录；

项目定期施工安全检查执行《建筑施工安全检查评分标准》(JGJ59-99)；

项目安全生产按照《建筑施工安全检查评分标准》的内容执行；

各类经常性安全检查及季节、节假日安全检查记录可在相应的“工作日志”上记载；

脚手架和井架(龙门架)的搭设等专检、自检及交接验收检查记录使用专用表格。

6.7 隐患登记、分析；

各种安全检查查出的隐患，要逐项登记、分级，根据隐患信息，对安全生产进行动态分析，从管理上、安全防护技术措施上分析原因，为各级加强安全管理与防护提供依据。

6.8 隐患整改；

检查中查出的隐患要发出“隐患整改通知书”以督促整改单位消除隐患。对即将发性事故危险的隐患，检查组、检查人员责令停工，立即整改。

6.9 复查；

被检查项收到“隐患整改通知书”应立即进行整改，整改完成后及时通知项目有关部门进行复查。

6.10 销案。

安全部门复查意见，复查人签名，即行销案；

7 安全生产奖罚制度。

安全生产检查要贯彻有奖有罚的原则。

7.1 凡在安全生产中成绩突出，具备下列条件之一的单位和个人，应当给予奖励：

认真执行国家安全生产方针、政策、法令、法规和企业安全生产责任制，安全生产和文明施工取得显着成绩的；

在劳动保护科学研究方面，有重大发明、技术进步或者提出重大合理化建议的；

防止在避免重大伤亡事故或在事故抢救中有功的。

7.2 对于下列行为之一的职工，经教育不改的应给予处分直至追究刑事责任；

违章作业或违章指挥造成事故的；玩忽职守，违反安全生产责任制，造成事故的；发现有事故隐患，既不采取防范措施，又不及时报告，而发生事故的；发生事故后破坏现场，隐瞒不报、虚报、故意拖延报告或者嫁祸他人的；对批评或制止违章作业、违章指挥的人员进

行打击报复的：不执行上级和安全部门限期解决的安全隐患和治理尘毒作业的要求，造成事故或使职工继续在尘毒作业环境下从事生产，导致职业病的；由于设备超过检修期限运行，或设备有缺陷，或没有防护装置造成事故的；发生事故后，不积极组织抢救，或事故后不汲取教训采取措施，致使同类事故重复发生的。

8 职工伤亡事故统计、报告制度

8.1 职工伤亡事故情况报表是项目的一项重要制度，项目要每月二十五日前向上级主管部门准确及时上报；

8.2 项目严格执行职工伤亡事故报告制度；

8.3 项目发生伤亡事故后，负伤者或事故现场有关人员应当立即直接或逐级报告项目上级主管部门；

8.4 项目经理接到重伤、死亡、重大死亡事故报告后，应当立即报告项目所在地建设主管部门、劳动部门、公安部门、人民检察院、 工会。同时，必须在发生事故后 12 小时内用最快捷的方式，向项目的上级主管部门报告事故发生的单位、时间、地点、伤亡情况及初步分析的事故原因等基本情况。上报内容按照附录一要求上报；

8.5 项目部要保护事故现场，并迅速采取必要的措施抢救人员和财产，防止事故扩大。因抢救需要而必须移动现场对象时，应进行拍照，做出标志和详细记录，绘制事故现场图；

8.6 事故受伤人员在受伤后 30 日内因伤死亡的，应按第十九条（四）的规定及时补报；

8.7 事故抢救与事故调查应分别同时进行。因组织抢救不能同时进行调查的，可以先抢救后调查。事故现场未经事故调查组同意，不能自行清理；

8.8 轻伤事故由项目经理部负责人组织生产、技术、安全等有关人员和工会成员参加的事故调查组进行调查；

8.9 重伤事故由项目上级单位负责人或其指定人员组织生产、技术、安全、工会等有关人员参加的事故调查组进行调查。要邀请当地建设主管部门、劳动部门和工会参加调查；

8.10 发生死亡事故，项目立即报告上级主管部门并保护好现场，等待上级调查组的调查；

8.11 事故调查组向发生事故的项目有关人员了解有关情况和索取有关资料，任何单位和个人不得拒绝。并应主动如实反映情况，配合

事故调查工作，不得阻碍调查和取证，不得隐瞒事实真相或出具伪证；

8.12 事故调查组提出的事故处理意见和防范措施建议，由发生事故的项目上级单位按权限执行对事故有关责任人员的行政处分。项目要组织防范措施的实施，做好事故的善后处理；

8.13 凡发生伤亡事故后隐瞒不报、谎报、故意迟延不报、故意破坏事故现场，或者无正当理由拒绝接受调查，拒绝提供有关情况和资料的，一经发现要加重处罚；构成犯罪的，由司法机关依法追究刑事责任；

8.14 职工伤亡事故统计办法和职工伤亡情况报表格式严格按照附录一和附录三要求上报。

9 安全技术交底制度

9.1 施工前要选择或制定施工阶段针对性安全技术交底文本；

9.2 项目安全技术交底由安全主管主持进行，交底的对象是安全员、工长、施工队长以及有关专业人员；

9.3 重大工程和特殊工程技术交底，必要时应请局及法人公司有关职能部门参加，并由主管工程师亲自交底；

9.4 项目安全技术交底采取集体书面形式。书面交底一式两份，其中自存一份，施工队保留一份。交底双方签字并注明交底日期。

10 安全技术措施计划及执行制度。

安全技术措施作为施工组织设计的重要组成部分，是针对工程施工中存在的不安全因素进行预先分析，从而进行控制和消除工程施工中的隐患。从技术上和管理上采取措施，防止发生伤亡事故。

10.1 “安全第一，预防为主”是编制安全技术措施的指导思想。安全技术措施计划一般包括以下内容：

防止土方坍塌措施；脚手架搭设、拆除措施；高处作业防护措施；安全网架设措施；塔吊、井架、龙门架等大型设备的搭设、稳定性及安全装置要求措施；施工洞口、临边防护措施；模板装、拆安全措施；临时施工用电及架空线路防护措施；放火、雷、爆、毒等安全措施；在建工程与人行道、周边建筑防护、隔离措施；冬、夏、风、雨等季节性施工安全措施；但不同工程因施工条件、环境的不同而有不同的要求，项目可根据自身工程的特殊要求来编制、补充安全技术措施；

10.2 经审批的安全技术措施具有技术法规的作用，必须认真贯彻执行。遇到特殊原因必须变更时，应由原编制、审批人员进行；

10.3 安全技术措施一经生效，必须严格进行安全技术措施交底，并形成书面材料，有交底人和接受人双方签字交底日期；

10.4 安全技术措施应责任到班组和个人，并实行验收制度；

10.5 项目安全技术人员要加强对安全技术措施实施情况的检查、监督，及时纠正违反安全技术措施的行为。并对其进行必要的补充、修改，使之更加完善、有效；

10.6 凡属自行设计的机具、爬架、挑架、脚手架等项目，均需附“设计图”和“力学计算书”，经总工程师或主任工程师审批后方可使用，并报上级主管部门备案。

11 劳动防护用品管理制度。

项目对从事危险作业或对身体健康有危害的工人发给相应的劳动防护用品。如从事高处作业工人发给安全带、防滑鞋，从事粉尘、放射性或有毒气体作业的工人发给防毒面具，从事沥青工作的工人发给工作披肩头盔，所有人员发给安全帽等，以保证其身体健康。

11.1 劳动防护用品由项目安全与材料部门统一购买、发放并进行管理；

11.2 劳动防护用品要在当地政府指定的劳动防护用品生产部门购买，做到质量有保障；

11.3 劳动防护用品由安全部门对本项目从事危险作业及对身体有危害作业人员情况进行统一发放，并做好登记，建立专人工具卡。发到个人手中的劳动防护用品要专人专管，单独存放，不能混杂，必要的配置工具箱；

11.4 安全部门要对本项目劳动防护用品的安全性能要进行定期检查，以保证其安全、有效。对破损的要及时进行维修，对废弃的及时收回，并重新发放。对于变换工种或离开项目的工人要收回其劳动防护用品。对于使用寿命到期的劳动防护用品要及时收回，并重新发放，不能拖延；

11.5 对配置劳动防护用品的工人要定期进行教育、培训。讲解劳动防护用品的正确使用方法，培养工人爱护公物的思想。

12 安全目标管理制度。

12.1 项目应该制定安全管理目标（伤亡控制指标和安全达标、文明施工目标）；

12.2 项目技术负责人和专职安全员应按《建筑施工安全检查标准》（JGJ59-99）各分项的项目及子项要求，在工程开工前，编制施工现场安全达标计划书，经项目上级主管部门批准后，下达到各有关部门和人员，落实到人，使其按计划书配合施工现场安全达标活动；

12.3 施工现场是企业形象的窗口，施工现场应做到场地整洁、物流有序、施工文明、不扰民。项目应根据“文明施工检查评分表”检查项目内容制定文明施工目标计划书；

12.4 伤亡控制、安全达标和文明施工目标的责任应分解到项目的项目经理、技术负责人、安全员、队、班组长和各工种操作人员。项目应根据本项目的特点，将安全责任目标分解到人，均应有分解责任书，有关人员应签字；

12.5 项目的上级部门应建立安全生产责任目标考核小组，对项目定期进行考核，要有考核记录，考核结论。

13 施工现场文明施工制度。

13.1 现场围挡

在市区主要路段的工地周围设置高于2.5米的围挡；在一般路段的工地周围设置高于1.8米的围挡。围挡材料坚固、稳定、整洁、美观，围挡沿着工地周围连续设置。围挡周围按照中建总公司CI形象要求做企业标志；

13.2 封闭管理

施工现场在适宜的位置设置大门，大门有侧门。在无运料车出入时，大门关闭，现场人员进出走大门的侧门；

在进出口大门内旁应砌筑门卫室，固定专职保安人员，负责大门的开关、出入车辆和人员的管理、治安保卫等工作。门卫有管理制度，张贴或悬挂在门卫室墙上。门卫室要整洁，不得堆放杂物；

进入施工现场人员要佩带胸卡；

门头按照中建总公司CI要求设置；

13.3 施工场地

施工现场地面要做硬化处理，浇捣三合土地面或混凝土地面 ；

施工现场道路应在施工总平面图上标记清楚，道路畅通，道路上不得堆放设备或建筑材料；

硬化的场地要有排水坡、排水沟、排水管等排水设施，排水防止堵塞，应畅通，不积水；

主体工程、楼地面工程、装饰工程等分部工程的分项工程施工的泥浆要做沉淀处理，沉淀后的泥浆水、污水、废水要采取防止堵塞下水道和排水河道的措施；

工地要设置吸烟室，不得随意吸烟；

温暖季节要有绿化布置；

13.4 材料堆放

施工现场办公室内墙要张贴施工总平面图，现场的建筑材料、构件、料具要按施工总平面图的布局堆放。施工总平面图的布局要考虑便于运输和施工；

水泥库的水泥、钢材、构件，粗、细骨料和其它现场使用的材料都要挂标牌，标牌上注明其名称、品种、规格；

水泥、钢材，粗、细骨料，构件，尚未搭设或拆除的脚手杆、架板，尚未安装或已拆除的模板等，要按施工总平面图布局堆放，并挂有名品种、规格的标牌，要堆放整齐；

施工过程中，每道工序、分项工程、分部工程完成后，建筑材料 、构件及时清检归放原地，建筑垃圾及时清扫集中运走，做到工完场清 ；

在工完场清的基础上，要求砌体的落地灰、混凝土浇捣余料、木料、钢材加工后的余料等，应尽量回收利用，无利用价值的，一时未能清运的，均应堆放整齐，且应插牌标出名称及品种；

木材、木模板、木屑等易燃物品应分类存放，雷管、炸药等易爆物品应有专门仓库存放。易燃易爆物品存放地点附近不得有火源；

13.5 现场住宿

工程大、施工期长，施工现场应有管理人员和工人宿舍，宿舍应牢固、通风、采光、安置单人或双人床。床的规格应符合有关规定。若受场地限制，确实无法建宿舍的，应在工地附近租借空房作宿舍。在建工程不得兼作宿舍；

施工现场应按施工总平面图的布置，划分施工作业区、办公室和会议室及生活区。生活区包括食堂、宿舍、浴室等。施工作业区和生活区分别有文明建设要求。办公室必须张贴有项目经理部管理人员的岗位责任制及有关图表，办公桌排列整齐，办公用品摆放有序，室内无杂物、污物、污水。会议室按照中建总公司 CI 形象要求布置；

工地宿舍冬季要有保暖和防煤气中毒的措施；夏天，要有消暑和防蚊虫叮咬措施，项目可根据当地实际情况采取有效措施；

现场工人要有床铺，生活用品放置整齐，不得在宿舍内晾晒衣物，衣物严禁晾晒在室内照明电线上；

宿舍周围应有排水沟，排水沟有坡度，排水流畅，不积水，尤其不积污水。宿舍周围不得倾倒垃圾。宿舍应有防盗措施，治安人员应经常巡逻检查。每天应有专人清扫室内外卫生；

13.6 现场防火

项目应制定消防管理制度，确定专人负责管理，开展消防安全活动和消防安全知识宣传教育。施工现场应有消防设施，“以防为主，以消为辅”。施工现场要有醒目的消防安全标语、标志牌、明确用火作业区。用火作业区与在建工程、生活区的距离、材料堆场和仓库与在建工程或其它区域之间的距离、临时宿舍距易燃易爆物品仓库和高压架空电线的水平距离、乙炔发生器与一切明火或氧气瓶之间的距离，均应符合消防安全规范的规定。采购与易燃易爆物品有关的装饰材料必须符合设计要求，有出厂合格证，采购员随货同行至仓库。严禁宿舍内有明火，严禁烧电炉、严禁乱挂、乱接、乱绑电线和电器开关。施工现场有可能产生火源的工种，完成一道工序后必须认真清理现场，杜绝火源。寒冷季节防寒取暖的煤火炉，做到人离火灭，并有专人检查。严禁在生活区、生产区、楼地面乱生火堆。严禁竹、木制品仓库使用碘钨灯和超过 60W 以上的白炽灯。以上消防措施应有消防制度保证；

宿舍、木工加工棚、厨房、仓库等易燃易爆场所应分别配备上二台以上挂式灭火器，按规定定期更换灭火剂，同时配备消防砂带和消防水池。多层、高层建筑装饰作业点配备二台以上灭火器；

高层建筑应符合《中华人民共和国消防法》和《高层建筑消防规范》的有关规定；

在施工现场熔化沥青等需用明火的，应向当地公安消防机构申报审批，审批手续齐全。施工现场需要使用明火时，项目应指派动火监护人；

13.7 治安综合治理

学习和娱乐场所是施工现场精神文明建设的场所。学习室或阅览室应有党报和有关杂志，有关技术书籍，项目部经理应组织有关人员学习政治和专业技术知识；工人工休时可到学习室或阅览室自学。娱乐场所设置文体用品，组织工人工休时从事健康的文体活动，严禁赌

博。学习和娱乐场所应整洁、美观，有利于工人身心健康；

项目部应有专职治安保卫人员，建立治安保卫制度，治安保卫制度涉及到项目有关人员、班组长时，应明确职责，将责任分解到人。专职人员应与当地公安派出所或街道办事处签订社会治安综合治理责任书，同时要与当地有关部门签订流动人口计划生育责任书，绝不能让施工现场成为超生的避风港。

13.8 施工现场标牌

大门口处要挂五牌（工程名牌，安全生产六大纪律牌，安全生产天数牌，项目人员组织牌，防火须知牌）一图（场地平面图）。五牌一图要挂在大门两边围墙上，要醒目；

标牌的几何尺寸要一致，不宜过大或过小。制作标牌材料结实、一致，颜色相同，文字整齐、美观、醒目。标牌位置高低一致，排列整齐；

施工现场除设置安全标志、挂五牌一图外，尚要张贴安全标语，安全标语牌宜用硬质材料制作，经久耐用。安全标语内容很多，既要符合国家安全政策，又要注意实用性，挂或张贴在适当地方，醒目，起警示作用；

宣传栏、读报栏和黑板报宜在学习和娱乐场室附近。二栏一报外形美观，内容新颖，定期更换，有教育意义。

13.9 生活设施

施工现场的临时厕所，应设水冲式男女厕所。厕所内墙找平粉白，地面硬化，设大便蹲位，小便池。蹲位与现场人员比为 1：30 左右。蹲位边墙及小便池贴不低于 1m 高的瓷砖。粪便排泄有化粪池。确定专人打扫厕所卫生，经常冲洗、消毒，建立厕所卫生管理制度；

禁止在施工现场随地大小便，也禁止在未竣工验收的在建工程的厕所大小便。高层建筑应每隔二层在楼层不显眼处摆大小便桶，确定专人清运到入化粪池；

食堂内墙、顶棚应粉抹白灰，地面硬化不积水，有排水沟、水池有盖，砧板、碗柜洁净。潲水及剩饭菜到入潲水桶。灶面、锅盖洁净 。食堂吃饭桌干净、排列整齐。食堂人员无传染病，须经当地卫生防疫

站体检，持健康证上岗。食堂人员上岗时系白围裙。食堂应有排烟设施。饭热菜香，不得有剩饭剩菜，食堂应有消灭蚊蝇措施；

施工现场生活区，含住宿工棚、学习和娱乐场所、食堂、浴室、厕所，要统一制定卫生责任制，专人管理，责任落实到有关人员；

严禁施工现场人员喝自来水，食堂要烧开水，配茶水。工地要有开水桶，饮具洁净，饮水要符合卫生标准；

施工现场要在食堂附近建淋浴室，淋浴室地面硬化，有排水措施，不积水，淋浴喷头冲洗位置用隔板隔开，有放置衣物的位置，且注意私密性，有条件的尚应安装热水管道。要保证工人夏天洗自来水，冬天洗热水；

宿舍工棚、食堂等处应设生活垃圾容器，生活垃圾及时清理后应装入容器。在工地适当位置设垃圾围，将容器垃圾到入垃圾围，由环卫部门装上垃圾车运走。

13.10 保健急救

施工现场应设临时医务室，配有治疗头疼、感冒等一般性疾病和工伤急救药品，医务人员经常到工地巡查，携带保健医药箱；

应根据施工现场发生职工伤亡类别、原因和部位，如高处坠落、触电、物体打击、机械伤害、坍塌事故等，分别预先制定急救措施，避免临时手忙脚乱，贻误时机。尚要配备急救器材；

临时医务室的医务人员同时要经培训熟悉急救方法，或从各班组选用责任心强的职工进行急救培训；

利用黑板报、宣传栏，进行夏季防暑、冬季防寒、平日防流行病和养成良好的卫生习惯的宣传教育。或采取其它方法进行卫生防病宣传教育；

13.11 社区服务

项目必须根据《中华人民共和国环境噪声污染防治法》第二十九条规定依法制定防治粉尘和噪声措施；

项目进行夜间施工时，要有当地建设行政部门的证明和环境保护主管部门的许可函；

施工现场对有毒、有害物质的处理按照《建设工程施工现场管理规定》第三十二条第二款规定执行；

项目要根据实际情况制定不扰民措施。

14　安全技术资料管理制度。

14.1 安全生产技术资料是项目安全管理必不可少的组成部分，不能在项目安全工作中只重视硬件—现场，而忽视了软件—安全生产技术资料。它是检查、考核、落实安全责任制的重要依据；同时，它也为项目安全管理工作提供分析、研究依据，从而掌握本单位的安全动态，做到安全工作的科学、动态管理；

14.2 项目安全生产技术资料要坚持以下原则：

安全生产技术资料的内容必须是《建筑施工安全检查标准》中规定的内容，这些内容是安全系统工程，预防伤亡事故的措施；

各种表格、文字材料的填写要及时、真实，不可敷衍塞责，更不许弄虚作假；

安全生产技术资料的整理、归档应按《建筑施工安全检查标准》的“安全管理检查评分表”10 项检查项目名称顺序排列；

其它各分项检查评分表中应作为安全资料的子项目分别归纳到安全管理检查评分表的各检查项目之内；

安全生产技术资料内容，项目要按照附录二内容归档，目录中各子项目的具体内容、表格和档案封面内容宜采用当地政府主管部门的统一要求；

14.3 基本要求

项目部要指定一名安全资料员；

所有的安全资料均应做到及时、真实；

报送上级部门、当地政府、业主的规定报表要认真、及时、准确上报；

安全检查评分资料应按照《建筑施工安全检查评分标准》（JGJ59-99）执行；

安全资料应包括工会监督及劳动保护的有关内容；

14.4 其它要求

对于项目部安全资料的管理，当地政府部门有具体要求的按照当地政府规定执行，但并在安全资料中说明。

附录一　**建设系统企业职工伤亡事故快报表**

事故发生时间							
事故发生的工程名称							
事故发生地点							
事故发生的企业（包括总、分包企业）							
名　　称		经济性质		资质等级		直接主管部门	业　别
总包：							
分包：							
事故伤亡　人，其中：死亡　人，重伤　　人，轻伤　　人							
姓 名	伤亡程度	用工形式	工　种	级 别	性 别	年 龄	事故类别

事故的简要经过及原因初步分析（必须说明在从事何种工作时发生的事故，事故发生在现场或工程的部位及原因）							
事故发生后采取的措施及事故控制的情况							
报告单位（盖章）				报告时间			

附录二：　**施工安全工作技术资料档案目录**

1　工程概况（重点是安全生产工作概况）

2　安全监督

2.1　安全受监申报书

2.2　安全监督站安全监督员委派监督通知单

2.3　安全生产工作等级核定书

3　安全生产责任制

3.1　公司经理安全生产责任制

3.2　技术负责人安全生产责任制

3.3　公司有关部门安全生产责任制

3.4　项目经理安全生产责任制

3.5　安全员安全生产责任制

3.6　班组长安全生产责任制

3.7　门卫制度

3.8　消防制度

3.9　治安保卫制度

3.10　卫生制度

3.11　不扰民措施

3.12　流动人口计划生育管理制度

4　安全生产目标管理

4.1　伤亡控制指标

4.2　安全达标目标

4.3　文明施工目标

5　施工合同

5.1　企业与业主签订的施工合同

5.2　企业与分包单位签订的分包合同

5.3　企业与劳务工签订的劳务合同

6　施工组织设计与施工方案

6.1　施工组织设计

6.2　各工种安全技术规程

6.3　各工种安全技术交底记录

6.4　脚手架施工方案(按实际采用的脚手架,附设计计算书)

6.5　脚手架搭设交底记录

6.6　脚手架分段验收记录

6.7　卸料平台设计图及计算书

6.8　基础施工支护方案及基坑超过 5m 专项支护设计

6.9　施工机械进场验收记录

6.10　对毗邻建筑物、重要管线和管道的沉降观测记录

6.11　模板工程施工方案

6.12　现浇混凝土模板的支撑系统设计计算书

6.13　模板工程分段验收记录

6.14　安全网准用证

6.15　临时用电施工组织设计

6.16　临时用电技术交底

6.17　电气设备的试、检验凭单和调试记录

6.18　接地电阻测定记录表

6.19　电工维修工作记录

6.20　龙门架、井字架设计计算

6.21　龙门架、井字架生产准用证

6.22　龙门架、井字架拆装施工方案

6.23　龙门架、井字架验收单

6.24　外用电梯拆卸施工方案
6.25　塔吊拆卸施工方案
6.26　起重吊装作业方案
6.27　起重机准用证
6.28　起重拔杆设计计算书
6.29　起重机验收单
6.30　平刨安全验收单
6.31　电锯安装验收单
6.32　钢筋机械安装验收单
6.33　电焊机安装验收单
6.34　搅拌机安装验收单
6.35　翻斗车准用证
6.36　打桩机安装验收单
6.37　打桩机准用证
6.38　打桩作业方案
7　安全检查
7.1　定期安全检查制度
7.2　安全检查记录
7.3　上级主管部门安全检查通报或整改通知
7.4　公司安全检查通报或整改通知
7.5　项目经理部安全检查记录及整改措施
7.6　项目经理部安全检查评分汇总表及各分项检查评分表
8　安全教育
8.1　安全教育制度
8.2　安全教育记录
9　班前安全活动制度
9.1　班前安全活动制度
9.2　班前安全活动记录
10　上岗证
10.1　安全员资格证书
10.2　电工上岗证
10.3　焊工上岗证
10.4　架子工上岗证
10.5　机操、起重工及司机上岗证

11　工伤事故处理

11.1　工伤事故调查分析报告

11.2　工伤事故档案

施工现场安全布置总平面图

职工伤亡事故情况（年、月）报说明

1、项目全部平均人数是指统计报告期平均每天项目所拥有的职工人数。

2、项目全部平均人数的计算可以用月初人数和月末人数之和被二除求得。

3、本单位职工（自有职工）是指统计报告期项目所拥有的固定职工和合同制职工。

4、分包人员是指在项目中，以分包工程项目或生产任务的分包施工队伍的人员。

5、受伤害人员损失工作日是指从负伤人员工作中断时起到伤愈恢复工作或确定为残废之日止，期间的歇工日数不包括每周休息日和放假日，因旧伤复发又歇工的不再统计。

6、“直接经济损失”是指负伤人员的工资、医疗费，死亡人员的事故处理费、丧葬费、抚恤费以及建筑构件、施工机具的毁损等由事故直接造成的经济损失。

7、表中

$$\text{死亡率}=\frac{\text{报告期死亡人数}}{\text{报告期全部职工平均人数}}\times 1000‰\text{。}$$

8、《职工伤亡事故情况（年、月）》、《职工伤亡事故分类（年、月）》报表，项目上报时间，年报为次年元月一日前上报；月报为每月二十五日前上报。受表单位为项目的上级部门。

第六章　工程质量检验和试验

1　目的

对产品的特性进行监视和测量,确保只有经检验和试验合格的产品才能转序或投入使用,确保产品的要求已得满足。

2　职责

2.1 局总部职责

2.1.1 质量安全部门：

a 负责本程序的制订、实施和改进，制订局有关工程质量监督检验的规章制度；

b 检查有关项目工程质量状况；

c 掌握和分析工程质量总体状况。

d 参加郑州地区工程 XIANGMUDE 基础、主体分部工程的质量等级评定工作与所有以局名义承接的单位工程的质量等级评定工作。

2.1.2 工程部

负责工程最终检验后交竣工的组织管理并负责材料、设备的管理工作。

2.1.3 试验部门

负责对进场材料和特定工序进行检验和试验。

2.1.4 科技部门

负责对预备交工的工程的技术资料进行检查。

2.2 直营公司

2.2.1 质量安全科

a 负责组织对本单位施工工程的“地基与基础”、“主体”两个分部工程的质量等级进行评定；

b 参加单位工程的验收并对质量等级进行评定；

c 负责将《单位工程质量综合评定表》报送地方工程质量监督站进行质量等级核定；

d 定期将工程质量报表反馈局质安处。

2.2.2 工程科

负责组织对单位工程的交工验收。

2.2.3 技术科`

参与对“地基与基础”、“主体”两个分部工程的质量等级的核定。

2.3 项目经理部

2.3.1 单位工程负责人

a 组织对分项工程质量进行评定；

b 参加对分部工程质量的评定工作。

2.3.2 施工员

a 负责施工过程中对分项工程质量的检验评定，填写《分项工程质量检验评定表》；

b 对于需要进行试验检测的施工半成品，会同项目试验员共同

取样。

2.3.3 项目技术负责人

a 负责领导项目的试验检验工作。

b 组织对分部工程质量进行评定工作。

c 参加单位工程的质量检验评定。

2.3.4 项目质量检查员

a 监督检查原材料质量试验检测情况；

b 进行分项工程质量检验，负责对各分项工程进行质量等级核定；

c 负责对除“地基与基础"、“主体”以外的其它分部工程的质量等级进行核定；

d 参加对单位工程的验收。

2.3.5 材料员

a 负责进场材料的外观质量检查，对外观质量是否合格作出判定，并做好相应的记录；

b 对于需要进行物理力学试验的材料，应在材料进场后及时会同项目试验员一同取样，并及时提供该批材料的有关资料（生产厂家、产地、规格、批量等）；

2.3.6 项目试验员

a 负责会同有关人员（材料员或施工员）进行原材料和半成品的取样并送检；

b 按照工程施工组织设计的规定，负责进行必要的现场试验工作（测混凝土坍落度、外加剂浓度等）；

c 对需要进行现场配制的材料（混凝土、砂浆等）进行计量监督检查，确保投料数量准确。

2.3.7 施工班组

a 对上道工序的施工质量进行交接检。

b 对所施工的分项工程质量进行自检，合格后向单位工程负责人申请进行质量评定。

3 工作程序

3.1 检验和试验准备

3.1.1 工程项目在开工前必须编制项目质量计划，针对工程实际，结合本程序对工程项目的监视和测量做出规定。

3.1.2 一切检验和试验必须执行国家有关检验和试验规范、标准，检验和试验人员须具备一定的资格。

3.2 进货物资的检验和试验

3.2.1 材料进场后，由材料员和质检员进行外观检验，包括实物数量、品种、型号、规格、随行质量证明文件等，填写《物资进场检测记录》单，并通知试验员取样试验。现场加工的半成品由主管施工员进行外观检验。

3.2.2 试验员会同材料员、施工员在外观质量合格的原材料、半成品中按《建筑工程质量检验样品抽样方案》规定取样后，送交有试验能力且经国家认可的试验机构或部门试验，需要进行现场养护的试件，由项目试验员负责进行养护，如现场达不到养护条件的，可由试验室进行养护。

3.2.3 试验部门负责对送样材料按国家有关试验标准规范进行试验，填写试验报告经批准后发放到项目试验员，需要进行现场试验检测的，由项目试验员负责进行联系。

3.2.4 试验员根据试验单位或部门通知，领取试验报告，并通知材料员、质检员试验结果，试验报告由资料员统一保存。

3.2.5 经检验和试验不合格的物资按 CSCEC7B/QMS/B17《不合格品控制程序》执行。

3.3 紧急放行的物资

3.3.1 对进现场的建筑材料和半成品，因施工需要紧急放行时，由材料员填写物资紧急放行申请表，并注明使用的部位、材料名称、规格、型号、数量和使用日期、领用人，经项目技术负责人审批后，方可紧急放行。

3.3.2 对紧急放行的建筑材料或半成品，材料部门要做出特别标识。

3.3.3 对放行后的物资，由项目部材料员、试验员、质检员负责检验和试验。经检验和试验不合格的物资，由项目技术负责人负责将不合格的材料或半成品追回或更换，或按《不合格品控制程序》对该批不合格物资进行处置。

3.3.4 对不能追回和更换的材料和半成品，禁止紧急放行。

3.4 过程监视和测量

3.4.1 直营公司（项目部）要按照《建筑安装工程质量检验评定标准》和其它相关要求进行分部分项的检验和试验。

3.4.2 隐蔽工程的检查、验收

施工中坚持隐蔽工程不经检查验收就不准掩盖的原则，项目技术负责人组织业主和监理共同进行隐蔽工程检查验收。对检查中发现的问题及时进行处理，并经复查确认达到质量要求后，办理验收手续，方可继续进行施工。

3.4.3 分项工程质量检验

a 分项工程施工完后，由班组长根据施工的各项内容对照质量检验材料有关内容进行自检，经检合格后向单位工程负责人申请质量评定；

b 分项工程由单位工程负责人组织施工员及有关人员进行质量评定，由施工员填写《分项工程质量检验评定表》，交项目质量检查

员进行质量等级核定，并签字确认。

c 在分项工程质量检查中发现有不合格情况，由项目质量检查员签发整改通知，限期整改完毕，整改结束后由单位工程负责人组织重新检验；

c 只有经过检验确认为合格的工序产品才允许进入下道工序施工；

d 需要由地方建筑工程质量监督站或业主或监理公司进行检验的，由项目质量检查员负责联系。

3.4.4 分部工程质量检验

a 进行分部工程质量检验前，必须保证所有的分项工程质量都经过检验并合格；

b 分部工程质量检验由项目技术负责人组织有关人虽进行 ，按照标准规定评定质量等级，指定专人填写《分部工程质量检验评定表》；

c 一般分部工程的质量等级由项目质量检查员进行核定，“地基与基础"，“主体”分部工程质量由公司技术、质量部门负责进行核定（工程地点在郑州地区的，由局质安、科技、工程等有关部门进行核定）；

d 需要由地方建筑工程质量监督站或业主或监理公司进行检验的，由项目质量检查员负责联系。

3.4.5 例外转序

未经检验和试验或未完成检验和试验的工序产品，因施工要求急需例外转序时，由工长提出，经项目技术负责人批准后方可转序，并做出标识记录。

对转序后的产品，由项目部技术员、试验员、质检员负责检验和试验。经检验和试验不合格的工序产品，由项目技术负责人组织对不

合格工序产品进行返工返修处理，或按《不合格品控制程序》进行处置。

对不能追回和更换的工序产品，禁止例外转序。

3.5 特殊工序的检验和试验

3.5.1 项目技术负责人，要在施工组织设计或项目质量计划中明确本工程项目中的特殊工序，制定监控措施，并以书面通知现场有关施工管理人员。

3.5.2 分部、分项工程施工前要进行书面技术交底，即项目技术负责人向工长交底，工长向班组长交底，班组长向施工人员交底。

3.5.3 对不合格的特殊工序，按《不合格品控制程序》规定处置。

3.6 单位工程质量检验

3.6.1 交工验收资料和文件的准备

a)所有检验和试验工作已经完成并达到规范标准。

b)所有工程交工验收资料和文件齐全。

c)资料、文件的审批手续完备。

d)资料、文件按规定整理成册。

3.6.2 工程项目预检

项目技术负责人组织有关人员对完工项目进行预检，若预检中发现不合格，按《不合格品控制程序》立即整改至合格。

3.6.3 工程预检合格后，书面上报局或直营公司进行检验。

3.6.4 经最终检验和试验后，具备竣工验收的项目，由项目部负责按《工程交验和服务控制程序》进行工程交验。

3.6.5 进行单位工程验收前，必须保证所有的分部工程都经过检验并合格；

3.6.6 一级项目部施工的工程由局组织，二级项目部施工的工程由直营公司组织，工程、技术、质量安全等部门组成评定小组对单位

工程进行最终检验和试验。包括外观检测、质量保证资料审核和等级评定等，填写《单位工程质量综合评定表》，并及时将评定资料送地方建筑工程质量监督站进行质量等级评定。

单位工程质量检验中发现不合格的，由评定小组开列不合格清单，按《不合格品控制程序》交项目部安排整改直至合格。

4　记录

4.1 物资紧急放行申请单

4.2 例外转序申请单

4.3 分部、分项工程质量评定表（按国家现行的表格）

4.4 单位工程观感质量评定表（按国家现行的表格）

4.5 质量保证资料检查表（按国家现行的表格）

4.6 单位工程质量综合评定表（按国家现行的表格）

B14-1 物资紧急放行申请单

工程名称：　　编号：

分项（分部）工程名称			
物　资　名　称			
施工情况简述（包括物资型号、规格、使用部位、申请理由等）：			
施工班组		施工时间	
申请人		申请时间	
批准人		批准时间	

补检情况：   检验人 年　月　日

B14-2　例外转序申请单

工程名称：　　编号：

分项（分部）工程名称	
物 资 名 称	
施工情况简述（包括施工部位、申请理由等）	

施	工班组		施工时间	
申	请　人		申请时间	
批	准　人		批准时间	
补检情况 检验人 年　月　日				

第七章　项目部的材料管理规定

1　目的

材料设备管理工作的目的是：保证供应、注重质量、合理使用、降低消耗、加速周转、提高效益。

2　材料设备管理人员职责范围：

2.1 项目部材料设备部门的职责：

2.1.1 认真贯彻执行国家有关物资管理工作方针、政策、法令和局有关规定，做好材料设备管理的各项业务工作。

2.1.2 在项目部经理和上级材料设备部门的业务监督工作、属双重领导。

2.1.3 做好业主所供材料，设备的核验及往来帐的核对工作，组织材料供应、订货、采购，负责材料、设备的维修，加工自制，满足本单位施工生产的需要。。

2.1.4 负责周转料具的使用和管理，加速周转，调理余缺，提高利用率。

2.1.5 负责拟定物资采购合同，审查、编制合格供应商名册、评估表，提出认可意见，经项目部经理审查后送报上级审核。

2.1.6 监督、指导材料人员的工作，提高业务素质和管理水平，认真做好限额领料。

2.1.7 会同工程部门认真做好工地平面规划布置工作，确保进场(库)材料堆放有序，整齐划一，符合文明工地的要求和规定。

2.1.8 按照有关规定，组织做好仓库管理、物资检验、标识，包装容器回收等工作，并结合本单位的实际情况，制定相应的奖惩办法和管理措施。

2.1.9 建立健全工程材料消耗台帐，汇总本单位有关业务报表，及时准确上报各种统计资料。

2.2 材料员职责

2.2.1 在项目经理和科(组)长的领导下工作、模范执行地方政府

对建筑材料的管理规定和局质量体系中程序文件有关规定。

2.2.2 依据施工预算，实行限额领料，凭证领料，台帐完整，原始资料齐全。

2.2.3 负责现场材料的收发，验收入库、保管、标识工作，实事求是地出具各种凭证和办理材料结算工作，指导施工班组材料管理，负责对新进物资的资料收集、整理、存档上报工作。

2.2.4 对包装品、废旧物资实行回收、督促班组及时上报，并按本单位有关规定实施奖惩办法。

2.2.5 记好各类台帐，准确及时填报各种统计报表，建好单位工程或分部分项材料消耗台帐，为工程成本分析提供依据，每月 25 日前向项目经理如实上报当月材料收支月报和超支节约情况分析。

2.2.6 协助抓好文明工地的材料管理，要求做到验收、保管、使用责任清、消耗走向清、工程竣工回收退料手续清、成本分析资料清 。

2.3 仓库管理员职责

2.3.1 在项目经理和材料科(组)长领导下工作，负责对物资的验收、保管、标识、发放、建帐工作，为企业当好家，管好物、理好财 、服务好。

2.3.2 对仓库物资码放科学，布局合理，整齐统一、便于收发、清点，采用五五成行、层层码放、串串码放，存整码零，货架存放做到上放轻，下放重，中间放常用。

2.3.3 按工程总量测出材料储备定额，做到帐上有控制标记，心中有概数，核对工长开出的定额领料单。实行限额发料。

2.3.4 做到防虫蛀、防锈蚀、防变质、防潮、防漏、防尘污、防老化、防凝固、防受冻、防变形、防破损、防丢失，对易燃、易爆、易潮、怕冻、怕热、毒品和放射性物资要严加管理，随时检查温度、湿度、浓度和有效期限，并做好记录。

2.3.5 建立健全各种台帐，及时、准确上报各种报表。

3 采购调拨管理

3.1 计划编制。

在编制采购计划时，应对有关部门提供的原始资料和用料班组报来的计划、图纸等要认真审核查对，发现不清楚或错误的地方，应找原提供资料和图纸的人员查清纠正后再编制计划，同时编制过程中要细心，防止抄错、漏项。以免造成采购、调拨、加工的质量事故。

3.2 采购、调拨、加工人员应认真做好如下工作：

3.2.1 当接到备料计划时，要对材料计划认真检查，对材料品名、规格、型号、数量、时间等不清楚或存有错误的地方，要向计划人员查清纠正后再进行采购、调拨。

3.2.2 对所采购、调拨的材料，要认真检查质量（如品种、规格、型号、外观、理化数据等），有变质、变形等，一律不准采购、调拨，并严格验收。

3.2.3 对加工的材料，除审查加工计划外，并按加工图纸审查品名、规格、型号、数量，发现问题找制图人纠正，以免加工错误，影响工程质量。

3.2.4 对委托生产单位加工的材料，经办人要深入该单位的车

间，了解加工质量，发现问题及时向生产单位交涉解决，避免造成质量事故，对已加工的产品，也要严格检查验收，确保产品质量。

3.2.5 对采购、调拨、加工的材料，因该项材料短缺或再重新加工不能满足施工进度需用时，必须与施工技术部门研究变更措施，并经主管工程师批准后才能采购、调拨。

3.2.6 对采购、调拨、加工的材料必须坚持三比一算（即比价、比质、比运距、成本核算）的原则,执行四不准的规范(质量上不合格不准采购，价格上不合理不准采购, 超储备定额不准采购，没有质保书、合格证不准采购)。

3.2.7 对采购、调拨加工的材料，调拨提运入库或入场后，直至使用期间(除保管责任外)，发生重大质量问题，采购、调拨人员要负责向原供料单位联系交涉，直至问题解决为止。

3.2.8 在购料前要先向供料单位，索取产品合格证或出厂质量保证书，并对质量单、证所列各种质量证据认真审查，符合要求时，方可采购，采购人员应将上述材料的合格证，质保书或试验单送交收料单位验收入员，由材料验收入员负责整理归档、备查。

4 搬运管理

4.1 搬运笨重物品，事前要检查道路是否畅通，工具是否完好，组织分工是否明确，并指定专人现场指挥。

4.2 原材料、成品、半成品和废料的堆放不应妨碍通行，要考虑装卸时的方便和安全。 .

4.3 卸料前应检查料堆的垫木、垫板是否牢固，防止垫木、垫板不

牢发生倒塌危险、卸料应先上后下，分层卸取，严禁推倒或从中间抽取。

4.4 除地材(砖瓦、灰砂、石)、大宗材料，按装卸运输规程执行外，其余料具要轻装轻卸，安全运输，按现场材料员指定的地方分别码放整齐，验收签认。

4.5 对易燃易爆物品的运输要指定专人负责；雷管和炸药运输时不许放在同一车船或容器内，运输中应稳妥包装，捆扎牢固，不能改装、散装，也不能震动、冲击、坠落和磨擦等；运输时严紫烟火或携带烟火等易燃物品，运输中不准在人多的地方休息。

4.6 门窗在运输过程中，要轻抬轻放，不许摔砸，装车时要立装，不能平放、挤压，捆扎牢固，以免运行中碰坏。运到现场后应先按图纸核对窗型、点数验收。

4.7 根据砼预制构件的用途、形状、耐拉耐压的特点和大小，规定具体的搬运措施。

4.7.1 预制砼构件出厂装车时的强度，不得低于构件本身强度的70％，面积大而薄的构件，装车时的强度要达到100％。

4.7.2 吊装构件时吊绳的长短要一致，吊绳角度不能大于45度。

4.7.3 运输车辆的车身(拖扳)要与所运构件长度相宜，避免构件车外探头。

4.7.4 预制砼构件在运输车上不准仰放、侧放，而且必须层层有垫木，垫木位置要放在预制砼构件受拉区的两端，上下垫木要在一个垂直线上，有的构件运输时可以侧放运输，如沟盖板等，但必须放垫

木，垫木的位置也要选在构件受拉区的两端，构件之间的垫木要前后对齐。

4.7.5 预制砼构件装在车上要用绳索扎牢，防止在车行时互相冲击，毁坏构件。

4.7.6 大型设备的搬运要有运输方案。

5 贮藏管理

5.1 库房管理

5.1.1 库房管理是材料设备管理工作的重要组成部分，担负着验收、保管、发放和合理使用的任务。

5.1.2 库房物资码放要做到科学，按物资的不同分类的合理布局，整齐统一、充分利用库房空间，采取立体多层分放；采用五五成行或五十成行，层层码放，串串码放，存整码零等不同形式码放，货架存放做到上放轻、下放重、中间放常用，应便于收发，清点、码放方便。

5.1.3 料具储备数量定额化，按施工总量测出材料储备定额，做到发放有帐、帐目清楚，把好物资储备关。

5.2 现场料具管理

5.2.1 现场料具要整齐、干净、无碎砖、瓦块、木屑、钢筋头、管头、干草、烂纸、杂物等。

5.2.2 堆放构件、门窗等怕倒塌变形的料具和清底使用的材料，堆放场地要平整夯实，墙板插架要牢固，大模板放置要平稳，堆放场地要排水通畅。

5.2.3 砖成丁，一条线，一般高，砂、石、灰、煤、沥青、筛漏等大宗散料要成堆见方，不混不窜，无杂物。

5.2.4 砼构件要码放整齐，按规格、配套码放，码放时不能超过规定高度，垫木位置要正确。

5.2.5 门窗、钢模、架木、组模、钢材、水电管材、零件、通风管道、砼制品、玻璃等料具必须分类、合理保管，按规定码放，易丢小件和贵重物品要入库保管。怕日晒雨淋的物资要下垫上盖。

5.2.6 现场仓库要内外整洁，合理码放，要有防雨、防潮、防水、防火、防盗等措施，余料、容器要及时回收。

5.2.7 落地灰要集中过筛使用，砂石等大堆材料要清底使用。

5.3 普通材料的管理

5.3.1 钢材的储存管理

a 露天存放，选择地势较高、坚实、干燥、平坦的地方。

b 存放各种钢材，使用砼墩，上面放上垫木，垫高离地25—30CM，以免吸收潮气，注意控制适当宽度，防止塌垛；垛旁留运输信道，以便发放。

c 库房内存放的薄皮钢及电线管，应开窗通风，阴雨天及时关窗。

d 库房外存放应有排水措施，线材应有苫布遮盖。

5.3.2 电焊条保存于地面干燥、空气流通的库房里，防止受潮或碰损，以免焊药脱落，焊芯生锈。

5.3.3 卫生瓷器应存放在库内，堆垛不能超过 5 件，堆垛离地

20CM。露天存放时选择平坦坚实不积水的地方，垛顶要苫盖，防止雨淋、日晒、受冻而变质。

5.3.4 装饰面砖应储存于干燥室内，锦砖、釉面砖的木箱纸箱包装要牢固，垛垫 20CM，垛高不超过 1.2 米，红缸砖应有草绳牢固包装，码垛整齐，应垫木 20CM，并盖苫布，严禁漏水。 ，

5.3.5 油毡存放应堆垛，高度不得超过两层，温度不超过 45 度、防晒通风。

5.3.6 电线应防止受潮、受压、受热，应经常保持良好通风，不能与化学材料存放在一起，不能露天存放；防止老化变质，先入先出，储存期不得超过二年。

5.3.7 木材的储存管理

a 注意防潮、防火、防腐、防止损坏，便于搬运。

b 选择平坦、干燥、坚实的场地露天堆放，场内要整治，四周排水畅通。

c 设消防设备，严禁烟火，料堆应远离危险品仓库、锅炉、烟囱、厨房等处。

d 木材堆垛下面应该设垛基，原木垛基为 20cm 以上，锯木为 40 一 80CM。垛与垛之间应留 1.5——2 米宽信道，以便检查保证通风；木垛行列之间应可视场地大小，留 6—8 米宽的距离以利运输车辆来往，堆垛高度不越过 2 米，锯材不超过 3 米,码垛要一头齐，以便检尺。

5.3.8 水泥的储存管理

a 水泥应在干燥的仓库内保管。露天存放要垫垛盖苫布，防止雨淋。

b 水泥库不能漏水，门窗应封闭，墙壁不得有缝隙，以防潮气侵入。

c 水泥要按不同品种、标号、生产厂及出厂日期分别保管，不得混淆，以免错号或过期造成事故。

d 水泥码垛高度以 10 袋为宜，遵循先入先出的原则，水泥储存不宜过久，一般在良好的储存条件下，时限为出厂后 3 个月，如越过 3 个月，不经化验确定标号,不得在主要工程上使用。

e 水泥装卸不能摔扔。

5.4 成品、半成品的管理

5.4.1 门窗的储存管理。

经验收后的门窗最好放在仓库内，如在露天存放，要选择平整干燥场地，设靠窗架按规格型号竖立，其坡度本大于 20 度，底面垫高 50CM，上面要盖苫布，以防雨淋变色变质。平放时要将合页处错开，每层码放整齐，受力点要垂直。

5.4.2 预制砼构件的储存管理。

a 堆放场地要平整夯实,视构件大小、体重而定，以防止构件在堆放过程中垫木下沉毁坏构件，堆放时垫木要平稳着地，构件放在垫木上无脱空现象。

b 堆放构件的场地必须排水畅通，不能有积水。

c 预制砼构件多数可以重迭码放，但码的层高要适宜；高大预

制构件不宜重迭堆放，单层码放除有垫木外应加斜撑支牢，各个斜撑的支撑力要相等，并排码放，有吊环的要用铅丝互相联结。

d 外壁板、内墙隔板之类砼预制构件，堆放时应设堆放架，使构件立放。

5.4.3 水暖器材的储存

a 卫生器具应存放于干燥处，包装完整，防止尘土侵蚀。

b 阀门应有包装，垛垫 20CM，垛高 1.2 米；防潮，严禁雨淋，以防锈蚀。

c 污水管垛垫牢固平坦，采取纵横十字垛码法，垛高不宜高于 1.5 米，场地雨水流通。

5.5 特殊物品的管理

5.5.1 易燃易爆和有毒物品的管理

a 存放易燃易爆物品的仓库必须和住房、交通要道、高压线等保持安全距离，库房要用砖石砌筑，库顶应采用轻型结构和安装避雷针；库内要有良好的通风条件和温度表,门窗应向外开，不要使用透明玻璃，垫板的铁钉不能外露，照明要用防爆型照明设备和专用启封工具，并应有消防设施，离库房 50 米远外应设置“严禁烟火”的标志。

b 有毒物品和危险物品应分别储存在特殊处所,指定专人负责，严格制度管理。

5.5.2 常用化学危险品的管理

a 汽油：库内和外部附近严禁烟火， 库房内保持空气畅通，

温度不得超过 15 度，量大时应储存在地下为宜。

b 苛性钾、苛性纳：装入铁桶中，严密封口，与易爆和酸类物品隔开。

c 酒精：放阴凉的地方，避免日光直射， 应与易燃物、氧化剂、硝酸隔离。

d 沥青；应存放在阴凉不易熔化处或池内，与火源隔离，并按不同品种、性质分别存放，以免混淆。

e 盐酸、硝酸：装在瓦瓷坛或玻璃瓶中保管，用石膏封口，与碱类、氧化剂、氮酸盐、金属粉隔离储存，放置阴凉处，防止互相碰撞。

f 硫酸：禁止与水接触，储存于阴凉干燥处，与有机物、易爆 、易燃、金属粉末、氧化剂、飘酸盐、硝酸盐、电石等隔离储存，以防止腐蚀和燃烧爆炸。

g 氧气：不能受撞击震动\摔扔,不能近火，不能阳光直射；氧气瓶嘴、管严禁沾染油类。

5.5.3 橡胶制品的管理

a 应在阴凉、干燥的仓库内保管，环境要保持清洁，禁止与酸 、碱、油类、易燃物及其它有腐蚀性的材料放在一起。

b 必须成卷堆放，不得折迭，堆放不宜过高，与地面隔离以免受湖。

5.5.4 玻璃的储存管理

a 库房内或棚内注意通风，与酸、碱、盐类、油脂'、酒精、

石灰材料隔开存放。

b 侧立排列，不许平放或偏放，仓库房内垫木离地 l 5cm，露天存放应盖苫布，离地面 25cm；垛码时，每层上面须用 2—3cm 宽的小木方钉在垛顶四角的箱盖上。

5.6 库房的物资管理

5.6.1 水泥、门窗、玻璃、水卫、五金、交电、油漆等入库物资应严格进、出库登记手续，按规格、型号、进场日期等方式填写建立收发台帐，库房应防水、防潮、防风、防硒。

5.6.2 红砖、砼配件等不需入库物资应指定堆放场地，并轻堆轻放，防止缺脚等人为损坏与损失。

5.6.3 进入现场的物资应根据台账上的实际进货日期，依据先进先出的原则进行发料。按月对库内物资进行检查，并做好记录。

6 材料使用过程管理

6.1 班组领用材料要认真检查质量，技术人员对现场的砂石、沥青 、水泥等材料要认真检查，必要时经选样试验合格后再用，对不合格材料，班组有权拒绝领用，已领的材料发现不合格应立即退换，不得在现场乱扔。

6.2 班组领用的材料要妥善保管，做好防护工作，特别是易损、易碎、易燃、怕雨、怕晒、怕冻的材料要苫盖好，做好防火工作，保证使用过程中的材料质量，剩余材料及时退库，不准乱堆乱放，保证退库材料的质量。

7 限额领料管理 .

7.1 限额领料的依据：工程预算部门提供的施工预算及分部分项材料分析；工长签发的施工任务书；工程技术部门提供的节约措施以及实验部门提供的各种配合比通知单。

7.2 限额领料单的签发：由工长根据施工预算在签发任务书的同时，按分部分项工程签发限额领料单一式三份，交班组一份，领料并附发料记录一份，交材料员或限额领料员一份，作供料和结算依据，交仓库保管员一份，作为发料依据并填写实发数量，交成本核算员一份计算工程成本。

7.3 材料核算员接到单位工程分部分项工程定额领料单后，随即核对施工预算中的工程量和分部分项领料消耗的数量，及时组织材料供应。

7.4 施工班组材料员接到限额领料单后向仓库领料，并在仓库发料单上签认实领规格、数量；若发现材料不够用，应及时报告工长，重新核实工作量，查明原因，并办理追补预算和限额领料手续。

7.5 材料节超结算。待分部分项工程结束后由项目经理组织工长、劳资、质检、材料人员、班组长进行验收，并对工程质量、劳动定额执行情况进行检查，完成内容达到要求后，组织有关人员对限额领料单和完成工程量进行分析对比，计算出材料节约数，进行奖罚兑现

7.6 对节约的五大材料必须退到指定的仓库，由材料员检验办理退料手续，经材料、班组长签字、项目经理审批后到财务领取节约奖，对其它工程节约的材料均按以上程序办理手续，也可作为扣减一下工程材料计划指标。

8　竣工后的材料管理规定

8.1 项目工程在完工后，由项目材料员将结余材料整理成表，交上级材部门存档，材料部门组织在范围内进行价拨，由财务部门办理转帐手续；内部暂不需要的，可由该项目自行调拨。

8.2 凡是内部能够满足需要的，调出、调入双方均不得无理拒绝，价格按调拨时的市场价酌情予以优惠，以10％为限。　.

8.3 决算盈利的项目，剩余材料所折价款可纳入工程成本核算，享受规定的承包奖励，凡决算亏损的项目部，调出的材料可弥补收支平衡。

第八章　项目部的资料管理规定

1 资料管理的范围及依据

1.1　为做好项目工程施工档案、技术资料的管理工作，提高项目管理水平，维护企业合法权益，保证项目资料管理的可追溯性，根据《基本建设档案资料管理暂行规定》，特制定本管理制度。

1.2　项目部的档案资料是指从项目部的组建、成立、施工过程到工程竣交工中形成的全部资料，包括文字、图片、图纸、图表、计算依据、声像等。

1.3　根据总公司《工程施工、基本建设、机械设备文件材料归档范围与组卷排列标准》（Q/ZD 01-92）、财政部和国家档案局《会计档案管理办法》和《中国建筑工程总公司声像档案管理规范》的规定，项目部的资料员应结合当地建设部门对资料归档的具体要求进行收集、整理。

1.4　依照《中华人民共和国档案法》等法律法规的要求，项目部的档案资料应坚持集中统一管理的原则，确保各类档案资料的完整、准确和安全。

2．文件资料归档序号、类别与卷内排列的规定

序号	类　别	卷 内 文 件 排 列
一	施工技术管理文件	1.施工组织设计及审批文件 2.施工方案、技术措施 3.施工管理文件 4.技术交底 5.施工总结、技术总结 6.其它
二	开工、竣工文件	1.开工申请表、开工报告（含停工、复工报告） 2.竣工报告 3.工程交工验收证明
三	洽商、变更记录	1.图纸会审纪要 2.设计变更 3.工程洽商记录 4.施工技术核定单 5.材料代用单

四	材质与产品检验	1.水泥出厂质量证明及复验单 2.钢筋出厂质量证明及复验单 3.钢结构钢材、连接材料和涂料出厂质量证明 4.混凝土外加剂出厂质量证明或合格证 5.砖出厂质量证明及复验单 6.砂试验报告 7.石试验报告 8.防水材料（卷材、涂料、沥青等）出厂质量证明及复验单 9.防腐、涂复、保温、隔热材料出厂质量证明或合格证 10.焊接材料合格证 11.新材料、特殊材料合格证、鉴定书及复验单 12.其它按有关要求进行试验的建筑材料试验报告 13.混凝土预制构件合格证 14.金属构件合格证 15.构件结构性能检验报告 16.门窗制品合格证 17.木制品合格证
五	施工试验报告	1.土木试验（回填土、灰土、砂、砂石和三合土地基等，并包括分层分段取样平面位置图） 2.砂浆试块强度试验 3.混凝土试块强度试验 4.商品混凝土出厂合格证 5.防水混凝土抗渗试验 6.砂浆、混凝土配合比通知单 7.防水、试水记录 8.钢材可焊性试验 9.钢材焊接试验 10.新材料、特殊材料的施工试验
六	施工记录	1.工程测量记录 2.基础钎探记录（包括探点布置图） 3.试桩、打桩记录及其它地基记录 4.结构吊装记录（含吊装方案、图、记录、处理情况记录和交接记录等） 5.混凝土浇灌记录，现场施加预应力记录 6.工程测温记录 7.采用新工艺、特殊工艺施工的施工记录 8.气象记录和冬季、雨季、炎热天气等特殊气候下的施工记录 9.沉降观测记录 10.重大质量事故和安全事故报告、调查处理材料 11.其它施工记录
七	预检记录	预检与复核记录（包括建筑物位置、水准点、基础尺寸、模板、墙体、放样、楼层50cm水平线、预制构件吊装、设备基础、各层间地面基层处理、屋面找平层坡度、阴阳角处理等）
八	隐检记录	1.验槽记录

		2.基础、主体结构钢筋工程 3.现场焊接工程 4.防水工程（地下室、外墙板、厕浴间、屋面等）
九	结构验收	1.基础验收记录 2.主体结构验收记录
十	质量评定	1.质量监督检查站质量核验证书 2.单位工程质量综合评定表 3.质量保证资料核查表 4.单位工程观感质量评定表 5.分部工程质量评定表 6.分项工程质量汇总统计表 7.分项工程质量检验评定表 8.工程质量评审材料及获奖文件
十一	采暖卫生与煤气、消防工程文件	1.施工方案、施工简要说明 2.技术交底 3.图纸会审、设计变更、洽商 4.水暖卫、煤气、消防设备配件、产品出厂合格证 5.给排水、暖气、煤气、消防和外线的探伤、冲洗、试压、灌水、泄漏、密闭等施工试验记录 6.预检记录，各种暗装管道、设备和有保温、防腐保护的明暗装管道、设备的隐检记录 7.分部、分项工程质量评定 8.中间交接、验收记录
十二	电气安装工程文件	1.施工方案、施工简要说明 2.技术交底 3.图纸会审、设计变更、洽商 4.主要电气材料与设备出厂证明、说明书、合格证及试验、检验记录 5.各种安装、调试、设备试运转、绝缘测试、电阻测试等施工试验记录 6.高层建筑自控消防系统、电视天线、闭路电视、电视监控等系统项目的试验、检验记录 7.预检记录，暗配线隐检记录等 8.分部、分项工程质量评定 9.中间交接、验收记录

十三	通风与空调工程文件	1.施工方案、施工简要说明 2.技术交底 3.图纸会审、设计变更、洽商 4.材料、设备、仪表、产品的出厂合格证，重要和大型设备开箱检验记录、检验报告 5.通风与空调试验调试记录（包括单机和无负荷、有负荷的设备联运调试运转记录） 6.制冷、洁净系统测试记录（含吹扫除污、严密、真空及对制冷器的检漏） 7.预检记录，埋地、地沟管道和各种吊顶内管道的隐检记录及附图说明 8.分部、分项工程质量评定 9.设备基础、空气洁净系统、制冷管道及重要部位的中间交接记录
十四	电梯安装工程文件	1.施工方案、施工简要说明 2.技术交底 3.图纸会审、设计变更、洽商 4.产品合格证及设备开箱检验记录 5.各种组装、安装、电阻测试、试运转记录及调整、实验报告单 6.预检记录，隐检记录 7.分部、分项工程质量评定 8.中间交接、验收记录
十五	施工日记	土建、水暖卫、电气、设备安装

注：

①建筑工程的分部、分项工程质量评定按地基与基础工程、主体工程、地面楼面工程、门窗工程、装饰工程和屋面工程六个分部工程分别排列。建筑工程的项目、名称及排列顺序及单位工程的划分应符合国家标准 GB50300-2001 相应条款的规定。

②有特殊要求的工程，可据实增加内容在相应的类别中。

③高、大、新、尖或具有独特构造、工艺与先进施工方法的工程，可视情况增存竣工图，列“十五、施工日记”之后。

④对本表第十一至十四类所指分包出去的专业工程，应增加开工报告和交工验收证明，并列各专业文件材料之首。

2.3 建设项目由施工单位实行总承包的，各分包单位负责收集、整理分包范围的施工技术资料，总包单位负责汇总整理，竣工时由总包单位向建设单位提交完整、准确的工程施工技术资料。

2.4 建设项目由建设单位分别向几个单位发包的，各承包单位负责所

承包工程的技术资料，交建设单位或建设单位委托的承包单位汇总、整理。

2.5 为保证工程技术资料的长期保存，根据有关要求，工程技术资料用纸应选用普通复印纸或纸质不易褪色的纸书写、绘制。

2.6 技术资料的填写要求必须做到内容真实可靠、数字准确、字迹清晰，法定计量单位（符号）准确。

2.7 每项工程施工技术文件资料整理的份数：一般要求三份，二份交建设单位（业主），一份交局（公司）、或区域公司（分公司）档案保存。特殊情况（如合同要求多份时）酌情增加。

3. 项目部应保存的部分技术资料

3.1 施工组织设计、分部分项工程施工作业设计、技术总结；

3.2 施工技术交底、技术复核；

3.3 施工日志、三检记录；

3.4“四新”技术推广使用试验记录；

3.5 大型临时设施的技术资料；

3.6 永久水准点座标位置平面图、建（构）筑物定位放线记录。

4 资料的管理

4.1 项目部的资料管理由项目部总工程师（或主管工程师）负责，选配一名熟悉业务、责任心强、认真细致的专职资料员，负责资料的收集、整理、分发、归档、保管和上报工作。

4.2 资料员应熟悉工程技术资料各种表格填写的要求、有关规范、

标准，对收集的施工技术资料的准确性、完整性负责；

4.3 项目部资料员应相对固定，当资料员调换工作时，必须列出详细清单，认真办理交接手续；

4.4 财务管理方面的资料按财务有关规定执行（财务资料平时由财务人员收集、整理、归档和保管）；

4.5 相关部门或责任人〈内业技术员、工长或班《组》长、材料员、试验员、测量员、质检员〉应具体提供资料(详见下表)

表 1　　工长或班组长

	资 料 名 称	内 容 要 求	完成期限要求
工程质量保证资料	地基验槽记录	配合质监站、监理、质检部门对地基地质和基槽几何尺寸全面检查并报有关部门认可。	每完成一分部分项工程或一层的形象进度时，工长自检合格后，交质检员审查并移交项目资料员保管，并有交接签字手续。资料要求与施工进度同步，填写要求字迹端正，手续完整，并对其正确性、完整性、真实性负责。
	隐蔽工程验收记录	写明隐蔽的具体内容，施工情况栏重点写出修改依据，质量情况，必要时绘出简图。	
	砼施工记录	分轴线、分部位、分层、必须同隐蔽工程验收记录相符，工长、试验员共同填写。	
	施工技术交底记录	施工工艺、质量标准的填写文字简洁清晰，交底人和接交人均应签名以明确责任。	
	技术复核记录三检记录	必须在下一道工序施工前办理，应有工长自复记录，并经质检人员和工长签署复查意见和签字。检查情况必须有评语，并有交接双方及有关检查人员签字。	
	水、煤、电、空调、电梯等设备试运转记录	分层、分部、分项填写，必要时绘制简图，有关人员应签字认可。	
	防水工程质量检查验收记录	分部位、分层记录。	
	施工日记	以单位工程逐日记录，认真简要地填写当日主要的施工活动。	
	钢筋连接试验记录	按规范要求执行。	

表 2　　工程技术部内业技术员

	资 料 名 称	内 容 要 求	完成期限要求
施工技术管理资料	开工报告	实际开工日期栏应填写清楚。	每完成一分部分项工程或一层的形象进度时，由资料提供部门或人员自检合格后交质检员审查并移交项目资料员保管，要求有交接签字手续资料填写要求字迹端正、手续完整、并对其正确性、完整性、真实性负责。
	图纸会审记录	图号填写正确，问题处理意见填写的文字精练表达确切，必要时绘简图。	
	施工组织设计	视工程的性质、规模、建筑结构、复杂程度、、工期等确定设计的内容和深度，内容完整，满足施工管理指导施工的需要。	
	质量事故处理报告	简明填写事故发生的时间、工程部位、事故情况及主要原因，提出处理事故的技术性方案、意见，必要时绘制简图。	
	技术核定通知单	核定内容应一事一单，对存在问题处理意见填写确切，必要时附图说明。	
	设计变更通知单	应由设计单位填发。	
	基础、主体工程验收记录	质量评定等级必须经当地质监站、监理、施工单位认定签字。	
	施工技术总结、竣工图		
	四新试验研究资料和施工方法		
	工程联系单、彩照、录像等资料		

表.3　　测　量　组(测量技术员)

资 料 名 称	内 容 要　求	完成期限要求

测量定位、复查记录	数字准确无误	每完成一分部分项工程或一层的形象进度时，测量组自检合格后交质检员审查，移交项目资料员保管，并有交接手续，资料填写要求字迹端正，手续完整，并对其正确性、完整性、真实性负责。
建筑物沉降（变形）观测记录	数字准确无误，荷重增加按建筑物层数填写，简图上各测点应编号。	

表4　　质　检　员

	资 料 名 称	内 容 要 求	完成期限要求
工程质量评定表	分项工程质量评定表	按分项工程的要求逐条填写，不得遗漏，数字准确，不得涂改，认真评定质量等级。签字齐全后，交专职质检员核定分项工程质量等级。	每完成一分部分项工程或一层的形象进度时，质检员填写复查无误后交项目资料员保管，有交接签字手续，资料填定要求字迹端正，手续完整、并对其正确性、完整性、真实性负责。
	分部工程质量评定表	由主工长根据分项工程质量检验评定表填写。分项工程划分名称填写正确，签字齐全后由专职质检员核定分部工程等级，其中地基与基础主体分部工程质量等级应由分公司技术、质量部门组织核定。	
	质量保证资料检查表	按表中所列项目填写齐全，无漏项、缺项、内容符合有关规范和规定的要求。	
	单位工程观感质量评定表	观感质量评定必须由三名以上专职质检员组成的小组评定，评定等级符合标准，检查人员必须签字。	
	单位工程质量综合评定表	评定情况必须根据实际核查的评定结果填写,核定结果确切无误。签字手续齐全,送交质监站核定。	

表.5　试 验 员

质保资料	资 料 名 称	内 容 要 求	完成期限要求
	砼、砂浆配合比通知单	代表部位清楚，数字准确无误，审定意见明确肯定	每完成一分部工程或一层的形象进度时，试验员及时抽样送检，并负责收集试验报告，如现场使用商品砼应及时与有关搅拌站联系，及时收集有关原材
	砼试块强度报告	代表部位清楚，数字准确无误，审定意见明确肯定。	

	砼抗渗试验报告	同上	料合格证试验报告、配合比等资料，按形象进度收齐后交质检员审查后移交项目资料员保管，有交接签字手续，资料填写字迹端正，手续完整，并对其正确性、完整性、真实性负责。
	砂浆试块强度报告	同上	
	回填土密实度试验记录	数字准确，简图标明，返工轴线部位深度标明，试验结果附上。	

表6　材料组

	资料名称	内容要求	完成期限要求
质保资料	原材料合格证	原材料出厂合格证必须随同原材料进场同时提供。	每进场一批原材料应附有材料出厂合格证明，一般应提供原件，若提供复印件，必须注明原件存放何处，并加盖供应商的公章，并及时抽样送检，注明代表批量、使用部位。检验合格后该批材料方可用于工程上，并将试验报告收集移交项目资料员保管，并有交接签字手续。
	钢材送样试验报告	按材料规格、代表批量抽样送检，使用部位填写清楚，按试验结果判定钢材等级，如降级使用或改变使用部位应注明。	
	水泥送样试验报告	按材料代表批量，品种抽样送检，使用部位、出厂日期等填写清楚，试验结果不合标准，不能用于主体结构应注明。	
	砖送样试验报告	按材料规格，代表批量送检，使用部位、产地厂名填写清楚，评定结果正确无误。	

	防水材料试验报告	按材料品种、规格抽样送检，试验结果与送样品种不一致时应注明，试验项目填写正确。	
	砼、砂浆用砂试验报告砼用碎石卵石试验报告	试验结果数据必须填齐，正确无误，审定意见必须明确、肯定。	

5 资料管理的原则

5.1 资料管理工作应与项目施工管理工作同步进行，随时做好资料的收集、整理和保管,项目竣工验收时，应形成完整、系统的资料。

5.2 项目部的资料一般由总包单位整理汇总，总包单位签有分包合同的，总包单位应对分包单位就技术资料提出明确具体的要求，平常应主动及时地向分包单位收集与工程（合同、结算、技术、财务）有关的资料；或按合同规定执行。项目部实行分包的，经理部应负责收集、整理分包范围内的的全部资料，交建设单位或由建设单位委托的总包单位进一步整理、汇总，项目部应有存留（项目竣交工后向上一级组织移交）。

5.3 项目部档案资料管理人员应及主动地、积极地、及时地做好资料的收集与整理，各相关的生产、技术、管理人员应主动及时地上交各类资料，不得无故拖延或私自留存；当项目部成员调动工作时，应将自己保管的所有资料交给项目部的资料员，不得带走或据为己有，在办理调动手续时，项目经理在“申请调动报告”上应有资料是否移交的签字，资料未交不得办理调动手续。

5.4 项目部在项目竣交工时，由科技部门牵头，会同工程、质安、

财务、经营、档案等相关部门对口审查资料，认定签字；项目竣交工后一月内，将资料（合同、结算、技术、财务）全部组卷成册、整理归档，移交局（公司）档案部门（财务资料交财务部门）。

5.5　项目部解散时，必须有本单位上一级组织档案部门参加；资料不完整、不系统，要追究项目部资料员、主管工程师、项目经理的责任，项目部不能解散，直到资料符合要求时为止。

5.6　以局（公司）名义承揽并组织施工的工程，项目与工程（合同、结算、技术、财务）有关的资料整理后，最终上交局（公司）档案部门（财务资料交财务部门）保存；大型、特大型工程项目的资料（合同、结算、技术）应上交局保存。

5.7　项目部的资料管理工作要列入《项目管理目标责任书》，作为项目管理工作日常检查的重要方面，在项目管理考核兑现时，经局（公司）档案部门签字认可后，方可兑现。

5.8　项目部如果不能按时上交或不上交资料的，项目经理、项目主管工程师、资料员不许参加当年职称评定、不许参加项目经理资质申报，情节严重的将给予行政处罚。

5.9　资料的具体要求

a　资料必须是原始记录或正本。

b　资料要求字迹清楚、图面整洁，不得用易褪色的工具书写、绘制。

c　资料应用阿拉伯数字逐页编排序号，保管部门应有封面；具体组卷要求按照国家标准《科学技术档案案卷构成一般要求》执行 。

d　声像资料必须画面、声音、图像清晰，并标注说明。具体组卷要求按照国家标准《照片档案管理规范》和《中国建筑工程总公司声像档案管理规范》执行。

e　资料应按要求填写归档目录，移交要有手续。

6　其它

6.1　项目的资料管理应按有关保密规定执行。

6.2　资料的销毁需经相关部门负责人批准后方可销毁，并保存销毁记录。

第四篇　项目部的工程索赔

第一章　项目工程索赔的原因及理由

1.项目工程索赔的主要原因

1.1 业主违约

如：业主未能按照规定的时间向承包商提供场地使用权；业主未能在规定的时间内付款（预付备料款、工程进度款）或不合理的扣款（扣业主供料款、预付款的抵扣、滞留金扣款。）；业主未能在规定的时间内发出图纸、指令或批复；业主拖延签发各种签证（进度付款签证、移交证书等）；业主的不适当决定和苛刻检查；业主提供材料、设备的延误或不符合合同标准等。

1.2 合同缺陷

一般情况下合同是由业主或委托工程师、咨询单位编写后列入招

标文件的，承包商不能过多修改，否则就构成对招标文件有实质上的背离而被业主拒绝。因此，就难免在合同中存在着缺陷，包括商务条款和技术规范及图纸中的缺陷。如承包商执行业主的解释就会发生成本的增加或工期的延长，进而引发索赔。

1.3 施工条件变化

如：基础地质方面出现变化引起的索赔等。

1.4 工程变更

如：实际完成的工程量超过或小于投标时给定的工程量；工程师发现因设计、质量标准和施工顺序等问题时，增加新指令（增加新的工作、改变建筑材料、暂停施工或加速施工等）。

1.5 工期拖延

非施工单位原因造成工期延误，项目可以要求延长工期，同时可以考虑要求经济补偿。

1.5.1　引起工期延误的主要原因有:

a 工程预付款迟缓支付,施工图纸不能按时提交;

b 面积增大、结构改变、功能变更;

c 拖欠工程进度款

d 材料、设备到位不及时;

e 监理工程师的无理刁难;

f 施工停水停电每天八小时以上（含八小时）;

g 不可抗拒力造成的影响;

h 计划变更;

I 由于业主指定的其它分包商拖延工期而影响总工期；

以上原因应针对工程合同的相关条款进行考虑。

1.5.2　非施工原因引起的工期延误而引起的费用补偿：

a 由于费用损失；

b 由于停工延长施工周期，造成人工费、材料费、机械停置费、三大工具闲置费的增加；

c 行政管理费的增涨；

d 拖欠工程进度款的利息。

在合同执行过程中，索赔是多方面的，项目部应根据工程的实际情况来着手进行各项具体的索赔工作。

1.6　业主指令

如：工程师在施工过程中发出各种指令，承包商执行这些指令（包括错误的指令），势必造成的成本的增加和（或）工期的延长。

1.7 国家政策及法律、法令变更

如：国际工程中从投标截止日期之前的第二十八天开始，由于所在国法律和政策的变更导致承包商施工费用的增加或减少；国内工程中由于国家、地方的文件、规定（定额、取费标准、税收、上交的各种费用等）等导致承包商施工费用的增加。发生工程的索赔。

1.8 其它承包商干扰

如：在同一个施工现场有几个承包商同时施工时，发生的因某承包商不能按期完成他那部分工作，而影响其它承包商的工作；场地使用、现场交通等，而造成各承包商相互干扰。发生工程的索赔。

1.9 其它第三方原因

如：银行付款延误等。

2 可以向业主提出的索赔理由（对应合同条款）。

序号	索 赔 事 项	对应条款	工程索赔	费用索陪
1	业主的代表指令错误	第 5 条 2 款	√	√
2	业主的代表指令、批准、图纸及其它约定义务	第 5 条 3 款第 7 条	√	√
3	由于业主代表的责任，在情况紧急且无法同业主联系时，承包商采取保证工程和人民生命财产安全的紧急措施。	第 6 条 2 款	√	√
4	业主在工程交付前提前使用后发生损坏维修费	第 8 条 6 款	√	√
5	违反有关施工现场清洁规定发生的或该规定为合同签订后颁发的非承包商原因造成的损失的罚款	第 8 条 8 款	√	√
6	业主延期开工	第 10 条	√	√
7	因业主地原因，暂停施工	第 11 条	√	√
8	赶工的经济指出	第 13 条		√
9	检查检验中业主或其它承包商原因引起的经济指出	第 14 条		√
10	检查检验影响正常施工，且检查检验合格	第 14 条	√	√
11	检查检验合格后，又发现承包商的质量问题	第 14 条		√
12	业主要求提高质量等级要求	第 15 条	√	√
13	因设计或业主采购设备原因使试车达不到验收要求	第 17 条	√	√
14	业主对隐蔽工程重新验收而进行剥落，且检验合格	第 18 条	√	√
15	合同价款的调整：1.工程量增加；2.设计变更或工程洽商；3.工程造价管理部门公布的价格调整；4.一周内非承包商原因造成停水停电累计超过 8 小时；5.其它约定的增加	第 19 条 25 款	√	√
16	业主不按约定（时间、数额）支付工程款	第 20 条	√	√
17	业主不按约定（时间、方式、数额）支付工程款	第 22 条		√
18	业主提供的材料设备不符合要求或延误	第 23 条	√	√
19	对承包商提供的材料设备，业主未能按时到现场验收，后来验收后发现材料设备不合格	第 24 条	√	√
20	由于业主原因，使用代用材料	第 24 条		√
21	业主的变更		√	√
22	业主未按照合同约定日期验收引起的工程保管费用	第 27 条		√
23	业主在收到竣工报告后无正当理由办理结算	第 28 条		√

24	保修期间非承包商原因造成返修	第 29 条		√
25	业主违约	第 31 条	√	√
26	非承包商责任造成的伤亡事故有责任方承担责任和有关的费用	第 33 条		√
27	施工中出现地下障碍和文物	第 35 条	√	√
28	不可抗力对工程本身的损害;清理修复工作费用另行约定	第 37 条 1 款 第 20 条 12 款	√	√
29	在因政策变化、不可抗力以及双方以外的原因导致的工程停建或缓建	第 39 条	√	√

第二章　项目工程索赔的条件与资料准备

1　工程索赔的条件

1.1 与合同相对照，事件已造成了承包人施工成本的额外支出，或直接工期损失；

1.2 造成费用增加或工期损失的原因，按合同约定不属于承包的行为责任或风险责任；

1.3 承包人按合同规定的程序递交了索赔意向通知和索赔报告。

上述条件没有先后主次之分,应当同时具备。

2. 工程索赔的资料准备

2.1 项目部预算员负责工程索赔资料的收集整理工作，并分门别类地建立档案。应收集资料的内容如下：

a 投标时的原始资料

项目部的上一级经营部门要把招标文件、投标文件、投标时涉及到的有关文件资料等要向项目部办理书面借用及办理交底手续。

b 合同的原始资料

项目部的经营部门要把中标通知书复印件一份（原件由局（公司）经营部门随合同正本一起保存。），正式的建筑安装施工合同副本一份等文件要向项目部做书面移交并进行交底。

c 工程接地纪要

纪要中要特别注意现场施工的水源、电源及场地平整情况，确定是否具备进场条件。由项目内业务人员提供给项目预算员。

d 来往信函的原始资料

包括业主和承包商之间及承包商为了经营活动与其它部门或个人之间的一切来往信件。由项目内业务人员或其它有关人员提供给项目预算员。

e 工程图纸的修改、技术变更单、隐蔽资料、现场签证单、检查验收报告等原始资料。由项目内业务人员或其它有关人员提供给项目预算员。

f 各种会议纪要、记录、业主批准的各种方案（特别是采用新技术、新材料、新工艺及采用的大型机械数量、型号等。）、施工进度情

况、施工报表等。由项目内业务人员或其它有关人员提供给项目预算员。

g 工程款结帐帐单及支付情况。由项目财务人员提供给项目预算员。

h 工程照片及录象资料（注意：采用带日历的相机拍照，特别注意与原设计图纸不同之处）。由项目技术人员提供给项目预算员。

i 甲供材料及设备的交验手续及其材质的检验报告；乙方采购的各种材料的购置单价清单（注意业主、监理公司指定的厂家的签证手续，各种原始发票的保存。），当地的材料　市场价格资料。由项目材料人员提供给项目预算员。

j 有关法律方面的原始资料。由项目项目预算员收集。

k 工程经营活动的其它一切资料和信息。

2.2 项目预算员根据上述几方面的资料编制出一份详细的索赔报告，提交项目经理，由项目经理主持召开会议讨论索赔报告，项目预算员再根据讨论后的情况修正索赔报告，并报上一级经营部门，由经营部门审定和项目经理认可后报送业主。

第三章　项目索赔的种类与索赔费用组成

序	索赔费组	索赔种类

号	成	工期拖延索赔	施工范围变更索赔	加速施工索赔	施工条件变化索赔	政策性变化
1	工程量增大而增加人费	×	√	×	√	
2	工效降低而增加人工时	√	o	√	o	
3	人工单价上涨费	√	o	√	o	
4	材料用量增加费	×	√	o	o	
5	材料单价上涨费	√	√	o	o	
6	分包商工程量增加费	×	√	×	o	
7	分包商单价上涨	√	o	o	√	
8	设备租赁费	0	√	√	√	
9	自有机械使用费	√	√	o	√	
10	承包人新增设备费	0	×	o	o	
11	现场管理费（可变）	0	√	o	√	
12	现场管理费（固定）	√	×	×	o	
13	公司管理费（可变）	0	o	o	o	
14	公司管理费（固定）	√	o	×	o	
15	利息（融资成本）	√	o	o	o	
16	利润	0	√	o	√	
17	可能的利润损失	0	o	o	o	
说明：表中符号含义：“√”代表应列入项目；“o”代表有时可列入项目“×”代表不应列入项目。						

第四章　文件在项目索赔中的作用

作用种类	权威性	确定索赔项目	进度工期	费 用	审 计
合同协议书	√		√	√	√
中标通知书	√	√	√	√	√
投标书及其附件	√	√	√	√	√
合同专用条款	√	√	√	√	√
合同通用条款	√	√	√	√	√
标准、规范及有关技术文件	√	√	√		
图纸	√	√	√	√	√
工程量清单	√	√	√	√	√
工程报价单或预算书	√	√		√	√
投标邀请		√		√	
投标建议		√		√	
分包合同	√	√	√	√	√
信函	√	√	√		
会议纪要		√	√	√	
购货单	√	√	√	√	√
检验报告	√	√		√	
施工日记	√	√	√	√	√
进度计划		√	√		√
照片		√	√		
变更通知单档案	√	√	√	√	√
隐蔽资料	√	√	√	√	√
交付通知单			√	√	√
交工计划			√	√	
分类档案	√	√	√	√	
时间顺序档案		√	√	√	
建筑法规	√	√			

第五章　项目索赔工作中五种方式的比较

比较项目 解决方式	时　间	费　用	约 束 力	申　诉
协商	取决于双方谈判者的目标、状态和其它因素 会很快	最小 折衷解决的费用或让步	采用或不采用	协议达成后放弃上诉，协议协商未达成时提交调解、仲裁或诉讼
调解	取决于双方谈判者的目标、态度和其它因素 调解者可能会在计划中规定时间限制	调解人酬金（如果有的话）	同上	同上
仲裁	比诉讼快 仲裁规则可能有时间限制 取决于仲裁员的计划或有无仲裁员准备会需要几个月	提交仲裁费用 仲裁员费用律师费用（如果有律师）	根据合同规定 可能有也可能没有约束力	法院不审查法律依据；仲裁员不必解释仲裁
诉讼	需要五年或更长的时间审理 准备本身也会花几年	费用可能很高 时间长，律师费用高	有约束力	完全可上诉
放弃	无	索赔金额	相互一致的协议 放弃	在大多数情况下放弃了上诉权

第六章　项目反索赔工作中的规定

1　反索赔工作的要求及反索赔工作的准备

1.1 反索赔工作最充分的准备是正确理解合同条款和合同文件，充分、完整、正确、及时地履行合同职责与义务。

1.2 及时处理工程合同中的歧义问题，通过补充合同或协议，明确合同中可能发生的不同理解的条款。

1.3 及时减缓在合同执行过程中对我方不利的矛盾，在我方过失情况下，应迅速协商或处理，通过协商争取解除部分无法履行的职责和义务，并以适当形式明确下来。

1.4 加强索赔工作是反索赔工作的有力支持。

2　反索赔工作注意事项

2.1 反索赔工作应与索赔工作统筹考虑，不可分离。

2.2 要认真分析索赔与反索赔工作内容和金额，未经过充分分析和研究都不应盲目开始向合同的另一方提出索赔。

2.3 将反索赔、索赔协商的初步结果认真分析，要尽力避免向仲裁机构或法院申诉，以免企业社会信誉受损。

3　预防业主的反索赔内容

序号	索 赔 事 件	工程索赔	费用索陪
1	由于承包商的责任，在紧急情况下采取的保证工程和人员生命财产安全的紧急措施费用		√
2	承包商不履行合同约定的义务	√	√
3	承包商原因引起的暂停施工		√
4	检查检验不合格，承包商引起质量问题的返工修理费用	√	√
5	业主在检查检验合格后，又发现承包商原因引起的质量问题		√
6	承包商施工原因引起的试车达不到验收要求	√	√
7	隐蔽工程重新检验不合格	√	√
8	承包商超出设计图纸要求增加的工程量不予量	√	
9	业主供应的材料设备在验收后发生损坏丢失		√
10	承包商采取材料设备不符合设计和规范要求	√	√
11	承包商采购的材料设备，业主未到现场验收，后又发生材料设备不符合要求		√
12	因承包商原因引起的材料代用	√	√
13	竣工验收时由于承包商原因引起的修改	√	√
14	保修期内造成的返修		√
15	承包商违约：未按时竣工，施工质量达不到设计和规范要求，发生其它合同法规履行的行为	√	√
16	承包商安全措施不力造成的伤亡事故		√
17	承包商的分包商的违约或疏忽	√	√
18	工程停建或缓建时，由于承包商未及时退货造成的损失		√

第七章　项目索赔中应注意的事项

1　加强索赔意识

各级领导要高度重视索赔，特别是项目部经理要把索赔工作融会到施工管理工作之中，提高全体员工的索赔意识。

2　组织强有力、相对稳定的索赔班子

项目索赔班子由预算、工程技术、材料设备、财务、劳资等部门组成，项目部经理任组长，大型工程有局（区域公司）、公司（分公司）分管领导任组长。具体负责索赔人员应具备的素质如下：

a 有丰富的基层实践经验，了解工程的全部过程；

b 掌握当地有关工程承包的法律、法令及政府规定等；

c 具有一定的财会知识；

d 头脑清晰，思想敏捷，工作务实。

3　项目索赔人员要相对稳定

从工程开始跟踪到投标报价、签订合同、工程实施直至竣工结算，索赔人员都要参与，掌握和积累第一手原始资料。

4　把握时机及时提出索赔

在合同执行过程中，应及时和有关方面取得联系，取得他们的支持，同时要了解、调查业主、监理的心态，待时机成熟且在规定的时间内（一般为索赔事件发生后的 28 天内递交索赔意向通知，索赔意

向通知提交后的 28 天内递交正式的索赔报告。)，向工程师递交索赔意向书通知及正式的索赔报告。索赔报告的内容包括：事件发生的原因，对其权益影响的证据资料，索赔的依据，此项索赔要求补偿的款项和工期延长天数的详细计算等资料；并要求依据充分，实事求是，文字简洁，数据正确，一事一办。

5　谈判的方式和策略

索赔效果是通过谈判来实现的，对不同对象或事件要根据具体情况采取不同的谈判方式。在谈判过程中要注意以下几点：

a 必须知道索赔事件需要解决的具体问题。

b 必须了解对方的底牌。要充分了解对方谈判人员的权限、性格和爱好及其对索赔报告的态度。

c 谈判要分层次、分阶段进行。在一定层次谈判解决不了的问题，不要强其所难，具体经办人员回来要及时向领导汇报，可以通过更高层次的会晤来解决。

d 索赔谈判人员要有耐心和良好的修养。

e 索赔谈判人员要对自己理解和处理问题的能力有充分的信心。

6　索赔人员要和对方有关人员搞好关系

7　索赔的手段

一般情况下采取通过协商的办法来解决，在万不得已的情况下，采取通过仲裁或法院来解决。

第五篇　项目部的成本管理

第一章　项目部成本计划的规定

1　工程项目成本计划制定的依据：

1.1 项目施工图预算、项目的施工预算、人机料分析表；

1.2 项目施工组织设计、技术措施、施工方案、施工工期网络计划；

1.3 项目承包协议；

1.4 项目生产管理人员配备计划；

1.5 项目所在地或物资、设备、劳务来源地市场信息；

1.6 局（公司）历史成本计划制定、执行情况。

2　工程项目成本计划的编制程序：

2.1 局（公司）、区域公司（分公司）经过对项目的测算，向项目部下达项目成本初定的成本降低率。

2.2 项目部依据局（公司）、区域公司（分公司）下达的成本降低率，制定具体的项目成本计划，并上报局（公司）、区域公司（分公司）。

2.3 局（公司）、区域公司（分公司）对项目部编制的成本计划进行审核、调整，最后确定成本降低率和具体的成本计划，下达给项目部，并提出成本降低措施建议。

2.4 项目部依据局（公司）、区域公司（分公司）下达的成本计划和保证措施建议以及项目的具体情况，制定项目部本身的目标成本以及具体的成本降低措施和方案。

3　工程项目成本计划的制定方法和步骤：

3.1 人工费支出成本计划的制定：

a 根据施工预算总工日数结合施工图预算、标后施工图预算以及企业职工平均工日单价或外来劳务市场工日单价计算确定；

b 根据施工预算分部分项工程量结合施工图预算、标后施工图预算以及劳务市场单位工程量\人工费单价或企业劳动定额单价计算确定；

优选第二种方法计算确定，可结合第一种方法。

3.2 材料费支出成本计划的制定可根据施工预算材料费支出和经测算确定的材料费计划降低额计算确定。

材料费计划降低额的计算确定：

主要材料价格差异率=主要材料市场公平供应价格/主要材料材料预算价格

主要材料价差降低额=主要材料价格差异率/主要材料材料预算用量

主要材料量差=经测算确定的用量降低率*主要材料材料预算用量

主要材料量差降低额=主要材料量差*主要材料市场公平供应价格

材料费计划降低额=主要材料价差降低额+主要材料量差降低额

主要材料降低率可根据企业历史经验以及采用先进的施工工艺、施工方法等科学估算得出。

3.3 机械费支出计划成本=自有机械使用费+租赁机械使用费

自由机械使用费=折旧费+[大修费]+经常性中小修理费+机操人员人工费+动力费

租赁机械使用费=租赁费+经常性中小修理费+[机操人员人工费]+[动力费]

注：[]内为不确定支出。

3.4 其它直接费支出计划 成本 =临时设施费+冬雨季施工增加费+夜间施工增加费+材料二次搬运费 +其它费用

以上费用均可测算确定。

3.5 现场经费=管理及后勤人员薪酬+以本企业职工工资为基础计提的有关费用+办公费+差旅费+劳动保护费+业务招待费+政府管理费用

以上费用均可测算确定。

3.6 依据企业管理经验估算项目不可预见费用支出。

4 项目部各业务人员对制定项目成本计划的具体分工：

4.1 项目预算人员，编制项目施工预算，结合项目施工图预算分析出项目人工（总工日、人工费总支出）、机械（总台班、机械费总支出）、材料（主要材料总需量、材料费总支出）、现场经费、各工种总工程量等基础数据，并对以上工作内容及质量负责。

4.2 项目工程技术人员（含质量、安全员），依据项目施工组织设计、施工方案等确定施工机械设备的需用量，现场临时设施搭建计划，工程质量管理成本支出，安全生产成本支出，采用新工艺、新技术而实现的成本降低额。并对以上工作内容及质量负责。

4.3 项目材料设备人员，进行广泛而深入的市场调查，依据施工预算主要材料需用量，确定项目主要材料成本支出。结合与供应商的商务谈判中掌握的具体情况以及工程项目特点、工程技术措施、项目生产人员生产力水平、本企业经营管理水平制定项目材料成本降低计划（分别量差、价差制定计划）；依据施工机械设备的需用计划，结合本企业机械设备台班单价、市场机械设备租赁价格以及以往工作经验制定项目机械设备使用费计划，并根据项目情况、机械设备先进程度、设备完好率制定项目机械使用费降低计划。项目材料设备人员对以上工作内容及质量负责。

4.4 项目劳资人员，在对劳务市场深入调查的基础上，结合项目劳务的需用量、项目施工预算中的各工种总工程量或总工日制定项目生产直接人工费支出计划，并根据项目具体情况、项目人力资源配置、项目施工进度安排制定项目直接人工费支出降低计划；依据本企业管理人员薪酬分配方案、项目承包协议等制定项目管理人员薪酬支出计划。项目劳资人员对以上工作内容及质量负责。

4.5 项目成本核算员（项目财务人员），结合本企业生产经营管理水平、项目实际及以往管理经验，制定现场经费支出计划和现场经费支出降低计划；依据现场临时设施搭建计划制定项目临时设施费支

出计划；汇总编制项目成本计划，并与其它业务人员共同制定项目不可预见性支出，编入项目成本计划。

以上项目成本计划制定工作的流程是针对中型及以工程项目而言，对于小型工程项目，局（公司）、区域公司（分公司）经过详细测算可直接制定下达给项目部。

对于项目成本计划的制定具体由局（公司）、或区域公司（分公司）生产经营管理层次来承担，结合项目的具体情况以及本企业的管理体系来确定；最好是局（公司）、或区域公司（分公司）与项目部共同制定，这样的成本计划最能让项目实施者——项目部接受，也较为合理和准确。

由于项目施工工期的变化（如设计变更、材料、劳务市场价格的波动等），都将引起项目成本支出的增减，因此项目成本计划的制定工作是动态的，项目成本计划应及时调整，以免影响成本计划的执行和成本控制措施的落实。

第二章 项目部成本控制的规定

1　建立健全项目成本控制的经济责任制，明确责、权、利。依据项目成本计划，层层分解

成本计划指标，归口到人，层层控制；具体量化成本控制责任，分清各自的岗位职责和成本控制责任（两者不可混为一谈），明确奖罚条款；及时进行考核，重在落实责任，坚决兑现奖罚。

1.1 分解人工费开支计划，项目劳资人员为计划分解的具体实施者。项目生产副经理或者施工队长为项目人工费总支出计划中的工程量指标（总工日指标）、计时工工日数的执行情况负责；各专业工种工长对本工种的工程量指标（总工日指标）、计时工工日数的执行情况负责；项目劳资员对工日单价、单位工程量人工价格测算和考察的准确性、公平性负责。

工程量实际结算量超过计划指标无正当理由的，对责任人按超出量的价值进行罚款，少于计划指标的对执行者和施工班组按节约量价值的50%（各25%）进行奖励。工日单价、单位工程量人工价格经调查超过劳务市场平均价格无正当理由的，按超出部分计算出的已实际结算并已支付给班组的人工费结算款进行罚款，如果低于劳务市场平均价格的，而且对班组生产的积极性无影响的，按节约额的50%对项目劳资员和施工班组（各25%）进行奖励。

1.2 分解材料费支出计划，项目材料人员及预算人员为计划分解的具体实施者。项目商务副经理或者材料主管为项目材料费总支出计划中的材料数量指标的执行情况负责；各专业工种工长对本工种的所需材料数量指标的执行情况负责；项目商务副经理或材料主管对材料购入单价的市场合理低价、材料经常储备数量的合理最低额负责。

对材料费支出计划执行情况的考核奖罚比照人工费节超考核奖罚办法执行，但奖罚额度可做适当降低或调整。

1.3 分解机械费支出计划，项目机械人员为计划分解的具体实施者。项目生产副经理或者机械设备主管为项目机械费总支出计划中的台班数量指标和机械保养计划、机械经常性修理费指标的执行情况负责；各机操工对自行操作的机械台班数量指标和保养计划、经常性修理费指标的执行情况负责；机械设备主管对在外租赁设备租赁台班单价的市场合理低价负责；

对机械费支出计划执行情况的考核奖罚比照人工费节超考核奖罚办法执行，但奖罚额度可做适当调整。

1.4 分解其它直接费支出计划，归口分解，归口负责，归口奖罚。比如材料二次搬运费归口材料主管，临时设施费及各种施工增加费归口工程技术主管，各种施工津贴归口劳资员等等。

1.5 分解间接费用支出计划，项目成本员（财务人员）为计划分解的具体实施者。项目经理和财务核销人员对间接费用总支出计划负责；各业务人员对自己的开支计划负责。

对间接费支出计划执行情况的考核奖罚比照人工费节超考核奖罚办法执行，但奖罚额度

可做适当调整。

2　及时分析影响成本支出增减的诸多因素，积极寻求项目成本控制的有效措施，实行项目成本的全过程控制；仍然是明确相互责任，重在落实和考核，坚决兑现奖惩，贯彻实施项目成本控制的经济责任制。

实行“两单两算"，控制成本支出在成本计划内。两单既工程任务单和限额领料单，两算既是施工图预算和施工预算。

2.1 由工程技术人员按施工网络进度计划填制工程任务单，经项目生产副经理审批下达给各工种施工班组按单施工，同时进行技术交底，并跟班监督检查工程质量和安全，并据实填写；在下一施工工序前项目劳资员盘点工程任务单的完成情况并据实填写（包含按优质优价原则确定的单价）；月底班组交项目预算人员处按施工预算审核工程量并进行确认（无论任何理由此工程量均不得超过施工图预算量）；最后交项目成本员（财务人员）处收集汇总，按汇总数上报局、公司财务部门据以付款及进行成本核算。

2.2 由项目预算人员依据施工预算填制限额领料单(无论任何理由此需用量均不得超过施工图预算量)，经项目生产副经理和项目材料主管审批下达给施工班组据以领料；材料人员跟班监督检查现场领用材料的消耗和管理，对节约材料及时办理退料或者假退料手续并据实确认填写；月末材料人员收集汇总限额领料单报项目经理审批后再报局、公司各级财务部门据以进行成本核算和材料节超的奖罚。

项目各业务人员及施工班组对自己的工作内容及质量负责，并依据量化的奖罚标准进行奖罚兑现。

3　加强材料采购保管人员责任心，多员参与材料采购的商务谈判及购货合同的签定，努力控制和降低材料采购成本、材料储备成本，确定最优进货批次，优化材料储备限额。明确相关责任，重在落实和考核，坚决兑现奖惩。

3.1 在材料采购环节，加强参与者的责任心，坚持从“廉”采购，充分掌握市场信息，做到货比三家，分期分批采购。项目材料主管对材料市场信息充分性、材料采购价格认定的合理性负责；项目材料主管及其它参与者对合同谈判最终结果以及购货合同签定的公平性、合理性、合法性负责。对于提供的市场信息失真、片面，对材料采购价格的认定带有某种动机或个人目的，将对项目材料主管给予相应的处罚；对于合同谈判存在暗箱操作而有损单位利益的，购货合同的签定有失公平、合理而损害单位利益的，将给予责任人相应的处罚。

3.2 防止超储积压，降低存储成本。对于工程项目而言，降低材料存储成本的有效途径就是要在材料存储成本与材料供应中断造成的停工待料损失之间权衡找平衡点。

材料存储成本包括购货资金占用费(占用资金丧失的存款利息收入以及利用此部分资金做其它经营的收益统称为“放弃利息或收益”；若用借款购货，便要承担债务利息或由债务引起的或有支出统称为“付出利息或不确定支出”)、仓储费、保管费、保险费、存货破损损失等。

停工待料损失可根据本企业项目管理经验合理估计。

4 加强项目的成本核算，严格成本费用开支标准，准确计算成本费用实际支出，及时反馈成本信息，积累成本核算资料，据以进行成本分析与考核。

4.1 工程项目部必须配备专职成本员（最好是财务人员），负责日常成本费用核销和月末的项目成本核算、项目成本计划的编制和汇总等；

4.2 严格遵守成本开支范围，正确划分成本核算对象（应以每个独立编制施工图预算的单位工程为一个成本核算对象）和成本费用界限（权责发生制）；

4.3 准确界定和计算已完施工与未完施工的实际成本；

4.4 相关业务人员提供的原始核算资料必须真实可靠，以保证项目成本核算的准确性。应加强相互的业务联系与协调，做好成本核算的各项基础工作，建好登好各种台帐(产值5 完善项目合同管理，深入研究合同条款，及时完整地搜集索赔基础资料，避免合同管理收入、计划成本、材料收发存、劳务费及用工分析、机械设备租赁等)。

产生增加成本费用的支出。

5.1 建立工程技术、经营预算、劳资、财务（成本）等业务人员全员参与的合同管理小组；

5.2 明确各自职责，加强合同管理人员的责任心，经常性会同研究合同条款；

5.3 制订相对固定而规范的合同文本格式，要求合同条款公平、严谨。在不违背国家相关法律、法规的基础上，掌握主动；

5.4 涉及工程项目的任何经济行为发生以前均应订立合同或协议；

5.5 由相关业务人员成立专门小组负责及时完整地搜集索赔基础资料，掌握索赔先机，积极主动进行索赔或推翻对方索赔。

第三章　项目部成本核算的规定

1　根据项目管理目标责任制的要求，项目部应配备成本核算员，在项目经理领导下，进行成本核算工作。

2　局（公司）、区域公司（分公司）与项目实行分级成本管理与成本核算，项目部核算施工合同范围内的工程成本，局（公司）、区域公司（分公司）汇总核算项目部全部的工程成本。

3　项目部核算的四种方法：

a 预算成本：实行预（决）算制的工程，按施工图预算分析计算工程成本；实行报价承包和投资包干的工程，按中标价或合同价编制的施工预算分析计算工程成本。预算成本是工程价款的主要组成部

分，由项目部负责合同预算人员会同成本员共同编制。

b 目标（计划）成本：按项目部内部承包责任书规定的降低成本目标编制，是项目部的承包成本。项目部根据统计人员提供本期完成的建安工作量，项目部财务按照承包合同规定的上交比率扣除上交费用（临建、劳保、计划利润等）后，作为项目部的收入成本。

c 实际成本：按项目施工合同规定内容开支的工程耗费，即项目实际成本。由项目成本员负责核算，并提供实际成本资料。

d 财务费用核算：即单位之间占用的资金计取利息（以当时银行贷款利率为依据），列入项目部收入。

预算成本扣除项目目标（计划）成本的数额，为项目部的成本降低额，划归局（公司）、或区域公司（分公司）核算；项目目标（计划）成本减除项目实际成本后的数额，为项目部的降低额（负数为超支），是项目核算成本的主要范围。

4　按照《国营施工企业会计制度》的规定，组织成本核算，设置成本科目，进行成本核算；项目成本一般设人工费、材料费、机械使用费、其它直接费和管理费五个核算科目，各项成本划分的内容和计算口径，应与《建筑工程预算定额》相一致。

5　项目部应按内部承包合同的要求、工程的特点，确定成本核算对象，建立成本台帐。

a 以一个独立编制施工图预算的单位工程为施工项目并签订承包合同的，即以该工程为成本核算对象，建立台帐。

b 以同一建设项目的若干单位工程为施工项目，可把几个在同一

现场、同一结构类型、开竣工时间接近的单位工程，合并为一个成本核算对象，建立一本台帐，有条件的项目也可按单位工程建立台帐。

c 规模大、工期长的建设项目，应适当划小核算对象，以分部分项工程为成本核算对象，分别建立台帐。

d 由若干零星较小工程项目组成，并签订在一个内部承包合同内的施工项目，可合并为一个成本核算对象，建立一本成本台帐。

6　项目成本要真实、完整、准确、及时地反映工程实际成本。要注意划清以下成本界限：

a 项目法施工工程与未按项目法施工工程之间的成本界限。

b 内部承包合同范围以内的成本与内部承包合同范围以外的成本界限。

c 不同承包合同项目之间的成本界限。

d 已完工程与未完施工、本期成本与下期成本之间的界限。

7　内部承包合同明确采用主要材料集中供料的项目，合同应附材料供应计划（或主要材料供需合同），列明所需材料的规格、数量、单价等内容，按计划供料，并按预算单价向项目结算。发生的材料成本差异应调整工程成本。

8　内部承包合同明确实行主要机具、周转材料内部租赁的项目，按租赁合同计价结算。租赁价格与租赁实际成本之间的差异，应调整成本。内部租赁价格应合理制定，避免不合理计算有关费用。

9　现场临时签证、设计变更等资料应及时汇集、整理、办理中间结算和竣工工程价款结算，确定工程造价，调整项目内部承包价格。项

目应对照结算资料，检查实际成本是否已全部入帐，应如实入帐；项目部所签合同，必须全部履行完毕，做到工完场清结算完，并向局（公司）、或区域公司（分公司）写出书面“竣工成本决算报告"，报局（公司）、或区域公司（分公司）审批，作为项目部内部承包合同总额的主要依据。

10　成本核算是成本控制的基础，成本核算不清，成本控制就是一句空话，项目部应建立一整套项目成本核算资料，以便准确核算项目成本。

11　为不断提高成本控制水平，项目在优化施工组织设计，加强劳动力、材料、机械管理的同时，结合工程实际，以每月作为考核节点，把成本核算作为每月工作重点，加强施工过程中的成本核算，由成本员负责对项目每月生产经营过程中的各种费用进行记录、汇总后，送公司财务科进行审核，准确地计算当月实际成本。

12　项目部经理应每月组织主持召开项目人员参加的经济活动分析会，由项目成本员、劳资员、材料员、统计员、机械员介绍、分析上月的费用发生情况，总结经验，找出问题，并提出改进措施。

13　工程完工后，项目对目标成本进行全面的考核，一是根据每月的核算资料进行汇总核算，二是对项目进行总盘点，计算出项目最终实际总费用，并与项目预算费用、项目承包费用进行对比，考核项目成本控制的总体水平。

第四章　项目部成本审核的规定

1　项目部的成本审核以项目承包合同为依据。

2　审核的组织与实施

2.1 工程项目审核实行局和公司两级管理，局重点工程由局内部审核，公司重点工程由公司组织审核。

2.2 局（公司）成立成本核算领导小组，局成本核算领导小组负责对全局的成本核算工作进行指导、检查和对局直营项目的成本审核工作，公司成本核算领导小组负责对全公司的成本核算工作进行指导、检查和公司直营项目的成本审核工作。

2.3 工程项目审核可以根据需要采取事中、事后审核两种方式。事中审核应在工程项目达到某一控制点后进行，其目的在于及时总结经验，发现问题，纠正偏差，以利后期改善管理，挖掘潜力，提高最终的经济效益。事后审核一般应在工程办完竣工决算后进行，对整个工程的承包经营作出最后的认定，作为项目承包兑现奖罚的依据。

3 审核的主要内容

3.1 工程项目承包合同方面的审核

a 确定的承包基数是否科学、合理。

b 项目承包负责人及项目管理班子的配备是否符全额承包管理的要求。

c 承发包双方的职责是否明确，是否按合同规定享有权利和履行义务。

3.2 工程项目承包合同执行情况的审核

a 审核各项费用的上交情况，有无拖欠。

b 审核实现的利润是否真实，应上交的利税和各项费用是否正确 。

3.3 检查工程结算收入（已完工作量）是否真实、有无重结、漏结或虚报、少报工程收入的情况。

3.4 核实成本是否真实。

a 预算成本的直接费项目划分与计算和实际成本划分与核算口径是否一致。

b 有无乱挤乱摊或少计多计成本的现象。

c 考核分析主材和用量大、价值高的其它材料耗用中的结超情况

及原因，材料盘盈盘亏是否真实，是否进行财务处理。材料价差的计算和分配是否符合规定。

d 固定资产折旧和大修理基金的提取，周转材料和低值易耗品摊销是否符合规定。

e 人工核算是否真实，项目内部分配是否符合有关劳动工资管理的规定。

3.5 项目实际成本的审核主要有：

a 人工费的审核：核对人工工资台帐是否与实际发放相符合；审核项目是否按规定发放奖金，有无滥发奖金的情况。

b 材料费审核：检查会计报表中的库存物资是否全部出帐，材料消耗是否符合规定，应摊销的周转材料是否全部入帐；检查有无乱挂帐现象；甲方供料是否核对清楚，并如实入帐；企业收取的租赁费、配件费、油料费、维修费、工资是否全部入帐。

c 其它直接费审核：审核项目支付的工程水、电费是否全部结清；工具、用具摊销是否按月摊销；审核小型工具的库存是否全部入帐并记入工程成本。

d 间接费的审核：审核项目二、三线人员的工资、奖金、交通费、福利费等是否入帐。

e 债权债务的审核：审核项目与其它项目之间以及与分包单位之间和企业之间的债权债务是否进行了核对认可。

3.6 会计核算基础工作的审核

a 会计科目的设置和使用是否得当，会计凭证、帐簿报表的填写

和编制是否符合规定。

b 会计核算手续是否齐备，财务收支和财产物资管理是否符合内控制度的要求。

c 项目会计核算是否纳入了局（公司）的会计核算体系。

4　审核人员和有权检查项目部的会计凭证、帐表、决算、资金和财务，查阅有关的文件和资料；对正在进行的严重违反财经纪律，的行为有权作出临时的制止决定。

5　审核人员的责任

a 对审核中的有关事项进行调查并索取证明材料。

b 提出改进管理，提高经济效益的建议。

c 对违反财经纪律和造成重大损失浪费的人员，提出追究责任的建议。

6　本规定若与上级或国家有关规定有抵触时，以上级或国家的规定为

第五章　项目部成本分析和考核的规定

工程项目成本分析与考核就是依据项目的成本核算资料以及以局（公司）下达的项目成本计划、项目成本降低率，结合项目部成本形成过程中的变化和诸多影响因素，对项目成本计划的执行情况进行综合分析，确定成本节超，分析原因，总结好的经验提高项目成本管理水平；针对成本超支过大的部分，抓关键因素，分析主要原因，制定具体的、有针对性及责任明确的成本改进措施进行整改；依据项目

全体参与者的经济责任制，对其在执行成本计划中应履行的相应职责进行考核、评比，落实项目全员经济责任制，进行奖罚兑现。

1　工程项目成本分析与考核的组织实施：

1.1 由局（公司）相关职能部门组织，项目部班子成员、各业务人员、各工长具体参与。

1.2 工程项目成本分析与考核的具体时间安排（几种选择）：

a 每月分析一次，每季度考核一次，半年分析考核一次，年终总分析并调整分段考核结果；

b 基础完工分析考核一次，主体每层（或其它分部分项如预制构件完、吊装完等）完工及主体封顶分别分析考核一次，分部分项装修完及全部装修完分别分析考核一次，竣工总分析并调整分段考核结果；

c 每一工种工序完分析考核一次，每一工种彻底完分析并调整分段考核结果；

d 基础完工分析考核一次，主体封顶分析考核一次，装修完分析考核一次，竣工总分析并调整分段考核结果；

2　项目部成本分析与考核的具体要求：

2.1 组织者收集的成本分析资料尽可能全面、准确；各种成本分析资料尽可能量化，以保证分析资料的真实性，保证项目部成本考核的公平、合理；

2.2 成本分析选择的课题要抓住关键，提出的问题要具体、深刻；要让参与成本分析的人员多思考、多发言，组织者应积极采纳；

2.3 彻底分清影响成本的主、客观因素。比如客观因素：项目业主原因、市场波动大、施工环境差、施工难度大等；又如主观因素：项目管理者自身生产管理不到位、原始成本核算资料不真实、材料采购成本控制不严等。

2.4 项目成本的分析与考核应公平、合理、客观，成本考核重在落实与兑现。

3 工程成本分析的基本方法：

3.1 比较法：计划与实际比。比如：工程任务单与工程量的实际结算对比，与施工预算量对比；限额领料单与材料的实际消耗量对比，与施工预算量对比；不断调整的成本计划与施工预算对比；施工图预算与施工预算对比；各具体分解指标与实际支出对比，分解指标汇总数与各成本项目总支出计划对比等。

3.2 因素分析法：对影响项目成本的诸多因素进行逐一分析，抓关键因素深入分析，找出成本节超原因，寻求有效的成本改进措施及时进行整改，实现项目成本管理目标，提高项目成本管理水平。

因素分析法的具体分析过程：

a 对每一成本项目支出指标分解为若干原始因素；比如：材料费支出影响因素为材料市场信息的准确程度、材料采购价格的公平合理性、材料进货批次批量的合理性、材料库存管理及现场管理的科学性等

b 调查分析确定各因素对成本项目支出影响程度的计算关系式；

比如：材料采购对某种材料成本支出影响金额=该种材料实际消

耗数量*（市场公平供应价-实际采购价）；

材料计量对某种材料成本支出影响金额=该种材料购入单价*（先进而到位的计量方法的计量结果-实际计量结果）

先进施工工艺、施工技术的采用对某种材料成本支出影响金额=该种材料购入单价*（采用后的消耗量-未采用的消耗量）

c 具体测定测算各因素对该项目部成本支出变动的影响方向（节约或超支）和程度（引起的节约额或超支额或者比率）；

4　项目部的项目成本考核：

4.1 确定考核对象：项目班子、各业务人员、操作班组；

4.2 确定考核时间：定期考核、竣工考核；

4.3 依据预先制定的考核评价标准以及成本分析的结果、成本计划与成本控制中明确的各自职责和利益作出考核；

4.4 兑现奖罚。

第六章　项目部的成本管理

工程项目是建筑施工企业经济效益的主要来源地，集结着大量的人力资源和资产资源。工程项目既是企业的形象“窗口”，也是企业各项管理工作的立足点。因此，企业的各项管理工作必须坚持以项目管理为基点，以“创建优质项目，提高项目效益”为企业的经营目标。

项目成本管理就是综合分析项目的各种情况并进行科学的测算，合理制定项目成本计划；依据成本计划，选择切实可行的成本控制措施，对项目成本进行有效的控制，以确保项目成本计划的实现；项目完工运用科学的综合考评方法，对项目成本计划的执行进行考核，评价项目成本计划执行的优劣，并依据项目实施前确定的参与项目实施人员各自的责、权、利进行奖罚兑现，实现企业管理中运用经济手段奖优罚劣，切实贯彻执行企业员工的经济责任制；系统总结项目成本管理中的经验，以求完善以后的项目成本管理，提高企业项目成本管理水平，实现成本支出最小，追求项目效益最大化。

1　工程项目成本管理中的有关概念

1.1 项目成本：预算成本、标后预算成本、计划成本、实际成本

a 预算成本：按照工程项目设计施工图、国家相关政策、国家及地方预算定额等计算确定的工程项目预算造价中项目应消耗的货币化的资源和费用总和。

b 标后预算成本：采用招投标方式或者议标方式取得的工程项目甲乙双方确定的工程项目中标价中项目所应消耗的货币化的资源和

费用之和。

c 计划成本：指工程项目计划应达到的成本支出最低额，也即是工程项目的目标成本。按照工程项目设计施工图、项目施工组织设计 、施工定额等，结合项目实际及本企业的管理水平和生产力水平而计算确定的工程项目最低资源消耗和最低费用支出的总和。工程项目计划成本是工程项目成本控制和考核的基本依据。

d 实际成本：指工程项目实施中实际支出的成本费用总和。工程项目的实际成本与计划成本比较，可考核项目的生产经营绩效和成本计划执行情况；实际成本与标后预算成本比较，可考核工程项目的经济效益。

1.2 工程成本项目的组成：

a 人工费：就是工程项目实施中所支出的一线生产工人劳务费，但不包含管理人员、机操人员、材料采购保管人员、其它后勤服务人员的工资支出。

b 材料费：工程项目所耗用的物资、周转材料费用。

c 机械费、工程施工中自有机械设备正常运转所需的物资消耗和费用支出 以及非自有机械设备租赁费和必要的正常运转所需物资、费用等。

d 其它直接费：工程施工中除上述所需支出以外的其它直接费用支出，如临时设施费、各种施工增加费及津贴、材料二次搬运费等。

e 间接费用：工程施工现场管理费支出，包括管理人员及后勤服务人员工资、施工生产管理支出、政府部门管理费等。

2 项目成本管理的具体内容：科学的成本预测、合理的成本计划、有效的成本控制、准确的成本核算、客观的成本考核。

3 工程项目成本管理的意义：落实和贯彻执行企业内部各层次的责、权、利关系；有助于提高企业全员的工作效率，提高企业资源的利用率，降低资源消耗；能使企业保持良好的现金流量，提高项目获利能力，增强企业的实力和发展后劲，提高员工收入。

第六篇　项目部的资金管理

第一章　　局（公司）直营项目部资金管理办法

为了加强局（公司）直营项目的资金管理，优化资金结构，提高资金效益，适应市场经济和企业发展的需要，特制订本办法。

第一条 本办法所称直营项目是指局（公司）直接经营管理、组织

施工的项目。

第二条　各直营项目必须按照《会计法》的要求，设立独立的财务会计机构，配备财会人员，局（公司）任免聘用财务负责人，项目部无权调整或撤换，以确保项目资金管理的有效实施。

第三条　建立开户审查制度，确保资金的合理使用。项目部在业务上接受局（公司）财务部门指导，结算业务由局（公司）财务部门统一管理，所有收付款业务均通过局（公司）财务部门办理。取消项目部在银行开设帐户（特殊情况除外）。

第四条　局（公司）建立直营项目资金集中使用制度，统筹调配资金，，减少资金沉淀，以保证税金和上交款；直营项目部根据工程进度及业主拨款情况及时上报资金使用计划（需经项目经理、财务等部门共同签字认可），经财务处审定后予以拨付。

第五条　局（公司）机关所在省内的直营项目部，由局（公司）财务部门直接管理，银行账户与业主的资金往来由局（公司）财务部门负责，按项目拨付款及工程合同扣留税金及上交费用后，根据项目资金使用计划，统一安排资金，对主材等大额资金使用由局（公司）财务处直接支付；对局（公司）机关所在省外地区的直营项目，在局（公司）办事处（联络处）、或直营公司管辖范围内的，由局（公司）财务部门与办事处（联络处）、或区域公司签订委托管理协议，由办事处（联络处）或区域公司代表局（公司）财务部门实施项目资金管理，确保资金使用的科学与安全；对不在局（公司）办事处（联络处）、或区域公司管辖范围内的直营项目，由局（公司）财务处直接委派财

务负责人进行有效的资金管理。

第六条　直营项目部在材料采购中应由财务部门会同其它有关部门一起，根据材料使用情况，采用ABC管理法（库存物资管理法），以降低材料成本、优化资金的使用。

第七条 局（公司）直营项目的成本费用，要严格按照规定，在控制比例内据实列支，以降低成本费用、减少流动资金的占用。

第八条　项目部经理对项目资金管理负全面责任，项目部的资金管理由财务负责人全权负责实施，工程、预算、劳资、材料等部门要积极配合，确保项目资金管理的有序运行。

第九条　各直营项目部应严格按照上述规定进行资金管理和使用，对违反本规定的，由局（公司）财务部门根据违规轻重提出处罚意见上报局。

第十条　本办法自印发之日起施行。

第十一条　本办法由局财务处负责解释。

第七篇 项目部的行政管理

第一章　项目部控制的主要文件

1　**合同**：合同是项目有关各方签订的正式文件，应由项目资料管理员汇编成册，以供和方面人员查阅。合同一般包括以下几类：

——工程承包合同及其附属性文件；

——工程分包合同、协议及其附属性文件；

——采购合同或协议；

——劳务合同或协议；

——项目承包责任书及附属性文件；

——土地租赁、地方政府部门颁发的管理责任书，财产保险等方面的合同文件；

——其它方面的合同。

合同的分类也可由项目部根据具体实际情况而定。

2　项目施工组织设计和项目计划

2.1 施工组织设计；

2.2 临时设施计划；

2.3 施工进度计划；

2.4 质量控制计划；

2.5 工程竣工验收和交工计划。

3　项目主要人员名单和通讯地址

3.1 我方项目主要人员、职务、职责分工、通讯联络；

3.2 甲方主要人员、职务、通讯联络；

3.3 各分包的主要人员、职务、通讯联络；

3.4 地方有关政府部门的负责人、职务、通讯联络；

3.5 其它。

4 总进度计划

总进度计划一般用网络图或横道图表示，并标出主要的关键控制点。

5 项目成本管理资料

5.1 项目预算成本书；

5.2 项目承包基数测定书；

5.3 项目成本计划书；

5.4 项目成本分析和经济活动分析资料或会议纪要。

6 项目设计文件

6.1 项目设计数据（技术、水文、地质等，由甲方供）；

6.2 项目设计说明；

6.3 项目设计图纸；

6.4 项目图纸答疑；

6.5 其它有关的设计资料。

7 标准、规范和通用作业指导书手册

7.1 国家或行业标准规范目录《局〈公司〉制订》；

7.2 地方（省、市）规定（局或公司所在地提供）；

7.3 通用作业指导书《局〈公司〉科技部门制订》。

8 质量体系文件、项目管理文件、其它文件资料：

8.1 质量体系文件、项目管理文件（在项目经理部成立时由局或公司办公室发给）。

8.2 其它文件资料（由局或公司办公室在项目管理过程中陆续发给）。

第二章　项目部收发文规定

1　公文办理一般包括登记、分办、批办、拟办、核稿、签发、印刷、用印、传递、归档、销毁等程序；凡项目部收文，由项目部综合办公室或项目部资料保管员签收登记。

2　公文登记后，由项目部综合办公室根据项目部经理批示，转交项目副经理阅。如需转交项目有关职能人员阅办，应由项目部资料保管员送交，并经登记、签收后方可送交。

3　阅读文件应按规定范围。涉及管理、技术、财经、合同、预算等方面的秘密文件，只能在项目部资料保管室内阅读。因工作需要借阅文件应办理手续，用完后及时退回。秘密文件和资料，项目经理部有关人员均不得携离资料保管室或办公室。

4　项目部各职能人员或有关责任人对承办的公文，必须认真负责，按规定期限迅速办理，不得拖延积压。

5　项目部实行公文催办制度。负责办理公文的人员，对自己经手处理的公文，应件件有落实，事事有下文，转办要及时，催办有结果，防止积压误事。

6　公文办完后，应根据文书立卷、归档的有关规定，及时将公文定稿，正本和有关材料整理立卷。当月的文件应于下月15日前整理完毕。项目竣工交付后，项目部保存的资料一次性向局、公司档案管理部门办理移交。文件资料的管理情况将作为项目部考核和兑现的一个重要依据。

7　项目部有关管理人员调动时，应将文件资料（包括施工记录本）清理移交，凡参加会议带回的文件，应及时送项目文件资料保管员处保管。

8　没有存查必要的文件和资料，经局（公司）档案资料主管负责人鉴定和项目部经理批准，由项目部综合办公室负责定期销毁。涉及企业秘密的文件资料，不准作废品出售，应烧毁或粉碎。

第三章　项目部档案资料保管制度

1　项目文件资料管理的范围

1.1 商务往来文书：来文、发文副本、内部公文、电报、传真、电子邮件等；

1.2 财务存档资料：支票、账薄、财产目录、统计及会计资料等；

1.3 原始单据类：订购合同、购货单、调拨单、验收单等；

1.4 重要文件类：法律文件、交易契约、标准、规范、企业内部规定；

1.5 重要图表：设计文件、施工计划图、进度表等；

1.6 记录要件：施工日志、施工记录；

1.7 会议资料：会议记录、会议纪要等；

1.8 施工技术、质量、安全等方面的资料；

1.9 电脑资料：磁带、光盘等；

1.10 声像资料：录像带、录音带、照片（底片）、磁盘、光盘等。

2 项目文件资料临时归档办法

2.1 随时收集项目经理部办理完毕的文件，资料按“条款类目”分别存放，次月经检查齐全后，整理立卷归档。

2.2 文件资料整理原则：

a 制度一套能充分解决项目经理部文件记录保存管理制度。无论是按什幺形式分类，其目的都是为了查找的迅速方便，因此都必须在档案类目里清楚地标明并把档案保存好，每一份文件资料都要清楚地注明它归入的档案类目；

b 每天都应进行清理归档，以免资料堆积；

c 熟悉自己管理的档案，了解其它职能人员的归档方法和保管的资料；

d 每月要清理一次档案，及时清除不必要保存之材料；

e 准确地做好文件索引，以便于查找。

f 归档要注意整洁，归档前要先把资料进行分类，可把材料按类别分组装入一个待办卷宗，以便办理归档时，所有材料都能随手而得，避免盲目查找；

g 项目文件和资料的归档按有关要求进行组卷；卷内文件要把文字和图样、译文和原文、正文和底稿、文件和附件、请示和批复放在一起；卷内页号正面书写在右下角，反面书写在左下角，案卷目录打印四份，卷内目录打印五份。

2.3 案卷厚度一般在 1~5 公分为宜，装订前应拆除金属物，做好文件材料的检查，如对破损或褪色的材料，应当进行修补和复制，装订部位过窄或有字迹的材料，要用纸加衬边；纸面过大的书写材料，要按宗卷大小折迭整齐；对字迹难以辨认的材料应当附上抄件，案卷标题应标明作者、问题或名称，文字要简炼，确切，用毛笔和钢笔书写，字迹端正。

2.4 根据卷内文件之间的联系，还要进行系统排列、编张号、拟案卷标题、填写案卷封面、确定保管期、装订、案卷排列、编制案卷目录等，档案目录主要由封面、全宗介绍、案卷目录、卷内目录组合而成。

2.5 案卷要分类保管

2.6 项目资料保管室的门窗要坚固，做好防盗、防火、防尘、防鼠、防高温、防强光等措施。

2.7 每月对档案材料的数量、保管等情况进行一次检查，发现问题及时采取补救措施，确保档案的安全。

2.8 对于已失去作用的档案资料要进行销毁或用碎纸机进行处理。销毁档案材料要经过认真的鉴定。确定销毁的档案材料必须造册登记，送项目经理和分公司档案主管负责人审批。

第四章　项目部关键性会议制度

1　会议是议事决策的主要形式。

提高会议的效率和效果将对项目管理创造好的条件，项目会议的日常管理由项目行政事务部门负责。会议的事务工作包括：制订计划、准备材料、通知参会人、布置会场、维持会议秩序、会议记录、决议

事项的督办等。项目的会议应由文秘人员作好记录并归档。

2　项目部例行会议

2.1 工种班前会

——时间：每天上班前 15 分钟；

——主持人：各工种工长：

——参加人：本工种质检员、安全员、全部工人；

——会议内容：工作安排、上岗检查、安全、质量、技术、文明施工交底。

2.2 项目每日例会

——时间：每天下午；

——主持人：项目经理；

——参加人：项目经理、项目副经理、各职能主管、工长、其它管理人员；

——会议内容：通报安全、生产、质量等方面情况，商量对策。

2.3 项目安全周会

——时间：每周星期一早晨

——主持人：项目经理

——参加人员：现场全体人员

——会议内容：总结上一周的安全生产情况、布置本周安全工作。

2.4 项目每月表彰例会

——时间：每月一次（一般在每月的第一周星期一）

——主持人：项目经理

——参加人：现场全体人员

——会议内容：奖励安全无事故工人，表彰先进班组，总结上月现场管理情况。布置本月安全生产工作。

2.5 项目大检查

——时间：每周一上午

——主持人：项目经理

——参加人：项目副经理、生产、安全、质量等主管、各工长、各质检员、安全员、保卫干事等。

——会议内容：施工现场标准化管理

2.6 项目成本分析会

——时间：每月六号上午

——主持人：项目经理

——参加人：项目副经理、各主管、各工长

——会议内容：分析上月成本、计划本月成本、下达成本控制指标 。

2.7 民主生活会

——时间：每月一次

——主持人：项目书记

——参加人：项目各共产党员

——会议内容：学习党的文件，开展批评与自我批评。

2.8 生产调度会（可由 9.2.2 替代）

——时间：每周一、每月 17 日

——会议内容：每周生产计划，每月生产计划安排，检查、总结上

周、上月生产计划完成情况，并布置下周、下月生产计划。

——主持人：项目经理

——参加人：工长以上的管理人员（含工长）

3　项目经理部非例行会议

3.1 项目成立大会

——时间：项目经济责任状签订之后，工程开工之前。

——主持人：项目经理

——参加人：全体管理人员

——会议内容：发布聘任名单，划定工作分工，进行合同交底，明确工作职责。

3.2 项目开工动员大会

——时间：工程开工前

——主持人：项目经理或公司经理

——参加人：项目全体人员

——会议内部：项目介绍、工作动员、重要制度申明。

3.3 图纸会审会

——时间：工程开工之前

——主持人：项目技术负责人或项目总工

——参加人：项目经理、各主管人员、甲方代表、设计负责人、监理工程师。

——会议内容：研究施工图纸，明确图纸变更处理的程序和责任。

3.4 进场教育会

——时间：不定期

——主持人：项目劳资主管、项目安全主管、保卫干事协助。

——参加人：工长及进场工人或管理人员

——会议内容：安全常识、治安及卫生要求，现场有关管理制度。

3.5 QC 小组活动会

——时间：一般利用晚上适当时间

——主持人：QC 小组组长

——参加人：QC 小组成员

——会议内容：围绕活动课题寻找解决途径。

第五章　项目部每日情况的管理规定

1　项目部每日情况包括：天气、环境卫生、质量安全、生产进度等

方面的情况。

2　项目每日情况的处理包括以下几个方面：

2.1 每日天气情况。每日天气情况由项目生产主管负责在前一天查询，当天早晨上班时核实，要及时将天气情况通报项目经理、项目各职能人员、栋号长、工长，必要时应提出以下处理措施：

a 重点管理部位、注意要点；切实可行的预防措施；

b 防雨的注意事项、部位、责任人；

c 防风的注意事项、部位、责任人；

d 防冻的注意事项、部位、责任人。

2.2 每日生产完成情况。由项目统计责任人负责调查统计工程任务完成情况，督促检查生产进度计划的执行情况；

2.3 项目经理部管理人员出勤情况。由项目人事主管负责进行检查和登记。

2.4 项目工人和劳务人员出勤情况。由项目人事主管负责进行检查和登记。

2.5 项目每日进场材料情况。由项目器材主管负责进行检查和统计。

2.6 项目每日使用材料情况。由项目器材主管负责进行检查和统计。

2.7 项目每日机械使用情况。由项目器材主管负责进行检查和统计。

2.8 项目每日质量情况。由项目质量主管负责进行检查和统计。

2.9 项目每日安全情况。由项目安全主管负责进行检查和统计。

3　项目每日情况的通报采用“项目每日情况表”来反映。

由各方面的负责人填写相关的情况，必要时，可以加上附录材料。所有的资料由项目行政负责人汇总整理后分送公司、分公司行政办公室、项目经理，并归档留存。

4　项目每日情况表必须在当天下班之前报出。情况反映的时间段是前一日 12 点到本日 12 点。通常情况下应用电子邮件将当天的《情况表》发送公司。当没有联网时，在分公司附近的项目，由项目行政负责人送到公司行政办公室。远离分公司的项目，必须于当天寄出（以邮戳为准）或送出。

5　项目每日情况报告必须绝对保证真实可靠。

6　项目部每日情况登记（详见附表）

附表　　**项 目 每 日 情 况 登 记 表**

年　月　日

<table>
<tr><td colspan="2">本日值班记录</td><td></td><td rowspan="6">重点控制部位</td><td>名　称</td><td>目　标</td><td>责任人</td><td>效　果</td></tr>
<tr><td colspan="3" rowspan="5">天气：气温、风向、风力、雨雪（阵、大、中、小）
防范措施：1、</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>检查参观单位</td><td>人 数</td><td>招待</td><td rowspan="6">安全生产情况</td><td>事故情况</td><td colspan="3">处理结果</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="6">工程工作完成情况</td><td>名 称</td><td>完成量</td><td>单位</td><td>劳务</td><td>工长</td><td>质量</td><td>主要施工机械情况</td><td colspan="3">人员出勤情况</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="5">塔吊：

电梯：

砼泵：</td><td rowspan="4">管理人员出勤</td><td colspan="2">缺勤姓名</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>出差</td><td>病假</td><td>事假</td></tr>
</table>

材料	钢材	水泥	黄砂	石子				材料使用情况				
进场情况												
注：材料情况可用“材料每日报表”代替												

第六章　项目部的信息控制制度

1　项目部是一个临时性的组织，控制并管理好各种不同的信息，是项目管理正常运行的保证。

2　通讯联系方式

2.1 总则

项目经理部对内对外联系（甲方、监理、地方政府、上级单位)统由项目行政事务部门主管。所有代表项目经理部外送的文件、函件、报表、报告等一般须经行政事务负责人审核并呈现请项目经理批准后，方能盖章送出。凡以项目经理部名义送出的文件资料应由项目资料管理员留底存档。凡项目上有关人员参加甲方、监理、上级单位、政府机关等方面举办的会议或有关活动取得的资料，反馈项目经理部后应立即上交项目行政事务主管进行审核处理，必要时应附书面汇报。对于不遵守信息管理规定，私自报送资料和遗失、隐瞒有关资料的，可由项目经理酌情处理。

2.2 文件信函往来。

文件信函到达项目部后，由项目行政事务部门拆阅、分类登记、整理，呈请项目部经理阅示，然后根据项目部经理的批示办理或督办文件规定的事项。私人信函由私人亲自拆阅。外发的文件或信函应首先经项目行政事务负责人核稿，然后送项目部经理审阅，经项目部经理同意后，即可安排打印、装订、盖章、封装后送出。外送文件和信函应将原件留存归档。当信函或文件只有独立一份时，应复印留底归档。

2.3 电传和电报

收到电传或电报后，应进行登记，收件人是项目部时，应立即呈请项目部经理阅示，当收件人是私人或部门时，应及时送达本人或部门。

项目外发电传和电报时，应经过项目部经理批准，电传和电报的原件应登记后留存归档。

2.4 地址及通讯联络方式。

项目部成立并开展工作后，应及时编制本项目的主要人员、职责分工、联络方式的文件送达有关各方。同时，项目行政事务负责人应调查并拟定甲方、监理方、地方政府、社会关系、上级部门的地址、负责人、联系电话、传真、传呼、电子信箱等内容的清单，分发项目部各主要人员，以便及时取得联系。

2.5 控制与管理。

文件和资料由项目部行政事务负责人主管。文件和资料的保管与归档由项目经理部资料保管员负责。

对于来往信件，要进行登记形成文件目录，注明来文机关（或来文人），以及文件的主要内容或标题。（详见《项目部收发文规定》）

3　日常资料的传送

3.1 与甲方、监理、地方政府、其它联系单位的往来联系函、报告、变更、签证、会议纪要由项目行政事务部门统一处理。有关文件资料必须先经项目行政事务负责人审核，经项目部经理同意后，留存一份归档，然后复印一份交由具体的职能人员负责办理。

3.2 报送上级主管单位的报表、报告，也应在项目部经理同意后，复印留存一份归档，盖章后送出。

3.3 项目部内部文件和资料的分发，由项目经理部制定文件分发表（见附表）。依表进行发放。

4　电话

项目部的电话日常管理由项目部行政事务部门主管。外来电话应进行登记，打出的电话也应进行登记。

5　电子信函

已设立电子信箱的项目，项目行政事务部门应每天查看信箱，收取邮件，对于收到的邮件要登记、打印、呈批、催办。项目对外发出的电子信件，要按由发文的规定进行管理。

6　会议记录

项目部的重要会议有：安全会议、生产会议、成本会议、图纸会审会议、政治思想工作会等。重要会议应由项目行政事务负责人或指定人员作好记录，形成会议纪要或决定，经项目部经理签发后分发

到有关各处。其中生产会议一般由项目生产主管总结撰写。

7　一般参照

一般参照包括图纸和资料上的缩写和略语，应由项目部技术负责人总结形成文件，以便项目有关人员查阅。

8.变更

合同、设计变更、技术复核、工程签证是直接涉及项目预算和进度的重要事项，必须谨慎处理，并严格保存好原始资料。以上各项工作由项目部经理直接负责。

8.1 合同变更的具体工作由项目部的合同预算负责人主管。有关合同变更的文件资料应及时送项目部经理审阅，并送项目行政事务管理负责人处备份归档。合同变更的内容要及时传递到有关各岗位。

8.2　设计变更、工程技术复核的具体工作由项目技术负责人主管。有关设计变更、工程技术复核要备份归档，并及时将信息传递到有关各处。

8.3 工程签证的具体工作由项目生产负责人主管。签证资料应及时备份归档和传递。

9.工作记录

项目部工作记录采用施工日志形式。

9.1　整个项目部的施工日志由项目技术副经理负责填写；

9.2　各单位工作的施工日志由相应的栋号他或工他负责填写。

9.3　施工日记一月一交。每月 25 日各填写责任人必须将施工日记交项目资料负责人处，同时领取空白的日记本。施工日记的填写由项

目行政事务负责人进行监督和检查。日记的填写质量作为各责任人的工作考核依据之一。

10、设计文件

10.1　工程设计文件由项目部资料保管员保存完整的一套。设计文件先呈送项目部技术副经理审阅后处理。生产中所需的设计图纸可由项目复制。

10.2　栋号他或工他、技术员领取设计图纸后应仔细保管，严禁损坏或丢弃。下达施工任务时应自己绘制施工详图，不得将图纸交由班组或工人自己。栋号他或工他、技术员承担的施工任务完成后，应将图纸回交资料负责人处。损坏、丢弃图纸要按每张图纸 100—200 元赔偿。

10.3　设计变更是设计文件的一部分，连同设计文件的发放应进行详细的记录。

11.文件资料分发表（详见附表）

项目部正式成立后，应由项目部行政事务负责人参照本规定制定项目部的文件资料分发表，经项目经理批准后发布，用以指导项目部文件资料的发放。

附表：**项 目 文 件 分 发 参 考 表**

文　件	

符号 Y—原件 F—供传阅的复印件 E—供认可用 T—附函 AR—需要时提供	凡项目以外的文件都应注明	项目经理	项目副经	项目副经	项目生产	项目合同预算	项目器材	项目质量	项目质量	项目安全	项目财务	项目劳资	项目行政事务	栋号他或主工他	分包商	甲方	监理工程师	分公司	
工程承包合同分公司	F				F	F		AR	AR			F		AR					
项目承包责任状	分公司	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	Y	F						
施工组织设计		F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	Y			F	F	F		
项目总进度计划		Y	Y		Y							Y			Y	Y	Y		
项目预算书		Y			F	Y				F		F					Y		
项目承包基数测算书	分公司	F			F					F		F							
设计文件（图纸）	甲		Y			Y						F	F	F			Y		
变更	甲	F	AR		F	F	F	F		F		R	F	AR	F	F	F		
技术复核		F	F		F	F		F	F			Y	F	AR	F	F	F		
签证		F	F		F	F						Y	F		F	F	F		
工程进度计划		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	AR	Y	Y	Y		
工程进度月报		F			Y	Y						Y			Y	AR	Y		
项目成本管理资料		F										Y		Y			Y		
会议纪要		Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	AR	Y	Y	Y		
项目管理规定	分公司	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F						
质量体系文件	分公司	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F						

项目名称：　　制订人：　　时间：　　签发人：　　时间：

第七章　项目经理部印鉴管理

1　项目经理部印鉴在项目经理部成立时，以局名义承接的项目由局办公室配给，以公司名义承接的项目，印章由公司办公室配给，因工作需要刻章，项目经理部向局、公司办公室申请后，由办公室负责刻制配发。项目经理部撤销后，印鉴收回局、公司办公室，由办公室移交档案部门保存。

2　项目印鉴由项目经理部综合办公室主管负责保管。

3　项目印鉴的使用一律由项目经理或项目书记签字许可后管理印鉴人方可盖章，如违反此规定造成后果由直接责任人负责。

4　项目上所有需要盖印鉴的介绍信、证明以及对外开出的任何公文，应统一编号登记，以备查询存档。

5　非特殊情况一般不准携带项目印鉴外出，携带项目印鉴必须经项目经理审批签字，做好印鉴登记，双方交接签字后，方可携带外出。

6　确需开具时，必须经主管的项目领导签字方可开出，持空白介绍信外出工作归来必须向项目经理部汇报介绍信的用途，未使用者必须交回。

7　盖章后出现的意外情况由批准人负责。

第八章　项目部图表的使用管理

1　图表是一种设计好统一格式的带有固定信息，并留有空白以备记载可变信息的文本。

2　项目经理部所使用图表的种类

2.1 行政事务管理用表；

2.2 财务及成本管理用表；

2.3 生产管理用表；

2.4 技术管理用表；

2.5 安全管理用表；

2.6 质量管理用表；

2.7 材料管理用表；

2.8 机械设备管理用表；

2.9 其它用表。

3　图表管理的原则

3.1 实用性原则；

3.2 标准化原则《局（公司）各项目所使用的图表必须统一》；

3.3 有效性原则；

3.4 集中控制性原则。局、公司行政事务部门是图表的主管部门，项目行政部门负责本项目经理部的图表管理。

4 图表的来源

4.1 局、公司配给。当项目经理部成立时，局、公司行政部门应配给项目必要的图表，以备项目管理过程中使用所需。

4.2 向地方有关部门购买。凡地方政府有强制要求（文件依据）必须使用某一方面统一的表格时，可以就地采购表格。但表格式样必须同时上报局、公司行政办公室。

4.3 自印表格。项目经理部可以根据项目实际需要自行设计一些图表，由项目行政部门负责印制和保管。

5 图表的管理

5.1 项目行政部门应密切与局、公司行政部门保持一致，按照局、公司的统一要求做好图表使用的标准化。禁止随意设计和使用表格。

5.2 项目行政部门应对使用的图表进行登记（见附表），以便真实掌握图表的使用情况。

5.3 对外报表要由项目行政部门统一报出。并做好登记。(见附表)

5.4 项目上有关职能人员使用表格应经过申请。

5.5 每年由局、公司行政部门进行一次图表使用情况的调查，以便及时更新和使用图表合理化。

5.6 新设计的图表必须经过审批才能使用。

第九章　项目部办公财产的管理

1　项目部的财产管理分为四大类：

1.1 办公事务用品：桌椅、公文柜、电脑、打印机、电话机、手机 、复印机等；

1.2 临时设施等

1.3 机械设备（按项目机械设备管理办法执行）；

1.4　原材料及构配件、工具（见项目材料管理办法）。

2　办公用具的配置

2.1 配置应本着节约、实用的原则，能不配的尽可能不配。

2.2 手机、电话机、对讲机、传真机、电脑、复印机、空调、经理办公桌、沙发、电视机、照相机、录像机等大件物在项目上的配置实行审批制度，纳入施工准备的工作范围。一律按局、公司有关规定配给，项目经理部不能私自购买。

2.3 桌椅、公文柜、热水器、茶具等其它办公用品（小件物）可由项目自行购买。

2.4 当项目完工后，项目经理部即将撤消时，项目应将原配置的物品归还局、公司。局、公司可以根据损坏情况和折旧情况增加项目的成本。对于项目自行购买的物品，由局、公司行政部门查收。

2.5 凡是项目经理部公用的办公用品，当项目经理部撤消时，项目经理部不能私自出卖，只能按上述方法处理。

3 项目部的临时设施

3.1 项目经理部的临时设施一律按项目成立初期，经局、公司审批的临时设施计划建造。所有费用由局、公司承担。

3.2 当项目经理部扩建或装修临时设施时，必须向局、公司请示。不经批准擅自扩张或装修的，分公司可以处以 2—3 倍的罚款，并扣减项目经理 30％的兑现奖。

3.3 项目临时设施的日常维修由项目经理部负责。

4 项目办公用品的采购必须按照材料采购中的有关规定进行办理。

5 项目办公用具的日常管理由项目行政部门负责。要建立能够和分公司行政管理相对应的财产管理卡。

第十章　项目部现场违纪处罚的规定

1　违纪处罚的基本原则

项目所有工作人员，包括分包、劳务人员，都必须自觉接受本规定的制约。

由项目书记、保卫干事、劳资人员共同组成违纪纠察小组，在项目经理的领导下具体负责违纪的调查、处理和监督工作。

2　轻微过失

凡有下列过失之一者，将视情节轻重程度受到批评、警告及罚款等处分。

2.1 仪容不整，不懂礼节；

2.2 上班不正确戴安全帽；

2.3 上班不佩戴施工证；

2.4 未办理正常出入现场手续，而翻越施工现场围墙；

2.5 迟到或早退；

2.6 当班时间擅自离职、干私事；

2.7 当班时间用办公电话办理私人事情；

2.8 当班时间收听（看）广播、录音、电视等；

2.9 当班时间吃零食；

2.10 个人办公器具脏乱差；

2.11 旁若无人，高声喧哗；

2.12 随地吐痰，乱丢烟头、纸屑等；

2.13 工作散漫，粗心大意；

2.14 因疏忽损失项目的财物，按原价的一至十倍罚款处理，情节严重或态度恶劣者直至除名处理。

2.15 擅自将现场的物品带出现场；

2.16 拒不执行治安监督人员指令；

2.17 违反公司其它有关规定。

3 严重过失

凡有下列过失之一者，将视情节轻重给予降职、降低工资奖金、记过、留职查看、劝退、辞退处理。

3.1 当班时间睡觉；

3.2 委托其它人代打出勤；

3.3 擅离工作岗位或经常迟到、早退；

3.4 蓄意破坏公物；

3.5 盗窃现场之财物；

3.6 对甲方、监理、质安人员、政府官员无理取闹；

3.7 吵闹、粗言秽语违反公共场所秩序，扰乱现场工作正常进行；

3.8 变相赌博；

3.9 涂改、伪造单据、证明；

3.10 不服从上级领导之正确指令；

3.11 搬弄是非、诽谤他人、影响团结、影响声誉；

3.12 违反操作规章，造成损失；

3.13 侮辱、谩骂、恐吓、威胁他人；

3.14 偷窃项目或他人财物；

3.15 向民工或供应商索取回扣；

3.16 道德败坏、乱搞男女关系；

3.17 参与嫖娼或隐藏身份不清之人；

3.18 参加反动组织或利用黑社会组织从事非法勾当；

3.19 组织及煽动罢工、斗殴聚众闹事；

3.20 使用毒品、麻醉剂或兴奋剂。

4 对违纪的处理

在项目建设期间，凡发生以上违纪情况，由违纪纠察小组提出意见，经项目经理批准后实施。凡有严重过失的，处罚对象对处理不服从的，可以在收到处理通知书的一周内向上级人事部门申诉，上一级人事部门在一周内没用答复的，则视为同意项目的处罚意见。

第八篇　项目部的保卫工作

第一章　项目部保卫工作规定

1　项目保卫组负责施工现场的安全保卫工作。

2　项目保卫工作应坚持“因地制宜、自主管理、积极预防、保障安全”的方针。

3　项目应成立社会治安综合治理领导小组，由项目经理任组长，成员由民调组长、保卫组长和其它有关人员组成。

4　项目应成立民事调解组，人数 3—5 人，由项目书记任组长，成员由工会人员、保卫人员和共青团员组成。项目民事调解组接受项目社会治安综合治理领导小组领导。其具体任务是：　a 及时教育疏导有可能引起危害治安后果的民间纠纷；　b 通过调解工作宣传法律、法

规、规章和政策、教育职工群众遵纪守法、尊重社会公德；

c 协助公安保卫部门，劝阻和制止违反治安管理法规的行为；

d 做好对轻微违法犯罪人员的教育、感化、挽救工作；

e 完成上级领导交办的其它任务。

项目民事调解组应在项目社会治安综合治理领导小组的领导下，坚持“调防结合,以防为主”的工作方针，积极参与社会治安综合治理工作，加强对社会动向和职工情绪的了解，及时调解和疏导职工之间的纠纷，防止民间纠纷转化为刑事案件。在疏导、调解工作中应耐心相劝，以诚相见，做到“三宜、三忌、三防”：宜说服、忌训斥、防粗暴；宜耐心、忌滥罚、防简单；宜亲近、忌疏远、防对立。

5　建立健全保卫组织

5.1 成立保卫组，人数 2—3 人，成员由保卫干事和专兼职保卫人员组成。项目保卫组接受上级保卫组织和所在地公安机关的双重业务指导。在项目经理直接指挥下负责生产第一线的保卫工作，其具体任务是：

a 宣传教育群众，提高警惕，增强法制观念，依靠群众，做好防破坏、防火、防盗、防治安灾害事故的“四防”工作；

b 加强内部治安管理，同刑事犯罪活动和其它危害社会治安的行为作斗争；制止违法犯罪活动，查处一般治安案件：

c 严密各项安全防范措施，保卫企业财产、企业机密和要害部位的安全；负责追查破坏事故和破坏嫌疑人，参与调查重大事故；

d 领导治保组、值班警卫、义务消防队；

e 监督、考察在本项目的被依法判处管制、剥夺政治权利、缓刑 、假释、监外执行的罪犯和被监视居住、取保候审的被告人；

f 完成上级领导和公安机关交办的其它任务。

g 项目保卫组人员应做到“五包五清楚”。五包即包对项目保卫工作指导，包对一般案件的查处，包对重点人口违法人员的帮教，包对情况信息的收集，包对外来人员的管理。五清楚，即对本项目的基本情况清楚，对本项目的治安状况清楚，对本项目发生的案件情况清楚，对本项目要害部位的情况清楚，对本项目重点人口违法人员的情况清楚。

5.2 成立义务消防队，人数根据项目的大小来确定人数，但最少不小于 5 人，成员有保卫人员、业务骨干和班组人员组成。项目义务消防队是项目保卫组领导下的一支群众性自防自救组织，同时接受项目所在地公安消防部门的业务指导。其具体任务是：

a．开展防火宣传教育，普及消防知识；

b．进行防火检查，消除火险隐患：

c．建立健全防火制度；

d．搞好执勤、灭火、急救的业务训练：

e．根据实际需要购置、配备消防器材和灭火用具，并做好日常维修保养和管理工作；

f．扑救灭火。

项目义务消防队应推行全方位防火安全责任制，在调查研究的基础上，确定项目防火重点，制订预案，建立档案，运用各种手段，采取

多种形式，实施有效管理，要组织所有进入项目施工人员学习消防知识，掌握灭火器材的使用和一般灭火方法，每月要定期进行防火安全检查，并做好检查记录，发现隐患限期整改。

6　严格用工人员管理

6.1 对用工人员，项目负责人、劳资部门、保卫部门要集体会审，认真考查、研究决定，任何领导和个人不能一人决定，坚决做到五证不全者不用，（即：无身份证不用，无劳务许可证不用，无计划生育证不用，无担保人不用，无暂住证不用）；

6.2 保卫组对项目的施工队、运输队、临时工应逐个登记造册，做到人、像、姓名三相照，达到底数清，情况明，并及时办理暂住证。

6.3 保卫、劳资、安监人员应对外来人员进行法制宣传教育，防火防盗教育，思想品德教育，现场规范教育，文明施工教育，安全生产教育。

6.4 施工队每人每年应向保卫组交纳保证金 200 元，（对于进场初期有困难的职工可由项目财务在首次劳务费结算时扣留）（年终治安考评不合格单位扣发个人保证金，扣发的个人保证金可用于表彰治安先进单位）。

7　保卫要害部位安全

7.1 对本项目的火源、电源以及存放易燃、易爆、剧毒、危险物品和机密图纸、预算资料的要害部位要配专人负责管理，保卫组应建立健全安全保卫制度，安装技术防范措施，定期开展安全检查。

7.2 保卫组在狠抓人防的基础上应积极开展技术防范与机械防范，

对钱、财、物集中的地方要加强防范措施，做到“三铁二器”，即铁门、铁窗、铁栏杆、消防灭火器、防盗报警器。

8　层层签订治安目标管理责任书

8.1 按照谁主管、谁负责的原则，项目经理应真抓实管，层层明确责任人，落实责任制，签订治安目标责任书。

8.2 项目负责人应和保卫负责人签订治安目标管理责任书。

8.3 项目负责人应和施工队负责人签订治安、消防目标管理责任书。

8.4 保卫负责人应和值班警卫签订治安目标责任书。

8.5 每半年项目负责人应对责任书贯彻落实情况进行一次检查考核，年终进行考核评比。

第二章　　项目部的消防管理规定

1　项目保卫组负责施工现场的消防工作。

2　项目消防工作应坚持“预防为主，防消结台”的方针。

3　施工现场应建立、健全防火检查制度，发现火险隐患，必须立即消除；一时难以消除的隐患，要定点、定人、定措施限期整改。

4　施工现场必须布置有现场平面图，设有消防车信道、消防水源、消防器材。

4.1 施工现场平面图应由项目生产主管人员布置。

4.2 消防车信道，消防水源的设立应有项目主管领导和保卫组负责人与所在地的公安消防部门取得联系，共同研究制订。此项工作应与施工现场的三通一平工作同时进行。

4.3 项目内设立的消防车信道宽度应不少于3.5米，在靠近消防水源的地方，应留有消防车回转场地。

4.4 消防标志、防火禁令和消防设施的配备应与施工进度同步，在易燃、易爆物品进场的同时进行，并根据施工进展情况逐一配齐，项目负责人应积极支持保卫组开展此项工作。

5　**项目应编制消防工作计划和消防工作预案书，**每项施工环节都必须有消防要求，在生产调度会上要同时布置，并定期检查消防安全工作。

6　**施工现场应明确划分用火作业区、仓库区、生活区、材料堆放场等区域。**各区域之间要留有防火间距，一般要求是：用火作业区与修建的建筑物和与其它区域之间不应小于25米，距生活区不应小于15米。

6.1 材料堆放场和仓库区与修建的建筑物之间和与其它区域之间不应小于 20 米。

6.2 临时宿舍应尽量搭建在离修建的建筑物 20 米以外的地方，并且不要搭建在高压架空电线的下面，距高压架空电线的水平距离不应小于 6 米。

6.3 临时宿舍与厨房、锅炉房、变电间、汽车库之间不应小于 15 米。

6.4 临时宿舍距易燃物品仓库不应小于 30 米。

7 施工现场消防设施的配量

7.1 保卫组应在施工现场的重点要害部位，如仓库、油漆化工库、油库、木工房、资料室等地方设置醒目的消防标志和防火禁令。

7.2 施工现场内的一般临时设施区，每 100 平方米应配置两只 10 公升的灭火器；大型临时设施总面积超过 1200 平方米的，应备有专供消防用的太平捅、消防水池、消防沙池等器材设施;上述设施周围不得堆放物品。

7.3 施工现场内的临时木工间、油漆间、机具间等，每 25 平方米应配量一只种类合适的灭火器；油库、危险品仓库应配备足够数量、种类合适的灭火器。

7.4 高度 24 米以上的高层建筑施工现场，应设置具有足够扬程的高压水泵或其它防火设备和设施，并根据施工现场的实际要求，增设临时消防水箱，保证有足够的消防水源。

7.5 高层建筑和地下工程施工现场应备有通讯报警装量，便于及时报告险情。

8 施工现场的动火作业必须执行审批制度。

8.1 施工现场重点防火区域内动用明火须报项目保卫组备案，由项目所在地的公安消防部门审查批准后，方可使用。

8.2 施工现场及其它区域内的三级动火作业应报项目经理和保卫组审批备案，由安全员监督操作，操作时应配备消防器材，并采取有效的安全隔离措施 。

9 施工现场发生火警或火灾。保卫组应立即报告公安消防部门，并组织力量扑救。

10 根据“三不放过”的原则，在火灾事故发生后，保卫组应做好现场保护和会同公安消防部门进行现场勘察的工作。对火灾事故的处理提出建议，并积极落实防范措施。

11 在消防工作中有下列行为之一的，视情节对个人处以批评教育；100 一 1000 元罚款、行政处分、治安处罚、追究刑事责任，对单位处以 1000 一 3000 元罚款，并赔偿损失。

11.1 违反消防条例、规定，造成火灾损失的，或虽未造成火灾损失，但对公安消防监督机关提出消防安全措施拒绝执行。

11.2 单位领导人对消防工作不重视或强令职工违反消防安全规定冒险作业，造成火灾事故的。

11.3 损坏或破坏消防设施，将消防器材装备移作他用，在消防设备、设施附近放置障碍物，影响正常使用。

11.4 影响火灾扑救，堵塞信道、扰乱火场治安秩序的。

11.5 违反本单位防火规定，不听劝阻的。

11.6 在严禁烟火的地方吸烟、用火的。

11.7 明火作业未经审批，并未采取安全措施，有酿成火灾危险的。

11.8 未办理有关证照经营、远输、使用易燃易爆和化学危险物品的，或造成爆炸火灾事故的。

11.9 用电不符合安全规定，有影响公共安全，经指出仍不改正的，或者造成火灾事故的。

11.10 违章搭盖，临时建筑物，“三合一”（加工生产、仓库、住人为一体）的房屋以及由此产生的严重火险隐患，经检查不整改的。

11.11 初起火灾不报或谎报火灾的；在不具备防火条件的地方，擅自使用电炉、油炉等。

11.12 违反其它消防条例规定、办法和技术规范的。

第三章　项目部警卫人员工作规定

1　项目警卫人员应遵守“员工守则"，并遵守本条的规定。

2　警卫人员应熟知项目的组织、环境及各级主管人员的姓名。

3　警卫人员的具体职责

3.1 负责施工现场进出入员、车辆的管理、登记工作。

3.2 负责本项目巡逻、执勤、预防和制止发生在本项目的打架斗殴破坏生产等事件。

3.3 向公安机关、保卫部门报告刑事、治安案件，抓获扭送现行违法犯罪分子，并保护现场。

3.4 协助项目保卫组做好“四防”工作，维护项目的治安秩序。

3.5 完成上级领导和保卫组交办的其它任务。

4　对警卫人员的具体要求

4.1 热爱本职工作，认真履行其职责，忠于职守，在紧急关头英勇顽强，不怕牺牲，努力完成本职工作。

4.2 执勤时要坚守岗位，保持高度警惕，不得饮酒、吸烟、睡觉、打闹、聊天或做其它与勤务无关的事情。

4.3 对待职工态度要和蔼，讲究礼貌，文明执勤。

4.4 遵守国家法律和企业规章制度，爱护警械装备和公共财物，保守企业秘密。

4.5 听从指挥，执行命令，团结同志。

4.6 努力学习政治、业务、法律和文化知识，不断提高思想觉悟和工作能力。

5 警卫人员遇有异常情况和突发事件，应立即报告上级处理，情况危急的可先行采取紧急措施，控制事态发展，事后向上级领导报告处理经过。

6 警卫人员应自觉接受群众的监督。

7 警卫人员在警卫工作中成绩显着或者有特殊贡献的，上级部门应给予表彰奖励。

8 任何部门和个人均有权向上级保卫组织和公司有关部门检举、揭发警卫人员的违法违纪行为，对检举、揭发，经受理的保卫组织或有关部门查证属实，情节较轻的，应当对责任人进行批评教育，并责令其纠正；情节严重的，应给予行政处分；构成犯罪的，依法追究刑事责任人。

9 保卫部门常用电话号码

——报告火警 119

——医疗急救 120

——报警服务台 110

——交通事故报警 122

第四章　项目部现场人员出入管理规定

1　施工现场人员出入由项目保卫组负责管理。

2　公务人员出入

2.1 公务人员出入可免办登记手续。

2.2 公务人员应在本公司有关人员的陪同下进入现场，无人陪同的公务人员应有值班警卫迅速联络有关部门，项目部派人倍同进入现场。

2.3 甲方代表、监理工程师可随时出入现场。

3　管理人员及劳务人员出入

3.1 管理人员及劳务人员进入现场应戴安全帽，佩戴施工证。

3.2 管理人员上班时间请假出场应经部门主管以上人员批准，劳务人员上班时请假出场，必须经主管工长批准，并经项目劳资主管核准，方能出场。

3.3 管理人员及劳务人员需临时出入现场时，需凭部门主管以上人员及主管工长开具的“通行证”。

3.4 对于无任何证明私自出入现场者，值班警卫有权盘查，并制止其行为。

3.5 部门主管以上人员及因公需经常出入现场的人员可随时出入现场。

4　来访人员出入

4.1 来访人员应向值班警卫出示有效证件，并填写“中建七局×项目会客证”方能进入现场。

4.2 来访人员离开现场应向值班警卫交回有被会见人签名的“会客

证”。

4.3 值班警卫有权阻止无有效证件，又不能证实其身份的来访人员进入现场。

5 施工证的管理

5.1 施工人员上班入场未带施工证者，不准进入施工现场。

5.2 施工人员遗失施工证，应立即向保卫组申请补发，并交纳工本费，施工人员补领新证后又找回原证的，应立即交回新证，并由保卫组退还工本费。保卫组如发现有重领或原证找到后不及时交回新证者，应对其批评教育并罚款100元。

5.3 施工人员应妥善保管施工证，严禁将施工证转借他人使用，保卫组如发现有故意使用他人施工证蒙混出入现场者，应对使用人和借用人同时进行批评教育并各罚款200元。

6 会客证(详见附录)

附：　　中建七局_____项目部会客证

<table>
<tr><td colspan="2">日
期</td><td colspan="4">年　　月　　日
时　　分</td></tr>
<tr><td rowspan="4">来客来访人员填写</td><td>姓　名</td><td>性
别</td><td>年
龄</td><td colspan="2">单
位</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">会客部门：</td><td colspan="2">会客人：</td></tr>
<tr><td colspan="5">来客来访事由：</td></tr>
</table>

值班人员填	所带物品：
会客部门填写	离开时间：　　年　　月　　日　　时　　分
	离开时所带物品： 会客人填写：

中建七局×××项目部会客证

第五章　项目部现场车辆出入管理规定

1　施工现场车辆出入由项目部保卫组负责管理

2　公务车辆出入

2.1 公务车辆和小轿车可随时出入现场。

2.2 公务车辆和小轿车的出入可免检查。

3 其它车辆进场的规定

3.1 值班警卫应加强管理，禁止与本项目生产施工无关的外来车辆进入施工现场。

3.2 送货车辆应由值班警卫查验“货物运输单”，登记后方能进入现场。

4 其它车辆出场的规定

4.1 送贷车辆卸货后出入现场必须接受查验，由值班警卫登记时间后才能离开现场。

4.2 装运物品的车辆，需凭项目部生产主管开具的“物品出门证”，由值班警卫查验并登记后， 才能离开现场。

4.3 值班警卫在查验现场车辆的过程中，如发现异常情况，应将其扣留，并立即报告保卫负责人。

4.4 附“物品出门证”附表

存　　根

远出单位	
远物人	
远出物品名、规格型号数量	

物 品 出 门 证

远出单位		远物人	
远出物品名、规格型号数量			

主管 单位			主　管 单　位 签　字 盖　章	
主管人				
出门 时间			签 人 办 主	

第九篇　项目部的党群工作

第一章　项目部的组织宣传工作

1　项目部党组织的设置

1.1 设立原则

项目部正式党员三人以上，项目工期一年以上的设立党支部；七人以上的，成立党支部委员会（委员会根据党员数量的多少，一般由三至五人组成）。根据工程任务大小、距离远近及干部素质情况，配专职或兼职书记。党员人数在三人以下的项目部，党员划归机关、或工程处党总支、或邻近的一个党支部进行管理（见附表一）。

1.2 隶属关系

项目经理部党支部由派出经理部的同级党组织领导。党支部随着项目经理部的成立而组建，随着项目经理部的解体而撤销。

2　项目经理部党支部的地位和作用

2.1 项目经理部党支部，是党的最基层的组织，是党的战斗力的基础，是项目经理部的政治核心。领导项目部思想政治工作和项目工会、共青团等群众组织，把党的路线、方针和政策贯彻落实到项目。在项目部改革和两个文明建设中，发挥战斗堡垒作用。

2.2 党支部支持项目经理依法行使职权，参与项目重大问题的决策，对项目经理部的生产经营，起保证监督作用。

2.3 项目经理部党支部书记与项目经理地位同等，责任同担，待遇同享。

3 项目经理部党支部的基本任务

3.1 对党员进行党的路线、方针、政策和上级组织的指示、决议的传达贯彻，积极参与项目经理部重大问题的决策，并认真做好保证监督。

3.2 组织党员进行党性、党风、党纪和党的基本知识和党课教育，提高党员的政治素质，搞好党员、干部的廉政建设。

3.3 负责党员的管理，严格党的组织生活，监督党员切实履行义务，保障党员的权利不受侵犯。做好对流动党员的管理，及时收缴党费和接转组织关系。

3.4 做好入党积极分子的培养、考察和经常性地发展党员工作。

3.5 经常了解职工群众对党员、党组织工作的批评和建议，维护职工群众的正当权利和利益。掌握职工的思想动态，有针对性地做好思想政治工作。

3.6 认真开展“创先争优”活动，充分发挥党员的先锋模范作用。团结、带领职工群众，围绕施工生产开展各项活动，努力完成本项目部所担负的各项任务。

4 项目经理部党支部领导班子自身建设

项目经理部党支部领导班子自身建设，是党支部建设的核心。按照“三个代表”的要求，加强“一班人”的政治、思想、作风建设，努力把支部领导班子建设成一个作风正派、团结一致、联系群众、廉洁奉公、富有朝气、奋发有为的战斗集体。其主要内容：

4.1 加强支部领导成员的自身学习，一是坚持学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和江泽民“三个代表”重要思想，正确掌握并善于运用其立场、观点和方法，以指导工作实践。二是要认真学习党的路线、方针、政策以及上级指示、决议，做到融会贯通，掌握其精神实质，从而把贯彻党的路线、方针、政策变成自觉行动。三是努力学习现代企业管理和项目施工管理知识，使自己成为精通项目施工管理工作的内行。

4.2 健全支部领导成员的民主生活会制度，是加强支部领导班子建

设的一条重要途径。生活会一般一年召开一次，必须定期召开。一是按照上级党组织的要求，认真做好会前准备工作，每个成员写好发言提纲，并征求职工对党支部及成员的意见。二是会上要认真开展批评与自我批评，认真检查思想、工作、作风、廉洁自律等方面存在的问题，交换意见，沟通思想，统一认识，增加团结，加强支部的集体领导。三是将民主生活会检查出来的问题和职工所提出的意见和建议，召开专题会议研究制定出整改措施，认真抓好落实。支部领导成员的民主生活会，在方法上要贯彻“学、摆、查、改”的方针，坚持“有话摆在桌面上讲”的原则，努力提高会议的质量（见附表二）。

4.3 建立支部领导成员的岗位责任，是加强支部领导班子建设的一项重要措施。

建立支部领导成员责任制，要以班子内部分工为基础，同支部工作目标管理相结合，在上级党组织的指导下进行。岗位责任制的内容一般应当包括：职责范围，即每个成员应承担的责任，应完成的任务；工作标准，即每个成员分管工作所要实现的目标，所要达到工作效率和质量标准以及某些工作的合理程序和必要时限；职能要求，即每个成员所必须具备的政治思想觉悟，理论政策水平和工作能力。

项目经理部党支部领导成员的岗位责任制建立后，支部要做好自查工作，上级党组织要定期进行检查和考核，以免流于形式。自查内容应与上级的考核内容一致，主要有以下几个方面：○1①政治立场和思想品质；○2②业务能力和管理水平；○3③工作态度和工作成绩；○4④理论学习和决策水平。自查要坚持走群众路线。

项目经理部党支部，要从实际出发，对岗位制工作不断探索，不断总结，不断完善，从而把支部领导班子的建设纳入科学管理的轨道。

5 党支部书记

5.1 素质要求

a 政治立场坚定，具体共产主义理想和信念，忠诚于

党的事业。

b 具有强烈的工作事业心和责任感，全心全意为职工服务，实事求是，积极进取。

c 具有党务工作经验，政治上比较成熟，有政治敏锐性和把握大局的素质和能力。

d 有较强的组织领导和语言、文字表达能力。

e 中专以上学历。

f 兼职支部书记由项目经理或副经理担任。

5.2 党支部书记的主要职责

a 组织党员和职工结合项目的具体情况，贯彻执行党的路线、方针、政策和上级主党组织的决议、指示。

b 负责召集支委会或党员大会，研究安排党支部工作，并将项目党支部工作中的重大问题，提交支委会讨论决定，制定支部工作计划并组织实施。

c 了解和掌握项目党员和职工的思想、工作、学习和生活情况，发现问题，及时解决。

d 按照《党支部工作目标管理》的内容要求，检查党支部工作计划、决议的执行情况和出现的问题，不定期向支委会或党员大会和上级主党组织报告工作。

e 经常与项目党员和项目经理交流情况，相互配合，支持他们的工作，直辖市行政与党群工作关系，调动各方面的积极性。

f 坚持“三会一课”制度，抓好项目党员的理论学习，搞好项目的对外宣传工作和 CI 工作，严格组织生活，搞好党风廉政建设，充分发挥项目党支部的战斗堡垒作用

6 项目党支部的工作和生活制度

6.1 生活会制度

a“三会一课”制度。即党支部委员会、党员大会、党小组会和党课。支委会，每月召开一次，讨论和研究的问题主要有上级党组织的决议、指示的贯彻执行情况；项目党支部的工作总结和计划；发挥战斗堡垒作用和保证监督作用的具体措施；党员的教育管理；发展党员、预备党员转正；奖励处分党员；工会、共青团工作。

项目党员大会每季度召开一次，讨论的内容有支部工作计划；支部委员会的工作报告;吸收新党员和预备党员转正;表彰或处分党员；项目职工的思想政治工作；选举出席上级党代会的代表；上级党组织布置的任务和项目党支部提出的其它问题。召开会议时，实到会党员达到应到会党员的五分之四方能召开。表决时，投赞成票超过实到会党员的一半方能形成决议。

党课每季度上一次，内容主要以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和江泽民“三个代表”、党的基本知识、基本路线和党章为主，

并联系当前的形势和任务，联系党员的思想和工作实际，结合党的中心工作和本项目的工作重点。讲课人要认真备课，做到观点鲜明，重点突出，课外要认真组织讨论，有针对性地要求部分党员和入党积极分子写出学习心得体会。

党小组会每月至少召开一次，学习上级文件，传达支部及上级党组织的决议和批示；讨论党小组的工作及党员应承担和完成的任务；党员汇报思想、工作、学习和执行决议情况，开展批评与自我批评；汇报和分析群众思想及群众对党组织和党员的意见，研究如何做好思想政治工作，帮助群众解决实际困难；研究入党积极分子的培养情况，酝酿讨论发展党员、预备党员转正及奖惩和处理党员等问题。

b 党员汇报制度

党员向党支部汇报思想、工作等情况，是健全和完善项目党支部生活的重要内容。党员汇报应积极主动，一般每月汇报一次，以便组织对自己有所了解，争取组织的帮助。党支部要监督并认真听取党员的汇报，掌握党员的情况，要教育党员讲真话，针对党员的思想实际，及时给予指导和帮助。

6.2 项目部党支部的组织制度

a 民主集中制是我们党的根本组织制度，是保证党在组织上统一、思想上协调、行动上一致的重要原则，也是对党员进行管理的有效途径。项目党支部坚持民主集中制要把握“四个服从”这一核心内容，即个人服从党的组织，少数服从多数，下级组织服从上级组织，全党各个组织和全体党员服从全国代表大会和中央委员会。

b 有条件的项目党支部要建立健全党支部的选举制度。

6.3 党支部的工作制度

6.3.1 民主评议党员制度。民主评党员制度是党支部按照有关规定，定期组织党员开展民主评议的一种制度。评议要在公司党委的领导下，以支部为单位有步骤地进行。评议程序为（1）学习教育；（2）自我总结；（3）党内评议；（4）听取党外群众意见；（5）组织考察；（6）组织处理。

6.3.2 党员评议内容：按照党章规定的党员标准，对党员的政治立场、思想觉悟、党风党纪、组织观念、道德品质、群众关系、工作表现等方面作出评议，并妥善处理不合格党员。

6.3.3 党员发展工作制度

发展党员工作是党支部组织建设中一项经常性的重要工作。“坚持标准、保证质量、改善结构、慎重发展”是新时期党支部发展党员工作的指导方针。项目党支部应按《党章》规定，认真做好发展党员工作（见附表三）。

申请入党条件：

a、承认党的纲领和章程；

b、愿意参加党的一个组织并在其中积极工作；

c、执行党的决议；

d、按期交纳党费；

e、年满 18 周岁；

f、特别是能在项目的生产经营中起先锋模范作用，勇于开拓、不断进取、求真务实的年轻骨干分子。

6.3.4 培养和考察积极分子制度。做好入党积极分子的教育培养工作，是保证新党员质量的重要环节，是对入党积极分子教育的基本内容和要求，积极分子一般要经过 1~2 年的培养教育，才能发展其入党。党支部在教育和考察积极分子时，应指定 1~2 名正式党员做入党积极分子的联系人。每半年要对入党积分子进行 1~2 次考察，内容包括对党的认识、入党动机、思想觉悟、政治品质和工作表现等。随着培养、教育、考察工作的进展，建立健全入党积极分子档案。其内容包括入党申请书、自传、思想汇报、考察材料及本人需要向党组织交待说明问题的材料，并建立入党积极分子定期向党支部汇报思想制度。

衡量入党积极分子是否成熟的条件：一是培养、教育、考察期 1~2 年；二是坚定不移地贯彻党的基本路线，在思想上政治上行动上同党组织保持一致；三是政治审查合格；四是要对入党有正确认识，入党动机端正、作风正派，能用党员标准要求自己。

6.3.5 接收新党员的程序：

a、对条件成熟的积极分子进行政治审查；

b、党小组讨论；

c、听取党内外群众意见；

d、确定入党介绍人；

e、填写入党志愿书；

f、党支部大会讨论；

g、报上级党组织审批。

7　对项目党员的教育和管理

7.1 党员教育的任务：

a 树立共产主义理想，坚定走有中国特色社会主义道路的信念，提高坚持党的基本理论和基本路线的自觉性，严格执行党的各项政策。

b 坚持全心全意为人民服务的宗旨，密切联系群众，廉洁奉公、遵纪守法，自觉抵制拜金主义、个人主义和腐朽生活方式的侵蚀。

c 按照党章规定认真履行义务，正确行使权利，在项目的生产经营管理中建功立业。

d 党员教育的方式方法：利用“三会一课”定期上好党课，坚持民主评议制度，严格党的组织生活，实行党员目标管理，搞好经常性的党内活动。

7.2　党员管理的基本要求、内容及党费收缴

a 党员管理的基本要求：把党员编入党的一个组织，使每个党员都置于党组织的约束监督之下，自觉地执行党的决议，完成党组织分配的任务，履行党员义务，强化党员意识，正确行使党员权利，严格遵守《中国共产党党员权利保障条例（试行）》。

b 党员管理的内容：党员管理的内容包括“创先争优”活动、党员评议鉴定、党员定期汇报，党支部组织生活、党籍管理、党费收缴，党组织关系接转等内容。

c 党费收缴：企业人员的工收入总额为基本工资、津贴和奖金三部分所得之和。共产党员每月以工资收入总额为基数，按以下比例交纳党费：

每月工资收入在 400 元（含 400 元）以下者，交纳月工资收入的 0.5%。

每月工资收入在 400 元至 600（含 600 元）者，交纳月工资收入的 1%。

每月工资收入在 600 元至 800（含 800 元）者，交纳月工资收入的 1.5%。

每月工资收入在 800 元（税后）至 1500 元（含 1500 元）者，交纳月工资收入的 2%。

每月工资收入在 1500 元以上（税后）者，交纳月工资收入的 3%。

8　项目党支部工作原则

8.1 党支部要正确认识和处理项目党支部的建设与项目施工生产的关系，牢固树立以施工生产为中心并服从服务于施工生产的指导思想，把项目党支部工作同项目施工生产有机结合起来，围绕施工生产抓项目党支部建设，促施工生产。

8.2 从以下几个方面找准项目党支部工作与施工生产的结合点。

a 在指导思想上找准结合点，强化服务意识，增强服务本领。

b 在组织建设上找准结合点，充分发挥项目党支部在项目施工生产中的战斗堡垒作用。

c 在党员教育上找准结合点，发挥党员在项目施工生产中的先锋模范作用。

d 在发展党员工作上找准结合点，重视发展生产一线和优秀知识分子入党。

8.3 党支部要参与项目重大问题的决策，项目的重大问题包括：项目的成本控制、项目质量控制、项目工期控制、项目的人事管理、项目的成本控制、项目的安全生产文明施工等。

党支部参与项目管理的主要形式：项目经理定期向党支部报告工作，听取党支部的意见和建议；项目经理和项目党支部书记在重大问题决策前共同商讨，形成基本一致意见后，提交有关会议讨论；党支部充分尊重和支持项目经理依法大胆行使决策权并努力保证决策的实施；当决策有误时，党支部要关心、支持项目经理，及时采取补救措施。

9　项目思想政治工作与企业文化

9.1 工作方针：紧紧围绕项目施工生产、坚持思想教育与企业文化相融合，正确疏导与规范要求相结合的方针，深入持久地开展“三文明一满意”活动（创文明企业、做文明职工、建文明工地，造满意工程）。

9.2 工作的原则：

a 理论与项目实际相结合；

b 物质鼓励与精神鼓励相结合；

c 解决思想问题与解决实际问题相结合；

d 耐心说服教育与严格执行纪律相结合；

e 思想政治教育与科学文化教育相结合；

f 思想政治工作与项目各项具体业务工作相结合；

g 表扬与批评相结合，以表扬为主；

h 思想政治工作与 CI 覆盖相结合；

i 身教与言教相结合，身教重于言教。

j 以情感人与以理服人相结合。

9.3 项目思想政治工作方式和方法

a 项目思想政治工作的方式：

——报告会，包括动员大会、工作报告、形势报告、辅导报告等；

——讨论会，包括生产讨论会、学习讨论会、工作讨论会等；

——家访；

——实施 CI 战略，按照总公司施工现场 CI 手册要求和局建七办[2001]86 号文件规范运作；

——文字教育；

——形象化教育，可以组织职工观看健康的电影、电视、绘画展等；

——评比竞赛，包括各种形式的劳动竞赛、演讲比赛、评比各种先进等；

参观访问。

b 项目思想政治工作的方法

——耐心劝导，晓之以理；

——以诚相见，动之以情；

——树立榜样，典型示范；

——虚实结合，虚功实做；

——抓准时机，促使转化；

——有的放矢，因人施教；

——循序渐进，细水长流；

——启发自觉，互助共进；

——舆论推动，树立正气。

9.4　项目思想工作的内容

a 一体化管理；

b 项目组织组建时同时组建项目党工团组织；

c 在项目施工各阶段对思想政治工作与生产经营工作同研究、同

布置、同考核、同总结（附表四）；

d 项目政工干部和各类管理人员，实行“一岗两责”。

e 宣传思想教育

fCI 形象宣传，按照总公司、局有关要求，规范运作，充分展示企业形象，CI 达标以上标准。

g 以各种形式对项目全员包括分包、劳务队伍进行形势任务、企业精神、职业道德（主要内容见建七党[2001]54 号文件）、社会公德和法制教育，使项目全员奋斗目标明确，精神面貌好，充分调动各方面的积极性；

h 定期分析项目内各层次和各方面人员的思想动态，及时有针对性地采取相应措施；

i 开好项目开工前的动员会，施工阶段的鼓劲会和竣工后的表彰会；

j 通过各种形式的劳动竞赛，形成比学赶帮超的良好气氛；

k 通过黑板报、广播等宣传阵地，及时报道和表扬项目上的好人好事，做好宣传教育鼓动工作，并指定专人负责本项目的对外宣传报道工作；

l 关心职工物质文化生活，开展丰富多彩的文体活动，寓教于乐，办好职工食堂，职工之家、活动室等。

10　项目思想政治工作的考核

10.1 项目党支部要根据公司的要求，对本支部开展的各项活动做好记载，以备上级党组织检查。各项目每月对本项目思想政治工作进行一次自查自评，并将自查自评情况写成书面材料报上一党组织，上一级党组织每季度对思想政治工作考评一次。

10.2 项目思想政治工作的年度考评由公司政工部负责，通过听、看、问、查等形式，按项目思想政治工作检查评分表各项内容逐一考评按百分制打分，分出档次，考评分 95 分以上为优秀，70 分至 95 分为合格，70 分以下为不合格。

年度考评项目思想政治工作为优秀的，由所在地分公司奖励项目支部书记 400 元，并可作为项目支部书记评选先进的重要依据；凡年度考评项目思想政治工作为不合格的，项目党支部书记除不能参加本年度的各种评先外，罚项目书 400 元。

附表一　项 目 部 党 组 织 设 置 的 形 式 和 调 整 程 序

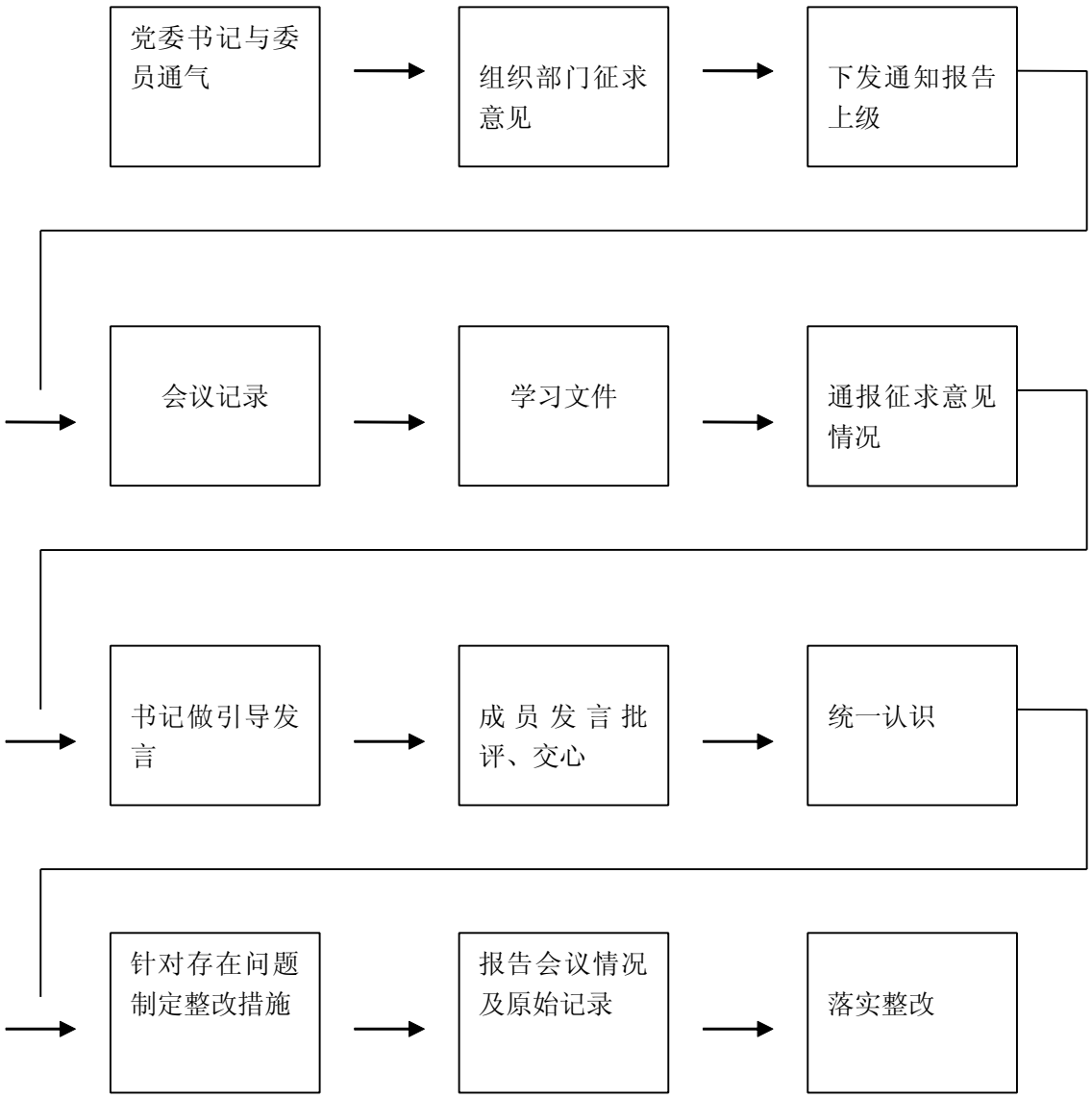
根据中组部有关规定，一般情况下			
基层党组织	党员人数	委员人数	下设
党的基层委员会	100 人以上	5 至 9 名，最多不超过 11 名，设常委的其党委委员为 15 至 21 名	党委下面可设若干总支、支部
党的总支部委员会	50 人以上	5 至 7 名，最多不超过 9 名	可设若干支部
党的支部委员会	7 至 50 人	3 至 5 名，最多不超过 7 名	
党　支　部	3 至 7 人	只设一名书记，必要是可设一名副书记	
另：有正式党员三人以上，经过公司级党委决定，可成立临时党组织，其临时党支部不能讨论决定发展党员、预备党员转正、党纪处分等问题			

党组织的设置、调整程序

向上级党委提出书面请示	→	上级党组织考察	→	党委会讨论审批	→	下发候选人批文	→	选举结果上报	→	上级党组织研究批复

附表二：

民主生活会程序



附表三

发 展 党 员 工 作 程

（1）本人、团支部　　（2）党支部　（3）小组、支部　（4）党小组 （5）党支部 （6）党委 （7）党委

本人申请“推优”	确定积极分子、培养人	考察填写考察表	考察期满，推荐发展对象	制定发展计划	审定下发发展计划	集中培训五至七天

（8）党小组　（9）党支部　　（10）党支部　（11）党支部　（12）党委　（13）申请人　（14）支委会

小组讨论后，向支部推荐发展对象	征求群众意见	政审后，确定发展对象，确定入党介绍人	上报发展	审批下发《志愿书》	填　写《志愿书》	审　查《志愿书》及政审材　料

（15）支部大会　（16）党支部　（17）党委　18）党委会　（19）预备期　（20）党支部　（21）党委

表　决	上报审批	派人谈话考察	审批预备党员	预备考察一年	讨论转正上报	转正、延期、取消资　格

附表四

项目经理部思想政治工作检查评分表

项目名称：　　年　月　日

序号	检查项目	扣 分 标 准	检查记录	应得分数	扣减分数	实得分数
1	一体化管理	项目组建时未组建项目党群组织扣 10 分。在项目施工各阶段，对思想政治工作与生产经营同研究、同布置、同检查、同考核、同总结，每缺一项扣 2--10 分，项目政工干部和各种类型管理人员没实行“一岗两责”扣 2--5 分。		30		
2	宣传思想教育	没有以各种形式对项目全员包括分包劳务队伍进行形势任务、企业精神文明、职业道德、社会公德和法制教育，项目全员奋斗目标不明确，精神面貌差，缺乏积极性，扣 2--5 分。不定期分析项目内各层次和各方面人员的思想动态，并及时有效采取措施扣 2--5 分。不坚持项目开工前动员会、施工阶段鼓励会和竣工后表彰会扣 2--5 分。没有进行宣传鼓励或工作不够扣 2--5 分。关心职工物质文化生活不够或没有扣 2--5 分。		40		
3	制度建设	项目思想政治工作有关制度没制定或执行不力扣 5--8 分。项目施工中，没有思想政治工作的规划和阶段总结扣 5--7 分。		30		
检查项目合计				100		

附表五

项目部党支部工作管理考核评分表

第二章　项目部管理工作中违纪处分的暂行规定

1　为强化工程项目管理，保证项目管理制度的落实，严肃纪律，根据《职工奖惩条例》及其它有关规定，制定本规定。

2　在工程分包时，不对分包队伍审查考察不严，使用不具备相应资质的分包队伍，造成工程质量差，工期拖延，给本单位信誉造成不良影响等较大损失的，对决定者或审查者，给予行政警告、记过或记大过处分；造成重大损失的，对决定者或审查者，给予行政降级或撤职处分；造成巨大损失的，对决定者或审查者，给予行政开除留用或开除处分。

3　项目部管理人员在本人职权范围内，利用职权上的便利，使用亲属包工队的，给予行政警告、记过或记大过处分；造成较大损失的，给予行政记大过或降级处分；造成重大损失的，给予行政撤职或开除处分。同时清退其亲属包工队。

4　项目部主要管理人员利用职权安排亲属在本项目从事会计、出纳、材料采购等工作、或虚设岗位安排亲属的，给予行政记过或记大过处分；造成工作失误或经济损失的，给予行政降级或撤职处分；同时限期将其亲属调离。

5　未经法人批准或违反规定，擅自决定项目部管理人员工资发放标准、或乱发奖金补贴的，对直接责任者，给予行政警告、记过或记大过处分；情节严重的，加重处分。同时责令直接责任者除退出本人多

领的工资、奖金、补贴外，并负责收回给他人多发的部分款项。

6　未经法人授权，越权签订分包合同或其它契约的，对直接责任者，给予行政警告、记过或记大过处分；造成重大损失的，给予行政降级或撤职处分；造成巨大损失的，给予行政开除留用或开除处分。

7　在给分包队伍拨款过程中，项目部经理或其它负责人未按审核程序或违反合同约定付款比例，滥用职权超付工程款；或者有关业务人员在拨款审核中不负责任，致使工程款超付，造成较大损失的，对直接责任者，给予行政记过或记大过处分；造成重大损失的，给予行政降级或撤职处分；造成巨大损失或为谋取私利故意超付工程款的，给予行政开除留用或开除处分。同时责令其限期追回超付款项；不能如期追回的，加重处分。

8　对支付给分包队伍的资金用途、流向监控不力，分包队伍故意拖欠材料费、人工费、租赁费等，致使债权人起诉本企业，给本企业造成较大损失的，对项目经理及财务主管等直接责任者，给予行政警告、记过或记大过处分；造成重大损失的，给予行政降级或撤职处分；造成巨大损失的，给予行政开除留用或开除处分。

9　不认真进行市场调查和质量检验，采购质次价高、假冒伪劣商品，或发现购进不合格商品，不采取措施，造成较大损失的，对直接责任者，给予行政记过或记大过处分；造成重大损失的，给予行政降级或撤职处分；造成巨大损失的，给予行政开除留用或开除处分。为吃“回扣”、收取好处费而采购质次价高、假冒伪劣商品的，参照《国家行政机关工作人员贪污贿赂行政处分暂行规定》有关条款，合并处理。

10　项目部经理撇开材料人员，独自采购材料或独断专行签订购买合同的，给予行政警告或记过处分；造成较大损失的，给予行政记大过或降级处分；造成重大损失的，给予行政撤职处分。

11　对单位印章管理不严，无原则加盖印章，给单位造成损失者，对责任人给予行政记过或记大过处分；擅自刻制本单位分支机构印章交给分包单位使用，造成较大损失的，对直接责任者，给予行政记过或记大过处分；造成重大损失的，给予行政降级或撤职处分；造成巨大损失的，给予行政开除留用或开除处分。触犯刑律的移交司法机关处理。

12　对私设“小金库”的直接责任者，给予行政记过或记大过处分；利用“小金库”资金进行违纪活动的，给予行政降级或撤职处分。

13　违反局《项目部资金管理暂行规定》，造成较大损失的直接责任者，给予行政警告、记过或记大过处分；造成重大损失者，给予行政降级或撤职处分；造成巨大损失的，给予行政开除留用或开除处分。

14　在项目施工中，由于管理不善，造成项目部非正常亏损，亏损额在20（含20）万元以下的，对项目部经理，给予行政降级以下处分；亏损额在20万元以上、或亏损率超过工程直接费10%的，处罚如下：

a 对项目部经理，给予行政撤职或开除处分，并注销项目经理资质证书；对因徇私舞弊，造成严重亏损的，移送司法机关追究刑事责任。

b 对造成项目部亏损的其它责任者，根据其责任大小，给予相应的纪律处分。

c 对责任者交有风险抵押金的，应按约定没收其抵押金的部分或全部。

15　因违纪者的违纪行为给本企业造成直接经济损失的，在给予责任者以纪律处分的同时，可给予一次性罚款、或责令其按直接经济损失的一定比例赔偿部分损失。

16　本规定所指较大损失、重大损失、巨大损失的标准：

16.1 具有下列结果之一的，是较大损失：

a 直接经济损失 5000 元以上不满 5 万元；

b 给企业信誉造成不良影响的；

c 影响施工生产正常进行的。

16.2 具有下列结果之一的，是重大损失：

a 直接经济损失 5 万元以上（含 5 万元）不满 10 万元；

b 给企业信誉造成严重不良影响的；

c 严重影响项目施工正常进行的。

16.3 具有下列结果之一是巨大损失：

a 直接经济损失 10 万元以上（含本数）的；

b 给企业信誉造成特别严重不良影响的。

17　本规定第三、四条所指亲属，是指责任人的直系亲属、三代以内旁系亲属和姻亲属。

18　本规定如与国家及上级有关规定相抵触，按国家及上级规定处理。

第三章　项目部的工会工作

1　项目工会组织的建立

1.1 本规定项目包括局（公司）直营项目、区域公司（分公司）的所属项目。

1.2 项目部工会组织设置随着项目部的组建而成立,随着项目部的解散而解散，工会组织始终与项目部是依存关系。

1.3 根据《工会法》关于组建工会组织的规定，项目部有会员 25 人以上的,可建立项目部工会委员会,民主选举 3-7 名工会委员组成；会员不足 25 人的，可选举组织员 1 人或设兼职工会主席（副主席）1

人，组织会员开展活动；报经上级工会批准，项目部工会组织建立后，接受项目部党组织和上级工会的双重领导，依法独立自主地开展工作。

1.4 各作业班组建立工会小组,选举工会小组长、民主管理员、劳动安全保护监督检查员各一名，形成工会组织体系。

1.5 项目部成立后，由项目部党组织负责人在上级工会组织的指导下建立项目部的工会组织；项目部工会应在项目部开工一个月内完成组建工作。项目部解散后，项目党组织负责人指导项目部工会组织进行清理移交。

1.6 项目部管理的外施队在项目部工作半年以上者，也应按规定建立工会组织，组织会员开展活动。

2 项目部工会工作职责

项目部工会在项目部党组织的直接领导和上级工会指导下依照法律章程，独立自主地开展工作。

2.1 维护权益职责：依法维护职工的合法权益，维护企业的整体利益。调解项目部发生的因劳动合同产生的纠纷及项目部、作业队、班组之间的矛盾纠纷。操作过程中如遇到难以把握的重大劳动争议，应提请上级劳动争议调解委员会协调、解决。

2.2 参与决策职责：参与项目施工生产计划、质量达标规划、安全生产保障措施、奖金分配、各项规章制度和岗位责任制等重要工作事项的制订；参与民主管理，参加项目部的经济活动分析，现场文明施工管理等会议。

2.3 协调服务职责；协调项目部与作业队、工人班组之间的关系，

协调施工生产中各方的关系。检查督促项目部和班组之间权利和义务的落实情况。

2.4 评议监督职责：每年一次负责考核项目部成员的德能勤绩情况，按照上级要求组织职工代表、工会小组长或全体职工对干部进行民主评议，督促项目部成员改进工作，组织实施项目部的厂务公开，落实职工的知情权。组织班组劳动安全监督检查员巡视工地现场安全，坚持月巡查，对检查中发现的问题，当即通知整改，做到有措施 、有记录。

3 项目部工会日常工作内容

3.1 发动和组织职工开展以质量、安全为主题，以经济技术创新为主要内容的劳动竞赛；开展“双增双节”活动，最大限度地调动和发挥职工的积极性和创造性，提高企业的经济效益。根据项目部施工进度安排、开展项目部层次之间、工种之间、小组之间、个人之间的全方位劳动竞赛活动。劳动竞赛应做到有目标、有检查、有总结、有评比、有奖惩。

3.2 组织职工提取合理化建议、技术革新、技术协作、创造发明、小改小革等活动，合理化建议定位在攻克技术难题和项目部管理工作上；工会协同有关部门认真收集、汇总、考核有关数据，对成绩突出者，上报并建议项目部领导给予嘉奖。

3.3 开展评先进、树标兵活动，按施工进度达到控制和实现的目标，建议项目部开展总结评比活动，并对先进予以奖励，做好评选先进及通报表彰等工作，对推荐上级表彰的先进要认真整理事迹材料报上级工会。

3.4 开展项目部部的工会“职工之家”和在班组建立“职工小家"活动。建立项目部工会“职工之家”要有活动场地，有活动设施和用品，严格按照工会关于基层工会建设“职工之家”的标准和要求进行建家，按规定建立台帐，按局工会制订的班组工会建立“职工小家"的细则，在班组开展建立“职工小家”活动，并建立班组工作台帐。

3.5 建立项目部工会劳动保护监督检查小组，协助领导及现场安全员做好安全工作；组织职工开展“安康杯"、“安全月”竞赛活动，落实全国《建筑施工安全工会检查标准》；坚持对施工现场进行安全检查，发现不安全因素立即指令纠正、通知整改。

3.6 关心职工生活，协助项目部领导抓好职工的食宿，经常深入食堂、宿舍、了解情况，及时向项目部经理班子反映情况，帮助解决问题，做到让职工吃好、休息好，搞好卫生，预防疾病。组织职工开展业余文体活动，活跃职工业余文化生活。

3.7 组织职工开展民主管理，做好厂务公开的具体工作，依法维护职工的合法权益，发挥职工主人翁作用，落实依靠职工办企业的方针 。

3.8 维护女职工合法权益，同歧视、虐待、摧残、迫害女职工的现象作斗争，为女职工撑腰作主、伸张正义。对女职工进行“四自”教育，不断提高女职工的政治素质，发挥女职工在项目部的作用。配合有关部门做好女职工“四期”保护工作和计划生育的宣传教育工作。

4 项目工会工作的原则与方法

4.1 项目部工会必须依法开展工作，严格履行国家赋予工会的权利和义务。工会要始终立足落实在企业中的自主权，把维护职工合法权

益作为基本职责，把维护、建设、参与、教育四项职能贯穿到实际工作中，增强自己的吸引力和凝聚力，努力实现全总提出的“三个最大限度”，赢得广大职工的信任。工会组织要教育职工建设物质文明和精神文明，协助党支部做好思想政治工作。

4.2 项目部工会在党组织领导下独立自主地开展工作，工会干部的配备按中组部文件规定，工会主席享受党政副职待遇，是党员的建议进入项目党组织班子，不是党员的建议列席支委会、行政班子联席会。工会干部要努力学习，围绕施工生产开展工会工作，不断熟悉和精通经营生产活动。

4.3 项目部的工会工作与项目其它管理工作一起做到五同步：同开展、同布置、同检查、同考核、同总结，实现一体化管理。

4.4 加强工会组织的自身建设，工会主席要立足本职工作，兼管其它，做到一专多能。在施工中，根据实际情况，制定和建立必要、可行的工作制度；项目部工会委员会至少每季度召开一次会议，检查总结工作；工会主席和委员之间明确分工，各负其责。

4.5 项目部工会组织应建立七册台帐，即项目工会组织册、维护权益记录册、劳动保护及安全卫生工作册、项目民主管理工作册、劳动竞赛工作册、项目文体活动记录册、项目工会财产记录册。

5 项目部工会工作的检查与考核

5.1 项目部的工会工作，由项目部的上级工会每半年进行一次考核检查，并将考核检查结果书面上报；局（公司）直营项目，由局（公司）工会直接考核检查。

5.2 考核检查的标准：

----项目工会是否做到组织落实、制度健全、权利与义务是否到位；

----项目施工中的工会工作是否完成；

----工会在项目施工中有哪些开拓创新；

----班组工会“职工之家”是否建立及工作情况；

----各项台帐记录是否清楚、完善。

5.3 考核检查的办法：

----召开班组工会或班组成员座谈会，征询他们对项目工会工作的意见，让他们对工会工作进行评价；

----对专兼职的工会干部进行评议，从全盘的工会工作入手，重点是工会干部的德能勤绩，以及围绕工会的“四项”职能作用进行评议；

----班组工会“职工小家”的考核检查，按局“工会小组创建小家考核验收标准”进行；

----考核检查后由区域公司（分公司）工会将考核检查情况书面上报局（公司）工会并抄送项目部党组织；局（公司）直营项目的考核情况由局（公司）工会直接掌握，考核情况作为工会评先的重要依据。

6 项目工会财产及台帐、各类资料的保管与转移

6.1 项目部工会随工程项目班子的成立而组建。各种台帐、各种资料及项目的财产由项目部工会委员会在具体的工会工作分工时一并委管。

6.2 项目部工会的财产无论是上级工会划转使用的，还是项目部开

支购买的，都应统一造册，一式三份。上级工会、项目工会、委管人各一份。

6.3 项目部工会撤销时，其台帐资料、财产由原项目部工会主席（负责人）负责向上级工会转交。

7 项目部工会小组创建“职工小家”细则

7.1 民主管理

a 班组要建立 3-5 人的民主管理小组，一个季度召开一次民主管理会，由工会小组长主持，听取班长对本班组的生产（工作）情况的汇报。

b 召开民主管理会，评议班组长的工作，评议结果记录在案。

c 协助班组长讨论完成上级下达生产任务的计划和执行措施，协助班组长完成小组任务，合理安排劳动时间。

d 班组实行三公开，一是任务落实情况公开；二是小组收益、奖金分配公开；三是晋级、评选先进、处理问题等公开。

7.2 生产任务

a 教育和动员班组人员以主人翁姿态，根据下达的生产任务，保质按时完成。

b 遵守规章制度，小组不出现违纪行为。

c 班组人员热爱本职工作，忠于职守，服从分配。

d 组织班组人员开展劳动竞赛、合理化建议、“双增双节”活动，各项活动有记录、有数据、有落实。

e 组织班组开展业务、技术、政治学习，抓好岗位练兵活动，各种学习有记录。

7.3 思想教育

a 引导职工正确处理国家、集体、个人三者关系。

b 坚持班前教育会制度。

c 依据有关法律、法规和规定维护职工合法权益。

d 坚持班长谈心活动，及时了解、解决职工中存在的思想问题，重大问题要及时上报。

e 关心班组职工生活，开展送温暖和互助活动，帮助职工排忧解难，开展健康向上的业余文化体育活动，班组形成团结、互助、和谐的良好风气。

7.4 小组自身建设

a 工会小组长为人表率，积极工作，办事公道、作风民主、团结同志，有群众基础。

b 每月召开工会会员会议，布置总结工作。

c 每季度召开一次民主生活会，有布置、有安排、有记录。

d 工会小组长按时收缴会费，按规定及时上交，管好用好提留部分。

e 工会小组建立工作台帐，即会员登记本、会费收缴本、开展活动记录本、好人好事记录本、奖金分配记录本、民主管理记录本。

		6、安全员、劳动保护检查员发挥作用好，没有发生安全生产事故。	5		
考核内容	基本分	考 核 细 则	应得分	自检分	验收分
思想教育管理好	20 30	1、班前教育会制度落实好，开展职业道德教育。 1、班组民主管理制度健全，工会小组长一个季度主持召开一次民主管理会。 2、积极开展谈心活动，职工中存在的思想问题能妥善地解决。 3、积极开展学先进、比贡献、做主人活动。 2、能民主推荐和选举班组长。 4、关心班组职工生活，组织职工开展送温暖和互助活动。 3、听取班长对本班组的生产（工作）情况的汇报。 5、开展健康的业余文化体育活动，形成团结、互助、和谐的良好风气。 4、能评议班组长和班组的工作，评议结果有记录。	4 5 4 5 4 5 4 5		
自身建设好	20	1、工会小组长民主选举产生，办事公道，能热心为职工服务。 5、能讨论班组生产计划和任务，并有具体落实。 2、每季度召开一次民主生活会，记录齐全。 6、班组实行三公开落实得好，职工满意。 3、会费收缴按时，按规定及时上交，管好用好提留部分。	4 5 4		
群众生产好	30 8	1、班组人员主人翁意识强，热爱本职工作，忠于职守，服从分配。 4、工会小组工作记录、台账齐全。 2、保质保量完成上级下达的生产任务。 5、能较好地组织小组开展各项活动。 3、班组人员积极参加劳动竞赛，提合理化建议，“双增双节”活动。 4、班组开展业务、技术、政治学习，开展岗位练兵活动和技术革新活动。 5、遵守规章制度，班组人员不出现违纪行为。	4 5 4 5 4 5 5		

工会小组建“小家”考核验收标准

第四章　项目部的共青团工作

1　项目部团组织的建立

1.1 项目部团支部是党的助手和后备军，是党政联系青年的桥梁和纽带，是青年利益的社会代表；项目部负有培育“四有”新人，代表和维护青年合法权益，团结带领青年为顺利完成项目生产任务而建功立业的重要责任。

1.2 项目部团支部的建立与项目部党支部的组建同步进行；根据《团章》规定，团员 3 人以上应建立团支部，30 人以上可建立团总支；团员人数少于 3 人的中、小型项目应与联手单位建立联合团支部，或由党支部指定一名负责青年工作的青年委员；项目部团支部接受同级党支部和上级团组织的双重领导，依法独立开展适合青年特点的工作。项目部团支部随项目部的解散而解除。

1.3 项目部团支部委员会，由团员大会选举产生。支部一般由 3—5 名支委委员组成，设兼职团支部书记 1—2 人，享受本单位下一级党政正副职的政治待遇和生活待遇。

1.4 项目部团支部的经费来源：

a 项目部划拨团支部活动经费；

b 团费留用部分

c 团支部按有关政策和文件规定的精神（如团中央、财政部关于团组织通过业余的劳动提取活动经费的规定），开展经营自助活动，进行创收，自筹经费。

2 项目部团支部工作内容

2.1 加强青年思想政治工作，开展爱国主义、集体主义、社会主义和艰苦奋斗精神教育，加强理想信念和形势任务教育，引导青年树立正确的世界观、人生观、价值观。加强青年思想道德建设，按照《公民道德实施纲要》教育青年遵守职业道德，岗位学习、岗位创优、岗位成才。组织青年学习马列主义、毛泽东思想、邓小平理论和江泽民“三个代表”重要精神，学习市场经济知识、相关法律法规和专业技术知识，为企业培养大批“四有”新人。

2.2 在青年比例高的项目上，要围绕提高效益这个中心，大力开展“争创青年文明号、争当青年岗位能手"、“青年创新创效”活动。要围绕项目“成本、质量、安全、工期、文明施工和 CI 创优”六大控制目标创造性开展“青年突击队竞赛"、“青年质量安全监督岗"、“五小”科技攻关、QC 小组、导师带徒等多种形式的劳动竞赛和争先创优活动，充分发挥青年在施工生产经营中的生力军和突击队作用，促进企业经济效益的提高。

2.3 组织青年积极参与项目部的民主决策、民主管理和民主监督，充分发挥青年参政议政的作用。同时，要代表和维护青年的合法权益，了解和反映青年的思想、要求，关心他们的学习、工作和生活，做青年的“贴心人”和“代言人"。

2.4 加强项目部团支部的自身建设、发展新团员，收缴、使用好团费，做好超龄团员的离团工作。做好“推荐优秀团员作党的发展对象”工作，对团员进行党的基本知识教育；发现和培养青年中的优秀人才，并推荐他们进入管理、技术领导岗位。

2.5 做好树典型工作，选树表彰一批基层施工中锻炼成才的优秀青年典型，开展学赶先进活动。办好黑板报和墙报，加强对外宣传报道。

2.6 抓好工地现场青年的业余文化生活，办好“青年书箱”，开展具有鲜明时代特色的适合青年特点的文体、娱乐活动。

3 项目部团支部工作原则和方法

3.1 坚持以“三个代表”为指导

a 加强青年思想政治工作的原则。以激发青年创业积极性、坚定理想信念和加强青年职业道德修养为重点。

b 围绕项目部的施工生产开展活动的原则。突出建功与育人相结合，提高活动吸引力和效益率，针对生产关键，发挥团的组织优势和活动优势，开发青年智力资源，开展工程所需、青年所能的活动。

c 代表和体现青年利益的原则。

3.2 坚持以“服务企业中心工作、服务青年成长成才”为中心。

这是项目部团支部一切工作的立足点和出发点。只有服务了项目中心工作，团支部才有生存的价值，才能赢得党政领导的重视和支持；只有代表了青年的利益，才能有效地团结带领青年为项目部的工作建功立业。

3.3 坚持党建带团建

要始终不渝坚持党的领导，做到团建与党建“五同步”（同研究、同布置、同检查、同考核、同总结），发挥好党的助手和后备军作用。

3.4 坚持民主集中制原则

a 组织选举充分体现团员意愿；

b 团支部应认真听取并处理好团员的意见和建议，并及时向上级领导反映情况；

c 支部委员会实行集体领导和个人分工负责相结合的制度；

d 团员个人服从组织，少数服从多数，下级组织服从上级组织。

3.5 团干部的工作方法：

a 深入实际，调查研究；

b 一般号召与个别指导相结合；

c 分清主次，学会“弹钢琴”；

d 依靠党政工，取得广泛支持；

e 寓教于活动之中，融教育、知识、趣味为一体；

f 用激励手段调动团员青年的积极性。

4 项目团支部工作制度

4.1 “三会二制一课”制度即定期召开团支部团员大会、经常召开团支部委员会、指导开好团小组会；每年定期实施团员教育评议、年度团籍注册制度；定期组织团员上好团课。

4.2 工作报告制度，即支委会定期向支部团员大会报告工作，并受支部团员大会委托向同级党组织和上级团组织请示汇报工作。

4.3 组织生活制度，即支部定期进行团员思想教育，开展批评与自

我批评，表彰和处分团员的民主生活制度。

4.4 团费收缴与保管使用制度。

a 凡有工资收入的团员，每月以比较固定的经常性工资收入（基本工资+津贴+奖金）为基数，按以下比例交纳团费：每月工资收入在400 元（含 400 元）以下者，交纳月工资收入的 0.5%；每月工资收入在 400 元以上者，交纳月工资收入的 1%;

b28 周岁以下保留团籍的共产党员，从取得预备党员资格起，应交纳党费，可不交纳团费，自愿交纳团费者不限;

c 团员没有正当理由，连续 6 个月不交纳团费，即被认为是自行脱团。

4.5 团员证制度

4.6 民主选举制度，即支部按民主集中制原则，民主选举支部委员会成员和出席上一级团代会代表的制度。

4.7 发展新团员、超龄团员离团工作的制度。

4.8 向党组织推荐优秀团员作为党的发展对象的制度。

推优程序：

5 项目部团支部工作的检查与考核

5.1 项目部的团支部工作，由局（公司）团委与项目党支部每半年进行一次考核检查。

5.2 考核检查的标准：

a 项目部团支部是否做到组织健全、制度健全，权利和义务是否到位；

b“双争双创”等主题活动开展完成情况；

c 团费收缴使用和“推优”工作情况；

d《共青团支部工作记事薄》和《青年文明号创建手册》记录是否清楚、完善。

e 是否有保证团组织工作正常开展的必要经费和活动阵地。

5.3 考核检查的办法：

a 听取项目部领导的工作汇报，召开现场青年座谈会，征询意见，并让其对团支部工作进行评价。

b 查看施工现场和有关文件资料，重点检查团支部各项工作的实效。

c 青年文明号的考核检查，按局“青年文明号考核标准（暂定)”进行。

d 考核检查结果由局（公司）团委书面报局团委并抄送项目部党支部。

6 青年“五小”竞赛活动

6.1 “五小”成果是指围绕企业和产管理、经营决策、施工技术、工艺设备等进行的小发明、小革新、小改造、小设计、小建议，并付诸实施，取得了经济效益或社会效益的项目。

6.2 青年“五小”竞赛活动是指年龄在 35 岁以下的青年职工和青年集体（35 岁以下青年占 70%以上，青年是成果完成的主体），立足本职岗位，以市场和企业需求为导向，以创新为手段，以创效为目的创造的“五小”成果竞赛活动。是“青年创新创效”活动的一个重要

载体。

6.3 “五小”成果申报条件：具有下列条件之一的成果，均可申报参赛。

a 围绕企业生产经营，在降低能耗、增收节支、开源节流方面的“五小”成果。

b 以工程项目为载体的提高工程质量、加快工程进度等方面的“五小”成果。

c 推广应用新技术、新工艺、新材料、新设备中有所创新的“五小”成果。

d 在企业管理、施工生产以及文明、安全等方面的“五小”成果。

6.4 “五小”成果评审标准：

一等奖----成果新颖，具有创新性和推广价值，产生显着的经济效益；

二等奖----成果具有较大的推广应用价值，产生较显着的经济效益；

三等奖----成果具有一定的科技水平和使用价值，产生一定的经济效益。

7 青年文明号创建活动

7.1 创建范围

35 岁以下青年占 70%以上，主要负责人年龄不超过 35 岁，在局、省、国家重点建设项目中，承建分部分项的重要子工程项目的青年集体（工程队、青年突击队、项目经理部等）。

7.2 创建标准

a 职业道德好；

b 岗位能手多

c 工程质量高；

d 施工进度快；

e 物资消耗低；

f 安全生产好。

7.3 创建活动考核标准（参考）

“青年文明号”创建活动考核标准（参考）

考核内容	标准分	考　核　标　准	
安全生产	20分	1、有安全责任制并认真执行	2分
		2、安全员有安全证并经常对职工进行安全教育	3分
		3、特殊工种持证上岗，不违章指挥和操作	2分
		4、坚持安全检查制度，及时整改安全隐患，并有完整的记录	4分
		5、临电、三宝、四口、外架搭设符合标准要求	5分
		6、开展青年安全监督活动并有奖罚措施	4分
工程质量	20分	1、有完善的质量责任制、保证体系、质量目标	5分
		2、计量器具齐全并经过鉴定，有计量器具台帐	3分
		3、建立QC小组，有活动、有记录、有成果	3 分
		4、保证项、检验项、实测项、观感项符合国家建筑安装工程质量评定有关标准及当地的要求	5分
		5、开展青年质量监督活动，并有创优及奖罚措施	4分
科	20	1、有完善的科技创新保证体系	3分

技创新	分	2、有完整的项目创新计划	2 分
		3、有科技创新及攻关小组组织	3 分
		4、推广及应用“四新”技术	4 分
		5、有创新项目及“五小”成果	4 分
		6、各分部分项工程有详细的技术交底	4 分
文明施工与CI创优	20分	1、工期、进度符合合同要求	3 分
		2、有施工总平面图，工地入口处有工程概况介绍，有施工标牌，工地四周有围护设施	3 分
		3、有场容管理制度，实行责任区划片包干，料具堆放整齐，垃圾及时清除	2 分
		4、消防器材配备齐全，设置合理，保护良好	2 分
		5、食堂整洁卫生，炊具干净，炊事员有体检健康证，工作服干净，有纱门纱窗，无蝇无能为力鼠	2 分
		6、宿舍内外整洁，日常用品摆放整齐，不乱涂乱画，夏季有降温设备，冬季有取暖设备	2 分
		7、厕所围护严密，经常打扫保持清洁	2 分
		8、现场 CI 达标 85 分以上	4 分
思想政治工作	20分	1、健全党工团组织，定期向职工开展思想教育和政治学习活动，带头学习、实践企业理念行为识别规范。	3 分
		2、施工现场的安全栏、黑板报及各类标语口号齐备并能及时更新有关内容，公示青年文明号“四牌一图"，自觉接受社会和群众监督	4 分
		3、有组织、有目的地开展青年突击队竞赛活动	4 分
		4、开展青年岗位能手竞赛、导师带徒等活动，促进青年成长成才	4 分
		5、职工队伍思想稳定，无赌博，无打架斗殴等违法违纪现象	3 分
		6、因地制宜，经常开展适合青年特点的文体活动	2 分

第十篇　《通用格式》附录

第一章　《项目管理目标责任承包书》

由中国建筑*****（中国建筑*****第_____公司）与中国建筑*****（中国建筑*****第 公司）_____项目经理部按照局（公司）有关管理制度的规定，特制定本施工承包责任书

第一条 工程概况

工程名称	
工程地点	
设计单位	

结构型式		
建筑面积与高度		
合同造价		
工 程 付 款 条 件	有预付款	
	按月进度付款	
	垫资	
合同工期		
开工日期		
竣工日期		

第二条　施工组织形式

1、局（公司）组成以_____为项目经理的项目经理部，组织项目全过程的施工管理。

2、项目的劳务分包优先使用内部职工劳务，不足部分在经上一级人力资源部门同意后，可选择成建制、有资质的外部劳务队伍补充。

3、项目经理部的主要材料原则上由局（公司）、区域公司（分公司）集中采购。（远离基地的项目，可委托材料人员和委托项目经理部负责采购；所需设设备、周转料具在同等价格的情况下应优选取使用内部设备和周转料具。远离基地的项目，项目经理部可被委托就地外租。）

4、工程分包队伍的选择及外部人员的聘用，由项目经理部

与局（公司）工程、经营、人力资源部门商定，按有关规定的程序办理。

第三条　项目责任承包范围

按照本工程的施工图纸、图纸会审纪要及局内定的所有土建工程及安装项目。项目责任成本为：

项目责任承包范围表　　**表 1**

序号	费用名称	费用明细	金额
1	直接费	（4）　人工费 （5）　材料费 （6）　施工机械费	
2	其它直接费		
3	现场经费	现场管理费 临时设施费	
4	经营费用（工程前期）	工程前期经营费用（含经营奖励） 按局建七经[2002]121 号文件规定执行	
5	项目承包价	1+2+3+4	

承包范围有增减，费用按比例调整。材料价差按信息均衡价调整，现场签证等按照项目承包费用内容计入项目成本。

第四条　承包责任指标

1、工程工期：_____个日历天。

2、工程质量

①、单位工程质量优良率 100%（以质监站最后评定或备案为依据，并要求一次交验工程全部达到优良）。

②、分部分项工程质量优良率达到 85%以上（按国家标准检验）。

③、无重大质量事故。

3、安全生产：本工程施工期间无重大伤亡事故，负伤频率控制在 2‰以内。

4、文明施工：本工程施工期间应严格按局和当地政府的有关规定执行。贯彻 CI 标准，争创文明工地。

5、成本降低率：以项目承包价为基数降低_____%。

6、确保上交费用：

①按工程结算总价为基数，上交____%（不含上交地方政府及有关部门的各种规费和税金）。按月完成工作量的____%上交。

②不在承包基数范围内的上交款项：

工期奖：按_____%上交；

质量奖：按_____%上交；

赶工费：扣除项目实际发生成本后按_____%上交。

③项目成本降低额按比例上交部份，按第八条第1、2款规定的比例待工程结算后上交。

7、工程款回收率达到_____ %。

第五条　费用交纳办法

在收取工程款的同时按上交款比率上交局（公司）。

第六条　局对工程项目经理部的监督和服务

1、负责督促项目经理部履行局与业主签订的工程承包合同。

2、负责对项目经理部的组建与调整。

3、审核项目经理部编制的施工方案和预结算。

4、组织对项目质量、安全、工期、文明施工、CI创优和成本核算的监督与考核。

5、协助工程款的收取、管理、监控项目资金的使用。

6、负责对该项目财务开支的审计。

7、负责疏通与当地政府部门的关系及企业内部关系的协调。

第七条　项目经理部的责任和义务

1、负责实施并确保局（公司）与业主签订的工程承包合同的履行。并按规定及时填报工程进度计划报表和财务报表。

2、严格按国家颁发的现行施工规范、质量检验评定标准及施工图的技术要求进行施工，编制施工方案，并对工程进度、施工质量、安全生产负责。

3、负责办理与业主的施工现场签证及有关索赔的基础资料，做好交工验收资料。

4、负责收取工程预付款、进度款及办理工程结算。

第八条　奖罚

1、项目经理部在确保上交并全面完成工程承包责任指标的前提下，按项目成本降低额的_____%予以奖励。

2、在降低成本中若再有降低成本，项目经理部可获得再降低成本 _____% 的奖励。

3、工期提前业主所给的工期奖留_____%给予奖励。

4、业主所给的质量奖留_____%给予奖励。

5、若工期拖延，项目经理部除承担业主的罚款外，另加罚合同造价的万分之一。

6、若发生安全事故，项目经理部除承担政府和上级主管部门的罚款外，再按局（公司）有关安全方面的奖罚文件执行。

7、若发生质量事故，项目经理部除承担因返工造成的一切经济损失外另按局（公司）有关质量方面的奖罚文件执行。

8、在工程质量、施工安全发生事故、工期严重拖延，工程成本发生亏损，由项目经理部承担，并追究主要负责人的行政和经济责任。

第九条　其它

1、本责任书自签字盖章之日起生效，工程保修期满结清尾款失效。

2、本责任书一式两份，局与项目经理部分别保存。复印件分送有关部门。

3、本责任书未尽事宜，另行协商解决。

中国建筑*****（第　公司）　　_____项目部

局长（经理）：　　经理：

总 会 计 师：　　财务负责人：

二〇〇　年　月　日　　二〇〇　年　月　日

第二章 《特小型项目管理目标责任书》

依据上级有关规定和精神，特小型项目的施工实行项目承包制和项目部经理负责制。本着正确处理企业与个人利益关系的原则，为充分调动全体职工的积极性，优质、高速、安全、文明、低耗地组织好工程项目的施工，经分公司与项目经理部协商，参照局（公司）《施工项目管理手册》，特制定《项目管理目标责任书》。

1　工程概况

工程名称：
工程地扯：
建设单位：
设计单位：
结构形式：
建筑面积和高度：
合同造价：
合同工期：
开工日期：
竣工日期：

2 施工组织形式

2.1 项目管理层：分公司聘任　　同志为项目经理，由项目经理聘任一人组成经理部，担负全面施工组织管理职能。

2.2 施工作业层；优先使用区域公司内部劳动力量，不足部分可经局（公司）或区域公司人事部门同意的情况下选择成建制有等级的外部施工队伍补充。作业队伍计划_____人，各工种配备见施工方案。

2.3 辅助配合层：优先使用分公司内部职工，确实不能满足需要时，经分公司批准可聘用外部人员。辅助配合人员计划人数_____人，各类辅助配合人员配备见施工方案。

2.4 分包队伍的选择及人员的聘任，由项目经理与分公司经营科、劳人科商定，按规定程序办理。

3 承包方式

3.1 按局《财务会计手册》的要求，项目独立核算，实行全额经济责任承包，确保上缴，超收提成，亏损自负。

3.2 实行项目风险抵押：项目经理部工作人员必须按《项目管理手册》的规定交纳风险抵押金。

3.3 因质量、工期、安全、文明施工及各种违章造成的罚款均由项目承担。

4 承包内容

按照_____设计院设计的施工图、图纸会审纪要及分公司内定的所有土建工程及安装工程项目。项目承包费用内容：

4.1 人工费

人工费用调整

4.2 材料费

4.3 机械费

4.4 其它直接费

其中 a夜间施工增加费

b雨季施工增加费

4.5 施工管理费(包括分包工程管理费)

4.6 其它费用

a._____

b._____

c:_____

4.7 合计_____元，占工程预算造价的_____%

承包范围有增减，费用按比例调整。材料价差按信息均衡价调整，现场签证等按照项目承包费内容计入项目成本。

5 承包责任指标

5.1 工程质量

a单位工程质量优良率100%(以市质监站最后的评定为依据，并要求一次交验工程全部达到优良)。

b分部分项工程质量优良率达到85%以上(按国家标准检验)。

c无重大质量事故。

5.2 安全生产

无重大伤亡事故，月负伤频率2‰以内，月度安全管理评定80分以上。

5.3 工程工期：_____个日历天。

5.4 文明施工：_____

5.5 成本降低率：项目承包额的_____%。

5.6 工资含量：按土建工程总造价的____%。

5.7 确保上缴总费用:共计_____元(占总造价的%)。

上缴费用内容：

a.计划利润；

b.税金；

c.上缴管理费；

d.劳保基金；

e.预算编制费；

f.临建费；

g.其它费用。

承包范围若有增减，上缴费用按承包基数确定的有关规定进行调整。

5.8 不在承包基数内的上交款项：

工期奖：按50%上交；

质量奖：按50％上交；

赶工费：在扣除项目实际发生的成本后按50％上交。

6 奖罚与兑现办法

6.1 项目在确保上缴并全面完成承包合同指标前提下，发放兑现奖，兑现奖按项目成本降低额的50％提取。

6.2 在降低成本中，若有再降低成本，项目可获得再降低成本的20％奖励。

6.3 项目承包后经营性造价调整按比例记人项目预算成本。

6.4 工期提前和质量为优质(省、市)时，业主给予的工期奖和质量奖留50％给予项目奖励。

6.5 造成亏损扣发全部抵押金(或滞留工资)，并对项目班子成员进行处罚。

6.6 单位工程优良率达不到100％，扣减奖金额30％。

6.7 未达到工期要求，扣减奖金额的10％一50％。

6.8 未按合同要求时间交技术资料或不符合归档要求每拖一天扣减基本奖金额的0.2％。

6.9 如发生重大质量、安全事故，取消兑现奖并按上级有关规定处理。

7 项目内部分配原则

7.1 项目承包班子内部奖金工资的分配，依据其所负责任的轻重、能力强弱、贡献大小及其在承包活动中的作用，采用不同形式分配方案，分配方案由项目制定，送局（公司）或区域公司（分公司）劳资部门、财务部门审核生效，报项目经理部的上一级生产部门备案。

7.2 施工作业层的人工工资、奖金分配，无论是固定工、合同工、借调工，还是民建队，均按项目经理部上级劳资部门制定的单价分类结算，生产班组一律实行按工程量计价，实行包施工质量、包工期、包现场文明施工、包安全生产，多劳多得，高不封顶低不保底。

7.3 为使奖金、工资分配能够按上述规定执行，项目内部的各项规章制度必须建立健全，实行层层承包．各种台帐、表册、资料规范化、标准化，统计、计量工作法规化。

8 局（公司）或区域公司（分公司）对项目经理部的监督和服务

8.1 负责督促项目履行分公司与业主签订的工程承包合同。

8.2 负责按项目提供的料具计划按时保质、保量供应材料及周转工具等。

8.3 负责及时调整解决项目所需的人、财、物。

8.4 分公司职能部门应做好对项目的服务工作，帮助项目解决施工中遇到的疑难问题。

8.5 分公司有权对项目的工作进行检查、监督和指导。

8.6 有权撤换不称职的项目成员。

8.7 发现项目经理有违法违纪行为或严重违反合同精神已无履约能力时，有权撤换项目经理。 ，

9 项目经理部的责任和分公司赋与的权限

9.1 负责严格履行局（公司）或区域公司（分公司）与业主签订的工程承包合同。

9.2 负责协助（分公司）收取工程预付款、进度款及办好工程结算 。

9.3 项目经理权限

a生产指挥权：有权对项目所属的人、财、物统一调配。

b劳动人事权：项目经理有对项目班子组成人员的选择、考核、分配、奖罚以及施工作业层的选择权，对表现不好或有违法乱纪行为的人，项目有权安排停工、待业和提出处理意见。

C 财权：项目经理有承包范围内的财产决策权(不能违反上级制定的各项标准、财务规定和法规，不能乱立超出本责任状以外的奖励名目标准)，有项目采购范围内的审批权，有决定项目班子计酬办法和分配方案权。

d项目经理有制定材料节约措施及奖罚方案权(但要报局（公司）或区域公司（分公司）审批后实施)。

e项目有参加对材料采购的询价权，对局（公司）或区域公司（分公司）供应的材料，材料科在购买材料前必须征求项目部的意见后，再进行购买。

f项目有500元以下招待费支付权，经局（公司）或区域公司（分公司）备案后费用由项目开支。

10 其它

10.1 本责任状未明确的奖金项目，项目经理部无权自行乱立名目发放奖金，确因需要时，应抱局（公司）或区域公司（分公司）

审批。违者按违反财经纪律处理。

10.2 项目中的铝合金工程、空调、电梯安装、高压配电及水电安装等可实行分包，则分包工程由项目管理，因项目督促无力，出现安全、质量、工别问题而造成的损失由项目负责。

10.3 项目无权采购办公用品、行政工用具需要时应向局（公司）或区域公司（分公司）领用或申请，其费用由局（公司）或区域公司（分公司）负担。该项目完工后交回局（公司）或区域公司（分公司），造成损失按规定赔偿。

10.4 材料、设备的进退场台班费及人工费由项目承担，在施工过程中发生的机器设备故障修理费应由项目承担。

10.5 特殊技术措施费，按局（公司）或区域公司（分公司）审定的施工方案开支。

10.6 为使项目成本核算工作能正确地按财务制度及上级规定进行局（公司）或区域公司（分公司）各有关部门有权督促、检查项目的成本核算和执行情况。

10.7 项目经理部严格执行局（公司）或区域公司（分公司）的计划和指令(包括会议纪要)。做到有令必行，有禁必止。对拒不执行的局（公司）或区域公司（分公司）将追究当事人的责任。

10.8 内部供应的商品砼及钢筋加工单价按局（公司）或区域公司（分公司）公布的信息价结算。局（公司）或区域公司（分公司）生产的砼只计收材料费、搅拌站摊销费、水电费和操作人员工资。外购砼与搅拌站生产的砼的差价由局（公司）或区域公司（分公司）按实调整。

10.9 治安费、暂住证费、边防证费排污费、噪音排放费由分公司承担。

10.10 本责任状正本一式两份局（公司）或区域公司（分公司）与项目各执一份，副本五份，经双方签字后生效，工程完工验收、结算兑现后失效。责任状未尽事宜，另行协商解决。

局（公司）、或区域公司

项目经理：

（分公司）经理：

年 月 日　　年 月 日

第三章 《项目部工长目标责任书》

为增强项目工长的责任感，项目经理_____聘_____为工长，承担范围内的工作任务，完成规定的工作目标，特签订全额承包责任状。

1 承包范围和承包内容

具体的承包范围和内容由项目不定期地以“施工任务指示书”的形式下达。

2 承包方式

2.1 工长实行单项工程人工用工及材料用量的风险抵押全额承包。超支自负，节约提成。

2.2 工长按规定交纳风险抵押金。

3 承包指标

3.1 单项工程用工数：按照内部施工图预算或钢筋翻样单或模板量计算，若施工中因设计变更等引起工程用工变化时，按实调整。

3.2 单项工程材料用量：按照内部施工图预算或钢筋翻样单或模板量计算。若施工中因设计变更等引起工程材料用量变化时，按实调整。

3.3 单项工程质量：每道工序检查必须合格，分项工程达到优良，每月质量检查评分必须在85分以上。

3.4 单项工程安全：杜绝死亡事故及重大伤亡事故，每月安全检查评分必须在90分以上。

3.5 文明施工：每月检查评分必须在　　分以上。

3.6 单项工程进度：以项目总进度计划为依据，执行项目下达的施工计划。因甲方及项目原因引起工期延长时，按实调整。

3.7 资料管理：各类资料及时、准确、保存完好，各项评分须达到90分以上。

4 双方的权利与义务

4.1 项目经理

a及时协助工长做好单项工程开工前的准备工作。

b施工过程中，积极为工长提供各种设备、材料等，协调工长与工长之间的关系及长与分包队伍之间的关系，为工长组织施工创造良好的条件和环境。

c加强对单项工程的质量及安全的监督与检查，发现问题及时提出并协助整改。

d及时解决工长在施工中提出的技术问题。

e及时为工长办理内部签证。

4.2 工长

a严格执行吩公司吸项目有关质量、安全等管理制度，不得以包抗管，自觉接受项目的监督与检查。

b按照承包指标及承包范围，在施工中合理安排和组织，确保承包指标的完成。

c主动自觉处理好与其它工长以及与分包队伍之间的关系。

d作风正派，实事求是。

5 考核与奖罚

5.1 月度考核与奖罚

a项目经理以直接上级机关审批的项目当月奖金为基数，按责任状对工长进行考核与奖罚。

b每月质量检查以85分为基数，每增1分，增工长当月奖的1%，低于85分不得奖。

c每发生一起轻伤，扣减当月奖金50%；每发生一起重伤事故，扣减当月奖金;发生死亡事故扣除当月奖金,并按有关规定赴理。

d每月文明施工检查以85分为基数，每增1分，增工长当月提成奖金的1%。低于85分不得奖。

e当月的施工任务，工期以项目的计划为基数，每提前一天，奖1%，工期拖延不得奖。

f每月人工用工考核以实际完成工作量为依据，超开工由工长自负，节约时，按节余额的5—10%当月预嘉奖。

g每月材料用量考核以实际完成工作量为依据，按节超量的3—6%对等预奖罚。若当月核算有困难时，暂不奖罚，最后兑现时再奖罚。

h如发生有令不行，有禁不止现象，每发生一次扣罚工长当月提

成奖的%。

i在局（公司）或区域公司（分公司）内部质量体系审核中，发现不符合项时，按有关规定，在工长当月提成奖中扣罚(一般不符合项罚100元，严重不符合项罚500元)。

j如当月罚金额较大，在工长风险抵押金中扣除。

5.2 承包兑现与奖罚

a全面完成承包责任状规定的各项承包指标，按人工用工及材料用量降低总额的8—16%提奖。人工综合单价为_____元／工日，材料价格以采购价为准。

b每发生一起轻伤事故，减兑现奖的30%，每发生一起重伤事故，减兑现奖的80%，如发生死亡事故，按局（公司）或区域公司（分公司）有关规定处罚。

c未达到规定的质量标准，减兑现奖的30%，并按局（公司）或区域公司（分公司）有关规定处罚。

d工程进度未达到要求时，每拖延一天减兑现奖的10%。

e未按要求交齐技术资料或技术资料不符合要求，扣减兑现奖的10%。

f文明施工综合评分未达到85分，扣减兑现奖10%。

g若承包的人工用工及材料用量超支时，超出部分在工长风险抵押金中扣除。

h如施工中发生贪污、受贿，按局（公司）或区域公司（分公司）及国家有关规定处理。

i工长的兑现奖由工长本人申请，项目经理、项目书记、项目劳资、内业预审，报请分公司财务部门、人事部门审核其真实性、合理性同意后，根据以下情况决定发放的方式：

①当项目资金严重拖欠时,待项目资金回收达到90%以上再发；

②工长的兑现可与整个项目完工后的兑现一起进行。

6 其它

6.1 项目经理部可以根据工程的情况，向工长下达“施工指示书”增减该工长的承包范围和内容，工长必须接受。

6.2 本责任状若发生争执，由分公司仲裁。

6.3 本责任状自双方签字之日起生效，单项工程完工、兑现后失效。

项目经理：　　工长：

年　月　日　　年　月　日

项目工长承包兑现审批表

工长姓名：

序号	类别	承包指标	合同承包	变更及签证	实际完成实际消耗	节超量	提奖比例	提奖额	合计	审核

1	提奖基数	人工用工								
		材料用量								
2	扣减兑现奖	质量								
		工期								
		安全								
		技术资料								
		文明施工								
		合计								
3	预提奖总额									
4	立提奖	④=①-②-③								
5	审批意见									

制表：　　年　　月

工长月度奖金审批表

工长姓名：　　制表人：

申报时间		本月奖金基数(元)	

考核内容	责任状 要　求	实际 完成	增(十)减（—） 奖金百分比	增(十)减（—） 奖金额	审核签字
完成工作量					
人工用工数					
材料用量数					
工期指标					
质量指标					
安全指标					
文明施工					
技术资料					
令行禁止					
本月人工 用工数		本月材 料用量		累计人工 用工数	
本月可调 整人工数		本月可调 整材料用 量		累计材料 用量数	
本月应提奖：					
项目经理审批：					

项 目 施 工 任 务 指 示 书

施工任务指示书

单位：　　编　号：

接受人：　　编制人：

请实施以下事项

序号	工程名称或工作任务	依据的图纸或文件	用　工		用　料		机械费		完工日	其它事项
			定额	计划	定额	计划	定额	计划		

(示意图)

签发人：

本表由项目计划部门制定，项目生产经理或项目经理签发。栋号长、工长、班组长为接受人。

第四章 《项目部治安管理目标责任书》

为贯彻执行中央五部委《关于实行社会治安综合治理领导责任制的若干规定》及公安部《内保条例》的要求，确保项目内部有一个良好的工作和生活秩序，保障施工生产任务的顺利进行，项目治安责任人与施工队治安责任人签订治安目标管理责任书如下：

1 治安责任目标

1.1 按照《内保条例》谁主管、谁负责，为官一任，保一方平安的原则，治安责任人落实责任制，真抓实管，把各项治安目标管理做到制度化、规范化、标准化。

1.2 依靠和发动项目职工和施工队加强各项安全防范工作，提高防范意识，防止火灾、爆炸、破坏等重大治安灾害事故和重大刑事案件的发生。

1.3 建立健全治保组(会)，民事调解组，帮教组和义务消防队，各组织要做到制度上墙，积极开展活动，每次活动要有文字记录。

1.4 做好民调工作,调解好民事纠纷，及时解决矛盾纠纷，防止事态扩大, 防止民事纠纷转化成刑事案件，调解率达到100％，调解成功率达95％，每次调解工作要做好记录。

1.5 抓好民调工作，帮教工作一定要落到实处，对重点人口和违法职工的确定，材料要准确无误，对被帮教对象措施要得力，组织要落实，要有计划地实施帮教，使被帮教对象停止违法犯罪率达到90％以上，帮教活动要做好记录。

1.6 对火源、电源、易爆、剧毒危险品以及机密图纸等，要有严格的规章制度，严密的防范措施，重点防火部位的消防器材要完善配齐，并定期检查，对发生火灾、爆炸、剧毒危险品泄露、泄密等事故的单位，根据损失情况追究治安责任人的责任。

1.7 “四防”目标，三管部位，住宅区域要有严密的防范措施和健全的管理制度，责任落实到人。治安责任人要定期进行检查发现隐患，及时整改，要求一般隐患整改率达到95%，重大隐患整改率达到100%。盗窃、伤害案件要控制到最低限度，杜绝火灾事故的发生。

1.8 严格管理队伍，对进场的施工队及其临时来队家属要做到底数精、情况明，一定要通过保卫部门登记造册，办理暂住证及有关手续，对不符合条件的要坚决清理，否则追究责任人责任，严禁打架斗殴。

1.9 利用法制课、宣传栏等对施工队员进行遵纪守法教育。

1.10 施工队治安责任人要向项目保卫组织交纳治安保证金，按每人每年200元交纳。

2 检查考核方法

项目治安责任人，保卫组每半年对施工队检查考核一次，作为依据，年终进行考核考评，评比出优秀、优良、合格、不合格单位。

3 奖励办法

3.1 对治安责任目标管理贯彻好，防范措施得力，成绩突出，案件得到有效遏制，治安秩序持续稳定的单位在评选双文明先进时应优先考虑，年终被考核评比为优秀单位的给 予一次性奖励_____元，优良_____元，合格_____元。

3.2 由于制度不健全，隐患、漏洞没有及时整改，发生盗窃、火灾以及其它事故的单位，根据具体情况，由责任人按物资损失赔偿，对不合格的单位，扣发治安保证金。

4 本治安目标管理责任书一式叁份，签订后双方各执一份，保卫组一份。

项目治安责任人：

施工队治安责任人：

年 月 日

第五章 《项目部施工人工费承包合同》

为加强项目管理，充分调动职工的生产积极性，加快工程进度，确保工程低耗、优质、按期竣工，_____项目经理部(组)特与____签订本人工费承包合同，以便双方共同遵照执行。

1　承包工程内容

1.1 主体工程：包括除基础挖土、填土、凿桩以外的所有砼工程，例如模板制作、安、拆，钢筋制、安，砼生产和浇捣养护，模板脚手架的搭拆，所有施工缝的打毛清洗，施工料具在现场范围内按指定地点堆放，施工现场附近材料垂直和水平运输，成品保护土0．000[2下的抽排水，钢筋垫块的制安、脱模剂的涂刷、模板木方起钉保养，钢筋除泥除锈，施工垃圾的清理等工作。详细项目和数量见预算书。

1.2.装饰工程：包括除上述主体工程(砼工程)以外的所有土建工程，以及施工现场附近材料垂直和水平运输，楼地面的基层清理，预留洞的修补，施工垃圾的清理，成品、半成品的保护等，详细项目和数量见预算书。

2　承包工程工期

工程总工期____个日历天,____年____月___日平土0．000,年_____月_____日平顶,_____年_____月___日装饰插入,_____年月____日装饰完成,____年____月____日工程竣工。详细计划见施工进度计划表(图)。

3　承包工程质量

主体和装饰均应达到地方质监站认可的优良等级。　　、

4　承包工程金额

4.1 承包工程金额以分公司报甲方审定的预算为基础，不论工程量计算的多少，套用定额的高低，预算项目的多计或漏项，均按预算书中人3232日数为准，每工日——元的综合单价计算。施工中若发生了计时工，在不突破总费用的原则下，计时工的综合单价为——元／_32日。人工费、包干费视工程难易、工期的长短，施工人员的多少商定，承包工程金额按投标或议标图纸，一次性大包干，在施工中除业主有变更外，不得增减承包金额。

a主体总承包金额_____万元，其中施工人工费_____万元，包干费_____万元。施工人工费包括人工费、管理费、

医疗费、劳动保险金等。

b装饰总承包金额_____万元，其中施工人工费_____万元，包干费_____万元。施工人工费包括人工费、管理费、医疗费、劳动保险金等。

4.2 在不突破人工费承包总包费用_____元和14元／工日的基础上，也可以采取如下形式结算人工费。

a木工：模板制、安、拆　　元／m2

其中，模板制作、安装　　元／m2

模板拆除_____元／m2

b钢筋工：钢筋制作、绑扎　　元／m2

其中:钢筋制作_____元／t

钢筋绑扎_____元／t

c砼工：砼浇捣_____元／m3

d瓦工：十层以下砌砖_____元／块

十层以上砌砖_____元／块

e抹灰工：梁柱面抹灰_____元／m2

天棚面抹灰_____元／m2

墙面抹灰_____元／m2

f镶贴面层：外墙贴彩面砖_____元／m2

内墙贴磁盘_____元／m2。

4.3 每月由项目经理部(组)按其所完成的工程量，以队组为单位签发施工任务单，预结90％，留10％在财务科作为工程保修抵押金，待工程竣工后结算。当无质量问题、无违纪现象、无其它违规情况时，抵押金原则退回。

5　双方责任

5.1 项目经理部(组)责任

a对进行技术指导，解决施工中遇到的技术难题，并负责搭设井架，配备好机械工、电工，满足施工需要。

b为班组正常施工提供必要的机具，如有故障，应及时派人修理。

c为队组及时供应材料，并运至现场。

d有权辞退不听指挥的人员。

e每月20日前开出当月施工任务暂结书。

5.2 班组责任

a服从项目经理部(组)统一指挥，虚心接受项目经理部(组)的指挥，不得拖延或顶着不办。

b爱护施工机具，如有遗失或有意损坏，应负责赔偿，手用工具由班组自购。

c必须与_____队、_____队一起施工。

6 奖罚办法

6.1 工期:以每控制段为计算单位，按期完成奖_____元；每提前一天奖_____元，每拖延一天罚_____元。

6.2 安全:杜绝重大工伤事故，尽量减少一般的工伤事故。一旦发生，按公司和局有关文件处理。一切费用由承包队负责。

6.3 质量:每月预结算时，对前段施工所完成的分项工程，由项目质检员进行评定，达不到优良的(90%)扣20%工资。主体和装饰工程施工后，经质监站评定，达到优良，各奖_____元，否则各罚_____元。若单项工程未达到优良，但最后竣工总体达到优良，扣罚的20%可退还班组。在施工中如发生爆模、蜂窝、钢筋移位、粉刷贴面超偏等质量问题，班组必须及时处理，所有人工费、材料费均由班组派人处理或者由班组出钱请他人代其处理。

6.4 材料

6.4.1 材料发放

项目给队组发放材料，钢筋按翻样单加3%损耗：模板、木枋按预算数或模板接触面除以六；砼所用水泥、砂、石按配比单，铁钉、扎丝按预算数；装饰材料按预算数。

6.4.2 材料退库

a对主体用材料，如节约的是原材料，则有一算一，如是半成品或使用过的，则按如下办法折算节约数量：

①模板：整张按60%一70%计；半张以上(大半张)以50%一35%计；1/4张以上(小半张)按25%一30%计；1/4张以下的不计数量，具体还应结合成色、周转次数折合。

②木方：1.5m以上的按65%计，1.5m以下的不计数量。

③钢筋：7m以上的按原材料计，4—7m按70%计，2—4m

按30％，2m以下按料头计。

b装饰材料除未使用过的水泥可按有一算一退库外，其余各种材料运进现场后，一般不以计价退回，未购进的则有一算一退库。

c节约材料单价及奖赔：如材料有节约则项目经理部(组)与队组实行“四六”分成；材料超耗则全部由队组承担。材料结算单价按预算定额单价。

d发生主体施工偏差过大，造成装饰施工材料超耗的材料费由主体施工队组负责。

e队组应做好文明施工，若其施工班组未按要求做好文明施工，则项目经理部(组)另派人员代其清理，所发生的费用无论多少，均在结算时扣除，严重时还应进行处罚。

7 其它事项

7.1 队组应遵守分公司其它规章制度，如有违反，则另行处理。

7.2 若承包队组未能按计划和要求完成任务，项目经理部(组)可马上另行派员进行施工，所发生的费用全部由项目经理部(组)在其承包队组中扣除。若在施工中部分人员或全部人员擅自停工，给工程造成影响或损失，全部由承包队组负责，并可罚款1000—5000元扣其风险抵押金。

7.3 在施工中发生设计变更增加或减少工程，其计工办法为：以预算定额计工日数，每工日14元计结，队组必须按项目经理部(组)的要求完成，不能以工价低、不好做为由不做，不然项目可另行派员施工，所发生的费用无论多少，均在其承包费用中支付。

7.4 工程中若使用输送泵浇捣砼，由按　　元／m3计，在承包费中扣除；若使用了搅拌站，后台又不要人工上料，则按　　元／m3计，在承包费中扣除。

7.5 施工过程中承包队组不能达到工期、质量、安全、文明施工等要求，又不迅速采取措施，项目经理部(组)可令其退场，所余工程均由项目经理部(组)另找班组施工，施工费用无论多少一律从原承包队组的承包费用中

支付，并可对其罚100D---5000元和扣除风险抵押金。

7.6 本合同兑现后自动失效。

7.7 本合同执行中发生争执，局(公司)或区域公司(分公司)领导仲裁。

7.8 预结算书。

项目经理部(组)负责人：　　队组负责人：

年　月　日　　年　月　日

第六章 《项目部土方工程施工班组承包合同》

为保证工程进度，抓紧前期工程的施工，项目经理部与____班签订土方工程施工承包责任状。具体条款如下：

1　承包范围及工作内容

1.1 承包范围____工程____轴范围的承台和电梯井土方施工。

1.2 承包工作内容：按施工图纸和施工管理专职人员____的施工布置进行作业，包括：挖土、倒运土方、回填、降水、排水、支拆档土板及基坑的清理工作。

2　工程计算期

土方施工费用由____元／m3包干费用，承包工资总额____元整，结算时由施工质量检验员检查合格签认后，以实际的土方呈报项目负责人签字后方可到局(公司)或区

域公司(分公司)劳资部门进行工资结算。

3　施工要求

班组应按照项目经理部的计划时间要求进行施工，组织必须的加班工作。严格按照安全技术要求进行施工。

4　其它

4.1 班组应自备施工所需的工具用具，施工中所需的潜水泵由项目经理部与动力部门协调交付班组。班组应合理使用，妥善保管。

4.2 工作完成后，班组应退回动力部门提供的潜水泵，并经动力部门验收。对造成损坏的要追究原因，如属于班组使用、保管不当所致，视情节在结算额中抵扣赔偿。

4.3 班组委托材料部门购买的工具用具由班组验收核实其费用，在结算中扣除。

4.4 班组按保质保量完成工作，项目经理部视实际工作和工程进度情况给予____奖励，对不按期或不听工地计划安排的，项目组视实际情况给予____元的罚款，质量不合格不验收。

4.5 施工中因违章作业造成的人身意外情况由班组自行负担解决，给予班组一定的违章经济处罚。

项目经理部：　　承包班组：

年　月　日　　年　月　日

第七章 《项目部钢筋工程施工班组承包合同》

为优质高速完成工程建设，工程项目经理部与_____班签订钢筋施工承包责任状。具体条款如下：

1　承包工作内容

班组根据项目经理部提供的钢筋加工料单进行制作、绑扎，具体工作包括：钢筋原材料进场的验收保管及抽查取样、调直、除锈、断料、弯曲成型、场内运输、绑扎安装(包括柱、梁、墙砼保护层垫块设置)、配合钢筋对焊工作，妥善保管和使用保养钢筋加工机具等。

2　工作要求

2.1 班组根据项目经理部的计划时间进行施工作业，组织必须的加班工作。

2.2 钢筋的断料加工要严格按照翻样料单要求合理使用检验合格的原材料，厉行节约。

2.3 钢筋的绑扎安装，应达到施工验收规范标准的优良等级。

2.4 加强现场安全文明施工，做到工完场清，做好成品保护，遵守公司和项目经理部的各项规章制度。

3　工资计算

3.1 按以上工作内容和要求，班组在工程施工期内以___元／t(钢筋翻样单数量及规格)承包施工人工费用。

3.2 工资按月结算，由项目经理部根据班组的施工完成情况进行检查评定并开出当月完工任务结算书，钢筋制作及绑扎分别按_____元／，和_____元／t控制预结。结算时予扣结算金额的10％作为班组的承包风险抵押金，待全部工作完成并验收达到优良标准和核定材料使用量后，一次结清。

3.3 班组安排的现场材料守卫由项目经理部按月另付_____元。

4　其它

4.1 工作完成后，班组应移交回公司提供的钢筋加工机具，并经动力部门验收．对造成损坏的要追究原因，如属于班组使用保管不当所致，视情节在结算额中抵扣赔偿。

4.2 班组违章作业造成工程质量安全，未能按要求进

行作业，项目组有权采取罚款处理和另派员进行生产，造成项目的经济损失由班组全权承担并在承包结算额中扣除。

4.3 项目经理部应积极配合支持班组的工作开展，解决班组作业过程中存在的生产难题，指导班组进行施工作业生产。

4.4 材料节超的奖罚规定：

班组承包钢筋数量按翻样单钢筋数量加2%一3%损耗计算，绑扎用镀锌铁丝按定额耗用量核定包干使用，班组节超材料量在全部工作完成后半个月内由项目经理部与班组进行承包数量结算，并按以下标准对班组执行承包情况予以奖罚。

a班组节约材料奖励：6m以上原材料_____元／t，4—6m长规格材料_____元／t，4m1以下的钢筋料头由项目组自行回收处理。

b如钢筋进场数量超过班组应承包的数量，超出部分由项目经理部按原材料规格回收，不作为班组的节约量。各种规格钢筋材料回收按下式计算：项目经理部回收原材料二材料进场总数—班组承包数量。

c班组实际耗用钢筋数量超出承包所规定的用量或进场堆放材料丢失，造成项目追加材料需求或材料损失，由班组承担经济责任，并按实际采购单价计算追加材料费和损失材料费在班组承包额中抵扣。

d绑扎用镀锌铁丝，节余量按_____元／kg奖励班组，超出核定用量则按实际采购单价计算在班组承包额中抵扣。

项目经理部：　　承包班组：

年　月　日　　年　月　日

第八章 《项目部模板工程施工班组承包合同》

为优质高速完成工程建设，工程项目经理部与一班签定模板施工承包责任状。具体条款如下：

1 承包内容

班组根据设计施工图及要求进行砼模板的配制，拼装及拆除，具体工作包括：放样下料，拼装模板及支撑加固(包括搭架)，清除杂物刷隔离剂；及时检查校正模板在浇捣时的尺寸及垂直度，妥善保管和使用木加工器具等。

2 要求

2.1 班组应按照项目经理部的计划时间要求进行施工作业，组织必须的加班工作。

2.2 合理使用模板及木枋，禁止大材小用，厉行节约。

2.3 保证模板面的平整和垂直度；模板拼缝要严密。

2.4 加强现场安全文明施工，做到工完场清，搞好成品保护工作，遵守公司和项目经理部的各项规章制度。

3 承包费用计算

3.1 按以上工作内容和要求，班组在施工期内以_____元／m3模板接触面积承包施工人工费用。

3.2 工资按月结算，由项目根据班组的施工完成情况进行检查评定并开出当月完工任务结算单，模板的安装及拆除分别按_____元／m2和_____元／m2控制预结。结算时预扣结算金额的10％作为班组的承包风险抵押金，待全部工作完成并验收达到优良标准和核定材料使用量后一次付清。

4 其它

4.1 工作完成后，班组应移交回公司提供的木加工机具，并经动力部门验收。对造成损坏的要追究原因，如属

于班组使用保管不当所致，视情节在结算额中抵扣赔偿。

4.2 班组违章作业造成人身事故，民建队由班组自行负担解决；借调工及合同工按公司和局的有关规定处理。

4.3 班组无视项目经理部的计划安排，未能按要求进行作业，项目经理部有权采取罚款处理或另派员进行生产，造成项目的经济损失由班组全权承担并在承包结算额中扣除。

4.4 项目经理部应积极配合支持班组的工作开展，解决班组作业过程中存在的生产难题，指导班组进行施工作业和生产。

4.5 材料节超的奖罚规定班组承包耗用模板、木枋、以及拉结螺杆、垫块、螺帽等按技术交底要求核定使用量，铁钉按预算定额耗用量核定包干使用，班组节超材料量在全部工作完成后壹个月内由项目经理部与班组进行承包数量结算，并按以下标准对班组进行奖罚。

a木枋、班组必须保证2.5%的木枋成本降低率，（在预算量的基础上），如果成本降低超过2.5%，超过部分由项目与班组六四分成。反之，则对班组进行处罚。

b夹板：班组必须保证在工程完工后，夹板的平均成色在四成以上，即要求工程完工后夹板的重估价值不低于原值的40%。超过40%部分由项目与班组六四分成。

c拉结螺杆、垫铁、螺帽等零星材料，班组必须保证在工程完工后，其实物损耗率在5%以下。低于5%部分项目与班组五五分成，超过5%部分对班组进行处罚。

d材料领用：班组从项目领用材料，必须向项目办理领用手续，班组自行对领用的材料进行计划保管使用，中间造成丢失浪费，其损失由班组自行承担。

项目经理部：　　班组：

年　月　日　　年　月　日