

施工项目管理实施手册

编委会

编委会主任： 田 野

编委会副主任： 蔡仲斌 欧成华 李 铁 汪忠铭 徐瑞康

编委会委员： 董怀川 易图吉 代正东 徐 敏 李 潇
陈世福 吕晓宁 王 林 王毓珩 沈耀伟
张文斌

责任编辑： 董怀川 涂 燕 赵维龙 颜 辉

施工项目管理实施手册

（第一版）

中国第十九冶金建设公司

二 00 四年十二月



目 录

第一章 总则

1.1	说明	1
1.2	术语	1
1.3	施工项目管理	5

第二章 项目经理部

2.1	一般要求	8
2.2	项目经理部组织形式	9
2.3	项目经理部管理职责	10
2.4	项目经理	14
2.5	项目经理部的运行	17

第三章 施工项目综合管理

3.1	文件管理	20
3.2	印鉴管理	20
3.3	档案资料管理	21
3.4	人事管理	22
3.5	办公用品管理	23
3.6	施工现场水电管理	23
3.7	职工社会保险管理	24
3.8	施工现场企业 CI 形象建设	24

附表	附表一《项目经理部收文情况登记表（样表）》	25
	附表二《项目经理部文件、资料借阅登记表（样表）》	25
	附表三《项目经理部发文登记表（样表）》	26
	附表四《项目经理部印鉴使用情况台帐（样表）》	26
	附表五《项目经理部用印审批单（样表）》	27
	附表六《项目经理部工程图纸发放记录表（样表）》	27
	附表七《项目经理部机构设置和项目管理人员配备申请表（样表）》	28
	附表八《项目经理部调入工作人员资格审定表（样表）》	29



附表九《项目经理部管理人员工作能力考核鉴定表（样表）》	30
附表十《项目经理部管理岗位外聘人员聘用审批表（样表）》	31
附表十一《项目经理部车辆使用情况登记台帐（样表）》	31
附表十二《项目经理部办公用品清单表（样表）》	32
附表十三《项目经理部资产实物交接清单表（样表）》	32
第四章 施工项目合同管理	33
4.1 一般要求	33
4.2 施工项目总包合同管理	33
4.3 施工项目分包合同的管理	34
4.4 分承包商选择和管理	36
附表 附表一《施工任务分工通知单（样表）》	38
附表二《施工任务分工台帐（样表）》	39
附表三《分承包商准入资格审查表（样表）》	39
附表四《分包合同评审记录表（样表）》	40
附表五《分包合同评审报告（样表）》	41
附表六《分承包商基本情况登记台帐（样表）》	42
附表七《分包合同登记台帐（样表）》	42
附表八《分承包商合同履行情况评价表（样表）》	43
第五章 施工项目造价管理	44
5.1 一般规定	44
5.2 工程造价管理工作程序	44
5.3 工程造价预（结）算管理工作内容	45
5.4 工程造价竣工结算管理工作内容	46
5.5 分包工程的结算工作	47
5.6 洽商管理	48
5.7 施工索赔	48
5.8 项目经理部市场开拓	50
附表 附表一《项目经理部内部工程结算单（样表）》	52
附表二《项目经理部工程预（结）算情况登记台帐（样表）》	53



附表三《分包工程量申报核定表(样表)》	54
第六章 施工项目统计、计量管理	55
6.1 一般规定	55
6.2 报表编制原则	55
6.3 工程统计管理	55
6.4 工程计量管理	56
6.5 对作业队统计、计量资料的要求	56
附表 附表一《() 年 () 月份作业队实际完成情况统计报表 (样表)》	57
附表二《() 年 () 月份作业队计量申报核定表 (样表)》	57
附表三《建安工作量实际完成情况统计台帐 (按单位工程划分) (样表)》	58
附表四《实物工程量实际完成情况统计台帐 (按单位工程划分) (样表)》	58
附表五《建安工作量实际完成情况统计台帐 (按作业队划分) (样表)》	59
附表六《实物工程量实际完成情况统计台帐 (按作业队划分) (样表)》	59
第七章 施工项目财务管理	60
7.1 一般规定	60
7.2 项目资金管理	60
7.3 项目经理部管理费使用管理	62
7.4 印鉴、票据、报表管理	65
7.5 项目经理部会计核算处理办法	65
附表 附表一《项目经理部资金计划与实际使用情况对比表 (样表)》	70
附表二《项目经理部 () 月份各作业队工程计量及付款明细表 (样表)》	71
附表三《项目经理部资金收支明细表 (样表)》	72
附表四《项目经理部货币资金拨付表 (样表)》	73
附表五《项目经理部 () 月份管理费用收支明细表 (表样)》	74
第八章 施工项目成本管理	75
8.1 一般规定	75
8.2 成本控制管理程序	75
8.3 目标成本的测算和下达	76



8.4	成本控制	77
8.5	成本核算	78
8.6	成本分析与考核	80
附表	附表一《作业队（ ）月份成本支出明细表（样表）》	81
	附表二《（ ）月份作业队成本汇总（样表）》	81
第九章	施工项目物资管理	82
9.1	基本要求	82
9.2	大宗材料采购招标程序	83
9.3	物资验收及保管	84
9.4	材料使用管理	85
9.5	材料现场管理	86
9.6	材料核销与余料处理	86
9.7	业主(总包方)提供设备的管理	87
附表	附表一《物资招标采购登记表（样表）》	88
	附表二《合格供方名单（样表）》	88
	附表三《物资验收入库单（样表）》	89
	附表四《限额领料单（样表）》	89
	附表五《物资收发存台帐（样表）》	90
	附表六《（ ）月份材料供应情况统计表（样表）》	90
	附表七《物资处理审批表（样表）》	91
第十章	施工项目进度控制	92
10.1	一般规定	92
10.2	项目进度控制程序	92
10.3	施工进度计划的编制	92
10.4	施工进度计划的实施	94
附表	附表一《作业队（ ）月份施工生产计划表》	96
	附表二《项目经理部（ ）月份施工生产计划表（样表）》	96
	附表三《施工日志（样表）》	97
第十一章	施工项目技术管理	98



11.1	一般规定	98
11.2	施工技术准备	98
11.3	施工过程技术控制	100
11.4	施工技术总结工作	102
11.5	技术进步工作	102
附表	附表一《施工图自审、会审记录（样表）》	103
	附表二《技术交底记录（样表）》	103
	附表三《工程开工报告（样表）》	104
	附表四《施工组织设计报审（样表）》	105
	附表五《工程材料/构配件/设备报审表（样表）》	106
第十二章	施工项目安全管理	107
12.1	项目安全管理控制程序	107
12.2	安全保证体系	108
12.3	项目安全生产投入	111
12.4	安全隐患和事故的检查处理	112
12.5	职业病防治管理	112
12.6	分承包商的安全生产管理	113
12.7	相关的安全规范、标准、文件	114
附表	附表一《安全检查记录（样表）》	115
	附表二《特种作业管理、专业人员登记表（样表）》	115
	附表三《特种设备安全管理台帐（样表）》	116
	附表四《分包工程安全交底表（样表）》	117
第十三章	施工项目质量管理	118
13.1	一般规定	118
13.2	工程测量的质量控制	119
13.3	施工现场材料、施工机械的质量控制	120
13.4	工程设备安装和运行质量控制	120
13.5	工程质量现场管理	122
13.6	工程质量检查验收控制	123



13.7	分包工程的质量管理	127
13.8	现场标准计量	128
13.9	工程质量事故的处理	129
附表	附表一《测量任务通知单（样表）》	131
	附表二《复测记录表（样表）》	132
	附表三《定位（放线）测量记录表（样表）》	133
	附表四《工程设备基础验收报告（样表）》	134
	附表五《检验批质量验收记录（样表）》	135
	附表六《分项工程质量验收记录表（样表）》	136
	附表七《建设工程隐蔽检验记录表（样表）》	137
	附表八《工程质量情况（月报）表（样表）》	138
	附表九《分部工程验收记录表（样表）》	139
	附表十《单位工程质量竣工验收记录（样表）》	140
	附表十一《整改复查报审表（样表）》	141
第十四章	现场文明施工管理	142
14.1	一般规定	142
14.2	规范场容	142
14.3	环境保护	143
14.4	消防与保安	143
14.5	卫生防疫	144
14.6	项目现场的检查考评	144
附表	附表《文明施工检查评分表（样表）》	145
第十五章	施工项目信息管理	146
15.1	一般规定	146
15.2	项目信息的内容	146
15.3	项目信息管理系统	147
第十六章	施工项目竣工验收管理	149
16.1	一般规定	149



16.2	竣工验收阶段管理的程序	150
16.3	工程竣工资料的分类及组卷	151
附表	附表一《工程竣工报验单(样表)》	153
	附表二《单位工程质量综合评定表(样表)》	154
	附表三《工程竣工验收证书(样表)》	155
	附表四《工程竣工实物交接清单(样表)》	156
	附表五《工程竣工资料、档案移交清单(样表)》	156
第十七章 施工项目审计管理		157
17.1	一般要求	157
17.2	审计对象、范围、时点和目标	157
17.3	审计方式、时限	158
17.4	审计职责、权限	158
17.5	工程项目全面审计的重点内容	159
17.6	工程项目审计程序	161
17.7	奖励与处罚	163
第十八章 项目经理部解体		164
18.1	一般规定	164
18.2	项目经理部解体程序	164
18.3	其它规定	166
附表	附表《项目经理部解体审批表(样表)》	167
第十九章 施工项目经营考核及兑现		168
19.1	一般规定	168
19.2	中间、终结绩效考核的条件	168
19.3	中间、终结绩效考核的程序及办法	169
19.4	中间、终结绩效考核的兑现	171
附表	附表一《项目中间、终结绩效考核评分表(样表)》	172
	..附表二《项目中间、终结绩效考核兑现申报审批表(样表)》	173
第二十章 附录		174



20.1	引用资料	174
20.2	《项目管理目标责任书》(范本)	175

第一章 总则

1.1 说明

1.1.1 为全面、高效地履行施工合同，规范施工项目管理和生产要素市场行为，提高项目效益，促进项目管理的科学化、规范化，以适应市场经济以及建设公司“五年发展规划”的需要，特制定本实施手册。

1.1.2 本手册依据 GB/T50326-2001《建设工程项目管理规范》、建设公司 2004 年实施的《工程项目管理办法》、参照集团公司其它冶建施工单位的项目管理要求和做法，结合目前我公司项目管理的实际，按施工项目管理程序和各阶段的工作内容、在建设公司《工程项目管理办法》的基础上进行修订、完善而编制的。力求做到文字叙述简洁，辅助表样实用、易于填写，提高可操作性。

1.1.3 本手册要求实施项目管理必须坚持“以市场为指导、以项目为核心、以效益为根本”的原则，以顾客为关注焦点，信守合同，依法经营，效益优先。

1.1.4 本手册不仅要求项目管理要规范运作，更进一步要求项目责任人在项目实施过程中，科学地把握项目规律，创造性地工作，要以《项目管理目标责任书》为依据，以质量、安全、工期、文明施工为基础，以控制施工成本为核心，以实现合同约定、提高盈利水平、提升社会形象为目标全面开展项目管理工作。

1.1.5 本手册适用于全公司范围内的所有施工项目。(包括建设公司直管施工项目、分公司管理的施工项目和各专业公司管理的施工项目。)

1.1.6 经营部项目管理处为建设公司项目管理主管部门，负责和组织对建设公司直管项目的管理实行日常服务、监控以及项目阶段性和结束时的考核评价，同时对非直管项目的业务进行指导性管理。

1.2 术语

1.2.1 施工项目

建筑施工企业自工程施工投标开始到保修期满为止的全过程中完成的项目。

1.2.2 施工项目管理

建筑施工企业运用系统的观点、理论和科学技术对施工项目进行的计划、组织、监督、控制、协调等全过程管理。(建设部于 1994 年决定将“项目法施工”更名为“施

工项目管理”。)

1.2.3 项目发包人

在协议书中约定,具有项目发包主体资格和支付工程价款能力的当事人或取得该当事人资格的合法继承人。

1.2.4 项目承包人

在协议书中约定,被项目发包人接受的具有项目施工承包主体资格的当事人,或取得该当事人资格的合法继承人。

1.2.5 项目分包人(分承包商)

项目承包人根据施工合同的约定,将承包的部分项目分包给具有相应资质的当事人(分承包商)。

1.2.6 项目经理

企业法定代表人在承包的建设工程施工项目上的委托代理人。(因工程需要任命建设公司领导担任项目经理,但同时又明确了现场项目经理并由现场项目经理实际主持工作的,现场项目经理即为项目经理,参与项目责任经营的考核。)

1.2.7 项目经理部

由项目经理在企业的支持下组建并领导、进行项目管理的组织机构。

1.2.8 项目经理责任制

以项目经理为责任主体的施工项目管理目标责任制度。

1.2.9 项目管理目标责任书

由企业法定代表人根据施工合同和经营管理目标要求明确规定项目经理部应达到的成本、质量、进度和安全等控制目标的文件。

1.2.10 项目管理实施规划

在开工之前由项目经理主持编制的,旨在指导施工项目实施阶段管理的文件。

1.2.11 项目目标控制

为实现项目管理目标而实施的收集数据、与计划目标对比分析、采取措施纠正偏差等活动,包括项目进度控制、项目质量控制、项目安全控制和项目成本控制等。

1.2.12 项目风险管理

项目风险的识别、评估、管理规划与决策、管理规划实施与检查等过程。

1.2.13 项目成本核算制

有关项目成本核算原则、范围、程序、方法、内容、责任及要求的管理制度。

1.2.14 项目合同管理

对施工合同的订立、履行、变更、终止、违约、索赔、争议处理等进行的管理。

1.2.15 项目信息管理

施工项目实施过程中，对信息收集、整理、处理、储存、传递与应用等进行的管理。

1.2.16 项目现场管理

对施工现场内的活动及空间使用所进行的管理。

1.2.17 项目生产要素管理

对项目的人力资源、材料、机械设备、资金、技术、时间、信息等进行管理。

1.2.18 项目竣工验收

承包人按施工合同完成了项目全部任务，经检验合格，由发包人组织验收的过程。

1.2.19 项目回访保修

承包人在施工项目竣工验收后对工程使用状况和质量问题向用户访问了解，并按照有关规定及“工程质量保修书”的约定，在保修期内对发生的质量问题进行修理并承担相应经济责任的过程。

1.2.20 项目组织协调

以一定的组织形式，手段和方法，对项目管理中产生的关系进行疏通，对产生的干扰和障碍予以排除的过程。

1.2.21 项目考核评价

由项目考核评价主体对考核评价客体的项目管理行为、水平及成果进行考核并做出评价的过程。

1.2.22 施工计划

施工计划应在项目初始阶段由项目施工经理负责编制，主要对项目施工方面的各种重要事项做出明确的规划和安排，以满足项目的要求。

1.2.23 总价合同

也称固定价合同。其合同总价为一固定的金额，在项目实施过程中，由承包商承担合同规定的任务范围内的费用风险，即盈亏自负。

1.2.24 综合单价

完成工程量清单中一个规定计量单位项目所需的人工费、材料费、机械使用费、管理费和利润的总和，并考虑风险因素。

1.2.25 工程量清单

表现拟建工程的分部分项工程项目、措施项目、其他项目名称和相应数量的明细清单。

1.2.26 索赔

合同用语中指正当追索赔偿损失的权利，受到损失的一方按合同中索赔条款的规定，向违约的一方提出赔偿损失的要求。合同的索赔条款包括索赔依据、索赔期限、索赔金额和索赔方法等内容。

1.2.27 企业 CI 形象

通过企业的自我介绍，确定企业的经营理念与精神文化，并运用整体传达系统（特别是视觉传达设计），传达给企业的关系者（包括企业的内部员工和社会），使其对企业产生一致认同感和价值，塑造理想形象，求得企业内外环境都有利于企业的生存和发展。

1.2.28 直管项目经理部

由建设公司直接组建、经营部下达考核指标、建设公司直接参与项目管理的项目经理部为建设公司直管项目经理部，项目经理部直接对建设公司报送相关报表和上缴相应管理费用。

1.2.29 非直管项目经理部

由分公司或专业公司（专业公司即指各工程公司、以下同）直接组建的项目经理部，考核指标由分公司或专业公司下达并直接参与项目管理的为建设公司非直管项目经理部，项目经理部直接对分公司或专业公司报送相关报表和上缴相应管理费用。但要服从建设公司业务部门的监督、指导，必要时可以提出相关要求或直接参与管理。

1.2.30 “三标一体”化管理体系

由质量管理体系（GB/T19001-2000 — ISO9001：2000）、

环境管理体系（GB/T24001-1996 — ISO14001：1996）、

职业健康安全管理体系（GB/T28001-2001）等三部分组成。

1.3 施工项目管理

1.3.1 施工项目的概念

施工项目管理是建筑施工企业对施工项目进行的管理。

施工项目管理是以工程项目为对象，以工程项目所确定的效益为目标，以项目经理负责制为基础，建立以项目经理为中心、遵循工程项目内在的规律并服务于工程项目效益的全面质量保证体系。施工项目管理是指在有限的空间、时间和资源条件下，利用各种有效的手段，对施工项目寿命周期的各种施工生产要素进行计划、组织、指挥、控制和协调的全过程经营管理方式。

1.3.2 施工项目管理的三个层次

(1) 企业管理层，即建设公司，包括建设公司领导层和建设公司各管理部门。它具有三个主体特点：市场竞争主体、合同履行主体、企业利益主体。

项目管理处为建设公司施工项目管理业务主管机构。

(2) 项目管理层，即项目经理部。它具有三个“一次性”特点：企业法人一次性授权管理机构、一次性临时组织、一次性成本中心。

(3) 施工作业层，即内部专业公司作业层或外部分承包商，包括内部专业公司派出的施工作业队和参与项目施工的合格分承包商、劳务队伍。

1.3.3 三个层次之间的关系

(1) 项目管理层服从于企业管理层，企业管理层服务于项目管理层，施工作业层与项目管理层是经济合同(或内部协议)关系。

(2) 企业管理层与项目管理层是授权委托关系，项目经理是建设公司法定代表人在工程项目上的委托代理人。项目管理层与内部专业公司作业队是责任承包经济关系；与分承包商和供应商之间是经济合同关系。

(3) 项目经理部行政上受建设公司直接领导，业务上接受建设公司各专业职能部门的指导、监督管理和考核；经营管理上受《项目管理目标责任书》的约束，对建设公司和参建的施工单位负责。

(4) 施工作业层必须服从于项目经理部的统一指挥、协调。凡不服从项目经理部管理的，征得企业法定代表人同意，项目经理部有权予以清退。

1.3.4 三个层次的职能

(1) 建设公司：主要负责参与市场竞争，公司项目管理政策的制定，负责项目的宏



观管理。制定和健全施工项目管理制度，规范项目管理；加强计划管理，保持资源的合理分布和有序流动，并为项目生产要素的优化配置和动态管理服务；对项目管理层的工作进行全过程指导、监督和检查。建设公司是项目的决策中心、利润中心。

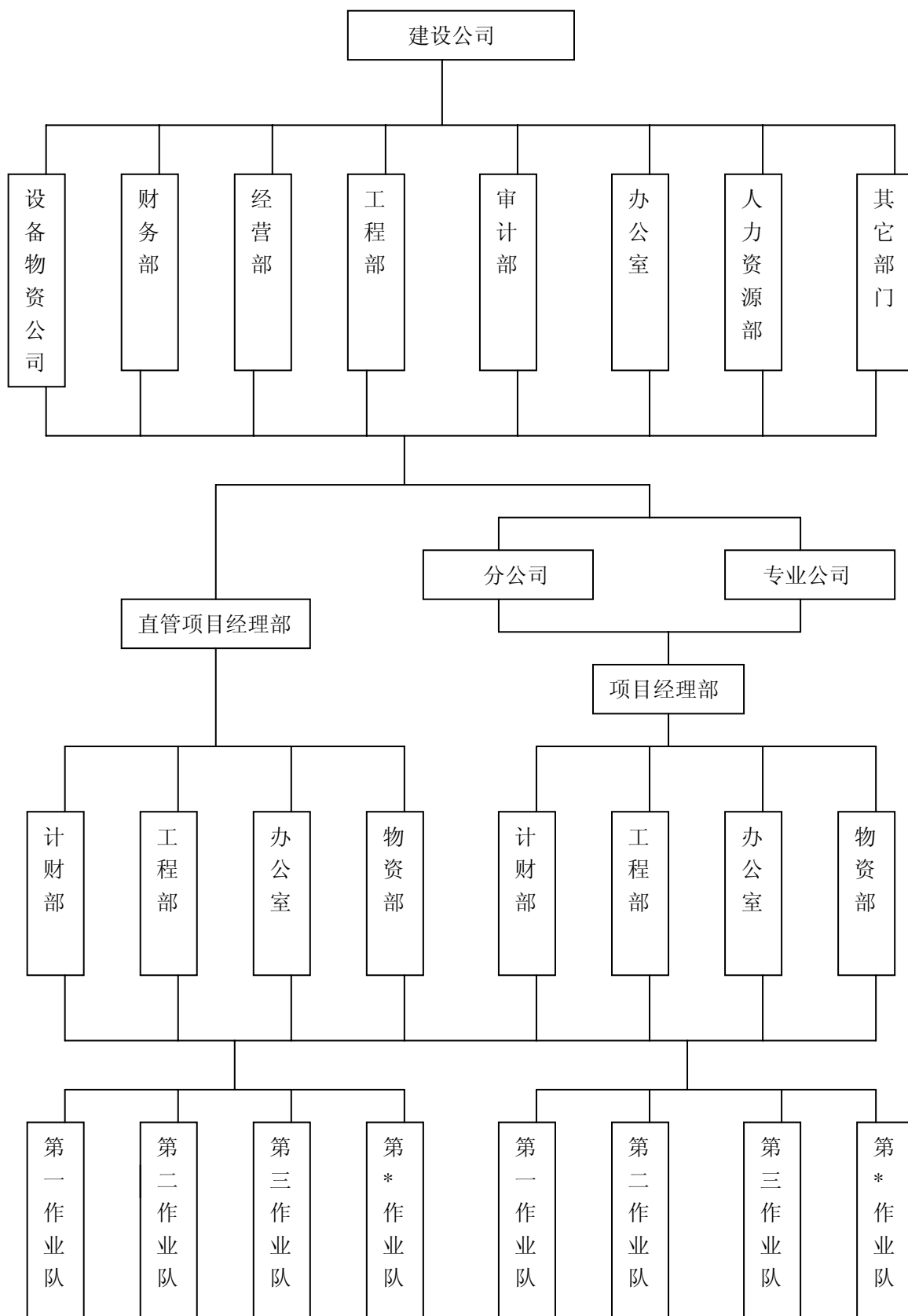
（2）项目经理部：负责履行施工合同，是建设公司面向市场为业主提供服务的直接责任层，执行和服从企业管理层对项目管理工作的监督检查和宏观调控。项目经理部是项目的成本控制中心。

（3）施工作业层：与项目管理层共同履行工程分包合同或内部协议。

1.3.5 建设公司项目管理组织机构图：



建设公司项目管理组织机构图



第二章 项目经理部

2.1 一般要求

2.1.1 施工项目管理实行项目经理负责制。项目经理部是在建设公司的支持下，由项目经理组建并领导实施项目管理的组织机构。

2.1.2 项目经理部是在项目经理领导下，以市场为指导、实行指标考核、责任经营管理的方式对施工项目进行管理的临时性管理机构，随着合同的签订而成立、项目的终结而解体，属建设公司项目施工管理层，接受建设公司业务部门的指导，负责所承担的工程项目从开工到竣工全过程的施工管理。

2.1.3 施工项目管理实行成本核算制

(1) 确定工程项目的责任目标成本。工程项目中标后，建设公司根据合同造价、工程特点、施工图和招标文件中的工程量清单，确定正常情况下的企业管理费、财务费用和制造成本。将正常情况下的制造成本确定为项目的可控成本，形成项目经理的责任目标成本，以此对项目进行考核。

(2) 项目经理部要以其责任目标成本为最高控制限额进行项目收支核算，以责任目标成本控制实际成本。

2.1.4 在签订的《项目管理目标责任书》中明确项目经理的责任、权力和利益。处理好企业管理层、项目管理层和项目作业层的利益关系。

2.1.5 项目经理部的类别(以工程项目的合同金额大小划分)

- (1) 合同金额在 1.5 亿元以上项目为 **A** 类项目经理部。
- (2) 合同金额在 1.0-1.5 亿元的项目为 **B** 类项目经理部。
- (3) 合同金额在 5000 万元-1.0 亿元的项目为 **C** 类项目经理部。
- (4) 合同金额在 3000-5000 万元的项目为 **D** 类项目经理部。
- (5) 合同金额在 1000-3000 万元的项目为 **E** 类项目经理部。
- (6) 合同金额在 1000 万元以下的项目为 **F** 类项目经理部。

2.1.6 **A、B、C、D**类项目经理部由建设公司或分公司组建。

2.1.7 **E、F**类项目经理部可直接由分公司、专业公司组建。

2.2 项目经理部组织形式

2.2.1 项目经理部机构设置和人员配备要依据项目规模和施工难易程度决定。一般可设三部一室：即计财部、工程部、物资部、办公室；由项目经理、副经理、总工程师或技术负责人、部长、经营、技术等专业人员组成。

2.2.2 项目经理部成员

(1) 项目经理是公司法人代表在工程项目上的全权代理人，**A、B、C、D**类项目理由建设公司或分公司聘任，**E、F**类项目经理可由建设公司或委托分公司、专业公司聘任。

(2) 大型项目可设项目副经理 1-2 人，其职责由项目经理确定。部门负责人按一部一长制设置。

(3) 项目经理部管理人员，除财务人员实行委派制、总工程师或技术负责人由建设公司总工程师委派(或项目经理提名，建设公司总工程师批准)外，其它人员由项目经理提名，双向选择、竞争上岗。在符合国家规定的专业管理岗位所要求的条件下，经人力资源部资格审定后办理相关手续。

(4) 除国家、企业规定必须专职的岗位以外，鼓励兼职、一人多岗。

(5) 项目经理应实行亲属回避制，配偶及直系亲属不得在项目经理部担任有直接利害关系的职务，管理人员也不得参与分包或变相分包工程。

(6) 项目管理人员在控制总人数的前提下可根据项目的需要进行调整。为保证项目管理工作的连续性，原则上造价、财务、技术、材料等管理人员不宜中途更换。确需调动人员时，经项目经理同意后，报人力资源部办理审批调动手续，并报项目管理处备案。

2.2.3 施工作业人员

项目上使用劳务人员应坚持优先择用本企业劳务人员的原则，在本企业劳务人员不能满足的情况下，项目经理部提出用工计划，报项目管理处、人力资源部备案，方可从社会引入具有相应资质等级的成建制施工队伍或招聘劳务人员，并签订工程分包合同、劳务合同或劳务用工合同，对合同应依法公证。

2.3 项目经理部管理职责

2.3.1 项目经理部部门工作职责

(1) 计财部

- a. 测算编制项目成本控制计划。
- b. 负责施工合同和分包合同的管理、分承包商的选择、登记管理。
- c. 负责施工计划、统计、计量、造价管理工作。
- d. 负责有关项目的财务管理工作。
- e. 负责对项目制造成本的核算和分析。
- f. 负责工程款回收、债权债务清理。
- g. 负责按期编制会计、统计报表。

(2) 工程部

- a. 组织开工前各项施工准备工作，管理施工总平面，办理开工报告。
- b. 编制施工进度计划、生产要素需用计划，组织、协调现场施工。
- c. 组织编制单位工程施工组织设计、特殊过程作业指导书及施工方案，组织施工图纸自审，办理设计变更手续。
- d. 与业主（总包方）、监理的业务沟通、协调，办理有关现场签证等。
- e. 组织工程设备进场、试车，验收、存放、保护等管理工作。
- f. 负责组织专业工序交接和施工现场、工程成品(半成品)维护，核定现场施工进度和实物量的完成情况。
- g. 负责收集、整理工程质量、安全、工期等各种相关资料、信息，并填写施工日志。
- h. 组织单位工程质量评定，办理交工手续，整理竣工资料，编写施工技术总结。
- i. 组织开展现场施工人员的质量、安全教育和日常工作，落实质量、安全责任制，并记录。

(3) 物资供应部

- a. 负责设备、材料供应管理工作，依据施工图预算和施工进度计划，编制设备进场、材料采购计划。
- b. 负责甲供材料、构件提货、进场验收、保管、发货和现场二次搬运工作，办理

材料出、入库手续。

c. 负责材料市场询价调查，参与材料招标采购活动，组织材料进场，回收和处理剩余材料。

d. 负责现场工程材料的产品标识和应复检材料的复检委托及其检、试状态标识。

e. 负责协调现场周转材料租赁及管理。

f. 负责现场工程材料、设备、半成品月度盘点，负责月度材料核算，分析物料消耗和材料成本。

(4) 办公室

a. 负责项目经理部施工现场文化建设、CI 形象实施。

b. 负责项目经理部文秘和档案、人事管理工作。

c. 负责项目文件和资料控制与内部交换。

d. 负责现场保卫、消防工作。

e. 负责办公场所、生活区域后勤管理。

f. 负责项目经理部会务工作。

g. 负责办公、生活设施的管理。

h. 负责领导交办的其它工作。

2.3.2 项目经理部主要管理人员工作职责

(1) 项目总工程师（或技术负责人）主要职责：

a. 贯彻执行国家技术标准、规范，全面负责项目的技术管理工作，组织落实技术创新和技术进步工作。

b. 组织建立项目技术责任制，负责组织现场施工、技术人员的技术教育和质量教育。

c. 组织施工图自审，参与会审。

d. 主持编制和实施施工总规划或施工组织总设计。

e. 组织界定单位工程和分部、分项工程，编制项目质量计划，贯彻落实“三标一体”化认证的运行工作。

f. 负责施工现场的计量标准管理工作。

g. 负责特殊过程的质量监控，组织处理施工质量问题。

h. 组织项目交工、竣工资料整理、移交，编写施工技术总结。

i. 项目经理交办的其它工作。

(2) 施工员、技术员岗位职责:

a. 贯彻执行技术标准和规范、规程,熟悉施工程序,了解工程特点,掌握施工规律。

b. 了解施工现场环境和条件,编制施工组织设计(或施工方案)。

c. 做好开工前“三通一平”等施工准备工作,填写工程开工报告,组织现场施工。

d. 熟悉审查图纸及有关资料,参与图纸会审及技术交底工作,办理设计变更和签证。

e. 编制施工作业进度计划(包括季、月、旬作业计划)。

f. 对现场施工进度工作全面控制,进行日常和定期检查、记录。

g. 配合总工程师做好其它施工、技术工作。

h. 项目经理交办的其它工作。

(3) 造价员岗位职责:

a. 贯彻国家法律、法规,认真学习、熟悉掌握当地有关规定和定额标准,做好预算造价、合同、计量的管理工作。

b. 组织相关人员学习合同并交底,熟悉施工图纸(包括有关标准图集),了解施工工艺,参加图纸会审。

c. 熟悉并掌握合同所使用定额、取费标准的组成,根据合同规定、要求及时编制施工预算或工程计量资料报审。

d. 了解施工现场情况,对设计变更、现场施工措施、以及涉及到费用的问题,及时做好资料的收集和索赔工作。

e. 组织开展经济活动分析,参与成本分析。

f. 负责编制和办理竣工结算工作。

g. 项目经理交办的其它工作。

(4) 质量检查员岗位职责:

a. 认真学习和贯彻执行国家相关工程质量控制和保证的各种规范、规程条例。

b. 了解与掌握施工顺序、施工方法和保证工程质量的技术措施,参与施工组织设计(或施工方案)编写和图纸会审,做好开工前的各种质量保证工作。

c. 对原材料是否按质量要求进行订货、采购、运输、保管等进行监督和检查。

d. 严格执行技术规程和操作规程，按规范、规程要求检查和验收，坚持“预防为主”的方针，预防控制和督促整改质量问题。

e. 整理、收集各种质量资料，填写质量报表。

f. 协助作业队兼职质检员加强质量管理，提高工程质量意识。

g. 项目经理交办的其它工作。

(5) 安（全）环（境）内审员岗位职责：

a. 认真学习和贯彻国家有关安全生产及劳动保护的政策、法令、法规和本单位制订的安全生产制度、安全操作规程。

b. 开展经常性的安全生产宣传教育活动，督促检查作业队的安全教育实施情况。

c. 结合施工方案和现场的实际，组织安全技术措施交底会，检查安全措施落实情况。

d. 组织检查施工安全和施工环境执行情况，发现违章作业和安全隐患，监督整改。

e. 参与工伤事故的调查与分析，协助有关部门做好事故的处理工作。

f. 做好安全生产记录和资料的收集、管理，按时填报安全生产报表。

g. 项目经理交办的其它工作。

(6) 设备、材料员岗位职责：

a. 贯彻执行有关条例和规定，负责项目所需设备、材料领料的计划审批、供应、材料核销等管理工作。

b. 掌握工程进度和安装单位要求设备进场时间，沟通现场信息，组织、协调承制厂家现场服务人员的工作。

c. 积极进行各种材料询价工作，参与材料的招投标采购活动。

d. 根据单位工程材料预算和月、旬施工进度，编制材料采购计划。按照施工组织设计（或施工方案）和现场平面图合理堆放材料。

e. 严格控制材料质量，执行材料、工具等现场验收、保管和发放制度，各项领料手续需齐全。

f. 根据进度要求合理地组织材料供应，减少储备，实行材料定额消耗供应，降低消耗。

g. 组织材料余料、工具退库、旧材料、包装材料、周转材料的回收和废料的处理工作，建立完善材料登记台帐和报表制度。

- h. 对作业队材料管理实行业务指导。
- i. 项目经理交办的其它工作。

2.4 项目经理

2.4.1 项目经理是企业法定代表人在企业承包的施工项目上的委托代理人。即项目经理受建设公司法定代表人委托和授权，在建设工程项目施工中担任项目经理岗位职责，直接负责工程项目施工的组织实施，对建设工程项目施工过程全面负责，是实现工程项目质量、工期、成本、安全等综合管理目标的直接责任人，是建设公司面向市场、对接业主、服务用户的岗位责任人。

2.4.2 项目理由竞争选聘或组织选聘方式产生，其资质等级应符合所承担工程项目的要求。

2.4.3 项目经理在行政上与授权人是上下级关系，实行责任目标经营，项目经理任职期间原则上不与原任职级别挂钩。项目结束或终止，项目经理自然解聘。

2.4.4 项目经理聘任程序

- (1) 建设公司办公会研究确定、法定代表人任命项目经理；
- (2) 建设公司下发任职通知。

2.4.5 项目经理的任职条件

- (1) 具有与工程项目级别相应的《建设工程施工项目经理资格证书》。
- (2) 具有较扎实的工程项目管理的专业技术知识，主持过或作为主要管理人员参加过大、中型工程的建设，并具有一定的工程项目管理经验和业绩。
- (3) 熟悉经营管理业务，能自觉遵守国家有关法律、法规和政策，认真贯彻执行公司的各项管理办法及规章制度，具有较强的组织协调能力。
- (4) 具有良好的道德品质，能够团结合作、顾全大局、责任心强、对企业忠诚。
- (5) 能正确行使权力、清正廉洁、公道正派、勤政务实，自觉接受党组织和群众的监督。
- (6) 身体健康，能在任职期间适应工作。

2.4.6 项目经理离任条件

- (1) 工程竣工验收并办理工程移交和工程竣工资料移交。

- (2) 工程结算办理完毕，债权、债务清理完毕，资料齐全并移交。
- (3) 施工设备、周转材料退场完，现场大临设施以及办公、生活用具等资产清理完。
- (4) 工程技术、经济资料移交完。
- (5) 完成工程项目总结。
- (6) 项目终结审计、考核完。

2.4.9 项目经理中间解聘

- (1) 健康原因不能胜任。
- (2) 因自身管理原因造成工期严重拖后，或发生重大质量、安全事故。
- (3) 对工程成本管理不力，成本不清、不实，严重偏离成本目标，潜在风险大。
- (4) 有较严重的违规、违纪行为。
- (5) 业主提出撤换要求。
- (6) 存在解聘的其他原因。

2.4.10 项目经理的职责

- (1) 代表企业实施项目管理，贯彻国家有关法律法规和强制性标准，执行企业的各项管理制度，维护企业的合法权益。
- (2) 履行建设公司与业主（总包方）签订的项目施工合同及与分包商签订的分包合同。履行《项目管理目标责任书》规定的任务。
- (3) 组织编制项目《施工组织总设计》，制定工期、质量、成本、安全和文明施工等各项措施计划，并组织实施。
- (4) 对进入施工现场的生产要素进行优化配置和系统的动态管理。
- (5) 在建设公司授权范围内，协调与业主（总包方）、监理、作业队等各方的关系。
- (6) 项目经理是项目质量、安全、进度和成本的第一责任人，负责建立项目质量、安全、进度和成本核算管理体系，组织制定项目质量、安全和成本管理目标。
- (7) 组织编制、实施项目年、季、月施工计划，参与竣工验收，办理竣工结算，负责工程款回收和债权、债务清理。
- (8) 及时报送规定的各种报表、定期向建设公司汇报项目情况及报告重大事项。
- (9) 组织收集整理竣工验收资料及工程经济、技术资料，项目结束时交建设公司归档。
- (10) 接受建设公司对项目的监督、检查、审计和考核。

(11) 项目经理是在项目上体现企业形象的第一责任人，负责项目的文明工地建设及施工人员的精神文明建设。

(12) 协助建设公司进行项目评奖申报工作。

(13) 项目后续工程跟踪、信息反馈和参与后续项目的招投标活动。

(14) 项目结束善后处理工作。

2.4.11 项目经理的权限

(1) 参与本工程相关项目的投标和施工合同的签订活动。

(2) 与建设公司签订《项目管理目标责任书》。

(3) 组建项目经理部，确定项目管理组织机构，负责项目副经理、项目总工程师的提名，聘用项目管理人员。

(4) 参与工程任务分工。

(5) 负责分承包商的调查和选择，审核、签订分包合同。

(6) 确定项目经理部管理人员的职责，并定期考核、评价和奖惩。有权解聘不称职的管理人员。

(7) 按项目工资分配制度和核定的工资总额确定项目管理人员的岗薪工资分配，对项目绩效工资有建议和分配权。

(8) 在公司财务制度规定的范围内，根据公司的授权和工程项目管理的需要决定资金的投入和使用。

(9) 根据公司物资、设备管理文件的规定行使采购权、租赁权。

(10) 按公司授权范围和有关规定，代表公司与业主商签项目执行文件和来往函件，以及修改、补充施工合同。

(11) 主持项目经理部工作，全面行使项目的组织、指挥、协调、控制权。

(12) 获得公司的特别授权。

2.4.12 项目经理的利益

(1) 项目经理实行项目责任经营管理，按《项目管理目标责任书》确定的指标完成情况进行审计、考核、兑现。

(2) 项目经理的岗薪工资按项目经理部的岗薪工资标准执行，其绩效工资与项目的管理业绩考核挂钩。

(3) 有突出业绩或在降低成本、为企业创效益中有突出贡献的可获特殊奖励。



- (4) 可获得表彰、记功、优秀项目经理等荣誉称号。

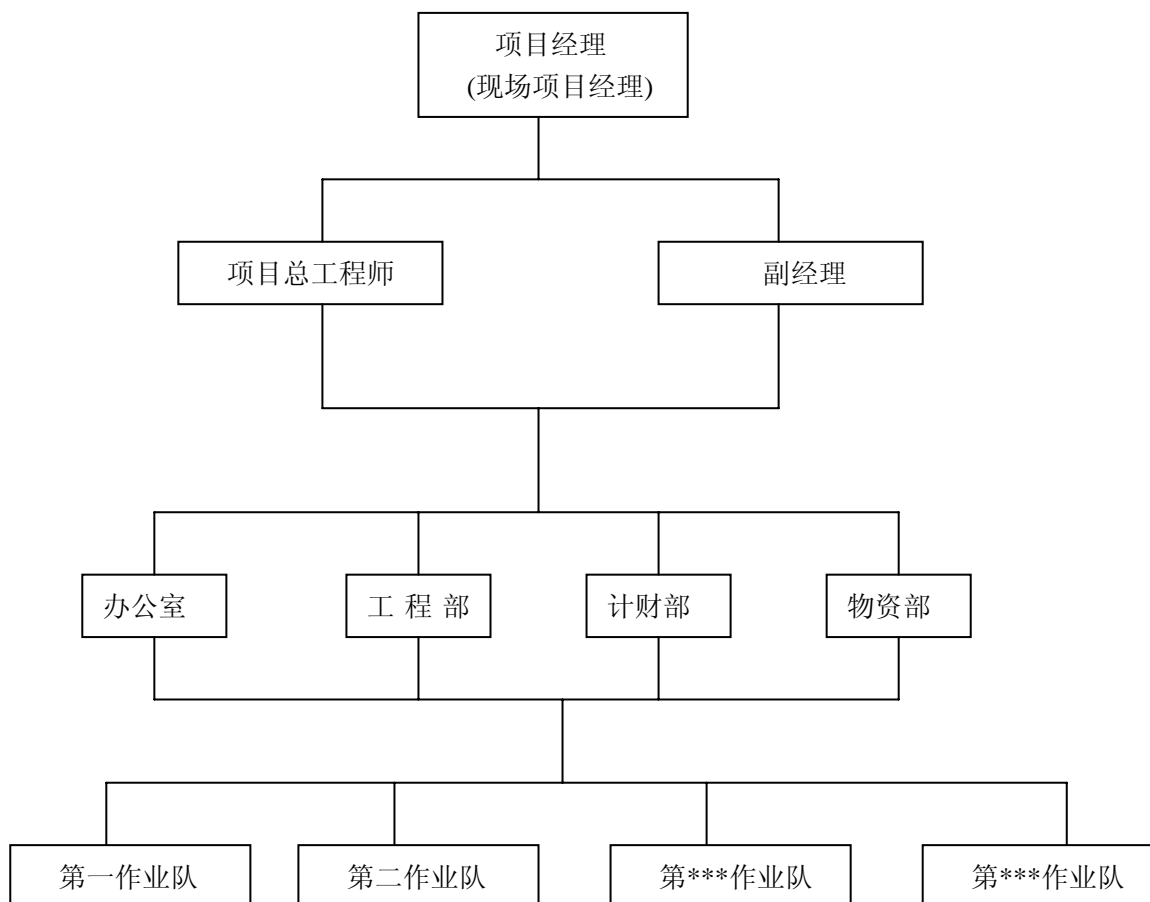
2.5 项目经理部的运行

2.5.1 项目经理部运行程序

- (1) 工程项目中标后，建设公司确定项目经理及项目班子，由项目经理组建项目经理部。
- (2) 项目经理与建设公司法定代表人签订《项目管理目标责任书》。
- (3) 项目经理部编制“项目管理实施规划”。
- (4) 进行开工前的施工准备工作。
- (5) 组织工程分包、材料采购、施工机械租赁，选择或批准分包施工队伍、租赁商，签订工程分包、机械租赁合同。
- (6) 施工期间按“项目管理实施规划”进行严格管理，强化指导、监督、检查等过程控制。
- (7) 组织项目交工、工程资料移交工作。
- (8) 组织竣工结算、分包结算工作，清理各种债权债务。
- (9) 进行经济活动分析，写出项目管理工作总结和项目审计申请报告，接受项目审计、考核。
- (10) 项目经理部解体 and 善后工作。

2.5.2 项目经理部组织机构图

项目经理部组织机构图



2.5.3 项目经理部解体应具备的条件

- (1) 工程已经竣工验收。
- (2) 与业主（总包方）和各分包商、租赁商已经结算完毕，债权债务清楚。
- (3) 已完成项目管理工作总结和工程资料移交工作。
- (4) 《项目管理目标责任书》已经履行完成。
- (5) 已签订“工程质量保修书”。
- (6) 施工现场清理完毕。

2.5.4 对项目经理部解体后善后事项的规定：

- (1) 因业主（总包方）原因工程结算工作延迟的（一般指超过三个月），项目经理应指派留守人员处理善后事宜，直至办完结算手续。期间所发生的费用仍列入项目成本，留守人员的工资待遇标准需另行专门申报批准。



(2) 工程结算后的债权债务处理工作移交建设公司财务部，如发生经济诉讼，原项目经理部有关人员要及时参与和配合处理相关问题。

2.5.5 工程项目管理的考核

(1) 根据工程项目完成情况对项目经理部进行中间、终结绩效考核和兑现。建设公司成立工程项目管理的考核小组，由项目管理处牵头、各职能部门参加负责对工程项目管理的考核工作。

- a. 对《项目管理目标责任书》的主要指标完成情况进行审议。
- b. 依据工程项目审计结论及各职能管理部门的考核评价，计算绩效工资考核结果。
- c. 对工程项目取得合同外的奖励，特别是业主对工程补贴性质的奖励予以确认。
- d. 其它重要事项的确认。

(2) 建设公司职能部门要加强对工程项目的管理、指导、监督、服务工作，掌握本职能部门业务范围内有关的项目管理情况，坚持过程控制原则，开展定期联合检查和考核评比活动，及时发现项目管理中存在的问题，对项目管理中存在的重大问题及时报告和提出处理意见。

第三章 施工项目综合管理

3.1 文件管理

3.1.1 项目经理部文件管理工作责任部门为办公室。

3.1.2 文件包括：本项目管理文件和资料；相关各级、各部门发放的文件；项目经理部内部制定的各项规章制度、发至各作业队的管理文件、工程会议纪要等。

3.1.3 填制文件收发登记、借阅登记等台帐，对文件的签收、发放、交办等程序进行控制，及时做好文件与资料的归档管理。

3.1.4 对收到的外来文件按规定进行签收登记后，及时送领导批示并负责送交有关人员、部门办理。

3.1.5 文件如需转发、复印和上报各类资料、文件，必须经领导同意，同时做好文件复印、发放记录并存档，由责任部门确定发放范围。

3.1.6 文件需外借时，应经项目经理书面批准后填写文件借阅登记，方可借阅，并在规定期限内归还。

3.1.7 对涉及到经济、技术等方面的机密文件、资料要严格按照建设公司有关保密规定执行。

3.2 印鉴管理

3.2.1 项目经理部行政章管理工作责任部门为办公室。财务章管理责任部门为计财部。

3.2.2 项目经理部印章的刻制、使用及收管必须严格按照建设公司的规定执行，由项目经理负责领取和交回。

3.2.3 印鉴必须指定原则性强、认真负责的同志专人管理。

3.2.4 严格用印审批程序，用印时必须先填制《项目经理部用印审批单》，报项目经理批准后方可用印。

3.2.5 作业队对外进行联系如使用项目经理部的介绍信、证明等，须持有作业队介绍信并留底，注明事宜，经项目经理批准后，方可使用项目经理部印章。

3.2.6 必须对用印进行登记，建立用印登记台帐，台帐应包括用印事由、时间、批准

人、经办人等内容。

3.2.7 项目经理部解体时，项目经理应同时将项目经理部印章交建设公司办公室封存。

3.3 档案资料管理

3.3.1 项目经理部档案资料管理工作责任部门为办公室。

3.3.2 工程档案资料收集管理内容：

(1) 工程竣工图。

(2) 随机技术资料：设备的出厂合格证、装箱单、开箱记录、说明书、设备图纸等。

(3) 监理及业主（总包方）资料：监理实施细则；监理所发文件、指令、信函、通知、会议纪要；工程计量单和工程款支付证书；监理月报；索赔文件资料；竣工结算审核意见书；项目施工阶段各类专题报告；业主（总包方）发出的相关文件资料。

(4) 工程建设过程中形成的全部技术文字资料：

a. 一类文字资料：图纸会审纪要；业务联系单及除代替图、新增图以外的附图；变更通知单及代替图、新增图以外的附图；材料代用单；设备处理委托单；其它形式的变更资料。

b. 二类文字材料：交工验收资料清单；交工验收证书、实物交接清单、随机技术资料清单；施工委托书及其补充材料；工程合同（协议书）；技术交底，经审定的施工组织设计或施工方案；开工报告、竣工报告、工程质量评定证书；工程地质资料；水文及气象资料；土、岩试验及基础处理、回填压实、验收、打桩、场地平整等记录；施工、安装记录及施工大事记、质量检查评定资料和质量事故处理方案、报告；各种建筑材料及构件等合格证、配合比、质量鉴定及试验报告；各种功能测试、校核试验的试验记录；工程的预、决算资料。

c. 三类文字材料：地形及施工控制测量记录；构筑物测量记录；各种工程的测量记录。

3.3.3 项目经理部移交到建设公司档案科的竣工资料内容：

中标通知、工程承包合同、开工报告、施工组织设计、施工技术总结、交工竣工验收资料、质量评定等级证书、项目安全评价资料、项目预、决算资料、审计报告、

工程回访、用户意见。

3.3.4 项目经理部向建设公司档案科移交竣工资料的时间为工程项目结束后，项目绩效考核前，将竣工资料按规定交到建设公司档案科。

3.3.5 项目经理部按照建设公司档案科的要求内容装订成册后交一套完整的资料。

3.3.6 项目经理部的会计凭证、帐簿、报表专项交建设公司档案科保存。

3.3.7 项目经理部应随时做好资料的收集和归档工作，专人负责，建立登记台帐，如需转发、借阅、复印时，应经项目经理同意后方可办理，并做好记录。

3.4 人事管理

3.4.1 项目经理部人事管理工作责任部门为办公室。

3.4.2 项目经理部原则上职能部门设立“三部一室”，即计财部、工程部、物资部、办公室。组织机构设立与各部门人员的情况应上报项目管理处备案。

3.4.3 项目经理部成立后，项目经理根据项目施工管理需要严格按照以下要求定编人员，提出项目经理部管理人员配备意见，填写《项目经理部机构设置和项目管理人員配备申请表》，根据配备表中的人员名单填写《项目经理部调入工作人员资格审定表》，并上报建设公司人力资源部，经审批后按照建设公司有关规定办理相关手续。

按工程项目类别确定项目经理部人员编制，根据工程实际需要实行人员动态管理：

A 类项目经理部定员 25 人以下（含 25 人，下同）；

B 类项目经理部定员 15 人以下；

C 类项目经理部定员 12 人以下；

D 类项目经理部定员 10 人以下；

E 类项目经理部定员 10 人以下；

F 类项目经理部定员 10 人以下。

3.4.4 项目经理部的各类管理人员均实行岗位聘用制，除项目副经理、总工程师、财务负责人由公司聘任之外，其他人员均由项目经理聘用，聘期原则上以工程项目的工期为期限，项目结束后解聘。

3.4.5 由项目经理聘用的管理人员，根据工作需要，项目经理有权解聘或退回不能胜任本岗位工作的管理人员。如出现部门负责人或重要岗位上人员变动，应及时将情况

向项目管理处上报。

3.4.6 工程中期与工程结束时（或 1 年），由项目经理牵头、项目经理部办公室组织各作业队以及相关人员对项目经理部工作人员的德、能、勤、绩进行考评，根据考评结果填写《项目经理部工作人员能力鉴定表》，并上报建设公司人力资源部和项目管理处备案。

3.4.7 项目经理部管理岗位外聘人员管理

（1）项目经理部根据需和要和被聘人条件，填写《项目经理部管理岗位外聘人员聘用审批表》，上报建设公司人力资源部审核批准后，由项目经理部为其办理聘用手续，并签定《项目经理部管理岗位外聘人员聘用协议》。

（2）外聘人员聘用协议书应包括下列内容：聘用的岗位、责任及工作内容；聘用的期限；聘用期间的待遇；双方认为需要规定的其它事项。

3.5 办公用品管理

3.5.1 项目经理部办公用品管理工作责任部门为办公室。

3.5.2 项目经理部购进纳入固定资产管理的办公用品（如计算机、复印机、摄像机、照相机、手机等）时，必须先向建设公司书面请示，经领导签字同意后方可购买。

3.5.3 建立物品使用台帐，对办公用品进行专人使用，专人管理，确保办公用品的使用年限，编制《项目经理部办公用品清单表》，对办公用品进行使用登记，对损坏、丢失办公用品的须按比例或全价赔偿。

3.5.4 项目经理部购置办公桌椅等设施时，应严格控制采购价格和标准，禁止购买超标准或非办公用品、器械。

3.5.5 项目经理部解体时应将所购办公用品进行清理、鉴定，填写《项目经理部资产实物交接清单表》，向建设公司有关部门办理交接。

3.6 施工现场水电管理

3.6.1 项目经理部应有专人负责施工用水、电的线路布置、管理、维护。

3.6.2 各作业队用水、用电需搭接分管和二次线时，必须向项目经理部提出申请，经



批准后方可接线，装表计量、损耗分摊、按月结算。

3.6.3 作业队的用电线路、配电设施要符合规范和质量要求，管线的架设和走向要服从现场施工总体规划的要求，防止随意性。

3.6.4 作业队和个人不得私接电炉，注意用电安全。

3.6.5 加强现场施工用水的管理，严禁长流水、长明灯，减少浪费。

3.7 职工社会保险管理

3.7.1 项目经理部必须根据建设公司社会保障部的要求按时足额上交给企业缴纳部分的职工社会保险费用，不得滞后或拖欠。

3.7.2 社会保险费用系指建设公司现行缴纳的养老保险金、失业保险金、医疗保险金、工伤保险金。

3.7.3 社会保险费用缴纳的具体办法按建设公司相关文件执行。

3.8 施工现场企业 CI 形象建设

3.8.1 项目经理部应组织、落实建设公司有关企业文化建设的規定要求，做好企业形象建设，打造十九冶“西部铁军”品牌。

3.8.2 按建设公司发布的企业视觉识别系统要求执行，做好现场“五牌一图”，施工现场员工着装统一，施工现场企业标识醒目。

附表一

项目经理部收文情况登记表（样表）

[illegible]

附表二

项目经理部文件、资料借阅登记表（样表）

借阅时间		文件、档案类别、编号					
文件号、标题							
借阅单位		借阅页数		借阅天数		归还时间	
借阅份数、页数		借阅人		批准人		提供人	
借阅目的 (详细填写)							
备注							



附表三

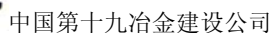
项目经理部发文登记表（样表）

[illegible]

附表四

项目经理部印鉴使用情况台帐（样表）

[illegible]



附表五

项目经理部用印审批单（样表）

年 月 日

编号:

用印单位（部门）：	用印名称：
用印单位（部门）领导签字：	作印份数：
事由：	
经办人（签字）：	项目经理（签字）：

附表六

项目经理部工程图纸发放记录表（样表）

[illegible]



附表七

项目经理部机构设置和项目管理人员配备申请表（样表）

项目经理部名称：_____

项目经理部部门设置：1、_____2、_____3、_____4、_____

项目经理部人员配备：

序号	姓名	性别	年龄	学历	职称	拟任职部门	职务 (岗位)	岗位资格 证书编号	原人事关系 所在单位
1									
3									
4									
5									
6									
7									
8									

项目经理：_____（签字）____年__月__日

附表八

项目经理部调入工作人员资格审定表（样表）

编号:

姓名		性别		年龄		原单位	
原岗位		原岗位工作年限				拟聘用岗位 (含兼职)	
资格证书编号						有效期	
<p>项目经理意见:</p> <p style="text-align: right;">项目经理: 日期:</p>							
<p>人力资源部意见:</p> <p style="text-align: right;">负责人: 日期:</p>							



附表九

项目经理部管理人员工作能力考核鉴定表（样表）

姓 名		部 门	
岗位职务		技术职务	
个人自我鉴定	<p>个人填写内容包括：</p> <p>在本项目经理部完成的主要工作，履行岗位职责情况，存在的问题及改进措施</p> <p>日期：</p>		
项目经理部意见	<p>日期：</p>		

附表十

项目经理部管理岗位外聘人员聘用审批表（样表）

编号:

姓名		性别		年龄		原单位	
原岗位			原岗位工作年限			拟聘用岗位 (含兼职)	
资格证书编号						有效期	
项目经理部意见：							
项目经理：日期：							
人力资源部意见：							
负责人：日期：							

附表十一

项目经理部车辆使用情况登记台帐（样表）

[illegible]



附表十二

项目经理部办公用品清单表（样表）

[illegible]

附表十三

项目经理部资产实物交接清单表（样表）

填表时间:

[illegible]

第四章 施工项目合同管理

4.1 一般要求

4.1.1 工程施工合同管理责任部门为项目经理部计财部。

4.1.2 施工项目合同管理是对工程项目施工过程中所发生的或所涉及的一切经济、技术合同的签订、履行及索赔，到合同期满结算直至归档的全过程所进行的工作。

4.1.3 合同管理工作应由专人负责，建立健全合同登记台帐，完善合同归档程序。

4.1.4 项目经理部合同管理应包括本项目相关的总包合同、合同附件、补充协议、施工分包合同、劳务分包合同、采购合同、租赁合同、零星用工合同等。

4.2 施工项目总包合同管理

4.2.1 建设公司签订施工项目承包合同后，委托项目经理部履行合同。合同履行前，经营部需向项目经理部进行合同交底。

4.2.2 项目经理部应在施工合同履行前对合同内容、风险、重点或关键性问题做出特别说明和提示，向项目经理部各职能部门和相关人员进行合同交底。

4.2.3 项目经理部应对施工合同实行动态管理，跟踪收集、整理、分析合同履行中的信息。对合同履行应进行预测，及早提出和解决影响合同履行的问题，以回避或减少风险。

4.2.4 项目经理部在施工合同履行期间，应注意记录引起合同变更的事项。如遇到需与业主（总承包方）签订补充协议的，要及时向建设公司经营部汇报。同时做好现场签证、设计变更的书面资料收集。

4.2.5 新增合同签订时，项目经理部应按贯标要求，认真完成合同项目的评审工作，做好评审记录、评审报告。如合同涉及重要条款或特别要求的应及时将情况通报经营部。项目经理可根据法人代表的授权范围签订合同书。

4.2.6 执行合同过程中，如发生不可抗力致使项目施工合同不能或不能完全履行时，应收集相关资料、办理相关手续。

4.2.7 加强工程索赔工作，注意索赔资料的收集。由计财部牵头，组织相关部门和人

员经常性开展项目资料的清理工作，把施工内容、签证资料与合同条款规定做比较，分析和辨别资料的有效性，做好索赔基础工作。

4.2.8 项目经理根据法定代表人的授权有权对外签订施工合同及协议，项目经理部其它无授权的任何个人均不能签订合同。

4.2.9 项目经理部应定期检查各类合同的履行情况。计财部牵头主要检查分包合同、材料供应合同等履行情况。

4.2.10 收集整理合同相关资料，并及时归档。

4.3 施工项目分包合同管理

4.3.1 项目经理部可根据工程实际需要，对承建工程项目按国家有关规定进行分包。计财部负责资质的审查和分包合同的洽商工作。

4.3.2 分包项目时项目经理部应填报《拟分包工程意见表》上报建设公司审核批准。

4.3.3 分包合同的签订

(1) 要坚持从《十九冶分承包商资源库》中选择分承包商的原则，确保分承包商满足资质和能力的要求。

(2) 为确保分包价位公正、合理，选择分包承包商时，项目经理部要开展分包工程招标或议标工作，并保存好招标或议标的相关资料。

(3) 计财部负责与分承包商进行合同条款的初步协商，协商后的分包合同条款由计财部组织工程部、物资部及相关人员传阅、评审，报项目经理并填写分包合同评审表。

(4) 分承包商与项目经理部签订合同的签字人必须是分承包商法定代表人，如是法人代表委托人必须有授权委托书。项目经理部必须由项目经理本人签字。

(5) 重大合同签订前的合同价格应征求建设公司经营部意见,合同签订后报经营部备案。

(6) 分承包商不得将分包工程进行转包或再分包。

(7) 计财部对分包方履约情况要进行检查、监督，对质量、工期达不到要求的分承包商，可向项目经理提出建议意见。

4.3.4 分包合同中应明确的内容

(1) 工程概况、名称、地点、分包范围。

- (2) 合同价款及其包含的内容；付款方式；价格、工程量的确认方式；价格变动的调整方式；保修金比例。
- (3) 开工、竣工日期；合同工期日历天数。
- (4) 工程变更。
- (5) 工程的质量与安全。包括质量检查、安全施工、工程验收。
- (6) 双方权利和义务。
- (7) 竣工验收与结算。
- (8) 违约、索赔及争议。
- (9) 保险及担保。
- (10) 材料设备供应及租赁。
- (11) 其它。(包括文件、报表、计量资料、不可抗力、分包合同解除、合同生效与终止及补充条款等。)

4.3.5 分包合同的管理

- (1) 签订的分包合同必须有项目经理及分承包商单位负责人的逐页编号并签字，合同最后一页不得出现空白，骑缝应加盖单位公章，方为有效合同，项目经理部要保存一份完整的合同正本。
- (2) 建立工程分包合同台帐。
- (3) 项目经理部应及时将相关合同报送建设公司经营部备案。

4.3.6 十九冶专业公司要逐步适应市场竞争，参与项目的招标或议标活动，签订《内部分包协议书》。

4.3.7 物资采购合同管理

- (1) 物资部负责办理设备物资采购合同的要约谈判并确定合乎合同法规定的文本，由项目经理审定并签署加盖公章。物资部在合同签订后应及时报计财部一份存档。
- (2) 在工程实施过程中，计财部和物资部共同对物资采购合同的履行情况进行管理和检查。

4.3.8 项目经理部在与各作业队签订分包合同后，计财部应根据合同约定的施工范围和工程内容以《施工任务分工单》的形式明确图号和具体内容，避免漏项。及时登记《施工任务分工台帐》。

4.4 分承包商选择和管理

4.4.1 分承包商是指具有一定施工能力、相应施工资质的建筑施工企业或劳务队伍，以经济合同方式约定、共同协作参与项目施工的合作伙伴。

4.4.2 选择使用分承包商的原则：面向社会、公开公平、择优选用的原则；同等条件下有良好合作经历的优先原则；以价格合理、进度、质量、安全保证的优先原则。

4.4.3 项目经理部初次使用分承包商的要求

(1) 项目经理部对初次合作的分承包商要进行严格考察和选择。考察的内容是：队伍的资质等级、营业执照、拟投入的主要管理人员、施工机械装备、周转材料、操作人员工种、上岗持证数量、施工业绩情况。

(2) 经审查合格的分承包商须填写《工程分承包商资格审查表》，项目经理批准入选后，十五日内将相关资质资料和《工程分承包商资格审查表》报项目管理处，进入《十九冶分承包商资源库》备案，成为十九冶合格分包商，允许在十九冶承担的工程项目范围内参与分包任务的投标和施工。

(3) 项目经理部采用公开竞标或集体议标的方式从《十九冶分承包商资源库》中确定分承包商。

(4) 为避免各类经济纠纷的发生，不得与没有资质或资质不符的分承包商或是自然人（即包工头个人）签订分包合同。

4.4.4 项目经理部对分承包商的管理

(1) 被选用参与施工的分承包商，必须与项目经理部签订《工程施工分包合同》（或劳务合同）和《安全协议书》。

(2) 分承包商要按照工程合同约定和进度要求，及时组织人员和机械进场。对不能满足工程需要的队伍要及时提出整改意见，对确实不能胜任施工的分承包商按合同约定予以辞退并索赔造成的损失。

(3) 项目经理部应加大对分承包商的日常管理，加强现场文明施工教育，不得做出有损十九冶形象的事情。

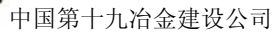
(4) 施工期间分承包商要以项目经理部作业队的形式出现，统一使用十九冶标识。

(5) 对合作好、实力强的分承包商要建立长期合作关系，可推荐在十九冶所承担的



工程项目中参与工程的投标和施工。对信誉差、实力不够或造成工程拖后、出现重大质量、安全事故的队伍要坚决清退，并追究违约责任，取消分承包商合作资格，不得在十九冶承担的工程项目中参与任何施工。

[illegible]



施工任务分工台帐（样表）

附表三

分承包商准入资格审查表（样表）

分承包商名称				
拟分包工程名称				
审查内容	审查结论	审查部门	审查人员	审查日期
施工、技术能力、 装备情况		工程部		
资质等级、 营业执照		计财部		
是否合作过,效果 如何		工程部、计财部		
综合评价:				
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; padding-top: 20px;"> <div>项目经理签字（签章）：</div> <div>年 月 日</div> </div>				



附表四

分包合同评审记录表（样表）

评审合同名称		评审方式	
评审主要内容		评审主持人	
评审地点		评审时间	
参加评审部门及人员：			
评审情况记录：(本页不够可续页)			
记录人：			



分包合同评审报告（样表）

[illegible]

附表六

分承包商基本情况登记台帐（样表）

[illegible]

附表七

分包合同登记台帐（样表）

[illegible]



附表八

分承包商合同履约情况评价表（样表）

合同名称	
分承包商名称	
<p>工程部考核意见</p> <p>质量保证体系建立情况：<input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无</p> <p>安全管理体系建立情况：<input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无</p> <p>工程实体施工质量：<input type="checkbox"/>优良 <input type="checkbox"/>合格 <input type="checkbox"/>不合格</p> <p>工程施工安全：<input type="checkbox"/>优良 <input type="checkbox"/>合格 <input type="checkbox"/>不合格 违章事项</p> <p>文明施工情况：<input type="checkbox"/>优秀 <input type="checkbox"/>良好 <input type="checkbox"/>一般 <input type="checkbox"/>差</p> <p>服从协调、配合情况：<input type="checkbox"/>优秀 <input type="checkbox"/>良好 <input type="checkbox"/>一般 <input type="checkbox"/>差</p> <p>施工过程资料整理情况：<input type="checkbox"/>优秀 <input type="checkbox"/>良好 <input type="checkbox"/>一般 <input type="checkbox"/>差</p> <p>主要施工、管理人员能力：<input type="checkbox"/>优秀 <input type="checkbox"/>良好 <input type="checkbox"/>一般 <input type="checkbox"/>差</p> <p>机械装备能力：<input type="checkbox"/>优秀 <input type="checkbox"/>良好 <input type="checkbox"/>一般 <input type="checkbox"/>差</p> <p>其它说明事项：</p>	
<p>计财部考核意见</p> <p>合同工期执行情况：<input type="checkbox"/>达标 <input type="checkbox"/>轻微拖期 <input type="checkbox"/>严重拖期 说明：</p> <p>合同履行中违约情况：<input type="checkbox"/>无 <input type="checkbox"/>轻微 <input type="checkbox"/>严重</p> <p>工程垫资能力：<input type="checkbox"/>有 <input type="checkbox"/>无</p> <p>其它说明事项：</p>	
<p>项目经理部综合考核意见：</p> <p>其它说明事项：</p> <p>对其进入公司合格分承包商名单的建议：</p> <p>保留（推荐） <input type="checkbox"/>继续考察 <input type="checkbox"/>注销资格</p>	

第五章 施工项目造价管理

5.1 一般规定

5.1.1 项目经理部计财部负责本工程造价管理工作。

5.1.2 工程造价管理包括合同造价分析、工程进度计量支付、预算管理、工程施工竣工结算和索赔等工作。

5.1.3 及时、全面地完成业主（总包方）、监理单位及建设公司各业务部门要求的相关报表、预（结）算书的编制报送工作，资料、数据应真实、准确、全面。

5.1.4 及时总结造价管理工作，分析和寻找改进的方法、措施，控制项目成本，确保完成项目责任经营目标。

5.1.5 专人负责工程造价管理工作所有资料（包括该工程具有代表性的图象、实物量的资料）的收集、整理与归档，并建立台帐管理。

5.1.6 项目经理部在干好本项目任务的同时，要积极开拓市场，向建设公司收集提供市场信息，积极参与招投标活动。

5.2 工程造价管理工作程序

5.2.1 工程开工前，建设公司经营部向项目经理部造价管理人员进行合同交底，提供工程招投标文件、施工合同书等资料。

5.2.2 造价人员协助项目经理组织学习招标文件和合同条款，使各部门管理人员了解施工内容与范围，提出在工程中应注意的工作要点和具体措施，及时向业主（总包方）或监理单位沟通、协商。

5.2.3 根据合同约定及《项目管理目标责任书》的要求，项目经理组织制定内部造价管理计划，编制施工预算，确定项目管理期间的经营方针和目标，测算主要技术经济指标，提出具体措施。

5.2.4 根据合同条款规定对涉及费用增减、费用标准等问题时，应统一计算方法及编程序、原则。

5.2.5 结合施工合同、预算成本控制计划和实际完成情况开展经济分析活动，定期进



行工料分析对比，核算各种材料用量和用工数量，作好基础核算工作。

5.2.6 做好各作业队计量核定和完成工作量的分配、确认工作，及时将业主、监理批复的计量或签证量分解至各作业队。

5.2.7 注意收集项目实施过程中的有关工程的造价资料，建立台帐并及时将各类造价管理资料整理、归档，进行计算机管理。掌握、收集进行工程索赔的各类资料，如具备索赔条件，进行工程索赔工作。

5.2.8 工程竣工时，做好各种现场原始资料的整理工作，编制工程竣工决算资料，进行竣工对业主（总包方）或监理的结算和对作业队的结算工作。

5.2.9 工程项目结算后，编制造价分析报告。其内容包括：工程名称、工程内容、工期、工程质量安全情况、工程总造价、工程分系统分专业的主要实物量及造价清单、工程获奖情况以及其他需说明的情况等。

5.3 工程造价预（结）算管理工作内容

5.3.1 造价管理人员要在认真学习工程施工合同基础上，对总价包干的项目要了解合同价格和费用的组成，测算并下达各专业、各子项工程施工分包单价或收取作业队管理费的比例，以此签订工程施工协议或分包合同，并作为工程结算的依据。工程的分包价格应征求建设公司经营部的意见。

5.3.2 对工程项目采用预（结）算方式部分，项目经理部要制定作业队预（结）算编制原则和管理办法，规定计价的原则、编制上报的时间及明确其他要求。

5.3.3 对于项目总价包干部分要注意项目的增加、设计变更、工程索赔事项，确定费用来源。对于项目采用预（结）算方式部分，应及时、全面地收集有关资料，特别应注重对施工组织设计措施、设计变更，材料代用等资料的收集和整理，及时编制预算并积极组织报审。

5.3.4 对于项目清单报价合同部分，项目经理部要及时根据清单报价测算作业队分包价格，规定作业队的计量原则，同时要注意合同项目清单中漏项、缺项、调整部分的单价确定。

5.3.5 项目经理部要积极开展市场调查活动，了解市场价格信息、当地劳动力供需情况及价格水平和定额水平，做好施工过程中工程材料与设备采购价格的认价工作。加

强造价基础工作管理，不仅要做好本项目的造价管理，也要负责本地区价格资料收集，为建设公司的招投标工作提供信息。

5.3.6 造价人员要与现场施工管理人员合作，力争掌握工程第一手资料，了解现场真实情况，结合造价管理目标和施工图纸情况，加强对现场实际完成实物量的核定工作，反映工程造价的真实性和合理性。

5.3.7 造价人员要了解工程施工进度与施工工艺，及时发现业主（总包方）、监理要求的做法与合同要求的不同之处。同时还应参与审核工程管理部门所办理的工程变更签认单，防止无效签证对工程造价产生不利影响。

5.3.8 对确定并签订合同的分包单价和收取管理费的比例任何部门和个人不得擅自变动。如确遇到特殊情况需对价格进行增加调整时，项目经理部必须提出建议报告并报建设公司经营部同意方可变动。

5.3.9 建立项目预（结）算情况台帐登记制度，加强造价资料管理，完善移交手续，注意资料的保密和专人保管，保证资料的完整性、时效性。

5.4 工程造价竣工结算管理工作内容

5.4.1 工程竣工结算是指合同项目完工、经验收后办理的对业主（总包方）和分包单位的工程结算。它以双方签定的工程施工合同、施工图、相关文件、资料等为依据办理工程价款的结算。

5.4.2 对业主（总包方）的竣工结算工作一般应在竣工验收后三个月内完成。

5.4.3 对业主（总包方）工程竣工结算工作要求

（1）工程竣工验收后，项目经理部上报的工程竣工结算书应按合同要求和规定由造价人员负责组织编制，整理出合格、无误的工程结算资料经项目经理审核后，加盖专业造价人员印鉴和项目经理部行政印鉴上报审批。

（2）工程竣工结算资料对外报出前，项目经理部应组织工程施工、造价、材料管理人员共同研究相关问题，召开结算工作专题会（或例会），相互通气，重点检查结算资料的可靠性和合理性、工程变更（工程索赔）资料的完整性、工程量调整、预算与实际对比的变化、合同条款调整内容、费用计算是否准确，全面进行复查。

（3）工程竣工结算报告和结算资料递交后，应积极主动作好结算工作，项目经理和

造价管理负责人应督促业主（总包方）办理审批。及时提供或补充相关资料或手续，对可以争取到的利益都应积极争取，不能因遇到困难时就随意放弃。

（4）工程结算完成后，项目经理部要及时办理和完善结算手续，签定工程结算单后，交由项目财务人员收取工程余款。并将结算结果报建设公司经营部。

（5）整理本工程造价、竣工结算资料，及时归档保存。

5.4.4 编制竣工结算报告和结算资料的原则

（1）按合同约定的形式或经双方协商的形式编制结算资料。结算资料必须建立详细台帐，如结算、签证、变更等的明细内容、页数等。向业主（总包方）递交时，完善交付签字手续，及时登记、归档。

（2）以合同约定的单位工程或专业项目为基础进行项目的检查、清理和核对工作。

（3）编制工程竣工结算书时应以施工图纸的图号为单位划分，避免漏算、重算。

5.4.5 编制竣工结算的依据有：工程竣工报告和工程验收单、施工合同协议书、合同附件、补充协议、施工图、设计变更通知单、现场工程变更签证、政策性文件、预算定额、材料价格、费用标准等文件资料、其它有关本工程的资料、现场记录及索赔依据。

5.4.6 编写造价管理工作总结

工程竣工结算工作结束后，项目经理应组织计财部有关人员编写工程项目结算后造价分析总结。根据工程结算资料、投标文件、合同书等工程项目资料，分析本工程中标价与结算价的差异，对比合同条款与实际执行情况、工程设计变更签证及结算分析情况、材料价格情况以及贯穿项目全过程造价管理工作的经验、教训。

5.5 分包工程的结算工作

5.5.1 项目经理部对分包单位办理工程竣工结算时，先由分包单位按分包合同要求和规定编制工程结算资料，经分包单位负责人签字、加盖专业造价人员印鉴和单位行政印鉴上报项目经理部审批。分包单位没有上报工程结算资料或资料不全的不得予以办理工程结算。

5.5.2 工程竣工后，分包单位应在 30 日内提交竣工结算资料。分包单位上报的竣工结算资料必须资料、手续齐全，应含工程施工合同书、任务分工单、工程验收单、材料

核销单等资料。

5.5.3 分包单位办理结算的程序：

- (1) 工程完工并经过验收合格的工程实体方可办理工程结算。
- (2) 分包单位根据分包合同要求和规定向项目经理部编制申报工程结算，需确定工程量的项目必须填报《分包工程量申报核定表》，由项目经理部工程部核定认可工程实物总量。不需要单独确认工程量的项目以任务分工单为准。
- (3) 计财部人员审核《分包工程量申报核定表》或任务分工单，结合合同单价或合同约定取费比例确定初步建议结算值。
- (4) 计财部将确定的初步建议结算值上报项目经理审核、确认后，无异议的方可作为结算价。
- (5) 计财部根据项目经理审核、确认的结算价填写《工程结算单》，计财部经办人、负责人、项目经理审核并签字盖章，该《工程结算单》作为工程结算和财务付款清算付款的依据。

5.6 洽商管理

5.6.1 项目经理部所有涉及到工程承包任务、范围的变更，合同价款的调整等重大事项，应签订补充书面协议或有文字记录。

5.6.2 业主（总包方）、监理下发的正式变更洽商必须有收文记录。

5.6.3 对上报业主（总包方）、监理的正式洽商（或报告、专题报告）与洽商记录书，至少一式两份，必须通过发文手续上报业主（总包方）、监理，留下一份归档。

5.6.4 对于临时口头洽商事宜，项目经理部事后应立即以书面方式向甲方追认。

5.6.5 应及时计算每份洽商的增减帐，按业主（总包方）、监理要求或不定期的核对并签认，为结算打好基础。。

5.6.6 及时收集、整理工程洽商资料，并建立归档制度。

5.7 施工索赔

5.7.1 施工索赔是工程承包商由于非自身原因，发生合同规定之外的额外工作或损失

时，向业主（总包方）、监理提出费用或时间补偿要求的活动。

5.7.2 索赔工作程序

（1） 索赔事件发生后，28 天内项目经理部以书面形式向业主（总包方）、监理提交索赔意向通知。

（2） 项目经理部在发出索赔通知的同时，应从索赔事件发生后至索赔事件结束期间，认真做好包括设备、人员的闲置、损害、各项费用的开支等同期记录（含影像记录）。

（3） 项目经理部应在索赔事件影响结束的 28 天内，向业主（总包方）、监理提交有关索赔具体内容的详细报告。

（4） 督促业主（总包方）、监理及时对索赔报告进行分析研究，提出处理方案。

（5） 项目经理部与业主（总包方）、监理对提出的处理方案进行协商，并将资料归档保存。

5.7.3 索赔文件的编制

（1） 总述部分：概要论述索赔事件发生的日期和过程；为该索赔事件付出的努力和附加开支；具体索赔要求。

（2） 论证部分：此部分是索赔的关键，结合合同条款规定说明自己是否有权索赔。

（3） 索赔款项（或工期）计算部分。

（4） 证据部分：要注意引用的每个证据的效力和可信程度，对重要的证据资料最好附以文字说明，或附以确认文件。

5.7.4 索赔工作包括的重点

（1） 合同文件引起的索赔：合同条文不全、错误、矛盾、有二义性，设计图纸错误、技术规范错误；双方签定新的变更协议、备忘录、修正案、发包人下达工程变更指令；合同文件的有效性、工程量表中的错误。

（2） 有关工程项目施工引起的索赔：地质条件变化；工程施工中业主（总包方）、监理的错误指令；增减工程量；各种额外的试验和检查费用偿付；工程质量要求的变更；关于变更命令有效期引起的索赔或拒绝；指定分包商违约或延误造成的索赔；其它有关施工的索赔。

（3） 关于价款方面的索赔：有关政府部门价格调整方面的索赔；国家政策导致的索赔；拖延支付工程款的索赔。

（4） 关于工期的索赔：关于延长工期的索赔；由于延误产生损失的索赔；赶工费用

的索赔。

(5) 特殊风险和人力不可抗拒灾害的索赔：人力不可抗拒灾害主要指自然灾害，由这类灾害造成的损失应向承保的保险公司索赔。

(6) 工程暂停的索赔：业主（总包方）、监理发出的暂停施工指令不是由于承包方的原因造成的可以得到工期延展和额外费用的索赔。

5.7.5 应注意收集的索赔资料

(1) 合同文件：合同履行中，业主（总包方）、监理和项目经理部有关工程的洽商、变更等书面协议或文件视为本合同的组成部分。

(2) 订立合同所依据的法律法规。

(3) 相关证据：其他的各种签约（备忘录、修正案等），业主（总包方）认可的工程实施计划；来往信件，如各种认可信、通知、对项目经理部问题的答复信等；各种会议纪要；施工进度计划和实际施工进度记录；施工现场的工程文件；工程照片；气候报告；工程中的各种检查验收报告和各種技术鉴定报告；工地交接记录（应注明交接日期，场地平整情况，水、电、路情况等），图纸和各种资料交接记录；建筑材料和设备的采购、订货、运输、进场，使用方面的记录、凭证和报表等；市场行情资料；各种会计核算资料；国家法律、法令、政策文件。

5.7.6 建立项目变更（索赔）登记台帐，及时、全面地反映索赔及进展情况。

5.8 项目经理部市场开拓

5.8.1 项目经理部要充分利用各有利条件积极开拓工程所在地的建筑市场，建立良好的社会公共关系和信誉，加大市场占有率，增大市场任务份额。

5.8.2 项目经理部自行投标工程

(1) 项目经理部获得工程信息后，要积极跟踪；同时将信息反馈给建设公司经营部。

(2) 项目经理部自行跟踪的项目，在跟踪工程信息、资格预审、投标报价阶段要及时与建设公司经营部沟通、联系。签订合同前，重大事项及合同重要条款要向建设公司有关领导及经营部汇报。

(3) 项目经理部自行组织投标工程签订合同后，市场营销费用可按工程合同价款的0.5%提取。



(4) 项目经理部若工程没有中标时发生的市场营销费用从项目经理部管理费中列支。

5.8.3 项目经理部获得信息，跟踪联系，并配合建设公司经营部组织资格预审、投标工作的项目，在建设公司签订工程合同后，对给予中标项目人力、物力支持的项目经理部可按工程合同价款的 0.3%提取市场营销费用用于对项目经理部管理费的补偿。



附表一

项目经理部内部工程结算单(样表)

工程名称:						
结算价格(大写):						
工程结算细目组成						
序号	分部分项 名称	单 位	数 量	单价(元)	合价(元)	备注
	合计					
施工作业队: (公章)						
经办人: 负责人: 时间:						
项目经理部: (公章)						
经办人: 计财部部长: 时间:						
项目经理: 时间:						



项目经理部工程预（结）算情况登记台帐(样表)

[illegible]



附表三

分包工程量申报核定表(样表)

分承包商名称:	
分包项目名称:	
核定工程量方法:	
分包单位申报: (图号、部位、名称、数量、计算式均要填写)	
分包单位计算人:	分包单位负责人:
项目经理部核定:	
项目经理部审核人:	项目经理: (公章)
备注:	

第六章 施工项目统计、计量管理

6.1 一般要求

6.1.1 工程项目统计、计量工作责任部门为计财部。

6.1.2 及时、准确、全面完成业主（总包方）、监理单位及各部门要求的统计、计量报表编制、报送工作。

6.1.3 建立项目统计、计量登记台帐，做好统计、计量资料的收集、整理、归档工作。

6.2 报表编制原则

6.2.1 计财部应按相关部门的要求及时上报各类统计报表。上报建设公司经营部的数据必须是经业主（总包方）、监理单位签字认可的计量支付表或统计批复表的数据。

6.2.2 不实行中间计量确认的工程，可结合合同确定的计价原则并根据现场实际完成进度预估报量（可暂按预估价的 80%左右控制报量）。

6.2.3 工程计量要以实际现场进度为准，完成的工程实物量要经现场施工管理人员核实确认，每月在 25 日前完成计量报表编制工作并报出。

6.2.4 工程计量的汇总表要以各作业队上报的并经过核实的实际完成情况报表为基础依据，并保存原始资料。

6.3 工程统计管理

6.3.1 在项目开工前，项目经理部应根据要求确定各作业队工程统计报量的原则、内容、时间等基本要求。

6.3.2 计财部负责各作业队每月的统计报表收集、整理、汇总工作。各作业队按要求定期上报统计报表，并对作业队上报专业公司的统计报表签署意见。

6.3.3 及时将当月统计报表编制报送各有关部门。

6.3.4 分承包商的统计工作以作业队为单位，每月应按要求定期向项目经理部报送统计报表，对当月完成的工作量和实物工程量进行确认、核定。



6.3.5 作好项目工作量、实物量实际完成情况统计台帐的登记工作。

6.4 工程计量管理

6.4.1 项目经理部在工程开工前，应将业主（总包方）、监理单位要求的计量原则、计量时间、计量表格向各作业队交底，规定作业队上报计量资料的时间。

6.4.2 各作业队每月按时上报《作业队（ ）年（ ）月计量申报核定表》。

6.4.3 计财部根据业主（总包方）、监理单位的报表格式和要求将各作业队审定、汇总后的计量资料填报、编制成月度计量报表，按时报送监理单位和业主（总包方）。

6.4.4 计财部应积极配合监理单位和业主（总包方）完善计量资料，督促其及时、准确地核定当月工作量、实物量，做到不漏计，不少计，完善签字确认手续。

6.4.5 计财部对计量批复量或签证量进行统计和分解。对照现场实际进度与施工图纸审核、确认各作业队工程实物计量表，并进行核价，再经项目经理和作业队负责人签字、加盖公章确认。

6.4.6 如业主（总包方）、监理单位计量批复或签证时间滞后，可按本期报业主（总包方）、监理单位计量报表值暂定内部计量核定值对各作业队分解，次月根据实际批复情况调整。

6.4.7 作好计量、未计量工程资料的登记、保存工作。

6.5 对作业队统计、计量资料的要求

6.5.1 作业队每月须按要求填报《作业队实际完成情况统计报表》，报送项目经理部进行审批和认定。

6.5.2 作业队的当月工程进度统计报表以项目经理部月度计量批复值为依据。

6.5.3 项目经理部认定的月度计量核定单是支付作业队当月计量款的依据。

6.5.4 项目经理部应收集、整理好作业队填报的各类报表，及时登记台帐。



附表一

() 年 () 月份作业队实际完成情况统计报表 (样表)

作业队名称:

序号	项目名称	完成工作量	完成主要实物量						
			土方 m ³	砼 m ³	砌筑 m ³	钢结构制作 t	设备安装 t	电缆 m	……

编制人:

作业队长:

:时间: 年 月 日

附表二

() 年 () 月份作业队计量申报核定表 (样表)

作业队名称:

序号	分部分项名称	申报量			审核量		
		总价 (万元)	单价	数量	总价 (万元)	单位	数量
	总计						
工程部: 计财部: 项目经理: 时间:				经办人: 作业队长: 时间:			



附表三

项目经理部建安工作量实际完成情况统计台帐（按单位工程划分）（样表）

____年____月

单位：万元

序号	项目名称	合同工期	开工日期	竣工日期	建筑施工面积		合同价值	变更签证新增价值	上年止累计完成	开累完成	年累完成	逐月完成					
					用途	(m ²)						月	月	月	月	月	月
甲	乙	丙	丁	戊	己	1	2	3		2	3	4	5	6	7	8	9

附表四

项目经理部实物工程量实际完成情况统计台帐（按单位工程划分）（样表）

____年____月

项目名称	土石方工程（m3）						混凝土工程（m3）								工业 管道 （m）		上下水 管道 （m）		钢结构 （t）		设备 安装 （t）		电缆 敷设 （m）		
甲	挖方		石方		填方		无筋砼		有筋砼		预制砼													
	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	本 月	累 计	

单位：万元

[illegible]

第七章 施工项目财务管理

7.1 一般规定

7.1.1 项目财务管理应包括成本、费用、资金的预测、计划、实施、核算、分析、考核，整理会计资料与编制财务及会计报表。

7.1.2 项目经理部的会计、出纳员，必须持有《会计从业资格证书》，并报建设公司财务部认可。出纳人员不得兼管稽核、会计档案和收支、债权债务帐目的登记工作。

7.1.3 项目经理部财务人员必须严格执行国家的各种法律、法规及有关财务制度。

7.1.4 项目经理部应统一建立临时帐户，统一结算工程款，根据要求监督资金的分配和使用，实行财务报账制。

7.1.5 项目经理部应负责项目的会计核算，按期编制财务会计报表，及时提供真实、完整的会计信息。

7.1.6 项目经理部应严格按照规定执行现金、支票审批制度，先计划、后审批，做到每笔费用都经领导审批，方可给予报销。审批程序为：经手人—项目经理—财务主管—出纳。

7.2 项目资金管理

7.2.1 项目经理部是项目资金管理中心，实行资金统一管理。项目经理部经建设公司财务部批准在施工所在地银行设立一个临时帐户(唯一的)。

7.2.2 项目经理部财务负责项目资金的收取。根据施工合同规定，及时向业主（总包方）收取工程备料款、工程预付款等款项；根据月度工程进度计量资料，及时收取工程进度款。按月编制《项目经理部资金计划与实际使用情况对比表》。

7.2.3 项目经理要严格控制项目资金的使用，不同项目间资金的挪用必须经建设公司同意。

7.2.4 项目经理部应严格报帐制度，项目经理不能自己签字自己报销。项目经理本人报帐时应由项目经理部其他领导签字方可报帐。

7.2.5 项目经理部不得擅自超出建设公司规定进行固定资产购置活动；无权进行对外

投资、对外融资、对外担保和抵押。

7.2.6 项目经理部对分承包商或材料供应商支付款项的依据是合法有效的工程（劳务）分包合同、材料采购合同。严禁无据支付和超付。

7.2.7 项目经理部拨付工程款时应填写《项目经理部货币资金拨付单》，严格按计量支付，计量核定单是财务作为工程款支付的唯一依据。月底应填写《（ ）月份作业队工程计量及付款明细表》，财务及时清理当月资金拨付情况向项目经理通报。

7.2.8 项目经理部应严格按照作业队计量额向作业队拨付工程款。对专业公司作业队预借工程款时，应对预借工程款收取一定的资金占用费。严禁对分包单位超付计量款。作业队委托项目经理部对内、对外代付款时必须办理委托书，资料、手续齐全。

7.2.9 项目经理部应建立财务对帐制度，定期与业主、作业队进行工作量核定、工程款支付和债权债务方面的清理、对帐，按月填写《（ ）月份项目经理部资金收支明细表》。

7.2.10 项目经理部应按照建设公司下达的经营指标和《项目管理目标责任书》的要求以货币资金形式按月向建设公司上缴费用。月度上缴额应按每月业主（总包方）实际支付的计量款（或进度款）为基数计算，即：

当月上缴管理费额度=上月实际收到的计量款×下达的上缴管理费百分比例。

7.2.11 项目经理部备用金管理应严格按照规定用途使用，及时报销或归还。

7.2.12 项目经理是项目工程尾款收取的第一责任人。工程结算完成、财务移交后，项目经理应及时配合建设公司财务部门进行工程尾款的收取。

7.2.13 现金管理

（1） 项目经理部各专业公司的经济往来，不得使用现金，一律进行转账结算。对外经济往来，除在规定的范围内可以使用现金外，都应当通过银行进行结算。

（2） 办理现金业务应履行审批程序，必须有项目经理、财务主管的签字。

（3） 现金支付的范围：职工工资、各种工资性津贴；个人劳务报酬；各种劳保、福利费用以及国家规定的对个人的其它现金支出；管理费用科目中规定的可用现金支出的费用；

（4） 严格遵守经银行核定的库存现金限额，超过限额的现金，应及时送存银行。

（5） 严格执行现金存取手续，不得坐支现金。

（6） 项目经理部必须建立健全现金及银行账目，出纳记账要逐日逐笔记载现金收、

支，做到日清月结，并与会计总账、有关原始凭证、货币实存相符。

(7) 不得用不符合财务制度的凭证顶替库存现金；不准单位之间相互借用现金；不准以任何借口、任何方式假造用途套取现金；不准利用本单位银行账户为其他单位和个人存入或支取现金；不准将单位收入的现金以个人名义存入储蓄；不准保留账外公款(小金库)；不准签发空头现金支票。

(8) 项目经理部必须配有保险柜，由出纳员负责现金的收支、保管、记帐工作，非出纳人员不得经管现金。

(9) 项目经理部必须做好财务办公室的保卫工作。财务人员有权拒绝任何部门和个人未经领导批准，以不正当的理由在保险柜内保管现金和它物。

7.3 项目经理部管理费用使用管理

7.3.1 项目经理部管理费的使用必须按照建设公司规定计提比例进行计提使用，严禁超支。每月应填报《()月项目经理部管理费收支明细表》。

7.3.2 项目经理部管理费应根据工程合同额、施工工期和项目经理部人员情况编制费用预算，分科目、分阶段制定费用使用计划，不得无计划的随意使用。

7.3.3 工资管理

(1) 项目经理部工资组成

项目经理部工作人员实行“基本工资+特殊津贴+绩效工资”的工资及奖励分配制度。所有支付的工资、奖励及津贴均从项目经理部管理费用中支付并计入工程成本。项目开工前准备阶段、竣工投产后三个月至项目经理部解体阶段，工资标准应按岗薪工资固定部分标准执行，不得计发浮动部分工资。

a. 基本工资(即岗薪工资)作为保障工资按月正常的工作考勤计核，其支付原则按岗位职责不同实行岗薪工资，分别与岗位系数挂钩。

b. 岗薪工资划分为二部分：固定部分+浮动部分。固定工资指按考勤的考核工资，浮动工资为对工作能力和工作态度考核的工资。浮动工资的考核发放由项目经理部自行制定考核办法，项目经理根据管理工作人员每月的考核结果发放浮动工资。对扣发余留下的浮动部分工资，项目经理有权奖励表现好的其他工作人员。

c. 项目经理部工作人员基本工资执行岗薪工资后，不再享受加班工资。

d. 特殊津贴指施工特殊环境条件下国家政策规定享受的补贴。项目经理部特殊津贴的发放必须经建设公司批准后，除此以外的任何生活补贴、施工津贴及其它补贴性费用均不得另行发放。

e. 绩效工资是项目经理及项目承包班子履行合同，实现项目合同目标后的奖励性工资分配。绩效工资的额度按项目合同工程量的大小、项目管理的复杂程度，以基本工资总额为基数，按核定的基本工资总额的 1.0-2.0 倍下达。绩效工资系数难易程度由发包方组织专业人员综合测评确定，绩效工资系数=绩效工资÷项目岗薪工资。

项目岗薪工资标准表

序号	岗位	岗薪工资(元)		备注
		固定部分	浮动部分	
1	项目经理	1900	600	1 人
2	项目经理部班子成员	1650	550	2-3 人
3	部长（副部长）	1500	500	3-4 人
4	一般工作人员	1250	450	
5	服务人员	1050	350	
6	聘用工程技术人员	1500-2000		
7	聘用一般工作人员	500	200	

绩效工资系数表

序号	项目类别	绩效工资系数			备 注
		难	一般	易	
1	A	2.0	1.8	1.6	合同价 1.5 亿元以上
2	B	1.8	1.6	1.4	合同价 1.0-1.5 亿元
3	C	1.6	1.4	1.2	合同价 0.5-1.0 亿元
4	D	1.5	1.3	1.1	合同价 3000-5000 万元
5	E	1.4	1.2	1.0	合同价 1000-3000 万元
6	F	1.2	1.0	0.9	合同价 1000 万元以下

f. 绩效工资考核及兑现，应在项目竣工结算后，根据项目审计结论，与项目合同目标中成本、质量、安全、工期等指标挂钩考核后按核定的应付绩效工资兑现。但项目合同价超过 3000 万，施工周期超过一年的工程项目，经中期审计、考核后，确认经营及工程款支付情况良好的，管理费的使用未超标的，绩效工资可以部分预兑现。

实际兑现绩效工资总额=绩效工资基数×合同履约及管理考核实际得分/100 ± 管理奖罚。

其中：绩效工资基数=合同工期内核定的岗薪工资总额×按工程类别核定的绩效工资系数。

(2) 项目经理部取得合同外的专项奖励：

a. 由于项目管理得力，工程质量优良，获得国家及省市级质量奖的，由项目经理部提交分配方案，经建设公司审批，其奖金的 30%-50%由项目经理部自主分配(由业主指定奖励个人的除外)。

b. 由于项目管理得力，在工程质量、工期、协作配合及其它工作中获得业主的好评，并由业主给予奖励的，由项目经理部提交分配方案，经建设公司审批，其奖金的 30%-50%由项目经理部自主分配(由业主指定奖励个人的除外)。

c. 由于工程存在造价方面原因，由业主（总包方）对工程成本补贴性质的奖励，视其情况由项目经理部书面报告，经建设公司审批，对项目经理部给予一定的奖励。

7.3.4 项目经理部无权擅自利用名目发放岗薪工资以外的费用，如现场协调费、赶工奖、劳动竞赛奖等。确实需要时须书面报建设公司批准，否则项目审计时视为违规。

7.3.5 项目经理部必须严格控制管理费的使用，绩效工资的资金来源是从核定的项目管理费用中开支，如核定的管理费无节余，又无超交费用弥补造成兑现绩效工资无资金来源时，绩效工资考核后将不予以兑现。

7.3.6 项目经理部业务招待费用应严格控制使用范围。因工作及业务需要发生业务招待费时，必须向项目经理先报告、后报帐。项目经理部与作业队之间应杜绝相互招待。

7.3.7 项目经理部应按建设公司相关规定控制使用工作人员的手机、电话及其它通讯费用。

7.3.8 项目经理部应严格按照建设公司规定的差旅费报销办法进行报帐。

7.3.9 项目经理部使用建设公司固定资产必须交纳固定资产使用费，控制好车辆使用所发生车辆维修费、配件费等，建立车辆使用制度。

7.3.10 各分公司项目经理部、专业公司项目经理部可参照同类项目工资标准执行，但不得高于建设公司项目经理部岗薪工资标准。

7.4 印鉴、票据、报表管理

7.4.1 财务印鉴管理要实行内部牵制制度，一个人不得同时保管全套印鉴。财务专用章、名章应由两人以上分别保管，如果管理印鉴的人员因事离岗，应将印鉴交由项目经理代管。

7.4.2 对不符合要求的会计凭证，如数字不清、印章不全、原始单据和会计凭证不符、对购买物品未经验收、未经领导批准，财务人员有权拒绝办理，并向经办人说明情况和理由。

7.4.3 不符合规定的发票，不得作为财务报销凭证；项目经理部所属各类发票个人不得转借、转让、代开发票，发票应由专人管理。

7.4.4 项目经理部应负责会计档案保管，对帐簿、凭证、报表妥善保管，不得遗失，更不得私自销毁，保证档案的完整性，并在工程结束后交由建设公司档案科归档。

7.4.5 项目经理部财务专用章仅限用于收取、支付本项目工程款及内部转帐，不得挪作它用。

7.4.6 项目经理部解体前，应将到银行核销帐号。

7.4.7 项目经理部解体时，项目经理应按要求及时将财务印鉴章交建设公司办公室封存并办理手续。

7.5 项目经理部会计核算处理办法

7.5.1 资产类核算处理办法会计科目。设：现金、银行存款、应收帐款、物资采购、库存物资、其它应收款等科目。

7.5.2 负债类核算处理办法会计科目。设：预收帐款、工程结算、内部往来、应付工资、应付福利费、应付帐款、其它应付款等科目。

7.5.3 成本损益类核算处理办法会计科目。设：主营业务收入、主营业务成本、主营业务税金及附加、工程施工、间接费用、管理费用、财务费用、本年利润等科目。

7.5.4 相关部份科目

(1) 收到业主（总包方）支付的工程预付款：

借：银行存款

贷：预收帐款----业主（总包方）

业主（总包方）抵扣预付款时：

借：预付帐款----XXX 业主（总包方）

贷：应收帐款----XXX 业主（总包方）

(2) 收到业主（总包方）支付的工程款和转入的材料：

借：银行存款

库存物资 （甲供材料）

贷：应收帐款----业主（总包方）

(3) 收到业主（总包方）确认的月度工程结算量：

借：应收帐款----业主（总包方）

贷：工程结算----XXX 合同

借：工程结算----XXX 合同

贷：内部往来----XXX 公司 （专业公司完成产值）

应付帐款----分包单位

工程施工----合同成本----XXX 合同

----合同毛利----XXX 合同

发生成本时

借：工程施工----合同成本----XXX 合同

贷：应付工资

原材料

确认收入和成本时：

借：主营业务成本

工程施工----合同毛利

贷：主营业务收入（项目经理部自行完成的产值）

(4) 项目经理部自购材料：

借：物资采购----XXX 材料

贷：银行存款(应付帐款)



(5) 材料验收入库:

借: 库存材料---XXX 材料

贷: 物资采购---XXX 材料

(6) 各单位领用材料时:

借: 内部往来---XXX 公司 (专业公司领料时)

应付帐款---分包单位 (分包单位领料时)

合同成本---XXX 合同---材料费 (项目经理部自行施工工程领料时)

贷: 库存材料---XXX 材料 (由项目经理部管理材料时)

(7) 项目经理部拨付工程款

借: 内部往来---XXX 公司

应付帐款---XXX 单位

合同成本---xxx 合同---人工费

贷: 银行存款

(8) 发放工资:

借: 应付工资 (应发数入账)

贷: 现金

其他应付款---个人养老金

个人失业金

个人医保金

个人公积金

结转工资时:

借: 管理费用---工作人员工资

贷: 应付工资

(9) 计提工资附加费:

借: 管理费用---职工福利费

---工会经费

贷: 其他应付款---工会经费

应付福利费---计提数

(10) 计提单位部分社保基金:



借：管理费用----劳动保险费----单位养老金

----劳动保险费----工伤保险费

----单位失业金

贷：其他应付款----单位缴纳养老金

----单位缴纳失业金

----工伤保险费

(11) 上交社保基金、医保基金（含单位、个人部分）：

借：其它应付款----单位缴纳养老金

----单位缴纳失业金

----工伤保险费

----个人缴纳养老金

----个人缴纳失业金

----个人缴纳医保金

应付福利费----单位医保金

贷：银行存款----XXX 银行----XXX 账号

(12) 项目经理部管理费用支出：

借：管理费用

贷：银行存款

现金

(13) 项目经理部核收作业队管理费：

借：内部往来----xxx 作业队

贷：管理费用

(14) 月末结转主营业务收入

借：主营业务收入----自行完成

贷：本年利润

(15) 月末结转主营业务成本：

借：本年利润

贷：主营业务成本----自行完成

(16) 计提本月工程税金：



借：主营业务税金及附加

贷：应交税金----应交营业税

----应交城建税

其他应交款----教育费附加

(17) 月末结转工程税金：

借：本年利润

贷：主营业务税金及附加

(18) 月末结转管理费用：

借：本年利润

贷：管理费用

(19) 项目经理部零星工程：

借：应收帐款----业主（总包方）

贷：其它业务收入

发生费用时：

借：其它业务支出

贷：现金（银行存款）

业主（总包方）付款时：

借：银行存款

贷：应收帐款----业主（总包方）

列转其它业务：

借：本年利润

贷：其它业务支出

借：其它业务收入

贷：本年利润

计提其它业务税金时：

借：其它业务支出----税金及其附加

贷：应交税金----应交营业税

----应交城建税

其他应交款----教育费附加



附表一

项目经理部资金计划与实际使用情况对比表（样表）

年 月

应收工程款（元）				实收工程款（元）				欠（超）收工程款（元）			
本 月		自开工 累计		本 月		自开工 累计		本 月		自开 累计	
本月完成工作量						本月资金使用					
项目名称	计划	实际		费用项目	计划支出	实际支出					
				1、人工费							
				2、材料费							
合 计				合 计							

附表二

项目经理部（ ）月份各作业队工程量及付款明细表（样表）

年 月 日

[illegible]



附表三

项目经理部资金收支明细表（样表）

年 月 日

单位：元

项 目	行次	本月金额	累计金额	备注
1、现金收入小计：	1			
主体工程收到的现金	2			
收到十九冶内部的现金	3			
零星工程收到的现金	4			
其它收入				
2、现金支出小计：	5			
付分承包商的现金	6			
支付十九冶内部单位的现金	7			
支付给职工及为职工支付的现金	8			
支付的各种税费	9			
支付的其它与工程有关的现金	10			
其它支出				
3、现金收支净额	11			
4、资金余额：	12			
（1）现金	13			
（2）银行存款	14			



附表四

项目经理部货币资金拨付表（样表）

年 月 日

作业队名称：		
一、项目经理部核定作业队计量额	本月	累计
二、项目经理部资金支付情况	本月	累计
（一）已支付款项		
其中：1、材料		
2、水电费		
3、税金		
4、质保金		
5、应扣作业队各项管理费		
6、其它		
（二）剩余可支付的计量情况		
项目经理（签字）：		
备注：		



附表五

项目经理部（ ）月份管理费用收支明细表（表样）

年 月 日

科 目	本 月 实际数	累计数	备 注
一、管理费当月实提数（以业主（总承包方）当月实付计量款为基数计提）			
二、管理费支出数			
其中：工作人员工资			
职工福利费			
工会经费			
职工教育经费			
办公费			
差旅交通费			
固定资产使用费			
其中：修理费			
折旧费			
工具用具使用费			
劳动保护费			
劳动保险费			
失业保险费			
财产保险费			
税金			
业务招待费			
坏帐损失			
其它			
合 计			

第八章 施工项目成本管理

8.1 一般规定

8.1.1 项目成本控制管理应包括项目成本的预测、计划、实施、核算、分析、考核、整理成本资料与编制成本报表。

8.1.2 项目经理部应根据《项目管理目标责任书》中明确的成本责任，对施工过程中发生的、可控制的各种消耗和费用进行控制。

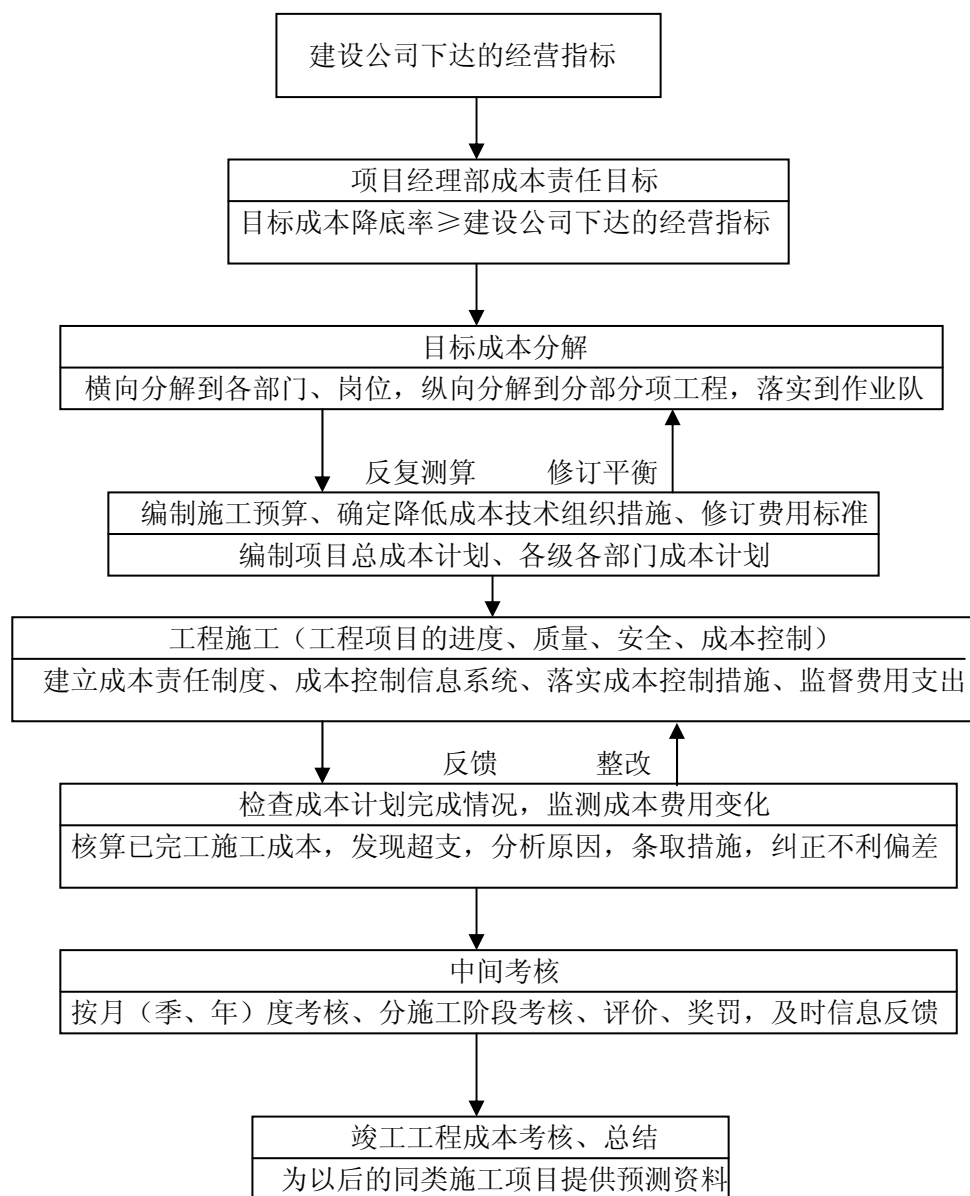
8.1.3 项目经理部应建立以项目经理为中心的成本控制体系，进行成本目标分解，明确各管理人员和作业层的成本责任和相互关系。

8.2 成本控制管理程序

8.2.1 项目经理部成本控制管理应按下列程序进行：

- (1) 建设公司经营部进行项目成本预测，制定下达项目成本控制目标。
- (2) 根据建设公司下达的目标，项目经理部制订成本计划。
- (3) 项目经理部实施成本控制。
- (4) 项目经理部进行成本核算。
- (5) 项目经理部进行成本分析并编制项目的成本分析报告。
- (6) 收集、保存成本资料。

8.2.2 项目经理部施工项目成本控制程序框图：



8.3 目标成本的测算和下达

8.3.1 根据建设公司下达的经营目标，测算：

目标成本降低率 = 目标成本降低额 / 预算成本

目标成本降低额 = 预算成本 - 目标成本

预算成本 = 工程结算收入 - 税金

目标成本 = 人工费、材料费、机械费、其他直接费的计划成本 + 管理费计划 - 物资供应利润计划

8.3.2 目标成本测算依据

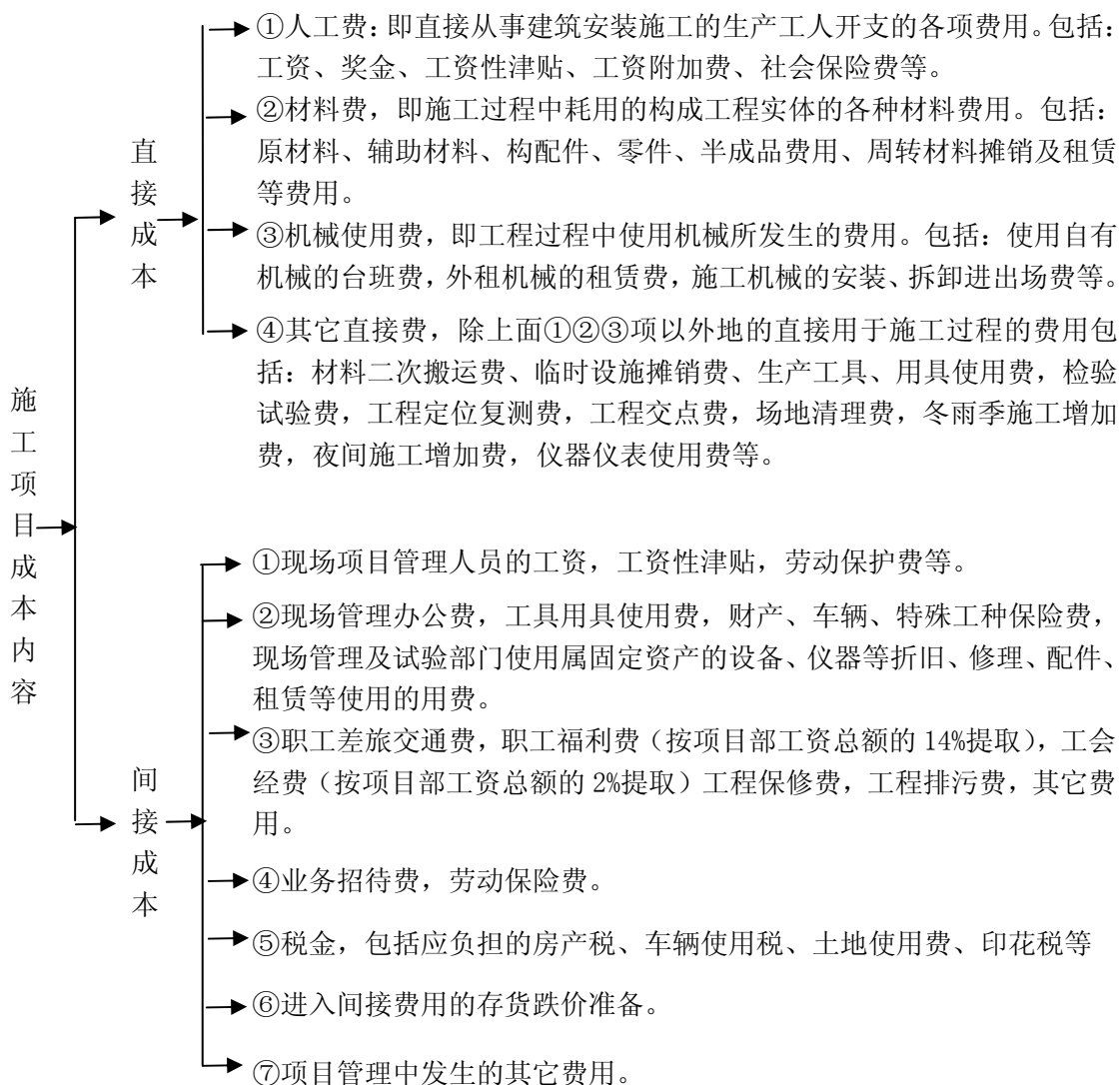
- (1) 建设公司下达的目标利润及成本降低率。
- (2) 该项目的预算成本。
- (3) 项目施工组织设计及成本降低措施。
- (4) 同行业、同类项目的成本水平。
- (5) 企业内部的施工定额。

8.4 成本控制

8.4.1 施工项目成本控制对象

项目成本控制要以合同项目、单位工程或分部、分项工程成本为控制对象。

8.4.2 施工项目成本控制内容



8.4.3 施工项目成本控制方法

(1) 人工费控制

a. 提高劳动生产效率的途径：提高机械化施工水平、改进劳动组织、实行专业化作业、全面实行劳动定额、增强职工的危机感和责任感、精干管理层、压缩非生产用工等措施。

b. 严格控制作业队人工费的开支。

(2) 材料费控制

a. 加强材料预算编审工作，努力降低采购成本；坚持现场材料验收制度，加强预制品定价和现场配套供应。

b. 执行限额领料制度，提高周转材料使用“三率”（周转率、完好率、回收率）

(3) 机械使用费控制

合理配置施工设备，坚持定人、定机、定岗位，提高施工机械“三率”（完好率、利用率、作业效率）。

(4) 其它直接费控制

现场材料堆放要合理布局，减少多次倒运；现场临时设施的搭建做到综合利用；杜绝现场跑、冒、滴、漏浪费现象。

(5) 间接费用控制

间接费用的控制关键是精干管理层，提倡管理人员兼职，实行可控费用包干，节约费用开支，减少浪费。

8.4.4 成本控制重点

(1) 学习、研究施工合同条款，制定和实施施工图预算控制、工程决算、做好工程索赔措施，降低工程成本。

(2) 论证、优化施工组织设计或施工方案，技术创新、技术进步，制定和实施更有利于降低项目成本的施工进度计划和技术措施。

8.5 成本核算

8.5.1 施工项目成本核算，是指以施工项目为对象，运用会计的核算方法，对施工过程中发生的各种生产费用进行审核、记录、归集和汇总，并正确计算出工程项目

的实际成本。其基本任务是：严格执行国家、建设公司规定的成本开支范围和开支标准，真实反映施工生产过程中各种耗费，正确计算工程项目的实际成本，完整无误地编制成本报告，促进项目管理，降低项目成本。

8.5.2 施工项目的成本核算必须按照《企业会计制度》及建设公司相关的核算制度的规定进行。

8.5.3 施工项目成本核算设置使用的会计科目，必须按照财政部的《施工企业会计核算办法》、《中冶集团会计核算办法》及建设公司的相关规定进行设置和使用。

8.5.4 施工项目实际成本的核算，应遵循权责发生制和成本与收入配比的原则。不得以预算成本、计划成本、估计成本、定额成本代替实际成本。

8.5.5 施工项目成本核算必须按月进行。

8.5.6 实际成本中耗用材料的数量，必须以计算期内实际耗用量为准，不得以领代耗，以购代耗。

8.5.7 项目经理部成本核算资料必须正确完整，如实地反映施工生产过程中的各种消耗。有关成本核算的原始记录、凭证、帐册、费用汇总和分配表、统计资料等，内容必须齐全、真实，报表编制必须及时。

8.5.8 为规范施工项目的成本核算行为，满足建设公司管理的需要，便于成本分析，项目经理部的成本报表必须采用建设公司统一报表格式进行编报。

8.5.9 为准确核算项目成本，项目经理部如有一个以上主体合同，应按合同内容分别单列成本进行核算。

8.5.10 正确、及时的核算施工过程中作业队发生的各项费用，计算施工项目的实际成本，是项目成本核算的中心任务。内部专业公司作业队是项目成本核算的主体，以单位工程（或分部分项工程）为对象，按月进行成本核算，并设立单位工程成本台帐，真实、完整的核算项目成本。按成本管理条例确定成本开支范围，正确划分已完工程和未完工程成本费用的界限，正确区分成本和费用的界限，正确划分成本计算对象的界限，正确区分成本、费用核算期间，不准随意待摊和预提。

8.5.11 作业队每月应准确填报《作业队（ ）月成本支出明细表》并及时上报项目经理部。项目经理部每月对各作业队成本进行汇总并填写《（ ）月份项目成本汇总表》报项目经理，并针对各作业队当月的实际成本与计划成本进行比较，及时与作业队沟通。

8.6 成本分析与考核

8.6.1 施工项目成本分析,必须坚持“实事求是,数据说话,注重时效,为施工服务”的原则,必须认真贯彻落实成本管理责任制,建立成本分析会制度。

8.6.2 项目经理部必须每月按时填制《作业队成本汇总表》并进行文字分析,做好分析记录。项目经理部应将成本分析的结果形成文件,为成本偏差的纠正与预防、成本控制方法的改进、制定降低成本措施、改进成本控制体系等提供依据。

8.6.3 在进行成本分析时,对发现的乱挤乱摊成本以及违规的问题,要查明原因及时提出纠正和处理意见,保证成本的真实、准确、完整,逐渐加强、完善对成本的管理。

8.6.4 进行成本分析时,应以真实可靠的数据作为分析的依据,做到即要有数据分析对比,又要有文字分析材料,以保证成本分析结果的可依赖性。

主要分析方法如下:

(1) 对比分析法:

对比分析法就是通过对可比性的指标进行对比,找出差异,分析原因。主要包括以下方面的分析:

实际工程量与预算工程量的对比分析;实际消耗量与计划消耗量的对比分析;实际采购价格与计划价格的对比分析;各种费用实际发生额与计划发生额的对比分析;实际成本与计划成本的对比分析;

(2) 趋势分析法:

趋势分析法是分析某项成本指标的本期数与上期数、本年数与近几年数的变化,以了解成本发展的速度和趋势的方法。

(3) 因素分析法:

为了分析和找出多种因素对成本指标的影响,只有采用因素分析法将指标分解成各个因素之后,才能进行相互比较。

8.6.5 成本考核的指标:项目责任经营指标、项目经理部成本控制指标。



附表一

作业队（ ）月份成本支出明细表（样表）

作业队名称：

年 月 日

单位：元

当月计 量额	税 金	当月收取工程 款		当月实际成本：						当月利 润
		货币	材料 款	人工 费	材料 费	机械使 用费	其它直 接费	间接 费用	合计	

负责人：

编制人：

（作业队填报）

附表二

（ ）月份作业队成本汇总表（样表）

年 月 日

单位：元

作业队 名称	计划 成本	实际成本明细：						成本降低 额	成本降低率 （%）
		人工 费	材料 费	机械 使用 费	其它 直接 费	间接 费用	合计		
累 计									

编制人：

（项目经理部计财部填）

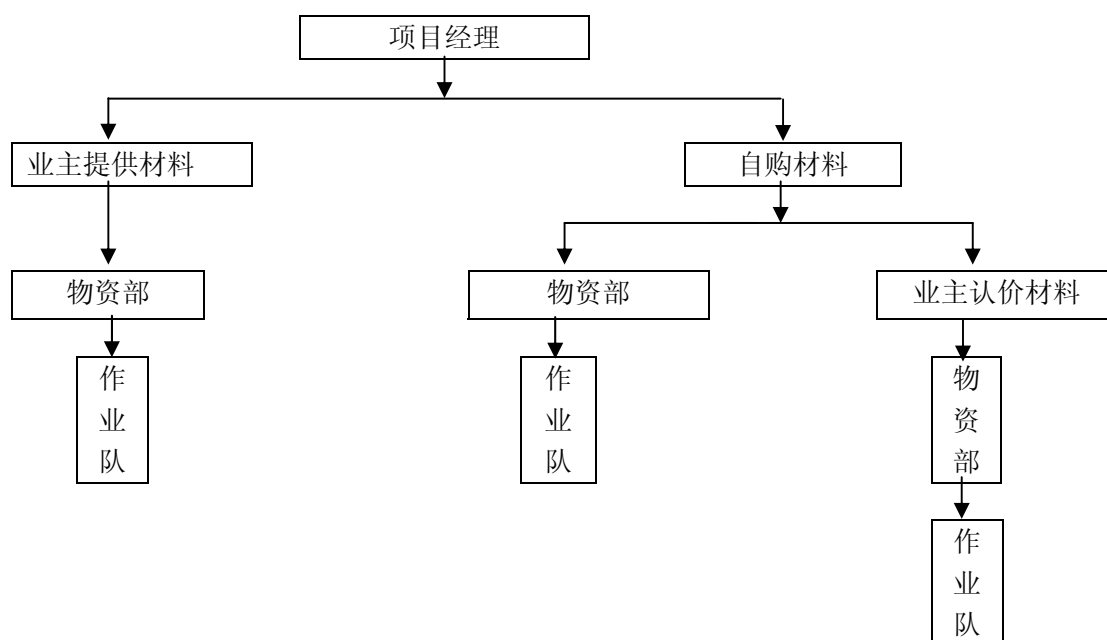
第九章 施工项目物资管理

9.1 基本要求

9.1.1 物资供应管理即计划、采购、储存、供应、消耗定额管理、现场材料管理、余料处理和材料核销工作，项目经理部要建立健全材料供应管理体系。

9.1.2 项目经理部物资部应做到采购有计划、努力降低采购成本，领用消耗有定额，保证物流、信息流畅通。

材料供应管理流程



9.1.3 项目经理部应组织有关人员依据合同、施工图纸、详图编制材料用量预算计划。

9.1.4 工程中需用的主材（如钢材、水泥、电缆等）及其它需求量大的材料采购均应实行招标或邀请招标（即议标）采购。由项目经理任组长，材料、造价、财务、技术负责人组成材料采购竞价招标领导小组，物资部负责实施。

9.1.5 主材、辅材的采购业务由物资部负责实施。

9.1.6 采购过程中必须坚持比质、比价、比服务，公开、公平、公正原则。参与招标或邀标的供应商必须三家以上。

9.1.7 业主（总包方）采购的工程设备进场组织协调由物资部负责。

9.1.8 物资部应对业务工作各环节的基础资料进行统计分析,改进管理。

9.1.9 严格按照《中华人民共和国招标投标法》、《经济合同法》、《国有工业企业物资采购管理暂行规定》执行。

9.2 大宗材料采购招标程序

9.2.1 材料采购要依据《施工图》、《施工组织设计》、《设计变更通知单》和《施工图预算》等要求报项目经理部有关领导审批后实施。

9.2.2 在材料采购业务、经营活动中要严格按照建设公司《程序文件》中《采购控制程序》(SJY/CX-7.0-2002A)要求进行。

9.2.3 签定购销合同人员必须具有授权或委托证明书。

9.2.4 招标文件程序

(1) 编制招标文件,投标邀请函包括标的用途、数量,获取招标文件的方法及时间,使用地点及环境情况等内容:

a. 一般要求:包括投标人的企业营业执照、法人代码证、法定代表人证书(或委托代理人证书)、产品生产许可证、质量体系认证证书、售后服务承诺书、数量及提交方式、地点、截止时间;开标、评标、定标的时间安排。

b. 标的内容及要求。包括物资名称、规格型号、性能数量、技术参数、执行标准。

c. 其他需要说明的事项。

(2) 考核并选择厂家及代理商

a. 了解生产厂家生产经营情况、价格、性能、质量、配置、售后服务等情况,通过市场调研、技术交流,选择邀请投标单位。

b. 以招标文件为依据,制定评分标准,根据综合评价的各种因素设定商务条款、产品性能、产品质量、产品价格、付款条件、售后服务等评分项目。

c. 按招投标程序进行开标、评标,投标人对投标文件进行陈述解释,并进行答疑。

d. 对投标文件进行审查。依评分标准进行评标打分,填写评分汇总表,按得分高低推荐为中标候选单位。

e. 对提供物资的供方,应成立不少于 5 人的评价小组,对供方满足质量保证要求的能力进行评价。

(3) 回标、开标

- a. 标书必须按照投标文件中规定的时间回到接收处，项目经理部同时填制《物资招标采购登记表》，超过回标时间仍未送达的标书视为无效标书，不再接收。标书回复后 24 小时内必须由该项目投招标负责人组织开标，开标时必须有三个（或以上）部门主管同时在场，由开标负责人填写开标情况汇总表，各部门经办人签字确认。
 - b. 招标工作组向中标单位发出中标通知，将未中标情况通知其他投标单位。
- (4) 签订采购合同。

9.3 物资验收及保管

9.3.1 材料的验收

- (1) 材料进场必须履行交接验收手续，材料员以到货资料为依据进行材料的验收。验收的内容与订购合同（协议）相一致，包括验品种、验规格、验质量、验数量的“四验”制度及提供合格证明文件等。
- (2) 资料验证应与到货产品同步进行，验证资料应包括生产厂家的材质证明（包括厂名、品种、出厂日期、出厂编号、试验数据）和出厂合格证，无验证资料，不得进行验收。要求复检的材料要有取样送检证明报告。新材料未经试验鉴定，不得用于工程中。
- (3) 直达现场的材料由项目经理部材料员牵头作业队材料员或保管员进行验收，并填好《物资验收入库单》。
- (4) 在材料验收中发现短缺、残次、损坏、变质及无合格证的材料，不得接收。同时要及时通知厂家或供应商妥善处理。
- (5) 散装地材的计量应以过磅为准，如没有过磅条件，由材料员组织保管员共同确定车型，测量容积，确定实物量。

9.3.2 材料的保管

材料验收入库后，应及时填写入库单（填写内容有名称、来源、规格、材质、计量单位、数量、单价、金额、运输车号等），由材料员、保管员共同签字确认。

9.3.3 建立和登记《材料收发存台账》，并做好标识，注明来源、规格型号、材质、数量，必须做到账与物相一致。

9.3.4 材料采购后交由作业队负责管理。作业队材料的管理应有利于材料的进出和存

放，符合防火、防雨、防盗、防风、防变质的要求。易燃易爆的材料应专门存放、专人负责保管，并有严格的防火、防爆措施。

9.3.5 材料要做到日清、月结、定期盘点，盘点要有记录，盈亏有报告，做到帐物相符并按月编制《（ ）月材料供应情况统计表》。项目经理部材料帐目调整必须按权限规定经过审批，不得擅自涂改。

9.3.6 物资盘库方法

- (1) 定期盘点：每年年末或工程竣工后，对库房和现场材料进行全面彻底盘点，做到有帐有物，把数量、规格、质量主要用途搞清楚。
- (2) 统一安排检查的项目和范围，防止重查和漏查。
- (3) 统一盘点表格、用具，确定盘点截止日期、报表日期。
- (4) 安排盘点人员，检查出入库材料手续和日期。

9.4 材料使用管理

9.4.1 为加强作业队材料使用的管理，达到降低消耗的目的，项目部供应的材料都要实行限额领料。

9.4.2 限额领料的依据

- (1) 通用的材料定额
- (2) 预算部门提供的材料预算
- (3) 施工单位提供的施工任务书和工程量
- (4) 技术部门提供技术措施及各种配料表

9.4.3 限额领料单的签发

(1) 材料员根据施工部门编制的施工任务书和施工图纸，按单位工程或分部工程签发《限额领料单》。作业队分次领用时，做好分次领用记录并签字，但总量不得超过限额量。

(2) 在材料领发过程中，双方办理领发料（出库）手续，填写《领料单》，注明用料单位，材料名称、规格、数量及领用日期，双方需签字认证。

(3) 建立材料使用台帐，记录使用和节约（超耗）状况。单项工程完工后如有材料节超，须由作业队、造价员、材料员共同分析原因，写出文字性说明并由项目经理部

存档。

(4) 如遇工程变更或调整作业队工作量,须调整限额领料单时,应由作业队以书面形式上报项目经理部,由项目经理部预算员填写补充限额领料单,材料员再根据补充限额领料单发料。

9.4.4 限额领料单一式三份要注明工程部位、领用作业队、材料名称、规格、材质、数量、单位、金额等,作业队与材料员各一份,一份留底。

9.4.5 单项工程结束后,作业队应办理剩余材料退料手续。

9.5 材料现场管理

9.5.1 项目经理部要在施工现场设立现场仓库和材料堆场,可指定作业队负责材料保管和值班保卫工作。

9.5.2 要严格材料发料手续。现场材料的供应,要按工程用料计划、持有审批的领料单进行,无领料单或白条子不得发料。

9.5.3 直发现场的材料物资也必须办理入库手续和领料手续。

9.5.4 现场材料码放要整齐、安全并做好标识。

9.5.5 材料员对质量记录的填写必须内容真实、完整、准确,便于识别、查询。

9.6 材料核销与余料处理

9.6.1 材料消耗核算,必须以实际消耗为准,计财部在计算采购入库量和限额领用量之后,根据实物盘点库存量,进行实际消耗核销。

9.6.2 工程结束后,项目经理部必须进行预算材料消耗量与实际材料耗用量对比分析,找出节约(超耗)原因,并对施工作业队材料使用情况进行书面说明。材料消耗量严格按照定额规定进行核销。

9.6.3 项目经理部要加强现场管理,杜绝材料的损失、浪费。工程结束后,各作业队对现场的余料、废旧材边角料进行处理时应填报《物资处理审批表》,经项目经理认可签字后方可处理。不得将材料成品直接作价处理。

9.6.4 材料员要经常组织有关人员把可二次利用的边角余料清理出来,不准作为废钢



铁出售，力求达到物尽其用。

9.6.5 材料供应完毕后，项目经理部必须填报《合格供方名单确认表》上报设备物资分公司、项目管理处。

9.7 业主（总包方）提供设备的管理

9.7.1 物资部设备员负责业主（总包方）提供设备的协调管理。

9.7.2 参与合同评审、施工图会审，掌握设备供货情况，负责与业主（总包方）协商设备供应方面工作，根据施工进度网络计划，编排或确认分包单位编制的设备进场计划。

9.7.3 参加接受现场发出的设计修改通知单，及时向有关部门转交，并对其中的设备问题解决情况进行跟踪检查，督促落实。

9.7.4 参加工程例会及有关专题会议，沟通信息，掌握工程进展情况、设备安装要求、设备进场时间、设备质量问题等，协同运输部门安排重大设备出、进库计划，协助对大型设备出库沿线道路及现场卸车、存放条件的查看落实。

9.7.5 组织、监督、指导、协调分包单位对业主设备的验证工作，负责与业主（总包方）联系，商定在设备验证过程中发现的缺陷、缺件、不合格等问题的处理方案。

9.7.6 监督并定期检查作业队设备到货验证后是否按有关规定进行标识、储存和保护、对设备的验证资料、移交清单等技术资料是否按要求整理、归档。

9.7.7 划分作业队之间的设备分交、设备费用、出库费、缺陷处理费的收取、结算、工程设备的统计、汇总、归档。



附表一

物资招标采购登记表（样表）

单位名称：

年 月 日

编号：

物资名称：		规格型号：		用途：		采购数量：	
序号	投标单位	企业性质	生产许可证号	投标价格（元）		付款条件	备注
				单价	金额		
	...						
中标单位			中标单价（元）：			中标金额（元）：	
开标负责人：							
参加招标工作人员：							

附表二

合格供方名单（样表）

年 月 日

序号	供 方 名 称	供方等级	供方地址/联系电话	提供物资类别	项目经理部意见



附表三

物资验收入库单（第一联）（样表）

交库： 年 月 日

验收： 年 月 日

付款编号		供方托收号		贮存编号		仓库记帐号	
供货单位		合同号		发站、港		车船号	
产地或制造厂		发票号		发货日期		运单号	
	物资名称、规格、型号	质量	单位	数量	附件	质量证明书付 份	
采 购							
验 收							
记 事							

付款人：

验收人：

验收办法：

检斤

检尺

计件

附表四

限 额 领 料 单（样表）

单位工程：

施工预算工程量：

任务单编号：

分项工程：

实际工程量：

作业队名称：

材料名称	规格	单位	施工定额	计划用量	实际用量	金额	节约	超用

项目经理部经办人：

作业队经办人：

项目经理：

作业队负责人：



附表三

物资收发存台帐（样表）

贮存编号:

物资名称:

计划单位:

规格型号:

计量单位:

质 量:

[illegible]

附表五

() 月份材料供应情况统计表

填报单位:

填报日期: 年 月 日

[illegible]



附表八

物资处理审批表(样表)

物资名称		回收	估计(元)	
型号、规格、材质		残值	实际(元)	
数 量		净损值	估计(元)	
单 价(元)			实际(元)	
金 额(元)		入 库 时 间		
技术鉴定后的质量 状况及报废原因				
报废后的 处理意见				
物资部 审批意见	签章： 年 月 日			
项目经理 审批意见	签章： 年 月 日			

第十章 施工项目进度控制

10.1 一般规定

10.1.1 项目进度控制应以实现施工合同约定的进度目标为最终目标。

10.1.2 项目进度控制应建立以项目经理为责任主体，由项目经理部各部门负责人和作业队长及班组长参加的项目进度控制体系。

10.1.3 项目进度控制一般以网络的形式体现。

10.2 项目进度控制程序

10.2.1 根据《建筑工程施工合同》确定的开工日期、竣工日期和总工期确定工程项目施工进度目标。

10.2.2 目标分解，即根据工程项目工艺关系、组织关系、搭接关系、起止时间、环境条件、资源情况确定并编制施工进度计划。

10.2.3 项目经理部编制施工进度总计划，并负责编制或审核作业队施工进度计划。

10.2.4 组织实施施工进度计划。

10.3 施工进度计划的编制

10.3.1 施工进度计划一般是指建设工程项目综合性的施工进度计划。它是用来确定建设工程项目中所包含的各单位工程的施工顺序、施工时间及相互衔接关系的计划，是依据施工合同约定、结合工程实际情况而编制。施工进度计划分为总进度计划、以及在总进度计划指导下的分进度计划。

10.3.2 编制施工进度计划的内容有：编制说明、施工进度（总进度和分进度）计划表、单位工程施工计划的分析及控制措施、网络计划及重要节点。

10.3.3 编制施工进度计划的依据有：施工总方案；资源供应条件；各类定额资料；合同文件；工程项目建设总进度计划；工程动用时间目标；建设地区自然条件及有关技术经济资料等。

10.3.4 施工总进度计划的编制步骤和方法如下：

(1) 计算工程量：根据批准的工程项目一览表，按单位工程分别计算其主要实物工程量和人工、施工机械及建筑材料的需要量。计算出的工程量应填入工程量汇总表。

(2) 确定各单位工程的施工期限：各单位工程的施工期限应根据合同工期确定，同时还要考虑建筑类型、结构特征、施工方法、施工管理水平、施工机械化程度及施工现场条件等因素。

(3) 确定各单位工程的开竣工时间和相互搭接关系主要应考虑以下几点：

a. 尽量做到均衡施工，以使劳动力、施工机械和主要材料的供应在整个工期范围内达到均衡。

b. 尽量提前建设可供工程施工使用的永久性工程。

c. 急需和关键的工程先施工，以保证工程项目如期交工。对于某些技术复杂、施工周期较长、施工困难较多的工程，亦应安排提前施工，以利于整个工程项目按期交付使用。

d. 施工顺序必须与主要生产系统投入生产的先后次序相吻合。

e. 应注意季节对施工顺序的影响，使施工季节不导致工期拖延，不影响工程质量。

f. 注意主要工种和主要施工机械能连续施工。

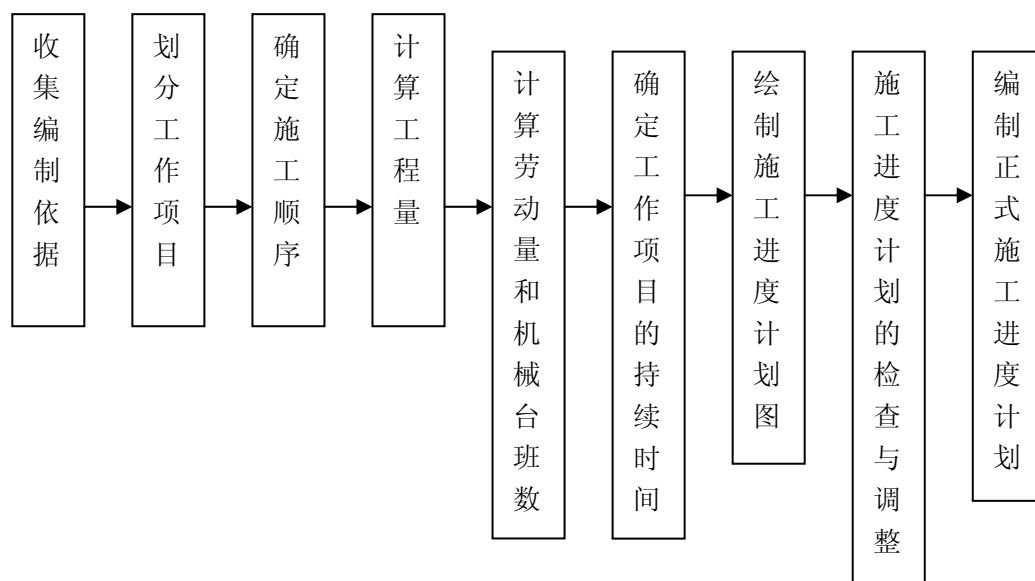
(4) 用横道图或网络图编制施工总进度计划

施工总进度计划应安排全工地性的流水作业。全工地性的流水作业安排应以工程量大、工期长的单位工程为主导，组织若干条流水线，并以此带动其他工程。

10.3.5 分施工进度计划的编制

(1) 分施工进度计划是在总进度计划方案的指导下，根据业主规定的工期和各种资源供应条件，对各分部分项工程的施工顺序、施工起止时间及衔接关系进行合理安排的计划，分进度计划要以满足总网络目标为准。其编制的主要依据有：施工总进度计划；单位工程施工方案；合同工期或定额工期；施工定额；施工图和施工预算；施工现场条件；资源供应条件；气象资料等。

(2) 分施工进度计划的编制程序



(3) 分施工进度计划的编制方法与总施工进度计划的编制方法相同，但它的编制更细、更准确。

10.4 施工进度计划的实施

10.4.1 施工进度计划经规定程序批准后是通过以下步骤实施的：

- (1) 编制施工材料、构配件、工程设备进场计划。
- (2) 编制项目季、月度施工生产计划、审核作业队月度施工生产计划。
- (3) 检查实际工程进度，记录每周、日施工现场发生的干扰因素和排除措施的实施情况，检查的主要内容：工程量与工作量；材料、劳动力与机械使用情况；进度偏差及管理；影响进度的特殊原因及分析；气候状况。
- (4) 调整施工进度计划的主要内容：增减工作内容；工程量增减；阶段性时间改变；持续时间延长或压缩；逻辑关系变化（即各项工程的施工先后顺序）。
- (5) 对作业队伍进度控制，采用施工任务单和资源调整来保证施工进度计划的实施，帮助作业队解决项目进度控制中的相关问题。

10.4.2 建立项目例会和施工日志制度

- (1) 项目例会：及时了解与解决施工过程中出现的各种问题，及时协调、平衡施工中的各环节、各专业、各工序，为工程准点、按质完工提供良好的内部环境。项目经

理组织项目经理部有关人员和作业队负责人、技术、质量、安全及相关人员召开项目例会，必要时邀请监理、业主参加。工程技术部负责项目例会纪要的整理、发放及与会人员的签到并形成书面纪要，项目经理签发到各有关作业队并存档。项目例会应解决如下问题：

a. 上周例会议定事项的落实情况，分析原因。

b. 检查上周进度完成情况、工程质量情况制定整改措施；提出下一阶段进度计划及落实措施。

c. 安排布置下周工作，提出具体工作要求。

d. 需要协调的有关事项及解决方案。

(2) 从工程项目开工之日起，项目经理应指定人员负责填写整个项目的施工日志。

施工日志包括以下内容：

a. 工程开、竣工日期以及主要分部工程的施工起止日期。

b. 技术资料及技术交底等事项。

c. 工程准备情况：包括临时设施、现场三通一平，人员、机具、材料的准备、图纸会审的主要问题记录、业主交与施工单位的中心点、标高点的记录及复测。

d. 材料、半成品的检验与试验。

e. 主要材料、设备及其资料的到货情况。

f. 设计变更的日期及主要内容。

g. 记录工程测量情况。

h. 记录工程自检、专检情况 (特别是隐蔽工程记录)。

i. 工序的交接记录。

j. 业主、监理代表现场确认的有关事宜。

k. 工期紧急情况下采取的特殊措施和施工方法。

l. 施工现场有关的工程进展情况。

m. 质量、安全、机械事故的情况、发生原因及处理方法的记录。

n. 有关领导或职能部门对工程所作的生产、技术方面的决定或建议。

o. 工程项目试车记录。

p. 气候、气温、地质等自然灾害以及其它特殊情况(如停电、停水、停工待料)的记录。



附表一

作业队（ ）月份施工生产计划表

作业队名称：

时间： 年 月 日

工程 编号	工程 项目名称	工程 形象 进度 安排	月计划 工作量	主要实物工作量						
				土方 m ³	砼 m ³	砌筑 m ³	钢结构 制作 t	设备 安装 t	电缆 m	

编制人：

负责人：

附表二

项目经理部（ ）月份施工生产计划表（样表）

年 月 日

工程 编号	工程名称	主要工程 内容及形 象进度要 求	计 划 工 作 量	施工作业队									
				作 业 队	作 业 队	作 业 队							

编制人：

负责人：



附表三

施 工 日 志（样表）

日期	年 月 日	天 气 情 况	
施工 项目 内容			
存在 问题			
处理 办法			
记录人：			

第十一章 施工项目技术管理

11.1 一般规定

11.1.1 施工项目技术管理是对所承包的施工项目的各项技术工作进行管理科学的总称。

11.1.2 施工项目技术管理的内容:

(1) 经常性技术管理工作

- a. 参加自行组织的施工图的审查和会审、技术交底工作。
- b. 编制施工组织设计,制订技术措施。
- c. 建立技术岗位责任制,贯彻技术规范。
- d. 组织进行技术检验和核定,材料的试验和检测。
- e. 工程设计变更和洽商、合理化建议的提出与实施。
- f. 监督与执行施工技术措施,组织技术培训、交流、处理技术问题。
- g. 负责技术资料的收集、整理。

(2) 开发性的技术工作

- a. 根据生产及发展形势需要,收集技术情报、信息、组织技术改造、技术革新和技术发明。
- b. 应用新的材料、新技术、新设备、新工艺、制定推广规划、技术措施和技术标准。
- c. 自创新技术的开发、应用及总结,专利技术的申报、资料整理工作等。

11.2 施工技术准备

11.2.1 图纸、资料会审

(1) 熟悉建设单位和设计单位提供的初步设计或扩大初步设计(技术设计)、施工图设计、建筑总平面等资料文件。

(2) 熟悉设计、施工验收规范和有关技术规定。

(3) 熟悉、审查设计图纸的程序。该程序通常分为自审阶段、会审阶段和洽商阶段等。

a. 设计图纸的自审阶段：项目经理部收到工程的设计图纸和有关技术文件后，应尽快地组织有关的工程技术人员熟悉和自审图纸，写出自审图纸的记录。自审图纸的记录应包括对设计图纸的疑问和对设计图纸的有关建议，并存档作为内部参考资料。

b. 图纸的会审阶段一般由建设单位主持，由设计单位和施工单位参加，三方进行设计图纸的会审。施工单位根据自审记录以及对设计意图的了解，在设计图纸是否完整、齐全，以及设计图纸和资料是否符合国家有关工程建设的设计、施工方面的方针和政策；设计图纸与说明书在内容上是否一致，以及设计图纸与其各组成部分之间有无矛盾和错误；建筑总平面图与其他结构图在几何尺寸、坐标、标高、说明等方面是否一致，技术要求是否正确等方面提出建议和要求。

c. 最后在统一认识的基础上，对所探讨的问题逐一地做好记录，形成“图纸会审纪要”，参加单位共同会签、盖章，作为与设计文件同时使用的技术文件和指导施工的依据，以及建设单位与施工单位进行工程结算的依据。

11.2.2 工程技术、环境调查

(1) 建设地区自然条件的调查分析：地区水准点和绝对标高等情况；气温、雨、雪、风等情况；土的冻结深度和冬雨季的期限等情况。

(2) 建设地区技术经济条件的调查分析：地方建筑施工企业的状况，施工现场的动迁状况；当地可利用的地方材料状况；地方能源和交通运输状况；地方劳动力和技术水平状况等。

(3) 了解工程所用的主要材料、设备的数量、规格、来源和供货日期；以及业主可以提供的施工条件。

11.2.3 工程施工组织设计

(1) 施工组织设计（方案）的编制规定

施工组织设计是施工准备工作的重要组成部分，也是指导施工现场全部生产活动的技术经济文件。根据工程的规模、结构特点和建设单位的要求，在原始资料调查分析的基础上，编制出一份能切实指导该工程全部施工活动的科学方案。施工组织设计应具有针对性和可操作性。

(2) 施工组织设计(方案)应包括的具体内容

- a. 保证进度目标的措施(进度组织措施、进度控制技术措施、进度控制经济措施、合同措施等、施工机具装备计划,施工周转材料及辅材计划等)。
- b. 保证质量目标的措施(施工准备阶段质量控制措施、施工过程的质量控制措施、竣工验收的质量措施)。
- c. 保证安全目标的措施(确定安全目标、项目安全的具体保证措施、安全检查的措施、安全隐患和安全事故处理措施)。
- d. 保证工程项目实施的特殊技术方案措施。
- e. 保证成本目标的措施(编制成本计划、实施成本计划的措施、进行成本核算)。
- f. 保证季节施工的措施(冬季施工措施、雨季施工措施等)。
- g. 环境保证的措施。
- h. 文明施工的措施。

(3) 当施工场外的准备工作完成后,工程项目开工活动需取得业主和监理的认可,项目经理部应该及时地填写开工申请报告和施工组织设计报审表,并附上施工进度计划、人员及机械设备配置、材料准备情况等,会同有关部门会签后报业主、监理审批。

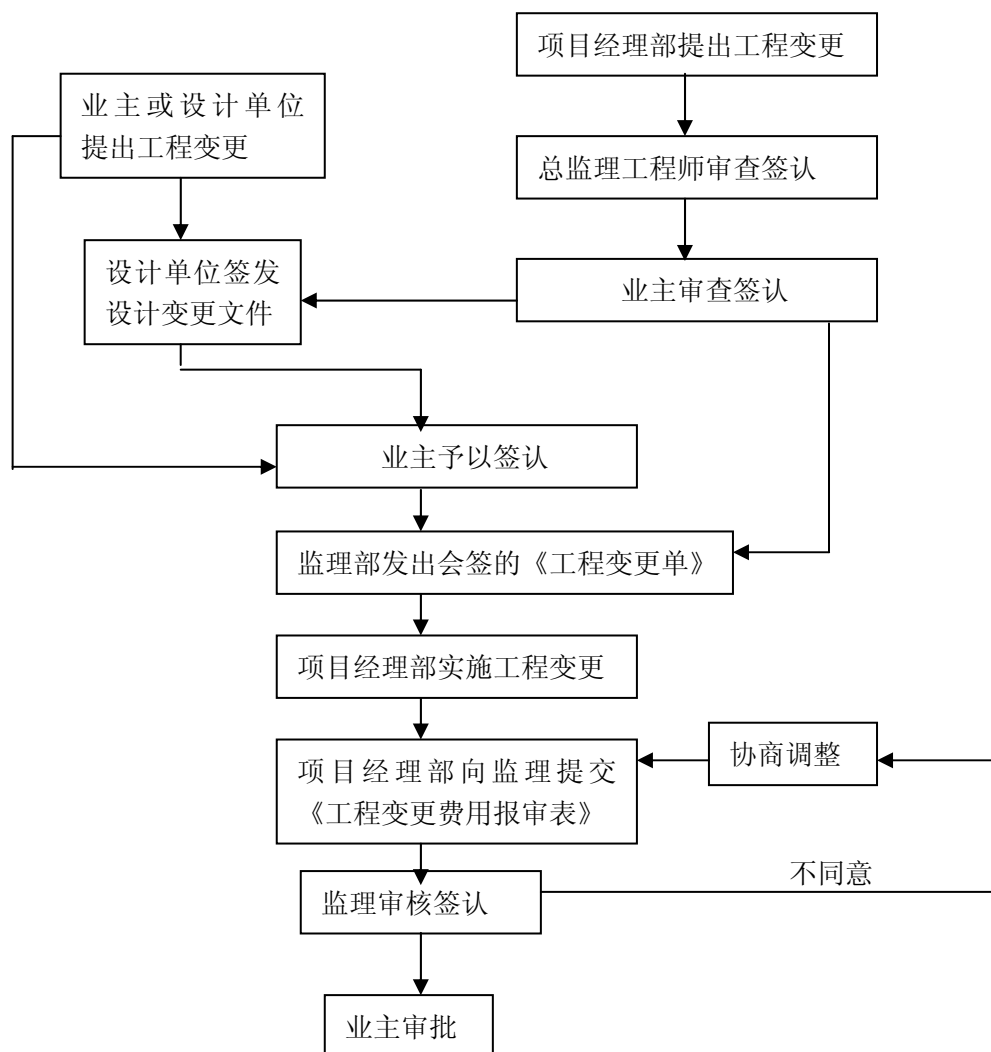
11.3 施工过程技术控制

11.3.1 技术变更(见施工阶段设计变更控制程序框图)

11.3.2 技术核定

对重要的关键部位或影响全工程的技术对象进行复核,以避免发生重大差错而影响工程的质量和使用。技术核定的内容一般包括:建筑物坐标、标高和轴线、基础、设备基础、模板、钢筋混凝土、砖砌体、大样图、主要管道和电气等,均要按技术标准进行复查和核定。

施工阶段设计变更控制程序框图



11.3.3 技术检验

技术检验是对进场材料、构件、零配件和设备质量进行检验。凡用于施工的原材料、半成品、构配件、设备等，必须有供应部门或厂方提供的合格证明。对于没有合格证明或虽有合格证明，但经质量检查部门认为需要复查或规范要求需要复查时，均须进行复查检验或试验，证明合格后方可使用。

11.3.4 对作业队技术交底

向作业队进行施工组织设计和技术交底，按照管理系统逐级进行。交底的方式采取书面形式、口头形式和现场示范形式等，并做好技术交底记录。技术交底内容应包括：关键部位、质量标准、技术措施、安全措施、工艺要求和主要部位操作要领等。



施工技术交底必须在图纸会审基础上，在单位工程或分部、分项工程施工之前进行，凡由项目经理部编制的施工组织设计，由项目经理部主管工程师向参加施工的技术负责人和项目有关技术人员进行交底，交底后将主管工程师签署的技术交底文件归档作为指导施工的技术依据。

11.3.5 技术档案

工程技术档案管理要建立制度，落实到人，并专门有人汇总编制。对技术资料，要准确、真实并完整。技术文件和资料要经各级技术负责人正式审定后才有效。

11.4 施工技术总结工作

11.4.1 项目总工程师组织技术管理人员、作业队技术负责人、做好积累施工过程原始资料及施工（技术）日记工作。

11.4.2 项目总工程师牵头组织工程部和作业队相关人员编写本项目的技术总结。

11.4.3 施工技术总结的主要内容：

- (1) 工程概况（包括开竣工时间、工程规模等）。
- (2) 施工组织设计方案的实施情况。
- (3) 采用新技术、新工艺实施情况。
- (4) 实施过程中所取得的经验、成果。

11.5 技术进步工作

11.5.1 项目经理在组织编制施工组织总设计时结合施工项目特点，安排项目总工程师负责策划技术开发项目并书面报建设公司工程部备案。

11.5.2 项目总工程师组织技术开发项目的实施。

11.5.3 项目经理部配合建设公司工程部开展科技成果鉴定、报奖、申请专利等工作，对于获奖的技术成果建设公司将给予奖励。



附表一

施工图自审、会审记录（样表）

工程名称					
会审时间		会审地点		会审主持人	
参加会审人员 及单位					
内容记录：（本页不够续页）					
整理单位：（盖章）					
整 理 人：					

附表二

技术交底记录（样表）

工程名称		建设单位	
工程编号		施工单位	
交底部位		交底日期	
交底签字人		接收人签字	
交底内容：			
参加单位及人员：			



附表三

工程开工报告(样表)

工程名称				工程地址			
建设单位				施工单位			
工程类别				结构类型			
合同价(万元)				计划总投资			
建筑面积(m ²)				开工日期		年 月 日	
主要 实 物 工 程 量				主 要 实 物 工 程 量			
资料与文件				准备情况			
批准的建设立项文件或年度计划							
征用土地批准文件							
投标、中标文件							
施工合同或协议书							
资料落实情况的文件资料							
三通一平的文件材料							
施工方案及现场平面布置图							
设计文件及施工图							
主要材料、设备落实情况							
施工执照							
监督手续							
存档手续							
建设单位(公章)		施工单位(公章)		主管部门审批意见(公章)			
负责人:(签字)		负责人:(签字)		负责人:(签字)			
年 月 日		年 月 日		年 月 日			



附表四

施工组织设计报审（样表）

工程名称：

编号：

致：（监理单位）

现报上 _____ 施工组织设计（方案）（全套、部分），已经我单位
上级技术部门审查批准，详细说明和图表见附件。请于审查和批准。

项目经理：

施工单位：

报审日期：

专业监理工程师审查意见：

1、同意 2、不同意 3 按以下主要内容修改补充后再报

专业工程师：

日期：

专业监理工程师审查意见：

1、同意 2、不同意 3 按以下主要内容修改补充后再报

并于 月 日前报来

总监理工程师：

日期：



附表五

工程材料/构配件/设备报审表（样表）

工程名称：

编号：

我方于_____年_____月_____日进场的工程材料/构配件/设备数量如下（见附件）。
现将质量证明文件及自检结果报上，拟用于下述部位：

请于审批。

附件：1、数量清单

2、质量证明文件

3、自检结构

施工单位（章）：

项目经理：

日 期：

审查意见：

经检查上述工程材料/构配件/设备，符合/不符合设计文件和规范的要求，准许/不准许
进场，同意/不同意使用于拟定部位

项目监理单位：

总/专业监理工程师：

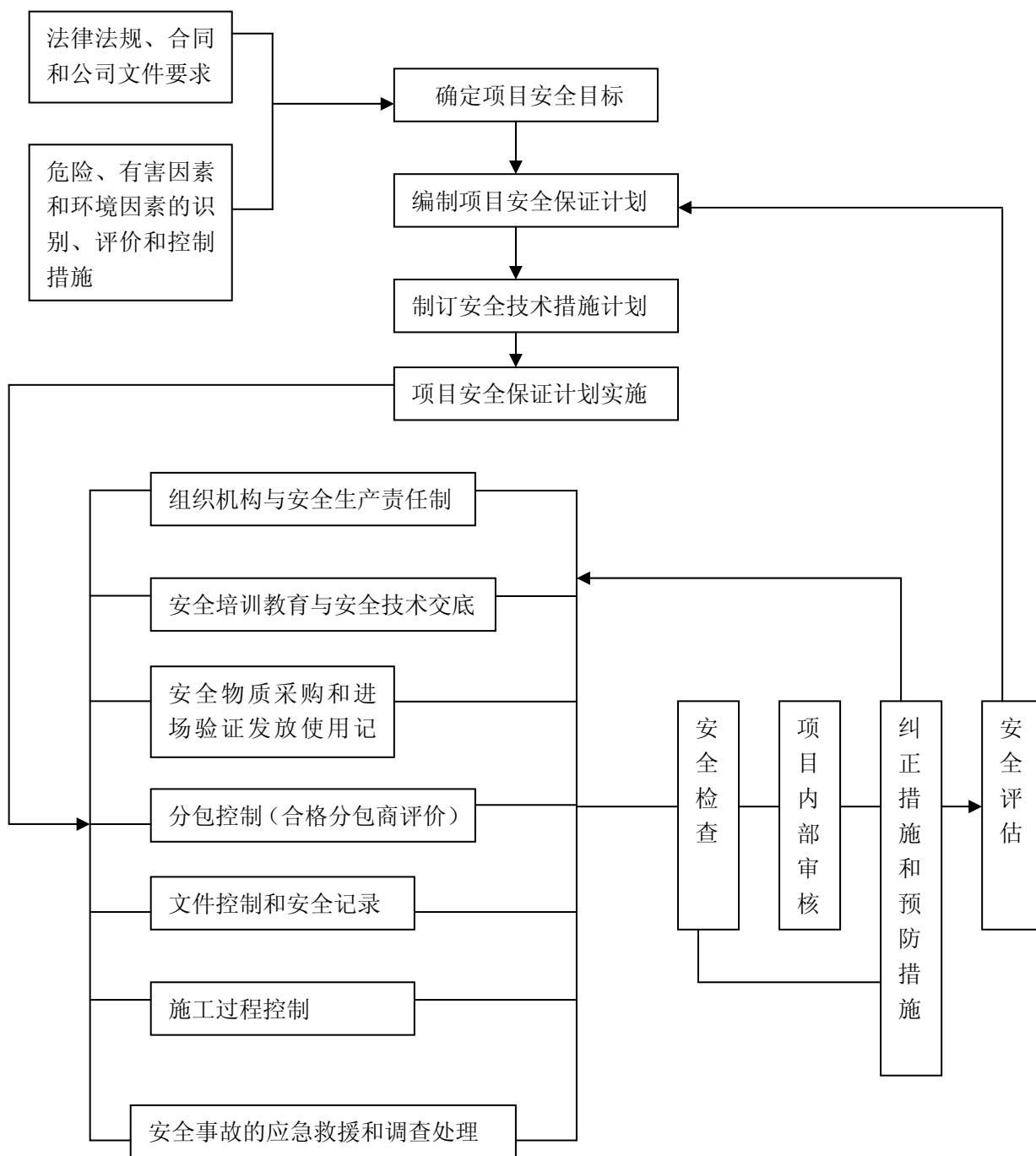
日 期：

第十二章 施工项目安全管理

12.1 项目管理安全控制程序

12.1.1 项目安全管理控制程序

项目安全管理控制程序框图



12.2 安全保证体系

12.2.1 建立项目管理安全保证体系

项目经理为项目安全生产第一责任人，应牵头成立安全生产领导小组，本着“管生产必须管安全”的原则，其成员由项目经理部有关部门负责人和专职安全员组成。各作业队也相应成立安全生产领导小组，并配备一名专（兼）职安全员。

12.2.2 项目安全生产责任制

(1) 项目经理是安全目标管理的直接责任者。

a. 履行承揽合同要求，确定安全管理目标，确保项目工程的施工安全，对工程项目的安全管理全面负责。

b. 参与编制施工组织设计，建立项目安全生产保证体系，组织编制安全保证措施方案计划。

c. 贯彻落实有关安全生产的法律、法规、标准、规范和制度，落实施工组织设计中安全技术措施的资源配置。

d. 按《建筑施工安全检查标准》JGJ59-99 的要求，支持和督促项目安全员及施工管理人员对施工项目进行安全监督检查。

e. 根据《施工企业安全生产评价标准》JGJ/T77-2003 的要求，适时组织对工程项目经理部进行安全评价（包括安全预评价过程工序、验收评价、安全现状综合评价和专项安全评价）。

(2) 项目施工副经理

a. 协调安全保证体系运行中的重大问题，组织召开安全生产工作会议。

b. 定期组织管理人员学习安全生产法律法规和安全管理标准，传达上级主管部门的文件、会议精神。

c. 组织实施现场安全文明标准化管理，创造良好的施工环境，树立企业形象。

d. 组织安全设施验收，积极配合上级部门对工程项目的安全监督检查；根据项目安全保证计划组织有关管理人员制定针对性的安全技术措施，并经常组织安全检查，落实整改措施。

e. 负责安全设施所需的材料、设备、设施的采购计划的审核及批准。

f. 及时、如实上报安全生产事故，按“四不放过”的原则处理一般工伤事故，协助



处理重大工伤、机械事故，采取有效整改措施，预防和减少事故的发生。

- g.** 建立安全例会制度和安安全联系制度，形成会议纪要，并发放给有关责任人员。

(3) 项目总工程师（或技术负责人）

a. 编制施工组织设计，负责对安全难度系数较大的施工方案进行优化；组织编制相应的安全保证计划，组织内部评审，报监理和业主（总包方）审批并督促实施。

b. 参与危险源点辩识确认，对风险较大和专业性强的工程项目应组织安全技术论证。

- c.** 对特殊环境作业须补充的安全技术操作规程。

d. 制定施工各阶段针对性安全技术交底；（单位工程、单项工程安全技术交底，并做好技术交底人员的签字记录）。

- e.** 对工程技术部门负责的安全体系要素进行监控，落实改进措施。

(4) 项目现场安全员（安、环内审员）

a. 贯彻安全保证计划中的各项安全技术措施，组织参与现场安全设施、施工用电、施工机械的检查验收。

b. 组织作业人员学习安全技术规程和安全管理规章制度，监督、检查操作人员的遵章守纪情况。

- c.** 掌握安全动态，发现事故苗头及时采取预防措施。

d. 制止违章作业，严肃安全纪律，对违章人员进行教育和处罚，当安全与生产发生冲突时，有权制止冒险作业。发生工伤事故，应立即采取措施抢救伤者，并保护现场，在规定时间内报告项目经理和建设公司工程部安全处。

e. 配合设备、物资部门对进入现场使用的各种安全用品及机械设备，进行检查验收；负责临边、洞口等的安全防护的技术措施以及特殊脚手架、大型机械拆装方案的落实；加强对易燃易爆物品的重点保管；对施工现场的用电设施按要求验收，加强临时用电和大临设施的安全管理。

f. 组织、参与安全技术交底，对施工全过程的安全实施控制，并做好记录；协助上级部门的安全检查，如实汇报工程项目安全状况。

g. 负责一般事故的调查、分析，提出处理意见，协助处理重大工伤、机械事故，参与纠正和预防措施的制订，防止事故再发生。

12.2.3 建立安全生产例会制度

(1) 为贯彻安全生产的“五同时”(在组织施工生产过程中坚持与安全生产同时计划、同时布置、同时检查、同时总结、同时评比),每周组织一次安全生产例会,坚持施工与安全同步,对安全生产工作进行布置、提出要求。安全生产例会主要内容:

a. 传达、学习安全生产法律、法规及上级有关文件,学习业务知识,提高安全人员业务素质。

b. 检查、分析、总结前一段安全生产工作,对后续工作提出要求。

c. 对安全生产方面存在的问题提出防范措施并做好记录;

d. 布置各项安全生产工作,开展安全竞赛活动。

(2) 单位工程、单项工程开工前召开安全技术交底会。

(3) 班组每天工作前开班前会进行安全技术交底。

12.2.4 项目施工现场安全生产检查控制内容

项目经理部应到施工所在地安全监督有关部门报道,接受政府部门的监督检查。项目经理部对施工现场的危险、有害因素实施重点监控,分级管理和动态跟踪。定期组织对现场危险源和有毒、有害环境进行辨识和评价、制订相应措施。对重大危险源应派专人进行监护,并填写监控记录。

(1) 检查步骤:

a. 制定检查制度、检查计划或方案、组织安全检查,复查整改。

b. 组织安全检查。

c. 对检查出的安全环保问题、隐患进行确认。

d. 复查整改结果、安全问题及隐患。

(2) 施工现场安全过程控制检查的重点内容

a. 施工现场安全生产条件、安全设施(包括深基支护放坡,挖孔桩 36 伏安全电压使用,支模和脚手架方案验算、施工验收等)。

b. 从业人员的特种作业人员持证上岗,并做好登记。

c. 劳动保护用品的穿戴及使用情况。

d. 临时用电方案、施工用电(采用 TNS 和 TN—s 接零保护系统、三项五线制、三级供电两级保护)。电动工具应安装相匹配的漏电保护器,做到“一机一闸一箱一漏”,悬挂“三牌”(即操作人员牌、机械状态牌、操作规程牌)。

e. 施工机械设备的检查验收、挂牌和使用。

f. 外脚手架的搭设、防护、检查验收、挂牌、使用及拆除。

g. 高处作业及“三宝”、“四口”、“临边”等防护管理制度。“四口”即：楼梯口、电梯口、吊装口、预留口等处必须有防护栏杆或防护安全网，坑、沟、井口处必须有防护盖板、兜网或在周围加设围栏。有物体打击危险处的多层作业点通道口，必须搭设防护棚。阳台、楼板、屋面、操作平台等的边缘必须有可靠的安全防护措施。（具体实施细则参见《十九冶施工现场安全文明标准化管理实施细则》）。

h. 业主（总包方）设备管理、易燃易爆物品的管理及消防制度。

（3）特殊设备的安装、改造、维修和拆除的操作规范

a. 特殊设备的安装、改造、维修和拆除前必须向当地县级以上质量技术监督部门履行告知手续，按《十九冶特种设备安全生产管理办法》执行。提供资料有：《安装（拆除）方案》；《开工报告》；《作业指导书》。安装完毕进行自检、专检，完善检测记录，办理注册登记和使用许可证，提交安装合格证，维护保养说明书后方可交付。使用前明确操作人员、交接班制度，做好操作前的检查工作，在吊装作业时必须是专人指挥，信号规范、统一。吊装作业人员必须遵守“十不吊”的原则，建立保养维修制度，并做好记录。

b. 部分特殊设备的安装、改造、维修须由具备相应资质的队伍实施。

12.3 项目安全生产投入

12.3.1 项目经理部应按建设公司有关规定的要求投入教育培训和安全措施费，并且为从事危险作业的人员或按建筑时段和施工周期、面积办理人身意外伤害保险。

12.3.2 安全机构和专、兼职安全员的配备：

（1）项目经理部应建立安全管理机构，配有 1 名专职安全员（安、环内审员）。作业队应配备一名专、兼职安全员。

（2）凡 300 万元以上新建项目、80 人以上同时作业、15 万元以上检修、技改工程或 15 人以上从事危险性较大的高空、临边，吊装、拆除，深基坑、孔桩作业及地质条件较差的土石方、土建施工；危险源点、危化品、大型构筑物周边施工等应在专职安全员监护下进行，并设警戒线，进行围设，派人监护，并准备应急救援器材、装备，



编制应急救援预案。

(3) 按“三标一体化”和相关法规要求，项目经理部安全、环保内审员负责项目实施过程中的安全、环保评价工作，危险源点的辨识，监督安环措施，职业病防治措施，安全生产投入到位，组织安全、环保内审工作。

12.3.3 根据《安全生产法》和国务院（393）号令，新任命的项目经理部经理、副经理、总工、安全员必须取得安全培训、考核上岗资格证书。

12.3.4 工程项目现场装备管理

项目经理部应做到装备调度前作好维护保养，保持良好装备状况，调度后应做到谁使用谁维修保养，谁受益谁投入，严禁不良装备转入下一现场或项目。

12.4 安全隐患和事故的检查处理

12.4.1 安全隐患检查、整改

根据项目的特点制订安、环保措施；对检查出的安全隐患应立即下达隐患整改通知单，做到“三定、四落实”（即：定人、定时、定措施，人员、经费、时间、措施落实）；限期纠正，并保存验证记录。

12.4.2 安全事故处理

- (1) 用最快的方法和手段向有关部门报告安全事故。
- (2) 事故处理：抢救伤员、排除险情、防止事故蔓延扩大，保护好现场。
- (3) 成立专门部门进行事故调查，向有关部门提供调查报告。

12.5 职业病防治管理

12.5.1 项目经理部要组织制订职防工作实施细则，成立职防领导小组。对从事职业危害作业人员做到“三检制”（即：岗前体检、在岗期间定期进行职业病检查和离岗体检）。发现患有职业病的，应立即调离尘毒危害岗位，另行安排工作。

12.5.2 加强对职工的教育，对存在职业危害因素的作业场所，应悬挂相应的警示标志牌。

12.5.3 产生粉尘的物料和有毒有害物质的施工生产操作应严格按照国家相关法律、法

规和公司《职业病防止管理办法》执行。

12.5.4 职业病防治：必须贯彻“以防为主，防治结合”的方针。并做好安全措施项目申报工作。应详细说明以下内容：

- (1) 岗位不安全隐患及尘毒环境污染等现状；
- (2) 措施项目及内容；
- (3) 治理方案及预期效果；
- (4) 外部协作条件的可行性、主要设备、材料资源情况；
- (5) 工程进度安排及工程预算和必要的方案图纸。

12.6 分承包商的安全生产管理

12.6.1 建立完善的分承包商的准入制度，做好分承包商引入工作，防止安全生产条件不合格队伍进入项目施工现场。

12.6.2 项目经理部要将分承包商安全管理工作纳入统一管理。编制施工方案，应有明确的有针对性的切实可行的安全技术措施，并做好对分承包商的安全技术交底工作，对分包方的安全生产工作进行统一协调、管理，并做好记录。

(1) 签订安全协议，收缴安、环保证金，制订安全奖罚规章制度(规定对施工过程中违反规定的分承包商负责人进行警告和罚款，情节严重的清退出场)。

(2) 项目经理部工程部应对分承包商现场施工活动进行全程监控；保证监督其配备必要的劳动防护用品。检查施工机具是否符合安全生产条件。

(3) 项目经理部应建立分承包商的安全的台帐。

12.6.3 项目经理部与分承包商签订安全协议书，该协议应明确双方的安全权利、义务，发生安全事故的责任的划分，具体条款有：

(1) 规定项目经理部的安全人员有对分承包商所提出有关安全知识咨询解答的义务和安全施工管理实施监督的权利。

(2) 明确项目经理部和分承包商各自的权利和义务。协议中要求分承包商必须对自己实施承包施工的安全事项承担全部责任，自行引发的伤亡事故或伤害他人事故应承担一切责任和费用。

(3) 明确该协议的生效时间和协议解除时间。



12.6.4 协调完善分承包商劳动安全保险工作。

12.7 相关的安全规范、标准、文件

- 12.7.1** 《建设部 JGJ59—99 标准》
- 12.7.2** 《十九冶安全文明标准化工地标准》
- 12.7.3** 《十九冶分包工程和临时用工管理办法》
- 12.7.4** 《十九冶特种设备及压力管道制造、安装、维修、改造管理办法》
- 12.7.5** 《十九冶职业病防治管理办法》
- 12.7.6** 《十九冶安全生产应急救援预案》
- 12.7.7** 《十九冶各级安全生产责任制》
- 12.7.8** 《十九冶工伤保险事故申报制度》
- 12.7.9** 《十九冶安全生产投入标准》



附表一

安全检查记录(样表)

日期:

检查项目	
检查情况	
整改要求(内容、时间)	
被检查项目负责人意见	
检查部门负责人意见	
备注	

附表二

特种作业管理、专业人员登记表(样表)

单位名称(签章): _____ 工程名称: _____

序号	姓名	性别	学历	专业	职称	证书编号	身份证编号	备注

制表: _____

日期: _____



附表三

特种设备安全管理台帐（样表）

使用单位名称：_____

工程名称：_____

设 备 名 称		规 格 型 号		购 置 日 期	
设 备 编 号		额 定 起 重 量		设 备 自 重	
安 装 单 位				安 装 负 责 人	
使 用 单 位				验 收 负 责 人	
操 作 人 签 字				指 挥	
司 索				维 修 保 养	
施 工 负 责 人				安 全 员	
设备安装验收记录					
设备维修保养记录					

年 月 日



附表四

分包工程安全交底表(样表)

总包单位名称		总包工程名称	
分包单位名称		分包工程名称	
交底内容（基本要求 和特别说明）			
交底方名称（签章）： _____ 交底人： _____ 职务： _____ 接受交底方名称（签章）： _____ 被交底人： _____ 职务： _____			
交底日期			

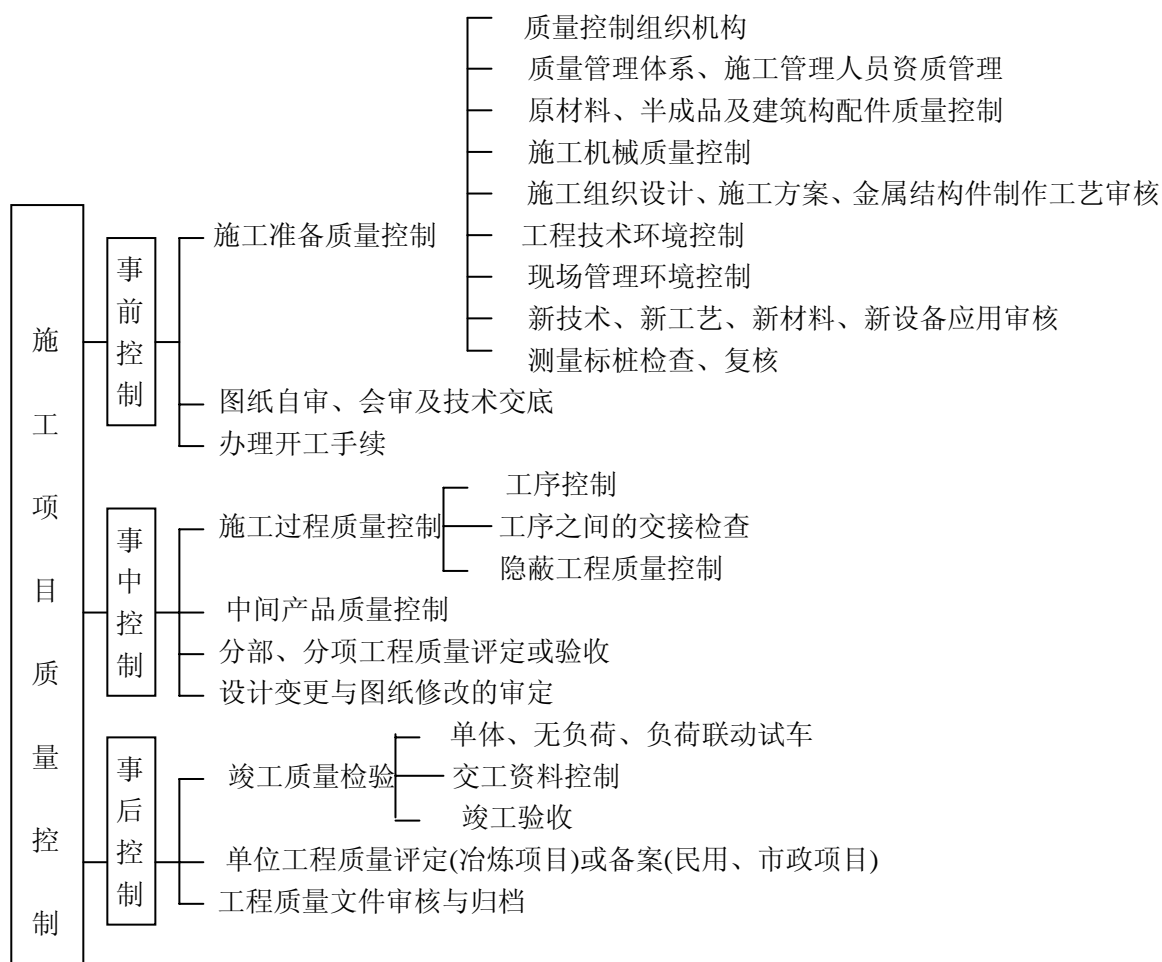


第十三章 施工项目质量管理

13.1 一般规定

13.1.1 项目经理是施工项目质量控制的第一责任人，应负责建立健全项目质量管理体系并按建设公司有关规定有效运行。施工项目质量责任实行终身负责制。

13.1.2 施工项目质量控制阶段图



13.1.3 施工项目质量控制对策：以人的工作质量确保工序质量，以工序质量确保工程质量；从订货、采购、检查、验收、取样、试验等方面全面控制投入品的质量；全面控制施工过程，重点控制工序质量；坚持质量标准，严格检查，一切用数据说话，严

把分项工程质量检验评定或施工质量验收关；贯彻“以预防为主”的方针，实行质量责任终身制；严防系统性因素(如使用不合格材料、违反操作规程、砼达不到设计强度等级、施工机械设备突发性故障等)的质量变异。

13.1.4 施工项目质量控制的依据包括工程承包合同、设计文件、施工图纸、国家及政府有关部门颁布的有关质量管理的法律、法规性文件(《建筑法》、《建设工程质量管理条例》)、建设公司质量管理体系文件和有关质量检验与控制的专门技术法规性依据。

13.1.5 施工项目质量控制因素包括人、机械、材料、方法、环境，控制阶段包括事前控制、事中控制和事后控制。

13.1.6 坚持“以贯标为主线，以项目为重点，以创优为目标”、“政府监督、社会监理、企业内控”的指导思想。施工过程每道工序应坚持自检、专检和交接检并向监理或业主报验合格后方能转入下道工序。

13.2 工程测量的质量控制

13.2.1 在项目开工时应组织编制测量控制方案，测量记录应归档保存。在施工过程中应对测量点线妥善保护，严禁擅自移动。

13.2.2 项目经理部负责编制系统工程和特殊工程测量方案，并督促作业队编制本专业测量方案。各测量方案报项目经理部总工程师审批并由项目经理部监督、检查其实施情况。

13.2.3 测量工作必须实行测量任务单制。“测量任务通知单”由委托单位的技术负责人签字后下达给测量人员，测量人员按任务单要求进行测量和实地放样，并提交正式成果和自检成果。无“测量任务通知单”测量人员可拒绝实施。

13.2.4 测量人员必须持证上岗。在测量工作中要明确分工，各负其责，并严格按《测量规范》和操作规程实施作业，达不到规范要求，应坚决返工。

13.2.5 项目经理部应及时对控制网、建筑物、构筑物的主要轴线、重要设备轴线及标高进行复测，发现问题立即通知资料发放单位，对资料的正确性作认真的验证，保证测量成果处于受控状态，并填写《测量、检查、考核记录表》，签署复测结果。常见的施工测量复核有：

(1) 民用建筑的测量复核：建筑五定位测量、基础施工测量、墙体皮数杆检测、楼

层轴线检测、楼层间高层传递检测等。

(2) 工业建筑测量复核：厂房控制网测量、桩基施工测量、柱模轴线与高程检测、厂房结构安装定位检测、动力设备基础与预埋螺栓检测等。

(3) 管线工程复核：管网或输配电线路定位测量、地下管线施工检测、架空管线施工检测、多管线交汇点高程检测等。

13.2.6 项目经理部应安排好各专业之间的测量交接，实行现场交桩、交点、交资料的三交制度。桩点由接受单位采取防护措施，以保证桩点的正确性。

13.2.7 发现测量过程失控或超过规范，要进行认真的分析研究，查明原因，采取适宜的措施。

13.2.8 项目经理部负责工程的竣工测量。按合同规定提交测量成果，并作为提交业主（总包方）的竣工测量资料。

13.3 施工现场材料、施工机械的质量控制

13.3.1 材料控制包括原材料、半成品及建筑构配件等投入品的控制。

13.3.2 材料控制要点：掌握材料信息，优选供货厂家；及时组织供应，保证正常施工；合理组织使用，减少材料损失；加强检查验收，严把质量关；做好搬运、储存、防护，确保不丢失、不损坏、不变质、不混用；重视使用验证，防止错用或使用不合格材料。

13.3.3 材料控制主要内容：材料的质量标准、性能、适用范围、施工要求以及取样、试验方法。

13.3.4 施工机械的选用应满足工程的适用性，使用中应经常检查其工作状态，健全“人机固定”制度、操作证制度、岗位责任制度、交接班制度、技术保养制度、安全使用制度等，正确使用、管理和保养好施工机械。

13.4 工程设备安装和运行质量控制

13.4.1 工程设备质量控制，主要是控制设备的购置、检查验收以及安装质量、试运转等。

13.4.2 工程设备如果为业主（总包方）提供，可不执行此条。如果自行采购，除严格履行购置合同外，对于主要或关键设备还应检查控制其制造质量。主要包括：钢结构焊接部件：材料质量、放样尺寸、切割下料、坡口焊接、部件组装、变形校正、外形尺寸、油漆、静动负荷试验和无损探伤等；机械类部件：原材料、铸件或锻件、调质处理、机械加工、组装、测量鉴定和负荷试验等；电气自动化部件：元件、组件、部件组装、仪表、信号、线路、空载和负荷试验等。

13.4.3 设备的检查验收主要为开箱检查。对到货或业主（总包方）交货设备，应进行运输质量及供货情况检查后开箱，对总成、部件及随机附件、备品进行外观检查并填写点交清单。发现设备有较大损伤或缺件，应做好详细记录或照相，并尽快与业主（总包方）或供货厂家交涉处理。一切随机的原始资料、技术说明书、图纸、测试记录、验收鉴定等应全部清点，整理归档或提交业主（总包方）。

13.4.4 设备安装过程的质量控制主要包括：设备定位、设备基础检验、设备就位、调平找正、二次灌浆、调试等工序的质量控制。

（1）设备定位原则：满足生产工艺要求，符合设备平面布置图和安装施工图的规定，便于操作、维护、检修，有利于安全生产及各工序的配合衔接。

（2）设备基础检验：安装单位应对设备基础进行复测，一般检查基础的外观几何尺寸、预埋螺栓的位置、混凝土质量等项，在复测合格后报请监理工程师签认。对大型设备基础应审核土建专业提供的预压及沉降观测记录，无沉降观测记录时进行基础预压，以免设备在安装后出现基础下沉和倾斜。

（3）设备就位前，应将其底座底面的油污、泥土等脏物以及地脚螺栓预留孔中的杂物去除；需灌浆处的基础或地坪表面应凿成麻面，被油沾污的砼应凿除。根据安装基准线及定位基准线就位。设备就位应平稳，防止摇晃位移，对重心较高的设备，应采取措施预防失稳倾覆。

（4）调平找正分找正、初平、精平三个步骤，其质量控制是做好基准面和测点的选择。设备的调平找正均应在给定的测量位置上进行检验，复测时也不得改变原来测量的位置。

（5）二次灌浆：每台设备在安装定位、调平找正后，还要进行严格的复查工作，主要是检查中心线(包括设备及基础)、标高、安装水平度有关的连接和间隙。检查结果完

全符合安装技术标准并向监理工程师报验合格后，才可进行二次灌浆。当地脚螺栓一次灌浆，设备二次灌浆时，安装单位必须派专人监护。

(6) 调试：设备及其润滑、液压、气(汽)动、冷却加热和电气及控制等系统，均应单独调试检查并符合要求。电气及其操作控制系统调试完成，方可进行机械与各系统的联合调试。联合调试应由部件至组件、至单机、直至整机(成套设备)，按说明书和生产操作程序进行。

13.4.5 设备试运行过程的质量控制

(1) 一般中小型单体设备如机械加工设备，单体试车合格后即可交付使用。对复杂大型的机组、生产作业线，特别是化工、冶金、化纤、电力等，必须进行单机、联动无负荷、投料负荷等试车阶段。

(2) 试运行一般分为准备工作、单机试车、联动试车、投料试车和试生产四个阶段。大型项目设备试运行的顺序，要根据安装施工的情况而定，试运行中，应坚持下述步骤：

- a. 先无负荷后负荷。
- b. 由部件到组件，由组件到单机，由单机到机组。
- c. 分系统进行，先主动系统后从动系统。
- d. 先低速逐渐增至高速。
- e. 先手控、后遥控运转，最后进行自控运转。

(3) 设备试运转过程中，及时填写各种检查记录，如：传动、电气、润滑、液压、气动系统的运行状况，如出现异常，应立即采取相应处理措施并进行分析。

13.5 工程质量现场管理

13.5.1 现场管理是施工质量管理的重要环节。施工项目质量应从现场管理抓起。工程管理人员一定要监督作业队在保证材料质量的基础上，严格按照设计图纸和有关施工规范进行施工。

13.5.2 施工组织设计、施工方案、施工工艺、施工技术措施等，应结合工程实际，从技术、组织、管理、工艺、操作、经济等方面分析、考虑，能解决施工难题，力求技

术可行、经济合理、工艺先进、措施得力、操作方便，有利于提高质量、加快进度、降低成本。

13.5.3 对工程重要部位，如工程的基础、混凝土梁、柱等隐蔽部位的施工，需要施工管理人员实行现场监督管理，即从材料进场开始，就实行跟班监督，发现问题及时采取有效措施解决，确保工程质量，尽量避免施工后返工或出现不安全隐患。

13.5.4 对于其它分项、分部工程，应定期和不定期进行抽检。对于质量缺陷，必须采取补救措施（如返修），使其达到合同要求。质量缺陷涉及结构安全的，经有资质的检测单位检测鉴定，能够达到设计要求的可以验收；达不到设计要求但经原设计单位核算认可，能够满足结构安全和使用功能的可以验收；达不到规范标准要求，则必须返工或按一定的技术方案进行加固处理。

13.5.5 对影响工程质量的重要部位施工应把好关键环节的质量控制，比如对钢筋混凝土结构的施工应做好模板安装；钢筋的下料、绑扎、焊接；混凝土浇捣时的施工操作；浇捣后的养护。

13.5.6 加强环境因素控制，特别在冬期、雨期、风季、炎热季节施工中，应针对工程特点，尤其是砼工程、土方工程、深基础工程、水下及高空作业等，必须拟定季节性施工质量和安全保证措施。

13.6 工程质量检查验收控制

13.6.1 检验

- (1) 书面检验：通过对提供的质量保证资料、试验报告等进行审核。
- (2) 外观检验：从品种、规格、标志、外形尺寸等进行直观检查，确认有无质量问题。
- (3) 理化检验：借助试验设备和仪器对样品的化学成分、机械性能等进行的科学鉴定。
- (4) 无损检验：在不破坏样品的前提下，利用超声波、X射线、表面探伤仪等手段探测结构物或材料、设备内部组织结构或损伤状态。
- (5) 质量检验程度

a. 全数检验：也叫普遍检验，用于关键材料关键部位和隐蔽工程，以及那些在技术规程、质量检验验收标准或设计文件中有明确规定应进行全数检验的对象，例如：对安装模板的稳定性、刚度、强度、结构物轮廓尺寸等；对架立的钢筋规格、尺寸、数量、间距、保护层以及绑扎或焊接质量等。

b. 抽样检验：对于主要的建筑材料、半成品或工程产品等，由于数量大，通常采用抽样检测。即从一批材料或产品中，随机抽取样品或样本进行检测，根据其检测数据并经统计分析的结果，判断该批产品的质量状况。

c. 免检：对已有足够证据证明质量有保证的一般材料或产品，以及实践证明质量长期稳定并经监理、质检部门认可的可考虑采取免检。

13.6.2 进货检验和试验

(1) 材料进场时，质检员督促材料员进行检查、验收，采用抽查或全部检查的方法，检查材料的外观质量、数量、规格、型号、几何尺寸等是否符合要求，并检查有无出厂合格证或质量证明书及技术说明书或技术鉴定文件、出厂试验报告(无合格证或经检验不合格的材料禁止发放使用)等，同时做好记录。

(2) 在货源处进行验证发现不合格时，不准进货。经检验合格的材料由保管员做好标识，登记入账，入库储存。

(3) 根据技术规范和合同要求，必须进行复检(如钢材、水泥、砂、石、砖、耐火材料等)的材料由施工单位(委托单位)填写试验委托单，并按取样规定(注意见证取样比例)抽取试样送试。送样人员必须经过培训合格。

(4) 经检验合格的材料由保管员做好标识，并按规定入帐、入库、存储、发放。

(5) 因生产急需来不及检验和试验的材料应根据其使用部位及重要程度、追回的难易程度、对工期质量影响的大小，决定是否放行。使用后无法追回的影响质量的主要物资，如水泥、钢材、外加剂、防水材料、焊条等一律不得放行。紧急放行时，由作业队长填写“紧急放行申请表”，并经技术负责人审核，项目经理批准后执行。放行后，仍应对紧急放行的材料按程序规定进行试验，确认其是否合格。施工员应在施工日志中详细记录，确保可追溯性。“紧急放行申请表”和“施工日志”由资料员收集、整理、归档。

13.6.3 过程检验和试验程序

过程检验和试验包括：工序交接检查、隐检、预检、分部分项工程检查等，其方

法有目测法(看、摸、敲、照)、实测法(靠、吊、量、套)和试验法。试验分为试验室试验和现场试验两部分。需送试的项目,由送样人员按施工试验的试件取样送试的有关规定分别取样送试,如混凝土与砂浆试配、试压,钢筋焊接试验和无损检测等。现场试验由技术员组织试验员进行试验,试验员做好详细记录,质检员负责效果的核定。

(1) 检验批质量应由监理工程师组织施工单位质量负责人等进行验收。

a. 检验批合格规定:主控项目和一般项目的质量经抽样检验合格、具有完整的施工操作依据、质量检查记录。

b. 检验批验收程序:作业队填写“工程报验单”和“检验批质量验收记录”;施工单位专业质量检查员和专业技术负责人签署意见;监理工程师按规定程序进行检查验收,在项目质量控制的表格上签署意见;完善资料并存档。

(2) 分项工程质量应由监理工程师组织施工单位进行验收。

a. 分项工程质量验收合格规定:分项工程所含检验批均应符合合格质量的规定;分项工程所含检验批的质量验收记录完整。

b. 分项工程验收程序:施工单位填写“分项工程验收记录”,施工单位质量和技术负责人在相关栏目签字和签署意见;监理工程师按规定程序进行验收并签字;完善资料并存档。

(3) 隐蔽工程的内容

a. 隐蔽工程验收记录是工程竣工验收和竣工结算的重要依据,严格验收隐蔽工程,认真做好验收记录和签证工作。

b. 基础工程验槽,必须检验基槽土质、基槽深度、宽度,使之符合设计图纸和规范要求,经有关部门人员签证认可后方能进行下一道工序施工。

c. 对工程钢筋隐蔽前验收,则必须对照设计图纸详细检查,钢材要抽样做强度试验,不符合强度要求的不准使用;同时,要核对钢筋的品种、数量、规格、间距、下料长度及钢筋安放位置,使之符合设计图纸和规范要求;浇捣混凝土前,必须检查已布设好的钢筋是否走位,如有变位应及时进行校正等。

(4) 隐蔽工程工作流程及其相关检查记录和表格:

a. 施工单位填写《报验申请单》。

b. 协同监理工程师现场检查验收。

c. 符合质量要求后，监理工程师签认《报验申请单》和《隐蔽工程检验记录表》并准予隐蔽、进入下一道工序。

(5) 向建设公司工程部填报质量月统计报表。

质量统计上报内容：分项工程、分部工程、单位工程质量评定核定等级、数量、合格率和优良率、质量事故次数和损失金额、创优目标实现情况等。

13.6.4 具备最终检验和试验的条件：按照合同规定项目已经施工完毕；所有的进货检验和试验、过程检验和试验已经完成；施工技术资料齐备。由监理单位组织建设单位、设计单位、施工单位、政府质量监督部门参与工程竣工验收，竣工验收通过后，按要求向业主移交竣工资料，并做好工程竣工备案工作。

(1) 分部(子分部)工程质量应由总监理工程师组织施工单位项目经理、质量(技术)负责人和有关勘察、设计单位项目负责人进行验收。

a、分部(子分部)工程质量验收合格规定：分部(子分部)所含分项工程的质量均应验收合格；质量控制资料完整；地基与基础、主体结构 and 设备安装等分部工程有关安全及功能的检验和抽样检测结果应符合规定；观感质量验收符合要求。

b、分部(子分部)工程质量验收程序：施工单位填写“分部(子分部)工程验收记录”，施工单位项目经理、勘察、设计单位项目负责人在相关栏目签字和签署意见；总监理工程师按规定程序进行验收并签字；完善资料并存档。

(2) 单位(子单位)工程完工后，施工单位组织有关人员进行检查评定，并向业主（总包方）提交工程验收报告，然后由业主（总包方）负责人组织施工(含分包单位)、设计、监理等单位项目负责人进行单位(子单位)工程质量验收。

a. 单位(子单位)工程质量验收合格规定：单位(子单位)所含分部(子分部)工程的质量均应验收合格；质量控制资料完整；单位(子单位)所含分部(子分部)工程有关安全和功能的检测资料完整；主要功能项目的抽查结果符合相关专业质量验收规范的规定；观感质量验收符合要求。

b. 单位(子单位)工程质量验收程序：施工单位填写“单位(子单位)工程竣工验收记录”、“单位(子单位)工程质量控制资料核查记录”、“单位(子单位)工程安全和功能检验资料核查及主要功能抽查记录”、“单位(子单位)工程观感质量检查记录”，项目经理在相关栏目签字和签署意见；业主（总包方）按规定程序组织验收后由总监理工程师在相应表格相应栏目签字；当工程质量验收意见不一致时，可请当地建设行政主管部门

门或工程质量监督机构协调处理；完善资料并存档。

13.6.5 不合格品的控制

(1) 不合格品的控制包括：

a. 在进货、过程、最终检验和试验中，按其检测结果判定，一旦发现不合格，要及时予以标识、评审和处置。

b. 做好不合格记录，确定不合格范围，如：材料名称、数量、规格、型号、时间、工程部位、施工机具、操作人员、不合格面积、分部分项和不合格事实。

c. 对进货检验和试验发现的不合格，由材料员、保管员、质检员作好记录，填写不合格报告，根据不合格程序处理，保管员做出标识。

d. 在过程、最终检验和试验中发现的不合格，由质检员做好记录，并通知技术负责人，由项目经理部及时上报建设公司主管部门，根据不合格的严重程度由建设公司主管部门组织评审和确定处置方式或由项目经理部组织有关单位共同评审，确定处理方式。

(2) 不合格品处置方式有：

a. 返工，使其达到规定要求；

b. 经返修或不经返修作为让步接收；

c. 降级改做它用；

d. 拒收或报废。

(3) 各项工程施工过程中或完工以后，项目经理部如发现工程项目存在着不合格或质量问题，应针对情况进行处理：

a. 质量问题在萌芽状态，应立即根据具体情况更换不合格材料、设备或不称职的施工管理人员，改变不正确的施工方法和操作工艺。

b. 施工中质量问题已经出现，应根据现场实际情况采取有效措施进行补救处理，并组织有关技术人员召开质量问题分析会，防止出现类似问题。如现场监理所发“监理通知单”，项目部整改后应及时填报《监理通知整改复查报审表》。

c. 某道工序或分项工程已完工，现场监理工程师出具书面处置意见后，项目经理部根据书面意见内容采取措施补救(或施工单位制订施工补救方案，报监理工程师审批)。

13.7 分包工程的质量管理



13.7.1 组织分包单位参加图纸会审

分包合同或协议书签订后，项目经理部应及时将分包工程的施工图纸发放给分包单位，并组织分包单位参加业主（总包方）或监理方组织的施工图会审会议。

13.7.2 对分包工程的《施工组织设计》或《施工方案》进行审批

图纸会审后，项目经理部技术负责人应对分包单位编制的分包工程《施工组织设计》或《施工方案》进行审批。

13.7.3 分包工程开工后，项目经理部应督促其进行技术交底，并通过质量安全检查对分包工程的施工情况进行监督检查。

（1） 对材料、半成品、施工设备质量进行日常监督检查。

（2） 对施工工序质量的监督检查：项目经理部质检人员应对分包工程施工中的工序质量进行定期或不定期的监督检查，发现质量问题，应立即发出质量问题通知单令其限期整改，不整改或整改不力仍有质量隐患的，应予以清退。

（3） 对现场施工人员的监督检查：项目经理部管理人员应对分包工程的现场施工人员资格进行不定期的检查核实，特别是对要求持证上岗的人员。

（4） 分包工程质量由分包单位对项目经理部负责，项目经理部与分包单位对分包工程质量问题对业主（总包方）承担连带责任。

13.7.4 分包工程结算时，应预留工程保修金，在规定的保修期内发生的维修费用(施工原因引起)由分包单位承担。保修期满，预留保修金或余额全部退回(不计利息)。

13.8 现场标准计量

13.8.1 对施工过程中使用的计量器具、检测设备质量控制：应进行 A、B、C 分类管理，并按规定送检，确保在有效检定周期内使用。

13.8.2 对从事计量作业人员的技术水平控制，尤其是确保现场测量、检验、试验人员上岗资格、继续教育和培训等。

13.8.3 现场计量器具操作的控制：操作者的实际作业质量直接影响到工程实体质量，作业现场的计量器具质量控制主要是计量检测仪器操作方法是否得当。如：对仪器的使用、数据的判读、对原始数据的检查、数据的处理和整理方法。在抽样检测中，检

测仪器的布置是否正确、合理，检测部位是否具有代表性。

13.8.4 做好与监理的配合、协调、核对工作；应及时处理好监理和业主（总包方）对该项工作的检查意见要求。

13.9 工程质量事故的处理

13.9.1 质量事故的报告

(1) 凡发生工程质量事故，不论何种原因(包括勘察、设计、材料、违反基建程序、施工方法和违章作业等)，均应填写质量事故报表并在事故发生后 2 日内上报建设公司工程部(口头报告应在 1 日内)。对事故上报不及时或隐瞒不报的，要追究有关人员的责任。

(2) 一般质量事故应在每月质量报表上报时向建设公司工程部报送质量事故调查报告、质量事故处理报告。

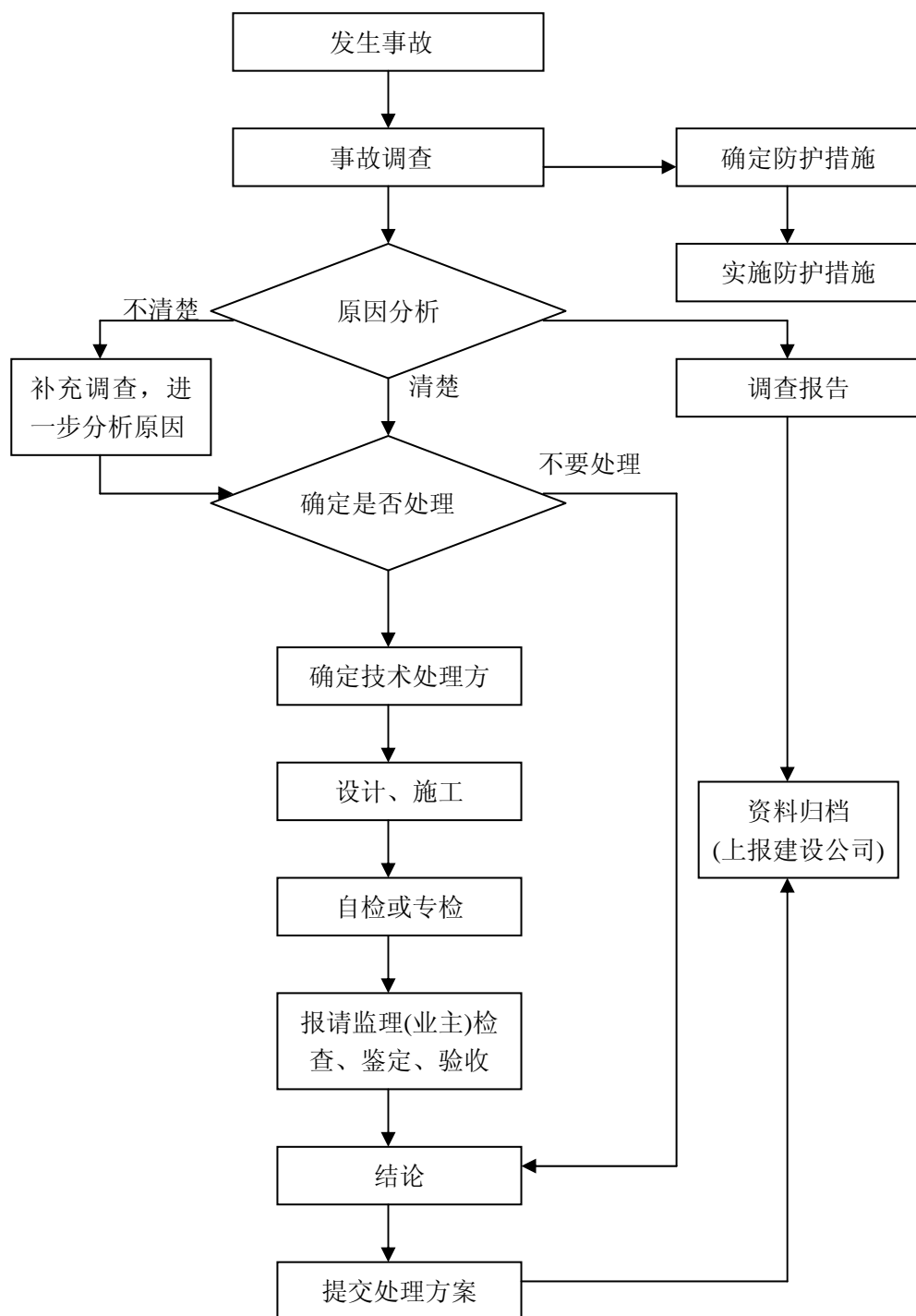
(3) 重大质量事故发生时应分阶段上报，在发生事故的 24 小时内应书面通知建设公司工程部，并由建设公司组织调查、分析和处理。

13.9.2 质量事故一般按其性质及严重程度划分：

- (1) 一般事故直接经济损失在 5000 元—10 万元内的质量事故。
- (2) 凡有下列情况之一者均为重大事故：
 - a. 建筑物、构筑物或其他主要结构倒塌。
 - b. 超过规范或设计要求，基础严重不均匀下沉、建筑物倾斜、结构开裂或主体结构强度严重不足影响使用寿命，造成不可补救的永久性质量缺陷或事故。
 - c. 影响设备及其相应系统的使用功能，造成永久性质量缺陷。
 - d. 直接经济损失在 10 万元(含 10 万元)以上，其中四级、三级、二级、一级重大质量事故分别为 10—30 万元、30—100 万元、100—300 万元、300 万元以上。

13.9.3 质量事故处理报告内容：

- (1) 工程质量事故情况(时间、地点、工程部位、施工单位、责任人员等)。
- (2) 质量事故调查的原始资料、测试数据。
- (3) 质量事故的原因分析、论证。
- (4) 质量事故的处理依据。
- (5) 质量事故处理方案、方法及技术措施。





附表一

测量任务通知单（样表）

字第 号

工程名称		要求完成时间		签发时间	
测设项目		测设地点		收到时间	
测设内容及草图：				申请的作业队（队长）：	
				项目经理：	
				项目经理部技术负责人：	
				测量人员：	



附表二

复测记录表（样表）

建设单位				工程名称			
名称规格				图 号			
设计尺寸		纵向		横 向			
		标高					
序号	复测项目		允许偏差值(mm)		实测偏差值(mm)		备 注
。。							
简 图							
建设单位现场代表 (签字) 年 月 日		监理工程师（签章） 年 月 日		项目经理部技术负责人 (签字) 年 月 日		测 量 人 员 (签字) 年 月 日	



附表三

定位(放线)测量记录表（样表）

工程名称						施工单位			
测量依据						测量日期			
使 用 仪 器	水平仪		水准点标 高(m)	相对		地坪标 高(m)	室内*		
	经纬仪			绝对			室外*		
定位(放线)示意图:									
建设单位现场代表: (签字) 年 月 日		监理工程师签章 年 月 日		项目经理部技术 负责人: (签字) 年 月 日		测量员: (签字) 年 月 日			



附表四

工程设备基础验收报告（样表）

年 月 日

工 程 名 称				设 备 名 称			
检 测 项 目				极限偏差 (mm)		实测结果	
尺 寸 偏 差	外 形 尺 寸	纵向中心线		±20			
		横向中心线		±20			
		长		±20			
		宽		±20			
		平 面 标 高		0 -20			
		水 平 度		5/1000	每米		
				≤10	全长		
		垂 直 度		5/1000	每米		
	≤20			全长			
	地脚 螺栓	顶 部 标 高		+20 0			
		纵向中心距		±2			
		横向中心距		±20			
	预 留 螺 孔	纵向中心距		±10			
		横向中心距		±10			
		深 度		+20			
		孔壁垂直度		≤10			
浇 灌 质 量 评 定							
施工负责人				专检员			
				工(班)长			

检验批质量验收记录（样表）

说明：检验批的质量验收记录由施工项目质量检查员填写。监理工程师（建设单位专业技术负责人）组织项目专业质量检查员等进行验收。



附表六

分项工程质量验收记录表（样表）

工程名称		结构类型		检验批数	
施工单位		项目经理		项目技术负责人	
分包单位		分包单位负责人		分包项目经理	
序号	检验批部位：区段	施工单位检查 评定结果	监理（建设）单位验收结论		
1					
2					
。。。。					
检 查 结 论	项目专业 技术负责人： 年 月 日		验 收 结 论	监理工程师 (建设单位项目专业技术负责人) 年 月 日	

说明：此表格是在**分项工程完成之后由施工单位填报专业监理工程师，并具此作为工程质量保证依据和资料。



附表七

建设工程隐蔽检验记录表（样表）

工程 名称		施工单位			分项工程 名称		图 号	
隐蔽 日期	隐蔽部位、 内容	单 位	数 量	检查 情况				
有 关 测 试 资 料					参 加 检 查 人 员			
名 称	测试结果	证、单 编号	备 注	施工单位 代表	监理工程师	建设单位 代表		
				(签字)	(注册方章)	(签字)		
				年 月 日	年 月 日	年 月 日		

本表一式四份：建设、施工、监理、存档各一份

说明：隐蔽工程是施工过程中，上一道工序的工作成果将被下一道工序的工作成果覆盖，完工以后无法检查的那一部分工程。隐蔽工程验收记录，是参加隐蔽工程验收的有关人员对被验工程同意验收而办理的记录。它是工程交工验收所必需的技术资料



(附表八)

工程质量情况（月报）表（样表）

项目经理部：

年 月 日

	本月进行验收鉴定的 单位工程个数			发生的质量事故次数 (次)			质量事故次数按主要原因分列								返工损失		
							施工方面的				设计方面的	材料方面的	设备方面的	其他	金额（元）		返工工日数
	合计	其中		合计	其中重大的		合计	其中							小计	其中本单位造成的	
		优良	合格		合计	小计		其中倒塌	违反操作规程	技术指导失误							
自本年初累计发生																	
本月发生																	

项目经理（章）：

统计负责人：

制表人：

分部工程验收记录表 (样表)

工程名称			结构类型			层数		
施工单位			技术部门负责人			质量部门负责人		
分包单位			分包单位负责人			分包技术负责人		
序号	分项工程		检验批数		施工单位检查评定		验收意见	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
。。								
质量控制资料								
安全和功能检验（检测）报告								
观感质量验收								
验	分包单位		负责人： 年 月 日					
收	施工单位		项目经理： 年 月 日					
单	勘察单位		负责人： 年 月 日					
位	设计单位		负责人： 年 月 日					
	监理建设单位		总监理工程师： 年 月 日					
	建设单位		负责人： 年 月 日					



附表十

单位工程质量竣工验收记录(样表)

工程名称			结构类型		建筑面积/规格	
施工单位			项目经理		开工日期	
项目技术负责人					竣工日期	
序号	项目		验收记录			验收结论
1	分部工程		共 分部, 经查 分部 符合标准及设计要求 分部			
2	质量控制资料核查		共 项, 经审查符合要求 项 经核定符合规范要求 项			
3	安全和主要功能核查结果		共核查 项, 符合要求 项 共抽查 项, 符合要求 项 经返工处理符合要求 项			
4	观感质量验收		共抽查 项, 符合要求 项 不符合要求 项			
5	综合验收结论					
参 加 验 收 单 位	建设单位		监理单位		施工单位	设计单位
	(公章)		(公章)		(公章)	(公章)
	单位负责人:		总监理工程师:		项目经理:	单位负责人:
	年 月 日		年 月 日		年 月 日	年 月 日



附表十一

整改复查报审表（样表）

工程名称：

编号：

根据第 号监理通知单的内容，我们已于 年 月 日前将
工程存在的 问题整改完成，现请复查。自检情况如下：

技术负责人：

施工单位：

日期：

监理工程师审定意见：

专业监理工程师：

总监理工程师：

日期：

第十四章 现场文明施工管理

14.1 一般规定

14.1.1 项目经理部应认真搞好施工现场管理，做到文明施工、安全有序、整洁卫生、不扰民、不损害公众利益。

14.1.2 施工现场显著位置应设置承包人的标志，项目经理部应负责施工现场场容文明形象管理的总体策划和部署。

14.1.3 现场实行“五牌一图”制度。项目经理部应在现场入口的醒目位置公示下列内容：

(1) 工程概况牌，(包括：工程规模、性质、用途、设计单位、承包方和监理单位的名称，施工起止年月等)。(详见十九冶视觉识别系统)

(2) 组织机构牌。

(3) 防火须知牌。

(4) 安全生产、文明施工牌。

(5) 项目经理部组织机构及主要管理人员名单牌。

(6) 施工总平面图。

14.1.4 项目经理应把施工现场管理列入经常性的巡视检查内容，抓好整改工作。

14.2 规范场容

14.2.1 临时设施管理：

现场搭建的临时建筑物、构筑物要求稳固、安全、清洁、并满足消防要求。现场设置集体宿舍时，有良好的防潮、通风、采光等性能，并与施工作业区域隔离。其它设施的建筑应满足现场实际情况和生活安全要求建设。

14.2.2 项目经理部应结合施工条件，按照施工方案和施工进度计划的要求，进行施工平面图的规划、设计、布置、使用和管理。

14.2.3 项目经理部应严格按照已审批的施工总平面图或相关的单位工程施工平面图划定的位置，布置施工项目的主要机械设备、施工临时道路、供电供气线路和管路、现场的办公、生活临时设施等。

14.2.4 施工现场周边应设置临时围护设施。临街脚手架、高压电缆等应设置安全隔离棚。危险品库的设置须经专业主管部门批准方可实施，同时应有明显标志和围挡设施。现场管理、施工人员必须佩带安全帽，危险地带施工还必须佩带安全带、设置警戒标牌并有专职现场安全管理人员进行巡查监督。进入施工现场，统一安全帽样式和颜色、统一安全检查标准、统一文明施工标准、统一现场设备管理、统一使用标准安全电箱；标识按建设公司企业识别系统要求执行。

14.2.5 施工现场应设置畅通的排水沟渠系统，场地不积水、不积泥浆、不存建筑垃圾、保持道路干燥坚实。工地地面应做硬化处理。

14.2.6 施工结束或部分结束后，项目经理部应及时组织清场，将临时设施拆除，剩余物资退场，清理场地，恢复临时占用土地，不留后患。

14.3 环境保护

14.3.1 项目经理部应根据《环境管理系列标准》（GB/T24000S014000）有关规定建立项目环境监控体系,做好对项目环境因素的识别和预防。

14.3.2 各施工点应尽量避免对现有环境的妨碍或干扰，减少对市容、绿化和环境的不良影响。

14.3.3 未经授权，不得对树木进行砍伐、搬迁或损坏。

14.3.4 必须警惕和避免油污及其它污物往下水道排放，避免有害气体向空气中的排放，万一发生泄露事故，应立即与有关部门取得联系并采取有效措施制止泄露。

14.3.5 合理使用各种材料和办公用品,做好固体废弃物的丢弃和回收工作。

14.3.6 必须严格遵守《中华人民共和国环境保护法》的有关规定。

14.4 消防与保安

14.4.1 施工现场应设立门卫，根据需要设置警卫，负责施工现场的保卫工作，并采



取必要的防盗措施。施工现场的主要管理人员在施工现场应当佩带证明其身份的证卡，其他现场施工人员也应该有标示。

14.4.2 严格按照《中华人民共和国消防法》的规定及公司的有关规定，建立和执行现场防火管理制度。现场留有满足消防车出入和行驶的道路，设置符合要求的防火报警系统和固定式灭火系统。在火灾易发地区施工或存储、使用易燃、易爆器材时，项目经理部应采用特殊消防安全措施，现场严禁吸烟，必要时可设吸烟室。

14.4.3 施工现场的通道、消防出入口，紧急疏散通道等，均应有明显标志或指示牌，有高度限制的地点应有限高标志。

14.4.4 施工中需进行爆破作业的，必须经政府主管部门审查批准，并提供爆破器材的品名、数量、用途、爆破地点、四邻距离等文件和安全操作规程，向所在地公安机关申领“爆破物品使用许可证”，由具备爆破资质的专业队伍按有关规定进行施工。

14.5 卫生防疫

14.5.1 现场应准备必要的医务设施。

14.5.2 明确施工现场各区域的卫生负责人。

14.5.3 现场的食堂、厕所应符合卫生要求，现场应设置卫生饮水设施。

14.5.4 按卫生防疫要求规范食堂操作。

14.5.5 项目经理部应根据公司程序文件要求制订预防重大疫情案。

14.5.6 经常开展卫生防疫宣传教育。

14.5.7 施工现场可根据工程进度需要设立宣传标牌。

14.5.8 生活区应设立职工健康的文化娱乐设施。

14.6 项目现场的检查考评

14.6.1 项目经理部应对现场文明施工管理进行考评。

14.6.2 应每月或每季组织进行一次现场检查，并对检查考核评分。



附表

文明施工检查评分表(样表)

日期:

序号	检查项目		扣 分 标 准	应得分数	扣减分数	实得分数
1	保 证 项 目	现场围护		10		
2		机械使用		10		
3		施工场地		10		
4		材料堆放		10		
5		大临设施		10		
6		现场防火		10		
7		防护装备				
		。。。。				
		小计		60		
8		治安综合 治理		8		
9	一 般 项 目	施工现场 标牌		8		
10		生活文化 设施		8		
11		保健急救		8		
12		社区服务		8		
		小计		40		
检查项目合计				100		

第十五章 施工项目信息管理

15.1 一般规定

15.1.1 信息管理旨在适应项目管理的需要，为预测未来和正确决策提供依据，提高管理水平。项目经理部应建立项目信息管理系统，优化信息结构，实现项目管理信息化。

15.1.2 项目经理部应及时收集信息，并将信息准确、完整地传递给使用单位和人员。

15.1.3 项目信息应包括项目经理部在项目管理过程中形成与工程相关的各种数据、表格、图纸、文字、图片、音像资料等。

15.1.4 项目信息应由专人或兼职担任项目信息管理员，负责收集、整理、管理本项目范围内的信息，建立健全相关登记台帐、文书管理档案和计算机管理档案。

15.1.5 项目经理应定期组织检查项目信息的收集、整理和管理情况，并进行签字认可。认可后的项目信息要及时进行存储。

15.1.6 项目信息收集和整理应随工程的进展及时进行，要保证信息的真实与准确。

15.2 项目信息的内容

15.2.1 基本信息

- (1) 法律、法规与部门规章信息；
- (2) 市场信息；
- (3) 自然条件信息。

15.2.2 工程概况信息

- (1) 工程实体概况；
- (2) 场地与环境概况；
- (3) 参与建设的各外部兄弟单位和内部参战单位概况；
- (4) 施工合同；
- (5) 工程造价计算书。

15.2.3 施工信息

- (1) 施工记录信息；
- (2) 施工技术资料信息。

15.2.4 项目管理信息

- (1) 项目管理规划大纲信息和项目管理实施规划信息；
- (2) 项目进度控制信息；
- (3) 项目质量控制信息；
- (4) 项目安全控制信息；
- (5) 项目成本控制信息；
- (6) 项目现场管理信息；
- (7) 项目合同管理信息；
- (8) 项目材料管理信息、构配件管理信息和工、器具管理信息；
- (9) 项目人力资源管理信息；
- (10) 项目机械设备管理信息；
- (11) 项目资金管理信息；
- (12) 项目技术管理信息；
- (13) 项目组织协调信息；
- (14) 项目竣工验收信息；
- (15) 项目考核评价信息。

15.3 项目信息管理系统

15.3.1 项目信息管理程序

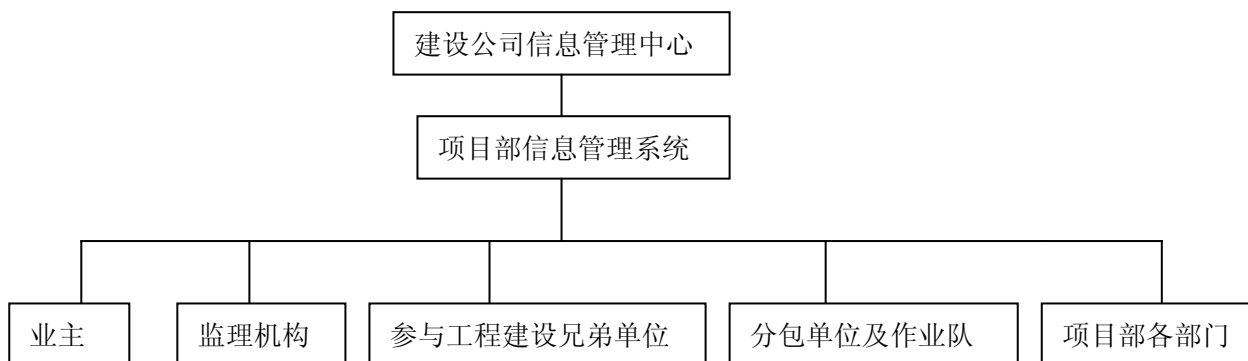
- (1) 项目经理部各职能部室应对项目过程中，与项目有关的本部门职能范围内的，来自业主（总包方）、监理、参与工程建设的兄弟单位和其它相关部门以及项目经理部作业队、分包单位的相关信息进行收集。
- (2) 收集到的信息由项目信息管理员定期进行整理、文书归档和计算机归档。
- (3) 项目经理应定期组织相关人员检查经信息管理员收集、归纳、整理后的信息，并由项目经理进行签字认可。

(4) 项目信息管理员应按照目录完整、层次清晰、结构严密的原则，及时将经签字确认后的信息存入计算机，并制作成光盘编号保存。

(5) 及时将项目信息纳入建设公司信息管理系统渠道。

15.3.2 应利用计算机对项目信息进行管理，并建立项目信息管理系统。项目信息管理系统应能使项目管理层与企业管理层及作业层信息收集渠道畅通、信息资源共享。

15.3.3 项目信息管理系统基本构成图：



15.3.4 项目信息管理系统应满足下列要求：

- (1) 应方便项目信息输入、整理和存储；
- (2) 应有利于用户提取信息；
- (3) 应能及时调整数据、表格与文档；
- (4) 应能灵活补充、修改与删除数据；
- (5) 信息种类与数量应能满足项目管理的全部需要；
- (6) 应能使设计信息、施工准备阶段的管理信息、施工过程项目管理各专业的信息、项目结算信息、项目统计信息等有良好的接口。

15.3.5 项目信息管理系统应保证与下列关系的连接：

- (1) 项目经理部各职能部门；
- (2) 项目经理部与劳务作业层；
- (3) 项目经理与企业法定代表人；
- (4) 项目经理部与业主（总包方）和分包人；
- (5) 项目经理与监理机构等；
- (6) 建设公司（分公司、专业公司）信息管理部门。

第十六章 施工项目竣工验收管理

16.1 一般规定

16.1.1 项目竣工验收的条件：

- (1) 已完成建设工程设计和合同约定的各项内容。
- (2) 完整的技术档案和施工管理资料。
- (3) 有工程使用的主要建筑材料、建筑构配件和设备进场试验报告。
- (4) 有勘察、设计、施工、工程监理等单位分别签署的质量合格文件。
- (5) 施工单位签署的工程保修书。

16.1.2 工程竣工验收一般分为两步，第一步是初步验收，第二步是正式验收。

(1) 初步验收一般安排在正式验收之前一个星期左右，由建设单位和施工单位双方对整个工程逐项进行仔细检查，按照图纸和建设工程承包合同的要求，将遗留工程及其工作量以及不符合规范要求需返工处理的部分，全部做好记录，列入收尾工程计划，责成施工单位在规定时间内完成。

(2) 正式验收由建设单位主持，施工单位负责人、施工管理人员、设计单位、质检单位等相关部门人员参加，对施工单位的施工情况进行全面的评定，并召开工程竣工验收总结会。对于需要返工或继续完善的，限期由施工单位组织力量完成，以便尽快将建筑物移交给建设单位投入使用。

16.1.3 竣工验收主要内容：

- (1) 工程所含分部（子分部）工程的质量。
- (2) 质量控制资料。
- (3) 单位（子单位）工程所含分部工程有关安全 and 功能的检验资料。
- (4) 主要功能项目的抽查结果。
- (5) 观感质量。



16.2 竣工验收阶段管理的程序

16.2.1 竣工验收准备

(1) 项目经理应全面负责工程交付竣工验收前的各项准备工作,成立竣工验收小组,编制项目竣工验收计划并限期完成。

(2) 项目经理和技术负责人应对竣工验收计划执行情况进行检查,重要部位要做好检查记录。

(3) 项目经理部在完成施工项目竣工验收计划后应提交有关部门进行验收。实行分包的项目,分包人应按质量验收标准的规定检验工程质量,并将验收结论及资料交承包人汇总。

16.2.2 组织现场验收

(1) 整个建设项目已按设计要求全部建设完成,符合规定的建设项目竣工验收标准,并经监理单位认可签署意见后,向业主(总包方)提交“工程验收报告”,然后由业主(总包方)组织设计、施工、监理等单位进行建设项目竣工验收,中间竣工已办理移交手续的单项工程,不再重复进行竣工验收。

(2) 业主(总包方)组织勘察、设计、施工、监理等单位按照竣工验收程序,对工程进行核查后,应做出验收结论,并形成“工程竣工验收报告”,参与竣工验收的各方负责人应在竣工验收报告上签字并盖单位公章。

16.2.3 办理交工手续,该阶段主要工作是:

(1) 在预验的基础上接受正式验收,并填报“单位(子单位)工程质量竣工验收记录”、“单位工程质量保证资料核查表”、“单位工程质量综合评定表”、“工程竣工验收证书”、“工程竣工档案资料验收认可证明”、“工程档案归档移交审核、会签单”、“工程竣工实物交接清单”、“竣工资料交付清单”等资料。

(2) 整理、移交竣工文件,进行财务结算,编制竣工总结报告。

(3) 办理工程交付手续。

16.2.4 竣工资料的内容包括:

(1) 工程施工技术资料

(2) 工程质量保证资料

(3) 工程检验评定资料

(4) 竣工图

(5) 规定的其他应交资料

16.2.5 竣工资料的整理应按下列要求进行:

(1) 工程施工技术资料的整理应始于工程开工, 终于工程竣工, 真实记录施工全过程, 采用表格方式分类组卷。

(2) 工程质量保证资料的整理应按专业特点, 根据工程的内在要求, 进行分类组卷。

(3) 工程检验评定资料的整理按单位工程、分部工程、分项工程划分的顺序, 进行分类组卷。

(4) 竣工图的整理应区别情况按竣工验收的要求组卷。

16.3 工程竣工资料的分类及组卷

16.3.1 工程技术档案资料的一般内容: (具体资料视工程项目要求而定)

开工报告、竣工报告、施工组织设计、图纸会审记录、技术交底记录、设计变更通知、技术核定单、地质勘察报告、定位测量记录、基础处理记录、沉降观测记录、防水工程抗渗实验记录、混凝土浇灌令、商品混凝土供应记录、工程复核记录、质量事故处理记录、施工日志、建设工程施工合同、补充协议、工程质量保修书、工程预(结)算书、竣工项目一览表、项目施工技术总结等。

16.3.2 工程质量保证资料一般内容

(1) 土建工程主要质量保证资料:

钢材出厂合格证、实验报告、焊接实验报告、焊条合格证、水泥出厂合格证或报告、砖出厂合格证和实验报告、防水材料合格证和实验报告、构件合格证、混凝土试块实验报告、砂浆试块实验报告、土壤实验、打(试)桩记录、地基验槽记录、结构吊装、结构验收记录、工程隐蔽验收记录、中间交接验收记录等。

(2) 机械及电气设备安装主要质量保证资料:

主要设备、材料合格证;设备安装记录、电气设备绝缘、接地电阻测试记录、设备实验、试压、调整记录、设备试运转记录、隐蔽工程验收记录等。

(3) 建筑采暖卫生与煤气工程主要质量保证资料:

材料、设备出厂合格证、管道、设备强度、焊口检查和严密性实验记录、系统清洗记录、排水管灌水、通水、通球实验记录、卫生洁具盛水记录、锅炉烘炉、煮炉、设备试运转记录等。



(4) 其它专业工程质量保证资料见相关档案归档规定要求。

16.3.3 工程检验评定资料的主要内容：质量管理体系检查记录；分项工程质量验收记录；分部工程质量验收记录；单位工程竣工质量验收记录；安全和功能检验资料核查及抽查记录；观感质量综合检查记录等。

16.3.4 工程竣工图

工程竣工图应逐张加盖“竣工图”章，“竣工图”章的内容应包括：业主（总包方）、施工单位、监理等单位名称、图纸编号、编制人、审核人、负责人、编制时间等。

附表一

工程竣工报验单(样表)

工程名称:

部位:

合同开工日期			合同竣工日期	
实际开工日期			实际竣工日期	
工程内容及简况	<p>致：（监理部）</p> <div style="text-align: right;"> 施工单位（章）： 项目经理： 日 期： </div>			
延误或提前竣工原因				
监理审查意见	经初步验收，该工程 符合/不符合我国现行法律、法规要求 符合/不符合我国现行工程建设标准 符合/不符合施工合同要求 符合/不符合设计文件要求 综上所述，该工程初步验收合格/不合格 可以/不可以组织正式验收 <div style="text-align: right;"> 监理工程师： 总监理工程师： 日期： </div>		<div style="text-align: right;">建设方审批意见：</div> <div style="text-align: right;"> 建设方现场代表： 总工程师： 日期： </div>	



附表二

单位工程质量综合评定表(样表)

工程名称: 开工日期: 年 月 日

建筑面积:

施工单位: 竣工日期: 年 月 日

项次	项目	评定情况	核定情况
1	分部工程质量 评定汇总	1、共 分部, 其中优良 分部, 优良率 % 2、主体分部质量等级 3、指定工程的装饰分部质 量等级	
2	质量保证资料 评定	共核查 项 其中符合要求 项 经鉴定符合要求 项	
3	观感质量评定	应得分: 分 实得分: 分 得分率: %	
4	项目经理部评定等级: 项目经理: 公章 项目技术负责人: 年 月 日	工程质量监督站核定: 负责人: 公章 年 月 日	



附表三

工程竣工验收证书（样表）

工程地址					
工程名称					
建设单位			建筑建筑面积		
设计单位			工程结构		
设计图号			工程造价		
开工日期		竣工日期		交工日期	
分部工程 主要内容					
质检站核定 等 级	质检站代表：				
上级主管部 门验收意见	验收单位： 验收负责人：				
施工单位 (盖章)	建设单位 (盖章)	监理单位 (盖章)		质检站 (盖章)	
技术负责人： 项目经理：	项目负责人： 工程负责人：	项目负责人： 单位负责人：		监督代表： 单位负责人：	
年 月 日	年 月 日	年 月 日		年 月 日	



附表四

工程竣工实物交接清单（样表）

序号	工程编号	施工图号	工程实物名称	单位	数量
建设单位(盖章)			施工单位(盖章)		
经办人(签字) 年 月 日			经办人(签字) 年 月 日		

附表五

工程竣工资料、档案移交清单（样表）

序号	工程编号	施工图号	工程名称	图纸张数	备注
施工单位(盖章)			建设单位(盖章)		
经办人(签字): 年 月 日			经办人(签字): 年 月 日		

第十七章 施工项目审计管理

17.1 一般要求

17.1.1 建设公司所有的工程施工项目都必须实施审计监督。根据项目经理部的划分类别和隶属关系实施分级直接审计或委托审计。

17.1.2 工程项目承包兑现应“先审计，后兑现”；项目经理离任应“先审计，后离任”。

17.1.3 项目经理部应将工程施工合同副本和建设公司下达内部责任经营考核指标送达同级管理的审计部门。

17.2 审计对象、范围、时点和目标

17.2.1 审计对象

(1) 建设公司所有的项目经理部承建的工程项目均为审计对象，审计部以建设公司直管项目直接审计对象，非直管项目为间接审计对象，但根据建设公司安排也可直接参与审计。

(2) 亏损项目和未完成承包利费上交指标的工程项目为重点审计对象。

17.2.2 审计范围

(1) 正在施工的工程项目的审计范围为进场之日起至审计进驻日前的全部经济业务。

(2) 已竣工验收及决算的工程项目的审计范围为进场之日起至竣工决算完毕期间和项目经理部解体前的全部经济业务。

17.2.3 审计的时点与目标

(1) 工程项目存续期间管理过程的事中经营状况、管理状况、预期经营成果。

(2) 工程项目结束，已办理竣工决算、财务结算等事项的事后经营成果及相关经营管理状况。

(3) 项目经理任职期间或离任(含项目结束期满离任和项目存续期间离任)前后的任期经济责任。

17.3 审计方式、时限

17.3.1 审计方式

- (1) 送达审计。按审计要求提供的全部资料送达审计部门。
- (2) 就地审计。对正在施工的工程项目采用就地全面审计。
- (3) 专项审计。建设公司依据管理要求和举报事项等情况责成审计部门进行专项审计。

17.3.2 审计时限

- (1) 工程项目终结审计。工程项目竣工验收且决算批复后应及时告知审计部门及项目管理部门，项目经理部应按要求，做好随时接受审计的准备。
- (2) 工程项目的中间审计，分以下几种情况进行：
 - a. 工作量在500万元以下、工期在一年之内的工程项目待竣工决算后进行一次全面审计。
 - b. 工作量在500万元以上(含500万元)3000万元以下、工期在一年(含一年)以上两年以下的工程项目，在施工期间至少要进行一次中间全面审计。
 - c. 工作量在3000万元以上(含3000万元)、工期在两年(含二年)以上的工程项目，在施工期间至少要进行二次中间全面审计。
 - d. 对施工期间出现亏损或非客观原因连续三个月未完成利费上交指标的工程项目，要及时进行中间全面审计。
- (3) 施工项目的专项审计。可根据施工项目的管理情况，财经法规和制度的执行情况，以及有举报事项等情况，审计部门对项目经理部进行专项审计。

17.4 审计职责、权限

17.4.1 审计部门职责：

- (1) 审计部门在坚持“实事求是，公正公平”的原则下，分级实施，独立审计，并对同级公司经理负责。
- (2) 分公司审计部门原则上对自己管理的项目经理部进行审计。重要项目、建设公司有专门要求的项目经理部由审计部审计。
- (3) 属于应由建设公司审计部审计的施工项目，可以根据实际情况采取建设公司审



计部自行审计、组织专业公司审计部门联合审计(以下称“联合审计”);委托施工项目归属单位审计部门审计(以下称“委托审计”)的方式进行。

(4) 对“联合审计”,各专业公司应予以支持。

(5) 对“委托审计”,建设公司审计部出具“审计委托书”;施工项目审计结束后,受委托单位应将审计报告同时报送建设公司审计部。

(6) 实行各种目标责任经营的施工项目,在兑(预兑)现前均应进行审计。

(7) 所属专业公司及分公司年度项目审计计划、报告,经本单位经理审批后,上报公司审计部备案。

(8) 两级审计部门在对项目实施审计中,要及时反映、反馈各职能部门对项目日常的监督、检查和指导情况。

17.4.2 审计部门权限:

(1) 可以参加项目经理部的内部经济活动分析会议;

(2) 检查被审单位的各种帐目、资财及有关文件、资料等。被审计单位必须如实提供,不得拒绝和隐匿;

(3) 参加被审项目经理部的有关会议,对审计中发现的问题进行调查,并索取证明材料,被审计单位和有关人员必须积极配合,不得设置任何障碍;

(4) 责成被审计单位制止和纠正一切不正当开支,限期整改;

(5) 对违反财经法纪的单位、部门和个人提出批评,对遵守和维护财经法纪成绩显著的单位、部门和个人给予表扬;

(6) 建议对严重违反财经法纪的单位和责任者给予必要的行政处分、经济处罚,对触犯刑律的提请司法机关依法惩处;

(7) 有权揭露打击、陷害、报复财经管理人员的错误行为,对情节恶劣者建议建设公司进行查处;

(8) 对阻挠、拒绝和破坏审计工作的单位或个人,有权采取封存帐册和冻结资财等必要的手段,并建议建设公司追究直接责任者和有关领导人的责任。

17.5 工程项目全面审计的重点内容

17.5.1 工程项目成本和财务状况审计:

(1) 主营、其他业务收入和非营业性收入是否真实、准确和匹配,有无隐瞒、虚列

的情况。

(2) 各项财务支出、尤其是成本费用开支是否真实、准确和完整,有无少计、多列或虚增的问题。

(3) 工程结算收入和成本核算是否符合权责发生制原则,预提和待摊费用是否准确,资本和收益性支出是否划清。

(4) 资产、负债是否真实、合法和完整,是否有虚列、虚增的现象。

(5) 期末挂帐的未完施工成本是否有对应的已完工程的统计工作量。

(6) 损益是否真实,是否有弄虚作假、虚盈实亏或假亏实盈问题。

(7) 周转材料、设备租赁费和水电费是否按期进行了预提或足额进了成本。

(8) “临时设施”、“长期待摊费用”和“材料成本差异”是否按期、按规定摊销及分配。

(9) 间接费用和专项费用(基金)是否存在超标准、超计划和超范围的开支现象。

(10) 项目经理部管理费用的支出是否有异常或重大违规违纪现象。

(11) 已完工程预算成本的分解是否及时、合理。

17.5.2 项目内部控制制度审计:

(1) 项目经理部制定的内部控制制度是否合理、健全、有效。

(2) 项目经理部制定的内部控制制度执行情况的评价。

(3) 预付款和劳务结算是否有协议,是否有项目经理和有关部门签字;结算单价、估工或计时工是否超过了协议和规定;在工程款没有全部收回时,是否有平付或超付的现象。

(4) 在材料、配件的管理上、是否做到了帐、物、卡三相符;是否存在采购、验收、保管一人兼的现象;材料、配件的采购地点、价格是否集体考察确定或实施公开招标;采购中是否有空来空去、高价、超量和超计划的行为发生;材料消耗是否办理了出库手续,是否实行了定、限额领料制度,是否存在“以领代耗”、“以购代耗”的行为。

(5) 项目经营期是否认真执行了建设公司现行的经营管理制度。

(6) 在工资管理上,是否存在“瞒报”、“超发”和私分的问题。

17.5.3 项目资金审计:

(1) 是否按合同规定收取工程款,是否及时与业主(总包方)核对工程款收付情况和所供材料领用情况。

(2) 资金使用是否合理、合规,有无转移、挪用和侵占现象。

(3) 资金分配是否公平、公开。

- (4) 资金领用或支出的审批手续是否合规和健全。
- (5) 是否存在“帐外资金”或“小金库”。
- (6) 项目经理的风险金是否足额按时缴纳。

17.5.4 经济合同审计：

- (1) 工程总合同订立和履行情况。
- (2) 工程分包合同订立和履行情况。
- (3) 劳务合同订立和履行情况。
- (4) 材料和设备采购合同订立和履行情况。
- (5) 其他经济合同订立和履行情况。
- (6) 是否完成了《项目目标管理责任书》中的各项经济指标。

17.5.5 项目其他审计：

- (1) 有无因质量、安全事故造成的损失或业主（总包方）扣减了工程款等问题。
- (2) 施工图预算或施工预算编制及工程量清单是否完整、准确、及时，是否能够满足施工生产和管理的需要。
- (3) 现场签证是否及时、完整，是否有业主（总包方）代表签字、盖章。
- (4) 项目结束前各种资料是否完整，是否办理了移交手续或归档。
- (5) 剩余材料及低值易耗品等物资是否进行了作价处理，是否留有处理记录。
- (6) 项目经理部的财产物资移交是否符合程序，记录是否完整。

17.6 工程项目审计程序

17.6.1 审计部根据项目管理处的委托制定年度、季度项目审计计划。

17.6.2 根据批准的项目审计计划，制定项目审计实施方案，确定审计方式，提前五天向被审计项目经理部下达审计通知书。

17.6.3 项目经理部接到审计通知后，要安排好配合审计组工作的人员，同时要按照审计通知书的要求，准备提供或送达以下相关资料：

- (1) 机构设置、人员配备、岗位责任制、会计主管委派书和一般会计聘任书。
- (2) 项目经理部自审报告。
- (3) 《项目管理目标责任书》及施工项目管理过程中执行的项目经理部制定有关经

营管理制度。

- (4) 施工合同、补充协议及履行情况。
- (5) 标书、现场签证及施工图预算和施工预算。
- (6) 业主（总包方）签字、盖章的施工价款结算单及报量情况。
- (7) 竣工验收后结算的编制情况和业主（总包方）、审计部门的审批结果。
- (8) 进场至竣工结算批复后的全部会计报表、帐簿、凭证。
- (9) 应收、预收、预付、应付帐款和其他往来帐的清理明细。
- (10) 银行对帐单及调节表。
- (11) 财务收、支和资金收、付计划。
- (12) 工资、奖金发放表。
- (13) 与协作队伍签订的《施工分包合同》、《劳务分包合同》和竣工验收结算单及劳务分包结算书。
- (14) 停工证、计时工证、施工任务单、估工任务单、协作队伍用工结算台帐。
- (15) 材料、配件的采购计划和采购合同，以及集体定点、定价的凭据。
- (16) 材料、配件的出、入库单及盘点明细表。
- (17) 剩余物资的作价处理情况及处理明细、资金流向。
- (18) 周转材料、设备的占用和租赁情况及租金结算情况。返还租赁的周转材料和设备明细必须有出租方签字、盖章。
- (19) 业主（总包方）供料及结算情况。
- (20) 施工日志及质量返工损失和安全事故损失情况。
- (21) 其他与项目审计有关的资料。

17.6.4 按审计通知确定的时间，审计组对被审计项目实施审计。

17.6.5 审阅被审计单位提供和送达的所有资料，做好审计记录，核实有关问题，取得审计证据，编写审计工作底稿。

17.6.6 起草审计报告，与项目经理交换意见，修改审计报告，经项目经理签署意见的审计报告上报。

17.6.7 根据建设公司的审批意见，向项目经理部通报审计结果，下达审计决定。



17.7 奖励与处罚

17.7.1 奖励

凡认真执行建设公司经营管理制度，严格管理，完成或超额完成各项考核指标，给企业形象增光添彩，使企业信誉得到提高的项目经理部，除对该项目经理及班子成员进行通报表扬，按《项目管理目标责任书》规定兑现奖励外，还应在审计报告中建议给予特别嘉奖。

17.7.2 处罚

(1) 对于损坏企业形象、出卖企业经济利益的项目经理及有关人员，除建议没收其风险抵押金外，还应建议取消其项目承包资格，并追究其责任。

(2) 对于弄虚作假、造成项目虚盈实亏或管理混乱的项目经理部，要对其责任者进行经济处罚。

(3) 对违反财经纪律的项目经理部及有关人员，以及由于经营管理不善给企业造成损失的承包人员的处罚和处理，按建设公司有关规定执行。有经济犯罪嫌疑的送交检察机关查处。

(4) 凡被处罚的项目经理部及有关人员，不得调减企业效益及上交款指标、风险抵押金额度。

第十八章 项目经理部解体

18.1 一般规定

18.1.1 项目经理部在工程项目竣工交付使用后，就应进入项目经理部解体阶段，并对项目成果进行总结、评价，对外结清债权债务，结束交易关系，对内做好资产、人员安排。

18.1.2 项目经理部解体条件：

- (1) 工程项目已经竣工验收，并经验收单位确认形成书面材料。
- (2) 与各分包商及材料供应、劳务、设备租赁、技术转让、科技服务等单位的债权债务已核对清楚。
- (3) 与业主（总包方）签订了“工程质量保修书”。
- (4) 《项目管理目标责任书》的履行基本完成，并向建设公司书面提交项目总结报告，并提出项目审计申请报告。
- (5) 项目经理部与上级公司职能部门和相关管理机构的各种交接手续准备完毕，包括在各种终结性文件上签字，工程档案资料的封存移交，财会账目的清结，资金、材料、设备等的回收，人事手续的办理以及其他善后工作的处理。
- (6) 施工现场清理完毕。

18.2 项目经理部解体程序

18.2.1 成立以项目经理为组长的善后工作小组，做好项目经理部解体善后工作。善后工作小组人员可由工程、造价、财会、材料等方面的人员组成。主要负责剩余材料的处理，工程结算和价款的回收，财务账目的清算，各种资料及档案的移交，以及解决与业主（总包方）、与分包商、材料供应商、设备租赁、劳务等单位的有关遗留事宜。从批准项目经理部解体之日起计算，善后工作一般为三个月。

18.2.2 施工项目在全部竣工验收签字之日起 15 日内，项目经理部写出项目经理部解体申请报告，同时向项目管理处提出善后留用和解聘人员的名单及时间，经审核批准后执行。

18.2.3 解聘、安排项目经理部工作人员(管理人员原则上由回原单位安排)。

18.2.4 处理项目经理部剩余资产。

18.2.5 妥善完成施工技术资料移交工作。

(1) 建设公司发放的管理手册、程序文件、各类管理办法、规定等,交回原发放部门。

(2) 施工图、竣工图、交工资料、工程验收书等资料归档。

(3) 会计档案交建设公司档案科归档。

(4) 项目经理部其他资料归档。

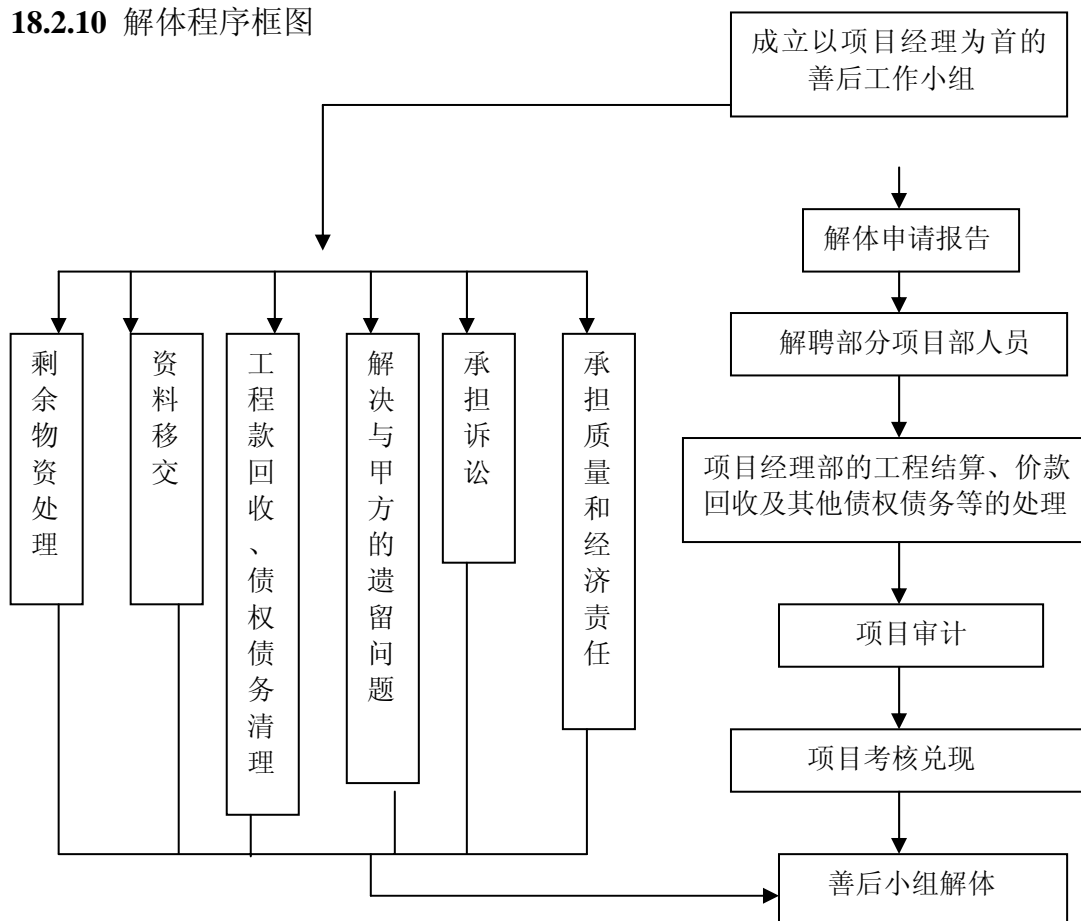
18.2.6 项目经理部的工程结算、价款回收及其他债权债务等的处理,一般由善后小组在三个月内完成,三个月未处理完成部分,仍由项目经理继续负责处理。

18.2.7 项目经理部善后工作处理完毕并上报建设公司后,由审计部对该项目的运营进行终结审计。

18.2.8 按《项目管理目标责任书》进入终结考核与兑现阶段。

18.2.9 项目经理部善后工作结束后,在项目经理离任前办理项目经理部解体审批手续。

18.2.10 解体程序框图





18.3 其它规定

18.3.1 因业主（总包方）原因使施工结算工作延迟的，项目经理应指派留守人员处理善后事宜，直至办完结算手续。期间所发生的费用仍列入项目成本，并争取向业主（总包方）索赔。

18.3.2 施工结算后的债权处理工作移交建设公司财务部，若有需要项目经理部有关人员必须配合工作。并参与工程保修期内的保修工作。

18.3.4 项目经理部解体后本项目所发生的经济诉讼和质量投诉案件，项目经理为应诉人。



附表一

项目经理部解体审批表（样表）

项目经理部名称：

公司项目管理处：

本项目经理部已完成下列事项：

- 1、工程承包合同中约定的内容已全部完成。
- 2、工程已竣工验收并完成竣工结算。
- 3、回收完合同规定到期的应收款项，并已确认债权债务。
- 4、《项目管理目标责任书》已全部履行。
- 5、施工现场清理完毕。
- 6、项目管理总结、技术质量总结已完成并已上报。
- 7、完整的竣工资料已归档。
- 8、有关善后工作均已妥善处理。
- 9、项目已终结审计完，并已考核兑现。

现申请撤消本项目经理部，请予以审批。

项目经理：

年 月 日

审 批 部 门	部 门 意 见
经营部	
工程部（安全处）	
（技术处）	
（质管处）	
人力资源部	
财务部	
审计部	
办公室（档案室）	
综合意见	

说明：本表由项目经理部填写报项目管理处，由项目管理处负责办理。

第十九章 施工项目经营考核及兑现

19.1 一般规定

19.1.1 施工项目责任经营考核是以整个项目为核算对象，以工程中标价格为依据进行成本测算，测定降低成本指标和相关管理费用指标，以全面履行合同、降低工程成本、确保费用上交为考核内容的项目经营结果的综合评价。

19.1.2 施工项目实行由法定代表人对项目经理实行目标责任经营管理方式，并上缴一定比例的风险抵押金，项目经理在签定《项目管理目标责任书》后按规定比例将风险抵押金一次性足额交建设公司财务部。没有足额交纳风险抵押金的项目经理部不得兑现绩效工资。

19.1.3 风险抵押金上缴比例：

- (1) 一亿元以上的工程项目项目经理个人风险抵押金为 6 万元；
- (2) 五千万元 —— 一亿元的工程项目项目经理个人风险抵押金 4 万元；
- (3) 一千万元 —— 五千万元的工程项目项目经理个人风险抵押金为 2 万元；
- (4) 一千万元以下的工程项目项目经理个人风险抵押金为 1 万元。

19.2 中间、终结绩效考核的条件

19.2.1 具备中间绩效考核的条件

- (1) 工程项目合同价在 3000 万元以上、合同工期在一年以上的项目经理部；
- (2) 签定了《项目管理目标责任书》、按规定比例交纳风险抵押金；
- (3) 项目经理部自我评价经营成本、财务状况良好，提出中期审计和考核要求；
- (4) 经过中期审计并出具审计报告；
- (5) 根据中期审计报告的结论认为可以中间绩效考核；
- (6) 建设公司专项安排。

19.2.2 具备终结绩效考核的条件

- (1) 签定了《项目管理目标责任书》、按规定比例交纳风险抵押金；



- (2) 工程施工承包合同中约定的内容已全部完成,工程已竣工验收并完成竣工结算,施工现场清理完毕;
- (3) 《项目管理目标责任书》已全部履行;
- (4) 回收完合同规定到期的应收款项,并已确认债权债务;
- (5) 项目管理总结、技术质量总结已完成并上报;
- (6) 项目经理部自我评价经营成本、财务状况良好,提出终结审计和考核要求;
- (7) 经过终结审计完毕并出具审计报告;
- (8) 根据终结审计报告的结论认为可以终结绩效考核。

19.3 中间、终结绩效考核的程序及办法

19.3.1 考核程序

- (1) 项目经理部具备中间、终结绩效考核条件后书面提出审计报告申请。
- (2) 项目管理处通知审计部进行审计。
- (3) 项目管理处根据审计结果组织建设公司各职能部门召开工程项目评价考核会。
- (4) 建设公司各职能部门根据考核评分办法填写《项目中间、终结绩效考核评分表》。
- (5) 根据考核评分填写《项目终结绩效考核兑现申报审批表》,建设公司主管领导签字确认。

19.3.2 考核评分办法

(1) 工程项目成本考核

a. 绩效工资实行成本否决,凡上缴费用(货币资金)达到项目管理责任目标 100%,且项目经理部管理费用有支付能力,方可发放绩效工资。对工程成本亏损或完不成上缴费用的不能兑现绩效工资,并视完成比例抵扣或没收其风险抵押金。。

b. 实现成本指标达合同目标 100%以后,项目经理部超交费用,按超交部分的 10-20%奖励项目经理部,超交部分的奖励不再进入绩效考核。在兑现绩效工资时,超交部分可以先弥补项目经理部管理费用的不足,余下超交部分再按超交费用奖励。

(2) 工程项目进度考核(工程合同履约及管理考核)总分 25 分

a. 合同工期考核(以业主认定及考核的工期为准),达到目标为 20 分,每超合同工



期 1%扣 2 分。超合同工期 10%及以上为 0 分。

b. 网络计划及控制评价 5 分。

(3) 工程质量考核(工程合同履约及管理考核)总分 25 分

a. 工程项目实行质量否决, 凡工程项目评定为不合格工程, 不再发放绩效工资, 同时 3 年内不再聘任项目经理任职。

b. 工程质量等级降级(比合同目标低, 但仍属合格, 能够保证交工)扣 7 分。

c. 发生工程质量事故:

每发生一起一般质量事故	扣 3 分
每发生一起严重质量事故	扣 10 分
每发生一起重大质量事故	扣 15 分
隐瞒不报质量事故每次	扣 10 分

d. 质量管理体系运行评价 3 分

(4) 工程项目安全管理考核(工程合同履约及管理考核)总分 25 分(未含违章处罚)

a. 安全、环境管理共 10 分。

其中, 安全生产责任制、目标管理、施工组织设计、分部(分项)工程技术交底、安全、环境检查、安全教育、班前安全活动、特种作业人员持证上岗、工伤事故处理、安全标志等十项, 每一项不合格扣 1 分。

b. 现场安全检查共 5 分。

其中, 脚手架工程、基坑支护与模板、“三宝”“四口”“临边”、施工用电、施工机具等 5 项, 每一项不合格扣 1 分。

c. 发生安全事故。

轻伤 1 人扣 5 分, 重伤 1 人扣 10 分、死亡 1 人及以上扣 25 分。

(5) 工程项目综合管理(工程合同履约及管理考核)总分 25 分

工程项目综合管理指执行国家经济法规 and 企业的规章制度和建筑施工规范等方面的管理, 由项目考评机构收集有关管理部门考评意见及业主评价的基础上做出, 评价档次分为优秀、良好、一般、较差, 其考核评分依次为 25、20、15、10 分。

(6) 绩效工资兑现总额计算办法

绩效工资兑现总额=绩效工资基数×工程合同履约及管理考核实际得分/100±管理奖罚。

其中: 绩效工资基数=合同工期内核定的岗薪工资总额×按工程类别核定的绩效工



资系数。

19.4 中间、终结绩效考核的兑现

19.4.1 项目经理部工程项目中间、终结绩效兑现条件

- (1) 项目经理必须签定《项目管理目标责任书》并足额缴纳风险抵押金。如项目经理部未签定《项目管理目标责任书》并缴纳风险抵押金将不兑现项目绩效工资。
- (2) 工程项目必须经过建设公司审计和考核小组评价考核。
- (3) 项目经理部经营状况良好，核定的项目经理部管理费用有支付能力。
- (4) 项目合同价在 3000 万元以上、工期一年以上的项目经理部经过中期审计，确认经营情况良好的可按规定进行中间绩效工资部分预兑现。

19.4.2 项目经理部中间、终结绩效兑现程序

- (1) 项目管理处根据各职能部门的《项目中间、终结绩效考核评分表》填写《项目中间、终结绩效考核兑现申报审批表》，并报建设公司主管领导批准。
- (2) 《项目中间、终结绩效考核兑现申报审批表》经建设公司批准后向项目经理部返回。
- (3) 项目经理根据建设公司批准的绩效工资审批总额，提出分配方案。
- (4) 经建设公司批准后实施兑现。

19.4.3 绩效工资分配办法

由于工程合同工期较长、核定的管理人员较多等各种原因，绩效工资分配实行封顶线。绩效奖励工资的分配，按兑现总额的不超过 30%奖励项目经理，其余奖励项目经理部其他人员，其分配方案由项目经理提出并报有关部门备案。原则上 **A、B、C、D** 类项目，项目经理绩效工资分配(不含岗薪工资、超交奖励分配)依次不超过 16 万、12 万、8 万、6 万；**E、F** 类项目，项目经理绩效工资分配(不含岗薪工资、超交奖励分配)依次不超过 6 万、5 万；其它人员相应递减，具体实施数额由建设公司绩效工资评审机构视项目审计结论及综合考核决定。



附表一

项目中间、终结绩效考核评分表（样表）

项目经理部名称：

项目 部 基 本 情 况	
职 能 部 门 意 见 及 考 核 评 分 结 果	<div>职能部门：（签章）</div> <div>日期：</div>
备 注	



附表二

项目中间、终结绩效考核兑现申报审批表（样表）

年 月 日

项目 部 基 本 情 况				
部 门 意 见	财务部		审计部	
	经营部		办公室	
	工程部 质管处		工程部 安全处	
	工程部 技术处		人 力 资源部	
部 门 综 合 建 议 意 见				
建 设 公 司 意 见				

(由项目管理处填写部门综合建议意见)

第二十章 附录

20.1 引用资料

20.1.1 国家规定、规范及标准

- (1) 《建设工程项目管理规范》(GB/T50326—2001)
- (2) 《建筑施工企业项目经理资质管理办法》
- (3) 《中华人民共和国建筑法》
- (4) 《中华人民共和国招标投标法》
- (5) 《中华人民共和国合同法》
- (6) 《建设工程质量管理条例》
- (7) 《工程建设强制性标准监督规定》
- (8) 《建筑施工安全检查标准》(JGJ59-99)
- (9) 《建设工程文件归档整理规范》(GB/T50328-2001)

20.1.2 建设公司内部相关资料

- (1) 《工程项目管理办法》(内部文件)
- (2) 《质量管理体系文件》(质量手册、程序文件)
- (3) 建设公司下发的各项管理制度和规定文件

20.1.3 其它参考资料

- (1) 《建筑施工项目经理手册》(江西科学技术出版社)
- (2) 《现代工程项目管理实用手册》(1—4 卷)(新华出版社)
- (3) 《建筑业企业工程项目管理实用手册》(中国建筑工业出版社)
- (4) 上海五冶项目管理工作规定
- (5) 上海十三冶项目管理制度
- (6) 中国第十七冶金建设公司《施工项目管理通则》
- (7) 中国第二十冶金建设公司《工程项目管理系列制度》、《工程项目管理办法》
- (8) 中国第二十二冶金建设公司《项目管理实施手册》
- (9) 中国华北冶金建设公司《施工项目管理规章制度汇编》



20.2 《项目管理目标责任书》（范本）

项目管理目标责任书

为切实加强工程项目管理，确保全面履行工程施工承包合同，提高企业经济效益和社会信誉，根据本项目施工合同与经营管理目标，按照建设公司工程项目管理相关规定和要求，特制定本责任书。

本工程委托_____为项目经理负责本项目的全面管理工作。

一. 工程概况

1. 工程名称：
2. 工程地点：
3. 合同工期：
4. 合同金额：
5. 工程内容：

二. 责任经营方式和范围

1. 风险抵押金：项目经理交纳个人风险抵押金____万元作为项目经营考核抵押。
2. 经营管理方式：成本单列，独立核算，确保上缴，超交奖励。
3. 工程承包范围：与工程发包方签定的工程施工合同书中规定的工程内容和范围。如有新增加的合同项目，另行协商。

三. 项目经理部组织机构

1. 组织形式：建设公司直管项目经理部
2. 工程类别：____类
3. 机构设置：下设计财部、工程部、物资部、办公室。
4. 定员：项目经理部人员总数不得超过____人（含兼职）；副部长以上人员总数不得超过____人。



四. 管理目标和考核内容

1. 工期：开工日期：____年____月____日；竣工日期____年____月____日，总工期____天。
2. 项目经理部管理费用：提取本工程结算总价的____%作为项目经理部的管理费用，用于项目经理部自身的各项费用开支（含绩效工资）。项目经理部管理人员的工资发放严格按照项目岗薪工资标准执行。
3. 建设公司管理费用：提取本工程结算总价的____%作为上缴建设公司的管理费用和市场营销费用，按比例、按月度足额将货币资金上缴到建设公司财务部。
4. 质量：（1）确保达到合同约定质量目标_____。
（2）质量验收合格率 100%，合格等级为_____。
（3）重大质量事故为 0；质量返工、原材料不合格为 0。
5. 安全：（1）工伤事故控制在_____%以下，重伤事故为 0，死亡事故为 0。
（2）重大火灾事故为 0，重大机械事故为 0。
（3）各项安全技术措施达标合格。
6. 文明施工：现场标准化作业，创建文明施工安全工地。
7. 其他：

五. 双方权责

（一）企业的权责

1. 聘任项目经理，为项目经理部委派财务负责人及总工程师，协助项目经理策划和组建项目班子及协调有关部门的工作关系，认真履行承包合同。
2. 协助解决工程施工所需的人、财、物、技术等生产要素的调配、服务，帮助项目经理及时解决施工中遇到的重大问题，确保工程顺利进行。
3. 对项目经理执行国家法律、法规政策和企业管理制度的情况进行检查、考核和监督，并在承包期间对经营过程情况进行审计。
4. 项目经理及项目承包班子因管理不力，或严重违反国家法律、法规及施工管理规程，不履行岗位职责，造成工程重大质量、安全事故、工期延误及造成重大经济损失或重大政治影响的，以及在项目执行过程中已出现或明显可以预见将发生严重经营性亏损情况的，企业将终止项目经理的目标责任管理，并依据有关规定，追究当事人的经济责任。触犯国家法律的提请司法机关追究其法律责任。
5. 协助解决涉及地方性法规、政策性的问题。



6. 施工过程中属不可抗力及非项目经理方原因造成成本变动的，其经营责任指标可在测算后作相应调整。

7. 督促、协调项目经理按规定时间办好结算及交竣工手续，在完成内外结算及债权债务清理，项目经理部具备效益审核条件后，及时对项目进行审计、考核和兑现。

（二）项目经理的权责

1. 项目经理是授权经理在本项目上的委托代理人，对本项目的工期、质量、成本、安全、文明施工及企业形象等负全面责任。项目经理应全面履行施工承包合同，创造性工作，采取一切措施确保施工承包合同的各项目标实现。

2. 项目经理应认真贯彻国家的方针政策和法律法规，执行企业的各项规章制度，遵纪守法、遵守职业道德，加强精神文明建设，做好职工生活服务和思想政治工作，接受建设公司职能部门的业务管理、指导、监督、服务。

3. 项目经理要组织编制施工组织设计和施工技术方案，制定工程目标，落实保证质量、安全、工期、成本效益及文明施工的各项措施，落实材料采购、机具租赁、劳动力调配、构件加工计划并认真履行。

4. 项目经理要组织定期开展经济活动分析，检查影响成本升降的各种因素，加强成本控制和核算，降低人工、材料、机械的消耗，减少浪费。严格费用开支，合理分配和控制资金的使用。

5. 项目经理有权根据承包工程的需要，在内部优先原则下，选择施工劳务队伍和对外分包工程，并具有使用、奖罚和调配的权力。有权根据工程需要，向专业公司租赁施工机具及周转材料，当内部专业公司不能满足需要或租赁价格高于市场价时，经建设公司同意可以面向市场租赁或采购。

6. 项目经理要加强物资材料供应的管理，严格执行定额用料、限额用料，完善材料采购、进出库和材料计划审批手续。如项目经理部在经营考核过程中因物价上涨，对考核指标完成造成重大影响时，应及时提出对策以减少亏损风险并向企业报告。

7. 项目经理应组织做好竣工资料的收集整理，做到各类签证资料齐全，及时做好索赔，保证工程能按时结算。项目经理部存续期间，负责工程价款的回收，同时，及时清偿债权债务，工程竣工时必须提交竣工财务报告。

8. 工程项目完工后，项目经理应全面总结工程施工及经营管理方面的经验教训，并将书面总结材料分别报工程及经营管理部门。要负责办理完毕项目经理部解体前的有关事宜及绩效工资考核兑现工作。



9. 协助企业做好市场开拓和施工任务的承揽工作，争取扩大市场多揽任务（承揽工程按有关规定提留市场经费以补偿项目管理费用开支并获得奖励）。

六. 奖励与惩罚

1. 绩效工资：按照《项目管理实施手册》的有关规定执行。

本工程绩效工资难度系数为_____。根据工程实际完成情况，经过中间过程审计达到要求时，绩效工资可按_____%比例中间兑现一次，余下终结兑现。

2. 超交费用部分或取得合同外的专项奖励：按照《项目管理实施手册》的有关规定及企业其它相关规定执行。

七. 其它

1. 以上责任执行情况由建设公司项目管理处代表建设公司定期检查。并组织经营、审计、财务、工程、人事等部门进行联合检查和考核。

2. 本责任书须经建设公司法定代表人和项目经理签字，并在项目经理个人风险抵押金足额交纳后生效。约定内容履行完毕后自动失效。

3. 本责任书所产生的纠纷由企业内部裁决。未尽事宜，另行补充明确。

4. 本责任书解释权在建设公司项目管理处。

5. 本项目管理目标责任书一式十份。

建设公司

法定代表人：_____

日 期： 年 月 日

项目经理部

项目经理：_____

日 期： 年 月 日