

工程管理制度

目 录

- 第一节、施工现场工程管理制度总则
- 第二节、图纸会审、设计变更制度
- 第三节、岗位责任制
- 第四节、技术复核制度
- 第五节、技术交底制度和设计变更联系单管理制度
- 第六节、隐蔽工程验收制度
- 第七节、现场材料、设备存放与管理
- 第八节、砼、砂浆试块制作、养护、试压制度
- 第九节、三检及交接检制度
- 第十节、施工检验制度
- 第十一节、成品保护管理制度
- 第十二节、工程质量回访与保修措施
- 第十三节、质量目标、质量保证体系及技术组织措施



第一节 施工现场工程管理制度总则

一、项目部坚决贯彻执行上级颁布的各种质量管理文件、规程、规范和标准，牢固树立“百年大计，质量第一”的思想，宗旨是优质、优产、用户至上。

二、项目部为了保证工程质量，设置由项目技术负责人专管的质量安全科，专人负责施工质量检测和核验记录，并认真做好施工记录和隐蔽工程验收签证记录，整理完善各项施工技术资料，确保施工质量符合要求。

三、进行经常性的工程质量知识教育，提高工人的操作技术水平，在施工到关键部位时，由项目技术负责人和专职质量检查员到现场进行指挥和技术指导。

四、施工现场工程质量管理严格按照施工规范要求层层落实，保证每道工序的施工质量符合验收标准。坚持做到每个分项、分部工程施工质量自检自查，严格执行“三检”制度；不符合要求的不处理好决不进行下道工序的施工，实行“质量一票否决”制。

五、隐蔽工程施工前，经自检合格后报监理公司查验，经监理工程师查验合格后及时办理隐蔽工程验收签证，方可进入下道工序的施工。

六、严格把好材料质量关，不合格的材料不准使用，不合格的产品不准进入施工现场。工程施工前及时做好工程所需的材料复试，材料没有检验证明，不得进入隐蔽工程的施工。

七、建立健全工程技术资料档案制度，专人负责整理工程技术资料，认真按照工程竣工验收资料要求，根据工程进度及时作好施工记录、自检记录和隐蔽工程验收签证记录。将自检资料和工程质量控制资料分类整理保管好，随时接受上级部门的检查。

八、对违反工程管理制度的人，将按不同程度给予批评处理和罚款教育，并追究其责任。对发生事故的当事人和责任人，将按上级有关规定程序追究其责任并做出处理。

第二节 图纸会审、设计交底制度

一、图纸会审工作由建设单位组织进行，按工程类别项目部组织相关人员查阅熟悉图纸、了解图纸中存在的问题，并参加图纸会审。

二、图纸会审应做好记录，由组织会审单位将提出的问题及时解决，并详细记录，写成正式文件（必要时由设计单位另出修改图纸），监理（建设）单位、

设计单位、施工单位的代表均应签名盖章认可，列入工程档案。

三、在施工过程中，无论建设单位还是施工单位提出的设计变更都要填写设计变更联系单，经设计单位和监理（建设）单签字同意后，方可进行。

四、如果设计变更的内容对建设规模、投资等方面影响较大的，必须由公司审批后报送相关主管部门。

五、所有设计变更资料，包括设计变更联系单，修改图纸均需文字记录，纳入工程档案。

第三节 岗位责任制

一、培训工作力求做到“三化三实”即“多样化、规范化、科学化”和“实际、实用、实效”。

二、各项目部应根据培训计划及职工的排班情况科学安排培训。职工应按时参加培训。

三、每次课程结束后，项目部将安排考试。考试的形式为书面答卷结合口头问答及岗位抽查。岗位抽查指项目部就所讲授的培训内容是否被学员运用到实际工作中进行随机考核。

四、凡每次考试不及格者，不得上岗。待重考合格后，重新上岗。考证优秀者将视情况予以奖励。

第四节 工程技术复检制度

技术复核项目应根据单位工程具体情况定，但下列项目必须复核：

- 一、放样、定位（包括桩定位）、基槽（坑）标高、深度、尺寸
- 二、各层的标高、轴线、砖砌体皮数杆、模板的轴线、断面尺寸和标高
- 三、预制构件、预埋件、预留孔
- 四、砼、砂浆配合比（作为计量资料）
- 五、关系到结构安全和使用功能的项目

技术复核后，施工员应立即填写复核记录和自复意见，报监理（建设）单位复核认可。

第五节 技术交底和设计变更联系单管理制度

一、坚持以技术进步来保证施工质量的原则，每个工种、每道工序施工前，项目部（分公司）必须进行技术交底。

二、项目工程师或技术负责人对施工员、质检员、安全员及施工管理有关人员进行技术交底,明确关键性的施工问题,主要工种工程的施工方法和控制要点、采用技术文件、检测要求以及安全技术要点。

三、施工员对班组长进行技术交底,明确图纸要求,采用作业指导书,施工方法要点,技术措施要点,质量标准要求,安全生产文明施工要点。

四、班组长对作业班组进行技术交底,结合具体操作部位,明确各部位的操作要点,技术要点、质量要求,安全文明施工要求以及岗位职责。

五、各级技术交底以口头进行,并有文字记录,参加交底人员履行签字手续,技术措施不当或交底不清而造成质量事故的要追究有关部门和人员的责任。

第六节 隐蔽工程验收制度

一、工程完工后无法进行检查的那一部分工程,特别是重要结构部位及有关特殊要求的部位都要进行隐蔽工程验收。

二、分项工程施工完毕后,应由施工员会同质检员进行自检,并签发隐蔽工程验收记录,在指定日期内,由监理(建设)单位、设计单位签具验收意见。

三、隐蔽工程在未进行验收前,不得进行下道工序施工,若有违反验收制度,造成返工损失时,应追究有关部门和人员的责任。

四、隐蔽工程验收单位由工地资料员保管,竣工整理成册,纳入工程档案。

第七节 现场材料、设备存放与管理

一、材料进场必须有材料员、仓管员、质量员到场进行验收,做好进货检验记录。

二、钢材、水泥、砖、防水材料等原材料进场应有出厂合格证和质量保证书,还应及时做材料标识和复试工作。不合格材料由材料员与供货方交涉,办理退货、调货、索赔工作。

三、各种材料的领用,发放必须持有施工员签发的材料领用单后,仓库保管员方可发放有关材料。

四、各种材料进场后至使用前均要挂设过程标识,明确检验状态,表明该批材料是否为待检品、不合格品或合格品,以便使用。

五、仓库保管员应根据不同材料分类堆放,并根据不同性质做好防水、防火、防潮、防热等保护工作,易燃、易爆物品应有专门仓库、专人保管、登记和领用。

第八节 砼、砂浆试块制作、养护、试压制度

一、砼、砂浆试块各项目部必须指定专人制作、养护、试压。

二、试块的尺寸、数量、制作方法、养护、强度计算必须严格执行工程质量施工与验收规范的规定。

三、制作试块所用材料，必须与施工所用材料一致，不得加料、补做，并在监理（建设）单位见证人的监督下制作实施。

四、如果试块强度没有达到设计强度，应立即报告公司技术部门、监理（建设）单位和设计单位，共同分析原因，商讨补强措施，并做好记录。

五、在工程施工期间，砼、砂浆试块报告单由工地资料员保管，竣工后和其他技术资料汇总成册。

第九节 三检及交接检制度

一、自检：

操作人员在操作过程中必须按相应的分项工程质量要求进行自检，并经班组长验收后，方可继续进行施工。

施工员应督促班组长自检，为班组创造自检条件（如提供有关表格、协助解决检测工具等）要对班组操作质量进行中间检查。

二、互检：

工种间的互检，上道工序完成后下道工序施工前，班组长应进行交接检查，填写交接检查表，经双方签字，方准进入下道工序。

上道工序出成品后应向下道工序办理成品保护手续，而后发生成品损坏、污染、丢失等问题时由下道工序的单位承担责任。

三、专检：

所有分项工程、隐检、预检项目，必须按程序，作为一道工序，邀请专检人员进行质量检验评定。

第十节 施工检验制度

一、施工过程中必须对分项工程进行质量验收评定，由项目技术负责人会同质检员、班组长参加验收评定，并做好记录签字。不合格者应予返工。

二、分部工程完工由项目技术负责人会同施工员、质检员进行分部工程验收，

检查分项工程验收资料，根据资料给予评定后报监理（建设）单位验收评定。

三、基础工程、主体结构工程（可分层段）经项目部（分公司）验收评定后，经公司质量科验收签章后，报监理（建设）单位验收评定。

四、单位（子单位）工程达到竣工标准后，由项目部（分公司）将全套工程技术文件上报公司质量科审核，核定工程质量自评等级，经公司总经理、总工程师审定并签章后报监理（建设）单位核查。

第十一节 成品保护制度

为保证建筑产品的完整性和完美性，确保工程质量达到预期的目标，特制定以下制度：

一、项目部与班组签订成品保护责任制，由班组把责任落实分解到每一作业岗位。同时加强员工的成品保护教育，提高素质。

二、施工班组对前一班组作业完成的成品有责任进行保护。后作业班组不得对前施工班组完成的成品有污染或损坏。

三、对进场的设备、半成品等应指定位置堆放，并有专人负责保护，避免在施工安装前损坏或缺少零部件。

第十二节 工程质量回访保修制度

一、提交工程竣工报告时，向建设单位出具“建筑工程质量保修书”。

二、在合理使用期限内正常使用的情况下，根据“建筑工程质量保修书”约定的质量保修范围、保修期限和保修责任，由公司质量科派员进行质量回访，及时反馈业主的质量投诉。

三、由施工原因造成的工程质量问题，公司将严格履行保修义务，并对造成的经济损失承担赔偿责任。

第十三节 质量目标、质量保证体系及技术组织措施

1 质量目标：

1.1 工程质量目标：本工程质量全面达到定海区建筑工程管理中心验收标准合格等级，争创国家和建筑行业优质工程。

1.2 项目部质量目标：

- 工程一次验收合格率 100%
- 电气单位工程优良品率 100%
- 建筑分部工程合格率 100%

2 质量管理机构主要职责

2.1 各级管理及人员主要质量职责

1、项目经理的质量职责

贯彻执行公司质量方针，组织全体员工实现工程质量目标，对施工质量负全面责任，负责协调解决工程施工中质量问题，领导并组织对业主的质量信息和服务工作满足业主的质量要求。

2、项目总工的质量职责

在项目经理的直接领导下，分管工程质量工作，协助项目经理实现质量目标，全面负责本工程质量管理工作的组织编制工程施工组织设计，施工技术方案和工程重大技术质量措施。

3、质量部门负责的职责

- 1) 负责工地内部和外部的质量保证工作。
- 2) 负责施工过程的质量控制，确保质量体系有效运行，及时有效的反馈施工动态。质量检查验收工作。
- 3) 组织实施纠正和预防措施。
- 4) 依据程序文件规定对不合格品进行有效控制，防止施工过程中非预期安装和使用不合格品。
- 5) 负责检验，测量和试验，产品的标识和检验，试验状态的管理工作。
- 6) 做好施工过程的检验，产品的标识和检验，试验状态下的管理工作。

4、技术部门负责的职责

- 1) 负责组织工地施工图纸会审，技术交底等技术管理工作。
- 2) 认真贯彻本工程施工组织设计，重要施工方案，作业指导书和保证工程质量的措施。
- 3) 新材料，新工艺，新结构的推广工作。
- 4) 参加工地质量事故分析，提出改进技术措施意见。
- 5) 负责工地教育培训，工程档案的管理工作。

5、材料部门负责的职责

- 1) 负责编制，审核工程材料，设备采购计划和参加本工程采购产品分承包方评审工作。
- 2) 负责按程序文件的要求进行采购产品的进场检验和对采购产品、贮存产品的状态标识及产品标识工作。
- 3) 负责现场施工机具的检验测量和设备管理工作。
- 4) 负责按程序文件的要求做好工程所需产品的贮存工作。

6、计划部质量职责

- 1) 负责工程计划，进度及合同管理工作。
- 2) 对合同执行情况进行监督，检查，指导，考核和建议。
- 3) 负责工程分承包方的评审和管理工作。

7、专职质检员职责

- 1) 执行各项质量管理制度和工作标准，做好质量宣传工作。
- 2) 掌握施工质量验收及评级标准，经常深入施工现场检查施工质量，发现不合格品及时报告，对已发现的不合格品参加评审工作。
- 3) 督促检查班组进行质量自检，主持项目部级巡检工作。
- 4) 参加质量事故的调查、分析和处理工作。

- 5) 参加材料、设备进入现场的检查验收工作。
- 6) 参加施工质量缺陷的检查，负责现场质量缺陷处理的检查、验收工作。
- 7) 参加各分部、单位工程的验收和评级工作。
- 8) 组织每半月一次的质量活动并做好记录，待查。

8、施工队队长的质量职责

- 1) 对本队的质量工作全面负责，严格执行质量规程规范。
- 2) 负责组织活动日，贯彻落实各项有关规程，制度。
- 3) 组织自检，严把质量关，全面完成产量。

9、施工工人职责

- 1) 树立“百年大计、质量第一”的思想。
- 2) 熟悉质量标准、操作规程、工艺文件和施工图纸。
- 3) 搞好自检、互检工作，认真做好原始记录，确保工程质量。
- 4) 熟悉本岗位机具设备的性能、操作方法，不违章操作。
- 5) 努力完成质量考核指标、树立下道工序是用户的思想。
- 6) 认真学习全面质量管理知识。

3 质量管理的措施

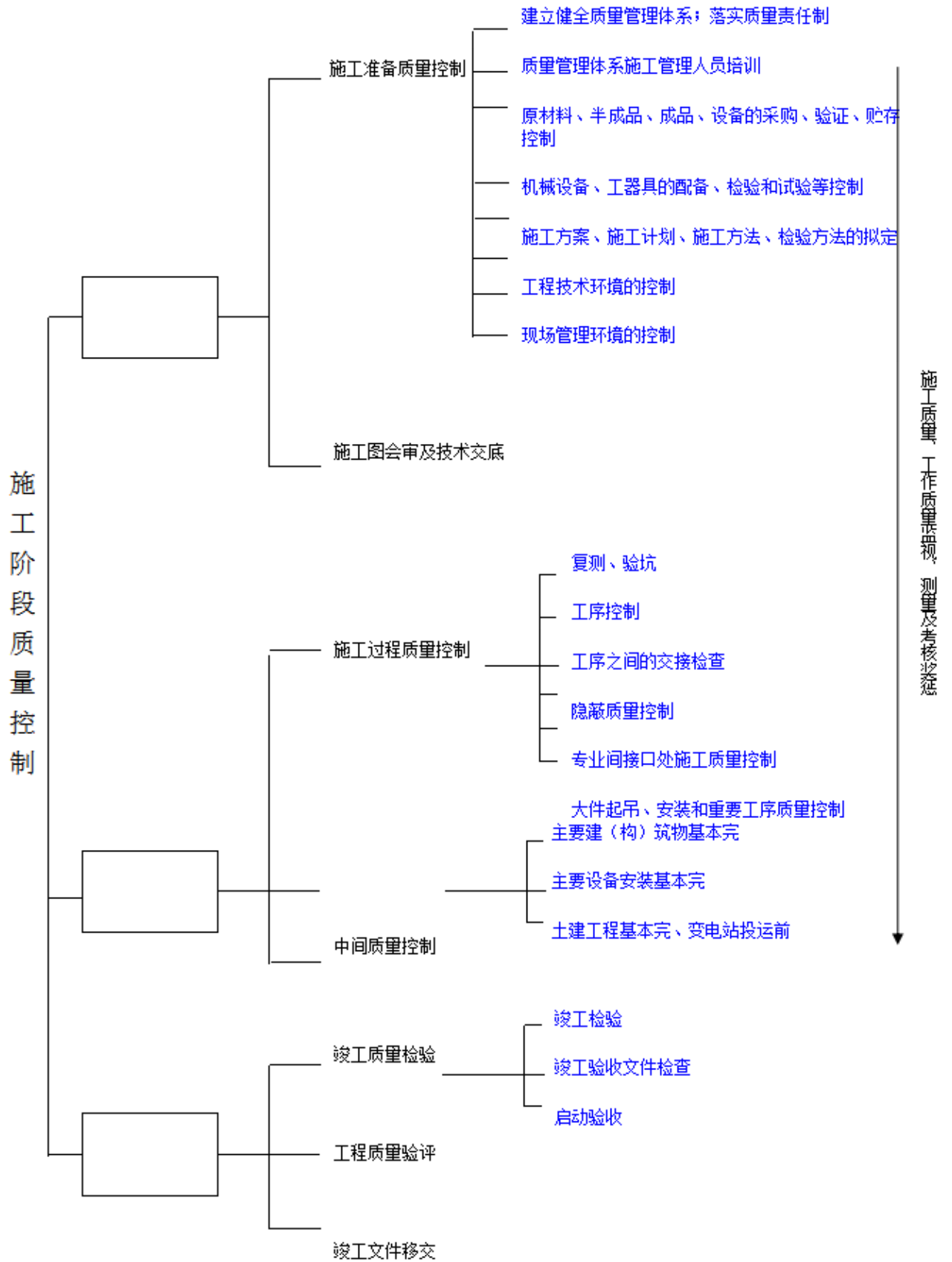
我们将通过坚持贯彻项目施工质量控制的七项原则：

- ① 坚持质量第一的原则；
- ② 坚持以人为控制核心的原则；
- ③ 坚持预防为主的原则；
- ④ 坚持质量标准的原则；
- ⑤ 贯彻科学、守法的原则；
- ⑥ 并通过建立健全项目部质量管理体系，落实质量责任制，加强施工现场的质量管理和计量、监测工作，实现工程的质量目标。结合本工程的特

点，将从事前、事中、事后三个阶段对施工质量进行控制；

- ⑦ 施工过程中随时接受建设单位、监理单位、质检站的监督管理和检查。

施工过程质量控制系统图



3.1 做好施工前的质量控制工作

1、编制《土建工程、电气安装工程施工质量验评范围划分表》和《输电线路工程施工质量验评范围划分表》并经监理确认。

2、根据我公司《变电工程施工控制程序》，《变电站建筑施工过程控制程序》，《线路工程施工过程控制程序》和《施工技术管理制度》做好施工图会审，施工现场调查，施工组织设计，技术资料的编审，做好施工机具的计划，使用，维修，保养工作。

3、做好教育与培训工作

1) 按公司培训控制程序对特殊工作人员（起重，焊接，压接）及验证人员（质检，计量，试验，审核）按《职工培训程序》要求进行相应的培训，经考试合格后取证上岗。

2) 结合工程特点及地区施工特点，制定工地培训计划，组织施工人员深刻领会设计意图，熟悉图纸有关规程规范及作业指导书的操作要点，学习质量标准，不断增强员工质量意识，提高员工素质，确保质量目标实现。

5、材料控制

1) 选择资信较好的厂家，在保证质量、交货期、价格合适的条件下签订合同。

2) 材料外观检查良好，厂家须提供合格证，检验报告。

3) 按抽样的规定，向当地有资格的质量检验部门适时送检，不合格的严禁进入现场。

4) 顾客提供的产品，在进货时必须进行进货验证，并填写开箱记录，如有缺陷及时通知项目法人和监理工程师，及时处理。

3.2 做好施工阶段过程控制

1、按施工组织设计，作业指导书等文件安排适宜的工作环境，使用合适的机具组织施工，工地质检技术员对施工过程进行监控。

2、当产品质量出现异常波动，质量要求变化或由于人员设备或其他因素使过程能力不足时，应通过质量技术分析找出其主要原因，采取相应措施及时进行调整和纠正。

3、严格进行技术交底制度。每项工程施工前技术人员必须对施工人员进行技术交底。不交底不得施工，交底内容必须清楚，准确，施工人员在理解交底要点，质量要求，安全措施后，履行签字手续。

4、对关键过程设置控制点和停工待检点，并设专人进行监控。对影响过程质量的所有因素，如：工艺参数，人员，设备，材料制作和测试方法，环境等加以控制。对焊接，压接等特殊过程还要求操作人员取证上岗。首件必检，合格后，施工工件做好标识，以满足可追溯性要求。

5、严格执行三级检验制度，根据《检验和试验控制程序》及有关标准的要求。各级质检员，技术员和施工人员做好各自的检验，试验工作。每道工序完毕后，施工人员，质检员，技术员经验收后在施工记录及工序交接卡上签字。分部工程完成后，由施工处提交验收通知单报公司质管部和监理单位，公司质管部接到通知后会同监理单位对分部工程进行专业检验，合格后方可转序。

6、隐蔽工程的控制。隐蔽工程施工前及时通知监理单位施工的时间和工序，施工期间请监理单位采取旁站或抽查的方式对隐蔽工程进行检查。施工期间作好施工记录。隐蔽工程施工完成后，通知建设单位、监理单位对隐蔽工程进行验收并签字

7、保证主要施工机械和工器具的状态良好，对使用的主要机械要定期维修，保养，保证顺利进行。

8、积极配合监理工作

工程建设监理是确保工程质量,提高工程建设水平充分发挥投资效益必不可少的环节,施工单位在工程施工阶段要按照合同及有关法规规定,虚心接受监理工程师对本工程全过程,全方位的质量监控。执行监理工程师发出的指令并及时整改,努力配合监理工程师的工作,不断改进工程质量,以确保本工程质量目标的实现。

3.3 做好竣工投产阶段的质量控制

- 1、加强对成品的防护工作,工程施工进行到一定进度要确保措施实施。
- 2、项目经理组织有关部门做好竣工前投产达标的预验收工作,将检查中发现的问题定人定时专门整改.达到具备投产条件。。

3.4 实现质量目标关键质量控制标准

专业工程	控 制 标 准
土 建	<p>1、 1、混凝土工程用材及其计量、配合比、搅拌、养护、施工缝处理符合规定。浇注过程中,按规定留有试块,强度必须符合设计要求。无蜂窝、孔洞、露筋、缝隙夹渣层等缺陷。轴线位移、标高、几何尺寸、垂直度、表面平整度、预埋铁件和预留孔洞的位置误差等在规定的范围内。</p> <p>2、保护小室外墙面砖质量:表面平整$\leq 2\text{mm}$;立面垂直$\leq 3\text{mm}$;阳角方正$\leq 2\text{mm}$;接缝平直$\leq 3\text{mm}$</p> <p>3、保护小室内墙面质量:表面平整$\leq 2\text{mm}$;立面垂直$\leq 3\text{mm}$。</p> <p>4、屋面防水工艺质量:粘贴牢固,无滑移、翘起、起泡、皱褶等缺陷。防水层的表面符合排水要求,无积水,无渗漏。</p> <p>5、构架及设备基础工艺质量:轴线位移 20mm;基础标高+0~-20mm;外形尺寸$\pm 20\text{mm}$。</p> <p>6、钢管构架:外观平直无损伤,表面干净,无疤痕、油污、凹凸、</p>

	<p>6. 6、接地网安装：接地极和接地线材料规格、接地方式、深度符合设计；接地体搭接长度及焊接质量符合要求；接地材料防腐良好；接地装置标志齐全、明显；接地电阻测试值符合规范。</p>
文 明 施 工	<ol style="list-style-type: none">1. 施工现场原材料、设备堆放整齐，施工用器材布局合理，施工临时用电架设安全可靠。2. 现场仓库清洁、整齐，账、卡、物相符。3. 工程交付后，无施工遗留物，做到工完料尽场地清。4. 所内清洁整齐、卫生无死角、无杂物、无乱堆放材料，设备洁净。5. 所区整齐、布置合理、协调。