

# 工程项目管理制度

工程项目部属公司工程部直接领导下的工程项目施工、管理部门，为明确本部门内各项职能，确保各项工作高效展开，在公平、公正的原则下，实施本制度。

## 一、组织原则

- 1、项目经理向公司总经理负责，主持本项目日常工作，履行项目部职责，接受公司上级领导和公司相关领导的业务管理、指导和监督。
- 2、项目部编制人员服从项目经理的管理。
- 3、项目部必须树立全局观念，各专业工长必须责任明确，协调配合，坚持执行个人服从集体，局部服从整体，下级服从上级的原则。
- 4、项目部管理人员编制统一由公司安排，根据工程需要增加人员报请工程部，并由总经办负责调配。

## 二、工程项目部工作内容

- 1、配合甲方组织完成工程项目开工审批手续，协调施工过程中的外部关系；
- 2、配合甲方组织实施招投标，协助签定施工合同；
- 3、按照法律规范及合同规定和程序对建设项目进行从开工至竣工的全过程管理，实现项目合同目标；
- 4、根据工程性质制定并实施工程部管理制度。

## 三、工程项目部日常工作制度

### 1、工程项目部组织制度

- ①工程项目部实行部门经理领导下施工员负责制；
- ②工程项目部根据建设项目的规模需要，组建相应力量的施工管理人员。

### 2、工程项目部会议制度

- ①工程项目部实行定期现场办公室制度与定期会议相结合。根据工期、质量目标有的放矢设专题会议；
- ②组织工程项目部与监理方定期现场办公例会制度，不定期专题会议制度。

③积极参加监理例会制度及不定期监理会议。

### 3、检查制度

①要求项目技术负责人会同监理相应专业及施工单位技术员、施工员实行作业面日巡制，周小结、月大查制度。重点部位及关键工序做到巡查各工作点达到 100%，对问题采取一事一议，解决问题不过夜。由各专业工程师负责与监理方负责人及各专业工程师会同施工方负责人共同实施检查。

②针对检查结果及时以文字形式提交有关各方签认。并落实整改方案及时间。

③工程部各岗位实行书面总结、计划，分周报、月报及分段目标报告制；

④作好管理日志记录，注明当日巡查情况及时间，记录工程会议检查事项、工程签证、设计变更、施工质量、进度问题及相应措施的实施，并不定期对其抽查。

4、建立评比标准，进行现场讲评制度。项目部针对不同部位、不同季节、不同施工进度做好预测预控。为及时组织工程竣工初验收创造条件，打好基础。

## 四、工程项目部岗位责任制度

### 1、项目经理岗位责任制度

①建立项目管理班子，调集施工力量，组建相应的工程管理人员班子，组织编制作业计划，下达施工任务，签订施工班组承包合同；

②按周、月、年制定生产计划及总结，协助制定项目目标、协调内外关系；

③组织参与施工进度计划、材料供应计划、资金需求计划的制定和初步审查；

④积极参加甲方、监理定期组织的周例会、月检查、分部分项检查，参与监理组织的其他例会；

⑤组织参与施工组织设计、施工方案审查；

⑥将工程师上报的与施工单位来往的信函、文件等在 24 小时内报总经理，并在 48 小时内完成。

⑦组织项目施工审批所需资料；

⑧组织材料、构件、半成品订货、生产、储运及材料，机具设备的租赁、进场、堆放等管理工作；

⑨审查批复施工方作业计划、预结算资料及相应业务应在要求时间之内完成；批复质量整改措施及各方工程联系单。应在不影响进度前提下提前完成；

⑩根据材料预算，组织施工编制材料采购计划，交由采购员了解市场价格后，由施工员审核、项目技术负责人批准后，方可选择供货单位订货。

## **2、项目技术负责人岗位职责制度**

①学习、宣传、贯彻执行国家的安全、技术、质量管理标准，促进施工现场综合管理水平的全面提高；

②参与定期的综合检查和专项检查，做好检查日志记录；

③负责技术管理达标和文明施工管理；

④组织有关技术人员参加图纸会审，为预算、材料、财务提供会审资料；组织编制施工组织设计，审批分包单位小型单位工程的施工方案，编制季节性的施工方案和措施并组织实施。编制重要质量和安全技术措施，并密切结合施工现场处理技术问题；

⑤参加现场生产例会，在会上报告施工情况和施工组织设计落实情况。

## **3、质量负责人岗位职责制度**

①负责工程质量管理工作的实施、验证和改进，建立健全质检相关制度；

②负责质量目标的分解和落实，制订项目部的年度工程质量创优目标和质量计划，参与制订质量的年、季、月质量技术实施计划；

③根据施工阶段、施工分部、季节等变化，对本部门的环境管理运行工作进行自查，发现不符合或不符趋势的立即采取纠正预防措施。

④组织质量专业会议，总结推广质量管理方面的先进技术；

⑤定期汇总质量目标的实现情况、质量动态和趋势，对可能发生

的偏离制定预防措施，并予以纠正；

⑥参与特殊技术、特殊工艺、特殊材料和创新开发的项目工程施工组织设计编制；

#### **4、施工员岗位责任制度**

①施工员对项目部经理负责，接受部门经理领导；

②认真熟悉图纸，按照图纸核实施工现场墙体、给排水、电源点位；

③指导相关单位施工相互协调、配合，确保设备的安装及相关配套设施顺利施工；

④按照项目制定的月施工计划编制周计划，确保月计划的顺利完工；

⑤合理规范施工现场，协调各班组交叉配合工作；

⑥认真做好“三检”和隐蔽验收等签证及记录；

#### **5、技术员岗位责任制度**

①制定保证安全技术的措施计划，监督作业人员安全技术教育、安全技术书面交底、安全技术的监督检查及措施落实，对施工生产中的安全负技术上的责任；

②制定保证工程质量控制计划，深入现场督促指导操作工艺，发现问题及时解决，严把质量检查验收关。对施工生产中的工程质量负主要责任；

③认真执行施工组织设计，负责施工图纸的审查和技术交底，对重点部位和隐蔽工程检查、核对和验收，防止发生错误；

④严格执行各项技术规程、操作工艺、验收规范及质量检验标准，记录好施工日志，监理技术档案，保存全部原始资料和写好施工技术总结；

⑤定期向上汇报施工中的技术质量状况。

#### **6、安全员岗位责任制度**

①调查、研究生产中的不安全因素，提出改进意见，参与审查安全技术措施、计划，并对贯彻执行情况进行督促、检查；

②做好安全宣传教育和管理工作，协助制定并制定安全技术培训

工作，参与有关施工安全组织设计和各种施工机械的安装、施工验收，督促和指导电器线路和个人防护用品的正确使用；

③阻止违章作业和违章指挥，发生重大隐患时，当安全与进度发生矛盾，必须把安全放在首位；

## **7、资料员岗位责任制度**

①负责本项目部各项工程技术资料的收集、整理和归档工作；

②及时做好项目部技术资料和各种会议纪要的收集和分类整理，并督促相关施工人员及时做好资料的记录；

③负责对上级单位和其他有关单位来往的文件进行整理分类以及分发；

④负责项目部工程竣工资料的收集整理归档，并向相关单位报验。

## **五、工程部文件资料管理制度**

①项目部文件资料（含甲方、监理及公司、主管部门文件资料），必须在四小时内传达到部门岗位人员，根据相应文件内容传达到相关单位；

②合同文件，凡由工程项目部负责签订的合同，必须确认合同方法律资格，经相关部门审查，报总经理审批签署后，方可交合同另一方施行。根据合同，图纸由项目部统一发放，相关专业工程师保留一套，妥善保管使用，竣工后交回工程部，以备存档或满足其它需要；

③设计院、甲方签署的变更统一发放到相关单位，项目技术负责人做好资料存档、备份。

④专业工程师签认的变更（通知）、签证，由项目经理审查上报甲方签认后，盖技术专用章，统一发放到相关单位；

⑤外购件发至工地由项目经理和施工员签收，单据交由资料员复印两份，一份存档，一份由施工员保管，原件及时送回公司存档。

⑥从单位发过来设备由施工员签收，项目经理签字确认。一份返回公司一份由施工员留存保管，复印一份资料员存档。

⑦采购拉来的配件由施工员签收打单据一式三份，一份采购带回公司，一份由施工员留存保管，另一份资料员存档。

## **六、项目部现场考勤制度**

1、工程现场全体工作人员必须每天准时出勤并签到。工程开工后，除法定上班时间外，具体工作时间由项目经理根据工作需要安排。

2、工作人员外出执行任务需要向项目经理请示，填写外出任务单，获准后方可外出。

3、项目经理外出需向分管副总汇报。

4、病假需出示病假证明书。

5、员工休假及事假要向项目经理申请，填写请假条，两天以内项目经理批准，三天以内公司分管副总批准，四天以上报总经理批准，项目部经理休假由公司总经理批准，甲方有要求的同时需申报甲方批准，获准后方可休息，并送总经办备案。

6、因工程进度需要加班时，所有工作人员必须服从。工作人员在每天正常出勤下班后有加班的可以存假，待其本人有时间时公司给予调休。如确实因为项目原因不能调休完的，公司在按所加班时间的50%给予相应的津贴，假期不累计到下一月。

工作人员因自身能力原因不能按时完成自身工作任务，需要加班的，不享受存假。各项目部加班人员要如实上报有效加班时间，不得谎报，项目负责人和考勤员要认真负责，对加班的员工进行监督，经查谎报加班时间的员工将扣除已经累计的加班时间。

7、现场项目部管理人员每工作满三个月可休假一次，休假时间不得超过七天（包括往返时间），家属在当地人员每月可休息3天，员工每个月可以休息3天。

8、项目经理在项目上时，实行不扣不补的休假方式，未经批准超假按旷工处理，按个人日平均工资的两倍扣除。项目部除项目经理以外的其他管理人员请假，按本人日平均工资扣除。

9、无故旷工三次或连续三天者除名。

10、项目部人员考勤及休假情况由项目经理掌握，每月月底列册上报公司办公室。

## **七、项目部备用金的使用及管理**

1、工程项目部设立后，可经审批程序审批后，根据项目规模大小

借支一定数额的备用金，由项目部出纳（或兼任出纳）保管。

2、项目部因公需要使用备用金可由当事人填写借款单，经项目经理批准后向项目部出纳借支，费用审批按审批程序签名后向出纳报账。

3、项目出纳根据备用金使用情况，持现场审批单证报项目部出纳，按公司审批程序审批后向公司财务报回备用金额。

4、项目部一切资金使用开支的票据，必须有经手人和证明人签字，由项目经理审批后报公司财务，按公司审批程序报账。

## **八、施工现场档案管理制度**

1、项目根据工作需要配备资料员，资料员应严格按城建档案管理要求负责工程资料的收集、整理、编号、装订，做好资料档案工作。

2、做好施工现场每周例会记录、每月例会记录。临时现场会议记录。

3、现场工作人员登记造册。施工班组人员身份证复印件整理归档。

4、工程中工程量签证单、工程任务书、设计变更单、施工图纸、工程自检资料的整理归档。

5、工程中其他文件、资料、文书往来整理归档。

6、各类档案资料分类保管，做好备份，不得遗失。同时建立相关电子文档，便于查阅。

7、借阅档案资料需办理借阅手续。填写工程资料借阅表，并及时归还。

8、工程的竣工资料包括竣工图原则上要求项目部要求随工程进度制作，最迟不能超过完工日期半个月，确因人员配置原因而无法独立完成时，可向技术部申请绘图员协助。

## **九、施工现场安全生产管理制度**

1、新工人入场，接受“安全生产三级教育”。

2、进入施工现场人员佩戴好安全帽。必须正确使用个人劳保用品，如安全帽、安全带等。

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

4、特殊工种须持证上岗，特殊作业配戴好相应的劳动安全保护用

品。

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

6、高空作业时，要系好安全带。严禁在高空中没有扶手的攀岩物上随意走动。

## **十、施工现场临时用电管理制度**

1、工地所有临时用电由专业电工（持证上岗）负责，其他人员禁止接驳电源。

2、施工现场每个层面必须配备具有安全性的各式配电箱。

3、临时用电，执行三项五线制和三级漏电保护。由专职电工进行检查和维护。

4、所有临时线路必须使用护套线或海底线。必须架设牢固，一般要架空，不得绑在管道或金属物上。

5、严禁用花线、铜芯线乱拉乱接，违者将被严厉处罚。每一个接线口只准接搭一组线路。

6、所有插头及插座应保持完好。电气开关不能一闸多用。

7、所有施工机械和电气设备不得带病运转和超负荷使用。

8、施工机械和电器设备及施工用金属平台必须要有可靠接地。

9、接驳电源应先切断电源。若带电作业，必须采取防范措施，并有三级以上电工在场监护才能工作。

## **十一、施工现场保卫管理制度：**

1、保卫人员必须忠于职守、坚守岗位、昼夜巡视。保护施工现场财产不受损失。

2、项目经理应根据现场的实际情况，设置符合标准的挡栏，围栏等。尽可能实行封闭施工。

3、项目经理应对露天的原材料、成品半成品进行安全检查，必要时增设安全防护设施。或派专人看守。

4、所有施工人员必须佩戴工号牌，外来人员无项目经理许可，不得进入施工现场。

5、夜间值勤的保卫人员，必须巡视整个施工区域，不得睡觉。

6、保卫人员现场巡视时，密切注意原材料、成品半成品、机具设备等。发现异常情况及时向项目部或公司汇报。

7、施工班组自带的所有设备、工具等应进行登记，登记清单由资料员保管。以备相关人员查阅。

8、施工班组离场时，携带的工具、设备出场，必须有项目经理部的批条方可带出。

## **十二、施工现场消防管理制度**

1、施工现场的每个层面必须配备足够的灭火器材。

2、安全员每天必须检查消防器材的完好性，如有损耗应及时补充。

3、消防器材安放处必须有明显的标记。

4、消防器材的设置地点以方便使用为原则，不得随意变更消防器材的放置。

5、工作人员必须熟悉消防器材的使用方法。

6、漆类等易燃品存放在危险品仓库。油漆工施工时要避开火源、热源。

7、施工现场所有使用明火的地方，必须保证有专人值守，做到人走火灭。

8、保持消防道路通畅，一旦发生火警应立刻组织人员扑灭，必要时向消防部门报告。

9、临时工棚等设施支搭应符合防盗防火要求。定期进行防盗防火教育，经常进行检查及时消除隐患。

## **十三、施工现场质量管理制度**

1、项目经理、项目技术负责人必须对施工员及施工班组进行每一道工序的技术质量交底。

2、施工员必须牢固掌握施工的工艺流程及施工技术质量要求。

3、认真做好工程前期准备工作，编制切实可行的施工组织设计。针对不同工程特点，制定相应的施工方案，并组织进行技术革新，从而保证施工技术的可行性及先进性。

4、施工技术的准备在熟悉施工图纸的基础上，对图纸中的问题进行汇总，结合本项目的施工特点，提出具体的修正方案，报甲方及设

计单位共同探讨，以达成一致，使得问题能够在进场施工前得到最大限度的解决。

5、原材料进行严格的验收。不合格的原材料坚决不用。

6、技术工人的相对稳定。对技术特别过硬的技术工人实行奖励。同时淘汰技术不合格的工人。

7、施工工艺是决定工程质量好坏的关键，有好的工艺，能使操作人员在施工过程中达到事半功倍的效果。为了保证工艺的先进性及合理性，公司对于不太成熟的工艺安排专人进行试验，将成熟的工艺编制成作业指导书，并下发各施工员，施工员在现场指导生产时则依此为依据对工人进行书面交底，并由班组长签字接收。工艺交底包括工具及材料准备、施工技术要点、质量要求及检查方法、常见问题及预防措施。在施工时先交底后施工，严格执行工艺要求。

方远建设集团股份有限公司

台州技师学院一期工程项目部