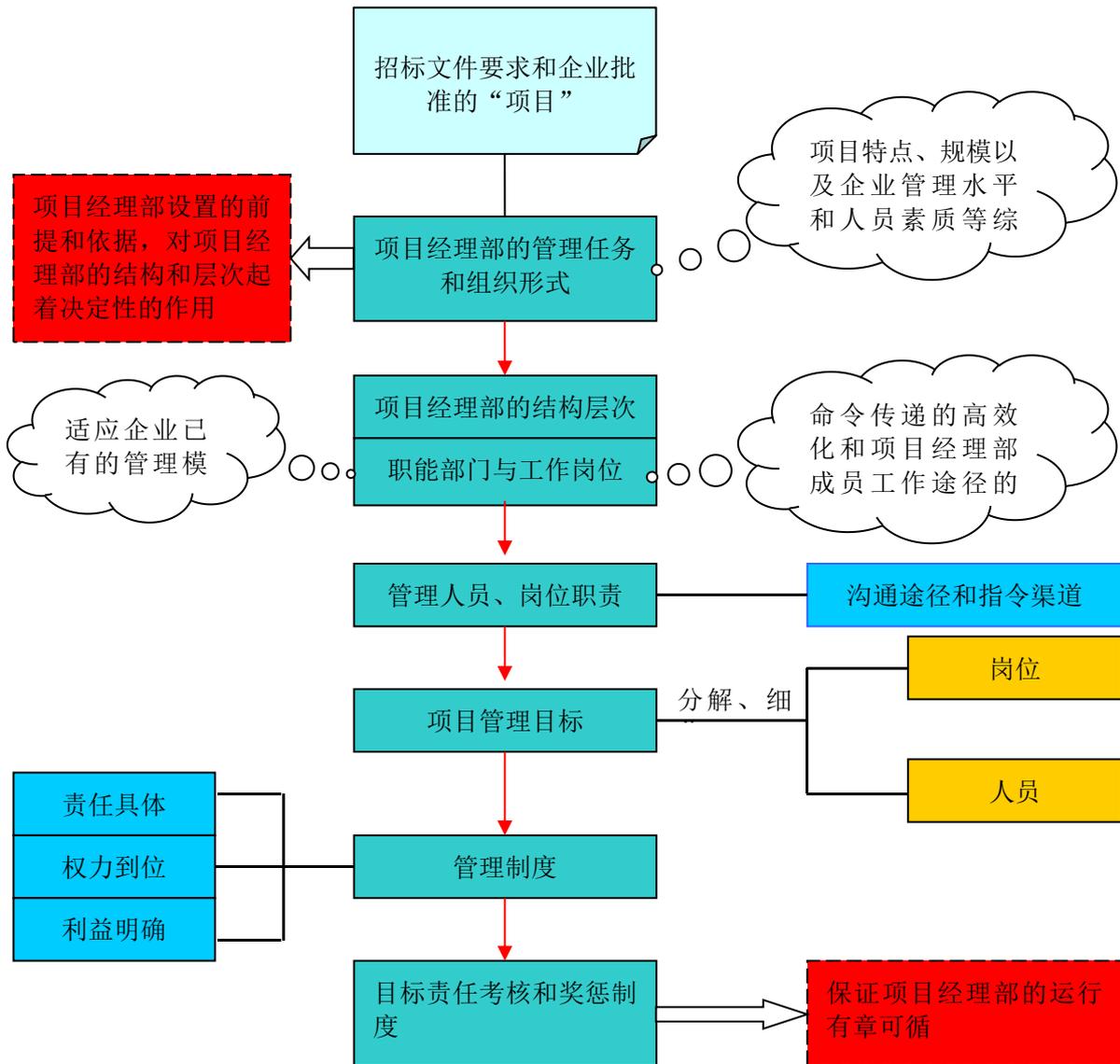


### 1、项目管理架构及人员配置

本工程严格按照科学化、规范化、法制化的要求成立工程总承包管理架构，建立对项目实施的全过程进行动态、连续与合理交叉相结合的管理系统，优质高效的进行项目管理和产品实现的全过程控制。



#### 1.1 施工管理工作的内容

1. 根据本工程的实情，各岗位的职责是各个施工管理工作的主要工作内容。

序号	部门	管理工作主要内容
1	总包项目经理部	按照项目法施工要求，根据总承包合同和国家、金华市及武义县有关规定对工程实施总承包管理，负责从工程中标开始到竣工验收、保修为止的工程质量控制、进度

		控制、投资控制、施工场地和各施工单位的协调管理、安全生产文明施工管理及整个工程的施工技术资料和竣工资料的汇编、保修，确保合同承诺及施工管理各项目目标的实现。
2	施工管理组	对本工程的生产负责，及时协调、解决各管理层、职能部门、施工队、专业分包之间出现的问题、矛盾；负责具体的施工组织、各级计划安排控制，审核各专业分包施工计划，协调编制施工进度总计划；对施工现场 CI 策划、临时水电、总平面布置等进行管理；负责每月的工程量统计报表上报；记录总施工日记；协调工地内外关系、并对各专业分包等进行统一协调、统一管理。
3	技术质量组	对本工程的技术管理负责，进行技术组织、计划调整、解决工程中的技术问题，进行施工方案和质量计划的编制、落实工作，负责进行技术交底；审核、指导各分包的技术方案的编制和实施；审核变更并及时予以确认，负责施工现场的试验和测量；负责技术资料统一上报、统一发放、统一收集整理，建立所有分包工程在内的工程统一档案；负责整个工程的施工质量控制，及时反馈工程质量信息，并形成质量记录；积极推广新技术、新工艺，开展创优活动、降低施工成本；督促、指导项目贯标质量标准执行情况；负责项目各种方案、技术变更上报并跟踪业主、监理的审批回文，做好存档管理工作。
4	安装组	对本工程的安装技术管理负责，进行安装技术组织，安装计划协调，解决施工中的安装技术问题，制定安装施工技术看方案；建立包括分包工程在内的所有安装施工资料的记录和整理，控制并及时反馈安装工程的施工质量，做好施工质量记录。
5	安全组	对本工程的安全生产、文明施工负责，加强本工程安全防护措施、验收检查等；建立安全保证体系和管理网络，负责施工现场的文明施工、环保和消防管理工作，负责项目安全统计报表工作，及时上报有关部门，并负责安全资料整理，参加方案的编制工作；负责工程专检安全资料的填写及签字并归档。
6	计划核算组	处理合同问题，负责合同管理；并对每月工程成本进行统计，及时搞好预（结）算；负责财务和资金管理。
7	材料设采购组	会同业主、监理负责各类设备、材料的确认与采购；保证周转工具的供应、运输与保管；负责建设单位提供物资的存放保管及发放管理工作。
8	机械动力	负责大型机械及垂直运输设备的协调与调度；负责各种大型机械的安装、运转、维修、保养与拆除工作；负责大型机械日作业计划的实施与记录。
9	技术负责人	负责本工程深化设计和优化设计工作；负责与业主、监理、设计沟通与协调，保证图纸供应与使用；负责技术变更与技术洽商的审核与管理工作。
10	行政后勤组	负责日常行政和后勤管理工作，负责信息化管理文件的收发和人员培训，负责施工现场保卫、义务消防队、垃圾清运、环境卫生的管理，保证项目正常运转。

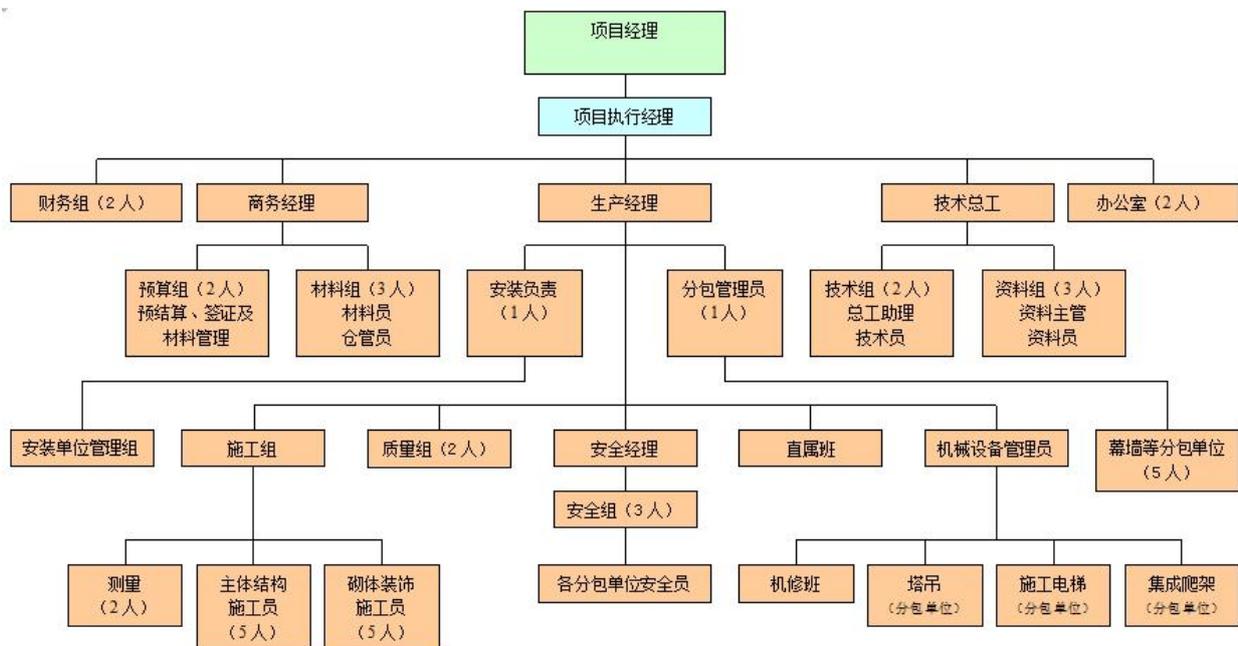
## 2. 主要管理人员的职责

序号	人员	职 责
1	总承包 项目经理 应高粱	全权代表本公司全面履行与业主签订的工程总承包合同及投标承诺；协调各方关系；负责施工所需人、财、物的组织管理与控制；同时对工程质量、安全、工期以及资金的使用等是全面履行总包合同的第一责任人。
2	执行经理 张立华	分管施工组、安全组、机械动力组、材料组。负责整个工程的安全、文明施工及环境保护、消防管理；负责施工现场的生产安排、进度管理及各种资源管理；负责协调各专业之间的交叉施工管理；是工程工期、施工协调、现场管理的主要责任人。
3	项目机电 负责人	分管机电设备，负责本工程的机电安装施工及技术管理，施工质量的控制，有关机电安装工程设计变更，洽谈，技术资料的管理。
4	项目技术 负责人 金立新	分管技术质量组、设计组。负责本工程的施工技术管理、质量管理、深化和优化设计管理、变更洽商管理、工程资料管理及科技推广应用管理，是施工技术、质量、方案、设计管理的主要责任人。

## 2.1 施工管理组织机构

### 1. 施工组织与管理措施

现场组织以项目经理为主的项目部，认真组织各部门，全力以赴的展开工作，项目经理对工程质量、施工进度、安全生产、文明施工、工程成本等全面负责。



现场组织管理机构

## 2、项目管理班子配备

针对本工程的特点，在管理人员的选用上，选用一批技术强、业务精、有创优经验又有很强的管理组织协调能力和具有奉献精神的中青年骨干，形成一个富有生机活力的集体，对这一集体我们将实行以人为本战略，实施动态管理，明确岗位职责，落实奖罚制度，要体现出其优越性。并通过对广大职工的各种培训教育，提高广大职工的素质和安全生产的积极性。

姓名	联系电话	职位	备注
应高粱		项目经理	
张立华		执行经理	
金立新		技术负责	
陈 帅		质安负责	
吴金杰		总施工	
叶飞杨		商务经理	
楼 滨		施工员	
李嘉豪		施工员	
吕潇俊		施工员	
丁成栋		施工员	
吴春蕾		资料员	
李依楠		质量员	
李伟民		质量员	
杜家昊		安全员	
蒋永梅		安全员	
陶柳坤		安全员	
吴宝良		材料员	

### 1) 管理机构职责划分

根据本工程的建设规模、质量及工期要求，我们把施工现场管理人员划分四条线进行现场施工管理。

**生产线：**设土建施工员和安装施工员，负责本工程的生产总调度，专抓项目的施工进度，生产线人员的安排调度、安全生产、文明施工等一系列的生产线的综合工作。

**技术线：**现场配备 1 名技术负责人，由集团公司、区域公司协助现场项目技术负责人领导工程技术组专门负责本工程的施工技术，解决技术难点，同建设单位、监理单位及设计院做好技术问题上的探讨，负责工程项目的工程测量、放线、放样等工作，由技术负责人和施工员组成。

**质安线：**由公司协助现场的质安负责人负责本工程的质量安全问题，同时做好生产线和技

术线人员的协调。

核算及后勤线：由项目商务和办公室负责本工程的经济核算、工地成本控制、材料供应计划及办公室日常工作、职工生活、工地保安等工作。

## 2) 主要项目部管岗位职责

### (1) 项目经理职责

全权负责工地现场一切事务，落实合同工期、质量、安全目标。

负责与业主方、监理单位、相关部门、各分包单位的联系协调。

负责材料、劳动力、机械等各项要素的采购、配置，负责起草并签订采购或分包合同。对应付工程款、材料款予以审核确认。

负责签证、洽商的办理，甲方工程款的拨付。

领导做好项目安全生产、文明施工。

负责召开项目部管理例会。

负责管理人员的组织、考勤、考核，确定管理人员薪酬及年终奖励额度。

领导组织结构验收及竣工验收工作。

### (2) 项目副经理职责

负责现场一切有关生产事务。

协助项目经理做好材料、劳动力、机械的配置及进场安排。

负责编制生产总进度计划、月进度计划、周进度计划，监督并落实进度计划。负责做好施工日记。

负责劳动力的组织、班组间协调配合、机械调度。负责作业签证以及分包班组工程款的支付。

负责编制材料进场计划及利用规划。

负责现场质量、安全、文明施工等一切事务。组织质量计划的实施及质量事故的调查与处理。

负责过程中验收的组织。

负责安排施工员工作。

负责技术方案的执行及检查落实情况。

组织召开项目生产例会。

### (3) 项目技术负责人职责

负责工程项目施工的技术管理、质量管理、信息管理工作，贯彻技术规程、规范。

负责组织图纸会审工作。

负责现场施工组织设计及技术方案的编制。

负责对管理人员、质量员、作业人员的技术交底工作及技术资料管理。

负责设计、勘探等单位的联系、协调。

负责编制现场平面布置图，对材料、设备的选型及材质的控制和创优方案等前期规划。

负责技术方案落实情况的检查。

负责日常质量巡查及项目材料的试验工作。

积极创新、优化技术方案，推广新技术、新工艺、新材料。

参与项目结构验收和竣工验收。

参与项目质量安全事故的调查与处理。

#### （4）项目施工员岗位职责

坚持管生产必须管安全的原则，正确处理进度与质量的关系。

认真执行各项质量制度和质量控制程序，严肃工艺纪律，合理安排生产因素和工序管理。

组织质量保证体系的现场实施工作，把项目质量管理目标分解到班组和个人，对项目质量指标时完成负责。

对现场管理工作统一布局，按定量管理标准进行控制，并积极协调各班组之间的生产矛盾。

对现场安全保障设施、措施及施工过程中人员、机械、物资的安全状况进行监督，并及时提出整改要求。

#### （5）质量员职责

负责项目质量检查监督和管理工作，执行项目质量计划。

负责日常质量的检查、验收。对重点部位及工序实施全过程跟踪检查，分阶段提出质量控制点并组织落实。

定期召开质量例会或分析会，研究质量状况和存在的问题，并提出有效的预控措施。

负责隐蔽部位的检查并组织验收。

负责实测实量并做好记录，对发现的质量问题及通病及时向生产经理、技术负责人进行汇报、调查、分析、整改。

对潜在的质量隐患发出整改通知书，对产生质量问题的责任方进行处罚。

参加工程质量事故调查与分析，并落实整改。

负责报验工作，沟通与业主方、监理方的关系，保持业务往来。

#### （6）安全员职责



贯彻安全生产的各项规定，并模范遵守。

参与施工组织设计中安全技术措施的制订及审查。

负责对职工进行安全生产的项目部级教育，做好施工中的安全交底和平时的宣传工作。会同有关部门搞好特殊工种工人的技术培训和考核工作。

深入施工现场检查、监督、指导各项安全规定的落实，消除事故隐患，分析安全动态，不断改进安全管理和安全技术措施。定期向项目经理汇报安全生产具体情况。

正确行使安全否决权，做到奖罚分明，处事公正，同时做好各级职能部门对本工程安全检查的配合工作。

负责对现场安全设施的检查与验收，指导维护工作。

督促有关部门按规定及时发放职工劳动防护用品，并指导合理使用。

参与企业工伤事故的调查和处理，及时总结经验教训，防止类似事故重复发生。

参加每半月的项目安全大检查，做到“三定”并做好记录。

#### (7) 造价员岗位职责

收集市场信息，掌握市场动态，执行国家预算及各项有关文件，正确编制施工预算，确定工程造价。

遵守政府的政策、法令，按照预算定额及有关文件，仔细审核竣工决算。

参与建设安装工程招、投标及工程承包合同的评审工作。

对工程技术经济资料，按程序文件有关规定进行整理和积累。

#### (8) 材料员职责

遵纪守法，拒腐、抵歪风。

及时了解市场信息，要做到四勤“眼、耳、嘴、腿勤”材料要三比一“比质量、比价格、比运距、算材料的价格”。

根据工程进度、材料计划，及时进足材料的数量。

负责对进场材料进行检查验收（包括取样复试），杜绝以次充好的劣质建材进场用于工程。

及时提交有关材料质量证明书。

根据安全措施所需的安全材料，编制安全材料供应计划，并及时提供；负责进场材料的安全性能并符合部颁标准。

#### (9) 资料员职责

根据规范和当地建设主管部门要求，向有关人员进行交底，并落实任务。

及时收集本工程的技术资料，分门别类整理归档。



协助班组质量做好砼、砂浆试块按令期试压，督促做好原材料试验报告。

及时督促并配合质量员、班组长，做好分项、分部工程的质量评定记录等。

认真做好隐检验收记录，签证应及时，必须与工程进度同步。

所用技术资料必须及时、正确、真实、齐全，并在施工和今后维修中起指导作用。

负责项目部技术资料、安全资料的检查和指导，要求相关人员提供及时、有效的记录资料。

#### （10）计划核算员职责

主管项目工程合同，认真研究和理解合同条款、含义和责任。

负责预算书、决算书的编制、申报、核对。

负责产值月报表的编制上报、核对及催款。

负责签证、洽商的发起、办理、汇总，并及时收回款项。

负责与对口造价部门的联系。

负责实际材料、人工用量与预算用量的对比分析，并每月由执行经理及项目经理提供月报表。

负责内部合同审核，对涉及价格问题提出意见建议。

组织编制项目成本计划，并在实施过程中分阶段监控及分析。

负责应付分包工程款的审核。

执行经理交代的其它工作。

#### （11）财务人员职责

严格执行国家财经纪律和公司财务制度。

严格执行现金及银行结算制度，复核原始凭证，监督财务收支的合法性。

建立有关账目，并及时清理有关债权债务。

#### （12）生产班组长职责

按照施工方案，组织劳动力进场，切实做好班组的施工工艺和安全技术措施交底工作。

监督、检查本班组操作工人按图纸、规范、施工方案施工。

组织班组进行自检、互检和交接检工作，发现不合格项及时组织工人进行整改，确保本班组工作面的质量符合标准。

负责传达项目部的各项管理内容和上报班组各项情况，及时进行调整。

认真遵守安全规程和有关安全生产制度，对本组人员在生产中的安全健康负责。

搞好安全活动日，开好班前、班后安全会，对新调入的工人进行现场班组级安全教育。

容等进行监督管理、考核、验收。

组织并参加每月二次定期安全检查，并落实专人负责整改复查。

根据公司年（季）度施工生产计划，组织编制季（月）度施工计划，包括劳动力、材料、构件和机械设备的使用计划。据此与有关部门签订供需包保和租赁合同，并严格履行。

严格财经制度，加强财务预算管理，推行多种形式的承包责任制，正确处理国家、企业、个人三者之间的利益关系。

负责公司、顾客、监理及上级有关部门的业务联系，确保工程的顺利进行。

## 2.2 确保组织机构有效运行的措施

1. 根据本工程各方面情况及特点，有针对性的组建项目班子，并且一旦经过业主确认，全部人选将处于启动状态，根据设计要求积极为本工程做好开前的准备工作（材料、机械、技术等准备工作与策划工作），并且以无条件满足本工程需要为前题，未经业主同意中途变换人选，我公司愿接受业主的处罚。

2. 根据项目经理部的工作实际，具体明确每个项目管理人员的责、权、利，使全体管理人员有条不紊、忙而有绪地开展工作，从而大幅度提高项目经理部的工作效率，有效促进管理整体实力的强化，使项目经理有更多的精力和时间来分析处理各种复杂的管理局面，做到项目整体下活一盘棋，充分发挥每个棋子的作用，做到决策有的放矢，成竹在胸，不打无把握之仗、无准备之仗。

3. 以已制定的各项目管理制度来指导、督促、规范每个施工管理人员的工作质量、效率。变“人管理人”、“人盯人”为“制度管理人”。做到项目管理“有章可循、执法必严、违章必纠”，这样形成军令如山，赏罚分明的先进管理模式。

4. 特别值得一提的是：在社会主义市场经济体制下，中天集团虽注重经济效益，但更看重社会效益，将项目职业道德作为专项考核内容，并在项目管理中大力提倡和推广，收到了良好效果和较多老客户及新任务的回报。

具体做法是把项目施工职业道德的具体含义，层层分解落实到项目每个管理人员和操作人员头上并与他们的收入挂钩，形成了自觉抵制在施工质量和材料质量上的以次充好、偷工减料、弄虚作假等不良行为，施工质量做到业主与监理是否在场都一样，保证工程质量。

### 5. 针对本工程的工作机制有效运行专项措施

1) 组织强有力的项目班子，选派思想好、业务精、能力强、善合作、服务好的管理人员进入项目管理班子。

2) 建立健全项目经理、工长、内业、材料、机械、劳资等岗位责任制，由公司领导直接

定期对各专业人员进行考核。

3) 强化激励与约束机制, 制定业绩评比, 奖罚办法, 定时组织项目经理部管理人员会议, 检查工作质量。

4) 建立公司领导现场办公制, 每月召开一次现场办公会, 重点帮助解决项目的资金、质量、进度、现场管理等难题, 以确保资金为前提, 带动项目各项工作的高效运转。

5) 每天下午召开由项目执行经理主持班碰头会, 对次日的工作进行协调安排。项目部主要管理人员及分包单位主管参加, 重点解决质量、进度、施工技术等重点。明确各项问题的解决办法及时间, 并形成会议纪要。

6) 实行劳动用工管理, 选派组织能力强, 技术水平高, 能打硬仗的作业队伍, 树立连续作战的精神, 确保工期的按时和提前完成。

7) 建立项目经理部周例会制, 各配合部门、建设单位监理及项目部主要管理人员, 分包单位主管参加, 例会重点解决质量、进度、施工技术等重点。明确各项问题的解决办法及时间, 并形成会议纪要。

8) 项目经理部是企业形象的缩影, 是否建立健全各项管理制度将直接影响项目管理各项施工活动的顺利进行, 要做到规范管理行为, 有章可循, 奖优罚劣, 奖勤处懒, 建立合理的工程工序, 建立有利于调动员工工作积极性的分配激励机制, 最大限度地发挥每位员工的主观能动性。

#### 6. 与建设单位配合

积极协调好建设单位的关系, 对建设单位提出需配合的工作, 先安排施工, 在进行办理相关手续, 做到不耽误建设单位的正确指示及不影响建设单位整体计划。及时解决工程中出现的各种问题。

#### 7. 与设计单位的配合

图纸上发现问题积极同设计院进行沟通, 针对工程中遇到难度较大牵扯受力分析的问题, 及时向设计反映, 严禁盲目施工。工程中遇到钢筋代换等问题, 提前同设计进行沟通, 征得设计同意方可进行代换。

#### 8. 与监理单位配合

积极配合监理日常工作, 对监理提出的问题及时整改, 施工中遇到问题及时同监理单位进行沟通, 各隐蔽验收工程提前请监理进行隐蔽验收, 未隐蔽验收严禁进行下道工序。

#### 9. 与分包单位的配合

为分包单位提供施工方便, 贯彻公司对分包单位管理条例, 落实分包按总包单位的总体质

量、安全、进度完成情况，及时给分包单位进行交底，尤其对甲方分包单位，做到相互配合、相互谅解。

#### 10. 与外埠单位的配合

建立的良好关系，并积极主动与当地街道，派出所、交通、环卫、规划、劳动局等政府主管部门协调联系，与他们交朋友，取得他们的支持理解，多为施工提供方便条件。