

## 项目经理质量承包责任制

项目经理是企业法人在项目施工过程中的委托代理人，是建设方、企业、参加施工全体职工三主利益综合代表，项目经理必须为他所代表的利益负责，必须确保实现项目既定效益目标。

项目经理应在发包方授权范围内开展项目施工经营管理活动，并应对项目从基础开工至竣工交付建设方验收全过程以经营管理活动合法性负责。

项目经理负责并不断完善项目施工管理过程中的全面质量保证体系，负责按工程特点的实际要求选配好项目经理部成员，项目经理应根据项目效益目标要求，确定项目组织机构形式及管理跨度、管理层次、管理职责的划分以形成封闭稳定的项目职能管理体系。并负责在“目标分解明确、责权利清楚、措施得力、奖罚具体”原则下将项目效益目标分解落实。

项目经理负责对项目经理部成员及分包单位的合同义务履行情况进行阶段动态考核，对项目经理部成员及分包单位和积极履约行为，项目经下应主动创造条件予以支持。

项目经理负责依据发包方下达的进度部位计划结合自己实际生产能力确定季度或月度实际部位进度计划，负责按实际部位进度计划确定责任成本降低额或责任成本降低率，负责制定安全、消防、文明施工的达标措施和按工程质量要求制定相应的管理办法。

项目经理在项目施工管理过程中应选行民主管理，制定再分配办法及有关项目施工管理的重大决策时应及时报告民主监督委员会或民主监督小组讨论。

项目经理在履行合同职责过程中应接受发包方对项目施工效益实际情况及

为此而组织的经营管理活动的检查、监督、考核。

项目经理在工程竣工后应及时提出退职申请审计报告、报告应包括以下内容：

- 1、 项目的名称、结构类型、建筑面积、工程造价及地理位置。开工日期竣工日期等。
- 2、 项目施工主要效益目标完成情况是否达到了与发包方签订的“项目施工效益承包合同”要求及以此为内容开展的主要经营管理活动。
- 3、 项目经理部成员及施工人员的精神面貌、分配受益、奖罚挂勾兑现情况。
- 4、 项目施工管理过程取得成功的经验以及需要改进的薄弱环节。

中铁二十二局集团有限公司

# 项目技术负责人责任制

项目施工技术负责人是在项目经理领导下分管工程技术质量工作负责人，技术负责人在项目施工管理过程中为满足工程设计的功能要求和质量而开展的活动应对项目的整体工程质量和对项目经理负责，并应力求降低工程质量成本。

技术负责人负责主持设计图纸的复查工作，对设计失误或功能过剩的材料设计应实事求是地提出修改意见并负责征求建设方、设计方意见后办理设计变更洽商。

技术负责人负责按设计要求组织研究制定适合项目施工特点的施工组织设计、确定施工方案及技术翻样工作。负责组织分项工程的安全技术交底工作。技术交底工作应包括：图纸规格、数量、设计尺寸、工艺要求。各种施工材料及加工定货产品数量及质量要求；负责按施工组织设计有关事项做好施工准备工作，施工过程的组织、检验工作。对分部、分项工程的施工工艺、施工安全、施工质量以及安全消防工作、成品保护，组织制定有力措施进行控制；负责推广科技新成果，制定降低工程成本技术措施以及负责收集保管有关工程技术质量的有关资料、数据。在项目竣工后及时向项目经理提交工作分析总结报告。

中铁二十二局集团有限公司

# “三检制”管理制度

## 1、自检

(1) 操作人员在操作过程中，必须按相应的分项工程质量检验评定表进行自检，经自检达到质量标准和质量控制设计目标（以下统称达标），并经组长验收后，方准继续进行施工。

(2) 班组长对所施工的分项工程，必须按相应的质量验评表中所列的检查内容，在施工过程中逐项地检查班组每个成员的操作质量。在完成后会同质量干事逐项地进行自检，并认真填写自检记录，经自检达标后方可提请工长组织质量验收。

(3) 工长除督促班组认真自检、填写自检记录，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）外，还要对班组操作质量进行中间检查。在班组自检达标且有自检记录的基础上，逐项地进行检查，以检查达标后，方可提请单位工程负责人（项目经理）组织专职质量检查人员进行质量核验。

(4) 项目经理必须认真地组织专检人员、有关工长、班组长进行分项工程质量核验（如有特殊原因时，可委托项目班组自检记录时，不予进行质量核验评定。

(5) 项目经理、工长在未经专检人员进行核验的分项工程，或虽经核难未达标时不得安排进行下道工序。否则要追究责任直至罚款。

## 2、互检

(1) 工种间的交接检：上道工序完成后下道工序插入前，项目经理必须组织交接双方工长、班组长进行交接检查。由交方工长填写“工种交接检查表”，经双方认真检查并签认后，方准进行下道工序施工。未经交接或虽经交接检但未达到要求的分项工程，接方可拒绝插入施工。

(2) 总、分包间的交接检：

1) 对规范、规程、标准及施工图说中规定的，需要在工序间进行检查的项目，交方应按接方要求认真办理总分包交接检查表。移交有关资料和进行交接签证等工作，否则不得进行下道工序。

2) 凡总、分包之间有相互关系的隐蔽项目，负责做下道工序的单位必须在隐蔽前填写“总、分包交接检查表”，与做前一道工序的单位办理交接检手续。经交方自检（指建筑设备安装工程中的隐蔽项目）或交接双方共同检查（指土建工程及与建筑设备安装工程有关的隐蔽项目）达到质量标准并经双方签认后，方可进行下一道隐蔽工序的施工。否则，由做最后一道工序的单位承担一切后果。

3) 商品混凝土交接检的具体要求，交接验收单由机械分公司提拌站站制定，报公司质量监督科备案。

### （3）成品保护交接检：

1) 现、预制磨石、大理石、陶瓷锦砖等高级装修地、墙面、壁纸、罩面板、高级细木装饰、高级暖卫瓷活、电气器具等，均应与下道工序办理“成品保护交接检查表”。进行交接签证。

2) 进行下道工序施工的单位在施工前，必须对已完成的成品进行保护，在施工过程中始终要有防止成品、半成品损坏（或污染等）的有效措施。

3) 上道工序出成品后如不向下道工序办理成品保护手续，如果发生成品损坏、污染、丢失时，由负责上道工序的单位承担后果。

4) 对已办理成品保护交接检的项目，如发生成品损坏、污染、丢失等问题时，由做下道工序的单位承担后果。

## 3、专检

（1）所有分项工程、“隐检”、“预检”项目，必须按程序，作为一道工序，提请专检人员进行质量检验评定。未经专检人员进行检验、评定的项目，或虽经

检验、评定未达到质量标准的项目不得进行下道工序。对违反此规定的责任者，专检人员有对其实行 30 元以下的罚款权。

（2）专检人员进行分项工程质量核验之前，要先查阅班组自检记录是否符合要求，做到无自检记录或其不符合要求时，不予进行核验，以促进班组质量管理工作，对有自检记录的分项工程，在核验评定时应会同项目经理组织工长、班组长共同进行。并依专检人员核验评定的质量等级为准。

（3）专检人员在核验评定分项工程质量等级时，必须按质量标准、质量控制设计目标认真检查、严格把关；在施工过程中，应认真检查原材料、成品、半成品的质量是否符合要求，并主动协助工长、班组长搞好质量管理和工程质量。要注重抓薄弱环节、抓重点部位、抓防止（治）质量通病及抓隐、预检等工作。

中铁二十二局集团有限公司

# 施工图现场核对制度

- 1、 为了最大限度地纠正和避免因施工图与现场实际不一致及工点设置不合理而造成的损失乃至工程隐患，本工区工程在工点开工前进行施工图现场核对，完善施工图设计，确保工点设置合理，强化使用功能，合理使用投资。未经现场核对、完善的工点不予开工。
- 2、 在项目部组织领导下，由项目总工牵头，工程部、技术部、质量部、合约部、物资设备部、试验室参加，进行施工图核对现场办公。参加施工图核对的人员应具有丰富的现场施工经验或相应的专业技术知识。
- 3、 在设计、施工单位完成现场交接桩，经现场贯通复测无误，且一个标段的施工图（或施工资料）已到位的情况下，才具备现场核对条件。
- 4、 核对程序：
  - ①测量人员先按施工图现场放样。要求对各施工范围线及各分部分项工程部位进行放线，确定位置。现场放样经复核准确无误后通知监理单位。
  - ②按项目部要求参加由监理单位组织进行的首轮现场核对。
  - ③按项目部要求参加由监理单位提出需由业主、地勘、监理、设计、施工、第三方监测六方重点核对完善的分部分项部位需进一步地质补勘的部位等事宜。
  - ④参加由项目部牵头，业主、地勘、监理、设计、施工、第三方监测单位参加的现场核对、现场办公。现场核对时，项目总工对监理单位现场监理工程师提出对首轮施工图核对完善的建议予以确认及提出补充意见。
- 5、 经现场核对无须完善的分部分项才能申请开工。已确定需完善的分部分项收到设计变更后方可申请开工。
- 6、 如现场需要补充地形资料，由项目总工于 2 日内提交给项目部。

- 7、 若需项目部组织办理与地方政府、企业补充完善相关协议时，项目做好配合工作。
- 8、 各专业设计现场核对表作为技术管理文件由技术与合约部协同负责收集并分别保存和归档（合约部存原件）。

中铁二十二局集团有限公司

# 定期检查制度

## 一、检查时间

项目部每月对所负责承担施工的工程项目组织一次定期的全面大检查，施工作业队每半月组织一次承担施工工程的细致检查。同时，针对不同季节、不同专业和有特殊工艺的工程项目，以及重、难点工程项目，项目部不定期进行检查。

检查由各级主管领导主持，有关部门和质量检查人员参加。

## 二、检查内容

工程质量保证体系和各项制度建立情况；施工测量及放线符合要求情况；按照设计图纸施工、操作方法及质量符合标准情况；施工质量原始记录填写完备、真实情况；有关保证工程质量的措施制定和落实情况；材料、成品、半成品等要有试验报告，设备要有产品合格证；混凝土、砂浆检查试件及土方夯实密度是否按规定要求进行试验和验收。组数及强度符合要求情况；工班自检、互检、交接检执行情况；工程日志簿填写情况；工程质量按规定检查验收情况；工程实物质量情况；历次检查发现问题的整改情况和上级单位对工程质量要求落实情况。

## 三、要求

项目部定期检查中对上述检查内容进行抽查，各级对检查中发现的问题要认真分析，找准主要原因，并填发质量问题整改通知单或检查通报，提出限期改进意见，并要符合相关程序文件的要求。因节假日或特殊情况例外，可提前或推后一至两天进行。

# 技术交底制度

- 1、 施工技术交底是各级施工技术部门必须进行的一项工作，施工前项目部部门与部门，部门与工区及工区与施工队之间逐级以书面形式进行交底。单位工程开工 5 天前由项目总工组织工程部、技术部、质量部、试验室、物资设备部、施工队等参加的技术交底会议。
- 2、 会议主要内容：各科室之间技术交底，各科室与施工队对口部门的技术交底。会议要形成会议纪要，由技术部整理归档。
- 3、 施工技术交底主要内容：技术要求，施工方法，质量要求，施工注意事项、安全技术措施和注意事项、环保技术措施和注意事项。
- 4、 工程部施工员向施工队施工技术人员进行书面施工技术交底，施工队技术人员向工班（组）长进行书面或口头施工技术交底，工班（组）长向操作工人进行口头或书面施工技术交底。
- 5、 测量班就当日施工放样内容形成书面格式向相应施工工区的工区长或施工技术人员进行测量放样交底，以便于施工人员现场复核及对下交接，测量交底作为可追溯性原始资料由被交底人自行存档。
- 6、 书面交底的内容应清晰明确，具有操作性和指导性，语言组织流畅，签字手续齐全有效，归档及时。

## 质量文件（技术档案）记录管理制度

从项目部、作业队到班组长的相关管理人员和技术人员，都要做好相应的质量记录，并以项目部为主，由质检员负责收集整理、分类、归纳、存档，作业队配合做好现场质量验收原始记录。

一、施工中，各作业队负责人、主管技术人员、工地值班员、测量和试验人员、质量检查员、工班长等，均应按规定做好质量原始记录，特别是各类工序接口的处理，应详细记录当时的情况，理清各方的责任。

二、施工过程作业活动质量记录资料。施工或安装过程可按检验批、分项、分部、单位工程建立相应的质量记录资料，包含有关图纸的图号、设计要求；设计变更通知单；检验批、分项、分部、单位工程施工质量验收记录；隐蔽工程检查验收记录；历次质量检查记录；监理工程师签证验收记录；施工日志（各工序作业的原始施工记录）；技术交底书；检测及试验报告；各项工程观测记录；不合格项的报告、通知，以及处理及检查验收资料等。

三、各项记录要真实、齐全、完整，相关各方人员的签字齐备、字迹清楚、结论明确，与施工过程进展同步。

中铁二十二局集团有限公司