

项目经理责任制

1. 遵照国家施工规范、工程质量和安全生产检验评定标准、以及地区有关规定制度、按设计要求负责工程总的组织和领导、并做好协调工作。

2. 协调与业主、设计、监理、地方政府部门等关系，行使组织指挥、协调、监督职能、并接受公司的监管。

3. 对本工地施工工程的质量、安全生产、劳动保护、经济效益、工期承担全部责任。

4. 负责组织和健全本单位的工程质量保证体系、安全生产保证体系和防火体系，确保和支持质安人员履行责任范围内的各项工作，坚持质量和安全第一，处理好质安与确保环境卫生、创建施工现场标准化管理合格工地。

5. 服从接受上级主管部门、质量、安全、财务、卫生的监督检查和业务指导、负责落实整改专项、贯彻公司中制定的各项管理制度和规定。积极配合上级和有关部门对工程质量、进效、文明施工、安全生产、防火保安等的考核验收工作。

6. 负责对本工地业务技术的管理、监督检查他们的工作质量和效率、不断提交本项目队伍的思想觉悟、职业道德、安全意识、技术素质和管理水平。

7. 负责组织项目有关管理人员编制施工预算及工料预算表、施工过程中材料费、机械费、人工费等的控制。

8. 组织施工生产和抓好现场施工作业班组或分包施工队伍的管理，合理调配施工现场资源，确保工作步调一致，对现场资源配置不足，计划与实际不符，影响工期等因素，及对调整和提出、整改建议。

9. 负责施工现场安全文明施工、质量、环保和施工进度的日常管理工作、安排、协调各班组的施工任务、督促检查各项质量、安全和进度保证措施的落实、

指导各施工员的工作及班组的施工作业。

10. 负责对本项目的安全、文明施工、质量管理、施工进度、环境保护的检查活动、并对存在的问题及时组织整改、确保各项工作达到要求。

11. 主持召开项目部生产调度，协调组织召开行政、工程、安全生产、后勤保障等会议，及时调整工作优劣和内容，使指令畅通，按时完成各项任务。

12. 组织建立项目部安全，环保管理体系，重大危险源的识别与评价，负责部署出现应急状态的抢险和救护，保护员工，设备，物资和工程安全。

项目总工责任制

1、负责项目日常的技术管理工作，制定日常技术管理制度并监督检查制度的落实。

2、熟悉施工图纸，施工规范和质量检查验收评定标准，参与工程进度、安全、防火、文明施工的监督检查，做好施工技术措施（方案）的编制、审批落实情况。

3、组织策划、审核工程施工组织设计和安全专项技术措施（方案），施工专项方案、危险性较大工程安全专项施工方案的专家论证审查。

4、核签有关工程进度、质量、工程量的资料，审核、督促、整理工程施工过程中的施工资料，实施存档备案；

5、主持施工图纸的自审工作，汇同相关部门完成图纸会审，督促形成会审记录和资料收集建档；

6、参加各检验批、分项、分部工程及单位工程的竣工验收工作；

7、负责现场协调设计、土建、安装、交通等在进度与质量关系上存在的问题及解决措施；

8、编制项目的方案及班组进行技术交底工作，并指导施工人员按规范进行施工，及时发现不按图纸施工、不按规范施工的行为；

9、组织工程技术的变更，签证，施工中认真核对设计图纸工程数量，

水文地质、地形条件等与现场实际情况是否符合，对不符合的情况要及时办理变更设计，做好相关交底、记录、收集、整理归档。

10、对工程的施工测量工作负技术领导责任，负责审核施工测量方案、督促检查测量员的日常工作、

11、负责工程试验方案及各项配合比，送检、取样的监督、跟踪，通过试验研究，保证工程质量，降低工程造价，合理利用资源，试验结果，满足工程质量的需要，使试验管理更加规范化。

内部管理条例

为更好的开展项目部的各项工作，明确各自责任制，协调好工作关系，完善内部管理体系，体现团队精神、集体观念、个人价值观，特制订如下条例：

1. 实行项目经理责任制、全权负责本项目的管理机构组织，并执行公司的管理制度及接受公司的监管，是本项目的直接负责人，项目部人员及班组（分包人）应接受其领导和调配。

2. 技术负责人是项目技术直接责任人，负责工程的技术管理，指导工程的技术及监管实施。

3. 施工员、试验员、资料员、计量员、质检员技术上接受技术负责人的领导、且有不明确的应及时反映，杜绝盲目施工现象。

4. 人员进场应如实填写入职登记表、项目负责人签名后交财务登记、离职应填写离职表、并移交相关资料及所领物品、经主管部门及仓管签名交项目负责人确认后方能办理工资结算。

5. 员工因事（病）需请假应写请假条、经主管部门领导同意签名后、才可找项目负责人签名，无故不上班及无请假者，按缺勤处理。

6. 严格执行项目部规定的作息时间，准时上下班，不得随意离岗，因工作不能就餐的，应提前交代，厨师留菜、需加班的应合理安排施工，杜绝渎职、懒散、自由现象。

7. 每月出勤 25 天（含）以上补二天工资、15 天（含）至 24 日补 1 天、低于 15 天不得补，且在年终一次性补还，中途离职者，不以另补，每月工资在次月 15-20 日发。

8. 班组月进度应在每月 28 日由现场施工员确认完成情况后上报项目部计量

组、计量组 30 日审核后、工长、交项目经理审定、并于下月 5 日交财务，15 日支付、支付单应有班组签名、主管施工员、安全员、质检员、技术负责人、项目负责人签名。

9. 材料应按申购制度执行、现场施工员应根据本区域施工进度提前一周计划下周材料，申购填写交材料主管审批后交项目经理审核后方能采购，收货单据应有经办人、仓管、主管施工、项目经理签名后，财务才能记账。

10. 工程支付单据报账、应有经办人、主管人员、项目经理签名后，财务才能报账，否则不得报账、所有人员需挂帐应填写借支单经项目经理签名后才能付款。

11. 机械、电机、车辆维修、当事人应向主管人员说明故障原因及维修大概费用、同意后才可修理。对各种机械要维修保养，不以带病作业。

12. 机械各班签认单，应有机械管理员，现场施工员同时签名（当天确认）并上请公示，月结需项目负责人签名后方能作结算依据。

13. 如需向班组借用工，原则上谁叫谁负责，当天签名确认，并于两天内找现场负责人确认。

14. 树立良好风气，宿舍内禁止各项赌博行为，不准酗酒，打架，提倡友爱在工地。

15. 共同较好工地环境，现场做到无污染，办公区域及宿舍，食堂，公共卫生，大家齐和平，创造一个优美的工作环境。

施工进度、计划管理

1、总工期控制计划

总工期计划是项目部根据合同总工期编制的工程施工总进度计划，并上报监理、业主审核同意后，作为项目部编制分项控制计划的依据。

因实际进展变化大，造成控制计划于现场施工情况有明显差异，项目部应依据实际情况进行修正，及时调整施工人力和物资，以确保节点工期兑现。

2、 分项控制计划

项目部依据相应的施工范围及总工期计划和自身的资源配置进行编制细化到季，月的进度计划及资源配置计划，由项目部汇编为各班组的控制计划。

3、施工作业指导计划

本工程计划由各地段（班组）根据分析控制计划按周、月滚动提供，由项目部审核、汇编作为指导各班组分项工程施工进度安排的依据。

根据施工计划，项目部监督控制好各区域施工范围内及整个施工场地道路使用，做好机械、水、电等现场资源协调、平衡、确保各班组施工顺利有序运转。

4、 计划编制的依据和原则

根据承包合同约定工期要求，结合工程特点，编制施工计划流程表和说明、分区工程计划编制要求分区管理人员签字，项目部负责人确认，确保工程工期目标的实现。

5、计划编制的内容和要求

计划编制内容包含工程总进度计划、年计划、季度计划、月度计划、周计划。总进度计划编制按工程工期要求，在进场后深化完善、内容包含计划表和编制说明。

年度计划编制按照总进度计划，在开工前或上一年最后一个月的中旬编制。

季度计划编制按照年度计划，结合上季度的执行情况和上级新计划目标要求；在上季度最后一个月的 15 日前编制完成。

月度计划编制按照工程总进度计划，结合上月计划完成情况和新的计划要求，由各地段施工员在每月 25 日前编制并上报项目部。

周计划编制按照月度计划，结合上周计划完成情况和下周计划目标控制要求进行编制，要求和上周统计一起反映下周计划安排，关键工序完成时间和主要危险源预控措施。

6、 施工统计管理

月统计表按照本月计划目标和实际进度完成情况对照，由各区域管理人员在每月 28 日编制上报项目部，项目部在 30 日汇总，对应计划节点及完成目标情况，工作的完成率，质量和安全标准化控制情况，下月分项工程施工计划，资源配置计划等。

周统计表按照上周计划和本周实际完成情况对比，各区域应在每周日把周完成情况和下周计划提交项目部，反映上周分部分项的完成情况，延误原因和对策措施。

7、 计划实施的控制与协调

各区域（班组）对各自施工范围的工程内容必须建立好组织管理，条线分工清楚，岗位职责明确，奖惩措施分明，为确保工程施工计划实施，编制施工方案计划，预算编制计划，采购计划，材料设备供应计划，资金计划、作为计划实施的控制内容。

项目部应在每周一，每月最后一周，每季度末最后一周对周、月、季的施工进度进行跟踪检查，对于发生偏差较大的情况，应同时提交相应措施计划，分析

工期延误偏差的原因，相应资源配置的调整，技术补救方案，后续计划调整等，确保总节点计划按期完成。

施工技术管理

1. 管理原则和要求

技术管理工作的开展要着眼于服务，协调现场施工，满足施工生产和进度的要求，通过组织，协调好对图纸会审的组织，图纸的管理，技术交底、施工方案的编制和审批与设计的协调和沟通等相关技术管理工作，确保有序的开展施工。

2. 施工技术管理内容

(1) 工程图纸的学习

结合工程的计划进度及其特点，组织有关人员认真学习，研读图纸，了解图纸重点和实施难点，由专人负责与设计院进行技术沟通，通过向设计人员的咨询，充分理解掌握设计意图和设计的要求，确保做到对工程图纸的各个方面了如指掌，在工程前期准备阶段，能够有预见性的提出自己的专业意见。

(2) 图纸会审和设计交底

图纸会审和设计交底是施工单位、监理单位和设计院之间进行技术交流的重要手段，在工程准备阶段相关技术人员将在业主的组织下进行图纸会审与设计交底工作。

(3) 准备图纸会审和设计交底

首先要搜集整理有关设计资料和技术要求，并进行分类整理，为项目工程技术人员提供完整的分类明确的图纸和文件资料，在此基础上组织工程技术人员认真学习，研读图纸、搜集工程施工的重点、难点，有关图纸的疑点和优化意见，由技术负责人汇总集中送设计单位，以便他们能对提出问题有思考和时间，

从而为工程图纸会审会议和技术交底做好技术准备。

(4) 参加图纸会审和技术交底会议

技术人员参加业主、监理工程师组织的图纸的会审会议和技术交底会议，就工程的情况提出问题，做好答疑记录的整理和有关工程会议记录的确认工作，在工程正式施工前，通过技术交底使参与施工的人员，熟悉和了解所承担工程任务的特点，技术要求、施工工艺、工程难点及施工操作要点以及工程质量标准，根据设计意图，施工图要求，构造特点，施工工艺，施工方法、技术安全措施，执行的规范标准，质量标准和材料要求，对工程的特殊部位，施工难度大的分项工程以及推广应用的新技术、新材料、新工艺等在交底时更应全面、明确、具体和详细。

3. 编制施工组织设计

(1) 根据工程的特点，在投标书的基础上编制和深化整个工程的施工组织总设计，作为指导施工准备和组织施工的全面性的技术，经济文件。

(2) 施工组织总设计的履行、监督和变更

1) 履行

根据现场条件，按施工组织总设计做好施工部署，合理安排施工程序和施工顺序，确保整个施工过程有协调地开展。

2) 监督

项目部负责监督各区域（班组）按施工组织设计要求进行施工，以确保做好优质、高效完成整个工程施工。

3) 变更

当工程出现重大修改时，应对施工组织总设计进行相应的变更，并要将变更后的施工组织总设计报送业主和监理工程师审批。

4. 分项（专业）工程的施工组织设计（方案）组织编制与审核

（1）编制施工方案的目的作用和要求

施工组织总设计一般侧重于工程宏观管理，原则要求，对某一分项或具体部位施工方案及工序衔接工艺标准，质量要求只能通过编制单项施工方案来完成，并用以具体指导施工生产，保证工程项目按期、按设计标准完成。

（2）施工方案的编制

施工方案根据施工组织总设计的要求，应针对具体项目做更加具体的安排，对工程细部做更为详细的反映，并采取针对性的技术措施，但是对于结构复杂，技术难度大，重要部位的结构施工应体现项目部的意图及管理。

对专业性较强的单项方案编制，要组织各相关人员讨论，以符合实际施工需要，使其相互统一，达到最佳施工管理效果。

（3）施工组织设计（方案）与技术交底的落实与管理技术交底，是依据方案针对操作层的工艺交底是针对工序的操作和质量控制，保证技术交底的落实。对于关键、特殊工作应根据工程实际，组织有关施工人员进行试验性的施工，模拟试验，并及时组织施工技术研讨、交流，然后才开始全面展开施工。

施工现场管理

1. 施工现场总体要求

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，不损害群众利益，设置施工标牌，接受社会监督，分隔围护齐全，车辆行人安全通行，通道畅通，道路平整无积水，排水措施有效，禁止乱排污水，保护管线措施可靠，执行规章制度，增加环保意识，落实防尘降噪措施，生活区卫生整洁，宣传教育有气氛，综合治理有措施。

2. 施工现场布置

必须严格按已批准的施工布置图，按指定的施工用地范围和布置内容，分别进行布置和管理。

开工前按批准的方案完成施工现场“六通一平”，即通水、通电、通讯、排水、排污、道路通、场地平，根据不同施工阶段的需要分别编制阶段性施工平面图。

施工现场布置管理范围：应包括施工项目的主要机械设备、脚手架、密封式安全网和围挡，模具施工临时道路，供水，供电，施工材料制品堆放及仓库，土方及建筑垃圾，变配电间，消防栓，警卫室，现场的办公，生产和生活临时设施等。

施工材料器具除应按施工平面指定位置就位布置外，尚应根据不同特点和性质，规范布置方式与要求，并执行堆放整齐，限宽限高，上架入箱规格分类，挂牌标识等管理标准。

施工现场应设置畅通的排水沟，现场不积水、不积泥浆、保持道路干燥坚实，工地地面应做硬化处理。

工程过程管理

施工员应做好每天施工记录，严格按照规范和图纸设计要求开展施工，在工程变更的同时，要建立完整的记录，需要拍照的一定要拍照，按时间顺序或工程项目分门别类编写整理存档，在管理人员变化时，要做好变更资料的移交工作，保持工程变更的连续性完整性，工程变更在达到满足功能要求和设计施工规范要求的前提下，尽可能的简化施工程序，提高工程质量和缩短工期、降低成本，达到施工总体最佳效果，要贯彻先洽商后施工的原则，做到及时准确、齐全、有效，对于提出工程变更，在没有得到有关方面的正式答复前，应按原设计图纸施工，技术部负责对变更实践跟踪核查，杜绝个别专业发生变更，相关专业不能及时掌握并调整，造成返工拆改的事件发生，要根据工程的施工实际情况和设计情况的差异，遵循工程建设顺利实施的要求，提出合理的设计变更要求，设计变更的原始记录要根据档案资料管理的要求，及时归档和存放。

材料管理

为加强材料管理工作，切实做到科学、合理使用材料，坚持“确保质量，满足需要，降低成本”的原则，使材料管理工作做到职责清楚，监管到位。

1. 编制总体及每月的材料采购计划

项目部在进场后应编制总体材料采购计划，并上报公司。

根据工程下月的施工进度计划，预早提请做出材料的计划安排，编制材料采购计划。

编制要求要有材料名称、数量、规格、进场时间，施工部位，同类材料要有各规格列明细，编制时间一般为每月 28 日，有项目负责人审批，编制人签名。

2. 材料进场的记录

要设有独立的收料记录本（表），内容应有名称、进场时间、规格、数量、收集单号、使用部位。

材料进场具备出厂合格证、化学性能检验报告，并符合设计要求。

3. 建立台账，做好材料收发，生产材料的台账记录与库场的管理每月、旬根据材料进场，用料数据与仓库或现场材料的使用情况进行帐面记录，至少每月有材料的进场数和累计，生产用料数和累计及结存数，做到帐物相符。

4. 做好材料的质量证明资料收集、整理，有移交记录，材料进入现场就要对这批材料进行有关质量资料收集，首先对其数量、编号（炉号）与来单核对，索取质量资料生产厂家资质证书，质量、保证书、合格书、检测试验报告，若未能有质量资料，要做好记录，封存及标识，迅速追回有关资料，资料齐全要分类整理，并能做到随检随出示，对材料的质量资料移交要有双方的交接签名。

5. 材料进场后，送检员（材料员）需要在监理的见证下取样，并在监理的陪同

下送至检测站进行检测，对送检材料不合格，需要加倍取样送检，还是不合格的，材料应退场处理。

6. 材料堆放场地要进行统一划分，按指定区域堆放、整理、易燃、易爆物品（油漆、稀释剂、氧气、乙炔）一律不准在筑物内储存，必须指定位置搭设符合要求的库房或者随用随进，所堆放的材料必须有明显标识。

7. 材料、设备、机器每次出场，必须开具放行条，并注明规格、型号、数量，凡未办理离场登记的，一律不准运出场外。

8. 材料入库应合理、分类、分层放置、保管，严格进行出料管理，施工用材料工具凭单发料，由领料人签认，材料拿出工地，必须有负责人签名。

资料管理

1. 遵守各项规章制度，进行工程的资料文件的收集、整理和工程档案的立卷归档。

2. 进行文件的编制，使其内容真实、准确、并及时进行收集、整理、使之与工程进行同步，确保资料的真实性，有效性和完整性。

3. 资料文件的分收管理

(1) 与业主签订的施工总承包合同及相关资料。

(2) 与分包签订的施工分包合同及相关资料。

(3) 监理工程例会以及监理专题工作会议的会议纪要。

(4) 项目部对外发放的工作取样。

(5) 由工程施工过程形成的技术文件，安全部位负责的安全资料文件，综治办公室负责的文明施工文件。

(6) 由项目部主持召开的工程例会纪要以专题会议纪要。

4. 资料主管要定期对资料进行检查，工程所需要的工序、资料、测量资料、检测资料、实验资料、竣工资料等需完善签字手续。

5. 建立健全文件和资料有效控制记录，防止文件和资料损失，丢失。

6. 工程的所有图纸的接收，清点，登记，发放，归档管理工作，并分类保管。

7. 收集整理施工过程中所有技术变更，洽商记录会议纪要等资料归授，对每日收到的管理文件，技术文件进行分类，登记，归档，来往文件资料收发应及时登记台账。

8. 生产例会会议纪要要项目领导审批后，发至各管理及班组。