

南通三建园林公司规章制度

项 目 管 理 方 案

制作人： _____
审核人： _____
日 期： _____

目 录

公司项目部各项制度管理实行令.....	3
第一章 项目组织机构图.....	5
第二章 项目部各岗位责任制.....	6
一、项目部经理职责：	6
二、项目部总工职责：	7
三、技术质量组职责：	7
四、生产组职责：	8
五、安全组职责：	9
六、材料动力组职责：	9
七、各专业工程师职责：	10
八、质量检查、实验员职责：	11
九、测量/安全员职责：	11
十、材料员职责：	12
十一、仓库保管员职责：	13
十二、资料员职责：	13
十三、施工班组（操作工人）职责：	13
第三章 项目部绩效考核制度.....	15
一、工作目的量化分解制度：	15
二、收入分派绩效考核制度：	15
第四章 劳动纪律及考勤制度.....	17
第五章 员工工资及奖金发放规定.....	18
一、公司每月工资发放规定：	18
二、公司奖金发放规定：	18
第六章 办公室管理制度.....	19

第七章	项目部例会制度.....	20
第八章	项目部 CI 形象管理制度.....	21
第九章	项目部安全管理制度.....	23
一、	安全管理规定：	23
二、	施工现场安全生产责任制：	23
1、	项目经理：	23
2、	项目总工程师：	24
3、	项目生产组长：	25
4、	项目安全员：	25
5、	各专业工程师：	26
6、	质量员：	26
7、	机械管理员：	27
8、	材料负责人：	27
9、	劳务供方负责人（分包人）：	27
10、	班组长：	28
11、	操作工人：	28
三、	安全承包合同登记：	29
四、	项目安全生产承包责任书：	30
五、	领导安全值班制度：	34
六、	安全教诲制度：	35
七、	安全检查验收制度：	36
八、	安全技术交底制度：	36
九、	班前安全活动制度：	37
十、	施工用电管理制度：	39
十一、	现场机械设备管理制度：	40

第十章	项目部质管理制度	41
一、	技术复核工作制度：	41
二、	技术复核工作程序及规定：	41
三、	技术复核记录：	42
四、	隐蔽工程验收制度：	43
五、	三检查制度：	45
第十一章	项目成本控制办法	49
一、	项目部成本控制组织办法：	49
二、	项目部成本控制技术办法：	49
三、	项目部成本控制经济办法：	50
第十二章	现场管理规定	52
一、	施工十项安全技术办法：	52
二、	施工现场管理规定：	52
三、	施工现场纪律：	53
四、	施工现场防火规定：	54
第十三章	技术设计部与项目部配合规定	55
第十四章	合同预算部与项目部配合规定	56
第十五章	行政部与项目部配合规定	57

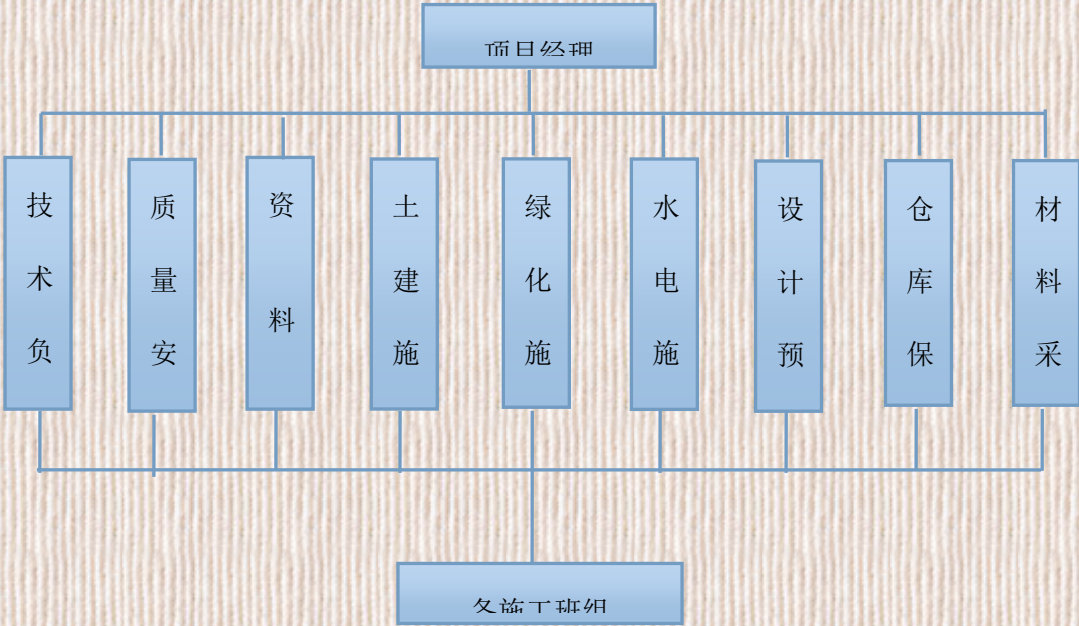
公司项目部各项管理制度实行令

园林工程公司全体员工：

园林工程建设关系到国泰民安，为了使工程满足业重规定、在安全、质量、进度、效益等方面满足公司规定，明确各部门之间职责，使管理工作进一步制度化、规范化，不断提高公司项目管理水平和全面管理水平，特制度如下各项制度，在执行中如存在需要修改条款，通过项目经理与公司行政部联系，经公司研究后，再作修改。

南通三建青岛分公司

第一章 项目组织机构图



第二章 项目部各岗位责任制

一、项目经理职责：

项目经理代表公司快总经理施行团队建设、工程进度、施工质量、安全生产、文明施工、成本控制等全面管理工作，详细负责：

- 1、负责贯彻公司管理方针和目的/指标，并组织任务分解贯彻。
- 2、负责项目部组织机构设立、职责分派、工作目的量化分解、资源配备、项目部员工考勤、职工绩效考核算等。
- 3、批准项目部施工筹划、物资采购筹划和机械设备检修/维护保养筹划。
- 4、负责主持物资采购、劳务供方调查，在公司总经理授权状况下签定项目部物资采购合同、劳务供方承包合同。
- 5、参加施工全过程策划和参加管理评审。
- 6、负责与工程质量与安全监督站、监理单位、建设单位和其他分包单位等沟通与协调。
- 7、负责项目部劳务与材料结算单审批，参加工程竣工结算工作。
- 8、参加分部工程验收和单位工程竣工验收工作。
- 9、公司总经理安排其他工作。

二、项目部总工职责：

- 1、负责项目部内部及外部技术质量活动组织与沟通、协调。
- 2、对项目施工技术、质量管理负重要管理责任。

3、参加图纸会审和技术交底组织工作，并负责设计变更复核算确认。

4、组织施工组织设计/施工方案编制，环境管理方案和职业健康安全方案编制，组织施工过程策划，负责解决施工中技术问题。

5、参加专业监理工程师组织分项工程验收和实验管理工作。

6、参加不合格品评审、处置及纠正和防止验证明行、验证组织工作。

7、负责工程项目竣工技术资料编制组织工作。

8、参加物资采购、劳务供方合同评审。

9、重点分管技术质量组。

10、项目经理安排其他工作。

三、技术质量组职责：

1、负责管理体系文献、工程技术文献管理。

2、参加技术办法制定，解决施工中技术问题。

3、负责进货及施工过程检查、实验管理，对工程质量实行监督检查工作。

4、负责检查、测量和实验设备管理及新购材料检查和实验工作。

5、负责单位工程项目测量定位放线工作。

6、负责不合格品评审、处置及纠正和防止办法实行、验证。

7、负责工程项目技术资料编制、与质量记录收集、整顿和保管工作。

8、参加入场教诲、参加物资采购合同评审。

9、参加图纸会审及施工组织设计、环境管理方案和职业健康安全方案编制。

10、项目经理或项目总工安排其他工作。

四、生产组职责：

1、负责施工过程控制及文明施工管理。

2、负责项目部月、旬生产筹划编制，提出材料需用筹划，参加评审合格劳务供方，并负责管理，对施工班组生产任务予以结算。

3、负责施工过程中班组自检、互检、工序交接管理。

4、负责施工过程中对施工班组安全技术交底。

5、负责施工过程中技术复核、隐蔽验收、施工记录、施工日记等资料编制。

6、负责工程项目环境因素辨认及评价，拟定重要环境因素。制定环境事故、事件应急方案，并做好应急准备与响应。

7、负责现场污染物排放管理。

8、负责各专业现场施工签证和施工索赔，积累原资料。

9、参加工程竣工结算工作。

10、项目经理安排其他工作。

五、安全组职责：

- 1、负责项目部安全技术办法实行及安全教诲，负责特种作业人员资格管理，监督检查安全工作和施工环境。
- 2、负责与各施工班组订立安全承包责任书。
- 3、负责工程项目危险辨识及风险评价，拟定重大危险源并进行公示。
- 4、参加入场教诲和对施工班组安全技术交底，参加职业健康安全方案及各项安全施工技术（办法）方案编制。
- 5、参加本单位治安、消防工作，制定施工过程中也许发生事故、事件应急方案，并做好应急准备与响应。
- 6、参加组织文明施工和过程安全控制，为操作者提供安全工作场合和环境。
- 7、对安全管理方面资料进行收集和整顿。
- 8、项目经理安排其他工作。

六、材料动力组职责：

- 1、负责编制材料采购筹划及采购合同。
- 2、组织物资供方调查、评价、复评工作，并保存记录。
- 3、负责对进场材料验收工作。
- 4、负责施工现场和仓库材料管理工作。
- 5、负责施工现场化学危险品储存、发放和使用过程管理工作，防止环境污染，防止职业危害。
- 6、负责施工现场机械设备寻常管理和检修/维护保养及安全管理

工作。

- 7、负责劳动防护用品管理工作。
- 8、负责施工过程材料监督使用，避免导致挥霍。
- 9、负责材料月报上报和对材料供方结算。
- 10、项目经理安排其他工作。

七、各专业工程师职责：

- 1、负责本专业施工过程控制及文明施工管理。
- 2、负责本专业月、旬生产筹划编制，提出材料需用筹划，参加评审合格劳务供方，并负责管理，对施工班组生产任务予以结算。
- 3、负责本专业施工过程中班组自检、互检、工序交接管理。
- 4、负责本专业施工过程中对施工班组安全和技术交底。
- 5、负责本专业施工过程中技术复核、隐蔽验收、施工记录、施工日记等资料编制。
- 6、负责工程项目环境因素辨认及评价，拟定重要环境因素。制定环境事故、事件应急方案，并做好应急准备与响应。
- 7、负责现场污染物排放管理。
- 8、负责本专业现场施工签证和施工索赔，积累原始资料。
- 9、参加工程竣工结算工作。
- 10、项目经理安排其他工作。

八、质量检查、实验员职责：

- 1、负责进货品资质验证工作。

- 2、负责对施工工程质量检查、验证和跟踪检查。
- 3、参加检查批及分项工程质量验收及资料整顿工作。
- 4、负责进货品资取样送试工作。
- 5、负责各种配合比委托和现场实验工作。
- 6、按规定规定制作砼和砂浆试块，并准时送试。
- 7、负责监督砼、砂浆计量工作，并建立台帐。
- 8、负责保管及维护好实验设备，负责检查、实验仪器（含测量仪器）送检、校验管理工作。
- 9、负责实验室环保及安全管理工作的。

九、测量/安全员职责：

1、负责工程项目定位放线，高程引测及传递，轴线控制及测量成果图绘制工作，保存好测量成果资料。

2、负责测量仪器保管和保养、送检校验工作。

安全员职责：

3、贯彻执行安全法规和公司安全规章制度，监视操作人员按规章制度做好安全生产和文明施工。

4、参加各项安全技术办法/方案制定及安全施工技术交底，对施工过程中安全进行跟踪检查。

5、负责各项安全防护设施检查及验收工作，监视劳动防护用品对的使用，对重要环境因素和重大危险源实行重点控制。

6、负责设备和防护设施安全验收，监督检查安全施工环境，纠正违章操作和违章指挥。

7、负责监控施工噪声排放和现场扬尘。

8、定期进行安全教诲，保护事故事件现场，准时上报现场安全状况。

9、参加解决工伤事故，保存安全事故记录，及时上报。

10、负责特种作业人员资格管理。

11、负责安全管理资料收集和整顿。

12、项目经理安排其他工作。

十、材料员职责：

1、负责物资采购工作，按需用筹划及时组织进场。

2、保证所采购物资质量、环保及职业健康安全符合工程规定。

3、坚持做到在规定动作合格供方中采购，索取相应质量记录。

4、负责周转材料租赁，及时结清内外帐款。

5、负责材料消耗记录报量工作。

十一、仓库保管员职责：

1、负责现场材料收、发和保管（含保管顾客物资）工作。

2、参加进场物资验证工作，做好进场材料登记、标记，保存好原始凭证。

3、负责所有进场物资堆放和贮存工作，做到存储整洁，保证帐、

卡、物相符，标记明显、精确、齐全。

- 4、建立物资台帐，及时解决当天业务，坚持月终盘点制度。
- 5、负责存储物资安全，保证存储物资完好。
- 6、监控化学危险品储存和发放，减少污染，节约资源。

十二、资料员职责：

- 1、负责项目部管理体系文献、外来文献、设计文献、工作联系单、告知等领取、分发、保管。
- 2、负责协助关于人员编写、收集、整顿和保管施工过程中发生工程技术资料、质量记录、管理记录，整编竣工资料并移送、归档。
- 3、负责工程项目规范、图籍接受、登记、保管、借阅发放工作。
- 4、负责按规定上报质量记录报表。
- 5、负责监督办公区域环境卫生。
- 6、项目经理或项目总工安排其他工作。

十三、施工班组（操作工人）职责：

- 1、服从领导，爱岗敬业，讲究职业道德。
- 2、严格按规程、质量原则及作业指引书规定操作，树立“质量第一”敬业意识。
- 3、遵守安全操作规范，认真执行安全施工“十大禁令”，树立“遵纪守法、关爱生命”自觉意识。
- 4、准时完毕各项任务，做到文明施工，工完场清，保护环境。
- 5、做好产品保护，爱惜和爱护自己或他人劳动成果。

第三章 项目部绩效考核制度

项目部所有目的实现，必要依托项目管理团队每一位成员，为了充分调动人们工作积极性和创造性，特制定工作目的量化分解制度和收入分派绩效考核制度，采用勉励约束办法。

一、工作目的量化分解制度：

项目部每一位成员必要充分明确自己岗位职责，因依照项目特点需要，有时也许一人多岗，其职责就是所有岗位和，有时自己即是组长又是成员，那么就要完毕本组所有工作。

1、因项目实行过程中，不同阶段其工作特点和繁忙限度大不相似，因此项目经理和在参照每个员工岗位职责基本上，结合当月实际，下达每个员工当月工作目的量化分解责任书。

二、收入分派绩效考核制度：

1、项目部每个员工收入涉及基本工资、生活补贴、通讯补贴、月绩效奖金和年绩效奖金等几类之和。

2、由项目经理牵头，依照每一员工工作目的量化分解，每一种月都要进行一次考核，考核算其工作完毕状况、为成本减少所做贡献状况、建设单位和监理公司反映状况、公司总部部门评价状况、遵守劳动纪律状况、夜间和休息日加班坚守岗位状况等，对每一种员工进行打分，依照分值作为月绩效奖金和年绩效奖金分派根据。详细见考核表。

附表： 月绩效考核算表

被考核员工姓名：

序号	考核内容	应得分	扣分	实得分	考核人（签名）
1	量化分解后工作完毕状况	50			项目经理、工程主管
2	与其她小组配合状况	10			项目经理、班组长
3	为成本减少所做贡献状况	10			项目经理、预算部

4	为项目管理、项目创新建言献策状况	5			项目经理、工程主管
---	------------------	---	--	--	-----------

5	遵守劳动纪律状况	10			项目经理、班组长
6	夜间或休息日加班坚守岗位状况	5			项目经理
7	建设单位反映状况	3			项目经理、工程主管
8	监理单位反映状况	3			项目经理、工程主管
9	公司部门评价状况	4			项目主管
10	共计得分				
11	项目经理评价结论：				
12	工程项目主管评价结论：				

注：1、评价原则：80 分以上为“优”，70 分以上为“良”，60 分以上为“合格”，60 分如下为“差”。

2、通过考核第一次评价为“差”者，公司与其谈话，第二次差者扣除两个月绩效工资，第三次“差”者，公司将与其解除合同，并扣除三个月绩效工资。

3、以上绩效考核为试行，在实行过程中可不断完善。

第四章 劳动纪律及考勤制度

一、所有员工必要遵守项目部规定作息时间，准时上下班，不得迟到早退。

二、由项目部经理或项目总工依照工作需要安排加班和自己依照所在岗位当天任务状况自行决定加班，在加玫时间必要坚守岗位，出
众完毕加班任务。

三、按照规定每月每人可休息 4 天，不一定在双休日休息，依照工作需要安排轮流休息。休息时自己手头急需解决工作必要完毕。其他工作可由别人代管，并经本组组长批准，同步项目经理批准。

四、外出办公事必要向主管组长打招呼，办理私事必要请假。

五、请事假、病假等必要填写请假申请单。（批准权限为：项目经理二天，三天以上报公司总经理批准）。

六、由项目经理负责对项目部所有员工进行考勤，考勤表每月一份，月底项目经理签字后报公司行政部。

七、本劳动纪律及考勤制度请所有员工认真遵守，作为月绩效和年终考核根据之一。

第五章 员工工资及奖金发放规定

一、公司每月工资发放规定：

1、员工考勤日为：每月 1 号-----30（31）日：工资发放为：下月 15 日。

2、员工工资构成如下：公司录取员工是与其谈好工资，每月按实发放，每月全勤员工奖 500 元，绩效工资累加半年发放一次。

二、公司奖金发放规定：

奖金是公司依照个人在公司所作贡献大小，进行除工资以外薪酬。发放规定：员工每月绩效考核及年终考核时，评价原则达到 80 分以上者，才干享有奖金津贴。

奖金发放依照公司财务规定进行。

第六章 办公室管理制度

为了共同创造一种安静、整洁、高效办公环境，特制定如下管理制度，请所有员工务必遵守。

- 1、办公区域要做到整洁有序，桌椅摆放整洁，资料、图纸、文献、安全帽等存储整洁。
- 2、办公区域安排轮流卫生值日制度，保持良好环境卫生。
- 3、办公期间禁止大声喧哗、吵闹，工作人员之间互相沟通以小

声为主，以免影响她人工作。

- 4、工作期间禁止运用电脑上网（运用网络收发文献除外）、玩游戏、看影片、聊天等与工作无关事情。
- 5、禁止带闲杂人员进入办公区域聊天、谈论与工作无关事情。
- 6、办公期间要注意节约用水、用电、用纸，废纸要回收运用。
- 7、下班后要将电脑及时关闭，并检查门窗、电源等与否所有关闭。
- 8、办公室管理制度执行状况由资料员负责监督。

第七章 项目部例会制度

- 1、项目部每周至少召开一次例会，时间普通安排在监理例会后第二天。
- 2、例会由项目经理或项目总工程师主持，项目部全体员工参加，项目部资料员记录。

3、例会内容普通为通报监理例会状况，贯彻同进度筹划完毕状况、安排下周施工进度筹划、本周质量、安全、文明施工、成本控制等方面存在问题，需要做哪些准备工作，解决哪些问题、采取哪些办法。

4、会议解决小组之间需要互相配合问题。

5、会议必要形成纪要，并下发下周进度筹划。

第八章 项目部 CI 形象管理制度

施工现场是展示公司形象、发扬公司文化前沿阵地，因此在开工之初项目部就应当导入 CI 战略，对项目 CI 策划规定如下：

1、保证行政办公用品及对外交流手段统一：使用公司统一印制、订做、订购信纸、信封、便笺、请柬、传真纸及社仪用品、会议桌等。

2、对外工作联系单、施工签证单、告知等文献样式要有公司标

记，并始终做到统一。

有条件状况下保证现场临建原则统一，对现场既有房屋按公司统一原则进行设立：办公室、会议室配备，按公司 CI 统一规定进行，办公用房、食堂、卫生间等按统一相应规定装修、配备，保证现场各办公室、会议室门牌、各类批示性、警示性标牌统一。

3、项目员工着装：有条件状况下项目经理部员工在现场工作期间一律着公司工装，外联队伍规定服装整洁、统一，与本公司工装有区别，现场警卫人员着经济民警制服。项目全体人员佩戴由本公司统一制作胸卡，安全帽有公司统一原则，正面贴司微。现场管理人员、施工班组人员、专职安全监督人员安全帽要有明显区别标志。

4、施工现场正对大门张挂大型电脑喷绘图，内容为工程效果图、施工现场平面布置图、项目部组织机构图、公司精神、质量方针、公司员工理念、工程标志牌、施工南场岗位负责人牌、施工十项安全技术办法、施工现场管理规定、施工现场纪律、施工现场防火规定等标牌。

5、以上制度为试行，在实行过程中条件容许状况下可不断完善。

第九章 项目部安全管理制度

安全管理方针：安全第一，防止为主。

安全管理思想：以安全管理为龙头，规范现场管理。

安全管理理念：安全就是最大效益。

一、安全管理规定：

- 1、必要建立完善安全保证体系，并充分发挥其作用。
- 2、建立建全各级各部门安全生产责任制，保好各自责任制签名手续和安全生产目的责任考核工作，每月考核一次。
- 3、针对本工程项目状况作好安全技术办法。
- 4、做好安全检查工作，规定公司每月进行安全检查一次，项目部半月一次，班组每周一次，并做好书面安全检查记录。

5、工程开工前必要对全体员工进入场三级安全教诲，做好分项工程安全技术交底。

6、必要针对工程实际编制事故预控办法。

7、做好特种岗位作业人员持证上岗登记和办理安全备案登记。

二、施工现场安全生产责任制：

1、项目经理：

1.1 项目经理是项目部安全生产第一负责人，对项目安全生产工作负直接领导责任。

1.2 贯彻执行国家和地方关于安全生产方针、政策、法律法规和公司各项规章制度，并检查执行状况。

1.3 是公司各项规章制度详细执行人，负责组织制定和执行项目安全生产管理办法，结合项目人员配备分解贯彻项目安全生产岗位责任制，并严格执行安全考核和安全生产奖惩办法。

1.4 组织实行对作业人员安全教诲培训，支持项目安全员工作，在拟定劳务分包人时，必要审查其安全生产保证体系和安全定绩，在签定分包合同步，应明确分包人安全生产责任与义务。

1.5 定期组织安全生产检查和分析，针对潜在或存在安全隐患制定相应防止办法，并组织实行。

1.6 负责项目安全生产投入有效实行。

1.7 负责组织制定并实行项目部生产安全事故应急救援预案。

1.8 负责按规定及时上报项目发生生产安全事故。

2、项目总工程师:

2.1 在编制和审核施工组织设计/方案时，必要制定和审核相应安全技术办法。、

2.2 对新技术、新设备、新材料、新工艺使用，必要编制安全技术办法，操作时，必要亲临现场进行指引把关。

2.3 参加项目部安全技术教诲，单位工程开工前，负责对项目施工管理及有关人员进行安全技术交底，构造复杂分某些项工程开工前，应有针对性进行全面、详细安全技术交底。

2.4 负责编制项目部生产安全事故应急预案，发生生产安全事故，应亲临现场指引实行。

3、项目生产组长:

3.1 对项目安全生产负详细领导责任。

3.2 负责贯彻执行国家和地方关于安全生产现行原则和法律、法规以及公司关于安全生产规章制度，并检查执行状况。

3.3 在组织实行施工组织设计/方案同步，应贯彻安全办法，消除事故隐患。

3.4 协助项目经理贯彻项目安全教诲培训工作和各项防护办法。

3.5 组织和参加定期安全检查，对检查出地安全隐患，组织贯彻整治办法。

3.6 发生生产安全事故应亲临现场，协助项目经理组织实行经

批准事故应急救援预案。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/235112300214011130>