

# 工程技术部管理制度

## （完整体系版）

### 一、目的

1、全方面落实落实国家、地方、行业有关的法律法规,增进企业科学技术进步,确保企业工程技术管理工作正常有序进行,为企业的施工生产经营活动提供技术保障,增进企业的技术管理工作原则化、规范化。

2、加强建设工程质量管理,提升企业工程质量,确保工程项目施工的正常运营和项目管理技术、质量目的的实现。

### 二、管理规章制度总则

1、凡工程技术部组织机构所辖范围员工必须仔细推行岗位职责,正确处理分工与协作关系,定时参加员工的技术培训,岗位培训活动。

2、工程技术部工作人员应本着团结、协作、高效、严谨的作风完毕各项工作计划与任务,业务技能力求精益求精。

3、本部门工作人员要主动配合,友爱互助,同步应做好与其他部门的协调工作,同事之间相互尊重,以企业整体为大,杜绝工作中的个人利益行为。

4、服从领导安排，不得阳奉阴违，敷衍塞责。

5、技术部电脑专人专用，加设个人密码。电脑需要维护维修时，首先确保对有效信息进行拷贝，防止操作不当文件丢失。

6、为保障企业数据、信息、资料的精确、安全、可靠，应对主要信息处理系统加设口令，预防泄露机密信息。离职人员在离开本岗位前一周内移交全部技术资料和相关文档资料，删除自己的文件账号，由本部门主管或新接岗人员修改有关口令

7、根据企业制定的年度质量目的详细组织实施，严格按建筑工程施工规范、验评原则以及省、市、直辖市、自治区有关要求，对企业各工程的质量进行全方位的检验监督。

8、接受工程质量事故报告、参加质量事故处理。搜集顾客反馈的质量信息并督促项目部落实整改及工程回访和保修工作。

### **三 组织机构编制及岗位职责**

#### **3.1 人员编制**

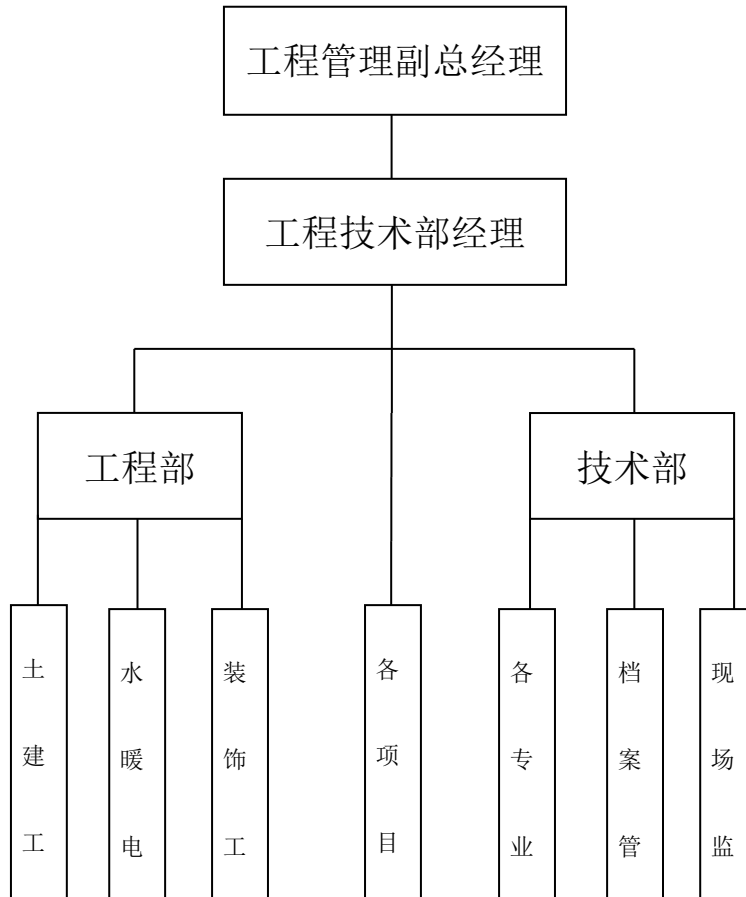
1、工程技术部经理 1 名

2、工程技术、质量主管 1 名，安全文明施工质安主管 1 名。

3、工程技术部档案资料主管 1 名，各专业技术员 3 名（根据企业承接工程量情况，按照需要陆续补充）。

4、项目部管理人员由企业统一编制

### 3.2 组织机构图



### 3.3 岗位职责

#### 3.3.1 总工程师岗位职责

(1)、全方面负责企业工程技术管理，研究和处理工程技术方面的问题，负责工程新技术、新工艺、新材料的引进和科研项目的开发工作。

(2)

)、制定企业质量、安全文明施工目的、措施和措施，并详细指导项目部落实企业技术质量、安全文明施工的方针和目的，负责检验项目部有关工作开展情况，并向总经理报告。

(3)、掌握项目进度计划情况，落实对项目进度的动态控制。

(4)、对企业招投标项目进行监督审核，提出可行性意见。

(5)、对企业专业技术人员进行业务培训及业务指导，负责企业专业人员招聘和职称晋升的审核工作。

(6)、组织项目部的图纸会审及施工组织设计、施工方案、安全专题方案、技术交底的编制及审批工作。

(7)、参加工程验收，负责验收报告的审核、组织工程项目的评审和奖评、技术成果的公布工作。

(8)、加强与行业主管部门、协会的沟通和联络，落实、落实、检验企业的管理体系，并向总经理提出提议和改善措施。

(9)、负责处理工程重大质量事故，并提出处理方案。

### **3.3.2 工程技术部经理岗位职责**

(1)、负责本部门的日常事务，承担工程技术部管理责任，落实企业年度质量、安全生产文明施工管理目的工作计划的制定及实施。

(2)、审核项目部的施工方案，检验防范措施，组织事故调查并拟定调查报告，处理措施。

(3)、配合总经理的工作，协调企业与行业主管部门之间的关系。

(4)、负责跟踪项目部施工进度，帮助处理施工中的多种问题。



)、参加工程验收和工程评审，对工程技术、质量、安全、文明施工环境等进行检验、督促，并总结上报。

(6)、对本部门员工进行教育督导，参加组织员工的技术培训、岗位培训。

(7)、指导施工现场质量、安全生产文明施工创建工作，落实文字、图象等资料的搜集整顿以及申报工作。

(8)、根据工程进度目的，掌握工程形象进度情况并实施动态跟踪管理。

(9)、做好与业主的服务及沟通工作。

### **3.3.3 土建工程人员岗位管理职责**

职能管理阐明:(涉及各项目部经理及主要技术责任人)

(1)、负责动工前地质勘察、三通一平、图纸会审，基础、主体、竣工验收、保修组织管理工作。

(2)、协同施工单位根据协议及企业总体布置情况编制施工总进度计划，审查工程施工组织设计及施工方案，负责控制土建工程项目的现场施工进度，确保土建工程项目进度计划的完毕。

(3)、严格监督土建工程项目施工质量，参加土建工程检验验收，隐蔽验收及土建工程材料、设备进场检验验收，对土建工程质量负完全责任。

(4)、严格监督控制土建工程项目施工成本，参加土建工程现场经济签证的审查确认，确保土建工程项目成本控制目的的实现。

(5)、参加现场土建工程协议管理，帮助处理土建工程协议实施执行过程中的纠纷、索赔等事宜；参加本专业的招投标工作，拟订招标文件中的专业技术部分；对投标文件中技术标进行评审并拟定评选意见，组织对本专业甲定乙供材料的考察及品牌范围确实定工作。

(6)、参加现场建设单位、监理、土建工程施工单位之间的信息交流、信息传递和信息处理的管理事宜。

(7)、处理土建工程项目施工中的设计、施工问题以及现场的土建工程涉外关系。

(8)、负责协调总、分包配合工作及现场土建工程的日常管理工作，做好施工日志。

(9)、参加每七天的现场施工协调会议，审查监理例会纪要、月报，督办监理细则的实施情况及工程内业资料的同步性。

(10)、负责土建工程项目竣工资料向物业移交至保修期满时间内的工程保修管理和协调工作。

#### **3.3.4 安装工程人员岗位管理职责**

职能管理阐明:(涉及水暖、电梯、人防、幕墙、钢构造、空调、排风、消防、智能化等专业)

(1)、 帮助工程部经理、做好工程项目的前期运作。

(2)、 参加安装工程招投标工作，负责配合预算部进行标底和投标邀请书的编制。

(3)、 参加土建工程投标资料、文件的审查和评标工作，提出合理提议。

(4)、 负责对投标单位进行安装方面的现场答疑。

(5)、 参加图纸会审、设计交底工作，负责交底统计整顿、签认和发放。跟踪处理图纸会审中提出的问题。

(6)、 审查《安装工程施工组织设计方案》和《施工监理规划》。

(7)、 负责《安装工程施工组织设计方案》中重大技术措施和经济方案进行审查，提出审查意见。

(8)、 对《安装施工组织设计方案》中的新技术、新材料、新工艺的应用，以及可能造成工期、造价等变动的因素，进行审核。

(9)、 监督检验《安装工程施工组织设计方案》和《施工监理规划》实施情况。

(10)、 负责审查安装工程有关各单位提出的安装工程变更要求。

(11)、 根据工程质量监督计划和有关规范原则对安装质量进行控制，对承包单位与监理单位的质量完成情况检验考核并提出调整意见。

(12)、 根据《项目规划》和工程施工计划对安装工程的进度进行监督、检验，并根据情况提出调整意见。

(13)、 参加工程协调会与监理例会，提出和了解工程项目安装工程施工过程中出现的问题，进行研究讨论，提出处理措施。



(14)、负责与设计、监理、承包商等单位的信息与资料传递和各单位  
的协调工作。

(15)、负责对安装工程施工材料、工程机械及施工队伍的质量进行检  
验。

(16)、对安装工程中出现的不合格事项进行检验，并提出处理意见。

(17)、负责项目的识要求的执行检验及统计。

(18)、负责安装工程的竣工验收。

### **3.3.5 装饰工程人员岗位职责**

(1)、 帮助工程部经理、项目经理做好工程项目的前期运作。

(2)、 参加装饰工程招投标工作，负责配合预算部进行标底和投标  
邀请书的编制。

(3)、 参加装饰工程投标资料、文件的审查和评标工作，提出合理  
提议。

(4)、 负责对投标单位进行装饰方面的现场答疑。

(5)、 参加图纸会审、设计交底工作，负责交底统计整顿、签认和  
发放。跟踪处理图纸会审中提出的问题。

(6)、 审查《装饰施工组织设计方案》和《施工监理规划》。

(7)、 负责《装饰施工组织设计方案》中重大技术措施和经济方案  
进行审查，提出审查意见。

(8)、 对《装饰施工组织设计方案》中的新技术、新材料、新工艺  
的应用，以及可能造成工期、造价等变动的因素，进行审核。

(9)、监督检验《装饰施工组织设计方案》和《施工监理规划》实施情况。

(10)、负责审查装饰工程有关各单位提出的装饰工程变更要求。

(11)、根据工程质量监督计划和有关规范原则对装饰施工质量进行控制，对承包单位与监理单位的质量完毕情况进行检验考核并提出调整意见。

(12)、根据《项目规划》和工程施工计划对装饰工程的进度进行监督、检验，并根据情况提出调整意见。

(13)、参加工程协调会与监理例会，提出和了解工程项目装饰施工过程中出现的问题，进行研究讨论，提出处理措施。

(14)、负责与设计、监理、承包商等单位的信息与资料传递和各单位的协调工作。

(15)、负责对装饰施工材料、工程机械及施工队伍的质量进行检验。

(16)、对装饰工程中出现的不合格事项进行检验，并提出处理意见。

(17)、负责项目的识要求的执行检验及统计。

(18)、并负责装饰工程的竣工验收。

### **3.3.6 各专业技术员岗位管理职责**

职能管理阐明：（涉及房建、市政、路桥等专业，详细管理细则见各专业岗位职责）

(1

)、严格执行国家、行业有关法律法规，明确企业管理目的。必要时参加动工前的有关工程与政府部门、设计与施工单位的联络、协调。

(2)、负责初审施工单位报来的施工组织设计，配合监理全方面负责有关工程的施工检验验收，直到竣工验收合格交付使用。

(3)、掌握熟悉施工图纸、施工规范和质量检验验收评估原则，负责工程进度，安全消防等文明施工的检验监督。

(4)、负责完毕工程主管部门交办的日常事务，传达工程技术部下发的告知、指令、要求、要求等信息以及开展各项活动的组织实施工作和项目部的沟通联络工作，协调，设计、土建、安装在进度与质量关系上的矛盾。

(5) 参加所管理工程范围内的工程、材料、设备的招投标及协议的准备工作，及时对材料、设备的供货质量进行监督、检验、认可。

(6) 核签有关工程进度、质量、工程量的资料，并报企业工程技术部领导，审核整顿工程竣工资料，交资料员存档备案。

(7) 及时纠正现场不按图纸施工、不按规范施工的行为，若现场纠正无效，配合监剪发停工整顿单，并报部门领导知晓最终处理。

(8) 对安全保障设施、措施及施工中人员、机械设备的安全情况予以监督，并及时提出整改意见。

### **3.3.7 档案管理岗位职责**

(1)、严格遵守国家法律法规，规范个人思想道德品质，提升行业管理和服务水平

(2

）督促各专业技术人员对内业资料的搜集、整顿、签认、传递、汇总核对并归档

(3)、及时对各专业技术人员搜集到的施工原始统计（涉及试验、测量、质检、原材料、机械运转）检验签证统计、施工照片、影视资料以及有关的技术文件和资料进行搜集、分类整顿、汇总和保管。

(4)、对接受入库的档案进行分类整顿，编目上架并编制检索工具，为企业管理工作及社会提供档案信息服务，做好档案借阅统计和登记统计工作。

(5)、做好入库档案保密和防盗、防火、防鼠、防潮、防尘、防高下温的措施，以维护档案安全。

(6) 保守企业档案信息机密，涉及企业经济，协议，管理，技术等主要信息资料不得外带和网上传送。

(7) 资料的归档应遵照“完整性、精确性、真实性”的原则，禁止弄虚作假、资料不全、不及时、签字不全或代签等。

(8) 督促各项目部及时将动工申请报告、动工报告、施工许可证、施工组织设计、专题施工方案、施工图、图纸会审纪要等及时送企业部门领导审核签证并留档。

(9) 在竣工验收后两个月内，帮助督促项目部必须把全部竣工资料上交企业工程技术部，经核查后按企业要求装订成册、登记编号进行归档。



经工程部审核后的施工组织设计、专题方案、技术方案等文件必须有文本及电子版备档。

(11)、承包及分包协议、动工报告、隐蔽纪录、项目增减项、竣工资料等档案应在签订后二十四小时内，将原件（或复印件）送达工程技术部保存。

(12)、会议纪要、报表、告知、与项目部签订的其他文件、企业下发全部管理文件等必须留存备档。

(13)、完毕上级领导部门交办的其他工作。

### **3.3.8 现场监管人员岗位职责**

- (1)、落实落实国家有关法律法规，严格执行企业管理制度，不得徇私行贿受贿、滥用职权疏忽安全质量的控制管理。
- (2)、帮助工程部经理、项目经理做好工程项目的前期运作。
- (3)、帮助项目经理做好工程动工的准备工作。
- (4)、参加工程招投标工作，配合预算部进行标底和投标邀请书的编制，文件的审查和评标工作，提出合理提议。
- (5)、负责对投标单位的现场答疑。
- (6)、参加图纸会审、设计交底工作，负责交底统计整顿、签认和发放，跟踪处理图纸会审中提出的问题。
- (7)、负责《施工组织设计方案》中重大技术措施和经济方案进行审查。
- (8)、监督检验《施工组织设计方案》和《施工监理规划》的实施情

况。



(9)、负责审查各单位提出的有关变更要求。

(10)、参加工程协调会与监理例会，提出和了解工程项目施工过程中出现的问题，进行研究讨论，提出处理措施。

(11)、负责与外协单位的信息与资料的传递和各单位的协调工作。

(12)、负责工程项目各分部分项工程之间和施工队伍之间的协调工作。

(13)、负责对施工材料、工程机械及施工队伍的现场管理及工程的多种标识管理。

(14)、现场安全生产、文明施工工作的组织、落实、检验、评选。

(15)、负责项目的识要求的执行检验及统计，参加工程竣工验收和移交。

### **3.3.9 质量安全管理职能部门职责（质安部）**

(1)、落实、执行安全生产和劳动保护方针、政策、法规与条例，传达并落实企业主管部门的文件和精神。

(2)、完毕企业主管部门的安全生产报表工作，以及制定各阶段的安全文明施工工作计划，帮助项目部按照企业统一原则制定工程动工前现场文明施工筹划方案的制定以及实施工作。

(3)、参加建设行政主管部门对施工现场的标化检验和验收工作。

(4)、根据施工进度，及时组织项目部对脚手架、电气及机械设备等进行安全技术验收和管理，并检验项目部保养措施和保养情况。

(5)、根据协议的安全生产管理目的，指导和帮助项目部安全文明施工的管理工作。

(6)、搜集各项目部每月安全生产报表资料、各项目部旬、月、季度安全生产、文明施工工作目的和计划，并根据其可行计划和目的进行动态管理和控制。

(7)、指导项目部施工组织设计和各项专题施工方案的制定并审核及监督实施，落实施工前各工种、各分项安全技术交底工作。

(8)、组织进行定时和不定时安全检验，消除事故隐患，阻止违章作业，并实施奖罚处理。

(9)、组织对员工进行安全教育、安全技术交底和纪律教育。

(10)、组织对危险性较大工程的验收和检验。

(11)、发生伤亡事故及时上报，并仔细分析事故原因，参加事故调查、处理，提出防范和改善措施。

(12)、总结和推广安全生产、文明施工、劳动保护的先进经验。

(13)、完毕上级领导交办的其他工作。

### **3.3.10 项目经理岗位职责**

(1) 仔细落实执行国家和上级的有关方针政策以及企业的各项规章制度，全方面负责施工组织管理和施工质量，进一步研究工程承包协议，制定施工项目总体管理规划，严格推行协议，并主持资金回收工作。

(2) 主持或参加制定施工组织设计和质量计划，负责编制总体进度计划，各项施工方案及质量、安全的确保控制措施并组织实施。

(3) 主持否定态度（或参加）施工项目分部分项工程或专业项目对内、对外的分包，并对分包工程的进度（工期）、质量、安全、成本和文明施工等实施监督、协调、管理并全方面负责。

(4) 根据企业的年、季、月度施工生产计划，组织编制施工项目的年、季、月、旬计划以及劳动力、材料（周转工具）、构配件、机具设备、资金等需用量计划。

(5) 科学地组织和管理进入施工现场的人、财、物等各生产要素，协调好与建设单位、设计单位、监理单位、地方主管部门，分包单位等各方面的关系，及时处理施工中出现的各种问题，确保施工项目管理目的的实现。

(6) 接受有关职能部门，上级单位，地方主管部门等对工程项目的监督、检验和审计，定时向企业法定代表人（或委托人）报告工作。

(7) 建立施工项目核实制度，加强成本管理，预算管理，注重成本信息反馈，发觉问题并及时采取措施。每月召开一次成本分析或按分部工程完毕情况适时进行成本分析，使项目班子有关人员对项目经营情况，计划收入或支出情况有全方面了解，使各项开支按计划进行有效控制。

(8) 加强项目经济技术资料的管理，及时办理多种签证和向建设单位、其他有关单位办理结算、索赔。

### **3.3.11 项目技术责任人岗位职责**

(1)

）对项目工程负技术责任，分管施工内业、工程施工、工程质量、测量工作、组织参加业主技术会议和编制实施性施工组织设计，处理施工过程中疑难问题，组织编制、审定竣工资料。

（2）帮助项目经理管理现场，做好各工序主要部位的检验验收与签证工作；

（3）组织有关部门和人员代表项目部参加与业主、监理或设计方等就施工组织设计、技术、设计、质量等方面的问题的会议、讨论或磋商；

（4）主持施工组织设计和重大技术方案及测量方案的编制并负责审核、把关，并对进场的施工队伍进行技术交底工作；

（5）组织进度计划的编制并监督落实，负责各工种班组之间在进度安排方面的配合和协调；

（6）参加项目质量筹划并督促技术方案和施工组织设计主要内容的落实工作；

（7）对新技术、新工艺和新材料在本工程的推广和使用进行指导并把关；

（8）帮助项目领导和组织创优工作；

（9）负责竣工图、竣工资料、技术总结等工作的编制与审核并指导和把关；

（10）负责组织对工人和劳务队伍的岗前培训工作并审查培训效果。

## 四 内业管理制度

### 4.1 基本管理制度

(1)、工程技术部每七天举行部门例会一次，由部门经理主持，总工程师参加。每次例会后，应在下周一内将会议纪要上报企业主管经理。

(2)、每七天未提出部门上周工作执行情况及下周工作安排上报主管部门经理或总工程师。

(3)、每月底将当月开竣工项目、在建项目进度月报表上报总工程师或主管部门经理。

(4)、出现重大质量、服务或客户投诉事故，立即安排有关人员处理。处理的同步，应上报处理技术方案以及费用分析方案给企业主管经理，以便企业正确决策。

(5)、事故处理结束后，应在3日内完毕事故处理报告，报告内容应涉及起因分析、责任人分析、事故处理费用等有关内容并上报企业

## **4.2 资料管理制度**

(1) 内业资料涉及施工技术文件和施工过程统计资料，是编制竣工文件、施工技术总结、进行质量事故分析、工程成本分析等工作的基本根据。

(2) 内业各类资料的分类登记、保管和借阅等制度责任到人。

(3) 资料按照细目分类管理，建立文件清单、受控文件有效文件、作废文件目录、在文件上进行标示。

(4) 内业资料范围：

①

设计文件资料: 涉及设计图、参照图、变更设计、设计图审核、设计图优化和多种规范、验标等。

② 过程控制资料: 涉及检验批统计、分项工程评估、分部工程评估、测量资料、施工日志、征地拆迁、地质核查、作业指导书、技术交底及技术交底发放统计、工程试验、试验检验及测量设备台账等。

③ 施工技术管理资料: 涉及项目部形成的多种文件、会议统计和会议签到表、施工组织设计、施工规范、验收原则、创优规划、确保工程质量、安全和环境保护措施、管理方案、应急预案、水保措施、施工技术小结或总结、竣工文件有关资料、施工过程验收及竣工验收统计, 竣工验收报告等。

④ 工程试验资料, 设专门资料档案由试验室负责管理。试验资料涉及原材料试验检验报告、材料合格证、成品及半成品质量合格证、原始检验试验资料、理论配合比、施工配合比、进场检验、试件统计等。

⑤ 其他技术资料, 含文字、图纸、照片、录音、录像及电子版技术资料。

#### (5) 内业资料的管理:

① 资料的搜集应真实及时统计施工全过程, 可按施工专业分类分阶段搜集, 资料的整顿可按单位工程分类组卷。

② 对上级单位下发的设计文件进行查收、使用和保管。





负责管理本单位组织核查的技术资料以及上级单位下发的全部核查资料。

④ 负责管理企业全部施工调查资料以及工程项目经理部下发的有关施工调查资料。

⑤ 及时将建设单位或监理单位批复的开（复）工报告进行编号统计管理以及建设单位批复的变更设计资料进行编号统计管理。

⑥ 负责我司及所辖项目部全部技术交底资料收发管理。

⑦ 负责保存企业各项目工程全部测量资料。

⑧ 计量、试验资料暂由本部负责保管。

⑨ 竣工文件所需有关资料签证、验收资料、施工统计和其他竣工资料在工程竣工后按建设单位要求分类立卷。

⑩ 各类技术资料均应按专业分类立卷，并编制卷内目录，收发、借阅应推行签字手续；原则设计图应分类寄存，定时清理，及时补充新图，更换修改图纸和剔除旧图，需保存作为参照的旧图应有作废标识，并注明修改、作废的日期和根据。

#### （6） 内业资料管理基本要求

① 内业资料的搜集、整顿、存档应符合编制竣工文件所要求的内容、格式和装订样式。

②

设专人负责内业资料管理，建立资料的接受、登记、分发等台账本。

③ 内业资料的搜集、整顿按单位工程进行寄存、装订、摆放按照工作顺序进行，首页摆放统计目录清单。

④ 施工日志统计要求规范，将现场发生的问题要如实统计，对严重问题要追踪调查，对处理成果要有统计。必须是以一种单位工程进行统计、存档，不得用一本施工日志记两个以上单位工程施工情况或混记。

⑤ 填写内业资料时要求笔迹清楚、字面洁净整齐、规范，不能随意涂改,用语要严谨，质量结论要有充分的评判根据，并具有追溯性。填写内容不能漏项、不能留有空白，无内容可填的部分打一斜杠。

⑥ 内业资料的署名人员必须是经办人自己，必须看清姓名，不能潦草，不能使用个性署名，而且必须是在职职员和有签字权的。禁止替代签字或模仿签字。

⑦ 内业资料所用纸张满足要求要求，字体用仿宋体四号字，纸张左边距和顶边距应合适留大，以便于装订。图纸也必须满足要求要求，图纸要有标题内容，要有阐明、单位、标注、百分比、制图、复核等，并绘制图形边框。

⑧

工程材料报验单、出厂合格证、出厂试验报告、进场检验自检报告等填写的日期、编号、批号、内容、规格、操作人员等内容要前后一致，不能出现时间上、逻辑上矛盾。工程材料报验单、试验报告等必须注明本试验代表的批量、批号、数量、规格、使用的工程部位或地点。钢筋焊接试验报告必须注明焊接工的姓名和岗位证书。

⑨ 工程报验单、隐蔽工程检验证等报验、签证资料应有的附图、试验资料、过程统计资料、其他附件资料必须附上,对质量结论必须写明判断的根据。

⑩ 检验批、分项、分部、单位工程质量评估情况描述要详细，基本项目、确保项目、允许偏差项目的填写内容，数据要真实、可靠，不得漏项或数据不够。

(11) 建立专门的资料分区。规划整齐，面积合适，标识明确。分区内防潮，保持干燥，禁止烟火。

(12) 资料架文件盒摆放整齐，每个文件盒的正面、侧面标明资料名称及档案盒号。每个文件盒内均建立统计目录清单，反应目录和资料的份数、统计寄存时间、寄存档案盒号、归档部门、文件内容表白是否有效、借阅时间和借阅人及退还时间等。

(13) 对资料进行登记造册、归档，建立登记总台帐，并与卷内子目录相互相应。

## 五 项目部管理制度

## 5.1 动工管理制度

动工管理是基本建设程序的主要环节，是加强建设管理工作的有效手段。做好动工管理工作，对于严格执行基本建设程序，切实确保工程质量、安全，依法规范有序地开展工程建设具有主要的作用。

(1)、项目动工前，项目法人应将动工申请报告及有关材料报送项目行政主管部门审查，经项目行政主管部门审查并出具审查意见后，由项目行政主管部门上报动工审批单位审批。项目行政主管部门在受理动工申请后，20个工作日内完毕审查和出具审查意见并予以批复。同意文件中应对项目竣工验收的主持单位予以明确。

(2)、项目组织管理机构和规章制度健全，项目法定代表人和管理机构组员到位；

(3)、初步设计已经同意，项目法人与项目设计单位签订供图协议，且施工详图设计能够满足主体工程三个月施工需要；

(4) 建设资金筹措方案拟定，工程列入国家或地方建设投资年度计划，建设资金已落实；

(5)、质量与安全监督单位拟定并办理质量、安全监督手续；

(6)、主体工程的施工、监理单位拟定。施工、监理协议签订，满足主体工程动工需要；

(7)、施工准备和征地移民等工作满足主体工程动工需要；

(8)、建设需要的主要设备和材料落实起源，满足主体工程施工需要。

(9)、项目法人提交的动工申请报告，涉及如下内容：

(1) 工程概况；

(2) 项目法人的机构和人员情况；

(3)

可行性研究、初步设计文件批复情况；供图协议签订及施工详图供图情况；

- (4) 投资落实和资金到位情况；
- (5) 质量、安全监督手续办理情况；
- (6) 工程监理单位、施工单位招标和协议签订情况；
- (7) 征地移民工作完毕情况；
- (8) 施工准备完毕情况和主要设备及材料采购情况；
- (9) 其他需要阐明的情况；
- (10) 附录资料：

- ① 项目法人组建同意文件；
- ② 可行性研究、初步设计同意文件；
- ③ 建设资金落实情况证明材料；年度投资计划下达文件；
- ④ 质量监督书；
- ⑤ 施工图供图协议；
- ⑥ 监理协议及主体工程施工承包协议副本；
- ⑦ 征地审批手续；
- ⑧ 其他证明材料。

(10)、 施工前，项目部组织技术人员仔细熟悉施工图纸、工程预算书及工程任务书，会同设计师审图，实测主材用量，三日内向物质部提出工程材料计划。

## 5.2 进度工期管理制度



### 5.2.1、目的分解

- (1)、按项目构成份解到分项、分部、单位工程；
- (2)、按项目实施程序分解到准备期、施工安装期、验收期各个阶段。
- (3)、按工程性质分解到每一种专业（土建工程、设备采购、安装工程、配套工程、厂区工程、调试运营工程）；
- (4)、按标段或任务分解到每一种承包商。

### 5.2.2、工程进度控制

(1)、 进度管理控制的目的是按期竣工。项目部对在建设过程中各项工作的内容、工作顺序和工作时间在动工前必须进行规划、组织和设计。

(2)、对影响工程进度的业主方面、承包商方面、工程师方面、环境方面等原因进行协调、沟通和控制。

(3)、工程进度控制的措施和措施

① 拟定进度管理的总目的和分项目的，编制总进度计划和各个单项工程进度计划；

②在工程施工的过程中，进行计划进度与实际进度比较，发觉偏差及时采用措施加以纠正，确保工程进度目的的实现；

③工程进度控制采用的措施涉及：

A 组织措施，落实进度管理的专门人员和责任；

B 技术措施，即达成一定的进度要求所采用的技术和措施；

C 协议措施，即在协议条款中明确进度控制的要求与协议工期，要求违约责任；

D 经济措施，即实现进度计划的要求而采用的资金确保措施；

E 信息管理措施，即不断搜集实际进度的数据，并与计划进度进行比较，找出偏差。

#### ④ 工程进度控制的措施

A 以整个工程项目为对象，工程建设总工期为时段，编制反应各个单位工程和主要专业工程的施工进度计划。

B 以年、季、月为时段按一定的顺序，项目展开的程度和形象及完毕的数量编制各单位工程和分部分项工程进度计划。

⑤ 根据工程概况与施工条件分析；施工组织与总体布署；施工方案；施工总进度计划；施工总平面布置；主要技术与管理措施（质量、进度、成本、安全、职业健康、环境保护、文明施工、季节性措施等）精心编制施工组织设计。

#### ⑥ 施工项目进度计划的纠偏

假如进度工期偏差影响到计划工期，则需对原安排的进度计划进行调整。

A 缩短迟延工作或其后续关键工作的连续时间，将迟延的时间调整回来，确保工期不变；

B 调整工作之间的逻辑关系，变顺序作业为搭接作业或平行作业，以缩短局部项目工期；或调整有关工作逻辑关系中的工艺关系，以缩短作业时间。

C 假如采用上述两项措施仍无法确保项目总工期，则经过协议途径调整协议工期。

### 5.2.3、工程延期的管理

#### (1)处理工程延期的一般程序

①在延期事件发生的 28 天内承包商应向工程师提出工程延期的意向告知;

②在延期事件发生后的 42 天内, 向工程师提交详细的索赔报告, 阐明造成延期的理由及有索赔的要求;

③工程师做出延长工期的临时决定;

④承包商应在事件结束后的 28 天内向工程师提交最终的详细报告。

⑤工程师在受到最终报告的 42 天内, 在与业主、承包商进行协商之后, 做出决定。

#### (2) 工程师审批工程延期的原则

①应符合协议条款的要求 ;

②延期的工作应位于关键路线上或超出其总时差;

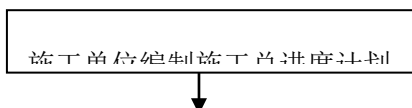
③根据实际情况、事实求实;

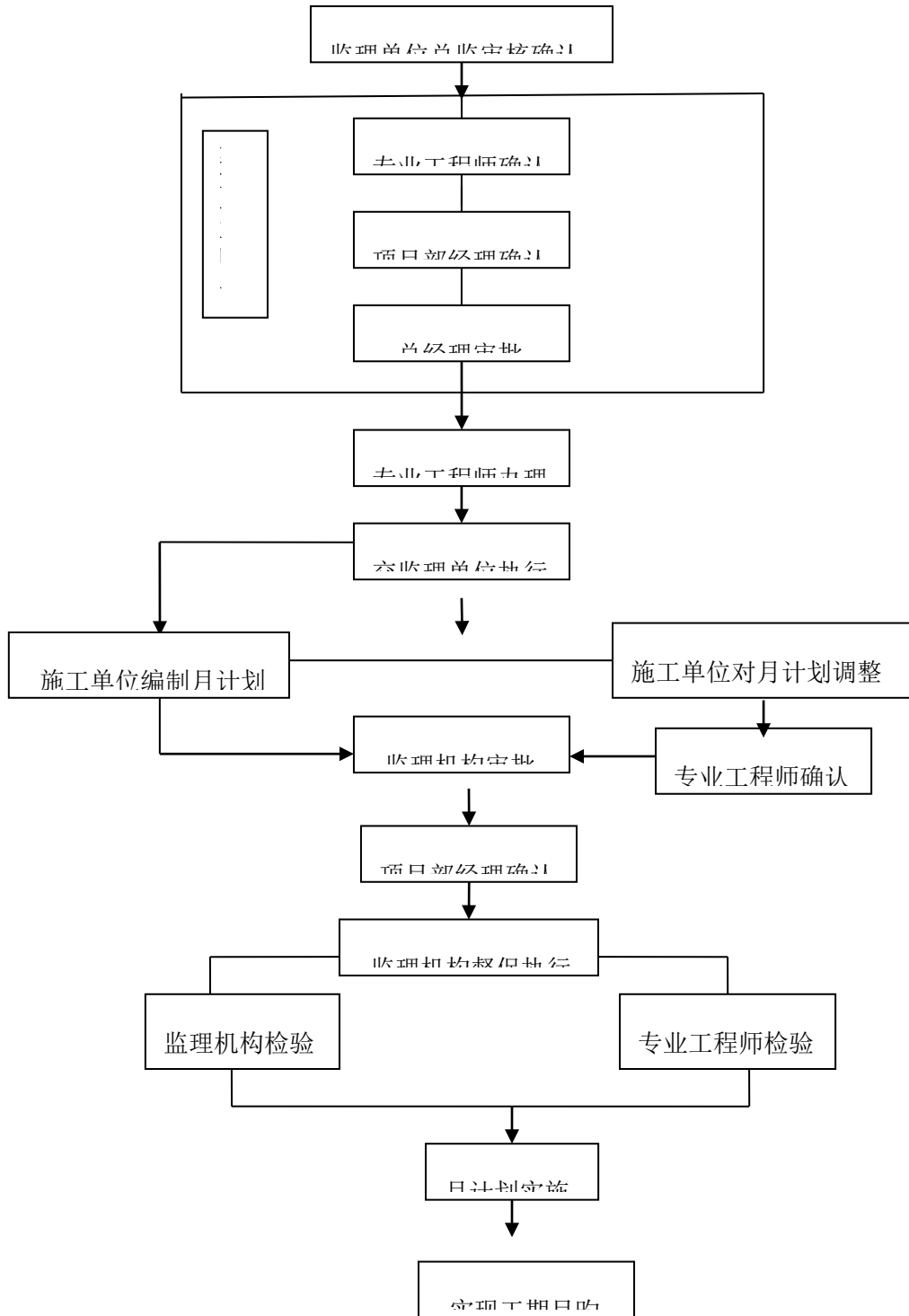
#### (3) 降低延期的原因

业主应做好动工前的准备工作, 降低对顺利动工和施工的影响;

施工过程中应少干预多协调; 严格推行协议义务; 妥善处理延期事件

## 工程进度控制流程





## 5.3 项目部材料管理制度

### 5.3.1 计划管理

(1)

)。材料计划涉及总概算计划、月度计划，全部计划一式两份，材料员保存一份，另一份上报物质部。

(2)。总概算计划在动工之前报出，数据要精确，以作为物质部采购的根据。

(3)。月度计划在每月 20 日之前报出。

(4)。实际需用计划必须施工员提前三天以上向材料员提出，如因提计划不及时造成停工或其他损失，后果由施工员自行负责。

(5)。全部材料计划必须分清单项工程，并写清详细使用部位，材料名称、数量。

(6)。全部计划(除辅助性材料计划外)需经项目经理或技术责任人审核签字。

(7)。对材料进场时间、材料采购单位、质量原则、储运条件、到货地点等有特殊要求的，需在计划备注中阐明。

### 5.3.2、采购管理

(1)。采购单位金额在 10 万元及以上的大宗材料和 5 万元及以以上的专用材料，采购前必须实施公开招标确认供货商。投标供货商必须满足招标条件，不得少于三家。开标由材料企业、项目部、物质部共同参加，同步做好二次谈判工作。

(2)。单位金额在 10 万元及如下的大宗材料和 5 万元及以如下的专用材料，采购前可不实施招投标，采用论质询价的方式确认供货商，询价供货商不少于三家。



)。项目部月材料采购数量，以项目月度计划为根据，如需增长材料，要由施工人员增补计划，并在备注阐明增长原因。

(4)。月度计划总量应在总计划范围内，月计划总量超出总计划的必须增补计划，并阐明原因。

(5)。凡属于工程洽商、变更造成材料规格、数量变化增减的，必须在增补计划后附阐明。

### 5.3.3、协议管理

(1)。材料协议必须注明材料规格、数量、单价；供给商单位信息必须填写完善（涉及单位法定人姓名、 等）；工程名称必须写清楚，如有修改必须在修改处加盖协议公章，并附上招标评审表或询价表。

(2)。周材协议必须注明周材规格、数量、单价；供给商单位信息必须填写完善（涉及单位法定人姓名、 等）；工程名称必须写清楚，如有修改必须在修改处加盖协议公章。

(3)。机械设备协议须由设备员填写进场机械设备性能表，并登记设备入场统计和出场统计，签订材设部要求的原则协议。

### 5.3.4、库房管理

(1)。库房内搭设货架及平台，全部材料分品种、规格上架寄存，码放整齐，设置标识。

(2)。对有毒、有害、易燃、易爆等危险品应单独寄存，并做好防护措施。

(3)。对于能够长久保存，短期内又不能及时供给的材料，如铸铁



井盖、止水带等，根据计划提前上料，寄存在料场内。

(4). 料场全部材料分品种码放整齐。

(5). 在库房及料场的明显位置安放消防设施。

(6). 对于寄存于施工现场的材料，如构件、砼管等须按品种、规格码放整齐，并尽量防止寄存在施工机械车辆进出的频繁的场地以降低人为损坏。

(7). 水泥、石灰、粉煤灰等材料，有条件的必须入库寄存，如遇到用量少、时间短及场地限制的情况，能够露天寄存，但必须苫垫做工作，以防潮、防扬尘。

(8). 砂、石等材料必须成堆摆齐寄存，并进行苫盖。

(9). 施工剩余材料及损废材料，要及时清理，禁止在施工现场存留。

### 5.3.5、材料进出场管理

(1). 库管员要对每一批进场的材料做好入场验证统计（需收货人员签字），

商品砼、钢材、水泥、河沙、石子等大宗材料的入场统计需按每张送货小票做统计，并注明使用部位。

(2). 每天到场的材料，库管员必须做好出入库领用凭证，凭证全部内容，必须填写齐全，并符合要求（入库单材料起源项必须填写单位全称）。

(3). 建立材料领用台帐，不论是主材，还是低质易耗材料、工具周转器材一律登记，并注明使用部位，必须领用人签字。

(4). 建立小型机具领用台账，需由领用人签字，并注明领用时间和偿还时间。如需报废，填写《小型机具报废申请表》，由材料主管签字，并保存好需报废机具，以便物质部检验。

(5) 每月 20 日由收货人员与供给单位办理对帐、结算工作，开具结算证明，并交到材料内业处进行审核。

### 5.3.6、帐务管理

(1). 项目材料组按主要材料、地材、辅助材料、周转材料、油料、劳保、工具、配件分别设置八本帐目（纸制和电子版本各一份）。

(2). 主要材料按钢材、水泥、砼制品、商品砼等科目。

(3). 辅助材料按五金、工具、水暖、油化、其他、电料等科目。

(4). 全部单据按类别、日期、分类保管，以便于查询对帐。

(5). 每月 25 日按时报企业物质部。

### 5.3.7、与有关部门接口

(1). 配合督促施工人员按时上报材料计划。

(2). 上料过程中经常与现场施工人员联络，以确保材料及时供给，不误工期。

(3). 加强与技术部门联络，以确保所用材料精确、无误。

(4). 施工过程中，发觉问题及时上报，主动配合处理。

(5). 配合开发部门做好成本核实，及时为预算人员提供所需数据。

(6)

）。配合质检人员做好检验试验，及时提供试样、技术资料，及时提供上料信息、合格证、材质单等资料。

## **5.4 工程项目施工质量管理体系**

### **5.4.1、目的**

制定工程项目施工质量管理体系，以确保工程项目施工过程得到控制，并最终确保工程项目的施工质量，以满足国家法律法规和建设方的要求。

### **5.4.2 合用范围和职能**

合用于工程项目部施工质量管理筹划、施工设计、施工准备、施工质量和服务的控制。项目经理部为工程项目施工质量归口管理部门，其他部门配合项目经理部做好工程项目施工质量管理。

### **5.4.3、工作程序**

#### **(1) 组织准备**

总经理拟定每个项目的项目经理，以实施项目经理负责制，并配置相应的管理人员，以满足工程项目施工质量管理需要。

#### **(2) 技术交底**

项目经理部应按要求接受设计文件，参加图纸会审和设计交底，与项目施工有关的人员应经过学习设计文件，参加图纸会审（工程参建单位的图纸会审）和设计交底熟悉和了解工程特点、设计意图，掌握有关的工程技术和质量要求，并从施工的角度提出设计修改和优化意见。

#### **(3) 工程项目施工质量管理筹划**



对于拟定的项目工程协议，项目经理组织有关人员（技术、质量、预算、采购等人员），根据项目招投标筹划情况，协议要求及技术交底情况，对该工程项目施工质量进行筹划，形成项目筹划书，涉及：

- (1) 项目质量目的和要求：质量目的涉及单项单位工程，分项分部工程目的，可涉及检验批优良率、合格率的目的。
- (2) 项目经理部组织机构，人员及岗位职能分配、图表或阐明内容。
- (3) 施工管理根据的文件清单和文本，涉及国家法律、地措施规的要求。
- (4) 劳动力配置计划、临时设施和施工机具配置计划、主要工程物资采购计划、分包计划、施工方案编制计划，施工详图出图计划等资源的需求和配置方案。
- (5) 施工场地、道路、水电、消防、临时设施规划，施工现场总平面图。
- (6) 质量关键点及其控制措施，关键工序施工方案，特殊过程管理方案。
- (7) 进度计划及控制措施。
- (8) 检验试验计划（各工序、施工阶段需要进行的检验试验的指标与检测措施），质量检验和验收流程（涉及预检、隐检、交接检的时间、频次、验收原则和措施）。
- (9) 突发事件的应急措施（涉及预案、应急方案、事故报警、急救险情等）。
- (10) 对违规事件的报告和处理流程（涉及不合格品及质量事故的评审、处置和改善）。
- (11) 应搜集的信息及其传递流程（涉及应搜集的信息内容、搜集者、搜

集措施以及沟通和传递的措施)。

- (12) 与工程建设有关方（建设单位、设计单位、监理单位、分包方、政府主管部门、企业有关部门等）的沟通方式。
- (13) 施工管理应形成的统计清单、统计表式和保存要求。
- (14) 质量管理和技术措施。
- (15) 施工企业质量管理的其他要求。

(4) 项目筹划书须得到发包方或监理方的认可，相应项目质量计划、施工方案等报审表应经发包方或监理方审批。

① 当项目的施工要求发生变化时，项目经理部对项目筹划书进行评审，并合适地进行调整，对调整情况再次向企业有关部门领导以及发包方、监理方报批。项目经理部按新的文件要求组织施工。企业工程技术部对工程项目质量管理筹划文件的实施情况进行监督。

② 项目经理部按要求向监理方或发包方进行报审、报验。企业项目经理确认工程项目施工已经具有动工条件后向监理方、发包方提出动工申请，经同意后方可动工。

### ③ 施工交底

项目经理部组织技术力量，向参加施工和质量检验的人员（涉及发包方的人员）进行施工技术交底，交底以书面方式进行并辅以口头阐明，其目的是使施工人员和质检人员对工程特点、技术质量要求、施工措施与措施方面有全方面系统了解，以便于科学的组织施工，防止质量、安全事故发生，交底内容

A 施工范围、工程量、工作量和施工进度要求。



B 施工图纸的讲解

C 施工方案措施。

D 操作工艺和确保质量安全的措施。

E 工艺质量原则和评估措施。

F 技术检验和检验验收要求。

G 技术统计内容和要求。

H 其他施工注意事项。

J 交底应形成统计，统计的形式按项目所在地技术资料的管理要求执行。

#### **5.4.4、施工过程质量控制**

(1) 正确使用施工图纸、设计文件，验收原则及合用的施工工艺原则、作业指导书。合用时，对施工过程实施样板引路；

(2) 调配符合要求的操作人员，特种作业人员应持证上岗；

(3) 按工程项目施工质量管理筹划要求，配置合用建筑材料、构配件和设备、施工机具、检测设备；

(4) 施工过程监控

项目经理部应按图纸规范和方案等要求组织施工，按检验试验计划及时进行检验、监测。对施工过程的检验、监测涉及：对工序的内部检验、技术复核，施工过程参数的监测和必要的统计分析活动；

(5) 根据现场管理有关要求对施工作业环境进行控制；

(6)

) 根据设计要求采用新材料、新工艺、新技术、新设备。工程技术人员对此进行指导，项目经理部对此进行监控；

(7) 项目经理部对施工队、分包方、分供方的施工进度、工作进度进行管理控制，确保满足施工进度计划，并确保施工质量；

(8) 制定半成品、成品保护措施，确保相应责任人，经过施工作业时的相互监督、巡回检验等措施，确保施工全过程做到防盗、防火、消防及物资的维护；

#### **5.4.5、施工过程确实认**

主要针对隐蔽工程的事先确认：

(1) 对工艺原则和技术文件进行评审，并对操作人员上岗资格进行鉴定；

(2) 对施工机具进行认可；

(3) 定时或在人员、材料、工艺参数、设备发生变化时，重新进行确认。

(4) 施工过程中应做好施工过程及进度标识，确保施工过程具有可追溯性。详细有如下措施：

① 施工人员做好过程统计，涉及施工日志、检验和试验报告等表白施工过程状态；

② 根据施工过程特点建立标识，根据施工进度变化调整标识，根据施工变化突发情况变化标识，施工竣工后撤消标识。标识的管理需与施工进度相匹配，与施工需求相适应。经过统计可对施工过程进

行追溯性。

#### **5.4.6、施工过程信息沟通**

项目经理部负责做好与工程建设有关方：业主、监理、设计、分包方等的信息沟通工作：

- (1) 工程信息（涉及与工程有关的要求）；
- (2) 协议的处理，涉及对其的修改；
- (3) 建设方问询的处理、建设方反馈、涉及投诉。

#### **5.4.7、施工过程中的质量管理统计，涉及：**

- (1) 施工日志和专题施工统计；
- (2) 交底统计；
- (3) 上岗培训统计和岗位资格证明；
- (4) 施工机具和检验、测量及试验设备的管理统计；
- (5) 图纸的接受和发放、设计变更的有关要求；
- (6) 监督检验和整改、复查统计；
- (7) 质量管理有关文件；
- (8) 工程项目质量管理筹划成果中要求的其他统计。

施工统计应符合统计管理制度的控制要求，并在工程竣工交付后由项目经理负责移交给企业档案室存档。

### **5.5 工程签证管理制度**

#### **5.5.1、总则**

(1) 为规范工程签证管理，严格控制工程签证的发生率，明确工程签证管理的职责及流程，特制定本制度。

(2) 本制度合用于企业范围内各地域全部项目工程的签证管理。

### 5.5.2 基本要求

(1) 本要求所指的工程签证是指：项目前期及施工过程中，因为非施工方原因而造成的工程返工损失及增长的零星工程量，在协议暂定造价之外的甲乙双方工程量确认证明。不涉及如下情况办理的甲乙双方工程量确认文件：

- ① 在协议暂定造价范围内因为设计图纸（方案）无法计算工程量而必须现场办理工程量确认的文件；
- ② 甲乙双方协商一致或在协议要求职权范围内由甲方委托其他方施工并代扣的乙方工程量根据；
- ③ 工程竣工后施工保修期外甲方对业主的保修期内，甲乙双方办理的维修工程量确认文件；
- ④ 非工程施工类由施工方代为支付（办理）的甲方费用确认根据。

(2) 非工程签证的工程量确认文件，根据实际情况制定相应表格办理有关手续，不得再以《工程量签证单》办理。不然发生的费用纳入签证费用考核范围内。

(3) 工程签证只能作为工程量确实认根据，《工程量签证单》不能以任何形式反应单价或定额直接费以外的费用，甲方必须严格按照协议要求的结算方式进行计价、取费，形成最终止算价。

### 5.5.3、工程签证的根据

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/575103324111011232>