

# 项目管理试验室工作手册

## 总则

### 1. 目标

为落实落实股份企业推进工程项目精细化战略布署，理顺项目管理基础职能，提升项目管理水平和项目创誉创效能力，借用技术试验室概念，依靠具体项目，打造出项目管理优异样板和标准模块。

### 2. 适用范围

本手册适用于全集团企业范围内中国各类工程项目。五企业（房建）、电务企业制订适用本企业《项目管理试验室工作手册》。

集团企业原有项目管理制度、管理手册、管理标准、管理程序等，有和本手册要求不一致，以本手册要求为准。

### 3. 项目管理遵照标准

项目管理试验室工作遵照“标准化、规范化、集约化、信息化”标准。

标准化就是针对“无法可依”或“无良法能够”问题，真正处理相关制度措施不健全、不对路现象。

规范化就是针对“有法不依”和“违法难究”问题，真正找到克服制度不落实、行为不规范具体措施。

集约化就是针对效率不高、效益不保问题，真正开辟提升管理质量和效益具体路径。

信息化就是针对管理手段落后、鞭长莫及问题，建立完善相关信息管理系统，真正实现管理手段全方面革新升级。

#### 4. 工作方法

把具体项目甲方要求和集团企业、企业目标结合起来，把落实落实股份企业各项要求和各单位、各项目标实际情况结合起来，把宏观项目管理和微观项目管理结合起来，理顺、明确项目管理工作清单，制订具体工作程序、标准，落实到项目部各岗位工作职能，形成适用、精简、高效制度条文和结果文件，健全集团企业、企业项目管理制度措施。

#### 5. 后台管控

集团企业、企业明确后台管控内容及工作岗位职责，完善后台精细化管控方法，明晰前台操作程序和运行机制，强管工作节点严禁性行为，加强后台集中管控关键要素资源，实现支持、服务、审批、督导、考评后台管控职能。

集团企业、企业强化以内部环境为关键基础、风险评定为关键步骤、控制活动为关键手段、信息和沟通为关键条件、内部监督为关键确保内部控制框架，建立包含货币资金、采购、实物资产、成本费用等经济业务在内含有控制职能方法、方法、程序，定时开展内控制度审计，形成严密、完整内部控制体系。

## 第一章项目管理目标

### 1.1 项目管理目标

指挥部（项目部）应实现集团企业（企业）下达项目管理目标，包含：当期实现收入额及控制工程形象进度、项目红线成本利润率、收入经费支出率、开累上缴资金额、安全目标、质量目标、信用评价或业主满意度、“双清”指标、资金集中度等。

### 1.2 项目管理模式

按项目规模不一样，集团企业采取不一样项目组织模式，分为指挥部直管、共管、代管模式，和企业自管模式。指挥部（项目部）依据不一样模式，设置项目组织机构，配置各类人员。

## 第二章组织管理

### 2.1 项目管理委员会

各管理层级成立以总经理（项目经理）为主任，分管领导为副主任，各部门责任人为组员项目管理委员会，负责项目成本控制、安全管理、质量管理、进度管理等重大事项决议和监督。

### 2.2 项目部管理机构

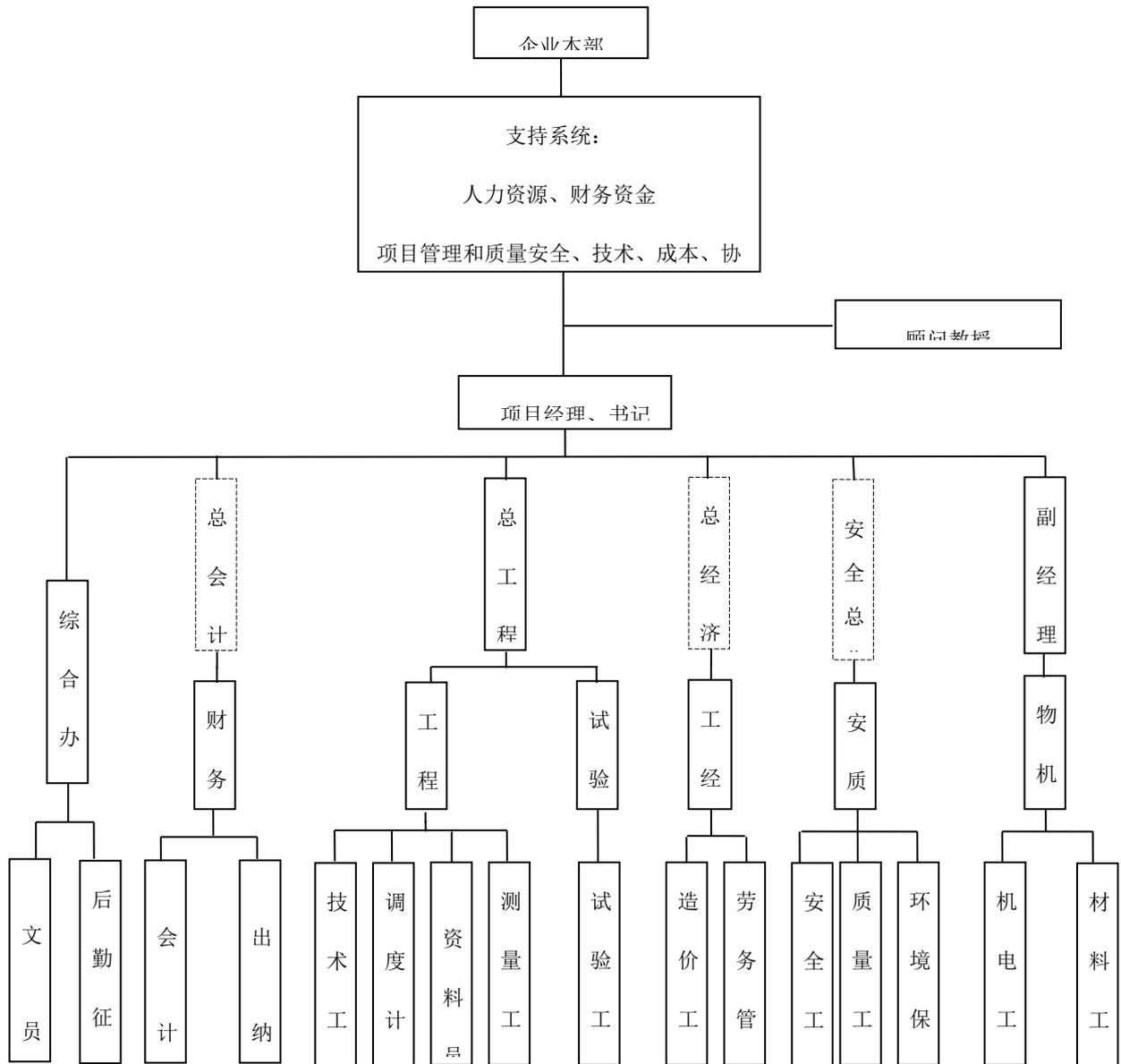
工程中标后，集团企业（企业）依据项目规模、项目特点、投标策划、协议要求，进行项目策划组建指挥部（项目部），指挥部（项目部）组织机构参考《通用项目部组织机构图》（图1）。

指挥部（项目部）机构组建标准上根据“五部两

室”进行，负责编制《机构设置及人员配置方案》报集团企业（企业）。协议有特殊约定、业主有特殊要求，组织机构应合适调整。

指挥部（项目部）依据批复《机构设置及人员配置方案》或机构设置文件，组建相关部门，建立项目管理体系。

图 1. 《通用项目部组织机构图》



注：企业参考上图建立项目部组织机构时，项目部职能部门及岗位设置应依据实际情况进行合适调整，虚框表示可依据项目规模调整。

## 2.3 项目管理职责责任矩阵（见表2）

表 2. 指挥部（项目部）关键管理职责责任矩阵

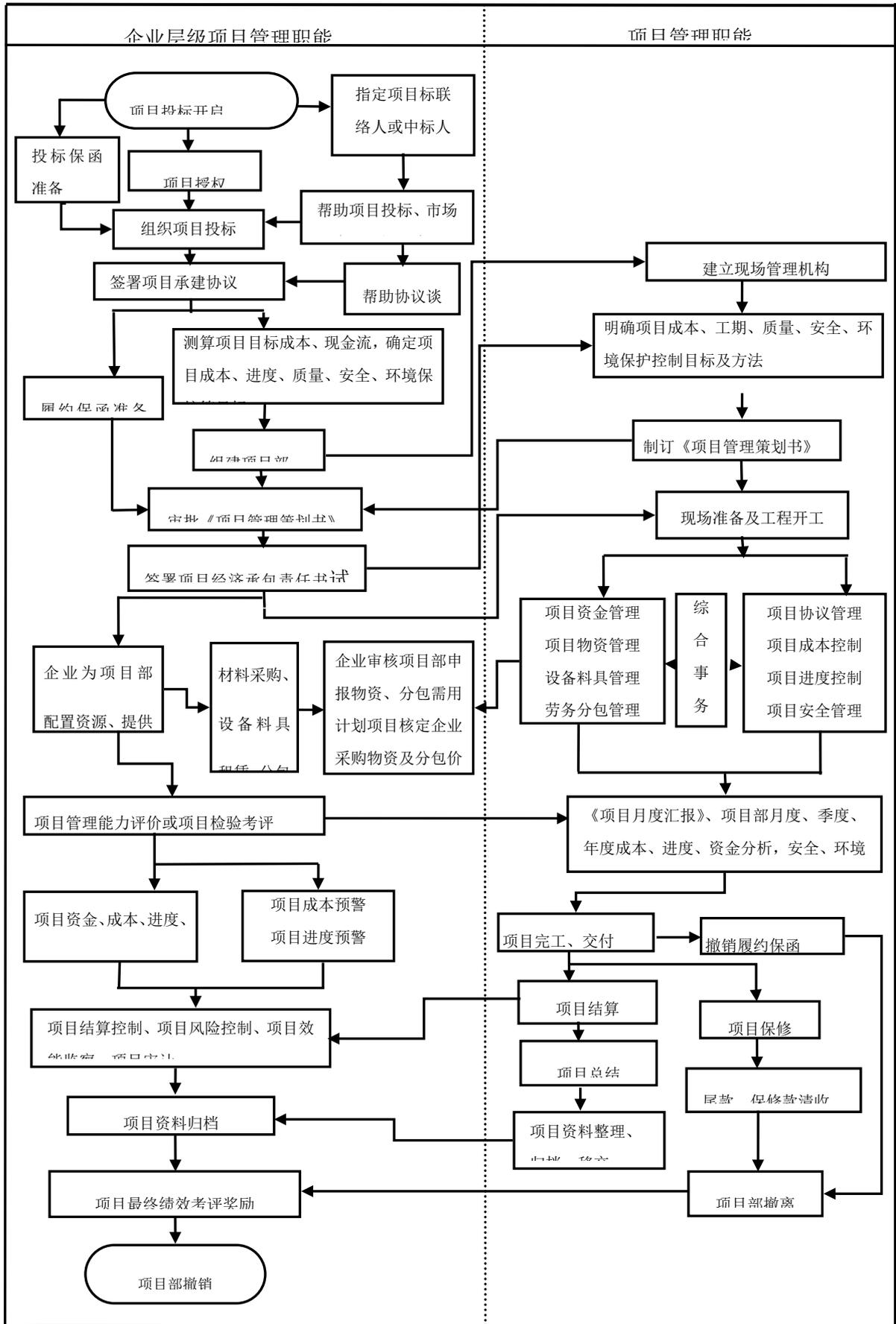
序号	工作职能	必需工作事项	项目经理	项目书记	副经理	总工	综合办公室	物机部	工程部	安质部	试验室	工经部	财务部
1	前期策划	施工调查	★		☆	☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	
		项目管理策划书	★			☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆
		产品清单和责任矩阵	★			☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆
		经济承包责任书	★	☆			☆	☆	☆	☆	☆	★	☆
2	技术管理	施工组织设计和施工方案、完工文件	★			★		☆	★	☆	☆	☆	
		测量复核				★			★				
		试验控制			☆	★			☆		★		
		科研和节能减排			☆	★	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆
3	安全质量管理	★		☆		☆	☆	☆	★	☆	☆	☆	
4	进度管理	进度控制			★			☆	★	☆	☆	☆	☆
		征地拆迁		★	☆		★						
5	物资机械管理	限价、采购、租赁、核实（含协议）	★		☆			★	☆	☆	☆	☆	☆
		供给商管理			★		☆	★	☆	☆			
		周转材料、机械设备配置及验收			☆	★		★	☆	☆	☆	☆	☆
6	分包管理	准入、考评评价	★	☆				☆	☆	☆	☆	★	☆
		协议、结算、决算	★	☆		☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆
7	财务管理		★				☆	☆	☆	☆	☆	☆	★

		预算、债权债务管理											
		资金、税务管理	★			☆	☆				☆	★	
		经济活动分析、财务决算	★		☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	
8	责任成本管理	测算、分解、分析	★		☆	☆	☆	☆	☆	☆	★	☆	
		变更索赔	★			☆		☆	☆	☆	☆	★	☆
9	后评价		★		☆	☆		☆	★	☆	☆	☆	
10	信息化管理		☆		☆	★	☆	☆	★	☆	☆	☆	
11	综合管理	项目月度、季度、年度汇报、	★		☆		☆	☆	★	☆	☆	☆	☆
		绩效考评	★	☆			★	☆	☆	☆	☆	☆	☆
		公文、印章管理	★	☆			★						
12	党群工作	党建工作		★			★						
		廉政建设		★			★						
		工会		★			★						
		共青团		★			★						
13	文化建设	项目文化和团体理念	☆	★			★						
14	收尾管理	费用控制	★			☆	☆	☆	☆	☆	☆	☆	★
		清算	★			☆	☆	☆	☆	☆		★	☆
		施工总结	☆			★	☆	☆	★	☆	☆	☆	☆

注：“★”为主责部门，“☆”为辅责部门。

## 2.4 项目管理基础步骤图（见图3）

图 3. 项目管理基础步骤图



## 2.5 指挥部（项目部）设置要求

集团企业（企业）根据投标承诺结合《机构设置及人员配置方案》相关要求，依据实际情况确定项目所需派员素质和数量要求。在满足人员基础需要情况下，人员配置一专多能、一岗多责，动态管理，并应符合相关要求。

## 2.6 岗位责任书

指挥部（项目部）按各步骤节点所确定工作标准制订岗位责任书。

# 第三章前期策划

## 3.1 营销交底

项目中标后，投标主责单位分级分类组织企业相关部门和项目部关键管理人员对商务、施组、报价三部分进行书面交底。交底内容包含但不限于：（1）关键内容解释和说明；（2）签约过程中双方争议焦点；（3）项目章节费用组成、不平衡报价情况；（4）推行时应注意关键问题；（5）关键时点和关键期限提醒；（6）签约背景。

## 3.2 施工调查

3.2.1 营销交底后，集团企业（企业）分管领导牵头，工程管理部门组织相关部门、指挥部（项目部）进行施工调查。

施工调查汇报关键内容：工程概况、工程地质水文自然条件、施工现场勘察、施工方案初步比选、关键工程情况、成本要素调查、项目管理策划基础信息、材料供给情况、设备购置或租赁价格等。

3.2.2 施工调查结束后，参与施工调查部门按调查内容提出书面汇报，汇总后形成《施工调查汇报》，经分管领导审批后发至其它领导、相关部门、指挥部（项目部），作为管理交底、编制项目管理策划书和实施性施工组织设计依据。

### 3.3 项目管理策划书

3.3.1 集团企业（企业）领导组织关键部门指导指挥部（项目部）在充足进行方案经济比选基础上，编制《项目管理策划书》。《项目管理策划书》包含（但不限于）以下内容：项目概况、管理目标、产品清单、管理责任矩阵、现金流分析及资金计划、责任成本预算、机构和部门责任书、项目部通常职员绩效考评措施、项目目标管理模式及分包模式、实施关键点、资源配置计划、进度计划、风险分析和对策、变更索赔、关键施工方案及大临工程部署方案、安全质量管控关键及方法、成本管理等。《项目管理策划书》于项目中标后1个月内编制完成。

集团企业（企业）开展项目管理策划同时，对指挥部（项目部）进行管理交底、业务培训、策划交底。

3.3.2 《项目管理策划书》经集团企业（企业）相关部

门评审，分管领导审批后实施。指挥部（项目部）严格根据《项目管理策划书》开展项目管理活动，因特殊原因不能按

《项目管理策划书》继续实施，指挥部（项目部）推行变更申请程序，经同意后方可实施。

### 3.4 红线责任成本预算

3.4.1 项目部编制实施性施工组织设计和施工方案，计算工程数量，调查资源价格，编制本管段红线责任成本初步预算；

3.4.2 指挥部编制实施性施工组织设计和施工方案，核定工程数量，确定资源价格，审核项目部编制各管段红线责任成本初步预算，汇总编制项目红线责任成本初步预算；

3.4.3 集团企业（企业）各相关部门将项目红线责任成本预算审核意见书面提交项目绩效考评评价委员会办公室，会审后形成红线责任成本预算文件，经项目绩效考评评价委员会审批后下达红线责任成本预算。

3.4.5 红线责任成本预算编制在项目开工后2个月内编制完成。如确不含有条件，由集团企业（企业）确定临时材料采购、设备租赁、劳务分包指导价，待条件成熟后，立即编制红线责任成本预算。

3.4.6 在项目实施过程中，客观条件发生改变并对项目成本造成重大影响时，指挥部（项目部）提出调整汇报，报上级单位审批。

### 3.5 经济承包责任书

#### 3.5.1

企业依据项目红线责任成本预算，和项目部签署《经济承包责任书》，每十二个月和项目部签署年度经营承包责任目标。

3.5.2 集团企业每十二个月和指挥部签署年度经营承包责任目标。

## 第四章 协议管理

### 4.1 协议管理标准

4.1.1 集团企业（企业）对协议实施分级统一管理，对指挥部（项目部）合适授权。

4.1.2 分类管理标准。指挥部（项目部）所签署协议，依据要素不一样，分为分包协议、物资设备采购协议、机械周转材料租赁协议、其它协议(临时用地、技术服务咨询)等，分类进行管理。

4.1.3 统一管理标准。集团企业制订协议范本、授权书文本，并依据协议关键程度确定分级评审措施。

### 4.2 项目协议管理职责分工

4.2.1 工经部负责工程分包协议、劳务分包协议、工程保险协议及建设工程施工协议管理。

4.2.2 物机部负责物资买卖和租赁协议、机械设备租赁协议管理。

4.2.3 工程部负责技术类协议管理。

4. 2. 4

综合办公室负责临时用地协议、办公车辆租赁协议、房屋租赁合相同后勤保障类协议管理,同时负责协议用印管理。

4.2.5 除上述协议外,指挥部(项目部)无权签署其它任何协议。

#### 4.3 协议评审和签署

4.3.1 协议评审和签署,由指挥部(项目部)各部门按职责分工承接,其它参与评审部门由承接部门决定,通常情况下,工经部、财务部应参与全部协议评审。需上报企业审批,应上报企业审批。

4.3.2 承接部门负责对签约对方主体资格进行审查,已列入股份企业或集团企业黑名单,不得和之签署协议。

需审查资料包含但不限于:(1)营业执照、组织机构代码证;(2)资质证书、安全生产许可证;(3)授权委托书、法定代表人证实书及相关人员居民身份证;(4)业绩证实材料。

4.3.3 工程分包协议、劳务分包协议、物资买卖协议、物资租赁协议、机械设备租赁协议、技术类协议、临时用地协议、车辆租赁协议、房屋租赁协议审批权限由各企业依据情况授权,超出一定金额以上须经企业分管领导审批。

#### 4.3.4 工程保险协议

#### 4.3.4.

1 企业项目部填写保险立项审批表→企业法务部、业务分管领导立项审核→集团企业法务部、业务分管领导立项审批→股份企业经纪企业询价→企业会同企业项目部确定承保企业→股份企业经纪企业出具工程保险协议文本。

4.3.4.2 工程保险协议审批步骤。指挥部（项目部）评审→集团企业（企业）法务部审核→集团企业（企业）业务分管领导审批。

4.3.5 上述协议审批，自指挥部（项目部）上报日起2个工作日内完成。协议评审和审批经过股份企业工程成本管理信息系统网上进行。协议评审和审批完成后，协议承接部门方可和签约对方签署协议。

4.3.6 协议签署时，应由签约对方先签字盖章。综合办公室在用印时，应核实签约对方协议签字人和其授权委托书是否一致。协议文本有两页以上，应该加盖骑缝章或在每页上签字。

4.3.7 协议签署后，原件由协议承接部门专员保管，并建立协议管理台账。协议承接部门须向财务部等相关部门进行交底，形成《协议交底纪要》，交底内容包含但不限于：

- (1) 资金支付百分比立即限；
- (2) 关键时点及关键期限；
- (3) 协议推行中注意事项。

#### 4.3 协议推行

4.3.1 协议应全方面、正确、合适推行。推行过程中基

基础资料应妥善保管，包括但不限于：

建设工程施工协议：（1）协议、补充协议；（

2) 签证资料、结算书；(3) 付款凭证；(4) 建设单位、监理单位签认设计变更通知单；(5) 和建设单位会议统计、往来信函及签收统计；(6) 隐蔽工程验收统计。

工程分包协议、劳务分包协议：(1) 协议、补充协议；(2) 结算及付款凭证；(3) 对方资信证实文件；(4) 会议统计、往来信函及签收统计；(5) 协议推行完成清结协议、末次结算协议。

买卖协议：(1) 协议、补充协议；(2) 对方签认供货通知单；(3) 质量检测统计；(4) 收料单；(5) 付款凭证；(6) 往来信函及签收统计。

机械设备租赁协议：(1) 协议、补充协议；(2) 机械设备清单；(3) 双方签认机械设备进出场证实；(4) 结算单及付款凭证。

工程项目保险协议：(1) 保险协议；(2) 事故发生时照片和视频；(3) 事故证实书（气象证实、意外伤害事故证实等）；(4) 损失清单；(5) 重置或修复方案及预算书；(6) 伤亡费用证实。

4.3.2 协议变更、转让、解除：协议推行期间发生变更、转让、解除，应立即签署补充协议或完善相关手续，并按要求立即进行评审和上报。项目经理变更，应立即办理变更手续，通知协议另一方当事人。

#### 4.3.3

项目实施过程中，发生偏离制度、程序、计划和预算事件，项目部需将偏离事件以“例外事件”汇报给企业审批，实施例外管理。

4.3.4 协议推行完成后，和签约对方签署协议封账协议，并填写《协议推行信息表》，和其它协议基础资料一起归档保留。

#### 4.4 纠纷管理

4.4.1 发生非诉协议纠纷后，指挥部（项目部）应协商处理，协商不成，做好诉讼或仲裁证据搜集，并向集团企业（企业）法务部书面汇报。

4.4.2 人民法院、仲裁机构和劳动监察、公安、质监等行政机关送达法律文书由综合办公室统一签收，在收文登记簿上给予统计。签收后应在二十四小时内通知集团企业（企业）法务部，并将原件邮寄给法务部。

4.4.3 集团企业（企业）法务部专职人员处理协议纠纷案件，指挥部（项目部）不得隐瞒和私自处理。

4.4.4 已生效各类法律文书确定我方应推行给付义务，指挥部（项目部）应按期足额推行，避免被列入被实施人名单及失信被实施人名单。

## 第五章 成本管理

### 5.1 责任成本分解

### 5.1.1 红线责任成本预算下达后

7 日内，项目部工经部确定红线责任成本预算分解标准及要求，相关部门 7 日内将基础资料报给工经部。

5.1.2 工经部在不突破红线责任成本预算前提下，根据“量价”分离标准编制红线责任成本预算分解书，经项目经理审批后，和各责任中心签署责任书。工经部编制年、季度成本计划，作为项目日常成本控制依据。

## 5.2 责任成本过程控制

### 5.2.1 工程数量管理

项目部收到施工图纸 10 日内，由项目总工组织工程部完成施工图数量查对，工程部建立施工图总控数量台帐、现场实测数量台帐及累计完成数量台帐。

### 5.2.2 生产要素过程控制

劳务分包、材料物资、机械设备、现场经费、变更索赔等管理，详见对应章节。

### 5.2.3 成本管理信息系统

项目部使用成本管理信息系统，规范协议签署、结算、付款管控。

### 5.2.4 红线责任成本检验

项目部根据红线责任成本检验计划，提前准备被检资料，检验后依据整改通知书做好整改落实。

## 5.3 责任成本计价

### 5.3.1 季度末月 20 日前，项目部工程部统计当期及开累

实际完成工程数量，其它部门编制当期红线责任成本计价所需资料，提交工经部。

5.3.2 季度末月 23 日前，项目部工经部编制红线责任成本计价表，经项目部总工程师审核、项目经理同意，上报指挥部（企业）审核。

5.3.3 季度末月 25 日前，指挥部工程部、工经部等相关部门审核《红线责任成本计价表》，经指挥部总工程师审核、指挥长同意后，上报集团企业审批。

5.3.4 指挥部（企业）财务部依据批复《红线责任成本计价表》进行内部支付。

#### 5.4 验工计价

5.4.1 现场施工技术管理工作中，工程部立即办理变更设计及签证手续。

5.4.2 季度末月 20 日前，指挥部（项目部）工程部统计当期及开累实际完成工程数量，办理验工计价工程数量外部单位签认手续，物机部提供当期验工计价所需“物资/设备验收签认结算单”，安质部提供当期验工计价所需“安全文明生产费用清单”等，提交工经部。

5.4.3 季度末月 25 日前，指挥部（项目部）工经部编制当期验工计价报表，经总工程师审核、项目经理同意后，办理外部签认手续。

#### 5.4.4 指挥部（项目部）

工经部建立验工计价台账，分发存档。

## 5.5 成本分析

### 5.5.1 责任成本分析

项目部各部门依据划分成本核实单元每个月 28 日前按月对成本进行归集和核实，工经部负责已完工程劳务分包结算，物机部负责材料收支、机械费结算、运杂费结算及材料盘点，财务部负责间接费用、财务费用及其它费用支出，工经部组织对比分析责任成本和实际成本差距，形成成本分析汇报上报企业工经部。

### 5.5.2 经济活动分析

项目部财务部组织相关部门在责任成本分析基础上关键分析施工进度、红线责任成本盈亏、安全质量、材料消耗差额、机械设备管理、责任经费实施、双清及资金管理情况，以查找问题查错纠偏为关键，项目经理组织于次月 10 日前召开月度经济活动分析会，形成经济活动分析汇报并上报企业财务部门。见附件 5.5.2。

## 5.6 责任成本考评和奖惩

5.6.1 企业按年度对项目部责任成本进行考评，作为项目部年度绩效考评关键依据。项目完工验收、完工决算完成后进行终期考评。

### 5.6.2

企业对考评完成责任成本目标或目标利润项目部立即给兑现，对未完成责任成本目标或目标利润项目部依据相关措施进行问责。

### 5.7 变更索赔管理

5.7.1 指挥部（项目部）成立 20 日内，工程部审核施工图、协议清单，提报施工图量差、漏项工程等变更索赔基础资料；物机部调查设计概算编制期材料价格信息，形成“材料供给及价格风险评定”；工经部对比分析“设计概算”、“材料供给及价格风险评定”初步提出变更索赔清单。

5.7.2 指挥部（项目部）成立 1 个月内，集团企业（企业）指导指挥部（项目部）工经部编制《变更索赔策划书》，经企业审批后实施，建立变更索赔动态台帐。

5.7.3 施工过程中，工程部整理变更设计资料，完善变更手续；工经部整理设计概算查漏补缺等索赔资料，按摄影关政策和文件要求时限申报索赔汇报，并跟踪审批信息。

5.7.4 指挥部（项目部）工经部每十二个月向集团企业（企业）上报年度变更索赔计划，经同意后组织实施。

5.7.5 指挥部（项目部）完工清算结束后，由总工牵头、工经部组织编制《变更索赔总结》，申报变更索赔奖励，经上级单位审批后进行项目内部分劈。

## 第六章 进度管理

## 6.1 进度计划编制、控制及调整

### 6.1.

1 项目进度管理应在确保安全、质量基础上，以均衡生产为标准，以各项管理方法为确保手段，以实现协议工期为最终目标，实施施工全过程动态控制。

6.1.2 项目进度管理建立以项目经理为责任主体，由项目部领导、各部门责任人、作业队长及班组长组成项目进度控制体系，并明确对应职责。

6.1.3 指挥部（项目部）依据施工协议制订工程进度管理目标，项目经理组织各部门搜集、整理项目进度计划相关信息及资料，工程部依据编制项目控制性进度计划，经总工审核、项目经理审批后，报上级工程管理部门立案。

6.1.4 指挥部（项目部）工程部依据控制性进度计划编制作业性进度计划，经项目经理审批后向各部门交底。

6.1.5 项目经理组织指挥部（项目部）相关部门定时检验项目作业性计划完成情况，发生偏差不大立即采取方法进行纠偏。发生偏差较大时需立即采取方法，依据现场实际情况调整项目控制性季度计划及项目部作业性进度计划，立即上报上级工程管理部门。

6.1.6 上级工程管理部门定时对控制性进度计划现场完成情况进行检验，发生偏差不大时督促指挥部（项目部）立即纠偏；工程进度管理目标无法实现时，督促指挥部（项目部）立即采取方法，确保工程进度管理目标实现。

## 6.2 征地拆迁

6.2.1 项目部工程部收到征拆图纸后，依据图上征拆边

界在现场进行放样，会同征拆部门清点征拆红线内地表附着物，登记造册。

6.2.2 项目部征拆部门和相关部门开展红线内地表附着物迁改工作。

## 第七章 安全管理

### 7.1 质量安全责任制

7.1.1 指挥部（项目部）项目经理组织各部门编制项目质量安全责任制，经安全生产领导小组审定后实施。责任制覆盖项目全员，报上级单位人资部和安质部立案。

7.1.2 各岗位质量安全责任制一式两份，推行本人签字手续，施工全过程留存。

### 7.2 安全教育

7.2.1 指挥部（项目部）总工负责组织编制年度和月度培训计划。年度培训计划报上级单位人资部立案。

7.2.2 安全教育培训结合人员岗位和作业内容，由业务主责部门分类实施。培训包含岗前（含转岗）安全培训、日常安全警示教育、方案交底工艺培训、物资设备专题安全培训等。

7.2.3 培训结束后建立档案，留存课件（讲义）、考勤、影像、试卷、总结等资料，报上级单位人资部立案。

### 7.3 安全基础管理

7.3.1 安全目标：以“作业零违章、隐患零容忍”为卡控红线，以“职员零死亡、项目零事故”为工作底线，杜绝通常及以上生产安全责任事故；杜绝通常D类及以上铁路交通责任事故；杜绝火灾责任事故；杜绝特种设备责任事故；争创省部级安全文明工地。

7.3.2 安全管理制度：建立健全项目安全管理制度，包括但不限于安全生产责任制度、安全教育培训制度、安全技术交底制度、安全生产检验制度、安全生产例会制度、安全隐患排查制度、安全生产奖惩制度、项目负责人带班作业制度、技术人员值班制度、消防安全管理制度、安全生产费用管理制度、安全应抢救援制度、持证上岗制度等。

7.3.3 安全例会：指挥部（项目部）每七天组织召开安全生产例会，安质监察部门负责统计；项目经理每个月组织召开安全生产隐患排查会，技术部门负责统计，制订月度安全控制计划报上级单位，并在现场公告。

7.3.4 班前安全讲话：作业队长或班组长在作业前对作业职员进行班前安全讲话，并组织安全质量宣誓活动。

7.3.5 安全检验：项目安全检验包含主责部门业务检验、专题检验、安全员日检、安全总监周检和项目经理月检。安全检验应做好统计，抓好整改落实，做到闭合管理。

## 7.4 应抢救援

### 7.4.1 指挥部（项目部）

项目经理组织工程技术部门，结合项目风险评定情况，编制专题应急预案，纳入项目安全控制计划，报上级单位立案。

7.4.2 指挥部（项目部）项目经理每十二个月最少组织一次应急演练，安质监察部门做好统计并留存资料。演练结束后评定演练效果，完善应急预案。

## 7.5 安全事故汇报和处理

7.5.1 事故上报：项目发生事故后现场相关人员立即向项目负责人汇报，项目负责人立即向企业和集团企业指挥部汇报，并在1小时内向当地县级以上人民政府安全生产监督管理部门或负有安全生产监管责任部门汇报。

7.5.2 事故处理：发生事故后，项目部立即开启应急预案，做好现场警戒防护和舆情应对，主动开展抢险救援，预防发生次生灾难。做好家眷抚慰及善后处理，帮助调查组进行事故调查。

## 7.6 “安全标准工地”创建、申报

7.6.1 “安全标准工地”创建：实施现场安全确保体系、目标、责任制、专题方案、技术交底、安全教育培训、安全协议、安全费用、风险辨识评定、持证上岗、节能环保保护等管理制度和标准，抓好实施过程标准化建设，强化现场文明施工管理，达成安全标准工地申报条件。

### 7.6.2

“安全标准工地”申报：含有申报各级安标工地条件工程，项目部应做好日常台账、内业资料及现场规范管理工作，立即组织申报并做好复查配合。

## 第八章 质量管理

### 8.1 质量检验

8.1.1 项目质量检验包含但不限于图纸审核、原材料进场验收、试验检测、施工方案和技术交底落实检验、工序“三检制”、仪器仪表判定、测量双检、地质复核、隐蔽工程检验和通常和主控项目目标检验等。

8.1.2 项目部工程部负责做好施工质量过程控制、日常检验和质量分析，安质部负责监督质量责任落实，实施质量奖惩制度。

### 8.2 质量评定和验收

8.2.1 项目部各级施工质量验收均需经自检确定达成对应验收条件要求，并做好各项验收准备工作。

8.2.2 除单位工程外，项目部各级施工质量验收均需按协议文件各方协商确定时限及验标相关要求，向监理提出验收申请。

8.2.3 检验批由专职质量检验员参与验收，监理工程师验收签证

；分项工程项目部分项工程技术责任人参与验收，监理工程师验收签证，关键分项工程验收勘察设计单位专业责任人参与；分部工程项目部项目经理、总工及质量责任人参与验收，监理工程师验收签证，关键分部工程验收，建设单位、勘察设计单位专业责任人参与；单位工程完工后，项目部自行组织相关人员进行检验评定合格后，向建设单位提交工程验收汇报，由建设单位项目负责人组织施工、设计、监理单位项目负责人进行单位工程验收，验收各方联合签认。

### 8.3 质量事故汇报和处理

8.3.1 事故上报：质量事故发生后，现场相关人员立即向项目负责人汇报，项目负责人立即向企业和集团企业指挥部汇报，同时上报监理、建设和设计单位。造成人身伤亡按安全事故上报程序实施。

8.3.2 事故处理：质量事故发生后，现场责任人应采取有效方法保护现场，预防发生人身伤害事故。项目部配合建设、设计和监理单位制订处理方案。造成人身伤亡按安全事故处理程序实施。

### 8.4 工程创优

8.4.1 指挥部（项目部）项目经理为创优工作第一责任人，总工具体负责创优和申报工作。

8.4.2 指挥部（项目部）总工结合工程规模制订创优计划，安排工程部搜集整理关键工序影像资料、验收汇报、检

测资料、证实材料、文字资料及技术总结，同时要搜集建设、设计、监理及使用单位评价意见、决算结果及经济效益证实材料等，做到文档管理规范化、标准化。创优资料整理完成后立即报上级单位安质监察部门。

## 第九章 环境职业健康卫生管理

### 9.1 环境管理

9.1.1 指挥部（项目部）建立环境确保体系。项目经理组织施工环境调查、环境原因辨识，总工组织制订环境管理方案及保护方法，建立水土保持和文物保护等管理制度，有效保护生态环境。

9.1.2 加强施工作业场所废水、废气、废渣和噪声控制，做好扬尘、施工垃圾、取（弃）土场地环境保护处理，对有毒有害气体、粉尘、噪声进行检测和治理，达成国家、行业和地域卫生标准，实现节能减排目标，做到环境零污染和绿色施工。

### 9.2 职业健康卫生管理

9.2.1 指挥部（项目部）制订和落实项目职业健康管理制，有效预防职业病、季节性传染病、地方病、疫源性疾和食物中毒发生。

9.2.2 项目部综合办公室对从事存在职业病危害作业人员，组织岗前体检，建立职业健康体检档案，不得安排从事职业禁忌作业。项目在岗前和在岗期间要对从事职业病危害作业人员进行职业健康卫生培训，提供符合国家标准职业病防护用具。包含地方传染病项目，开展卫生防疫宣传教育和配发防治药品。

9.2.3 项目部将工作场所可能产生职业病危害如实通知作业人员，在醒目位置设置公告栏，公布相关职业病防治制度、规程、应抢救援方法和危害原因检测结果。对密闭、狭小作业场全部毒、有害气体及物质定时监测、采取通风方法。在可能产生职业病危害作业岗位及产生职业病设备、材料、储存场所等设置警示标识。

## 第十章 技术管理

### 10.1 设计文件审核

10.1.1 指挥部（项目部）工程部接收设计文件及图纸以后，总工组织工程部、安质部、物机部、试验室等部门相关人员分组审查、集中会审并整理汇总审核意见，按要求呈送至监理、设计、建设单位处理，重大问题提前向上级单位技术管理部门汇报。

10.1.2 无问题设计文件及图纸加盖“已审核”章。经建设、设计单位确定修正意见，在原设计文件、图纸上用红笔修改，加盖“订正”章；如有新设计文件、图纸替换，原设计文件、图纸加盖“作废”章并进行封存。

10.1.4 项目经理、总工、关键技术管理人员参与由建设或监理单位主持设计交底会后，立即将会议纪要内容向相关技术人员交底。

### 10.2 测量

10.2.1 项目实施全过程中，落实实施测量“双检制”。

10.2.2 项目部配置专职测量工程师或成立测量组，配置对应精度测量仪器。

10.2.3 指挥部（项目部）开工前期应接收设计测量资料。

10.2.4 指挥部直管项目，复测工作由指挥部组织，测量结果经企业总工审核后，报集团企业技术中心进行复审，复审结果满足要求后，由企业测量主管部门形成有效文件下发使用。

其它项目由企业测量主管部门负责开、完工复测、贯通测量及加密控制网季度复测，项目部总工在复测前10日提出申请，企业测量主管部门7日内完成复测方案及结果书编制，经企业总工审批后，形成有效文件分发项目部使用。

10.2.5 项目部均应编制测量控制专题方案。每个月进行测量控制总结及计划。

10.2.6 工序放样测量需引用经审批复测和控制网测量结果，放样过程必需组成闭合检核条件，内业结果计算必需采取两组独立计算并相互校核。

10.2.7 控制测量、定位测量和关键放样测量严格实施“双检制”，并对测量结果进行技术交底并签认交接。

10.2.8 水准和放样测量原始统计规范整齐，配有示意图，参与人员签字齐全，无涂改，并有闭合检核结论判定。

10.2.9 测量仪器定时进行检核，并由专员负责。

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/796041033103010141>