

北京金州工程有限公司

Beijing Golden State Engineering Co.Ltd

项目管理手册

五月十五日

目 录

第一部分：[项目部管理制度](#)

第二部分：[工程分包招标程序](#)

第三部分：[项目资料管理规定](#)

第四部分：[项目部质量记录](#)

项目部管理制度

1.1 总则

1.1.1 管理目的

为了使本公司所承担的所有工程项目在实行过程中有一个统一、规范的实行原则，使项目经理在项目管理过程中对自己的职责、权利、义务有一个明确的结识，特制定本管理手册。

本手册为项目管理的作业程序文献之一，内容涉及项目实行管理的所有过程。凡涉及到与公司内其它部门协作的事宜，或由项目经理委托公司内其它部门完毕的分项工作，应按照相关部门的管理程序文献执行。

1.1.2 项目经理职责

项目经理的直接领导是部门经理或副总经理，项目经理必须对其管理的项目全面、全过程负责。所谓全面负责是指对项目的进度、成本、质量和安全全面负责；所谓全过程负责是指项目经理对所管理的项目，自接受项目经理任命开始到项目完全关闭为止的整个过程，所有负有责任。项目经理职责的细节详见后续各节。

项目经理的权利：项目经理在经总经理审批的项目实行计划内有人员聘用权、资金支配权、分包签约权、零星工程的变更权等等，但对于某些对进度、成本、质量影响较大的决策，需报公司主管领导审批，具体规定详见项目经理质量管理程序。

1.2 项目经理工作程序

本程序仅对项目经理在项目管理过程中的具体职责和权利进行了约束,但作为一个高素质的项目经理,除按本手册的规定管理好项目的实行外,还应在项目实行的过程中时刻想到提高公司声誉、维护公司利益、激发员工的积极性和工作热情等这些作为公司管理人员所应具有素质。本手册虽未对这些内容提出规定,但对项目经理进行考评时,考评人将考虑这些因素。

1.2.1 项目启动阶段

1.2.1.1 项目经理的选定

每个项目在选定项目经理前,先要由公司最高管理层对该项目管理的难易程度进行评审。项目经理的选定由公司主管副总根据每个项目评审出的管理难易程度拟定人选(此后对项目经理的管理技能应评估分级,暂定分为三级),并签署项目经理任命书。

1.2.1.2 项目经理介入项目的时间

项目经理在经公司最高管理层选定并接受任命书之后,应立即介入项目的管理工作。一般是在项目中标后,总包协议已经签订。

1.2.1.3 工作内容

1.2.1.3.1 项目的移交

项目经理介入项目管理工作后,一方面要由投标经理对该项目前期工作内容进行移交,移交的范围涉及:(1)项目概况介绍;(2)投标阶段所有有关该项目的文献;(3)协议(或投标文献)外对业主服务内容的口头承诺;(4)业主、政府管理审批部门、分包商等与该项目相关机构的重要有关人员及其职能、联系方式;(必要时协同项目经理一起去拜访,建立一个良好的外部环境)(5)项目前期费用;(6)与本项目有关的其它特殊事项。

1.2.1.3.2 项目内容分解

项目经理在编制项目实行计划(项目预算、项目进度计划、质量控制计划等)前,应一方面对项目上要完毕的所有工作内容进行分解。工作内容分解是项目执行过程中对项目各个方面进行控制的基础,所以工作分解要细(如系统设备要分解到单项设备,以便于采购计划的实行和项目成本的控制)。单项工作分解的具体限度,以单项工作执行周期的长短便于控制为原则。分解出的单项工作要可以且便于项目实行进度计划的编制、便于项目预算的编制、便于分包协议的分解。所有分解出来的分项工作之和要百分之百地包含本项目中所需要完毕的所有工作内容。

1.2.1.3.3 编制项目实行进度计划

在项目工作内容分解完毕之后,项目经理应按照协议工期规定编制项目进度计划。项目进度计划中应涉及所有分解出的工作单项和相应的完毕时间,每个单项以时间柱状图的形式表达。项目进度计划的编制可参照附表的格式进行。对于小型项目(投资额在 1000 万元以下,且项目内容比较简朴的项目),实行进度计划提成几个完毕阶段即可;对于大中型项目,应采用具体的分解的项目实行进度计划。项目进度计划应提交总经理审批。

1.2.1.3.4 制定项目人员计划

项目经理应根据本项目的需求,提出项目支持人员(公司内员工)和项目外聘人员需求计划,人员需求计划中应明确所需人员的提名、职责、介入时间。人员需求计划初稿提出后,先交公司最高管理层及相关部门审核并进行人员和时间上也许的调整,调整后的人员需求计划经公司相关部门讨论通过后,项目经理应规定相关部门的经理签字确认。对于介入时间较晚的支持人员(如调试人员),其介入时间可在项目实行过程中再次调整。

1.2.1.3.5 制定质量控制计划

项目经理应在项目正式启动前制定出本项目质量控制计划,质量控制计划的内容应涉及(1)本项目的总体质量目的;(2)分项工程质量目的;(3)

质量目的控制措施。项目经理可参照 ISO9000 和公司内质量体系文献中其它要素的质量控制程序文献编写本项目的质量控制计划。质量控制计划应报送项目部经理和总经理审批。

1.2.1.3.6 编制项目预算

项目预算应按 3 的格式进行编制，涉及的内容除第 9 条所述的单项工作等直接费用外，还应涉及各项间接费用，如项目管理费用、项目支持人员费用、外聘人员费用、项目保修费用、未预见费用、税金等。预算表中每个单项费用的计算应有计算依据，计算依据在 Excel 表格后另页列出。土建、安装和材料部分的成本预算可由项目控制部门的预算工程师协助编制；设备部分的成本预算可由设备采购部门协助编制。其他费用可由财务部门协助编制。对于协议中漏项，而在预算中补充列出的费用单项，项目经理应进行特别说明，并应得到投标经理(或市场部其他有关人员)的认可。项目预算必须经总经理审批后方能作为本项目在执行过程中的费用控制依据。

1.2.2 项目实行阶段

1.2.2.1 项目启动

1.2.2.1.1 项目启动会议 - 管理人员

项目经理在项目正式实行前应组织公司内所有将参与本项目的人员开会，明确本项目的总任务、每个人员的职责、介入工作的时间、工作中的领导与被领导关系、协调配合关系等，必要时可建立例会制度。项目经理应根据每个人员的反馈意见对项目实行计划的细节进行相应的修改，并将会议内容以备忘录的形式规定每个与会人员签字。

1.2.2.1.2 项目启动会议 - 业主人员

在公司管理人员启动会议之后，项目经理应组织公司内参与项目管理的重要人员与业主代表开会讨论项目启动事宜。向业主代表递交项目实行计划(内容涉及项目简介、项目范围、项目管理组织机构、总体进度计划、质量计划、项目例会制度、项目实行的重要报告、项目文献和资料管理等等)，了解业主对项目实行计划的意见及其它也许的想法，必要时可对实行计划进行修改，但修改内容应报总经理确认。在该启动会议上应明确金州工程、业主及其它有关各方的责任义务、工作范围、文献递交程序和确认程序、进度确认程序、工程款支付程序等。项目经理应将会议讨论的所有内容整理为备忘录，规定与会各方签字并存档。

1.2.2.1.3 项目印章的启用

对于部分项目，为了方便管理，在项目实行阶段有时需要启用印章。对于经总经理批准批准启用印章的项目，应以“北京金州工程有限公司×××项目部”的名称启用印章，并同时以公司名义致函给业主、土建和安装分包单位，表白该专用章的启用，并说明该章的使用范围为：“该项目部印章仅限于该项目的进度计划、报批实物完毕量、施工产值、设计变更、签证、催款计划、函件往来”。

1.2.2.1.4 土建及安装工程分包（此项可视具体情况而定）

项目经理应在项目启动初期，按照公司主管领导审批通过的项目进度计划编制土建及安装工程分包招标计划。土建及安装工程分包招标计划编制完毕后应尽早提供应预算工程师并同时抄送部门经理和主管副总经理。对于部分实行期较晚的土建或安装分包工程，招标计划可随着项目的进展每月进行一次更新，更新内容应在项目月报中给予说明。预算工程师将按照“土建/安装分包管理规定”

协助项目经理完毕土建/安装工程招标工作，提出土建/安装工程分包建议。分包建议中应涉及至少三个备选分包商、推荐分包商、分包协议初稿及相应的评论意见。分包建议将由预算工程师按土建及安装工程分包招标计划中规定的时间报项目经理并抄送部门经理和主管副总经理。项目经理审核后将分包建议及相关文献交主管副总，由公司与推荐分包商进行最终的商务谈判(总经理认为必要时可亲自参与谈判)，并最终拟定分包商及协议重要条款(如价格、支付条款等)。分包协议由公司负责起草。签署分包协议前必须按照公司内协议管理程序送交有关人员审核签字。

1.2.2.1.5 设备采购

项目经理应在项目启动初期，按照总经理审批通过的项目进度计划编制设备采购计划，设备采购计划编制完毕后应尽早提供设备采购部门，并同时抄送部门经理和主管副总经理。供货期较晚的设备采购计划可随着项目的进展每月进行一次更新，采购计划的更新内容应在项目月报中给予说明。设备采购部将按照“设备采购部工作手册” 完毕设备招标采购工作，提出采购建议。采购建议中应涉及至少三个备选厂商、推荐厂商、供货协议初稿及相应的评论意见。采购建议将由设备采购部按采购计划中规定的时间报项目经理并抄送部门经理和主管副总经理。项目经理应根据采购建议与推荐厂商进行最终的商务谈判(主管副总经理认为必要时可亲自参与谈判)，并最终拟定供货厂商及协议重要条款(如价格、支付条款等)。设备供货协议由设备采购部门负责起草，但项目经理应规定设备采购部尽量运用已成功使用过的协议范本，尽量少运用厂商的协议范本。在签署设备供货协议前必须按照公司内协议管理程序送交有关人员审核签字。

1.2.2.2 工程漏项解决

项目经理有责任保证所有分包协议(土建、设备、安装等所有协议)中工程内容之总合百分之百地包含本项目所涉及到的所有工程内容,未包含到任何分包协议中的工程内容视为协议分包过程中的工程内容漏项。在单个分包协议的执行过程中,项目经理有责任保证分包人百分之百地完毕本分包协议中的所有工作内容,任何应在本分包协议中完毕而未完毕的内容视为协议执行中的工程内容漏项。对于任何一种工程内容漏项,在项目实行过程中一经发现,项目经理应立即报告给部门经理和主管副总经理,并同时提交漏项因素及责任分析报告、漏项解决建议报告。工程内容漏项经总经理签字确认后先交设计部和工程部对工程量进行核定,然后由预算部对漏项费用进行核定。工程内容漏项的最终解决方案由总经理召集公司内相关人员研究决定。

1.2.2.3 变更解决

对于业主在项目实行过程中提出的任何变更,项目经理必须规定其出据书面变更申请(或由项目经理整理所讨论变更的备忘录,由业主代表签字),所有变更申请必须报部门经理并抄送主管副总经理。项目经理应组织公司内有关人员研究提出变更解决方案和变更报价,并报项目部经理及主管副总经理审批。审批后的解决方案和变更报价必须征得业主批准并由业主代表签字确认。对公司内有关部门提出的变更(如设计变更等),也应参照上述程序在公司内部进行解决。

1.2.2.4 施工现场管理

项目经理对施工现场的施工进度、质量、安全等方面的管理应参照“施工现场管理程序及标准”执行。

1.2.2.5 编制项目执行情况月报

项目经理应在每月15日前将上月项目执行情况上报部门经理,并同时抄送主管副经理

理及财务部和市场部有关人员。月报的内容涉及月报首页、当月更新后的实际进度和预测进度表、更新后的执行成本及利润表、更新后的钞票流量表。月报的格式详见附表。每月 20 日后的第一个星期一为项目月报例会日，项目经理应在该例会上将上月项目执行中的基本情况进行简要报告，重要内容为项目执行情况与原预算、原进度计划、原质量计划有差异之处及相应的对策。该例会讨论、修改并最终通过项目经理所提出的新实行计划，项目经理应按照更新后的实行计划开展下一部的项目管理工作。

1.2.2.6 特殊情况报告程序

在两次月报之间发生的需要尽快解决，但项目经理又无法独立解决的问题，项目经理应及时报告给部门经理并抄送主管副总经理及公司内其他有关人员，由项目部经理或主管副总经理决定解决方案。对于项目执行过程中发生的或能预见到的进度、费用和质量与 2.1.3.3 中的“项目实行进度计划”、第 2.1.3.6 条中的“项目预算”、第 2.1.3.5 条中的“质量控制计划”中的规定有较大差异之处，均应按特殊情况报告程序在发现当天报告给上述指定人员，并尽快提出项目经理建议的解决方案报相同的人员。

1.2.2.7 与业主代表的例会

项目经理应与业主代表之间建立起例会制度，就项目执行过程中业主对各种细小事务的想法和规定以及我们的想法和规定等，定期与业主代表进行磋商，达成一致意见时，及时以备忘录的形式记录、签字、存档，并抄送公司内有关人员。项目经理对业主提出的任何建议或意见都要及时、认真地予以回复，以保证公司在解决问题能力方面的形象。

1.2.2.8 外聘人员管理

对于项目施工、安装、调试过程中所需的人员，项目经理应尽量运用公司内部员工，在公司内无法提供所需人员的情况下，项目经理可在公司外聘用人员，但应优先考虑与公司有长期的良好合作关系的外部人员。若外聘人员计划在项目实行过程中与第 11 条中提出的人员计划相比有变化时，项目经理应事先将新的外聘人员计划报项目部经理和总经理审批。外聘人员的协议管理按“外聘临时用工人员管理办法” (由工程部制定、修改、更新)执行。

1.2.2.9 工程款催收

项目经理应定期或按预先制定的项目完毕阶段向业主报告项目进度,并催收项目进度款。

项目进度款计划应在预测的钞票流量表中反映出来,假如进度款到帐的进度与原计划有差异时,项目经理应在项目月报中说明其因素及将要采用的措施。(以上有财务部门协助执行)

1.2.2.10 项目档案管理

在项目实行阶段,有关本项目的所有文献均由项目经理保存、管理,涉及协议(副本)、图纸、变更、备忘录、现场记录、来往信函以及其它所有有关本项目的文献。在项目关闭时,项目经理负责将这些文献按公司档案管理程序(由行政部制定、修改、更新)移交、存档。

1.2.2.11 项目资金管理

在各项目的实行过程中,资金支出的管理按“工程项目资金管理程序文献”(由财务部制定、修改、更新)执行。

1.2.2.12 工程验收

在工程竣工前两个月,项目经理应按经总经理审批通过的项目进度计划规定提出工程验收计划并报部门经理和主管副总经理审批。项目经理负责按经审批的工程验收计划组织有关部门进行工程验收。工程验收质量以合格为最低标准规定,验收通过时间及费用支出应在原计划以内。项目经理对工程验收中也许碰到的各种困难、也许引起时间延误的各种因素应有足够的预见性并采用相应的措施,必要时可报部门经理和主管副总经理研究解决对策。假如项目经理认为有必要在正式竣工验收前先进行内部验收,项目经理可在提出的工程验收计划中包含内部验收计划。内部验收计划涉及的内容有验收人员计划、验收时间计划、验收费用计划等,但所有内容均应在原项目实行计划内。

1.2.2.13 达标验收

在工程达标验收前两个月，项目经理应按经总经理审批通过的项目进度计划规定提出工程达标验收计划并报部门经理和主管副总经理审批。项目经理负责按经审批的工程达标验收计划组织有关部门进行工程达标验收。工程达标验收质量以合格为最低标准规定，达标验收通过时间应在原计划以内。项目经理对工程达标验收中也许碰到的各种困难、也许引起时间延误的各种因素应有足够的预见性并采取相应的措施，必要时可报部门经理和主管副总经理研究解决对策。

1.2.3 项目关闭阶段

1.2.3.1 工程总结

工程总结的目的是积累经验和吸取教训，改善公司内所有有关部门的工作，所以项目经理应对工程实行的全过程进行总结，内容涉及：(1)设计、施工、采购、分包、安装、调试过程中发现的问题；(2)对设备、材料供货商的产品质量、服务质量的评价；(3)对土建、安装分包商的评价；(4)对公司内有关部门工作配合的评价；(5) 预算执行情况报告；(6)业主对本项目的所有反馈意见。

1.2.3.2 对公司员工的考评

项目经理有责任对参与本项目工作的公司内员工进行考评，考评内容涉及每周的 TIME-SHEET 审核及年度工作绩效评判。

1.2.3.3 项目关闭

在项目实行计划中的所有工作结束，并且项目尾款所有结清后，项目经理应签署项目关闭文献(详见附表)。项目经理负责将第 27 条中规定的，在项目实行过程中与本项目有关的所有文献及项目关闭文献按公司档案管理规定存档。所有项目文献的电子版应从工作文献夹

中转入档案文献夹中，具体规定详见“[工程资料管理规定](#)”。

1.2.4 项目移交

若因特殊因素，需要项目经理在执行半途将项目管理工作移交给另一人选时，项目经理应对本项目的管理工作进行全面、详尽的移交。移交内容涉及(1)项目背景、(2)项目进展及款项收支情况、(3)业主、分包商、本地管理部门及其它有关人员关系、(4)由项目经理保管的所有项目档案。每项移交内容都必须有移交备忘录或移交清单，并由项目经理和接受移交人员签字。

1.2.5 费用报销

项目经理在项目管理过程中发生的所有费用在报销时按公司制定的“规章制度”的有关条款执行。

1.2.6 考评与奖惩

1.2.6.1 对项目经理的考评

每个项目关闭后，公司对项目经理的考评由部门经理、人力资源部经理和主管副总经理进行考评，评价结果交人力资源部存档。

1.2.6.2 项目经理的奖惩

公司最高管理层将对项目经理在项目管理过程中的绩效进行评估，公司将按绩效评估结果对项目经理进行奖惩。对项目经理的绩效评估及奖惩将按“员工绩效评估及奖惩程序文献”(由人事行政部和项目部制定、修改、更新)中的有关条款执行。任何项目在实行过程中，若出现重大质量事故、坏帐事件、被诉讼事件，则为项目经理的重大失职，公司将根据情况给予严厉惩处。

1.3 相关文献

- 《工程项目实行过程控制程序》
- 《国家工程建设施工协议示范文本工程施工分包协议》

1.4 质量纪录

- [P-1-2023 项目经理任命书](#)
- [P-2-2023 项目实行进度计划](#)
- [P-3-2023 项目组人员花名册](#)
- [P-4-1-2023 项目成本预算](#)
- [P-4-2-2023 项目成本预算表说明](#)
- [P-5-2023 项目钞票流量预测表](#)
- [P-6-1-2023 项目月报首页](#)
- [P-6-2-2023 当月更新后的实际进度和预测进度表](#)
- [P-6-3-2023 项目的执行成本及利润表（月报）](#)
- [P-6-4-2023 项目的钞票流量表](#)
- [P-7-2023 项目关闭文献](#)
- [P-8-2023 工程竣工资料移交清单](#)
- [P-9-2023 工程设施移交单](#)
- [P-10-2023 工程竣工移交证书](#)

第二部分 工程分包招标程序

2.1 目的

通过招投标选择合格的分包商，提高工程质量，减少工程造价。

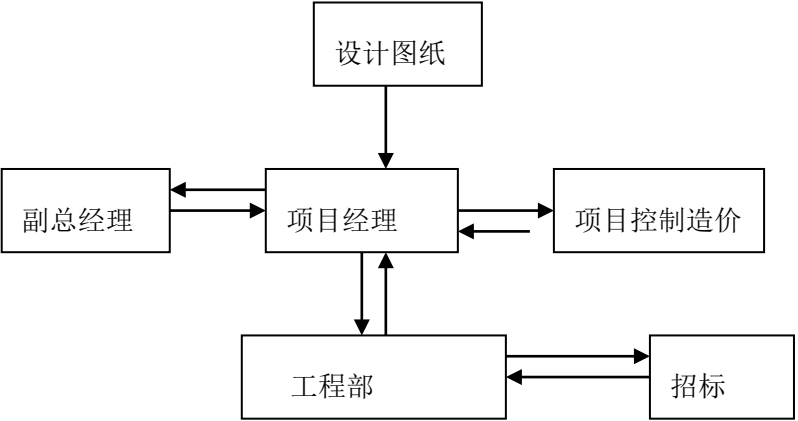
2.2 原则

公平竞争、择优中标。

2.3 程序

2.3.1 土建安装招标程序

2.3.1.1 招标程序



2.3.1.2各部门职责

2.3.1.2.1 总经理或主管副总经理

负责对招标结果进行审查，拟定中标单位。

2.3.1.2.2 项目经理

负责组织招标全过程，并协调各部门关系。

2.3.1.2.3 工程部

负责审图、编制技术招标文献，对施工方资质、资信、及对工程的质量、工期、施工范围、施工方案、施工组织等提出规定。负责招标全过程的具体实行。

2.3.1.2.4 设计部门

提供全套施工图纸，并对招标提供技术支持。

2.3.2 设备采购程序

参见设备采购部门工作手册

2.4 考察

工程部和项目经理考察施工单位，并选择不少于三家的合格施工单位。

2.5 发售标书、图纸

招标书工本费 1000~5000 元/份，图纸押金 1000~5000 元/套，（中标方押金不退，未中标单位可凭完整图纸换回押金）。

2.6 投标、开标

按招标文献规定，在指定期间、地点、施工方将密封好的投标书报送给项目经理，同时提交不低于工程造价 x% 的投标保证金；在项目经理、工程部、项目控制部三方参与下，正式开标。

2.7 评标

工程部对投标各家的技术标响应情况、资质、资信、施工组织等作出评价；项目控制部对投标各家的商务标响应情况、预算编制是否符合规定、工程内容是否有漏项、造价是否合理等作出评价；项目经理在考虑各方面因素后，拟定中标单位并报主管副总经理批准。

2.8 中标、签定协议

拟定中标单位后，由公司向中标单位发正式中标告知书，中标单位应提供银行出具的履约保函（保证金不低于中标价的 $x\%$ ），并由公司起草协议，报公司的相关部门评审后，与施工方签订施工协议。

第三部分 项目资料管理规定

为了加强工程资料的管理，保证资料的及时性和完整性，对每项工程的资料进行统一管理，作到工程竣工后，资料齐全。在总结过去经验的基础上，公司特制定本工程资料管理规定。

3. 1 协议管理

3.1.1 所有工程协议原件及其附件均由公司人事行政部根据项目进行集中统一管理；每签订一份协议，由相关人员立即及时归档；

3.1.2. 为便于开展工作，工程部可保存工程协议副本；

3.1.3 因工作因素，公司员工需要借阅协议时，需经部门经理以上管理人员批准批准；

3.1.4 所有协议、协议及其附件的原件均不得带出公司。如因工作需要，经部门尽量以上管理人员批准，可携带复印件。如带出原件，需经总经理批准批准；

3.1.5 对协议中具有保密内容的条款，借阅后，应认真保密。

3. 2 投标资料管理

3.2.1

每完毕一项投标，开标后一周之内由标书经理归档投标资料，涉及原始资料、投标全套正式文献、及电子版资料；

3.2.2 开标结果公布后一周之内，由标书经理归档投标分析报告。

3. 3 设计资料管理

设计阶段完毕后一周内（即全套施工图设计完毕后），项目经理负责归档全套设计资料及电子版资料，涉及：

3.3.1 甲方提交的原始设计资料和有关设计依据，如工程地质资料，进水水质资料等；

3.3.2 工程投标、标价书、设计方案通过修改的，应在最终报给甲方的方案上注明“报甲方”字样，被修改的方案（原方案）也应与最终方案一同保存；

3.3.3 平常交往的资料（如与建设单位、施工单位及设备厂商等办理的备忘录、验收单、报表和往来的传真件等资料）；

3.3.4 其它设计资料，如：设计任务单，设计项目计划书，设计技术条件告知单，设计条件变更单，设计修改单，设计校审单，设计评审单，设计验证单，采购清单等。

3. 4 施工过程资料管理

以下现场资料及签证资料等需项目经理在工程实行中及时办理：

3.4.1 应甲方规定或因甲方因素，对原设计方案或施工图纸进行洽商、变更必须与甲方办理设计变更计价单，其中的计价部分应由公司有关概预算人员审核后方可填写。假如当时不能拟定单价，应在计价单中注明计价时间及办法；

3.4.2 现场管理人员在施工现场对设计图纸或文献进行变更时，必须与原设计单位协商，并

办理设计变更手续，最后向施工单位签发设计变更告知单；

3.4.3 施工中必须按工程进度及时向建设单位上报工程进度，作为公司向建设单位申请工程款的依据；

3.4.4 对分包工程，必须规定施工单位及时提交以下资料：

- a. 营业执照、资质等级和质量保证体系；
- b. 施工组织设计；
- c. 进度报表：总进度计划和月份具体计划（一般一月一次）；
- d. 工程预算；
- e. 各种验收报告：涉及开竣工验收证明，中间交工验收签证，隐蔽工程验收签证等。
- f. 地基及测量文献：涉及地基与地质钻探资料，土方解决方案和测量成果资料（含工程定位测量图，标高测量记录及沉降和变形观测记录等）。
- g. 有关施工记录：报告地基解决记录，工程质量事故解决记录，预制构件吊装记录，预应力施工记录及构件荷重实验记录等；

3.4.5 工程竣工后，进行保修项目解决时，解决完后，必须经甲方验收并同甲方签订工程保修单；

3.4.6 提交甲方或乙方的图纸、设计变更、资料、告知等，对方提供的签收单；

3.5 竣工资料管理

全套施工资料应在土建、安装竣工验收后两周内，由项目经理整理归档。涉及以下内容

3.5.1 竣工图纸：

- a. 全套竣工图纸;
- b. 图纸会审记录, 技术交底文献, 设计变更告知单, 技术核定单, 材料代用告知及工程洽商记录等;

3.5.2 工程资料

- a. 开工报告, 施工组织设计, 施工技术措施等;
- b. 图纸会审、设计变更以及质量安全等交底记录;
- c. 抄测检查记录、放线记录、钎探记录, 结构吊装记录等;
- d. 原材料实验单: 钢筋、水泥、砖、焊条、涂料、防水材料、电料、暖卫设备和器具等原材料出厂合格证和质量说明书 (质量检测报告);
- e. 实验报告: 钢材、水泥、砖的复试报告, 砂浆和混凝土试块实验报告, 砂、石检验报告, 砂浆和混凝土配比实验单等;
- f. 隐蔽工程检查记录: 基础和主体结构工程隐检记录, 钢结构焊接和防腐记录, 暖卫通水实验记录, 电气系统接地检查记录, 单机及联动试车运营记录, 重要材料设备开箱记录等 (隐蔽工程检查记录须经建设单位现场代表签字);
- g. 质量基础记录: 单位工程质量综合评估表; 单位工程观感质量评估表; 分部分项工程质量评估表;
- h. 竣工报告单。

3.5 工程结算

工程竣工后应及时同建设单位和分包单位办理工程结算，签订《工程结算认定书》，经双方签字盖章后，留二份公司人事行政部存档。同时填制公司内部的“工程结算书”，结算书共 2 份：工程部 1 份，附协议 1 份，财务部 1 份（作为工程拨款依据），附预算书一份。

3.7 工程图片

每项工程自破土开工至交付使用的整个过程中，现场代表根据工程进度情况拍摄的工程照片，有底片的照片须连同底片提交项目经理。

第四部分 项目部质量纪录

项目经理任命书

P-1-2023

—/—

兹任命_____为下述项目的项目经理：

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/886142104203010154>