

## **【维修改造项目】**项目班子组成情况

### 第一节、项目组织机构设置计划

在本工程施工中实施项目法施工的管理模式，组建本工程的项目经理部，对工程施工全过程的进度、质量、安全、成本及文明施工等负全责。项目经理部将分别选配有施工管理经验的项目经理、技术负责人、施工员、质检员、安全员、材料员、计划管理员等人员组成。项目经理部要以工程项目管理为核心，以优质、高速、安全、文明为主轴，加强动态、科学管理，优化生产要素，精心施工，大力推广先进施工技术，在创质量优良的同时，力争提前完成施工任务。在推行项目法施工的同时，从文件控制、材料采购到产品标识、过程控制等过程中，切实执行 ISO9001 标准和公司质量保证体系文件，达到创优质高效的目标。

#### 1.1 成立工程项目经理部

项目部由项目经理全权负责管理、经营、施工，对人员、机械、设备、材料进行统一管理指挥和调度，项目经理部对各作业班组实行以施工预算为基础的工、料、机经济承包责任制。各作业班组内部实行以质量、工期、安全等十项考核指标的效益工资及施工定额为基础的经济承包责任制。

### 1、统一部署，妥善安排，做好施工前期准备工作

对机构设置、人员组成作策划；对相关外部环境继续调研；对项目组织设计进一步细化完善。本工程需用的机械设备根据施工需要及时安排设备进场。

### 2、健全各项管理制度

健全完善的管理制度是搞好工程施工的前提和保证，所以工程施工前建立健全各级施工管理人员的岗位责任制，建立奖惩考核制度，做到责权利相统一。

健全工程进度控制的分级管理制度和生产调度会协调制度。

健全工程技术控制的图纸会审制度、方案审批制度及施工技术质量交底制度。

健全工程质量的预控制度，过程控制制度以及试验检查制度。

健全工程安全教育制度、安全检查制度，安全管理制度以及安全事故预防、处理制度。

健全工程资金控制的审批制度、财务会计制度。

健全工程物资控制的物资采购制度、物资管理制度。

健全工程保障控制的医疗卫生制度、后勤保障制度、基地管理制度、娱乐作息制度、文明创建制度等。

### 3、精心编制施工计划

按照统一部署的原则，根据工程总体计划及时编制工程季度施工计划、月度施工计划和周施工计划。

根据工程进展实际情况，实行动态管理，及时反馈并调整施工进度计划，及时调整人员、设备的配备，确保节点目标实现。

合理安排工程的施工顺序，使气候等对施工的影响减到最小程度。

合理安排全标段的施工作业面，相互衔接形成流水施工。

### 4、抓重点协调，保证工程进度

### (1) 抓好主材供应的平衡协调

建立项目经理部统一领导下主材调配制度，确保主材及时供货。

建立各作业队月、周主材使用上报审批制度，提高材料使用计划性。

建立材料供应统一调配系统。

### (2) 抓好主要劳动力协调

建立主要劳动力项目经理部审核、备案登记制度。

建立作业队之间劳动力临时借用结算制度，利用经济手段合理调配各作业队主要劳动力。

### (3) 抓好工程资金运作的协调

项目经理部设立资金结算管理中心，合理调配资金，确保施工所需资金的正常投入。根据各月生产计划，及时编制月度资金使用计划，提高资金使用的计划性。及时办理计量支付工作，缩短进度款收取周期。

### (4) 加强工地文明建设、开展立功竞赛活动

项目经理部对全标段生活、生产基地硬件布设进行统一规划。

制订文明工地创建标准和相关规章制度，规范操作。

建立文明工地月度检查评比制度。

开展立功竞赛活动，设立专项奖励基金，奖优罚劣。

## 1.2 指挥系统

项目经理部制定“统一部署、分段实施、科学管理、总体协调、有序推进”的施工组织原则，重点落实人员配置、机构组织、程序管理三大方面的相关措施。以高素质的人才组成精干的机构，实施严密的管理，达到决策有效、协调高效的目的，以保证工程施工进度；以严格的管理、刚性的制度、健全的管理体系，保证工程施工安全；运用先进成熟的施工技术和生产过程的科学监控，保证工程的施工质量。

项目经理为经理部最高领导人，下设项目总工程师和副经理。总工程师负责本项目技术与质量的管理工作；副经理负责本项目安全生产、文明

施工等。下设职能部门，部门以下设作业队，在项目经理领导下，各职能部门权限明确、职责分明。项目指挥系统见图。

### 1.3 监控系统

为确保本工程高效、优质、按期完成，并达到招标文件要求的包括施工质量、安全生产、文明施工以及环境保护等各项基本目标，我单位制定安全生产及施工质量两套监控系统。两套监控系统在项目经理的领导下既相对独立，又相互协调与监督，以确保各项目标的实现。质量监控系统见图。

### 1.4 联络协调系统

项目经理部是统一的整体，下属各职能机构因职责和分工不同，各职能部门之间是相对独立但又是相互关联的，同时受外界干扰因素的影响，在生产过程中难免发生冲突和干扰，因此需要有效的协调和控制，确保项目生产进入良性循环状态，保证施工的顺利进行。

联络协调的总负责人为项目经理，下属各职能机构和相关人员，联络协调的原则为：对于内部各职能部门或作业队间的冲突和干扰，原则上由上一级主管机构进行协调和解决；对于外部的干扰因素，在经过初步评价干扰源的情况下，由项目经理委托相关职能部门进行解决。

工程项目的施工过程中积极与设计单位联络和沟通，充分了解设计意图；与监理工程师进行联系和沟通，以便了解监理工程师的满意程度和目标控制要求；与建设单位进行联络和沟通，以便发包人的期望值和满意程度。主要联络协调工作如下：

- 1、加强与发包人之间的合作，充分理解发包人对工程质量、工程进度方面的具体要求，做到使发包人满意。

- 2、技术部门加强与设计单位的联系和沟通工作，充分理解设计意图和设计变更，尤其在施工方案选择上，充分尊重设计单位意见，做到优秀设计、优秀施工、优秀完成工程的目标。

3、技术、质检部门加强与监理工程师的合作，尊重并支持监理工程师工作，为监理工程师履行其职责提供有利条件，共同做好工期、质量、投资控制，确保工程的质量。

4、全面有效地履行合同，服从发包人安排。

5、与其他在建单位之间的配合、协调：施工前，我部将加强与发包人、总监办的联系并提前提交施工计划。

## 第二节、部门职责

### （1）项目经理

项目经理是遵照国家法律、法规及合同文件，全面负责工程项目的施工建设的第一负责人。主持项目全面工作，协调施工现场各工程管理人员之间的工作关系，处理一切突发事件和安排日常工作。并对工程的质量、安全、进度等承担全部责任，负责组织和健全工程质量、环境、职业健康安全管理体系，贯彻落实各级责任制，明确各级人员组织和职责分工，是本工程项目的行政负责人。

### （2）技术负责人

全面负责制定工程施工期间的各种重大技术决策和技术方案，协助项目经理协调工程施工期间的各种对外关系，协调项目部各职能部门的关系，对现场施工进行管理、监督和协调。

### （3）项目部副经理

受项目经理委托，指挥现场施工按施工组织设计和质量要求进行实施。项目经理不在工地时代行经理职责，处理紧急事务。根据工程特点，建立施工现场的质量保证体系，并使之正常运转，确保工程质量。在组织与指挥施工的过程中，以身作则，坚持“质量第一”的方针，结合实际，教育

职工增强质量意识，在确保工程质量的前提下，完成施工任务。严格按照施工及验收规范，技术标准，设计文件及施工程序组织施工。在检查工程完成情况的同时，检查工程质量指标完成情况，分析质量动态，采取措施，保证和提高工程质量。

#### （4）工程技术部

全面负责工程施工期间工程各项的施工技术方案的制订、优化和实施，协助项目总工制定、实施工程施工期间的各种重大技术决策，并对所有技术方案实施情况进行监督；处理工程施工期间有关工程施工的具体技术事务；负责工程项目劳动人事和机械设备使用管理，负责工程项目现场施工安排调度，对生产和施工进度按计划进行控制和管理。协助项目经理进行决策，负责有关工程的各种建筑材料、设备及零配件的采购和各种施工材料、设备的供应计划、维修保养与使用管理。

#### （5）质量安全部

质量、安全、环保管理的具体执行机构。负责有关整个工程施工的全面质量管理、生产安全、环境保护管理，并对各基层作业层的质量、安全与环保控制计划和实施进行监督、管理；负责具体处理工程质量、环保与安全事故，协助项目经理进行管理决策；进行施工质量的终检，协助质量领导管理小组进行复检。

#### （6）计划合同部

参与项目管理策划和施工生产计划的编制；参加合同谈判，签订正式合同，进行项目部内部合同交底，对劳务队伍进行动态管理，建立劳务队伍及合同管理台账，并检查合同执行情况；做好生产经营统计报表并按时

上报，参与经济活动分析与总结，为项目管理决策提供依据；对工程进行复核，掌握预算编制原理，熟悉相关法规和政策性文件，编制项目预算，进行单价分析；收集成本管理的技术资料，预测项目直接成本费用及各项成本控制目标，参与项目成本情况分析；及时办理对外计价，并每月根据工程部提供的《已完工程数量清方单》办理协作队伍计价；认真研究计价规则、支付程序和条件，熟悉投标报价资料，掌握不平衡报价涉及的支付项目，进行内部单价平衡。建立验工计价台账，及时上报结算资料。

#### （7）后勤保障部

负责后勤保障物资采购，机械购置、租赁、维修保养的管理。建立物资库存和出入库登记台帐，并及时办理出入库手续，录入收、发、存的相关数据；做好机械的维修、保养、报废台账；做好项目部其它后勤保障工作。按制定的计划负责组织采购项目经理指令购买的物资；负责监督验证各种材料计划的实施，组织有关人员检查各类物资进场情况，并做好材料进场验收记录；负责每月人、机、料动态月报统计并报现场经理；负责材料的验证工作，收集、整理、归档各类物资合格证、试验报告等；组织验收业主供货材料的验证并做好相关记录，负责对采购物资的进场检查，并督促进行材料检验，审查检验结果；负责检查现场物资库存情况，制订物资管理办法；负责现场各类物资的标识工作，协助安全员做好文明施工管理工作；负责现场各类设备的管理工作（包括维修、保养、使用情况）；完成项目经理交给的其它工作。

#### （8）财务部

负责工程项目的合同控制和管理，协助项目经理进行各种合同订立、工程变更、工程索赔和工程结算等工作；负责工程项目的财务管理和劳动成本的监督、控制和管理，协助项目经理进行成本核算、分析、控制和考

核工作。

#### （9）各施工作业队

按制定的施工计划有步骤地在现场进行主体或为主体工程服务的项目的施工，是施工活动的主要实施者，同时负责实施过程中的初级质量检查与验收。协助质安部负责工程施工期间有关的质量和安全管理的工作；负责工程施工中的各种原材料、半成品和成品的试验和送检。

### 第三节、项目部主要管理人员职责

#### （1）项目经理职责

项目经理是工程的直接负责人，是工程进度表的执行人，是工程质量、安全、消防工作的负责人，是各工种之间配合及对外协作的总协调人，工地各部门的管理人员在项目经理的领导下工作。遵照国家法律、法规及合同文件，全面负责工程项目的施工建设，并对工程的质量、安全、进度等承担全部责任，负责组织和健全工程质量、环境、职业健康安全管理体系，贯彻落实各级责任制，明确各级人员组织和职责分工。

1) 项目实施全面管理，贯彻实施公司质量方针，科学地组织和管理进入施工现场的人、财、物等生产要素。

2) 协调好与建设单位、设计单位、监理单位和地方部门、土建总包单位等各方面的关系。

3) 深入现场及时解决施工中出现的各种问题，确保工程质量。

4) 工程上的设计技术处理问题，负责设计部和质量安全部工作。

5) 对工程质量、安全生产、材料设备维修等与工程有关的人力、物力、财力资源管理负全责。

6) 负责工程预算审查, 及时审核工程进出拨款单据, 做好工程决算工作。

## (2) 技术负责人职责

全面负责制定工程施工期间的各种重大技术决策和技术方案, 协助项目经理协调工程施工期间的各种对外关系, 协调项目部各职能部门的关系, 对现场施工进行管理、监督和协调。

1) 开展技术咨询, 搞好技术培训。不断加强本部人员的质量意识和安全意识的培训, 提供技术业务素质。

2) 负责施工项目的图纸会审和技术交底工作。

3) 了解材料信息, 审核材料价格、质量, 在保质保量的前提下, 努力降低成本。

4) 做好工程的现场管理, 组织策划、编制实施施工计划; 组织图纸会审, 技术交底。

5) 负责与单项专业单位协调收口交接面施工。

6) 建立工程施工的档案资料积累制度, 准确、真实、及时地编制各种报表。负责工程技术档案资料地收集、整理、保管工作。

7) 做好基础管理工作, 负责组织工程技术人员及各工种人员学习技术标准。

8) 负责技术设计部工作, 督促技术设计部完善图纸设计。

9) 主持编制方案、分部分项工程作业设计和技术措施。

## (3) 项目部副经理职责

受项目经理委托, 指挥现场施工按施工组织设计和质量要求进行实施。

项目经理不在工地时代行经理职责，处理紧急事务。根据工程特点，建立施工现场的质量保证体系，并使之正常运转，确保工程质量。在组织与指挥施工的过程中，以身作则，坚持“质量第一”的方针，结合实际，教育职工增强质量意识，在确保工程质量的前提下，完成施工任务。严格按照施工及验收规范，技术标准，设计文件及施工程序组织施工。在检查工程完成情况的同时，检查工程质量指标完成情况，分析质量动态，采取措施，保证和提高工程质量。

#### （4）专职安全员职责

1) 执行国家及公司各项安全生产法规、标准及规章制度，结合工程特点制定安全生产活动计划，做好安全生产宣传工作；

2) 贯彻安全生产法规、标准，组织安全检查，监督安全技术交底执行情况。

3) 参与专项安全技术方案安全技术交底的制定；

4) 做好安全生产日常检查工作，对安全隐患及时下达整改通知单，并跟踪检查和验证隐患整改情况；

5) 负责组织各类加工机械设备、施工用电等的检查验收，定期组织工程技术人员进行安全生产检查。

6) 负责新进场作业人员的安全教育和教育考核工作，负责安全各项管理制度和措施的落实情况检查，行使安全生产否决权和奖罚处理权；

7) 负责特殊工种人员和台帐管理；负责安全管理资料收集、编目、整理、汇总、归档，保证安全生产管理资料齐全、在效；

8) 负责对危险源进行识别，参与安全生产保证计划的编制，检查安全

生产保证计划的落实实施；

9) 负责安全生产管理报表的填报。

(5) 专职质检员职责

1) 贯彻国家及地方有关工程施工规范、工艺标准、质量标准，严格执行质量检验验收标准，行使质量否决权；

2) 制定项目“过程检验计划”，增强施工预控能力；按“过程检验计划”对分项工程进行检验；

3) 负责分解项目质量目标，制定创精品工程实施检查计划，监督创精品工程计划的实施；

4) 监督“一案三工序”、“三检制”与“样板制”的落实，核定分部分项工程的质量等级；

5) 负责过程产品检验状态的标识管理；

6) 参与项目阶段验收、专项验收和竣工验收，负责阶段验收、专项验收和竣工验收质量资料的核查；

7) 参与质量事故的调查、分析、处理，提出处理意见，跟踪检查整改方案的实施，对整改结果进行评估；

8) 收集质量信息，组织不合格品评审，签发纠正预防措施制定通知单，并对纠正和预防措施的实施情况进行验证；负责质量报表的编制及申报。

9) 负责指导和监督专业分承包商建立健全质量管理体系，评价专业分承包商质量控制能力。

(6) 资料员职责

1) 负责按当地地方性标准相关规定整理、归档各类工程技术资料；

- 2) 负责保障工程技术资料与施工进度同步;
- 3) 负责项目各类规范、法规、标准的配备和使用管理;
- 4) 负责项目阶段验收、专项验收、竣工验收技术资料的申报和竣工档案的移交管理;
- 5) 负责设计图纸、设计变更(洽商)的发放;负责竣工图归档管理;
- 6) 负责指导各专业分承包商按相关管理部门规定和相关标准整理、归档工程技术资料。
- 7) 负责外来文函收发、交接、传阅及保管工作;
- 8) 负责内部文件打印、复印;发文手续办理、文件发放及文件归档工作;
- 9) 负责项目会务管理工作;
- 10) 负责项目人员培训计划的编制,建立培训及考核记录;
- 11) 负责项目专业管理人员上岗证件的管理;

#### (7) 材料员职责

- 1) 负责项目辅助材料的采购及主要材料供应商的选厂,向项目经理提供主要材料供应商相关资料供项目经理决策,组织对主要材料供应商的考察;
- 2) 负责对材料供应商的考核,组织对材料供应商进行评审,填写材料供应商评审表;
- 3) 负责材料报批、样品报批工作;
- 4) 负责材料进场质量及数量检查,需由现场监理、项目技术员、质检员参加验收的材料负责组织鉴定验收;

5) 在授权范围内负责材料废料回收及处理工作；

6) 负责材料入库及成本分析。

## 、劳动力安排计划

### 1、劳动力安排

(1) 在我公司范围内，选派具有同类施工经验丰富的施工队伍。他们专业过硬，善于打硬仗打苦仗，能够顾全大局，把业主的利益永远放在第一位。

(2) 根据施工方案实施要求及施工进度计划和劳动力配置计划的要求，提前落实组织劳动力进场的准备工作。

(3) 在做好上述计划落实工作后，应另外做好施工劳动力安排预备计划，以备在必要时能够随时召集调用，作为确保合同工期的一项必要措施。

(4) 根据班组所承担的施工项目要求及其劳动力技术、质量、施工管理协作能力等，以公司内部施工管理目标为依据，与其签订本工程具体的施工协议、施工安全协议书及其它有关承诺和保证文件，明确其工作项目和范围、工作目标施工要求、奖罚措施等事项，以满足本工程项目整体的要求。

(5) 充分发挥我公司在施工组织管理方面的优势，将有关施工队、班组由项目经理部及其管理人员按工序、分区域、交叉施工做出详细安排，并将其它专业劳务分包单位一并纳入项目经理部的管理体系，确保工期、

质量目标实现。

(6) 对施工人员所需的生活后勤条件做出充分的考虑安排，包括通信、饮食、清洁卫生、季节变化适应等方面，以保证他们无后顾之忧，全力投入施工工作，确保施工进度和管理的需要。

(7) 在本工程施工期间，根据工程进度需要，本工程项目经理部及所属施工人员取消节假日、休息日，在必要时采取双班制施工方法，以确保施工工期。

(8) 对现场的施工队伍进行严格的资格审查，对审查合格的也必须做好技术安全交底、职业道德教育等方面的工作。

(9) 对已进场的队伍实施动态管理，不允许其擅自扩充和随意抽调，以确保施工队伍的素质和人员相对稳定。

(10) 未经项目经理部质量、安全培训的操作工人不允许上岗。

(11) 加强对施工班组的管理，凡进场的施工班组必须配备一定数量的专职质量、安全的管理人员。

## 2、确保劳动力充足的措施

(1) 根据施工阶段的不同，参施劳动力所需工种专业各不相同，在不同施工阶段开工之前都要对劳动力的专业、工种进行相应调整，以满足施工要求，保证施工进度。

(2) 各种机械操作手和中高级技术工人为我单位自有职工，配合劳务队伍为经注册的、

成建制的、常年与我单位合作的、具有丰富施工经验的作业队。

(3) 在施工期间严格按 GB/T19001:2008、GB/T50430:2007 质量管理体系要求，对所有人员进行标识，挂牌持证上岗。

(4) 项目部根据施工任务和区域、工期划分，按工种安排专业施工队伍，分别负责本工程的不同单项工程的施工。所有专业队伍人员由我公司的专用客车分批直接运送到施工现场。

### 3、劳动力管理

劳动力的管理是企业的重要组成部分，也是工程管理的重要组成部分。劳动管理的任务是在工程施工过程中，对有关劳动力进行计划、决策、组织、智慧、监督、和调度，从而协调职工的工作，充分发挥职工的积极性，不断提高其工作效率。

(1) 充分挖掘劳动资源，合理安排和节约使用劳动力。

(2) 正确执行定额，正确处理国家、集体和劳动者个人的利益关系，充分调动广大职工的积极性。

(3) 编制劳动力使用计划，合理、节约、控制使用劳动力，改善劳动组织，完善劳动的分工和协作，制定劳动力调配管理办法，挖掘劳动潜力。

(4) 建立健全劳动定额管理制度，确定合理定额水平，监督劳动定额的使用。

(5) 合理执行工资制度，控制工资限额，搞好工资分配，正确掌握奖惩制度。

(6) 编制劳动计划，确定计划期内劳动力的需要量，随着施工进度合理调整劳动力，保证劳动的协调和合理使用，并保证在春节过后，劳动力的及时补充，避免劳动力不足，影响工程施工的现象。

### 4、提高劳动生产率的措施

(1) 开展科学研究，促进技术进步。全面开展科学研究工作，促及施工技术的发展。

(2) 提高管理水平，科学的组织生产。

(3) 改善劳动组织，建立相应的劳动组织，形成有利于个人技术的发挥，以及工种之间的分配和协调的机制，建立岗位责任制，促进劳动生产率的提高。

(4) 提高职工的科学技术水平和技术熟练程度。加强职工的文化、技术教育，使职工都能掌握一定的现代化管理知识和有关的新工艺、新技术、

新方法。

## 、主要施工机具情况 第一节、主要施工机具情况

机械设备的好坏直接影响工期、质量及现场的文明施工，在本工程施工中，我部将根据工程需要，优选先进机械设备，以确保工程的进度、质量和文明施工等。施工机械设备的配备必须保证在任何施工阶段都不影响工程的正常进行，并留有适当的余地，作应急之用。

### 1、投入设备原则

- (1) 技术先进性：机具设备技术性能优越、生产率高。
- (2) 使用可靠性：机具设备在使用过程中能稳定地保持其应有的技能性，安全可靠运行。
- (3) 便于维修性：机具设备要便于检查、维护和修理。
- (4) 运行安全性：机具设备在使用过程中具有对施工安全的保障性能。
- (5) 经济实惠性：机具设备在满足技术要求和生产要求基础上达到最低费用。
- (6) 环境适应性：机具设备能适应不同工作条件，并具有一机多用的性能。

### 2、机械调配计划

机械设备供应计划是机械管理的重要环节，合理的供应计划是保证施工生产顺利进行的保障。其相应的设备、规格、数量便显得非常关键，为确保本工程按施工工期优质顺利完成，必须配备足够的施工机械设备。

本工程施工所需机械设备完全为我公司自有，在施工时都能全部到位。如果因某种意外不能及时到位的机械设备，我公司还专门留有机械设备购置预留金，可在工程需要前及时购买到位。

工程开工前，公司物资部提前做好机械设备维修保养及施工机械设备的用量计划。工程开工后，按照施工进度计划及施工现场布置，确定按要求做好各种施工机械、设备进场计划，并按照计划组织进场。

### 3、施工机械设备供应保证措施

#### (1) 公司投入机械设备的保证

本工程施工所需机械设备完全为我公司自有，并且在工程施工时都能全部到位保证设备完好。工程开工前，公司物资部提前做好施工机械设备的维修保养及施工机械设备的用量计划。工程开工后，按照施工进度计划及施工现场的布置和施工工序要求做好各种施工机械、设备进场计划，并按照计划组织进场。

#### (2) 资金保障措施

公司在工程开工前，做好机械设备的使用计划，根据公司现有机械设备状况和机械设备用量计划，预留足够的资金，在公司财务成立专门的资金账户，这部分资金除非工程机械设备的使用外其他个人和单位不得动用。

另外如果因某种意外不能及时到位的机械设备，我公司还专门预留机械设备购置金在工程需要前及时购买到位。

#### (3) 与相关单位协调保证措施

公司与许多专门从事机械设备租赁单位有长期合作关系，如果在以上方面出现机械设备不能及时到位的情况下，这些长期合作伙伴能为我们提

供所需施工机械设备，满足工程需要。

#### (4) 项目经理部的机械设备保证措施

工程开工前，项目经理部针对本工程施工情况提前做好机械设备使用计划上报给公司物资部。按照施工进度计划组织机械设备进场。项目经理部对机具的使用和操作人员进行交底，保证机械设备的正常使用，减少损耗。

施工过程中，合理调配各种施工机械设备用量，不足的进行及时补充，保证施工需要。合理组织施工，保证施工生产的连续性，提高机械设备的利用率。施工过程中损坏或报废的机具及时进行维修或更换。安排专门的机械维修人员对工程的机械设备进行维修保养，保证施工机械不带病作业。

#### (5) 专业操作、维修人员的保证措施

公司和项目部都配备有专业的机械操作、维修人员。操作、维修人员必须都持证上岗。操作、维修人员必须熟练掌握各自所使用机械性能。加强机械设备的维修和保养，提高机械设备的完好率，使计划供应数量满足施工要求。

### 4、施工机械设备管理

(1) 建立现场机械管理制度，安排专职机械操作手和管理人员。

(2) 建立各种机械安全操作规程，管理人员向机械操作手进行安全技术交底。

(3) 发现故障由专职维修人员修理，机械操作手要定期保养和保护机械。每天班前检查机械状况并做好记录。

(4) 严格安全操作规程持证上岗，严禁非机械手操作机械作业。

### 5、施工机械安排保证措施

我公司在本工程的施工中，配备机具设备时，将采取以下措施：

(1) 贯彻机械化、半机械化和改良机具相结合的方针，重点配备中、

小型机具和手持动力机具。

(2) 充分发挥现场所有机具设备的能力，根据具体变化的需求，合理调整装备结构。

(3) 优先配备本工程施工中所必须的、保证质量与进度的、代替劳动强度大的、作业条件差的和配套机具设备；

(4) 按本工程体系、专业施工和工程实物量等多层次结构进行配备，并注意不同的要求，配备不同类型、不同标准的机具设备，以保证质量为原则，努力降低施工成本。

## 第二节、资金配置计划与保证

我公司在财力上有足够的资金用于本项目工程，将按计划投入相应财力，结合建设单位的拨款，用于本工程建设。

对于工程来讲，资金是重要的一个环节，为了做好该项目，我们将专门成立一个财务管理小组，在公司财务部的领导下，对工程项目各项资金使用，收入和支配进行预算、计划、控制、核算、分析和校核，并制定资金组织运筹措施：

1、对甲方的付款及工程进度款进行预测、计划、合理地使用和支配，使各项工程能顺利进行。

2、及时对现场各项材料消耗进行登记，如有不足，及时登补，以保证工程顺利进行。

3、每月作好种类报表上交公司财务部和甲方，以便根据工程的进度向甲方、监理提出支付工程进度款的申请。

4、为保障工程的按期完成，工程款必须专款专用，合理调配。

5、在甲方工程进度款不能及时调拨的情况下，为使工程进行下去，要作好各种准备，包括垫付部分工程款及材料款，必须按照合同的条款进行。

6、定期编写成本控制分析报告，对每一分部分项工程及时作出经济效益和盈亏预测报告，以便合理地使用资金。

7、各种借款付款手续必须严格按照公司的有关财务管理规定，对支出的款，要及时入账以便统筹安排资金。

### 第三节、材料配备计划

1、编制材料供应详细计划，计算各种材料的需要量、储备量，经过综合平衡确定材料申请、采购量等。

2、做好材料申请、订货采购工作，使所需全部材料从品种、规格、数量、质量和供应时间上都能按计划得到落实，不留缺口。

3、做好计划执行过程中的检查工作，发现问题，找出薄弱环节，及时采取措施，保证计划的实施。

4、加强日常的材料平衡和调剂工作。

5、做好材料的现场管理工作：

(1) 根据现场平面布置图，认真做好材料堆放和临时仓库的搭设。要求做到方便施工，避免或减少场内二次运输。

(2) 按计划分期分批组织材料进场。要求严格实行验品种、验规格、验质量、验数量的“四验”制度。

(3) 组织原材料集中加工，扩大成品供应。

(4) 严格限额领发料制度，坚持节约预扣，余料退库。收发料具要及时入帐上卡，手续齐全。

(5) 坚持按分部工程分阶段进行材料使用的分析和核算。以便及时发现问题，防止材料超用。

(6) 回收和利用废旧材料，要求实行交旧（废）领新、包装回收、修旧利废。

(7) 清理现场、回收整理余料，做到工完场清。

6、主要材料供应计划及供应方案

(1) 本工程使用的所有材料，须经质量监督站备案、业主及监理认可的生产厂家中进行择优采购，杜绝使用来路不明的原材料。材料部提前订购

各种施工原材料、成品（半成品）、构配件， 保证材料供应及时、充足。

（2）工程主要材料根据总体施工进度计划编制一次性备料计划及施工材料使用计划，并根据实际工程进度及时调整，确保工程顺利进行。

（3）每月按材料的购置计划备齐资金，以确保物资供应。特殊材料项目部将提前一个月购买存放于工地，以满足工地施工需要。

（4）材料进场实行检验制度：原材料取样送检，构配件进行外观检查并查验出场合格证，未经检验或经检验不合格的材料，一律不得在工程中使用。项目总工和质量员、材料员对此负责。

#### （5）各项资源组织协调措施

合理调配各种资源，如材料、架设工具、机械设备、劳动力等，作到人歇机不停，避免出现停工待料或劳动力不足等情况。

配套材料进场计划早安排、早落实，防止临阵磨枪，导致窝工等现象。

制定严格的设备、材料等加工购买和进场计划，即保证设备材料及时进场到位，又不造成积压，减少施工二次搬运。

与各有关单位紧密配合，对工程施工全面进行计划、组织、技术、质量、材料等项管理，统一组织协调各种施工关系，充分调动各工种的施工优势，从组织上保证总进度的实现。

加强现场及周边环境的管理协调工作，设专人负责处理交通运输、环境卫生、治安保安等各种工作，并与社会及政府有关部门取得联系，求得社会及政府有关部门的支持，以确保工程进展顺利。

采购人员及时准确的收集各方面生产计划信息，就能集中精力进行价值分析，货源选择，研究谈判策略，了解生产问题，缩短了采购时间和节省了采购费用，保证工程各项材料所需按时进场。

综合利用各类项目管理技术，实现项目的动态全方位管理，使项目管理从进度、质量、财务、合同等的单项管理向综合性、集成性的管理发展，以项目的进度、成本、质量、安全四大目标为中心，构建项目的综合管理

平台，使各管理要素间有机结合，并在各管理目标间实现综合效益的最优，从而达到整体的统一。

对生产经营所消耗的人力资源、物质资源和费用开支，统一进行指导、监督、调节和限制，达到“增产节约，增收节支”，并在实践中不断的总结和提高成本控制的方式和方法，以保证项目成本目标的实现，从而进一步达到整体施工进度目标的实现。

保证资金正常运作，确保施工质量、安全和施工资源正常供应。同时为了保证工程质量，引进竞争机制，建立奖罚制度、样板制度，对施工质量优秀、按计划完成的班组、管理人员给予一定的经济奖励，激励他们在工作中始终能把质量放在首位，始终能不忘进度，使他们能再接再厉，扎扎实实把工程干好。

#### 第四节、施工成本管理的任务

##### 1. 施工成本预测

施工成本预测是在工程施工前对成本进行的估算，它是根据成本信息和施工项目的具体情况，运用一定的专门方法，对未来的成本水平及其发展趋势作出科学的估计。通过成本预测，可以在满足项目业主和本企业要求的前提下，选择成本低、效益好的最佳成本方案，并能够在施工项目成本形成过程中，针对薄弱环节，加强成本控制，克服盲目性，提高预见性。因此，施工成本预测是施工项目成本决策与计划的依据。施工成本预测，通常是对施工项目计划工期内影响其成本变化的各个因素进行分析，比照近期已完工施工项目或将完工施工项目的成本（单位成本），预测这些因素对工程成本中有关项目（成本项目）的影响程度，预测出工程的单位成本或总成本。

##### 2. 施工成本计划

施工成本计划是以货币形式编制施工项目在计划期内的生产费用、成本水平、成本降低率以及为降低成本所采取的主要措施和规划的书面方案。它是建立施工项目成本管理责任制、开展成本控制和核算的基础，此外，它还是项目降低成本的指导文件，是设立目标成本的依据，即成本计划是目标成本的一种形式。

### 3. 竞争性成本计划

施工项目投标及签订合同阶段的估算成本计划。以招标文件中的合同条件、投标者须知、技术规范、设计图纸和工程量清单为依据，以有关价格条件说明为基础，结合调研、现场踏勘、答疑等情况，根据施工企业自身的工料消耗标准、水平、价格资料和费用指标等，对本企业完成投标工作所需要支出的全部费用进行估算。在投标报价过程中，虽也着重考虑降低成本的途径和措施，但总体上比较粗略。

#### 3.1 指导性成本计划

选派项目经理阶段的预算成本计划，是项目经理的责任成本目标。它是以合同价为依据，按照企业的预算定额标准制定的设计预算成本计划，且一般情况下确定责任总成本目标。

#### 3.2 实施性成本计划

项目施工准备阶段的施工预算成本计划，它是以项目实施方案为依据，以落实项目经理责任目标为出发点，采用企业的施工定额通过施工预算的编制而形成的实施性施工成本计划。

#### 3.3 施工成本计划编制原则

为了编制出能够发挥积极作用的施工成本计划，在编制施工成本计划

时应遵循以下一些原则：

### 1) 从实际情况出发

编制成本计划必须根据国家的方针政策，从企业的实际情况出发，充分挖掘企业内部潜力，使降低成本指标既积极可靠，又切实可行。施工项目管理部门降低成本的潜力在于正确选择施工方案，合理组织施工；提高劳动生产率；改善材料供应；降低材料消耗；提高机械利用率；节约施工管理费用等。但必须注意避免以下情况发生：

- ①为了降低成本而偷工减料，忽视质量；
- ②不顾机械的维护修理而过度、不合理使用机械；
- ③片面增加劳动强度，加班加点；
- ④忽视安全工作，未给职工办理相应的保险等。

### 2) 与其他计划相结合

施工成本计划必须与施工项目的其他计划，如施工方案、生产进度计划、财务计划、材料供应及消耗计划等密切结合，保持平衡。一方面，成本计划要根据施工项目的生产、技术组织措施、劳动工资、材料供应和消耗等计划来编制；另一方面，其他各项计划指标又影响着成本计划，所以其他各项计划在编制时应考虑降低成本的要求，与成本计划密切配合，而不能单纯考虑单一计划本身的要求。

### 3) 采用先进技术经济定额

施工成本计划必须以各种先进的技术经济定额为依据，并结合工程的具体特点，采取切实可行的技术组织措施作保证。只有这样，才能编制出既有科学依据，又切实可行的成本计划，从而发挥施工成本计划的积极作

用。

#### 4) 统一领导、分级管理

编制成本计划时应采用统一领导、分级管理的原则，同时应树立全员进行施工成本控制的理念。在项目经理的领导下，以财务部门和计划部门为主体，发动全体职工共同进行，总结降低成本的经验，找出降低成本的正确途径，使成本计划的制定与执行更符合项目的实际情况。

### 3.4 施工成本计划的要求

1. 合同规定的项目质量和工期要求；
2. 组织对项目成本管理目标的要求；
3. 以经济合理的项目实施方案为基础的要求；
4. 有关定额及市场价格的要求；
5. 类似项目提供的启示。
6. 施工成本计划的具体内容

#### 1. 编制说明

指对工程的范围，投标竞争过程及合同条件，承包人对项目经理提出的责任成本目标，施工成本计划编制的指导思想和依据等具体说明。

#### 2. 施工成本计划的指标

施工成本计划的指标应经过科学的分析预测确定：

- (1) 成本计划的数量指标。
- (2) 成本计划的质量指标，如施工项目总成本降低率。
- (3) 成本计划的效益指标，如工程项目成本降低额

#### 3. 按工程量清单列出的单位工程计划成本汇总表，

4. 按成本性质划分的单位工程成本汇总表，根据清单项目的造价分析，分别对人工费、材料费、施工机具费和企业管理费进行汇总，形成单位工程成本计划表。

成本计划应在项目实施方案确定和不断优化的前提下进行编制，因为不同的实施方案将导致人工费、材料费、机械费和企业管理费的差异。成本计划的编制是施工成本预控的重要手段。因此，应在工程开工前编制完成，以便将计划成本目标分解落实，为各项成本的执行提供明确的目标、控制手段和管理措施。

#### 4. 施工成本控制办法

施工成本控制是在施工过程中，对影响施工成本的各种因素加强管理，并采取各种有效措施，将施工中实际发生的各种消耗和支出严格控制在成本计划范围内；通过动态监控并及时反馈，严格审查各项费用是否符合标准，计算实际成本和计划成本之间的差异并进行分析，进而采取多种措施，减少或消除施工中的损失浪费。

建设工程项目施工成本控制应贯穿于项目从投标阶段开始直至保证金返还的全过程，它是企业全面成本管理的重要环节。施工成本控制可分为事先控制、事中控制（过程控制）和事后控制。在项目的施工过程中，需按动态控制原理对实际施工成本进行有效控制。

合同文件和成本计划规定了成本控制的目标，进度报告、工程变更与索赔资料是成本控制过程中的动态资料。

##### 1、成本控制要求

(1) 要按照计划成本目标值来控制生产要素的采购价格，并认真做好

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/967061064125006126>