

施工现场管理人员工作细节详解系列图书



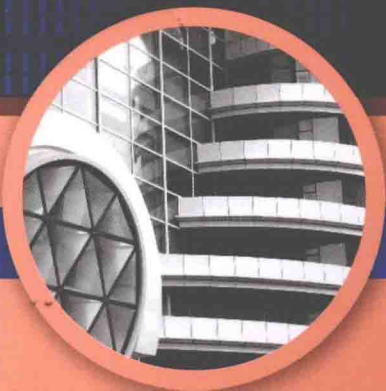
土建项目经理 工作手册

白会人 主编

TUJIAN XIANGMU JINGLI
GONGZUO SHOUC



化学工业出版社



土建项目经理 工作手册

白会人 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书内容包括项目经理与项目管理、工程投标与合同管理、生产实施管理、施工项目成本管理、施工项目进度管理、工程项目质量与安全管理、工程项目竣工管理、工程项目相关法规知识等内容。在编写过程中以“细节”模式引导读者阅读,使读者轻松掌握土建项目经理工作中必备的知识点,具有操作性强的特点。

本书可作为建筑施工企业项目经理和其他管理人员的实用参考书,也可作为其上岗培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

土建项目经理工作手册/白会人主编. —北京:化学工业出版社, 2014. 1

(施工现场管理人员工作细节详解系列图书)

ISBN 978-7-122-19177-9

I. ①土… II. ①白… III. ①土木工程, 工程项目管理-手册 IV. ①TU71-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 286476 号

责任编辑: 彭明兰
责任校对: 陶燕华

文字编辑: 谢蓉蓉
装帧设计: 关 飞

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 三河市延风印装厂
710mm×1000mm 1/16 印张 15½ 字数 308 千字
2014 年 2 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 45.00 元

版权所有 违者必究

前言

随着我国全面建设小康社会事业的开展和新型工业化进程的推进,我国已成为世界最大的建设市场。虽然我国当前在建设事业上取得了举世瞩目的成就,但同时也造成了很大的浪费和损失,其中管理人员综合素质不高是造成损失的主要原因之一。目前的建筑工程管理人员素质与实际工作的需求之间还有距离,尤其缺乏既精通工程技术、又通晓管理业务、具有战略眼光的复合型管理人才。

项目经理作为建筑企业工程项目生产建筑产品的直接执行者,在工程建设全过程中起着十分重要的作用。为了能够更好地从事工程生产活动,项目经理应具备全方位的能力。因此,为了便于项目经理的学习和实际应用,编者根据自身的施工经验知识精心编写了本书。

本书以现行国家规范、标准为依据,采用“细节”的模式引导读者阅读,既起到了提醒读者注意的作用,又便于读者在实际工作中对照使用。希望本书能够帮助广大项目负责人员顺利完成岗位培训,提高岗位业务能力,从容应对各自岗位的管理工作。

本书由白会人主编,李春娜、张晓曦、程惠、李娜、齐丽娜、宋巧琳、高飞、成育芳、王晓东、曲彦泽、李香香、何影、于涛、夏欣、刘艳君、李东、杜思宇、曲永芳、白雅君共同参编完成。

由于编者的经验和学识有限,加之当今我国建设工程飞速发展,尽管尽心尽力编写,但内容难免有疏漏或未尽之处,敬请广大读者指正。

编者

2013年11月

目录

第1章 项目经理与项目管理 1

1.1 项目经理	1
细节 1: 项目经理在工程项目管理中的地位	1
细节 2: 项目经理在工程项目管理中的任务	1
细节 3: 项目经理应具备的素质	2
细节 4: 项目经理的责、权、利	3
细节 5: 项目经理部	4
细节 6: 项目经理应做好工程项目风险管理工作	9
细节 7: 项目经理在项目信息管理中应做的工作	13
1.2 施工项目管理	14
细节 8: 工程项目在施工企业中的地位	14
细节 9: 工程项目管理的职能	16
细节 10: 工程项目管理的特点	17
细节 11: 实行项目管理的条件	17
细节 12: 工程项目管理的方法	19
细节 13: 工程项目管理的组织形式	20
细节 14: 项目管理的责任制体系	21
细节 15: 工程项目管理保障体系	23

第2章 工程投标与合同管理 25

2.1 工程项目招投标	25
细节 16: 工程项目招标的分类	25
细节 17: 工程项目施工招投标程序	26
细节 18: 招投标人	30
细节 19: 招标代理机构	32
细节 20: 招标范围	32
细节 21: 工程项目招标投标对工程造价的影响	33
细节 22: 建筑工程招标文件的编写	34

细节 23: 建筑工程招标标底的编写	35
细节 24: 投标决策	36
细节 25: 投标决策前期阶段的技巧	37
细节 26: 投标决策后期阶段的技巧	40
2.2 建设施工合同的主要内容	43
细节 27: 建设工程施工合同的签订、履行与终止	43
细节 28: 建设工程施工合同管理	46
细节 29: 项目经理在合同管理中的工作内容与责任	47
细节 30: 建设工程施工合同的谈判技巧	48
细节 31: 项目经理在签订建设工程施工合同时应注意的问题	50
细节 32: 项目经理与分供方的合同谈判	55
细节 33: 建筑工程勘察、设计合同的法律特征	57
细节 34: 建筑工程勘察、设计合同的作用	57
细节 35: 勘察、设计合同委托人的义务	58
细节 36: 勘察、设计合同承包人的义务	58
细节 37: 建设工程勘察、设计合同的订立	58
细节 38: 建设工程勘察、设计合同的履行	59
细节 39: 建设工程施工合同的订立与履行	60
细节 40: 建设工程施工合同的违约责任	64
细节 41: 建设工程施工合同的变更与解除	64
2.3 工程施工索赔	66
细节 42: 索赔应具备的理由	66
细节 43: 索赔的依据	67
细节 44: 索赔的程序	67
细节 45: 索赔文件的编制方法	68
细节 46: 索赔中的费用种类及其构成	68
细节 47: 项目经理在索赔工作中的策略和措施	69

第 3 章 生产实施管理 **72**

3.1 施工管理	72
细节 48: 抓好施工现场管理的意义	72
细节 49: 施工现场管理工作内容	73
细节 50: 项目经理抓好施工现场管理的依据	74
细节 51: 项目经理抓好施工现场管理的总体要求	74
细节 52: 项目经理抓好施工现场管理的基本原则	74
细节 53: 施工前期的现场管理协调工作	75

细节 54: 施工现场准备工作	76
细节 55: 现场施工总平面管理	80
细节 56: 施工现场布置	81
细节 57: 施工项目现场管理的原则	83
细节 58: 施工现场管理落实措施	84
细节 59: 施工现场管理方法	85
细节 60: 现场临时用电管理	86
细节 61: 施工现场保卫管理	87
3.2 技术管理	89
细节 62: 技术管理工作的内容	89
细节 63: 项目经理在技术管理中应注意的重点环节	90
细节 64: 工程项目技术管理机构及主要职责	90
细节 65: 组织制定和实施工程项目技术管理制度	91
细节 66: 技术管理的组织体系	92
细节 67: 技术责任制体系	93
细节 68: 施工技术总结	94
3.3 材料管理	95
细节 69: 材料管理的任务	95
细节 70: 项目经理在项目材料管理中应抓好的工作	96
细节 71: 材料采购管理	96
细节 72: 材料使用过程管理	97
细节 73: 工程项目材料管理控制	99
3.4 劳动管理	104
细节 74: 编制劳动力计划的程序	104
细节 75: 劳动力计划内容	104
细节 76: 项目经理指导组织劳动力的教育培训	104
细节 77: 项目经理在项目劳务管理中应抓好的工作	106
细节 78: 劳务工资支付和劳务分包的结算	107
细节 79: 施工现场文明生活区管理	108

第 4 章 施工项目成本管理 **111**

4.1 施工项目成本管理	111
细节 80: 成本管理的特点	111
细节 81: 成本管理的内容	111
细节 82: 成本管理的具体措施	112
细节 83: 成本管理与企业成本管理的联系与区别	113

细节 84: 项目经理在项目成本控制中的工作	114
4.2 施工项目成本计划	115
细节 85: 成本计划编制的依据	115
细节 86: 成本计划编制的要求	116
细节 87: 成本计划编制的原则	116
细节 88: 成本计划编制的方法	117
细节 89: 成本计划的具体内容	117
4.3 施工项目成本控制	118
细节 90: 成本控制的依据	118
细节 91: 成本控制应遵循的程序	118
细节 92: 成本控制的原则	118
细节 93: 成本控制的步骤	119
细节 94: 成本控制方法	119
4.4 施工项目成本核算	120
细节 95: 项目要建立成本核算制	120
细节 96: 正确划分成本核算对象	120
细节 97: 成本核算应遵循的原则	120
细节 98: 成本核算方法	121
细节 99: 成本核算表填写	122
4.5 施工项目成本分析	124
细节 100: 成本分析的要求	124
细节 101: 成本分析的内容	124
细节 102: 成本分析的方法	125
细节 103: 成本分析报告	126

第 5 章 施工项目进度管理 127

5.1 施工项目进度管理基础知识	127
细节 104: 施工进度管理的内容	127
细节 105: 施工进度管理程序	129
细节 106: 施工进度管理措施	130
细节 107: 进度控制的组织体系的建立	132
细节 108: 项目经理在项目进度控制中的工作	133
5.2 施工进度计划编制	134
细节 109: 总进度控制计划的编制	134
细节 110: 阶段性施工计划的编制	136
细节 111: 实施性施工计划的编制	139

5.3 施工进度控制	141
细节 112: 影响工程项目施工进度的主要因素	141
细节 113: 控制工程项目施工进度的主要措施	142
细节 114: 工程项目进度计划的实施	143
细节 115: 施工进度计划实施情况的检查	143
细节 116: 施工进度计划的调整	146
细节 117: 项目进度控制方法	148
细节 118: 项目进度控制分析工具	148
细节 119: 工程施工各阶段的控制要点	150

第 6 章 工程项目质量与安全管理 153

6.1 工程项目质量	153
细节 120: 质量保证体系	153
细节 121: 质量管理的基础性工作	154
细节 122: 质量管理体系的建立	156
细节 123: 质量管理体系文件的编制	157
细节 124: 质量管理体系的实施运行	157
细节 125: 质量管理体系的持续改进	158
细节 126: 工程质量检查	159
细节 127: 工程质量控制	160
细节 128: 施工准备阶段的质量控制内容	161
细节 129: 施工阶段的质量控制内容	162
细节 130: 项目经理在工程项目质量控制中应做的工作	163
细节 131: 季节施工应做好的质量控制工作	163
细节 132: 工程质量验收	165
细节 133: 工程质量不符合要求时的处理	167
6.2 安全管理	167
细节 134: 安全生产教育	167
细节 135: 安全检查	168
细节 136: 项目施工组织设计与施工方案的安全管理	169
细节 137: 施工平面图的安全技术管理	169
细节 138: 施工安全技术交底的管理	170
细节 139: 制定标准化的安全作业程序	173
细节 140: 不同施工阶段安全防范重点工作	174
细节 141: 安全生产事故的应急救援	175
细节 142: 安全事故处理	179

细节 143: 文明施工的管理措施	179
第 7 章 工程项目综合管理	182
7.1 工程项目信息管理	182
细节 144: 工程项目信息与信息管理	182
细节 145: 工程项目信息管理系统的功能	182
细节 146: 工程项目信息管理系统的开发	183
细节 147: 工程项目管理信息系统的分析	184
细节 148: 工程项目管理信息系统的实施	185
7.2 工程项目风险管理	187
细节 149: 工程项目风险的特征	187
细节 150: 工程项目风险的分类	189
细节 151: 工程项目风险管理的概念	191
细节 152: 工程项目风险管理的特点	192
细节 153: 建筑工程项目风险评估	193
细节 154: 工程项目风险控制	194
细节 155: 工程项目风险管理过程	196
第 8 章 工程项目竣工管理	197
8.1 工程项目竣工验收	197
细节 156: 工程项目竣工验收的目的和作用	197
细节 157: 工程项目竣工验收的范围和依据	198
细节 158: 工程项目竣工验收具体程序	199
细节 159: 竣工验收的标准	201
细节 160: 项目经理做好项目考核	203
细节 161: 工程项目的回访保修制度	207
细节 162: 进行工程项目回访保修的意义	207
细节 163: 工程项目的回访	207
细节 164: 工程项目质量保修	209
8.2 工程项目后评价	211
细节 165: 工程项目后评价的特点	211
细节 166: 工程项目后评价的主要内容	212
细节 167: 工程项目后评价的程序及方法	214
细节 168: 工程项目后评价报告	216
第 9 章 工程项目相关法规知识	217
9.1 工程项目相关知识	217

细节 169: 施工许可制度	217
细节 170: 工程项目现场管理相关法规	219
细节 171: 工程建设领域重大责任事故犯罪构成	223
细节 172: 施工单位法律责任	225
9.2 工程技术标准	228
细节 173: 工程建设标准的分类	228
细节 174: 工程建设强制性标准和推荐性标准	229
细节 175: 建设工程法律责任	230

参考文献

233

1.1 项目经理 >>>

细节 1: 项目经理在工程项目管理中的地位

工程项目经理分为项目法人委派的项目经理和施工企业委派的项目经理两种，他们在工程项目管理中的地位对于本单位来说大致相同。

就施工企业而言，项目经理是企业法人代表在施工项目中派出的全权代表，是对工程项目施工过程全面负责的项目管理者。项目经理在项目管理中是最高的责任者和组织者，是项目决策的关键人物，在项目管理中处于中心地位。

建筑工程项目是一种特殊且复杂的一次性活动，其管理涉及人力、技术、设备、资金、设计、施工、生产准备、竣工验收等多方因素和多元化关系。如果想要更好地进行决策、规划、组织、指挥和协调，保证项目建设按照客观规律和科学程序进行，并且统一意志、提高效率、取得管理的成功，就必须设置项目经理，使之在管理保证体系中处于最高管理者的地位。

在组织结构中，项目经理是协调各方面关系，使之相互紧密协作、配合的桥梁和纽带。项目经理对项目管理目标的实现承担着全部责任，即承担合同责任，履行合同义务，执行合同条款，处理合同纠纷，受法律约束和保护。

项目经理对项目实施进行控制，是各种信息的集散中心。自下、自外而来的信息，通过多种渠道汇集到项目经理的手中；项目经理再通过指令、计划和办法，对下、对外发布信息，通过信息的集散来达到控制项目实施的目的，使项目管理取得成功。

细节 2: 项目经理在工程项目管理中的任务

1. 任务

可将项目经理在工程项目管理中的任务概括为最优地实现项目的总目标，即有效地利用有限的资源，用最少的费用、最快的速度 and 优良的工程质量建成工程项目，使其实现预定的功能。项目在不同阶段具有不同的阶段目标，阶段性目标要服从和受控于项目总目标，并影响总目标的实现。两者相互制约，又共同组成

项目目标系统。管理者的任务就是在一定的约束条件下，有效地组织人力、物力和财力去逐一实现阶段目标，进而达到总目标的实现。

工程项目的类型多样，不同项目管理的具体任务也不相同，但其任务的主要范围却是相同的。在工程项目建设全过程的各个阶段，一般要进行以下几方面工作。

(1) 组织工作 包括建立管理组织机构，制定工作制度，明确各方面的关系和责任，选择分包单位，组织资金、材料和劳务供应等。

(2) 合同工作 包括签订工程项目总包合同、委托材料供应合同、施工分包合同与专业分包合同，以及合同文件的准备、合同谈判、修改、签订和合同执行过程中的管理等工作。

(3) 进度控制 包括施工进度、材料设备供应，满足各种需要的进度计划的编制、实施和检查，施工方案的制订与实施，以及施工、总分包各方面计划的协调，经常性地按计划进度与实际进度进行比较，并及时地调整计划直至最后工程竣工验收等。

(4) 质量控制 包括提出各项工作的质量要求，对施工质量、材料和设备的质量监督、验收工作，以及处理质量问题等。

(5) 费用控制及财务管理 包括编制预算、成本及费用计划，确定施工价款，对成本进行预测和预控，进行成本核算，处理索赔事项和作出工程决算等。

2. 具体工作

上述几方面工作，其管理过程均由四个基本环节组成。这四个基本环节即为管理任务的具体化，内容如下。

(1) 确定目标 项目经理首先要在规定的总目标下，确定每一方面的目标和该方面工作各阶段的具体目标。如质量目标，要先确定工程质量的总目标，然后确定不同阶段（如基础阶段、结构阶段、装修阶段等）质量的具体目标，每个阶段都要确定目标要求或要达到的质量标准。

(2) 制订方案和措施 明确目标以后，即要提出达到目标的多种方案，并对各种方案进行评审，分析其长处和短处，最后确定实现目标的最佳方案，并在此基础上提出具体措施。

(3) 实施方案 明确责任，建立全面责任制，将选定的方案付诸实施。

(4) 跟踪检查 在确定目标、制订方案并付诸实施的过程中，要经常进行跟踪检查，检查决策方案的执行情况。如果发现方案未被执行或执行的效果不理想，则应查明干扰因素的来源，如果问题明确，则又回到确定目标上去，开始新一轮循环。

细节 3：项目经理应具备的素质

施工项目经理应具备的基本素质如下。

1. 政治素质

施工项目经理是建筑施工企业的重要管理者，所以应具备较高的政治素质与

职业道德。首先需要具有良好的社会道德品质；爱国守法，在施工项目管理中能够自觉地坚持正确的经营方向，认真执行党与国家的方针、政策，遵守国家的法律与地方法规，执行上级主管部门的有关决定，正确处理国家、企业和职工三者之间的利权关系，并且要坚持原则、勇于承担、不怕吃苦、有较强的事业心与责任感。

2. 领导素质

施工项目经理是一个领导者，因此应具有较高的组织能力，具体需满足下列要求。

① 博学多识，明礼诚信，能客观公正地处理各种关系。

② 多谋善断，灵活机变。如遇情况发生变化时，能随机应变地追踪决策，巧妙地处理问题。

③ 团结友爱，知人善任。

④ 公道正直，勤俭自强。以身作则、为人正直、办事公平、敬业奉献、律人先律己、责人先责己。

⑤ 铁面无私，赏罚分明。赏要从严，罚要谨慎。

3. 知识素质

施工项目经理应是一个专家，具有大、中专以上相应的学历层次与水平，了解建筑施工技术知识、经济知识、经营管理知识与法律知识。尤其要精通项目管理的基本理论与方法，了解施工项目管理的规律。

4. 实践经验

每个项目经理必须具有一定的施工实践经验与按规定经过一定的实践锻炼。只有具备了实践经验，才能够灵活自如地处理各种可能遇到的问题。

5. 身体素质

施工项目经理必须精力充沛，具有健康的身体，以便保持饱满的精神状态与旺盛的意志。

细节 4：项目经理的责、权、利

1. 现场经理的职责

① 领导组织施工现场全面生产管理工作，主管项目生产与安全工作。

② 参与编制项目环境、质量、职业安全与健康体系管理计划，并且领导整合体系的现场贯彻实施。

③ 参与编制施工组织设计、施工技术方案与技术措施等技术管理文件，领导现场贯彻实施。

④ 参与项目制造成本实施计划的编制和分析工作，参加编制总进度计划以及年度、阶段计划，领导编制月、周、日生产计划，组织贯彻实施进度计划。

⑤ 负责与业主、监理等有关方面的现场协调工作，负责生产要素的现场配置与管理，负责机电、土建交叉作业的综合平衡工作，保证工程顺利进行。

⑥ 对项目安全生产负直接的领导责任，组织落实施工现场环境保护、安全

生产、文明施工与 CI 形象管理；组织安全创优与 CI 达标工作。

⑦ 组织现场施工质量保证资料的编写工作。

⑧ 负责项目工程质量管理，领导组织相关工程质量问题与质量事故的调查与处理工作。

⑨ 组织新技术、新材料、新产品、新工艺的现场应用。

⑩ 参加项目结构验收与竣工验收工作；领导和组织编写工程施工总结工作。

2. 现场经理的权限

现场经理的权限包括参加签订施工分包合同权；负责生产要素的现场配置与管理，负责机电、土建交叉作业的综合组织协调平衡工作，保证工程顺利进行；管理现场工作与组织制定施工现场管理制度权。

3. 现场经理的利益

现场经理可获得基本工资、岗位工资与绩效工资；可获得物质奖与精神奖；未完成“项目管理目标责任书”确定的责任目标并造成亏损的，应接受处罚。

细节 5：项目经理部

1. 项目经理部

(1) 项目经理部的地位 项目经理部是由项目经理在企业的支持下组建领导的项目管理组织机构，它是企业在项目上的管理层，是项目经理的办事机构，凝聚管理人员，形成项目管理责任制与信息沟通系统，使项目经理部成为项目管理的载体，为实现项目目标进行有效运转。

(2) 项目经理部的设立

① 设立项目经理部的原则：依据项目管理规划大纲确定的组织形式设立项目经理部；依据施工项目的规模、复杂程度与专业特点设立项目经理部；应使项目经理部成为弹性组织，根据工程任务的变化而调整，不成为固化的组织；项目经理部的部门与人员设置应面向现场，满足目标控制的需求；项目经理部组建之后，应建立有益于组织运转的规章制度。

② 设立项目经理部的步骤：确定项目经理部的管理任务和组织形式→确定项目经理部的层次、职能部门与工作岗位→确定人员、职责、权限→对项目管理目标责任书确定的目标进行分解→制定规章制度与目标责任考核和奖惩制度。

③ 项目经理部的组织形式：应根据施工项目的规模、结构复杂程度、专业特点、人员素质与地域范围确定组织形式。大中型项目宜按照矩阵式项目管理组织设立项目经理部。远离企业管理层的大中型项目，宜按照项目式或事业部式组织形式设立项目经理部。

④ 项目经理部的职能部门设置和人员配置：应紧紧围绕项目管理内容的需要设立项目经理部职能部门。可按专业设置计划、质量、技术、安全、物资、劳务、核算、合同、调度等部门，也可以按项目管理任务设置进度、质量、安全、成本、生产要素、信息、合同、现场、协调等部门。项目经理部人员的配置要求

包括：一是“项目经理必须有建造师资质”，二是项目“管理人员中的高级职称人员不应低于10%”。建立规章制度是组织为确保其任务的完成与目标的实现，对例行性活动应遵循的方法、程序、要求以及标准所做的规定，是组织的内部法规；有的制度是企业制定的，项目经理部应无条件遵守；当企业现有的规章制度不能满足项目管理需求时，项目经理部可自行制定规章制度，但是应报企业或其授权的职能部门批准。

(3) 项目经理部的运行与解体

① 项目经理部应按照规章制度的规定运行，并且根据运行状况检查信息控制运行，以实现项目管理目标；项目经理部需按责任制度运行，控制管理人员的行为，以实现项目管理目标；项目经理部应按合同运行，通过加强组织协调以控制作业队伍与分包人的行为。

② 项目经理部的解体：由于项目经理部是一次性组织，所以应在其管理任务完成、具备解体条件之后解体。项目经理部解体有6项条件：已经竣工验收、已经结算完毕、已经签订质量保修书、已经完成项目管理目标责任书、已经与企业管理层办完有关手续、现场最后清理完毕。做好解体之前的各项工作是项目经理部的重要任务。

2. 项目经理部成立表格

(1) 项目经理部成立表格填写范例 见表1-1～表1-4。

表 1-1 项目部人员任职审批表

编号：×××

项目名称	××建筑工程	建设单位	××集团公司
项目规模	42358m ²	工期	625 天
姓名	赵××	现从事专业	土建
性别	男	出生年月	1980 年 7 月
政治面貌	党员	文化程度	本科
毕业学校	××建筑工程学院	专业	工业与民用建筑
工作年限	8 年	技术职称	工程师
现任职务	工程部经理	身体状况	良好
项目部人员资历等级	5 年以上工程项目管理	拟任项目职务	项目经理
主要工作经历(业绩)			
××年××月××日——××年××月××日		担任××大厦工程项目经理	
××年××月××日——××年××月××日		担任××公寓村工程第二项目部经理	
工作失误、失职情况登记	无		
基层推荐意见	同意	签名盖章:王×× ××年××月××日	
项目管理部意见	同意	签名盖章:孙×× ××年××月××日	
人力资源部门意见	同意	签名盖章:于×× ××年××月××日	
公司领导审批意见	同意	签名盖章:刘×× ××年××月××日	

注：随同本表附上项目部人员资格证书及专业技术职务证书复印件。

表 1-2 项目部组织设置分类表

项目部: ×××工程项目部

编号: ×××

序号	职务名称	负责工作	从事本职务的人数	备注
1	项目经理	受公司委托负责项目的全面管理工作,代表公司履行工程承包合同,完成公司下达的各项任务和指标	1	
2	项目副经理	全面负责施工进度,现场安全文明施工,施工过程中的质量控制和环境保护工作	1	
3	项目工程师	全面负责项目技术管理、质量管理工作	1	
4	专业工程师(土建、电气、暖通)	土建工程师全面负责土建技术管理、质量管理工作 电气工程师负责电气专业技术质量管理工作 暖通工程师负责暖通专业技术质量管理工作	4	
5	技术员	负责分项工程技术管理及深化设计工作	3	
6	土建质检员	负责土建专业质量检查和验评工作	2	
7	测量员	负责工程测量标识的施放,主要负责人应负责相关业内资料	3	

注: 1. 该表格主要用于新工程开工时,项目经理根据工程需求填写。

2. 项目在施工过程中如出现变动,该表也应随之变动。

表 1-3 管理人员职务调整说明书

项目部: ×××工程项目部

编号: ×××

姓名	张××	文号	××××—××
现任职位	工程管理部经理	日期	××年××月××日
所属部门	工程管理部		
新任命工作: 负责组织公司技术管理规范的编制以及对项目质量进度及安全的监督、管理工作		原负责工作: 负责地基工程技术管理及深化设计工作	
生效日期	××年××月××日		
部门经理:成×× 项目经理:齐×× 总经理:何×× ××年××月××日			