



# 项目法施工 管理实用手册

■ 主编 赵顺福



中国建筑工业出版社

D922.297-62  
2001245

# 项目法施工管理实用手册

主编 赵顺福



中国建筑工业出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

项目法施工管理实用手册/主编赵顺福. —北京: 中国  
建筑工业出版社, 2001.4

ISBN 7-112-04565-7

I. 项… II. 赵… III. ①建筑工程-施工管理-  
法规-中国-手册②建筑工程-施工管理-手册  
IV. D922.297-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 01338 号

本书主要阐述在市场经济条件下, 建筑施工企业以项目技术管理为主, 以商务管理为效益中心, 以执法监督为自我约束机制, 将项目法施工引入合同化、法制化轨道的运作模式和方法。全书共分三篇。第一篇为管理篇, 共分 4 章, 第二篇为务实际操作篇, 共分 10 章, 是本书的核心部分。第三篇为规程、标准篇。

本书可供建筑施工企业领导、项目经理、技术人员以及现场工长、施工员、安全员及其他管理人员和技术工人学习参考, 也可供有关部门举办项目经理培训班作为教材使用。

\* \* \*

责任编辑 王雁宾

## 项目法施工管理实用手册

主编 赵顺福

\*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京市彩桥印刷厂印刷

\*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 48 $\frac{3}{4}$  字数: 1210 千字

2001 年 4 月第一版 2001 年 4 月第一次印刷

印数: 1—4,000 册 定价: 75.00 元

ISBN 7-112-04565-7

F·323 (10015)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

编好《项目法施工管理》

为广施工企业服务！

张青林元月十日

二〇二一年

# 序

## 回眸 展望 提升

——21 世纪的中国工程项目管理

张青林

中国建筑工程总公司党组书记 常务副总经理

**回眸**——20 世纪 80 年代以来的中国经历了最伟大的变革和发展。处在新旧体制交替时期的中国建筑业，作为计划经济痕迹最深和进行改革探索最早的行业之一，在改革的道路上走过了艰难的探索历程。通过建筑行业管理部门、建筑经济理论界和广大施工企业的共同努力，形成了以“项目法施工”为标志的国有施工企业新型生产方式和经营管理模式，不仅极大地解放和发展了建筑业生产力，而且为 21 世纪中国工程项目管理的新发展奠定了坚实的基础。



在迈进新世纪的今天，我们探索如何提高我国的工程项目管理水平这个重大课题时，很有必要结合回顾施工企业走过的改革之路，深入理解项目法施工的深刻内涵和积极意义。

关于项目法施工的内涵和基本特征，今天我们有以下综合表述：

“项目法施工是我国施工管理体制改革的实践同国际工程项目管理经验相结合的产物，是国际施工管理先进经验在中国施工企业的具体应用。

项目法施工就其本质特征来说，就是在马克思主义的生产力理论指导下，从建筑施工企业的特点出发，调整企业生产关系，变革内部管理体制，转换经营机制，推动劳动者、施工生产机具和劳动对象三大生产要素在工程项目上实现优化配置和动态管理，以创新的生产方式和经营管理模式，解放和发展企业生产力和项目生产力。这也是“项目法施工”与一般的施工项目管理在内涵和本质上的区别。

把握这一段话要着重三个要点：

第一、项目法施工是以马克思主义的生产力理论为指导，调整建筑施工企业生产关系，解放和发展项目生产力的管理理论和实践。众所周知，我国的工程项目管理在计划经济体制下，一直处于传统的管理形态，它主要存在以下弊端：一是项目的施工方式是以施工企业建制整体流动组织施工。它不是按照项目的需求来组织生产要素的投入，而是整体企业上项目，因而导致生产要素固化和“拉家带口”的流动，造成效率低下，资源浪费。二是工程的管理特点是“管单位不管项目”，形成了直线职能制的企业组织形式。企业不是按照一个项目一个项目建立起来的系统管理，而是逐级按行政层次指挥施工生产，管理的对象是工程公司、工程处、施工队等行政单位，而不是独立的施工项目。三是工程项目缺乏明确的责任主体和真正的经济核算。由于一个工程项目由多个单位来实施管理，造成责任主体多元；项目没有建立独立的核算体系，因而不计工本，不讲成本的现象比较明显。很显然，这种沿袭了几十年的传统的工程项目管理形态，在很大程度上成为发展生产力的体制障碍。项目法施工正是针对以上这些弊端，学习运用马克思主义的生产力理论，从施工企业实际出发，着眼于调整企业生产关系，消除体制障碍，以工程项目为基点，实现了劳动者、施工生产机具和劳动对象的优化配置，从而解放和发展了项目生产力。

第二、项目法施工是我国施工管理体制实践同国际工程项目管理经验相结合的产物。随着改革开放的不断扩展，国际先进的工程项目管理经验的引入，使我们能够参照新的模式，全面、深刻地透视和自省我国传统的工程项目管理形态。形势的发展，迫切要求我们寻求一条能够适应外部环境变化、能够与国际先进管理办法接轨、能够提高企业生产力的改革之路。

对我国传统工程项目管理形态进行真正的改革，是在改革开放和实行工程招标制的时代背景下，以总结和推广鲁布革工程管理经验展开的。

20世纪80年代，“鲁布革”犹如强大的冲击波，对我国传统的项目管理形态产生了巨大撞击。一是撞击了传统的固定建制的施工企业组织形式；二是撞击了不计成本，不讲经济核算的管理方式；三是撞击了落后的“拖家带口”式的流动方式。撞击激起反响，撞击引发思考，撞击推动改革。正是在撞击之中，逐步形成了以“项目法施工”为标志的施工企业的总体改革思路。

第三、项目法施工充分体现了创新精神和实践特点，是一种新的生产方式和经营管理模式。今天，在揭示项目法施工本质特征的时候，中共中央《关于加强技术创新发展高科技实现产业化的决定》（简称《决定》）给了我们认识这个问题以新的思想武器。《决定》明确了技术创新的定义：“技术创新是指企业应用创新的知识和新技术、新工艺、采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品质量，开发生产新的产品，提供新的服务，占据市场并实现市场价值”。

由此可见，项目法施工的理论探索和实践过程，就是《决定》所指出的“采用新的生产方式和经营管理模式”的过程，也就是技术创新的过程。

这些年来，全国很多施工企业尤其是国有施工企业改革的主题，就是以创造新的生产方式和经营管理模式为目标，从自身实际出发，积极推行项目法施工，从上海宝钢到首都钢铁公司，从中建总公司到其他建筑企业集团，都不乏这方面的生动例证。项目法施工的普遍推行，使企业出现了以下新变化：

一是企业建立了以工程项目为基点的矩阵式组织形式。较好地解决了传统企业组织模式中各层次机构重叠的矛盾,既有利于企业有效行使管理职责,又符合项目一次性管理的原则。

二是企业建立了适应项目生产力需要的内部市场。能够按照优化配置与动态管理的原则,根据各个工程项目需求高峰低谷错落起伏的状况,科学合理地动态配置各种生产要素和资源。

三是企业建立了以项目经理部为主的施工生产组织形式。改变了过去无人对项目业主和用户负责的状况,使企业管理重心下沉到工程项目,真正做到了对用户负责。

四是企业建立了项目的经济核算体制。逐步形成了项目经理责任制和项目经济核算制为主要内容的管理制度。

五是企业建立了实行项目管理层和劳务作业层的两层分开的机制。有利于推动施工企业人事、用工和分配制度的改革。

综上所述,项目法施工在实践中取得的成效,充分正确它是符合中国国情、富有创新精神、促进了施工企业发展的一种新的生产方式和管理模式。这也正是用“施工项目管理”代替不了“项目法施工”的道理。

**展望**——随着 21 世纪的到来,我国工程项目管理进入了新的发展时期。21 世纪我国工程项目管理的新要求,或者说工程项目管理发展的方向,可以用“三层关系、两制建设、三位一体、综合运行”这四句话来概括和表述。这也是中国建筑工程总公司等国有企业在推行项目法施工的基础上,经过实践所创造出来的工程项目管理的新经验和新模式。

**关于三层关系**——三层关系指施工企业层次、项目层次和作业层次之间的关系。它解决的是企业各个层次的相互关系问题,是改革调整企业内部总体运行机制的关键。

**企业层次**——代表的是一个法人职责范畴,它具有三个主体特点:一是市场竞争主体,二是合同履约责任主体,三是企业利益主体。企业层次作为生产要素控制的第一层面,要搞好工程信息市场、资金市场、劳动力市场、设备材料市场、租赁市场等五大市场的组织协调和动态管理工作。

**项目层次**——其组织形式就是项目经理部。这是新型生产方式和经营管模式作的运行载体。项目层具有“三个一次性”的特点:即项目层是企业法人一次性的授权管理、一次性临时组织、一次性成本中心。它只负责一个单体项目的质量、工期、成本等,是企业面向市场为用户提供服务的直接责任层面。项目经理作为项目层次的代表,是企业法人所中标的工程项目负责组织施工的授权责任人;是实现一个单体项目质量、工期、成本、安全等目标的直接责任人;是一个企业面向市场、对接业主、服务用户的岗位责任人。

**作业层次**——以劳务人员为主体,可以提供工程建设所需要的各种专业施工力量。其发展方向是专业化、独立化和社会化。

上述三个层次之间的关系是:企业层次服务于项目层次,而项目层次一定要服从于企业层次,这是因为项目层次只是成本中心,而企业层次则是利润中心。企业法人层次与项目层次是授权委托关系,而项目层次与作业层次之间是合同商务关系,与供应商之间也是合同关系。

**关于两制建设**——两制建设是指项目经理负责制和项目成本核算制。这“两制”作为项目管理体制的核心,是对旧有施工管理体制的否定。从新的施工生产方式分析,两制建

设又是前述三层关系的支撑点。

项目经理责任制是对过去旧有施工体制中项目按企业的行政层次组织施工生产的否定，是解决原来工程项目上缺乏明确的责任人的有效办法。随着工程招标制的推行，提出了建立项目经理责任制的要求。企业通过竞争承揽的工程项目，不论规模大小，都必须任命具有相应资质的项目经理负责。项目经理为了项目合同目标的圆满实现，必须组建相应的项目管理班子承担项目的责任。这种由项目经理为第一责任人，由项目管理班子对实现项目合同目标负责的制度，就是项目经理责任制。

项目成本核算制是对原来企业按行政层次进行核算的一种否定，是提高项目管理经济效益的有效制度。它是项目经理部以责任成本为最高控制限额而进行的项目收支核算。而企业原体制的核算则是以各层次建制单位而进行的单位核算制。这种旧有制度不可避免地模糊了项目的界限，说不清每个项目的盈亏情况，因此，实行项目经理责任制必然推动核算制度的改革。改革的方向就是实行封闭的独立的项目成本核算制。

关于“三位一体”——三位一体是指“过程精品、标价分离、CI形象”的一体化管理，是对项目的质量、工期、成本、现场文明施工的全面要求，是提升项目经营质量的内在需要。

“三位一体”的提法源于西方项目管理学派对建筑产品的三个约束条件，即“工期、质量、成本”，我们根据中国施工企业的经营特点，把它转换成“标价分离、过程精品、CI形象”，并用来作为项目管理的综合要求。

“三位一体”的项目管理模式可以用三条线来形象地表述：

第一条线是“过程精品、动态管理、节点考核、严格奖罚”这十六个字所表述的，以“过程精品”为首的质量线。

第二条线是“标价分离，分层负责、精耕细作、集约增效”这十六个字所表述的，以“标价分离”为首的成本线。

第三条线是“CI形象、文明施工、安全生产、立体标化”这十六个字所表述的，以“CI形象”为首的形象线。

“三位一体”的项目管理新模式，具有三个明显的特点：

一是理念之产物。应当说，“过程精品”的提出并不是从操作规程的角度提出的，而是从经营理念的层次提出来的。我们中建总公司的经营理念是“业主第一、用户至上、以诚取信、服务为荣”，也就是“业主、业主、再业主；客户、客户、再客户”。那么，我们如何在项目管理中体现这一理念呢？坚持从过程做起，创“过程精品”就体现了面向业主和用户的中建经营观。可见，“过程精品”是理念支撑的科学管理。

二是商机之需要。由于理念是面向业主，诚信用户，这种深受业主欢迎的经营思想和经营作风的经营之道，通过“三位一体”的有效管理，必然会把企业的名牌工程建起来，必然把企业的品牌托起来，从而增强企业对业主、对市场的引力，这在一定条件下必然会转换为新的商机。这是市场经济的规律。尽管在建筑市场还很不规范的今天，这种转换还不能希望过高，但我们坚信在市场国际化的未来，大企业之间的竞争必然是理念之争、诚信之争、品牌之战。这就是说，企业要靠理念营造品牌、靠品牌产生引力，靠引力赢得业主，靠业主获得商机，靠商机占有市场。

三是管理之重点——“三位一体”的项目管理把过程作为主战场，作为管理之重，这

是“控制论”管理学的运用。关于过程，在《英国建筑业现状的反思报告》中有一段精彩的话：“我们（指写反思报告的小组）反反复复地听到有人声称，建筑业不同于制造业，因为建筑业的每件商品都是独一无二的。我们不同意这种看法。理由是——而且更重要的是从建筑过程本身看，每项工程实质上都是重复产品。”可见从过程看问题，从过程思考项目管理是国际的共识。在过程之中运用“节点考核”把项目的质量、工期、成本扭在一起，把传统管理与现代管理结合起来，把管理层与作业层统一起来，可以大大强化工程项目的管理。中建二局三公司在北京清华大学项目创造了“把理念寓于管理之中，追求管理升级；把管理寓于过程之中，确保过程控制；把过程寓于文化之中，创建项目文化”的经验，这一经验就是“三位一体”项目管理新水准的体现。

关于综合运行——综合运行就是围绕“三层关系、两制建设、三位一体”要求进行的、系统的组织计划、协调管理的经营活动。它所着力解决的是两个层面的问题：一是企业层面的运行；一是项目层面的运行；企业层面要着力解决生产要素动态配置的机制。项目层面要运用“节点考核”的办法实现“三位一体”的有效运行。

**提升——发展需要动力，前进需要支撑。**实现新世纪我国工程项目管理的新发展，迫切需要作为项目管理运行主体的施工企业坚持对内全力提升经营质量，对外全面提高竞争能力，以发展为主题，以创新为动力，实现经营理念与企业品牌、人才资源与优化组合、技术进步与科学管理、经营方式与资本运营的全面提升。这是构筑新的生产方式和经营管理模式的保证体系的迫切需要，是提高新世纪我国工程项目管理水平的迫切需要，是企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的迫切需要。

一是提升经营理念和企业品牌。要把提升经营质量作为企业高质量发展的经营方针，确立适应市场竞争需要的经营理念，努力塑造独具特色和富有竞争力的企业品牌，善于发挥无形资产的作用，形成竞争的比较优势，实现企业的持续稳定发展。具体到中建总公司来说，就是要坚持“业主第一、用户至上、以诚取信、服务为荣”的经营理念，确立“为社会创造财富、为股东创造回报、为员工谋求利益”的核心价值观，坚持“外塑形象，内练素质”的企业文化建设，全面发挥中建的人才、技术、管理和集团化、国际化经营等综合优势，造就国际品牌，发展中国建筑。

二是提升人才资源与优化组合能力。人才是企业竞争力之本源。在新的世纪，“知识就是资本、激活就是价值、创新就是未来”。企业必须着眼于长远发展，建立有效的激励机制，真正形成“事业留人、感情留人、待遇留人”的环境，着力造就人才成长的良好氛围，抓好员工的继续教育和知识更新，不断提高综合素质，努力实现企业发展目标与员工个人价值的统一，拓宽各类人才施展才华的渠道。在积极用好内部人才的同时，充分利用社会的人才资源，使企业永远充满生机与活力。

三是提升技术进步和科学管理水平。坚持“科技兴企”的方针，按照“科技支撑创新、创新支撑发展”的思路，积极采用新的生产方式和经营管理模式，积极应用新技术、新材料、新工艺和新设备，发挥企业技术中心的作用，形成较为完善的企业技术创新体系，努力创造具有自主知识产权和专利技术的、专业技术优势，抢占市场竞争的制高点。

坚持以提高工程项目管理水平为重点，全面强化企业各项管理。强化对项目管理层的培训教育，加强工程项目管理的制度建设和规范运行，积极应用各种现代化管理手段和方法，发挥网络技术，加快软件开发，提高电子商务水平，进一步增强与跨国公司竞争的工

程项目管理能力。

四是提升经营方式与资本运营水平。要积极适应国际承包市场的变化，在发展传统的工程承建方式的同时，以新的思路、新的途径和新的经营方式，寻求新的发展路子，切实提高与国际大承包商同台竞争的能力和水平。要着眼于提高企业的核心竞争力，实现总承包和融投资功能的升级。企业内部资产重组要从解决企业组织结构合理化提升为全面的资本运营。切实解决企业新层次的经营方式、发展方向，尤其是“资金流”等重大问题，寻找产业资本与金融资本结合的途径，真正实现企业资本运营的突破。

迎接新世纪，实现新发展，创造适合中国国情、融合国际管理先进经验的工程项目管理新模式，不仅对于促进施工企业的更好发展具有重要意义，而且必将推动我国建筑业行业的改革和建筑经济理论的繁荣。我们中国建筑工程总公司将和同行业企业一起，坚持创新，不断进取，为我国的工程项目管理创造新的经验，取得新的丰硕成果。

# 前 言

《项目法施工管理实用手册》是全国项目法施工的倡导者张青林同志主编的《项目法施工指导》的系列丛书，是一部针对施工企业在当前市场经济条件下，加强项目经理部经营管理和施工管理的工具书。

《项目法施工管理实用手册》的主要特点是：建立具有市场经济管理特色的施工企业管理模式，提出了在市场经济条件下建筑业商务性发展的趋势，将商务管理引入项目法施工的运作过程。主要阐述在市场经济条件下，以项目技术管理为主，以商务管理为效益中心，以执法监督部为自我约束机制，将项目法施工引入合同化、法制化轨道的运作方式。

全书共三篇。第一篇为管理篇，重在建筑业改革创新的操作，第二篇为务实操作篇，主要介绍务实操作运行过程；第三篇为规程、标准篇，主要是（其他地区也可以参照）北京地区施工必须要遵照的规程、标准及工程竣工验收资料。全书涵盖了整个项目法施工的管理过程。

本书第二篇第一章商务管理和第六章材料管理中引用近 100 条节约材料措施，是施工企业最完善的降低成本措施，只要合理运用这些措施，将会收到明显的经济效益。

本书的核心部分是根据城市建设对施工现场的管理要求编写的施工现场十大管理体系，主要阐述“一图九表”管理法在施工全过程管理中的应用。它包容了施工现场的硬件标准化措施及软件内业资料的标准化、规范化、程序化管理，记实性的选择了施工组织设计、架子搭设方案、施工用电组织设计、施工安全技术措施及文明安全管理细则，对规范施工管理有一定的参考价值。

例如，结合施工实践编制成的一套有针对性的单分项安全技术交底，也是记实性的安全交底材料，可减轻工长反复抄写安全交底的重复性劳动，一方面完善了安全技术交底的内容；另一方面增强了作业工人安全操作素质，提高了安全生产的管理力度，减少了伤亡事故的发生，深受企业欢迎。

本书适用于施工现场的标准化、规范化管理，更适用现场微机编写资料，是一部资料齐全、内容丰富、操作性强的项目法施工管理的工具书。可供施工企业领导、项目经理、技术人员、现场工长、施工员、安全员及施工现场有关管理人员及项目经理培训班使用，也适合用作民营建筑施工企业提高施工管理素质，加强施工现场规范化管理的培训资料。

## 《项目法施工管理实用手册》编辑委员会名单

总 顾 问：张青林

顾 问：苏是崙 王伍仁

编委会主任：于光跃

策 划：陈学然

技 术 顾 问：施锦飞

主 编：赵顺福

编委会成员名单（按姓氏笔画顺序）：

王宝树 王 莉 王德崑 孙旭东

刘为民 许有权 吕福宪 唐明明

赵立志 凌宝山 颜建国

责 任 编 辑：王雁宾

# 目 录

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>第一篇 管理与考核</b>              |           |
| <b>第一章 项目法施工管理实施细则</b>        | <b>1</b>  |
| 第一节 总 则                       | 1         |
| 第二节 项目经理                      | 1         |
| 第三节 项目管理机构                    | 4         |
| 第四节 项目管理形式与<br>组织方法           | 5         |
| 第五节 职能部门的指导、<br>监督和保证         | 6         |
| <b>第二章 项目工程责任合同</b>           | <b>8</b>  |
| 第一节 项目班子责任合同                  | 8         |
| 一、项目经理经济承包项目工程<br>责任合同        | 8         |
| 二、项目技术经理责任合同                  | 13        |
| 三、项目执法经理责任合同                  | 17        |
| 四、项目商务经理责任合同                  | 20        |
| 第二节 项目工作部门责任合同                | 24        |
| 一、工程部部长责任合同                   | 24        |
| 二、技术部部长责任合同                   | 28        |
| 三、商务部部长责任合同                   | 31        |
| 四、执法部部长责任合同                   | 35        |
| 第三节 员工责任合同                    | 39        |
| 一、安全组组长责任合同                   | 39        |
| 二、质检组组长责任合同                   | 42        |
| 三、物资组组长责任合同                   | 46        |
| 四、工长责任合同                      | 49        |
| 五、班组长责任合同                     | 53        |
| 六、工人责任合同                      | 56        |
| 七、保卫消防员责任合同                   | 59        |
| 八、门卫责任合同                      | 62        |
| 九、安全员责任合同                     | 65        |
| 十、质检员责任合同                     | 68        |
| 十一、材料（计划）员<br>责任合同            | 71        |
| 十二、材料收料（保管）员<br>责任合同          | 73        |
| 十三、合同、预算（劳资）员<br>责任合同         | 76        |
| 十四、财务成本员<br>责任合同              | 79        |
| 十五、技术内勤（资料）员<br>责任合同          | 82        |
| 十六、试验员责任合同                    | 85        |
| 十七、测量计量员责任合同                  | 88        |
| 十八、计划统计（材料计划）员<br>责任合同        | 91        |
| 十九、炊事员责任合同                    | 94        |
| <b>第三章 项目法施工责任合同<br/>考核办法</b> | <b>97</b> |
| 第一节 总 则                       | 97        |
| 第二节 考核分类                      | 97        |
| 第三节 评分方法                      | 98        |
| 第四节 项目班子责任合同<br>考核标准          | 99        |
| 一、项目经理责任合同<br>考核标准            | 99        |
| 二、项目技术经理责任合同<br>考核标准          | 105       |
| 三、项目执法经理责任合同<br>考核标准          | 110       |
| 四、项目商务经理责任合同<br>考核标准          | 115       |
| 第五节 项目工作部门责任合同<br>考核标准        | 120       |
| 一、技术部部长责任合同<br>考核标准           | 120       |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 二、工程部部长责任合同         |     |
| 考核标准 .....          | 124 |
| 三、商务部部长责任合同         |     |
| 考核标准 .....          | 128 |
| 四、执法部部长责任合同         |     |
| 考核标准 .....          | 132 |
| 第六节 员工责任合同          |     |
| 考核标准 .....          | 136 |
| 一、安全组组长责任合同         |     |
| 考核标准 .....          | 136 |
| 二、质检组组长责任合同         |     |
| 考核标准 .....          | 140 |
| 三、物资组组长责任合同         |     |
| 考核标准 .....          | 144 |
| 四、工长责任合同考核标准 .....  | 148 |
| 五、班组长责任合同考核标准 ..... | 152 |
| 六、工人责任合同考核标准 .....  | 155 |
| 七、保卫消防员责任合同         |     |
| 考核标准 .....          | 158 |
| 八、门卫责任合同考核标准 .....  | 162 |
| 九、安全员责任合同           |     |
| 考核标准 .....          | 165 |
| 十、质检员责任合同           |     |
| 考核标准 .....          | 168 |
| 十一、材料(计划)统计(计划)员    |     |
| 责任合同考核标准 .....      | 171 |
| 十二、材料收料(保管)员责任      |     |
| 合同考核标准 .....        | 175 |
| 十三、合同预算(劳资)员责任      |     |
| 合同考核标准 .....        | 178 |
| 十四、财务成本员责任合同        |     |
| 考核标准 .....          | 182 |
| 十五、技术内勤(资料)员责任      |     |
| 合同考核标准 .....        | 185 |
| 十六、试验员责任合同          |     |
| 考核标准 .....          | 188 |
| 十七、测量计量员责任          |     |
| 合同考核标准 .....        | 191 |
| 十八、计划统计(材料计划)员责任    |     |
| 合同考核标准 .....        | 194 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 十九、炊事员责任合同考核标准 .....  | 198 |
| 第四章 项目法施工管理制度 .....   | 201 |
| 第一节 项目经理部安全生产         |     |
| 责任制 .....             | 201 |
| 一、总    则 .....        | 201 |
| 二、项目经理安全生产责任 .....    | 201 |
| 三、项目执法经理安全生产责任 .....  | 201 |
| 四、项目技术经理安全生产责任 .....  | 202 |
| 五、项目商务经理安全生产责任 .....  | 202 |
| 六、项目工长、施工员安全          |     |
| 生产责任 .....            | 203 |
| 七、项目班组长安全生产责任 .....   | 203 |
| 八、项目工人安全生产责任 .....    | 204 |
| 九、分包单位负责人安全生产责任 ..... | 204 |
| 十、附    则 .....        | 204 |
| 第二节 安全技术管理 .....      | 205 |
| 一、总    则 .....        | 205 |
| 二、安全责任制 .....         | 205 |
| 三、施工组织设计及安全技术交底 ..... | 211 |
| 四、安全教育 .....          | 212 |
| 五、安全检查 .....          | 213 |
| 六、现场安全技术管理 .....      | 214 |
| 七、事故调查与处理 .....       | 215 |
| 八、劳保用品管理 .....        | 216 |
| 九、安全防护标准 .....        | 216 |
| 十、资料管理 .....          | 224 |
| 十一、奖罚 .....           | 233 |
| 第三节 文明安全施工            |     |
| 管理细则 .....            | 234 |
| 一、总    则 .....        | 234 |
| 二、场    容 .....        | 234 |
| 三、施工现场料具管理 .....      | 237 |
| 四、环境卫生和卫生防疫 .....     | 238 |
| 五、防止大气污染 .....        | 239 |
| 六、施工准备 .....          | 240 |
| 七、土方及基础工程 .....       | 240 |
| 八、结构工程 .....          | 240 |
| 九、建筑装饰装修工程 .....      | 241 |
| 十、保卫消防 .....          | 242 |

|                            |     |                           |     |
|----------------------------|-----|---------------------------|-----|
| 十一、资料管理 .....              | 243 | 第六节 安全生产检查 .....          | 323 |
| 十二、安全值班员岗位责任制 .....        | 244 | 一、迎接上级安全检查的各项准备 ...       | 323 |
| <b>第二篇 务实与操作</b>           |     | 二、安全生产检查的具体方式 .....       | 325 |
| <b>第一章 商务管理 .....</b>      | 246 | 三、安全检查(活动)记录 .....        | 328 |
| 第一节 商务管理的新内涵 .....         | 246 | 四、安全生产检查中应注意              |     |
| 第二节 商务经理的权益和管理             |     | 的问题 .....                 | 340 |
| 职能 .....                   | 246 | 五、安全检查评分表的应用              |     |
| 第三节 运筹降低成本的基本              |     | 与结果评定 .....               | 340 |
| 措施 .....                   | 246 | 六、检查结果的处理 .....           | 352 |
| 第四节 商务管理工作的职责 .....        | 251 | <b>第七节 工伤事故的调查与</b>       |     |
| 第五节 工程预结算管理 .....          | 254 | 处理 .....                  | 354 |
| 第六节 工程合同管理细则 .....         | 257 | 一、施工伤亡事故的预防 .....         | 354 |
| 第七节 经济合同管理 .....           | 261 | 二、施工伤亡事故的处理程序 .....       | 358 |
| 第八节 财务管理 .....             | 263 | 三、施工伤亡事故的处理 .....         | 360 |
| 第九节 成本管理 .....             | 264 | <b>第八节 特殊作业人员安全技术</b>     |     |
| 第十节 会计核算管理 .....           | 265 | 培训考核制度 .....              | 368 |
| 第十一节 固定资金管理 .....          | 267 | <b>第九节 施工现场安全色标</b>       |     |
| 第十二节 流动资金管理 .....          | 268 | 管理制度 .....                | 380 |
| 第十三节 专用基金的管理 .....         | 269 | 一、安全色 .....               | 380 |
| 第十四节 货币资金管理 .....          | 270 | 二、安全标志 .....              | 380 |
| 第十五节 材料管理 .....            | 271 | 三、施工现场安全色标登记表 .....       | 380 |
| <b>第二章 安全管理与安全防护 .....</b> | 274 | <b>第十节 安全防护 .....</b>     | 381 |
| 第一节 安全目标管理 .....           | 274 | 一、地基与基础工程 .....           | 381 |
| 第二节 安全生产责任制 .....          | 276 | 二、脚手架工程 .....             | 385 |
| 第三节 安全技术措施的编制              |     | 三、洞口、“五临边”防护措施 .....      | 399 |
| 要求与实施 .....                | 283 | 四、安全网 .....               | 400 |
| 第四节 安全技术交底 .....           | 285 | 五、垂直运输架的安全装置 .....        | 402 |
| 一、交底说明 .....               | 285 | 六、拆除工程安全技术措施 .....        | 402 |
| 二、安全技术交底实例 .....           | 286 | 七、资料标准 .....              | 405 |
| 第五节 安全教育 .....             | 317 | 八、安全检查验收书 .....           | 406 |
| 一、安全教育制度 .....             | 317 | <b>第三章 质量管理 .....</b>     | 418 |
| 二、安全生产教育 .....             | 318 | <b>第一节 质量责任制 .....</b>    | 418 |
| 三、安全教育形式 .....             | 318 | 一、总    则 .....            | 418 |
| 四、法制教育 .....               | 319 | 二、项目班子的质量责任 .....         | 418 |
| 五、安全技能教育 .....             | 319 | 三、职能部门质量责任 .....          | 420 |
| 六、特种作业人员的培训教育 .....        | 319 | 四、员工的质量责任 .....           | 422 |
| 七、三级教育 .....               | 320 | <b>第二节 质量检查工作制度 .....</b> | 423 |
| 八、经常性教育 .....              | 321 | 一、质量检查工作制度 .....          | 423 |
|                            |     | 二、工人自检、互检制度 .....         | 424 |

|                       |     |                      |     |
|-----------------------|-----|----------------------|-----|
| 第三节 质量管理资料 .....      | 425 | 一、文明施工管理 .....       | 526 |
| 第四节 北京市建筑安装工程施工       |     | 二、现场组织与管理 .....      | 526 |
| 技术资料管理规定 .....        | 426 | 三、“一图九表”动态管理图 .....  | 528 |
| 第四章 技术管理 .....        | 441 | 第二节 科学管理与企业形象 .....  | 538 |
| 第一节 施工组织设计编制与         |     | 一、目标管理 .....         | 538 |
| 管理 .....              | 441 | 二、大门、围挡 .....        | 538 |
| 一、编制施工组织设计 .....      | 441 | 三、道路与排水沟 .....       | 539 |
| 二、施工组织设计的编制依据 .....   | 442 | 四、现场技术管理 .....       | 540 |
| 三、施工组织设计的编写和管理 .....  | 443 | 第三节 办公区规划及           |     |
| 四、编制冬(雨)期施工技术措施 ..... | 444 | “二图五板” .....         | 542 |
| 第二节 编制施工安全技术措施 .....  | 448 | 一、门厅绿化 .....         | 542 |
| 一、施工安全技术措施编制的要求 ..... | 448 | 二、“二图五板” .....       | 542 |
| 二、施工安全技术措施的主要内容 ..... | 449 | 三、办公室标准化管理 .....     | 547 |
| 三、编制安全技术措施应熟悉的        |     | 第四节 现场布局 .....       | 558 |
| 资料 .....              | 450 | 一、临时设施的布局 .....      | 558 |
| 四、一般工程安全技术措施的         |     | 二、施工现场料具管理 .....     | 561 |
| 主要内容 .....            | 450 | 三、施工准备 .....         | 563 |
| 五、特殊工程安全技术措施的         |     | 第五节 施工管理 .....       | 563 |
| 主要内容 .....            | 451 | 一、土方及基础工程 .....      | 563 |
| 六、季节性施工安全技术措施 .....   | 451 | 二、结构工程 .....         | 563 |
| 七、季节性施工安全技术措施的        |     | 三、建筑装饰装修工程 .....     | 564 |
| 落实 .....              | 452 | 四、机械管理 .....         | 565 |
| 第三节 施工技术管理 .....      | 453 | 五、环境卫生和卫生防疫 .....    | 565 |
| 一、技术管理 .....          | 453 | 六、防止大气污染保护环境 .....   | 565 |
| 二、技术资料管理 .....        | 454 | 七、保卫消防 .....         | 567 |
| 三、雨期施工安全技术措施 .....    | 456 | 八、分包管理 .....         | 568 |
| 四、冬期施工技术管理 .....      | 456 | 九、现场垃圾管理 .....       | 568 |
| 五、冬期施工技术措施 .....      | 459 | 十、资料管理 .....         | 569 |
| 六、技术管理资料标准(摘) .....   | 461 | 十一、文明施工检查评分 .....    | 570 |
| 第四节 施工组织设计方案          |     | 第六章 料具管理 .....       | 572 |
| 措施的编制实例 .....         | 466 | 第一节 材料计划 .....       | 572 |
| 一、某中学教学楼施工组织设计实例      |     | 第二节 材料的采购与验收 .....   | 572 |
| .....                 | 466 | 第三节 料具管理的主要控制环节      |     |
| 二、某小区3号楼架子搭设          |     | .....                | 575 |
| 方案实例 .....            | 497 | 第四节 材料管理制度与要求 .....  | 576 |
| 三、某教学综合楼施工安全技术        |     | 第五节 施工现场的料具管理 .....  | 577 |
| 措施实例 .....            | 506 | 第六节 岗位责任制 .....      | 578 |
| 第五章 现场管理 .....        | 526 | 第七节 施工现场料具存放方法 ..... | 581 |
| 第一节 现场管理新概念 .....     | 526 | 第八节 仓库管理制度 .....     | 585 |

|                        |     |                      |     |
|------------------------|-----|----------------------|-----|
| 第九节 单位工程主要材料核算办法       | 587 | 第一节 现场保卫             | 651 |
| 第十节 限额领料办法             | 589 | 一、保卫工作方案             | 651 |
| 第十一节 周转材料的租赁制及<br>现场管理 | 590 | 二、治安保卫教育记录           | 652 |
| 第十二节 综合节约措施            | 591 | 三、现场保卫定期检查记录         | 652 |
| 第十三节 技术节约措施            | 593 | 四、警卫室值班记录            | 653 |
| 第十四节 项目限额领料的规定         | 593 | 第二节 施工现场消防工作         | 653 |
| 第七章 环境保护               | 596 | 一、施工现场义务消防组织系统       | 653 |
| 第一节 施工现场环境保护           | 596 | 二、防火教育记录             | 653 |
| 第二节 施工现场卫生管理           | 599 | 三、用火审批               | 654 |
| 第八章 施工机械安全管理           | 605 | 四、易燃易爆物资存放与管理        | 654 |
| 第一节 目标管理               | 605 | 五、消防安全技术交底           | 655 |
| 第二节 施工机械安全技术规定         | 605 | 六、消防工作方案             | 655 |
| 第三节 施工机械安全管理规定         | 607 | 七、消防定期检查记录           | 657 |
| 一、塔式起重机                | 607 | 八、消防保卫平面图            | 657 |
| 二、搅拌机                  | 608 | 九、施工现场消防预案           | 658 |
| 三、卷扬机                  | 609 | 第三节 电焊、气割安全防火要求      | 658 |
| 四、木工机械                 | 610 | 一、防火安全规定             | 658 |
| 五、电焊机                  | 611 | 二、看火(监护)人职责          | 659 |
| 六、钢筋加工机械               | 614 | 三、防火安全操作要求           | 659 |
| 七、混凝土振捣器               | 616 | 四、特殊施工场所的防火要求        | 663 |
| 八、磨石机                  | 616 | 五、高层建筑施工防火管理要求       | 664 |
| 九、蛙式打夯机                | 617 | 六、季节防火要求             | 666 |
| 十、手持电动工具               | 617 | 第四节 灭火方法             | 668 |
| 第四节 施工电梯的安装与拆卸         | 618 | 第五节 消防设施布置要求         | 669 |
| 第五节 施工机械的保养和修理         | 619 | 第六节 防火档案             | 670 |
| 第六节 施工机械操作注意事项         | 621 | 第七节 消防保卫资料管理         | 670 |
| 第七节 施工机械的检查与验收         | 622 | 第十章 临时用电防护与管理        | 672 |
| 第八节 建筑机械安全技术交底         | 633 | 第一节 编制临时用电施工<br>组织设计 | 672 |
| 第九节 施工机械管理资料           | 650 | 一、设计条件               | 672 |
| 第九章 保卫、消防              | 651 | 二、设计的内容和步骤           | 673 |
|                        |     | 三、安全用电技术措施           | 680 |
|                        |     | 四、安全用电组织管理           | 684 |
|                        |     | 五、预防发生电气火灾的措施        | 685 |
|                        |     | 六、临时用电施工组织设计<br>审批手续 | 686 |
|                        |     | 第二节 临时用电施工组织<br>设计实例 | 687 |