

SHIGONGXIANGMUGUANLIZHIDUYUGANGWEIZHIZEHUIBIAN

施工项目管理制度 与岗位职责汇编

◆ 罗 凯 / 主 编



 经济科学出版社

施工项目管理制度 与岗位职责汇编

罗 凯 主编

经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

施工项目管理制度与岗位职责汇编/罗凯,主编.
北京:经济科学出版社,2005.7

ISBN 7-5058-5044-X

I.施... II.①罗...②主... III.①建筑工程—施工管理—规章制度②建筑工程—施工管理—岗位责任制
IV.TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 071046 号

责任编辑:张 力 杨秀华

责任校对:董蔚挺

技术编辑:董永亭

施工项目管理制度与岗位职责汇编

罗 凯 主编

经济科学出版社出版、发行

社址:北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100036

总编部电话:88191217 发行电话:88191109

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@esp.com.cn

北京义飞福利印刷装订有限公司印装

787×1092 16 开 26.5 印张 676 千字

2005 年 7 月第一版 2005 年 7 月第一次印刷

印数:0001—5000 册

ISBN 7-5058-5044-X/F·4316 定价:48.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

随着社会主义市场经济体制的建立,我国建筑施工企业全面推行了施工项目管理。所谓施工项目管理,就是建筑企业运用系统的观点、理论和方法对施工项目从投标开始到保修期满为止所有活动进行的决策、计划、组织、控制、协调等全过程的全面管理。

施工项目管理的主体是建筑企业,其对象是施工项目,管理的内容是按阶段划分的。施工项目管理的首要问题是建立一个完善的施工项目管理组织机构。该机构是由有一定的领导体制、部门设置、层次划分、职责分工、规章制度、信息管理系统等构成的有机整体。一个以合理有效的组织机构为框架所形成的权力系统、责任系统、利益系统、信息系统是实施施工项目管理及实现最终目标的组织保证。

为适应我国加入 WTO 以后建筑业与国际接轨的形势,依靠有力的组织措施和规章制度规范管理,提高工程技术水平和管理水平,进而提升企业的市场竞争能力,各建筑企业正逐步建立、健全适合本企业发展的施工项目管理制度。但是,由于部分企业的实际情况,相关的管理制度有待于更进一步的充实和完善。鉴于此种情况,编者综合了北京市几大建设集团先进的管理模式,吸收和借鉴了国际上通行的工程管理的做法、经验和现代化管理方法,取众家之长,并结合 ISO 9000 质量管理、ISO 14000 环境管理、GB/T 28000 职业健康安全管理体系标准及现代企业管理制度,针对目前施工项目的组织机构和岗位构成状况,列举大量的管理制度和岗位职责范例,把先进的管理理念分解到具体的各个部门和岗位,希望对施工项目管理人员能提供一定的借鉴和参考作用。

本书内容详实、语言简洁、重点突出,适用性和可操作性强,具有指导作用和使用价值,其内容共分 5 章,主要包括施工项目管理制度、施工项目岗位职责、施工项目安全责任制、主要施工机械操作规程、施工操作人员岗前须知。主要列举了工程部、技术部、质检部、经营部、财务部、物资部、安全部、后勤部等部门的管理制度、岗位职责及相关操作人员岗前须知范例共 180 余例。

本书在编写过程中参考了国内相关学者的论著和一些实际的项目管理经验,同时得到各位建筑同仁的大力支持和关注,在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限,加上时间仓促,书中疏漏、错误之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编者

2005 年 7 月

目 录

第 1 章 施工项目管理制度

1.1 工程部管理制度	3
建筑工程施工管理制度	3
施工调度管理制度	8
临时性用工管理制度	10
施工临时用地和临时设施管理制度	12
工程分包管理制度	13
项目经理部外埠施工队伍管理制度	16
工程项目的回访与保修制度	26
1.2 技术部管理制度	28
技术部管理制度	28
施工组织设计(方案)管理制度	34
技术交底管理制度	48
建筑工程施工资料管理制度	50
施工现场试验管理制度	64
工程测量管理制度	76
计量管理制度	83
工程洽商、施工图管理制度	96
雨期施工技术管理制度	99
冬期施工管理制度	106
环境保护管理制度	111
计算机管理制度	114
1.3 质检部管理制度	118
工程质量管理制	118
建筑装饰、装修质量控制制度	127
施工过程质量监督制度	137
工程质量奖罚制度	139
1.4 经营部管理制度	143
工程招投标管理制度	143
劳动定额管理制度	153
工程概(预)算管理制度	157
经营生产费用核算制度	167
经营费用控制制度	170
合同管理制度	171

1.5 财务部管理制度	174
施工工程项目工资制度	174
工人工资发放制度	178
办公用品的购置及报支制度	179
资金筹集管理制度	181
公司内部财务管理制度	183
财务工作报告与财务评价制度	184
工程项目内部核算制度	185
交通费报支制度	186
员工抚恤制度	188
员工伤害补偿制度	190
1.6 物资、设备部管理制度	192
施工现场材料管理制度	192
物资入库验收管理制度	195
材料采购供应管理制度	197
主要材料节约制度	200
周转材料管理制度	203
料具存放制度	205
仓库管理制度	209
仓库安全防火制度	212
限额领料制度	213
材料供应质量管理制度	216
机械设备管理制度	219
塔式起重机管理制度	226
试验仪器定期保养维修制度	229
各种仪器的定期校准制度	230
劳动保护用品管理制度	231
1.7 安全部管理制度	233
现场安全管理制度	233
施工现场消防安全管理制度	235
现场文明施工管理制度	239
安全检查制度	240
施工用电的安全技术制度	243
保安工作管理制度	246
施工项目事故处理制度	247
用电规章制度	254
试验室安全制度	255
职业教育管理制度	256
1.8 后勤部管理制度	257
后勤部管理制度	257

办公人员工作服配发制度	258
工地集体宿舍管理制度	260
食堂卫生管理制度	261
工地浴室、厕所管理制度	262
1.9 办公室管理制度	263
会议管理制度	263
印章管理制度	266
办公用品管理制度	268
文印管理制度	269
证照管理制度	270
考勤管理制度	271
教育培训管理制度	273
大学生管理制度	277
管理人员聘用制度	279
辞退与辞职管理制度	280
管理人员考核与奖惩制度	282
普通员工培训制度	284

第2章 施工项目岗位职责

2.1 工程部岗位职责	289
项目经理岗位职责	289
生产副经理岗位职责	290
项目部总工程师岗位职责	291
工程部部长岗位职责	292
建筑工程师岗位职责	293
结构工程师岗位职责	294
电气工程师岗位职责	295
工长岗位职责	296
施工员岗位职责	297
2.2 技术部岗位职责	298
技术部部长岗位职责	298
施工现场技术主管岗位职责	299
技术员岗位职责	300
测量员岗位职责	301
试验室主管岗位职责	302
试验员(试验工)岗位职责	303
资料员岗位职责	304
取样员岗位职责	305
2.3 质检部岗位职责	306
质检部部长岗位职责	306

质检员岗位职责	307
2.4 经营部岗位职责	308
经营部部长岗位职责	308
经营部主管岗位职责	309
预算员岗位职责	310
2.5 财务部岗位职责	311
会计主管岗位职责	311
出纳员岗位职责	312
劳资员岗位职责	313
2.6 物资、设备部岗位职责	314
机械设备主管岗位职责	314
施工现场材料主管岗位职责	315
现场材料员岗位职责	316
材料采购员岗位职责	317
仓库管理员岗位职责	318
材料库管员岗位职责	319
2.7 安全部岗位职责	320
安全保卫部主管岗位职责	320
安全员岗位职责	321
收发员、门卫岗位职责	322
2.8 后勤部岗位职责	323
后勤部主管岗位职责	323
后勤服务人员岗位职责	324
食堂会计员岗位职责	325
食堂管理员岗位职责	326
炊事员岗位职责	327
司机岗位职责	328
2.9 办公室岗位职责	329
经理办公室主任岗位职责	329
办公室文员岗位职责	330

第3章 施工项目安全责任制

3.1 项目部安全责任制	333
项目经理安全责任制	333
项目部副经理安全责任制	334
安全员责任制	335
工长(施工员)安全责任制	336
班组长安全责任制	337
职工安全责任制	338
电梯安装工长安全责任制	339

3.2 技术部安全责任制	341
技术部安全责任制	341
安全技术措施编制责任制	342
3.3 财务部安全责任制	344
财务部安全责任制	344
3.4 物资、设备部安全责任制	345
动力设备部安全责任制	345
机械设备使用管理、保养责任制	346
物资部安全责任制	348
3.5 安全部安全责任制	349
安全部安全责任制	349
安全生产责任制	350
安全部部长责任制	351
安全教育责任制	352
防火、防爆、防毒、防尘管理安全责任制	354

第4章 主要施工机械操作规程

混凝土搅拌机操作规程	359
圆盘锯操作规程	360
钢筋调直切断机操作规程	361
施工电梯安全操作规程	362
钢筋弯曲机操作规程	363
钢筋切断机操作规程	364
对焊机操作规程	365
蛙式打夯机操作规程	366
手压刨机操作规程	367
起重机械操作要求	368
砂轮机操作规程	370
手电钻操作规程	371
水泵、潜水泵操作规程	372
卷扬机操作规程	373
井架安装操作规程	374
空气压缩机操作规程	375
铰链机操作规程	376
点焊机、多头点焊机操作规程	377
磨石子机操作规程	378
振动器操作规程	379

第5章 施工操作人员岗前须知

普工岗前须知	383
--------	-----

瓦工岗前须知	385
木工岗前须知	388
钢筋工岗前须知	389
混凝土工岗前须知	392
架子工岗前须知	395
抹灰工岗前须知	396
油漆玻璃工岗前须知	398
塔吊司机岗前须知	400
起重机司机岗前须知	402
塔吊拆装工岗前须知	403
信号工、挂钩工岗前须知	404
油毡工岗前须知	406
防水工岗前须知	407
预应力钢筋张拉工岗前须知	408
电梯安装工岗前须知	409
通风工岗前须知	410
水磨石工岗前须知	411
石工岗前须知	412

第 1 章 施工项目管理制度

1.1 工程部管理制度

建筑工程施工管理制度

1. 总则

(1) 为了科学、合理地利用企业人力、物力、财力,有效地协调施工过程中各方面的关系,保质保量按期完成工程任务,特制订本制度。

(2) 集团总公司及所属各分公司承担的新建及改扩建工业与民用房屋建筑工程及地基基础工程、装潢装饰、维修工程等,均纳入管理范围。并坚持从施工准备、工程开工直到竣工、回访维修全过程的施工管理。

(3) 施工管理依据

- 1) 甲、乙双方签订的工程合同;
- 2) 建设工程全部设计文件及施工组织设计(方案);
- 3) 企业年、季、月施工生产计划;
- 4) 集团公司质量、安全、环境控制体系文件;
- 5) 国家和省市现行的有关政策、法规及集团总公司有关规定、办法;
- 6) 集团公司《工程计划综合管理规定》。

2. 施工准备

(1) 施工手续准备

开工前,必须按开、竣工管理办法的要求办完开工手续,并取得社会管理部门(如消防、环保、环卫等)的认可。

工程部对施工现场准备工作进行监督检查。

(2) 技术性准备

工程中标后,依据设计文件和已签订的工程合同等,进行技术、规划性准备工作。

1) 熟悉和审查图纸

设计图纸是施工生产的根本依据,技术部门和项目分公司(包括配属、分包单位)要组织技术人员全面、系统地学习和熟悉图纸,弄清设计意图和工程特点,开工前必须进行设计(包括专业和工种)交底,提出有关问题,消灭图纸差错。

2) 收集工程相关资料

为了全面掌握建设项目情况,为编制施工组织设计提供可靠资料,生产计划、技术等部门和项目分公司要到现场进行实地调查,了解现场地形、地貌、水文、地质、气象、交通、环境、民情社情以及其他技术经济条件等情况。

3) 编制施工组织设计(实施方案)

施工组织设计的编制是施工准备工作的中心内容,开工前应按照技术部门的分工规定和报批程序,组织编制施工组织设计。施工组织设计填写《施工组织设计审批表》,并经施工单位有关部门会签,主管部门归纳汇总后,提出审核意见,报审批人进行审批,施工单位盖章方为有效。未经审批的施工组织设计不得实施、工程亦不准开工。

4) 编制施工预算,确定承包办法,建立管理制度

各公司根据工程施工图预算、施工定额向施工班组逐级进行承包,并根据工程特点和本单位实际情况,制订切实可行的现场施工管理办法。

5) 编制组织计划

集团内与施工生产有关的各职能部门应根据《工程计划综合管理规定》中的各个相应规定编制施工各项组织计划,并根据规定要求负责实施。

(3) 施工队伍准备

1) 确定项目公司,落实基本施工队伍,按期组织队伍进场,对重点及大型工程,劳动力的配备必须以我为主,确保工程进度;关键工序必须有骨干把关,确保工程质量。

2) 根据施工组织设计和施工进度要求,要分阶段、按工种准备工程所需劳动力,如自身力量不足,必须使用外部包工队伍时,应尽量从曾经合作过的,经过筛选的劳务队伍中选用素质较好的专业化施工队伍,并按规定办理手续,签订合同,安排进场教育,否则,不准上岗施工。工程部负责监督。

3) 做好特殊和短缺工种的培训工作。

4) 对参加施工的全体人员进行技术培训、质量和安全交底。

(4) 现场施工准备

1) 分公司收到《施工组织设计》文件后,7日内编制完成《机械设备及周转材料需求计划(纲)》,呈报工程计划综合部。

2) 技术部要组织分公司技术人员对承建工程进行区域测量、接桩、放线定位,设置永久性的经纬坐标及水平基桩,定位后,由甲方组织验线。

3) 工程部应组织对现场“三通一平”的核查或受建设单位委托完成“三通一平”工作。技术部门或分公司技术人员应根据工程需要,计算水、电用量,确定管线布置。项目分公司保证开工时水通、电通、道路通;障碍已经清除,场地已经平整。

4) 搭建大型临时设施是保证施工顺利进行的必要条件。工程部要根据施工组织设计中的总平面布置和大型临时设施管理办法的要求,做出具体安排,完成报批手续。项目分公司要严格按照批准的计划于开工前基本完成大型临时设施的搭建工作。大型临时设施要贯彻因地制宜、精打细算、节约开支、合理使用的原则。

5) 施工机械、机具准备。设备部要根据施工组织设计或方案的要求,具体落实施工机械和机具,并按计划组织进场。对大型设备较为集中的施工现场,应集中安排设备维修人员,以保证设备的良好状态。

6) 《材料计划》(不含专业),工程部接到施工组织设计后9个工作日内将编制完成《材料计划》(不含专业)并呈报工程计划综合部,整体材料计划(含专业)在20个工作日内呈报工程计划综合部;开工前,物资采购中心根据物资需求计划制订物资采购计划,制订供货方案。项目分公司提出一次性备料计划,安排钢木制品、混凝土构件及设备加工订货计划。在保证工程按期开工的前提下,要积极做好材料设备进场计划。

7) 社情、民情调查,是施工生产顺利进行的必要保证。要配合建设单位做好社情、民情调查及必要的群众安抚工作,并加强对社会管理部门的联系,求得各方面的支持,妥善解决施工扰民问题。

续

3. 现场施工管理

(1) 现场施工管理是根据施工计划和施工组织设计,对工程施工过程中的进度、质量、成本控制、安全、协作配合、文明施工等进行全面的指挥、协调和控制。

(2) 施工进度计划的编制、贯彻和管理

1) 施工进度计划的种类及编制分工,应与施工组织设计相对应。住宅小区、大型重点工程必须编制施工总进度计划,特殊情况下应有分部分项工程进度计划。

2) 《生产进度计划》的编制:在中标后 7 日内,工程部依据《施工组织设计》和签订的施工合同编制完成,呈报工程计划综合部。《月生产进度计划》,在每月 25 日前,工程依据《生产进度计划》和工程实际进度编制完成,呈报工程计划综合部。编制《月生产进度计划》不得突破总工期;编制《生产进度计划》时,要考虑各单位工程在规定工期内完成任务的可能性。月、旬作业计划是单位工程进度计划的具体化。

3) 施工进度计划必须满足合同工期(包括特殊情况下的上级指令)的要求,并保证均衡、连续施工。在合理确定施工顺序(含工序)的基础上,重点及较为复杂的工程要编制网络计划。

4) 工程部是施工进度计划的编制和管理部门,项目分公司和施工现场主管人员负责计划的贯彻落实。工程部要定期对进度计划执行情况进行检查分析和调整,重点问题应及时向主管领导汇报,并从劳力、材料、资金等方面予以保证。施工单位要随时掌握工程进展情况,及时采取各种措施,保证计划按期完成。原则上实行各工地的施工单位周检,项目分公司半月检,公司月检的检查制度,集团总公司对重点工程每月检查一次,一般工程进行不定期检查。

5) 工程部依据总体计划和月生产进度计划编制《阶段材料计划》,每月 25 日前报次月材料计划。

(3) 施工过程中的检查及督促

1) 坚持检查制度

除对施工进度要进行检查、分析和调整外,还要按照专业分工、系统管理的有关规定和要求,对工程质量、施工安全、材料供应、消防保卫、文明施工、劳动竞赛、总分包关系进行日常的或定期不定期的检查,其中包括施工班组的自检、互检、交接检及工程隐检。检查要有记录、有分析、有总结、有整改意见。

2) 搞好调度工作

施工调度的基本任务是全面掌握情况,正确处理矛盾,搞好综合平衡。各级应按调度工作管理细则的要求,除搞好施工调度工作外,重点工程要实行有主要领导参加的例会制,施工现场有主管人员召集的协调会,专业工种间要建立碰头会制。努力创建良好的外部施工环境,及时召开建设单位、施工单位和设计单位参加的施工配合会,解决施工图纸、资金材料设备以及各方面相互关系等问题。

3) 做好施工活动的业务分析

施工现场要在主管人员的领导下,开展专业业务分析活动,主要是工程进度分析,施工机械、机具使用分析,安全生产及文明施工分析,经营活动及成本分析,职工思想动态分析。分析要有针对性,要用数理统计的观点说明问题,并提出改进工作的意见。要形成制度,要求每月分析一次。

4) 加强现场总平面管理

施工总平面管理是合理使用场地、保证水、电、道路畅通和文明安全施工的重要措施。施工现场布置,以施工组织设计中的施工总平面图为依据。因施工现场极为复杂,随着工程的进展和情况的变化,平面布置应分阶段进行必要的调整,特别是在由结构转入装修时,要重新调整平面规划。

总包单位负责施工总平面图的调整、补充和修改工作,以满足施工各单位在不同时期的需要;分包单位未经许可,不得擅自改变平面布局。凡涉及到改变施工总平面管理的经常性工作如下:

——检查施工总平面规划的贯彻执行情况,督促按施工总平面的规定搭建各项临时设施和堆放大宗材料、成品、半成品及生产设备。

——审批各单位施工需用场地的申请,根据不同时间和不同需要,结合实际情况,合理调整场地。

——做好土石方的平稳调配,确定各单位取弃土石方的地点、数量和运输路线。

——施工现场弃渣、弃物应及时清理成堆,弃至指定地点。

——根据施工进度,做好所需材料、设备进退场安排,避免现场拥挤,堵塞道路。

——确定预制构件现场,施工场地及预制构件堆放场地和堆放时间。

——经常检查现场排水系统、灭火设备及水源状况,并做好雨水疏导,防止场地积水和避免污水到处排放。

——合理安排施工现场地下管线施工顺序,随时保证现场道路畅通。

——施工临时用水、电线路,要按规划布置,施工期间如需变动,要预先安排好补救措施,保证施工不间断进行。

5) 施工现场主管人员要坚持“施工日志”制度。“施工日志”主要记录施工中发生的重大事件,其中包括:每天施工内容、施工队伍、人员调动、供应情况、质量事故(或问题)、安全事故(或问题)、上级指示、会议记录、有关检查记录等。“施工日志”必须坚持天天记,记录重点和关键,工程竣工后要存档备查。

6) 及时办理变更、洽商和经济增减账手续。无论是甲方原因、设计原因或重大自然灾害所造成的工程变更或延续工期,都要及时办理有关手续,原则上要技术洽商、经济洽商、材料协议和顺延工期一同办理。重大设计变更应报公司技术部门同意。

7) 制订冬雨期施工措施,确保工程不间断施工。技术措施按技术部门有关文件办理。

8) 成品保护。工程施工过程中要特别注意成品保护,要制订措施,特别是后期要防止破坏成品、交叉污染及设备丢失损坏。工程部负责进行监督检查。

4. 交工验收及回访维修

续

(1) 交工验收

各公司应制订具体的管理办法,加强对交工验收的组织领导。生产计划、质量、技术等管理部门及项目分公司必须认真做好工程收尾、交工验收文件和资料、工程内部预验等正式向甲方交工前的准备工作,并按照开、竣工管理办法的规定和要求向建设单位进行验收和移交。

(2) 回访与维修

本着为用户服务、向用户负责的原则,努力做好回访维修工作。在工程移交、用户开始搬家使用时,要安排参加本工程施工的土建、水电、安装人员进行功能保驾,对住宅小区和设备集中的大型工业项目,要组成专门的保驾小组,发现问题,及时维修,确保使用功能和设备正常运转。工程交工半年和一年后,应分别安排专门人员对建设单位、房产部门和用户进行回访,虚心听取意见,彻底予以处理。回访要有领导带队,重点工程,公司领导应亲自参加。因施工造成的质量问题特别是使用功能问题,要认真搞好维修;对设计标准和使用问题,耐心说明,不允许用甲方扣款的方式解决施工质量问题。

5. 附则

- (1) 本制度由总公司工程部负责解释;
- (2) 本制度自××年×月×日起实施。

××建筑公司

××年×月×日