

『 建筑施工管理人员工作表格填写范例 』

X I A N G M U J I N G L I
G O N G Z U O B I A O G E T I A N X I E F A N L I

项 目 经 理

工 作 表 格 填 写 范 例

闫文杰 ⊙ 主编

中国建材工业出版社

建筑施工管理人员工作表格填写范例

项目经理工作表格填写范例

闫文杰 主编

中国建材工业出版社

内 容 提 要

本书主要介绍了建筑工程项目经理的工作流程及对建筑工程项目经理的常用工作表格进行了示范性填写。本书主要内容包括项目经理部、项目招投标与合同管理、项目采购管理、项目进度管理、项目质量管理、项目职业健康安全管理、项目环境管理、项目成本管理、项目资源管理、项目信息管理、项目风险管理、项目沟通管理、项目收尾管理等。

本书体例独特、内容新颖,具有很强的实用性,可供建筑工程项目经理工作时使用,还可供建筑工程施工监理及其他施工管理人员工作时参考。

项目经理工作表格填写范例

编写组

主 编：闫文杰

副主编：孙邦丽 许斌成

编 委：李良因 张青立 练春艳 敖懿程

徐梅芳 陈有杰 郝素彬 吴增富

张彦宁 蒋 争 李春歌 郑超荣

高会芳 刘雪芹 杜翠霞 高航海

沈志娟

前 言

在建设工程中，从事建筑工程的管理人员（质量员、安全员、资料员、施工员、材料员、监理员、甲方代表、项目经理等）肩负着建筑工程施工现场管理及把好工程建设质量关的重责，他们既是工程项目的管理者，又是广大施工工人的领导者，对各分项工程的检验要点进行检查验收，实现对工程质量的动态控制。

建筑工程现场管理人员在工作过程中，往往会需要各种各样的表格来实现对工程的控制，这些表格直接关系到工程建设项目能否有序、高效率、高质量地完成。但现在有很多施工企业，乃至建设单位、监理单位的工程资料极不完善，对现行标准规范的了解还不够，很多项目管理人员缺乏必备的工程资料管理经验等。同时，广大有志于从事建筑行业的人士，很想在短时间内对工程施工的工作流程及常用工作表格的填写有全面了解，为此，我们组织有关方面的专家学者编写了《建筑施工管理人员工作表格填写范例》系列丛书。

本套丛书包括以下分册：

《建筑工程质量员工作表格填写范例》

《安装工程质量员工作表格填写范例》

《建筑工程施工员工作表格填写范例》

《安装工程施工员工作表格填写范例》

《建筑工程监理员工作表格填写范例》

《安装工程监理员工作表格填写范例》

《安全员工作表格填写范例》

《资料员工作表格填写范例》

《材料员工作表格填写范例》

《合同员工作表格填写范例》

《甲方代表工作表格填写范例》

《项目经理工作表格填写范例》

本丛书主要具有以下特色：

1. 丛书将各分项工程的工作表格进行总结归纳，一目了然，是一套拿来就能用的实用工具书。

2. 丛书主要对建筑工程施工管理人员的工作表格进行了实例编写，内容详细、全面，对指导建筑工程施工管理人员的工作具有很强的指导意义。

3. 工作表格填写内容和要求标准化，充分借鉴了近年来新颁布的或新修订的建筑工程法规、规范、标准，参考性很强。

丛书在编写过程中，得到了有关部门和专家的大力支持与帮助，在此表示谢意。限于编者的水平有限，书中错误及疏漏之处在所难免，恳请广大读者和专家批评指正。

丛书编写组

目 录

第一章 项目经理部成立	(1)
第一节 项目经理部成立	(1)
一、项目经理部成立工作流程	(1)
二、项目经理部成立表格填写范例	(1)
第二节 项目经理部运行	(5)
一、项目经理部运行工作流程	(5)
二、项目经理部运行表格填写范例	(6)
第二章 项目招标投标与合同管理	(12)
第一节 项目招标与投标	(12)
一、项目招标与投标工作流程	(12)
二、招标申请与审批表格填写范例	(12)
三、资格预审表格填写范例	(15)
四、编制招标投标文件表格填写范例	(20)
五、投标与开标表格填写范例	(23)
六、评标与授标表格填写范例	(25)
第二节 项目合同管理	(26)
一、项目合同管理工作流程	(26)
二、项目合同评审表格填写范例	(27)
三、项目分包策划表格填写范例	(29)
四、项目合同变更管理表格填写范例	(33)
五、项目合同索赔管理表格填写范例	(35)
六、项目合同终止与后评价表格填写范例	(41)
第三章 项目采购管理	(43)
第一节 项目采购计划	(43)
一、项目采购计划工作流程	(43)
二、项目采购计划表格填写范例	(43)
第二节 项目采购控制	(48)

· 2 · 项目经理工作表格填写范例

一、项目采购控制工作流程	(48)
二、采购过程管理表格填写范例	(48)
三、供应商管理表格填写范例	(56)
第四章 项目进度管理	(59)
第一节 项目进度计划	(59)
一、项目进度计划工作流程	(59)
二、项目施工控制性进度计划表格填写范例	(59)
三、项目施工实施性进度计划表格填写范例	(63)
第二节 项目进度控制	(65)
一、项目进度控制工作流程	(65)
二、项目进度计划实施表格填写范例	(65)
三、项目进度计划报表表格填写范例	(67)
四、项目进度报告表格填写范例	(69)
第五章 项目质量管理	(70)
第一节 项目质量策划	(70)
一、项目质量策划工作流程	(70)
二、项目质量策划表格填写范例	(70)
第二节 项目质量控制	(72)
一、项目质量控制工作流程	(72)
二、施工准备阶段质量控制表格填写范例	(73)
三、施工阶段质量控制表格填写范例	(81)
四、施工竣工验收阶段质量控制表格填写范例	(89)
第三节 项目质量分析和改进	(96)
一、项目质量分析和改进工作流程	(96)
二、质量分析表格填写范例	(96)
三、质量改进表格填写范例	(100)
第四节 工程质量事故处理	(105)
一、工程质量事故处理工作流程	(105)
二、工程质量事故处理表格填写范例	(106)
第六章 项目职业健康安全管理	(108)
第一节 项目职业健康安全生产教育	(108)
一、项目职业健康安全生产教育工作流程	(108)
二、职工“三级职业健康安全教育”表格填写范例	(109)

三、入场职业健康安全教育表格填写范例	(111)
四、变换工种职业健康安全教育表格填写范例	(112)
五、特种作业职业健康安全教育表格填写范例	(113)
六、班前职业健康安全活动交底表格填写范例	(117)
七、周一职业健康安全活动表格填写范例	(118)
第二节 项目职业健康安全责任制考核	(119)
一、项目职业健康安全责任制考核工作流程	(119)
二、项目经理职业健康安全责任制考核表格填写范例	(119)
三、项目其他管理人员职业健康安全责任制考核表格填写范例	(120)
四、项目管理人员职业健康安全责任制考核记录汇总表格填写范例	(128)
第三节 项目职业健康安全检查与验收评价	(129)
一、项目职业健康安全检查与验收评价工作流程	(129)
二、项目职业健康安全检查表格填写范例	(130)
三、项目职业健康安全检查验收评价表格填写范例	(131)
第四节 项目职业健康安全隐患和事故处理	(155)
一、项目职业健康安全隐患和事故处理工作流程	(155)
二、项目职业健康安全隐患处理表格填写范例	(156)
三、项目职业健康安全事故处理表格填写范例	(158)
第五节 项目消防保安全管理	(162)
一、项目消防保安全管理工作流程	(162)
二、项目消防管理表格填写范例	(162)
三、项目保安全管理表格填写范例	(167)
第七章 项目环境管理	(171)
第一节 项目文明施工	(171)
一、项目文明施工工作流程	(171)
二、项目文明施工表格填写范例	(171)
第二节 施工现场管理	(173)
一、施工现场管理工作流程	(173)
二、施工现场管理表格填写范例	(173)
第八章 项目成本管理	(176)
第一节 项目成本计划	(176)
一、项目成本计划工作流程	(176)
二、竞争性成本计划表格填写范例	(176)
三、指导性成本计划表格填写范例	(177)

四、实施性成本计划表格填写范例	(179)
第二节 项目成本控制	(181)
一、项目成本控制工作流程	(181)
二、人工费控制表格填写范例	(182)
三、材料费控制表格填写范例	(183)
四、机械设备使用费控制表格填写范例	(183)
五、现场施工管理费控制表格填写范例	(184)
六、项目分包费用控制表格填写范例	(184)
七、其他费用控制表格填写范例	(185)
第三节 项目成本核算	(185)
一、项目成本核算工作流程	(185)
二、项目成本核算台账表格填写范例	(186)
三、项目成本核算账表表格填写范例	(188)
第四节 项目成本分析与考核	(189)
一、项目成本分析与考核工作流程	(189)
二、项目成本分析表格填写范例	(190)
三、项目成本考核表格填写范例	(193)
第九章 项目资源管理	(195)
第一节 项目资源管理计划	(195)
一、项目资源管理计划工作流程	(195)
二、人力资源管理计划表格填写范例	(195)
三、材料管理计划表格填写范例	(198)
四、机械设备管理计划表格填写范例	(199)
五、技术管理计划表格填写范例	(200)
六、资金管理计划表格填写范例	(203)
第二节 项目资源管理控制	(206)
一、项目资源管理控制工作流程	(206)
二、人力资源控制表格填写范例	(207)
三、材料管理控制表格填写范例	(211)
四、机械设备管理控制表格填写范例	(216)
五、技术管理控制表格填写范例	(221)
六、资金管理控制表格填写范例	(225)
第三节 项目资源管理考核	(235)
一、项目资源管理考核工作流程	(235)
二、人力资源管理考核表格填写范例	(236)

三、材料管理考核表格填写范例	(240)
四、机械设备管理考核表格填写范例	(244)
五、技术管理考核表格填写范例	(248)
六、资金管理考核表格填写范例	(250)
第十章 项目信息管理	(252)
第一节 文件资料编制	(252)
一、文件资料编制工作流程	(252)
二、文件资料编制表格填写范例	(252)
第二节 文件资料登记、发放与回收	(253)
一、文件资料登记、发放与回收工作流程	(253)
二、文件资料登记表格填写范例	(254)
三、文件资料发放表格填写范例	(257)
四、文件资料回收表格填写范例	(259)
第三节 文件资料存档	(262)
一、文件资料存档工作流程	(262)
二、文件资料存档表格填写范例	(263)
第十一章 项目风险管理	(267)
第一节 项目风险分析	(267)
一、项目风险分析工作流程	(267)
二、项目风险分析表格填写范例	(267)
第二节 项目风险评估	(268)
一、项目风险评估工作流程	(268)
二、项目风险评估表格填写范例	(269)
第十二章 项目沟通管理	(271)
第一节 项目沟通管理计划	(271)
一、项目沟通管理计划工作流程	(271)
二、项目沟通管理表格填写范例	(271)
第二节 项目沟通计划实施	(272)
一、项目沟通计划实施工作流程	(272)
二、项目内部沟通表格填写范例	(273)
三、项目外部沟通表格填写范例	(276)
第十三章 项目收尾管理	(279)
第一节 项目竣工收尾与验收	(279)

· 6 · 项目经理工作表格填写范例

一、项目竣工收尾与验收工作流程	(279)
二、项目竣工收尾表格填写范例	(279)
三、项目竣工验收表格填写范例	(280)
第二节 项目竣工结算与决算	(284)
一、项目竣工结算与决算工作流程	(284)
二、项目竣工结算表格填写范例	(284)
三、项目竣工决算表格填写范例	(286)
第三节 项目回访保修	(289)
一、项目回访保修工作流程	(289)
二、项目回访表格填写范例	(289)
三、工程质量保修表格填写范例	(290)
参考文献	(292)

第一章 项目经理部成立

第一节 项目经理部成立

一、项目经理部成立工作流程

项目经理部成立工作流程见图 1-1。

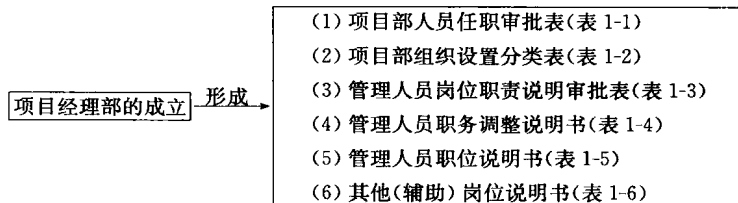


图 1-1 项目经理部成立工作流程示意图

二、项目经理部成立表格填写范例

(1) 项目部人员任职审批表。

表 1-1

项目部人员任职审批表

编号: XXX

项目名称	XX工程	建设单位	XX集团公司
项目规模	24388m ²	工期	456天
姓名	李XX	现从事专业	土建
性别	男	出生年月	1974年10月
政治面貌	党员	文化程度	本科
毕业学校	XX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)			
XX年XX月X日—XX年XX月X日		担任XX大厦工程项目经理	
XX年XX月X日—XX年XX月X日		担任XX公寓村工程第三项目部经理	
工作失误、失职情况登记	无		

• 2 • 项目经理工作表格填写范例

(表)

项目名称	××工程	建设单位	××集团公司
基层推荐意见	同意	签名盖章: ×××	××年×月×日
项目管理部门意见	同意	签名盖章: ×××	××年×月×日
人力资源部门意见	同意	签名盖章: ×××	××年×月×日
公司领导审批意见	同意	签名盖章: ×××	××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。

(2) 项目部组织设置分类表。

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 暖通工程师负责暖通专业技术质量管理	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。

(3) 管理人员岗位职责说明审批表。

表 1-3

管理人员岗位职责说明审批表

项目部：××工程项目部

编号：×××

姓 名	×××	职务名称	项目总工	所属项目部	第二项目部	有效日期	××年×月×日 至××年×月×日
日常负责工作及具体责任： <p style="text-align: center;">全面负责项目技术管理、质量管理工作。</p>							
兼办工作及具体责任：				协助办理工作及具体责任：			
偶发性工作及具体责任：				临时代理工作及具体责任： 代理职务 工作说明			
项目副经理意见： 同意	项目经理审核意见： 同意			审批（工程部长或工程总监）： 同意		责任人： 同意	
签字：×××	签字：×××			签字：×××		签字：×××	
日期：××年×月×日	日期：××年×月×日			日期：××年×月×日		日期：××年×月×日	

注：该表由项目部根据项目特点实际填写，一般分项目经理、项目副经理、工程师、施工员、质量员、材料员、机械员、安管员等。

• 4 • 项目经理工作表格填写范例

(4) 管理人员职务调整说明书。

表 1-4

管理人员职务调整说明书

项目部：××工程项目部

编号：×××

姓名	×××	文号	×××-××
现任职位	技术员	日期	××年×月×日
所属部门	技术部		
新任命工作： 负责土方工程技术管理及深化设计工作	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：××× 项目经理：××× 总经理：××× ××年×月×日			

(5) 管理人员职位说明书。

表 1-5

管理人员职位说明书

项目部：××工程项目部

编号：×××

职位名称	工程管理部经理	所属部门	工程管理部
职责内容：	负责组织公司工程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		
资格条件：	(1) 本科以上学历。 (2) 5年以上大中型建筑施工企业工程管理工作经验。 (3) 熟悉工程施工流程和施工管理要点，掌握工程（施工及监理单位）的业务技能和操作流程，能独立解决工程施工中遇到的质量、安全技术问题。 (4) 具备良好的管理、沟通、协调能力及团队管理能力。		
职位等级	×级至 ×级	担任人 职 称	高级工程师

注：(1) 项目中所有职位均须填写职位说明书。

(2) 职责内容完全相同的职位，可以数职位同时适用一职位说明书。

(3) 职位说明书各项的填写要点如下：

1) 职位名称：填列职位名称。

2) 所属部门：填列所属项目及部门。

3) 职责内容：填列本职位所负责任。以条列式填写，以求简洁明了。

4) 资格条件：填列担任职位人员所需基本资格条件，其内容分为学历、经验、特殊训练、工作职务级别及所需具备的能力等。

(6) 其他（辅助）岗位说明书。

表 1-6 其他（辅助）岗位说明书

项目部门	工程管理部		岗 位	土建工长	有效日期	××年×月×日 至××年×月×日
1	组织协调工程生产					
2	合理安排施工进度					
3	严格控制工程质量					
4	确保安全文明施工					
上述职务应具备的基本资格及条件						
个人条件	性 别	男 性较佳	知能	领导力	<input type="checkbox"/> 极需要 <input checked="" type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要	
	年 龄	25 岁以上		应变力	<input type="checkbox"/> 极需要 <input checked="" type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要	
	最低学历	大专		计划力	<input type="checkbox"/> 极需要 <input checked="" type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要	
	经 历	三年以上施工经验		创造力	<input type="checkbox"/> 极需要 <input checked="" type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要	
技能	语 言	汉语	体能	脑 力	<input type="checkbox"/> 极需要 <input checked="" type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要	
	专业知识	建筑		体 力	<input type="checkbox"/> 极需要 <input checked="" type="checkbox"/> 需要 <input type="checkbox"/> 不需要	
	操作设备		工作环境	工作场所		
	职 称			危险性		

项目经理：×××

制表人：×××

编制日期：××年×月×日

注：该表由项目部根据项目管理实际填写，一般分工长、班长、技术工人、杂工、后勤人员等。

第二节 项目经理部运行

一、项目经理部运行工作流程

项目经理部运行工作流程见图 1-2。

项目经理部的运行

形成

- (1) 项目部员工花名册(表 1-7)
- (2) 日业务管理检查表(表 1-8)
- (3) 存在问题改正表(表 1-9)
- (4) 项目合理化建议表(表 1-10)
- (5) 项目合理化建议方案采用通知单(表 1-11)
- (6) 项目合理化建议方案改进成果报告表(表 1-12)
- (7) 项目合理化建议方案改进登记表(表 1-13)

图 1-2 项目经理部运行工作流程示意图