

赵顺福 主编

项目法 施工管理 实用手册 (第二版)

XIANGMUFA
SHIGONG GUANLI
SHIYONG SHOUC

中国建筑工程工业出版社

项目法施工管理实用手册

(第二版)

赵顺福 主编

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/赵顺福主编. —2 版

北京: 中国建筑工业出版社, 2005

ISBN 7-112-07419-3

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 (2005) 第 047912 号

责任编辑 费海玲

责任设计: 董建平

责任校对: 关 健 王金珠

项目法施工管理实用手册

(第二版)

赵顺福 主编

*

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

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 53¼ 字数: 1330 千字

2005 年 8 月第二版 2005 年 8 月第七次印刷

印数: 12501—16500 册 定价: 90.00 元

ISBN 7-112-07419-3

(13373)

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)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

《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：王伍仁

编委会主任：于光跃

策 划：张其元

技 术 顾 问：张文胜

主 编：赵顺福

编委成员名单：宋 扬 王宝树 张 浩 徐鸿志

吕福宪 文国和 吴华英 王 莉

再版前言

《项目法施工管理实用手册》(第二版)是依据《中华人民共和国建筑法》、《建设工程项目管理规范实施手册》和施工现场实际需要增加了部分内容修订而成。

第二版新增加了岗位责任标准及施工项目安全考核。主要阐述项目法施工 1.3.4.18 管理模式中执法经理在项目经理部的工作职能、权限,确立执法经理在项目法施工中的地位,提升建筑业内部在建筑施工活动中的执法力度。特别是我国加入 WTO(世界贸易组织)后,加强建筑施工现场标准化、规范化管理,发展建筑业市场经济,实施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。

它的主要特点是建立具有市场经济管理特色的管理模式。提出了一个在市场经济条件下,把商务管理引入项目法施工的运作过程。主要阐述在当前市场经济条件下,以项目经理为责任承包实体,以技术管理为重点,以商务经济管理为核心,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 1.3.4.18 运作方式。

十几年来,作者认真学习研究了全国项目法施工的倡导者张青林编写的《项目法施工指导》全书,经过多年对项目法施工管理的实际考察、论证和长期的工作经验积累,整理编写成本手册,本书内容丰富、全面、系统、实用,可操作性强。可规范施工过程责任管理,以及对员工工作标准的考核评定。本书对 21 世纪项目法施工具有指导作用。

该书可供施工企业领导、房地产业项目经理、技术人员、现场工长、施工员、安全员,以及施工现场管理人员及项目经理培训班使用。更是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参考书。

序

回眸 展望 提升

——21 世纪的中国工程项目管理

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的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。把握这段话要着重理解三个要点：

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成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,使我们能够从新的参照系,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,与国际先进管理办法接轨,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》(以下简称《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。逐步形成了以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,充分证明它是符合中国国情、富有创新精神、促进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理论。

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理模式作的运行载体。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、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。理由是一——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。中建二局三公司在清华大学项目中创造了“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。

张青林

原中国建筑工程总公司党组书记、常务副总经理

导读提示

随着建筑市场的不断完善和发展,项目法施工给建筑施工企业带来新的活力和生机。项目法施工的倡导者张青林在《项目法施工指导》的论著中指出,项目法施工概念,集中体现在“法”字上。项目法的“法”,涵盖四个层次的内容。法式,指制度化的方式,法则,即规律;方法,有一套科学方法和手段;法规,有一系列法规需要遵循。十多年来,施工企业沿着项目法施工的管理模式,给施工企业带来了新的发展和提高,取得了很大的经济效益和社会信誉。各种标准、规范、规章制度健全,施工现场道路硬化,环境美化,现场办公区绿化,改变了以往建筑工地脏、乱、差的传统管理模式。取得了一些项目法施工的管理经验和成果。

但是,由于项目法施工管理的体制是在当时计划经济管理基础上发展起来的,在当前激烈的建筑市场经济条件下,计划经济管理体制与市场经济发展形势已不相适应,特别是国有建筑企业有很多问题需要更新。重点突出在企业管理的机构重叠,分配不公,责权不明,人浮于事。

因此,制度创新,管理创新,明确管理责权,明确每个人的工作标准,建立权、责、利挂钩的合同管理程序,用工作合同形式明确每个人的职责和权利,通过工作质量的考核,达到施工现场规范化、标准化、科学化管理。

新的项目法施工管理模式建立在风险抵押、责任承包、动态管理、合同考核的基础上。理论基础是:企业是经营管理中心、经济核算中心、成本效益中心,它的重点是为项目法施工培训输送人才,为项目法施工提供管理模式和监督承包合同的贯彻实施。

项目部是企业内部承包责任中心,从项目经理至每个员工都规定了适合本职务的责任范围,一切工作通过责任考核达到企业规定的管理模式,为有才华,有责任心,敢于为企业负责的员工提供发挥才能的舞台。具体运作如下:

1. 建立 1.3.4.18 新的管理模式。它的组织机构是一个核心,三条主线,四个部门,十八个管理点。一个核心是以实施责任承包合同的项目经理为核心的管理集体。三条主线是商务经理、技术经理、执法经理。四个部门是工程部、技术部、商务部、执法监督部。十八个管理点(见机构图)。

三条主线:

①以技术经理为主的工序程序技术系统,根据技术的要求在创优过程中由工程部长按网络计划布置生产进度。改变现行的根据生产进度配置技术系统,造成技术人员工作被动地跟在进度后面处理技术问题;

②以商务经理为主的经济活动运筹系统,根据市场经济发展的人力、物力变化规律,抓项目生产过程中所发生的全面经营活动及一切商务活动。改变现行的人事制度和材料系统多元进料或者说只管进料不管经济分析,造成降低成本效果不明显;

③以执法经理为主的自我约束机制执法监督部(在特殊情况下执法部长可由上一级机

关委派), 根据法规、标准、规范, 跟踪控制质量、安全、消防保卫、工序程序管理, 及各项达标监督检查。发现问题及时纠正。

四个部门, 十八个管理点。主抓施工过程标准化、规范化、制度化操作, 运用现场管理一图九表法和十个 PDCA 体系循环——安全管理体系、质量管理体系、环保卫生管理体系、消防保卫管理体系、施工用电管理体系、技术管理体系、料具管理体系、机械管理体系、现场管理体系、合同效益保证体系。通过各管理点不断的 PDCA 循环, 措施不断提高, 管理不断加强(小型项目可采用一职多能, 一人可承担多项业务), 达到按合同要求的目标管理。

2. 项目经理个人或以项目经理为代表的集体承包, 按工程造价缴纳 1% ~ 3% 的风险抵押金, 按照合同条文给企业交纳税管理费等费用, 其他生产要素由项目部自己运作。一份合同规定了企业与项目甲乙双方管理责任, 防止了“以包代管”和“抗包拒管”。

3. 新的管理模式的定位是现场标准化、制度化、规范化、科学化管理。主要目的是落实各项工作责任制, 保证在个人职位上贯彻执行国家对行业管理的标准、法规、规范、规程及项目部的规章制度, 提高项目部各职能部门保证体系的工作水平, 确保工期、质量、安全、文明施工、环保卫生等工作达到项目工程管理预期目标, 确保工程创鲁班奖, 创市级文明安全工地。从根本上保证了施工现场管理的有序过程管理。

4. 在用人制度上, 采取合同聘用, 责任考核。用岗位责任合同条文, 考核员工定量工作和工作责任完成的好坏实行工资浮动, 试用期或连续三个月评分低于 80 分淘汰制。

5. 统一施工管理规定, 规范施工过程标准化管理, 用每个管理人员的工作标准和施工现场管理标准, 减少项目之间无止境攀比浪费企业资金。

6. 职务工作日报制, 它给建筑施工企业开创了科学管理与施工研究的全新课题, 要求每个员工每季度有一条合理化建议并实施, 提高每一个人的工作创新, 达到项目管理技术创新、管理创新、制度创新, 为新世纪培养人才。

7. “员工责任合同”是规范每个员工的工作标准。“四个必须”、“六个到位”、“每天十件工作”, 是每个员工工作过程的主要程序。通过考核把各项工作标准与小责任区整洁、大现场文明相联系, 是我们在以往工程创样板文明安全工地活动中总结出的管理经验, 它是以责任区与责任人的承包方式为主题开展的现场管理模式, 能有效推动现场各项工作的管理。

目 录

第一篇 管理与考核	
第一章 项目法施工管理实施细则 1	
第一节 总 则..... 1	
第二节 项目经理..... 2	
第三节 项目管理机构..... 4	
第四节 项目管理形式与 组织方法..... 5	
第五节 职能部门的指导、 监督和保证..... 6	
第二章 项目工程责任合同 8	
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 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 责任合同..... 71	
十二、材料收料（保管）员 责任合同..... 73	
十三、合同、预算（劳资）员 责任合同..... 76	
十四、财务成本员 责任合同..... 79	
十五、技术内勤（资料）员 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 责任合同..... 91	
十九、炊事员责任合同..... 94	
二十、QC 小组责任合同..... 96	
二十一、机械员责任合同..... 99	
二十二、医务人员责任合同..... 102	
第三章 责任合同考核 106	
第一节 项目考核评价..... 106	
一、一般规定..... 106	
二、考核评价实务..... 106	
三、考核评价指标..... 107	
第二节 项目法施工责任合同 考核办法..... 107	
一、总则..... 107	
二、考核分类..... 108	
三、评分方法..... 108	
第四章 项目法施工管理制度 110	
第一节 项目生产要素管理..... 110	
一、一般规定..... 110	
二、项目人力资源管理..... 110	
三、项目材料管理..... 110	
四、项目机械设备管理..... 111	
五、项目技术管理..... 112	

六、项目资金管理	113	九、附着式升降脚手架（整体提升架或爬架）资料目录	153
第二节 项目组织协调	113	十、基坑支护资料目录	154
一、一般规定	113	十一、模板工程资料目录	154
二、内部关系的组织协调	114	十二、“三宝”、“四口”验收资料目录	154
三、近外层关系和远外层关系的组织协调	114	十三、施工用电资料目录	154
第三节 项目回访保修管理	115	十四、物料提升（龙门架、井字架）资料目录	155
一、一般规定	115	十五、外用电梯资料目录	155
二、回访	115	十六、塔吊资料目录	155
三、保修	115	十七、施工机具资料目录	156
第四节 项目部安全生产责任制考核实施办法	116	十八、起重吊装资料目录	156
附：《项目经理部安全生产责任制考核评分表》	118	第七节 奖罚	156
第五节 安全技术管理	128	第八节 文明安全施工管理细则	157
一、总则	128	一、总则	157
二、安全责任制	128	二、场容	158
三、施工组织设计及安全技术交底	134	三、施工现场料具管理	160
四、安全教育	135	四、环境卫生和卫生防疫	161
五、安全检查	136	五、防止大气污染	162
六、现场安全技术管理	137	六、施工准备	163
七、事故调查与处理	138	七、土方及基础工程	164
八、劳保用品管理	139	八、结构工程	164
九、安全防护标准	139	九、建筑装饰装修工程	165
第六节 资料管理	147	十、保卫消防	165
一、安全管理资料目录（表 3.0.2）	147	十一、资料管理（北京市施工现场资料标准）	167
二、文明施工资料目录（表 3.0.3）	149	第九节 安全值班员岗位责任制	168
三、“四口”“五临边”防护资料目录（表 3.0.4）	151	第十节 施工现场文明安全工地和达标考评	170
四、落地式外脚手架资料目录（表 3.0.4-1）	151		
五、悬挑式脚手架资料目录（表 3.0.4-2）	152	第二篇 实务与操作	
六、悬挑式脚手架搭设人员体检表门型脚手架资料目录（表 3.0.4-3）	152	第一章 商务管理	180
七、挂脚手架资料目录（表 3.0.4-4）	153	第一节 项目成本控制	180
八、吊篮脚手架资料目录（表 3.0.4-5）	153	一、一般规定	180
		二、成本计划	180
		三、成本控制运行	181
		四、成本核算	181
		五、成本分析与考核	182

第二节 商务管理的内涵·····	182	三、安全教育形式·····	232
第三节 商务经理的权益和管理职能 ·····	183	四、法制教育·····	232
第四节 运筹降低成本的基本措施 ·····	183	五、安全技能教育·····	232
第五节 商务管理工作的职责·····	187	六、特种作业人员的培训教育·····	233
第六节 工程预结算管理·····	190	七、三级教育·····	233
第七节 项目合同管理·····	193	八、经常性教育·····	235
第八节 工程合同管理细则·····	197	第六节 安全生产检查·····	237
第九节 经济合同管理·····	201	一、迎接上级安全检查的 各项准备·····	237
一、合同管理机构及其职责·····	201	二、安全生产检查的具体方式·····	238
二、经济合同的管理·····	202	三、安全检查(活动)记录·····	241
三、合同备案、签证与公证·····	202	四、安全生产检查中应注意的问题·····	254
四、分包合同管理·····	203	五、安全检查评分表的应用与结果评定 ·····	254
五、内部承包合同·····	203	六、检查结果的处理·····	266
六、检查与考核·····	203	第七节 工伤事故的调查与处理·····	268
第十节 财务管理·····	203	一、施工伤亡事故的预防·····	268
第十一节 成本管理·····	204	二、施工伤亡事故的处理程序·····	272
第十二节 会计核算管理·····	205	三、施工伤亡事故的处理·····	274
第十三节 固定资金管理·····	207	附一:北京市职工因工伤亡事故处理 实施办法京政发(1988)第 37 号 ·····	275
第十四节 流动资金管理·····	208	附二:企业职工伤亡事故报告处理规定 国务院令(1991)第 75 号·····	278
第十五节 专用基金管理·····	208	第八节 特种作业人员安全技术培 训考核制度·····	282
第十六节 货币资金管理·····	209	附:国家经济贸易委员会第 13 号令 《特种作业人员安全技术培训考 核管理办法》·····	284
第十七节 材料管理·····	210	第九节 施工现场安全色标管理制度 ·····	294
一、材料定额·····	210	一、安全色·····	294
二、材料计划·····	211	二、安全标志·····	294
三、材料管理员工作要求·····	212	三、施工现场安全色标登记表·····	294
四、材料统计工作·····	212	第十节 安全防护·····	295
第二章 项目安全控制·····	214	一、地基与基础工程·····	295
第一节 安全管理概述·····	214	二、脚手架工程·····	299
一、一般规定·····	214	三、洞口、“五临边”防护措施·····	313
二、项目安全控制的相关概念·····	217	四、安全网·····	314
第二节 安全生产方针·····	218		
第三节 安全目标管理·····	219		
第四节 项目经理部安全生产责任制 ·····	224		
第五节 安全教育·····	230		
一、安全教育制度·····	230		
二、安全生产教育·····	231		

五、垂直运输架的安全装置·····	316	一、一般规定·····	377
六、拆除工程安全技术措施·····	316	二、项目技术管理程序·····	379
七、安全检查验收书·····	320	三、项目技术管理责任保证体系·····	379
第十一节 安全技术措施的编制		四、项目技术管理职责·····	380
要求与实施·····	334	五、项目技术管理工作·····	381
一、施工组织设计中须具有的		六、材料试验管理规定·····	384
安全技术措施·····	334	七、施工试验管理规定·····	385
二、安全技术措施的落实措施·····	334	八、工程预检管理制度·····	386
三、季节性施工安全技术措施的落实·····	335	九、隐蔽工程验收管理制度·····	386
第十二节 安全技术交底 ·····	336	十、隐蔽工程验收项目及内容·····	387
一、交底说明·····	336	十一、基础、结构验收记录管理制度·····	387
二、安全技术交底实例·····	340	十二、施工日志管理规定·····	387
第三章 质量管理 ·····	353	十三、竣工图管理规定·····	388
第一节 施工项目质量控制 ·····	353	第四节 施工组织与管理 ·····	388
一、一般规定·····	353	一、技术管理·····	388
二、质量计划·····	353	二、技术资料管理·····	388
三、施工准备阶段的质量控制·····	354	三、雨期施工安全技术措施·····	391
四、施工阶段的质量控制·····	354	四、冬期施工技术管理·····	391
五、竣工验收阶段的质量控制·····	355	五、冬期施工技术措施·····	394
六、质量持续改进·····	356	六、技术管理资料标准(摘)·····	396
七、检查、验证·····	357	第五节 编制施工安全技术措施 ·····	401
第二节 质量责任制 ·····	357	一、施工安全技术措施	
一、总则·····	357	编制的要求·····	401
二、项目班子的质量责任·····	357	二、施工安全技术措施	
三、职能部门的质量责任·····	359	的主要内容·····	402
四、员工的质量责任·····	361	三、编制安全技术措施	
第三节 质量检查工作制度 ·····	362	应熟悉的资料·····	402
一、质量检查工作制度·····	362	四、一般工程安全技术	
二、工人自检、互检制度·····	364	措施的主要内容·····	403
第四节 质量管理资料 ·····	364	五、特殊工程安全技术	
第四章 施工技术 ·····	365	措施的主要内容·····	403
第一节 施工技术管理——规范节录		六、季节性施工安全技术措施·····	403
·····	365	第五章 项目现场管理 ·····	405
第二节 施工组织设计 ·····	370	第一节 规范要求 ·····	405
一、编制施工组织设计·····	370	一、一般规定·····	405
二、施工组织设计的编制依据·····	371	二、规范场容·····	405
三、施工组织设计的编写和管理·····	372	三、环境保护·····	406
四、编制冬(雨)期施工技术措施·····	373	四、防火保安·····	406
第三节 施工技术管理 ·····	377	五、卫生防疫及其他事项·····	407