

建筑施工项目管理丛书

本书编委会 编写

怎样当好

项目生产经理

ZENYANG DANGHAO

■ XIANGMU SHENGCHAN JINGLI

中国建筑工业出版社

T1124

建筑施工项目管理丛书

怎样当好项目生产经理

本书编委会 编写

中国建筑工程出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样当好项目生产经理/本书编委会编写. —北京: 中国
建筑工业出版社, 2009

(建筑施工项目管理丛书)

ISBN 978-7-112-11219-7

I. 怎… II. 本… III. 建筑工程-项目管理-问答
IV. TU71-44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 151630 号

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

霸州市顺浩图文科技发展有限公司制版

北京市兴顺印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7½ 字数: 216 千字

2009 年 9 月第一版 2009 年 9 月第一次印刷

定价: 20.00 元

ISBN 978-7-112-11219-7

(18437)

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)

本书是《建筑施工项目管理丛书》中的一本，从项目生产经理的实际需要出发，以问答形式综合介绍了项目生产经理应该掌握的各种知识，主要内容包括：生产经理的岗位职责和基本要求，项目管理制度的建立，工程项目计划管理，工程项目安全管理，工程项目质量管理，工程项目材料管理等方面内容，是生产经理现场管理必备的工具书，有助于提高现场施工的管理水平。可作为建筑施工项目生产经理及其他管理人员的实用参考书，也可作为相关专业的大中专学生的参考书。

* * *

责任编辑：岳建光

责任设计：赵明霞

责任校对：李志立 孟楠

本书编委会

主 编：杨晓毅 冯水冰 王晓光 陈 辉
副主编：王小玉 陈 琦 刘 梅 张相强
付雪松 李 宁

前 言

近几年，随着我国城市建设飞速发展，施工总承包管理模式在项目法施工中日臻成熟。作为施工总承包管理者之一的生产经理，其辅佐项目经理协调现场施工管理的作用日益突出，已成为大中型项目经理部正常运行不可缺少的重要组织架构元素。

生产经理是现场施工的指挥者，对项目安全生产、质量监督、进度控制、组织协调负有重要责任。生产经理的综合素质、业务技能、领导能力、工作技巧直接影响着项目履约的质量，他是项目经理合同履约的重要合作伙伴。

《怎样当好项目生产经理》一书，全面系统地介绍了作为一个项目生产经理所需要掌握的知识要点、管理规定、相关法规等，主要内容包括：工程目标管理、工程质量管理、工程计划管理、工程安全管理、工程材料管理、工程质量创优、职业健康安全与环境管理、现场管理协调、施工现场安全事故处理以及生产安全事故应急预案管理等方面内容，是生产经理现场管理必备的工具体书，有助于提高现场施工的管理水平。

由于时间和水平有限，书中难免有疏漏之处，恳请读者能够及时批评指正，互相学习交流、共同提高。

目 录

一、生产经理的岗位职责与基本要求	1
1. 什么是施工项目经理部?	1
2. 施工项目经理部的作用有哪些?	1
3. 施工项目经理部的组织机构是怎样的?	2
4. 总承包工程管理流程是怎样的?	3
5. 公司总部与项目经理部的关系是怎样的?	4
6. 施工项目经理部生产经理的岗位职责有哪些?	5
7. 施工项目经理部生产经理的安全职责有哪些?	6
8. 施工项目经理部生产经理的基本要求有哪些?	7
9. 施工现场管理的内容主要有哪些?	8
10. 施工现场管理体系如何建立?	8
11. 现场消防、保卫管理主要包括哪些内容?	9
12. 现场文明施工管理主要包括哪些内容?	10
13. 现场环境管理主要包括哪些内容?	11
14. 成品保护管理主要包括哪些内容?	25
15. 工程大型设备管理主要包括哪些内容?	26
16. 工程临时设施管理主要包括哪些内容?	27
二、项目管理制度的建立	30
1. 项目管理制度主要包括哪些?	30
2. 目标管理 (MBO) 制度如何建立?	30
3. 培训交底制度如何建立?	32
4. 质量管理制度如何建立?	34
5. 职业健康安全与环境管理制度如何建立?	39
6. 现场管理协调制度如何建立?	42
三、工程项目计划管理	44

1. 什么是网络计划技术?	44
2. 网络计划技术的优越性有哪些?	45
3. 流水作业的优点有哪些?	46
4. 流水施工的基本形式及适用情况有哪些?	48
5. 流水作业计划的编制方法有哪些?	49
6. 什么是工程项目计划管理?	50
7. 工程项目计划管理的任务有哪些?	50
8. 工程项目计划管理的作用有哪些?	50
9. 项目计划管理的职责分工是怎样的?	51
10. 工程项目进度计划常用的形式和特点有哪些?	54
11. 工程项目进度计划编制形式有哪些?	55
12. 工程项目进度计划编制程序是怎样的?	56
13. 工程项目计划编制的规定有哪些?	57
14. 工程进度管理体系是怎样的?	59
15. 施工进度计划管理流程是怎样的?	60
16. 工程配套保证计划有哪些?	62
17. 项目进度计划如何实施?	68
18. 项目计划如何纠偏调整?	70
19. 工程项目组织计划的编制要点有哪些?	71
20. 工程项目经济计划的编制要点有哪些?	72
21. 工程项目施工准备计划的编制要点有哪些?	73
22. 工程项目施工进度控制计划的编制要点有哪些?	74
23. 工程项目施工进度计划的编制要点有哪些?	75
24. 工程项目施工机械计划的编制要点有哪些?	76
25. 工程项目材料需要量计划的编制要点有哪些?	76
26. 工程项目预制品加工采购计划的编制要点有哪些?	77
27. 竣工验收计划的编制要点有哪些?	78
28. 项目月报基本格式是怎样的?	78
四、工程项目安全管理	82
1. 工程项目安全管理的内容主要包括哪些?	82
2. 工程项目安全管理策划如何进行?	83
3. 工程项目安全管理组织机构如何设置?	84
4. 工程项目安全生产各级职责如何分解?	85

5. 工程项目安全目标管理的内容有哪些？	87
6. 文明安全工地如何申报？	88
7. 安全生产具体管理点有哪些？	88
8. 施工准备阶段安全生产工作有哪些？	90
9. 基础施工阶段安全生产工作有哪些？	91
10. 结构施工阶段安全生产工作有哪些？	91
11. 机电安装、装修施工阶段安全生产工作有哪些？	93
12. 竣工收尾安全生产工作有哪些？	94
13. 工程项目施工中安全检查重点有哪些？	95
14. 季节性施工安全管理工作有哪些？	95
15. 什么是安全目视管理，主要有哪些内容？	97
16. 如何组织进行安全培训？	99
17. 安全培训的内容主要有哪些？	101
18. 项目生产经理在现场防火方面有哪些工作？	103
19. 项目生产经理消防安全方面职责有哪些？	104
20. 施工现场发生火灾如何处理？	105
21. 施工现场消防措施主要有哪些？	105
22. 施工现场发生重大生产安全事故如何处理？	108
23. 安全事故刑事责任的追究有何具体规定？	109
24. 现场安全防护方案的编制及审批程序是怎样的？	111
25. 现场安全防护方案的编制依据、编制原则是什么？	111
26. 现场安全防护方案的编制内容有哪些？	112
27. 现场安全防护方案审批管理如何进行？	112
28. 举例说明现场安全防护方案。	114
29. 举例说明生产安全事故应急预案。	149
五、工程项目质量管理	167
1. 建筑工程质量特性主要表现在哪些方面？	167
2. 影响工程质量的主要因素有哪些？	168
3. 工程项目质量管理包括哪些内容？	169
4. 工程项目质量管理的主要工作有哪些？	170
5. 施工单位的质量责任有哪些？	172
6. 工程项目领导班子成员工程质量责任有哪些？	173
7. 总承包单位如何进行工程质量控制？	174

8. 如何编制项目质量计划?	176
9. 工程质量检查制度包括哪些内容?	176
10. 工程质量保修制度包括哪些内容?	178
11. 如何进行工程质量事故的处理?	179
12. 如何进行施工工序的质量控制?	180
13. 如何进行检验批质量验收?	181
14. 如何进行分项工程质量验收?	182
15. 如何进行分部工程质量验收?	183
16. 如何进行单位工程质量验收?	184
17. 建筑工程质量不符合要求时如何处理?	185
18. 住宅工程质量分户验收的主要内容有哪些?	186
19. 工程质量创优的主要环节有哪些?	187
20. 北京市建筑结构长城杯如何申报?	189
21. 北京市建筑竣工长城杯如何申报?	190
22. 中国建筑工程鲁班奖如何申报?	192
23. 国家优质工程如何申报?	193
24. 工程质量控制统计方法有哪几种?	194
六、工程项目材料管理	198
1. 工程项目材料管理的内容主要有哪些?	198
2. 工程项目材料管理机构 and 人员如何设置?	199
3. 工程项目材料部门与业主沟通的内容有哪些?	199
4. 工程项目材料部门与建设监理方沟通的内容有哪些?	200
5. 工程项目材料部门对分包方确定材料管理的内容有哪些?	200
6. 工程项目材料管理制度有哪些?	201
7. 项目周转材料 and 设备租赁管理包括哪些内容?	202
8. 材料使用过程管理的任务和内容有哪些?	204
9. 进场材料验收应主要做好哪些工作?	205
10. 施工现场材料保管应主要注意哪些方面?	206
11. 现场材料发放管理程序是怎样的?	208
12. 现场构配件管理主要包括哪些内容?	209
13. 现场临时设施材料管理主要包括哪些内容?	209
14. 现场剩余材料管理主要包括哪些内容?	210
15. 竣工验收阶段材料管理主要包括哪些内容?	211

16. 项目材料管理信息如何进行共享?	211
17. 项目材料管理与生产、技术、质量、安全和财务管理的关系是 怎样的?	212
18. 如何确定工程项目材料需用量?	213
19. 如何编制工程项目材料需用计划?	214
20. 如何编制工程项目材料供应计划?	215
21. 材料采购在项目材料管理中的作用是什么?	215
22. 材料采购方式如何选择?	216
23. 材料采购信息如何管理?	217
24. 材料采购工作的主要流程是怎样的?	218
25. 材料采购合同如何签订?	220
26. 材料采购合同如何管理?	221
27. 材料结算方式主要有哪几种?	222
28. 如何进行工程项目的采购成本核算和采购效益核算?	224
29. 什么是材料消耗定额?	225
30. 限额领料主要有哪几种方式?	225
31. 限额领料的依据和实施程序是什么?	226
32. 工程项目节约材料降低消耗的基本途径有哪些?	228
33. 如何进行工程项目材料管理的效果评价?	228

一、生产经理的岗位职责与基本要求

1. 什么是施工项目经理部？

项目经理部是由企业授权，并代表企业履行工程承包合同，进行项目管理的工作班子。上级企业派出管理工程项目并组织完成工程项目的机构，在行政上它与上级企业职能部门是上下级关系。在经济往来上，因项目经理与企业经理签订了经济承包合同，项目经理部与企业部门之间又有甲乙双方的合同关系。而在业务管理上，项目经理部作为企业内部某一工程项目的管理层，又受企业职能部、室的业务指导，一切统计报表，包括技术、质量、预算、定额、工资、劳动力的使用计划及各种资料都要按系统管理和有关规定准时报送主管部门。

项目经理部对外是代表企业履行工程承包合同的主体，对项目完成的最终产品和业主全面、全过程负责，在企业内部项目经理部是施工项目管理的实体。

为了充分发挥项目经理部的作用，必须对项目经理部的机构设置加以特别重视，设计好、运转好，从而发挥其应有的功能。

2. 施工项目经理部的作用有哪些？

(1) 施工项目经理部是企业某一工程项目上的一次性管理组织机构，由企业委任的施工项目经理领导。

(2) 施工项目经理部对施工项目从开工到竣工的全过程实施管理，对作业层负有管理和服务的双重职能，其工作质量好坏将对作业层的工作质量有重大影响。

(3) 施工项目经理部是代表企业履行工程承包合同的主体，

是对最终建筑产品和建设单位全面负责、全过程负责的管理实体。

(4) 施工项目经理部是一个管理组织体, 要完成项目管理任务和专业管理任务; 凝聚管理人员的力量, 调动其积极性, 促进合作; 协调部门之间、管理人员之间的关系, 发挥每个人的岗位作用, 为共同目标进行工作; 贯彻组织责任制, 搞好管理; 及时沟通部门之间、项目经理部与作业层之间、与公司之间、与环境之间的信息。

3. 施工项目经理部的组织机构是怎样的?

(1) 项目经理部要根据工程项目的规模、复杂程度和专业特点设置。大、中型项目经理部可以设置职能部、室; 小型项目经理部一般只需设职能人员即可。如果项目的专业性强, 可设置针对此种专业的职能部门, 如房屋建筑中水、电、设备安装等, 可视需要设专门的职能部门。

(2) 项目经理部是为特定工程项目组建的, 必须是一个具有弹性的一次性全过程的施工管理组织, 在其存在期内还应按工程管理需要的变化而调整, 开工之前建立, 竣工之后解体。项目经理部不应有固定的作业队伍。

(3) 项目经理部的人员配置应面向施工项目现场, 满足现场的计划与调度、技术与质量、成本与核算、劳务与物资、安全与文明施工的需要。不应设置专管经营与咨询、研究与开发等应在企业中设立的部门。

(4) 项目经理部成立后, 必须满足以下要求:

- 1) 组织结构形式符合企业实际和项目特点;
- 2) 部门和岗位设置符合项目工作范围和管理模式的要求;
- 3) 职责与权限清楚明确, 所有成员充分理解并正确执行;
- 4) 人员配备精干高效, 其能力与其岗位要求相适应;
- 5) 内部管理制度健全并与企业制度保持一致。

(5) 目前常见的组织形式为, 由项目经理全面领导, 并与书

记（可兼职）、生产经理、机电经理、总工程师、商务经理共同形成项目经理部一级的领导班子。生产经理领导工程部、装饰部、钢结构部、安全保卫部等一线施工管理部门的工作。

4. 总承包工程管理流程是怎样的？

工程总承包单位就整体工程的进度、质量、安全统一对业主负责。专业分包商虽由业主和总包联合招标确定，但亦纳入总承包管理体系，专业分包对总包负责，总包对业主负责。

为保证业主、监理、设计、总承包商、指定分包商在管理模式上的有机结合、信息上的有效沟通，总包需接受业主根据合同

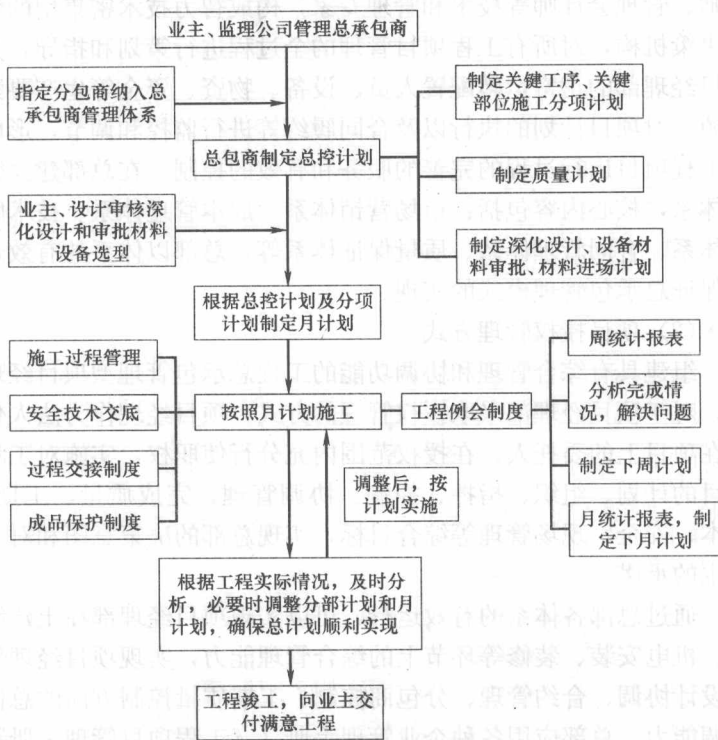


图 1-1 总承包工程管理流程图

所进行的管理和监督进行现场管理协调。在现场建立完善的协调制度，方便业主、设计、监理、总包、专业分包有效进行沟通。总承包工程管理流程见图 1-1。

5. 公司总部与项目经理部的关系是怎样的？

总承包管理型企业成功运行的三大要素：总承包功能齐全、控制能力强的总部，规范化、标准化、高效率的项目管理，控制核心技术、组织社会专业分包为工程总承包配套服务的能力。

(1) 总部服务控制的管理运行体系

在总部汇集众多高素质的方案工程师、专业估价师、质量工程师、管理会计师等技术和专家，构成智力技术密集型的管理决策机构，对所有工程项目管理的全过程进行策划和指导，为项目经理部的正常运转配置人员、设备、物资、资金等生产要素资源，对项目计划的执行以及合同履行等进行监控和调节，形成对工程项目运行过程的完善的服务和有效的控制。在总部建立管理体系，核心内容包括：市场营销体系、成本管理体系、技术管理体系、合同管理体系、质量保证体系等，总部以体系的有效运行保证总承包管理模式的实现。

(2) 项目授权管理方式

组建具有综合管理和协调功能的工程总承包管理型项目经理部，对于项目经理部采取授权管理的方式，项目经理作为法人代表在项目上的委托人，在授权范围内充分行使职权，实施对工程项目的计划、组织、指挥、控制、协调管理，完成质量、工期、成本、安全、现场管理等综合目标，实现总部的决策意图和对于业主的承诺。

通过总部各体系的有效运行，可以实现项目经理部在土建结构、机电安装、装修等环节上的综合管理能力，实现项目经理部在设计协调、合约管理、分包商控制、工期质量控制方面的总体协调能力。总部应用各种企业管理手册（《工程项目管理手册》、《项目质量保证手册》、《项目技术管理手册》等）来规范项目管

理运作，使每个项目经理部的行为都代表了公司的行为，体现了公司的整体实力和水平。

(3) 专业施工保障体系

按照工程建设需要，加强内部专业施工力量的保障能力，确保总承包管理的有效运行。重点强化一批技术含量大、有技术优势和市场发展前景的专业公司。同时对于一些专业难度大，技术要求复杂而又有市场前景的专业化施工领域，密切与国内外有实力的大公司合作，形成较高的技术和管理水平。

(4) 优势互补的社会协力集团

充分利用社会化专业分工与协作的效应，以社会生产要素资源为依托，把一些一、二级资质的建筑企业、设计单位、科研单位、物资采购供应单位、专业施工单位组建成社会协力合作体，共同为工程总承包服务。在工程项目建设过程中，通过严格的合同约束和有效管理，使各专业的工期、质量、成本、安全等始终处于总包控制之中并符合公司整体要求，达到工程建设的最优化目标。

6. 施工项目经理部生产经理的岗位职责有哪些？

在项目经理部组织体制中，生产经理的岗位职责是：

(1) 生产经理是现场施工的指挥者，负责现场全面生产管理工作，领导项目安全生产工作，对安全负现场管理责任，具体负责项目施工生产的技术、质量、安全、进度的组织、控制和管理工作；

(2) 建立健全各项生产管理制度；

(3) 领导编制项目总工期控制进度计划，年、季、月度计划，并对执行情况进行监督与检查；

(4) 主抓施工管理工作，做好生产要素的综合平衡工作以及机电安装工程交叉作业综合平衡工作，以确保建设单位工期如期实现；

(5) 严格执行项目质量计划及质量验收程序，保证施工质量

及项目质量目标的实现；

(6) 组织工程各阶段的验收及竣工验收工作；

(7) 参与质量事故的调查，并提出处理意见；

(8) 严格执行安全文明管理办法及奖罚制度，确保安全生产及文明施工；

(9) 组织做好生产系统信息反馈及各项工作记录；

(10) 领导做好现场机械设备的管理工作，负责对公司内部专业公司的机械调配工作；

(11) 领导组织开展 QC 小组活动，并组织编写项目工程施工总结工作；

(12) 主管项目工程部、装饰部、钢结构部与安全保卫部。

7. 施工项目经理部生产经理的安全职责有哪些？

(1) 对项目工程施工过程中的安全生产负全面领导责任；

(2) 贯彻落实安全生产方针、政策、法规和各项规章制度，结合项目工程特点及施工全过程的情况，制定本项目工程各项安全生产管理办法，或提出要求，并监督其实施；

(3) 在组织项目工程业务承包、聘用业务人员时，必须本着安全工作只能加强的原则，根据工程特点确定安全工作的管理体制和人员，并明确各业务承包人的安全责任和考核指标，支持、指导安全管理人员的工作；

(4) 健全和完善用工管理手续，录用外包队必须及时向有关部门申报，严格用工制度与管理，适时组织上岗安全教育，对外包工队的健康与安全负责，加强劳动保护工作；

(5) 组织落实施工组织设计安全技术措施，组织并监督项目工程施工中安全技术交底制度和设备、设施验收制度的实施；

(6) 领导、组织施工现场定期的安全生产检查，发现施工生产中不安全问题，组织制定措施，及时解决。对上级提出的安全生产与管理方面的问题，要定时、定人、定措施予以解决；

(7) 发生事故，要做好现场保护与抢救工作，及时上报，组