

目 录

一、总则.....	1
1、目的.....	1
2、项目管理原则.....	1
二、适用范围.....	5
三、项目部构成及职责.....	5
1、项目部人力资源的配置原则.....	5
2、项目部的编制.....	6
3、项目管理人员的选定与调整.....	7
4、项目部管理人员职责.....	8
四、 施工准备.....	22
1、现场准备.....	22
2、物资准备.....	23
3、人员准备.....	23
五、施工技术管理.....	24
1、一般规定.....	24
2、施工技术准备.....	24
3、施工过程技术控制.....	26
4、施工过程计量控制.....	28
5、施工技术总结.....	29
六、施工质量管理.....	29
1、一般规定.....	29

2、	质量管控与检查、检测.....	31
3、	质量验收.....	40
4、	样板引路、实测实量.....	41
5、	成品及半成品保护.....	42
6、	竣工验收.....	42
7、	分包工程质量控制.....	43
8、	质量问题的处理.....	44
七、	施工安全管理.....	44
1、	一般规定.....	44
2、	安全技术措施和安全专项施工方案.....	45
3、	安全检查.....	45
4、	安全验收.....	46
5、	安全标准化工地（安全文明工地）管理.....	48
6、	机械设备安全管理.....	48
7、	临时用电安全管理.....	50
8、	特种作业安全管理.....	50
9、	职业健康管理.....	50
10、	个体防护.....	51
11、	女性职工的特殊保护.....	51
八、	施工进度管理.....	52
1、	一般规定.....	52
2、	项目进度控制方法和程序.....	52

3、施工总进度计划的编制.....	54
4、分施工进度计划的编制.....	55
5、施工进度计划的实施.....	56
6、施工进度的控制.....	56
7、项目例会和施工日志.....	58
8、施工进度计划的检查与调整.....	60
9、保证工期的技术措施.....	61
九、施工成本管理.....	63
1、一般规定.....	63
2、成本控制管理程序.....	63
3、成本策划.....	63
4、成本控制手段.....	64
5、成本分析与考核.....	65
十、施工分包管理.....	66
1、强制性规定.....	66
2、分包商选择.....	67
3、分包商管理.....	68
十一、现场机具物资管理.....	75
1、机械设备管理.....	75
2、资源能源管理.....	75
3、材料管理.....	76
十二、现场保卫管理.....	77

十三、项目信息管理.....	79
1、一般规定.....	79
2、项目信息的内容.....	79
3、项目计划、生产信息的统计、报送.....	80
4、文件管理.....	81
十四、项目回访保修管理.....	82
1、回访服务.....	82
2、工程保修.....	83
十五、施工管理制度及相关表格.....	83
1、项目自有工人及临时用工管理办法.....	83
2、项目员工考勤管理制度.....	91
3、建筑工人实名制管理办法.....	93
4、项目部门卫管理制度.....	118
5、项目部食堂、便利店管理办法.....	126
6、项目部临时设施搭设及结算管理规定.....	131
7、分供应商诚信体系考核管理办法（试行）.....	133
8、项目施工分包招投标管理规定.....	168
9、钢筋、周转料具成本管控办法（试行）.....	177
10、项目章管理办法.....	179
11、项目管理相关表格.....	180
十六、责任书及项目管理策划书.....	190
1、项目部生产经营目标责任书.....	190

2、项目抵押承包责任书.....	194
3、项目管理策划书编制要求、大纲、模板.....	198

一、总则

1、目的

为了进一步规范项目部管理，提高施工管理水平，将施工准备、技术管理、质量安全、进度成本、合同信息以及绿色文明施工等方面的要求，贯穿到施工生产各项管理工作中去，并不断改进工作，特制定本手册。

2、项目管理原则

2.1 施工项目管理必须服从公司总体目标，服从公司职能部门协调与控制。

2.2 项目部根据其特点对构成工程项目的人、财、物、技术等生产要素进行合理调配，根据公司、指挥部、分公司的授权，对进度、质量、成本、安全、合同、信息、现场、协调等工作进行管理，来实现公司对项目部分解的目标指标。

2.3 项目管理坚持以“品质为上、安全为主、责任为念、诚信为本”的原则。

2.4 公司对项目的管理模式

项目中标后，由公司总经济师组织测算核定该项目的成本指标和风险因素，在全公司内部竞标进行综合考评，最终确定经营管理模式。

指挥部、分公司则由指挥部、分公司负责人组织测算，确定经营管理模式后应报送集团公司工程部备案。

2.4.1 项目管理目标责任制：公司、指挥部、分公司与项目部签订责任状，明确项目质量、安全、进度、成本、进度款回收指标及其他指标量化控制管理。详见附件：《国基建设集团有限公司工程项目部生产经营目标责任书》

2.4.2 项目抵押承包责任制：项目经理以定额的货币、财物或不

动产质押等形式为经营此项目向公司、指挥部、分公司承诺的风险抵押。项目抵押承包责任制分为以下四种：

a、项目定额上交承包制：项目承担全部风险，确定一定额度货币资金上缴公司，所得利润由项目部确定分配方案，经公司审核发放。

b、项目固定总价承包：以项目部和公司共同测算和确认的预测成本作为项目承包的全部经营费用。

c、项目固定比例上交承包制：按照回款公司汲取一定上缴比例，余款在公司监督下进行自主支配。

d、直接费为基数承包制：以项目部和公司共同测算和确认的直接费为基数，上调或下调一定比例，作为项目承包的全部经营费用。

详见《国基建设集团有限公司工程项目抵押承包责任书》。

2.4.3 合作项目承包责任制：与具体经营人员合作，上缴一定比例或定额货币资金作为公司管理费用的责任制模式。

2.4.4 直属分公司承包经营责任制：分公司独立经营，独自承担风险，公司对分公司服务、帮扶、指导、监督检查，分公司和公司按照一定比例分配净利润。

2.5 项目部以项目经理为团队代表与公司、指挥部、分公司签订项目承包责任书，明确承包管理模式、上缴费用比例或金额、兑现时间和比例。

2.6 项目基本工资和福利由工程部根据项目部报送考勤表核算，财务科按月度统一发放，绩效考核工资年终测评后春节前统一发放。

2.7 分公司承包责任制按照《分公司管理手册》中的有关办法执行。

2.8 建筑术语和定义

- 项目：由一组有起止日期的、相互协调的受控活动所组成的独

特过程，该过程要达到符合包括时间、成本和资源的约束条件在内的规定要求的目标。

- 管理：指挥（指导）和控制组织的协调的活动。

- 关键过程：对工程质量和工期有重大影响，施工难度大、工艺新、质量易波动并起关键作用的过程，如基础工程、模板支架、砼拌制、砼浇筑养护、控制测量、施工放样等。

- 特殊过程：指该过程的施工不易或不能通过其后的检验或试验而得到充分验证的过程。如预应力张拉、钢筋焊接、钻孔灌注桩等。

- 施工组织设计：是用来指导施工项目全过程各项活动的技术、经济和组织的综合性文件，是施工技术与施工项目管理有机结合的产物，是在对施工工程再次分析，对现场再次勘察，在图纸会审后的一次综合策划。

- 施工方案：以分项工程为编制对象，用以指导分项工程施工活动每步骤的安全、技术的综合性文件，包括技术、质量、安全、环保、消防、材料、技术资料、文明施工、冬雨季施工等技术措施。

- 安全技术措施：指施工方案或分项工程施工方法中对事故预测预控所采取的措施，是施工组织设计的重要组成部分，是施工单位指导安全施工的技术性规范文件。

- 技术交底：是施工企业极为重要的一项技术管理工作，使参与工程施工的技术人员与工人熟悉和了解所承担的工程项目的特点、设计意图、技术要求、质量标准、施工工艺、安全措施、环保要求及应注意的问题，明确交底人与接受交底人之间的责任，以便更好地施工。

- 安全交底：是施工单位就安全相关的信息向操作层和相关人员进行沟通和交流，明确交底人与接受交底人之间的责任，以确保在工作中按交底的内容实施。

●设计交底：由设计人员向施工单位就设计意图、图纸要求、技术性能、施工注意事项及关键部位的特殊要求等进行技术交底。

●工程变更：在工程项目实施过程中，按照合同约定的程序对部分或全部工程在材料、工艺、功能、构造、尺寸、技术指标、工程数量及施工方法等方面做出的改变。一般有工程技术标准变更、工程量变更、工程项目变更以及其他施工自然条件引起的变更。

●劳动保护用品：在生活及施工生产过程中保护人员免受伤害的防护用品。

●高处坠落：在坠落高度基准面 2m（含）以上发生的坠落事故。

●物体打击：高空作业中掉落的物料，人为的抛洒的废弃物所造成的伤人事故。

●临时用电：在施工过程中，为各种设备、电动工具、照明等提供的用电设施。

●死亡事故：指发生事故死亡和负伤后一个月内死亡的事故。

●职业病：指劳动者在生产劳动及其他职业活动中，接触职业因素引起的疾病。

●未成年工：根据《中华人民共和国劳动法》第五十八条规定，我国未成年工是年龄已满 16 周岁，未满 18 周岁的劳动者。

●女职工特殊保护：是指根据女职工身体结构、生理技能的特点以及抚育子女的需要，在劳动方面对妇女特殊权益的法律保障。

●事故隐患：是指可导致事故发生的物的危险状态、人的不安全行为及管理上的缺陷。但在实际执行过程中，人的不安全行为及管理上的缺陷比较难以界定，而且极易发生变化，较多存在的是违反安全生产法律、法规、规章和有关标准、规程要求的物的危险状态。《职业安全卫生术语》（GB/T15236—2008）。

2.9 工程部对各项目部生产的人、材、机等生产要素有统一调配权力，根据其特点均衡各项目的生产要素，对项目进度、组织、协调配置负主要责任。

二、适用范围

本手册适用于国基建设集团有限公司、指挥部、子（分）公司、项目部有关施工生产和劳务管理系统。质量管理部分详见《质量管理手册》，安全文明施工部分详见《环境、职业健康安全管理手册》及《施工现场安全文明标准化管理标准》，机械物资管理部分详见《物资管理手册》，合同和预结算管理详见《合同预结算管理手册》，财务管理部分详见《财务管理手册》，技术管理详见《技术中心管理手册》。

三、项目部构成及职责

1、项目部人力资源的配置原则

项目部人力资源管理包括项目部管理人员和自有工人（包括二线特殊工种等职工）两部分。

1.1 项目部管理人员配置原则：

1.1.1 坚持按项目规模、技术复杂程度等特点选择、聘用、配置各岗位人员，满足项目需求的原则；

1.1.2 坚持精干高效、一专多能、适当兼岗的原则；

1.1.3 坚持项目经理与自己亲属不隶属同一项目部的原则。

1.2 项目部自有劳务人员的管理原则：

1.2.1 坚持按项目施工任务、项目管理需求配置的原则；

1.2.2 坚持对人员的动态管理、优化组合、专业能力互补的原则；

1.2.3 坚持基本劳务人员与短期劳务人员相结合的原则。

2、项目部的编制

2.1 管理人员基本岗位编制：（一般为 7-10 人）

具体岗位有：项目经理、生产经理（或副经理）、技术负责人、施工员、栋号长、质检员、安全员、资料员、保管员、材料员、预算员。

2.2 调整编制的条件及规定：

2.2.1 特大型项目（主要指省及国家重点工程，100000m²以上建筑群工程，单体建筑面积 50000m²以上，造价在 20000 万以上）：适度增加副经理、技术员、施工员、栋号长、安全员、质检员、测量员（一般兼职）、资料员等（一般为 12-25 人）。

2.2.2 大型项目（50000m²以上建筑群工程，单体建筑面积 30000m²以上，造价在 10000 万以上）：适度增加技术员、施工员、栋号长、安全员、质检员等（一般为 8-12 人）。

2.2.3 小型项目：适度兼岗（施工员与安全员、质检员与安全员、资料员与质检员等）（一般为 5 人）。

2.2.4 特殊项目（如公路、桥梁、水利项目）：适度增加测量员、质检员、试验员等。

2.2.5 合作项目：一般应设置项目经理、资料员、会计，其他根据需要设置。

2.3 自有工人基本岗位编制：

主要为电工、厨师、门卫、以及塔吊司机、电梯司机等特殊工种人员，由项目部根据现场需要提出申请，经工程部、生产副总审批后入场。

电工：一般项目设置 1 人，大型或特殊项目设置 2 名及以上。

厨师：项目人员（包含自有工人）用餐人数 6~25 人设置 1 人，大于 25 人适当增加帮工，小于 6 人应由其他人员兼任，也可在工人集体食堂就餐，标准由工程部另定。

门卫、电梯司机、塔吊司机：人员数量根据项目需要设置。

2.4 项目部人员日常管理

所有项目人员（包括自有工人）日常吃住由项目部负责，不扣除个人费用。

项目部人员考勤管理详见《项目员工考勤管理制度》，工资、福利详见《人力资源管理手册》。

3、项目管理人员的选定与调整

3.1 项目部管理人员选定：

3.1.2 项目经理、技术负责人的选定：

3.1.2.1 投标时由经营部根据招标文件的要求与有关领导和部门协商拟定可选用的项目经理、技术负责人范围。

3.1.2.2 具体项目经理人选由总经理、总经济师、副总经理、总工程师、经营部、质量部、工程部共同协商选定。

3.1.2.3 选定时应充分考虑项目经理与技术负责人的个人因素（思想品质、工作能力、任职经验、管理能力、能否在岗等），尽量避免二次调整。

3.1.3 项目其他管理人员的选定：

3.1.3.1 投标时由经营部根据招标文件的要求与有关领导和部门协商拟定可选用的其他管理人员范围，由工程部、生产副总确定。

3.1.3.2 项目中标后由项目经理审核报请工程部由生产副总联合总工程师制订管理人员配置方案，方案经总经理审批后确定最终人选。

3.1.3.3 拟选时应充分考虑其他管理人员的个人因素(专业对口、互为补充、和谐统一、责任心强、能否在岗等)以及管理人员配置原则,尽可能与投标拟定人员一致,尽量避免二次调整。

3.2 项目管理人员的调整:

3.2.1 项目经理、技术负责人的调整:项目经理、技术负责人需要调整时必须一次性调整到位,不得盲目调整,应充分考虑投标时选定的因素;项目经理、技术负责人的调整由工程部拟定报公司总经理办公会研究批准。

3.2.2 项目其他管理人员的调整:项目其他管理人员在实际施工调整时应考虑项目经理的意见,确保项目部整体运行管理良好,确保管理团队的工作主动性与工作效率;项目部其他管理人员的调整由工程部拟定报公司生产副总经理及总工程师批准。

3.2.3 公司管理要求进行的调整:按公司管理要求项目安全员、保管员、看场人员应进行定期轮岗,确保项目安全施工,杜绝项目管理漏洞;定期轮岗人员由工程部拟定轮岗方案报公司生产会议研究批准。

4、项目部管理人员职责

4.1 项目经理职责

4.1.1 代表企业实施项目管理,贯彻国家有关法律法规和强制性标准,执行企业的各项管理制度,维护企业的合法权益。

4.1.2 负责工程项目开工前的一切施工准备工作,组织编制项目管理策划,精心规划现场布局与项目管理团队,对所有分部、分项工程实行工序程序管理。

4.1.3 代表公司全面履行工程承包合同,协调好建设单位、监理单位、地方主管部门及各方面的工作关系,代表公司做好工程总包管

理工作及各分包单位的协调管理工作，履行工程总包合同条款。

4.1.4 制定项目总体控制目标及计划。根据公司各阶段的施工生产计划，组织编制施工项目的年、季、月、旬计划以及劳动力、材料、构配件、机具、设备、资金等需用量的计划。

4.1.5 主持制定施工组织设计、质量创优策划、安全文明工地创建方案，主持编制总体进度计划，各项施工方案及质量、安全的保证控制措施并组织实施，项目培训的组织与实施。

4.1.6 主持制订项目分部分项工程或专业项目对内、对外的分包计划，并对分包工程的进度（工期）、质量、安全、成本和文明施工等实施监督、协调、管理并全面负责。

4.1.7 严格遵守财务制度，加强财务管理，组织编制项目成本测算书，建立项目核算制度，加强成本管理、预算管理、注重成本信息反馈，发现问题并及时采取措施。适时组织进行成本分析，使项目班子成员对项目经营情况能够全面了解，按计划有效控制各项开支。

4.1.8 对工程项目施工进行有效控制，执行有关技术规范和标准，积极推广应用新技术，确保工程质量和工期，实现安全、文明生产，努力提高经济效益，及时办理各种签证，向建设单位及其他有关单位办理结算或索赔，负责回笼项目资金。

4.1.9 督促存档报表、资料等收集、整理、填列、补充，做到全面准确、符合标准、归档及时。

4.1.10 负责本项目各阶段、各专业专项验收工作及公司规定的其他项目工作。

4.2 项目副经理职责

为加强项目的管理，必要时可设项目副经理一名，当项目经理不在时有与项目经理同样的职责权限，侧重各职责的执行力度。

4.2.1 在项目经理授权下，主管施工生产、进度、物资、机械、安全环保和文明施工管理，主持项目施工生产现场的总体布置。

4.2.2 主持编制和负责落实施工进度计划，组织项目施工生产，协调各部门、各工区及作业队的关系，合理配置施工现场资源，主持召开项目生产调度会议，保证施工顺利推进。

4.2.3 负责指导建立项目部物资管理实施细则并组织落实，组织项目招标采购工作，审核供应商资格，就项目物资采购与管理的重要问题和建议向项目经理报告。

4.2.4 负责机械设备的全面调配和监督检查。

4.2.5 组织建立项目安全环保管理体系，组织项目环境因素和危险源的识别与评价，审批项目重大环境因素和重大危险源清单，组织编制和落实项目环境和职业健康安全目标、指标与管理方案。

4.2.6 负责项目文明施工方案策划与指导实施和检查。

4.2.7 主持制定项目环境、职业健康安全等方面的应急方案，负责部署出现应急状态的抢险和救护，保护员工、设备、物资和工程安全。

4.2.8 对现场资源配置不足、计划与实际不符、影响工期等，有权要求增配资源和提出整改建议，对违反安全操作规程、不按工艺技术组织施工等行为有权立即制止，对造成后果的有权处理，对项目施工的违章行为有权制止和处理。

4.3 技术负责人职责

4.3.1 对项目的质量、安全、技术管理工作全面负责。在项目经理的领导下，对工程技术、质量、安全负全面技术责任。在本职范围内，对技术、质量、安全有权做出决定和处理，并受总工程师的业务领导。

4.3.2组织技术人员熟悉合同文件，领会设计意图和掌握具体技术细节，参加技术交底，主持图纸会审，对图纸中出现的问题及时反馈给建设、设计单位，以便得到解决，并办好设计变更及签证手续，对现场情况进行调查核对，如有出入应按规定及时上报建设监理单位。

4.3.3在项目经理主持下，组织编制实施性施工组织设计及专项施工方案，并按规定报批，组织各岗位进行质量过程识别、危险源和环境因素识别，评价出质量控制关键点、重大危险源和重要环境因素，组织编制创优计划、质量保证措施、安全技术措施及环境保护措施和作业指导书等，审核技术、安全交底，并在施工前组织有关技术人员进行全面技术、安全、环保交底活动，及时组织隐蔽工程的检查及各项复核工作。对危险性较大的专项方案，报公司职能部门审批后执行。

4.3.4指导施工技术人员严格按设计图纸、施工规范和操作规程组织施工，负责把关控制，研究解决施工过程中的工程技术难题。

4.3.5组织试验检测、测量放样和计量工作，确保测量、试验数据准确，及时对工程实体、轴线、标高进行复核，并签字认可，对进场的各种材料严格按照规定组织复检，负责对施工过程中发生重大技术问题时的决策或报告。

4.3.6负责研究解决施工过程中的工程技术难题，定期组织进行工程质量检查，负责技术质量事故和工程质量事故的调查与处理以及审核签发变更设计报告。参加安全生产检查，对施工生产中存在的事故隐患从技术上提出意见和解决方案。

4.3.7主持竣工技术文件资料的分类、汇编。负责组织施工资料的积累和整编工作，确保各分部分项工程资料齐全、完整，资料签字盖章齐全，负责工程的质量评价、竣工图整编。

4.3.8组织开展技术培训、总结及交流工作，编制工艺流程图，参加验槽、分项、分部工程及竣工验收。做好施工技术总结，组织技术人员撰写专题论文和施工工法，并负责审核、修改、签认后向上级推荐、申报。

4.3.9负责下游衍生合同的草拟报批，对于分包商工程量计量、进度结算，按月及时向公司申报上账，确保成本与实际进度、产值相匹配。

4.3.10协助项目经理做好样板引路、检验标准上墙等质量管理措施的落实。

4.4 技术员职责

4.4.1在项目经理和技术负责人领导下，负责测量、试验、计量、QC 技术攻关、执行施工技术保证体系、资料管理保证体系，实施工序程序管理和质量、安全、技术、降低成本目标管理。

4.4.2根据施工组织设计编制下道工序的工序操作文件分发到作业班组，组织分包商有关技术人员参加图纸会审，为预算、材料、生产、分包提供会审资料，及时解决施工现场存在的技术问题。

4.4.3配合技术负责人审查分包单位施工方案，编制季节性的施工方案和措施并组织实施。编制质量和安全技术措施，并密切结合施工现场处理技术问题，发现重大问题及时上报处理。编制降低成本年度计划措施，搜集汇总并按时上报，经批准后组织实施。做好重点工程的关键部位的技术交底。

4.4.4配合技术负责人分管技术服务工作必须认真务实，抓好试验取样、计量、测量、技术管理。试验资料审验及时、准确、无误、组织做好资料的收发，工程施工技术总结及资料归档等。工作做到调配及时，满足施工现场需要。对重点测量技术资料严格审核，无差错，

管理好测量技术资料 and 仪器设备。

4.4.5 严格贯彻执行企业的技术标准、管理标准和质量标准，促进工程质量和水平的提高。

4.5 施工员职责

4.5.1 协助项目经理对进入施工现场的人力、材料、机械设备等进行有效调配，合理安排工序，组织落实施工方案、进度计划、质量及安全措施，确保合同工期履约。

4.5.2 配合技术负责人（技术员）对各分包商、施工班组进行技术、安全交底与指导，参加图纸会审、隐蔽验收、技术复核及中间验收，参与分项、分部工程质量的检查验评。

4.5.3 深入施工现场，核对图纸、核实工程数量，检查技术管理工作和安全技术措施的实施情况，解决施工中出现的問題，控制施工全过程，记录施工日记，及时编制、上报有关报表，进行现场管理、安全、文明施工等技术业务管理。

4.5.4 组织脚手架、塔吊及各种大型机具设备的安装验收，落实保养措施。对脚手架、塔吊、电梯等大型设备的拆卸制定可行的操作、监管措施。

4.5.5 参加质量安全检查评比，组织好工序交接工作，接受上级职能部门的监督、检查、指导，及时向项目经理及上级汇报本岗位工作情况。

4.5.6 做好主要材料、周转设备、工具、用具、成品、半成品、构配件的总需用量计划及分阶段用料计划，编制物资需用计划，并提供材料员组织采购，向施工班组下达施工任务书及材料限额领料单，并检查落实情况。

4.5.7 熟悉施工总进度计划，按月编制、上报月施工进度计划，

依据编制的施工进度计划，合理规划、提出材料、设备调用、进场计划。

4.5.8关键部位施工进行旁站监督，及时协调现场生产机械设备、材料、人员调配。

4.5.9配合安全员负责现场劳务实名制管理具体管理工作，核查分包商施工人员相关证件，尤其是特种作业人员持证情况，做好进出场登记以及工资发放管理，防范劳资纠纷发生。

4.5.10负责项目自有工人管理以及项目机械台班、零星用工的统计、申报上账。

4.5.11配合技术负责人（技术员）对施工进度计划进行分解，并利用斑马进度管理软件，按日、周、月定期对各施工部位、关键节点、关键线路工作施工进度实施情况进行跟踪检查，检查结果及时上报项目主要管理人员，每天定时在企业微信群中汇报，必要时联合项目经理、副经理、生产经理、技术负责人及时制定合理纠偏措施和施工进度调整计划。

4.5.12在企业微信项目管理群中每天定时汇报本日生产进展情况及存在的问题，由技术负责人汇总形成项目管理日报，填写施工日志，配合预算员做好人、材、机投入情况的统计、汇总工作，便于实际发生成本的统计、分析。

4.6 质检员职责

4.6.1协助项目经理和技术负责人建立并实施质量管理体系，制定项目质量目标实施计划和各分部或分项工程以及冬、雨季施工的质量保证措施并认真贯彻执行。

4.6.2配合技术负责人（技术员）对各分包商、施工班组进行技术、安全交底与指导，参加图纸会审、隐蔽验收、技术复核及中间验

收，进行实测实量数据的检测、统计，以及分项、分部工程质量的检查验评。

4.6.3 认真研究设计图纸和文件，熟悉施工组织设计，掌握操作规程，监督、检查施工质量。对不按图纸施工、违规操作、未经检查认可、使用不合格材料的工程，行使纠正、停工、返工等质量否决权。

4.6.4 严格执行工序、检验批“三检制”，即施工班组自检、劳务队复检，质检员终检，对关键工序和所有隐蔽工程实施必要的旁站监督和事后检查，并及时按规范程序提请、组织验收。

4.6.5 对已完分项、分部工程及时进行复检和报验，及时进行检查评定，填写检验批、分项、分部工程的验收记录，或为资料员提供真实、合格、有效的验收记录，并配合外部监理做好检验、签认工作。

4.6.6 搞好日检、旬检、月检工作，填写施工质检日志。

4.6.7 召开质量分析会，按时上报质量月报，参加质量事故的调查、分析和处理，对潜在的质量隐患及时制定预防措施，及时消除质量隐患和杜绝质量事故。

4.6.8 对不合格品要及时下达不合格报告，做到不合格的部位不隐蔽、不漏检，并重新评定等级。有权按项目部规定对出现不合格品的作业人员进行罚款，确保每个检验批的工程质量。

4.6.9 参加上级组织的质量检查活动和建设单位组织的交工验收工作，配合驻地监理工程师进行质量检查和中间交工验收，参加隐蔽工程验收及复核工作，参加工程验槽、基础、主体和竣工验收。

4.6.10 及时收集、整理、审查施工质量检验记录，分类妥善保管。收集、整理、分析、统计、汇总质量信息，并按时上报。

4.6.11 及时向项目部领导汇报质量情况，负责监督原材料取样及砂浆、混凝土试块等中间产品的制作及养护、送检工作，并跟踪试验

结果，发现不合格材料及试件及时上报，并严格按照“四不放过”原则，协助技术负责人组织处理。组织编制竣工验收文件，申报验收，验收合格取得验收证明。

4.7 安全员职责

4.7.1负责危险源辨识及风险评价工作，参加职业健康安全目标和管理方案、应急预案的制定，参加施工组织设计、施工方案的会审和安全技术措施的编制，并对贯彻执行情况进行监督检查。

4.7.2配合技术负责人（技术员）对各分包商、施工班组进行安全交底与指导。

4.7.3对进场工人进行职业健康安全教育，检查特种作业人员持证上岗情况，无证人员或证件过期不准上岗。

4.7.4协助项目经理组织职业健康安全活动和检查，分析研究不安全动态，提出改进意见，坚决制止违章、冒险作业。

4.7.5参加中小型机具设备、各种设施、设备新购进和维修再投入使用前的验收，合格后批准使用，对施工现场的用电设备，按要求验收并进行日常安全用电的管理。

4.7.6负责安全防护技术措施以及脚手架、施工用电、大型机械拆装方案的落实，参加脚手架的安装验收，发现问题及时组织有关部门或人员解决落实。

4.7.7监督、检查操作人员的遵章守纪及落实安全技术、环保措施交底情况，对施工全过程的安全实施监督，掌握安全动态，发现事故隐患及时消除，并做好安全施工日志。监督进入现场的单位或个人，遵守职业健康安全规定，发现问题立即责令整改。

4.7.8编制职业健康安全管理资料，按时填报安全报表。

4.7.9负责一般安全事故的调查、分析，提出处理意见，协助处

理重大工伤、机械事故，并参与制定纠正和预防措施，防止事故再次发生。参加伤亡事故调查，进行伤亡事故统计、分析，并按规定及时上报。

4.7.10 鉴定劳动保护用品，督促劳务队作业人员按规定正确使用劳动保护用品等安全技术措施。贯彻安全保证计划中的各项安全技术措施，参与安全设施、施工用电、施工机械的验收。

4.7.11 负责现场劳务实名制管理具体管理工作，核查分包商施工人员相关证件，尤其是特种作业人员持证情况，做好进出场登记以及工资发放管理，防范劳资纠纷发生。

4.8 材料员职责

4.8.1 负责对材料、半成品、构配件的采购、供应管理，根据施工预算会同施工员落实主要材料、周转设备、工具、用具、成品、半成品、构配件的总需用量计划及分阶段用料计划。负责与供货商及有关单位对项目所需物资进行询价、洽谈供货合同，在合同签署后负责落实。

4.8.2 对进入施工现场的物资进行数量的验收、保管、质量的验证和标识，发现问题及时向项目经理、保管反馈并提出解决处理办法。

4.8.3 对委托加工的成品、半成品、构配件等进行过程监控，收集、传递进场材料的出厂合格证等质量证明文件。

4.8.4 根据公司授权，对一些零星材料和劳保用品进行采购，采购劳动保护用品时，应严格审查其生产资质和产品合格证明材料，并抽样检测。

4.8.5 配合项目保管每月与材料供应商对账，将材料票据向财务报销上账。

4.8.6 按现场平面布置图对各类材料进行定置管理，限量控制，

保证场容场貌的整洁、文明、有序。

4.8.7接受上级职能部门的监督、检查、指导、及时向项目经理及上级汇报本岗位工程情况。

4.9 试验员职责

4.9.1负责贯彻执行国家和行业的有关技术政策法规、技术标准、施工规范和试验规程，全面掌握与设计有关的试验数据，做好施工过程中的各项试验检测工作，试验数据要准确、可靠，试验频率要符合要求。负责所管理记录的编目整理，对各岗位记录的管理情况进行检查。

4.9.2负责对工程所用原材料送检和送试验，对不符合规程要求的原材料和工序产品，进行标识，并及时清出场，防止被错用、误用。

4.9.3对施工过程中的现场试验和检测实施全过程监控，实行动态管理，施工过程中随时指导纠正，避免不合格品的产生和流转到下一个施工工序，配合相关部门对工程质量进行现场检测，对存在问题提出建议和措施。

4.9.4建立检测试验仪器设备台账，做好检测试验设备的使用、保养和维护，并按规定周期及时送检。

4.9.5负责试验记录、报告、台账的建立，做好所有试验报告和试验原始记录的收集、整理、签认、传递、保存、归档工作，及时上报建设单位、监理和上级主管部门要求的各种试验报表和资料。

4.9.6负责工程交工前的最终检验和试验，并按交工验收要求，将所有的试验记录，报告以及分项、分部和单位工程的评定结果等资料整理并装订成册。

4.10 预算员职责

4.10.1熟悉掌握国家的法律法规及有关工程造价的管理规定，精

通本专业理论知识，熟悉工程图纸，掌握工程预算定额及有关政策规定，为正确编制和审核预算奠定基础。

4.10.2负责审查施工图纸，参加图纸会审和技术交底，依据其记录进行预算调整。

4.10.3施工过程中负责与监理、建设单位进度款结算申报。工程竣工验收后，及时进行竣工工程决算，与审计部门对接进行审计工作。

4.10.4参与采购工程材料和设备，负责工程材料分析，复核材料价差，收集和掌握技术变更、材料代换记录，并随时做好成本测算，为领导决策提供科学依据。

4.10.5依据施工组织设计、施工进度计划、施工预算等相关资料，测算主要材料和辅助材料的定额用量，作为材料采购的基本依据。

4.10.6全面掌握施工合同条款，深入现场了解施工情况，为决算复核工作打好基础。

4.10.7核算各分包商完成的有效工程量，审签内部结算报表。

4.10.8协助项目经理进行工程成本分析，及时归档项目部各种经济资料，建立相关台账。

4.11 保管员职责

4.11.1配合材料员做好各种材料的进出场收方计量工作，及时办理料具验收入库和发放手续，做好现场物资标识，记好相应台账。电子固定资产退回时，需与办公室报备，并提供入库单照片。

4.11.2对库内料具的保管要做到账、物、卡相符，库内整齐，卫生清洁，周转材料分规格码放整齐。

4.11.3配合质检员做好材料的抽样检查和检验，对不合格的材料有权拒收。

4.11.4配合项目安全员做好仓库安全防范工作，危险物品应隔离

存放，易燃品库要有防火设备，应有明显的严禁烟火标志，确保安全。

4.11.5 执行限额领料，管理项目施工过程中的材料耗用，按限额发放材料，计量试验、统计核算，记好相应台账，适时提供材料的消耗资料，并进行分析。

4.11.6 积极配合施工班组做好雪、雨天材料、机械的防雨、遮盖工作。

4.11.7 负责项目部公共设施维护、供水、供电、网络通信等物业管理，做好后勤保障工作。

4.11.8 保管员对月度非生产性报销执行企业微信审批。填单、粘票经项目经理签字确认后，项目会计进行验票，验票合格，并签认后，将票据留存至会计处，与企业微信审批单一并下账。具体审批流程详见《行政管理手册》。

4.12 测量员职责

4.12.1 在项目技术负责人的领导下，负责项目部的测量工作。

4.12.2 执行有关测量规范及管理办法，熟悉设计文件，核对图纸坐标、位置、标高以及分项工程衔接处的数据。

4.12.3 负责编制测量计划，根据接桩资料和设计文件进行控制点复测及恢复定位工作，设置测量控制网和基准点并将结果报送监理工程师。

4.12.4 负责施工测量阶段的测量放样和设置施工定位控制点的工作，负责施工过程中的施工放样测量以及工点质量检验及评定的测量工作，负责工程完工后的竣工测量，提供编制竣工文件所需的测量数据。

4.12.5 认真填写原始记录和测量数据，做好内业资料的整理、签认、传递工作，建立台账，对原始记录和资料分类整理，妥善保管，

作为竣工文件组成部分归档。

4.12.6负责测量仪器的管理，做到专人专用，妥善保管，建立测量仪器台账，做好测量仪器的使用、保养和维护，并按规定周期及时送检。

4.13 资料员职责

4.13.1负责项目部收发文以及项目人事与行政事务，并与公司办公室协同管理。

4.13.2做好档案资料的收集、整理、归档管理工作，进行施工资料交底，发现问题及时上报。

4.13.3工程资料应认真填写，及时准确，装订整齐并与工程进度同步。

4.13.4负责项目部的各种书籍、资料的往来传递、追溯查询及借阅管理。

4.13.5负责档案资料、竣工图及竣工资料的整编移交工作。

4.13.6负责项目部办公物资、办公设备的管理维护工作。

4.13.7完成上级交办的其他工作。

4.14 栋号长职责

4.14.1 根据项目经理指派，负责项目单体建筑的施工、质量、安全等全方面的管理工作。

4.14.2 负责调配责任区域施工所需资源，按已批准的进度计划督促作业队严格按照期完成。

4.14.3 严格按设计图纸、变更文件、作业指导书组织施工，督促作业队施工质量进行自检、互检对施工全过程的质量负直接责任。

4.14.4 做好施工记录，如施工日志、验收记录、质量自检记录等，保证其完整性、准确性和可追溯性，并及时交给项目资料员。

4.14.5 组织实施质量安全措施，分项工程施工前组织作业队由技术人员向操作人员进行详细的安全技术交底；

4.14.6 协助安全员组织工人学习安全操作规程，坚决防范和制止违章作业。

4.14.7 认真消除事故隐患，发生工伤事故及时上报，保护现场，参加调查处理工作。

4.14.8 根据进度要求，合理组织施工，并确保按期完成，对分管范围内的材料和文明施工负责。

4.14.9 参与项目环境因素、危险源辨识、评价的管理措施的实施，及时完成领导交办的其他工作。

四、 施工准备

1、现场准备

1.1 办理坐标控制点、高程控制点的移交及现场复核工作，配合监理对已完成的降水、土方、支护、工程进行检查验收。

1.2 按现场实际情况及建设单位所提供的现场条件，编制项目临建策划，经公司评审通过后，按策划方案搭设现场临时生产、生活设施，如木工房、水泥库等，铺设施工临时用水，用电管线，以解决生产、生活之需，修建、完善施工现场隔离围墙、临时道路等。

1.3 做好塔吊、钢筋加工机械、木工电锯等施工机械进场准备。

1.4 与建设单位、监理、设计、代建等责任主体单位以及城管、环卫、派出所、劳动局、质监站、安监站等监管部门取得联系，办理施工必备的其他有关手续。

1.5 施工准备工作计划

表 1.5 施工准备工作计划表

序号	工作内容	完成时间
1	项目经理部组建，项目班子成员及管理人员到位	进场后开工前
2	项目管理策划书、施工组织总设计、成本测算书的编制、审批	开工前
3	图纸会审	开工前

表 1.5（续） 施工准备工作计划表

序号	工作内容	完成时间
4	现场开工手续及三通一平工作	开工前
5	现场临建搭设、施工道路、施工用水、用电	按进度分阶段完成
6	组织机械进场	按计划陆续进场
7	编制材料采购计划、项目招标计划	进场后开工前
8	材料询价、订购	按进度分阶段完成
9	进行内部招标选定劳务队、签订劳务分包合同	开工前
10	外加工构件	满足施工进度计划要求
11	周转材料的采购、调运	按进度陆续完成

2、物资准备

根据工程性质、工程量、施工方案及施工图预算，由项目预算员编制材料限额用量汇总表，施工员编制材料采购计划经项目经理核准后提交工程部后勤管理中心。由后勤管理中心主任、工程部部长以及生产副总审批后组织分批次进场。具体参见《物资管理手册》。

3、人员准备

3.1 劳务分包队、专业分包队准备

项目部根据施工进度计划，提交公司工程部（分公司）关于劳务分包队、专业分包队的招标计划，由工程部组织招标选定临建、主体、安装等队伍，确定分包方式、任务划分和管理模式，具体参见《项目施工分包招投标管理规定》。

3.2 岗位培训、安全教育

安全部和项目部负责对所有进场人员进行三级安全教育，需持证上岗的特种作业人员必须持证上岗，详见《环境职业健康安全管理手册》。

五、施工技术管理

1、一般规定

1.1 项目部负责从施工准备到竣工验收做好全过程的技术管理工作。

1.2 应按照国家、行业及地方法律、法规、标准、规范及其它要求组织施工。

1.3 项目部应严格执行公司《技术中心管理手册》相关规定。

1.4 执行公司、分公司技术管理制度及管理办法，落实公司下发的技术工作目标、指标。

1.5 项目部应按施工合同规定及时编制项目施工组织设计及专项施工方案。

1.6 项目部应编制项目科技创新和推广应用计划，并做好施工技术总结。

1.7 项目部应对计量器具的配备及使用进行有效管理。

1.8 项目部应做好原材料、半成品取样、送检工作，并及时传递试验不合格信息。

1.9 项目部应确保档案资料及时、准确、与工程同步。

2、施工技术准备

2.1 测量、验线

接收工程坐标定位桩、水准点，做好测量放线及水准点复核、验

收工作。

2.2 图纸审查、设计交底与施工图会审

在施工开始阶段项目经理组织有关技术人员熟悉施工图，认真学习《项目经济资料汇编》内容，及时组织图纸预审会审、编制施工组织设计，为工程顺利实施进行做好准备。

2.3 施工图深化设计

根据施工总进度计划安排，提前选定设计单位对设计施工图中需进行深化设计的内容进行设计。

2.4 制定具体可行的施工技术管控计划。

根据总体施工进度计划合理确定主要工序关键时间节点，结合工程本身特点，统筹土建、安装等相关专业，编制具体可行的管控计划，促使工程能够有序地实施，为工程项目的质量、安全打好基础。

2.5 图纸、规范、标准、图集

根据施工图及施工现场实际需要配备所需图纸、规范、标准、图集等技术资料。

2.6 试验仪器仪表

根据施工图及施工现场实际需要配备所需计时、测量、检测、试验用器具、仪器、仪表，及与工程规模相适应的办公设备。

2.7 试验室的选择、配置

2.7.1 工程所需试验均在有资质的试验室完成。

2.7.2 特殊试验及有见证取样试验需同监理公司共同考察，确定试验单位。

2.7.3 工程现场设标养室，现场派试验员（由项目经理指派），负责现场取样送检。

2.8 试验项目

2.8.1 主要材料和施工试验：钢筋钢材试验、水泥材料试验、钢筋连接试验、砂浆、混凝土试块试验、砂、石试验、防水材料试验、其他试验等。

2.8.2 见证试验送检要求：见证人按见证取样和送检计划，对施工现场的取样和送检见证，在试样或其包装上作出标识、封志。标识和封志应标明样品名称、样品数量、工程名称、取样部位、取样日期、并有见证人、取样人签字。见证人做见证记录，见证记录列入工程技术档案。送检要求统计、上报检测试验台帐内容。

2.9 试验计划

在施工准备阶段，由技术负责人依据编制的施工总进度计划，根据需要进行试验项目、频次，组织编制总体试验计划，在施工过程中根据现场实际情况及时进行更新、调整，质检员根据试验计划及时组织取样、送检。

2.10 新技术、新工艺、新材料、新设备的应用

2.10.1 在工程施工中应积极推广应用新技术、新工艺、新材料、新设备，以高效优质的施工质量，按工程合同完成所承包的施工内容。

2.10.2 根据“四新技术”应用计划，编制工程创优计划，施行“策划先行”。

2.10.3 在主体施工过程中，项目应积极、合理安排 BIM 小组的驻入，通过建模对安装工程进行系统的深化设计，发现施工图纸存在问题时组织设计进行交底，形成二维图，指导后期安装工程的顺利实施。

3、施工过程技术控制

3.1 项目部按施工合同约定及时进行施工组织设计及专项方案的编制，经公司总工程师审批后予以实施。

3.2 图纸会审管理

3.2.1 项目部应制定《图纸会审制度》，并按制度要求在开工前认真阅读图纸，提出问题或建议，汇总整理出图纸预审记录。

3.2.2 参加图纸会审专题会，对内部预审汇总的问题由设计方进行答疑并形成正式会审纪要。图纸会审纪要整理后，与会各方会签。通过图纸会审发生与结构有关的重大技术变更时应书面通知公司技术中心。

3.2.3 图纸会审纪要各方签字后，项目部资料员登记发放给持有施工图纸的人员并填写《文件发放记录》。

3.3 技术复核

3.3.1 技术复核工作应在本工序已完成且班组自检合格后，下道工序施工前进行。

3.3.2 复核检查时，专业施工员应填写好技术复核记录的有关栏目，项目技术负责人组织项目质检员、施工员、班组长等有关人员参加，并签署意见认可。

3.3.3 经检查合格的工序可通知进行下道工序，否则必须待整改好后再进行检查，直到合格或达到质量规定的要求。

3.3.4 技术复核内容及填写表格见《技术中心管理手册》。

3.4 技术交底

3.4.1 技术交底分施工组织设计交底、专项施工方案交底、分项工程施工交底、设计变更交底、新技术应用技术交底等。具体的交底内容、要求、标准以及组织形式和责任人详见《技术中心管理手册》中的技术交底制度。

3.4.2 技术交底须有公司相关职能部门参与，可通过视频交底的方式进行，交底记录采用黑色墨水笔手写或电脑打印，并双方签字。

交底完成后留有影像资料，便于工作检查和重复交底使用。

3.4.3 技术交底工作必须按《记住中心管理手册》中的技术交底制度执行到位，交底必须交到劳务班组、实际操作人，技术中心在每月的贯标检查及不定期检查过程中作为重点检查项进行检查。

3.5 工程施工资料管理

3.5.1 项目部施工资料管理实行项目经理负责制，技术负责人具体实施，项目部管理人员根据职责分配随施工进度及时形成有效资料，对资料的真实性负责并接受公司的监督检查及整改工作。

3.5.2 工程施工资料管理按公司相关资料编制管理规定执行。

4、施工过程计量控制

4.1 项目部保管员负责项目部测量仪器及检试验设备的管理工作。根据项目特点和生产需要选择适宜的测量仪器及检试验设备，在《施工组织设计》中予以明确并配置。

4.2 项目部试验的测量仪器及检试验设备必须定期检定，并留存检定证书复印件，在测量仪器及检试验设备上粘贴校准状态标识。

4.3 项目部技术负责人随时对本项目使用的包括分包单位使用的测量仪器及检试验设备的使用、维护、保管情况进行检查。每月对所属测量仪器及检试验设备进行一次全面的检查并填写检查记录。

4.4 项目质检员负责现场预拌（预制）混凝土、砂浆的配合比监督检查。现场搅拌混凝土（砂浆）配合比由具有相应资质的机构出具。

4.5 混凝土（砂浆）拌制前（或每一工作班称量前），项目质检员应对上料设备及搅拌机进行检查，每工作班应至少检查两次原材料的每盘称量偏差。

4.6 项目资料员负责混凝土（砂浆）工作性能的检测和记录。

5、施工技术总结

5.1 此处的施工技术总结，指通过施工本项目的技术难点、亮点及“四新”技术（新技术、新工艺、新材料、新设备），或我公司首次施工的特殊技术，而有必要进行总结，并形成企业的工法、QC 活动成果、专利技术、科技项目研究成果及新技术应用示范工程、汾水杯等同级别省级最高质量奖申报材料等。

5.2 编写的工法、QC 活动成果、专利技术、科技项目立项等按公司专门管理办法执行，并要求项目部根据阶段性实施计划，认真组织实施，同时收集能反映工程全貌及体现科技创新内容和新技术应用的典型照片，及工程中重要情节的影像材料，以提供动态的工程介绍。

5.3 施工技术总结由项目技术负责人组织编写，从工程开工或实施之日起，安排项目人员分工负责搜集有关技术资料、数据。

5.4 编写完毕后报技术中心经公司总工程师审批后，按照有关规定上报，形成工法、QC 成果、专利技术、科技项目研究成果等。

5.5 按公司相关规定对成功申报奖项的编写人员进行奖励。

六、施工质量管理

1、一般规定

1.1 依据工程施工合同，公司经营指标，项目部与公司签订的责任状中应明确工程质量终结目标及分阶段目标，项目管理各项工作的开展围绕质量目标开展。

1.2 项目部建立质量保证体系，按照项目划分等级配置相关管理人员，必须满足国家和行业持证上岗要求。

1.3 项目经理根据岗位设置情况明确各岗位质量管理职责。

1.4 按照《技术中心管理手册》中《施工组织设计及专项施工方案管理办法》编制施工组织设计和专项施工方案，选择适宜的施工方案

法和质量控制措施，提供良好的技术保证。

1.5 “施工质量策划”在《项目管理策划书》中体现，项目部针对分部分项工程及质量控制点，事先分析施工中可能发生的问题和隐患，提出相应的对策，采取有效的预防措施进行质量预防。有“省优”及以上质量创优目标的项目，应有专项的创优策划书。

1.6 全力争取国基项目创优工作，从项目进场、工程分包、材料采购等各方面进行策划、把控。

1.7 项目部应收集有关质量管理方面的地方规章、制度性文件，并及时向公司质量部传递。

1.8 按照国家、行业及地方法律、法规、标准、规范及其它要求组织施工质量管理，认真执行强制性标准条文要求。

1.9 贯彻执行公司质量管理规章制度。制定并实施项目样板制、挂牌制、三检制、质量检查评定制度、质量奖罚制度、质量例会等制度。

1.10 组织工程质量会议，落实有关质量方面的纠正和预防措施。

1.11 及时组织检验批、分项、分部及单位工程质量验收工作，符合相关法规和《质量管理手册》中相关规定。

1.12 接受公司、指挥部、分公司及社会质量监督部门的监督检查，对所提问题组织制定纠正措施并实施。

1.13 项目部负责对不合格物资及不合格品进行标识、记录、信息传递，按照《质量管理手册》要求对不合格品进行评审处置。

1.14 及时向上级报告工程质量事故，负责配合有关部门进行事故调查和处理。

1.15 对发现的质量问题进行数据和信息分析，及时制定相应的纠正或预防措施，并对所采取的纠正预防措施有效性进行评价。

1.16 对质量记录进行有效管理，对记录的真实性、有效性负责。

2、质量管控与检查、检测

施工过程中，现场施工管理人员应重点从施工质量的管控重点、要点，以及注意事项方面进行检查和控制，以保证工程实体质量。

2.1 地基与基础工程

2.1.1 土方工程

- (1) 支护及土方开挖方案是否经过专家论证；
- (2) 施工前周边管线、建筑物基础型式信息是否收集了解；
- (3) 现场土方开挖是否严格执行方案、定位放线记录；
- (4) 止水帷幕及支护桩施工要点是否具备；
- (5) 原材料合格证及复试报告、隐蔽验收记录、各分项检验批验收记录、试块报告是否齐全；
- (6) 应对出现意外险情的应急预案是否形成；
- (7) 开挖时基坑监测数据是否正常；
- (8) 现场各项安全措施是否到位；

2.1.2 地基处理

- (1) 地基处理设计文件或方案是否齐全、完善；
- (2) 现场加固施工是否按设计文件或方案执行。

2.1.3 桩基工程

- (1) 抽查桩基工程资料及各项检测资料；
- (2) 检查现场桩基感观质量；
- (3) 桩基施工方案和细则；
- (4) 试打工程桩及试桩结果；
- (5) 桩的定位放线；
- (6) 桩施工过程中旁站；

- (7) 对进场材料报验及复试;
- (8) 泥浆比重、孔深、沉渣厚度、充盈系数等记录;
- (9) 钢筋笼制作;
- (10) 混凝土浇筑质量控制.

2.1.4 地下防水

- (1) 了解图纸的防水设计, 检查防水材料, 抽查防水施工;
- (2) 重点关注是否存在渗漏水现象, 有无具体的防渗漏技术方案及实施堵漏的措施。

2.1.5 混凝土基础

- (1) 对基础底板钢筋进行验收、钢筋的绑扎是否按照图纸设计规范要求施工;
- (2) 止水钢板的设置是否正确、人防门框是否预埋到位、水电安装预埋是否到位、木工吊模是否到位;
- (3) 抽查剪力墙插筋是否正确、开间几何尺寸是否正确等。

2.2 主体结构

2.2.1 混凝土结构

- (1) 大体积混凝土浇筑温度和裂缝的控制措施, 混凝土浇筑的顺序, 施工缝的留设, 后浇带的处理;
- (2) 后浇带的模板要设独立支撑, 不得拆除后回顶;
- (3) 高支模要有方案并进行专项验收;
- (4) 防水施工材料进场检查, 厚度控制措施, 基层处理, 施工顺序与搭接, 特殊部位的加强措施;
- (5) 地下室后浇带防雨水、防垃圾措施;
- (6) 钢筋模板工程质量通病控制;
- (7) 混凝土浇筑施工质量;

(8) 按照图纸、规范进行楼面钢筋验收。

2.2.2 砌体结构

(1) 检查拉结筋长度、砌体接缝、马牙槎、混凝土板带、构造柱的设置是否符合规范及地方要求；

(2) 砌体砌筑的导墙设置、砂浆饱满度、灰缝、勾缝、拉结筋、洞口留设、腰梁、构造柱、塞缝等技术措施。

2.2.3 钢结构

查阅钢结构设计，检查材质、检查焊接或栓接的方式、防锈防火的施涂。

2.3 建筑装饰装修

2.3.1 地面

(1) 检查基层清理是否干净、平整；

(2) 面层铺贴与基层粘贴是否牢固，是否存在空鼓、表面是否平整，有无色差，是否存在缺棱掉角。

2.3.2 抹灰

检查表面平整度、垂直度、空鼓、开裂。

2.3.3 门窗

(1) 门窗开启是否灵活、关闭严密；

(2) 橡胶密封条安装是否完好、是否脱槽，转角处是否断开；

(3) 窗台流水坡度，滴水线，鹰嘴设置是否合理到位；

(4) 外窗淋水是否存在渗漏现象。

2.3.4 吊顶

检查吊筋间距、龙骨材质、面板拼缝、饰面施涂。

2.3.5 混饰面砖

(1) 面层铺贴与基层粘贴是否牢固，是否存在空鼓、表面是否

平整；

- (2) 有无色差，是否存在缺棱掉角。

2.3.6 幕墙

- (1) 幕墙的“四性”试验；
- (2) 检查预埋件、龙骨施工质量；
- (3) 检查中空玻璃、石材原材料是否符合设计；
- (4) 检查缝隙处理，打胶等感观质量；
- (5) 幕墙深化设计要经原设计单位复核；
- (6) 幕墙预埋件要进行复核移交；
- (7) 幕墙的材料进场要有相关的证明文件，有复试要求的应见证送检；
- (8) 幕墙的试验与检验。

2.3.7 细部

- (1) 检查楼梯扶手、防护栏杆的高度，立杆的间距；
- (2) 检查公共部位的净空尺寸。

2.4 卷材防水屋面

- (1) 检查分格缝设置；
- (2) 检查防水保护层是否存在空鼓开裂；
- (3) 检查屋面找坡雨水导流是否顺畅；
- (4) 检查蓄水试验是否存在渗漏；
- (5) 屋面防水的防水材料进场检查、基层处理、防水厚度、蓄水试验、防水保护层、分隔缝设置等。

2.5 建筑给水排水及采暖

2.5.1 室内给水系统

- (1) 消火栓安装高度，开口方向是否满足设计要求；

(2) 检查管道连接方式、施工质量、压力试验、冲洗情况。分系统、分楼层试压报告完备，隐蔽记录完备；

(3) 稳压系统是否工作正常， 稳压泵启停压力设置是否符合设计文件要求；

(4) 屋顶实验消火栓及一层消火栓射水试验记录，消火栓按钮启泵功能记录是否完备；

(5) 喷淋系统管网末端压力检查，并放水试验，压力开关报警并自动启动喷淋泵；

(6) 水泵、水处理设备等安装质量、试运转情况。

2.5.2 室内排水系统

检查管道连接方式、施工质量、管道坡度、灌水通球试验情况。

2.5.3 室内热水供应系统

(1) 检查管道连接方式、施工质量、压力试验、冲洗情况；

(2) 热伸缩补偿装置设置、安装质量情况；

(3) 水泵、加热装置、水处理设备等安装质量、试运转情况。

2.5.4 卫生器具安装

卫生器具、给水配件外观质量、完好情况，安装工艺是否规范。

2.5.6 室内采暖系统

(1) 检查管道及散热器、辐射板安装坡度；

(2) 检查系统压力试验及管道冲洗情况；

(3) 热量平衡调试。

2.5.7 室外给水管网

(1) 检查管沟地基处理及管井砌筑情况；

(2) 检查管道压力试验、冲洗情况及防腐保温措施；

(3) 室外消火栓与水泵接合器安装距离是否满足设计文件要求；

- (4) 管道隐蔽记录是否完备。

2.5.8 室外排水管网

- (1) 检查管沟地基处理及管井砌筑情况；
- (2) 检查管道坡度、灌水试验、通球试验、冲洗情况及防腐保温措施；
- (3) 检查绘制详细管网位置图。

2.5.9 室外供热管网

- (1) 检查系统压力试验、管道冲洗、防腐保温情况；
- (2) 补偿器、检查井室、用户人口处管道布置情况；
- (3) 检查绘制详细管网位置图。

2.5.10 供热锅炉及辅助设备安装

- (1) 外观检查，接口位置检查；
- (2) 设备各项参数是否和设计要求一致；
- (3) 安装尺寸、标高、坐标是否符合安装要求；
- (4) 各项功能试验是否符合施工质量验收规范。

2.6 建筑电气

2.6.1 室外电气

(1) 室外箱变的施工基础尺寸应严格按照设计图纸进行施工，对于埋地高压电缆，应做好标示，检查绘制详细电缆位置图；箱变基础四周接地电阻值应满足规范要求，室外电箱应选用防水型电箱；

(2) 航空障碍标志灯和庭院灯的敷设位置、数量、照度等符合规范及设计要求；

(3) 总等电位联结线的截面应符合规范要求，接地网的接地电阻应符合规范要求。

2.6.2 变配电室

(1) . 变压器安装位置正确，附件齐全，油浸变压器油位正常无渗油现象；

(2) 配电箱、柜安装部位及开关容量要符合图纸设计要求；

(3) 变压器的 N 母线、 PE 母线、外壳、支架接地可靠且符合规范要求；

(4) 照明配电箱（盘）内配线整齐，无绞线现象，开关动作灵活可靠，漏电保护装置动作电流和动作时间参数符合规范及设计要求；

(5) 母线与母线、母线与电器接线端子连接符合规范要求；

(6) 电缆桥架的水平安装、垂直安装、接地等符合规范要求，电缆敷设的固定点、转弯半径符合规范要求，竖井内和穿越防火分区的电缆桥架有防火隔堵措施，电缆的首端、末端、分支处有标示牌；

(7) 接地装置的敷设方式、接地材料的规格及焊接工艺应符合规范要求。

2.6.3 供电干线

(1) 母线与母线、母线与电器接线端子连接符合规范要求；

(2) 电缆桥架的水平安装、垂直安装、接地等符合规范要求，电缆敷设的固定点、转弯半径符合规范要求，竖井内和穿越防火分区的电缆桥架有防火隔堵措施，电缆的首端、末端、分支处有标示牌；

(3) 导管的弯曲半径、连接工艺、接地工艺灯符合规范要求；

(4) 导线在配电箱内及线槽内不得有接头和扭结，相线、零线、控制线、保护线用固定颜色导线加以区分，不同回路、不同电压和交直流电线不应穿于同一导管内；

(5) 导线敷设完后，分回路进行相间、相地、相零绝缘测试，有隐蔽验收记录。

2.6.4 电气动力

- (1) 抽查电箱及电缆的规格、型号；
- (2) 桥架进电箱时是否做好保护；
- (3) 导线在配电箱内及线槽内不得有接头和扭结，相线、零线、控制线、保护线用固定颜色导线加以区分；不同回路、不同电压和交直流电线不应穿于同一导管内；
- (4) 电机试运行前需进行绝缘测试且要有试运行记录；
- (5) 施工完成后电箱出线开关是否有标示，电箱内是否有竣工图纸。

2.6.5 电气照明安装

- (1) 配电箱、柜的基础安装符合要求，基础槽钢应与接地系统连接；
- (2) 线缆、线材符合设计要求，有检测报告，现场实物验收符合要求；
- (3) 有建筑照明试运行记录。

2.6.6 备用和不间断电源安装

- (1) 抽查电箱及电缆的规格、型号；
- (2) 桥架进电箱时是否做好保护；
- (3) 导线在配电箱内及线槽内不得有接头和扭结，相线、零线、控制线、保护线用固定颜色导线加以区分，不同回路、不同电压和交直流电线不应穿于同一导管内；
- (4) 电机试运行前需进行绝缘测试且要有试运行记录；
- (5) 施工完成后电箱出线开关是否有标示，电箱内是否有竣工图纸。

2.7 火灾报警及消防联动系统

- (1) 探测器选择是否符合设计文件要求;
- (2) 分系统、分楼层线路绝缘电阻测试记录完备, 隐蔽工程验收记录完备;
- (3) 报警功能抽检;
- (4) 消防联动测试, 主要包含: 非消防电源切除、消防事故广播、声光报警器、防火卷帘、防排烟系统、应急照明及疏散指示、电梯、气体灭火控制、消防水炮控制等联动是否正确;
- (5) 消防水泵远程控制、压力开关启泵、消火栓按钮启泵功能是否完备。

2.8 通风与空调

2.8.1 送排风系统

- (1) 穿越防火墙或板是否有防火阀、防火防护与封堵;
- (2) 风口、风帽、消声器等安装;
- (3) 支架间距;
- (4) 风机固定, 隔振、旋向正确、防护罩;
- (5) 风平衡。

2.8.2 防排烟系统

- (1) 穿越防火墙或板是否有防火阀、防火防护与封堵;
- (2) 风口、风帽等安装;
- (3) 支架间距、防火隔热措施、软接;
- (4) 风机固定, 隔振、旋向正确、防护罩;
- (5) 风平衡

2.8.3 空调风系统

- (1) 穿越防火墙或板是否有防火阀、防火防护与封堵;
- (2) 风口、风阀等安装;

- (3) 支架间距、风管保温、软接；
- (4) 风机固定，隔振、旋向正确、防护罩；
- (5) 风平衡；
- (6) 风管漏风量与漏光量应满足规范与设计要求。

2.8.4 制冷设备系统

- (1) 机组规格型号、技术参数；
- (2) 设备基础验收、隔振、机房排水、通风措施等；
- (3) 设备吊装应该由专业公司吊装，并报审吊装方案。

2.8.5 空调水系统

- (1) 连接方式、支架间距、管道防腐、保温、排水排气阀、坡度；
- (2) 水泵安装、隔振、旋向正确；
- (3) 试验报告；
- (4) 水平衡；
- (5) 接地电阻测试、绝缘电阻测试、管道试压、阀门严密性试验。

2.9 电梯

- (1) 电梯安装单位与土建单位之间的交接验收；
- (2) 消防电梯基坑是否具备排水功能；
- (3) 安全防护措施是否到位；
- (4) 设备具备消防联动功能；
- (5) 电梯验收合格取证后方可使用；
- (6) 施工过程中电梯保护措施是否到位。

3、质量验收

3.1 建筑材料、构配件和设备的采购、进场材料的验证等过程，

按照公司《物资管理手册》要求进行管理和实施。

3.2 施工过程中操作人员严格按照操作规程、专项方案和技术交底进行施工，每道工序按各专业施工质量验收规范进行控制，检验批完成后，劳务队进行自检，专业质检员检查，填写检验批验收记录，报监理（建设）单位验收。验收后对分项工程的检验结果以二维码形式上墙公布。

3.3 房屋建筑工程及机电安装工程检验批、分项、分部（子分部）、单位（子单位）工程的验收，严格按照工程当地行业标准与规定执行。

3.4 市政公用、公路及水利水电工程按照有关行业验收规范进行验收检查。

3.5 地基与基础、主体结构分部及单位工程验收程序按照《质量管理手册》及国家标准规范执行。

3.6 在主体工程质量验收合格的基础上，地基及桩基工程，结构工程以及附属的地下防水层完工后进行工程结构施工质量评价。

3.7 节能、消防等专项验收按国家、地方相关法规以及行业规范进行检查验收，在主管单位验收前应先进行自检。

3.8 在工程结构施工质量优良评价的基础上，竣工验收合格后，进行单位工程施工质量评价。

4、样板引路、实测实量

4.1 坚持“样板引路，检验上墙”的质量管理工作方针。样板内容包括室内外抹灰、饰面、楼地面、砌体、细木护栏、油漆、粉刷、楼层机电管线、卫生间管道及器具安装等，主体施工阶段可确定样板墙、样板间。

4.2 每个施工班组进场时，首先进行样板施工。分项样板施工完成，由施工班组长、施工员、质检员自检，填写验收记录，并注明样

板验收字样及样板验收的部位。

4.3 经建设单位、监理检验合格的样板，作为质量控制标准，据此开始进行大面积施工。

4.4 施工过程中应按公司制订的《实测实量指导手册》现场进行质量检测，并按月汇总上报公司质量部。

4.5 工程细部做法应统一标准，详见集团公司《工程质量细部做法标准》。

5、成品及半成品保护

5.1 项目部在《施工组织设计》或专项方案中对成品及半成品的防护措施进行策划。

5.2 技术人员在编制技术交底时要明确成品及半成品的保护要求。

5.3 工程长期停工或越冬施工，应编制成品保护专项方案或越冬围护方案，对暴露在外的产品按照规定进行保护。

6、竣工验收

6.1 工程具备竣工验收条件，项目部应提请公司质量部组织公司相关人员、项目管理人员进行竣工初验，对存在问题形成检查记录。由项目部负责实施整改，公司、子（分）公司验证；验证合格后将《单位工程竣工自检质量情况报表》、单位（子单位）工程质量竣工验收记录、工程观感质量检查记录及相关资料报质量部审核；工程质量控制资料核查记录、安全和功能检验资料核查及主要功能抽查记录及相关资料报质量部审核。

6.2 项目部提出竣工报告，质量部审查合格后，报建设（监理）单位。

6.3 提请建设单位组织竣工验收，办理《单位（子单位）工程质

量竣工验收记录》和《竣工验收证明书》。

6.4 合同承诺创优的工程，按照相应的评优办法执行。由于建设方原因不能履约合同质量承诺时，办理合同修改的有关手续，并修改公司创优计划。

6.5 工程档案资料的归档按照公司资料整编规定执行。由于建设方原因造成工程不能正常交工，由项目经理提出申请，总工办批准并取得建设方、监理方同意后可办理工程移交手续，及时将工程档案归档。

6.6 记录单位工程竣工自检质量情况报表。

7、分包工程质量控制

7.1 分包商施工人员进场后，项目部负责进行全员入场教育。

7.2 项目部核查进场的特种作业人员持证上岗情况，留存有效证件复印件，严禁无证上岗。

7.3 专业分包工程施工前，项目部将有关的环境和风险因素控制措施向专业分承包方进行交底，形成交底记录并签字。

7.4 项目部督促分包商编制专项施工方案，按规定程序审批后督促其落实执行。

7.5 项目部根据分包合同的要求，对施工进度、质量、环境及职业健康安全文明生产进行管理，并做好记录。

7.6 由分包商采购的材料必须向项目部提供材质证明书和检验报告，确认合格后方可用于工程。

7.7 项目部与专业分包商应在分包合同中明确分包工程技术资料的整编责任与要求。

7.8 分包工程存在质量问题验收不合格的，项目部不得上账结算。

7.9 建设单位直接分包的工程，项目部在其施工及验收过程中发

现不符合要求时，应及时报告建设单位，并留存记录。

8、质量问题的处理

8.1 通过进场物资验证、过程检验和试验，对发现的不合格物资及不合格产品进行有效控制，以防止不合格品的非预期使用或安装。

8.2 凡在进场物资验证、过程检验和试验过程和工程实物质量发现质量问题，及时报告项目经理和项目技术负责人，对不合格品隔离存放，按照《质量管理手册》进行评审处置。

8.3 工程质量事故的报告及处理，当发生工程质量事故按照国家和地方规定及时报告，按照《质量管理手册》相关要求执行。

七、施工安全管理

1、一般规定

1.1 项目部需建立环境和职业健康安全保证体系，明确各岗位职责。

1.2 项目部收集和管理相关的环境和职业健康安全法律、法规、标准、规范及其它要求，向公司安全部传递地方相关文件，并按其规定实施。

1.3 项目部应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，制定本项目各项安全生产管理措施，按公司《施工现场安全文明标准化管理标准》内容执行。

1.4 项目部应与分包商签订分包合同时严格按公司规定合同范本（详见《合同预决算管理手册》），合同中必须明确双方的安全生产管理责任。

1.5 落实施工组织设计和安全专项方案中安全措施，落实施工中安全交底和设备、设施验收制度的实施。

1.6 做好管理人员和工人的安全教育和劳动保护工作。

1.7 组织施工现场定期的安全生产检查，发现施工生产中存在的安全隐患，要制定措施，及时解决。

1.8 接受公司及安全监督部门的监督检查，对所提问题要定时、定人、定措施予以解决。

1.9 发生事故，要做好现场保护与抢救工作，及时上报，配合有关部门进行事故调查和处理。

2、安全技术措施和安全专项施工方案

2.1 施工组织设计中应有针对性的安全技术措施，危险性较大的分部分项工程应编制专项安全施工方案。

2.2 安全技术措施和专项安全施工方案的编制，必须考虑现场的实际情况、施工特点及周围作业环境，措施要有针对性。凡施工过程中可能发生的危险因素及建筑物周围外部环境不利因素等，都必须从技术上采取具体有效的措施予以预防。

2.3 安全技术措施和专项安全施工方案必须符合国家各级政府颁发的有关安全生产的法律、法规、行业有关安全生产的规范、规程和制度。专项安全施工方案必须有设计、有计算、有详图、有文字说明。

2.4 安全技术措施和专项安全施工方案必须经公司安全部、技术中心、总工程师审批。

2.5 施工过程中如发生设计变更，原定的安全技术措施、专项施工方案也必须及时变更，并办理审批手续，否则不得施工。

3、安全检查

3.1 项目部安全检查有定期和不定期检查、经常性检查、专项检查、季节性和节假日检查。施工期间，现场安全员和施工员必须每日进行巡检。

3.2 项目部对重要安全设施和重点作业部位要加大巡检力度，实

行每周一次的例行安全检查，专职安全管理人员必须实行每日巡检制度，对于高危险性的作业实行旁站监督，并做好日常检查记录，填写好安全员工作日志。

3.3 项目部应在施工前和施工过程中检查安全措施的实施及安全设施的设置及使用是否符合策划和规定的要求，及时发现实施中存在的问题和安全隐患，应分析原因并制定相应的整改或防范措施。

3.4 项目分包商、劳务队需指定专（兼）职治安管理人员，五十人以上的队伍应健全相应的治保组织，生产班组应指定一名兼职安全管理人员，负责定期检查本分包项目的治安。

3.5 班组要做好班前、班中、班后和节假日前后的安全自检工作，尤其作业前必须对作业环境进行认真检查，做到身边无隐患，班组不违章。

3.6 公司、指挥部、分公司及项目部安全检查人员应对检查发现问题、整改情况及时进行复查。

3.7 项目部安全检查人员应做好检查记录，及时归档。

4、安全验收

4.1 安全防护设施和安全防护措施

4.1.1 项目部根据职业健康安全规范和安全方案的要求设置安全防护设施和采取安全防护措施。安全防护设施的设置按相关规范标准和公司《职业健康安全管理手册》执行。

4.1.2 以下工程（作业）应采取安全防护措施：基坑支护与模板工程、脚手架工程、洞口临边、高处作业、起重吊装及垂直运输、拆除工程、施工用电、施工机械等。

4.1.3 对于施工项目的各项生产设备和设施，在使用前安全员应做详细的安全检查，发现问题及时纠正，确认合格后进行验收签字、

进行安全技术交底后，方准使用。

4.2 验收项目

4.2.1 一般防护设施和中小型机械；

4.2.2 落地式脚手架、悬挑脚手架、整体式提升脚手架（爬架）、高处作业吊篮等特殊脚手架和卸料平台。

4.2.3 高支模架、整体式提升模板（爬模）等支模体系；

4.2.4 物料提升机、施工用电梯、塔吊等垂直运输设备和 $30\text{m}^3/\text{h}$ 以上的搅拌站等大型机械设备；

4.2.5 临时用电设施（包括外电防护设施）；

4.2.6 钢结构吊装吊索具等配套防护设施；

4.2.7 其他大型防护设施。

4.3 验收的程序

4.3.1 一般防护设施和中小型施工机械设备、施工机具等由项目部项目经理、技术负责人、施工员、专职安全员会同分包单位有关责任人共同进行验收。

4.3.2 整体防护设施、重点防护设施和临时用电设施由公司分管安全生产的副总经理、总工程师组织项目经理、技术负责人、施工员、专职安全员和分包单位相关人员进行验收。

4.3.3 分部、分项、单位工程、专业分包工程防护设施及重点防护设施由项目经理组织专业技术人员、专职安全员和分包单位的施工技术负责人进行验收。

4.3.4 以下防护设施需在自检自验基础上报请公司安全部验收，其中塔吊、施工电梯的基础砼浇筑前，项目部要报请出租单位、安装单位、公司安全部进行隐蔽验收。

A、落地式脚手架、悬挑脚手架、整体式提升脚手架（爬架）、

高处作业吊篮等特殊脚手架和卸料平台。

- B、高支模架、滑架、整体式提升模板（爬模）等支模体系。
- C、塔吊、施工电梯和 20 米以上的物料提升机等垂直运输设备。
- D、钢结构吊装吊索具等配套防护设施。
- E、其它大型防护设施。

4.3.5 因设计方案变更，重新安装、架设的大型设备及高大防护设施须重新进行验收。

4.3.6 《特种设备安全监察条例》规定的施工起重机械，验收之前应当经有相应资质的检查检测机构监督检验合格，并按规定进行登记。

4.3.7 专职安全员及相关分包单位安全员要参加以上验收活动，并提出自己的具体意见或见解。一次验收不合格的应重新组织验收，对需重新组织验收的项目要督促有关人员尽快整改。

4.3.8 验收资料需经全体验收人员签字，分类归档。

5、安全标准化工地（安全文明工地）管理

5.1 项目部负责安全标准化工地（安全文明工地）的申报，按项目安全质量标准化工地（安全文明工地）的临设方案施工并按已评审通过的创建计划进行安全文明施工过程管理，安全部负责指导配合。

5.2 安全文明工地现场形象设计按《施工现场安全文明标准化管理标准》执行。

5.3 项目部做好标化工地实施过程中安全及施工生产设施的影像资料的收集和整理工作。

6、机械设备安全管理

6.1 机械设备使用单位要对进入生产场所的所有机械设备进行检查、验收、收集维护保养资料，确保安全设施和装置齐全完好，设

备保养、润滑、运行良好，机容机貌整洁，严格按安全技术规程进行操作，操作使用过程中发现安全隐患要停止作业或使用。

6.2 分包单位自带的机械设备进场时，项目部要对其数量、规格型号、能力、技术状况进行评价，在安全使用方面（指安装验收、维修保养、持证上岗、检查等方面）进行管理，确保其能满足工作需要。

6.3 项目部对进入施工现场机械设备的证明材料（出厂证明、产品合格证、随机技术资料等）进行核验，不符合合同约定或国家、地方政府规定的不得进入施工现场。

6.4 项目部对进入现场的机械设备的技术状况和操作人员的上岗资格进行审验，不符合的机械设备和操作人员不得进入施工现场。

6.5 进场设备（包括分包单位自带的）投入使用前，必须通过项目部和相关部门的验收，按要求填写安装验收记录，需报告监理签认的，要及时办理签认手续。

6.6 特种设备的安装、拆卸、维修工作必须由具有资质的专业队伍进行，项目部要对专业队伍的资质证书、安全生产许可证、作业人员的操作资格证书进行审查。

6.7 特种设备和安装、拆除难度大、技术要求高的机械设备，安装单位要编制安装（拆卸）方案；项目部应根据设备的技术参数和安全使用要求编制基础设计方案，隐蔽工程要进行隐蔽工程验收；安拆方案和基础设计方案安全专项施工方案审批程序审批。

6.8 现场主要机械设备要悬挂标识牌，注明其编号、名称、规格型号、技术状况（准用或禁用）、特种设备和大型设备还应注明操作人员和责任人。

6.9 现场使用的主要机械设备要悬挂安全操作规程牌，安全操作规程牌根据《建筑机械使用安全技术规程》（JGJ33-2012）和使用说明

书的有关规定制作。

6.10 机械设备的用电要符合施工现场安全用电的有关标准要求。

6.11 机械设备的操作、维修人员数量要满足施工生产需要，工作能力要满足岗位技能需要。特种设备和有多班作业的设备应执行定人、定机、定岗位的“三定”原则，有多班作业时要有交接班记录，特种设备作业人员必须持证上岗。

6.12 机械设备的其它管理按公司《物资管理手册》。

7、临时用电安全管理

7.1 项目部应根据《施工现场临时用电安全技术规范》（JGJ46）要求，编制施工现场临时用电施工方案，并严格按照规范要求 and 临时用电施工方案组织施工。

7.2 按公司标准设置临时用电配电箱和开关箱以及设置临时用电安全防护，确保用电安全。

8、特种作业安全管理

8.1 特种作业人员（主要指架子工、电工、电（气）焊工、起重机械司机、信号工、拆装作业人员等）必须经国家有关部门进行安全技术培训，并经考核合格取得操作证，持证上岗，并按照规定进行年审。国邦公司负责项目部部分特种作业人员的配备和继续教育、人事管理，项目部负责工资发放和日常管理。

8.2 项目部应对特种作业人员的操作证、上岗证严格进行核查，不符合要求的不允许上岗作业，并将相关证件存档备案。

9、职业健康管理

9.1 项目部在施工准备过程中，按照公司《职业健康安全管理手册》、《施工现场安全文明标准化管理标准》中相关规定对生活区设

施进行合理设计，并报请公司（指挥部）评审后才能实施。

9.2 项目部应做好办公区、宿舍、食堂、厕所卫生工作，设置垃圾桶等卫生用具。

9.3 项目部设置统一的集体食堂、便利店，具体见《项目部食堂、便利店管理规定》，不允许分包商、职工自行开伙或经营，不允许游商小贩进入项目部。

9.4 员工宿舍床位设施要分面合理，配置标准上下床，采光、通风、照明良好。

9.5 施工现场应设置饮水设施，持续高温时做好防暑降温工作。

9.6 施工现场、办公区道路需做好硬化，必要时洒水降尘。

10、个体防护

10.1 项目部按照《山西省企业职工劳动防护用品发放标准》规定配置和发放劳保用品。

10.2 个体防护用品应到国家劳动主管部门指定的厂家或专营商店购置，并索取“三证一标志”（生产许可证、产品合格证、安全鉴定、安全标志）以及购物发票。

10.3 劳务队及专业分包队伍的劳保用品，依据合同（协议）约定购置，及时足量发放，项目部监督查验用品是否合格。

10.4 劳保用品不得折合为货币发给个人。

11、女性职工的特殊保护

11.1 女性职工在孕期、经期、产期、哺乳期“四期”期间，严格执行国家有关法律规定。

11.2 项目部在安排工作时要考虑女员工身体状况因素，提供良好住宿条件，保证女工生理卫生安全。

11.3 项目部应监督劳务班组、分包商严格按国家相关规定使用

女工。

11.4 严禁项目管理人员以及分包商人员携带妇女家眷及儿童入驻项目部。

八、施工进度管理

在确保工程质量和安全的基础上，对工程施工进度实行严格控制，以总进度网络计划为依据，按不同施工阶段、不同专业工种分解为不同的进度分目标，以各项技术、管理措施为保证手段，结合“信息化、网络化、智能化”的现代化先进手段，进行施工全过程的动态控制。

1、一般规定

1.1 项目进度控制应以实现施工合同约定的进度目标为最终目标。

1.2 项目进度控制应建立以项目经理为责任主体，由项目管理部各部门负责人和作业队长及班组长参加的项目进度控制体系。

1.3 项目进度控制一般使用网络图或横道图的形式体现。

2、项目进度控制方法和程序

2.1 工程开工前，必须严格根据《建筑工程施工合同》确定的开工日期、竣工日期和总工期要求，提出工程总进度计划，确定工程项目施工进度目标，并在对其是否科学、合理，能否满足合同规定工期要求等问题，进行认真细致论证。

2.2 项目经理部编制施工进度计划，负责编制或审核作业队施工进度计划，并报请公司工程部以及建设、监理单位审核后，组织实施施工进度计划。

在项目经理的主持下，各项目使用斑马进度管理软件编制项目总进度计划，确立阶段性里程碑目标，经工程部长、生产副总、总工

工程师审批同意后作为总进度计划在平台存档，在工程施工总进度计划的控制下，施工过程中，项目部据此编制分项施工进度计划，坚持逐月(周)编制出具体的工程施工计划和工作安排，并对其科学性、可行性进行认真的推敲。

2.3 目标分解

2.4.1 按施工阶段分解，突出控制节点。

即根据工程项目工艺关系、组织关系、搭结关系、起止时间、环境条件、资源情况，以关键线路为主要线索，以网络计划中心起止里程碑为控制点，在不同施工阶段确定重点控制对象，制定施工细则，确保控制节点的顺利完成。

2.4.2 按专业工种分解，确定交接时间。

在不同专业 and 不同工种的任务之间，要进行综合平衡，并强调相互间的衔接配合，确定相互交接的日期，强化工期的严肃性，保证工程进度不在本工序造成延误。通过对各道工序完成的质量与时间的控制达到保证各分部工程进度的实现。

2.4.3 按总进度网络计划的时间要求，将施工总进度计划分解为年度、季度、月度、旬期和周等不同时间控制单位的进度网络计划。

2.4 施工进度计划的改进纠偏

工程计划执行过程，如发现未能按期完成工程计划，必须及时检查分析原因，立即调整计划和采取补救措施进行纠偏，以保证工程施工总进度计划的实现。通过过程检查分析计划偏差的原因，是否需要调整计划或制定赶工措施。如进度偏差不大，计划无需调整，现场自行进行赶工。如偏差较大则需拉直前锋线，动态调整计划。如发生关键线路调整、逻辑关系变化（即主要工程施工先后顺序改变），则必须调整总控制施工进度计划，调整总控制施工进度计划需征得公司主

要领导（工程部长、生产副总、总工程师）同意，并获得审批。

3、施工总进度计划的编制

3.1 施工总进度计划一般是指建设工程项目综合性的施工进度计划，用于确定建设工程项目中所包含的各单位工程的施工顺序、施工时间及相互衔接关系的计划，依据施工合同约定、结合工程实际情况而编制。实际应用中分：总进度计划以及在总进度计划指导下的分进度计划。

3.2 编制施工总进度计划的内容有：编制说明、施工进度（总进度和分进度）计划表、劳动力、主要项目工程量、单位工程施工计划的分析及控制措施、网络计划及重要节点。

3.3 编制施工总进度计划的依据有：施工总方案；资源供应条件；各类定额资料；合同文件；工程项目建设总进度计划；工程动用时间目标；建设地区自然条件及有关技术经济资料等。

3.4 施工总进度计划的编制步骤和方法

A、计算工程量：根据批准的工程项目一览表，按单位工程分别计算其主要实物工程量和人工、施工机械及建筑材料的需要量。计算出的工程量应填入工程量汇总表。

B、确定各单位工程的施工期限：各单位工程的施工期限应根据合同工期确定，同时还要考虑建筑类型、结构特征、施工方法、施工管理水平、施工机械化程序及施工现场条件等因素。

C、确定各分项工程的开竣工时间和相互搭接关系，主要考虑以下几点：

（1）尽量做到均衡施工，以使劳动力、施工机械和主要材料的供应在整个工期范围内达到均衡。

（2）尽量提前建设可供工程施工使用的永久性工程。

(3) 急需和关键的工程先施工，以保证工程项目如期交工。对于某些技术复杂、施工周期较长、施工困难较多的工程，亦应安排提前施工，以利于整个工程项目按期交付使用。

(4) 施工顺序必须与主要生产系统投入生产先后次序相吻合。

(5) 应注意季节对施工顺序的影响，使施工季节不导致工期拖延，不影响工程质量。

(6) 注意主要工种和主要施工机械能连续施工。

(7) 使用广联达斑马进度软件编制网络计划图。

施工总进度计划应安排全工地性的流水作业。全工地性的流水作业安排应以工程量大、工期长的单位工程为主导，组织若干条流水线，并以此带动其他工程。

4、分施工进度计划的编制

4.1 分施工进度计划是在总进度计划方案的指导下，根据建设单位规定的工期和各种资源供应条件，对各分部分项工程的施工顺序、施工起止时间及衔接关系合理地安排计划，分进度计划要以满足总网络目标为准。其编制的主要依据有：施工总进度计划；单位工程施工方案；合同工期或定额工期；施工定额；施工图和施工预算；施工现场条件；资源供应条件；气象资料等。

4.2 分施工进度计划的编制程序。

4.3 收集编制依据→划分工作项目→确定施工顺序→计算工程量→计算劳动量和机械台班数→确定工作项目的持续时间→绘制施工进度计划图→施工进度计划的检查与调整→编制正式施工进度计划。

4.4 分施工进度计划的编制方法与总施工进度计划的编制方法相同，但它的编制更细化、更准确。

5、施工进度计划的实施

施工进度计划经规定程序批准后通过以下步骤实施：

A、编制施工材料、构配件、工程设备进场计划。

B、编制项目周、月、年度施工生产计划、审核作业队月度施工生产计划。

C、检查实际工程进度，记录每日施工现场发生的干扰因素以及排除措施的实施情况。检查主要内容有：工程量与工作量；材料、劳动力与机械使用情况；进度偏差及管理；影响进度的特殊原因及分析；气候状况。

D、根据检查结果，将实际进度用前锋线在网络图上标示，为进度调整提供依据，并汇报工程部等相关部门。

E、调整施工进度计划的主要内容：增减工作内容；工程量增减；阶段性时间改变；持续时间延长或压缩；逻辑关系变化（即各项工程的施工先后顺序）。

F、对作业队伍控制，采用施工任务单和资源调整来保证施工进度计划的实施，帮助作业队解决项目进度控制中的相关问题。

6、施工进度的控制

施工进度计划的控制是一个循环渐进的动态控制过程，施工现场的条件和情况千变万化，施工项目经理部要及时了解和掌握与施工进度有关的各种信息，不断将实际进度与计划进度进行比较，一旦发现进度拖后，要分析原因，系统分析对后续工作会产生的影响，完善、做好以下工作：

6.1 严格《施工日记》制度，逐日详细记录工程进度，质量、设计修改、工地洽商和现场拆迁等问题，以及工程施工过程必须记录的有关问题。

6.2 每周定期召开一次由工程项目经理主持，各专业工程施工负责人参加的工程施工协调会议，听取关于工程施工进度问题的汇报，协调工程施工外部关系，解决工程施工内部矛盾，对其中有关施工进度的问题，提出明确的计划调整意见。

6.3 各级施工管理人员必须做到“干一观二计划三”，提前为下道工序的施工，做好人力、物力和机械设备的准备，确保工程一环扣一环地紧凑施工。对于影响工程施工总进度的关键项目、关键工序，主要领导和有关管理人员必须跟班作业，必要时组织有效力量，加班加点突破难点，以确保工程总进度计划的实现。

6.4 过程检查与汇报

各项目进度管理软件操作员每周通过施工员汇报与现场查看等方式，将进度计划执行情况在月度计划上绘制前锋线，项目管理人员进行检查确认，分析实际进度与计划的偏差、偏差形成原因及对后续施工的影响。每周操作员通过平台报送总公司，时间与周报上报时间一致，每月月末操作员对本月施工进度实施情况进行对比、分析，并报送总公司，报送时间与月报上报时间一致。

6.5 考核奖惩

6.5.1 未按时完成进度计划及前锋线统计工作的，对项目部相关责任人处以 100/次的罚款。

6.5.2 不按公司规定模板编制进度计划、调整计划的，对项目部相关责任人员处以 100/次的罚款。

6.5.3 上报施工进度统计与实际进度明显不符的，视情节严重程度处以 100~500 元/次的罚款。

6.5.4 进度计划编制合理、过程控制及时有效的项目部，将在控股公司范围内树立应用标杆，年终给予项目部 3000 元奖励，并在先

进集体评选中有限考虑。

6.5.5 各项目针对施工进度完成情况，通过半月考核的方式，作出相应的奖罚，奖罚标准按照当月产值作为考核基数，视影响程度考虑对项目部的奖罚金额。

7、项目例会和施工日志

7.1 项目例会：及时了解与解决施工过程中出现的各种问题，及时协调、平衡施工中的各环节、各专业、各工序，为工程准点、按质完工提供良好的内部环境。项目经理组织项目部有关人员和作业队负责人、技术、质量、安全及相关人员每周、每月召开项目例会，必要时邀请监理、建设单位参加。根据项目工作需要，可增加每日生产调度会。项目经理指定人员负责项目例会纪要的整理、发放及与会人员的签到并形成书面纪要，会议纪要格式详见附件。会议纪要由项目经理签发到各有关作业队并存档。项目例会应解决如下问题：

- A、上次例会议定事项的落实情况，分析原因。
- B、检查进度完成情况、工程质量情况制定整改措施；提出下一阶段进行计划及落实措施。
- C、安排布置下一阶段工作，提出具体工作要求。
- D、需要协调的有关事项及解决方案。

7.2 从工程项目开工之日起，项目经理应指定施工日志编制人，项目其他管理人员每日填写施工日记，并将每日工作内容发送给编制人，由其负责汇总填写整个项目的施工日志，上报项目经理，由项目经理每天以日报方式报送公司。日志（格式见附表）应包括（但不限于）以下内容：

- A、工程开、竣工日期以及主要分部工程的施工起止日期。
- B、技术资料及技术交底等事项。

C、工程准备情况：包括临时设施、现场三通一平，人员、机具、材料的准备、图纸会审的主要问题记录、建设单位交与施工单位的中心点、标高点记录及复测。

D、材料、半成品的检验与试验。

E、主要材料、设备的到货情况。

F、设计变更的日期及主要内容。

G、记录工程测量情况。

H、记录工程自检、专检情况（特别是隐蔽工程记录）。

I、工序的交接记录。

J、建设单位、监理单位代表现场确认的有关事宜。

K、工期紧急情况下采取的特殊措施和施工方法。

L、施工现场有关的工程进展情况及现场工人的用工、主要材料使用情况。

M、质量、安全、机械事故的情况、发生原因及处理方法的记录。

N、有关领导或部门对工程所作的生产、技术方面的意见、要求。

O、工程项目试车记录。

P、气候、气温、地质等自然灾害以及其它特殊情况（如停电、停水、停工待料）的记录。

7.3 施工日记、日志填写要求

施工日记作为施工管理过程中的第一手资料，必须注重完善，尤其是现阶段商业开发项目的参与程度逐渐加大，后期可能引起的索赔纠纷事件也会增多，其具体要求如下：

（1）施工主要内容：详细记录各施工部位的作业内容及完成情况，其施工部位必须填写清楚、详细，不允许仅以主楼内、室外等笼统词语简述；

(2) 存在问题及处理过程、措施：需记录施工过程中存在的问题，并进行跟踪记录，直至问题消除，方可停止记录（尤其是监理、甲方下达的指示和提出的问题）

(3) 会议情况：包括早晚碰头会议中存在问题的汇报，以及工作安排等。

(4) 其他事宜：职责范围内的其余工作事宜均需记性详细记录，包括检查、验收等。

8、施工进度计划的检查与调整

8.1 对施工进度计划进行检查，应依据施工进度计划实施记录进行，采取日检查或定期检查的方式，检查内容如下：

A、检查期内实际完成和累计完成工程量。

B、实际参加施工的人力、机械数量及生产效率。

C、窝工人数、窝工机械台班及其原因分析。

D、进度偏差情况。通过斑马进度管理软件中前锋线标示出实际进度与原进度计划的偏差。

E、进度管理情况。

F、影响进度的特殊原因及分析。

8.2 实施检查后，应形成周、月度施工进度报告，根据公司、建设（监理）单位需要提供。月度施工报告应包括下列内容：

A、进度执行情况的综合描述。

B、工程变更、价格调整、索赔及工程款收支情况。

C、解决问题的措施。

D、进度偏差的状况，需附标示前锋线的进度计划图并分析偏差形成原因。

E、计划调整意见。

8.3 施工进度计划在实施中的调整必须依据施工进度计划检查结果进行。施工进度计划调整应包括下列内容：

- A、施工内容。
- B、工程量。
- C、起止时间。
- D、持续时间。
- E、工作关系。
- F、资源供应。

8.4 在施工进度计划完成后，项目经理部应及时进行施工进度控制总结。总结包括下列内容：

- A、合同工期目标及计划目标完成情况。
- B、施工进度控制经验。
- C、施工进度控制中存在的问题及分析。
- D、施工进度控制的改进意见。

9、保证工期的技术措施

在施工生产中影响进度的因素纷繁复杂，如设计变更、施工技术、资金、机械、材料、人力、水电供应、气候、施工组织协调等等，要保证目标总工期的实现，就必须采取各种措施预防和克服上述影响进度的诸多因素，其中从技术措施入手是最直接有效的途径之一。

9.1 设计变更因素：是进度执行中最大干扰因素，其中包括改变部分工程的功能引起大量变更施工工作量，以及因设计图纸本身欠缺而变更或补充造成增量、返工，打乱施工流水节奏，致使施工减速、延期甚至停顿。针对这些现象，项目经理部要通过理解图纸与建设单位意图，进行自审、会审和与设计院交流，采取主动姿态，最大限度地实现事前预控，把影响降到最低。

9.2 保证资源配置：

9.2.1 劳动力配置：在保证工程劳动力需求的条件下，优化对工人的技术等级、思想、身体素质等的管理与配备。流水作业方式以均衡流水为主，以利施工组织，对关键工序、关键环节等影响工程工期的重要环节配备足够的施工劳动力。

9.2.2 材料配置：按照施工进度计划要求及时进货，做到既满足施工要求，又要使现场无太多的积压材料，以便有更多的场地安排工程施工。

9.2.3 机械配置：为保证工程的按期完成，配备足够的施工机械，不仅满足工程正常施工使用，还要保证有效备用。如在现场配备自动计量配料的应急混凝土搅拌场，以防止商品混凝土因特殊原因（如交通原因）供应不上导致混凝土施工中断的现象；为确保在市电网停电的情况下也能正常施工，在工地配备柴油发电机以备用。另外，要做好施工机械的定期检查和日常维修，保证施工机械处于良好的状态。

9.2.4 资金配备：根据施工实际情况编制月进度报表，根据合同条款申请工程款，并将预付款、工程款合理分配于人工费、材料费等各个方面，确保施工能顺利进行。

9.2.5 后勤保障：后勤服务人员要作好生活服务供应工作，重点抓好吃、住两大难题，工地食堂的饭菜要保证品种多、味道好，同时开饭时间要随时根据施工进度进行调整。

9.3 技术因素

9.3.1 实行工种流水交叉，循序跟进的施工程序，抢工期期间昼夜分两班作业。

9.3.2 发扬技术力量雄厚的优势，大力应用、推广“四新技术”（新技术、新工艺、新材料、新设备），运用 TQC、网络计划、管理

软件等现代化的管理手段或工具为本工程的施工服务。

九、施工成本管理

1、一般规定

1.1 公司、指挥部、分公司应在项目开工后一个月内与项目经理签订项目部《生产经营目标责任书》或《项目抵押承包责任书》。

1.2 实行项目全成本管理。项目部应建立独立的成本账，成本以项目出库为基准，以便项目经理及时掌控成本。对账单由项目会计发起，经项目部、工程部、生产副总审核后抄送至总经理，作为项目月报编写依据。每月工、料、机等项目支出均应由保管员在当月同步记账，并及时与公司财务对账。具体上账、对账规定详见《财务管理手册》。

1.3 每月 20 日前由项目部经理组织项目部有关人员确定本月度的结算进度范围、产值量以及下月度的计划形象进度和计划产值，确保每月的成本、产值匹配，有关资料均需同步完善。

2、成本控制管理程序

- 2.1 编制项目管理策划书及施工组织设计；
- 2.2 项目部编制详细的成本测算书报请公司审核；
- 2.3 签订项目部生产经营目标责任书或项目抵押承包责任书；
- 2.4 依据项目管理策划书、成本测算书进行成本控制；
- 2.5 项目部逐月进行成本核算；
- 2.6 项目部按施工节点进行成本分析，编制成本分析报告；
- 2.7 参加公司组织的成本分析会，及时纠偏整改。

3、成本策划

3.1 在施工合同签订后，由公司计划部根据合同造价、施工图和招标文件中的工程量清单，确定正常情况下项目直接成本上限指标。

3.2 项目部根据项目管理策划、施工方案以及公司内部定额等进行工料分析，编制《项目成本测算书》。具体参见《合同预决算管理手册》。

3.3 总经济师组织生产副总、总工程师、计划部、工程部、后勤中心以及项目部负责人会审《项目成本测算书》，将正常情况下的项目直接成本确定为项目经理可控成本，形成项目承包责任目标成本。

4、成本控制手段

4.1 组织专业人员比选，优化施工方案。

4.2 建立合理的税筹方案，尽可能降低税务成本。

4.3 选择素质良好的施工队伍，合理安排用工，有效控制人工费支出。

4.4 采购 A、B 类物资时，必须执行企业微信审批，由工长发起审批，具体审批流程详见《物资管理手册》

4.5 坚持按定额确定的材料消费量，实行限额领料制度，如超出限额领料，要分析原因，及时采取纠正措施；坚持余料回收，降低料耗水平，科学控制材料费。

4.6 利用现有机械设备进行内部合理调度，力求提高机械利用率，合理控制机械费。

4.7 均衡有节奏的施工，以求在合理使用资源的前提下，保证工期，降低成本。

4.8 加强施工现场管理，材料合理堆放，减少二次搬运，降低堆放、仓储损耗。

4.9 加强施工过程中的合同管理，严格履行合同约定，以防止对方索赔；做好合同文件的管理工作，合同及补充合同协议及经常性的工地会议纪要、工作联系单等作为合同内容的一种延伸和解释，必须

完整保存，同时建立技术档案，对合同执行情况进行动态分析，根据分析结果采取积极主动措施。

4.10 严格现场签证变更和索赔管理，做到先签后干，避免事后补签，注意做好原始资料的积累，为结算审计、索赔创造条件。

4.11 项目竣工退场前，现场应对项目部财产清点退库，并按《物资管理手册》规定进行审批。

4.12 树立安全就是效益的观念，积极预防和避免可能发生的安全事故，杜绝施工安全影响项目成本。

5、成本分析与考核

5.1 项目经理应组织技术负责人、预算员、保管按月统计当月发生的工、料、机及各项费用，进行成本归集及核算。

5.2 按照量价分离的原则建立实际成本和计划成本相对比的台账，每月及时上账进行对比分析。

5.3 月度结算前（一般为每月 20 日），项目应组织召开计量结算专题会，协调各部门/各岗位对本月结算、进度、成本、出入库等数据同步进行汇总、分析，确保成本与形象进度的匹配和成本的真实性。

5.4 按目标责任书确定的施工节点（如基础完工、主体结构完工、装修完工、竣工验收）及时进行成本分析，依据成本帐表分析成本状况、成因，针对存在问题制定纠偏整改措施，形成书面成本分析报告上报公司审核。

5.5 总经济师组织生产副总、总工程师、计划部、工程部、后勤中心以及项目部负责人会审项目成本分析报告，形成书面意见，项目部按意见进行修改或落实执行，特别是纠偏整改措施。

5.6 对已审计完毕的项目，每年末由公司工程部组织计划部、财

务科与项目部相关人员核算项目实际成本费用，与项目开工时测算成本比对分析，按《项目部生产经营目标责任书》确定的指标进行考核，出具《项目部责任目标完成情况考核说明》，经公司领导审批后予以兑现。

十、施工分包管理

集团公司直营项目其施工分包管理由工程部与项目部负责，合作项目执行合作协议相关规定，指挥部、分公司所属项目由指挥部、分公司负责人指定的部门和项目部负责。

1、强制性规定

1.1 各项目部必须完成主体工程施工，严禁除劳务分包以外的其他形式对主体工程进行施工分包。

1.2 严禁劳务分包人员在没有施工承包商组织、指挥及带领下独立承担土石方爆破、设备材料吊装、高处作业、临近带电体作业、大型基坑支护与降水工程、地下暗挖工程、高大模板支拆工程等国家、行业规定的危险性较大、专业性强的施工作业。

1.3 对分包资质有要求的分包项目必须选择有相应资质的分包商，并经建设单位、监理单位审查认可，严禁分包商将所分包的工程进行转包或二次分包。

1.4 防水、安装等专业性强、保修期长的分包商必须通过公司招标选定，不允许建设方、地方势力参与分包施工。

1.5 劳务分包商现场所需的大型施工机械设备由公司、指挥部、分公司或项目部负责配备。劳务分包商人员的个人安全防护用品、小型施工机具按分包合同约定执行。提供方对其提供机具设备的质量和安全性负责，劳务分包商对使用维护负责。

1.6 对分包商合同范围内工作，分公司和项目应根据分包合同约定履行“服务”与“监督”职责，严禁以包代管、以罚代管。

2、分包商选择

公司在用分供应商实行考核动态评价、诚信等级管理，以日常考评、年度考评、事后考评为依据，并充分结合分供应商资质、信誉和能力，对合格分供应商划分诚信等级，以业绩引导和评价升降级，大力培育战略分供应商和优质分供应商，淘汰不合格分供应商，优化分供应商结构，控制合作风险。

2.1 准入考察。

在公司范围内承接施工、物资供应任务的分供应商，必须按规定办理资格准入考察，同意准入后，方具备准入条件。工程部对分包商的资格审核、业绩考核等资料收集并备案，建立《合格分包商目录》，具体详见《分供应商诚信考核体系管理办法（试行）》。

2.2 项目部制订分包招标计划时，应合理划定分包范围，使得分包必须有利于项目部管理，有利于实现项目效益最大化。

2.3 分包商的录用，必须通过招投标或参与竞争性谈判择优录用，具体办法见《项目施工分包招投标管理规定》。

2.4 分包商在合作过程中，合作好的分供应商通过考核、评价可逐级晋升，合作意识差的分供应商逐级降级直至请退出诚信合格分供应商目录，发生下列情况的，视为不合格，出现重大不良行为记录的直接进入“黑名单”，不再进行合作，由工程部从合格分包商档案库中清除，且以后不再录用。

- ① 因自身管理原因造成重大质量、安全事故的；
- ② 恶意罢工、上访、讨薪给公司造成重大负面影响或经济损失的；

③ 因自身原因与地方发生重大纠纷，发生群体事件给公司造成重大负面影响或经济损失的；

④ 管理混乱、技术素质低，经分公司或项目部确认不宜继续合作的。

分供应商不良行为记录“黑名单”清单，详见《分供应商诚信考核体系管理办法（试行）》附件 9。

3、分包商管理

3.1 一般规定

3.1.1 分包商管理实行诚信考评，以集团公司、项目部分级负责的工作机制，各级管理机构分工明确，各自履行相应职能。并遵循统一管控、分类管理、动态评价、扶优汰劣的管理原则。通过事前调研、测评，事中考核，事后评价的方式对分供应商进行准入考察、合作中的考核、合作后的评价，为集团公司筛选、储备优质分供应商，为项目正常有序生产打好基础。

3.1.2 分包商在进场前应签订分包合同，具体事项、格式见《合同预决算管理手册》。

3.1.3 凡分包合同金额超过 5 万元的，应缴纳履约保证金（分包商在公司已经有挂账的，可从挂账中扣除，但必须完善财务手续），金额不低于分包合同金额的 5%。开工前由工程部按照分包合同约定向分包商收取，履约完毕后项目部提请并经公司审核后予以退还（格式附后）。如发生下列情况，可酌情扣除部分或全部履约保证金：

- ① 违章指挥、违章作业、违反劳动纪律，不服从项目部管理的；
- ② 不按项目部批准的施工方案施工造成质量、安全事故的；
- ③ 使用不合格的工器具、劳动防护用品造成事故的；
- ④ 处理地方关系时，发生纠纷造成人员伤亡事故的；

- ⑤ 恶意罢工、上访给公司造成负面影响或经济损失的；
- ⑥ 违法经营，恶意欺瞒给公司造成负面影响或经济损失的；
- ⑦ 未经公司允许二次分包或转包的；
- ⑧ 其他违规行为给公司造成负面影响或经济损失的。

3.1.4 分包商人员进场必须登记，进行三级安全教育以及必要的考核。

3.1.5 对分包商自带机具设备进行入场检查，监督分包商按规定维护、保养机械设备。进场机械标识必须遵守公司《施工现场安全文明标准化管理标准》相关规定。

3.1.6 开工前项目部需向分包商提供完整的施工图纸、施工方案，并进行安全、技术交底。

3.1.7 按分包合同约定，向分包商提供宿舍、水电、机械、材料等施工条件。

3.1.8 施工员应记录分包商务工人员的出勤上工情况，指导劳务分包队伍科学合理的组织安排施工，避免窝工、重复用工等现象的发生。

3.1.9 根据分包合同约定实施对分包商进行有关质量、进度、安全文明施工等方面全过程的监控、协调、管理。

3.1.10 需分包商签署的文件应由分包商负责人本人签署，如委托他人签署，则分包商负责人必须出具书面的授权委托书。

3.1.11 施工过程中如分包商发生特殊情况如人员数量不足、技术素质差、不服从项目管理应及时督促解决，必要时上报工程部共同处理。

3.1.12 项目部应在当月及时办理分包商进度结算、零工结算及完工结算，确保成本与产值同步，严禁跨年度上账。要求结算书中的

签字栏无空缺、缺岗的签字由项目经理代签。结算具体要求详见《合同预决算管理手册》。

3.1.13 按照分包合同约定及时支付分包工程款，监督分包商务工作人员工资发放，切实保障农民工的合法权益。具体详见《建筑工人实名制管理办法》。

3.1.14 分包商撤场后，项目部负责质保期间与分包商的联系工作。

3.1.15 本着“谁使用、谁复评、谁采购、谁监督”的原则，合作过程中，以项目部为主导，公司各职能部门辅助参与，需对分包商诚信进行考核和评价，考核方式分为日常考核及年终考核两部分，评价方式为分包项目施工完毕后两周内，项目经理应组织项目管理人员对分供应商进行考核评价。其中，日常评价最少6个月进行一次，项目部一般于每年6月10日和12月10日进行，事后评价在总结算前提交，或与总结算一并提交，考核方法、内容与年度考核内容一致，具体详见《分供应商诚信考核体系管理办法（试行）》。

3.2 建设单位直接分包的分包商管理

3.2.1 在实行施工总承包的工程中，建设单位将未列入总承包范围内的土方工程、护坡工程、降水工程等进行单独招标或直接发包给其他施工单位，并由建设单位与该施工单位签署施工合同。

3.2.2 实际是独立于总承包合同之外的施工合同，该施工合同与总承包合同是平行关系。

3.2.3 总承包单位与其他施工单位之间并不构成建筑施工合同关系，而是协调、配合及服务关系。总承包单位可向建设单位收取总承包服务费（办理总包服务费认价单或者与建设单位合同中有约定计取费率标准）。

3.2.4 办理认价单可参照 2018 定额关于总包服务费的规定：总承包服务费是指总承包人为配合、协调建设单位进行工程发包，对建设单位自行采购的材料、工程设备进行保管以及施工现场管理、竣工资料汇总整理等服务所需的费用。包括内容：

- ①对依法发包的专业工程进行协调服务所需的费用；
- ②配合建设单位自行采购供应部分材料发生的材料保管等相关服务费用；
- ③对施工现场进行协调和统一管理、对竣工资料进行统一汇总整理等所需费用。

3.2.5 招标人仅要求对分包的专业工程进行管理和协调时，总包单位可按分包工程造价的 1%-3%向建设单位计取总包服务费；招标人要求对专业工程进行管理和协调，同时提供配合服务时，总承包单位可按分包工程造价的 2%-5%向建设单位计取总承包服务费。

注：如需总承包单位向甲方分包单位提供施工用水、用电、机械设备的。分包单位需向总承包单位缴纳相应费用。

3.3 建设单位指定分包的分包商管理

3.3.1 建筑工程中的建设单位指定分包是指：在施工过程中建设单位指定将某些项目（包括专业工程暂估价、材料暂估价等）分包给建设单位所指定的单位，但是合同与总包单位进行签订，签订合同时最好能让建设单位作为第三方进行签字确认。特别注意：建设单位指定分包单位必须是具备相应资质的单位，同时向建设单位单位报批。

3.3.2 总承包单位须对建设单位分包单位进行工期、质量、技术、安全等各方面的综合管理，并承担协调、配合、服务等责任，所有建设单位分包工程是由总包单位向建设单位单位承担责任。

3.3.3 总包与建设单位指定分包单位的施工合同采用建设单位分

包单位自行与建设单位进行结算，总包单位按照结算金额抽取相应比例的管理费；特此注意结算方式一定要明确为：由乙方自行与建设单位结算，结算金额的百分之几为甲方的管理费；付款方式一定要明确为：执行甲方与建设单位签订的付款方式。

3.3.4 对于甲指分包单位签订合同暂估金额一定不能过大，付款要严格控制不能出现超付现象。

3.4 自营分包的分包商管理

3.4.1 建筑工程中的自营分包是指由总包单位对自己施工合同范围内的专业工程或者可以分包的工程进行分包，合同与总包单位进行签订，特别注意：选定的分包单位必须是具备相应资质的单位。

3.4.2 专业工程暂估价项目由总承包单位选定分包单位时，应及时向建设单位方上报其相应企业资质，待建设单位审批确认后方可实施，价格必须与甲方进行签认。其合同形式宜采用分包单位自行与建设单位进行结算，总包单位按照结算金额抽取相应比例的管理费；或者采用单价总价的合同，最终根据经济效益分析情况进行确定。

3.4.3 对于分包单位签订合同暂估金额一定不能过大，付款要严格控制不能出现超付现象。

3.5 其他规定

根据《招标投标法》、《建筑法》及相关的法律法规，分包须符合如下规定：

（1）对于实行施工总承包的工程中，专业工程暂估价的分包单位选定宜采用建设单位与总包共同进行招标或者建设单位委托总包单位进行招标或者总包单位自行选择分包单位，无论采用哪种模式都必须有认价以及向建设单位单位报批。

（2）特别注意政府项目由总包单位直接选定的分包单位必须有

招投标手续。

（3）对于专项 / 专业分包工程，所有选定的分包单位必须具备承担专项 / 专业分包工程的相应资质；

（4）对于应当由一个承包单位完成的建筑工程，建设单位不得肢解，另行指定其他施工单位分包其中的某一部分工程。

（5）对于已经属于分包的专项 / 专业工程，建设单位不得再行指定分包。

（7）对于分包队伍出现违反分包合同相关条款中关于质量、安全、工期、成本等现象时，项目需根据合同约定采取适当的处罚措施，处罚单格式见附表。

工程罚款单

工程名称：

施工单位：

处罚分包班组		处罚日期	年 月 日
处罚事由：			
处罚依据			
处罚意见	处以（ ☐ 可取消 ☐ 永久性）罚款_____元整（¥_____元）		
主办人		项目负责人	
整改结果验证	☐ 已整改，撤销可取消罚款； ☐ 未整改，转为永久性罚款； ☐ 未整改，采取进一步罚款措施（另下罚单）		
验证人		验证日期	

说明：本单一式两联，项目部、分包商班组各一份，无需分包商签字。对于可取消性罚款，分包班组应在罚单规定日期内完成整改并申请项目部验证，未整改或逾期未申请验证的则自动转为永久性罚款。

工程罚款单

工程名称：

施工单位：

处罚分包班组		处罚日期	年 月 日
处罚事由：			
处罚依据			
处罚意见	处以（ ☐ 可取消 ☐ 永久性）罚款_____元整（¥_____元）		
主办人		项目负责人	
整改结果验证	☐ 已整改，撤销可取消罚款； ☐ 未整改，转为永久性罚款； ☐ 未整改，采取进一步罚款措施（另下罚单）		
验证人		验证日期	

说明：本单一式两联，项目部、分包商班组各一份，无需分包商签字。对于可取消性罚款，分包班组应在罚单规定日期内完成整改并申请项目部验证，未整改或逾期未申请验证的则自动转为永久性罚款。

十一、现场机具物资管理

1、机械设备管理

施工机械的选择应满足工程需要，并综合考虑节能和环保要求。

1.1 进场设备要进行检查，质量合格，安全装置齐全，就位安装验收合格后方可投入使用。

1.2 日常工作时应按要求对设备安排保养，故障后及时修复且认真做好记录，全面贯彻“调整、紧固、润滑、清洁、防腐”十字作业方针。

1.3 健全相关制度，如安全责任制度、安全操作规程及交接班制度等。

1.4 对政府规定必须持证上岗的机械操作人员严格管理，杜绝无证上岗，上岗证留存复印件。

1.5 大型起重设备安装验收合格后方准投入使用，一个月之内必须办理政府检验，领证工作，配合安拆附着等工作。

1.6 项目部收集大型起重设备相关资料，在采购或租赁前按照《物资管理手册》要求的程序对供应方进行评审。

1.7 参与机械合同的签定，掌握机械费用成本情况。

1.8 按临时用电的施工组织设计进行线路的布置，严格执行“三相五线制”“三级配电二级保护”“一机一闸一箱”。

1.9 每年末进行固定资产盘点清查工作，形成各项报表，报送财务科。财务科据此出具固定资产盘点报告并经公司相关部门、领导审批。具体要求详见《物资管理手册》。

2、资源能源管理

2.1 项目部根据重大环境因素，设定节能降耗的目标、指标，控制施工过程中消耗量。

2.2 项目部负责资源能源的合理利用和控制进行管理。

A、项目部在选择施工工艺时，须考虑技术先进和节能降耗，优先选用技术成熟，资源能源消耗低的工艺技术和设备。

B、项目部在施工准备阶段合理设计施工现场水、电布置网，在施工平面图中标出水、电线路及使用点。施工过程中如有线路变化，要在布置图中标识。

C、进行土方开挖工程时，项目部要查明地下水电管网的布置情况，及时向施工人员进行交底。

D、施工过程原材料严格执行限额领料，对超计划使用的严格审核，明确追加的原因。

E、水泥使用过程中避免抛洒甩漏、以减少水泥浪费。

F、项目部每月应对项目部消耗水电情况进行认真统计、收缴。根据项目生产进度，按基础（含施工准备）、结构、安装、装修阶段对能耗进行分析。根据合同约定，需分包商或其他单位分摊的，由项目部保管负责收缴或在月度结算中扣除。询价员负责监督并将收缴费用统一上交公司财务科，年终形成报表进行公示。

G、项目部对用水量大的工序制定出专项节水措施。

H、现场照明尽可能使用节能灯具，宿舍照明采用限制电流措施，避免项目人员包括分包商人员在宿舍内使用大功率电器。

项目部每年对资源能源统计结构进行分析，并将计划量与实际使用量进行比较，当发现实际使用量高于计划量或低于计划量 10%时，判定为使用异常，此时应调查原因，对异常情况进行分析，并采取相应的纠正措施，将有关资料报公司，不断寻求更好的管理办法。

3、材料管理

3.1 项目部必须高度重视材料管理工作，在保证安全、质量、进

度的前提下合理节约材料，积极采用新技术、新工艺，不断降低材料损耗，杜绝材料浪费与积压，从而达到降低项目成本的目的。

3.2 所有材料的采购、配置使用，项目部必须进行测算分析，编制申请计划，经公司审批后采购进场。

3.3 项目部必须严格执行限额领料制度，杜绝大进大出。发现材料损耗超标，必须查明超标原因，及时采取有效措施进行整改。

3.4 对于钢筋、周转料具大宗材料的使用，工程部设专职成本管控员进行现场督察指导，详见《钢筋、周转料具成本管控办法(试行)》。

现场机具物资的管理，具体要求详见《物资管理手册》。

十二、现场保卫管理

1、施工现场应加强治安保卫安全管理，严格落实内部安全防范责任制，健全内部单位的防范制度和设施，努力遏制和减少可防性案件的发生，不断完善和规范单位内部安全防范工作。

2、按照“谁主管、谁负责”的原则，项目经理是治安、保卫、消防工作的第一责任人，全面负责施工现场的治安、消防工作；要逐级签订治安责任书，层层负责，严格规范管理。

3、施工现场应根据实际情况，要设置符合标准的围墙、围栏、大门、门卫值勤室等安全有效的防范设施，实际封闭管理。

4、施工现场要建立门卫和巡逻护场制度，要按照《项目部门卫管理制度》要求配足配齐看场人员，选派素质高、责任心强的人员，明确岗位职责，责任到人。

5、施工现场体量大，重点工程及周边治安复杂等项目要加强守护巡逻人员力量，实行技防措施，要安装视频监控设备，进行防范。

6、加强重点建设项目的治安保卫工作，强化重点要害部位的防范管理，制定重点要害部位的保卫方案，并指定专人负责重点管理。

7、加强对施工现场劳务人员的管理。施工现场使用的劳务人员必须手续齐全，建立劳务队人员花名册，非施工人员不得进驻现场，特殊情况要经项目经理批准。条件允许的项目必须设置门禁系统，实施打卡考勤。

8、健全施工现场治安保卫安全预警制度和突发事件的预案工作，对有可能发生的各类事件要定期进行分析，采取措施，化解矛盾。事件发生时，必须报上级主管部门，并做好工作，以防事态扩大，消除在萌芽状态。

9、加强对库房、宿舍、食堂等易发案件区域的管理，要明确治安保卫工作责任人，制定防范措施，防止发生各类治安案件和刑事案件。严禁赌博、酗酒、传播淫秽物品和打架斗殴等违法行为。

10、做好成品、半成品保卫工作，制定具体措施，做好日常的安全职责，必要时增设安全防护设施或派人堵守，严防被盗、破坏和治安灾害事故的发生。治安巡逻人员必须忠于职守、坚守岗位、昼夜巡视，保护施工现场财产不受损失。

11、施工现场，生产重要物资、机具和易丢失的材料要及时归库，不能归库的要妥善保管，要放置在可控的安全视线内，专人负责，明确责任。

12、施工中使用的危险品要妥善保管，设专人负责，必须做好领用手续，使用完毕要及时交回，不得随意扔放它处。

13、治安巡逻人员现场巡视时，密切注意原材料、成品、半成品、机具设备等。发现异常情况采取措施，及时向公司汇报或报公安机关处置。

14、施工现场材料、物品等出入，严格按《项目部门卫管理制度》进行进出场登记，严格管理杜绝材料、物品失控的事件发生。

15、施工队自带的所有设备、工具等应进行登记，记录清单由各队仓库人员保管，以备相关人员查阅。

16、项目部冬休停工前，项目部必须选派责任心强的值班人员留守工地值班，并与公司签署工地值班人员安全责任状。项目部保管员、公司安全管理部、国邦公司、后勤管理中心共同对现场物资进行封存拍照，对现场材料进行分类登记，待来年开工后按照照片及材料登记表逐一进行核实，如有丢失损坏，按公司规定追究相关人员责任。

十三、项目信息管理

1、一般规定

1.1 随着集团公司信息化建设的不断完善，各项目按照集团公司信息化建设要求建立项目信息管理系统，不断优化信息结构，逐步实现项目管理信息化。

1.2 项目信息应包括项目经理部在项目管理过程中形成的与工程相关的各种数据、表格、图纸、文字、图片、音像资料等。

1.3 项目信息收集和整理应随工程的进展及时进行，同步形成相应资料，保证信息的及时、真实与准确。

2、项目信息的内容

2.1 基本信息

A、法律、法规与部门规章信息；

B、市场信息；

C、自然条件信息。

2.2 工程概况信息

A、工程实体概况；

B、场地与环境概况；

C、参与建设的各外部单位和内部分包单位概况；

- D、施工承包合同和各类衍生合同(含分包、租赁、采购合同等);
- E、工程预算、结算书;
- F、工程统计报量和进度款概况;
- G、项目部应收、应付的资金平衡情况。

3、项目计划、生产信息的统计、报送

3.1 项目经理为项目信息统计报送第一负责人,有责任、有义务汇总收集项目、公司所需信息,为公司决策提供可靠依据。

3.2 统计报表一般通过企业微信平台报送公司,日常报表包括施工日报表、施工周报、月报表(报表格式附后)。

3.3 项目每月需统计报送的报表包括包括本月工作汇总及下月工作计划、产值回款及支出计划、劳动力配置计划。每周需统计报送周总结汇报,内容涵盖本周形象进度、质量、安全、项目其他工作以及下周计划形象进度。质量、安全等。每日需报送统计当天完成工作内容、工作量以及明日计划、存在问题及解决措施等。

3.4 月报表报告期以每月 20 日为分界线,即上月 21 日至本月 20 日为一个统计周期。项目部需在每月 20 日同时填报上月进展情况以及下月计划,如无特殊情况不得随意调整。周报应在每周五下午前报送工程部。施工日报需在次日 8:30 前填报。

3.5 本统计周期内计划如若没有完成应在报表中进行分析说明。

3.6 项目停工或完工撤场前,由项目经理统计、填写《停(完工)撤场备案表》,在企业微信中发起审批,公司相关职能部门核实,并填写意见后,工程部整理、备案。

3.7 所有统计数据必须经项目经理审核,项目经理对报表数据的真实性、准确性负责。

3.8 项目部在对项目形象进度描述时应按以下要求填报:

3.8.1 在主体进度描述时，写清主体完成的具体部位和工程量，如完成第几层至第几层的梁、板或是柱，勿用本月完成了几层，勿用标高描述形象进度。

3.8.2 在装修工程描述时，应写清具体的工作内容，如门窗，吊顶完成的工作量时，应写清完成了门窗、吊顶总量的百分比，抹灰完成了从第几层至第几层。

3.8.3 在桩基施工进度描述时，应写清桩完成了多少根，完成桩总量的百分比。

3.9 项目部应根据建设、监理单位要求报送项目相关统计报表，如建设、监理单位无特殊要求，应按公司规定格式报送（周报格式附后，月报参照周报格式）。

4、文件管理

4.1 文件包括：

- A、项目内部制定的各项规章制度、管理文件和资料；
- B、各级、各部门发放的文件；
- C、项目部收集到的法律、法规、标准、规范及其他要求；
- D、项目部收集当地行建设单位管部门下发的有关文件。
- E、项目部发放给各劳务队的作业文件。

4.2 按照《行政管理手册》中《文件管理规定》进行文件收发、借阅及传阅，及时做好文件与资料的归档管理。

4.3 项目部收集当地行建设单位管部门下发的有关文件后，认真领会文件精神，对于集团公司相关的文件，要按照文件传递的渠道报集团公司办公室，进行文件处理。

4.4 文件需外借时，应经项目经理书面批准后填写文件借阅登记，方可借阅，并在规定期限内归还。

4.5 对涉及到经济、技术等方面的机密文件、资料要严格按照公司有关保密规定执行。

十四、项目回访保修管理

1、回访服务

1.1 下列几种情况应进行工程回访，回访时填写《顾客满意度调查表》，参见《质量管理手册》。

1.1.1 竣工工程：工程项目竣工交付一年内必须进行一次工程回访；雨季时应进行工程季节性回访；顾客投诉时应进行回访。

1.1.2 在建工程：在结构阶段和装修阶段每年度分别进行一次回访。

1.1.3 质量部负责接收工程在建和保修期与顾客沟通和顾客满意度评价；负责收集整理公司直管项目的顾客满意度信息；负责进行顾客满意度评价，并将评价结果反馈工程部。质量部负责协调项目部对顾客不满意的事项进行整改。

1.2 工程回访

A、质量部负责竣工项目的回访，项目经理负责在建项目的质量回访，必要时组织回访小组。

B、回访采取走访建设单位、邀请座谈、电话询问、传真或邮寄有关回访资料等方式进行。

C、每年年初，质量部要根据制订的回访计划，并确定回访项目、回访时间和回访人员，重点做好季节性和阶段性回访工作。

D、回访人员要虚心听取建设单位意见或建议，做好回访记录。

E、质量部应对回访的结果进行评价，对存在的不满意情况要分析原因，制定纠正措施。

2、工程保修

2.1 项目竣工交付时，项目经理应向建设单位提供公司保修服务联系单。联系单需明确：保修服务内容、联系电话、联系人。公司保修服务由质量部负责，保修电话至少为三个，包括质量部办公室电话、质量部负责人手机以及项目经理手机号。

2.2 规定保修期限：

项目	保修年限
主体结构	设计规定合理使用年限
防水、防渗	5 年
供热与供冷系统	2 个采暖期、供冷期
电气管线、给排水管线	2 年
装修装饰工程	2 年

2.3 在保修期中或回访过程中，若发现需要工程维修或建设单位提出维修诉求，由质量部或项目部组织原施工人员应在 72 小时内到场检查，判断质量问题成因：

A、由于施工原因造成的质量问题，质量部通知工程部组织进行维修并验证，建设单位签署意见后，报工程部。

B、由于设计单位和用户使用不当等原因造成的质量问题，则与建设单位明确责任后协商处理。

2.4 无论工程质量问题是否属于施工单位责任，均应热情为建设单位排忧解难，维护企业良好形象。

十五、施工管理制度及相关表格

1、项目自有工人及临时用工管理办法

为了合理有效控制项目施工成本，提升公司及项目部管理水平，保障工程施工顺利进行，特制订本办法。

1.1 公司各项目部原则上不配备电工、厨师、门卫等固定岗位之外的自有工人。如必须投入此类自有工人，项目部应在项目开工前或投工前 10 日通过企业微信向公司工程部提出申请，经工程部长和分管副总经理审批同意后方可进场。所有进场自有工人必须填报个人信息并报送工程部存档（详见附表 1），并对各工种的工值确定作如下规定：

1.1.1 各项目根据现场实际情况，充分考虑设置自由工人的必要性，同时需要在项目策划时考虑该部分费用。

1.1.2 技工及特殊工种，需实行技能考核、测评，为工值评定提供依据，确保工值确定合理。

1.1.3 为了让自有工人工值的确定有依据、有标准，避免零星用工工值确定的随意性，各工种零星用工的工值参考标准如下，各项目聘用人员时参照执行。

自有工人工值参考标准统计表

工种	工值确定参考标准	备注
厨师	按平均用餐人数确定，其中平均用餐人数 ≤ 15 时，按 90 元/日；平均用餐人数 ≤ 25 时，按 100 元/天；平均用餐人数 ≤ 35 时，按 110 元/天；平均用餐人数 ≤ 45 时，按 120 元/天；以此为依据，每增加 10 人，日工资标准增加 10 元/天。	
电工	工值参考标准上限为 175 元/日 1、考试成绩 < 85 分为不合格，原定工资标准降 5 元/日； 2、每月贯标检查，检查其工作是否到位（管线布设规范、合理性，箱体是否上锁、箱体布局合理、检修是否到位、值班是否到位），不到位，原定工资标准降 5 元/日。	由安全部、工程部联合出题进行考评

自有工人工值参考标准统计表（续）

工种	工值确定参考标准	备注
技工	工值参考标准上限为 170 元/日，年初组织技能测评，考评合格可作为技工录用，否则按力工工值确定。	
力工	工值参考标准上限为 150 元/日	

看场	工值参考标准为 95 元/日； 本参考标准从明年开始执行，今年春节期间看场人员也可按此标准参考执行。	必须体检，体检项目必须包含“高血压、高血脂、高血糖、糖尿病、脑梗心脏病”等常规易发病项
电梯司机	1、有证件的 3600 元/日，或 120 元/天； 2、无证的原则不聘用，但是经项目考察可靠，且有较强学习意愿的，其工值按不超过 90 元/日的标准执行。 3、出现加班的情况，如果工资按月计，项目部可以考虑约定每月薪资范围内的加班工时及次数，如果按日工资标准，按实际加班工时计算。	按责任心进行考评，主要考评对电梯操作规程、日常维护等工作是否执行到位

1.2 临时用工适用于一些不便签订合同的零星工程（当场即可定出施工工序、估算出工程金额），且单项用工金额在 5000 元以内。凡总价预计超过 50000 元的临时用工必须向工程部提出书面申请报告，经生产副总同意后方可实施，并且必须与施工队伍签订合同。

1.3 临时用工分点工（按出工计量）和小包工程（按工程量计量）两类。对于可按工程量计量结算的项目尽可能以小包形式确定单价后实施。各项目部应严格控制临时用工数量，每个项目的临时用工合计金额应控制在工程总造价的 5% 以内，否则项目经理需在完工后向工程部作出书面说明，严重时进行追责。

1.4 现场劳务班组长或各分包商根据现场实际情况需临时用工时，应向现场施工员提出申请，再由现场预算人员复核，最后提请项目经理确认，签订点工单或小包工程结算单（详见附表 2、3、4）。用工单中必须详细写明施工项目的具体内容、日期、用工事由、数量、单价、金额。对于点工项目，必须做到当日发生当日报，做到日结月清。

1.5 每月 18 日前劳务班组长或分包商与现场施工员核点对工单（小包工程结算单），无误后送质检员、安全员、项目预算员、项目经理审核，履行相关签字手续。项目施工员每月应根据现场发生的点

工单，填写点工月度汇总结算单。

1.6 临时用工单的报送与留存

临时用工单每月 18 日前上报公司计划部，否则转入下月结算。计划部对各项目的临时用工单审核完毕后，统一报送工程部。工程部负责完成主管领导的签字审批手续，之后返给相关部门和个人（详见附表说明）。对于替代其他分包商施工和维修工作或者是现场签证工作，月度结算时同时附上其他分包商扣款负结算和现场有效签证单，方可结算。

附表：

- 1、自有工人信息登记表；
- 2、点工月度汇总结算单；
- 3、点工单；
- 4、小包工程结算单。

附表 1

自有工人信息登记表

姓 名	(必填)	性别	(必填)	出生年月	年 月	相片
联系电话	(必填)	民族	(必填)	身份证号	(必填)	
家庭住址	(必填)			亲属联系电话	(必填, 亲属身份+电话号码)	
身体状况, 有无既往病史		(必填)				
执业证书及编号				有何特殊技能		
任聘公司时间	年 月			从事建筑行业年限		
任聘公司项目		拟任职务			薪资要求	
其他需说明情况						

后附：身份证复印件、执业证书复印件

附表 2

_____项目点工月度汇总结算单

_____年____月

序号	日期	施工班组	数量		单价		合价		
			技工	力工	技工	力工	技工	力工	合计
合计	自有工人				劳务班组				
	用工数量		派工数量		用工数量		用工数量		
	用工金额		派工金额		用工金额		用工金额		
	大写：				小写：				
签字 栏	项目经理		计划部		质量部		工程部		
	生产副总		总经济师			总经理			
后附点工单_____份。									

说明：本表一式四份，签字完毕后，项目部、工程部、计划部各一份，财务科一份。

附表 3

点工单



项目名称					
工程部位		施工班组			
日期	用工事由 (简要叙述派工缘由)	派工数量		备注	
		技工	力工		
点工数量	技工		点工单价	技工	
	力工			力工	
合计金额	大写: _____ 小写: _____				
签字栏					
劳务班组长		施工员		质检员	
技术负责人		预算员		项目经理	

说明：本表作为项目点工月度汇总结算表的附件，为项目提供结算依据，分包商或劳务班可根据需要留存。

附表 4

_____项目小包工程结算表

_____年____月

部位、范围、 工程量			施工班组		
定价、奖罚、 材料限额			质量标准、 验收方法		
开始时间		完成时间		验收时间	
验收计算	(写明工作内容、计算过程, 也可附页说明)				
结算金额	大写: _____ 小写: _____				
验收意见栏					
劳务班组长		施工员		质检员	
技术负责人		预算员		项目经理	
结算审签栏					
计划部		工程部		质量部	
生产副总		总经济师		总经理	

说明: 本表一式五份, 签字完毕后, 项目部、财务科、工程部、计划部各一份。

2、项目员工考勤管理制度

2.1 所有项目员工的考勤管理由项目经理或项目经理指定考勤管理员负责，每月3日前将项目上月考勤表（见附件1）报送工程部，表中签名必须为本人亲笔。不方便书面报送时，可拍照或扫描报送工程部。工程部审核无误后，据此与财务科核发工资。使用企业微信进行考勤管理时，则项目部考勤员及工程部应逐月进行汇总核实。

2.2 项目管理人员请假或因公外出，需提前1天通过企业微信申请，抄送本项目部考勤管理员及工程部考勤管理员。审签流程为：申请人→项目经理→主管部门领导→主管副总→总经理。

2.3 请假（或出差）如需延长时日，也必须获得相关领导批准，并及时续假，审签流程同上。考勤管理员每月末需将请假（出差）信息进行打印汇总，妥善保管。

2.4 违反上述规定者一律按旷工处理。各项目要严格考勤管理，工程部负责对项目管理人员出勤、自有工人出工情况进行不定期抽查，并与项目部用餐登记表核对是否一致。对于谎报考勤、打卡作弊、重复计工者，一经发现公司将从项目经理、考勤管理员薪金中扣除重复结算的款项。情节严重的，给予撤职、开除等处分。

2.5 项目员工未经批准而擅自离开工地均属于个人行为，如发生意外责任自负，公司及项目部不承担法律责任。项目经理应对本部员工严格考勤管理，如由于未执行该制度而发生意外事故引发纠纷，则追究项目经理相应的法律责任。

附件：考勤表

附件

____年____项目部__月份考勤表

考勤符号：出勤√，出差☆，请假△，包工○，旷工×，其它/

第 页，共 页

编号	姓名	职务	出勤情况																															出勤	加班	累计 工日	包工 工日	包工款	罚款	签名																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													</

考勤人：

项目经理：

3、建筑工人实名制管理办法

第一章 总 则

第一条 为加强集团公司所属各子（分）公司、项目部用工秩序，加强建筑用工管理，有效地规避劳务用工纠纷风险，维护建筑企业和建筑作业人员的合法权益，保障工程质量和安全生产，促进企业健康发展，根据《建筑法》、《中华人民共和国合同法》、《保障农民工工资支付条例》等要求制定本办法。

第二条 本办法所称建筑工人实名制是指企业通过单位和施工现场对签订劳动合同的建筑工人按真实身份信息对其从业记录、培训情况、职业技能、工作水平和权益保障等进行综合管理的制度。

第三条 集团公司要求各子（分）公司、项目依托劳务实名制系统进行劳务管理，集团公司安全部负责劳务实名制系统使用协调、软件的相关技术协调工作，项目部负责劳务实名制具体实施。硬件安装及保修期内的维保由硬件第三方负责。

第二章 管理职责

第四条 集团公司工程部、安全部负责企业建筑工人实名制管理办法制定，对各分公司、项目部实施建筑工人实名制工作进行指导、检查、落实。

第五条 各级子（分）公司负责本区域内建筑工人实名制管理工作，督促本区域项目部全面落实建筑工人实名制工作的各项要求，并对本区域内各项目部建筑工人实名制管理的情况进行日常监督检查。

第六条 项目部负责本项目建筑工人实名制管理的具体实施，并接受各级主管部门的监督检查。

项目部对本项目的建筑工人实名制管理负总责，项目部劳资员优先由安全员、施工员兼职（特大型项目或劳务用工超过 300 人以上的

项目经公司批准设置专职劳资员），负责现场作业人员实名制信息的登记与核实。

分供应商应落实合同中约定的实名制管理义务，在工程项目部现场配备专（兼）职劳资员，及时对本班组的建筑工人信息进行采集、核实、更新，建立实名制管理台账，并按时将台账提交项目部备案。

第三章 系统上线项目要求

第七条 集团公司总承包的各施工项目，现场进行劳务管理应采用劳务实名制管理系统。

第八条 项目必须保证施工区封闭管理，实现三区分离封闭管理。开工临建搭设时同步搭设施工区大门、配置有网络接入的门卫房、并准备劳务实名制管理专用电脑一台（内存 2G 以上，硬盘 500G 以上）。准备就绪后由项目部通知集团公司安全部联系软、硬件方进行硬件安装调试。

第九条 项目部应以施工项目为单位设立至少一名劳资员，负责施工现场劳务用工的协调管理工作和本项目劳务实名制管理系统的使用及维护工作。

第十条 参与项目建设的分供应商应委派与该公司有劳动关系的专职劳资员，会同项目部劳资员依托劳务实名制管理系统对所属劳务班组进行管理。

第四章 建筑工人实名制管理要求

第十一条 进场管理

（一）**人员核验、登记：**劳务工人进场时，分供应商劳资员组织进场人员到项目部录取实名制信息，利用身份证读卡器录入实名制信息，并完善系统中的工种、联系电话、紧急联系人及电话、劳动合同

（附件 8）扫描件、证件（特种工、技能等级证书等）扫描件、银行卡号等其他相关信息，同时形成劳务作业人员花名册（附件 4）。劳资员对提供资料合格的进场人员进行人脸识别信息提取，用于门禁系统进出识别，在这个过程中系统自动校验作业人员是否存在不良记录（犯罪记录）、是否超龄（18 岁及以下的未成年者；男性满 60 周岁以上；女性年满 55 周岁以上者）、主要管理人员及特殊工种是否持证上岗，对于无身份证或身份证无法读取信息的工人项目不得使用，进入企业内部黑名单库或有对公司有不良影响痕迹的企业、人员不得使用。

有以下现象（满足任一条件）的分供应商或个人将列入分供应商及劳务人员黑名单：

- ①公司对分供应商诚信体系考核评价意见为不合格的单位及人员；
- ②故意长期拖欠民工工资的分供应商；
- ③出现重大安全事故的分供应商（一人及以上死亡或造成 50 万以上经济损失），未积极应急处理的；
- ④寻衅滋事影响公司机关或项目部正常办公、施工的分供应商及个人；
- ⑤出现上访、闹事、围堵等严重影响公司生产、办公活动或对公司声誉造成严重影响行为的分供应商及个人；
- ⑥公司或上级主管部门监督检查提出问题后，在整改期限内不积极整改或整改不合格的分供应商；
- ⑦对劳务管理不到位，造成多次或频繁出现劳务纠纷的分供应商；
- ⑧拒不执行公司管理制度，不履行合同条款，不配合主管部门检查的分供应商及个人。

（二）进场教育：劳务工人进场施工前应由项目部组织对工人进

行三级安全教育，分供商劳资员进行配合。安全教育资料应包括：公司、项目、班组安全培训教育记录卡、考试试卷、成绩单；安全教育考核合格后录用，不合格的退场，项目部劳资员将安全教育培训或安全技术交底记录扫描上传至劳务实名制管理系统内，并完善个人安全教育等培训情况。

（三）发放劳保用品：安全员发放安全帽、反光背心等安全防护用品并填写劳动防护用品发放记录。

（四）宿舍分配：项目部要利用系统对工人宿舍进行管理。对宿舍进行编号，明确每间宿舍的具体入住人员，并在宿舍门上粘贴住宿人员一类表，保证每个宿舍达到 8 人。

（五）临时人员管理：分供商在特殊情况下使用临时外部人员工作时，必须由项目部同意，每日由项目部安全员集中对临时劳务人员进行安全教育、交底工作，每日留存安全教育人员影像资料及身份证复印件，分供商劳资员、项目部劳资员、门卫做好临时劳务人员考勤、工资登记表（附件 10），未按照规定程序执行的分供商，由此产生的一切责任由分供商承担。

第十二条 施工过程管理

（一）分供商负责人必须督促作业人员按要求佩戴总包单位发放的安全防护用品，对未按要求佩戴的作业人员每发现一次对分供商罚款 100 元/人次。

（二）作业人员进出施工现场必须验证脸部通过，劳资员定期进行抽检，一旦发现“钻”、“跳”等违规行为，通知分供商负责人，按人数进行罚款 100 元/人/次。

（三）对于现场的硬件（电脑、闸机、摄像头、液晶显示屏、LED 显示屏等）进行有意破坏者罚款 5000 元，并按设备的原价进行双倍

赔偿。

（四）项目部建立每周不少于一次的例行检查制度，检查督促分供商落实实名制管理。

（五）过程中一旦出现不服从项目部管理、醉酒闹事、恶意讨薪等事件时，劳资员将相关人员或班组在实名制系统【工人不良记录】/【班组不良记录】中按严重程度进行记录，并清退出场，同时填写国基建设集团有限公司劳务人员黑名单采集表（附件 9）报公司安全部备案，对于工作效率高、表现优异的班组或人员应对其进行奖励，并在【班组奖励登记】、【工人奖励登记】中记录。

（六）安全员根据系统中实际进场的特殊工种人员，核实人员是否持证上岗，证书工种是否与实际现场作业相符合，保证现场作业人员持证上岗。

（七）项目经理通过手机 App 随时了解项目的人员配备动态，对于风险预警及时进行处理。

（八）劳资员每月月底导出实名制系统中各班组本月的劳务作业人员考勤表（附件 5），劳资员核实考勤数据与系统数据的准确性，施工员核实各班组劳务作业人员实际出勤准确性，项目经理对当月考勤数据真实性负全责并签字确认，安全部最终签字确认。次月 1 日将当月考勤表公示于项目部生活区、食堂、工地进出口等明显部位，公示期为 5 日，公示期结束后，由工人本人签字、按手印确认，分供商责任人或合同委托授权人签字、按手印确认，出勤表作为当月工资发放的重要依据，项目部每月收集签字后的劳务作业人员考勤表（附件 5）进行归档。

第十三条 工资支付管理

（一） 人员进场后项目部联系银行统一按照公司要求为劳务人

员办理指定银行工资卡或个人自行办理指定银行卡，并将工资卡发放到本人手里，同时给工人发放《农民工劳动计酬手册》（劳动局统一格式），每月对工资发放情况进行登记。

（二）分供应商应保证施工队伍人员的稳定，施工过程中人员如发生变动，应征得项目部同意，并及时更新名单、补交相关证件原件及复印件，录入人员信息。

（三）每次支付工资前，项目部执行企业微信“项目付款审批”进行审批，上传附件包括：劳务合同、劳务作业人员工资表（附件6）（签字、按手印扫描件及电子版表）、银行专用格式工资表（电子版），通过后方可发放，对于缺少附件材料或附件签字不完整的不付款。

（四）劳务作业人员工资表（附件6）必须由分供应商依据公示签字后的劳务作业人员考勤表分配工资（工资标准应按照市场标准执行，对于无考勤人员不予发放工资），形成劳务作业人员工资表。

（五）劳务作业人员工资表必须由工人本人签字、按手印确认，分供应商责任人或合同委托授权人签字、按手印确认后报项目部劳资员、施工员、技术员、项目经理审核确认。劳资员负责核实工资表与考勤表考勤是否一致，施工员负责施工人员工资表真实性，确保施工内容真实性和工程量的真实性，技术员负责核实工资发放额度与结算是否匹配，确保不超结算支付，项目经理对所有数据的真实性、合理性负全责并签字确认。工程部核实分供应商合同承包范围内的实际完成工程量、结算金额、工资支付金额（合理性、真实性）是否超比例支付，签字确认完成后将复印件进行公示，公示期为3天，公示结束后项目部根据工资表制作银行专用格式工资表。

（六）项目部每月根据劳务作业人员工资表如实填写《项目用工实名制台账》和《农民工劳动计酬手册》（劳动局统一格式、购买

合订本）。

（七） 项目部根据每月的劳务作业人员工资表及银行工资发放凭证，动态的形成劳务作业人员考勤、工资统计表（月度）（附件 7）电子台账，每月公司工程部、安全部进行专项检查，年终各项目部将签字确认的劳务作业人员考勤、工资统计表（月度）纸质版交回工程部备案存档。

第十四条 退场管理

（一） 分供应商作业人员退场时，必须及时通知项目劳资员，未及时告知的每发现一次对分包单位罚款 100 元/人次，分供应商劳资员罚款 50 元/人次。

（二） 工人退场时，分供应商主要负责人到项目部劳资员处办理退场手续，劳资员在工人办理退场当日在系统中办理退场。

（三） 项目部安全员收回劳务人员进场前发放的劳保用品，项目保管员、安全员联合对退场人员宿舍进行检查，检查室内垃圾是否清理完成，对于损坏的物品按照物品原价的 1.5 倍进行赔付。

（四） 分供应商完成合同约定工作内容，劳务工人全部退场后，分供应商申请工程尾款时无论工人工资是否结清，均需向项目部提交《工资发放委托书》（附件 3）。代领他人工资时需提供他人亲笔签名的委托书，项目部核验无误后，可进行支付。

第四章 检查、奖惩措施

第十五条 集团公司安全部、工程部定期对劳务实名制管理办法运行进行检查。

第十六条 对于未执行公司劳务实名制管理办法的项目部，首次发现，集团公司将进行内部通报批评并督促项目部限期整改，限期未整改或拒不执行集团公司劳务实名制管理的项目部，公司将暂停所有

资金支付。

第十七条 集团公司评比先进集体（项目部）时，将劳务实名制管理执行情况作为重要考核指标进行考评，实行一票否决。

第十八条 在发生劳务纠纷的情况下，以劳务实名制管理系统内的数据为依据进行协调处理，对于数据不全或无数据的项目，公司将对项目进行严厉处罚。

第十九条 分供应商未按期如实提交劳务人员名单、工资表的处以 1000 元处罚，罚款直接从分供应商当月工程款中扣除。两次以上拒绝改正的，暂停支付工程款直至解除合同。

第二十条 分供应商恶意拖欠工资引起工人投诉对公司造成损失的，扣除分供应商部分或全部履约金，情节严重的赔偿所造成的经济损失、解除分包合同、从公司《分包商名录》中剔除，后期不再合作。对严重违返公司规定的劳务人员将其列入《劳务人员黑名单》中，后期不再录用。

第二十一条 项目部未按规定要求核查分供应商提交的资料或发现问题未及时处理的，项目经理及有关责任人处以 100 元以上罚款，从当月工资中扣除。如给公司造成重大损失的，予以调岗、开除处分，甚至追究其民事责任。

第二十二条 在劳务管理过程中，要达到以下 4 个基本要求：

- （一）劳务人员进场实名登记、退场手续办理 100%；
- （二）劳务人员进出施工现场考勤 100%；
- （三）每月劳务人员工资、劳务分包工程款结算及确认 100%；
- （四）工资支付明细复核、发放记录存档备案 100%（工资支付之日起，保存三年以上）

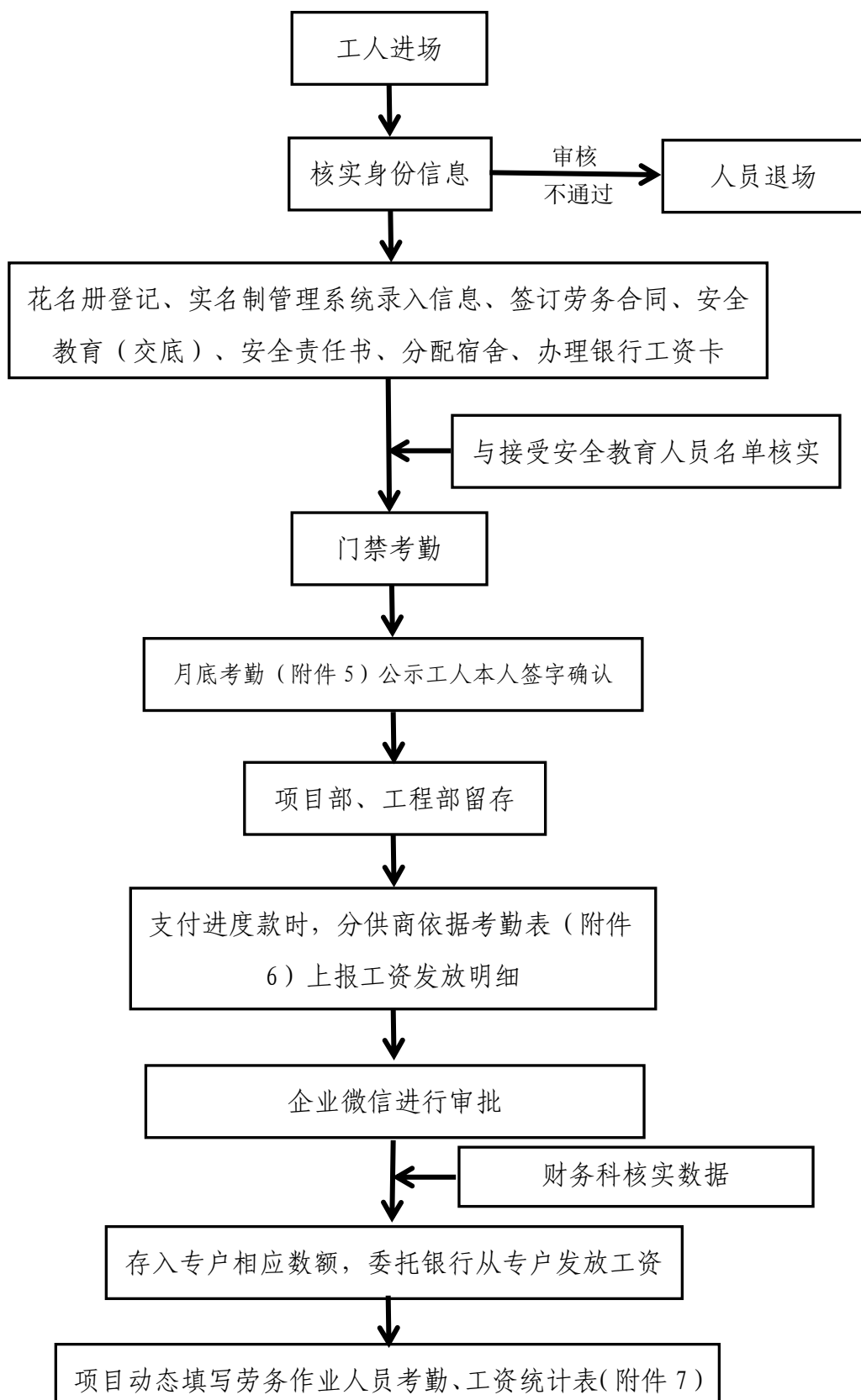
第五章 附则

第二十三条 相关附件

- 1、人员进场、工资支付流程
- 2、人员退场流程
- 3、工资发放委托书
- 4、劳务作业人员（含队长、班组长、农民工）花名册
- 5、劳务作业人员考勤表
- 6、劳务作业人员工资表
- 7、劳务作业人员考勤、工资统计表（月/年度）
- 8、劳动合同
- 9、国基建设集团有限公司劳务人员黑名单采集表
- 10、_____临时劳务人员考勤、工资登记表

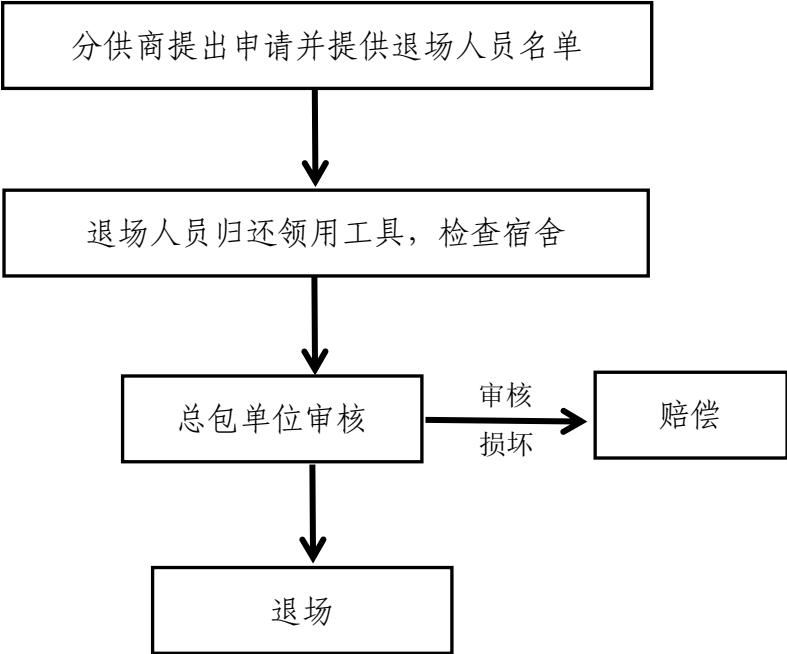
附件 1

人员进场、工资支付流程



附件 2

人员退场流程



附件 3

工资发放委托书

委托人共同声明：

我们都是由（分供应商全称）派到工程的一线务工人员，目前本人在本工程中应得工资及其他费用已经核算清楚，我们共同授权委托（分供应商负责人）领取本人在本工程中剩余应得工资。如果我们不能足额领取工资，均由（分供应商负责人）负责支付给我们，与国基建设集团有限公司无关。

特此委托！

分供应商负责人签字盖章：年 月 日

国基建设集团有限公司项目负责人签字确认：年 月 日

授权人附表：

序号	姓名	身份证号	已结清工资 (是/否)	剩余工资 (元)	委托人签名及手 印		日期

说明：本委托书作为分包商申请工程尾款的必备文件，必须为委托人亲笔签名、按右手食指手印，严禁代签代按手印，项目部负责核查其真实性。

附件 4

劳务作业人员 (含队长、班组长、农民工)花名册

项目名称(全称):

班组名称：

编号	姓名	性别	联系方式	工种(岗位)	身份证号	家庭住址	劳务合同编号	进场时间	退场时间	备注

分供商劳资员：_____

分供商负责人：_____

劳资员：_____

施工员：_____

安全部：

附件 5

劳务作业人员考勤表

项目名称(全称):

班组名称:

日期: 年 月

序号	姓名	工种	身份证号	月																														系统工时	出勤天数	签字
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
申明：此表登记劳务作业人员为本月在该工程全部出勤人数，出勤情况属实；此表已经全体劳务作业人员本人签字确认，均无异议。																																				
分供货商负责人签字：																																				

分供应商劳资员：_____

分供应商负责人：_____

劳资员：_____

施工员：_____

项目经理：_____

安全部：_____

劳务作业人员工资表

日期: 年 月

申明：此表登记劳务作业人员为本月在该工程全部出勤人数，出勤情况、工资金额属实；此表已经全体劳务作业人员本人签字确认，均无异议。

分供货商负责人签字：

分供货商劳资员：_____ 分供货商负责人：_____ 劳资员：_____ 施工员：_____ 技术员：_____ 项目经理：_____ 工程部：

附件 8

编号：JZ

山西省建筑业劳动合同书

山西省劳动和社会保障厅监制

签 约 须 知

一、本合同书适用于全省各类建筑企业。

二、用人单位和劳动者应保证向对方提供的与履行劳动合同有关的各项信息真实有效。

三、劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。

四、有下列情形之一的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：（一）劳动者在该用人单位连续工作满十年的；（二）用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；（三）连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有《中华人民共和国劳动合同法》第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

五、除用人单位为劳动者提供专项培训费用和竞业限制两种情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。

根据《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国建筑法》和有关法律、法规,甲乙双方经平等自愿、协商一致签订本合同,共同遵守本合同所列条款。

一、劳动合同双方当事人基本情况

第一条 甲方（用人单位）名称： 国基建设集团有限公司

法定代表人（主要负责人）：郭长林

注册地址：太原市杏花岭区旱西关街 38 号商住楼 401 房

经营地址：太原市杏花岭区旱西关街 38 号商住楼 401 房

社会保险登记证号: /

联系电话：0351-5226085

第二条 乙方（劳动者）姓 名：

居民身份证号码:

其他有效证件名称:

证件号码: _____

家庭地址: _____

现居住地址: _____

联系电话:

乙方
照片

二、劳动合同期限

第三条 本合同采取下列第 三 种期限形式:

(一) 固定期限, 自 ____ 年 ____ 月 ____ 日起至 ____ 年 ____ 月 ____ 日止。

其中，试用期自 / 年 / 月 / 日起至 / 年 / 月 / 日止。

(二) 无固定期限，自 / 年 / 月 / 日起。

其中，试用期自 / 年 / 月 / 日起至 / 年 / 月 / 日止。

(三) 以完成一定工作任务为期限。自_____年____月____日起至工作任务完成即行终止。

三、工作内容和工作地点

第四条 乙方同意根据甲方工作需要，担任

_____ 岗位(工种)工作。

第五条 根据甲方的岗位(工种)作业特点，乙方的工作区域或工作地点为_____。

第六条 甲方根据国家、省和行业劳动定额标准和质量验收标准，科学合理安排工作任务。乙方按照甲方要求完成产品的数量、质量指标和工作任务。

四、工作时间和休息休假

第七条 甲方安排乙方实行下列第 三 种工时制度。

(一) 标准工时制度。

(二) 不定时工时制度。

(三) 综合计算工时制度。

实行不定时工时制度和综合计算工时制度，要经过劳动行政部门批准。

第八条 甲方依法保证乙方的休息权利。乙方依法享受法定节假日以及探亲、婚丧、生育、带薪年休假等休假权利。

第九条 甲方由于生产经营需要，经与工会和乙方协商后可以延长工作时间，一般每日不得超过 1 小时；因特殊原因需要延长工作时间的在保障乙方身体健康的条件下延长工作时间每日不得超过 3 小时，但是每月不得超过 36 小时。

五、劳动报酬

第十条 甲方以法定货币形式每月 _____ 日前支付乙方工资，月工资为 _____ 元或按 _____ 标准支付。

乙方试用期内月工资 _____ 元。甲方支付给乙方试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者本合同约定工资的 80%，并不得低

于省人民政府规定的当地最低工资标准。

第十一条 甲方因工作任务不足而使乙方待工的，甲方支付乙方的月生活费不得低于省人民政府规定的当地最低工资标准的 80%。

第十二条 甲方安排乙方延长工作时间，支付不低于工资 150% 的工资报酬。休息日安排乙方工作又不能安排补休的，支付不低于工资 200% 的工资报酬。法定休假日安排乙方工作的，支付不低于工资 300% 的工资报酬。

第十三条 甲方安排乙方在高温天气作业，应当支付高温补贴。

六、社会保险和福利待遇

第十四条 甲乙双方应按照国家 and 省有关社会保险的法律、法规和政策规定参加社会保险，并按时足额缴纳各项社会保险费。其中，乙方负担的部分由甲方代扣代缴。

第十五条 乙方患病或非因工负伤、患职业病或因工负伤的待遇按国家、省和统筹地有关规定执行。

第十六条 甲方应为从事危险作业的职工办理意外伤害保险，支付保险费。

第十七条 甲方为乙方提供以下福利待遇： _____ /

_____ /

七、职业培训

第十八条 甲方负责对乙方进行职业技能、劳动安全生产教育培训。

第十九条 甲方应实行“先培训后上岗”的就业准入政策，上岗前应对职工进行以下四方面的业务培训：

（一）国家有关建筑行业的法律法规和政策文件。

（二）建筑行业《国家职业标准》所要求的理论知识和实操方法。

(三) 建筑行业相关规章、规程标准。

(四) 事故防范和应急救援处理办法及安全知识的培训教育。

八、劳动保护、劳动条件和职业危害防护

第二十条 甲方应坚持安全第一、预防为主的方针，建立健全安全生产的责任制度和群防群治制度。

第二十一条 甲方在编制施工组织设计时，应当根据建筑工程的特点制定相应的安全技术措施。对专业性较强的工程项目，应当编制专项安全施工组织设计，并采取安全技术措施。

第二十二条 甲方应依法加强对建筑安全生产的管理，执行安全生产责任制度，采取有效措施，防止伤亡和其他安全生产事故的发生。

第二十三条 甲方和乙方在施工过程中，应当遵守有关安全生产的法律、法规和建筑行业安全规章、规程，不得违章指挥或者违章作业。乙方有权对影响人身健康的作业程序和作业条件提出改进意见，有权获得安全生产所需的防护用品。乙方对危及生命安全和人身健康的行为有权提出批评、检举和控告。

九、劳动合同的变更、解除、终止和经济补偿

第二十四条 经甲乙双方协商一致，可以变更本合同约定的内容，并以书面形式确定。

第二十五条 甲乙双方解除、终止本合同，应当按照《中华人民共和国劳动合同法》第36条至第45条的规定进行。

第二十六条 甲乙双方解除、终止本合同，符合《中华人民共和国劳动合同法》第46条规定情形的，甲方应依法向乙方支付经济补偿。

第二十七条 甲方应当在解除或者终止本合同时，为乙方出具解除或者终止劳动合同的证明，并在15日内为乙方办理档案和社会保险关系转移手续。

第二十八条 乙方应当按照双方约定，办理工作交接。甲方应当向乙方支付经济补偿的，在办结工作交接时支付。

第二十九条 甲方或乙方违法解除或终止劳动合同，给对方造成损失的，依法承担赔偿责任。

十、当事人约定的其他内容

第三十条 甲乙双方依法约定的其他事项：

（一）严格执行甲方实名制管理办法要求，按照甲方要求进行实名制登记，如未按照实名制管理办法进行登记，造成的一切后果由乙方承担。

（二）甲方和乙方在施工过程中，应当遵守有关安全生产的法律、法规和建筑行业安全规章、规程，不得违章指挥或者违章作业。如因乙方违章作业造成安全事故由乙方承担相应责任。

十一、劳动争议处理及其他

第三十一条 甲乙双方因履行本合同发生劳动争议，当事人可以到甲方劳动争议调解委员会、依法设立的基层人民调解组织或者在乡镇、街道设立的具有劳动争议调解职能的组织申请调解；调解不成的或者当事人不愿意调解的，可以依法申请仲裁、提起诉讼。

第三十二条 本合同未尽事宜或与国家和省有关规定相悖的，按有关规定执行。

第三十三条 本合同自甲乙双方签字之日起生效。本合同一式两份，甲乙双方各执一份。

甲方（公章）

法定代表人（主要负责人）签字：

签字日期： 年 月 日

乙方签字：

签字日期：

年 月 日

附件 9

国基建设集团有限公司劳务人员黑名单采集表

日期：

序号	单位	姓名	身份号	籍贯	所在项目	不良记录	备注
1	XX 班组/XX 劳务队	张三	140XXXXX123	与身份证信息相同	发生不良行为的项目	恶意讨薪、打架、带头起哄、受伤恶意讨要赔偿款（详细说明在不良记录） 例：1、张 XX 恶意欠薪，不讲信用，殴打技术员，拳脚相加 2、李 XX 毫无信誉度，工资依托再拖，拖欠不给工人	
2							
3							
4							
5							



附件 10

_____临时劳务人员考勤、工资登记表

日期:

序号	姓名	身份证号	工种	进场时间	退场时间	工作内容	日工资	领取人 (手印)	备注
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

注：1、每班组一份登记表，不得多个班组混用，每日一份；2、后附进场人员集体或个人影像资料及身份证复印件。

登记人：

分供商负责人签字（手印）：

4、项目部门卫管理制度

4.1 总则

维护公司资源安全，确保人员、车辆、物资出入安全有序，防止各类盗窃、破坏事件发生，维护公司形象。

4.2 范围

国基建设集团有限公司所辖的所有直营项目及后勤管理中心。

4.3 门卫配置

4.3.1 门卫由项目部选定，要求：男性，身体健康，年龄原则不超过 60 周岁（身体健康者可放宽至 62 岁，但必须出具体检报告），初中以上文化程度，无酗酒、赌博等不良嗜好。

4.3.2 门卫配置数量由项目部根据现场需要报请公司工程部审批。

4.4 门卫岗位职责

4.4.1 遵纪守法，遵守本企业的各项规章制度，服从领导。

4.4.2 按时做好大门的开关工作，上岗时间不得擅自离岗，严禁饮酒，严禁干私活，勤观察、勤巡逻，发现问题及时处理、汇报。

4.4.3 门卫实行轮换值班制度，认真填写《门卫值班记录表》（格式见附件 1）。交接班要按时到位，确保 24 小时值班不间断。

4.4.4 对非本公司人员、车辆进出大门要实行查询登记，未经项目相关负责人同意不得入内。

4.4.5 工作期间必须保证场内材料、物品安全，严防偷盗事件，发现异常情况及时报告项目部领导或报警。

4.4.6 做好门岗内外及厕所的卫生保洁工作。

4.4.7 讲究文明礼貌，待人接物不卑不亢，维护公司形象。

4.5 人员出入管理

4.5.1 项目员工在工作时间内原则上不能离开项目部大门，除项目部相关负责人、采购人员外，其他员工确需外出必须获得项目经理同意并告知门卫处；不符合上述手续者，门卫不准放行。强行外出者，门卫应立即报告项目经理，按照旷工半天处理并通报批评。

4.5.2 外来人员：外来人员进入施工现场时，门卫应主动查询，进行登记并向项目部相关负责人请示，未经许可不得入内。

4.6 车辆、物资出入管理

4.6.1 车辆载货外出时，必须由专管负责人（保管员）办理，开具《出门证》（格式见附件2），相关负责人签字审批后交给司机，司机出门时交给门卫一份，门卫必须仔细核对物资，并在《车辆进出场登记台账》（格式见附件3）登记，无误后方可放行。

4.6.2 外来车辆送货时，门卫应办理外来人员登记手续，在《车辆进出场登记台账》登记送货车辆的车牌号、司机姓名、货物产品名称、数量等；车辆往外拉东西出大门时，门卫必须仔细检查司机的驾驶室是否有物资疏漏、没有开票等情况，根据《出门证》，核对无误后方可放行。

4.6.3 材料员外出采购材料或往项目部送辅助工具时，应主动出示《出门证》并打开车门，接受门卫检查登记后方可出外出。

4.6.4 门卫对外来车辆进行引导、停放，维持停放次序。

4.7 日常巡视管理

4.7.1 门卫值班期间，要做到大门随开随关，门卫室随时保持有人（特别是遇值班人员用餐时、为完成临时事项需要离开一会等情况的），以保证人员、物资车辆进出得到有效控制。

4.7.2 巡视时间门卫人员在院内和大门外不间断巡逻，院内和大

门外要注意经常检查水电系统、下雨时机械是否盖好、门窗是否关闭、院内和大门外要做到多看、多听、若有问题，立即报告相关领导。

4.7.3 巡视时注意安全，遇突发事件立即汇报项目经理，并对事件做详细记录。

4.7.4 为了管理好车辆出大门不带泥土，不对城市环境的影响，保持对居民有个好的环境质量，由门卫配合监督出入车辆上冲洗台，负责开关冲洗设备遥控器，填写车辆出入冲洗记录表，并作如下规定：

（1）所有冲洗车辆必须听从冲洗人员的指挥，车辆冲洗干净，严禁带泥土出大门。

（2）如有不听从指挥，不冲洗车辆带泥土出大门，由司机本人清理干净，项目部并从严处罚。

（3）冲洗设备由门卫或冲洗专人管理，如有故意或不听指挥的车辆损坏，照价赔偿。

（4）定期清理沉淀池泥土，保持清洁无污水流出。

（5）文明绿色施工，项目部由专人负责管理。

4.8 着装要求

4.8.1 穿着保安员服装时，帽徽、肩章、臂章等服饰和保安服务标志应佩带齐全。帽徽佩带于帽子正中，肩章佩带在服装肩袷上，保安服务标志佩带于上衣右胸处。

4.8.2 着装上岗巡逻时，应举止文明，端庄得体，保持服装整齐清洁。不得吸烟饮酒，不得歪戴保安帽、披衣、敞怀、挽袖、卷裤腿，不得佩戴和系挂与身份或执行任务无关的标志、物品。

4.8.3 着装巡逻时，应戴保安帽，在非巡逻期间，保安服摆挂在指定位置，严禁其他人随意穿戴。

4.8.4 应爱护和妥善保管保安员服装、保安服务标志以及帽徽、

肩章、臂章等服饰，不得赠送、转借给其他人员，不得私自拆改、变卖。

4.8.5 着装和仪容风纪情况，应接受项目部的监督检查，检查结果将纳入工作考核，对不遵守规定、要求的门卫人员进行劝告、通报批评，2次劝告无效，处以50元罚款。

4.9 其他

4.9.1 门卫要做到大门外、院内、厕所、门卫室及周边的卫生保持干净，门卫周边的物品放置应定位规范。

4.9.2 无关人员不得在门卫室逗留、闲聊、嬉笑、打闹，违者视情节轻重严肃处理。值勤人员态度粗暴、不文明不礼貌、故意刁难员工或外来人员，一经发现严肃处理。

4.9.3 冬休看场期间，门卫自行开伙，公司给予相应的伙食补贴和灶具补助，具体标准以公司书面通知为准。

4.10 考核

4.10.1 未按规定实施人员、物资、车辆出入登记及检查及日常巡视管理，一经发现加以处罚。若因此造成项目部物资丢失的，视情节轻重承担相应赔偿。

4.10.2 如在值班过程中，能够及时采取措施，减少或消除项目经济损失的，由项目经理上报公司工程部，酌情给予表彰、奖励。

附：1、门卫值班记录表；

2、出门证；

3、车辆进出场登记台账；

4、车辆冲洗记录表。

国基建设集团有限公司

____项目部门卫值班记录表

值班时间		值班地点	
本班发生事件、处理情况：			

值班人签名：

接班人签名：

国基建设集团有限公司

____项目部门卫值班记录表

值班时间		值班地点	
本班发生事件、处理情况：			

值班人签名：

接班人签名：

国基建设集团有限公司

____项目部出门证

人员姓名		单位	
车辆类型		车牌号	
车载物资名称	规格	数量	备注

保管： 施工员： 项目经理：

说明：该证一式两联，保管开具后自留一联，另一联由外出人员交予门卫查验保留。

国基建设集团有限公司

____项目部出门证

人员姓名		单位	
车辆类型		车牌号	
车载物资名称	规格	数量	备注

保管： 施工员： 项目经理：

说明：该证一式两联，保管开具后自留一联，另一联由外出人员交予门卫查验保留。

国基建设集团有限公司

项目部外来车辆进出场登记台账

日期	时间	车牌号	车型	所载货物名称及数量	进/出	值班人	备注
年 月 日	时 分						

说明：本表用于项目部现场车辆进出场登记，按月装订册，由资料员存档备查。

国基建设集团有限公司

____项目部车辆冲洗记录表

日期	时间	车牌号	车型	冲洗人	冲洗结果	备注
年 月 日	时 分					

说明：本表用于项目部现场车辆冲洗登记，按月装订册，由资料员存档备查。

5、项目部食堂、便利店管理办法

5.1 目的

为规范食堂及便利店的工作，为项目员工提供良好的后勤保障服务，特制定本办法。

5.2 人员安排

项目经理总负责，由安全员做好食堂监督管理工作。厨师的选定：身体健康并取得合格的健康证，年龄 18~55 周岁，无抽烟等不良嗜好，不得与本项目管理人员有亲属关系，男性优先。项目部用餐人数低于 5 人时，不专设厨师。

5.3 食堂管理

5.3.1 食堂用具根据项目实际需要向公司申请，经公司审批后购置。

5.3.2 项目部管理人员伙食标准执行公司规定标准，厨师每天记录用餐人数，每个用餐人在《用餐登记表》（见附表一）上签到，项目部安全员、保管监督并签字确认。依据用餐表上汇总的数据，保管开票（用餐表为附件），并经项目经理签字后由材料员负责按照公司财务管理制度进行报销。

5.3.3 厨师应每周制定食谱，要求荤素搭配，尽可能符合项目员工口味，让员工吃饱吃好。每次饭后剩余未食用的饭菜应保存冰箱，避免浪费，防止食物中毒。

5.3.4 项目部应根据本项目实际情况制定用餐时间表，不能随意提前或推迟用餐时间。如有加班、外出、请假等特殊情况不能正常用餐的人员，应提前通知厨师，以免不必要的浪费。

5.3.5 厨师每天记录用餐人数，每个用餐人在《用餐登记表》（见附表）上签到，项目部安全员、保管监督并签字确认。未经项目经理同意，严禁

外单位人员在食堂用餐。如有机关人员或外单位人员在食堂用餐的，其费用均汇总到月伙食补贴表，公司按照 10 元/人/日的标准对项目部进行补贴。

5.3.6 保管依据用餐表上汇总的数据，按照 10 元/人/天的标准开票（用餐表为附件），并经项目经理签字后由材料员负责按照公司财务管理制度进行报销。如工程所在地物价较高或无专职厨师时，项目部报请公司工程部批准后予以适当调整补贴标准。

5.3.7 食材采购流程

大宗食品（如米、面、油等）由材料科长及询价组会同项目材料员共同到市场进行考察，确定一家质量可靠、价格合理的供应商集中采购，材料员无特殊原因均需到指定商家进行采购。

日常食材由与项目材料员进行采购，询价组择机参与。食材应保证质量可靠、价格合理。菜品送到项目部后由门卫、保管及厨师进行接收过秤，确认食材量足质优。保管开具入库三联单，三联单保管自留一联记账，门卫一联，材料员留存一联。

保管依据三联单进行伙食费上账管理，单独建账，该账目由项目经理、工长、材料员、保管、签字存档，备公司检查。

5.3.8 食堂卫生管理基本规定：

①采购的食品原料必须符合食品卫生标准。禁止采购腐烂变质的食品；禁止采购无合格证明的肉类食品和超过保质期及无卫生许可证的生产经营者供应的食品。

②库房应当保持清洁，无霉斑、鼠迹、苍蝇、蟑螂；通风良好。禁止存放有毒、有害物品及个人生活物品。食品应当分类、分架、隔墙、离地存放，定期检查、处理变质或超过期食品。

③食品必须按“三分原则”分类、分区、分层摆放，并严格控制库存

量和先进先出的发放，保持仓库内的通风与干燥，预防食品的混杂变质和污染、发酶、腐烂等。

④肉食类必须及时的清洗后放于冰柜或冰箱内保鲜，蔬菜类不得堆压以防变黄或腐烂。生、熟类食品必须严格的分开储放，已做好待分发的食品必须加盖。

⑤墙壁有防水、防潮、可清洗的材料制成的墙裙和地面；配备有足够的照明、通风、排烟装置、有效的防蝇、防尘、防鼠设施和符合卫生要求的存放废弃物设施。

⑥地面每天洗拖干净，见本色、无积水污垢。墙壁、门窗干净、无蛛网、无积灰污垢，玻璃明亮。食堂内外保持整洁卫生，每周五进行一次彻底清扫，做到经常性的灭蚊灭蝇工作。

⑦炊事机械放置有序，机械内外无积渣杂物、无污垢积尘，器皿要加盖加罩，机械定期保养维修，干净完好。

⑧炊具如锅、盆、刀、勺、料筒、案板等要存放整齐，生熟炊具分开存放。每日清洗一次，达到无脏物、无油垢、铁器无锈，木器见本色。

⑨水池、灶台、桌台，每日清洗三次，达到干净整洁，物见本色。

5.3.9 食堂卫生细则：

①工作前后或接触直接入口食品之前都应当用流动清水洗手。

②不得有面对食品打喷嚏、咳嗽及其他有碍食品卫生的行为。

③厨师应当穿着整洁的工作服，厨房操作人员应当穿戴整洁的工作衣帽，头发应梳理整齐并置于帽内，戴口罩。

④工作时着装要穿戴整洁，不得留长发、长指甲；不得用双手接触或沾染所盛装食物的容器内部及食物成品，应使用专用夹子等用具。

⑤食堂工作人员在上班前和入厕后，要彻底清洁双手，保持双手卫生。

⑥待加工的食品及食品原料必须进行细致检查，发现有腐烂变质或其他感官性状异常的，不得加工或使用。

⑦各种食品原料在使用前必须洗净，蔬菜应当与肉类、水产品类分池清洗、禽蛋在使用前应当对外壳进行清洗，必要时进行消毒处理。

⑧用于原料、半成品、成品的刀、墩、板、桶、盆、抹布及其他工具、容器应标志明显，并做到分开使用，定位存放，用后洗净消毒，保持清洁。

⑨需要熟制加工的食品应当烧熟煮透，加工后的熟制品应当与食品原料或半成品分开存放，半成品应当与食品原料分开存放。凡隔餐或隔夜的熟制品必须经充分再加热后方可食用。

5.3.10 卫生检查规定：

①安全员每天对食堂及食堂的大厅、厨房、用具、设施设备及食品留样情况进行抽查，并对存在的问题作好记录，及时向管理员提出改进意见。

②公司后勤中心每月对食堂饭菜质量、食品留样情况、卫生状况、出入库情况及经营情况进行检查，并提出整改。

③食堂卫生状况经多次通报仍未落实和完善的，公司将视情节轻重对相关负责人进行警告、罚款、开除等处分。

5.3.11 集中大食堂管理：

①项目部设立集中大食堂服务于分包商，原则上采用承包制模式进行管理。严禁分包商人员在宿舍私自搭伙做饭，一经发现予以罚款 50~200 元/人次。集中大食堂的设立、承包、撤销都必须经公司工程部批准，承包合同必须经公司审核。

②大食堂经营遵循低利润原则，菜谱以及价格必须公开、透明，原则上不允许现金交易。

③大食堂厨师必须提供健康证方可上岗，其炊事机械、餐具必须经项

目部安全员查验，符合规定方可投入使用。

④大食堂卫生标准同项目部食堂，项目部安全员应定期进行检查，发现问题必须要求整改。未按要求整改或拒不整改的，按承包合同约定执行。

⑤项目部保管员应每月末与食堂承包人核对收支情况，督促其按承包合同约定缴纳相关费用，并计入本项目其他业务收入。

5.4 便利店管理

5.4.1 便利店原则上对外承包经营并需签订书面承包协议，非经公司批准项目部不得擅自设立便利店，严禁项目员工以及分包商在项目部私自经营、售卖物品。

5.4.2 便利店经营者必须服从项目部管理，保证店面整洁，按时缴纳承包费、水电费等费用。

5.4.3 营业地点：为方便食堂管理特与项目食堂设在一起。

5.4.4 项目部安全员应不定期对便利店售卖商品进行检查，严禁售卖假冒伪劣、过期变质商品，一经发现按承包协议约定予以经济处罚甚至取消其承包经营资格。

附表一：

____项目部____月份用餐登记表（例表）

序号	姓名	21	22	23	24	25	26	...	...	18	19	20	合计	金额
1	张三	√	√	√	√	√	√	...	...	√	√	√	30	
2	李四	√	√	√	√			...	...	√	√	√	25	
3	王五	√	√	√	√	√	√	...	...	√	√		28	
4														
合计													150	

项目经理：

施工员：

厨师：

保管：

6、项目部临时设施搭设及结算管理规定

6.1 临时设施的定义：

临时设施是指项目部为进行施工生产而必须搭设的生活和生产使用的临时建筑物、构筑物及其他设施。

6.2 临时设施所包含的内容：

项目部临时设施包括临时宿舍、办公室、仓库、围墙、场区内硬化道路、水电管线及其他小型临时设施。

6.3 临建策划方案的提出与审批：

6.3.1 临建策划方案的提出：由项目部依据施工用地范围及拟建建筑物的位置，合理布置临时设施，绘制总平面示意图，计算临建总价并附表，说明具体细部做法，上报工程部组织评审会，经公司会审通过后方可执行。

6.3.2 临建策划方案按公司制定的《施工现场安全文明标准化管理标准》执行，主要包括的内容为：

- ①围墙（围挡）、大门、道路的位置及具体做法；
- ②宿舍、办公室、食堂、便利店、仓库、门卫室等位置及具体做法；
- ③大型机械设备的位置；
- ④水电线路及相应设备器件的安设；
- ⑤安全、消防设施的具体布置方案、做法等；
- ⑥钢筋、木工等加工场地。

6.3.3 临时设施搭设应遵循的原则：

- ①位置分区合理，便于施工管理；
- ②办公区、生活区、作业区相对独立，确保安全；
- ③满足功能要求，满足企业形象展示，严格控制规模标准，严格控制临建成本。

④办公、生活区的临建数量根据项目总体量及人工费总价推算人员数量及房间数，杜绝房间闲置浪费。

6.3.4 临建策划方案的评审确认：工程部收到项目部报送的临建策划方案后应及时组织计划部、安全部、项目管理人员及其他相关人员进行讨论优化修正，并最终审定确认。在项目工期紧张时，项目部可组织计划部、安全部、项目部共同提出方案，以缩短施工准备时间。

6.4 临时设施的搭设：

6.4.1 项目部应按照公司审核确认的临建策划方案进行临设施工。

6.4.2 已确定在主体分包班组合同工作内容之内的，由项目部安排分包班组进行施工；未包括在主体分包班组合同工作内容之内的，由工程部另行分包或由项目部组织自有劳务人员进行施工，但须在工作时间内完成。

6.4.3 临时设施搭设时因客观原因或其他因素需调整时，项目部应及时上报工程部确认后方可调整，并出具调整后示意图及做法说明上报工程部。

6.4.4 临时宿舍、办公室、仓库、门卫等用房宜采用可拆解可拼装的活动式彩钢板房，且彩钢板房宜统一结构、材质、尺寸等，以便于周转使用。

6.4.5 临时水电路及相应设备器件应采用质量有保障的供应商供应，不能购买劣质材料，保障有效使用，长期周转使用。

6.4.6 项目部应教育进场人员爱护临时设施，不得随意使用、损坏。

6.5 临时设施完工结算及内部考核：

6.5.1 临时设施完工后应及时办理结算。包含在主体分包班组合同工作内容之内的不单独进行结算，按分包合同约定与主体工程一并结算；未包含在主体分包班组合同工作内容之内由工程部分包施工的应单独进行结算；由项目部自有劳务人员完成的工作内容不进行结算。

6.5.2 项目部应根据以上不同情况记录施工日志以备查。

6.5.3 临时设施完工后项目部应及时将临时设施的平面图、示意图、具体细部做法等报至工程部，工程部应联合安全部进行核实确认。

6.6 临时设施的拆除回收：

工程完工后临时设施应及时拆除，以便周转使用。

6.6.1 钢筋及木工加工场地的防护架体拆除由项目部安排，拆除后在施工现场进行维修保养，盘清数量报国邦公司回库。

6.6.2 水电路及相应设备器件项目部应及时拆除回收至工地仓库，拆除时应注意保护，不得野蛮拆除，盘清数量报国邦公司回库。

6.6.3 临时宿舍、办公室等彩钢板房由工程部安排拆除，能直接拆运其他项目部利用的则直接拆运。

6.6.4 临建拆除后的回收或运转其他项目利用时，项目部需配合财务做好相关财务手续。

7、分供应商诚信体系考核管理办法（试行）

7.1 目的

为进一步规范分供应商管理，依法有效利用社会资源，促进企业持续健康发展，根据国家有关法律法规和集团公司规定，结合公司实际，为集团公司筛选、控制合格分供应商总量，储备优秀分供应商，达到建立长期合作、战略合作，实现共收益、同开创、齐发展的目的，特制定本办法。

7.2 分供应商诚信考核体系

公司在用分供应商实行考核动态评价、诚信等级管理，以日常考评、年度考评、事后考评为依据，并充分结合分供应商资质、信誉和能力，对合格分供应商划分诚信等级，以业绩引导和评价升降级，大力培育战略分供应商和优质分供应商，淘汰不合格分供应商，优化分供应商结构，控制合作风险。

7.3 管理机构及分工职责

公司成立分供应商考评管理领导小组，负责分供应商管理重大事项的决策、选用、研究考核结果等。组长由公司总经理担任，常务副组长由生产副总经理担任，副组长由总经济师、总工程师、副总工程师、项目主管领导担任，成员为公司各职能部门负责人。

工程部是公司分包方管理的业务归口部门，负责组织公司相关职能部门对分包方考核评价和分级管理工作，建立、完善《诚信合格分包商名录》，并及时更新。

材料科是公司供应商管理的业务归口部门，负责组织公司相关职能部门对供应商考核评价和分级管理工作，建立、完善《诚信合格供应商名录》，并及时更新。

7.4 考核办法

分供应商诚信考评管理实行集团公司、项目部分级负责的工作机制，各级管理机构分工明确，各自履行相应职能。并遵循统一管控、分类管理、动态评价、扶优汰劣的管理原则。通过事前调研、测评，事中考核，事后评价的方式对分供应商进行准入考察、合作中的考核、合作后的评价，为集团公司筛选、储备优质分供应商，为项目正常有序生产打好基础。

分供应商诚信考评按“三阶段、五评级”的原则，采取日常评价和年度评价相结合的方式进行动态评价。其中“三阶段”为事前、事中、事后三个阶段，“五评级”为“优秀、好、合格、不合格、黑名单”五个评价级别。

合作好的分供应商通过考核、评价可逐级晋升，合作意识差的分供应商逐级降级直至请退出诚信合格分供应商目录，出现重大不良行为记录的直接进入“黑名单”，不再进行合作。分供应商不良行为记录“黑名单”清单详见附件 9，但不限于附件中的内容。

7.4.1 事前考察

事前考察主要是准入考察，在公司范围内承接施工、物资供应任务的分供应商，必须按规定办理资格准入考察，同意准入后，方具备准入条件。

7.4.1.1 分包商事前考察

7.4.1.1.1 准入条件

(1) 有政府主管部门颁发的企业法人营业执照、建筑企业资质证书、安全生产许可证，且均在有效期内（除劳务公司外的劳务分包商可不受此条件限制）；

(2) 有承揽施工任务一定数量的技术人员（含专职安全员）、特种作业人员 and 工种，并有配套的施工机具；

(3) 关键岗位人员持有效岗位技术等级证书，特种作业人员必须持有效作业证书；

(4) 具有类似施工任务的业绩和较好的信誉。

7.4.1.1.2 资信审查

工程部负责对分包商的资质、施工能力进行审查，审查人必须认真核对，且整理存档。其具体审查内容如下（但不限于）：

(1) 单位注册地政府部门颁发的营业执照副本原件及加盖公章的复印件；

(2) 企业资质证书副本原件及加盖公章的复印件；

(3) 由当地政府主管部门颁发的安全生产许可证副本原件及加盖公章的复印件；

(4) 职业健康安全管理体系认证证书、质量管理体系认证证书、环境管理体系认证证书及加盖公章的复印件；

(5) 法人代表授权委托书原件、法人和被授权人的身份证复印件；

(6) 项目经理、技术员、安全员、质检员以及特种作业人员取证原件

情况（必须证件齐全，并附原件年检页）；

（7）施工简历，近三年的施工业绩（分包合同协议书、分包结算书）。

凡资信文件缺失、伪造资信文件、无固定队伍、无施工业绩以及存在较大质量、安全事故以及恶意拖欠农民工工资情况的分包商判定为不合格。劳务分包商除劳务公司外，原则上无需提供①～⑤项资信文件。

工程部将资信审查合格的分包商，评价等级、诚信等级按合格级录入《合格诚信分包商名录》（详见附件1），内容包括：企业名称、企业性质、资质类别、负责人姓名、联系电话、邮箱、最大垫资（为总包方未支付工程款情况下，分包商一年内可垫资施工的最大产值）、工人属地、合作年限、近三年施工项目、评级等级、诚信等级等。甲指分包商以及地方势力原则上不纳入考评范围。

7.4.1.1.3 现场审查

分包项目总价超过50万元或技术要求高、工期长时，所选择的新进分包商必须经过现场审查，要求分包商提供至少两个在建项目供现场审查。

现场审查由工程部组织，质量部、安全部、技术中心以及有关项目经理参加组成考察组，实地检查工程实体（或车间产品）、查阅资料以及走访交谈等，具体审查内容如下（但不限于）：

- （1）分包商在施项目安全、质量、进度管理状况；
- （2）分包商管理人员、施工人员以及机械设备管理状况；
- （3）建设方、监理方、总包方对分包商的评价。

现场审查形成《分包商考察评价报告》（详见附件3），考察组成员签字，生产副总确认，分供应商考评管理领导小组核准。凡现场存在转包行为、重大安全隐患、质量缺陷以及相关单位一致“差评”的分包商应鉴定为不合格。考察评价意见表签字完毕后由工程部随同分包商资料一并存档。

7.4.1.2 供应商事前考察

在公司范围内承担货物供应任务的供应商，按照《合格供应商准入评审表》（附件4）进行必要的符合性、适宜性评审，评审通过，并经公司分供应商考评管理领导小组组长批准后，评价等级、诚信等级按合格级录入诚信合格供应商名录（附件2），内容包括：企业名称、企业性质、资质类别、负责人姓名、联系电话、邮箱、最大垫资（为总包方未支付工程款情况下，供货商一年内可垫资的最大值）、合作年限、近三年经营状况、经营范围、评价等级、诚信等级等。

7.4.1.2.1 准入条件

- （1）具有法人资格或依法在工商行政管理部门登记；
- （2）具备国家有关部门、行业要求必须取得的生产经营许可证、安全许可，特殊行业要具有国家有关部门颁发的资质证书；
- （3）近三年经营活动中无违法记录和重大法律纠纷。

7.4.1.2.2 供应商的资料评审

材料科对供应商资料评审合格后，填写合格供应商准入评审表，报集团公司分供应商考评管理领导小组审核、确认。其评审主要内容如下（但不限于）：

（1）制造商

- ①企业营业执照、组织机构代码证；
- ②税务登记证明；
- ③银行开户证明或银行资信证明；
- ④有关部门出具的生产许可证、安全许可证，产品鉴定证书或产品质量检验报告；
- ⑤国家、行业及股份公司要求实施质量认证和特殊规定的产品，必

须提供国家权威认证机构颁发的证书；

⑥产品近三年主要销售业绩清单，用户评价材料；

⑦主要生产、检测设备一览表；

⑧需要提供的其他相关资料。

(2) 代理商

①企业营业执照、组织机构代码证；

②税务登记证明；

③银行开户证明或银行资信证明；

④所代理制造商授权的代理许可证书；

⑤代理商所代理制造商的有效质量安全环保体系认证证书；

⑥有关部门出具的所代理产品鉴定证书或产品质量检验报告；

⑦国家、行业及股份公司要求实施质量认证和特殊规定的产品，提供所代理产品获得的国家权威认证机构颁发的证书；

⑧所代理产品近三年的代理销售业绩清单和用户评价材料；

⑨所代理制造商的主要生产、检测设备一览表；

⑩需要提供的其他相关资料。

(3) 经销商

①企业或个体工商户营业执照、组织机构代码证；

②税务登记证明；

③银行开户证明或银行资信证明；

④有效质量安全环保管理体系认证证书，产品鉴定证书或产品质量检验报告；

⑤国家、行业及股份公司要求实施质量认证和特殊规定的产品，提供所经营产品获得的国家权威认证机构颁发的证书；

- ⑥申请准入产品近三年的销售业绩清单和用户评价材料；
- ⑦必要的货场、库房等仓储设施和产品检测设备等情况说明；
- ⑧需要提供的其他相关资料。

(4) 服务提供商

- ①企业或个体工商户营业执照、组织机构代码证；
- ②税务登记证明、资质证书、银行开户证明或银行资信证明；
- ③有效质量安全环保管理体系认证证书；
- ④申请准入服务近三年的业绩清单和用户评价材料；
- ⑤提供相应服务所必要的设备、仪器、人力资源等情况说明；
- ⑥需要提供的其他相关资料。

7.4.2 事中考评

本着“谁使用、谁复评、谁采购、谁监督”的原则，事中考核以项目部为主导，公司各职能部门辅助参与评价，分供应商诚信考核分为日常考核及年终考核两部分。

7.4.2.1 日常考核

由项目部负责分包商的日常考核评价，责任人为项目经理。主要是对分包商人员组织、设备配置、安全管理、生产管理、材料管理、质量管理，以及供应商供应过程中的产品质量、合同履约、交货、售后服务等做出的即时或阶段性评价。

日常评价最少 6 个月进行一次，项目部一般于每年 6 月 10 日和 12 月 10 日进行评价。按照《分包商日常考核评价表》（见附件 5）、《供应商日常评价表》（附件 6）的评价标准和日常评价分工，对本单位所承担的评价内容做出客观评价，日常评价作为对分供应商年度评价的重要依据，纳入分供应商年度评价指标。

7.4.2.2 年度考核

年度考核是对分供应商的综合实力、日常施工管理、日常供应情况、总体价格水平等做出的定期评价。工程部负责组织，质量部、安全部等公司各职能部门对全部的分供应商进行年度考核，填写《分包商日常考核评价表》（见附件7）、《供应商年度评价表》（附件8），考核结果经考评领导小组讨论、确定分供应商考评级别后，更新合格诚信分供应商名录。

年度评价合格的，列入本年度合格供应商名录，年度评价优秀的作为优质供应商和战略供应商储备资源。

对上年度无合作的合格分供应商，不再进行年度评价，如需再次发生合作，应重新履行合格供应商评审程序。

对于造成严重安全质量事故、恶意罢工上访等给公司造成负面影响、重大经济损失的分供应商，经生产副总、总经理批准后直接列入黑名单。

7.4.3 事后评价

分包项目施工完毕后两周内，项目经理应组织项目管理人员对分供应商进行考核评价，认真填写评价表，报送工程部。

事后评价在总结算前提交，或与总结算一并提交，考核方法、内容与年度考核内容一致，按施工全过程年度（未进行年度考评的按年度考核标准执行）考核得分的算数平均值作为依据，填写综合评定意见，作为该分供应商本次和合作的最终评价，评价结果录入分包商名录中。

7.5 评价办法

7.5.1 年度考评权重比例分配

日常考核占60%，年度考核占40%，其中日常考核按考核次数的算数平均值计算。

7.5.2 考评等级

7.5.2.1 评价级别

分为五个等级，即“优秀、好、合格、不合格、黑名单”，其中年度考评得分 ≥ 95 为优秀，得分在95~80之间为好，得分在80~60之间为合格，得分 < 60 为不合格，得分 < 60 且严重违反公司管理规定等不良行为的列入黑名单。

7.5.2.2 诚信等级

合格分供应商诚信等级分为A、B、C、D、E、F级，即战略级、优质级、良好级、合格级、不合格级、黑名单级。

战略级合作分供应商从优秀评价级中经公司分供应商考评管理领导小组综合评出；优质级合作分供应商除优秀评价级中的战略合作分供应商外，再从好评价级中经公司分供应商考评管理领导小组综合补评部分；良好级合作分供应商除好评价级中的优质合作分供应商外，再从一般评价级中经公司分供应商考评管理领导小组综合补评部分，其余合格分供应商均作为合格级分供应商。

7.5.2.2.1 A级分供应商审定条件

- (1) 从优秀评价级中择优推荐，经领导小组综合评出；
- (2) 在集团公司内累计合作满5年及以上或连续合作满4年及以上，合作期间内至少有2年被评为优秀，且没有被纳入过不合格分供应商名录；
- (3) 对确保重大节点工期过程中表现突出的。

7.5.2.2.2 B级分包方审定条件

- (1) 优秀评级中未被评定为A级分供应商的；
- (2) 从好评价级中择优推荐，经领导小组综合评出；
- (3) 在集团公司内累计合作年限满4年以上或连续合作满3年以上，合作期间内至少有2年被评为良好及以上，其中1年为优秀，且没有被纳入过不合格分包企业名录的。

7.5.2.2.3 C级分包方审定条件

- (1) 好评级中未被评为B级分供应商的；
- (2) 从一般评价级中择优推荐，经领导小组综合评出；
- (3) 在集团公司内累计合作年限满3年及以上或连续合作满2年及以上，期间内至少有1年考核结果为良好及以上，且没有被纳入不合格分包企业的。

7.5.2.2.4 D级分包方审定条件

年度考核结果经公司审定为合格及以上且没有被纳入A、B、C级管理的分供应商全部纳入D级分包企业管理。

7.5.2.2.5 E级分包方审定条件

年度考核结果经公司审定为不合格的分供应商。

7.5.2.2.6 F级分包方审定条件

- (1) 在办理准入过程中弄虚作假，伪造证件资料的；
- (2) 将分包工程进行转包或违法分包的；
- (3) 发生安全、质量责任事故的；
- (4) 存在质量缺陷、安全隐患，整改不及时或隐瞒不报，导致企业重大经济损失或企业信誉受负面影响的；
- (5) 发生纠纷，负有主要责任且不接受合理处理，进行缠访或闹访的；
- (6) 以欺诈方式签订合同，要挟单位、个人进行无理调价的；
- (7) 拒不服从项目部管理，以非正当理由擅自停工、阻工或引发群体性事件的；
- (8) 利用网络、电视、报纸等媒体传播不良信息，给公司声誉造成影响的；

(9) 因分包企业自身原因致使工程工期严重滞后拒不整改的；

(10) 拒不落实实名制管理要求的；

(11) 因分包企业原因给企业造成严重损失的其他情形；

7.5.2.2.7 各等级数量要求

C 级分供应商总数所占比例原则上不高于在用分供应商总数的 30%；B 级分供应商总数不高于 C 级分供应商总数的 30%；A 级分供应商不高于 B 级分包企业总数的 30%。

7.6 激励、奖惩机制（体系、办法）

7.6.1 激励机制

7.6.1.1 A 级（战略级）分供应商

在公司范围内工程施工劳务（专业）招标及采购时优先邀请、选用，在招标结果中按报价降 3%进行排名，履约保证金可以按正常比例的 30%收取。

7.6.1.2 B 级（优质级）分供应商

在公司范围内工程施工劳务（专业）招标及采购时优先邀请、选用，在招标结果中按报价降 2.5%进行排名，履约保证金可以按正常比例的 50%收取。

7.6.1.3 C 级（良好级）分供应商

在公司范围内工程施工劳务（专业）招标及采购时优先邀请、选用，在招标结果中按报价降 1.5%进行排名，履约保证金可以按正常比例的 80%收取。

7.6.1.4 特别优秀合作分供应商，通过现金、实物等奖励方式，在集团公司全部合作分供应商中评比。

7.6.2 设立警告、记过、限制交易等处罚制度，适当采取经济处罚措

施，建立专项资金，平衡奖励机制。

7.6.2.1 警告处分

- (1) 质量不到位、安全管理不到位，但整改及时；
- (2) 在合同签订后提出额外要求；
- (3) 知情不漏，故意埋漏，秋后算账行为；

以上行为可视情节严重程度，处以 5000 元～100000 元的罚款，并取消年度评优资格，情节特别严重的直接进入黑名单，取消合作资格。

7.6.2.2 记过行为

连续警告 2 次以上的行为，但仍有较强合作意向的分供应商，视情节严重程度，处以 20000 元～150000 元的罚款，并取消年度评优资格。

7.6.2.3 列入黑名单

针对严重违反公司管理规定等不良行为记录的分供应商，属于严重违规的行为，实施处罚，并列入公司“黑名单”管理。

(1) 分供应商列入黑名单管理的事项

主要包括质量、安全违约事项、工程管理违约事项、其他违约事项等，详见附件《分供应商不良行为记录与“黑名单”清单》（附件 9）。

(2) “黑名单”管理工作程序

① 信息采集

发起部门提交《分供应商不良行为记录“黑名单”报送表》（附件 10），明确将分供应商列入“黑名单”信息采集的事实描述、制裁措施等。

② 信息核实、审批与处置

发起部门报工程部核实，分管领导审定，总经理审批，由工程部存档。

(3) “黑名单”劳务合作队伍的制裁措施

① 停止下达新的工程任务

② 停工整顿。停止在建工程的施工、停止领用材料。

③ 停止办理劳务费用结算

④ 终止劳务合作关系

⑤ 其他

(4) “黑名单”的限制

列入“黑名单”库的分供应商在黑名单期限内不得在集团公司内承接任何工程，列入“黑名单”库相关人员严禁再次进入集团公司从业。

(5) “黑名单”的解除

“黑名单”队伍在黑名单管理时限到达时，提交《分供应商不良行为记录“黑名单”解除申请表》（附件 11），经由所属项目部提出处理意见，公司主管部门验证，经公司领导批准后，解除“黑名单”。

7.6.2.4 限制交易

出现以下情形之一的供应商，可列入集团公司限制交易供应商名单。

被政府机构列入限制交易名单，或集团公司对其年度评价结果为不合格的供应商，根据情节严重程度确定限制交易期限。对已签合同的，按采购文件或合同规定办理，但要加强监管和控制。限制交易期满后，合作意向较强的供应商必须提供相关的资质材料、问题改进证明资料和相关的承诺书，经集团公司评审同意后方可成为合格供应商。

附：1、《诚信合格分包商名录》；

2、《诚信合格供应商名录》；

3、《分包商考察评价报告书》；

4、《合格供应商准入评审表》；

5、《分包商日常诚信考核评价表》；

- 6、《供应商日常诚信考核评价表》；
- 7、《分包商年度诚信考核评价表》；
- 8、《供应商年度诚信考核评价表》；
- 9、《分供应商不良行为记录“黑名单”清单》；
- 10、《分供应商不良行为记录“黑名单”报送表》；
- 11、《分供应商不良行为记录“黑名单”解除申请表》。

附件 1

国基建设集团有限公司

诚信合格分包商名录

全称	企业性质	注册资本金	注册地	增值 税号	资质类别	负责人姓名	联系电话	邮箱	专业	合作年限	最大垫资 (万元)	人员规模 (人)	工人属地	评价等级	诚信等级	备注

附件 2

国基建设集团有限公司
诚信合格供应商名录

全称	企业性质	注册资本金	注册地	增值 税号	资质 类别	负责人 姓名	联系 电话	邮箱	经营范围	合作 年限	最大垫资 （万元）	评价 等级	诚信 等级	备注

附件 3

分包商考察评价报告书

分包方名称：_____

考察小组成员：_____

二0____年____月____日

一、基本情况

企业名称							
企业详细地址	省（自治区、直辖市）		地区（市、州、盟）		县（区、市、旗）		
	街（路、道、巷、乡、镇）		号（村）	邮政编码			
法定代表人			电 话				
施工队长 (被授权人)	姓 名		电 话				
	身份证号						
施工资质证书	编 号		等 级				
	发证机关		发证时间				
营业执照注册号			注册资本	万元			
企 业 类 型			建立时间				
安全资质证书	编 号		发证时间				
	发证机关		年检情况				
开户银行	名 称		帐 号				
社会保险登记证号			有效期限		发证机构		
劳动合同签订情况							
人员 状况	总人数 人。其中：工程技术人员 人（高级 人，中级 人，初级 人），木工 人， 钢筋工 人，砼工 人，电焊工 人，装吊工 人，其他 人						
自有 机械	挖掘机 台，推土机 台，自卸汽车 台，砼拌和机 台， 砂浆拌和机 台，吊车 台，其它机械 台（套）						
经营 情况	资产总额		万元		企业总收入		万元
	实收资本		万元		利润总额		万元
	净资产		万元		建筑业劳动生产率		万元
近三年工程结算收入			年		年		年
			万元		万元		万元

说明：劳动合同签订、人员、机械及近三年结算收入情况按本支队伍实际情况填写。

法定代表人授权委托书

(20xx) 第xxx号

国基建设集团有限公司：

兹授权我单位_____，代表_____公司（法定代表人：_____）办理分包方准入事宜，全权负责我公司分包贵公司工程作业内容管理一切事宜。代理人在授权范围内的行为，由我单位承担责任。

代理人身份证号：_____； 有效

期限：20xx年xx月xx日至_____

授权单位：_____（公章）

法定代表人：_____（签字）

代理人签字：_____（签字）

二零xx年xx月xx日

二、本队伍与其他公司合作经历及信誉调查

顺 号	工程项目名称	专业分类	工 程 规 模					施工年限	备 注
			技术指标	单位	数量	合同价 (万元)	结算价格 (万元)		

注：此表按最近时间由后往前顺序填写。注重填写本支队伍情况。

三、本队伍劳务人员素质调查及持证上岗名单

序号	姓名	性别	出生年月	学历	身份证号码	专业工种	级别	实际从事本专业年限	持证上岗有效证件编号	批准机关

四、本队伍自有机具设备明细表

序号	设备名称	型号规格（能力）	功率（KW）	技术状态	制造时间	制造单位	备 注

五、有效证件核准记录

[illegible]

六、考察说明

对分包方、本支队伍及队长实力与信誉考察说明：

调查人：

年 月 日

七、公司评价会签意见

部门名称	具 体 意 见
工程部	
质量部	
安全部	
技术中心	
主管领导意见	
总经理意见	

附件 5

分包商日常诚信考核评价表

工程名称			
分包商		负责人姓名	
分包内容		班组数量	
施工时间		工人数量	
考评内容			得分
进度管理 15 分	1、能按计划完成施工任务的，得满分 15 分；		
	2、因分包商自身原因造成进度滞后的，滞后 1 天扣 1 分。		
质量管理 20 分	1、不严格执行施工程序，关键工序及隐蔽性工程不报验，擅自转序施工的，扣 5 分；		
	2、使用不合格材料，或存在偷工减料行为的，扣 5 分；		
	3、不按要求施工，导致出现质量问题的，扣 2 分；		
	4、对质量问题或质量隐患不整改或整改不彻底的，一次扣 5 分；		
	5、有外观质量缺陷的扣 3 分；		
	6、质量低劣造成工程缺陷，或造成较大经济损失的，得 0 分。		
安全管理 20 分	1、分包商未按公司要求参加本公司组织的安全培训并取证的，扣 2 分；		
	2、按照安全生产法规对工地进行检查，发现对隐患整改未如期完成的，一处扣 2 分；		
	3、有危险部位无标志、易燃易爆物品未分类存放现象的，扣 2 分；		
	4、未配备消防设施和灭火器材的，扣 2 分；		
	5、特种作业人员未持证上岗的，扣 3 分；		
	6、施工过程中不能正确配戴劳动保护用品的，扣 2 分；		
	7、特种设备无出厂合格证、委托无资质厂家生产、加工和安装的，未经权威部门或专业机构检测并取得使用证的，或使用证过期未按规定申报检验的，设备安全防护装置不全的，扣 2 分；		
	8、施工现场临时用电存在安全隐患的，一处扣 2 分；		
	9、本季度发生过轻伤事故的，一次扣 3 分；发生一人重伤事故的，扣 5 分；		
	10、发生死亡事故或者两人以上（含两人）重伤事故的，安全评分为 0 分。		
	11、发生火灾、重大机损事故或其它责任事故造成一定损失的，安全评分为 0 分。		

附件 5（续）

分包商日常诚信考核评价表

工程名称			
分包商		负责人姓名	
分包内容		班组数量	
施工时间		工人数量	
考评内容			得分
材料管理 10 分	严重超出合同材料限额使用量，扣 5 分		
	不能按照施工部位、节点准确、及时的提供相应材料计划，扣 3 分		
	日常生产过程中对材料使用、保管无管理措施的，扣 2 分		
设备、人员 履约情况 10 分	分包商未按投标或合同承诺配置人员及设备，或采用的机械设备与承诺不符，一项扣 3~5 分。		
农民工工 资支付情 况 10 分	1、因拖欠农民工工资，接到相关方投诉或出现农民工集体讨薪事件，得 0 分。		
	2、在项目部出现讨薪情况，扣 5 分。		
	3、在分包商层级以下出现农民工讨薪情况，扣 3 分。		
	4、实名制管理执行不到位的，一次扣 2 分。		
服务情况 5 分	1、对项目部及现场管理人员指令不执行或执行不力的，一次扣 3 分；		
	2、对项目部的协调性工作不配合的，一次扣 2 分；		
考核得分	分	评价级别	
项目经理评价：该施工队伍为（☐专业；☐一般；☐不合格）队伍，（☐能；☐基本可以；☐不能）满足我公司的施工要求，建议公司（☐长期聘用；☐加强管理；☐尽快解除）该施工队伍。 其它需要说明的问题： 项目经理：（签字） 日 期： 年 月 日			

附件 6

供应商日常诚信考核评价表

参建工程名称：

项目经理：

被考核单位：

考核日期： 年 月 日

序号	评价内容			得分	
1	质量 (30 分)	1、当期交货全部合格，使用中未出现质量问题（30 分）			
		2、当期交货和或使用中出现一次不合格但能及时解决（20 分）			
		3、当期交货和使用中出现一次不合格不能及时解决或出现两次及以上不合格（0 分）			
2	交货及时性 (20 分)	1、交货及时（20 分）			
		2、催告一次能及时交货且未影响生产经营（15 分）			
		3、催告两次以上或影响生产经营（0 分）			
3	交货准确性 (10 分)	1、规格、数量准确且技术证明文件齐全（5 分）			
		2、规格、数量不准确或技术证明文件不齐全但能及时解决（3 分）			
		3、规格、数量不准确或技术证明文件不齐全且不能及时解决（0 分）			
4	应急保障 (15 分)	1、零星或应急订货能及时满足（15 分）			
		2、零星或应急订货能部分满足（10 分）			
		3、零星或应急订货完全不能满足（0 分）			
5	售后服务 (15 分)	1、按合同约定进行技术培训、安装调试和其他售后服务项目（15 分）			
		2、基本能按合同约定进行技术培训、安装调试和其他售后服务项目（10 分）			
		3、不能合同约定进行技术培训、安装调试和其他售后服务项目（0 分）			
6	问题处理 (10 分)	1、接到整改通知，及时按要求整改（10 分）			
		2、接到整改通知，整改不及时或整改效果不理想（5 分）			
		3、接到整改通知，不能及时整改或整改无效果（0 分）			
考核得分		分	评价级别		
项目经理评价：该供应商（ ☐ 能； ☐ 基本可以； ☐ 不能）满足我公司的施工要求，建议公司（ ☐ 长期合作； ☐ 加强管理； ☐ 尽快解除）。					
其它需要说明的问题：					
项目经理：（签字）					
日 期： 年 月 日					

注：表中所列内容为评价标准，项目部按照评价分工，依据评价标准进行客观评价。

附件 7

分包商年度（完工）诚信考核评价表

参建工程名称：

项目经理：

被考核单位：

考核日期： 年 月 日

序号	考核内容	评价结果	测评部门 测评人
1	合同履行情况（工期、进度、无固索赔、调价、超比例支付、解除合同等）	①好（5分）；②一般（4分）；③差（2分）。	工程部： （测评人 签名）
2	队伍组建及管理水平	①稳定（5分）；②一般（4分）；③差（2分）。	
3	队伍的施工能力	①强（5分）；②一般（4分）；③弱（1分）。	
4	人员的技能素质	①高（5分）；②一般（4分）；③差（2分）。	
5	队伍遵纪守法及服从项目管理情况	①好（4分）；②一般（4分）；③差（1分）。	
6	是否出现恶意讨薪，无理取闹情况	①无（4分）；②有（0分）。	
7	是否出现上告、上访情况	①无（4分）；②有（0分）。	
8	是否存在转包情况	①无（4分）；②有（1分）。	
9	材料是否超限额，提供材料计划是否准确	①好（4分）；②一般（3分）；③差（1分）。	
10	安全资质报公司审查备案是否合格	①合格（2分）；②不合格（1分）。	安全部： （测评人 签名）
11	现场安全文明施工执行情况	①好（4分）；②一般（3分）；③差（1分）。	
12	是否发生安全生产事故	①无（6分）；②有（0分）。	
13	安全组织机构、制度建设、人员配备情况。	①好（5分）；②一般（3分）；③差（1分）。	
14	人员安全素质情况，劳动纪律情况。	①好（5分）；②一般（2分）；③差（1分）。	
15	农民工工资支付情况。	①好（4分）；②一般（2分）；③差（1分）。	
16	分包方自带的机具设备、安全防护用品进入现场前自检情况，向项目部提交自检和相关检测部门出具的检验合格证明情况。	①好（4分）；②一般（2分）；③差（1分）。	质量部： （测评人 签名）
17	是否签订质量保修书。	①签订（2分）；②未签订（1分）。	
18	是否因自身原因存在质量缺陷。	①无（5分）；②有（1分）。	
19	是否因自身原因发生质量事故。	①无（8分）；②有（0分）。	
20	质量管理水平，是否执行样板先行。	①好（5分）；②一般（3分）；③差（1分）。	
21	管理人员、施工人员质量意识	①好（5分）；②一般（2分）；③差（1分）。	
22	保修服务态度	①好（5分）；②一般（2分）；③差（0分）。	
日常得分： 分		年度得分： 分	综合得分： 分
评价等级：		诚信等级：	
集团公司考评管理领导组意见			

填表说明：

- 1、评价结果中任意一项为 0 分，考核分数即为 0 分；
- 2、工程部负责汇总得分，据此更新《合格诚信分包商名录》；
- 3、综合得分根据年度考核得分、日常考核算数平均值，按年度考核 40%、日常考核 60%的权重计算得出；
- 4、评价等级填写“优秀、好、一般、合格、不合格”，诚信等级填写“A、B、C、D、E、F”。

附件 8

供应商年度（完工）诚信考核评价表

参建工程名称：

项目经理：

被考核单位：

考核日期： 年 月 日

序号	评价项目	评价内容	分值	评分标准	得分
1	综合实力 (15分)	生产与保障供应能力	6	企业具有良好的市场信誉，知名度较高得1分，否则不得分；企业生产及销售规模处于国内同行业前列得2分，其余酌情扣分；企业销售网络覆盖全国各个区域得2分，覆盖部分区域得1分，仅覆盖本区域不得分；企业在销售网络覆盖范围内均建立有自己的物流配送中心得1分，部分建立得0.5分，未建立不得分。	
		财务状况	3	资产负债率低于60%的得1分，80%≥资产负债率≥60%得0.5分，高于80%的不得分；存货周转率高于8次的得1分，8次≥资产负债率≥5次得0.5分，低于5次的不得分；流动比率大于2的得1分，2≥流动比率≥1得0.5分，小于1的不得分。	
		技术与研发能力	3	企业拥有自己的研发团队得1分，否则不得分拥有国家级新产品、新技术认证证书、专利证书的得1分，否则不得分；属技术创新企业得1分，否则不得分。	
		企业环境	3	企业所处地区的经济发展水平高得1分，发展水平一般得0.5分，发展水平低不得分；上市公司得1分，非上市公司不得分；属国资委直属的央企得1分，其它央企得0.5分，非央企不得分。	
2	供货业绩 (10分)	交易数量	10	考核期内同类产品或服务该供应商供应总量排在公司前三名的得10分，其余按次序酌情扣分。	
3	价格水平 (15分)	价格优势	12	同类产品或服务多个供应商的价格按最低为基准，每高出2%扣1分，扣完为止。	
		抗风险能力	3	能有效把控市场价格变化，降低供应成本，产品售价能稳中有降得4-5分；价格基本保持稳定，偶尔涨价得2-3分；供应商经常提出涨价愿望，但价格还可以保持在合理水平的得0-1分。	
4	日常评价 (60分)	日常评价	60	按所占分值比例折算，该项得分=日常评价得分*0.6*100%	
总分值			100	年度得分	
评价等级				诚信等级	
集团公司考评管理 领导组意见					

附件 9

分供应商不良诚信行为记录“黑名单”清单

序号	类别	违约描述	黑名单期限
1	合同履行	不遵守合同约定条款，提出不合理要求，履约过程中未经工程总承包单位同意，擅自出现停工、窝工或单方面退出工程施工。	12 个月
		未按投标承诺或合同约定履约履职，或以包代管、现场管理混乱，导致重点项目或重要项目的工程进度等严重滞后的。	12 个月
		将承包工程以任何方式转包或分包或对工程肢解分包给第三方。	12 个月
		付款过程中提供虚假发票或虚开发票	12 个月
		未与公司协商、沟通，在公司不知情的情况下起诉公司的。	永久
2	安全管理	发生死亡 2 人及以上生产安全责任事故，或在并一年内发生生产安全责任事故死亡人数累计 2 人及以上，经调查认定对事故负有责任的。	12 个月
		施工过程中发生安全事故，不积极、及时协调处理事故的。	12 个月
		未根据现场实际情况配备特种作业人员，伪造证件被有关部门查处且情节严重的。	6 个月
3	质量管理	发生较大及以上工程质量责任事故，经调查认定对事故负有责任的。	12 个月
		多次发生质量问题，且不配合整改，造成建设单位单位投诉处罚的。	6 个月
4	实名制管理	不按照公司要求执行劳务实名制管理规定的，日常发放工人工资弄虚作假。	6 个月
		劳务分包单位所承建（包）项目发生工资纠纷，经政府有关部门通知，逾期未到场配合解决的	6 个月
		劳务分包单位未按合同约定支付劳务分包款或拖欠工人工资，导致发生下列情形之一的：①同一工程项目，两个月内发生 2 起及以上集体上访事件，未能妥善处理、控制事态发展的；②引发破坏社会秩序的极端讨薪事件的；③引发其他违反社会治安有关规定的过激行为的	12 个月
5	环保管理	违反扬尘治理“六个百分百”的：①被市级通报的；②被省级通报的。	6 个月
6	相关人员	在极端讨薪、破坏社会秩序或违反社会治安有关规定的过激行为等不良行为中起组织策划、关键带头作用的相关人员	永久
		在建设工程活动中出现下列情形之一的：①捏造事实、伪造证明材料或者以非法手段取得证明材料向各级各部门反映情况的；②未依法向行政机关投诉，或行政机关依法处理后，仍以同一事实理由反复反映情况，影响行政机关正常工作的；③通过报纸、网络等媒体进行恶意炒作，造成不良社会影响的。	永久
		不听从项目管理人员管理，违反安全生产规章制度且拒不整改的，存在威胁管理人员的。	永久

附件 10

分供应商不良行为记录“黑名单”报送表

分供应商名称		报送时间	
不良行为 记录描述			
报送部门 建议	() 停止下达新的工程任务 () 停工整顿。停止在建工程的施工、停止领用材料。 () 停止办理劳务费用结算 () 终止劳务合作关系 () 其他： 黑名单管理时限 年 月 日 至 年 月 日 报送部门负责人：		
工程部审核 意见			
分管副总审 定意见			
总经理审批 意见			
备注			

附件 11

分供应商不良行为记录“黑名单”解除申请表

分供应商名称		申请时间	
不良行为 整改情况 描述			
报送部门 建议	☐ 恢复下达新的工程任务 ☐ 工作复工。（含恢复在建工程的施工、恢复领用材料） ☐ 恢复办理劳务费用结算 ☐ 重新办理劳务合作关系 ☐ 其他： 黑名单解除时间 年 月 日 报送部门负责人：		
工程部审核 意见			
分管副总审 定意见			
总经理审批 意见			
备注			

8、项目施工分包招投标管理规定

8.1 总则

1、为规范项目施工分包招投标工作，切实保护公司及项目部利益，保证工程质量，制定本规定。

2、适用范围：国基建设集团有限公司承建项目的施工分包招投标活动均按本规定执行。

3、招投标工作应当遵循公开、公平、公正和诚实信用的原则。

4、当施工分包工程额度较小（劳务分包<5 万元，专业分包<10 万元）或甲指分包时可按简易程序进行。任何人不得以不正当方式规避招标工作。

5、主体工程必须采取劳务分包招标，严禁将其进行专业分包招标。

6、对于建设单位方指定的专业分包、劳务分包必须进行竞争性谈判。

8.2 招标

1、招标领导组及工程部为招标管理机构。

招标领导组由公司总经理办公会议研究决定，组成人员包括总经理、总经济师、生产副总、总工程师、计划部部长、质量部部长、工程部部长及科长等相关人员。分公司的工程项目由总经理委托分公司经理组织执行，招标管理报工程部备案。

工程部为具体组织执行部门。

2、施工分包招标采取邀请招标方式进行，简易程序采取竞争性谈判方式进行。采用竞争性谈判方式时必须报招标领导组通过。

3、工程部应建立《诚信合格分供应商名录》，根据《分供应商诚信考核体系管理办法》招录合格分包商，考核、评价在建项目合作分包商，不断更新《诚信合格分包商名录》，筛选优质分包商。

4、招标工作计划

每个项目开工进场后项目部负责人应依据施工组织设计编制项目招标工作计划，经工程部长、生产副总、总工程师审核后留工程部存档。

每年开工前，工程部应根据各项目进展情况及项目招标工作计划编制年度招标工作计划，报请生产副总、总经济师、总经理审批后执行。

招标工作计划包括所有专业分包、劳务分包、竞争性谈判，明确其作业进场时间、分包项目数量。

5、招标文件编制

工程部应建立招标文件制式文本并及时发放到各项目部。

项目部应在分包项目施工前 30 天依据工程概况、作业环境、工期要求、质量要求等在招标制式文本基础上进行细化完善，报工程部审核定稿。

分包招标文件应将分包项目的施工条件、分包内容、付款条件、双方责任义务等描述清楚，尽可能涵盖分包工作全部内容，以通过招标竞价获得有利于公司的报价，防止后期出现合同落项、扯皮。

6、招标指导价

招标前，驻场预算员需将拟招标项目的预算价格或签证价格提供给工程部，由工程部组织计划部、生产副总、总经济师核算测定招标指导价。

招标指导价为分包商报价的上限，应在开标前 3 天确定，在开标时不公示。

凡参与测算、确定招标指导价的人员必须严守工作纪律，任何个人不得泄漏信息。

7、招标邀请

工程部应在分包项目施工前 20 天发出招标邀请，邀请范围原则上不少于 3 家。

招标邀请由工程部优先在合格分包商档案库内进行选择，项目部也应

积极向工程部推荐优秀分包商。

劳务分包招标时应注意规避全部选择劳务来源为同一地区的分包商，或目前在建项目较多的分包商。

选择的分包商应报招标领导小组通过后方可发出招标邀请。

任何个人不得恶意确定招标邀请范围，任何个人不得拒绝非档案库内分包商但资格审查合格的分包商进行招投标。

8、工程部根据招标项目的具体情况可要求分包商进行现场踏勘，项目部应予以接待并对其疑问进行回答，不能回答时在开标现场由招标组进行统一答复。

8.3 开标、评标和中标

1、开标应在招标文件确定的开标时间、地点进行。

2、开标由工程部主持，邀请所有投标人参加。

3、开标时应对工程概况进行简要阐述，并对投标人的疑问进行详细答复。

4、投标报价应在开标现场由各投标人进行统一书面填报，投标报价不公示；填报的书面报价由工程部统一收集整理，填写开标记录。

5、评标由招标领导小组负责，还应有项目部负责人参与。

参加评标人员根据具体情况确定，原则上重大项目不少于 7 人，一般项目不少于 5 人。

与投标人有关联关系或利害关系的人员不得进入评标组。

6、评标过程由评标组依据招标文件进行评选，对投标人报价模糊的可要求其进行说明。

评标组成员应当客观公正地履行职责，不得私下接触投标人，不得接受投标人的好处。

任何个人不得干预评标过程和结果。

7、经评选能够满足招标文件中各项规定的标准且为合理低价的投标人为中标人。

8、废标情况处理：重新组织开标或由评标组与最接近招标指导价的前三名投标人进行竞争性谈判，以确定中标人。

9、确定中标人后工程部向招标领导小组报送评标组签字确认的评标报告，并应根据招标前驻场预算员提供的预算价格或签证价格进行效益评价。

10、确定中标人后，工程部负责按招标文件规定日期向所有投标人通报开标结果，项目部应在 7 个工作日内完善分包合同。

11、中标人放弃中标时，工程部应向招标领导小组汇报并及时作出工作调整。

8.4 简易程序

1、简易程序所发出的竞争性谈判范围原则上不少于 3 家。

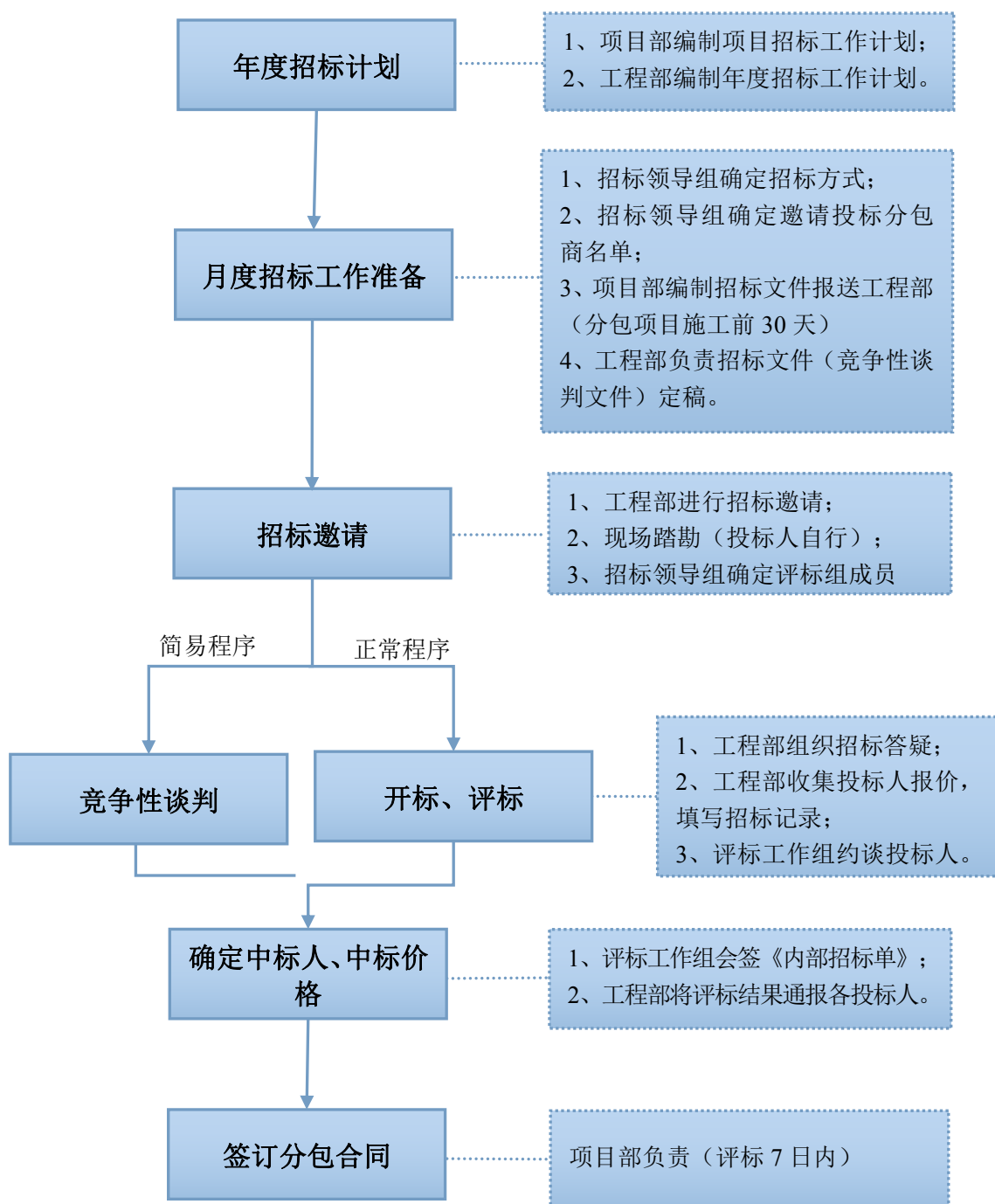
2、简易程序宜编制竞争性谈判文件（参考招标文件格式）

3、竞争性谈判小组由总经济师、生产副总、工程部、项目部相关人员组成。

4、竞争性谈判由工程部组织，分别进行谈判；谈判结果应书面汇报招标领导小组并在工程部备案。

8.5 内部招投标流程图

内部招投标流程图



附件：

国基公司内部评标单

工程名称	
招标项目	
各分包 队报价	
评标结果	
效益评价	
评标人员会 签栏	
总经理 核准	

_____项目_____工程招标文件范本

一、工程概况：

1、工程地址：

2、工程概况：

3、详细内容见图纸，如需踏勘现场，请与项目经理***（电话：13*****）。

二、招标范围及概况：

1、招标范围为设计图纸、设计变更、现场签证范围内的所有工程。

2、工程做法：（具体做法以项目技术交底为准）

序号	项目（部位）	工程做法	工程量	备注
1				
2				
3				

3、投标单价包括（但不限于）以下工作内容：

A：

B：

C：

三、投标须知：

1. 承包方式：

2. 招标人免费提供的机具设备及设施：

3. 质量要求：

4. 工期要求： 年 月 日~ 年 月 日，中标后即可进场。

5. 材料消耗指标要求：甲供材料（仅提供_____）损耗不大于图纸损耗（摊销）量；若超出时，则超出部分按购入价 105%计入支付乙方工程款。

6. 合同价款支付方式：_____。

7. 如有合同外零星用工，计日工单价为：大工____元/工，小工____元/工。

8. 人员配备：投标人须配备项目主管一名，质检员____名、安全员名，特殊工种人员必须持证上岗，施工人员数量、技术水平必须满足工期、质量要求。

9. 意外伤害保险：由招标人统一缴纳，中标人按____%的比例承担该费用，标准____元/建筑平米。

四、 评标、定标：

1、评标工作由招标人自主负责，____月____日开标确定中标人。投标人应于此日前将《投标报价单》送达国基建设集团有限公司工程部（可书面送达也可用电子邮件），联系人：***（电话：*****，邮箱：*****）

2、评标原则：以合理低价，保证质量、工期及以往良好业绩为依据。

3、评标结果将于____月____日向投标人通报，招标人不负责向未中标单位通报评标结果以及解释未中标原因。

五、 特殊说明：

1、投标人应仔细阅读招标文件，招标文件作为合同的组成部分。

凡参加投标竞价的投标人均视为同意招标文件的各项要求。投标人应按附件《投标报价单》格式填报投标价格，不得更改，否则视为废标。

2、投标人中标后，应向招标人缴纳合同总价_____%的履约保证金，并签订合同。投标人中标后 7 天内不签订合同，招标人有权另行选择施工单位，并扣取履约保证金。

附：投标报价单

附件：

投 标 报 价 单

一、工程名称：

二、投标报价：

序号	项目（部位）	工程做法	工程量	投标单价	备 注

三、我方承诺：此报价不因市场价格变化而调整，风险自负。如因自身原因造成工期延误，愿承担相关一切责任。

四、其他报价说明：

投标人：（签章）

电 话：

时 间： 年 月 日

9、钢筋、周转料具成本管控办法（试行）

9.1 目的：为进一步加强钢筋、周转料具材料消耗管理，降低工程成本、杜绝材料浪费，特制订本办法。

9.2 适用范围：集团公司及子（分）公司直属项目。

9.3 公司对各项目钢筋、周转料具采取集中统一管理，公司工程部分负责材料的成本管控，材料科、后勤中心负责采购供应，项目部负责现场具体管理。劳务班组、项目部必须无条件接受工程部的成本管控。

9.4 项目部提起钢筋、周转料具的申请计划，必须根据现场实际施工进度以及现场条件，认真测算，分批次进行申请，既要避免进料不足导致现场窝工，也要防止物资积压、占用公司资金。

9.5 工程部设专职成本管控员对项目部钢筋、周转料具的采购使用进行监控。总的指导思想是利用专门软件，经过与现场施工组织比对，结合施工图纸和规范进行修正，生成使用料单，用于审核检查项目材料使用，具体做法如下：

9.5.1 钢筋材料

①熟悉规范、图集：每个项目的图纸都不相同，而规范对各个项目都是通用的，无论项目技术人员还是成本管控员都必须对规范、图集了然于胸，才能做到发现并解决图纸存在问题。

②熟悉施工图纸：读图、审图，充分领会设计者的意图。主要依据结构图纸，并与建筑图纸结合起来。

③项目部出具钢筋下料表，并分类编码标注与图纸部位一一对应。钢筋下料表可通过劳务队技术人员报送也可由项目技术人员自行测算，但均需技术负责人核准无误后，递交成本管控员审核。

④成本管控员利用计划部广联达图形算量成果导入钢筋翻样软件

或自行绘制钢筋翻样，与现场施工组织比对，结合施工图纸及规范进行修正，从而生成钢筋翻样单。

⑤核对、纠偏。

各类构件的钢筋数量计算出来后，成本管控员需要对不同级别不同型号的钢筋进行汇总，之后逐一核对项目部提交的下料表，分析偏差，找出问题所在，给予更正修改。形成的最终钢筋翻样单由成本管控员、项目技术员、施工员签字后予以执行。

⑥执行与监督。

项目部需严格按最终钢筋翻样单出具限额用量汇总表，并要求劳务队严格按翻样单下料。成本管控员不定期进行现场巡查。如因设计变更等原因导致原翻样单无法执行时，应及时予以调整，调整后的翻样单同样需履行审签手续。

9.5.2 周转料具

①熟悉规范、图集以及施工图纸。

②项目部出具周转料具使用限额表，并分类编码标注。技术负责人审核后递交成本管控员审核。

③审核项目部周转料具使用限额表。

成本管控员利用 PKPM 软件计算项目部周转料具使用量，结合项目进度计划，审签项目部提交的周转料具使用限额表。

④执行与监督。项目部必须按成本管控员审定后的周转料具使用限额表出具周转料具限额领料单，使用过程中监督劳务队规范使用周转料具，不得擅自损坏，否则按分包合同约定予以赔偿。成本管控员不定期进行现场巡查，发现材料损耗异常或材料积压及时提醒项目部纠正。

9.6 成本管控员将根据项目钢筋、周转料具使用情况按项目进度节

点（如±0 以下、标准层每五或十层、主体封顶）进行考核，考核结果与项目管理人员绩效挂钩。

9.7 成本管控员每年末需对项目部钢筋下料表、周转料具使用限额表进行收集汇总，对同类型项目、结构的钢筋下料、周转料具使用总结经验、规律，最终形成企业内部定额，为企业投标、项目生产管理提供有力支撑。

10、项目章管理办法

10.1 项目部成立后，由项目经理从公司办公室领取项目章，领取时需经生产副总、总工程师审核，经总经理批准，办公室做好印章启用、发放登记。

10.2 项目章由项目经理负责，项目经理可指定专人负责保管和使用，平时应上锁保管。

10.3 项目章的使用应通过企业微信由项目经理审批，且只能用在工程资料及分部、分项验收记录等与本工程有关的资料，并做好台账记录，严禁用于合同签订或有重大风险的业务。

10.4 用印注意事项执行公司《行政管理手册》相关规定。

10.5 工程项目结束后，项目部项目章应交回公司办公室统一管理。

10.6 凡违反用章规定，一经发现给予相关责任人员 200 元以上罚款；如因违反用章规定给公司造成经济损失，则所造成的经济损失由相关责任人承担；如涉及违法犯罪的，将移送司法机关追究其法律责任。

11、项目管理相关表格

11.1 履约保证金返还确认单

履约保证金返还确认单

工程名称			
履约保证金金额	元	返款金额	元
分包商名称			
分包商负责人			
施工时段			
扣款金额及说明			
（分包商名称）通过公司选定参与本工程（分包内容）施工，并与项目部签订了分包合同。现在合同已经履行完毕。全部账目已经结清。_____项目部同意返还其所缴纳的履约保证金人民币（大写）_____万元整。			
会 签 意 见	项目经理		
	项目技术负责人		
	计划部		
	质量部		
	工程部		
	生产副总		
	总经理		

注：本表由项目部填写，公司审签完毕后，项目部、工程部、财务科各保留一份。

11.2 项目计划、生产信息统计表格

11.2.1 月度工作汇报表

项目概况		开工日期/竣工日期: 年 月 日 ~ 年 月 日		合同额: 万元	
形象进度		上月计划	完成情况	未完成内容及原因（问题）	措施
质量管理	工程验收				
	材料管理				
	工程实体检测				
安全管理	安全教育				
	隐患排查				
	资料管理				
技术	方案编制				
	新标准新规范学习计划				
	测量仪器配置				
	重要试验				
	档案资料				
经营管理	签证、结算办理				
	限额领料执行情况				
存在问题及采取措施					
对公司的建议、意见					

制表人:

项目经理:

11.2.2 月度经济数据统计表

序号	汇报项目	策划 指标	本月情况			开工累计	下月计划	备注
			计划	实际	完成率（%）			
1	产值							
2	成本							
3	回款							
4	支付							
		下月支付明细：						

制表：

项目经理：

11.2.3 月度工作计划表

__月 21 日—__月 20 日		计划内容
形象进度		
质量管理	工程验收	
	材料管理	
	工程实体检测	
安全管理	安全教育	
	隐患排查	
	资料管理	
技术管理	方案编制	
	标准、规范学习	
	测量仪器 配置	
	检验试验	
	档案资料	
	签证、结算 办理	
经营管理	成本管理	

制表：

项目经理：

11.2.4 月度施工进度计划及劳动力配置计划表

序号	分部分项	X-1 月											X 月																		劳动力 人数	
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		19
1																																
2																																
3																																
4																																
5																																
6																																
7																																
8																																
9																																
10																																
劳动力配置																																
说明																																

制表：

项目经理：

11.2.5 周总结汇报表

_____项目部____年____月份第____周周报

(月 日 ~ 月 日)

本周 总结	施工形象 进度	1、 2、 3、	
	与进度计划 比较	☐ 按计划完成 ☐ 超计划完成 ☐ 滞后计划 滞后内容及原因分析：	
	质量管理 (采取的管理措施、存 在问题及处理成效)		
	安全管理 (采取的管理措施、存 在问题及处理成效)		
	技术管理		
	签证、结算办理及限额 领料执行 (有无超限额用料及原 因分析)		
	其它工作		
	成本管理预估值	产值	
回款			
成本/费用			
利润			
下周 计划	施工形象进度	1、 2、 3、	
	质量管理		
	安全管理		
	技术管理		
	其它工作		

制表人：

审核人：

11.2.6 施工日报表

工程名称				施工楼座					
分部(分项)工程				施工班组					
日期		星期		天气情况	白 天		夜 间		
序号	施工部位	施工内容及工程量		人数	完否	质量情况	明日施工内容及工程量	人数	
1									
2									
未完成 原因				存在问题拟 定措施					
设计变更、技术交底									
隐蔽工程验收部位									
材料使用情况									
材料设备进场情况									
材料检验、试块留置									
工序交接检查情况									
安全									
各种专项培训等其它内容									
专业施工员(签字)					质检员(签字)				

11.2.7 停（完）工撤场备案表

项目名称：	合同额					
	开竣工 时间					
	合同付款 方式					
	年度计划 完成情况	年度实际 完成情况	未完工程 内容	原因分析	采取措施	接收人
形象进度						
工程资料办理						
影像资料						
竣工验收 与备案						
档案资料 移交与存档						
变更 签证办理						
结算审计进度						
内部分包 结算情况						
当年产值/ 累计产值						
当年成本/ 累计成本						
当年回款 /累计回款						
回款清欠计划						
专项验收情况						
材料进场 退场情况	明细附后（土建与安装分开）					
三钢工具进场 退场情况	明细附后					
库存盘点明细	明细附后					
看场人员安排						
需公司解决事宜						
对公司的建议						

11.2.8 施工周报（报建设、监理单位）

国基建设集团有限公司

_____工程

施工周报

（ 年 月 日 —— 年 月 日 ）



编制人：

审核人：

编制日期：

施 工 周 报

_____第_____期

一、上周完成施工情况说明

主要介绍上周工作计划完成哪些内容；

二、本周进度计划

（ 年 月 日 —— 年 月 日 ）周工作计划

工作名称	工作内容	进度安排	劳动力（人）	备注
主体施工				

注：工作名称可填写基础施工、主体施工、装修施工等；

三、上周进度计划落实情况

（ 年 月 日 —— 年 月 日 ）周进度落实情况

工作名称	工作内容	进度落实情况	劳动力到位情况	备注
主体施工				
工期滞后原因				

四、现场施工质量及安全文明措施

五、材料进场及复检情况

六、现场人员及机械配置情况

七、需建设单位解决问题

十六、责任书及项目管理策划书

1、项目部生产经营目标责任书

国基建设集团有限公司

项目部生产经营目标责任书

按照公司制定的项目单独核算管理模式的要求，为了充分调动项目部管理人员积极性，推动项目管理工作逐步向理性、科学、精细和规范的方向发展，在项目管理中推行目标责任制度，用指标评价替代粗线条的测评，理顺公司与项目管理机制，有力地推动公司管理手段，增强公司与项目部管理人员的抗风险意识和能力，明确项目部的责任、权利和义务，特签订本目标责任书。

一、工程名称：*****工程

二、责任人：*****项目部 职务：项目经理*****

三、责任期限：从项目部组建开始到项目结算审计和质保期结束。

四、责任范围：_____。

五、责任目标：

1、工期目标（后附工期进度表）：

①总工期目标：_____年___月___日到___年___月___日，完成全部合同内施工内容并竣工验收合格交付建设单位使用；

②基础处理工期目标：_____年___月___日前完成地基基础施工并验收合格；

③主体工程工期目标：_____年___月___日前完成主体结构并验收合格；

④竣工验收时间：_____年___月___日前完成竣工验收、交付建设

单位使用；

⑤如因建设单位原因造成工期变更，以建设单位签认的工期变更文件进行调整。

2、质量目标（后附质量创优计划表）：

主体结构质量达到（迎泽杯/山西省结构优质工程）标准，整个工程项目达到（市优/省优/汾水杯/国优）标准，并获得相应奖项。

3、安全文明施工目标（后附安全文明创优计划）：

①重大安全事故为零；

②轻伤事故发生率 $\leq 3\%$ ，处理费用不大于___万元。

③文明施工工地达标率 100%，取得（市级标准化/省级标准化/绿色）文明施工工地相应奖项。

④无民工上访闹事、讨薪事件发生。

4、成本发生率目标：项目总成本额度为_____万元且不大于施工产值的___%，各阶段成本指标如下（后附项目成本预算书）：

主体结构完工，累计直接成本_____万元且不大于施工产值的___%；

二次结构完工，累计直接成本_____万元且不大于施工产值的___%；

装修工程完工，累计直接成本_____万元且不大于施工产值的___%；

项目竣工验收，累计直接成本_____万元且不大于施工总产值的___%。

5、回款率目标：

①每月进度款回款率达到___%同期进度产值；

- ②主体施工期间回款率达到____%同期进度产值；
- ③装修施工期间回款率达到____%同期进度产值；
- ④项目竣工验收后，回款率达到____%施工总产值；
- ⑤项目审计后，回款率达到____%施工总产值。

6、项目部日常管理：

- ①公司月度贯标检查综合测评得分 $\leq$ 80 分；
- ②项目建设期间，每年度贯标检查综合测评得分垫底 $\leq$ 3 次。

六、考核与兑现

1、在项目竣工验收后，工程部应组织相关部室对项目部实际完成情况进行目标责任考核，出据《项目部责任目标完成情况考核说明》。说明中除安全目标有强制性规定外，应对其他目标完成情况提出是否减免奖励建议。

2、考核奖励金额按以下方式确定：

- ①完成责任目标，奖励金额为项目净利润额的 30%；
- ②超额完成责任目标，奖励金额为净利润额的 30%+超额部分净利润的 40%。

项目管理人员奖励金额分配方案，见下表（分配比例根据项目实际情况进行调整）

职务	项目经理	技术负责	施工员 安全员	质检员	预算员	资料员	保管员	材料员	其他人员
分配比例									

对于项目实现的超额净利润的分配，可根据个人业绩表现适当调整。

3、项目内控各项指标具体如下：

周转料具损耗率：钢管 $\leq$ ____%，顶丝 $\leq$ ____%，对拉螺杆 $\leq$ ____%，扣件 $\leq$ ____%，山型卡 $\leq$ ____%，步步紧 $\leq$ ____%，方木 $\leq$ ____%，板材平米指标 $\leq$ ____，其它_____。

费用指标(按建筑面积计)：管理费平米指标 $\leq$ ____元/ m^2 ，现场费用平米指标 $\leq$ ____元/ m^2 。

合同外签证金额不低于项目总产值的____%（或签证效益达万元）。

损耗率指标超标严重给公司造成重大损失的，则暂停奖励金发放。

4、安全目标未完成，处理费用不大于____万元的，奖励金额不扣除；处理费用大于____万元、不大于____万元的，奖励金额扣除____%；处理费用大于____万元的，奖励金额扣除____%。

5、在本项目质保期结束、终审完成且无建设单位重大投诉后兑现奖励。

6、日常管理考核：

①项目建设期间，公司每月贯标检查综合测评评分为最后一名，且小于80分的，罚款金额____元。综合测评评分第一名且评分大于95分的，奖励金额____元。奖罚金额最终计入项目奖励金额；

②项目建设期间，年度贯标检查综合测评评分累计4次垫底，取消项目管理人员本年度职级晋升、先进评选资格；

③项目建设期间，年度贯标检查综合测评评分累计5次排名第一，项目管理人员本年度优先参与职级晋升、先进评选。

七、其他：

1、本责任书经集团公司总经理、项目经理签字后生效，工程交工验收、审计结束、保修期满、结清款项，承包兑现后失效。

2、本责任书未尽事宜，另行签定补充条款。

3、本责任书一式六份，项目部、工程部、质量部、安全部、计划部、财务科各执一份。

公司总经理：

项目经理：

时 间：

时 间：

2、项目抵押承包责任书

国基建设集团有限公司

项目抵押承包责任书

为了切实搞好工程项目的施工管理，落实以项目承包人为责任主体的施工项目管理目标责任制度，明确公司及项目承包人责任、权限和利益，以确保顺利完成公司与建设单位签订的施工合同的全部内容，根据《国家建设工程项目管理规范》GB/T50326-2017（以下简称《规范》）之规定，结合《建筑法》、《合同法》相关条款，在平等自愿的基础上，经充分协商，特订立如下目标责任书：

一、工程概要

建设单位：

工程名称：

工程地点：

建筑面积：

承包范围：

质量等级：

合同名称及编号：

合同价款：

工 期：

二、项目承包人的权利和义务

1、参与公司进行的该施工项目投标和签订施工合同。

2、经授权组建项目经理部，确定项目经理部的组织结构，选择聘任管理人员，确定管理人员的职责，并定期进行考核、评价和奖惩。

3、严格执行公司的各项管理制度，建立质量管理体系和安全管理体系并组织实施。

4、在企业财务制度规定范围内，根据公司授权和施工项目管理的需要，决定资金的投入和使用，决定项目经理部的计酬办法。

5、在授权范围内，有物资采购权。

6、根据公司授权或按照企业的规定选择、使用有劳务资质的作业队伍。

7、主持项目经理部的工作，组织制定施工项目的各项管理制度，对施工项目自开工准备至竣工验收实施全过程全面管理。

8、根据公司授权，协调处理与项目管理有关的内部与外部管理。

9、参与工程竣工验收，负责所有竣工资料的搜集整理齐全，并按规定移交。完善本项目的各专项验收及竣工验收记录。准备完整的结算资料，参与办理工程结算。处理项目部的善后工作，接受审计。

10、接受公司布置的项目质量、安全创优任务。

三、项目承包人的工作目标和责任

1、严格执行《规范》中有关项目进度控制、项目质量控制、项目安全控制、项目成本控制、项目现场管理、项目合同管理、项目信息管理、项目生产要素管理、项目组织协调、项目竣工验收阶段管理、项目考核评价、项目回访保修管理等条款的相关规定。

2、全面按期完成公司与建设单位签订的有关该项目的施工合同和相关文件的全部内容，自觉维护公司形象和信誉。

3、确保工程质量达到合同规定的要求。杜绝重大质量事故的发生。一旦出现质量事故，应承担全部经济 and 法律责任。对承包工程范围内的所有项目承担保修责任和质量终身责任。

4、确保安全生产和文明施工，文明工地要求达到合同规定的标准。杜绝重大安全事故的发生。一旦发生安全事故，应承担其全部经济损失并承担法律责任；对项目所使用人员的有关社保、医保等，项目承包人应按规定为其投保。

5、确保工期达到合同规定的要求，因工期延误所造成的成本扩大、建设单位索赔等均由项目承包人承担。

6、根据项目成本核算，项目承包人按以下第_____种方式承包该工程项目：

a、项目定额上交承包制：项目部承担全部风险，确保向公司上缴_____万元作为公司利润，剩余利润由项目部确定分配方案，经公司审核发放。如产生项目亏损，由项目承包人自行承担。

b、项目固定总价承包：项目部和公司共同测算和确认的预测成本 _____元作为项目承包的全部经营费用，项目其余所得归公司。

c、项目固定比例上交承包制：项目每笔工程回款进账后，公司收取管理费____%，余款在公司监督下进行自主支配。

d：项目部与公司合作融资承包：项目部联合公司一并参与前期、过程中的项目运营过程所需的资金，根据公司和项目部各自出资比例进行纯利润分配，分配比例同出资比例。

7、受政策和其它不可抗力影响时此协议造价条款不做任何调整，负责本项目施工所形成的债权债务的清收偿还，并承担全部责任。

8、完成公司计划的质量、安全创优指标。

四、保证

1、为保证本责任书的落实，承包人自愿以人民币_____万元作抵押，或自愿抵押其夫妇共有的资产_____（价值_____万元）作为履行本责任书的保证，当抵押资产不足以偿还项目所欠的债务时，公司还可追究项目经理的其它资产。本责任书履行完毕，债权债务清偿结束后，抵押关系终止。如终止后暴露出新的债务纠纷，其一切责任仍由项目承包人承担。

2、_____愿为项目承包人的以上保证提供担保，共同承担偿还项目债务的责任。

3、公司应按照国家有关规章制度对项目经理部的工作进行全过程指导、监督和检查，并及时有效地提供相关服务。当在施工过程中发现项目承包人有严重违反公司制度的行为或因管理、资金等问题不能完成施工合同时，公司有权终止其项目承包人资格，除对项目承包人处以行政处罚外，一切经济损失由项目承包人承担。

五、其他条款

1、本责任书明确的项目承包人与公司的责任关系为内部承包关系，履行过程中出现的纠纷由双方协商解决，协商不成通过太原市仲裁委员会仲裁解决。

2、本责任书自公司、责任人（承包人）及担保单位（如需要）签字盖章后生效，工程保修期满，债权债务清理结束后终止。

3、本责任书一式伍份，双方各执两份，担保单位壹份。

公司（章）

法定代表人：

责任人（签字）

担保单位（章）

法定代表人：

签约日期： 年 月 日

3、项目管理策划书编制要求、大纲、模板

《项目管理策划书》是在项目管理实施之前，针对项目本身特点，对项目管理目标、管理方法、管理措施和管理手段进行科学分析和论证后，对项目的各项管理活动、目标指标的确定而形成的指导性文件。

编制依据：国家有关法律法规、《施工承包合同》、技术规范规程、设计文件、公司管理手册、《项目部生产经营目标责任书》以及项目当地自然、社会环境信息。

编制方法：应涵盖项目管理最基本的六个问题——“5W1H”，即：

①What：即解决做什么的问题。要明确工程的范围、质量目标、建设单位的需求、企业的要求。概括来讲，就是要明确项目的各项管理目标和成本目标；②Where：即要明确工程的地点、周边环境（包括自然环境、地理环境、政治经济环境），以及这些环境可能给项目带来的有利或不利的的影响；③Who：即解决由谁来做项目的问题。要选定项目管理团队、采用合理的项目组织结构、建立配套的授权体系；④When：即项目于何时开始，到何时结束。要明确项目的工期，制定里程碑计划；⑤Way：即采取何种方法来实现项目目标。要明确项目实施所需的各种主要资源的数量、进场时间及配置方案、要提出项目需采取的主要施工方案、临建方案以及针对重大风险源制定出处置方案；⑥How much：即需要花多少钱完成该项目。项目策划的最终落脚点在于明确项目目标指标。

编制要点：①紧密结合现场实际情况，有较强的针对性、适用性；②多参考同类型项目管理经验，管理措施要对项目未来具有预测性和前瞻性；③详略得当。策划要突出项目的“与众不同”之处，对项目特点、难点、主要举措多加描写，常规的要求、措施则尽可能一笔带过或“参见××规范、××标准”；④尽量以图、表形式来表述，相关指标能够量化的尽量予以量化，文字要简练，避免套话、空话。

专项策划：①成本策划需另行编制成本测算书；②“省优”及以上质量创优目标的项目，应有专项的创优策划；③临设应编制临设方案。

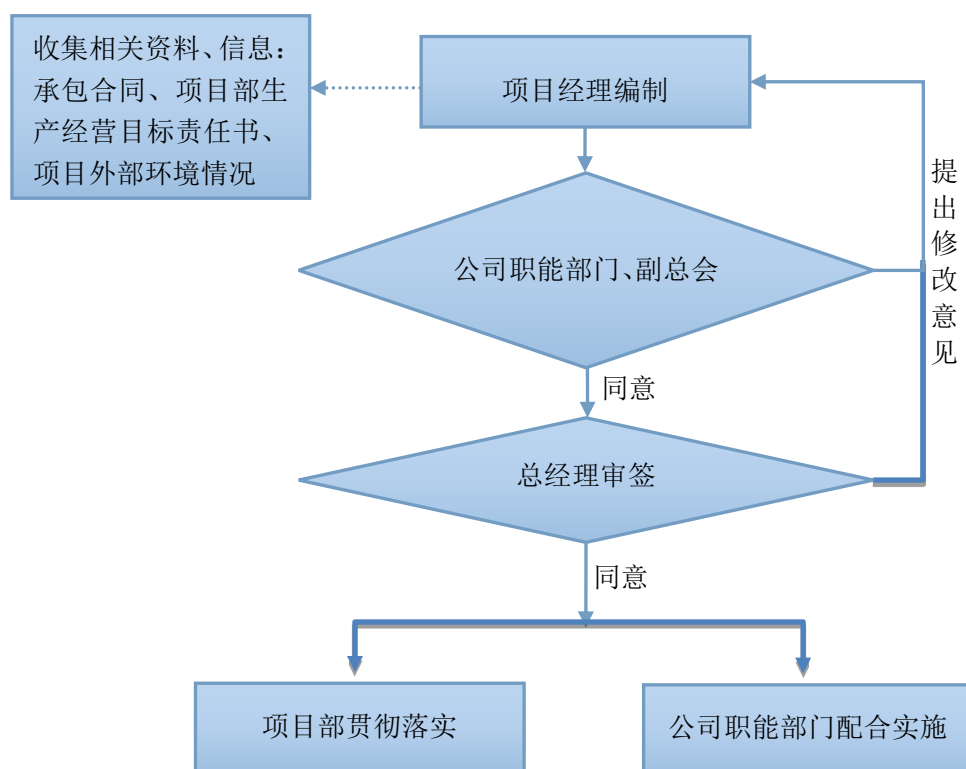
编制责任人为项目经理（技术负责人），审核人为生产副总，审批人为总经理。

编制时间：项目《施工承包合同》及主要设计文件下发后 30 天

内编制完成，特殊情况下经总经理批准后可延迟。项目实施过程中预设条件发生重大变化时，如重大设计变更、遭遇突发事件等情况下，应在事件发生后 15~30 天内完成修订或补充。

审核时间：职能部门（工程部、计划部、质量部、安全部、技术中心或总工办）、副总会审时间应控制在 7~14 天内，总经理审核时间应控制 7 天之内。

具体编审流程如下：



《项目管理策划书》编写大纲

一、封面样式

××××项目管理策划书

(黑体加黑，一号)

项
目
效
果
图

编制：_____(楷体，四号)

审核：

审批：

 国基建设集团有限公司××××项目部 (楷体加黑，三号)

××年×月×日 (楷体加黑，三号)

二、目录

目 录

1. 编制依据
2. 工程概况
3. 总体目标指标
4. 项目部机构设置
5. 现场布置
6. 项目生产管理
7. 项目质量管理
8. 项目环保与安全文明施工管理
9. 项目技术管理
10. 项目成本管理
11. 项目财务管理
12. 其他管理

三、编制内容

1. 编制依据

列出策划编制的有关依据资料文件的编目。

2. 工程概况

1.1 项目概况

简要说明项目工程概况（如高度、结构形式及主要做法、建筑面积等），说明工程项目所在地理位置、周边环境（如自然地貌、市政

道路建设情况、建设单位提供的“四通一平”条件）对工程施工方面的影响以及其他需要概述的情况。

1.2 项目各方主体单位

建设、设计、监理单位以及其他单位的全称，可列表说明。

1.3 施工重点、难点

简要说明项目实施过程中从质量技术难点以及影响工程进度、安全的关键工序或者新技术、新材料、新工艺的应用等。

3. 总体目标指标

说明项目的进度（总工期、分部、子分部的节点工期）、质量（结构杯、市优、省优、国优、鲁班奖、詹天佑奖以及各地方级最高质量奖、QC等）、安全（市、省、国家级绿色示范工程奖项、伤亡率、事故等）、成本（总体成本率及利润）、技术资料（方案编制率、资料标准按国优标准编制、影像资料编制齐全合格）管理目标，可列表。

4. 项目部机构设置

说明项目部管理人员及二线管理人员（指食堂管理员、厨师、保安、及电工、起重工、各类司机、焊工等特殊工种人员）配置思路与具体数量，列出项目部组织机构图。对各类人员的职责分工简要进行说明。

5. 现场布置

施工现场的三区（办公区、施工作业区、生活区）的总体和各自布置平面示意图，图中需体现出现场临建设施、大型机械设备的位置和总体尺寸、施工道路布设、临建房布局、绿化及各制作区的分布等，并标注上下水总阀、电源的总开关位置，必要时进行简要说明。测算列出临建的预计大概支出费用。

6. 项目生产管理

6.1 施工部署

简要说明工程的施工段的划分、不同施工区域的划分、上下交叉作业的划分、施工的部署和采用的施工组织作业方式（平行、流水、交叉作业等）或在工序上如何设计。

6.2 工程进度管理

根据项目进度管理目标，分解分部或子分部的进度目标，附进度图并简要说明本项目进度控制关键点、主要进度管理措施和各分包配合管理上的要点。

6.3 分包计划与劳动力投入情况

说明主要项目的分包形式、分包商数量、分包商进场时间（招投标与合同签订依据此时间实施）、甲指分包内容、地方势力分包内容、劳动力投入计划（列表说明）。

6.4 项目物资与设备管理

说明项目主要材料的量、价、进场时间及损耗率，周转材料的数量、进退场时间及损耗率，大型机械设备的用量、价格及进退场时间（数量为概量）。

7. 项目质量管理

根据项目质量管理总目标，分解子目标。如结构奖、市优、省优、地方奖、国家奖等奖项，根据本工程特点简要说明质量创优的主要控制要点。创优策划的则另行编制。

8. 项目环保与安全文明施工管理

确定项目安全管理目标的节点时间、伤亡率或安全成本损失额度的控制指标，列表说明项目施工重大危险源、各种安全方案编制计

划、应急预案编制计划，概述环保管理、门禁考勤管理和工人实名制管理的主要举措，安全文明施工难点以及项目部拟采取的措施（如外架采用爬架、钢管架、深基坑支护、外挑架等）。

9. 项目技术管理

根据施工进度安排，制订出主要施工方案的编制计划、各类技术类成果（如新技术应用、工法、专利计划及QC活动课题等）、专项方案的编制计划，说明工程档案资料和影像资料的编制要点。

10. 项目成本管理

根据项目成本管理目标，分解为主体封顶和竣工两阶段目标值（具体见成本测算书，另行编制），列出本项目成本控制的重点以及项目部计划采取的主要控制措施，列表汇总计算总成本。

11. 项目财务管理

对分供应商如何进行税务策划，结合进度计划、合同条款以列表形式分析项目过程中应收、应付的资金平衡，并标注出金额和时间节点。

12. 其他管理

说明项目部学习培训、协调管理等其他工作的主要内容及主要措施，以及其它可能出现的风险管控措施根据项目特点简述需在其他管理上策划的内容。

后附：策划书模板

****项目管理策划书



编制：_____（项目经理或技术负责）

审核：_____（生产副总）

审批：_____（总经理）



国基建设集团有限公司****项目部

2018 年 1 月 1 日

1. 编制依据

- 1.1 国家关于工程建设现行的有关法律、法规及行业的有关规定；
- 1.2 省市建设主管部门关于建筑施工现场安全管理、文明施工的相关文件；
- 1.3 公司管理手册及其它相关标准；
- 1.4 本工程设计图纸、施工总承包合同、项目合作协议书等文件；

2. 工程概况

2.1 项目概况

2.1.1 项目基本概况

序号	项目	内 容
1	工程名称	****项目
2	工程地点	**省**市**区**街
3	合同金额	_____元
4	建筑面积	_____m ²
5	建筑高度	东单元 89.95m 西单元 66.8m；
6	建筑层数	1#楼地上 29 层/23 层，2#楼地上 33 层/9 层，地下均为 2 层；
7	开竣工日期	2018.3.1~2019.12.30（暂定） 总工期：380 日历天

2.1.2 项目建筑概况

序号	主要部位	主要做法
1	防水	基础地下
		地下室设计防水等级为二级，二道设防。即钢筋混凝土自防水，设计抗渗等级 P6，基础防水 1.5 厚两道交叉层压膜自粘防水卷材。墙体混凝土外防水为 1.5 厚一道交叉层压膜自粘防水；车库底板及墙身防水为 4+3 改性沥青防水卷材。
		楼层防水
		卫生间设 1.5mm 厚聚合物水泥防水涂料并沿墙上翻高出地面 300mm，顶棚 0.5 厚聚合物水泥防水涂料防潮层。
		屋面防水
		1.5 厚两道交叉层压膜自粘防水卷材
2	砌体	地下室填充墙采用页岩空心砖砌块，地上填充内外墙采用加气砼砌块。

3	外装饰面	1-3 层为石材幕墙，其余为真石漆墙面	
4	装饰装修	地面	地下室及水箱间、管道井水泥砂浆地面，其余地砖地面，卫生间为防滑地砖地面；车库地面为环氧树脂自流平涂层
		内墙	卫生间、厨房墙面砖；其他房间涂料墙面；首层电梯厅、大堂含地下室大堂墙面为玻化砖墙面
5	保温工程	外墙屋面	外墙 70 厚岩棉保温板，屋面 110 厚挤塑聚苯板
6	功能介绍	1#2#楼	主楼地下一层二层全部为丁类库房、其余全部为地下车库；一层为商业用房；二层以上全部为住宅。
7	安装	给水系统	本工程给水水源为市政自来水，从小区东侧市政水管接入，经过倒流防止器、总水表后，在用地红线内形成 DN300 环形管网，供生活、消防系统给水。
		雨水系统	住宅屋面、底商屋面采用重力流雨水系统。
		供暖系统	住宅采用供用立管分户独立供暖系统，商业采用下供下回双管异程式系统。
		供电电源	本工程采用 200/380V 保护接地系统，各单元进电源由地库变电站沿桥架引入。

2.1.3 工程结构概况

地基处理	PHC 管桩			
基础	混凝土筏板基础			
主体	剪力墙结构			
混凝土强度等级				
项目名称	结构部位		砼强度等级	砼设计抗渗等级
结构主体	底板、承台、筏板基础梁		C35	P6
	地下室外墙		C50	P6
	墙柱	水箱水池侧墙底板		P6
		基础顶-20.88m	C50	
		17.88m-47.88m	C40	
		47.88m-屋面	C30	
	梁 板 全楼		C30	

2.2 项目自然条件

2.2.1 地形地貌与地质状况

地块形状整齐，内部平整，现状基本为垃圾杂填土，地块标高低于周边道路，平均约-1.2m。

2.2.2 所属位置

项目位于**市**区**街西侧，共占地约 24510m²。

2.2.3 周边情况：

目前项目周边为北侧及东侧为城市主干道，道路畅通，市政工程硬化、绿化、给水、雨污水、电缆线路的建设已完善。东侧为住宅小区，北侧为其他单位生活区，西侧和南侧为水泥硬化道路。南侧、北侧为水泥硬化道路。

2.2.4 气候条件

该地区属于温带半干旱季风性气候，有冬无严寒，夏无酷暑，昼夜温差较大，无霜期较长，日照充足等气候特点，1月平均气温-5.2℃、最低气温-22.8℃，7月平均气温 24.2℃、最高气温 36.6℃。年降水量 450 毫米左右，多集中在夏季 7-9 月间。

2.2.5 地下水位

该地区地下水位 784.24-786.4m 之间，设计基坑底标高为 788.43m，位于水位以下，施工时须采取降水措施，以保证施工。

2.2.6 给水方面

甲方已接入一根 DN300 自来水管，且每根管道入口处预留一处接驳井，满足施工现场供水使用。

2.2.7 排水方面

经现场勘查，在项目北侧中间道路有三处污水井，南侧道路有一处污水井，可直接用于施工排水。

2.2.8 供电情况

场地内东南角已引入 315KVA 变压器一台，西南角已引入 315KVA 变压器三台

作为施工用电电源。

2.3 项目参建各方主体

见下表。

序号	项目	内 容
1	建设单位	**房地产开发有限公司
2	设计单位	**设计研究院
3	监理单位	**监理有限公司
4	总承包单位	国基建设集团有限公司
5	勘察单位	**勘察质量检测有限公司

2.4. 项目重点、难点

序号	项目	重点、难点
1	施工管理 协调与配合	本工程工期紧，主体-1、-2层至2层层高不一，-2层人防工程较多，操作难度大。安装工程复杂，交叉作业多；协调难度大。
2	土方开挖	挖桩间土保护桩体、车库承台的土方开挖
3	支模、支撑 体系	地下室支模、支撑体系的加固质量，直接关系到工程观感质量为本工程重难点之一。结构阴阳角及梁、柱接头处、模板根部支模加固易变形，为重点控制部位。新型铝合金模板的使用。连廊及屋面大檐支模是本工程难点。
4	安装工程	剪力墙中配电箱的预埋、厨卫间顶板预埋 PVC 承插管的定位是本工程安装中的重点；控制配电箱的标高及左右位置、支模板、浇筑混凝土时配电箱不能跑位；浇筑厨卫间混凝土顶板时控制 PVC 承插管在浇混凝土时不跑位偏移；是本工程的难点。
5	整体式全钢 爬架工程	整体式全钢爬架附着支座处的预留预埋、全钢爬架与施工电梯及爬架过塔吊附臂时的处理是本架体体系的难点。

3.总体目标指标

3.1 工期目标

3.1.1 总体工期目标

总工期：380 日历天。计划竣工日期：2019 年 12 月 30 日。

3.1.2 主要节点工期目标

序号	主要节点	完成时间	备注
1	静压桩基础完成	2018. 1. 30	
2	土方及垫层完成	2018. 4. 30	
3	正负零完成	2018. 6. 28	
4	结构主体完成	2018. 12. 30	
5	二次结构完成及主体验收	2019. 5. 20	
6	装饰装修、安装工程完成	2019. 10. 1	
7	竣工验收，交付使用	2019. 12. 30	

3.2 质量目标

3.2.1 质量目标：合格

3.2.2 创优目标：**市结构杯工程、**省优良工程。

3.3 安全文明目标：

3.3.1 创建**省建筑安全标化工地、**省绿色施工示范工程等；

3.3.2 事故控制目标：杜绝死亡、重伤事故，减少一般事故，杜绝重大机械、火灾、爆炸事故，轻伤事故少于三起，轻伤人数少于 5 人，赔偿额度 5 万元之内。

3.4 成本及效益目标

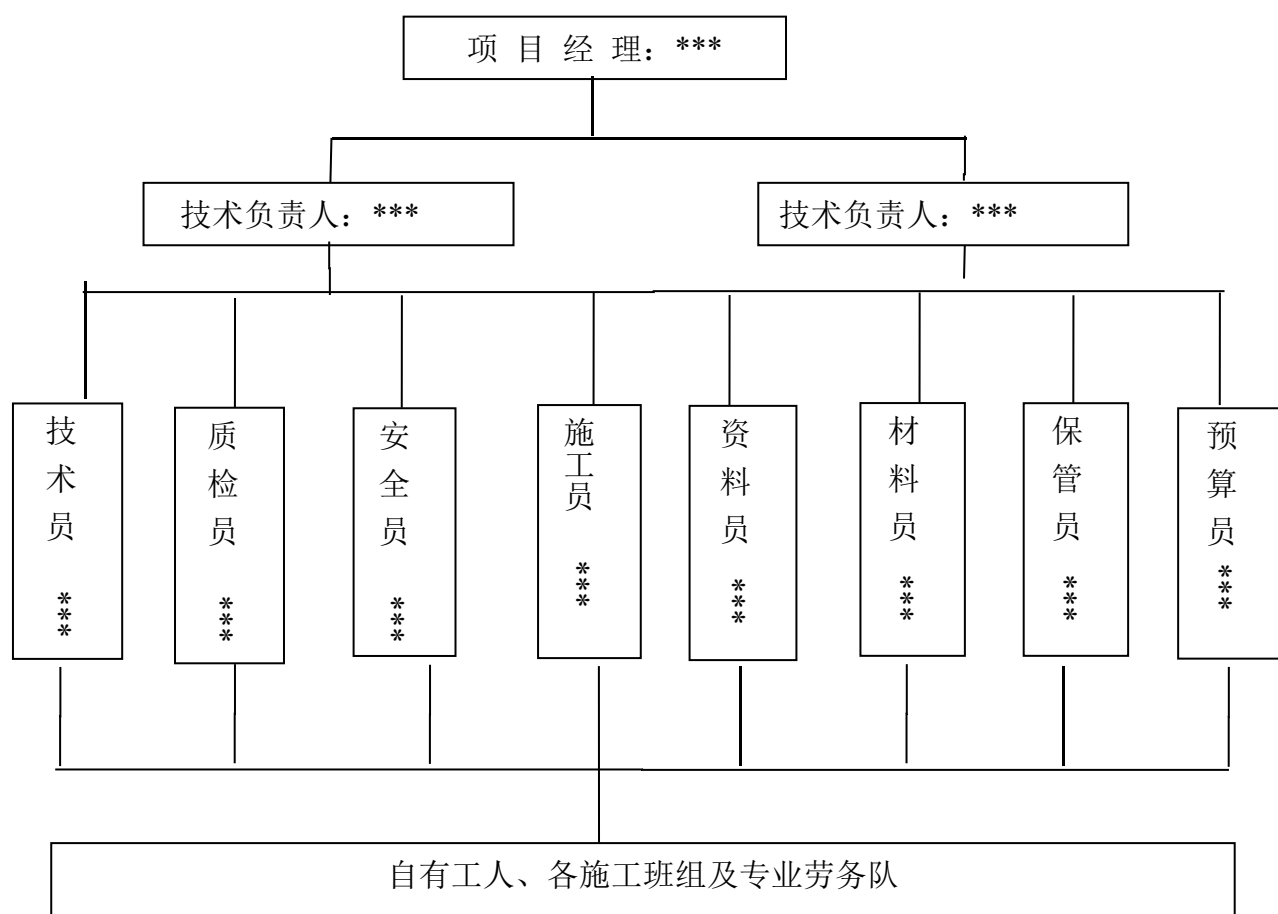
3.4.1 项目一级成本发生率控制在 83.39%

3.4.2 确保利润 4800 万元，力争上缴利润 5000 万元。

3.4.3 具体成本测算控制指标详见成本测算书。

4.项目部组织机构

4.1 项目部组织机构图



项目部管理人员名单及主要职责:

序号	姓名	职务	主要职责
1	***	项目经理	建设项目指挥、协调
2	***	技术负责人	负责地块二十 1#、9#楼的技术工作，另外负责整个项目和甲方协调技术方面的工作
3	***	技术负责人	负责全项目的技术工作
4	***	技术员	协助技术负责人处理现场技术交底工作
5	***	施工员	整个建设项目现场文明施工总负责以及材料调派与协调
6	***	质检员	负责质检工作，以及其他需要处理的工作
7	***	安全员	协助安全主管开展安全工作、整理安全资料
8	***	资料员	负责整个建设项目的资料管理工作
9	***	预算员	负责预结算工作
10	***	保管员	负责整个施工现场三钢工具、周转料具材料保管工作
11	***	材料员	负责整个建设项目的材料采购工作
管理人员合计_____ 人			

4.2 项目部自有工人配置

每个楼配置专业电工 1 名，负责日常电路维护与巡检，并配合资料员进行取样、试块养护。现场出入口两个，设置门卫室，每处配保安 2 名，两班倒，共计 4 名。另外因项目属于市区，文明施工标准高，配置自有工人两名负责办公、生活区以及现场大门外环卫工作。项目部管理人员、自有工人以及甲方代表、监理用餐人数估计在 30 人以上，配置主厨 1 名，帮厨 1 名。自有工人总配置数量 10 人。

5.现场布置

5.1 生活区、办公区布置

根据现场条件，在南侧布置有办公区及职工生活区，办公区占地面积约 1200 m²，建筑面积约 1000 m²，一层全部为办公、会议室、食堂、卫生间、浴室、便利店使用，二层全部为管理人员住宿。

生活区占地面积约 1500 m²，从南向北拟建四栋三层临时建筑，可供 800 余人居住，其中南侧两栋全部为职工宿舍；北侧一栋一层分别为洗漱间、洗浴间、卫生间，二层三层为职工宿舍。北边第二栋一层为职工食堂及餐厅，二层三层为职工宿舍，在宿舍楼的东西两侧分别设有疏散楼梯，中部设有应急逃生杆。消防通道设置在生活区东侧。

工人宿舍每个房间装限电器和空开一个，每层设置电表一个。劳务班组挂表收费。

职工食堂为统一大食堂管理，采用充卡售饭统一方式。

5.2 现场布置

场地设主副大门 2 个，西侧主大门、南侧副大门，洗车台设置于中间道路上。本地段计划使用两台 QTZ5013 型塔吊分别布置在 1#楼南侧和 2#楼北侧，地下室施工时将钢筋、木工加工场地临时布置在 2#楼南侧，主体正负零及地下车库完成后二次布场，钢筋、木工制作场地将设置在 1#2#楼中间道路两旁。

砌筑及装修阶段安装两部施工电梯，分别布置在 1#楼南侧和 2#楼北侧，以满足二次结构和装修施工使用，根据施工进度计划分别进行安装。

基坑四周硬化，定型围挡防护，临边设挡水台，防止雨水浸泡基坑。

5.2.1 办公区、生活区布置计划

序号	临建名称	单位	数量	完成时间	租/购/调
1	管理人员办公室	间			购置
2	监理办公室	间			
3	会议室	间			
4	管理人员宿舍	间			
5	淋浴室、卫生间	间			
6	工人宿舍	间			调拨和购买旧的
7	工人厨房、食堂	间			
8	工人卫生间	间			
9	库房	间			
10	门卫室	间			
11	配电房	间			购买
12	养护室	间			
13	...	间			
14	...	间			
预计临设面积_____平米					

5.2 现场临设费用计划

临时设施费用预算						
序号	分项名称	单位	预算目标			
一	可周转临时设施	元	数量	总投入 (元)	摊销比例	备注
1	办公用活动房	间				工程完工后 根据保护程 度进行摊销
2	生活区活动房	间				
3	加工棚	m ²				
4	一、二级配电箱	个				
5	二级配电箱电缆	M				
6	旗杆	根				
7	八牌二图	个				
8	办公设施					
9	围挡	个				
10	门禁系统	套				
二	一次性投入临设					
1	活动房地面硬化	m ²				
2	道路	m ²				
3	绿化	m ²				
4	...					
三	合计	元				

5.3 施工现场平面布置

详见附件 1《施工现场平面布置图》。

6.项目生产管理

6.1施工部署及安排

6.1.1 根据现场实际情况，考虑施工方便，本工程计划 1#楼划分为一个施工

段；2#楼划分为一个施工段，具体施工区域按施工后浇带进行划分。

6.1.2 施工现场在基础施工阶段，所有材料场地和加工场地，全部在地库基坑内完成；待地库和正负零全部封顶，全部移至地库上，按照施工现场平面布置图规划布置。

6.1.3 现场周转材料

本工程计划采用铝模和木模板两种，根据各楼座的层数高低和使用成本分析，来确定铝模和木模的使用部位。

6.1.4 外防护架体系

本工程计划采用悬挑式双排脚手架和全钢附着式爬架两种。根据各楼座的层数和不规则程度以及成本角度考虑，确定使用全钢爬架的部位。地下室采用落地式双排脚手架，地面以上全部使用全钢附着式爬架。

6.1.5 中间及竣工验收策划

由于该工程工期要求紧，在主体结构施工到十层时二次结构开始施工，当二次结构施工到一半时，分段主体验收进行下一步作业施工，采用流水、交叉作业方式来保证工期顺利完成。

竣工验收资料 and 文件是工程项目竣工验收的重要依据，从施工开始就应完整地积累和保管，竣工验收时在职能部门的指导、配合下按照政府和甲方有关要求编目建档。

6.2. 工程进度管理

6.2.1 进度目标

6.2.1.1 总工期380天，计划竣工日期2019年12月30日，冬季停工时间80天。

6.2.1.2 工程主要时间节点

序号	工作内容	开始-完成时间

6.2.2 工程进度控制措施

6.2.2.1 施工进度计划审核

项目部编制工程总体施工进度计划，并组织公司相关部门对计划进行讨论和评审，并填写项目施工进度控制计划评审记录，以保证计划的可行性和严肃性，并认真审核。项目部根据审核后的总体施工进度计划安排实施工程的施工。

6.2.2.2 建立生产例会制度

根据进度计划的时间要求，将总进度计划分解为年度、季度、月度和周进度计划，坚持每周召开生产协调会，落实本周施工计划完成情况，未完成计划的原因，赶工措施。及时解决影响进度、质量、安全、文明施工、交叉施工存在的问题及采取相应的措施，安排布置下一周的施工计划。在正负零以下施工时，每天晚上召开项目生产会议，落实每天的任务完成情况，未完成分析原因，采取措施，安排明天的工作任务。合理安排各工种比例投入和流水段划分。

6.2.2.3 分包工程施工进度控制

按施工阶段分解，突出控制节点。控制点在不同施工阶段确定重点控制对象，制定施工细则，达到保证控制节点的实现。

按分包单位分解，明确分部目标。以总进度计划为依据，明确各个单位的外包目标，通过合同责任书落实分包责任，以分头实现各自的分包目标确保总目标的实现。按专业工种分解，确定交接时间。

在不同专业 and 不同工种任务之间进行综合平衡，并强调相互间衔接配合，确定相互交接的日期，强化工期的严肃性，保证工程进度不在本工序造成延误。

6.2.3 施工总进度计划图

见附件2《施工总进度计划横道图》。

6.3 分包计划及劳动力投入计划

6.3.1 专业分包工程劳动力投入计划

表 6.3.1 专业分包工程劳动力投入计划表

专项分包内容	分部分项	分包形式	分包商数量	进场时间	备注
	土方开挖	大包	1		
	桩基施工	大包	1		
	外墙保温	大包	2		
	门窗工程	大包	2		
	外墙装饰	大包	2		
	室内装修	大包	3		

6.3.2 劳务分包工程劳动力投入计划

表 6.3.2 劳务分包工程劳动力投入计划表

序号	分项工程	招标时间	进场时间	分包商数量	劳动力	退场时间
1	主体工程					
2	安装工程					
3	防水工程					
4	二次结构					
5	抹灰、屋面					
6	...					

6.4 项目物资与设备管理

6.4.1. 主要材料的进场计划（按照平米指标进行估算）

序号	名称	部位	单位	数量	进场时间	大约资金
1	主楼钢筋	基础	吨			
2	裙楼钢筋	基础-屋面	吨			
3	车库钢筋	基础-屋面	吨			
4	主楼砼	基础	M ³			
5	主楼砼	正负零以下	M ³			
6	加气块	二次结构	M ³			
7	砂子	二次结构	M ³			
8	水泥	二次结构	吨			
9	砂子	抹灰	M ³			
10	水泥	抹灰	吨			
11	...	...				

6.4.2 主要材料损耗计划部预控和项目部计划表

材料名称	单位	计划部预控	项目部计划
钢材	t	图纸计算量，不计损耗	图纸计算量，节余 1%
机红砖	千块	图纸计算量，不计损耗，节余 2%	图纸计算量，节余 2.2%
砂子	M ³	图纸计算套用定额含量，计入 2% 损耗	图纸计算量，损耗 1.5%
石子	M ³	图纸计算套用定额含量，计入 2% 损耗	图纸计算量，损耗 1.5%
加砌块	M ³	图纸计算量，不计损耗，节余 2%	图纸计算量，节余 1.8%
混凝土	M ³	图纸计算量，不计损耗，节余 2%	图纸计算量，节余 2.2%
PVC 电线管	M	图纸计算量，计入 7% 损耗	图纸计算量，损耗 6%
钢管电线管	M	图纸计算量，计入 2% 损耗	图纸计算量，损耗 1.5%
电线	M	图纸计算量，计入 8% 损耗	图纸计算量，损耗 7%
...	...		

6.4.3 周转材料损耗计划

6.4.3.1 周转料具、方木、板材使用量计划表

序号	名称	规格	单位	数量	质量要求	开始进场时间
1	多层板	0.915×1.83	张	12000	13mm	2018.3.20
2	钢管	6 米	根	3600		2018.3.25
3	钢管	4 米	根	3100		2018.3.25
4	扣件	十字扣	个	38000		2018.3.25
5	顶丝	0.6 米	个	6500		2018.3.30
6	步步紧	0.6 米长	个	4000		2018.3.30
7	山型卡	加厚	个	45000		2018.3.30
8	全丝螺杆	0.8 米	根	23000		2018.3.30
9	方木 5×10	2.7 米	根	19000		2018.3.30
10	方木 5×10	2 米	根	7000		2018.3.30

6.4.3.2 周转料具损耗率：

钢管≤0.5 %，顶丝≤1 %，对拉螺杆≤3 %，扣件≤3 %，山型卡≤9 %，步步紧≤1 %，方木≤20 %，板材平米指标≤1.03。

6.3.4 项目自备机械设备进出场时间

序号	名 称	型号	数 量	进出场时间	使用部位
1	塔吊	QTZ5013	2	2018.6.30-2018.12.30	1#楼
2	电梯	SC200	2	2018.8.25-2019.10.10	2#楼
3	电焊机	22KVA	2	2017.8	
4	砼搅拌机	7.5	3	2018.5	
5	...	...			

7.项目质量管理

7.1 质量总目标

合同质量目标	合 格
项目计划目标	单位工程获省山西省优良工程
合格率	工程质量合格率达到 100%。
优良率	工程质量优良率达到 95%以上。

7.2 质量分解目标

序号	目 标	目标奖项
1	质量目标	**市结构迎泽杯
2		**市优良工程
3		**省优质结构工程
4		**省优良工程
5		...

7.3 QC 活动：

在施工过程中，成立以项目经理和项目总工为主的质量 QC 小组，分专业和综合二个方面开展 QC 活动，并制定如下 QC 活动计划表。

技术成果计划表

序号	技术成果课题		完成时间	备注
1	QC 成果	提高剪力墙结构钢筋绑扎质量	2018. 7	省级
2		优化现浇板后浇带模板质量	2018. 10	省级
3	工法	****施工工法	2018. 9	省级
4		****施工工法	2018. 11	省级
5	专利	***专利	2018. 11	省级
6	新技术应	***技术		省级
7	用成果	***技术		省级

7.4 创优质量管理

另见创优策划方案。

8.项目环保与安全文明施工管理

8.1 环保与安全总目标

省级标化工地、安全标准化示范单位、省级绿色示范工程；

杜绝死亡、重伤事故，杜绝重大机械、火灾、爆炸事故，轻伤事故少于三起，轻伤人数少于 5 人，赔偿额度 50000 元之内。杜绝环境污染事故，不出现环保罚款、上“黑名单”现象。

8.2 安全生产教育培训计划

培训时间	培训对象	教育培训内容	培训次数
2018 年*月	管理人员	一级安全教育	2
2018 年*月	钢筋工	入场安全教育	2
2018 年*月	木 工	入场安全教育	2
2018 年*月	架子工	入场安全教育	2
2018 年*月	装修工	入场安全教育	2

8.3 安全方案管理

8.3.1 分部分项工程安全方案管理

序号	分项工程名称	执行(编制)安全作业方案	责任人
1	模板工程	模板专项方案	郭**
2	钢筋工程	钢筋作业指导书	王**
3	**工程	***方案	张**
4	**涂料	**施工方案	***
5			

8.3.2 安全专项方案控制计划

序号	方案名称	编制时间	编制人	审核人	审批人	实施时间
1						
2						

8.4 应急预案

序号	预案名称	编制时间	交底时间	演练时间
1	触电应急预案			
2	火灾应急预案			
3	**预案			
4				

8.5 重大危险源管理

根据本工程项目施工特点，现场存在的重大危险源整理如下表，项目部将建立重大危险源管理台账，依据《安全管理手册》中危险源辨识、评价清单进行安全管理。

重大危险源一览表

序号	分项作业名称	危险源	控制措施	监控部门
1	土方开挖	土方坍塌等	超过 5m，进行专家论证，制定方案	项目部
2	脚手架搭拆	高处坠落等	制定专项施工方案，向工人安全交底	项目部
3	塔吊安拆	机械伤害、高处坠落等	制定专项施工方案，安全交底到每个施工工人	项目部
4	机械	机械伤害等	挂警示标志，并安全交底，采取防护措施	项目部
5	临时施工用电	触电、火灾等	制定临时用电专项施工方案，电工持证上岗	项目部
6	高空作业	高处坠落等	外防护必须高于本层工作面 1.5 以上、每隔 10m 采用软防护	项目部

9.项目技术管理

依据公司技术中心管理手册，资料管理必须与工程同步，符合《山西省建筑工程施工资料管理规程要求》，严格按照地标 10 大分部进行编制，确保资料完整性、准确性、可追溯性。

9.1 注意影像资料收集

影像资料作为工程资料的一部分，过程收集是项目评优、创优的关键环节。其质量的好坏决定工程评优的关键，资料员为影像资料收集的主要责任人。

9.2 施工图纸会审

根据图纸会审管理制度，准确把握图纸会审的关键点。由总工程师组织相关人员进行图纸会审，并及时记录。做为正式会审的文件资料。

9.3 变更洽商、现场签证管理

发生签证、变更时，严格按照甲方的签证、变更时间和流程内及时完成，并形成正式文件，经各方签字确认后予以实施，签证资料及时收集完整，对后期结算提供有效的依据。

9.4 主要施工方案选择及编制策划

根据施工工程地理环境、工程特点、重点及难点，制定有效施工方案，以便主导工程施工。

由项目技术负责人负责编制（甲指分包工程或指定分包单位施工的工程由分包单位负责编制）经公司各部门审核，总工程师批准后予以实施。

施工组织设计及施工方案编制计划表

序号	方案名称	编制责任人	编制时间	备注
1	施工组织设计			
2	塔吊地基与基础专项施工方案			
3	***方案			
4	***方案			

9.5 新技术应用计划

序号	新技术名称（分项、子项）		开始时间	完成时间	备注
1	混凝土技术	混凝土裂缝控制技术			
2	钢筋及预引力技术	大直径钢筋直螺纹连接技术			
3	模板及脚手架技术	清水混凝土模板技术			
4	**化技术	**技术			

10.项目成本管理

具体内容另见成本测算书。

10.1成本总目标

项目一级成本发生率 83.39%

项目总成本 10852 万元，各阶段成本指标如下：主体结构（含二次结构）完工，累计直接成本 7576.45 万元；装修工程完工、项目竣工、累计直接成本 3725 万元

费用指标（按建筑面积计）：管理费用平米指标 $\leq$ 20.23 元/m²，现场费用平米指标 $\leq$ 35.28 元/m²。

10.2 项目成本控制重点

10.2.1 本项目主体结构成本占比达到 70%以上，而主体成本中材料费占比达到 70%以上，所以材料用量、材料价格是项目成本控制的重中之重。

10.2.2 本项目存在七项甲指分包项目，且有六项均属于关键线路，交叉作业多、协调难度大，对于工期违约甲方罚款标准苛刻，工期控制不好将引起项目成本的大幅增加。

10.3 成本控制理念

10.3.1 进一步明确项目成本控制和质量控制等责任和相应的奖励措施，奖罚分明，提高项目成员的积极性。

10.3.2 加强落实已制定的成本控制措施，强化成本控制的观念，逐步建立和完善适合本项目的成本控制岗位责任制。

10.3.3 定期（按月、年以及完工）对工程成本控制的实施情况进行定期检查，对分包费、材料费、机械费等各项费用进行对比分析（对比分析表如下），找出成本控制中的问题，及时总结经验和工作中的不足，并使之与项目组人员绩效挂钩，进行奖罚，制定项目组内部的奖罚措施，对项目进行全过程的成本控制。

（1）分包成本分析对比表

序号	分包方式	项目名称	计量单位	计划			实际			盈亏	备注
				工程量	单价	合价	工程量	单价	合价		
	清包	主体									
		安装									
		二次									
		抹灰									
		自有工									
	大包	桩基									
		防水									
		保温									
		刮白									

（2）材料成本分析对比表

序号	分项工程	材料名称	单位	计划			实际			盈亏	备注
				限额量	单价	合价	使用量	单价	合价		
	主体	钢筋									
		混凝土									
		方木									
		多层板									
	安装										
	二次结构										

(3) 机械租赁成本分析对比表

序号	类别 (内租/外租)	机械名称、规格	单位	计划			实际			盈亏	备注
				限额量	单价	合价	使用量	单价	合价		
		塔吊									
		施工电梯									
		装载机									
		挖机									

(4) 现场费用分析对比表

序号	费用名称	计划	实际	盈亏	备注
	管理人员工资				
	管理人员补贴、福利				
	办公费				
	差旅费				
	招待协调费				

(5) 其它费用分析对比表

序号	费用名称	计划	实际	盈亏	备注

10.4 成本主要控制措施

10.4.1 合同控制：认真分析合同中的具体条款，挖掘对我方的有利条款，通过图纸会审、设计变更、签证、验工计价等确认条款的优势，为结算打好基础。

10.4.2 清包人工费控制：通过市场招标，甄选报价低、实力强的劳务队合作，招标过程中尽可能将现场文明施工以及其他零散用工包含其中，通过竞争获得有利报价。非必要情况下，严格控制自有工人编制，大力压缩零散用工费用。

10.4.3 大包费控制：本项目大包主要为甲指分包。为了取得最大效益，尽可能按市场价进行分包。或采取抽点分包方式，充分发挥甲指分包商的协调优势，

扩大结算效益。

10.4.4 材料控制：一是材料用量的控制。坚决贯彻落实执行限额领料制度，杜绝材料浪费与超标损耗；二是材料采购环节的控制。主要由材料科进行。首先要对市场行情进行调查，在保质保量的前提下，货比三家，择优购料；其次是合理组织运输，就近购料，选用最经济的运输方式以降低运输成本；最后综合市场调查的情况，选择多家供应商进行招标，择优确定中标单位；三是考虑资金使用的时间价值，尽量减少现金采购，合理确定各种材料的进场时间、堆放地点和数量，尽量避免材料二次搬运费用的发生，周转料具及时退库。

10.4.5 机械租赁费控制：根据本工程实际需要选择适合的机械配置规格、数量，塔吊、施工电梯的使用做好调配协调，防止窝工。挖机、装载机尽可能选择包工，避免以台班计费。

10.4.6 进度控制：贯彻执行每日碰头会、每周总结会制度，确立“以日保周、以周保月、以月保年”的进度控制方针。。重视甲指分包商的沟通协调以及现场检查，发现人员少、材料缺、机械进场迟等消极因素，及时清除。

10.4.7 质量控制：在施工过程中，进一步加强质量管理，严格项目部自检制度，定期对工程项目进行质量检测，杜绝返工现象的发生，造成不必要的人力、物力的浪费。

10.4.8 安全控制：保证必要的安全经费支出，根据项目现场条件有选择地采用智能安全工地技术，加大培训检查力度，杜绝安全事故发生。

10.4.9 技术控制：积极推广采用新技术，如铝膜、爬架，将有效提高施工效率，标准层可达到5天一层的速度。

10.4.10 费用控制：严格控制管理经费的开支。要精简管理机构，减少不必要的工资支出和职工福利费支出。对一些低值易耗品要做好记录，按计划支出。对业务招待费更要严加控制，严格按照公司的管理制度执行。

11.项目财务管理

11.1 资金回收及使用计划

产值、回款、支付计划（单位：万元）

月份	产值	成本	回款	支出	备注
总计					

11.2 税务筹划

本项目施工总承包合同于 2017 年 10 月签订，按照国家发布的“营改增管理办法”适用于新办法进行税务管理，合同税率为 10%。根据项目实际情况，税务管理拟主要采取以下措施：

11.2.1 合理选择材料供应商

本项目由于采用新办法进行纳税，应尽可能和一般纳税人合作且具有开增值税票的合作商，开具增值税专用发票。为了降低税务风险，完善财务管理，材料发票必须以实开具，增值税专用发票用于销项抵扣。

11.2.2 完善“四流合一”，确保税务风险

“营改增”后，项目部必须和供应商、分包商签订合同，要保证合同流、资金流、票据流、物资流四流合一。首先按照集团公司下发的合同范本签订合同，要在合同中明确约定与供应商、分包商各自承担的税，要约定在对方提供合法有效的增值税专用发票（或普通）发票后才能付款。

付款时严格按照合同中的供应商名称进行支付，付款前应取得有效票据，开具票据的一方也应该同合同签订方一致，如果是材料供应，则材料到达现场应办理材料入库，如果是劳务分包或专业分包，则应该按照施工管理手册办理月度结

算上账。无论是材料或人工，均应符合四流合一的原则进行上账和支付。每月填报“四流合一”统计报表（见附件3），分析掌控税务风险。

11.2.3 税金测算

增值税专用发票16%税率的材料：钢筋、板材、部分安装材料、铝模、爬架。

增值税普通发票3%税率的材料：地材、混凝土、机红砖、其他零星材料、以及项目非生产性的开支。

大包合作商尽可能和一般纳税人合作，提供10%增值税专用发票。

税金、税票筹划表

进项部分					销项税额	税负					备注
子目号	子目项	含税价 1	税率 2	进项税额 3=1*2	4=清单含税价/(1+10%)*10%	上缴增值税 5=4-3	附加税 6=5*12%	应缴税额 7=5+6	税负 8=3-7	实际税负率 9=8/7	
	钢筋	4900	16%	784	445	338	40	378	406	1.074	
	砼	410	3%	12.3	37.27	24.97	3	27.97	-15.7	-0.56	

12.其他管理

1. 项目合同按材料合同、租赁合同、劳务合同、专业合同、其它合同五类，分别存档并建立台账，方便查阅。

2. 公司下发文件，以文件传阅表形式让每个管理人员清楚、了解、落实，并履行签字手续。

3. 对外部文件资料、监理收发文登记簿，明确文件收发时间、收发人。

4. 建立项目章使用登记表，严格控制项目章合理使用。

5. 项目上报公司所有文件资料及公司返回资料，分类存档并建立台账。

6. 定期组织项目管理人员学习规范、标准、公司各项管理手册，提高管理人员专业技术水平，学习培训计划见下表。

项目部学习培训计划表

序号	学习培训内容	举办时间	参加人员	学习培训形式	备注
1	铝模板技术	2018. 4	项目全体管理人员及主体劳务班组负责人	观看视频，现场观摩	铝模租赁商技术员负责培训
2	施工现场危险源的辨识与预防	2018. 7	项目全体管理人员及主体劳务班组负责人	观看视频	公司安全部负责人负责培训
	...				
	...				

附：1、《施工现场平面布置图》
 2、《施工总进度计划横道图》
 3、《“四流合一”统计表》

******项目部**

2018 年*月*日

国基建建设集团有限公司企业微信审批流程表

审批类型		申请人	审批人	抄送人	备注
请假、出差、 外出、加班、 打卡补卡		机关员工	部门主管→主管副总→总经理→控股办副主任→控股办总监	办公室主管	
		项目员工	项目经理→主管部门领导→主管副总→总经理	项目部考勤员 工程部考勤员	
合同 审批	上游合同	计划部 承办人	经营部长→计划部长→工程部长→财务科长→总工程师→生产副总→总经济师→法务处→总经理	经营部合同管理员	
	下游 合同	目标责任书 工程 部 承 办 人	计划部长→工程部长→财务科长→总工程师→生产副总→总经济师→法务处→总经理	工程 部 合 同 管 理 员	安装类 分包合 同由安 装科长 审核
		分包合同 技术负责	项目经理→综合科长（安装科长）→工程部长→质量部长→项目会计→财务科长→生产副总→总经济师→法 务处→总经理		
		采购合同 材料员	项目经理→材料科长→综合科长（安装科长）→工程部长→项目会计→财务科长→生产副总→总经济师→法 务处→总经理		
		租赁合同 材料员	项目经理→国邦经理→综合科长（安装科长）→工程部长→项目会计→财务科长→生产副总→总经济师→法 务处→总经理		
		检测合同 技术负责	项目经理→综合科长→工程部长→项目会计→财务科长→总工程师→生产副总→总经济师→法务处→总经 理		
用章	上游合同	计划部 承办人	计划部长→生产副总→总经济师→总经理	办公室公章管理员 经营部合同管理员	详细审 批流程 参照各 部门管 理手册
	下游合同	合同申请人	综合科长（安装科长）→工程部长→生产副总→总经理	工程 部 合 同 管 理 员 办 公 室 公 章 管 理 员	
	其他文件	申请人	部门主管（项目经理）→主管副总→总经理→控股主管领导	办公室公章管理员	



审批类型			申请人	审批人		抄送人	备注
用章	项目部章	变更签证/洽商/报告	申请人	预算员→技术负责人→计划部长→（项目副经理）→项目经理		项目部章管理员	详细审批流程 参照各部门管理手册
		工程资料	资料员	技术员→技术负责人→（项目副经理）→项目经理			
		其他文件	申请人	（项目副经理）→项目经理			
	分公司章		申请人	非生产类：分公司生产经理→分公司经理→总经济师→总经理		分公司印章管理员	
			申请人	生产类：分公司生产经理→分公司经理→生产副总→总经理			
借章			申请人	部门主管（项目经理）→主管副总→总经理		办公室公章管理员	
物品维修			申请人	部门主管（项目经理）→主管副总		办公室主管	
办公用品采购			机关员工	部门主管→主管副总→总经理		办公室主管	每月采购一次
			项目部	项目经理→工程部长→生产副总→总经理		办公室主管	
会议室预定			申请人	部门主管→主管副总→控股办主任		办公室主管	
用车登记			申请人	部门主管→主管副总→总经理		办公室主管	
请示报告卡			申请人	部门主管（项目经理）→主管副总→总经理（如需控股领导审批，则采用纸质版签批）		执行人(如有)	
项目零星用工			施工员	项目经理→综合科长→工程部长→生产副总		项目部存档人 总经理	

审批类型		申请人	审批人	抄送人	备注
文件审阅签批		申请人	部门主管（项目经理）→主管副总（主管副总决定是否需总经理审批）	存档人	
方案审批		技术负责	项目经理→相关职能部门主管→生产副总→总工程师	项目部存档人	
来文阅办单		申请人	部门主管（项目经理）→主管副总（主管副总决定是否需总经理审批）	存档人	
文件传阅单		申请人	部门主管（项目经理）→主管副总（主管副总决定传阅范围，申请人勾选）	存档人	
员工入职审批		入职员工	（项目经理）部门主管→主管副总→总经理（机关员工还需控股办副主任、主任审批）	办公室主管 （工程部考勤员）	项目员工还需抄送工程部综合科长
转预备期初级正式员工		转正员工	（项目经理）部门主管→主管副总→总经理（机关员工还需控股办副主任、主任审批）	办公室主管 （工程部考勤员）	
员工辞职审批		辞职员工	（项目经理）部门主管→主管副总→总经理（机关员工还需控股办副主任、主任审批）	办公室主管 （工程部考勤员）	
项目材料采购		项目保管或施工员	材料科长→成本主管→工程部长→生产副总审批（与方案相关的特殊材料还需总工审批）	材料员 技术负责人（技术员） 总经理	零星材料 无需审批
财务对账确认单		项目会计	项目保管员→项目经理→财务科长→工程部长→生产副总	总经理	
费用	项目部	项目经理	生产副总→总经济师→总经理	项目会计	
	经营部	经营人员	经营部负责人→总经理	总账会计	
汇报		汇报人	（项目经理）部门主管→主管副总→总经理		
项目(工资)付款审批		执行 2020 年 1 月 1 日下发的《国基建设集团财务一科 2020 年资金支付审批流程》			



国基建设集团财务一科 2020 年资金支付审批流程

【一】项目 生产性 资金支付审批流程

职务	制表人①	项目经理②	项目会计③	财务科④	工程部长⑤	生产副总⑥	总经济师⑦	总经理⑧	控股财务⑨	抄送人⑩	备注
姓名 1	项目保管	项目经理	毕丽君	薛卫平	王录增	李元江	闫晓宏	王启	张艳或 张晶鑫	张钟亮 蔡昕书 郭柯玲 (杨政财)	项目会计有一人签字即可；张晶鑫和张艳有一人签字即可，张艳负责审批招待费、固定资产购置和 5000 元以上借款；正常付款由张晶鑫审批。材料付款还需抄送材料科长。
姓名 2			赵向英								
姓名 3			李静								
姓名 4			张佩玉								

备注：流程【一】执行企业微信审批流程，以平台下载打印的《项目付款审批表》为准，并经出纳和经办会计签字确认后进行上账和支付。

【二】项目 非生产性（费用报销）流程

职务	报销人①	项目经理②	项目会计③	财务科④	工程部长⑤	生产副总⑥	总经济师⑦	总经理⑧	控股财务⑨	抄送人⑩	备注
姓名 1	项目人员	项目经理	毕丽君	薛卫平	王录增	李元江	闫晓宏	王启	张艳或 张晶鑫	张钟亮 蔡昕书 郭柯玲	项目会计有一人签字即可；张晶鑫和张艳有一人签字即可，张艳负责审批招待费、固定资产购置和 5000 元以上借款；正常付款由张晶鑫审批。
姓名 2			赵向英								
姓名 3			李静								
姓名 4			张佩玉								

备注：流程【二】执行企业微信审批流程，以平台下载打印的《报销（项目部非生产性）》或《项目差旅费报销》为准，并经出纳和经办会计签字确认后进行上账和支付。

【三】机关 用款及费用、借款审批流程

职务	制表人①	部门领导②	总账会计③	财务科④	生产副总⑥	总经济师⑦	总经理⑧	控股总监⑧	控股财务⑨	抄送人⑩	备注
姓名 1	机关人员	部门领导	肖敏	薛卫平	李元江	闫晓宏	王启	贺翠鹏	张艳或 张晶鑫	张钟亮 蔡昕书 郭柯玲	张晶鑫负责日常用款审批，张艳负责审批招待费、固定资产购置和 5000 元以上借款；
姓名 2											
姓名 3											

控股资金中心出纳：1、银行转账及银行承兑汇票属于郭柯玲、蔡昕书；2、现金及银行卡属于张钟亮；（为便于支付流程，请大家同时抄送 3 位出纳员）