
× × × 项目

项目管理策划书

编制： × × × 公司工程管理部

_____年____月

目 录

第 1 章	项目工程概况	1
1.1	项目概况	1
1.2	平面图	3
第 2 章	管理愿景及项目组织	4
2.1	管理愿景	4
2.2	项目组织	4
第 3 章	施工范围划分	11
3.1	施工顺序及流水段划分	11
3.2	分包工程	11
3.3	施工总平面布置	12
第 4 章	项目工程管理特点及管理思路	15
4.1	项目工程管理特点及其影响	15
4.2	对监理单位的管理	16
4.3	对总包单位的管理	19
第 5 章	样板展示区管理及施工样板确认	24
5.1	样板展示区管理	24
5.2	施工样板确认	25
第 6 章	工程招标与采购	27
6.1	监理招标	27
6.2	总包招标	27
6.3	分包工程与部品招标	27
第 7 章	工程管理目标及管理方法	29
7.1	工程管理目标	29
7.2	施工过程管理	30
7.3	过程管理保障措施	34

第 8 章	设计变更（技术核定）、现场签证管理	41
8.1	设计变更（技术核定） 管理	41
8.2	现场签证管理	43
第 9 章	工程材料（设备）管理	46
9.1	工程材料（设备）采购 / 验收	46
9.2	工程材料（设备）认质 / 认价	49
第 10 章	工程控制难点及对策	50
10.1	难点控制的指导原则	50
10.2	合作单位管理的难点和措施	51
10.3	其他难点及风险预控	54
10.4	工程质量通病的防治	55
第 11 章	项目沟通管理	56
11.1	进场知会	56
11.2	例会制度	56
11.3	工程日报、周报、月报工作制度	60
第 12 章	项目竣工验收及保修 / 维修工作	62
12.1	项目竣工验收工作	62
12.2	项目保修和维修工作指引	67

第 1 章 项目工程概况

1.1 项目概况

1.1.1 工程概况：

× × 项目位于 _____ , (概述项目基本情况) 。

1.1.2 工程建设概况：

序号	项 目	内 容
1	项目全称	
2	建设单位	
3	勘测单位	
4	设计单位	
5	监理单位	
6	施工单位	
7	建筑面积	总建筑面积 _____ m ² ；其中：地上 _____ m ² ，地下 _____ m ²
8	合同工期	
9	计划工期	
10	创优目标	

1.1.3 场地现状及周边环境：

- 1) 地块原始地貌及构筑物情况
- 2) 地块周边建筑物及地下管线状况
- 3) 地块周边道路交通情况
- 4) 地块内外的市政配套情况
- 5) 工程所在地的环境、气象、地质、地形、水文条件及社会人文环境

1.1.4 项目主要技术经济指标：

主要技术经济指标

规划指标名称	单位	指标数值	备注
占地面积	m ²		
总建筑面积	m ²		
地下一层面积	m ²		
计容积率面积	m ²		
住宅面积	m ²		
商业面积	m ²		
幼儿园	m ²		
综合容积率			
建筑覆盖率	%		
绿地率	%		
建筑高度	米		
建筑栋数	栋		
总户数	户		
总停车位	辆		
车位比	停车位 / 户		

1.1.5 项目建筑设计概况：

1.1.6 项目结构设计概况：

1.1.7 项目安装工程设计概况：

1.2 平面图

1.2.1 原始地貌图：

1.2.2 用地红线图：

1.2.3 规划总平面图及鸟瞰图：

第 2 章 管理愿景及项目组织

2.1 管理愿景

2.1.1 工程管理愿景：

通过加强对总承包单位和监理单位在工程质量、进度方面的有效管控，通过精细化、标准化管理，提高工程品质，争创 （质量创优目标） 工程。同时严格按照工程局《工程目标标准化图册》，《项目部行政办公标准化手册》的要求加强项目管理，提升交建品牌形象，创 （安全文明施工创优目标） 工地，列举项目其他创优目标，如：项目观摩会等。

2.1.2 团队管理愿景：

通过本项目运作培养一批业务能力强、精干高效的管理人才，达到制度建设及文化建设更上一个台阶的目标，为公司可持续发展做出贡献。

2.2 项目组织

2.2.1 工程管理组织架构：

2.2.2 工程管理岗位职责：

一）分管副总经理职责

协助总经理负责工程生产和技术、质量、安全等组织调度工作，具体指导工程管理部开展日常管理工作：

1. 主持工程建设的技术质量、安全生产管理工作，参与工程招标和工程组织协调工作；
2. 主持施工方案和工程变更的论证、审批或报批工作；组织施工中的关键技术攻关，审定重要的技术处理方案，及时解决施工中遇到的重大技

术问题；

3. 负责指导建立四级质量、安全保证体系，主持工程技术质量、安全生产及环境治理工作，处理重大质量、安全事故；

4. 负责组织推广新技术、新设备、新材料和新工艺应用研究，组织相关技术培训工作；

5. 参与工程（进度、质量、安全、文明施工）组织管理及审查签认；

6. 负责各类施工计划的审核；

7. 主持编制施工总平面图的布置规划，组织图纸会审；

8. 保持与设计院的日常沟通，跟踪设计院供图；

9. 主持图纸优化方案的编制报审工作，督促下属和各施工单位完成自身责任范围内的图纸优化工作，审查已提交的深化图纸；

10. 督促施工单位完成工程竣工资料的收集和整理工作，指导完成竣工资料的检查，并协助组织工程验收相关工作；

11. 督促指导勘探、设计、监理等单位具体业务管理工作；

12. 承办上级领导交办的其他事项。

二）工程管理部职责

1）工程前期准备

1. 跟进政府相关部门完成项目临水、临电、临排、临时开口、树木伐移、场地平整及其他障碍物拆移等项目前期建设工作；

2. 负责编制工程施工进度计划；

3. 负责组织协调工程施工建设手续办理及各市政专业管线报装工作；

4. 负责前期现场勘察、测量等基础性技术工作的组织实施；

5. 负责已完成征收土地的场地管理工作。

2）施工阶段项目管理

-
1. 负责组织施工图纸会审工作；
 2. 负责审核施工组织设计和重大专项施工方案；
 3. 负责组织项目工程巡查，分析项目施工过程中发现的问题并提出整改措施；
 4. 负责项目工程款资金计划的每月申报工作，在商务合约部和财务资金部配合下，提交并滚动修订工程款资金计划；
 5. 负责施工图设计优化工作，提出优化建议；
 6. 负责向设计单位提出设计变更要求，审查设计单位出具的设计变更；负责选择科研和试验检测单位对专题或专项内容进行研究和试验，监督科研和试验进程，对科研和试验报告进行评定，并签署试验模型保留或保护合同；
 7. 负责项目工程管理的质量管理、进度管理、现场管理、投资成本控制、现场签证管理、工程款支付等工作；
 8. 负责监督施工单位项目经理部施工进度、技术、质量、安全、环境、资料等管理工作；
 9. 负责工程项目建设所需内、外关系协调工作。
- 3) 工程竣工验收管理
1. 负责编制项目竣工验收计划，组织专项工程竣工验收及项目竣工验收工作；
 2. 负责项目竣工验收及移交工作；
 3. 负责竣工项目工程总结工作。
- 4) 其他
1. 与项目所在地政府相关协作单位保持稳定的、有效的沟通渠道；
 2. 配合规划设计部进行初步设计概算审查、样品封样工作；

3. 配合相关部门做好工程投资项目投资审计工作；
4. 完成公司领导交办的其他工作。

三) 工程管理部岗位职责

1) 工程管理部负责人

1. 代表项目对公司负责，接受公司领导和公司各职能部门的监督；
2. 对项目的所有工作进行统筹、监督、管理，并对工程管理操作的最终结果负责；
3. 协调公司其他部门与本项目有关的工作；
4. 负责对施工单位、监理单位的管理及政府建设主管部门的报建协调工作；
5. 负责编制工程管理策划及项目施工进度计划并组织实施；
6. 负责工程管理日常工作。

2) 土建工程师

1. 负责设计图纸及变更下发前的审核及核对工作；
2. 负责对接公司规划设计部的联络工作，参加各阶段、各专项图纸会审，审核图纸会审纪要；
3. 参加公司组织的有关部门、有关单位参加研讨并确定重大技术方案；
4. 负责解决土建专业存在的技术问题，组织解决设计中土建与水电专业之间存在的矛盾和问题，审核重点部位和关键工序的施工方案；
5. 组织安排各施工单位进场，审核施工组织设计及施工方案；
6. 负责施工单位日常施工进度和质量的监督，处理所负责的分项工程现场进度、技术、安全、质量及成本控制等问题，配合现场销售工作；
7. 负责本专业监理工程师的考勤、考核工作，不定期检查监理人员的日常工作及分部分项验收记录，检查和督促本专业监理工程师的日常工作

效率，并及时向项目领导反馈；负责检查和督促本专业监理工作完成情况和实际效果；

8. 组织本专业房屋交付前的验房工作及总包、分包的竣工验收工作；
9. 协调甲方分包和总包之间的关系；
10. 负责土建施工与安装施工之间的协调；
11. 负责解决现场土建工程的施工问题，并向项目设计组反应现场存在的设计问题，协助项目设计组提出设计问题解决方案；
12. 负责本专业现场设计变更及签证工程量的审核；
13. 负责本专业有关工程材料型号和规格的确定及材料的进场验收确认工作；
14. 负责组织本专业工程的中间验收和竣工验收工作。

3) 安装工程师

1. 负责本专业范围包括给排水、消防、燃气、空调通风、接用临时施工电源及用电安全监督；对施工单位施工组织设计审核，对施工图审核；
2. 负责本专业施工图审查；负责本专业施工组织设计审查；
3. 对接自来水公司、市政排水管理处、天然气公司、供电、消防、水电检测的申报验收工作，办理签发合格证、许可证申报及协调工作；
4. 负责本专业施工现场管理，处理所负责的分项工程现场进度、技术、质量及成本控制等问题，配合现场销售；
5. 负责本专业监理工程师的考勤、考核工作，检查和督促本专业监理工程师的日常工作效率，并及时向项目领导反馈；负责检查和督促本专业监理工作完成情况和实际效果；
6. 负责就本专业设计与工程问题向设计院、监理和施工单位下达有关的指令性文件；

-
7. 负责本专业现场变更签证工程量的审核；
 8. 负责本专业有关工程设备、材料型号和规格的确定及设备材料的进场验收确认工作；
 9. 负责组织本专业工程的中间验收和竣工验收；
 10. 对施工单位的电气工程施工进度、质量进行监督、控制；处理所负责的分项工程现场进度、技术、质量及成本控制等问题；配合现场销售；
 11. 负责电梯的供电及安装验收、取证工作；
 12. 负责本专业有关工程设备、材料型号和规格的确定及设备材料的进场验收确认工作；
- 4) 装修工程师
1. 负责与公司规划设计部沟通装修前期的设计配合工作；
 2. 参加装修项目的图纸会审，汇总图纸中存在的问题与装饰部落实解决；
 3. 负责审核装修单位提交的施工组织设计、施工进度计划、申请、报告等；
 4. 根据现场实际条件，及时对装修单位的施工进度计划进行调整，确保装修按时按量完成。负责审核楼内的装修单位材料进场计划，负责本专业有关工程材料型号和规格的确定及材料的进场验收确认工作，并负责装修材料的产品合格证、检测报告等的装修材料建档工作；
 5. 负责收集、整理管理片区内的装修单位提出的设计变更意见及时与设计沟通；
 6. 全面负责装修工作的工作面移交、工程管理、工程验收等各个环节；
 7. 负责本专业现场设计变更及签证工程量的审核；
 8. 负责组织本专业工程的中间验收和竣工验收。

5) 资料员

1. 按照公司的档案管理制度，负责项目的文档管理和内业管理；
2. 负责工程管理部各类文件、合同、工程付款单、报销单报公司报批工作及跟踪；
3. 认真完成公司、业主、总包、分包等图纸、资料、文件收发管理工作（包括电子文件），使文件存档、发放体系（包括电子文档）保持高效、正确运行；
4. 负责项目归档资料目录的编制和说明；负责工程管理部外发文件的编号整理工作和归档工作；
5. 妥善保管文档，完善文档的借用、归还、归档的登记手续；
6. 负责工程管理部印章用印台账的管理工作；
7. 负责办公环境维护，保障办公用品供应，办公设备维修及日常正常使用、监管；
8. 负责全体人员考勤、考核汇总，加班计划及汇总，报公司综合办公室；
9. 负责项目周报、月报资料的收集整理工作，及时上报公司项目管理部；
10. 兼职项目进度计划管理岗，熟练操作斑马梦龙网络计划软件，每月及时上传项目进度计划，利用前锋线实时掌握项目进度情况。

第 3 章 施工范围划分

3.1 施工顺序及流水段划分

3.1.1 关键线路施工顺序及主要施工流程：

1) 描述主楼及地下车库主体、二次结构、装饰装修等关键线路施工部署，其他专业分包及施工工序适时穿插。

2) 可根据工程施工进度和销售节点计划等对施工现场进行分段流水作业施工。

3.1.2 施工流水段划分图：

(示例：)

3.2 分包工程

3.2.1 工程分包原则：

1) 在保证工程质量、进度及设计效果的前提下，能由总包单位施工的工程尽量不采用分包形式。专业性较强，且总包不具备相应资质的工程应由专业分包商承包，如电梯施工等。

2) 铝塑门窗及百叶安装工程、幕墙工程等装饰安装项目按局专业协调发展管理规定定向分包给局专业公司。

3.2.2 分包工程清单：

专业分包工程清单

序号	分包工程	序号	分包工程
建安及室外配套工程类		18	标识标牌工程
1	施工总承包	19	夜景亮化工程
2	景观绿化工程	20	自来水
3	智能化工程	21	热力
4	桩基工程	22	天燃气
5	消防工程（含防火门）	23	有线电视、电话、网络等

6	室外雨污水、道路工程	24	其他零星建安类
7	人防设备采购及安装（人防门、战时封堵、人防滤毒）	材料设备采购类	
8	外墙石材工程	25	电梯
9	外墙保温工程	26	电缆
10	外墙涂料工程	27	配电箱（含弱电箱）
11	装饰装修工程（公共部位装修、售楼部装修等硬装工程）	28	水泵
12	塑钢门窗工程	29	发电机
13	单元门、入户门工程	30	散热器
14	栏杆、扶手、百叶工程	31	成品水箱
15	基建配电工程	32	信报箱
16	高低压配电工程	33	其他材料设备采购类
17	地下车库地坪工程		

3.3 施工总平面布置

3.3.1 布置原则：

施工总平面布置应满足以下要求：

- 1. 根据现场实际地形，用大限度利用施工场地；
- 2. 与总包单位协调，确保机械摆放、材料堆放及材料加工场位置满足施工要求，同时不阻碍施工通道，不影响销售展示；
- 3. 现场办公室区域应与施工区域有一定的隔离；
- 4. 水电接口应靠近施工区域，合理布置水电管线，采用较短路线，同时应尽量避免管线交叉；
- 5. 应满足文明施工及消防要求；
- 6. 若项目分期销售 分期入伙，应根据其不同阶段销售及住户对未完工部分的要求确定分期的施工总平面布置；
- 7. 明确售楼部及样板展示区选定位置；
- 8. 总包单位项目部及员工生活区选定位置；
- 9. 施工用电箱变数量及位置；
- 10. 地块施工用水（若城市配套未到位，可在地块内利用原机井或打水

井);

11. 现场施工道路布置，同时满足消防要求。

3.3.2 施工总平面布置图：

第 4 章 项目工程管理特点及管理思路

4.1 项目工程管理特点及其影响

4.1.1 工程特点及施工难点和重点：

简述工程特色施工工艺及新材料、新技术的应用，概述项目管理的重点和难点。

1. 项目管理模式：公司按项目制管理思想来运作项目，要求参与项目开发的各专业员工都能有更强的专业把控能力、管理协调和资源统筹能力，要求大家要有更强的主人翁意识和积极投入工作的心态，但实际情况是我们有更多的新员工加入、有更多员工被拔高一截在用，犯错的几率加大，工作质量可能也会降低；

2. 社会监理：对社会监理如何管理才能达成公司的管理目标、保持或提升公司产品在市场的良好口碑，仍然是一个在实践中不断摸索和总结的过程，合作的冲突和结果偏差可能发生；

3. 工程部人才配置：工程部人才配置整体实力偏弱，土建专业能力强、经验丰富的工程师较少，设备安装工程师欠缺，新整合的年青团队面临着前所未有的挑战和压力，可能会在过程控制中出现一些与期望目标之间的偏差；

4. 民扰对工程项目的组织施工会有一定的影响；

5. 工程管理部与其他部门的沟通协调任务量很大，特别是销售展示前后。

4.1.2 工程管理整体思路和管理重点：

实现本项目工程管理愿景的关键在于扎实做好各项管理工作，系统的

管理思想和正确的管理思路与方案比技术、专业在本项目显得更为重要。

为此，我们应重点作好以下几方面工作：

1. 苦练内功，提升组织成员的统筹规划、资源整合、沟通协调能力和不打折扣的执行力。除了要在项目开工前多组织交流学习外，坚持“传帮带”、“干中学、学中干”，以岗位提升能力，依靠团队力量，强化图纸学习、合同学习、技术研讨等战前培训制度，放大团队智慧。为保证项目能快速推进，建议在人员配置上尽量能新老搭配，老同志搭配比例不低于 40%；
2. 加强对合作单位特别是监理单位的管理；
3. 建立与村民、周边住户和政府的良好关系；
4. 合理划分施工范围，慎重选择施工管理方式，销售配合项目如何管理等；
5. 加强安全文明施工管理；
6. 快速进行工程建设，重点管控示范区，明确示范区建设的具体时间节点要求；
7. 加强计划管理，集中资源确保项目预售节点，针对工程重大节点，要分层、分级、变频跟踪和预警。

4.2 对监理单位的管理

4.2.1 监理职责：

原则上，工程造价控制的终审在公司，监理单位对工程计量负责、对造价审核，进度、质量、安全文明施工按照监理合同的约定及授权范围和等级进行管理。

1. 各项目监理部应配合项目公司工程管理部对项目进行质量、安全监督检查工作，对项目发生的质量、安全问题及时向工程管理部汇报，对日常监理工作内容进行详细记录，按照要求整理监理月报，并及时上报工程

管理部；

2. 监理单位的工作日作息时间应与工程管理部保持一致。工程管理部需要在休息日安排工作的，监理单位应安排人员值班，安排值班人数应满足正常工作要求；

3. 监理部应定期对施工单位所报技术资料等组织检查，督促技术资料的整理与工程进度保持同步。监理单位应组织专业监理工程师对施工单位上报的《施工组织设计》及专项施工方案进行审查，并将审查意见书面报给工程管理部。对施工单位使用的大型设备、操作人员资格证进行审查，督促施工单位履行安全报验手续，并对审查结果归档备查；

4. 监理单位应参加工程管理部组织的图纸会审和设计技术交底会议，对图纸和施工工艺中存在的问题提出专业性、可行性的建议；

5. 监理单位应随时检查施工单位的安全生产状况，发现施工单位安全生产不符合规定或存在安全隐患时，应书面通知要求其限时整改，并上报项目公司工程管理部；

6. 施工单位进场后，监理单位应要求其将工程重点部位、关键工序、特殊工序的施工方法和质量保证措施上报，监理单位在审核后应附上监理措施，一并报给工程管理部。在重点部位、关键工序、特殊工序施工时，工程管理部将实地检查；

7. 监理单位应按照施工合同的材料备选清单和相关验收规范要求对施工单位进场材料进行验收，材料分批进场的，每批均必须验收，发现所进场材料质量不符合规范规定要求的，应责令施工单位立即将不合格材料清退出场，并将情况如实汇报工程管理部，不得隐瞒；

8. 监理单位应依据项目总控计划对施工单位编报的周进度计划、月进度计划认真进行对比、分析，发现偏离及时要求施工单位采取纠偏措施，

并上报工程管理部。

4.2.2 监理单位管理要点：

监理单位架构和人员配置、监理规划和监理实施细则、工程例会、图纸审核和技术交底、施工组织设计的落实、关键工序的质量控制、材料送检和进场管理、巡检和检查制度履行情况、质量隐患防范措施、工程计量、工程付款和结算审核、现场签证、对施工单位的进度计划控制措施和成效等。

1. 对监理工程师的资格审查：项目公司应对监理单位派出的总监理工程师和现场监理人员进行资格审查，核对监理人员数量、资格证书是否与投标文件和监理合同的规定相一致、是否具备相应资格等填报《监理人员登记表》，经项目公司审查无误后存档。为了更有效的监控监理单位工作，监理单位各施工阶段需上报工程管理部《监理单位管理人员分工表》；

2. 当项目总监需要同时担任多项建设工程监理合同的总监理工程师时，应经建设单位书面同意，且最多不得超过 3 项。对于同一工程项目分段发包或者分期施工的且同一地点、同一监理单位承揽的建设项目，可以视为一个工程项目；

3. 监理单位如需更换项目总监，必须提前七日将替补人员资质报给项目公司审批，未经审批通过，原总监不得擅自离岗。且必须到项目所在地中标（直接发包）备案（核准）登记部门办理相关的变更告知备案手续，填报《项目经理（项目总监）变更备案表》。变更后的项目总监不得低于原项目总监资格等级，且专业相符；

4. 项目公司工程管理部可对监理单位未尽职和不称职的工作人员提出警告，直至要求监理单位撤换；

5. 施工单位报给监理单位需要审核、审批的技术资料和计量资料等，

监理单位的审核、审批时限原则上不得超过七日，特殊情况需向工程管理部汇报；

6. 监理例会或其它专题会议：对监理单位组织召开的针对工程实体质量的会议，项目公司工程管理部应予参加。必要时，项目公司工程管理部也可以组织监理单位和承包商召开专题会议。各会议应注意作好相应的记录、会签并由项目公司工程管理部存档；

7. 监理单位对施工单位上报的施工组织设计和专项施工方案审批内容，必须征得建设单位认可后方可实施。

4.2.3 考核与激励制度：

结合项目实际特点和开发目标，制定切实可行的考核和激励办法，提高监理人员的责任心和积极性。根据考核节点，可给予监理单位 5000 元到 20000 元的奖励。详见《施工现场管理办法及奖罚制度》

4.3 对总包单位的管理

4.3.1 总包单位职责：

1. 总包单位应配备一定数量的专业技术人员组成现场施工管理架构，项目公司工程管理部、监理单位应对总包项目经理进行资格审查，核对主要管理人员数量、资格证书是否与总（分）包合同及投标文件的规定相一致。填报《施工单位管理人员登记表》，经项目公司审查无误后存档。为了更有效的监控施工单位工作，施工单位各施工阶段需上报工程管理部《施工单位管理人员分工表》；

2. 对危险性较大分部分项工程需要求施工单位编制专项安全施工方案；一般性施工方案按照施工组织设计的要求进行编制；对超过一定规模的危险性较大工程专项施工方案须组织专家论证会；

3. 总包单位应建立一套清晰明确的工作流程，负责工程施工过程中工

程指令的传达与落实，特别是工程质量控制方面的工作：技术交底、材料检验、工序交接验收、分部分项工程自检，竣工验收自检等；

4. 总包单位应全力配合项目公司工程管理部对工程施工顺序及质量的要求，配合工程管理部协调与监控各专业分包的进度与质量，以及配合施工现场监理单位对工程质量的控制与整改要求；

5. 总包单位应清楚项目公司工程管理部和监理单位制定的各种关于工程质量控制方面的制度并严格服从与执行，特别是施工交底、重要工序申请、材料管理、报验程序、联合检查以及样板制度等；

6. 总、分包单位各自工序施工完毕后作业面需要相互移交时，需要填写《工序完工交接表》，对需要移交的工序和施工作业面安全及其他事项现场办理交接手续。移交后的工序质量、成品保护、安全防护等工作由接收单位负责；

7. 总包单位应按照经建设单位确认的工期节点要求编制施工进度总计划、周/月度及节点控制计划，经总包单位项目总工审核完成后报监理、建设单位审批。

4.3.2 总包单位管理重点：

总包项目组织架构和管理人员配置、总包班组长和专业工人配置情况、《项目总施工进度计划》与《施工组织设计》（其中配合销售的工作应特别关注）、总包每月与每周计划及周例会制度履行情况、总包对分包的支持配合和管理、总包的质保体系及运行情况、总包对各分部分项控制点的技术交底制度（落实到各施工班组、三检制度）、总包对材料验收制度的履行情况、总包对控制难点的防范措施及其执行情况、总包的成品保护、总包的装修质量、总包的安全管理制度和安全管理体系、总包的安全管理措施和专项施工方案等。

1. 总包单位进场后三天内，向建设单位工程管理部、监理部提交项目管理架构表、管理人员工作简历、专业技术职称、现场岗位、上岗证书复印件、职务、手机及联系电话；进场后五天内，提交参加项目施工的下属单位的营业执照、资质证书复印件、施工负责人及其有关管理人员名单、工作简历、现场岗位、手机及联系电话，以及主要材料供应商的营业执照、资质证书复印件和联系电话；进场后三周内提交特殊工种名单、上岗证复印件和所有参加本工程施工的施工人员登记名单（内容包括：身份证号、暂住证号、家庭地址、工种）；
2. 总包单位应在收到施工图纸后 30 日内完成《施工组织设计的编制工作，并在工程开工前一周报监理单位和建设单位审核。对边设计边施工的项目按已有设计资料和类似工程编制初步施工方案，收到正式图纸后，编制正式的施工组织设计，并对原施工方案做相应调整；
3. 项目公司工程管理部定期组织或联合监理单位共同组织对施工单位施工组织设计交底、施工方案交底和施工作业技术交底内容进行检查（即落实：项目经理组织项目总工对项目管理人员进行施工组织设计交底；项目总工或方案编制人对现场管理人员进行施工方案交底；现场管理人员对分包单位、作业班组的施工人员进行施工作业技术交底）；
4. 按照总包单位合同约定的工期要求，将工程实际进度对比计划进度有无拖延（合同约定的不可抗力因素导致工期顺延的除外）。当出现施工进度对比总进度计划延后超过 7 天的，应进行原因分析，落实总包单位是否制定详细的进度调整（赶工）措施，进度调整不得超过总进度计划；
5. 落实总包单位是否建立安全教育培训制度；是否按照规范规定要求配备专职安全员，是否持证上岗；是否对新入场工人和转岗工人进行三级安全教育培训和考核，分工种按照分部分项工程开展安全技术交底。项目

公司工程管理部应组织监理部定期对现场特种作业人员持证上岗情况进行联合检查；

6. 项目公司工程管理部定期组织监理部对现场施工临时用电进行检查：是否严格执行‘三相五线制’和‘三级配电、两级保护’要求；现场临时用电设备是否做到‘一机、一闸、一漏’；现场临电电箱安装、电缆架设或埋设、重复接地、防雷接地是否符合要求，测试记录是否齐全；

7. 大型机械设备（塔吊、施工电梯等）安拆单位必须具有相应的资质和安全生产许可证，塔吊、施工电梯等大型机械设备安装完毕后经自检、检测机构检测合格后方可使用。项目公司需落实检查大型机械设备安拆方案的审核、审批工作是否合规；并定期（附着、提升前后等）组织对现场机械/设备开展安全专项检查工作；

8. 项目公司工程管理部定期联合监理单位组织总包单位对现场脚手架、模板支撑系统、安全防护等进行全面排查，做好检查记录工作（必要时可附影像资料）。对现场检查中所存在的问题以书面通知形式要求施工单位限时整改，并对施工单位整改情况进行落实跟踪；

9. 总包单位项目经理不得同时担任 2 个及以上建设工程的项目经理工作。对于同一工程项目分段发包或者分期施工的且同一地点同一施工单位承建的建设项目，可以视为一个工程项目，但不得超过注册建造师执业工程规模标准；

10. 项目经理需要变更时必须到项目所在地中标（直接发包）备案（核准）登记部门办理相关的变更告知备案手续，填报《项目经理（项目总监）变更备案表》。变更后的项目经理不得低于原项目经理资格等级，且专业相符。并提前七日将替补人员资质报给项目公司审批，未经审批通过，原项目经理不得擅自离岗；

11. 项目公司工程管理部组织相关部门务必在每月 5 日之前填报局属总包单位上月履约诚信打分记录表，经项目公司总经理审核签认后报送公司项目管理部。由公司项目管理部汇总整理后统一报送局投资管理部；

12. 工程报验程序相关内容详见《施工现场管理办法及奖罚制度》。

第 5 章 样板展示区管理及施工样板确认

5.1 样板展示区管理

5.1.1 样板展示范围及时间节点：

简述售楼部、样板展示区位置和开放时间节点。

5.1.2 样板展示区平面图：

5.1.3 管理协调：

1) 各专业协同：

针对公司以往项目在营销展示阶段存在的沟通协调障碍，建立相关的沟通渠道，提出改进的方案。各专业站位一致，换位思考、不同专业间相互交底培训。

2) 土建工程师与设备工程师的协同配合：

1. 各专业工程师在现场施工管理时要站高一线，特别是在配合销售时，多找对方的不足之处，并及时提醒对方，通过晨会制度、周例会、专题会等沟通交流，特别是针对专业性较强的事件；

2. 对于样板房的施工、装修样板房的图纸与原设计图有出入，在电气、给排水、空调管线需变动时，设备工程师和土建工程师应共同会审图纸，确认无误后方能进行施工、为以后业主在房屋功能方面多做考虑。如：水管的打压试验、电气线路的绝缘测试、空调的安装位及冷凝水排放、卫生

间防水和窗户防水等；

3. 在环境展示中、设备工程师应和土建工程师沟通，相应管线应预留到位，同时加强对已埋设的水、电管的保护措施。

5.1.4 展示期间的协调与维护：

1) 与物业管理单位的协同配合：

销售展示期间的物业管理工作主要由营销策划部进行协调，工程管理部将根据需要配合营销对物业管理单位进行相关的培训与指导。

2) 展示区域的工程维护、维修：

展示区域需要重点关注工程维护、维修对象及维修要点，以及在工程维护、维修方面工程部、营销部与物业公司的责任划分，相关制度等。工程部工程师应执行巡视制度，及时发现展示区域的工程质量和隐患，发现问题及时进行维修处理；营销部应强化物业管理单位的维护意识，展示区域出现工程质量问题时，物业管理单位应及时通知工程管理部。

3) 看楼人员安全注意事项：

1. 看楼人员不能在现场随意走动，应听从指挥，在售楼人员的陪同下严格按照看楼路线进入现场；

2. 进入看楼现场的人员必须正确戴好安全帽，安全帽须系紧下颚带；

3. 进入施工楼层后，应注意脚下位置及周边情况，防止被废旧钢筋和钉子划破皮肤和刺伤；

4. 不能随意靠近电梯井口、楼梯口、通道口、预留洞口处，防止高空坠落和被物体打击；

5. 在施工现场严禁触摸各种开关插座，防止触电事故发生。

5.2 施工样板确认

施工样板的确认包括工序样板和交房样板间的确定：工序样板是指工

序的最终成活样式，能够反映该工序的质量标准；交房样板间是指承包商提供给建设单位最终产品样式，是合同交房标准的实物体现：

5.2.1 工序样板确认：

1. 检验样板间在使用、功能、各工种之间施工及工艺配合（例如结构预留洞位置大小与电气设备安装配合等）问题，及早发现问题，及早解决；
2. 检验施工单位的施工质量及素质，提出存在问题，督促改善；
3. 施工样板确认由项目公司工程管理部组织，会同商务合约部、营销策划部、监理单位、施工单位参加，对施工样板提出修改意见，并整理书面记录，填写《施工样板确认单》，必要时附图片资料，经各方签字认可后存档。

5.2.2 交房样板确认：

1. 施工单位施工前必须在项目公司工程管理部制定区域做出分项工程样板，主体结构施工至标准层后要求施工单位依据交房标准组织工程样板间施工，由项目公司工程管理部组织各专业工程师（土建、结构、电气、给排水等）、商务合约部、营销策划部、物业管理部及设计单位、监理单位、施工单位等相关人员共同验收，经验收合格确认后方能进行大面积施工；
2. 各相关部门参加样板间验收后，要形成验收记录，项目公司工程管理部负责组织、督促、落实有关单位整改。未达到整改要求标准的，严禁开展大范围施工。

5.2.3 项目交房标准：

× × 项目交房标准

第 6 章 工程招标与采购

遵照《XXXX房地产开发有限公司工程招标管理办法》执行。

6.1 监理招标

根据项目总体开发计划，项目公司配合总部法务合约部确定监理单位的进场时间，组织专人负责跟进监理单位的招标工作。优先选择与公司长期建立合作关系的优秀的监理单位，并根据项目的工程规模、类型、造价、施工特点参与编制监理合同的相关条款。原则上应保证监理单位的招标工作能在土方开挖前完成。

6.2 总包招标

根据项目总体开发计划，项目公司派人配合公司总部法务合约部按照确定总包单位的进场时间，组织专人负责跟进总包单位的招标工作。并根据项目的工程规模、类型、造价、施工特点编制总包合同的相关技术条款。原则上应保证总包单位的招标工作能在桩基础施工完成前完成。

6.3 分包工程与部品招标

6.3.1 分包工程招标：

1. 对于本项目内市政配套工程：供水、供电、燃气、有线电视工程等部分配套工程由于受到社会资源的限制，可以直接委托，但费用审核和管理仍服从统一协调；工程管理部应尽可能直接与市政配套主管部门沟通，充分了解、理解各配套主管部门的业务操作流程和规定，做到“有章可循”，避免信息不对称带来的被动局面，防止人为操作；

2. 分包单位的管理是决定一个项目能否如期交房的关键环节，各分包进场时间、工序衔接、交叉施工是分包单位管理的重点。

6.3.2 甲购材料设备清单：

根据设计图纸，与公司设计部、成本部进行沟通，了解确定甲购、甲定乙购材料设备的种类，并列清单。及时跟进了解甲购、甲定乙购材料设备的采购供应情况。

甲购材料设备清单

序号	编号	材料（设备）名称	序号	编号	材料（设备）名称
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		

甲定乙购材料设备清单

序号	编号	材料（设备）名称	序号	编号	材料（设备）名称
一	建筑装饰材料		二	安装材料	
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		

第 7 章 工程管理目标及管理方法

7.1 工程管理目标

7.1.1 工程专项节点考核目标：

针对项目运营情况及公司经营目标要求，按照《公司工程节点奖罚办法（修订）》内容编制项目专项节点考核目标，作为对监理、总包和各专业分包单位进度控制的依据。

工程专项考核节点设置：

1. 施工许可证办结；
2. 地基验槽合格；
3. 主楼 ± 0.00 以下主体完成；
4. 工程达到预售条件；
5. 主楼主体结构封顶；
6. 内粉及图纸设计外墙工程（含门窗）施工完成；
7. 竣工验收合格；

（其他专项验收可视具体情况由项目公司报公司批准后设置考核节点）。

7.1.2 工程质量目标：

1. 达到省优质结构、《中州杯》奖工程质量标准；（示例）
2. 项目入伙时：（毛坯房标准）总投诉率 < 90 条 / 每百户的有效投诉率；（示例）
3. 墙体开裂投诉率 < 0.1 条 / 每户的有效投诉率；（示例）
4. 门窗投诉率 < 0.2 条 / 每户的有效投诉率；（示例）

5. 装饰投诉率 < 0.2 条 / 每户的有效投诉率；（示例）
6. 电气投诉率 < 0.1 条 / 每户的有效投诉率；（示例）
7. 给排水投诉率 < 0.1 条 / 每户的有效投诉率；（示例）
8. 卫生间渗漏率 < 0.2 条 / 每户的有效投诉率；（示例）

7.1.3 安全文明施工管理目标：

1) 安全施工管理目标：

没有重大伤亡事故，月工伤率在 1.2 ‰内，严格达到 XX省五无标准（无死亡、无重伤、无火灾、无中毒、无坍塌），安全达标。（示例）

2) 文明施工管理目标：

XX省“安全文明标准化工地”标准，交建 CI 创优工地金奖。（示例）

3) 售楼环境的文明施工要求：

1. 售楼环境区域与施工区域必须用围板分隔，围板高度不低于 1.8m，围栏外部应做简易装饰，色彩与周围环境协调；

2. 为了保证看楼人员的安全，现场必须设置足够的安全指示牌，标明看楼人员安全注意事项；

3. 售楼环境区域内施工现场的管理人员、作业人员必须配佩工作卡。工作卡由总包单位制作，工作卡内应有本人相片、姓名、所属单位、工种或职务，管理人员和作业人员的标卡应分颜色区别；

4. 售楼环境区域内严禁堆放材料，注意防火，并配备必要的防火器具，以及派专人对该区域内的卫生进行清洁、清理垃圾，施药除“四害”。

7.2 施工过程管理

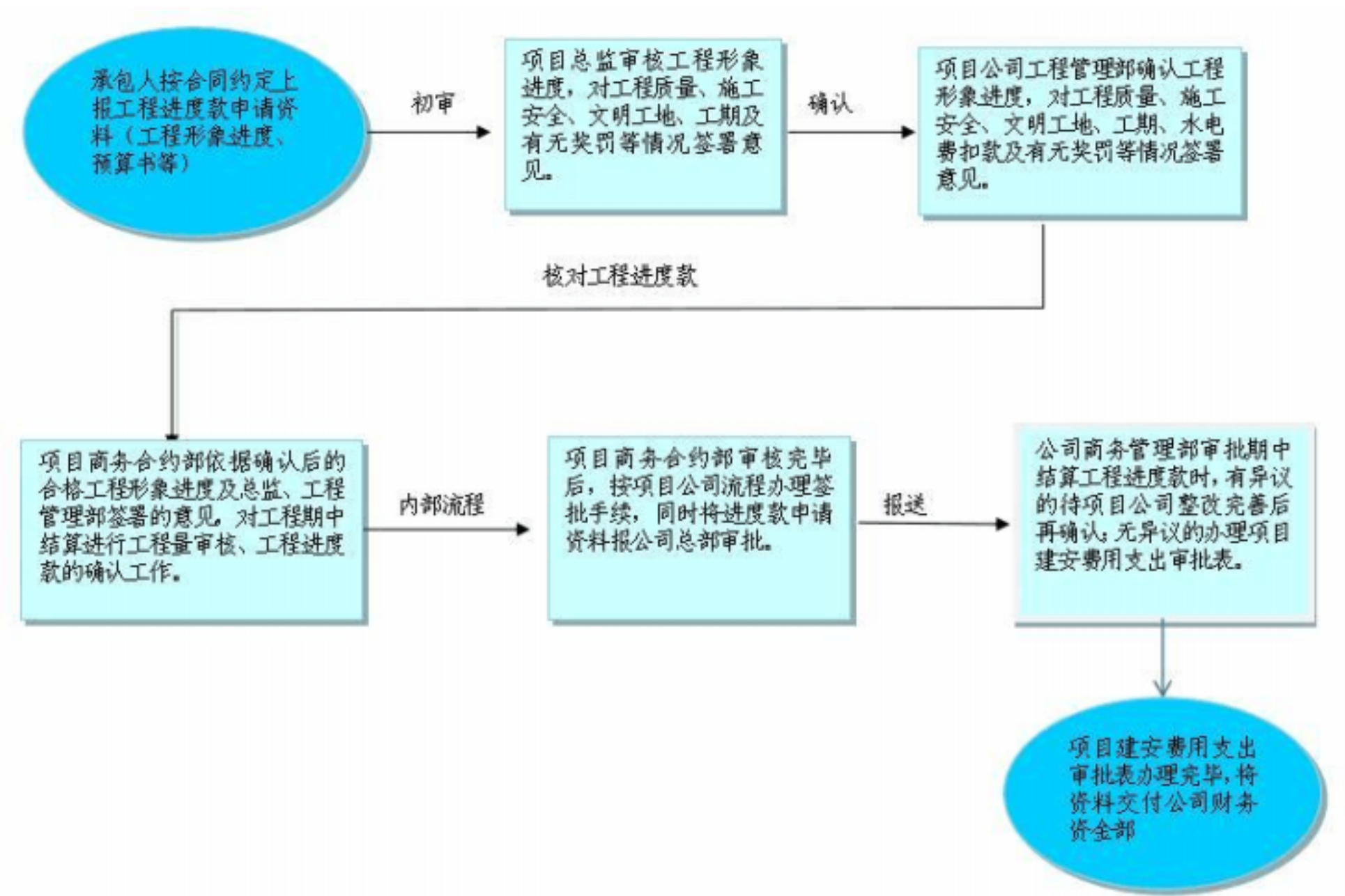
7.2.1 工程期中结算的审核流程：

为了及时、准确的支付各开发项目的工程进度款，公司应按如下流程进行工程期中结算的审核工作：

-
- 1) 承包人按合同约定上报工程进度款申请资料，包括：
 1. 付款申请；
 2. 《工程进度 / 质量 / 安全文明 / 资料审核确认单》；
 3. 已完工程预算书（依据确认后的合格工程形象进度编制），并签字盖章。
 - 2) 项目监理单位审核合格工程的形象进度，对工程质量、施工安全文明工地、工期及有无奖罚等情况签署意见。
 - 3) 项目公司工程管理部确认合格工程的形象进度，对工程质量、施工安全、文明工地、工期、水电费扣款及有无奖罚等情况签署意见，并填写《代扣水电费统计表》、《奖罚统计表》，奖罚单及代交水电费单据报商务合约部作为期中结算审核依据。
 - 4) 项目公司商务合约部审核工程期中结算：
 1. 项目公司商务合约部依据确认后的合格工程形象进度对工程期中结算进行工程量审核、工程进度款的确认工作；
 2. 对于施工进度未达到要求，有质量问题且未整改完毕不具备付款条件的工程，项目公司商务合约部不予进行工程期中结算的审核、确认工作；
 3. 项目公司商务合约部审核工作完成后上报工程款申请资料并填写工程款支付审批表》、《应付工程款确认表》、《累计完成工程量确认表》、《合同明细及付款记录》，办理项目公司的内部审批流程；
 4. 除特殊情况外，各项目公司上报给公司商务管理部的工程进度款申请资料时间为每月 1 日～10 日。
 - 5) 公司商务管理部审核工程期中结算，办理《项目建安费用支出审批表》（此表为财务资金管理办法内规定）。
 - 6) 工程期中结算办理详见公司商务管理部制定的《工程期中结算及竣

工结算管理办法（修订）》。

工程期中结算流程图



7.2.2 工程其他直接费审批：

1. 项目其他直接费包含：项目前期工程费、工程监理费、工程保险费、工程水电费、检验试验费、工程验线测量费、退还工程履约保证金、退还工程质量保证金、其他工程管理费、燃气 / 供电 / 供水增容费；

2. 项目其他直接费审批流程后附明细表：

一级分类	二级分类	三级分类	审批流程后附明细内容
其他直接费	前期工程费	三通一平费	项目公司提交请示报告，附件：场地平面布置图及相关现场签证、原始会签记录凭证
		工程前期协调费	项目公司提交请示报告，附件：相关证明性文件
	工程管理费	工程监理费	施工单位付款申请、工程进度 / 质量 / 安全文明 / 资料审核确认单、合同明细及付款记录、发票
		工程保险费	项目公司请示报告、收费依据、相关票据
		工程水电费	电力公司电费结算清单、经施工单位确认的水电费分摊确认单
		检验试验费	检测单位付款申请、工程进度 / 质量 / 安全文明 / 资料审核确认单、合同明细及付款记录、发票

		工程验线测量	项目公司提交请示报告、收费标准及相关票据、验线测量成果
		退履约保证金	施工单位付款申请、收据 /回执、竣工验收证明、 结算定案、 退还履约保证金审批表， 其他补充说明 （若有）
		退还质保金	施工单位付款申请、竣工验收证明、结算定案、退还质量保证金申请表及审批表
		其他工程管理费	项目公司提交请示报告，附件：相关证明性文件
	增容费	燃气增容费	项目公司请示报告、收费依据、经审核确认的预算书
		供电增容费	项目公司请示报告、收费依据、经审核确认的预算书
		供水增容费	项目公司请示报告、收费依据、经审核确认的预算书

注：项目公司申请费用审批流程由其归口部门向公司项目管理部提交付款申请报告及审批流程附件。

3. 工程其他直接费审批详见公司项目管理部制定的《工程其他直接费审批工作指引》。

7.2.3 工程竣工结算办理：

1) 竣工结算前提条件：

工程竣工并经相关部门验收合格后，达到如下条件方可进行工程竣工结算的初审及复审工作：

- 1. 已办理完《工程竣工验收证明书》手续，并经相关单位签字盖章；
- 2. 《竣工结算申请报告》签字盖章齐全；
- 3. 《竣工结算启动确认单》签字盖章齐全；
- 4. 承包人已按要求编制完成《竣工结算书》并上报完整的竣工结算资料。

2) 竣工结算流程：

- 1. 工程具备竣工条件后，由承包人、发包人、监理单位、设计单位及政府相关职能部门对工程进行竣工验收，承包人按合同约定向项目公司工程管理部上报完整的结算资料（装订成册） ；
- 2. 项目工程管理部审核竣工结算资料，有异议返回承包人重新上报，无异议办理 《竣工结算启动确认单》 ，并把竣工结算资料报项目公司商务合

约部；

3. 项目商务合约部复审竣工结算资料，有异议返回项目公司工程管理部，无异议核对工程量；

4. 项目公司审核、审批权限内的竣工结算：项目商务合约部审核工作结束后，办理《项目竣工结算审批表》、《竣工结算定案表》并报公司商务管理部备案。

3) 结算争议处理：

1. 竣工结算审核过程中，对于双方有争议的，应及时沟通协商解决，也可对双方没有争议部分先进行审核确认，对有争议部分按合同约定的争议或解决程序办理；

2. 必要时，可进行甩项结算。对于甩项竣工结算部分，公司商务管理部门应安排专人负责，并制订相应的对策和措施；

3. 对于双方争议最终达不成协议时，只对争议部分按合同约定的争议或解决程序办理。

7.3 过程管理保障措施

7.3.1 工程质量管理保障措施：

1. 成立工程技术质量管理体系工作小组，以国家施工及验收规范、工程质量验评标准及《工程建设规范强制性条文》、设计图纸等为依据，督促施工单位全面实现工程施工合同约定的质量目标；

2. 定期组织相关单位进行现场质量隐患排查工作，发现隐患采取措施，落实到人，限期整改；

3. 对工程的关键工序和重点部位的施工质量进行重点管控。

详见《技术质量管理体系实施细则》

7.3.2 工程进度管理保障措施：

1) 进度计划的编制：

1. 施工单位负责项目开发计划编制单位工程总进度计划和定期施工进度计划，包括月度施工计划、季度施工计划、年度施工计划以及雨期施工计划和冬期施工计划、重点项目网络计划；并负责项目计划的管理落实；

2. 监理单位负责督促施工单位计划编制的工作，并负责审核施工单位上报的定期施工进度计划（包括月度、季度、年度、雨期和冬期施工计划、重点工程网络计划），同时督促施工单位现场按审批的计划落实执行；

？年度计划的编制：施工单位依据单位工程总进度计划以及项目施工进度具体情况，于年度 11 月 15 日前编制下年度施工进度计划（项目经理签字并盖公章），经监理单位审核后上报建设单位审批；

？月度计划的编制：施工单位依据年度计划编制，编制月度施工进度计划（项目经理签字并盖公章），经监理单位审批后上报建设单位；

？周计划的编制：施工单位依据月度计划编制，于每周五下午 15：00 前将下周施工计划经监理单位审批后上报建设单位；

？冬、雨期施工计划的编制：施工单位分别于 6 月、10 月份编制雨期、冬期施工计划并联合冬、雨期施工方案经监理单位审批后上报建设单位；

2) 施工进度计划的评审：

施工单位编制完成施工进度计划后，上报监理单位审核，总体及年度计划、重要节点计划由建设单位对计划给予审批，审批完后交由监理公司下发施工单位并监督其执行，其它计划由监理单位直接审批，审批后及时上报项目公司工程管理部。

3) 总施工进度控制计划的调整：

原则上，一般不对项目总施工进度计划给予调整。施工单位若因特殊

情况需要调整，必须经过监理单位审核和项目公司审批后报公司总部审议通过执行。

4) 进度计划的实施：

1. 施工单位应严格按已审定的进度计划施工，并采取措施保证计划目标实现。监理单位及项目公司每月定期检查进度计划执行情况，包括现场作业面劳动力、机械设备、材料配备情况，进度款是否专款专用，对周、月及总进度控制计划与实体实际进度进行对比，分析进度滞后的原因，必要时施工单位应采取增加资源、改进工艺，轮班延长作业时间等措施加快施工进度；

2. 如本项目建设工期的延误是由于施工单位由于自身过错包括但不限于：质量事故引起的返工或停工延误、安全事故造成的停工、施工组织不力或施工工艺问题引起的工期延误，由施工单位自行承担。

7.3.3 工程安全生产、文明施工保障措施：

1) 安全生产管理的目标和措施：

1. 全体施工管理人员、监理人员和施工作业人员应充分认识安全生产关系到国计民生、责任重于泰山的大事，以对国家、对人民极端负责的精神和一丝不苟的态度，认真贯彻“安全第一、预防为主”的工作方针，严格遵守一切规章制度，严格管理，严守职责，切实抓好安全生产工作；

2. 目标：无重大伤亡事故（包括各单位职工，总、分包队伍职工及民工在内的所有参建人员）；年(月)均负伤事故频率为 0.1 %；无管线损坏事故；内外业资料齐全，安全检查考评达总分 80 分以上；创建省、市级标化样板工地和省、市级文明工地；

3. 施工单位必须建立安全生产领导小组和安全生产管理体系；建立和落实各级安全生产责任制度；建立各项安全生产规章制度和安全操作规程；

建立相应的内部考核制度；积极落实安全生产检查制度和事故隐患整改制度；

4. 建设单位贯彻《建筑工程安全生产文明施工监督管理办法》，各总、分包单位在工程开工前必须办理资质审查备案手续，向监理单位、建设单位提供营业执照、施工许可证、安全许可证、安全生产管理体系、规章制度、操作规程、特种作业人员管理及持证上岗等情况；

5. 施工单位应在工程合同签订前 15 天填报《安全资质审查表》、《开工报告书》交监理单位、建设单位审查盖章后报工程所在政府地安检部门备案；

6. 施工单位在签订经济合同的同时还须签订《施工安全生产协议》、《文明施工责任协议》。

2) 项目参建各方安全生产职责：

？ 施工单位应履行下列安全责任：

1. 施工单位对所承建的项目安全管理工作负全部责任，施工单位项目部应当建立以第一责任人为核心的分级负责的安全生产责任制，建立健全内部安全保证体系，项目经理是本项目安全生产的第一责任人，对本项目的安全生产全面负责。严格执行安全生产的法律、法规、规章和标准，确保安全生产，积极努力完成建设单位下达的安全指标；

2. 施工单位必须取得《安全生产许可证》。不得无证从事生产、经营等活动；

3. 在工程项目开工前依法办理安全监督手续，接受安全监督管理机构的监督管理；

4. 制定施工安全管理目标和措施，有计划、有步骤地改善作业人员的作业环境和条件；

5. 建立安全生产管理机构，设置专职安全管理人员，施工单位的安全生产管理部门应当配备与其承包的工程相适应的安全人员，具体要求如下：

- A. 从业人员 50 人以下 (含本数) 的，至少配备 1 名；
- B. 从业人员 50 人至 300 人 (含本数) 的，至少配备 2 名；
- C. 从业人员 300 人以上的，在配备 2 名的基础上，超过 300 人的部分按 5‰的比例配备；

6. 专职安全人员由施工单位派驻工程项目进行安全监督管理，完善各项安全生产规章制度。建立施工安全保障体系，落实施工安全岗位责任制；

7. 根据施工生产和季节情况的变化，组织安全生产检查，对存在事故隐患及时组织整改；

8. 施工单位如果发现按设计图纸施工不能保障作业人员的安全与健康时，有权向设计单位提出修改设计的建议；

9. 建立职工安全教育培训制度。管理人员、特种设备作业人员及其他有关人员均须经安全教育培训，并经有关部门考核合格后持证上岗，未经安全生产教育培训或培训考核不合格的人员，不得上岗作业；

10. 按规定提取安全技术措施经费，专款专用，满足安全生产需要；

11. 依法为从事危险作业人员办理意外伤害保险并支付保险费；

12. 施工单位应当为施工作业人员提供提供符合国家标准要求的劳动环境、作业条件、劳动保护及安全防护用具、用品及机械设备等。按规定为人员并告知其正确的使用方法；

13. 施工单位的安全生产管理部门负责监督对进入施工现场的安全防护用具及机械设备等，在进场前必须进行检查，在使用中必须进行定期检查，凡检查不合格的，不得继续使用。施工单位必须定期对安全防护用具及机械设备等进行维修保养；

14. 必须使用合格的机具、设备，已报废的或未经有关部门检验合格的机具设备及特种设备不得投入使用；

15. 施工单位必须并接受主管部门或有关安全监督管理机构的监督管理；

16. 建立事故定期报告制度：施工现场发生生产安全事故后，应按有关规定及时向有关部门报告，不得隐瞒和私自处理事故。事故报告和事故报表，统一上报项目公司工程部；

17. 对伤亡事故要按规定进行调查、分析和处理。对重伤以上事故要按“四不放过”原则，对事故责任者要严肃查处，并采取有效措施，预防类似事故的重复发生。

？建设单位应履行下列安全责任：

1. 为施工单位提供准确的地质、地下管线设施等资料和其他必要条件，施工前及时解决好排迁、拆迁、图纸等前期事宜，满足施工单位安全生产；

2. 施工过程中，积极协调与铁路、交警、路政及与施工相关的企事业单位、机关，为正常的安全施工开通障碍。

？设计单位应履行下列安全责任：

1. 设计文件须符合国家安全标准及施工作业人员安全要求；

2. 采取新结构、新材料、新工艺时，制定保障作业人员安全、健康措施。

？监理单位应履行下列安全责任：

1. 监理单位应将施工安全纳入监理范围，与工程质量、工期和投资控制同步组织实施；

2. 监理单位受项目公司委托，全面控制所监工程的工程安全，只有经监理工程师认可的、安全可靠的施工工序或工艺才能付诸实施。

3) 施工现场安全、文明管理措施：

参考公司项目管理部制定的《公司安全生产委员会实施细则》、《项目安全管控工作要点》、《施工现场奖罚管理办法》。

第 8 章 设计变更（技术核定）、现场签证管理

8.1 设计变更（技术核定）管理

8.1.1 设计变更的审核和执行：

1) 设计变更是对设计内容进行完善、修改及优化，应将工程变更内容描述清楚。如：工程名称、变更原因、变更时间、变更部位、图纸比例、图示尺寸、规格型号、材料材质等，应达到根据变更单可准确计算工程量：

1. 因原设计不完善由公司设计或工程管理部门提出的补充设计；
2. 不包含在原设计范围之内而经研究，论证必须增加的补充设计；
3. 施工图错误导致难以施工需进行的修改；
4. 销售管理部门提出要求需进行的修改；
5. 工程管理部门提出技术工艺意见或优化意见需进行的修改；
6. 设计单位提供优化设计提出的修改；
7. 发现现场施工错误需进行的修改；
8. 样板施工效果不佳需修改或更换样板。

2) 设计变更的控制原则：

1. 符合国家规范：设计变更应是对原设计中不满足国家规范、法规的部分进行变更，使之满足国家相关规范、法规；

2. 保证使用功能：设计变更应是对原设计中不合理的部分进行变更，变更后应比原设计更合理、更满足使用功能；

3. 降低建造成本：在不影响使用功能、满足国家规范的前提下，变更方案应更加节约成本；

4. 保证建造工期：在不影响使用功能、满足国家规范的前提下，变更方案应更缩短施工周期；

3) 设计变更审批工作程序：设计变更均采用书面的形式由设计院或公司规划设计部统一发放，对施工单位未按工作程序要求获取的设计变更应视为无效；

4) 变更文件的执行：

1. 设计变更必须根据规定程序经审批后由设计院统一出具变更单，然后由设计院或公司规划设计部签字发出给项目公司工程管理部，须确保指令单一；

2. 设计变更发出后，施工单位应予以尊重。如对变更有异议的，及时提出异议，否则均应有效执行；

3. 对于经设计单位和公司正常手续批准的设计变更项目，规划设计部应同时下发《设计变更通知单》给公司项目管理部，由公司项目管理部督促落实项目公司、监理单位检查施工单位设计变更的执行情况，及时更新《工程设计变更统计表》并每月在《工程月报》中填写《设计变更单明细》上报公司项目管理部。

8.1.2 技术核定管理：

1) 技术核定单指由总承包单位提出，经项目公司工程管理部和监理以及设计院审核同意的技术文件；

2) 技术核定主要用于下述修改工作：

1. 施工单位对施工图设计理解表示不清，需进一步明确的；
2. 施工单位对施工图内的施工做法和材料使用有异议的，结合实际情况提出更好的施工方案的；

3. 因图纸表达不清，或专业图纸互相矛盾由施工总承包单位提出的核定；

3) 技术核定的审核：

1. 原则上项目公司工程管理部应避免直接签署技术核定单，确因设计院不肯出具设计变更，而现场又必须技术核定的，项目公司工程管理部仅就不产生成本增加、不影响设计效果和销售的施工技术和工艺进行技术核定；

2. 凡涉及成本增减的技术核定单须由项目公司工程管理部经理和商务合约部经理审批签字，加盖项目公司章，监理单位及施工单位加盖公章或经授权的项目章才能生效；

3. 技术核定构成重大设计变更的，必须移交公司规划设计部按照重大设计变更程序进行重大设计变更会签审批，而不能走技术核定；

4) 技术核定的执行原则：

1. 严格控制技术核定，各种技术核定须根据规定程序严格遵守执行；

2. 各种技术核定应从成本费用、施工质量、施工进度、销售影响等方面进行论证；

3. 所有技术核定单须按要求进行编号，可按归属合同连续编号，总承包合同还应分专业连续编号。

8.2 现场签证管理

8.2.1 现场签证原则：

1. 现场签证要本着实事求是的原则，经办人必须保证签证真实性；

2. 在与合作单位发生签证时，应本着公平的原则，保证签证办理过程及时、准确；

3. 已办理的现场签证项目公司工程管理部应及时建立台账，填写《现场签证统计表》，现场签证的原始资料应及时整理、归档，必要时经办人应保存复印件。

8.2.2 现场签证办理时限：

1. 现场签证单须在签证事件完成后 7 个工作日内对工程量进行签字确认；
2. 因计日工及返工事宜发生的《现场签证单》，其计日工数及返工量应在变更发生当日上报业主主管工程师审核签证。未在当日核对的计日工及返工签证均视为无效文件，不予处理；
3. 现场签证发生后，项目商务合约部人员应及时计算，对工程成本实行动态管理。

8.2.3 现场签证审批流程：

1. 由施工单位按照《现场签证单》格式要求填报现场签证，经施工单位经办人、项目经理签章后同时报送项目公司工程管理部、监理单位审核；
2. 工程管理部组织商务合约部、监理单位共同对现场签证内容进行初步核实，核实无误后工程管理部、商务合约部经办人和现场监理工程师签字确认后，报送项目公司工程管理部经理、商务合约部经理和总监理工程师复核，经复核无误后监理单位签章；
3. 报送项目公司分管领导、总经理签章确认。

8.2.4 现场签证注意事项：

1. 现场签证事件发生时，须由项目公司工程管理部、商务合约部及监理工程师对签证单的内容进行现场核实，并明确费用的承担方；
2. 涉及到隐蔽工程的，须在其覆盖之前拍照存档。签证内容包含：
 - ？技术支持文件，如：相关的工地指令、技术核定单、现场签证等；
 - ？工程量计算书及单价分析表，工程量计算规则及单价应严格遵守合同文件的有关规定；
 - ？所有现场签证单须由项目公司总经理审批签字，加盖项目公司章、

监理单位项目章及施工单位项目章才能生效；

？所有现场签证单须按要求进行编号，可按归属合同连续编号，总承包合同还应分专业连续编号；

？其他相关的证明文件。如：发票复印件、照片证明等。

3. 签证单应写清签证原因、签证内容、工程量以及在需要的情况下绘制正规图纸，具体填写要求：

？项目公司商务合约部对工程管理部上报的现场签证按一单一结的原则，每月汇总已完签证增减费用，签证结算资料双方各自留存；

？属于合同范围以外新增工作内容或合同中明确按实结算的工作内容按工程签证办理，已包含在合同价中的工作内容严禁按签证办理结算。合同中明确按实结算的工程在办理竣工验收时应会同项目公司商务合约部共同验收后办理签证，进行结算。

第 9 章 工程材料（设备）管理

9.1 工程材料（设备）采购 / 验收

9.1.1 材料 / 设备采购需求计划：

1. 在施工图纸会审后工程管理部督促施工单位编报《甲供物资需求计划》，施工单位按图纸和项目公司要求在 15 天内完成甲供物资需求计划的编制（含每批次数量和进场时间），并报送建设、监理单位；

2. 工程管理部组织相关部门对施工单位编报的《甲供物资需求计划》进行审核，书面明确招标、采购、进场计划安排，并经项目公司相应权限人员审批确认；

3. 项目公司根据审批通过的《工程材料（设备）认质、认价确认单》，编制《工程材料（设备）采购订单》，并经项目公司相应权限人员审批确认。原则上材料应在使用前至少 30 天内，设备应在使用前至少 60 天内以书面指令方式通知供货单位；

4. 采购订单的制定应具备合理性与合法性。合理性要求计划要有前瞻性和可操作性，计划的提出一定要给采购供应工作给予必要的时间，同时在订单制定时其内容必须包含：材料设备品名、规格型号、数量、技术参数及功能要求的说明、供货日期、供货地点、收货单位（收货人）以及联系方式。合法性要求订单的生效必须要通过一定的审批流程。

9.1.2 材料 / 设备验收：

1. 工程材料（设备）样品进场时需填报《工程材料（设备）样品报审表》，并经收件单位、监理单位、建设单位审核确认；

2. 项目公司工程管理部对批准后的样品实物进行封样，上贴‘封样’

标签后存入项目‘样板间’内。项目公司工程管理部经理为材料封样管理的第一责任人，确保所封样品不被更换和损坏，监督进场使用材料是否与所封样品一致；

3. 样品封存：

？ 土建类：入户门（含五金件）、管井门、防火门、塑钢窗和铝合金窗（含型材、五金件、密封胶等）、百页窗、阳台栏杆、楼梯栏杆、庭院栏杆、栏杆扶手、外墙石材、外墙涂料、外墙砖、内墙砖、地砖、屋面砖、屋面瓦、防水卷材、外墙保温材料（含聚苯板、玻纤网、聚合物砂浆）、信报箱等；

？ 水暖类：给水管材、阀门、卫生洁具等；

？ 电气类：电线电缆、照明灯具、开关面板、断路器等；

？ 对于不便于封存的样品，在订货前必须到供货厂家查看提供的样品，同时对样品拍照留存，并适当保留样品的部件。原则上封样的数量应为 2 件，样品在接收前，需经过相关人员的确认。主要确认样品的生产厂家、产品名称、规格型号；

4. 工程材料（设备）进场前，工程管理部将至少提前一天书面通知施工单位（收货方）。对于到场的材料设备由工程管理部负责协调供货方、施工方和监理单位等组织验收，供需双方必须严格按照采购合同执行；

5. 施工单位应指定专人负责接收工程材料（设备），当场验收工程材料（设备）规格、型号、外观质量及数量，形成《工程材料（设备）进场验收移交单》，并当场签章确认。同时接收随工程材料（设备）的产品合格证、材质证明、试验报告、产品使用和维修说明书等有关资料，并办理书面交接手续；

6. 工程材料（设备）进场验收移交前的成品保护工作由供货单位负责。

施工单位接收工程材料（设备）后，必须有切实措施，确保工程材料（设备）的完整无损，非建设单位原因而引发的工程材料（设备）损坏，应由接收单位负责；

7. 工程竣工结算时，确认使用单位超领的工程材料（设备），超用部分由乙方全额承担，由项目公司商务合约部据实结算。

9.1.3 不合格材料 / 设备处理：

1. 对不合格材料（设备）应立即清退现场，若进场材料（设备）经复检后不合格的，工程管理部经办人应在不合格材料 / 设备上进行标注，及时填写《不合格材料 / 设备退换货处理记录》，并与供货商协商退换货；

2. 若施工单位对工程材料（设备）的外观质量、性能等提出异议，应在 2 天内书面通知项目公司工程管理部。经工程管理部核实确无疑问，及时填写《不合格材料 / 设备退换货处理记录》，并与供货商协商退换货。

9.1.4 废旧材料 / 设备处理

1. 项目公司成立由项目领导负责，工程管理部、财务资金部、商务合约部参加的废旧物资处理工作小组，具体负责该项目的废旧物资处理工作；

2. 项目公司商务合约部是废旧物资处理的监督管理部门，负责对废旧物资处理工作进行监督、检查工作；财务资金部负责对废旧物资的处理过程进行监督、收取押金和账务核算；工程管理部是废旧物资处理的执行部门，负责废旧物资的分类归堆、上报处理计划、按程序处理等工作；

3. 废旧物资待处理时，必须将废旧物资清单报公司领导审核，经同意后，再按废旧物资处理规定进行处理。处理之前，应先收取不小于所处理废旧物资价值的押金，并在处理该废旧物资之后与废材商进行退款核算；

4. 处理废旧物资时，工作小组各成员应各司其职、相互监督。在处理废旧物资时，应严格计量，严禁随意估量。处理过程中，应加强装料监督。

装车完毕，应严格按照规定办理出门证。

9.2 工程材料（设备）认质 / 认价

1. 针对同一规格、型号、品牌的材料或设备，拟定认质认价单位不应少于三家。各供应商的信息应填写清楚，包括单位名称、联系人、联系电话、供应商的货物技术规格质量价格信息、产品合格证和质量认证书等。工程材料 / 设备考察报告内容须对各考察单位产品的规格参数、性能及性价比进行对比并详细说明（附相关资料于报告后）。

2. 项目公司工程管理部会同商务合约部及相关部门一同完成工程材料（设备）认质、认价工作，对认质认价对象进行充分的市场考察、比选，达成共识后由施工单位填写《工程材料（设备）认质 / 认价确认单》。

3. 分供应商优先从公司合格分供应商名录中选择，对新增分供应商必须进行资格预审工作。

4. 所有认价单须由项目公司总经理审批签字，加盖项目公司章及施工单位项目章才能生效。

5. 工程材料（设备）认价单的资料必须要齐全、有效的原件作为工程期中结算及竣工结算依据。

第 10 章 工程控制难点及对策

10.1 难点控制的指导原则

10.1.1 加强事前分析与预控：

针对项目在质量控制、进度控制、成本控制等方面的控制难点进行充分的事前分析，对可能存在的风险进行充分的预测，并积极寻找对应措施。

10.1.2 做好对监理单位、各施工单位及材料供应商的源头控制：

1. 通过内部招标考察等方式，优选技术实力较强、配合意识较好的施工单位作为入围推荐单位；

2. 在监理合同及施工合同中，对监理人员及施工单位人员的素质、数量和机械设备的规格、数量应有明确的要求；

3. 各类施工合同技术标书应对质量标准作尽可能详细的约定，合同工期应留一定的余地；

4. 强化监理单位、各施工单位及材料供应商的质量意识、进度意识、成本意识及合同意识、配合意识；强化总包单位对分包单位的管理、协调意识；强化分包单位对总包单位的配合意识；引导并帮助各单位完善其自身的质量保证体系及管理制度；

5. 监督施工单位建立图纸交底及技术交底制度；施工过程实行图纸审查制度、技术方案先行制度、材料进场验收制度、分部分项工程样板验收制度等相关制度；监督总包单位建立班组长自检、质检员检查、项目班子复检的“三检制度”；实行施工单位自检后监理单位复检、甲方核检的检查制度；严格执行安全文明施工检查制度；

6. 实行施工计划报审制度，施工单位上报的施工总体计划、节点计划、

月计划、分部分项工程计划必须满足本项目的总体开发计划，相关计划报送监理单位审核后再报甲方复审。

10.1.3 强化工程管理部的制度管理与内部沟通：

1. 项目前期做好项目工程管理的统筹准备工作，制定项目质量目标、安全文明施工管理目标、成本控制目标；制定合理的施工工期计划、分包单位进场计划、出图计划、部品考察与招标计划等；编制工程管理策划书，对工程管理的特点、难点、风险及对策进行分析及预控；

2. 项目施工过程中严格执行图纸审查制度、施工计划报审制度、技术方案先行制度、材料进场验收制度、战前培训制度、分部分项工程样板验收制度、安全文明施工检查制度等相关制度；

3. 加强工程管理与规划设计、营销策划、商务合约部门之间的沟通配合。工程管理人员应有站高一线、换位思考的意识，积极主动地对设计变更、营销需求、报批报建节点要求等相关工作进行需求预测、配合、实施和把关；

4. 加强土建工程师与设备安装工程师之间的沟通配合，实行设计变更单会签制度，各类验收工作实行土建工程师与设备工程师联合验收制度；

5. 工程相关资料分类清晰，归档及时，信息共享。

10.2 合作单位管理的难点和措施

10.2.1 质量管控重难点及相应措施：

1) 主体施工阶段：

？重点 1：实测实量：

1. 组织管理人员学习主体阶段施工管控流程，参观学习外部单位优秀主体施工质量，召开内部研讨会，形成会议纪要，对施工单位管理人员和班组长进行培训宣贯，提高技术部和施工单位管理人员的技术水平；

2. 对于经常出现问题的部位及共性问题在分户档案重点标注，作为今后隐蔽验收的重点，召开专项研讨会，形成会议纪要，结论用于日后施工指导性文件；

3. 混凝土浇筑完毕、墙体拆模后及时进行实测实量检查，并形成一户一档进行备案，对所发现缺陷进行及时整改并跟进整改情况，整改结果同样要反应到一户一档中。如实测质量低于技术部制定的目标，将按照合同相关条款及现场管理制度有关规定进行处罚。

？重点 2：观感质量：

1. 严格履行各工序的隐蔽验收制度、自检制度，加强模板支设、加固体系验收，加强混凝土振捣、收面过程控制，施工单位 100%自检，工程管理部 100%复验；

2. 严格控制模板拆除时间及上人时间，模板拆除前必须报验，混凝土终凝后方能上人；

3. 严格控制混凝土养护时间及养护频率，养护不得小于 7 天，每天不得少于 3 次；

4. 混凝土浇筑完毕、墙体拆模后及时进行观感质量检查，并形成一户一档进行备案，对所发现缺陷进行及时整改并跟进整改情况，整改结果同样要反应到一户一档中。

2) 装饰装修阶段：

？重点 1：实测实量

1. 组织管理人员学习砌体阶段施工管控流程和粉刷阶段施工管控流程，参观学习外部单位优秀施工质量，召开内部研讨会，形成会议纪要，对施工单位管理人员和班组长进行培训宣贯，提高技术部和施工单位管理人员的技术水平；

2. 严格履行各工序的验收制度、自检制度，加强砌体放线验收，加强抹灰前贴饼验收，施工单位 100%自检，工程管理部 100%复验；

3. 加强事前控制和过程控制，及时发现问题、及时解决，检查常态化、返工常态化，以提高施工单位管理人员和施工人员的质量意识，保证各分项工程质量目标的实现；

4. 施工完成一户及时进行实测实量检查，并形成一户一档进行备案，对所发现缺陷进行及时整改并跟进整改情况，整改结果同样要反应到一户一档中。

？重点:2：观感质量

1. 严格控制砌体及粉刷原材料质量，原材料不合格坚决不允许使用；

2. 严格控制抹灰收面时间、收面质量、线盒等洞口开口质量；

3. 严格控制养护时间及养护频率，养护不得小于 7 天，每天不得少于 3 次；

4. 施工完成一户及时进行观感质量检查，并形成一户一档进行备案，对所发现缺陷进行及时整改并跟进整改情况，整改结果同样要反应到一户一档中。

难点 1：施工单位质量保障体系的建立及正常运转从招投标起，将质量保证体系单独纳入合同文件，作为合同重要组成部分，施工单位必须建立独立的质量保证体系，并须体现其管理措施，为技术部的管理提供依据。

难点 2：防渗漏

1. 对四个防渗节点（地下室、屋面、外墙、楼面）做好重点控制，每个工序均进行专项检查，检查通过后方可进入下道工序施工；

2. 加强基层处理验收，作为关键工序进行控制；

3. 严格控制蓄水试验时间，发现渗漏及时处理，处理不完坚决不允许

进行下道工序施工。

难点 3：抹灰空鼓开裂

1. 事前控制 --- 对抹灰基层进行重点检查，甩浆到位，有强烈的毛刺感方合格，不同材质交接部位的钢丝网全数进行检查。对砂的含泥量进行检查，不合格的砂必须退场；对抹灰配合比严格检查；

2. 过程控制 --- 抹灰前对墙面充分润湿，提前 3 天进行墙面洒水湿润；控制砂浆的使用时间，对存放时间过长的砂浆进行报废；必须采用 2~3 遍成活，不同层次抹灰时间必须超过 4 小时；

3. 事后控制 --- 严格控制养护时间及养护频率，养护不得小于 7 天，每天不得少于 3 次。

难点 4：外墙保温、外墙涂料垂直度和平整度

1. 加强外墙粉刷质量控制及验收；

2. 加强外墙保温、外墙涂料进场时三方交接验收问题工作，督促相关单位及时整改；

3. 加强事前控制和过程控制，及时发现问题、及时解决，检查常态化、返工常态化，以提高施工单位管理人员和施工人员的质量意识，保证各分项工程质量目标的实现；

4. 严格履行各工序的验收制度、自检制度，施工单位 100%自检，工程管理部 100%复验。

10.3 其他难点及风险预控

10.3.1 外部协调难点预控：

外部协调主要是除了和公司内部各个部门、合作单位之外的关系协调，如：报批报建、政府各相关部门的沟通协调等。利用一切可利用的资源，积极主动，加强协调，保证计划目标的实现。

10.3.2 营销配合难点预控：

销售展示的施工节点进度计划、销售展示需求、展示区域看楼路线、展示期间与物业单位、施工单位的协调、展示区域的完工移交等。根据现场实际细化。

10.3.3 天气影响预控：

施工单位、监理单位、甲方应该密切关注天气状况，对未来一个礼拜的天气情况应该充分了解，针对各个施工阶段采取相应的控制措施。如在土方开挖时，提前获悉天气情况，在下雨之前加紧施工，并做好基坑土方支护措施。

10.3.4 环境治理预控：

1. 建立扬尘治理常态化管理机制，严格执行“八个百分之百”标准，开展不定期专项巡查工作，杜绝因扬尘负面事件、杜绝因环境治理不作为导致的停工事件，确保企业品牌形象与社会影响，树立央企担当行业风范；

2. 施工计划以九个月计划为纲（3-11月份），确保满足产品制造节点的要求，以此安排全年施工生产计划，分解下达季度、月度工期计划。指导施工生产部署，努力提高项目管控能力。通过系统协同、过程监管、季度激励、月度通报等机制，确保年度工程重大节点如期完成。

10.4 工程质量通病的防治

参考 《交建九局施工现场常见质量通病防治手册》

第 11 章 项目沟通管理

11.1 进场知会

对于每一家进场作业的承建商、供应商，各主管工程师应在相关工作全面开始前，以书面形式签发《进场知会》，明确：工程管理部的联系人、联系电话，与公司的对口工作部门，文件收发制度，会议制度，工作流程与表格格式等。

11.2 例会制度

工程建设中，为确保工程质量、安全、进度的高效管理，定期召开监理周例会、月度工程推进会等工程会议，以及不定期召开各种专题会。特制定工程周例会、月度推进会、专题会议的管理办法。

11.2.1 周例会：

1) 会议由在建项目的总监理工程师主持，会议地点：。

2) 严格会议制度：

1. 各单位相关负责人，不得无故迟到、旷会、早退或冒名顶替。如有上述情况罚款 500 元/人/次。罚款三日内交建设单位，如过期不交将双倍从该单位合同应付款中直接扣除。罚款进入立功竞赛奖励基金，奖励给立功竞赛中获奖的单位或个人；

2. 监理单位相关参会人员旷会达 3 次以上，视为监理单位不作为，建设单位拒绝支付监理费；

3. 总承包单位相关人员旷会 3 次以上，则视为未能履行总包单位职责，建设单位拒绝支付当期工程款，因此造成的工期延误将由总包单位承担责任；

4. 建设单位指定分包单位相关参会人员旷会达 3 次以上，则视为该分包单位无任何需要协调解决的问题，如不能履行合同，因此产生的违约责任由该分包单位承担。

3) 周例会参加人员：

1. 建设单位：甲方驻现场代表；
2. 监理单位：项目总监或总监代表、专业监理工程师、监理员等；
3. 施工单位：项目经理、项目总工、安全总监、质量总监、生产经理、资料员等；

以上为周例会必须到会人员，也可根据会议需要要求其他相关单位人员参会。

4. 其他相关单位：设计代表、检测单位、各专业分包、各劳务分包和材料设备供应商等。

4) 会议内容：

1. 施工单位汇报内容：
 - ？本周工作进展情况，质量控制情况，安全及文明施工情况；
 - ？下周工作计划情况，提交下周进度计划并经监理单位审核签批；
 - ？需要协调处理的问题；
 - ？其他相关内容。
2. 监理单位汇报内容：
 - ？本周该监理单位负责项目的工程进展情况、 发现的问题及处理意见；
 - ？总结本周工程的质量控制情况、工程进度、安全及文明施工情况；
 - ？对工程进展过程中遇到的问题进行汇总，对工程下一步计划情况进行分析，提出合理化建议；
 - ？其他相关内容。

3. 建设单位内容：

- ？对本周工程建设相关问题提出指导性意见；
- ？对施工单位及监理单位提出工程建设相关事项提出合理要求；
- ？处理施工单位及监理单位提出的有关问题及建议；
- ？协调处理工程建设有关的内外关系；
- ？其他相关内容。

5) 其他要求：

1. 例会上各单位提出的问题或优化建议在会议上必须经过讨论作出明确结论，对需要再次讨论的问题，在会议记录上明确最终解决日期；
2. 首次例会需明确各单位的组织机构、人员及职责范围，明确施工过程中的例行监理程序及禁止行为；
3. 周例会参会人员需签到，会议纪要内容必须经参会各方代表会签。

11.2.2 月度工程进度推进会：

1) 会议目的：

为了更好的推进工程进度，协调有关事宜，把控工程质量、安全等，召开月度工程推进会，要求所有参建项目相关单位主要人员参加。

2) 会议时间及地点：

定于每月 日下午 ： （具体日期及时间由项目公司工程管理部另行通知），会议地点： 。

3) 参会单位：

建设单位、设计单位、监理单位、施工单位、检测单位、地勘单位等，其中工程管理部全体成员、施工单位项目经理、总工、监理单位总监或总监代表必须参加，其他单位委派一名对口负责人员参加。

4) 会议内容及程序：

1. 工程管理部通报上次月度会议落实情况；

2. 各项目施工方汇报内容：

？本月工作小结：包括施工进度情况、建安工作量完成情况、质量控制、安全及文明施工情况以及未完成本月计划的原因分析等；

？下月工作计划：包括计划工作重点、人机料等各项资源供应计划、资金使用需求计划、完成产值计划、采取的相关保障措施等内容，并同时提交经过监理单位审批的下月度施工进度计划给建设单位工程管理部相对应的业主代表；

？列出施工中遇到的和下阶段可能遇到的问题及施工中需要协调处理的事宜。

3. 监理单位汇报内容：

？本月监理单位现场监督、管控情况；

？本月工程中存在那些问题，需要施工单位落实或整改的事宜；

？需要请建设单位协调解决的事宜；

？下月监理管控重点。

4. 建设单位总结：

？工程管理部小结本部门本月度工作完成情；

？工程管理部通报本部门下月度工作计划内容；

？工程管理部对本月工程进展情况及遇到的问题进行总结，提出下一阶段工程建设进度、质量、安全与文明施工、科技创新、内外部协调等方面的具体要求；

？分管领导指导性讲话。

5. 其他要求：

？各项目上月实际进度若滞后于月度计划节点目标，施工单位需作出

书面说明，并制定切实可行的赶工措施，由施工单位项目负责人签字，经监理审批后实施，同时将审批材料抄报建设单位；

？月度会议要形成文字材料并存档，参会人员需签到，由工程管理部负责拟定会议议题并整理纪要，各相关单位会前提供会议材料和相应的附件；

？月度会议由项目公司工程管理部经理主持。

11.3 工程日报、周报、月报工作制度

为确保工程进度处于受控状态，要求施工单位负责编制工程日报、周报、月报制度，先报监理单位审核，再由监理单位及时上报项目公司工程管理部，监理单位同时上报监理月报。项目公司工程管理部每周 / 月编制项目周报 / 月度工程简报，对本周 / 月工程进度、质量、存在问题、参建单位履约评价、工程款支付情况进行全面整理，并报送项目总经理和公司总部项目管理部。

11.3.1 工程日报：

- 1) 上报时间：次日上午 8 时前上报至项目公司工程管理部；
- 2) 内容包括：当日现场施工人员、机械设备数量；当日施工计划及完成情况；质量和安全文明施工情况；施工中遇到的困难及需要协调解决的问题。

11.3.2 项目周报：

- 1) 上报时间：每周一上午 9 点前上报公司项目管理部；
- 2) 内容包括：本周现场形象进度情况、本周现场质量 / 安全 / 文明施工情况、本周主要完成工作内容、下周重点工作安排现场照片。

11.3.3 月度工程简报：

- 1) 上报时间：每月 30 日前上报公司项目管理部；

2) 内容主要包括：本月工程进展情况、项目管理工作重点、本月现场存在问题及应对措施、下月重点工作安排、本月局属总包单位诚信履约评价、总包单位项目经理考核评价、现场照片（不少于 3 张）。

第 12 章 项目竣工验收及保修 / 维修工作

12.1 项目竣工验收工作

12.1.1 工程竣工验收条件：

1) 完成建设工程设计和合同约定的各项内容：

建设工程设计和合同约定的内容，主要是指设计文件所确定的、在承包合同中载明的工作范围，也包括监理工程师签发的变更通知单中所确定的工作内容；

2) 有完整的技术档案和施工管理资料：

工程技术档案和施工管理资料是工程竣工验收和质量保证的重要依据之一，主要包括以下档案和资料：

1. 工程项目竣工报告；
2. 分项、分部工程和单位工程技术人员名单；
3. 图纸会审和设计交底记录；
4. 设计变更通知单；
5. 工程质量事故发生后调查和处理资料；
6. 隐蔽验收记录及施工日志；
7. 竣工图；
8. 质量检验评定资料等；
9. 合同约定的其他资料。

3) 对建设工程使用的主要建筑材料、建筑构配件和设备的进场，除具有质量合格证明资料外，还应当有试验、检验报告。试验、检验报告中应当注明其规格、型号、用于工程的哪些部位、批量批次、性能等技术指标，其质量要求必须符合国家规定的标准。

4) 勘察、设计、施工、工程监理等有关单位依据工程设计文件及承包合同所要求的质量标准，对竣工工程进行检查和评定，符合规定的，签署合格文件。

5) 有施工单位签署的工程质量保修书：

1. 施工单位同建设单位签署的工程质量保修书也是交付竣工验收的条件之一；

2. 工程质量保修是指建设工程在办理交工验收手续后，在规定的保修期限内，因勘察、设计、施工、材料等原因造成的质量缺陷，由施工单位负责维修，由责任方承担维修费用并赔偿损失。施工单位与建设单位应在竣工验收前签署工程质量保修书，保修书是施工合同的附合同。工程保修书的内容包括：保修项目内容及范围、保修期、保修责任和保修金支付方法等。

6) 各专业竣工验收计划：

12.1.2 工程竣工资料整理：

1. 在工程招标及与勘察、设计、施工、监理等单位签订协议、合同时，应对工程文件的套数、费用、质量、移交时间等提出明确要求；

2. 建设工程项目实行总承包的，总包单位负责收集、汇总各分包单位形成的工程档案，并应及时向建设单位移交。各分包单位应将本单位形成的工程文件整理、立卷后及时移交总包单位；

3. 勘察、设计、施工、监理等单位应将本单位形成的工程文件立卷后向建设单位移交，并编制移交清单，双方签字、盖章后方可交接；

4. 勘察、设计、施工单位在收齐工程文件并整理立卷后，建设单位（项目公司）、监理单位应根据城建档案管理机构的要求对档案文

件完整、准确、系统情况和案卷质量进行审查；

5. 在组织工程竣工验收前，应提请当地的城建档案管理机构对工程档案资料进行预验收，并对工程文件的立卷归档工作进行监督、检查、指导；

6. 对列入城建档案馆接收范围的工程，工程竣工验收后及时向当地城建档案馆移交一套符合规定的工程档案；

7. 项目公司工程管理部依据中华人民共和国国家标准《建设工程文件归档整理规范》内容要求，负责本项目工程各阶段资料的收集、整理以及竣工备案资料与城建档案馆的移交工作；

8. 公司项目管理部对各项目公司工程档案资料的整理情况进行跟踪检查，督促指导项目公司依据资料整理规范在工程竣工验收后及时将工程竣工资料移交城建档案馆和公司档案室。公司档案室负责工程档案资料的建档、保管和借阅工作。

12.1.3 竣工图纸的绘制：

1. 若施工过程中工程变更不大，则施工单位可在原设计图纸中用满足于归档要求的炭素墨水或黑色签字笔进行标注即可（并签章）；但如果改变部分超过了 1/3，必须按相关规定重新绘制蓝图，费用由施工单位承担；

2. 竣工图的绘制不宜最后进行，而应跟随工程的进度同步进行，尤其是隐蔽工程，最好在隐蔽前完成该部分竣工图纸的绘制工作，有效避免因工期较长，人员变动频繁，导致竣工图纸绘制与工程实体不符，对今后的使用及维修不利；

3. 在工程实际竣工前，承包人应向工程师提交包括分包工程之竣工图及资料的一套可晒印的透明图和两套晒印蓝图供发包人 / 监理人

审核。在发包人 / 监理人审核后，承包人应根据工程师的审核意见进行校正，将校正后的竣工图及资料递交给发包人（明确盖章蓝图、硫酸图、CD光盘刻录、CAD+PD格式文件数量）。

12.1.4 工程竣工验收程序：

1. 工程完工后，施工单位向建设单位提交工程竣工报告，申请工程竣工验收。实行监理的工程，工程竣工报告应经总监理工程师签署意见；

2. 建设单位收到工程竣工报告后，对符合竣工验收要求的工程，组织勘察、设计、施工、监理等单位和其他有关方面的专家组成验收组，制定验收方案；

3. 建设单位应当在工程竣工验收 7 个工作日前将验收的时间、地点及验收组名单书面通知负责监督该工程的工程质量监督机构；

4. 建设单位组织工程竣工验收。

？建设、勘察、设计、施工、监理单位分别汇报工程合同履约情况和在工程建设各个环节执行法律法规和工程建设强制性标准的情况；

？审阅建设、勘察、设计、施工、监理单位的工程档案资料；

？实地查验工程质量；

？对工程勘察、设计、施工、设备安装质量和各管理环节等方面做出全面评价，形成经验收组人员签署的工程竣工验收意见。

5. 负责监督该工程的工程质量监督机构应当对工程竣工验收的组织形式、验收程序、执行验收标准等情况进行现场监督，发现有违反建设工程质量管理规定行为的，责令改正，并将对工程竣工验收的监督情况作为工程质量监督报告的重要内容；

6. 以上是建设主管部门对建设工程竣工验收的有关规定， 除此之外，建设单位还应就工程项目取得规划部门、 公安消防部门以及环保单位出具的认可文件或准许使用文件， 并在建设工程竣工验收合格之日起 15 日内按建设工程项目分级管理权限向建设行政主管部门办理备案手续

12.1.5 项目移交工作：

1. 工程竣工验收后，施工单位向建设单位指定的物业公司进行交房，物业公司按图纸要求对房屋进行细部验收包括水、电、煤气表等已有读数登记、管道试压、厨卫间渗水试验、阳台、露台的泼水试验、下水管道的通球试验、接地电阻的测试等；

2. 细部验收发现的问题施工单位应立即进行整改， 如施工单位整改不到位或不及时， 建设单位有权安排其它施工队伍进行整改， 整改费用由施工单位承担，在工程结算款或质保金中扣除。

12.1.6 竣工备案流程：

1. 工程竣工验收报告所需文件： 施工许可证； 施工图设计文件审查意见；施工单位提交的工程质量竣工报告，勘察、设计单位提供的工程质量检查报告， 监理单位提供的工程质量评估报告； 施工单位签署的工程质量保修书；城乡规划行政主管部门认可文件；公安消防、建设环保等主管部门认可文件或准许使用文件； 建设单位工程竣工质量验收和使用功能试验资料； 工程竣工报告； 有监督站出具的电梯验收使用、准用证及分部验收文件；

2. 建设单位向备案机关领取 《房屋建设工程和市政基础设施工程竣工验收备案表》；

3. 建设单位持加盖单位公章和单位项目负责人签名的 《房屋建设

工程和市政基础设施工程竣工验收备案表》 一式四份及上述规定的材料，向备案机关备案；

4. 建设单位应当自工程竣工验收合格之日起 15 日内，依照住房和城乡建设部《房屋建筑和市政基础设施工程竣工验收备案管理办法》的规定，向工程所在地县级以上人民政府住房城乡建设主管部门备案。整编前应保证声像材料齐全、完整、真实，归档的声像材料应为原版、原件，并符合声像档案的归档范围及质量要求。

12.2 项目保修和维修工作指引

12.2.1 职责

1. 公司项目管理部：负责本工作指引和相关标准的制定和解释工作，监管项目公司和物业公司之间承接查验交接工作。

2. 公司资产运营部：负责物业全部移交入伙三个月后物业公司对接管理工作。负责物业公司及客户维修事项分析、处理、备案工作。

3. 项目公司工程管理部：负责牵头组织全部物业入伙后三个月内集中维修处理工作，三个月后交由公司资产运营部负责。

4. 物业公司：负责查验计划编制、检查工作。负责对接客户处理保修期维修协调工作，保修期过后维修由物业公司负责。若地产公司有委托，签订委托协议后质保期期间内维修工作可由物业公司负责。

12.2.2 工程质量保修范围及期限

1) 工程质量保修范围包含但不限于：地基基础工程、主体结构工程、防水工程、房间及外墙面防渗漏、供热及供冷系统、电气管线、给排水管道、设备安装和装修工程、消防工程、景观绿化工程。

2) 参照《建设工程质量管理条例》的相关规定，结合各项目工程《质量保修书》约定。

1. 地基基础工程和主体结构工程为设计文件规定的工程合理使用年限；
2. 屋面防水工程、有防水要求的卫生间、房间和外墙面的防渗为 5 年。
3. 装修工程为 2 年。
4. 电气管线、给排水管道、设备安装工程为 2 年。
5. 供热与供冷系统为 2 个采暖期、供冷期。
6. 住宅小区内的给排水设施、道路等配套工程为 2 年。
7. 质量保修期自工程竣工验收合格之日起计算。

12.2.3 工程维修处理程序

1) 工程维修处理原则和要求：

1. 工程维修的统一归口管理单位为物业公司，包括投诉接待、工程维修协调、工程维修跟踪落实等。
2. 保修期内的事项应由物业公司联合工程管理部或资产运营部判断是否属于业主责任，如果是业主责任，则业主承担相应费用。如果非业主责任，则工程管理部或资产运营部协调原施工单位处理。保修期外的工程维修由物业公司与业主协商自行处理。

2) 工程维修处理流程

1. 物业公司接到业主工程维修申请或有关投诉后，物业公司负责安排人员到实地核实，并做好解释工作，同时填写《工程报修单》。
2. 工程管理部或资产运营部收到报修单并核实后组织安排相关施工单位进行维修，施工单位须保证在接到工程管理部或资产运营部通知 24 小时内赶到现场进行维修，否则可由地产公司自行组织或委托物业维修，费用从该项工程质保金中双倍扣除。

3. 施工单位维修完毕后，物业公司联系业主共同组织验收确认，形成书面确认记录。

3) 特殊情况处理

若施工单位有下列情况之一，地产公司可以委托物业公司或另行安排维修，费用从该施工单位质保金中扣除。

1. 接到维修通知（口头或书面）拒不到现场处理问题；
2. 超过规定的到场时间 6 小时后仍未赶到现场，24 小时内没有明确意见，48 小时内未进行维修；
3. 超过规定的时间仍未完成有关工程维修任务，且不主动向地产公司或物业公司现场维修负责人报告；
4. 对同一位置经过两次维修仍未彻底解决问题；
5. 对紧急维修（对业主造成危害，为防止损失扩大，不能延迟维修的）不及时到达现场的；
6. 因现场维修人员服务行为造成客户强烈负面投诉的。

12.2.4 维修统计

1. 业主正式入伙后，物业公司负责统计月度工程维修情况，并于每月 5 日前形成《工程质量维修记录表》，作为工程质量通病分析的基础资料，发至工程管理部或资产运营部保存。

2. 公司工程管理部应在工程质量维修记录统计数据的基础上，分析原因，并将统计结果和预防措施形成统一意见，上报公司项目管理部，形成公司范围内质量防治手册推广实施。

3. 物业公司应在维修完毕三天内，对业主进行回访并形成回访记录。

相关表格详见《工程项目管理办法汇编》（修订）。