

## 滁州苏宁广场项目

# 质量管理计划

编制单位： 中国建筑第八工程局有限公司

编 制 人： \_\_\_\_\_

日 期： \_\_\_\_\_



目 录

第一章 质量计划编制说明..... 1

1.1 编制依据 ..... 1

1.2 编制说明 ..... 1

第二章 工程简介..... 2

2.1 工程概况 ..... 2

2.2 参建单位 ..... 2

第三章 工程质量和进度安排..... 3

3.1 工程质量目标及要求 ..... 3

3.2 工程进度安排 ..... 3

第四章 施工现场运行控制..... 4

4.1 项目组织机构及职责 ..... 4

4.2 技术交底及施工日记控制 ..... 11

4.3 产品防护 ..... 15

4.4 标识和可追溯性 ..... 16

第五章 产品实现策划..... 17

5.1 产品实现策划的输出 ..... 17

5.2 策划输出文件的控制 ..... 17

5.3 关键和特殊过程 ..... 17

第六章 物资管理..... 19

6.1 物资分类 ..... 19

6.2 对物资供应商的评价 ..... 19

6.3 采购文件 ..... 20

6.4 采购 ..... 21

6.5 采购物资的验证 ..... 22

6.6 标识和可追溯性 ..... 23

6.7 物资的搬运、包装、贮存和保管 ..... 24

第七章 基础设施管理..... 25

7.1 基础设施的识别 ..... 25

7.2 办公设施的管理 ..... 25

7.3 生产、生活临时设施管理 ..... 25

7.4 大型周转工具的管理 ..... 26

7.5 机械设备管理 ..... 27

第八章 顾客财产管理..... 30

8.1 顾客财产分类 .....	30
8.2 顾客财产控制 .....	30
8.3 顾客财产损坏、丢失不适用情况的处理 .....	31
第九章 监视和测量控制.....	32
9.1 职业健康安全主动测量 .....	32
9.2 体系运行检查 .....	32
9.3 施工过程监控 .....	32
9.4 产品检验与交付 .....	33
第十章 测量设备的控制.....	34
10.1 测量设备的控制范围 .....	34
10.2 测量设备的选择与配备 .....	34
10.3 测量设备的校准、检定 .....	34
10.4 测量设备的标识 .....	35
10.5 测量设备失准状态下检测结果的处理 .....	35
10.6 测量设备的使用、维护和保养 .....	35
第十一章 不符合控制.....	36
第十二章 纠正和预防措施.....	39
第十三章 合约管理控制.....	41
第十四章 劳务、专业分包控制.....	42
第十五章 人力资源管理.....	43
第十六章 顾客管理.....	44
第十七章 文件控制.....	45
17.1 质量计划的控制 .....	45
17.2 工程技术文件的控制 .....	46
17.3 行政性质量文件的控制 .....	48
17.4 环境管理体系文件的控制 .....	48
17.5 文件执行过程中的管理 .....	48
第十八章 记录管理.....	49
第十九章 法律法规及其他要求管理.....	51
第二十章 回访保修.....	52



# 第一章 质量计划编制说明

## 1.1 编制依据

- 1、中建八局《项目管理手册》
- 2、本工程承包合同
- 3、本工程施工组织设计
- 4、国家、行业和地方相关法律法规、标准规范

## 1.2 编制说明

本质量计划适用于本工程施工过程的质量管理，与本项目施工有关的人员必须遵照执行，与本计划一并执行的文件还有本工程的《施工组织设计》以及业主和其他相关方的有关文件。

## 第二章 工程简介

### 2.1 工程概况

滁州苏宁广场项目位于安徽省滁州市中心地段，北至天长西路、南至规划支路、西至丰乐大道、东临南谯北路。建筑用地面积 34146 m<sup>2</sup>，项目总建筑面积 174462.79m<sup>2</sup>。地下共 2 层，地上由一幢 7 层高层商业用房、3 层小型商业用房、43 层公寓和 31 层住宅组成；本工程结构形式为框架、框剪结构体系。

### 2.2 参建单位

建设单位	滁州苏宁云商销售有限公司
设计单位	深圳华森建筑与工程设计顾问有限公司
施工单位	中国建筑第八工程局有限公司
监理单位	安徽省建设监理有限公司
勘察单位	江苏省地质工程有限公司
结构队伍	上海汇弈建筑工程有限公司、江苏双彪建筑劳务有限公司

## 第三章 工程质量和进度安排

### 3.1 工程质量目标及要求

#### 1、工程总体质量目标

质量管理目标：符合《建筑工程施工质量验收统一标准》（GB50300-2013）合格标准，100%无结构裂缝、无渗漏、无质量通病，一次验收合格率 100%。

创优目标：争创安徽省建设工程“黄山杯”奖。

承诺严格履行合同，工程产品符合设计和规范要求，为业主做好各项服务工作，使业主满意。

### 3.2 工程进度安排

本工程工期 2015 年 3 月 1 日—2017 年 4 月 10 日，主要施工节点如下：

序号	分项工程	完成时间	备注
1	地下室结构	15 年 8 月 10 日	
2	小型商业封顶	15 年 9 月 12 日	
3	集中商业封顶	15 年 11 月 15 日	
4	塔楼封顶	16 年 3 月 1 日	
5	工程竣工	17 年 4 月 10 日	

第四章 施工现场运行控制

4.1 项目组织机构及职责

1、项目组织机构

本项目管理组织机构设置图见下图 4.1 所示。

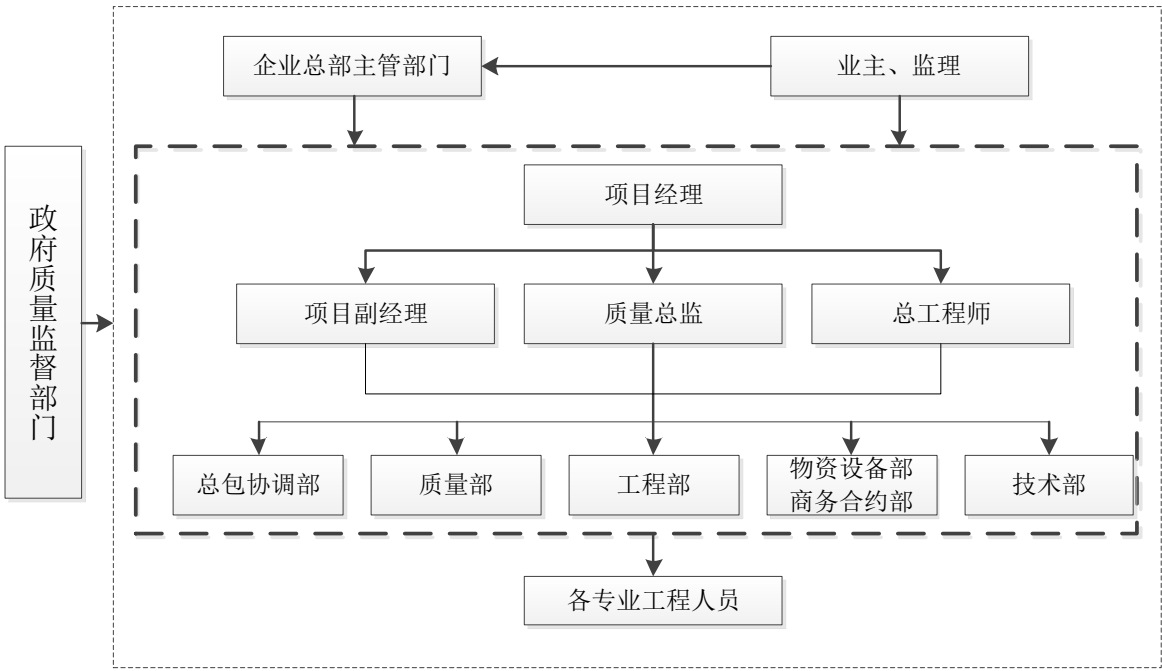


图 4.1 项目组织机构图

2、质量职能分配

质量职能分配表见表 4-1 所示。

表 4-1 质量职能分配表

GB/T19001-2000 idt ISO 9001:2000 标准条款		项目经理	生产副经理	总工	合约经理	技术负责人	专业施工员	质量员	安全员	材料员	预算员	试验取样员	机械管理员	劳资员	计量员	资料员	成本员
质量管理体系	总要求	●	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	文件控制		△	△	△	●	○	△	△	△	△	△	△	△	△	○	△
	记录控制		△	△	△	●	○	△	△	△	△	△	△	△	△	○	△
管理职责	管理承诺	●	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	以顾客为关注焦点	●	△	△	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	质量方针	●	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△

GB/T19001-2000 idt ISO 9001:2000 标准条款		项目经理	生产副经理	总工	合约经理	技术负责人	专业施工员	质量员	安全员	材料员	预算员	试验取样员	机械管理员	劳资员	计量员	资料员	成本员
	策划	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	△
	职责、权限和沟通	●	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	管理评审	●															
资源管理	资源的提供	●	○			○											
	人力资源	●	△		△	○			△					△			
	基础设施		○						○				●				
	工作环境					●	○					△					
产品实现	产品实现的策划	○	△	●	△	○	△	△	△								
	与顾客有关的过程	○	△	△	●	△	△										
	采购																
	物资、工程/劳务				●					○				○			
	委托试验、设计					●	○										
	生产和服务提供		●	○	○	○	○										
	监视和测量装置的控制														●		
测量分析和改进	顾客满意度测量		●	○	○	○											
	内部审核	●	△	○	△	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	过程的监视和测量	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	产品的监视和测量		○	○		●		○									
	不合格品的控制		○	○		●	○										



GB/T19001-2000 idt ISO 9001:2000 标准条款		项目经理	生产副经理	总工程师	合约经理	技术负责人	专业施工员	质量员	安全员	材料员	预算员	试验取样员	机械管理员	劳资员	计量员	资料员	成本员
	数据分析		○	●	○	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△
	改进	●	○	○	○	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△

注：●为主管领导    ○为协管领导    △为相关人员

### 3、职责描述

#### 1) 项目经理

序号	管理职责和权限
1	组织宣传贯彻总部使命、愿景、管理方针（价值观）和管理总目标。
2	明确项目的质量目标并分解落实。
3	根据项目项目管理人员配备情况，明确项目管理人员职责和权限。
4	组织项目管理和产品实现过程的策划，编制管理策划书、施工组织设计（质量计划）等策划文件。
5	审批项目受控文件清单和记录管理清单，搞好文件和记录档案管理。
6	组织制定和实施成本控制计划，确保完成成本控制目标。
7	建立适当的沟通、协商和信息交流渠道，负责施工期间的顾客沟通，对项目管理体系的有效性进行沟通。（如生产例会）
8	组织项目管理人员学习标准、规范和管理手册及其他有关知识，进行安全生产和环境管理教育，满足各项管理工作的需要。
9	组织项目职业健康安全与环境管理方案的编制和实施。
10	组织项目风险控制和环境管理策划，编制和实施项目职业健康安全与环境管理规划及安全技术措施方案。
11	组织搞好施工现场管理，满足顾客要求和产品实现策划的安排
12	审批项目采购文件；当供应商由项目负责评价时，审批合格供应商名录。
13	审批项目编制不符合处置方案，督促项目技术负责人组织进行不符合的处置。
14	组织相关信息分析，审批项目制定的纠正和预防措施。
15	组织项目文化建设，创建良好工作氛围。
16	组织制定并实施合同履行控制方案，注重项目工期管理。
17	落实资金管理制度和财务制度，合理使用项目资金。
18	组织做好分包队伍管理，做好工程计算工作。

19	负责策划并组织实施收尾工作及工程款回收工作。
20	本管理手册规定的其他管理职责和权限。

## 2) 项目生产经理（协助项目经理工作，具体职责由项目经理确定）

序号	管理职责和权限
1	协助项目经理宣传贯彻总部使命、愿景、管理方针（价值观）和管理总目标。
2	参与项目管理和产品实现过程的策划。
3	负责施工生产过程的管理，落实管理手册和各项策划文件的规定。
4	负责现场职业健康安全管理，落实各项管理方案和规章制度。
5	负责现场环境管理，落实各项管理方案和规章制度。
6	协助项目经理建立适当的沟通、协商和信息交流渠道，对项目管理体系的有效性进行沟通。
7	协助项目经理组织项目人员学习标准、规范和管理手册及其他有关知识，进行安全生产和环境管理教育，满足各项管理工作的需要。
8	协调工程项目的产品保护、标识、可追溯性，搞好顾客财产管理。
9	搞好施工现场 CI 管理和文明施工管理，满足顾客要求和产品实现策划的安排。
10	协助项目经理搞好分包队伍管理，落实国家和上级有关政策。
11	项目经理分配的其他管理职责和权限。

## 3) 项目合约经理

序号	管理职责和权限
1	贯彻总部使命、愿景、管理方针（价值观）和管理总目标。
2	明确项目合约管理目标并分解落实。
3	组织进行履约策划，编制并实施合同履行控制方案。
4	负责对总包方的工程结算管理和现场签证管理。
5	负责对分包方的结算和签证管理。
6	按合同约定及时收取工程款。
7	组织项目成本分析，提出改进意见。
8	本管理手册规定和项目经理分配的其他管理职责和权限。

## 4) 项目技术负责人

序号	管理职责和权限
1	协助项目经理组织产品实现的策划，主持编制施工组织设计（质量计划）、专项施工方案等策划文件，组织办理审批及更改。
2	组织实施项目危险源辨识、风险评价及控制策划。

	组织实施项目环境因素识别、评价及控制策划。
3	负责项目工程技术文件的控制，包括图纸、图纸会审记录、设计变更、技术交底、作业指导书、标准、规范、规程、图集等的控制。
4	全面负责工程记录和档案管理。
5	负责施工过程的技术管理，组织实施施工过程的设计。
6	负责工程技术方面的顾客沟通，对项目管理体系的有效性进行沟通。
7	协助上级技术质量部门进行设计分包，组织进行深化设计。
8	参与或主持编制项目职业健康安全与环境管理方案、管理规划，落实相关责任。
9	负责实施对委托实验室的评价，组织项目的产品监视和测量活动，以及重大的职业健康安全与环境监测。
10	组织编制项目应急预案，定期进行培训和演练，落实应急准备和响应。
11	组织进行环境及职业健康安全的合规性评价。
12	分管项目测量设备的控制。
13	编制项目不符合处理方案并组织实施。
14	根据相关信息的分析情况，制定项目的纠正和预防措施。
15	本管理手册和项目经理分配的其他职责和权限。

## 5) 项目质量员

序号	管理职责和权限
1	负责工程质量的现场监督检查和分部分项工程的质量验收。
2	负责一般不合格品的处置，发现严重不合格品及时报告技术负责人，并负责处置后的质量验收与评定。
3	按分工做好记录的控制。
4	行使现场质量奖惩权。
5	项目经理分配的其他职责和权限。

## 6) 项目安全员/环境管理员

序号	管理职责和权限
1	组织项目的职业健康安全和环境管理教育。
2	参与项目危险源辨识、风险评价与控制策划，参与环境因素的识别与评价。
3	负责项目相关职业健康安全/环境管理法律法规的识别、收集和提供。
4	参与项目职业健康安全与环境管理规划、管理方案及技术措施方案的制定，落实相关责任。
5	巡回进行职业健康安全/环境管理检查，对关键特性参数定期进行监测，发现问题下达整改通知单，并对整改情况进行验证。

6	负责职业健康安全/环境应急准备检查，按应急预案进行响应。
7	按分工做好记录的控制。
8	协助技术负责人进行合规性评价。
9	行使安全生产、环境管理、文明施工奖惩权。
10	项目经理分配的其他职责和权限。

## 7) 项目栋号长

序号	管理职责和权限
1	参与产品实现策划，协助技术负责人编制必要的作业指导书，进行专业技术交底。
2	按分工做好相关文件和记录的控制。
3	协助项目经理、副经理搞好施工现场管理。
4	参与项目危险源与环境因素的管理。
5	参与项目管理方案的制定，落实职业健康安全与环境管理规划、管理方案及技术措施方案相关的事项。
6	协助技术负责人搞好施工过程的深化设计。
7	按分工实施施工过程及其产品的监视和测量。
8	按应急预案实施准备和响应。
9	参与不合格品及不符合事项的处置。
10	参与相关信息分析，协助技术负责人制定和实施纠正措施和预防措施。
11	负责分管专业的施工生产调度与协调，及时沟通有关信息。
12	项目经理分配的其他职责和权限。

## 8) 项目试验取样员

序号	管理职责和权限
1	按规定对原材料和过程半成品进行取样送验。
2	负责现场标准养护室的动态监控，满足试块养护要求。
3	按分工做好记录的控制。
4	及时沟通相关信息。
5	项目经理分配的其他职责和权限。

## 9) 项目材料员和保管员

序号	管理职责和权限
1	负责工程项目的物资控制，包括经上级授权对物资供应商进行评价、实施招标采购、做好进场物资的验证和记录、物资保管、标识等。

2	负责顾客提供物资的控制。
3	监督检查分包商自行采购物资的控制。
4	按项目职业健康安全与环境管理规划、管理方案的规定，负责工程项目易燃、易爆、化学品、油品等物资的控制，落实相关责任。
5	按应急预案实施准备和响应。
6	负责不合格物资的处置和记录。
7	按分做好记录的控制，及时沟通相关信息。
8	项目经理分配的其他职责和权限。

## 10) 项目机械管理员

序号	管理职责和权限
1	负责现场机械设备管理，搞好机械设备的保养维修，确保其处于良好运转状态。
2	负责现场设备操作人员上岗资格检查。
3	负责顾客提供机械设备的控制。
4	参与项目危险源与环境因素管理，负责机械设备相关危险源和环境因素的控制。
5	按应急预案实施准备和响应。
6	按分工做好记录的控制，及时沟通相关信息。
7	项目经理分配的其他职责和权限。

## 11) 项目计量员

序号	管理职责和权限
1	负责现场测量设备的控制，包括建立设备台帐、按规定周期送检、做好检定记录和标识、搞好设备的使用管理等。
2	负责顾客提供的测量设备的控制。
3	负责分包方测量设备的监督管理。
4	按分工做好记录的控制，及时沟通相关信息。
5	项目经理分配的其他职责和权限。

## 12) 项目预算员

序号	管理职责和权限
1	在项目合约经理领导下实施项目的预算管理。
2	及时收集整理现场签证资料，办理与发包方签证。
3	审核分包签证，办理分包结算。
4	参与项目经济活动分析，及时沟通相关信息。

5	项目经理分配的其他职责和权限。
---	-----------------

## 13) 项目成本员

序号	管理职责和权限
1	在项目经理领导下实施项目的成本管理。
2	定期检查成本控制计划的落实情况，发现问题及时协调处理。
3	定期进行成本分析，提出改进意见。
4	参与项目经济活动，及时沟通相关信息。
5	项目经理分配的其他职责和权限。

## 14) 项目资料员

序号	管理职责和权限
1	实施项目的文件控制，负责项目所有文件的报批、收发、标识、记录、更改等。
2	收集整理工程竣工技术资料和其他记录资料。
3	协助技术负责人的工作，参与施工过程的技术管理。
4	及时沟通相关信息。
5	项目经理分配的其他职责和权限。

## 4.2 技术交底及施工日记控制

## 1、技术交底

技术交底是管理标准中的作业指导书，项目实施全过程包括工程项目的关键过程和特殊过程以及容易发生质量通病的部位，均进行技术交底。当发生施工人员、环境、季节、工期的变化或技术方案的改变时需重新交底。

技术交底工作应在工序施工前进行。分部分项工程的技术交底由项目技术负责人组织、专业施工员参与编制，并逐级交底至作业班组。所有交底均应由交底人、接受人签字。交底人负责保存至少一套原件，竣工后按竣工资料的有关规定处理。

## 2、技术交底分工

(1) 项目技术负责人在各分部分项工程施工前，应向项目经理部各管理人员、作业层骨干等进行交底。

(2) 项目经理部各专业施工员在各工序施工前，应向作业班组进行交底。

(3) 对专业分包的过程，项目经理部应督促其进行技术交底。

## 3、技术交底内容

项目技术负责人交底的主要内容：

(1) 设计文件重点及设计变更洽商情况；设计变更的具体内容或应注意的关键部位。

(2) 关键施工技术, 新操作方法和有关技术规定, 拟采取的技术组织措施, 主要施工方法和施工程序安排。

(3) 所用各种材料的品种、规格、等级及要求, 材料的试验、检验项目。

(4) 提出施工图纸上必须注意的尺寸, 如轴线、标高、预留孔洞、预埋件镶入构件的位置、规格、大小、数量等; 混凝土、砂浆、防水、保温、耐火、耐酸、防腐蚀材料等的配合比和技术要求。

(5) 总分包配合协作的要求, 土建和安装交叉作业的要求。

(6) 国家、建设单位及上级对该工程的工期、质量、成本、安全等要求。

(7) 保证进度、质量、安全、节约的技术组织措施。

(8) 需要在工程施工做样板的项目(砌筑工程、装饰工程、楼地面工程、门窗工程、特殊材料的模板工程等), 应明确样板间, 样板选择应具代表性, 不同材料应分别有样板, 交底中对各细部处理有详细的大样图。

#### 4、各专业施工员的技术交底内容

- (1) 施工准备;
- (2) 施工进度要求;
- (3) 施工工艺;
- (4) 控制要点;
- (5) 成品保护;
- (6) 质量保证措施;
- (7) 安全注意事项;
- (8) 环境保护措施;
- (9) 质量标准;

#### 5、技术交底形式

(1) 项目技术负责人可通过召集会议形式或现场授课形式进行技术交底, 交底的内容可纳入施工组织设计、施工方案中, 也可单独形成交底文件。

(2) 各专业施工员应通过书面形式或配以现场口头讲授形式进行技术交底, 技术交底的内容应单独形成交底文件。交底文件应有交底时间, 有交底人、接收人的签字, 并经项目技术负责人审批。

#### 6、技术复核

技术复核是项目在施工前和施工中, 对工程的施工质量和管理人员的工作质量自行检查的一项重要工作。





### (1) 技术复核人员分工

项目技术负责人负责组织项目技术复核工作，专业施工员实施技术复核的具体工作，项目其他相关管理人员应配合技术复核工作。

### (2) 技术复核内容

技术复核的主要内容为：

- 1) 建筑物位置线、现场标准水准点，坐标点引测成果（包括标准桩、成果计算及示意图）。
- 2) 基础的灰线，包括轴线、放坡边线、断面尺寸、标高（槽底标高、垫层标高）、坡度等。
- 3) 桩基的定位。
- 4) 模板，包括几何尺寸、轴线、标高、预埋件和预留孔位置、模板牢固性、清扫口留置、施工缝留置、模板清理、脱模剂涂刷、止水要求等。
- 5) 混凝土的配合比、砂石质量、水泥品种和标号、外加剂的品种和掺量、钢筋规格、搭接长度。
- 6) 楼层放线，包括各层墙柱轴线、边线和皮数杆。
- 7) 翻样检查，包括几何尺寸、节点做法等。
- 8) 门窗及设备预留洞位置、标高，楼层 50 线（或 1m 线）检查。
- 9) 预制构件安装，包括轴线位置、构件型号、构件支点的搭接长度、堵孔、清理、锚固、标高、垂直偏差以及构件裂缝、损坏处理等。
- 10) 设备基础，包括位置、标高、尺寸、预留孔、预埋件等。
- 11) 各层间地面基层处理，屋面找坡、保温、找平层、阴阳角处理等。
- 12) 安装设备及配件、半成品的品种、数量、规格、材质。
- 13) 吊装工程中起重设备的强度、稳定性、起重能力及索具、吊具、地锚的受力分析。
- 14) 设备的安装精度与安装误差方向确定的原则，设备的安装程序及进度。
- 15) 管道标高、坡度、受力分析。
- 16) 焊接工序的焊接方法、焊接条件及焊接工艺评定检验。
- 17) 变电、配电位置、高低进出口方向、电缆沟位置、标高、送电方向。
- 18) 其他根据工程需要自行拟定复核项目。

### (3) 技术复核要求

1) 技术复核应在作业层班组长自核后，由专业工程师负责，会同项目质量检查员共同进行复核。重大的、复杂的或采用新结构、新材料的技术复核项目，应由项目技术负责



人组织项目专业工程师、质量检查员共同进行复核。

2) 技术复核后, 应填写复核记录, 复核人员均应在复核单上签字。

3) 属于技术复核的项目, 未经技术复核者, 不得进行下一道工序的施工。

4) 如在技术复核中, 发现有不符合要求之处, 施工员应立即组织纠正, 经纠正再行复核无误后, 方可进行下一道工序的施工。

5) 技术复核记录由专业工程师负责填写, 并妥善保存, 签字后列入技术档案。记录表格按当地建设主管部门规定的统一格式填写。有些技术复核项目可以与隐蔽工程验收、分项工程质量评定一起进行。当地无统一格式的, 按中建八局《管理体系记录表式汇编》填写。

## 7、施工日记

### (1) 施工日记的要求

1) 项目经理或单位工程负责人应指定专人逐日记录施工日记。中途发生人员变动时, 应办理交接手续, 保持施工日记的连续性、完整性。

2) 施工日记应以单位工程为记载对象, 从工程开工至工程竣工, 内容要连续、真实、完整。当不同单位工程同册记载时, 内容必须按幢号分别记载。

### (2) 施工日记的内容

施工日记的内容可分为五类: 基本内容、工作内容、检验内容、检查内容、其他内容。

#### 1) 基本内容:

①日期、星期、气象、平均温度。平均温度可记为  $XX^{\circ}\text{C}$ — $XX^{\circ}\text{C}$ , 气象按上午和下午分别记录。

②施工部位。施工部位应将分部、分项工程名称和轴线、楼层等写清楚。

③出勤人数、操作负责人。出勤人数一定要分工种记录, 并记录工人的总人数。

#### 2) 工作内容:

①当日施工内容及实际完成情况。

②施工现场有关会议的主要内容。

③有关领导、主管部门或各种检查组对工程施工技术、质量、成本、安全、环境管理方面的检查意见和决定。

④建设单位、监理单位对工程施工提出的技术、质量、安全、环境管理要求、意见及采纳实施情况。

#### 3) 检验内容:

①隐蔽工程验收情况。应写明隐蔽的内容、楼层、轴线、分项工程、验收人员、验收

结论等。

②试块制作情况。应写明试块名称、楼层、轴线、试块组数。

③材料进场、送检情况。应写明批号、数量、生产厂家以及进场材料的验收情况，以后补上送检后的检验结果。

4) 检查内容:

①质量检查情况：当日砼浇注及成型、钢筋安装及焊接、砖砌体、模板安拆、抹灰、屋面工程、楼地面工程、安装工程、装饰工程等的质量检查和处理记录；砼养护记录，砂浆、砼外加剂掺用量；质量事故原因及处理方法，质量事故处理后的效果验证。

②安全检查情况及安全隐患处理（纠正）情况。

③其他检查情况，如环境与文明施工管理情况等。

5) 其他内容

① 设计变更、技术核定通知及执行情况。

② 施工任务交底、技术交底、安全技术交底情况。

③ 停电、停水、停工情况。

④ 施工机械故障及处理情况。

⑤ 冬雨季施工准备及措施执行情况。

⑥ 施工中涉及到的特殊措施和施工方法，新技术、新材料的推广使用情况。

⑦ 业主、监理、分包等重大协调事项或协调纪要索引。

(2) 施工日记的注意事项

1) 书写时一定要字迹工整、清晰，最好用仿宋体或正楷字书写。

2) 当日的主要施工内容一定要与施工部位相对应。

3) 养护记录要详细，应包括养护部位、养护方法、养护次数、养护人员、养护结果等。

4) 焊接记录也要详细记录，应包括焊接部位、焊接方式（电弧焊、电渣压力焊、搭接双面焊、搭接单面焊等）、焊接电流、焊条（剂）牌号及规格、焊接人员、焊接数量、检查结果、检查人员等，该记录可代替特殊过程监控记录，不必重复记录。

5) 停水、停电一定要记录清楚起止时间，停水、停电时正在进行什么工作，是否造成损失。

6) 其他记录也应具体详细，不能泛泛而谈。

### 4.3 产品防护

1、工程开工前应向建设单位索要施工现场毗邻区域内供水、排水、供电、供气、供

热、通信、广播电视等地下管线、地下工程资料，考察相邻建筑物情况，并采取有效措施保护地下管线及相邻建筑物的安全。

2、施工现场使用的材料、半成品、设备等物资，按《项目管理手册》的有关规定实施防护。特大、特重、超长的构件或设备，易燃、易爆、有毒及贵重物资，运输应配备必要的设备及工具，搬运人员经培训合格。

3、过程产品的保护由项目技术负责人协调，施工人员在下达技术交底时说明采取的保护措施。对影响其他过程产品质量的活动，要及时采取措施，确保产品的总体质量满意顾客和法律法规的要求。

4、对已竣工工程定人定岗进行保护，发生丢失、损坏时及时补救。设备、设施未经允许不得擅自启用，防止设备失灵或设施不符合使用要求。

#### 4.4 标识和可追溯性

1、原材料以及不合格品的标识均按《项目管理手册》的有关规定执行。

2、施工过程的标识和可追溯性，通过施工日记、检验试验报告、验收记录、会议纪要、特殊过程的监视和测量记录等来实现。标识的方法根据工程项目的实际情况确定，在项目施工组织设计（质量计划）中明确。通常可采用以下一种或几种标识方法：

- （1）挂牌标识，适用于对进场物资、加工半成品、设备及部件的标识；
- （2）盖章标识，适用于对分部分项工程的标识；
- （3）记录标识，适用于产品及验证状态和可追溯性标识；
- （4）区域标识，如划分合格品区 and 不合格品区，以便区分产品；
- （5）颜色标识，如线路、不同材质的管材等；
- （6）其他适宜的标识方法。

3、以下施工过程应具有可追溯性：

- （1）产品实现策划时识别确定的特殊过程，通过特殊过程监控记录追溯；
- （2）隐蔽工程的质量状况，通过隐蔽工程验收记录追溯；
- （3）过程产品的质量状况，通过试验报告、验收记录追溯；
- （4）设计变更、施工工艺变化、原材料代用，以及施工组织与协调的安排等情况，通过变更通知、专项方案、会议纪要、施工日记等追溯；
- （5）其他重要情况酌情采用适当的方法，确保可追溯性。

## 第五章 产品实现策划

### 5.1 产品实现策划的输出

1、由项目经理组织项目管理人员，依据顾客要求、相关法律、法规规定和投标承诺，就工程项目的实现过程进行详细策划，编制施工组织设计和（或）质量计划。

2、明确单位工程的质量目标和分部分项工程质量目标，以及为确保该目标的实现而必须的组织结构、基础设施、工作环境和人力资源等，并在质量计划或施工组织设计中具体规定。

### 5.2 策划输出文件的控制

1、由项目经理部填写施工组织设计/质量计划报审表由公司主管部门审核、分管领导审批，审批后的施工组织设计由项目技术经理报业主（或监理）确认。

2、审批后的施工组织设计和质量计划由项目资料员发放至项目经理部各有关人员，报公司/局审批部门备案，做好发放记录，并留足合同要求竣工资料的份数，施工组织设计和质量计划均应在工程竣工后内部归档。

3、分部工程施工方案的编制、审批、发放，可按照上述编制、审批和发放规定执行。

### 5.3 关键和特殊过程

本工程的关键过程有：基础及主体结构的测量放线、地基处理、钢筋直螺纹连接、混凝土浇筑、楼地面施工等。对于关键过程，由项目技术经理编制方案，发现问题及时采取措施予以纠正。

本工程的特殊过程有：土方开挖、深基坑支护、大体积混凝土施工、高大模板支撑工程、塔式起重机安拆、悬挑脚手架、爬架、预应力张拉、地下室和屋面防水工程施工等。

#### 1、关键和特殊过程的控制

对在项目施工组织设计（质量计划）中界定的关键和特殊过程，应设置工序质量控制点；对关键和特殊过程的控制，除应执行一般过程控制的规定外，还应编制专门的作业指导书。

（1）关键过程和特殊过程的控制措施可包括：

- 1）通过合同、图纸、规范及其它文件获得表述产品特性的信息；
- 2）编制作业指导书或技术交底；
- 3）使用适宜的设备，满足施工要求；
- 4）配备和使用监视和测量设备，满足监视和测量要求；

5) 实施监视和测量;

6) 明确放行和交付的准则, 并按策划的安排组织实施。

(2) 对于特殊过程, 还应确认过程能力并做出安排, 包括:

1) 规定过程评审和批准的准则, 如过程参数、过程方法、过程条件、过程程序等;

2) 对设备和人员资格进行鉴定;

3) 编制专项施工方案;

4) 明确过程记录的要求;

5) 施工过程发生变化时应再次确认。

## 2、关键过程的控制要求

在对人、机、料、法、环等影响质量的因素全面控制的基础上, 对于关键过程应当编制作业指导书、施工方案等书面文件, 并检查、监督文件在实际施工过程中的实施情况, 以避免施工中的随意性。关键过程的操作必须严格按照作业指导书的规定进行, 其中最重要的是控制人员的配备和人员行为。不但操作者必须严格按照规定操作, 管理人员和检验人员也应具备胜任其岗位的基本素质, 并按照管理体系文件和有关技术文件规范其行为, 保证关键过程始终处于受控状态, 实现企业的质量目标。

## 3、特殊过程的控制要求

对于特殊过程, 应在施工前完成相关的工艺评定或工艺测验, 确定工艺参数, 并编制作业指导书等工艺文件; 施工人员的配置, 必须具有规定的资格; 施工机具、计量器具的配备必须满足过程实施和监测的需要; 施工过程中应对过程参数进行监控, 必要时进行连续监控, 并做好监控记录。

## 第六章 物资管理

### 6.1 物资分类

按照物资的分类、性质和重要程度，本项目将物资分为以下几类：

A类：土建工程中的钢材、木材、水泥、商品混凝土、外加剂、防水材料，其他对工程结构、使用功能和安全有重要影响的物资。

B类：砖、灰、砂、石等地方建筑材料、混凝土构件、金属构件、木构件、铝合金制品，一般安装材料和装饰材料。

C类：周转料具及其他零星建筑物资。

### 6.2 对物资供应商的评价

#### 1、评价时机

(1) 选择新的物资供应商时，在采购前对物资供应商进行评价。

(2) 同一供应商多次供应不合格物资时，对供应商进行重新评价并按 6.2.4.6 条规定进行处理。

(3) 公司每年第一季度对物资供应商进行集中评价，主要评价现有供应商的持续供应能力，更新评价依据资料；

#### 2、评价内容

对物资供应商的评价应包括以下几个方面：

(1) 供应商的经营范围是否满足采购需要，营业执照是否有效。

(2) 供应商提供产品的品牌及其质量情况，能否满足环保要求和使用安全要求，是否符合地方政府主管部门的规定，有无必要的产品生产许可证、使用许可证等。

(3) 以往合作的情况，包括以往供货的质量、及时性、服务态度、货款支付等情况。

(4) 当顾客有特殊要求时，评价供应商满足顾客特殊要求的能力。

(5) 其他需评价的事项。

#### 3、评价方法

根据物资的重要程度，对物资供应商的评价可采用以下一种或几种方法：

(1) 验证其营业执照、产品生产许可证、使用许可证等方面的证明材料，顾客有管理体系认证要求时，查验认证证书。

(2) 事先对拟采购的物资进行抽验检查，验证产品质量、环保要求符合性、使用安



全符合性。

- (3) 通过市场信息和以往供货情况来评价其供货价格和服务质量
- (4) 针对具体工程对物资供应的特殊要求，通过问卷进行考察评价。
- (5) 针对具体工程对物资供应的特殊要求，通过问卷进行考察评价；
- (6) 其他适宜的评价方法。

#### 4、评价要求

(1) 物资供应商的评价责任由公司确定，可以由一个部门完成，也可按物资的种类分别由几个部门完成，在形成文件的管理职责和权限中明确，远离公司基地的项目，可派驻部门代表或书面授权项目经理部材料员组织评，但对 A 类物资供应商的评价必须有公司主管部门人员参加。局直管项目由工程项目管理部组织或委托项目经理部对供应商评价。

(2) C 类物资中周转料具应纳入评价范围。现场使用的零星物资可以由采购人员直接比较采购。

(3) 对物资供应商的评价程度可根据以获得公认的信息来确定，对知名度较高的厂家、产品获得地方使用许可的厂家、政府主管部门公布的免检产品及其生产厂家，可以经确认后直接列入合格供应商名录，不需填写评价记录，但应保存有关确认的证据。对新建立的供应商、出现不合格品的供应商则应加大评价力度，确保评价结论可靠。

(4) 项目经理部做好评价记录，并根据评价结果建立合格供应商名录。

(5) 当业主对物资供应商提出管理体系认证要求时，选择已被证实通过体系认证的供应商。

(6) 物资连续三次以上出现不合格或者不合格批量较大时，责任部门对其供应商进行重新评价。评价结论可能是合格、保留观察、不合格。对评价结论为保留观察的供应商，在合格供应商名录备注栏中注明，下次评价时加大力度。评价不合格的供应商及时从合格供应商名录中删除，并通知各持有者在合格供应商名录中作删除标记。被除名的供应商一年内不准使用。

(7) 物资供应商评价表和合格供应商名录应由负责评价的部门指定专人保存，合格供应商名录根据更改情况换版。作废的合格供应商名录加盖作废标识予以保存，以保持历史记录的延续性，保存期限为三年。持续保存有效的合格供应商评价依据资料，包括营业执照、生产许可证、产品准用证、产品质量检验证明、相关业绩、免检证明资料等。

### 6.3 采购文件



### 1、物资需用计划及采购供应计划

(1) 工程物资月度需用计划由项目经理部指派专人编制，必要时附有加工详图或阐明技术要求的有关文件，经项目经理审批后报公司物资供应部门。

(2) 项目自行采购的物资，只需编制采购供应计划，经项目经理审批后实施。

### 2、计划的变更

(1) 物资需用计划变更时，项目经理部重新编制物资需用计划或补充计划，并说明变更内容，经项目经理审批后及时报供应部门。

(2) 因计划变更迟缓而导致物资误购时（如规格型号不符），及时按〈不符合控制程序〉的有关规定处理。

### 3、采购合同

所有采购合同和构件外委加工合同，在正式签订前均必须由部门负责人审核签字，合同中应详细规定供货的名称、品种、规格型号、质量要求、验收标准、数量、分期分批供货的日期、价款和付款方式、发生质量问题或不按期供货的处理办法等。

### 4、采购文件的保存

(1) 各项目的物资需用计划由项目材料保存至工程交工，部门下达的物资采购供应计划按年度整理保存，按保存期三年，保存期满经部门负责人确认无保存价值后予以销毁，有保存价值的应继续保存。采购合同装入供应商档案保存三年。

(2) 自行采购的项目，其采购文件由项目材料员负责保存。

### 5、专业分包商采购的文件控制

物资由专业分包商采购时，采购文件由分包商自行管理，项目经理部只审核其选择的供应商是否在合格的供应商名录内，评价资料是否有效，并对进场物资进行验证，以保证采购物资满足工程建设的合同要求。

## 6.4 采购

### 1、总要求

(1) 本项目大宗材料公司统一采购，零星材料项目自购；

(2) 物资必须从合格供应商处采购，并采取招标方式，货比多家，择优选择供应商；

(3) 项目成立物资采购招标工作小组，负责物资采购的招标和评标工作；

### 2、招标采购程序

(1) 招标工作小组根据采购范围、物资需求计划和当时的市场情况，拟定招标文件，发布招标信息。





(2) 招标工作小组审查投标单位的资格，确认合格供应商。参与投标的单位一般不应少于三家。

(3) 在参加投标的合格供应商中，每种材料择优选择一家（供货能力不足时可适当增加），签定供销合同。

### 3、评标原则

(1) 参加投标的单位必须在合格的供应商名录中。

(2) 所供应产品符合标准规范要求（地方有要求时要有产品准用证）。

(3) 在满足质量的前提下，产品价格较合理。

(4) 供应商供货及时，信誉高，售后服务到位。

(5) 付款优惠等其他方面的条件。

(6) 体现公开、公平、公正和诚实信用的原则。

## 6.5 采购物资的验证

1、物资进入现场后，由项目经理部材料员组织检验，项目质量员、专业施工员参加，必要时项目技术负责人也应参加，检查内容包括核对物资的规格、型号、数量及标识，外观有无明显的质量问题及运输过程中是否损坏，并验证随货的技术文件或产品合格证等。

2、所有进场的物资均由项目经理部材料员做好进场记录并进行检验，对规定必须试验的物资，由材料员负责通知试验员取样送样。

3、试验员按国家现行有关标准规定的取样规则和数量抽取试样，做好编号和标记、记录，及时送当地经主管部门认可的试验室进行试验，按时取回试验报告移交项目技术负责人或资料员，并将试验结果及时通知材料员。检验合格后与供应部门办理验收单，并将进场物资的有关质量证明资料，如产品合格证、出厂试验记录等，随时按技术资料整理后转交技术负责人或资料员。

4、对装饰性物资，除符合物资的物理特性外，还应符合国家有关的环保要求。

5、对周转工具，进行材质和使用安全性检查，如脚手架用钢管的外观、尺寸、壁厚。扣件的抽验检验，U托外观验证等。

6、物资验收单一式四联，物资供应部门和收料单位各两联，分别用于双方材料员（保管员）保存和财务记帐。验收单由项目材料员填写。

7、未经检验或试验的物资不得投入使用、加工和安装。因生产急需且可更换的物资需要紧急放行时，必须经项目经理批准，并做好记录和进行适当的标识，以便在检验和试验后发现不合格时能立即追回或更换。记录由项目材料员保存，工程竣工后移交公司

物资部门保存至工程保修期满。

8、分包商自行采购的物资，项目材料员负责监督分包商材料员做好物资进场记录，并按规定进行检验和试验。

9、当需要或工程建设合同规定时，分公司或项目采购人员应在物资供应商处对采购物资进行验证并做好记录，验证的安排及物资交付方法应在采购合同中明确。验证记录由采购人员保存，工程竣工后移交物资部门保存至工程保修期满。在供方处的验证不能代替进场检验和取样复试。

10、验证不合格的物资按《项目管理手册》的有关规定处理。

## 6.6 标识和可追溯性

### 1、产品标识和状态标识

(1) 对容易混淆和误用的进场物资由材料员进行标识。

(2) 标识的方法根据工程项目的实际情况确定，通常可采用以下一种或几种标识方法：

- 1) 挂排标识，适用于对进场物资、加工半成品、设备及部件的标识。
- 2) 盖章标识，适用于对分部分项的工程标识。
- 3) 记录标识，适用于产品及验证状态和可追溯性标识。
- 4) 区域标识，如划分合格品区和不合格品区，以便区分产品。
- 5) 颜色标识，如线路、不同材质的管线等。

(3) 使用挂牌标识时，标识牌（卡）应载明物资名称、规格型号、进场日期、验证状态等内容。标识牌（卡）由材料员（保管员）悬挂、粘贴或放置在醒目的位置。

(4) 采用区域标识时，应对区域的划分进行标识，采用颜色标识时，应对使用的颜色作出说明。

(5) 检验和试验状态分为“待验”、“待决定”、“合格”和“不合格”四种，未标明“合格”字样的物资不得投入使用。

### 2、可追溯性记录

#### (1) 可追溯性记录的范围

- 1) 对工程质量尤其是对结构和人身安全有重大危险的产品对其进行可追溯性记录。
- 2) 本项目可追溯性要求的产品有：钢材、水泥、商品砼、外加剂、重要的焊接材料、防水材料、防火材料、新型建材。

#### (2) 可追溯性记录的方法

可追溯性采用书面记录的方式，除按规定分类做好物资进场记录外，在工程相关技

术资料（竣工资料）中做好记录，注意以下事项：

- 1）原材料出厂合格证（材质证明）中注明代表批量（或供应数量），如为中间供应商，还需加盖中间商红章；
- 2）试验报告中注明代表批量和使用部位；
- 3）按地方规定填写施工日志，内容填写及时、齐全、真实、具体；
- 4）验评记录和隐蔽验收中记录材质证明编号、炉批号、复试报告号等内容；
- 5）采用“特殊过程监控记录”对特殊过程的施工情况进行记录。

## 6.7 物资的搬运、包装、贮存和保管

1、物资的搬运：根据物资的特性，选适宜的设备和工具，确定不同的搬运方法：

（1）易燃、易爆、易损、易腐蚀、有毒、怕振动的物资，进场前属物资供应商负责送货的，在采购合同中规定搬运方法，属本单位自己运输的，搬运前详细查阅说明书，按说明书要求进行搬运；必要时，由采购供应部门人员编制作业指导书。

（2）搬运过程中，搬运者要切实保护好原有物资的标识，以免损坏、丢失。

（3）注意物资搬运过程中危险源的控制，防止发生人身伤害和财产损失。

2、物资的包装：对需要进行包装的物资，在物资采购合同中明确对物资的包装要求，防止物资在运输、搬运和使用过程中因包装不当而导致损坏、变质或污染。

3、物资的贮存和保管

（1）物资的贮存分为露天存放和仓库贮存两种。露天存放适用于钢材、木材、砖、瓦、灰、砂、石、砼制品等，其它物资应仓库贮存；贮存方法根据物资的特性要求而定。

（2）物资进场后，项目经理部材料员根据施工现场平面布置图和物资的特性确定贮存地点和贮存方式。露天存放要求存放场地平整，排水良好，留有运输的通道，必要时加盖遮阳避雨设施；仓库贮存要求仓库清洁卫生，通风良好，并应防火、防盗、防雨、防潮，防止物资变质、损坏及丢失。

（3）露天存放的物资应做到码放整齐、成垛成方；仓库贮存的物资宜按“四号定位”（库区号、架排号、层垛号、位号），并根据物资的特性确定合理的贮存方式，如怕压物资应控制码放高度，散装物资要有垫板和挡板以防散失，易燃、易爆和有毒物品应单独存放并采取适当的隔离措施等。

（4）物资贮存过程中，保管人员应经常查验物资是否有损坏变质，发现后应按《项目管理手册》有关要求处置。

## 第七章 基础设施管理

### 7.1 基础设施的识别

工程建设所需的基础设施一般包括以下几个方面：

- 1、办公设施（包括办公楼、计算机、软件、通讯设施等）
- 2、施工现场的生产、生活临时设施。
- 3、施工所需的机械设备（包括交通运输设备）
- 4、大型周转工具。

### 7.2 办公设施的管理

1、办公设施的分类：

- （2）办公自动化用品（含计算机、软件、网络、复印机等）
- （3）影响设备（包括摄相机、照相机等）
- （4）通讯工具（包括电话机、传真机、对讲机等）
- （5）办公用品（文件柜、桌椅等）

2、办公自动化用品、影响设备、通讯工具和办公用品等，由项目材料员统一管理，分类建立台帐，实施日常维护和保修、保养，必要时制定专项管理制度，确保满足办公需要。

### 7.3 生产、生活临时设施管理

1、项目部按照施工组织设计中的平面布置要求，根据工程的特点、人员规模、管理目标要求（CI创优、安全文明创优、形象工程等）对临时设施进行具体规划，由项目技术负责人编制搭建方案，经公司主管部门审批后实施。必要时（如占用业主场地，使用业主设施等情况）报业主批准。

2、项目经理组织临时性设施的搭建。如需要招、议标，按《劳务/专业分包程序》规定执行。

3、临时设施建成后，由项目经理组织项目技术负责人、安全员、质量员等有关人员进行验收。验收以搭建方案为依据，并包括安全使用要求（如通风、消防器材及场地要求等）及职业健康卫生要求。未经验收合格的临设不得投入使用。

4、项目经理部对验收合格的设施建立项目设施台帐，报公司主管部门备案。

5、项目经理部应制定临时设施管理制度，指定专人负责维护与管理，项目每月对项目的临时设施进行一次检查，发现问题及时处理。

6、工程项目结束后，项目经理部向公司主管部门提出设施处理意见和方案，经批准后实施。

## 7.4 大型周转工具的管理

### 1、计划管理

项目经理部应根据施工进度计划和施工方案编制周转料具需求计划，经项目经理审批后报上级物资部门。物资部门根据项目的周转料具需求计划进行平衡调剂，决定是否购置、统一租赁或委托项目经理部自行外租。计划的内容包括名称、规格、型号、质量、数量、进场及退场时间等。

### 2、租赁管理

外租周转料具应实行招标租赁，从合格供应商名录中择优选择。上级物资部门组织招标时，项目经理部派人参加；项目经理部自行外租时，招标结果报上级物资部门备案。

### 3、租赁合同

租赁周转料具必须签订周转料具租赁合同，由授权人签署。示范文本由总部统一制定。

### 4、使用管理

对周转料具的使用管理，视具体情况确定，一般可采用以下两种形式：

（1）采用周转料具费用包干（如平米包干）的管理模式，周转料具由分包单位负责租用，由分包单位承担与周转料具相关的一切费用和 risk；

（2）采用分包单位领用并限定周转料具损耗率的管理模式，周转料具由项目经理部负责租用，由分包单位负责领用、保管并承担超出损耗率部分的周转料具维修和赔偿费用。分包合同中必须明确周转料具的提供方式及费用结算方式（费用包干、定额消耗包干）。对包定额消耗的，分包合同中应明确工程竣工后各种周转料具的回收率及完好率，并对分包单位的节约和超用明确奖励和赔偿要求。

（3）项目经理部应监督分包单位对周转料具的使用和维护，对使用中随意锯切、打洞、垫路、损坏料具和料具丢失的现象，可根据实际情况对分包单位进行处罚。如因工程所需，分包单位要对周转料具进行锯切、打洞、烧焊等，必须上报项目经理部，经项目技术负责人审核后方可操作。

（4）周转料具在装拆或装卸运输时，应轻装轻卸（拆），不准蛮敲硬搬或空中抛落。对违反操作规定所造成的损坏，分包单位要按约定进行赔偿。

（5）使用完毕的周转料具应及时退场，不用的租赁料具须在第一时间通知租赁单位退租。退场时项目材料员必须和分包单位材料员共同核对盘点数量，并办理运输和退租手续。自有料具必须指派专人负责清理保养，盘点入库，填表报上级物资管理部门以便调配使用。



## 5、费用结算及成本分析

- (1) 项目经理部按租赁合同结算租赁费，一般每月结算一次，报上级物资部门。
- (2) 租赁的周转料具在退租时，与分包单位共同清点并履行签字手续，确认丢失和损坏量，按照分包合同的约定从分包结算价款中扣除。
- (3) 项目经理部每月必须对租赁的周转料具进行费用收支对比分析，计算节超额，并分析原因，以便制定节约成本的措施。

## 7.5 机械设备管理

### 1、机械设备的选型

机械设备的规格、型号、功能要求等由项目经理部在产品实现策划过程中确定，在施工组织设计或质量计划中明确。

### 2、机械设备的提供

(1) 按照施工组织设计要求，由项目经理部编制设备需用计划（R09-13），根据有关合同和规定要求，结合公司资源状况，决定设备提供方式。提供方式包括内部提供（自由设备）和外部提供。

(2) 外部提供的设备主要有以下几种情况：

- 1) 顾客提供的施工生产设备
- 2) 公司或项目经理部从外部单位租赁的机械设备。
- 3) 分包单位自带或租赁的机械设备

(3) 大型设备外部租赁由公司设备管理部门组织落实或监督实施，购置按局固定资产投资的有关规定执行。

### 3、机械设备的标识

(1) 自由设备的标识

机械设备的编号统一按《中国建筑工程总公司固定资产目录》执行。

(2) 非自由设备的标识

对租用外部的机械设备，项目经理部应要求提供单位予以唯一性编号，避免造成混乱。

(3) 非移动作业的机械设备应悬挂操作规程，标明操作人员的姓名，塔吊、施工电梯等需要政府主管部门验收才能使用的机械设备，应悬挂验收合格证（准用）牌。

### 4、安装（拆卸）及验收

(1) 设备安装前，项目经理部应检查以下内容：

- 1) 对进场机械设备的规格型号进行检查，确认能否满足施工生产的需要。
- 2) 检查设备生产厂家的生产许可证、设备出厂合格证、设备使用说明书等资料。

- 3) 检查机械设备的安全保护装置是否齐全有效, 确保使用安全。
- 4) 检查设备安装单位的安装资质, 以及安装人员和指挥人员的上岗资格证书。
- 5) 审核施工机械设备安装方案。
- 6) 若随机配有操作人员和维修人员, 应检查其上岗资格证书。

(2) 大型设备拆卸前, 项目经理部应检查拆卸单位资质、拆卸人员及指挥人员的资格、审批拆卸方案, 具备拆卸条件后方可实施。

(3) 设备安装(拆卸)单位必须严格按批准的安装(拆卸)方案实施, 并保留过程资料。实施过程中必须设专人指挥, 禁止无人指挥、多头指挥或不懂机械的人员指挥。

(4) 安装完毕后应进行调试验收, 对施工电梯和塔吊等还应按当地建设主管部门的规定报验, 验收合格后方可使用。未经验收合格的设备不得投入使用。妥善保存设备验收记录, 以及相关证明文件的复印件。

## 5、使用管理

(1) 现场在用机械设备的安全装置和安全防护措施必须齐全有效, 用电和使用环境等均应符合有关工程安全标准的规定。

(2) 机械设备操作和维修人员必须按规定专业培训, 掌握机械设备的构造、工作原理、操作和维护保养技术, 经考核合格并取得操作证后, 按操作规程和原机说明书操作使用机械设备, 实习人员在取得上岗证之前不得独立操作。

(3) 项目经理部机械管理员应建立现场机械设备台帐, 并保持其动态有效性。操作人员应按时填写设备履历书或机械设备动态管理情况。

(4) 定期对机械设备进行安全检查, 发现问题或隐患下达整改通知单, 限期整改并对整改情况进行验证。

## 6、机械设备的保养和维修

(1) 公司设备主管部门应根据设备运转状况, 结合工程施工的具体情况和说明书的要求, 按季度编制大型机械设备维修保养计划, 经部门领导批准后下发实施。并将大型机械设备维修保养完成情况报局工程项目管理部备案。

(2) 机械设备操作人员按公司设备主管部门下达的大型机械设备保养计划、保养规程和机械设备说明书对设备进行保养, 并做好维修/保养记录。

(3) 机械设备使用期间, 操作和维修人员应按维修计划进行检修, 及时排除故障, 确保设备处于良好的运转状态。对修竣的机械设备要进行检查验收, 做好机械设备维修记录, 并保存好修理单位出具的原始记录。

(4) 对钢筋机械、木工机械、电焊机、沙浆机、打夯机、水泵等中小型机械设备,

实行事后修理制度，做好维修记录。

#### 7、机械设备作业环境

（1）项目部应设备提供可靠的工作环境，包括设备基础、场地、防护棚等。

（2）考虑设备对周围环境的影响，项目部应对设备渗漏、燥声所带来的环境问题采取必要的措施。

8、顾客提供施工设备的管理：除按（4、5、6、7）实施管理外，加强与顾客的沟通，发生损坏、丢失或不适用情况时，填写报告单报告顾客，协商解决。



## 第八章 顾客财产管理

### 8.1 顾客财产分类

本工程顾客财产主要分以下几类：

- 1、顾客提供的原材料、构件半成品
- 2、顾客提供的待安装设备及零部件
- 3、顾客提供的监视和测量设备
- 4、顾客提供的临时设施和支持性服务
- 5、顾客提供的已完工程（或顾客直接分包工程）
- 6、顾客提供的设计图纸、标准图集及其它相关技术文件
- 7、顾客提供的其他产品

### 8.2 顾客财产控制

#### 1、顾客提供的原材料和构件半成品的控制

（1）顾客提供的原材料和构件半成品进场后，由项目材料员按有关规定做好验收工作。国家标准规定进行取样复试的，通知现场试验员取样复试。

（2）项目材料员应单独建立顾客提供物资的进场记录和验收记录，并根据验收和复试的情况做好标识。

（3）项目经理部应根据顾客提供物资的性质，确定并采取适当的保管方法，确保顾客财产不受损坏、变质和丢失。

#### 2、顾客提供的待安装设备及零部件的控制

（1）顾客提供的待安装设备进场后，由项目技术负责人组织专业安装人员进行验收，重点对设备及零部件清单有无遗漏，是否与实物相符，产品合格证及其他技术文件是否齐全，运输过程中有无碰撞损坏，包装是否完好等方面进行检查。确认无误或达成一致后办理验收手续，并妥善保存供应商提供的有关资料。

（2）项目经理部应按照待安装设备的保护说明或保管需要对其实施保护，防止设备由于环境因素或人为因素受到损坏。

（3）可行时，应对设备进行运转或调试验收，确保进场设备合格。

#### 3、顾客提供的测量设备的控制

（1）使用顾客提供的测量设备前，应查验其是否经检定合格，是否超过检定周期。未经检定或超过检定周期的，必须检定后方可使用。

(2) 项目经理部应单独建立顾客提供的检测设备台帐, 并按规定对其进行周期检定, 确保其状态满足要求。

(3) 项目经理部应指定专人负责为顾客提供的测量设备进行管理, 提供适宜的操作环境, 采取适当的保护措施, 防止损坏或丢失。

#### 4、顾客提供的临时设施和支持性服务的控制

(1) 对顾客提供的临时设施和支持性服务, 项目接收时应按顾客要求办理交接手续, 明确使用的期限和管理要求, 并指定专人负责管理。

(2) 使用过程中, 相关人员应对顾客提供的设施及支持性服务进行必要的维护和保养, 防止损坏或丢失。

(3) 工程完工或使用完毕后, 项目经理部应与顾客办理交还手续, 并保存有关记录, 直至工程结算完毕。

#### 5、顾客提供的已完工程的控制

(1) 对顾客提供的已完工程, 接收前项目经理部应进行检查验收, 必要时会同顾客及监理单位一起进行。检查的重点是工程实体质量和相关技术资料的完整性, 确保工程满足相关法律法规和验收标准的要求。检查应形成记录, 并由资料员妥善保存至工程交付。

(2) 施工过程中, 对顾客提供的已完工程进行适当的保护。产品保护的具体方法应在项目施工组织设计(质量计划)中规定; 或编制专门的产品保护方案, 经项目技术负责人审批后执行。

#### 6、顾客提供的技术文件的控制

(1) 项目资料员应单独建立顾客提供技术文件的收文记录, 根据施工需要分发至有关人员和单位, 并做好发文记录。

(2) 对顾客的知识产权及其载体, 项目经理部应指定专人负责管理, 并采取充分的保护措施, 防止违法扩散。对顾客提供的其他产品, 项目经理部根据产品的性质, 采取适宜的控制措施, 防止丢失、损坏。

### 8.3 顾客财产损坏、丢失不适用情况的处理

若顾客财产发生损坏、丢失不适用情况, 由项目经理部有关人员与顾客共同商量处理办法, 填写报告单一式三份, 经双方签署意见后一份留底, 一份报业主, 一份报公司主管部门备案, 留底一份由项目资料员保管。

## 第九章 监视和测量控制

### 9.1 职业健康安全主动测量

项目经理部应对施工现场的职业健康安全状况和业绩进行主动测量，掌握施工现场安全生产管理活动和结果的信息，发现并纠正运行活动或结果的偏差，并为确定和采取纠正措施或预防措施提供信息。

### 9.2 体系运行检查

1、检查可以是综合检查，也可以是有重点的专项检查，可以是例行性检查，也可以是临时性检查，但在一定时期内，应覆盖以下内容：

- (1) 职业健康安全管理方案、运行标准及相关体系文件的实施情况；
- (2) 项目管理目标的实现情况；
- (3) 管理职责的落实情况；
- (4) 具有重大安全风险活动的关键特性、设施和设备的状态、人员的意识和行为；
- (5) 现行建筑施工安全检查标准（JGJ59-2011）的达标情况；
- (6) 法律、法规及其他要求的符合情况。

2、项目经理部每月组织一次施工现场的安全监测和测量，按照国家、行业、地方有关标准和法律法规的要求，组织进行专项检查，按规定的格式做好记录。对管理方案实施、目标实现情况、运行控制情况的检查，应做好 HSE 监测记录。

3、上述测量和监测中如发现不符合的情况，按《项目管理手册》的有关规定执行。

#### 4、职业健康安全与环境（HSE）的被动测量

当遇到有恶劣气候变化或停工后重新开工时，项目经理部应进行专项安全检查，确保安全防护设施的有效性。项目经理部负责对施工现场职业健康安全隐患进行分析，采取整改纠正、预防措施。

### 9.3 施工过程监控

本项目技术复核项目技术副经理主持，专业施工员和质量员参加，对于复核中所发现的问题，由专业施工员组织处理，并再次复核合格后，方可进行后续施工。

施工现场建立标准养护室，配备必要的监测设备。试验员加强对养护室温度和湿度的动态控制，每天至少进行两次（上午、下午各一次）养护室温湿度测量，并做好记录。

作业人员在施工过程中，按相应的分项工程质量检查评定标准对完成的工序进行自检，达到质量标准和质量控制目标，并经组长验收后，方可继续进行施工。

上道工序完成后，技术副经理必须组织交接双方施工员、班组长进行交接检查，经双方检查合格后进行下道工序施工。

项目经理部对施工过程监视和测量的结果进行数据分析，包括来自工程分包商和物资供应商的相关信息。分析依据国家、行业、地方或企业自身确定的接受准则，并根据分析的结果（符合准则的程度）确定所需采取的措施。

#### 9.4 产品检验与交付

1、隐蔽工程验收的内容由国家、行业和地方标准规范确定。在施工准备的前期，项目技术副经理组织各专业施工员编制隐蔽工程验收清单，经其审定批准后执行。

2、隐蔽工程验收由项目技术副经理会同监理工程师组织，项目专业施工员、质检员和作业层的有关人员参加。遇到重大或特殊部位（如基础隐蔽工程），还应邀请设计单位、公司总工程师等共同参加验收。

3、隐蔽工程验收由专业施工员按当地建设主管部门统一规定的格式填写记录，参加验收的相关人员签字，并由监理方签署验收意见后，方可进行后续施工。未经隐蔽验收或验收未通过的工程，不得进行后续施工。

4、工程完工后由项目经理组织各专业工程负责人，技术负责人，质量检查员和工长等按照设计文件和国家现行质量检验评定标准及地方有关规定对工程进行自检，做好检验记录，对自检中发现的问题，按有关条款进行整改。项目经理部认为达到合同规定的质量标准后，向公司质量部门提交竣工验收自检报告，申请公司自检。内部检验合格后，按上海市建设主管部门的有关规定办理竣工验收，相关方共同验收合格后，按合同规定交付业主，并向业主提供保修卡、使用说明等文件。公司自检至验收的流程为：

5、公司自检（公司各部门、项目各专业施工单位填写“单位工程观感质量评定表”、“单位工程质量综合评定表”、“质量保证资料核查表”等各种表格进行自检）→项目经理部拟定《工程保修证书》（证书必须由公司领导签字、盖公司行政章，业主签字盖章）→竣工预验（由业主、设计、监理、施工单位参加工程竣工预验，签署“工程竣工检验证明书”提请上海市建筑工程质量监督部门进行竣工验收备案）→竣工验收（上海市建筑工程质量监督部门进行工程竣工验收备案）→维护、交付业主。

## 第十章 测量设备的控制

### 10.1 测量设备的控制范围

- 1、总部、分公司自有的；
- 2、顾客提供的；
- 3、外部租（借）用的；
- 4、分包商自带的。

### 10.2 测量设备的选择与配备

1、项目经理部使用的各种测量设备，应根据需要实施的监视和测量活动确定，在项目施工组织设计（质量计划）中明确，统一由项目计量员报上级计量部门领用。需要购置时，由上级计量部门组织实施。

2、选择使用的测量设备必须满足其测量准确度和量程要求，性能完好，且具有有效的检定证书或合格证。

3、需要从外单位租借测量设备时，必须保证其准确度和状态完好，且检定合格并索取有关的合格证或检定证书复印件。地方计量主管部门有规定的还应填写计量器具历史记录卡。

- 4、项目计量员应建立计量设备台帐。

### 10.3 测量设备的校准、检定

1、测量设备的校准、检定周期首先应按国家和地方计量主管部门的规定执行，地方无规定的按《测量设备分类管理目录》执行。

2、测量设备根据其性能、测量特性、对产品质量或环境的影响程度、使用的场合、使用频率和准确度要求分成A、B、C三类，施工现场常用测量设备的分类见《测量设备分类管理目录》。

3、按照上级下达的测量设备周期检定计划，需要项目经理部送检的，由项目计量员送检，保存检定证书，并将A、B类的检定证书或其复印件反馈上级计量主管部门。

4、A、B类测量设备就近送法定计量检定机构进行检定。送非专门的计量检定单位检定时，应索要并保存其资质证明的复印件。送检人员应在台帐中做好送检记录。

5、对法定检定机构未开展检定业务的测量设备和C类测量设备，计量员按照总部编制的《测量设备自检规程》进行检定，并做好自检记录。自检人员应经培训合格后上岗。

- 6、当计算机软件用于规定要求的监视和测量时，在初次使用前应经过上级主管部门



确认其满足预期用途的能力。当软件升级或监视和测量准则发生变化时，应立即与上级主管部门沟通。

#### 10.4 测量设备的标识

1、测量设备应采用地方政府计量主管部门规定的标识表明其校准检定状态。当地方政府计量主管部门没有统一规定时，应采用总部统一规定的不干胶纸签式标记：

（1）检定、校准后处于合格状态的测量设备，应粘贴“合格”标识。

（2）过期未检定或检定、校准不合格的测量设备，粘贴“禁用”标识；无法粘贴禁用标记的，应将其收回并单独保存，以防混用、误用。

（3）封存的测量设备应粘贴“封存”标记。

（4）标识由计量人员粘贴，使用人员应加强维护，保证检测设备标识清楚。

#### 10.5 测量设备失准状态下检测结果的处理

1、使用人员发现测量设备处于失准状态时，应立即停止使用，通知计量员记录失准日期，送检定机构或请检定机构来检定其准确度。

2、由项目技术负责人组织分析设备失准的性质、其检测结果可能对产品质量产生影响的程度。

3、确认测量设备前一次校准合格的时间，由原监测人对已监测结果的有效性进行评价，并做好记录。评价方法有：

（1）用检定合格的测量设备重新实测实量；

（2）根据设备误差大小对原检测数据进行修正，判定其误差范围。

4、根据评价结果，由项目技术负责人组织采取处置措施。

#### 10.6 测量设备的使用、维护和保养

1、项目计量员应定期对测量设备进行维护和保养。使用、维护和保养的方法按该设备的使用说明书进行。

2、测量设备如有损坏，应就近送法定（或授权）测量设备修理单位或请来进行修理并重新检定。

3、对操作复杂、精密度高的测量设备，应有专人使用和保管，并对其进行维护保养。

4、项目闲置的测量设备应及时移交上级计量部门；不能满足使用要求的测量设备，按照配置渠道退回或报废处理。

## 第十一章 不符合控制

凡外观检查及物理性能、化学性能试验不符合国家标准，达不到有关技术指标或不能满足规定要求的物资视为不合格物资。

### 1、不合格物资的标识与隔离

(1) 进场物资经检验或试验不合格后，立即在物资进场记录中做出“不合格”标识，必要时在标识牌上做出“不合格”标识，妥善保存检验和试验记录及有关资料，可行时将物资单独存放。

(2) 项目库存物资在储存期间发现不合格后，应立即变更标识，区别存放，防止混用，并报告项目经理。

### 2、不合格物资的评审与处置

(1) 由项目经理组织项目技术、材料、质检、试验、采购等人员对外不合格物资进行评审，提出处理意见，由材料员（保管员）负责做好记录并妥善保存。

(2) 项目材料员（保管员）根据评审处理意见，及时通知原采购人员尽快与供应商取得联系，商定处理方法：

- 1) 规格型号不符时，及时更换；
- 2) 降级使用或作他用；
- 3) 拒收或报废。

处理后将处理结果填写在不合格物资处理记录中，并由执行人签字。

(3) 不合格物资处理记录由项目材料员负责保存至工程交工，并报上级物资部门备案。物资部门及自行采购的项目经理部，应及时对不合格信息进行分析研究。当相同问题多次重复发生或一次发生较严重问题时，应采取纠正措施。

### 3、过程不合格品的控制

#### (1) 不合格品的分类

不合格品按严重程度分为以下两类：

1) 一般不合格品：指工序中出现的不合格和过程产品中虽未达到规定要求但不影响结构安全和使用功能且易于纠正的不合格品；

2) 严重不合格品：可能影响结构、使用安全或处理后造成永久影响，以及构成质量事故的不合格品。

#### (2) 不合格品的标识和隔离

不合格品的标识可采取以下方法：



1) 分部分项评定中发现的不合格在评定表中做出标识;

2) 项目专职质量员对工程进行的质量检查中发现的不合格, 在记录的同时, 可在不合格处用醒目的文字或颜色加以标识, 以便作业人员寻踪处理;

3) 现场加工的构件半成品出现不合格时, 应进行隔离(可行时)并作出标识, 防止误用。

### (3) 不合格品的处置

不合格品的严重程度由检查人员做出判断, 需要时项目技术负责人协助。发现严重不合格品时, 应及时报告项目技术负责人。采取的处置措施应与不合格品的影响程度相适应:

1) 发现一般不合格品时, 由检查人向项目经理部或施工班组下达整改通知单, 写明存在的质量问题和具体部位, 限定整改完成期限, 并对整改情况进行验证; 检查人对整改情况不能亲自验证时指定验证人。项目经理部或施工班组接到整改通知后, 及时安排整改, 整改完成后进行自检, 并在整改通知单上填写处理情况和自检结果, 通知验证人验证, 由验证人做好验证记录。

2) 当发现严重不合格品时, 由项目技术负责人填写不合格品处理记录((R15—12), 报请上级技术主管部门组织有关人员不合格情况进行评审, 必要时会同设计、监理、业主共同评审。评审后可能有以下结果:

① 返工, 以使不合格品符合规定的质量要求;

② 经授权人员批准让步使用、放行或接收;

③ 报废, 彻底消除不合格品。

3) 出现严重不合格品需进行返工处理时, 由项目技术负责人组织制定处理方案(必要时请上级有关部门协助), 经项目监理批准后组织实施。处理后应重新按产品监视和测量的规定进行检验和试验, 并将处理结果填入不合格品处理记录。

4) 采用让步方式时, 必须符合有关法律法规和规范的规定, 征得业主及监理人员的同意, 并办理书面认可手续。

5) 发生严重不合格品, 或同类一般不合格品多次重复发生时, 由项目技术负责人组织制定和实施纠正措施。

6) 产品交付后发现的不合格品, 按《项目管理手册》的有关规定执行。

7) 项目经理部应建立不合格品台帐, 每季度进行一次统计分析, 确定采取纠正措施的需求。不合格品的统计范围包括:

① 强度达不到设计要求;



- ② 尺寸偏差严重超过规范要求；
- ③ 影响使用功能；
- ④ 严重影响美观等其他情况。

#### 4、不符合行为的控制

（1）项目自检发现不符合情况时，应下达书面整改通知单，规定完成期限和验证人，由验证人对整改情况进行验证。

（2）所采取的措施应与该问题的严重性相适应。当不符合行为情节较为严重时，除下达整改通知单以外，还可同时出具处罚通知。处罚的准则按上级有关规定执行。

#### 5、相关方整改要求的处理

（1）施工过程中项目经理部接到监理通知后，由项目经理组织识别需要整改的事项，明确具体责任人员和处理措施，按监理单位的要求进行处理。

（2）监理通知中的整改事项处理完毕后，应按监理的要求予以回复，经监理人员确认，并保存相关见证资料。

（3）地方政府主管部门和上级管理部门检查中，针对工程所提出的有关不符合情况，项目经理部应进行分析，视其严重程度采取相应措施。

#### 6、事故、事件的控制

（1）当不合格品构成质量事故时，项目经理部应及时报告上级主管部门，并按上级要求积极采取措施。

（2）对项目发生的未造成事故的事件，项目经理部应组织相关人员（项目经理、技术负责人、安全员等）进行事件调查，分析事件发生的原因，并采取纠正措施。

（3）对工作不负责任、违反工作程序或不服从管理等原因导致的事件，应对事件的责任者酌情进行处理。

## 第十二章 纠正和预防措施

项目经理部应通过测量分析，积极查找项目管理中存在的问题，并通过采取纠正措施和预防措施，持续改进项目管理工作。

### 1、纠正措施

(1) 下列情况应确定采取纠正措施的需求：

- 1) 内部、外部审核发现的不符合项；
- 2) 管理评审决定的改进意见；
- 3) 出现严重不合格品或质量事故时；
- 4) 发生职业健康安全事故、事件及重大环境污染事故时；
- 5) 工期、成本等管理目标出现严重偏差时；
- 6) 同类问题重复发生或数量较多时；
- 7) 相关方投诉或政府要求时。

(2) 内部审核所发现的不符合项，按《项目管理手册》的规定处理。

(3) 外审发现的不符合项，由总部相关业务的主管部门组织调查分析，确定不符合的原因，制定纠正措施计划和纠正计划，经管理者代表审批后实施。项目经理部配合进行原因分析，落实纠正措施，提供见证资料。

(4) 对管理评审决定中的涉及项目经理部的改进事项，按上级主管部门的要求实施。

(5) 项目出现严重不合格品、质量事故、职业健康安全事故、事件或重大环境污染事故时，工期、成本控制等方面出现严重偏差时，项目经理应及时报告上级业务主管部门，配合分析原因，制定并实施纠正措施。

(6) 项目检查中同类问题重复发生或数量较多时，应分析确定原因，评审其性质及影响程度，权衡风险、利益和成本之后，决定是否采取纠正措施。当存在的问题影响工程项目目标的实现，影响合同的履行时，应采取纠正措施。

(7) 发生相关方投诉或政府指令时，应组织调查了解情况，分析存在问题的严重程度及其代表性，确定是否需采取纠正措施。

(8) 对于拟定的涉及职业健康安全方面的纠正措施，在实施前应通过风险评价进行评审，防止造成新的危险源。

(9) 所有纠正措施实施后均应评审其有效性。若采取的纠正措施经严格实施后未达到预期目的，应组织对纠正措施进行修改或制订新的纠正措施。



(10) 纠正措施应做好记录，并保存实施的相关证据。当纠正措施涉及文件更改时，应及时向上级主管部门提出意见或建议。

## 2、预防措施

(1) 下列情况应确定采取预防措施的需求：

- 1) 内部、外部审核提出的意见和建议；
- 2) 管理评审决定需要改进的事项；
- 3) 项目管理难点和关键、特殊过程；
- 4) 容易发生质量通病、存在重大安全和环境污染风险的分部分项工程；
- 5) 数据分析发现潜在不合格品或不符合时；
- 6) 工期、成本等管理目标出现偏离倾向时；
- 7) 顾客及其他相关方或政府提出要求时。

(2) 内部、外部审核提出的改进意见和建议，由项目经理组织识别分析、确定预防措施需求；需要时，组织相关人员分析原因，制定措施，并组织实施和跟踪验证。

(3) 对管理评审决定中的涉及项目经理部的改进事项，按上级主管部门的要求实施。

(4) 项目管理难点和关键、特殊过程，应在施工组织设计（质量计划）或专项施工方案中确定应采取的预防措施。

(5) 项目经理部应针对容易发生质量通病的分部分项工程编制作业指导书、进行技术交底，必要时先行样板施工。对存在重大安全和环境污染风险的分部分项工程，由项目经理组织分析潜在问题的影响程度，确定预防措施需求，制定和实施预防措施。

(6) 施工生产过程中，当数据分析发现潜在不合格品或不符合时，应分析确定原因，评价采取预防措施的需求，制定和实施预防措施。

(7) 项目经理部应定期对质量、安全、环境、工期、成本等控制情况进行分析，发现偏离目标的倾向时，应分析原因，制定并实施预防措施。

(8) 对于拟定的涉及职业健康安全方面的预防措施，在实施前应通过风险评价进行评审，防止造成新的危险源。

(9) 预防措施实施中应及时进行评审，发现问题及时调整，以保持预防措施的有效性。

(10) 预防措施应做好记录，并保存实施的证据。当预防措施涉及体系文件更改时，应及时向上级主管部门提出意见或建议。

## 第十三章 合约管理控制

1、项目经理部设合约经理，负责项目的合约履行，办理项目具体合约事务。

2、项目施工过程中发生设计变更、业主通知、工程联系单等由技术性的签证(含设计变更)交项目技术负责人审核，经济性签证（含材料类的签证）交项目预算员审核。签证必须由项目合约经理进一步复核，项目经理审批后报送。特殊情况或发包人有要求时，须经上级总经济师审批。

3、合同文件的发放与保存：

（1）项目经理部保存合同副本或受控复印件；

（2）合约经理根据施工需要将合同受控复印件发放至生产、材料、技术等部门及项目经理，并做好发放记录；

（3）项目合约经理保存合同交底文件，将交底记录发放至相关人员，并做好记录；

（4）技术变更等由项目合约经理确定发放范围，资料员负责保管及发放，并将其整理到竣工资料中；

4、合同履行过程中的管理：

（1）当出现合同不能正常履行时，项目合约管理部要督促实施单位履行合同；

（2）当由于业主原因或不可抗力因数影响合同正常履行时，项目部做好相关签证工作，并保存好相关记录；

## 第十四章 劳务、专业分包控制

1、在施工之前，按施工组织设计及其它工艺文件的内容要求对分包单位进行技术交底。

2、每周一上午和每月 23 日由各专业工长根据本分部分项工程施工情况提交下周或下月工作量给各分包单位，由各单位工程施工员根据工程量编制相应的施工进度计划，由施工员组织编制劳动力计划。

3、项目经理部不定期召开一次生产协调会议，发现施工生产中存在的问题，落实解决措施。

4、对重要指令，项目经理部以书面形式下达给分包单位,并做好发放签收记录。

5、对于业主直接分包的单位，项目部对其施工过程进行监督，并做好竣工资料的收集，确保工程整体质量满足规定要求。

## 第十五章 人力资源管理

1、在本工程必须持证上岗的人员有：

项目管理人员：项目经理、技术员、施工员、质量员、安全员、材料员、试验员、测量员、预算员。

特殊工种：电焊工、起重工、架子工、电工、塔吊司机等。

2、按《项目管理手册》和《项目管理目标责任书》对人力资源实施控制，对相关岗位人员的资格进行认定，做好记录，确保满足施工生产的需要。对不能满足要求的人员，按程序对其进行培训。

3、本项目的人员培训由项目经理总负责，项目生产经理、安全员协助完成。本项目重点做好以下培训工作，并做好相关记录：

（1）职工入场教育，由项目经理负责，项目生产经理、安全员协助完成，内容主要包括施工现场劳动纪律、项目实施的整体规划及施工生产动员等；

（2）项目质量意识教育，由项目质检员负责，重点强调项目的质量注意事项；

（3）岗前进行技术交底，由项目技术员组织各专业施工员（工长）进行。

## 第十六章 顾客管理

1、工程建设期间，项目经理应通过监理例会、随时顾客（包括监理）沟通等方式，了解业主对项目的意见，收集相关信息，识别顾客要求，确定满足顾客要求的途径和方法，并组织实施。需要上级协助处理的事项，应通过电话、网络等方式，及时传递有关信息。

全面负责与业主沟通，有关技术方面的沟通由项目技术经理王海龙负责。通过参加业主组织的协调会议、接收业主或监理的指令、主动向业主报告工程情况等方式，了解业主意图，沟通有关情况。

2、收到业主或监理指令后，项目经理根据情况明确具体人员负责落实。项目资料员做好收文记录。有关实施指令的记录由具体责任人负责保存。

3、工程建设期间，项目经理部应定期（每季度至少一次）进行顾客满意调查。调查一般以书面问卷方式进行；当问卷调查不便时，也可采取其它方式，但要详细做好调查记录。调查结果应报上级工程主管部门。当调查结果出现不满意或具有潜在不满意倾向时，应采取纠正或预防措施，处理的结果应及时反馈上级工程主管部门。

4、按业主和监理的要求，由相关部门及时报送有关报表。



## 第十七章 文件控制

### 17.1 质量计划的控制

#### 1、编制与审批

(1) 项目质量计划在对产品实现过程进行策划的基础上编制，在施工准备前期由项目经理组织完成。在业主对质量计划有明确编制要求时，应按业主要求编制。

(2) 质量计划的封面参照程序文件封面，在文件名称位置标明“XX 工程质量计划”，编制完毕后，由项目经理部填写质量计划报审表，放在质量计划封面下页，报公司工程部审核。

#### 2、发放

(1) 质量计划由项目经理指定专人发放到项目经理部有关人员，做好发放记录，并保存到计划有效期满。

(2) 局内部有关部门和人员使用的质量计划为受控版本，发放时应在封面上标明发放号，需要时加盖项目经理部印章。

(3) 当业主、监理要求提供质量计划时，可提供非受控（没有发放号）版本。

(4) 质量计划不得提供给外部分包单位，当计划执行中涉及分包单位时，应以其他方式把相关要求予以交底。

#### 3、更改

(1) 遇有下列情况应对质量计划进行重新修订：

- 1) 合同条件发生重大变更；
- 2) 项目组织机构进行重大调整
- 3) 工程发生重大变化，原策划结果无法实现；
- 4) 其他需更改的情况

(2) 文件局部更改时，可将更改部分重新换页或手写更改，做好更改记录。更改内容应得到项目经理批准，并书面通知到所有受控文本持有者，应保存好批准更改的原始依据（如更改通知单）

(3) 文件重大变更时，应换版重新印发。换版后重新进行审批，并发放到原受控文本持有者，收回作废版本予以销毁；需要保存原版时，应加盖作废标识。

## 17.2 工程技术文件的控制

工程技术文件一般包括图纸、图纸会审记录、设计交底、设计变更、施工组织设计、作业指导书、技术交底、标准图集以及国家、行业和地方有关工程建设的标准、规范、规程等。

项目经理部编制本项目适用的国家、行业和地方标准、规范、规程及其他工程技术文件清单。发布目录和清单应有批准人、发布时间和执行时间，发放至下级单位和同级相关部门。

### 1、图纸及图纸会审记录、设计交底、设计变更的控制

(1) 工程图纸的收发由项目经理部资料员负责，按照与业主签订合同规定的套数和提供时间向业主索取后，做好登记和发放工作。发放范围由技术负责人确定。

(2) 图纸会审记录由项目技术负责人按地方规定格式整理，经设计、业主（监理）和公司三方签字盖章后生效。设计单位提供的设计交底和图纸会审记录由资料员发至图纸持有人，发放时应留足合同要求竣工资料的份数，并至少保留一份原件。

(3) 所有设计变更必须经原设计单位签字盖章；项目提出变更时，应提交“工程技术核定单”，或以监理、设计方确定的方式，经设计单位、业主（或监理）签字盖章后为有效。

(4) 设计变更单和技术联系单由项目经理部资料员负责按时间顺序统一编号后及时发至各相关人员，做好发放记录。发放时应留足竣工资料要求的份数，并至少保留一份原件。

(5) 由项目资料员根据图纸会审记录、设计变更单和技术联系单在相应图纸的变更部位加盖变更章，注明“此处有变更”字样，并注明变更通知单或技术联系单编号。图纸持有人应妥善保管所有变更文件，作为正确更改的依据和证明。当图纸整张作废时，由项目资料员负责收回并换发新图纸，做好记录。

### 2、图集的控制

(1) 图集按设计要求使用。当设计采用了已公布作废的图集时，可在图纸会审时向设计单位提出更换建议；如设计确定采用，应有书面认可记录。

(2) 公司自有图集由公司技术部门资料员统一编号，并做好发放记录，顾客和设计单位提供的图集由项目资料员做好收发记录。

(3) 作废的图集由技术部门资料员负责收回，需要保存的应加盖作废标记。

### 4、施工组织设计/施工方案的控制

#### (1) 编制与审批



1) 本项目的施工组织设计在施工准备前期由公司技术部门组织，项目技术负责人主持编写及项目有关人员参与编制。

2) 项目施工组织设计编制完毕后，先由公司技术部门组织工程、质量、安全、动力等有关职能部门进行讨论、会签，然后报公司总工审批。

3) 审批后的施工组织设计由项目技术负责人报业主（或监理单位）确认，业主要求召开方案评审会时，由公司总工程师确定参加人员，项目经理，技术负责人和公司技术部门的方案编制人员必须参加，对业主提出的改进意见，由项目技术负责人会同公司技术部门共同研究修改措施。取得业主（或监理单位）的一致意见。业主（或监理单位）签字后，由项目资料员发放至项目经理部各有关人员。所有施工组织设计均应做好发放记录，并保留足合同要求竣工资料的分数。

4) 施工组织设计的任何更改必须经原审批部门和人员批准，批准后项目技术负责人应拟定施工组织设计更改通知，明确更改文件的版本，更改的内容、性质、方法、日期等，将文件和资料更改通知按原施工组织设计的发放范围进行发放，并填写发放记录，督促、检查施工组织设计的持有人按通知要求对原施工组织设计进行更改，并且督促各单位及时将失效或作废文件从所有使用场所撤出，并填写作废文件回收记录，若仍有其它保留价值时，加盖作废标记。

## （2）更改

施工组织设计的一般更改由项目经理批准；涉及施工工艺、施工设备或其他影响满足顾客要求的更改时，必须经原审批部门或人员批准。批准后做好以下工作：

- 1) 项目资料员拟订文件整改通知单；
- 2) 将文件整改通知单（及整改页）按原文件发放范围发放，并填写发放记录；
- 3) 由持有人按通知要求进行更改，并保持更改通知；
- 4) 及时将失效的或作废的文件从所有使用场所撤出，并填写作废文件处理记录，若仍有其他保留价值时，要加盖作废标记。

（3）对专业性较强的分包工程或业主直接分包的工程，由技术负责人向分包单位索取专项施工方案（必要时提请业主或监理协助），以次对分包工程实施监控。

## 5、作业指导书、技术交底的控制

（1）项目经理部根据施工管理的需要，由技术负责人或施工员编制作业指导书，并组织发放实施。

（2）分部分项工程的技术交底由项目技术负责人组织编制，并逐级交底至作业班组。所有交底均应由交底人、接受人签字。交底人负责保存至少一套原件，竣工后按竣工资料

的有关规定处理。

### 17.3 行政性质量文件的控制

#### 1、内部行政性质量文件的控制

(1) 行政性质量文件的更改由原拟稿部门提出意见并起草更改文件，经分管领导审批后实施。一般局部内容的更改，以补充文件或函件的形式进行。若文件有原则内容的更改或更改范围较大时，应重新印发新文件，并注明原文件作废。

(2) 文件持有人接到更改补充文件或函件后，应及时在原文件的相应部分手写更改，或注明“此处有更改”字样，并注明补充文件或函件的编号，以便执行中查询。接到新文件注明原文件作废时，应及时撤出原文件，或加盖“作废”标记，以免混用。

#### 2、外来行政文件的管理

外来文件包括国家、行业和地方关于工程建设的法律法规，以及上级主管部门下发的各种与质量管理有关的长期规定性文件。

国家、行业和地方关于工程建设的法律法规，由局和公司各相关部门负责控制。控制的内容包括跟踪发布动态、获得文件文本、组织贯彻实施。

### 17.4 环境管理体系文件的控制

1、环境方针和环境目标的控制按局质量方针和目标的控制要求执行。

2、环境管理程序文件的控制按局质量管理程序的规定执行。

3、有关环境管理的行政性文件应单独分类，其批准、发放、更改、作废处理等按行政性质量文件的规定实施控制。

### 17.5 文件执行过程中的管理

1、项目经理部应按分类编制本部门、本项目受控文件清单，连同文件一并妥善保管。受控文件清单应经部门负责人或项目经理批准，并根据受控文件的变化情况及时进行更改，保证受控文件清单的适宜性和有效性。

2、受控文件需要复印时，应按规定办理认可发放手续。公司有关部门和项目经理部需要复印文件时，由公司相应主管部门统一办理，加盖部门印章，并做好发放记录。

3、当持有人发生岗位变化、不再具有持有人资格时，由其所在部门通知本人，收回其持有的文件，更改原发放记录。

第十八章 记录管理

1、记录的生成:本项目经理部由项目资料员负责记录的生成，及时收集并统一编号整理，由资料员负责保管，记录要分类存放，并按分类编制索引目录。

2、记录的归档:下列记录要归档保存

项目工程技术资料、管理评审记录及有关决议、第三方审核的有关资料。

3、记录的借阅：借阅必须经记录主管部门负责人批准签字并予以登记。

4、记录的标识与处理

（1）记录保存期满后，保管人员（本项目为资料员）请示项目经理，由项目经理作出处理决定。

（2）批准销毁的记录由保管人员负责销毁，并有部门其他人员见证，并做好销毁记录，若仍有参考价值予以保留，由保管人员在记录的右上角用醒目颜色标明“过期”字样。

（3）记录销毁或过期后，保管人员应在分类目录中注明“已销毁”或“过期”字样。

质量管理表单

序号	记录名称	编号
1	项目质量目标表	CSCEC8B-PM-B20201
2	项目质量风险识别及对策表	CSCEC8B-PM-B20202
3	工程检验批划分及验收计划表	CSCEC8B-PM-B20203
4	关键部位控制及监测计划表	CSCEC8B-PM-B20204
5	项目监视和测量设备需求计划表	CSCEC8B-PM-B20205
6	工艺试验及现场检（试）验计划表	CSCEC8B-PM-B20206
7	物资（设备）进场质量验收计划表	CSCEC8B-PM-B20207
8	物资进场验收记录	CSCEC8B-PM-B20301
9	施工试验通知单	CSCEC8B-PM-B20302
10	试验台账	CSCEC8B-PM-B20303
11	建筑材料复验检验情况月报	CSCEC8B-PM-B20304
12	温湿度测量记录表	CSCEC8B-PM-B20305
13	计量设备配置计划表	CSCEC8B-PM-B20401
14	计量设备发放台账	CSCEC8B-PM-B20402
15	计量设备管理台账	CSCEC8B-PM-B20403
16	计量设备周期检定计划表	CSCEC8B-PM-B20404

序号	记录名称	编号
17	过程监控记录表	CSCEC8B-PM-B20501
18	样板实施计划表	CSCEC8B-PM-B20601
19	样板验收记录表	CSCEC8B-PM-B20602
20	质量过程交接检记录	CSCEC8B-PM-B20603
21	竣工单位工程质量情况一览表	CSCEC8B-PM-B20701
22	工程质量获奖一览表	CSCEC8B-PM-B20702
23	顾客投诉处理记录	CSCEC8B-PM-B20901
24	顾客投诉处理满意度调查表	CSCEC8B-PM-B20902
25	顾客投诉汇总台账	CSCEC8B-PM-B20903
26	整改通知单	CSCEC8B-PM-B21001
27	质量奖励（罚款）通知单	CSCEC8B-PM-B21002

## 第十九章 法律法规及其他要求管理

1、实施：项目部定期自行宣传、培训，培训过程按《项目管理手册》执行。

2、法律、法规清单：

法 律			
名 称	文 号	颁布日期	时效性
中华人民共和国建筑法	主席令第 91 号	1997/11/01	有效
中华人民共和国招标投标法	第 21 号	1999/08/30	有效
行政法规			
名 称	文 号	颁布日期	时效性
建设工程质量管理条例	第 279 号	2000/01/30	有效
建筑安装工程承包合同条例	国务院发布	1983/08/08	有效
部门规章			
名 称	文 号	颁布日期	时效性
建筑工程设计招标投标管理办法	第 82 号	2000/10/08	有效
实施工程建设强制性标准监督规定	第 81 号	2000/08/25	有效
房屋建筑工程质量保修办法	第 80 号	2000/06/30	有效
建筑工程施工许可管理办法	第 71 号	1999/10/15	有效
城市建设档案管理规定	第 61 号	1997/12/23	有效
建筑装饰装修管理规定	第 46 号	1995/08/07	有效
工程建设行业标准管理办法	第 25 号	1992/12/30	有效
工程建设国家标准管理办法	第 24 号	1992/12/30	有效
工程建设施工招标投标管理办法	第 23 号	1992/12/30	有效
建设工程施工现场管理规定	第 15 号	1991/12/05	有效
建筑安全生产监督管理规定	第 13 号	1991/07/09	有效
国家优质工程奖评选与管理办法	第 6 号	1989/12/31	有效
工程建设重大事故报告和调查程序规定	第 3 号	1989/09/30	有效
相关法规			
中华人民共和国合同法	主席令第 15 号	1999/03/15	有效
中华人民共和国环境保护法	主席令第 22 号	1989/12/26	有效



## 第二十章 回访保修

1、项目经理部协助上级做好工程回访保修工作，按要求做好回访记录，并反馈上级主管部门。

2、项目经理部协助工作包括：

- （1）提供工程施工信息；
- （2）与业主沟通；
- （3）参与回访和维修活动。

3、项目经理部维修时，维修人员应做好维修记录，维修完毕经检验合格后提请顾客验收并签署意见。维修记录报上级主管部门保存。

4、当工程存在的问题较为严重或处理比较复杂时，由上级技术主管部门制定维修方案，经总工程师批准后，项目经理部组织实施。