

施工单位管理制度

一、施工现场考勤制度

- 1、工程现场全体工作人员必须每天准时出勤。刷脸打卡。工程开工后，工作时间为九小时。
- 2、工作人员外出执行任务需要向项目经理请示，填写外勤任务单，获准后方可外出。
- 3、项目经理外出需向分管副总汇报。
- 4、病假需出示病假证明书。
- 5、事假要向项目经理申请，填写请假条，一天以内项目经理批准，两天以内分管副总批准，三天以上董事长批准。获准假后方可休息。并送行政部备案。
- 6、因工程进度需要加班时，所有工作人员必须服从。由项目经理填写加班申请表。工作人员加班工资另计，项目经理不计加班工资。工作人员因自身原因不能按时完成自身工作任务，需要加班的，不计加班工资。
- 7、无故旷工三次或连续三天者除名。

二、施工现场例会制度

- 1、自工程开工之日起至竣工之日止，坚持每天举行一次碰头会。
- 2、每日例会由相关项目经理召集，施工员、养护班长及施工班组负责人参加。工程秘书记录归档。项目经理可根据具体问题扩大参加例会人员范围。
- 3、施工过程中发现的问题必须提交例会讨论，报分管副总批准。例会中做出的决定必须坚决执行。

- 4、各班组间协调问题提交日例会解决。例会中及时传达有关作业要求、及最新工程动态。
- 5、每周例会由分管副总召集，由项目经理、预算员、营销经理参加，工程秘书记录归档。分管副总可根据具体问题，扩大参加人员范围。
- 6、各生产部门间的协调问题、甲乙双方的协调问题提交周例会解决。例会传达公司最新工程动态、最新公司文件及精神。

三、施工现场档案管理制度

- 1、工程秘书应严格城建档案管理要求，做好资料档案工作。
- 2、做好施工现场每日例会记录、每周例会记录。临时现场会议记录。
- 3、现场工作人员登记造册。施工班组人员身份证复印件整理归档。
- 4、工程中工程量签证单、工程任务书、设计变更单、施工图纸、工程自检资料的整理归档。
- 5、工程中其它文件、资料、文书往来整理归档。
- 6、各类档案资料分类保管，做好备份，不得遗失。同时建立相关电子文档，便于查阅。
- 7、借阅档案资料需办理借阅手续。填写工程资料借阅表，并及时归还。

四、施工现场仓库管理制度

- 1、材料入库必须经项目经理验收签字，不合格材料决不入库，材料员必须及时办理退货手续。
- 2、保管员对任何材料必须清点后方可入库，登记进帐。填写材料入库单。同时录入电子文档备查。

- 3、材料帐册必须有日期、入库数、出库数、领用人、存放地点等栏目。
- 4、仓库内材料应分类存入堆放整齐、有序、并做好标识管理。并留有足够的通道，便于搬运。
- 5、油漆、酒精、农药等易燃易爆有毒物品存入危险品仓库。并配备足够的消防器材,不得使用明火。
- 6、大宗材料、设备不能入库的，要点清数量，做好遮盖工作，防止雨淋日晒，避免造成损失。
- 7、仓库存放的材料必须做好防火、防潮工作。仓库重地严禁闲杂人员入内。
- 8、材料出库必须填写领料单，由项目经理签字批准，领料人签名。
- 9、工具设备借用，建立借用物品帐。严格履行借用手续，并及时催收入库。实行谁领用谁保管的原则，如有损坏，及时通知材料员联系维修或更换。

五、施工现场文明施工理制度

- 1、施工作业时不准抽烟。
- 2、施工现场大小便必须到临时厕所。临时厕所使用后要随时清洗。
- 3、材料构件等物品分类码放整齐。领用材料、运输土方，沙石等，不沿途遗洒及时清扫维护。
- 4、施工中产生的垃圾必须整理成堆，及时清运。做到工完料清。
- 5、现场施工人员的着装必须保持整洁。不得穿拖鞋、不得光着肚皮上班。

- 6、工棚必须保持整洁，轮流打扫卫生，生活垃圾，生产废物及时清除。
- 7、团结同志，关心他人，严禁酒后上岗，酗酒闹事，打架斗殴，拉帮结伙，恶语伤人，出工不出力。
- 8、对施工机械等噪声采取严格控制，最大限度减少噪声扰民。

六、施工现场安全生产管理制度

- 1、新工人入场，道德接受“安全生产三级教育”。
- 2、进入施工现场人员配戴好安全帽。必须正确使用个人劳保用品。如安全带等。
- 3、现场施工人员必须正确使用相关机具设备。上岗前必须检查好一切安全设施是否安全可靠。
- 4、特殊工种持证上岗，特殊作业配戴相应的劳动安全保护用品。
- 5、使用砂轮机时，先检查砂轮有无裂纹是否有危险。切割材料时用力均匀，被切割件要夹牢。
- 6、高空作业时，要系好安全带。严禁在高空中没有扶手的攀沿物上随意走动。
- 7、深槽施工保持做到坡度稳定，及时完善护壁加固措施。
- 8、危险部位的边沿，坑口要严加栏护，封盖，及设置必要的安全警示灯。
- 9、按规定设置足够的通行道路，马道和安全梯。
- 10、装卸堆放料具，设备及施工车辆，与坑槽保持安全距离。
- 11、大中型施工机械（吊装运输碾压等）指派专职人员指挥。

12、小型及电动工具由专职人员操作和使用。注意用电安全。

13、施工人员必须遵守安全施工规章制度。有权拒绝违反“安全施工管理制度”的操作方法。

14、施工现场地需挂贴安全施工标牌。

15、严禁违章指挥和违章操作。

七、施工现场临时用电管理制度

1、工地所有临时用电由专业电工（持证上岗）负责，其他人员禁止接驳电源。

2、施工现场每个层面必须配备具有安全性的各式配电箱。

3、临时用电，执行三相五线制和三级漏电保护。由专职电工进行检查和维护。

4、所有临时线路必须使用护套线或海底线。必须架设牢固，一般要架空，不得绑在管道或金属物上。

5、严禁用花线、铜芯线乱拉乱接，违者将被严厉处罚。

6、所有插头及插座应保持完好。电气开关不能一擎多用。

7、所有施工机械和电气设备不得带病运转和超负荷使用。

8、施工机械和电气设备及施工用金属平台必须要有可靠接地。

9、接驳电源应先切断电源。若带电作业，必须采取防护措施，并有三级以上电工在场监护才能工作。

八、施工现场保卫管理制度

1、保卫人员必须必须忠于职守、坚守岗位、昼夜巡视。保护施工现场财产不受损失。

- 2、项目经理应根据现场的实际情况，设置符合标准的档栏，围栏等。尽可能实行封闭施工。
- 3、项目经理应对露天的原材料、成品半成品进行安全检查，必要时增设安全防护设施。或派专人看守。
- 4、所有施工人员必须佩戴工号牌，外来人员无项目经理许可，不得进入施工现场。
- 5、夜间值勤的保卫人员，必须巡视整个施工区域，不得睡觉。
- 6、保卫人员现场巡视时，密切注意原材料、成品半成品、机具设备等。发现异常情况及时向公司汇报。
- 7、施工班组自带的所有设备、工具等应进行登记，登记清单由工程秘书保管。以备相关人员查阅。
- 8、施工班组离场时，携带的工具、设备出场，必须有项目经理部的批条方可带出。

九、施工现场消防管理制度

- 1、施工现场的每个层面必须配备足够的灭火消防器材。
- 2、保卫人员每天必须检查消防器材的完好性，如有损耗应及时补充。
- 3、消防器材安放处必须有明显的标记。
- 4、消防器材的设置地点以方便使用为原则，不得随意变更消防器材的放置。
- 5、工作人员必须熟悉消防器材的使用方法。
- 6、漆类等易燃品存放在危险品仓库。油漆工施工时要避开火源、热源。

- 7、施工现场所有使用明火的地方，必须保证有专人值守，做到人走火灭。
- 8、保持消防道路通畅，一旦发生火警应立刻组织人员扑灭，必要时向消防部门报告。
- 9、临时工棚等设施支搭符合防盗防火要求。定期进行防盗防火教育，经常进行检查及时消除隐患。

十、施工现场成本管理制度

1、实行成本考核制

1.1 由项目经理首先与上级领导签订责任书，明确自己在工程施工过程中遇到不同情况时所应承担的责任。在明确责任的同时要确定责任成本（责任成本是指按照责任者的可控程度所归集的应由责任者负责的成本）。在责任成本范围内如果出现成本人为超耗视具体情况按百分比扣除项目经理奖金；如果成本损耗低于成本预测计划即工程成本降低了则按百分比一次性奖励项目经理。

1.2 成本控制目标层层分解，层层签订责任书，并与经济利益挂钩，以强化全员经济意识。可将责任书上墙，时刻提醒工程部内成员。

1.3 具体考核措施：可以在工程部内部成立一个考核小组在每道工序完成后，根据工程部内成员责任成本完成情况，进行商议考核。在各自责任成本范围内，成本节约了则所节约成本的 2%作为奖金奖励给相关人员。如果成本超耗且是人为超耗则按超耗成本的 1%扣除奖金。

1.4 施工前，做好项目成本预测和计划。

1.5 定期召成本分析会。主要分析内容为：

- ①现场已完工程量，监理已签字工程量。
- ②人工消耗及费用，未来一周的每日用工计划。

③材料消耗、运输费用，周转材料，修旧利废，材料节超情况及原因，未来一周材料需用种类及数量。

④机械费用发生额，维修折旧费用，未来一周机械需用种类及数量。

⑤对费用控制提出整改措施。

2、强抓材料管理和使用

2.1 做好材料采购前的基础工作。

工程开工前，项目经理、施工员必须反复认真的对工程设计图纸进行熟悉和分析，根据工程测定材料实际数量，提出材料申请计划，申请计划应做到准确无误。

2.2 各分项工程都要控制住材料的使用。特别是石材材、木材、砂石等严格按定额供应，实行限额领料。

2.3 在材料领取、入库出库、投料、用料、补料、退料和废料回收等环节上尤其引起重视，严格管理。

2.4 对于材料操作消耗特别大的工序，由项目经理直接负责。具体施工过程中可以按照不同的施工工序，将整个施工过程划分为几个阶段，在工序开始前由施工员分配大型材料使用数量，工序施工过程中如发现材料数量不够，由施工员报请项目经理领料，并说明材料使用数量不够的原因。每一阶段工程完工后，由施工员清点、汇报材料使用和剩余情况，材料消耗或超耗分析原因并与奖惩挂钩。

2.5 对部分材料实行包干使用，节约有奖、超耗则罚的制度。

2.6 及时发现和解决材料使用不节约、出入库不计量，生产中超额用料和废品率高等问题。

2.7 实行特殊材料以旧换新，领取新料由材料使用人或负责人提交领料原因。材料报废须及时提交报废原因。以便有据可循，作为以后奖惩的依据。

2.8 对于周转材料在每项工程中的成本摊销方式，我们可以尝试采用以下公式进行成本核算：

摊销量=一次使用量×（1+损耗率）/周转次数

一次使用量：根据施工图纸进行计算的供申请备料和编制施工作业计划使用量。

周转次数：指新的周转性材料，从第一次使用，到这部分材料不能再提供使用的使用次数。

损耗率：指周转性使用材料，在某项工程中，根据使用的频繁程度、工程对象特征、工期长短等情况，制定的该部分周转性使用材料在该工程中应计取的材料摊销的数量。

3、劳动力资源管理

3.1 在施工开始前，不仅要排施工进度计划，也应该据施工进度计划排出每道工序民工用工计划，根据用工计划计算人工费。在开工前与民工负责人商议此份用工计划，做到民工负责人心中有数。

3.2 项目经理根据每道工序民工用工计划事先拟订民工使用成本目标，并提交上级领导审查。根据民工使用成本目标向生产副总通告人工费拨款计划。工程完工后，人工费在事先拟订的目标基础上降低了，则将节约资金的 1%奖励给相关人员。

3.3 在工程开工后，要严格控制劳动力定额，出勤率，加班加点等问题；及时发现和解决人员安排不合理，派工不恰当，时紧时松，窝工、停工等问题。每天早晨由施工员指定上岗民工数，指定的人数应与用工计划基本吻合，一天中视具体情况增加民工上岗。这样就可以在一定程度上避免民工闲滞情况出现，降低人工成本。

3.4 在施工过程中，应增强施工班组负责人的责任意识。调配民工、追究责任等问题，直接与班组负责人交涉。

3.5 在施工开始前与班组负责人签订责任书及承包书等，明确责任。硬质景观工程可采用各项施工工序由班组承包施工的方法：在保证施工质量、施工进度的前提下，针对不同的施工工序定工期、定质量、定人工量，由民工分段承包施工。这样在一定程度上避免了施工管理中的许多麻烦，减轻了项目经理、施工员的工作量，同样达到了降低人工成本的目的。

3.6 具体的人工费考核标准，先采取以上的管理方式待工程完工后对比几个工地的专人记工数成本和合同成本，分析其中的浮动额。便于调整合理的人工费定额。

3.7 工程部人员也应该合理配置、加强管理。在工程经理向上级领导提交项目承包责任书的同时可以由工程部经理提出工程部人员配置计划，在不影响施工进度满足施工质量的前提下由工程部经理自行安排工程部成员构成，特殊岗位必须有专人负责，其他岗位如果条件允许可以实行一人多岗。

3.8 工程部内可引进竞争机制，各岗位负责人定期写工作总结上交项目经理。

3.9 定期举行一些小的集体活动，以增进工程部成员之间的感情，锻炼大家的团队精神使大家能够更好的了解彼此，从而在工作中更好的协作、配合，高质量、高效率的完成工作。

4、机械使用和管理

4.1 由施工员每天记录所有机械使用情况。由电工对机械进行及时维修、保养。

4.2 对于重要工序所使用的重要机械，在施工工序开始前由项目经理提出机械种类、数量及台班数。

4.3 大型机械必须专人指挥，事前控制总台班数量。下达日台班定额。

十一、施工现场质量管理制度

1、项目经理必须对施工员及施工班组进行每一道工序的技术质量交底。

2、施工员必须牢固掌握工程的工艺流程及施工技术质量要求。

3、对景观艺术要一丝不苟、精益求精，要尊重自然规律，贴近自然，达到逼真效果。

4、认真做好工程前期准备工作，编制切实可行的施工组织设计。针对不同工程特点，制定相应的施工方案，并组织进行技术革新，从而保证施工技术的可行性及先进性。

5、施工技术的准备

在熟悉施工图纸的基础上，对图纸中的问题进行汇总，结合本公司的施工特点，提出具体的修正方案，报甲方及设计单位共同探讨，以达成一致，使得问题能够在进场施工前得到最大限度的解决。

6、对原材料进行严格的验收。不合格的原材料坚决不用。

7、保证技术工人的相对稳定。对技术特别过硬的技术工人实行奖励。同时淘汰技术不合格的民工。

8、施工工艺是决定工程质量好坏的关键，有好的工艺，能使操作人员在施工过程中达到事半功倍的效果。为了保证工艺的先进性及合理性，公司对于不太成熟的工艺安排专人进行试验，将成熟的工艺编制成作业指导书，并下发各施工员，施工员在现场指导生产时则依此为依据对工人进行书面交底，并由班组长签字接收。工艺交底

包括工具及材料准备、施工技术要点、质量要求及检查方法、常见问题及预防措施。在施工时先交底后施工，严格执行工艺要求。

9、加强专项检查、及时解决问题。

9.1 开展自检、互检活动，培养操做人员的质量意识。各工序完成后由班组长组织本班组人员，对本工序进行自检、互检，自检依据及方法严格执行技术交底，在自检中发现的问题由班组自行处理并填写自检记录，班组自检记录填写完善，自检出的问题已确实修正后方可由施工员进行验收。

9.2 认真开展工序交接活动。上一道工序完成后，在进行下道工序施工前，由施工员组织上、下工序施工班组长进行交接检验，由下道工序班组长检查上道工序质量，对影响本道工序的质量问题提出意见，并填写交接检验记录，施工员督促上道工序人员进行修正后，下道工序人员方可进行施工。从根本上杜绝不合格品的存在。

9.3 专职检查、分清责任。在班组自检基础上，施工员要对各班组长的各道工序进行检查，从严要求，对不合格的要立即处理，在检查时必须分清产生不合格的原因，是由于工人操作引起，还是由于施工材料或施工方法引起的不合格。查清原因后，对于反复发生的问题要制定整改措施及相应的预防措施，防止同类问题再次发生。对于工人操作引起的不合格，要视情况严重程度对工人采取处罚措施，并及时向操作人员讲明处罚的理由。

9.4 定期抽查，总结提高。定期到各项目的工程质量情况进行检查，对发现的问题定期集中分类，定期召开质量分析会，组织施工管理人员对各类问题分析总结，针对特别项目制定纠正预防措施，并贯

彻实施。使各施工管理人员在不断解决问题的过程中，提高水平。

9.5 做好内部验收。工程完工后，在交付顾客使用前，由景观工程部、营销部及行政部对工程进行全面的验收检查，对于发现的问题，书面通项目经理及时整改，如有必要则进行二次内验，只有在内部验收通过后，工程才能交付甲方进行验收。从而保证一次性验收合格。