

项目工程管理、安全管理要点

第一篇：项目工程管理、安全管理要点

项目工程管理、安全管理工作要点

一、完善工程管理部门各项制度建设、加强技术管理力量储备

项目公司（部）是项目工程管理的主体，要完善管控制度和实施细则，加强工程管理部门规章制度建设，做好人才储备工作，保证管理团队高效运转。总公司工程管理等部门作为职能部门，以“规范、监控、支持、引导”为职能目标，完善管理流程，明确权责关系。

二、强化工程质量的管控

工程质量是确立房地产品牌形象的保证，把好质量关是工程管理部门的主要责任。在项目设计到竣工交房等各个阶段质量控制，都要做事前控制，要分析影响质量的各种因素，找出主要因素，采取措施重点预控，把“事后检查处理”变为“事前控制”，有效避免质量事故的发生。

三、加强项目的目标进度管控

项目的进度控制贯穿于项目的实施阶段，重点是关键节点进度的管控，实施全程动态管理，发现偏差，及时调整，减少对项目关键节点进度的影响，保证工程的顺利竣工。

四、抓好安全文明施工管理

项目公司（部）要加强对监理单位的管理，督促监理做好施工现场各项安全文明施工的检查工作，合理协调各阶段作业交叉时的安全文明管理工作。

五、加强工程资料管理和项目信息管理

重视工程资料管理和项目信息管理工作，完善公司、项目公司（部）工程技术管理资料移交保管制度，逐步落实工程全过程数字化管理，做到信息畅通、资源共享、高效运转。

六、严抓安全生产管理

公司、项目公司（部）要把安全生产放在第一位，建立健全安全管理规章制度，做到配备专（兼）职安全管理人员，完善奖罚制度；

切实加强消防安全管理，贯彻“预防为主、消防结合”的方针，加强办公场所消防设施、用电安全管理等；强化车辆安全管理，切实做好车辆安全工作，严防各类交通事故的发生；加强员工安全培训，全面提高人员安全意识，形成安全生产常抓不懈、持续改进的长效机制，确保公司安全目标全面实现。

第二篇：项目管理要点

强化项目治理,规范项目管理

工程项目是施工企业的造血细胞，项目管理是提升企业核心竞争力的基础，是企业获取效益的源泉，是企业整体形象的窗口。项目管理水平的高低，直接关系到企业的生存和发展。加强项目管理，实现项目管理标准化、规范化、流程化、精益化和信息化，提高项目运行质量，对集团公司科学发展具有重要的现实意义。集团公司把2012年确定为“强化项目治理年”，这是对目前项目管理实施过程存在的主要问题进行全面治理的统筹安排。项目治理过程中，一定要标本兼治，治标不治本，则不能从根本上解决问题。这就要求我们在抓好在建项目综合治理的同时，对新上项目必须要规范好项目管理流程及要素控制。规范项目管理流程及要素控制，要重点做好以下工作。

一、关键岗位责任人的选拔

建立以品德、能力、业绩为导向的科学民主化推荐考核评价机制。对关键领导和责任人的推荐考核评价，要坚持群众公认、注重实效的原则，科学设置由品德、能力、绩效等要素构成的考评指标，把握好可操作性，确保选任质量；建立项目经理、总工程师人才库，并建立以公开、平等、竞争、择优为导向的规范化选任机制。

二、岗位责任制和按岗联效计酬

为规范项目管理，提高项目管理人员工作效率，充分调动员工积极性，激活员工岗位工资收入，须制订《按岗联效计酬实施办法》，对项目经理、总工程师等关键岗位人员实施按岗联效计酬。

三、考核、激励与问责

1、公司成立项目考核领导小组，组织制定项目考核评价办法，负责进度、施工技术、安全、质量、财务、成本等要素控制的职能部门

参加，并由指定部门负责日常工作。项目考核领导小组依据《项目管理目标责任书》、《项目管理实施规划》和公司工程项目相关管理办法等，对项目经理部的进度、质量、安全、成本、资金等五方面内容进行阶段和最终考核，并做出评价。

2、依据考核结果，严格执行对项目经理和项目经理部的过程和最终奖励或处罚。

3、为提高工作效率，严肃工作纪律，公司须建立问责制度。问责制度由行政工作问责制度和安全、质量事故问责制。问责制重点突出工作标准、程序、目标、主要责任人、处罚办法。

4、对项目经理部的行政工作问责主要责任人为项目经理，质量事故主要责任人依次是项目经理、总工，安全事故的主要责任人依次是项目经理、安全总监、总工程师。

四、项目上场前决策（策划）

开工之初，公司的主管领导、分管领导和机关有关业务部门及项目主要管理人员要认真踏勘现场，仔细核对图纸，全面掌握情况，充分揭示矛盾，深入研究对策，确定有关事项。主要工作内容有：进行“五清五定”即清楚合同签订内容、清楚材料供应方式、清楚业主办手续、清楚设计图纸是否到位、清楚劳务队选择意向；确定项目组织机构、确定施工管理目标、确定施工工艺及技术方案（或组织专家论证的意向或方案）、确定周转材料及设备投入、确定项目部管理要点。

拟任的项目经理、总工程师应参加投标，并参加上场前决策过程。

五、设计图纸的审核

1、开工前，由总工程师组织施工技术部门人员和相关业务人员根据现场踏勘所掌握的资料对施工图纸、设计文件进行详细审核。其主要内容为：施工图纸及说明资料是否齐全、明确；是否符合现场地形、地质情况；图纸所标注的结构尺寸、标高及坐标有无矛盾、遗漏；建筑结构及设备安装之间有无重大矛盾，有无特殊材料（包括新材料）要求，其品种、规格、数量能否满足需要，复核详细工程数量汇总表及安装设备清单，看分项工程有无遗漏，汇总数量有无错误，所需的

标准图、定型图、参考图有无过时作废情况等。

2、设计方技术交底前，各分管工点工程师（技术员）应将图纸审核结果以文字形式汇总报技术科长审核。然后由项目总工程师组织相关人员对审核出的问题进行会审，提出改进意见。图纸会审过程要详细记录，参加人员应签到，会审结果要形成会议纪要上报设计方及业主。

3、设计单位及业主下达的补充文件、认可和明确的交底、答疑等作为图纸会审纪要的补充文件，对修改过的图纸要做相应标识。

4、施工过程中，若发现图纸仍有差错或与实际情况不符，施工条件、材料规格、品种、质量不能完全符合设计要求，以及有好的方案建议时，应及时按变更设计审批程序提出变更。对所有设计变更资料包括设计变更通知、变更设计图等都要有审核文字记录，归入技术档案，并做为施工和施工结算依据。

六、优化设计、工程数量足量进蓝图工作

1、开工前，项目总工程师应迅速组织相关科室相关人员，审核设计图纸，对与地质、地形地貌不符的、增大施工要素配置的，可减少施工难度的，影响施工安全、环保要求的和工程质量难于保证的等设计进行优化，并使业主同意、设计方认可，相应工程量进入蓝图。

2、施工技术部门在项目总工程师的指导下汇总编制优化方案，提供支持性文件和工程量汇总表，并将上述文件资料呈报项目总工程师和发至相关部门，安全、质量、环保、合同预算、物资、设备等部门应根据技术科提供的优化方案提出本部门相关的最佳方案，呈报项目总工程师审批。

七、施工方案的研讨优化和专家论证

1、工程开工前，在详细现场踏勘和认真领会设计意图后，由项目总工程师组织有经验的技术人员，根据现场实际，结合上场会议纪要，编制实施性施工组织设计和专项施工方案，并提交专题会议审定。

2、由项目经理、总工程师牵头组织技术、合同预算、物资、设备、安质环保、试验等部门参加的施工方案研讨会，在满足业主工期要求，并能保证工程质量、施工安全和环保指标的前提下，以经济合理、科

学可行为原则研究制定标段施工方案，并报公司、业主、监理认可和审批。

3、对施工特别复杂、安全风险较大或采用“四新”的工程，由集团公司就施工方案组织研讨和评审。

4、在分项工程开工后，根据现场实际情况，并在效益最大化原则指导下进一步优化设计，寻求最佳方案。

八、主要机械设备的选择、检算和检测

1、按实施性施组设计合理选择、调配和组合机械。科学合理、优化高效的施组设计文件是机械配置的主要依据，但因每项工程的工期、工程量、地质条件、现场作业条件千差万别，设备配置上不能做到面面俱到，一般只配备部分通用设备和大型专业机械设备。其它设备和临时突击施工增用机械应以社会资源为主。2、根据现场工程实际，合理运用施工机械。①检算所选设备机型和容量是否满足施工需要。工程量和工程进度是检算设备的两个主要参数，现场管理、搭配均匀、合理调配充分发挥机械效率是设备现场使用中的关键。②对选用机械进行使用成本测算，分析其经济性。③现场使用时对所选机械合理组合搭配。多种机械组合施工时，设备组合配套的优劣将直接影响机械效率的发挥，一般组合设备时应遵循以下原则：一是对组合的各种机械进行能力平衡，避免大马拉小车或小马拉大车。二是组织机械化施工时，切莫搞大范围的整体组合，而要分成几个系列的机械组合，同时进行施工，这样可以避免因组合中某个关键设备发生故障而造成全面停工的现象。

九、重大问题的请示报告制度

1、为加强机关与项目间在重大问题方面的信息沟通，充分发挥机关职能部门服务、指导和协调的职能，项目经理部在施工期间，就以下方面的工作应严格执行重大问题的请示报告制度：

1.1 施工方案发生重大变化（设计方案、施工组织方案） 1.2 业主要求合同工期、阶段工期发生重大调整 1.3 施工技术遇到项目部难于解决的重大难题 1.4 发生安全、质量及环境污染等级以上事故 1.5 项目物资集中招标采购 1.6 周转材料的购置、报废审批

1.7 项目上场设备的配置、采购、外租、报停、大修、废旧处理等
1.8 试验仪器、设备的购置、报废 1.9 项目试验室办理临时试验资质
1.10 重大刑事案件及交通事故

1.11 项目主要领导、关键岗位负责人员的调整 1.12 外部审计、执法检查

1.13 重要办公用品的购置及报废处置 1.14 录用劳务队伍 1.15 突破劳务指导价

1.16 当地政府部门、领导及新闻媒体对项目的关注 1.17 重大债权、债务纠纷

1.18 项目经理部认为其它需要请示的重大问题。

2、出现上述所列重大问题时，项目经理部应第一时间向公司相应职能管理部门请示报告，由相应职能部门协助处理并向主管领导汇报。如事情特别紧急时，项目可同时向主管领导汇报，以求最快制订方案解决问题。

3、公司相应职能部门接到项目重大问题的请示报告后，应立即研究制订可行方案，以最快时间给项目答复。职能部门无法解决的，应及时请示分管领导和主管领导，提出建议，请领导决策。

十、各类经济、技术数据的复核

1、经济、技术数据主要指现场测量、施工测量、施工设计、临时工程设计、施工图相关数据等、其检算、复核由项目经理组织，项目总工程师负责落实并保证各类数据的准确性。

2、施工控制桩概交底复核，复测和测量过程中采取换手（人）复核，测量数据计算进行换手交叉复核，确保测量数据正确。

3、线路贯通和特大桥、长大隧道的控制测量必须复测。

4、工程数量及计价复核。开工前对施工图纸工程数量复核；施工后对工程计价工程数量复核，施工队计价工程数量必须经总工程师复核签认。

6、施工方案重点部位设计数据必须复核，包括桥梁支架、挂篮、模板设计数据、隧道爆破设计计算复核、施工现场大临工程设计数据、隐蔽工程结构预埋件的位置、尺寸复核。

7、试验数据复核。试验过程产生的检测计算数据和检测报告必须经复核后使用和提供。配合比试验设计数据必须经过复核。

十一、施工技术交底

1、承建项目开工前，由项目经理、总工组织项目部相关部门，邀请设计单位、建设单位对图纸、地质、特殊工艺、桩号及坐标和业主相关要求等进行交底。

2、项目总工程师对工点技术人员、施工作业队长进行工程概况、设计和业主要求、施工组织设计、管理计划、关键工序和特殊过程、特殊工艺、质量目标和指标、重大技术安全措施、对环境管理的要求及采用新技术、新设备、新材料施工中应注意的有关问题。

3、施工技术部门在开工前应对相关其它部门对工程物资、试验检测、工程数量等方面进行交底。

4、工程开工前，工点技术人员应向施工作业队就单位工程施工组织和方案、施工方法、质量标准、施工和检测参数等方面进行交底，并形成作业指导书。

十二、安全技术交底

1、各项目部必须建立健全和落实安全技术交底制度，安全技术交底应向下分级进行，最终落实到操作人员。

2、安全技术交底必须有针对性、指导性、可操作性，须定期或不定期地分工种、分项目、分施工部位进行交底双方需要书面签字确认。

3、工程施工中存在重大安全注意内容的安全技术措施及方案应由公司总工程师（或技术管理部门负责人）向项目经理部进行安全技术交底。

4、工程项目开工前项目经理或项目技术负责人应将工程概况、施工方法、安全技术措施等向主要管理人员进行详细交底。

5、施工前，项目经理及安全总监应向专业工程师及安全管理人员进行安全技术交底；施工过程中专业工程师及安全管理人员向作业班组进行“三工”教育，并做好记录。

6、各级安全技术交底工作必须按照规定程序进行，并履行书面交底签字手续，接受交底人必须全员在书面交底上签字确认，相关责任

人各执一份。

7、工程项目出现以下情况时，必须及时对班组进行新的安全技术交底： 7.1实施重大和季节性技术措施；

7.2 更新仪器、设备和工具，推广新技术、新工艺，使用新材料；

7.3 发生因工伤亡事故、机械损坏事故及重大未遂事故； 7.4 出现其他不安全因素和安全生产环境发生变化。

十三、《事故易发点的控制方案》的编制、报告和审批

1、易发事故的工序和点源

1.1 铁路营业线：既有线增建、改建、扩建、顶进桥涵施工；既有线隧道改建施工；线路封锁拨接、拆铺道岔施工；平交道口；轨道车运行、施工机具及轻型车辆；铺轨架梁施工；电气化区段施工；复线邻近既有线爆破施工；复线与既有线并行地段机械施工；开挖既有线路肩或坡角挡墙基坑、护锥、路堑施工。1.2 隧道施工：瓦斯、海底越江、不良和特殊地质地段（明洞、膨胀性围岩、黄土、松散地层、断层断裂带、溶洞、岩爆、浅埋、偏压、富水、坍塌、流沙、高温、瓦斯等）进洞、开挖掘进、衬砌支护、仰拱铺筑、洞内运输、塌方处理。

1.3 桥梁施工：旱地明挖基础；水中基础施工；人工挖孔桩、钻孔桩；桥墩、桥台；制梁、移梁、架梁；预应力混凝土连续梁（刚构）、斜拉悬臂浇注；各种临时支架、脚手架、起重设备等；拱式、悬索桥梁；高大模板施工。

1.4 房建工程：基础施工；模板工程；脚手架与支撑（荷载计算、施工与验收）；施工电梯；“三宝”、“四口”防护。

1.5 路基土石方施工：特殊路基施工。1.6 其它作业。危爆物品运输、使用和管理及爆破作业、交通运输和机械作业、500 万元以上单件设备转场，锅炉、压力容器、起重、吊装作业，高空作业、施工机具（搅拌机、卷扬机、电焊机、钢筋加工、手持电动工具等）。

2、“事故易发点预控方案”编制纲要 2.1工程概况 2.2编制依据

2.3 施工布置：施工总体安排布置、组织机构设置、劳动力组织及施工任务划分、施工进度计划安排、临时工程

2.4 施工主要方法 2.5施工现场管理标准

2.6 针对事故易发点的应急预案

项目《事故易发点预控方案》由项目经理部安全总监组织编制，涉及本项目事故易发点的具体安全技术措施，在项目总工程师领导下，项目安全管理部门应与技术、设备、物资、合同预算、试验等部门联合编制（事故易发点名称、活动过程或部位；控制的目标和指标；具体管理和安全技术措施、经费预算、启动完成日期、责任部门及责任人、检查考核频率及奖罚细则）。

3、《事故易发点预控方案》逐级报批制。

4、强化现场监控，落实岗位责任制，健全责任追究制度

事故易发点预控方案在实施过程中，由项目经理、项目总工程师、安全总监以及相关业务部门负责人组织实施，现场技术干部和专职安全员具体负责现场监控，严格按照报批的《事故易发点预控方案》执行。各项工作必须分工明确，责任到人，签字交接审批手续齐全，有据可查。如果方案正确，实施过程中那个环节出现问题，就追究该环节负责人的责任；如果方案有误造成事故，将追究方案编制人和审批人的责任；如无方案，将追究项目经理和总工程师的责任。

十四、隐蔽工程的质量监督、检查

1、凡施工中隐蔽的工程、工序，均应经施工项目主管技术人员自检合格后，报专职质检工程师检验合格及现场监理工程师复验合格签证后，方可进行下道工序施工，影响安全的基础工程签证后应立即封闭，以免地质变化危及安全。

2、严格施工过程监控，项目施工中的关键部位、重点工序及隐蔽工程（如桥梁桩基、钢筋绑扎、墩台帽、支架垫石、预留孔、预制梁、现浇梁、模板、钢筋、混凝土灌注，隧道初期支护、衬砌、塌方处理、防水层、构造物及路基基底、特殊路基处理）必须由专业技术人员、实验人员和质检人员对各项施工程序、方法和工艺进行有效控制，实行全方位、全过程、全环节旁站监控。

十五、责任成本的分解和控制

1、成本分解是指在公司对项目已进行成本测算的前提下，将项目总成本分解到各成本中心，明确中心责任，并量化考核指标，同时签

2、项目经理部的成本分解由合同预算部门牵头执行，分解到各成本中心的费用必须满足可控成本的三个条件，即 A、责任中心通过一定的方式能够了解可能要发生什么成本项目； B、责任中心对已经发生或将要发生的成本项目可以通过某种方式计量； C、责任中心通过自己的活动可以调节和控制将要发生的成本金额。同时对施工过程中经常变动的成本费用，要根据节点工期及成本特点，制定出各个阶段的成本目标，并制定相应的考核兑现办法。

3、建立分级控制和归口控制的责任制度。项目经理部要将成本计划所规定的各项经济指标，按其性质和内容进行层层分解，逐级落实到各个中心和各个职能科室，实行分级归口控制。各中心必须加强和完善成本实际发生情况的收集、记录、传递、汇总和整理工作。各项成本的汇总和整理工作由项目经理部财务部门负责。

4、定期进行责任成本分析。成本分析主要是利用成本核算资料及其他相关资料，全面分析成本变动情况，系统研究影响成本升降的各种因素及其形成的原因，挖掘降低成本的潜力，正确认识 and 掌握成本变动的规律性。项目经理部的成本分析应在每月劳务计价完毕后进行。单项工程完工后和工程竣工后也必须进行成本分析。

5、项目各中心要制订成本考核控制指标，它是成本控制得以实现的有利保障。技术部门重点考核工程量的节超、方案优化和索赔变更；预算部门重点考核劳务单价的节超及签证工和签证机械台班的控制；财务部门重点考核间接费的节超等；设备部门主要考核动力燃料用量及单机耗材量；物资部门主要考核外购材料单价及各项材料的消耗情况，并与定额消耗量进行比较。

6、考核兑现实行逐级申报审批制，即各中心实现的责任利润报项目经理审批，项目实现的责任利润报公司审批。

十六、逐日材料消耗登记

1、施工物资管理是项目经理部成本管理的一个重要环节，逐日材料消耗登记是成本控制的有效手段。

2、实行逐日材料消耗登记制度首先由项目经理部施工技术部门按

核定原材料加工操作损耗率，其次是物资管理人员对砼生产（购买）、地材、钢筋实际消耗等进行逐日统计，并与工程进度、技术交底数量进行对比，算出节约或超支材料数量报送项目部成本中心。

3、项目经理根据材料消耗的动态监控管理，掌握物资消耗的受控状态，及时处理存在问题，杜绝恶性经济问题的发生。

十七、变更设计、索赔补差

1、变更设计尽可能在开工前提出，施工过程中发现设计错误或与实际不符要主动及时与监理和设计部门联系办理变更手续。变更时先算后变，有目的的进行变更，对企业和施工有利尽量多变更。同时要充分考虑不利因素的影响，避免盲目变更给企业造成损失。

2、为调动项目部技术人员变更设计工作的积极性，建立激励机制，提高工作效率，增加企业经济效益，对在变更设计中做出贡献者给予一定奖励。

此外，工程队及班组的组建，劳务队伍的选择、使用、管理，施工任务的划分，施工顺序及方法等在项目管理过程中也是至关重要的。以上内容通过收集、整理有关资料及个人之所见，所有内容集团公司、工程公司制度办法已涵盖，在这里再次进行梳理，以便大家学习和应用。不妥之处，敬请批评指正。

园林绿化工程安全管理要点试题

1、园林施工项目安全控制中，应根据工程项目的具体情况，采取有效的措施减少或断绝-----。

A 违章操作 B 危险源

2、应按规定穿好工作服，-----、系好安全带和安全绳。

A 戴好安全帽 B 带好修剪工具

3、大树修剪，-----风以上不得上树。

A6 级 B5 级

4、在园林施工项目安全控制中，一定抓住人的-----这一关键因素；

违纪违章操作 **B** 不安全行为

5、大树移植前应对移植的大树生长情况、立地条件、-----等进行调查研究，制定移植的技术方案和安全措施。

A 周围环境 **B** 树的大小规格

6、施工单位主要负责人依法对本单位的安全生产工作全面负责。施工单位应当建立健全安全生产责任制度，-安全生产教育培训制度和-----，保证本单位安全生产条件所需资金的投入，对所承担的建设工程施工进行定期和专项安全检查，并做好安全检查记录。

A 制定安全生产规章制度和操作规程 **B** 办理安全保险

7、园林建设工程安全生产管理坚持-----，-----为主的方针。

A 安全第一，预防为主 **B** 安全第一，质量第一，预防为主

8、较大规格树木土球或木箱挖掘前，对树木要求是-----。

A 必须支撑稳固 **B** 根据现场情况可采取支撑或不支撑。

9、施工安全技术措施编制的要求要有超前性。安全技术措施在工程进展过程中应-----。**A** 因开工前编制并经过了审核了，按计划实施 **B** 及时补充完善，体现动态管理。

10、施工安全技术措施编制的要求要有超前性、针对性、可靠性外，还应具备-----。

A 可操作性 **B** 全面性。

11、在施工组织设计中未编制-----，用电方案或者专项施工方案的。将受到处罚。

A 安全技术措施 **B** 机械配备和使用常识

12、-----向施工操作人员提供护用具和安全防护服装的；

A 分包施工单位 **B** 施工单位

13 未根据不同施工阶段和周围环境及季节、气候的变化，在施工现场采取相应的安全施工措施，或者在城市市区内的建设工程的施工现场-----。将受到处罚。

A 为搭设办公用房的 **B** 未实行封闭围挡的 14 施工单位应当对管理人员和作业人员每年至少进行-----次安全生产教育培训，其教育

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/178103122057006042>