

XX项目  
目标责任书  
(示范文本一)

编号：

发布日期： 年 月 日

执行日期： 年 月 日

项目名称：

根据企业对项目管理的有关规定，为了优质、安全、高效地完成项目施工任务，

\_\_\_\_\_ 分公司对本项目下达以下责任目标，由项目部负责完成，\_\_\_\_\_ 为完成责任目标的主要负责人。

### 一、工程概况

业主名称：

工程名称：

建筑面积：

工程价款：

### 二、施工范围：

\_\_\_\_\_

### 三、预留风险金

根据《中国建筑第四工程局有限公司项目目标责任制管理办法》（以下简称《目标责任制管理办法》）的规定和本项目规模，本项目为 \_\_\_\_\_ 级项目，该项目的缴纳预留风险金总额为 \_\_\_\_\_ 万元（RMB）。在本责任书签订后 30 天内一次性现金交齐预留风险金。预留风险金的缴纳与返还按《目标责任制管理办法》第 5 条执行。

### 四、责任指标及考核标准

4.1 项目效益目标：目标效益率指标 \_\_\_\_\_ %。

4.2 工程质量：

由各单位自行确定。

4.3 工期目标：

由各单位自行确定。

资源消耗量控目标:

钢筋节余率: \_\_\_\_\_ % , 损耗率: \_\_\_\_\_ %

节余率= 节余量 / (施工图预算量 \* (1+ 定额损耗率) \*100% ,

节余量= 施工图预算量 \* (1+ 定额损耗率) - 实际用量

损耗率= 损耗量 / 施工图预算量 \*100% )

损耗量: 产品制作过程中产生的废料数量。

4.4.2 混凝土损耗率(不扣除钢筋体积): \_\_\_\_\_ % 。

损耗率为: [ (实际用量 / 施工图预算量) -1 ] \*100%

4.4.3 其他量控指标由各单位根据管理控制的需要自行增加。

4.5 安全与环保目标:

由各单位自行确定。

4.6 科技目标:

由各单位自行确定。

4.7 其他目标:

由各单位自行确定。

4.10 考核指标及考核分值 (根据考核分值确定调整系数)

项目各节点/竣工节点考核			
序号	考核项	考核指标	评分标准
基准总计 100 分		总考核项为**项	总上限**分, 总下限**分
1	质量目标 (**分)	由各单位自行确定	由各单位自行确定
2	工期目标 (**分)	由各单位自行确定	由各单位自行确定

	资源消耗量 控目标 (** 分)	1) 钢筋节余率: _____ % , 损耗 率: _____ % ; 2) 混凝土损耗率: _____ % 。 3) .....  (注: 其他量控指标由各单位根 据管理控制的需要自行增加)	由各单位自行确定
4	安全与环保 目标 (**分)	由各单位自行确定	由各单位自行确定
5	科技目标 (**分)	由各单位自行确定	由各单位自行确定
6	其他目标 (**分)	由各单位自行确定	由各单位自行确定
7	其他加减分 项	1) 获得当地政府 (市级及以 上)、业主或中建总公司通报表 扬或嘉奖 (包括工期奖、市级以 上安全文明工地/优质工程等)。	由各单位自行确定
		2) 被业主、政府、中建总通报 或批评; 分包闹事; 被媒体曝 光; 企业诚信被扣分; 被停经 营。	由各单位自行确定

## 五、项目兑现

项目履约兑现=(考核当季自行完成实际产值×产值系数+考核当季甲指分包管理(配合)费×总包管理考核系数)×K1×K2

5.1.1.1 根据本项目的实际情况，确定产值系数为：\_\_\_\_\_，总包管理考核系数\_\_\_\_\_，K2项目难度系数为\_\_\_\_\_。项目季度履约能力考核系数 K1 由分公司工程部每季度对本项目的工期、质量、安全、现场文明施工、业主评价等进行考核确定。

5.1.2 具体详见《目标责任制管理办法》。

(二) 项目效益兑现

5.2.1 过程节点考核预兑现：根据节点考核情况进行计算，具体发放方式按《目标责任制管理办法》执行，按考核情况给予预兑现。

5.2.1.1 根据本项目的实际情况，确定考核节点为：\_\_\_\_\_。

5.2.1.2 预兑现计算标准：过程节点考核预兑现额=超效益奖励×节点预兑现比例-核算期前累计节点考核预兑现额。

(1) 节点预兑现比例：过程节点≤50%；

(2) 超效益奖励：超效益奖励金额=（∑每级距的超额效益×适用奖励比例）×调整系数；

(3) 奖励比例

序号	实际效益率兑现点位	奖励比例
1	+2%】（含）的部分	
2	【目标效益率+2%】（不含）～【目标效益率+5%】（含）的部分	
3	超【目标效益率+5%】（不含）以上的部分	
注：综合效益奖采用超额累进计算方式。		

5.2.2 完工/竣工考核兑现

5.2.2.1 完工/竣工节点考核兑现

5.2.2.2 项目完工/竣工考核兑现额=超效益奖励×兑现比例-核算期前累计过程节点考核预兑现额

(1) 兑现比例：70%；

(2) 超效益奖励与过程节点考核预兑现计算标准一致

最终考核兑现：

最终考核兑现额=基准奖励+超效益奖励-核算期前累计过程节点考核预兑现额-完工/竣工考核兑现额（超效益奖励与过程节点考核预兑现计算标准一致）。

5.2.3.2 基准奖励：达到目标效益率给予基准奖励\_\_\_\_\_元。

5.2.3.3 最终考核兑现额以项目所属法人单位总经理/董事长审批的金额为准。

5.2.4 兑现发放前提

5.2.4.1 工程款回款不低于与业主签订的合同约定；

5.2.4.2 各考核节点项目现金净流量不低于项目全周期现金流量收支平衡预算对应节点的目标值。

六、附则

6.1 公司、分公司与本项目业主签订的施工合同如发生变更、中止、解除，本责任书随之变更、中止、解除，做好已完工程的交接。非项目部原因中止、解除合同的，退还风险金；因项目部原因导致合同中止或解除，给分公司造成损失的，按《目标责任制管理办法》进行处罚。

6.2 本责任书由项目经理代表全体管理人员与分公司签订，项目经理中途变更时，由新任项目经理在本责任书上加签字，对责任书的内容予以确认，必要时可更新内容。

6.3 本责任书未尽事宜按中国建筑四局、公司、分公司的其它有关规定执行。

6.4 本责任书的最高解释和裁决机构为本项目所属法人单位董事会。

6.5 本责任书一式贰份，分公司执一份，项目部执一份。

分公司经理：

项目经理：

签订日期： 年 月 日

签订日期： 年 月 日

为加强施工的标准化管理，落实各项工作责任制，保证各部门保质、保量完成任务，依照公司相关管理办法、内部管理制度等要求，结合公司下达的目标责任，项目商务管理部应负责完成如下工作，\_\_\_\_\_为完成责任目标的负责人。

#### 一、责任范围

#### 二、责任指标

##### 、内部商务管理工作

#### 1) 合同二级交底：

在公司/分公司完成主合同一级交底后一周内组织完成主合同的二级交底，施工过程中及时进行分包、分供合同交底。建立合同交底台账，建立合同管理台账。台账完善、齐全，无遗漏。

#### 2) 编制商务策划书（含签证索赔策划）：

项目开工后一个月内配合、协同项目其他部门完成项目《商务策划书》的编制。

#### 3) 编制计划成本：

协同项目其他部门在收到公司/分公司下达的目标成本后二个月内，完成项目计划成本的编制。

#### 4) 施工图预算及需用计划：

收到施工图纸一个月内完成施工图预算（图纸不全时，按照阶段图纸进行编制），根据施工进度及工程部拟定的分包进场计划，编制分包招标计划、资金收付计划等。

#### 5) 变更、签证、索赔管理：

寻找签证索赔证据，做好签证索赔成本分析，及时完成签证索赔事宜。

) 成本分析：

每月 5 日前对上月成本进行分析，组织召开成本分析会，找出盈亏项，分析亏损原因，提出扭亏措施。（根据项目实际情况，明确成本分析节点（如±0.0 结构施工完成、裙楼结构施工完成、主体结构封顶等）和分析要求）

7) 台账管理：

建立健全管理台账，台账清晰，内容完善、真实。

8) 成本还原及总结：

竣工结算完成后 15 天内完成项目竣工结算成本效益分析，填报成本还原报表，做好商务工作总结。

9) 其他要求

按照相关管理规定及时上报、上传（信息化）相关报表。

按照要求提供相关资料，配合上级单位检查。

2、对外商务管理工作

1) 流程要求：

熟悉业主对签证索赔、产值报量、结算收款等的相关规定和要求。包括报表格式、附件内容、审批流程、审批时间等。

2) 工程预算对量：

对合同要求核对工程量的项目，应在合同约定时间完成核量工作。

3) 产值确权：

每月\*\*日前，必须向业主报送施工进度产值，当月\*\*日前完成产值核对工作，确保过程确



) 工程款调整 (包括设计变更、签证、索赔):

当合同价款约定调整的情形出现时应按合同约定及时报送、核对和确认。无论工程款调整情形或发生的签证、索赔事件是否属于合同约定的办理范围,当事件发生时均应及时收集相关书面、影像资料,组织参与现场收方,办理资料确认手续,为后期签证、索赔成功奠定基础。当工程款调整确认后应随当月(节点)进度款申请相关款项。

5) 结算:

按照合同约定做好节点结算、分段结算、中间结算(适用合同中有此要求的)和竣工结算,保证结算在合同约定时间内完成。

结算策划: 结算办理前组织编制竣工结算策划书并上报公司/分公司商务管理部批准。

结算资料: 及时完成结算资料的整理、汇编、存档。确保结算资料与工程施工进度同步,资料齐全,合法有效。

结算报送及核对: 根据结算管理要求,做好结算报送及核对工作(报送业主前应将编制好的结算书报送公司/分公司商务管理部复核,经公司/分公司总经济师审批后再报送业主。结算报出后,根据结算策划,及时完成结算核对工作。)

6) 发函要求

及时发送相关函件,完善商务管理资料。(明确属于商务部发送的函件类型,规定发函要求,包括发函时间、回函要求等。如催告函: 需要业主书面回复或审批后返回的工程签证、索赔、请款报告等未及时审批、返回、支付,应及时和业主沟通,在合同约定的时间内发催告函,对工程款延期支付的催告函需计算相应利息或违约金,在发催告函的同时做好索赔准备工作。)

3、对分包、分供单位的商务管理工作

1) 参与对分包分供商的选择:

/分公司完成分包、分供应商的招标、评标、议价、定标、合同评审等工作。

) 分包签证索赔:

熟悉分包合同,对分包商(包括人工、材料、机械)报送的签证、索赔,进行项目内部评审,审核是否属于分包合同应该签证的工作内容,是否属于总包合同签证范围等,提出处理意见,报公司审批,根据公司意见办理。

3) 分包、分供结算

根据公司管理规定及合同约定时间或节点对分包商提供的当期已完工程量及请款进行审核,办理过程结算及工程款支付手续,确保无超结超付现象。

4) 台账管理

每月编制分包工程量统计台帐,累计工程量不得超出预算目标工程量,出现超量时及时预警,核查、纠偏。

每月编制分包资金支付台帐。台账应反映各分包单位当月及累计收款金额、结算金额、合同支付比例及实际支付比例、拖欠或超付款金额等内容。

4、商务资料管理工作

及时收集、整理商务资料:

- 1) 招标文件、工程合同、补充协议、发包人认可的施工组织设计、工程图纸、工程地质资料、工程现场气候记录、停水停电通知、停工通知、天气温度、风力、雨雪等。
- 2) 工程进场原始场貌标高、场地平整后标高、工程桩开始挖孔时地面标高记录、现场收方记录、灌注桩充盈系数记录等。
- 3) 图纸会审纪要、设计变更、工作联系单、技术核定单、会议纪要等,对局部有变更图纸需在施工图纸上标注变更单编号、日期、变更人。
- 4) 根据结算工作需要,定期收集相应工程的隐蔽资料。

）图纸修改发放新图后，对原旧图要进行回收存档。对新图做好收发记录，对已明确作废的图纸，需标明作废字样，并标明与之对应的新图设计单位、版本号等。

6) 经济往来函件分类设置、登记。

7) 对签证、设计变更、已确权报价、补充协议等重要资料原件应将原件报送公司/分公司相关部门存档，与相关责任人做好交接手续，保证原件可追溯。

8) 国家和省级或行业建设管部门有关影响工程造价、工期的文件、规定等。

9) 业主、分包/分供单位、施工方签字人员权限、法人授权书，资料收发人员法人授权书等授权资料。

10) 所有资料至少要有一份原件，重要原件及时上交公司/分公司相关部门归档保存，没有原件留存项目时可以复印件代替。

11) 建立健全资料管理台账，人员调动、离职前应办理交接手续。

#### 、商务保密工作

1) 分包合同、价格等信息资料，不得向业主透露相关信息。

2) 对业主的承发包合同、价格，业主的奖励、补偿，工程款支付金额、具体支付日期等，不得向分包、分供等他方透露。

3) 根据工程需要经公司批准的对个别分包商、劳务班组，项目人员的奖励、补偿等经济信息不经公司同意不得随意透露。

### 三、部门人员组成

### 四、奖罚兑现（针对上述工作完成情况制定相应的奖罚条款）

项目经理：

部门负责人：

部门成员：

年 月 日

年 月 日

公司相关管理办法、内部管理制度等要求，结合公司下达的目标责任，项目设计技术部应负责完成如下工作，\_\_\_\_\_为完成责任目标的负责人。

一、责任范围

二、责任指标（施工组织设计、施工方案、设计变更、图纸优化、进度计划、创优指标、科技指标、BIM 管理等）

三、部门人员组成

四、奖罚兑现

项目经理：

部门负责人：

部门成员：

年 月 日

年 月 日

## 工程管理部岗位责任书

为加强施工的标准化管理，落实各项工作责任制，保证各部门保质、保量完成任务，依照公司相关管理办法、内部管理制度等要求，结合公司下达的目标责任，项目工程管理部应负责完成如下工作，\_\_\_\_\_为完成责任目标的负责人。

### 一、责任范围

二、责任指标（总工期及节点工期、施工作业计划、施工产值、工程主要形象进度、竣、交工面积，工程质量合格率、优良率、优质工程、工程所在地文明施工样板标准、材料使用计划、材料消耗量控指标等。如钢筋损耗率：\_\_\_\_\_ %。（损耗率为：损耗量/图纸量×100%），钢筋节约率：\_\_\_\_\_ %。（节约率为：节约量/[图纸量) × (1+ 损耗量) ]×100%），混凝土损耗率(不扣除钢筋体积)：\_\_\_\_\_ %。（损耗率为：损耗量/图纸量×100%））

### 三、部门人员组成

### 四、奖罚兑现

项目经理：

部门负责人：

部门成员：

年 月 日

年 月 日

为加强施工的标准化管理，落实各项工作责任制，保证各部门保质、保量完成任务，依照公司相关管理办法、内部管理制度等要求，结合公司下达的目标责任，项目安全环保部应负责完成如下工作，\_\_\_\_\_为完成责任目标的负责人。

一、责任范围

二、责任指标（施工安全成本、工伤事故频率，无人身伤亡事故，无机械事故，无火灾事故、文明施工等）

2.1 死亡事故为 0，负伤频率 ≤ \_\_\_\_\_ %；

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/975343304304011203>