


QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

施工项目管理办法

1. 主题内容:

公司施工项目管理要求的标准。

2. 适用范围:

适用于公司所有生产单位。

施工项目管理是建筑业企业运用系统的观点、理论和方法对施工项目进行的计划、组织、监督、控制、协调等全过程、全面的管理，为了进一步规范管理公司所承担的施工项目，降低施工成本，全面履行施工合同，特制定本办法。

一. 施工项目管理内容

1. 建立施工项目管理组织;
2. 编制施工项目管理规划;
3. 进行施工项目的目标控制;
4. 对施工项目施工现场的生产要素进行优化配置和动态管理;
5. 施工项目的信息管理;
6. 组织协调

二. 管理部门职责

详见《职能管理部门和生产单位职责》对项目承担的职责，《管理手册》职能分配表。

2.3 生产单位

根据项目的规模特点选派项目经理或项目负责人;

施工项目的日常监督管理;

对施工项目管理结果进行评定


其他管理职责详见《生产单位生产管理准则》(2010年)

2.4 项目管理部职责

2.4.1 项目经理岗位职责

1. 贯彻执行国家和行业的法律、法规、方针、政策和强制性标准，执行企业的各项管理制度。
2. 项目经理在施工项目中代表公司对施工项目负有全面管理的责任，负责组织编制施工项目管理实施规划；对施工项目的质量、安全、工期、成本、服务目标做出规划，对项目的关键质量点、重大危险源、重要的环境因素进行识别判断并采取有效的预防措施；负责组织施工前的各项准备工作；组织人员参加设计图纸会审，编制施工指导性文件。

3. 建立合理有效的项目管理组织机构以及项目的质量、职业健康安全、环境管理体系并组织实施；根据施工项目的特点制定相应管理办法和规章制度。干线及重点项目选用相应的专业技术人员组成施工队

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

伍，一般项目选用本生产单位项目班组，根据岗位责任制和管理制度，对项目的实施情况进行全程管理。

4. 在授权范围内负责与企业管理层、作业层、建设单位和监理工程师等协调、沟通，解决项目中出现的问题。

5. 调配并管理进入施工项目的人力、资金、物资、机械设备等生产要素；按照有关的标准及设计要求严格把关。

6. 以顾客满意为目标，贯彻企业 QHSE 管理体系标准；对工程项目施工进行有效控制，执行有关技术规范 and 标准，积极推广应用新技术，确保工程质量和工期，实现安全、节能环保、文明生产。

7. 按照公司与建设单位签订的施工合同，以及公司的有关规定，负责组织编制竣工资料、工程结算、参加工程验收和工程交接工作；组织工程保修和工程服务工作。

2.4.2 技术负责人职责

1. 负责施工项目技术的管理和监督，执行企业 QHSE 管理体系标准。

2. 编制工程技术要求文件，编制竣工资料及图纸，编制项目格式化文件并下发各施工组。审核各施工组的竣工文件及图纸。对施工完成后的竣工技术资料进行审核。

3. 组织项目涉及到的各种工艺进行示范安装，统一工艺的一致性和美观、安全、实用性。负责设备测试的各种数据审核。负责设备测试工程中的各种技术支持和指导。

4. 对工程施工过程中的各种文件、资料、报表和传真件进行登记、保管和整理。

5. 工程完工后，按要求填写工程技术管理及经济指标总结。

2.4.3 质量员职责

1. 贯彻执行 ISO9001 质量管理体系标准以及企业《施工项目质量管理办法》。

2. 理解施工项目合同中的质量保证条款，做好开工前的各项质量保证的准备工作。

3. 严格执行相关施工验收规范、技术规程、标准，制定施工项目工序质量控制文件，对参与关键工序的人员进行能力验证，制定检验计划、检验指导；制定内控质量标准，贯彻以样板指导施工的原则。


4. 对生产的质量管理工作进行监控，对重要环节、薄弱环节、关键环节以及对工程的施工有重要影响的因素环节等分级设立质量监控点。

5. 坚持“预防为主”的方针，经常组织定期的质量检验活动，将“事先预防”、“事中检查”和“事后把关”结合起来，对施工中的各种质量纪录进行监控和管理，计算和分析工序质量，参与交工前的质量检验，并主动提供各种资料。

6. 对施工过程中出现质量不合格的情况及时提出整改意见，并且在整改完成后进行复检；分析质量问题产生的各种因素，找出影响质量的主要原因，采取相应的预防（或控制）措施，使质量问题再次发生的可能性减少到最低程度。

2.4.4 安全员职责

1. 全面负责施工项目的安全管理和协调工作，制定本施工项目的总体安全管理制度，审查、审批各施工组制定的安全措施是否合理、可行、实用，督促落实安全管理制度。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

2. 按照施工组织设计和企业《施工项目安全生产管理办法》的要求，正确合理地布置和安排现场施工中的安全工作，检查各施工点的安全作业执行情况，对违章作业作记录并及时做出处理意见和整改措施。

3. 对参与施工项目的全体员工进行安全生产的教育，施工项目的安全技术措施交底。

4. 检查各施工组的车辆、工具、仪表的使用状况，并做出纪录，对违章的做出处理意见。

5. 协助项目经理，协同技术负责人对工程施工的技术安全性进行评定，负责各施工组的安全自检、互检，通过检查发现的问题，及时提出分析报告和处理意见。

6. 有权对违章指挥、违章作业的人员加以制止，遇重大隐患，有权先暂停生产，待整顿合格后方可复工操作，对违章作业及违反劳动保护者，经劝阻无效，有权采取经济措施和越级上报，对特殊工种无证上岗者可停止其工作

2.4.5 材料员职责

1. 熟悉设计内容，明确设计文件中的材料总量、规格标准及在各个施工点的使用数量。

2. 按照施工合同和经公司审批的项目材料计划采购工程材料，严把材料进场质量关，及时将材料发往工程施工点，并做好材料的签发和领取纪录。

3. 管理好工程施工中需要的各类材料，并进行监控，及时掌握材料的使用动态，并督促检查材料的合理使用，不丢失、不浪费，努力降低材料的消耗，及时督促各使用点上交工余料，编制整个工程的材料使用明细表。

4. 按照施工组织设计（或施工方案）和施工现场平面图合理堆放材料，为文明施工创造条件。

5. 贯彻执行企业 QHSE 管理体系的标准，填写好各种纪录。

6. 协同质量检查员和安全员做好材料的质量和安全性检查，确保材料的质量和安全性。

三. 施工项目的人员配置

3.1 人员配置的原则上应能满足施工合同对质量、安全、工期、服务的要求。

3.2 施工项目除项目经理外，还须配备有专职或兼职质量员、安全员，质量员、安全员必须是公司审定的持证人员。

3.3 施工项目中使用的技术工必须是经过公司培训，有公司颁布的合格技工内选择。特殊工种的技工还须持有相关的上岗证书。


四. 施工项目各阶段的管理

4.1 施工项目立项

- 施工项目确定后，各生产单位在公司内网上填报项目立项
- 项目立项的审批由市场部合同管理人员审核确定。

4.2. 施工项目前期准备工作

4.2.1 接受施工任务后，生产单位应选定项目经理或项目负责人，由项目经理或项目负责人根据工程规模、特点选用施工班组、施工队伍。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

4.2.2 项目经理或工程技术负责人参与初步设计和施工图设计会审。领会设计意图，向项目组成人员进行技术交底。

4.2.3 项目管理部应建立健全技术交底制度，认真组织规范标准的学习，把规范标准贯彻到每个操作人员上。在施工前识别特殊工序和关键工序，对每个工种、每道工序进行详尽的技术交底，对保证施工质量、安全、环境的措施在每个环节上落实到人。

4.2.4 开工前施工项目管理部成员应认真审阅设计文件，需要现场查勘核实的应及时派员前往，与设计文件有出入应写出书面报告，报生产单位负责人审定后，送相关建设单位审批。

4.2.5 项目管理部应在项目开工前一周将编写好的施工组织设计，按公司质量、职业健康安全、环境管理体系要求编写施工组织设计并按程序进行审核和批准，经建设、监理单位审批同意后进入施工实施阶段。

4.2.6 项目管理部应根据施工项目工期、施工项目的环境、施工图设计、施工及验收标准的要求，合理配置各生产要素，并能满足施工生产全过程的质量要求。

4.2.7 开工前由项目经理或负责人会同工程相关单位召开工程协调会，明确工程施工的工作界面，明确双方责任人以及联系方式。在工程施工过程中问题处理程序和汇报流程及以工程现场联络单的方式与监理工程师、用户及工程相关人员进行联系。

4.3 施工过程控制

4.3.1 工期控制

4.3.1.1 项目经理部应严格按合同要求的工期及时开工，填报开工报告送建设单位、监理工程师，并经过建设单位或监理工程师批准开工。不能按时开工的应注明原因。

4.3.1.2 按建设方的工期要求，在建设方和监理工程师签署开工令后，合理组织力量开始施工，保证在施工合同约定的工期内完成。

4.3.1.3 因不可抗力因素和建设方因素引起的工期拖延，项目管理部必须做好签证手续。及时调整原定施工计划并向相关单位说明，取得用户及相关单位的认可。

4.3.2 质量控制

4.3.2.1 施工项目在实施的各过程中各相关部门应按照公司 IS09001:2008 质量管理体系运行的要求进行管理。通过对人员、机械、材料、方法、环境等要素的质量管理，实现过程和质量目标。

4.3.2.2 施工项目的质量控制遵循公司颁布的《施工项目质量管理办法》。

4.3.2.3 施工项目应设一人以上的质量员，质量员必须是质量工程师或公司认定的质检员。

4.3.3 职业健康安全控制

4.3.3.1 公司安全生产监督管理中心为安全管理的责任单位，负责制定公司安全生产管理制度，对公司安全体系在生产中的贯彻、实施情况进行监督、检查、管理。

4.3.3.2 分公司经理为本生产单位职业健康安全第一责任人，根据公司安全生产管理规定和

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

QHSE 管理体系运行要求制定本单位职业健康安全生产管理制度、实施细则，对公司职业健康安全体系在分公司生产中的贯彻、实施情况进行监督、检查、管理。

4.3.3.3 施工项目应贯彻执行《中华人民共和国安全生产法》，依法按照法律、通信行政法规的规定进行施工，认真识别危险源，采取预防措施，严格遵守通信企业安全管理制度和安全生产操作规程以及公司颁布的《施工项目安全生产管理办法》。

4.3.3.4 项目经理或项目负责人为施工项目的安全生产第一责任人，对所承担项目的职业健康安全负责。项目管理部或工程中心设一人以上的安全员（施工项目的安全员必须从公司认定的安全员中挑选），安全员负责项目职业健康安全生产措施的落实工作。各施工班组应指定一人为安全生产负责人，确保职业健康安全措施在工程施工过程中的实施和施工标准、规范的遵守。

4.3.3.5 建立各级人员安全生产责任制，明确各岗位安全职责，做到责任到人。施工项目对从事与职业健康安全有关的管理、操作和检查人员，（特别对关键岗位和关键程序）应规定其职责、权限和注意事项。项目施工交任务的同时必须交待职业健康安全措施和要求，对安全生产状况进行经常性的检查，发现问题及时解决，不留隐患，确保项目施工的安全。

4.3.4 环境的控制

4.3.4.1 施工项目对环境的管理控制应按照公司环境管理体系运行要求执行。遵循公司颁布的《施工项目环境管理办法》规定。

4.3.4.2 项目经理或项目负责人负责现场环境管理工作的总体策划和部署，建立现场环境管理组织机构，制定相应制度和措施，明确环境保护和消防保安的管理责任。

4.3.4.3 项目管理部或工程中心应制定项目的环境管理目标，按照分区划块原则，搞好施工现场的环境管理和消防治安的规划，进行定期检查、加强协调。及时解决发现的问题，保持施工现场良好的作业环境、卫生环境和工作秩序，并持续改进。

4.3.4.4 项目的环境管理应遵循 PDCA 程序进行管理。

4.3.5 成本控制

4.3.4.1 施工项目的成本开支必须遵守公司财务有关规定和《生产单位成本管理办法》，项目管理部或工程中心通过合理进行资源配置和管理，降低成本，努力达到成本最低化。

4.3.4.2 各生产单位根据公司施工项目成本管理办法制定项目内部绩效考核，实行员工的绩效与完成的工程量和工作效率挂钩的绩效奖惩制度。


4.3.5 信息管理

4.3.5.1 施工项目信息必须及时、准确地向相关部门传递。通过动态的、及时的信息流通和处理，使生产人员及各级管理人员全面、及时、准确地获得所需的信息，采取正确的决策和行动。

4.3.5.2 内部信息

(1) 生产信息：《施工组织设计》，施工进度，安全检查报告，自检互检情况，材料设备接收情况

(2) 技术信息：公司规定的技术规范，设计技术交底，厂家提供的施工要求，施工方案，割接方案。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

(3) 经济信息：项目规模，资金需求，结算情况，审计情况，资金到帐情况，成本分析。

(4) 资源信息：员工出勤情况，材料、机具、仓库情况

(5) 其他管理信息：工程总结，纠正预防措施

4.3.5.3 外部信息

(1) 市场信息：运营商的发展计划，竞争对手的相关措施。

(2) 合同信息：施工合同，相关的框架合同，合同中提及的其他方管理办法和规定，工程项目会堪、会审情况，设计变更，客户的保修、服务要求。

(3) 客户评价信息：验收证书，客户投诉，《顾客满意度测评问卷》。

4.3.5.4 公司的管理信息系统填报内容及时限按照公司颁布的《工程信息管理办法》。

五. 项目竣工技术文件管理

5.1. 项目经理负责组织编制竣工技术资料，竣工资料要采用计算机编制激光打印，在施工项目完工后一周内向建设单位提交完整、准确的竣工资料三份（或按建设单位及合同约定的份数），生产单位存档一份。

5.2 项目管理部或工程中心编制完竣工资料后项目的技术负责人和工程中心应对资料进行审核，一、二类工程和省管工程还应将竣工技术资料提交分公司负责人审核后公司盖章提交建设单位。

5.3 一、二类工程和省管工程项目经理部必须向公司提交电子版竣工技术资料。

六. 施工项目验收及交付

6.1. 项目班组在工程完工时提交竣工报告给项目管理部或工程中心，经审核后送交建设单位和监理工程师。在征得建设单位同意验收时，一、二类工程由各生产单位组织相关人员参加工程验收工作，三、四类工程由项目班组组织相关人员参加工程验收工作。

6.2. 施工项目提交初验前项目管理部或工程中心应对施工项目进行全面检查，确保施工质量等各方面符合施工合同的要求。

6.3. 工程验收中发现的质量问题应在建设单位及监理工程师规定的时限内及时组织人员及时整改，按规范要求进行整改。返工的项目应重新经过验证，并做好整改后的签证工作。

6.4 竣工交付使用的施工项目必须符合下列基本条件，并办理工程竣工交付使用的交接手续：

(1) 完成工程设计和合同中规定各项工作内容，各项性能和技术指标应符合设计文件和相关专业工程验收规范。


(2) 工程质量应符合国家现行有关法律、法规技术标准、合同规定及设计文件的要求。

(3) 工程所用的设备和主要材料、构件应具有产品质量出厂检验合格证明及公司质量体系要求的材料接收质量记录。

(4) 按规定格式和份数完成工程竣工技术资料的编制出版。

七. 施工项目结算

7.1 在工程竣工验收合格后，项目经理可根据合同相关规定及实际完成工程量（随工或监理工程师签

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

证的工程量)编制工程结算书,一式4份(一份留底),一、二类工程经生产单位核算员、项目管理员审核并盖章后送建设单位审批,三、四类工程提交项目管理部或工程中心项目管理员审核并盖章后送达建设单位审批。

7.2 凡经建设单位和审计单位审批盖章的工程结算送核算部,再由核算部送交公司财务部。

7.3 项目的结算审计结论和审计意见反馈问题由生产单位负责人负责,重大审计问题由生产单位报公司市场部协助解决。

八. 服务

8.1 对施工项目的各阶段服务工作遵循公司颁布的《服务体系》管理要求。

8.2 根据国家建设主管部门发布的工程建设保修办法的精神,通信建设工程实行保修的期限为半年(或合同约定的期限),在保修期内由于施工单位原因造成的质量问题,项目经理应负责无偿修复。

8.3 在施工合同书或投标承诺对保修期有特殊要求时,在保修期内由于施工单位原因造成的质量问题,项目管理员应负责无偿修复。

九. 资金申领与成本报帐

9.1 现场成本费用预支:

9.1.1 公司下拨一定的流动资金给各生产单位作为流动资金,工程项目立项后,项目班组根据实际需要可向本生产单位提出资金申请,在生产单位领导审批后,向分公司财务部办理借款手续。

9.1.2 项目班组预支的数额由生产单位负责人确定。

9.1.3 劳务分包项目公司不提供流动资金。

9.2 成本费用报帐

9.2.1 项目发生差旅费时,员工应填列差旅费报销单,填明出差人员姓名、地点、施工项目名称、时间、金额并将原始单据分门别类粘帖在单据单上,经项目管理员或班长签字,由分公司经理审核确认后。各分公司会计或财务负责人于当月20日前向财务部报销(年末延长至31日)。

9.2.2 绩效奖按公司下发的生产单位成本管理办法成本报支条款执行。

9.2.3 项目所发生的现场费用应及时向财务部报帐,超过二个月费用财务部将不予报销。


9.2.4 工程竣工结算后,以核算部审核下达的工程成本费用指标时间为界,不超过二个月必须向财务部报清所有费用,超过时限未报清,其挂帐将视同欠款,在工资中予以扣回。

9.2.5 成本费用报帐应严格遵守财务纪律,认真执行“会计法”按照国家规定的成本开支范围和标准及国家税务总局的有关规定执行。

9.2.6 劳务分包项目在项目审计结束后各生产单位编制项目成本费用表经分公司经理初审后报核算部审定。

十. 机具、车辆、仪表的租赁与结算

10.1 机具、车辆、仪表的租赁

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

(1) 公司为各生产单位配置常用的机具、车辆、仪表，租赁费以折旧费形式计算，各生产单位将生产班组具体使用的机具、车辆、仪表纳入项目的进行折旧费分摊并进行成本考核。

(2) 项目立项确定后，须向公司租赁的专用机具、车辆和仪表由分公司物资管理员或指定专人直接向公司申请办理工程所需的机具、车辆、仪表的租赁手续。

(3) 在租赁机具、车辆、仪表时，承租方有权对设备进行检验，对不能使用和不能安全操作的有权提出调换。对设备外观、性能及配件数量进行检验后，应在申领单上填写清楚，凡出库时未注明的视为设备完好。

(4) 到公司租赁的机具、车辆、仪表使用结束后应尽快交还公司并办理相关手续，如有损坏和丢失，视对设备损坏情况和责任给予罚款或赔偿。

10.2 机具、车辆、仪表租赁费用的结算

(1) 分公司物资管理员或指定专人在租赁申领表和回库表上签证的时间为依据，由公司管理部门按租赁价格计算项目工程租赁费用，统一报转公司核算管理部门，由公司核算管理部在分公司成本费用中体现。

十一. 主要材料的采购、申领与结算

施工项目的材料管理遵循公司下发的《施工项目材料管理办法》。

十二. 劳务用工

12.1 项目经理部选用劳务工必须在公司入围的劳务分包合作企业或合作班组内选择。

12.2 施工项目结束后项目负责人应对合作企业的队伍业绩进行评价，并将评价结果保存归档。

十三. 文明施工

文明施工是自身形象和公司形象及整体素质的具体反映,是工程中提高质量、提高工作效率的有力保证。

13.1 施工现场管理是文明施工管理的中心环节，在施工的过程中遵守建设单位有关施工现场管理规定；项目管理部或工程中心要认真做好施工现场的组织管理工作。


13.2 施工现场必须保持文明、整洁，施工现场工器具摆放、使用有条有理。不得任意堆放与工程无关的杂物和垃圾。进入机房的设备、器材要先行检查，若发现不清洁等问题，应及时清洁后方可进入机房使用。

13.3 施工人员统一着装，挂牌施工，言行一致。与施工相关人员打交道有礼节。

13.4 以用户为关注的焦点，事事替用户着想，与用户搞好关系，维护用户利益。在进入施工现场和施工完毕、即将撤离施工现场前，要主动同建设单位联系，征求建设单位意见，做到态度热情、谦虚、彬彬有礼。

13.5 施工人员要有良好的职业道德修养，不在施工现场闲谈、打闹、抽烟、吐痰。

13.6 施工中注意周围环境，尽量不影响他人正常工作。在机房工作时，未经局方工地代表同意不得擅

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

自动用与施工项目无关的设备、仪表、工器具，下班时要认真进行清扫。

13.7 在工地上不允许与任何人争吵，有问题先商议，解决不了的可及时上报，由上一层主管协调解决。

十四。施工项目的考核

14.1 施工项目验收后一周内项目负责人应在公司内部网络上填报施工项目管理总结报告。

14.2 施工项目验收及结算完成后一周内分公司要对合作业务的施工项目进行综合评价并将施工项目评价表存档，评价结果作为下达成本费用的依据之一。评价内容详见附件 B。

附件一：施工项目管理流程图

附件二：施工项目考核表

附件三：企业优秀施工项目评选办法

附件四：施工项目质量管理办法

附件五：施工项目职业健康安全管理办法

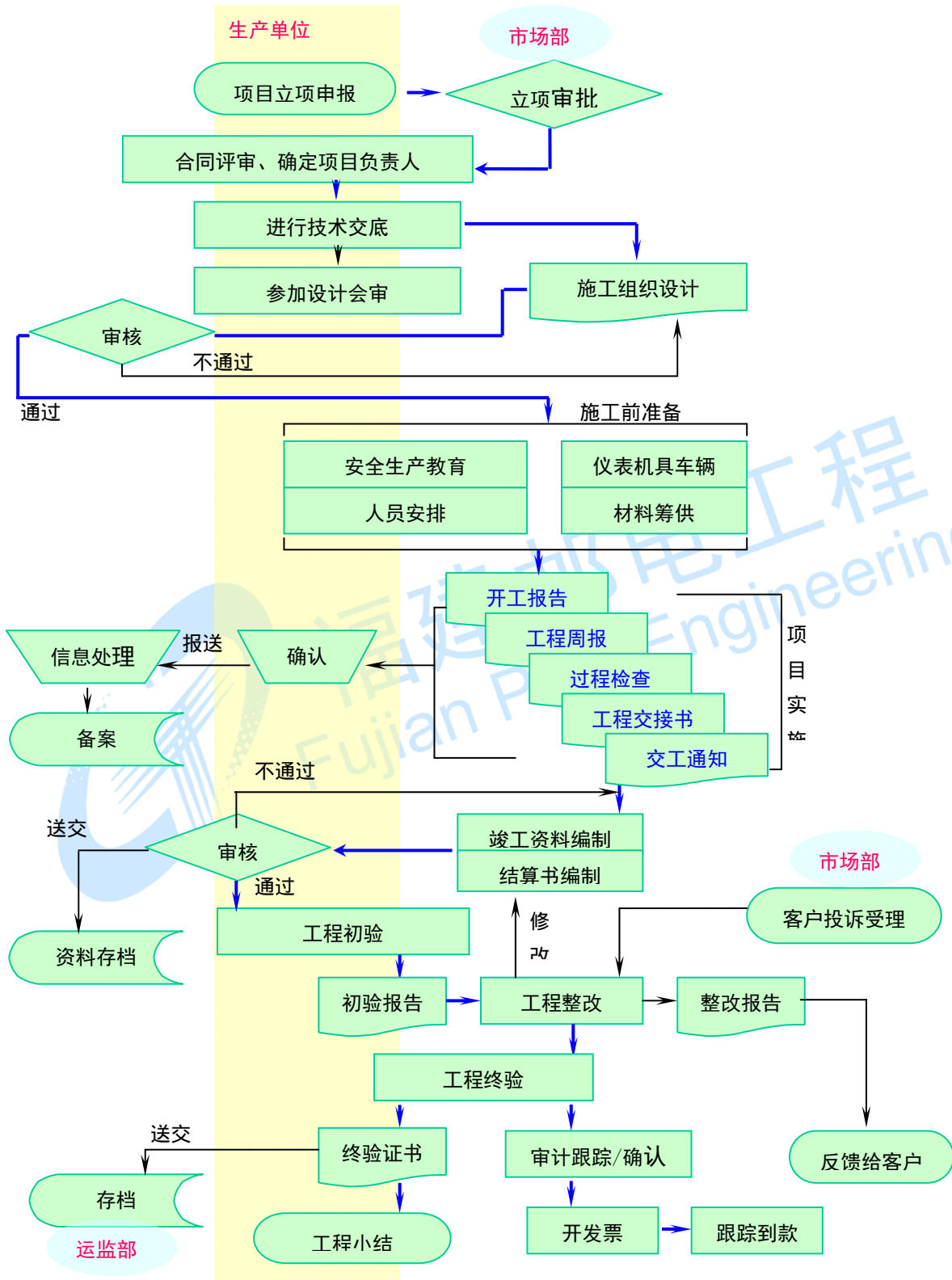
附件六：施工项目环境管理办法




福建邮电工程
Fujian P&T Engineering

附件一

施工项目管理流程



QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

附件二

施工项目考核表

项目名称:

工程号:

生产部门:

项目负责人:

	考核内容	该项总分	评分标准	得分	备注
施工管理 (67分)	设计文件预审	1	提交会审意见		
	施工前员工各项教育、技术交底	1	未进行教育及交底, 扣1分		
	项目管理人员组织的符合性	1	项目五大员是否具有公司认定资格		
	员工挂牌	2	现场检查每发现一次违规扣1分		
	员工工作服、鞋	2	现场检查每发现违规一次扣1分		
	质量管理	15	工程质量管理不到位或违反公司质量体系运行要求, 每次扣1.5分; 出现严重工程质量问题, 该项分数全扣		
	安全管理	17	安全报表未按时提交每次扣1分; 安全活动未开展每次扣1分; 整改未按时限完成的每次扣1分, 发生安全事故, 该项0分		
	环境管理	4	现场检查每发现问题一次扣1分, 客户有投诉折倒扣2分		
	材料管理	4	材料现场堆放是否整齐, 材料质量是否检验, 领料手续是否齐全, 有无浪费现象, 每发现一项不合格扣1分		
	施工现场标识	2	未按公司要求进行标示, 每发现一次扣1分		
	遵守用户机房管理规定	2	现场检查每发现问题一次扣1分, 客户有理投诉本项倒扣2分		
	公司租赁的机具管理	3	发生机具破损本项全扣		
	合同履行情况	9	没有有效履行合同, 本项全扣		
	工程协调情况	3	如工程协调混乱或用户有理投诉, 每次扣1分		
配合公司管理部门交办的其他事项	1	相关部门反映情况			
管理 (25分) 资料、文档	施工组织设计	2	按质量体系要求执行, 如未执行或不按时提交的不得分		
	施工组织设计修改	2	实际情况与组织设计不一样时未进行原计划修改的本项不得分		

QHSE 第三层次文件


 中国通信服务
CHINA COMSERVICE

文件名称

施工项目管理办法

文件编号

QG/FJGS1201-2010

	QHSE 管理体系文档	2	如未执行或不按时提交的不得分			
	开工报告	1	未按时提交的本项不得分 工程结束后仍未交倒扣 1 分数			
	交工通知	1				
	工程周（月）报	1				
	停（复）工报告	1				
	设计变更	1				
	测试记录	1				
	工程量签证	1	内容不准确本项不得分			
	交接书	1				
	验收证书	2		未按时提交的本项不得分		
	割接审批文档	1	未按质量体系要求执行本项的不得分			
	施工日记	1	如未执行或不按时提交的不得分			
	施工项目总结	1				
	顾客服务记录	1				
	竣工资料	2		资料出错较多或用户投诉，本项全扣		
	工程结算	2				
	资料存档	1	不按时提交存档的不得分			
其他 (6分)	施工工器具符合性	1	符合公司安全、质量管理规定			
	成本报帐	1	报帐是否按公司规定的时限			
	服从工作安排	2	是否服从管理部门的统一工作调度			
	用户投诉	2	用户有理投诉			
	用户书面表扬		奖励 5 分			
总 计		100				


有关事项说明：

考核人：

年 月 日

监管人：

年 月 日

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

附件三

企业优秀施工项目评选办法

第一章 总则

第一条 为了更好地贯彻落实公司“精心操作、科学管理、绿色安康、顾客满意”的质量、职业健康安全、环境管理体系的方针，促进公司各生产单位进一步加强规范工程管理，提高施工质量，促进企业稳健发展，特制定本评选办法。

第二条 “企业优秀施工项目”是公司评选出的施工项目综合管理水平最高荣誉奖。

第二章 评选范围

第三条 参加公司“企业优秀施工项目”评选的施工项目，必须是符合公司制定的施工项目相关管理规定，在本年度内通过验收的施工项目。

第三章 申报条件

第四条 企业优秀施工项目申报条件

1. 施工项目的各项技术经济指标达到设计标准；
2. 有切合实际完整的施工组织设计，并得到有效执行，按图施工，无擅自修改设计；
3. 严格履行施工合同，项目管理规范，单位工程质量 100%合格，优良品率达 95%以上，且总体质量水平均匀；
4. 建设单位对本项目的评分达到 95 分以上。
5. 没有发生违章操作，没有违反强制性标准；
6. 以顾客满意为目标，认真贯彻执行公司 QHSE 管理体系标准；
7. 施工项目具有先进性，采用先进工艺、新技术等措施，提高产品质量和经济效益；
8. 降低施工成本，及时回收或移交工余料，无发生材料被盗或人为的浪费；
9. 工程档案资料完整、准确，如实反映施工的全过程，符合归档要求，满足施工项目管理办法的相关条款；
10. 投产使用后建设单位、使用单位反应良好，无发生用户有理由申告。

第四章 申报程序

第五条 “企业优秀施工项目”由各分公司申报，公司业务管理部门审核后推荐，最后由公司评议小组审定。


第六条 申报的内容和要求：

- (一) “xxxx 年度企业优秀工程”申报表一份；
- (二) 工程概况和施工质量情况的文字简介一份；
- (三) 施工现场图片 5 张。

第七条 其他


- (一) 获评“企业优秀施工项目”的施工项目，公司将优先选择推荐参加省优工程的评选。
- (二) 获评“企业优秀施工项目”的施工项目，公司将给予嘉奖。

本评选管理办法自 2003 年 1 月 1 日开始实施。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

附件三


优秀施工项目申报表

工程项目名称			
建设单位		建设地点	
开工时间		竣工验收时间	
合同价款		工程结算款	
工程主要技术经济指标			
施工规模及主要工程量			
工程 质量 情况	验收评定的单位工程		合格品
	数量	个数 (个)	
	百分比	按个数 (%)	
		优良品	


工程概况

施工主要优缺点



QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

申报理由
生产管理部门评定意见：
年 月 日
业务管理部门评定意见
年 月 日
公司评议小组评定意见
年 月 日

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

附件四

施工项目质量管理办法

1 主题内容与适用范围

本标准规定了公司施工项目质量的管理要求。

本标准适用于公司施工的所有工程施工项目和维护业务的施工性项目

2 管理内容

第一章 总则

第一条 为强化工程施工项目质量管理，贯彻执行公司 QHSE 管理体系运行要求，明确施工项目施工过程质量责任，提高全体员工的质量意识，确保施工项目质量，特制定本办法。

第二条 施工项目质量的组织保证，按公司 QHSE 管理体系组织结构执行。

第三条 凡公司承担的施工项目，必须遵守本办法。

第二章 工程项目施工前期准备工作

第四条 接受施工任务后，生产单位应选定项目负责人，由项目负责人根据工程规模、特点选用或组建施工班组，组成项目团队。一、二级干线工程项目经理由生产单位报公司生产管控部门审定。

第五条 项目管理部应建立健全技术交底制度，认真组织规范标准的学习，把规范标准贯彻到每个操作人员上。在施工前识别特殊工序和关键工序，对每个工种、每道工序进行详尽的技术交底，对保证施工质量的措施在每个环节上落实到人。

第六条 开工前施工项目管理部成员应认真审阅设计文件，需要现场查勘核实的应及时派员前往，与设计文件有出入应写出书面报告，报分公司审定后，送相关建设单位审批。

第七条 一、二级干线工程项目管理部应在项目开工前一周将编写好的施工组织设计报运监部审核，总工程师批准，经建设、监理单位审批同意后进入施工实施阶段。

第八条 项目管理部应根据施工项目工期、施工项目的环境、施工图设计、施工及验收标准的要求，合理配置各生产要素，并能满足施工生产全过程的质量要求。

第三章 施工过程质量控制


第九条 项目管理部应严格按合同要求的工期及时开工，填报开工报告送监理单位及建设单位。不能按时开工的应注明原因。

第十条 施工项目的特殊工序和关键部位，需要选用经过专业培训的持证上岗人员实施。

第十一条 项目管理部应认真做好器材检验，把好器材质量关，并做好标识工作。严格按照 QHSE 管理体系文件规定做好记录，严禁不符合设计标准规定的原材料、成品、半成品、构配件或设备用于工程。

第十二条 建立完善的项目工程管理报告制度，每周及时报告工程进度及工程施工中出现的问题，尤其是重大工程质量问题，要及时报告及时处理，消除工程质量隐患。

第十三条 严格按照设计文件和各专业施工及验收规范标准要求进行施工。对需要变更的设计，小变更（不影响电气性能、工料费不变、不影响设备布局）应有建设单位签章批准监理工程师签字。大变更除建设单位签章外，还需经设计部门批准后实施。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

第十四条 严格按照建设程序做好随工检查记录，隐蔽工程监理工程师或随工签证，安装工程量，已安装设备明细表及规定必须签证的其它工作内容。

第十五条 严格执行工序流程操作，对各工序的作业要求应按各专业施工及验收技术规范进行工程施工操作自检、互检工作，并做好记录。将质量在缺陷在施工的过程中就加以纠正，避免将质量的缺陷带到后续工序。

第十六条 对影响通信网络质量和安全的割接或设备搬迁等关键工序，必须严格按照批准的方案进行施工操作。

第十七条 严格按照规范和设计文件要求做好已安装设备标识，线缆路由标识。

第四章 施工项目验收及交付

第十八条 项目管理部在工程完工时应提交交工报告给分公司或工程中心负责人经审核后送交建设单位。工程完工一周内应提供完整的准确的竣工资料报工程中心审核后，按规定的数量存档和提交建设单位。合同有规定的资料交付时限和份数按合同要求。

第十九条 工程初验中发现的质量问题应在规定的时间内，按规范要求整改。返工的项目应重新经过验证，合格后交付建设单位，并办相关的签证手续。

第二十条 竣工交付使用的施工项目必须符合下列基本条件，并办理工程竣工交付使用的交接手续：

(1) 完成工程设计和合同中规定各项工作内容，各项性能和技术指标应符合设计文件和相关专业工程验收规范。

(2) 工程质量应符合国家现行有关法律、法规技术标准、合同规定及设计文件的要求。并经质量监督部门核定为合格或优良。

(3) 工程所用的设备和主要材料、构件应具有新产品质量出厂检验合格证明及公司质量体系要求的材料接收质量记录。

(4) 按规定格式和份数完成工程竣工技术资料的编制出版，竣工资料做到图物相符，与现场一致，与签证一致。

第五章 施工项目质量监督管理

第二十一条 分公司质量安全员和工程中心负责人负责实施施工项目日常监督管理。

第二十二条 坚决执行质量监督制度，对不合格或达不到预定质量目标的项目必须进行整改及返工处理，在整改时限内不予以返工处理的将对所负责施工项目的项目负责人予以处罚。

第二十三条 根据施工产品质量形成和实现的所有环节，把影响这些环节的人、机、料、法、环等生产要素进行系统分析和全面控制，突出以预防为主方针，采取有效的经济和技术措施，使质量活动处于受控状态，力求把质量缺陷消灭萌芽状态。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

第二十四条 加强质量意识的教育，采取各种创优激励机制促使各项目管理部在市场竞争中，以质量求信誉，以质量求效益，不断提高全体员工质量意识，调动项目施工班组全体人员的创优积极性。

第二十五条 加强对工程施工质量的管理，依照公司 QHSE 管理体系运行要求，以过程方法指导项目关班组有重点的开展质量改进活动，对易产生质量问题的工序进行重点的控制，确保施工项目施工工艺和技术指标达到合格或优良标准。

第二十六条 施工项目质量管理采取施工质量承诺制度和施工项目质量奖罚制度。

附件五

施工项目职业健康安全管理办法

1 主题内容与适用范围

本标准规定了公司施工项目职业健康安全管理要求。

本标准适用于公司施工的所有工程项目维护项目。

2 管理内容

第一章 总则

第一条 为控制人为的不安全行为和物的不安全状态，把可能发生的事故隐患消灭在萌芽中，达到保护劳动者健康和设备的安全，为此制定本办法。

第二条 公司全体员工必须遵守本办法。

第二章 组织落实责任管理

第三条 建立健全完善的以生产单位总经理为安全管理第一责任人的安全生产领导组织，有组织有领导的开展安全生产管理活动（成立安全生产领导小组，组织班前安全碰头会，项目安全员安全日活动，劳务工的安全生产知识教育，安全生产自查、互查工作，安全月报等）。


第四条 建立各级人员安全生产责任制，明确各级人员的安全职责。各项目进入相关施工区域，项目经理必须与分公司签订安全检查生产承诺书，项目负责人均需与项目班组人员签订安全生产承诺书（对项目临时劳务工，项目经理必须与之签订用工协议，对安全责任条款予以明确）。

第五条 每位员工对所从事的生产内容，必须严格执行安全操作规程，持证上岗。特种作业人员按规定参加安全操作考核，取得相关主管部门核发资格证书后方可上岗。施工中如出现无证作业者，项目负责人必须承担管理责任。

第六条 项目负责人负责施工生产中的工器具及主材和设备的安全审定认可，承担漏验，失控的管理责任。

第七条 安全生产责任制落实情况的检查，应认真详细地记录，做为项目考核的原始资料之一。

第八条 项目实施前各级管理人员应识别并判断项目的重大的危险源并制定相应的防控措施。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

第三章 施工作业现场安全管理

第九条 施工作业现场必须设置安全标志，必要时设立醒目围栏和标牌。

第十条 施工现场必须保持通道畅通，材料存放应符合安全检查卫生要求。

第十一条 施工现场工地仓库应有消防灭火设施，并有专人管理。

第十二条 施工现场的火工材料，雷管、炸药要分开存放场所应符合安全要求，并有专人管理，领用炸药、雷管、导火线应有记录，工程结束时余料应及时清退，管理人员帐目清楚。

第十三条 下人孔进行施工作业时必须打开人孔盖进行通风，确认不存在有害气体后，方可进入。

第十四条 施工作业用电必须符合安全规定，导线需用胶缆，插座板应绝缘良好并带有漏电保护装置，照明工作灯需用胶柄，发电机应有漏电保护装置，禁止违章私用电炉。

第十五条 施工现场，严禁无驾驶证人员或驾驶员酒后驾驶车辆，车辆制动、转向、灯光失灵、失效禁止行驶。驾驶人员必须按照交通管理规定做到安全行车。

第十六条 登高作业人员作业前安全帽、工作服、工作鞋应按规定穿戴整齐，系好保安带，仔细检查攀登物的牢固性，对登高工具（脚扣等）及保安带确认完好，方可登高，作业时保安带所扣位置应牢靠。

第十七条 机房内工作活动地板掀开时，施工人员走动和搬运设备时要注意地板稳固性。在机架上工作，应防止工具、零件落下，以免造成故障或事故。布线时，人在脚手架上避免用力过猛的跳跃动作，隔离线放板顶两头要扎在固定处，不能碰附近端子板，电线穿过楼层过道洞口必须按规定堵塞完整。

第十八条 夏季高温季节，施工人员要避开一天中的高温时段进行施工，同时采取防暑降温措施，预防员工中暑。

第四章 工器具、车辆、仪表使用的安全管理

第十九条 作业时锋刃工具（如钻、凿、斧、刀等）不准插入腰带或放在衣服口袋内，传递工具不准上扔下掷。

第二十条 凡手持电动工具（如电钻、电锤、提携式电焊机，电烙铁等）都有必须使用漏电保护开关。使用手持电动工具时，应事先检查漏电保护开关，确认其安全可靠，而后方可操作。

第二十一条 作业人员必须按操作规程作业，正确使用劳动用品用具（安全帽、安全带、脚扣、电笔、工作鞋等）。

第二十二条 梯子在使用前应检查是否完好，确认牢固后方可攀登，人字梯要把螺丝拧紧，并把搭扣扣牢，人字梯梯脚无防滑装置，禁止使用。上下较高及树立地点易滑动或被碰撞可能的梯子，必须由专人扶梯。凡已折断、松弛、破裂、腐朽的梯子不得使用。

第二十三条 吊板使用前应检查是否牢固，吊板挂钩磨损掉 1/4 时不准使用。坐吊板必须系安全带，并将安全带拢在吊线上。在 2.0/7 以下的钢绞线上不准坐吊板操作。

第二十四条 手扳葫芦禁止超大型载使用，严禁用人力以外的其它动力操作，操作时如发现手扳力大于正常板力时，应立即停止使用。

第五章 工程施工安全事故报告、处理规程

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

第二十五条 施工人员在工作中发生安全事故时，负伤人员或最先发现事故者应立即报告项目负责人和本生产单位的经理，立即写出事故基本情况书面材料，报告公司安全监管部门及有关部门和领导。

第二十六条 发生重伤或死亡事故时，事故所属项目经理和分公司经理应立即将事故概况报告公司安全监管部及公司领导。而后公司立即向主管部门，当地劳动局，工会报告。

第二十七条 伤亡事故的调查，事故发生后立即成立调查组，由单位的主要领导（与事故有直接关系的应回避）组织安全监管，分公司和工会组成调查组进行调查。

第二十八条 车辆交通事故按公安交通管理部门有关规定执行，事故的结果以交管部门结案鉴定为确定的依据。项目负责人或当事人发现事故时，除立即向当地交管部门报案外，还应及时向公司车管部门及安全监管部门报告，公司领导组织派员协助公司交管部门处理，做好善后工作。

第二十九条 施工工地发生通信器材、器具被盗事件，相关工地的项目负责人应立即报告当地公安部门及建设单位，并向公司保卫部门报案。公司视情节决定是否派员协助处理。一般情况下由分公司和项目管理部共同协调处理解决，最后处理结果，报备公司保卫部门。

第六章 施工项目安全监督管理

第三十条 实行安全生产监督制，对在生产中发生安全事故责任者给予“一票否决”。

第三十一条 对存在的安全隐患，一经发现，必须坚决立即整改，并对具体责任人进行处罚。对安全生产好的予以奖励，把奖罚作为促进安全生产的一项重要措施。

第三十二条 加强安全生产意识教育，对于施工中出现的安全事故，应及时报告。隐瞒不报、谎报者视情节轻重，给予相关责任人进行行政处分，事故处理过程所发生的费用均由责任单位或个人承担。

第三十三条 施工项目安全生产管理采取安全生产承诺制度和施工项目质量奖罚制度，具体执行办法详见《职工安全生产承诺书》和《施工项目质量安全整改通知书》。

附件六

施工项目环境管理办法

1 主题内容与适用范围

本标准规定了公司施工项目、维护项目及办公场所环境的管理要求。


本标准适用于公司的所有业务项目。

2 管理内容

第一章 总则

第一条 为强化业务项目环境管理，贯彻执行公司 QHSE 管理体系运行要求，明确项目实施过程环境保护的责任，提高全体员工的环保意识，确保项目环保目标，特制定本办法。

第二条 施工项目环保的组织保证，按公司 QHSE 管理体系组织结构执行。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

第三条 凡公司承担的施工、维护项目和办公场所范围内，必须遵守本办法。

第二章 业务项目环境保护内容

第四条 公司施工、维护项目产生的环境因素有固体废弃物、噪声、粉尘、电缆沟开挖的植被保护。

第五条 固体废弃物的分类和分类内容

5.1 固体废弃物的分类

- 非危险性固体废弃物；
- 危险性固体废弃物。

5.2 固体废弃物的分类内容

5.2.1 非危险性固体废弃物内容

- 工程边角钢材、线缆余料和报废的非危险性固体废弃物类设备及零配件；
- 非危险性固体废弃物类物品的包装箱、架、桶及包装物；
- 办公场所和施工范围内的生活垃圾；
- 其它非危险性固体废弃物类固体废弃物。

5.2.2 危险性固体废弃物内容

- 列入《国家危险废物名录》的固体废弃物；
- 环境污染性物品的包装容器和包装物；
- 失效的油漆；
- 废弃的复印机或打印机用墨盒和电池、日光灯管等危险性办公物品。

第六条 工作程序

6.1 非危险性固体废弃物的管理

6.1.1 工程边角余料和报废的非危险性固体废弃物类设备、零配件等可回收利用的固体废弃物，各生产单位指定场地，负责组织实施统一回收和处置。

6.1.2 项目工程施工和办公场所范围内的施工垃圾类固体废弃物和生活废弃物，清理后运至指定场地进行堆放，各单位的综管部负责统一组织清运、处置。


6.1.3 非危险性固体废弃物类物品的包装箱、架、桶及包装物，有回收利用价值的，由各单位的综管部负责实施回收、处置；无回收利用价值的，按施工垃圾进行处置。

6.2 危险性固体废弃物管理

6.2.1 项目工程施工过程中产生的危险性固体废弃物，必须依据危险性固体废弃物的特性实施分类收集、保管和标识；当非危险性固体废弃物与危险性固体废弃物发生混合时，应按危险性固体废弃物进行处置与管理。

6.2.2 危险性固体废弃物的收集、保管，应设置专用容器或采取隔离、防护措施，以防止散失、渗漏和扩散，造成二次污染。

6.2.3 危险性固体废弃物，由各单位的综管部负责组织实施统一收集、处置和管理。

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

6.3 固体废弃物的分类收集和标识管理

6.3.1 公司业务项目工程施工和维护及办公场所范围内的固体废弃物，应按以下分类要求实施分类收集管理：

- 危险性废弃物；
- 可回收废弃物；
- 施工垃圾；
- 生活垃圾。

6.3.2 公司项目工程施工和维护及办公场所范围内的固体废弃物，应按 6.3.1 款规定的分类要求和统一规定，实施分类标识管理；本公司的固体废弃物分类标识，采用以下标识型式：

- 指定地点或场所集中收集堆放且无容器盛装的固体废弃物，应采用标识牌进行标识；
- 用容器盛装的固体废弃物，可在盛装容器上直接采用文字进行标识。

6.4 固体废弃物的处置

6.4.1 公司项目工程施工、维护、办公场所范围内的固体废弃物的处置，必须符合国家和施工所在省市的 SHE 法规、要求。

6.4.2 如顾客对项目工程施工与维护范围内的固体废弃物的处置有明确规定，其固体废弃物应按顾客的处置规定实施处置。

6.4.3 项目工程施工范围内的危险性固体废弃物的处置，由各生产单位负责监督实施，并建立《危险固废处置记录》。

第七条 噪声管理的范围和内容

7.1 噪声管理的范围

- 电动工具作业时产生的噪声；
- 其他施工作业产生的噪声。

7.2 噪声管理的内容

7.2.1 工程施工作业中噪声的控制与防护措施，由项目部施工班组负责组织实施与管理。

7.2.2 公司项目工程施工与维护作业的噪声，依据《质量、职业健康安全及环境的监视和测量控制程序》的规定要求，并符合当地环保要求：

7.2.3 本公司在城镇噪声敏感区域内进行工程施工时，应避免进行夜间作业。如有特殊需要必须连续作业时，除应采取必要的防护措施外，并提前通告相邻有关单位。

7.2.4 各生产单位应依据规定要求对施工机械设备加强维修和保养，保证机械设备的性能，减少因机械设备运转产生的噪声污染或危害。

7.2.5 各生产单位应采取必要的措施，选用先进合理的施工工艺，并根据本项目工程施工的实际情况，制定切合实际的噪声防治措施，防止噪声的产生和对 SHE 的影响或危害。

- 在相对封闭的场所进行切割、砂轮打磨和锤击作业时，应采取隔音或听力防护措施；

QHSE 第三层次文件		 中国通信服务 CHINA COMSERVICE	
文件名称	施工项目管理办法	文件编号	QG/FJGS1201-2010

7.2.6 当处在噪声环境进行施工作业时，各生产单位应为施工作业人员配备必要的听力防护用品，并限定连续工作时间；对经常处于噪声源作业的人员，应按有关规定定期进行听力检查。

第八条 施工场所粉尘管理

室内施工中产生粉尘用吸尘器除尘，室外施工采用洒水进行防尘。

在有产生粉尘场所作业的人员应佩戴口罩进行防护。

第九条 电缆沟开挖的植被保护管理

电缆沟的开挖实行“谁开挖谁负责恢复”进行管理。

