**施工单位项目管理机构设置、工作职责、主要管理制度**

**一、项目管理组织机构设置**

根据工程需要，结合企业实际情况，择优选调具有丰富的大型房屋/建筑施工经验、符合建设单位要求的管理和技术人员组成项目经理部，全面负责本项目所有工程的施工组织管理工作。根据项目特点，项目经理部设8个职能部门，即工程技术部、安全管理部、质量管理部、物资设备部、计划合同部、财务管理部、综合办公室和试验室，其中工程技术部设置测量班。

**项目管理组织机构架构图**



**二、项目管理机构职责**

项目经理部是经企业授权，代表企业全面履行工程承包合同的管理机构。项目经理部本着精干、高效的原则，由具有大型房屋建筑工程、住宅、学校施工经验的技术和管理人员组成，以上技术、管理和施工人员均通过施工技术培训考核合格后上岗，对工程施工实施进行全面的组织管理。

**(一)项目经理职责**

贯彻执行国家和上级的有关方针、政策、法规，执行企业的各项规章制度，自觉维护企业和职工利益，确保项目管理各项目标的完成。

制定适应项目实际的规章制度，明确有关人员的职责，主持项目经理部的全面工作。

确定管理总目标和阶段性控制目标，进行目标分解。确保项目运行过程正常进行。

科学组织和管理进入项目工地的人、财、物资源，协调专业分承包单位之间的关系，做好人力、物力和机械设备的调配与供应，及时解决施工中出现的问题。

认真履行工种承包合同，落实项目的开工、竣工、交付和回访事宜。强化项目管理的质量、进度、成本、安全控制，搞好项目的合同、现场、信息管理，对本项目的质量、进度、成本、安全负全面责任。

**(二)项目副经理职责**

副经理是项目经理的行政管理和经营管理助手，主要抓项目整体运作中的协调工作，负责考核、监督和评价项目部各工作人员的工作成绩，并实施具体的指导。

副经理具体抓项目管理中的安全生产管理、成本控制，施工合同、现场、信息管理。对项目的成本和效益负直接责任。

负责项目施工中的现场场容和环境保护工作，努力减少扰民事件，确保项目文明施工。协调项目与政府管理部门、周边群众、团体之间的关系，确保项目的正常运作。

组织项目施工重要生产要素的计划、调配和采购、租赁，确保大宗材料、主要机械能及时到位并保持这些要素的正常使用状态。

组织下达劳动力使用计划，合理安排进度，保证均衡生产，及时提出劳动力调配方案。

负责监督、管理生产管理部和安全监察部工作。

**(三)项目总工程师职责**

总工程师项目工程建设的总体控制、质量、进度、工程造价控制和技术管理等建设管理工作；

根据项目的总体管理目标编制项目建设的总体实施计划、年度和分月度的实施计划；下达项目的建设实施计划，并对实施中的项目计划进行统计分析和计划调整等综合管理；

组织项目办、监理单位和施工单位全面分析工程的特点与实际情况，分析确定工程的技术难点和控制要点，制定相应的针对性措施和重点控制流程；

对施工合同履行的监督和动态管理,定期或不定期组织相关科室人员深入施工现场，督查施工单位三大负责人、专业工程师与主要机械设备的到位和工作情况；

项目建设中的技术管理工作。主持设计、监理、施工单位进行设计图纸会审、技术交底、设计完善和优化等。负责新技术利用和项目的配套工程科研工作；

监督集中招标采购的大宗施工设备材料的质量和供应工作；协调工程技术方面合同各方及项目对外各方的工作关系。工程变更和项目造价控制的管理工作，负责配合项目审计工作；

组织办理项目中间计量支付、交工支付及竣工结算；组织项目交工验收及项目交工总结报告、执行总结报告的编写；并签发合同段工程交工证书。

**(四)工程技术部职责**

总工程师是项目经理的技术管理助手，主要抓项目部技术人员的技术业务工作，负责考核、监督和评价他们的工作成绩，并实施具体指导。

总工程师具体抓项目管理中的质量控制和安全工作技术方案，对工程质量、安全工作的技术方案负具体责任。

组织项目专业技术人员对设计施工图纸审查，参加图纸会审、技术交底，做好会审和交底记录。

参与编制《质量计划》、实施性施工组织设计和关键工序及特殊过程作业指导书。

组织重要施工部位和特殊过程的隐蔽工程验收，对发现的不合格或潜在不合格分析原因，及时采取纠正和预防措施，并验证措施的落实情况。

组织召开周、旬、月质量分析会，检查质量体系运行的适应性和有效性，及时研究处理质量活动中的重大技术问题，对工程质量持有一票否决权。

负责项目的施工技术服务，资料、试验、测量计量等技术工作。在施工技术、施工方案、施工工艺等方面与设计人、监理工程师进行及时有效的沟通。负责施工过程中的图纸变更、会审，办理技术性变更洽商。负责施工方案的编制和实施，对重点和特殊工艺进行技术分析和研究；对施工过程中形成施工技术文件进行统一管理和最终归档。对现场所有测量和试验检验工作进行管理。监督、检查各专业分承包单位施工技术资料的完整性、及时性、有效性。

**(五)安全管理部职责**

负责现场安全文明施工管理、现场环境保护管理。主要负责内外关系协调及现场消防保卫工作；主抓现场治安、保卫及后勤服务工作。

提出安全施工在安全、文明、环保、施工人员审查、现场消防保卫工作等方面对所有承包单位进行监督管理。编制项目安全生产责任制，落实各级管理人员的安全管理责任，对施工中的安全问题有一票否决权。

**(六)质量管理部职责**

质量监督检查，工程质量管理、验收工作。组织分项分部工程质量检查和验收，发现不合格项及时采取纠正和预防措施并实施。组织实施工程施工质量验收、隐蔽工程检查签证和工程质量检测等工作，参与工程验工计价，收集施工过程中的不合格信息，进行数据分析，并制定纠正和预防措施，保证综合管理体系持续有效地运行。

**(七)计划合同部职责**

负责项目责任成本管理工作。组织相关部门及人员办理对上、对下验工计价，并根据计价情况提出拨款建议。如实编制调概补差资料并及时上报。

负责内外经济合同的评审、洽谈及签订，搞好承包管理，避免经济纠纷。组织或配合相关部门开展变更设计及索赔工作，努力降低工程成本，增加管理效益。项目完工时负责对业主、工程队办理工程结算。

掌握工程形象进度完成状况，建立健全各类台帐，认真编制计划统计报表。组织审核专项预决算、用款方案、原辅材料供应计划。

**(八)财务管理部职责**

贯彻执行国家的财政法规和上级有关标准制度，维护国家财产安全完整，工作行为既对公司负责，也对项目负责。负责项目部日常财务工作：财务收支、财务记帐、项目工资发放，劳务工资发放监督，配合施工编制资金使用计划，避免资金使用不均衡。

组织和实施项目的资金管理、成本管理，严格按《会计法》开展工作，依法进行会计核算和会计监督。有权制止各种违反财经法纪的一切行为；制止无效的，有权向上级单位报告。建立健全经济核算制度和内部财务管理制度，落实会计人员的岗位责任，有权项目所属机构的财务管理情况进行监督检查，实施指导。

参与项目责任预算方案、财务收支计划、施工生产计划的制定，参加项目生产经营、购销、租赁等重大合同的制订与会签。

监督项目上缴国家规定的税金、附加费、基金，及时完成各项上交款任务。定期进行项目经济活动分析，及时提供财务信息，为项目领导和上级经营决策服务。

**(九)物资设备部职责**

认真贯彻落实上级有关物资设备政策、规章制度和物资纪律，做好物资设备供应市场的调查，收集整理各方面物资设备信息，为领导决策提供参考，组织物资设备招(议)标。制定项目物资设备管理办法，建立详细台帐，全面掌握材料设备动态。

负责物资设备业务人员的岗前培训，持证上岗。严格控制人、机违章操作，避免机械伤害。做好设备调度和调剂物资余缺，确保施工所需。对业主提供的产品进行质量监控，确保所供物资符合国家标准。

负责项目物资采购、搬运、验证、贮存、发放、报检、标识、物资帐目等工作。合理设置现场料库，及时上报各种报表。

**(十)综合办公室职责**

项目的行政管理部门。负责行政文件资料的收发、起草工作；后勤保障、医疗卫生等服务工作。

在项目部党工委的领导下，做好项目党建、工会、共青团、纪检、人力资源管理的具体工作。负责企业文化建设和企业形象宣传工作，注意发现新情况、总结新经验、培养新典型，积极向各级媒体报送信息。

负责项目部通信、伙食、车辆、安保、卫生、办公用品、生活设施的归口管理，尽力为各级人员提供食宿、交通方便，保证各项工作的顺利展开。

**(十一)试验室职责**

认真贯彻国家有关法律、法规、条例和政策，在项目技术负责人的领导下，全面负责本室的管理和业务技术工作。

落实试验室组织机构设置和资源配备，负责试验工作的计划编制、检查、落实和总结。认真贯彻执行上级、业主及监理等有关质量和检测的规定，协调内外关系。掌握工程施工有关动态和情况，指导试验检测业务开展，解决有关技术问题，签发检测报告。

参加项目工程例会、过程质量检查和科技攻关，组织收集各类试验科技信息、标准规范，推广应用新技术、新材料和新工艺。参加工程质量检查、评定和验收工作，参与工程质量事故的调查和处理。

**三、项目部管理规章制度**

**一、行为规范管理**

1、维护本项目部利益，热爱本职工作，遵守项目部管理制度，牢固

树立主人翁意识。

2、遵守下级服从上级的原则，项目部人员必须服从项目负责人的统一领导和分工安排。

3、爱护公司财产，如有损失或遗失照价赔偿。严禁盗窃集体财物，发现以一罚十，情节严重的移交司法部门处理。

4、由于工作失误造成材料报废或消耗超标、以及经济损失等由责任人全额赔偿。

5、生产场地、机械设备及宿舍区必须定期整理，保持整洁、文明、卫生的工作环境。

6、项目经理、技术负责人如需离职，须提前一个月提出申请，技术资料交接完毕后方可离职。如有违反此规定者，扣发一个月工资。

**二、劳动纪律管理**

1、 严格执行施工规范、文明施工，如因违反操作规程或野蛮作业而造成的一切责任由当事人负全责。

2、上班时间不得溜班、窜岗，不得在施工场地追逐打闹，不得在上班途中无故滞留宿舍。

3、无特殊情况不得在外留宿，发现一次，除在项目部通报外，罚款50元。

4、项目部人员不得酗酒打架，发现一次除在项目部工程例会上通报外，罚款

200元。

5、项目部物资、财务等重要岗位责任人员不得接受供料方和下属施工队的宴请。发现一次除在项目部工程例会上通报外，罚款200元，情节严重的上报公司。

**三、安全生产（文明施工）管理**

1、严格按照操作规程施工，遵守“进场须知”等各项规章制度，增强自我防范意识和自我保护意识，杜绝违章作业。

2、项目部人员一律统一佩带安全帽、工作服，挂牌上岗，持证作业。

3、不准在营区内私拉乱接电线。正常的接线应由电工统一安排。

4、项目部人员如发现不安全因素应及时反映，及时清除，并有责任劝阻、制止其他人员的违章作业。

**四、考勤、请假管理**

1、 严格执行请假制度，请假应有正当理由，并按手续提前提出申请，经批准后方可离岗。期满后按时上班，如特殊情况，期满后不能上班的及时补办手续，否则一律作旷工处理，旷工一天罚两日工资。

2、凡未经批准而擅自离岗者，第一次在工程例会上通报并作旷工处理，第二次除会上通报外罚款200元，累计三次以上报公司做除名处理。

3、病假（除急病外），

根据病情及本人的任务安排情况确定修息时间。

确需住院治疗的，由项目部领导统一安排有关事宜。

4、项目部考勤必须在次月两日内报到公司，考勤须以真实出勤为准，不得弄虚作假。

**五、施工现场工程质量管理**

1、项目部坚决贯彻执行公司颁布的各种质量管理文件、规程、规范和标准，牢固树立“百年大计，质量第一”的思想。

2、项目部为了保证工程质量，由项目技术负责人专管质量安全，专人负责施工质量检测和核验记录，并认真做好施工记录和隐蔽工程验收签证记录，整理完善各项施工技术资料，确保施工质量符合要求。

3、进行经常性的工程质量知识教育，提高工人的操作技术水平，在施工到关键部位时，由项目技术负责人和专职质量检查员到现场进行指挥和技术指导。

4、施工现场工程质量管理严格按照施工规范要求层层落实，保证每道工序的施工质量符合验收标准。坚持做到每个分项、分部工程施工质量自检自查，严格执行“三检”制度；不符合要求的不处理好决不进行下道工序的施工。

5、隐蔽工程施工前，经自检合格后报监理公司查验，经监理工程师查验合格后及时办理隐蔽工程验收签证，方可进入下道工序的施工。

6、严格把好材料质量关，不合格的材料不准使用，不合格的产品不准进入施工现场。

7、建立健全工程技术资料档案制度，专人负责整理工程技术资料，认真按照工程竣工验收资料要求，根据工程进度及时作好施工记录、自检记录和隐蔽工程验收签证记录。将自检资料和工程质量控制资料分类整理保管好，随时接受公司部门的检查。

8、对违反工程质量管理制度的人，将按不同程度给予批评处理和罚款教育，并追究其责任。对发生事故的当事人和责任人，将按公司有关规定程序追究其责任并做出处理。

**六、技术交底制度**

1、坚持以技术进步来保证施工质量的原则，每个工种、每道工序施工前，项目部必须进行技术交底。

2、项目技术负责人对施工员、质检员、安全员及施工管理有关人员进行技术交底，明确关键性的施工问题，主要工种工程的施工方法和控制要点、采用技术文件、检测要求以及安全技术要点。

3、施工员对班组长进行技术交底，明确图纸要求，采用作业指导书，施工方法要点，技术措施要点，质量标准要求，安全生产文明施工要点。

4、班组长对作业班组进行技术交底，结合具体操作部位，明确各部位的操作要点，技术要点、质量要求，安全文明施工要求以及岗位职责。

5、各级技术交底以口头进行，并有文字记录，参加交底人员履行签字手续，技术措施不当或交底不清而造成质量事故的要追究有关部门和人员的责任。

**七、材料、机械设备管理**

（一）材料管理

1、材料入库实行质检员、统计员、材料员联合作业，对材料质量、数量进行严格检查，严格过磅、打方的入库手续，详细核查发票与物资是否相符，对重要材料要留取材料标本，所有施工材料的入库必须通过项目经理签字认可，严格材料入库质量关。

2、各种材料要分别保管，对怕风、怕雨、怕爆晒、易损易变的材料要提前安排好苫布、容器等防范措施，严格杜绝非损失的消耗。

3、施工材料的采购数量要根据工地需求量进行分期分批的购进，对易损易变的材料尽量随用随进。杜绝因盲目进料造成的误工和浪费，施工材料消耗必须通过工长、项目经理签字后方可领料，严格领料手续，真实的反应出入库情况，做到日清月结，账实相符，及时向公司财务报告材料的结存情况，做好购消存情况的旬报、月报表。

4、材料除合理损耗外的损失，项目部及主管部门必须详细报告事故原因随出库单上报财务部门，经财务总监和总经理审批后报销，应追究事故责任的，追究责任人责任或经济处罚。

（二）机械管理

1.本公司所有施工机械租赁必须全部建立顾客台帐档案，租赁机械设备前要摸清各种机械设备的使用及技术状况，要做到因机而用，因机而管，以最少的投入，获最大的经济效益。

2.机械的使用服从项目部的生产需要，使其在施工生产中发挥机械的优势，在保证设备安全的情况下，多拉快跑，提高效率，不准任何借口消极怠工。

4.机械负责人依据项目工程需要，参考市场行情及过去的租用纪录，挑选三家以上的机主办理比价分析后议价。

5.机械员询价完成后将询价结果及拟定的“订租机主”进场日期等，由机械材料供应部负责人报主管生产的副总经理及财务总监审批。 6.经公司总经理及财务总监批准后，机械员应与选定的机主签定租用合同。合同一式二份，机主一份，交财务部一份，供应部进行合同登记后及时通知项目部机械租赁情况。

7.机械进场后，机械负责人应协调相关人员完成入场手续，由项目负责人、统计同时接收及时做好接收记录（记录机械进场时间、机械型号、租赁情况、机械油箱含油量等内容）。

8.机械撤场时，由项目部负责人及时提出机械调离时间，机械负责人积极做好退场工作，避免浪费。

 八、施工现场用电管理

1、施工现场的电气设备须具有有效的安全措施，若无有效安全技术措施的电气设备不准使用。

2、必须经常对现场的电气线路和设备进行安全检查。对电气绝缘、接地接零电阻、漏电保护器等开关是否完好，必须定期测试。对现场所用各种线路老化、破皮、漏电现象及时更换，并做好书面记录。

3、发现私拉电线，违章用电及时制止，切断。违者要进行罚款。

 4、夜间施工须有电工值班，及时安排作业区域的照明用电。

 5、 施工现场电气设备及上述内容由现场电工履行并检查监督。

 6、 各员工严禁在使用的电线上随意挂晒衣服。违者每次罚款50元，造成后果者，一切责任自负。

7、 为确保安全，严禁在使用电线中段或灯头上挂钩用电，违者每次罚款50元。否则后果自负。

8、 严禁用铜丝、铅丝替代保险丝。一经发现违者处以50元的罚款，造成后果者一切责任自负。

九、安全管理

（一）安全教育制度

1、工人上岗前必须通过公司、项目部、班组的三级安全教育； 1）、 先由公司对全体员工进行一次（包括一般安全知识、劳动保护法规、典型事故教育等）全面性安全教育。 2 ）、项目部结合本工地的实际情况，对本工程所用的机械设备，施工用电及一般性的防火知识等进行交底。 3 ）、班组应针对本工种的安全操作规程和机械性能及安全劳动保护用品的使用等进行学习了解，然后由公司统一试卷进行考试，合格后方准上班施工。

2、 上班前安全教育：班组长应针对当班的重要工作内容，结合作业环境，气候条件对本班员工交待操作中各个环节应注意事项与特殊工种的配合等。

3、 上班前安全检查：每天上班前班组长或安全员检查每个员工的劳动防护情况，每个岗位周围的作业环境是否无患，各类安全技术措施的落实情况。

4、 工人变换工种必须进行新工种的安全技术教育。

5、 做好记录，对上班交底内容，检查情况，安全活动情况进行记录总结经验教训。同时为安全经济奖罚做好原始依据。

（二）安全生产检查制度

1、项目部每个月的1日、15日对工地现场进行全面的安全大检查。 2、本工地安全生产检查内容为：施工用电、施工机具等硬件是否完正有效，以及安全生产组织管理资料记录等软件设施，有否完善。 3、检查由项目经理或安全员组织，施工员、各工种班组长必须参加，根据实际情况，抽调特殊工种人员参加各项目检查。

4、检查中发现隐患必须当浮整改，不能当浮整改的做到“定人、定时间、 定措施”，由安全员落实并做好复查工作。

5、及时做好项目部组织的定期检查记录，同时对各级部门检查整改通知书，以及所整改的结果，也作如实记录。

 十、工地综合治安管理

1、每个员工必须热爱自已的工作岗位，安心工作，服从领导，听从指挥，圆满完成公司下达的各项施工任务。

2、员工之间、班组之间要互敬互爱，团结友好。发生矛盾时，大家都要互相让步，以共同方便施工作业为前提。解决不了时，要及时报请班组长或项目部领导协调解决。严禁轻易发生骂人、打人等粗暴行为。打架者要根据动手先后、是非程度及认错态度好坏，视情节处以100-300元的罚款。对团体性的群架行为，带头闹事者处以1000-5000元的罚款，并对所在班组长进行经济处罚，情节恶劣者呈报公安机关处理。

3、严禁在工地内赌博或以娱乐为名进行变相赌博活动，否则一经查实，无论赌资大小，一律没收赌资、赌具并酌情处以100-500元的罚款。情节严重者开除并送公安机关。

4 、为了确保工地内的消防安全，任何员工都不得用煤油炉、电炉等大功率电器，否则一切后果自负。项目部并视情节轻重程度给予200元的罚款。

 5、 严禁使用钢锯条烧开水，项目部一经发现给以当事人罚款500元。

6、 本工地内和生活区生活用电，必须由项目部电工负责安装，任何人都不得私接乱拉电线及私安插座，违者视情节严重程度给以当事人50元的罚款。如出现任何问题，一切后果有当事人负责。

7、严禁在灯头上或电线中段上挂钩用电，违者每次罚款50元，如出现问题，一切后果自负。

8、 每个员工都要爱护工地和他人的财物，对偷窃工地和他人财物者，处以偷窃者价值5-20倍的罚款，情节严重者，送公安机关处理并逐出项目部。

9、本工地全体人员，应为本工地的工程施工尽心尽力，如和工地外人员里应外合进行盗窃者，或给工程施工造成不利后果者，视情处以罚款300-1000元。情节严重者呈报公安机关处理。

10、本工地员工无论在工地内或在工地外，都要遵纪守法，如在工地外社会上违法乱纪，除一切后果由当事人负责外，本工地也要视情按本工地有关规定作相应的处罚。

11、严禁无关人员随意动用机械设备，擅自开动或损坏机械设备者每次处罚款50元，损坏者照价赔偿。

12、要保护施工现场的卫生，严禁随处大小便，违者每次罚款50元，并清扫所有大便。重复发生者，严加惩处。

13、禁止随地乱倒剩菜剩饭及其污水等，严禁往窗户外泼水、乱扔废物，违者每次罚款50元。

14、非本工地施工人员严禁进入施工现场，不听劝告者，视情论处。 15、班组长要努力履行自已的职责，在员工中特别是新收员工中及时传达本工地各项规章制度和条例，使工地的各项规章制度人人皆知。

十一、工地宿舍管理

1、每个宿舍必须选定（或班长指定）一名负责人，督促其管理室内的清洁卫生和安全用电等有关事项，确保室内整洁。

2、遵守作息时间，不要在宿舍内大声喧哗和戏闹，特别是夜间加班回室时；不影响他人修息。

3、不随意乱倒剩菜剩饭或乱泼废水。做好个人卫生，衣物整洁，摆放正齐。

4、损坏公物，照价赔偿。有意破坏者，按有关规定处罚。

5、为了安全起见，严禁在使用的电线中或灯头上挂钩用电。不准在宿舍内接电炉子等引起火灾的电器等。

6、未经项目部经理审批，严禁任何人随意私装插座或灯头。

7、禁止在室内酗酒闹事，特殊情况需要在外留宿者需要事先请假同意，违者罚款50元。

十二、食堂管理

1、炊事员必须身体健康，无任何传染病，持有效健康证。对员工态度和气，做到微笑服务。

2、确保“三净”，一净为食堂人员卫生干净，勤洗手，勤剪指甲。二净为锅、瓢、勺洗净落锅。三净为各种蔬菜洗净落锅。

3 、对食堂各类食品实现生熟分开放置，不准买变质异味的食品、蔬菜。为了调剂员工的口味，尽量做到蔬菜多样化。

4、炊事员应随时保持食堂场地清洁，每天打扫地面，物品堆放正齐。

 5、早晨不按时起床或因工作之外的事延误吃饭时间者，禁止利用上班时间到外私自就餐，发现一次罚款50元。

6、员工不得乱倒剩茶剩饭。必须倒固定地方的容器内。容器加盖。以绝蚊蝇。保持卫生。

7、食堂工作人员应保证按时开饭，并予饭后准时锁门。除食堂除炊事员外任何人不得擅自动用灶火。

8、所有员工未经食堂管理员允许不得随便到食堂拿东西吃，食堂管理员严格管理，发现一次罚款50元。

9、 每餐生活垃圾，必须当时清理掉，用箩筐倒入垃圾箱内，项目部领导小组每月作出一次防火大检查。

10、 对食堂炊事员要及时进行防火知识教育，食堂必须按规范配备一定数量和灭火器，并对全体员工进行不定期的安全防火知识教育。

 十三、财务管理

1、工地出纳管理

1)、项目部大宗材料、机械、人工由公司统一支付。

 2)、工地出纳记现金日记账，逐笔登记现金发生额，余额为现金余额，工地出纳无权存有任何票据及借条（应做到账实相符）。每月与公司核对现金结存情况。出纳报帐时间为每月10、20、30日，最晚两日内报帐（节假日顺延），公司财务人员去工地收取，无论任何原因，超过两日内未报帐者，公司将予以处罚，超过三次财务有权调离岗位。项目员工如有特殊情况向公司借款，写书面申请由项目经理签字后报到公司办公室。

 3)、工地出纳支付小额材料时，需向统计索要报公司财务的入库单（二联），费用报销单后必须附入库单（三联，已给对方联）及发票或收款人收条。

4)、工地出纳支付机械、人工费时，需向统计索要报公司财务的计量单，费用报销单后必须附机械计量单（已给对方联）、合同、发票或收款人收条。如为预付款项在费用报销单上注明。

5)、机械进出场运费由工地统一支付，需向统计索要报公司财务计量单，费用报销单后必须附机械计量单（已给对方联），以免出现重付现象。

6)、工地出纳每月汇总已付人工费、机械费、材料款，与公司财务对账。

7)、工程完工后，所有材料交财务核销后归档。

8)、如出纳调离岗位时，由财务和办公室监督交接，如账实不符，由工资中扣除，超出部分工资部分，按法律规定处理。

所有报销单均由经办人、相关负责人、项目经理签字后公司财务才予以报销，否则不予报销。

2、工地统计管理

1）、工票（人工、机械）一式三联，一联交财务盖项目部章，二联交提供劳物者，三联存根。出入单一式三联，一联存根，二联交公司财务，三联对方联。

2）、统计在填写人工、机械计量单时，应按单位详细填写施工位置、部位、施工内容、工作起始时间。如有与单项承包项目重复的应注明原因，以备核查。工程所有机械、材料、人工合同及时报到公司财务，如没合同的单据予以退回（临时租用除外）。

3）、统计报帐时间为每月10、20、30日，最晚两日内报帐（节假日顺延），公司财务人员去工地收取，无论任何原因，超过两日内未报帐者，公司将予以处罚，超过三次财务有权调离岗位。

 4）、工地统计应及时对所有材料出入库，并填写出入库单。已付款材料入库单（二联）交给工地出纳作为付款凭证；未付款的材料入库单每旬交到公司财务做应付账款处理。将材料出库每月下旬报到公司财务，未出库视同工地未使用，月底对账盘点库存并报库存盘点表，做到账实相符。

5）、工地统计应准确无误填写人工、机械计量单，并由统计、工长、项目经理签字后报到公司财务。已付款人工、机械（一联）交给工地出纳作为付款凭证；未付款的人工、机械计量单每旬交到公司财务做应付账款处理。统计每月汇总已付及未付人工、机械、材料汇总表，报到财务。

 6）、机械场内外运土计量单总车数后应付土条。

 7）、每月下旬将本月所有人工、机械、材料存根联与财务对账，核对相符后公司财务收回存档。

8）、建立统计台账，详细记载所发生事项。

 9）、如统计调离岗位时由财务和办公室监督交接。

十四、会议管理

1、项目部每周召开一次工程例会。

2、会议组织者应在会前准备好会议相关资料

3、参加会议者应准时，因故不能参加者应事前向会议组织者请假。

4、项目部要认真执行周月例会制度要有会议制度，还要有安全生产会议记录。