

目 录

第一章	提纲及要点	1
第二章	项目部组织机构及职责	10
第三章	合同管理策划	21
第四章	项目技术管理实施计划	28
第五章	项目设计管理实施计划	35
第六章	项目生产管理实施计划	38
第七章	项目部党群、行政、后勤综合管理	48
第八章	项目分包管理实施计划	55
第九章	项目材料采购管理实施计划	65
第十章	项目设备管理实施计划	74
第十一章	质量管理计划	77
第十二章	环境管理计划	86
第十三章	职业健康与安全管理计划	92
第十四章	信息与沟通管理计划	123
第十五章	项目成本实施计划	131
第十六章	风险控制计划	152
第十七章	项目资金管理及税务实施计划	157
第十八章	项目部保安全管理实施计划	173
第十九章	现场 CI 实施计划	177
第二十章	项目实施计划书的调整（因重大设计变更）	186

文件修改页

页码	章节	修改内容	版本号
11-12	第二章	项目部主要管理人员名单	
13	第二章	项目部管理人员工资核定表	
14	第二章	项目部组织机构图	
30	第四章	项目主要技术方案计划表	
38	第六章	项目生产与进度管理计划编制表	
126-129	第十四章	项目部信息及沟通需求识别表 项目部信息管理计划编制表	
187-193	第二十章		

第一章 提纲及要点

1、管理项目概况

1.1 项目基本情况

1-1 期为别墅 1#~35#，建筑高度 11.8m，共 35 栋，均带有半地下室车库等； 1-2 期为洋房 1#-45#，建筑高度 20.8m，共 45 栋，其中 1#~9#带有地下室并有地下一层停车场；1-1 期 36#、37#为商业楼，建筑高度 10.25m。本工程由于栋数多，专业多，交叉施工多，需综合考虑的面广。建筑设计概况，主要装饰情况，结构设计概况等见以下列表。

1-1 期 1#~35#设计概况

序号	项目	内 容			
1	建筑面积	详见建筑施工图			
2	层数	3 层			
3	建筑高度	11,8m			
4	建筑类别	低层住宅类			
5	± 0.000 标高	相当于绝对标高 576.6~578.5m			
6	结构安全等级	二级			
7	耐火等级	二级			
8	抗震设防	抗震设防烈度为 8 度			
9	结构形式	框架结构			
10	基础形式	采用条形基础 / 钻孔长螺旋灌注桩			
11	砌体工程	本工程外墙、分户墙、屋面女儿墙及单元楼梯间墙体采用 200 厚蒸压加气混凝土砌块，卫生间墙体采用 120 厚蒸压加气混凝土砌块，其余墙体均采用 120 厚蒸压加气混凝土砌块，均采用 M5混合砂浆砌筑。			
12	基础砼强度等级	垫层	C15	基础 / 承台地梁	C25
	梁板柱、剪力墙	基础顶 ~3.6m	C30/C35	3.6m~屋顶	C30
13	钢筋型号及类别	HPB235钢筋 (I 级钢筋 , $f_y=210N/mm^2$); HRB335钢筋 (II 级钢筋 $f_y=300N/mm^2$); HRB400钢筋 (III 级钢筋 $f_y=360N/mm^2$)。			
14	焊条及焊接要求	HPB235钢筋采用 E43 型焊条 ,HRB335、HRB400钢筋采用 E50 型焊条。焊接要求应符合现行规范有关规定； 焊缝长度： 双面焊 5d , 单面焊 10d , 焊缝高度 0.5d 。			
15	板	采用 100 - 120mm厚钢筋砼现浇板。			

1-2 期 1#~45#设计概况

序号	项目	内 容			
1	建筑面积	详见建筑施工图			
2	层数	6 层			
3	建筑高度	20.8m			
4	建筑类别	低层住宅类			
5	± 0.000 标高	相当于绝对标高 575.2~576m			
6	结构安全等级	二级			
7	耐火等级	二级			
8	抗震设防	抗震设防烈度为 8 度			
9	结构形式	框架 - 剪力墙结构			
10	基础形式	采用条形基础 / 钻孔长螺旋灌注桩			
11	砌体工程	本工程外墙、分户墙、屋面女儿墙及单元楼梯间墙体采用 200 厚蒸压加气混凝土砌块，卫生间墙体采用 120 厚蒸压加气混凝土砌块，其余墙体均采用 120 厚蒸压加气混凝土砌块，均采用 M5 混合砂浆砌筑。			
12	基础砼强度等级	垫层	C15	基础 / 承台地梁	C25/C30
	梁板柱、剪力墙	基础顶 ~9m	C30/C35	9m~屋顶	C30
13	钢筋型号及类别	HPB235 钢筋 (I 级钢筋, $f_y=210\text{N/mm}^2$); HRB335 钢筋 (II 级钢筋 $f_y=300\text{N/mm}^2$); HRB400 钢筋 (III 级钢筋 $f_y=360\text{N/mm}^2$)。			
14	焊条及焊接要求	HPB235 钢筋采用 E43 型焊条, HRB335、HRB400 钢筋采用 E50 型焊条。焊接要求应符合现行规范有关规定; 焊缝长度: 双面焊 5d, 单面焊 10d, 焊缝高度 0.5d。			
15	板	采用 100 - 120mm 厚钢筋砼现浇板。			

1-1 期 36#、37#栋设计概况

序号	项目	内 容			
1	建筑面积	详见建筑施工图			
2	层数	2 层			
3	建筑高度	10.25m			
4	建筑类别	小型商店			
5	± 0.000 标高	相当于绝对标高 577.05~581.1m			
6	结构安全等级	二级			
7	耐火等级	二级			
8	抗震设防	抗震设防烈度为 8 度			
9	结构形式	框架结构			
10	基础形式	采用钻孔长螺旋灌注桩			
11	砌体工程	本工程外墙、分户墙、屋面女儿墙及单元楼梯间墙体采用 200 厚蒸			

		压加气混凝土砌块，卫生间墙体采用 120 厚蒸压加气混凝土砌块，其余墙体均采用 120 厚蒸压加气混凝土砌块，均采用 M5混合砂浆砌筑。			
12	基础砼强度等级	垫层	C15	地梁、承台	C25
	梁板柱、剪力墙	一层	C30	二层	C30
13	钢筋型号及类别	HPB235钢筋 (I 级钢筋 , $f_y=210\text{N/mm}^2$); HRB335钢筋 (II 级钢筋 $f_y=300\text{N/mm}^2$); HRB400钢筋 (III 级钢筋 $f_y=360\text{N/mm}^2$)。			
14	焊条及焊接要求	HPB235钢筋采用 E43型焊条 ,HRB335、HRB400钢筋采用 E50型焊条。焊接要求应符合现行规范有关规定 ; 焊缝长度 : 双面焊 5d , 单面焊 10d , 焊缝高度 0.5d 。			
15	板	采用 100 - 120 厚钢筋砼现浇板。			

地下车库栋设计概况

序号	项目	内 容			
1	建筑面积	详见建筑施工图			
2	层数	地下一层			
3	建筑高度	3.6m			
4	建筑类别	二类地下车库			
5	± 0.000 标高	相当于绝对标高 575.20m			
6	结构安全等级	二级			
7	耐火等级	二级			
8	抗震设防	抗震设防烈度为 8 度			
9	结构形式	框架结构			
10	基础形式	条形基础 / 钻孔长螺旋灌注桩			
11	砌体工程	本工程外墙、分户墙、屋面女儿墙及单元楼梯间墙体采用 200 厚蒸压加气混凝土砌块，卫生间墙体采用 120 厚蒸压加气混凝土砌块，其余墙体均采用 120 厚蒸压加气混凝土砌块，均采用 M5混合砂浆砌筑。			
12	基础砼强度等级	垫层	C15	底板，地梁、承台	C20
		地下室底板、基础梁、承台	C35P6	地下室外墙、水池	C35P6
		地下室顶板	C35P6	地下室柱	C35
13	钢筋型号及类别	HPB235钢筋 (I 级钢筋 , $f_y=210\text{N/mm}^2$); HRB335钢筋 (II 级钢筋 $f_y=300\text{N/mm}^2$); HRB400钢筋 (III 级钢筋 $f_y=360\text{N/mm}^2$)。			
14	焊条及焊接要求	HPB235钢筋采用 E43型焊条 ,HRB335、HRB400钢筋采用 E50型焊条。焊接要求应符合现行规范有关规定 ; 焊缝长度 : 双面焊 5d , 单面焊 10d , 焊缝高度 0.5d 。			

15	板	采用 100 - 120 厚钢筋砼现浇板。
----	---	-----------------------

主要装饰情况

分项名称		建筑做法
装饰	外墙	涂料、石材
	楼地面	细石砼、地下室地面
	内墙面	一般抹灰
	顶棚	无
	楼梯	细石砼
	楼面	水泥砂浆楼面、细石砼楼面
防水	屋面	屋面防水等级为 级，采用 APF 防水卷材和海洋蓝油毡瓦两道防水
	厕浴间	1:2.5 水泥砂浆找平 +3.0 厚聚合物水泥（ JS ）防水涂料两道
保温节能		屋面 50 厚岩棉板
		外墙 无
		门窗 无

1.2 工期要求

工程合同要求工期 21 个月， 2012 年 3 月 30 日至 2013 年 12 月 30 日。

2、项目管理的理念和思路

2.1 项目管理理念

- 1) 明确自身定位，为业主创造最大价值；
- 2) 把握项目管理理论的精髓，整合各方优势资源，建立高效管理平台；
- 3) 以现代项目管理模式和先进科技为手段，以目标驱动为核心组织项目建设管理；
- 4) 制定项目生命周期各阶段、各领域综合计划，实施项目全面管理。

2.2 将整体管理的思想融入到项目管理各个层面

- 1) 以整体思想为指导，从全局角度出发，以项目总体利益最大化为目标；
- 2) 协调和统一项目各方面专项管理，消除项目各方面专项管理的局部性，平衡项目各目标间的冲突，保证项目过程各阶段的顺利实施；
- 3) 项目变更尤其要按照整体管理的思想，从大局出发进行控制和管理。

2.3 明确项目管理的任务、目标

在项目总体目标框架内， 我公司将组织协调各级承包商、 供应商、 设计单位、 监理单位构成项目管理平台，整合各方目标，制定项目管理规则，坚持以协议、

合同规定项目各方的责、权、利，以此为基础建立科学、高效的项目管理模式。

2.4 建立科学、先进的项目管理体系

将项目实际条件、 特殊背景与项目管理思想有机结合， 构建由项目综合管理、范围管理、时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、沟通管理、风险管理、采购管理九个主要板块组成的管理平台 （如下图）。



3、项目管理的总体目标

目标属性	住宅 1-1、1-2 期项目位于商业中心西北侧，分为东西两个地块，由 35 栋别墅和 45 栋洋房组成，两地块中间有一条南北走向的冲沟，总用地面积 16.7 公顷，容积率 1.1，拟建住宅建筑面积约 18 万平方米，其中地块一为 35 栋联排别墅区，在用地东、西和北侧分别设置一个小区出入口，通过小区内外围环道联系各组团，别墅组团内部设置尽端式车行道，每户设置一个户内半地下私家车位，满足别墅停车配比要求，
------	---

	以各出入口为起点设置中央景观轴，形成用地内“十”字型景观，实现别墅社区的景观轴射最大化和均好性；地块二为 45 栋多层洋房区，在东侧道路上设置两个出入口，通过用地内部南北向小区干道组织区内的交通，小区干道西侧临河组团采用路边停车，小区干道东侧组团拟结合区内和商铺以及外围城市道路的标高关系设置半地下停车库，车库出入口设在各半地下平台处，并与小区干道相连接，住户通过步级上到各个组团，洋房区利用地形条件设置临河休闲景观道，结合中心干道景观和东侧台地组团景观花园。
工期目标	20个月
成本目标	
质量目标	云南省优质工程奖
安全目标	杜绝死亡、重伤和重大机械事故，一般事故频率不超过 3 ‰，安全事故损失控制在施工产值的万分之四。
文明施工目标	按照“文明安全工地”的要求管理施工现场，争创景洪市市安全质量标准化示范工程
项目采购目标	周密计划、组织安排，确保工程所需的所有设备材料满足施工进度的要求，其质量和性能价格比力争最优
信息管理目标	建立标准、高效的信息沟通、文件管理和绩效报告机制，使相关的项目信息能及时、准确地产生、收集、分发和保存，便于检索查询，相关的工程建设资料完全符合城建档案要求
风险管理目标	通过对项目进行活动分解的过程，有效地识别潜在的风险因素，制定风险应对措施，加强监控避免风险或将风险损失降低
项目移交目标	做好项目实施过程中的资料管理，做好竣工档案移交工作；根据使用人的运行管理方案，组织运行管理人员培训。
其他目标	1、实现设计、监理、总包、分包、供应商等各参建单位的协调工作，以保证主要目标的实现； 2、达到项目业主（**）以及相关主管和监管部门满意的程度；该目标没有量化的标准，需要与各方建立全方位的沟通渠道； 3、强化财务管理，通过公开、公正、公平的工作制度，积极配合审计监督。

4、项目管理实施计划要点

序号	工作要点	工作内容描述
1	工作准备	<p>了解施工现场总体情况和要求；</p> <p>了解设计图纸提交情况和设计交底情况；</p> <p>了解相关行政手续办理情况，积极开展相应的工作；</p> <p>了解施工组织管理和有关文件提交情况；</p> <p>了解监理单位的工作安排以及相关的文件提交情况（如监理</p>

		<p>管理一体，则可节省此道工作)；</p> <p>了解相关合同洽谈、签订情况；</p> <p>查看测量控制和其它相关的施工条件；</p> <p>与项目参建单位建立沟通联系。</p>
2	资金管理	<p>根据施工总控制进度编制资金使用计划；</p> <p>按照相关合同约定审核设计、施工和供货单位支付的申请并提交委托人核准；</p> <p>向委托人提交项目进度用款报告和工程进度情况；</p> <p>汇编财务档案；</p> <p>编制资产清单。</p>
3	成本管理	<p>根据项目的工作分解结构 (WBS)制订成本分解结构 (CBS)；</p> <p>编制各项工作的成本控制基准；</p> <p>审批经监理审核的《工程款支付证书》及其他相关报表并报委托人核准；</p> <p>审核经监理签署意见的竣工结算资料；</p> <p>审批经总监理工程师签发的竣工结算《工程款支付证书》并报委托人核准。</p>
4	招标采购	<p>根据工程需要编制招标工作计划；</p> <p>审查招标代理编制的招标文件并报委托人核准；</p> <p>办理招标、投标相关的手续；</p> <p>建立招标工作短名单；</p> <p>组织对潜在的投标人进行考察；</p> <p>编制评标工作大纲和标准；</p> <p>组织投标、开标和评标；</p> <p>向委托人及相关上级书面报告招标投标和中标合同情况 (报告定标顺序)。</p>
5	合同管理	<p>商谈、签订设计专项、施工承包、采购合同；</p> <p>督促相关各方履行合同。(设计合同、监理合同、施工合同、供货合同等)；</p> <p>催交设备到货；</p> <p>检查相关单位进行设备材料验收、存放情况；</p> <p>合同的管理收尾。</p>
6	进度管理	<p>编制进度管理计划；</p> <p>分析进度风险；</p>

		<p>跟踪、检查施工和采购进度</p> <p>召开进度协调会议；</p> <p>向委托人和相关部门提交工程进度报告；</p> <p>更新进度基准。</p>
7	质量控制	<p>编制质量管理计划；</p> <p>分析质量控制重点；</p> <p>核查施工和监理单位的质量管理体系及其落实情况；</p> <p>查验测量放线：查控制网（平面、高程）、桩位，各测控点的保护等（水平、竖向）；</p> <p>检查、控制进场设备和材料质量；</p> <p>审查经监理工程师批准的分部分项工程施工方案；</p> <p>监控施工过程的质量保证情况。</p>
8	验收/移交管理	<p>编制工程验收工作计划；</p> <p>组织项目的功能性验收；</p> <p>会同监理单位组织单位工程预验收；</p> <p>审核施工单位提交的竣工验收报告；</p> <p>审核监理单位提交的质量评估报告；</p> <p>进行单位工程竣工验收；</p> <p>办理竣工验收备案；</p> <p>向委托人办理《竣工移交证书》；</p> <p>提交操作和维护手册。</p>
9	变更控制	<p>制订变更控制工作程序和制度；</p> <p>严格控制变更发生（建设规模、标准、内容、和投资额）；</p> <p>组织变更必要性论证工作；</p> <p>核查变更过程是否符合程序和规定；</p> <p>更新成本控制基准；</p> <p>更新进度控制基准。</p>
10	安全管理	<p>编制安全管理计划；</p> <p>识别风险因素，制订对应措施；</p> <p>检查施工、监理单位的安全文明施工体系建立和落实情况；</p> <p>组织安全过程检查；</p> <p>安全工作报告。</p>
11	综合协调管理	<p>审核各方工作规划（方案）的技术、经济合理性和可行性。强调重在实施，防止流于形式；</p>

		<p>及时发现问题，积极、主动召开综合协调会议协商解决；</p> <p>设计协调：组织必要的设计深化、专项工程设计和相关的设计审查工作；</p> <p>监理协调：充分发挥监理单位的作用；</p> <p>施工协调：积极组织各施工单位的协作，解决各种问题，提高工作效率。</p>
12	沟通管理计划	<p>编制沟通管理计划；</p> <p>进行项目干系人分析，建立沟通联络机制；</p> <p>建立工程例会制度，主持召开工程例会；</p> <p>组织进行技术专题论证；</p> <p>向委托人和政府建设主管部门提交工程报告。</p>
13	文件信息管理	<p>建立文件和信息管理框架；</p> <p>编制文件控制要求；</p> <p>施工图纸版本控制，及时更新施工用图；</p> <p>建立文件管理台帐，严格履行收、发和借阅手续；</p> <p>整理汇编、移交项目竣工及有关工程档案等技术资料。</p>
14	保修管理	<p>编制保修管理计划；</p> <p>组织签订工程保修合同；</p> <p>组织、检查相关单位保修工作；</p> <p>作好保修期工作记录。</p>
15	管理工作总结	<p>工程实施的绩效总结；</p> <p>对管理工作的总结。</p>

第二章 项目部组织机构及职责

1、项目部的组建

项目部的组织形式应根据施工项目的规模、结构复杂程度、专业特点、人员素质和地域范围确定，

2、项目部的编制

项目经部岗位人员配备既要做到精干高效，又要满足项目各项业务系统管理的要求。

本项目属于大型（ 2 级）住宅类常规技术建筑工程，承建模式为施工总承包制，项目部定员标准：

大型项目， 36-60 人。

3、项目部管理岗位设置

项目部领导层： 项目经理、项目副经理（生产经理、项目总工、商务经理等）、安全总监、质量总监等。

项目部执行层：机械工程师、材料工程师、成本工程师、 合约工程师、安全工程师、质量工程师、试验工程师、测量工程师、公共关系主管、后勤保卫主管、出纳、会计，以及施工片区工程师 4人和专业工程师 10人。

项目部职能部门设置：工程部、技术部、质量部、安全部、财务部、商务部、物资设备部、试验室、测量部、综合办公室等。

4、项目部主要管理人员名单

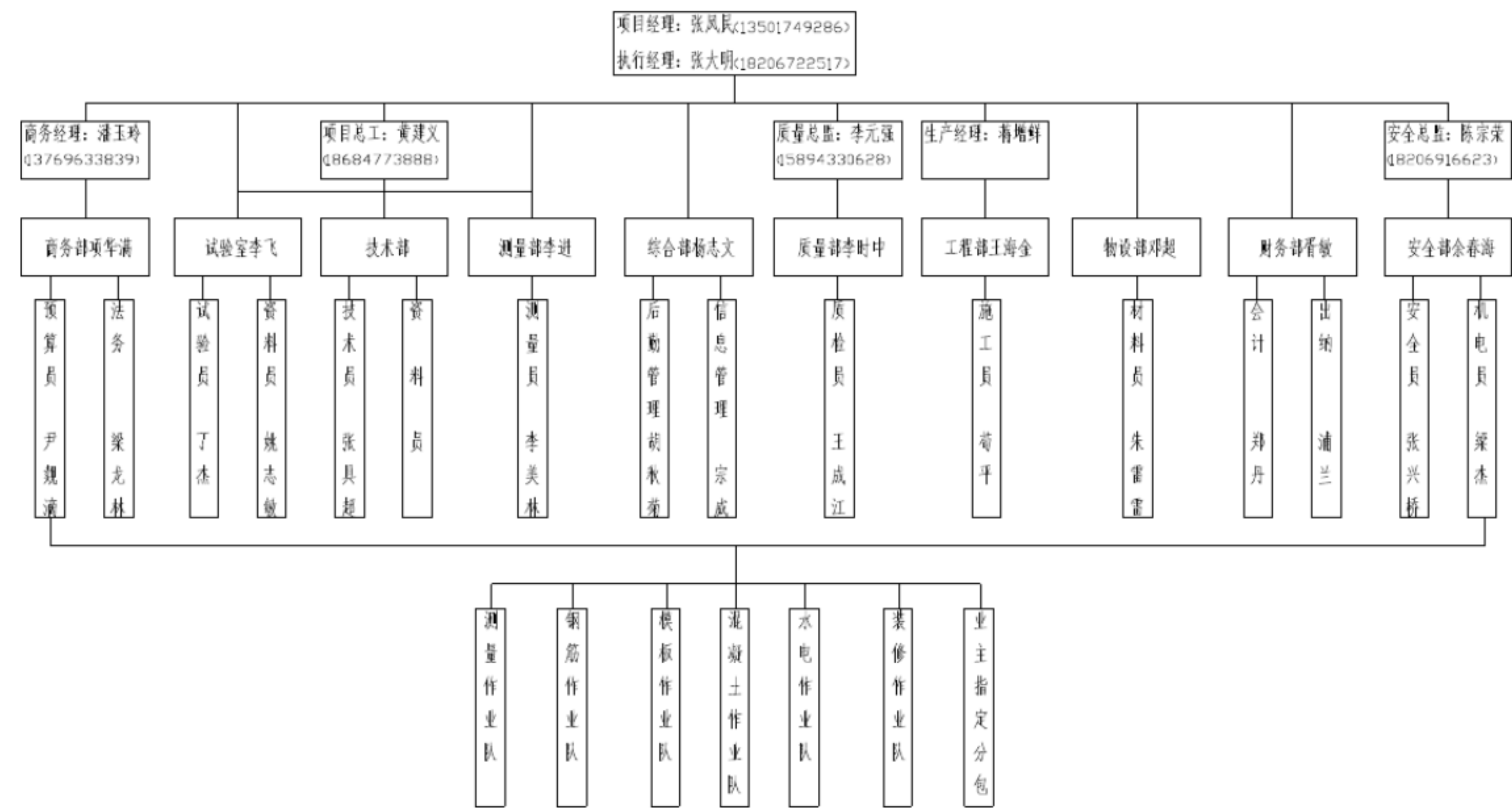
姓名	部门	职称	姓名	部门	职称
张凤民	项目经理 / 指挥长		张春贺	房建施工员	
陈吉勇	副指挥长		吕友超	房建施工员	
张大明	项目执行经理		邓资黔	房建施工员	
梁代斌	项目领导		李 波	房建施工员	
刘玉忠	项目领导		张具超	技术员	
张超	生产经理		刘凯泉	技术员	
周从松	生产经理		邹大鹏	测量员	
黄建义	项目总工		孙廷金	房建施工员	
夏 俊	房建技术负责人		李 进	测量负责人	
陈宗荣	安全总监		张宝强	测量员	
王海金	生产经理		王 宇	测量员	
张建	生产经理		张荣春	测量员	
董 超	技术部副经理		李美林	测量员	
冉茂滔	技术员		石 麟	试验室负责人	
雷光炯	安全负责人		丁 杰	试验员	
谭文权	机电主管		李 飞	试验员	
余春海	安全总监助理		姚志敏	试验员	
张兴桥	安全员		朱光豫	试验员	
杜海林	安全员		李元强	房建质量总监	
韩金双	安全员		李时中	质量负责人	
曾 博	安全员		张竟成	质量员	
祝高荣	祝高荣		罗瑞胤	质量员	
梁龙林	法务		王成江	质量员	

吴 涛	预算员		蒲 兰	财务（出纳）	
魏冬艳	预算员		田野	试验员	
郭丽霞	预算员		兰成丽	资料员	
项华满	房建商务负责人		彭 涛	房建施工员	
孙理娜	预算员		段雄飞	房建施工员	
韩 悦	预算员		李亚宁	房建施工员	
刘 婷	预算员		邓 超	统筹管理物设部	
尹觊滴	预算员		韩忠文	材料员	
游 杰	预算员		朱雷雷	材料员	
饶 青	预算员		何仲平	材料员	
郭 振	预算员		胥 敏	财务负责人（会计）	
熊兴伟	预算员		周熊兵	房建施工员	
李邦明	预算员		苟平	房建施工员	
武天祥	房建施工员		冉启浪	材料员	

5、项目部管理人员工资核定表

五公司云南分公司西双版纳万达项目七大员职工2012 年工资标准										
序号	项目名称	姓名	性别	岗位	项目经理薪酬标准	套岗后工资标准			浮动比例	师带徒津贴
						岗位薪酬	浮动薪酬	合计		
1	版纳项目	张大明	男	房建项目经理	18000	9000.00	4500.00	13500.00	75%	300
2	版纳项目	黄建义	男	房建技术总工	18000	8500.00	1500.00	10000.00	55%	600
3	版纳项目	张大全	男	市政商务部经理	18000	8000.00	1000.00	9000.00	50%	
4	版纳项目	项华满	男	房建商务部经理	18000	4800.00	700.00	5500.00	31%	300
6	版纳项目	李元强	男	房建质量总监	18000	6000.00	500.00	6500.00	36%	300
7	版纳项目	邓 超	男	材料部经理	18000	4000.00		4000.00		300
8	版纳项目	陈宗荣	男	安全总监	18000	7000.00	2000.00	9000.00	50%	300
合计										
注：										

6、项目部组织机构图



7、项目部岗位、部门职责

岗位、部门	职责
项目经理	<ol style="list-style-type: none"> 1、受企业委托，代表企业实施施工项目管理。贯彻执行国家、地方政府的有关法律、法规、方针、政策和强制性标准，执行企业管理制度，维护企业的合法权益。 2、签订项目管理目标责任状，主持编制项目管理实施方案，全面负责整个工程施工日常事务，对工程的质量、安全、进度、成本、合约、资金等全面负责，确保项目顺利建设和目标的实现。 3、策划项目资源配备，明确职能部门的管理职能，领导组织开展工作。 4、主持项目部会议工作，审定、签发对内、外各类文件。 5、控制工程成本，合理管理项目资金运转。 6、参与由公司组织的 选择和评审项目采购范围的材料供应商。 7、协调总承包与分包之间的关系，组织召开总承包与分包的各类协调会议，解决总承包与分包之间、各分包之间的矛盾和问题。 8、与业主、监理沟通，解决随时出现的各种问题。积极处理好与项目所在地政府部门及周边关系。 9、做好项目管理人员的人事管理工作，合理分配各项工作并予以指导，奖优罚劣。
项目副经理	<ol style="list-style-type: none"> 1、全面组织管理施工现场的生产活动，合理调配劳动力资源。使项目的生产组织、生产管理和生产活动符合施工方案实施要求。 2、负责协调各专业分包人作业队伍之间的进度、作业面、运输矛盾，使现场施工合理有序进行。 3、负责项目的安全生产活动，管理项目的安全管理组织系统。 4、定期组织工程的全面检查，对施工现场的进度、质量、安全等情况随时掌握，经常组织现场会，及时解决发现的问题。 5、实施施工现场标准化管理，负责项目的质量和安全文明施工的创优工作。 6、协助项目经理进行日常的项目管理工作。
项目总工程师	<ol style="list-style-type: none"> 1、全面负责项目技术质量日常管理，组织技术人员解决工程施工中出现的技术问题，为项目施工提供技术保障。 2、组织图纸会审、深化设计工作，审核施工组织设计和主要技术方案、技术措施，参与制定工程施工计划，负责组织工程技术文件的交底，并协调各分包商之间的技术问题。 3、主持研究施工中的关键技术问题，审定重要的现场技术处理方案，及时解决施工中遇到的重要技术问题。 4、负责全面质量管理，指导建立质量检查制度，做好工程质量的监督工作，处理重大质量事故。 5、主持项目计量设备管理及检验、试验工作。 6、组织工程资料进行收集、归纳、存档及管理。 7、参与重要部位隐蔽验收、中间验收及竣工验收。 8、负责组织工程施工中的重大课题研究和培训技术工作，组织推广新技术、新设备、新材料和新工艺的应用。

项目商务经理	<ol style="list-style-type: none"> 1、负责工程项目的日常合同管理工作，与局市场部形成对接关系，为项目经理部提供合同支持和服务。 2、主持项目资金使用计划的编制，项目成本管理和经济活动分析。 3、负责审核和监督材料款的结算、人工结算； 4、负责审核和汇总项目经理部预结算月度报表，并上报局总部； 5、负责监督和检查安全生产专项资金使用情况，确保专款专用。 6、负责整个工程项目的财务核算和监督，参与项目的二次经营管理。 7、根据工程项目的资金运作情况，合理调配资金，确保资金正常运转。 8、负责与局资金部和业主财务部门的对接协调，保证工程预付款、进度款及竣工结算款的及时到账。
技术部	<ol style="list-style-type: none"> 1、具体负责工程项目的技术管理工作，完成现场的验收、检查工作。 2、在项目总工程师领导下，负责编制施工方案，并确定施工方案是否符合工程实际需求。 3、负责解决施工现场出现的技术问题，与设计、监理协作解决技术问题。 4、有效、动态地对现场施工活动实施全方位、全过程管理。 5、合理安排施工搭接，确保每道工序质量，形成最终优质建筑产品。 6、实施作业过程中的施工指导，确保工序管理点的顺利实施。 7、编制项目进展的进度计划，确保进度计划科学合理；合理调配劳动力资源，使工程建设有组织按计划进行。 8、做好现场材料取样及混凝土试验工作。
工程部	<ol style="list-style-type: none"> 1、参与相关施工方案的编制。 2、编制作业计划，报分管副经理平衡。 3、熟悉并掌握设计图纸、施工规范、规程、质量标准和施工工艺，向班组工人进行技术交底，监督指导工人的实际操作。 4、按施工方案、技术要求和施工程序组织施工。 5、合理使用劳动力，掌握工作中的质量安全动态情况，组织操作工人进行质量安全的自检、互检 6、参与上级组织的质量检查评定工作，并办理签证工作。 7、检查班组的施工质量，制止违反施工程序和规范的错误行为。 8、负责现场文明施工及安全交底。地文明施工目标的实现 9、合理安排施工搭接，确保每道工序质量，形成最终优质建筑产品。 10、合理调配劳动力资源，使工程建设有组织按计划进行。
质量部	<ol style="list-style-type: none"> 1、按质量文件和合同要求，实施施工全过程的质量控制和检查、监督工作。 2、负责对分部、分项及最终产品的检验和参与最终产品质量评定工作，独立行使施工过程中的质量监督权力。 3、负责各种质量记录资料的填制、收集、立卷工作。 4、做好现场材料检查工作，确保材料质量合格。 5、对施工全过程进行质量控制，对不合格产品坚决不予放行，待其进行整改后再进行检查验收。 6、负责对各分包商的工作进行质量监督，确保整个工程的施工质量。

安全部	<p>1、负责组织实施员工安全培训、安全教育工作，负责安全技术审核把关和安全交底；负责每周的安全生产例会，定期主持召开安全工作会议。</p> <p>3、负责现场职业健康管理，督促总承包项目经理部职业健康制度的落实。</p> <p>4、负责检查施工操作人员和机械设备是否符合施工规范和操作要求。负责项目安全文明施工的各项规划和要求的监督检查及申报。</p> <p>5、负责安全生产和文明施工的日常检查、监督、消除隐患等管理工作；负责安全生产日志和文明施工资料的收集整理工作；</p> <p>6、负责对各分包商的工作进行安全、文明施工监督，确保整个工程的施工安全及文明施工。</p>
物资设备部	<p>1、按质量设计和施工方案，提供合格的材料与设备。并对材料进行现场验收，保质保量。严格控制无质保文件和不符合技术规范指标的材料投入施工，</p> <p>2、强化原材料、半成品等质量管理，提高设备的完好及使用率。</p> <p>3、负责及时采购、租赁施工生产所必须的各类机械设备，并保证质量。杜绝设备带病运行。</p> <p>4、实施工程项目现场管理标准化，使操作现场工作环境不影响工程质量。</p> <p>5、负责对现场的材料、设备、机械进行管理，积极配合其它部门的施工现场管理和文明施工管理。</p>
商务部	<p>1、负责项目的资金管理和成本运营。</p> <p>2、负责项目合同管理、造价确定、准备竣工决算报告及其他商务方面的工作</p> <p>3、负责与业主和分包的结算工作，编制项目月度请款、分包付款文件。</p> <p>4、同时制定资金需用计划，定期进行经济活动分析和成本核算。做好项目预算，为公司、项目经理提供工程成本资料、决策依据。</p> <p>5、对项目部的资金进行全面管理，确保项目资金运作安全，满足工程需要。</p> <p>6、监督各分包商的履约情况，控制工程造价和工程进度款的支付情况，确保资金安全。</p>
综合办公室	<p>1、负责项目综合事务的管理，做好施工现场的安全保卫，后勤管理，对外接待，社会协调等方面的工作。</p> <p>2、负责施工现场的 CI形象策划及管理以及对外宣传工作。</p> <p>3、负责项目劳动关系管理，组织工资表编制。</p> <p>4、负责对各专业分包单位的后勤管理与协调。</p> <p>5、协助现场安全文明、环境保护管理。</p> <p>6、负责现场车辆、人员出入登记管理</p>
测量部	<p>熟悉图纸，负责所有栋号的定位，和各楼层主轴线控制的放线工作。复核各楼层的放线成果，并做各楼层定位放线资料的报验工作</p>

试验室	配合技术部的工作，做好自身检测的试验工作，同时与外围检测单位做好良好的沟通。确保质保资料的完整性与合法，并做好现场各类材料的取样工作
-----	--

8、项目管理职能

8.1 企业层级应承担的项目管理职能

（包括但不限于以下工作）

序号	工作职能	必要工作事项	时间期限	负责部门
1	投标	项目启动	企业决定项目投标后	指定部门
		项目管理授权	项目启动时	企业指派
		项目策划	项目启动时	投标管理部门
		项目情况调查	工程投标前	企业指派
		项目现金流分析	工程投标前	企业指派
		项目风险评估	工程投标前	企业指派
		投标总结	工程投标后	投标管理部门
2	合同	合同谈判及签署	工程开工前	投标管理部门
		履约保函或保证金	合同规定时间	企业指派
		合同评审	合同订前及签订后	合同管理部门
		项目目标成本估算	合同签订后	成本管理部门
		合同交底	项目部组建后	合同管理部门
		客户关系管理	项目部组建后	市场管理部门
		项目策划书	项目启动后 10 天内	工程管理部门
		项目管理责任书	与项目策划书同步	工程管理部门
4	组织	任命项目经理	启动时定人选中标后任命	人力资源部门
		建立项目部	项目策划书发布后	人力资源部门
		按规定建立党群组织	项目部建立时	党群部门
		制定项目人员职务说明书	工程开工前	人力资源部门
		确定项目薪酬制度	工程开工前	人力资源部门
5	服务	材料招标及采购	配合施工进度要求	物资管理部门
		分包招标及进场备案	配合施工进度要求	分包管理部门
		机械设备租赁或调配	配合施工进度要求	设备管理部门
		资金调配	配合项目资金收支情况	资金管理部门
		项目备用金及财务设账	工程开工前	财务管理部门
		项目技术标准及方案论证	工程开工前	技术管理部门
		项目管理实施计划审批	工程开工前	工程管理部门
		项目后勤保障与服务	工程开工前	相关部门
		项目法律事务	工程开工前	法务部门
6	控制	五大管理目标控制	配合工程进度	相关部门
		五大管理目标及资金预警	配合工程进度	相关部门
		项目履约控制	按合同规定	合同管理部门
		项目部三项报告的控制	月度及每个工作日历天	指定部门
7	监督	日常检查	月、季、年	相关部门
		项目最终检查	工程竣工交付后	工程管理部门
		项目审计与监察	施工过程中及完工后	审计监察部门

8	项目制度建设	建立标准化表格及格式文本	工程开工前	有关部门
		建立项目管理数据库	工程开工前及完工后	相关部门
		建立项目管理信息系统	工程开工前	工程管理部门
9	项目保修	工程保修支持	保修期内	工程管理部门
		工程技术服务	工程设计使用年限内	工程管理部门

8.2 项目部应承担的项目管理职能

(包括但不限于以下工作)

序号	工作职能	必要工作事项	时间期限	负责人员
1	合同管理	合同责任分解	工程开工前	商务经理
		项目索赔与反索赔	工程开工前及过程中	商务经理
		项目计划成本及盈亏测算	工程开工前及季度	成本工程师
		项目商务月度报告	每月 5 日前	项目商务经理
		工程进度报量及付款申请	按合同规定期限	合约工程师
2	计划	项目管理实施计划	工程开工前	项目经理
		项目经理月度报告	每月 5 日前	项目经理
3	组织	项目组织机构及职责	工程开工前	项目经理
		项目人员岗位职务说明书	人员到岗前	项目经理
4	资金管理	项目收款	按合同规定	商务经理
		项目付款申请	按合同及工程进度	项目经理
5	设计及技术管理	项目设计	按合同规定	项目总工程师
		施工组织设计及技术方案	工程开工前	项目总工程师
		设计变更、技术复核	根据工程进度	技术员
		工程技术资料	按工程进度	技术员
		检验与试验	按工程进度	技术员
		工程测量	按工程进度	测量工程师
6	物资管理	物资需用计划	按项目实施计划	材料工程师
		材料进场验收及使用控制	按工程进度控制	材料工程师
6	设备及料具管理	设备进出场控制	按项目实施计划	机械工程师
		设备使用管理	按现场实际情况	机械工程师
8	分包管理	分包招标、履约保证	按项目实施计划	合约工程师
		分包现场管理	项目实施全过程	劳务管理工程师
		分包结算	按分包合同	成本工程师
9	生产及工期管理	生产及进度管理计划	项目开工前	计划管理工程师
		作业计划及每日情况报告	按工程施工进度	各现场工程师
		项目部每日情况报告	每一个工作日	项目部生产经理
		施工照片管理	按工程施工进度	资料员
10	成本管理	项目盈亏核算	每季度	成本工程师
11	质量管理	质量计划、实施与控制	项目实施全过程	质量工程师
12	安全及职业健康管理	安全及职业健康管理计划、实施与控制	项目实施全过程	安全工程师
13	环保管理	环保计划及实施与控制	项目实施全过程	环保工程师
14	收尾管理	工程收尾计划	工程竣工前	计划管理工程师
		工程交付	按合同规定	项目经理
		档案及资料移交	工程交付后	项目经理
		工程总结	工程交付后	项目经理
15	保修	保修服务	合同保修期	项目经理

1 6	信 息 与 沟 通 管 理	信息与沟通知别	工程开工前	技术员
		信息管理计划	工程开工前	技术员
1 7	综 合 事 务 管 理	综合事务管理计划	项目开工前	综合事务经理
		重要活动管理	按项目具体情况	公共关系主管

第三章 合同管理策划

1、合同签订与评审

1.1 合同管理宗旨

1) 全程跟踪本项目的各类合约签订、履行、索赔。

2) 全面参与控制合同风险。

1.2 合同管理目标

1) 评审率 100%;

2) 履约率 100%;

1.3 合同评审

1) 合同类别

分两个级次：第一级次为与业主签订的总承包合同或补充协议及具有协议性质的其他书面资料；

第二级次为各类分包、购销、租赁合同或补充协议及具有协议性质的其他书面资料；

2) 评审部门：除总承包合同外的其他合同、协议由项目经理、合约部（含法律部门）、预算部及相关部门评审。

3) 评审要求：除主合同外的其他合同各项目部的各部门评审时间为半天至一天，由合约部汇总，经修改后由合约部与合同相关方进行谈判，相应内容达成一致意见后经各项目经理及公司各部门评审。评审完成后，综合各部门意见及领导要求，修改合同。并最终报主管领导审批盖章。

4) 合同分析：对较为复杂的、风险较大的合同及时按程序向相关领导汇报

后，由分管领导组织有关人员进行合同分析，并及时形成会议纪要分发各部门。

2、合同履行与合同变更

2.1 合同交底

在工程项目开工前，合同管理部门负责组织项目部主要管理人员进行总承包合同交底，并形成《工程施工合同交底书》。项目部主要管理人员要识别并确认合同约定的各种事项，确保在施工过程中严格履行合同。项目经理部应组织进行图纸会审，以澄清不明、矛盾、有误的地方。并办好相关交底记录。

2.2 合同变更及控制

1) 草拟补充协议：工程发生重大变更或其他涉及需要修改合同条款的情况时，合同管理部门及其他相关人员负责与相关方沟通，草拟修改条款。

2) 组织评审：组织有关人员进行合同评审，填写《合同变更评审记录》。
签署合同：评审程序完毕经与对方确定最终条款后由领导审批同意后签署补充合同。

3) 签署合同：评审程序完毕经与对方确定最终条款后经领导审批同意后签署补充合同。

4) 信息沟通：补充合同或会议纪要、各类价格认定书、预结算过程核对口径、方法、时间要求等信息资料均应发至项目部相关人员，并确保相关人员知道变更的信息。

5) 在项目实施过程中，发生的重大设计变更也应按本程序实施评审，对有关设计文件进行修改，并确保相关人员知道变更的信息。

6) 对分包项目购销、租赁及其它从其他合格分包方、供货商、租赁方及其它名册中选择三家以上进行报价，经各单位预算部、工程部、技术部、经营部、

合约部、项目经理等部门组织评审小组进行评议考核，报各单位领导批准后执行。

3、合同履行台帐

1) 台帐类别：《项目主合同履行台帐》、《项目工程款收款台帐》、《项目分供方款项支付台帐》、《项目合同风险条款台帐》。

2) 整改及解决：根据台帐情况及时发现进度款未按时支付、工期滞后等情况及时向项目经理及公司领导汇报，制定对策及时整改。

4、合同风险及防范

4.1 风险

1) 工期：本工程项目施工周期较短，并且有节点工期奖罚，一定要做施工工期安排。

2) 资金：该项目资金资金投入大，合同约定按节点付款，要做好资金筹划，并按期向业主收取工程款。

3) 成本控制：本工程是高层建筑，工期紧，规模大，相应的成本投入较大；要严格执行公司的相关制度并在材料采购、劳务分包、专业分包、机械设备等方面加强管理。

4.2 防范基本措施

1) 加强合同履行时的全过程动态管理，严格管理，妥善安排，记录清楚，手续齐全。

2) 合理转移风险，尽可能把过程控制风险分解至各个环节进行消化，比如，劳务分包环节、过程成本控制环节、三大主材采购环节（可通过集中采购的市场消化风险）、直至后期主合同、分包合同结算、废料处理等。周转架料尽可能实行分包，转移过程损耗风险；模板实行定量消耗或劳务分包包死，控制好“质”

和“量”的关系。

3) 全面实行“项目精细化”管理，做好“内控”工作，实施“低成本竞争、高品质管理”。

5、补充协议、会议纪要等资料的收集整理

要求：监理单位与发包人和承包人以及其他人的联络应以书面文件为准。特殊情况下可先口头或电话联络，但事后应按工程合同约定及时予以书面确认。

1) 资料类别：补充协议、电话纪要、信函、电话记录、各类签证、索赔报告或意向书、来往书信、变更记录等。

2) 归档期限：期限为3 - 7天。确难及时归档的，相应部门应书面说明情况。

3) 会议记录：根据项目的具体情况，项目经理部主要负责人按时参加相关会议，并及时起草会议纪要，找会议主要参加人员签字确认后，发送至相关人员知晓或执行。

4) 信函、书信管理：

(1) 收发文本：

对内——合同文本收发放登记、其他资料收发文登记。

对外——对业主、监理、分包队伍、供应商及其它单位收发文登记。

(2) 资料存放：制定专门的收发文本，对项目各部门发放已签合同复印件；原件存于本部门，待工程整体完工后整体移交公司合约部。

(3) 质量要求：对内、对外文本详细记录，时间、内容、签收人姓名（签收人本人亲笔签名）、签收时间，所有来往的文件，除书面文件外还宜同时发送电子文档。

5) 电话记录

(1) 记录：制定专门的电话记录文本，详细登记来电单位、姓名、职务、来电时间、通话内容等。

(2) 处理：并即使安排处理或转达，将处理方式及结果及时记入记录本中。

6) 签证、索赔：由工程部、技术部协助预算部门办理相关签证，制作索赔报告或意向书。

7) 变更：针对对合同变更与业主进行协调，制作会议纪要及签订补充协议，并及时对变更部分进行合同交底。协助预算部门办理设计变更中往来函件的制作。

6、合同收尾及合同后评价

6.1 合同收尾及评价

1) 合同收尾清单：各部门列一个项目记录存档清单，理清在项目哪个阶段的工作记录需要收集、整理和保存（清单表格待定）：

(1) 合同终止的原因、经验教训。

(2) 核实合同条款、工程完毕后根据合同条款还应做到什么。

(3) 项目履行评审、履行过程中是否还有遗漏，及时办理签证及索赔，未能及时签署的文件，尽可能找业主、监理给予签字确认。

2) 合同后评价：

(1) 收集项目的最新信息和数据，并将这些数据与项目计划进行比较，判定项目各项重要指标完成情况。

(2) 工期控制情况。

(3) 成本控制费节约、超额情况及分析。

(4) 质量是否符合要求。

(5) 安全生产及文明施工管理情况。

(6) 项目管理工作是否都是按计划在进行。

(7) 客户对项目工作满意情况。

(8) 项目经理通过项目管理收尾来预测项目的完工绩效，全面工作以便在剩余有效时间内采取相应的补救措施。

3) 整理归档：合同文件归档、形成整套、系列、完整的资料。

6.2 管理收尾及评价

1) 管理收尾目录：管理收尾包括所有项目业务部门一系列工作；

(1) 收集、整理、完善项目文件，包括项目合同后期评价文件。

(2) 发布项目信息，重新安排项目人员。

(3) 庆祝项目结束，总结经验教训。

2) 各业务部门合同执行评价：各部门所涉合同内容及执行情况进行汇总分析。

3) 汇总作项目总结：项目合约部发出管理收尾通知后 15 日内各部门递交收尾报告，合约部针对各部门收尾情况 30 日内汇总分析后报公司领导；

(1) 项目合同执行过程中成功与失败的经验教训。

(2) 项目各类重要经济技术指标的最终结果。

(3) 项目交付后业主满意度评估。

(4) 项目团队工作情况、二次经营效果。

4) 公司领导审批：汇总分析报告报经公司领导班子对项目完成情况、履约情况、各部门业务尽职情况综合考核后，结合公司项目管理目标责任书等文件决定行政、经济奖罚结果。

5) 建立项目文档

- (1) 将项目全过程形成的文档进行汇总、归类 and 保存。
- (2) 文档管理员必须建立一个项目文档配置管理目录 (按照工程项目实施阶段建立)。
- (3) 对各文档进行编号。
- (4) 对不同阶段输出的文档进行版本控制管理, 该目录可给各文档输出责任人读取的权限但没有填写的权限。

7、出具法律建议书

项目法务人员根据合约履行情况, 出具法律建议书。

第四章 项目技术管理实施计划

1、技术标准规范管理

工程项目部应当按照现行的国家及行业、地方有关的质量、安全及职业健康、环境管理体系文件要求配备相关的标准规范文本，建立有效版本的目录清单。

2、图纸会审

图纸会审作为施工过程中技术管理基础性工作，包括图纸深化设计，图纸的熟悉审查及会审，设计交底，编制施工组织设计及技术交底等内容。

3、工程洽商与设计变更

3.1 项目实施过程中，以认真严格按图施工为准则，需要变更时，应坚持先洽商获得认可后再办变更施工，不宜先施工而后办洽商；围绕“成本与效益”为中心，变更中涉及经济签证的要会同商务门及办理并完善相关手续。

3.2 凡在图纸会审时遗留或遗漏的问题以及新出现的问题，属于设计产生的，由设计单位以变更设计通知单的形式通知有关单位（施工单位、建设单位 <业主>、监理单位）；属建设单位原因产生的，由建设单位通知设计单位出具工程变更通知单，通知有关单位。

3.3 在施工过程，因施工条件、材料规格、品种和质量不能满足设计要求以及合理化建议等原因，需要进行施工图修改时，由施工单位提出技术核定单。

3.4 技术核定单由项目内业技术人员负责填写，并经项目技术负责人审核，重大问题须报分公司总工审核，核定单应正确、填写清楚、绘图清晰，变更内容要写明变更部位、图别、图号、轴线位置、原设计内容和变更后的内容和要求等。

3.5 技术核定单由项目内业技术人员负责送设计单位、建设单位办理签证，经认可后方生效。

3.6 经过签证认可后的技术核定单交项目资料员登记发放施工员、预算员、质监员；分公司技术部门、经营预算部门、质监部门

3.7 在任何情况下，洽商与变更应坚持的原则应是：是否必须变更？变更对施工能否更加便利？对效益有否提高？

4、施工组织设计

项目部编制的《项目施工组织设计》应严格遵照总公司《项目管理手册》的要求进行编制和报审。

施工组织设计因各个工程差异而不尽相同，但应包括主要内容：

- （一）工程概况
- （二）施工部署及项目机构组织
- （三）编制工程科技开发和推广应用计划
- （四）主要的施工方法（专项工程施工方案）
- （五）施工进度计划
- （六）编制施工准备计划
- （七）施工平面布置图及平面管理
- （八）技术组织措施
- （九）现场文明施工管理
- （十）成品保护
- （十一）计量管理
- （十二）技术经济指标：要实施目标管理，列出下列控制目标
 - 1) 工期目标；
 - 2) 工程质量目标；

3) 安全生产目标；

4) 劳动生产力率目标；

5) 降低成本目标。

5、施工方案

5.1 施工方案分类： A类：规模较大的且危险性较大专项工程施工方案； B类：一般规模的危险性较大专项工程施工方案； C类：一般性专项安全施工方案； D类：专项技术施工方案。

5.2 工程开工前，项目部据本工程实际情况编制所需的专项技术施工方案、专项安全施工方案，制定好《项目主要技术方案计划表》，依此编制各项施工方案。

		中国建筑第四工程局有限公司			项目管理表格	
		项目主要施工方案计划表				表格编号 CCFED-PM-0801
项目名称及编码		西双版纳国际旅游度假区住宅 1-1、1-2 期 A02B03C07D03E01F01G01H03				
项目基本情况		洋房 6 层，其中 1-9 栋带地下室；别墅 3 层，均带有半地下室；计总建筑面积 21 万平方米				
序号	方案名称			编制人	完成时间	备注
1	住宅一期项目临时设施施工方案			张具超	2012.02	
2	住宅一期临时消防施工组织设计（方案）			冉茂滔	2013.03.30	
3	住宅一期钢筋工程专项施工组织设计（方案）			冉茂滔	2012.04.03	
4	住宅一期模板工程专项施工组织设计（方案）			冉茂滔	2012.04.03	
5	住宅一期长螺旋钻孔灌注桩专项施工组织设计（方案）			冉茂滔	2012.04.03	
6	住宅一期塔式起重机基础施工方案			冉茂滔	2012.04.03	
7	住宅一期项目施工生活区临时消防方案			王益红	2012.04.03	
8	住宅一期施工用电方案			谭文权	2012.04.18	
9	住宅一期文明施工方案			张具超	2012.04.13	
10	住宅一期临时道路施工方案			冉茂滔	2012.05.10	
11	住宅一期塔吊应急方案			代武	2012.04.28	
12	住宅一期重大危险源控制措施方案			王益红	2012.06.05	
13	住宅一期防水工程专项施工方案			黄建义	2012.06.20	

14	住宅一期施工升降机施工方案		2012.08.02			
15	住宅一期花饰栏杆制作与安装施工方案	董超	2012.07.03			
16	住宅一期项目西双版纳建筑安全标准化工地施工方案	张具超	2012.09.14			
17	住宅一期砌体工程施工方案	董超	2012.06			
18	住宅一期质量保证措施方案	董超	2012.05.15			
19	住宅一期临时用水方案	王益红	2012.05.15			
20	住宅一期 1-1 脚手架工程专项施工组织设计（方案）	冉茂滔	2012.04.05			
21	住宅 1-2 期脚手架工程专项施工组织设计（方案）	冉茂滔	2012.04.05			
22	住宅一期场地平整施工组织设计（方案）	冉茂滔	2012.04.05			
23	住宅一期地下车库土方开挖施工组织设计（方案）	冉茂滔	2012.04.05			
24	住宅一期浅基坑土方开挖施工组织设计（方案）	冉茂滔	2012.04.05			
25	住宅一期 1-2 卸料平台搭设施工组织设计（方案）	黄建义	2012.05.07			
26	住宅一期干挂石材施工组织设计（方案）	黄建义	2012.06.26			
27	住宅一期混凝土质量通病防治与治理施工方案	黄建义	2012.06.30			
28	住宅一期洋房区地下室施工组织设计（方案）	黄建义	2012.08.05			
29	住宅一期施工现场动火作业安全方案	黄建义	2012.04.04			
30	住宅一期多塔作业防碰撞方案	董超	2012.04.04			
31	突发公共事件应急抢险救援预案	余春海	2012.04.06			
32	住宅一期模板支撑专项施工方案	黄建义	2012.03.16			
33	后浇带、施工缝施工及整改方案	黄建义	2012.10.20			
34	GRC施工方案	刘凯泉				
35	内墙抹灰施工方案	刘凯泉				
36	塔吊拆卸方案	刘凯泉				
37	外脚手架拆除方案	刘凯泉				
38	外墙抹灰施工方案	刘凯泉				
39	外墙涂料施工方案	刘凯泉				
40	外墙文化石施工方案	刘凯泉				
41	屋面油毡瓦施工方案	刘凯泉				
42						
45						
编制		刘凯泉	审核	黄建义	批准	张大明
时间		2012.11.24	时间	2012.11.25	时间	2012.11.25

5.3 施工方案由项目总工程师或技术负责人组织编制，在专项施工方案施工前 15日内编制完成。分包的工程应由分包单位技术负责人编制。

5.4 所有方案应经项目部论证评审，遵照相关标准对不同类形方案进行评审。

5.5 各专项施工方案同样要以“成本效益”为中心进行编制，尽可能的提高项目的经效益。

6、技术交底

技术交底：包括招标文件及施工合同中相关的施工技术交底、设计交底（审图记录、设计修改）、施工组织设计交底、施工方案及分部分项工程施工技术交底及安全技术交底。

7、技术复核

7.1 工程开工前，项目部总工程师应根据工程特点组织项目部相关人员编制项目技术复核（工程预检）计划，明确复核内容及责任人。

7.2 技术复核（工程预检）由项目部总工程师组织，质量工程师、现场管理工程师、内业技术工程师、班组长等参加，并做好记录。

7.3 技术复核（工程预检）记录应随施工部位及时办理，并交资料员存档，以便追溯，严禁后补，凡验收不符合要求的必须改正后重新办理复查验收，否则不允许进入下道工序。

7.4 施工测量复核（工程预检）

7.5 其他技术复核（工程预检） 7.6 项目部总工程师对施工组织设计复核。项目部内业技术工程师对施工方案、图纸会审、设计变更、变更核定复核。现场管理各工程师对施工交底进行复核。

8、技术资料

8.1 项目部总工程师、机电经理在开工前应向项目部相关现场管理工程师、内业技术工程师、资料员等就项目统一的工程名称、单位（子单位）工程、分部、分项工程、检验批的划分进行详细交底。

8.2 项目部总工程师、机电经理在开工前编制项目《工程技术资料管理计划》，明确资料内容、编制人、完成时间等。

8.3 项目部资料员负责资料的发文、收集、整理，从开工准备之日起，根据技术资料清单开始收集、整理工程技术资料，确保工程技术资料与施工进度同步。项目部还要加强施工记录的管理，确保工程全过程施工记录的完整准确。

8.4 工程技术档案根据《档案标准》（GB）和工程所在地档案馆的要求组卷。通过档案验收的资料应及时向档案馆、建设方、企业档案部门移交档案。


9、计量器具

9.1 项目部根据项目特点和生产需要，在《项目部实施计划》或《施工组织设计》中确定方案，并在使用前一周提出计量器具的配置计划。

9.2 项目部建立计量器具台帐，对本项目部使用的计量器具进行日常维护保养、修理、校准、调整、标识等管理，监督使用和保管好计量器具。

9.3 企业负责计量器具配置计划的审批、采购、验收、建账、调拨等管理。对流转过程中的计量器具进行校准、检定、修理、封存、启封、报废、标识等工作。

10、新技术推广应用

	中国建筑第四工程局有限公司		项目管理表格		
	项目新技术开发及应用计划表			表格编号	
				CCFED-PM-0803	
项目名称及编码		西双版纳国际旅游度假区住宅 1-1、1-2 期 A02B03C07D03E01F01G01H03			
项目基本情况		洋房 6 层，其中 1-9 栋带地下室；别墅 3 层，带有半地下室；总建筑面积 21 万平米			
序号	需要解决的课题	计划开发或应用的新技术	负责人	完成时间	备注
1	抹灰工程防开裂技术研究	防开裂技术研究	黄建义	2013.6.20	
编制		审核		批准	
时间		时间		时间	

第五章 项目设计管理实施计划

1、设计管理体系的建立

企业应根据自身的条件，针对不同的项目建立设计管理体系。这里所指的设计管理与技术管理应相提别论，设计管理相对比较单一是狭义的，专为指导施工的设计文件所做的工作。而技术管理则相对复杂是广义的，包括对设计文件的部分工作，技术资料，试验等等。设计文件主要包括施工图，设计变更，相关的法律法规等。设计管理工作主要分为两个阶段：

1.1 前期准备阶段

如邀请招标中设计图未明确部分，需投标单位根据自身的经验考虑施工工艺等，因此，在投标阶段施工企业会自己组织或邀请专业设计单位参与设计。

1.2 施工阶段

一般的施工企业不具备设计资质条件，因此在施工阶段主要的工作就是配合项目深化图纸设计，对施工图进行部分优化。这部分工作一般采取邀请专业的设计单位或自己完成设计后请原设计单位进行出图。

2、设计管理的目标

设计管理主要工作就是在设计文件的基础上进一步完善。通过对设计图的深化及优化降低工程成本，一般的项目设计管理主要有两方面：

2.1 需要深化设计的工程

一般的设计施工图中，钢结构，基坑围护，装饰装修等分项工程，原设计图只做初步的设计或提供相应的参数及要求。如：钢结构中，施工图中提供的只有效果及部分节点图，需要深化设计构件的计算，节点详图等。

2.2 工程一般设计需要

简单的说一般的设计管理就是技术核定。主要是针对设计文件中，针对不合理的施工设计提出相应的意见，降低施工难度，节约成本。如：框剪结构中，框架柱的混凝土强度等级与剪力墙的混凝土强度等级不一致，导致施工难度加大甚至无法施工。因此，就统一混凝土的强度等级，满足施工要求。

3、设计管理的实施与控制

设计管理在工程施工中占有重要的作用，主要的工作有以下几个方面：

3.1 确定设计管理的目标

这个环节我们在上面已叙述，一个项目的开始，我们要先确定设计管理侧重方向，具体有哪些方面可以进行设计优化。如：施工图中要求深基坑进行二次设计深化。还有通过审图，发现图中有些设计施工难度较大，通过设计变更可以降低难度，节约成本，有利于进度等。如：地下室防水施工中，采取卷材施工时，对基层干燥程度的要求较高，而采用新型的防水涂料则对基层的干湿程度要求不高，提高了施工效率。因此，通过对设计文件的分析确定项目的设计管理目标，在经过系统的设计优化最终达到成果。

3.2 对外衔接工作

主要包括与设计单位及业主的沟通，与合作单位的配合，与其他个部门的协调落实。设计管理实质性的工作就是对设计文件的再优化，因此，如何与设计单位及业主的沟通是很重要的，首先深入了解设计文件的内容，任何深化设计都不能违背原设计的设计理念。所谓深化就是在大框架的设计理念下进行细部深化。

对于业主来说，能用最优的“配比”即花最少的钱达到同等的效果为最优。因此，我们在设计优化工作中一定要抓住这个关键，优化的重点就是围绕这个中心，同样也达到了我们的目标。

目前的施工企业一般不具备相应的专业设计资质，因此往往通过与专业设计资质的单位合作来完成设计的优化。这个环节的前提是我们前面所提到的在深入了解设计理念的前提下进行。因此，如何能把原设计的理念与我们所要求的想法灌输给合作单位是工作的重点。很多合作的设计单位，喜欢把自己的设计理念强加给工程，不是说这种做法不对，主要是如果与原设计理念冲突则很难能得到设计及业主的认可。为此，要与合作的设计单位达成统一，明确设计意图。最后的设计成果应该是能最终指导施工的设计文件。

各部门的协调工作，该工作既是管理工作开始，也是管理工作最终要完成的工作。项目管理工作中，设计管理不是单纯的技术管理工作，需要与各部门协调完成。成本管理是项目的核心工作，设计管理也是围绕其进行的，任何一项设计管理脱离了成本就是失败的。而能提供设计依据的要从项目各部门吸取，如：现场提供工人的技术素质，材料部提供所需的材料参数及市场可取性。安全部提供操作的安全性保障程度等等。因此，进行设计优化要与现场管理挂钩，与企业自身的条件及项目管理水平联系在一起考虑。

设计优化完成后最终是要实施到工程的，那么设计管理的最后工作也就是要完成设计成果的实施与落实。如何保证设计成果能准确的实施到工程当中，及实施过程中如何确保施工质量是该环节的重点。除了必要的设计交底外，还应过程中监督，不合理的设计也要及时修改完善，这些内容都要与各部门协同完成。

4、设计管理总结

设计管理已经逐步走向成熟，是建筑行业发展的趋势，特别是实行工程总承包就包括设计工作等。施工单位应不断的总结施工经验，充实到以后的施工当中。

第六章 项目生产管理实施计划

1、编制人员

项目部生产管理部门（工程部）组织相关人员负责项目生产管理实施计划的编制，并建立生产管理责任制及工作程序，负责现场的全面调度与控制。

2、编制依据

项目部根据施工合同、项目策划书、施工组织设计、设计施工图、施工现场条件、资源限制条件等，编制项目部生产管理实施计划，作为项目部组织生产的依据。

3、施工准备及项目开工管理计划

项目部根据《项目策划书》及建设方移交的施工场地，研究制定施工准备计划，确定施工准备方案。

项目部按计划组织现场施工准备工作，当现场道路、临电、临水、临时办公、临时现场生活服务设施（宿舍、卫生设施）、仓库、围墙、保安设施等方面达到开工要求时，向企业提出开工申请。

企业对项目部开工准备工作进行评估验收，当确认已具备开工条件时，正式向建设方申请开工，办理开工手续。

4、施工进度

4.1 进度计划的编制内容：

编制说明：根据甲方与公司签订的合同工期作为进度计划的编制依据。本工程占地面积大、单体体量小、数量多、工期紧、工序多、交叉施工多，一次性投入劳动力、材料、机械设备多等特点，结合我局管理力量、技术力量、机械设备状况综合考虑，本工程拟采用“全面展开、分区流水作业，以结构工程为主导施

工程序，安装工程、装饰工程、室外工程随后跟进，纵横穿插，衔接紧凑，组织严密，采用信息化施工”的立体交叉施工方案，预计在 20~21 个月工期内完成合同施工内容。

		中国建筑第四工程局有限公司		项目管理表格	
		项目生产与进度管理计划编制表			表格编号
					CCFED-PM-1101
项目名称及编码		西双版纳国际旅游度假区住宅 1-1、1-2 期 A02B03C07D03E01F01G01H03			
项目基本情况		洋房 6 层，其中 1-9 栋带地下室；别墅 3 层，均带有半地下室；计总建筑面积 21 万平米			
项目生产与进度管理计划编制依据					
序号	项目生产与进度管理基础事项	完成程度	生成时间	联系人	联系方式
1	施工图纸	完成	2012/4/12-2012/9/14	王海金	18608814162
2	工程策划书	完成	2012/10/25	黄建义	18684773888
3	施工合同及合同责任分解	完成	2012/3/25	张凤民	13501749289
4	施工组织设计	完成	2012/4/24	黄建义	18684773888
5	现场调查资料	完成	2011/08	黄建义	18684773888
6	项目管理责任书	完成	2013/4/5	张大明	18206722517
项目生产与进度管理计划编制安排					
序号	计划主要内容	有关要点	责任部门或人员	完成期限	实际完成
1	施工准备计划	施工现场移交、现场准备工作计划、程序准备工作计划、组织与管理准备工作计划、技术准备工作计划、商务合同准备工作计划、生产资源准备工作计划	技术部	2012/10/15	2012/10/25
2	项目总平面布置计划	现场主要生产、办公设施布置；办公室、库房布置；临时用水、消防用水布置；临时用电；场外办公区、生活区布置	技术部	2012/10/25	2012/10/25
3	项目施工作业面管理责任制	现场分片区、分栋号管理	工程部	2012/10/25	2012/10/25
4	项目生产工期及现场管理总调度制度	甲方指定工期，并由项目经理对各个管理层面进行分工调度	总工办	2012/10/20	2012/10/20
5	项目进度计划	根据甲方指定工期，编制项目总进度计划；根据总进度进化，分别编制月进度计划、周进度计划及日进度计划	技术部 工程部	2012/10/25	2012/10/25 (月进度和周进度计划随工程推进而实时编制)
6	项目各分包商工作计划	根据甲方指定工期及施工范围，确定入场时间及施工范	商务部	2012/10/25	根据工期进度进行实时

		围等事项				调整
7	现场平面运输管理计划	根据总进度计划、实际进度及材料进场情况进行合理的分配		材料部 工程部	2012/10/25	现场实时跟进改变
8	现场垂直运输管理计划	根据总进度计划、实际进度及材料进场情况进行合理的分配		材料部 工程部	2012/10/25	现场实时跟进改变
9	项目每日检查报告制度					
10	项目月度统计报量制度	第一份月度报告应在开工次月1日起14日前提交，所包含的期间应从开工日期起至开工日期所在月历的最后一天止；此后的每份月度报告均应在次月14日前提交，所包含的期间应从当月的第一天起至当月的最后一天止，直至工程竣工验收合格并移交为止。		商务部	2012/10/30	现场实时跟进
11	其它					
编制		黄建义	审核	张大明	批准	张凤民
时间		2012/11/3	时间	2012/11/3	时间	2012/11/6

工程进度计划安排：

西双版纳国际旅游度假区项目住宅一期施工进度计划

序号	施工 工序	分区	栋号	开始时间	完成时间	日历 (天)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
							15 30	15 31	15 30	15 31	15 31	15 30	15 31	15 30	15 31	15 30	15 31	15 31	15 28	15 31	15 30	15 31	15 30	15 31
1	土方 平整	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年3月30日	2012年4月4日	5	■																	
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年3月30日	2012年4月6日	7	■																	
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年3月30日	2012年4月6日	7	■																	
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年3月30日	2012年5月10日	41	■	■																
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年3月30日	2012年5月10日	41	■	■																
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年3月30日	2012年5月10日	41	■	■																
		带地下室洋房	1-9 [#]	2012年3月30日	2012年5月10日	41	■	■																
2	桩基	填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年5月11日	2012年7月1日	51		■	■	■														
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年5月11日	2012年7月1日	51		■	■	■														
		带地下室洋房	1-9 [#]	2012年5月11日	2012年7月1日	51		■	■	■														
3	出± 0.00	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年4月5日	2012年5月6日	31	■	■																
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年4月7日	2012年4月18日	11	■																	
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年5月11日	2012年6月20日	40		■	■	■														
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年5月11日	2012年6月10日	30		■	■															
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年5月11日	2012年8月10日	91		■	■	■	■													
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年5月11日	2012年7月30日	80		■	■	■	■													
		带地下室洋房	1-9 [#]	2012年5月11日	2012年8月20日	101		■	■	■	■													
4	主体 封顶	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年5月7日	2012年5月26日	19		■	■															
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年4月19日	2012年5月19日	30		■	■															
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年6月21日	2012年7月30日	39				■	■													
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年6月11日	2012年8月10日	60				■	■	■												
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年8月11日	2012年9月10日	30					■	■												
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年7月31日	2012年9月30日	61					■	■	■											
		带地下室洋房	1-9 [#]	2012年8月21日	2012年10月20日	60						■	■	■										
5	二次 结构	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年5月27日	2012年6月10日	14			■	■														
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年5月20日	2012年6月7日	18			■	■														
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年7月31日	2012年8月30日	30					■	■												
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年8月11日	2012年9月10日	30					■	■	■											
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年9月11日	2012年10月10日	29						■	■											
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年10月1日	2012年10月30日	29							■	■										
		带地下室洋房	1-9 [#]	2012年10月21日	2012年11月20日	30								■	■									

序号	施工 工序	分区	栋号	开始时间	完成时间	日历 (天)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月		
							15	30	15	31	15	30	15	31	15	31	15	30	15	31	15	31	15	31	15	30
6	室内 粗装 饰	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年6月11日	2012年6月30日	19																				
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年6月8日	2012年6月30日	22																				
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年8月31日	2012年9月30日	30																				
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年9月11日	2012年11月10日	60																				
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年10月11日	2012年11月10日	30																				
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年10月31日	2012年12月30日	60																				
		带地下室洋房	1-9 [#]	2012年11月21日	2013年1月20日	60																				
7	外装	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年7月1日	2012年7月5日	4																				
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年7月1日	2012年7月7日	6																				
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年10月1日	2012年10月30日	29																				
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年11月10日	2012年11月10日	1																				
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年11月11日	2012年12月10日	29																				
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年12月30日	2012年12月30日	1																				
		带地下室洋房	1-9 [#]	2013年1月20日	2013年1月20日	1																				
8	落架	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年7月6日	2012年7月8日	2																				
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年7月8日	2012年7月10日	2																				
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年10月31日	2012年11月15日	15																				
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年11月11日	2012年12月10日	29																				
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年12月11日	2012年12月25日	14																				
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年12月31日	2013年1月30日	30																				
		带地下室洋房	1-9 [#]	2013年1月21日	2013年2月5日	15																				
9	室外 工程	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年7月9日	2012年7月15日	6																				
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年7月11日	2012年7月15日	4																				
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年11月16日	2013年8月1日	258																				
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年12月11日	2013年9月1日	264																				
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年12月26日	2013年8月1日	218																				
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2013年1月31日	2013年9月1日	213																				
		带地下室洋房	1-9 [#]	2013年2月6日	2013年9月1日	207																				
10	总工 期	样板段别墅	18 [#] 31 [#] 33 [#] 34 [#] 35 [#]	2012年3月30日	2012年7月15日	107																				
		样板段洋房	22 [#] 23 [#] 25 [#] 26 [#] 28 [#]	2012年3月30日	2012年7月15日	107																				
		挖方区别墅	2 [#] 23 [#] 21 [#] 24-29 [#] 36-38 [#]	2012年3月30日	2013年8月1日	489																				
		挖方区洋房	11 [#] 13-28 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年3月30日	2013年9月1日	520																				
		填方区别墅	1 [#] 2 [#] 4-7 [#] 19 [#] 20 [#] 22 [#] 30 [#] 32 [#]	2012年3月30日	2013年8月1日	489																				
		填方区洋房	10 [#] 12 [#] 27 [#] 29 [#] 31 [#] 33-45 [#]	2012年3月30日	2013年9月1日	520																				
		带地下室洋房	1-9 [#]	2012年3月30日	2013年9月1日	520																				
		水电安装	洋房区与别墅区	2012年3月30日	2013年9月1日	520																				

中建四局西双版纳国际旅游度假区住宅一期项目部

2012年3月17日

完成进度计划需要的条件：内容主要为人力、物力的需求，设计 / 深化设计的完成计划，材料设备招标采购计划，总包协调管理工作计划等。

完成进度计划的措施：主要内容为加强与设计、监理及建设方的协调、沟通；劳动力、材料物质设备的到位情况的跟踪检查；分级制定进度计划及进度计划调整；生产协调会议；节点目标执行情况及赶工措施 / 奖罚措施等。

4.2 总进度计划：根据施工合同和施工组织设计等相关文件编制施工总进度计划，于工程开工前 10 天完成，并报建设单位和监理单位审核后实施。总进度计划应明确各节点工期，并应充分考虑甲方分包工程和甲方供货材料的影响，将其编制在内，以明确甲方责任。

4.3 节点控制计划：根据施工合同和总进度计划等编制节点控制计划，于工程开工前 7 天完成，并报建设单位和监理单位审核后实施。

4.4 季进度计划：根据总进度计划、节点控制计划和工程施工的实际情况，编制季进度计划，于本季末 25 号前编制下季施工进度计划，并报建设单位和监理单位审核后实施。

4.5 月进度计划：根据总进度计划、节点控制计划、季进度计划和工程施工的实际情况，编制月进度计划，于本月末 25 号前编制下月施工进度计划，并报建设单位和监理单位审核后实施。

4.6 周进度计划：根据月进度计划和工程施工的实际情况，编制周进度计划，于本周末编制下周施工进度计划，并报建设单位和监理单位审核后实施。

4.7 每日工作安排：每天工作完成时应根据本周计划和现场实际情况对第

二天的工作作出安排。

4.8 资源计划：各进度计划编制的同时应完成相应的资源保证计划，以保证进度计划的顺利实施。主要包含：劳动力计划、材料计划、机械设备计划、资金计划、分包及配套工程计划等。

4.9 进度计划的调整：各进度计划在编制过程中应明确进度计划的关键线路和重点工序，以加强对进度计划的调控。各进度计划在实施过程中应以其每个子进度计划的实施结果来及时调整计划工作，以保证按期完成计划工作。周进度计划应以调整每天的工作来保证周计划的按期完成。

4.10 各分包商要向项目部提交相应的总进度计划、节点控制计划、季进度计划、月进度计划，报经项目部生产经理批准后执行。各现场管理工程师严格监督各分包商落实各自的计划，并有效利用索赔手段，促使分包进度管理。

4.11 项目部生产经理以日例会方式将控制性进度计划传达到各工区或作业面工程师，明确控制要求及措施、以及相关部门及人员的协作，督促现场生产组织及作业活动按计划有序实施。

4.12 各工区或作业面每天将进度实施情况及管理情况填写《施工日志》，并整理形成《每日情况报告》报项目生产经理。项目部生产经理汇总整个现场的管理及作业情况，向项目部经理及企业报告《每日施工情况》，并按周、月汇总项目生产量报表。

4.13 项目部对进度进行形象（照片或图示）管理，并以周例会或月例会的方式对进度管理进行检查协调。

5、施工（工区）作业面管理及每日情况报告

5.1 项目部按现场施工及技术管理规律划分工区或作业面，明确负责的工程师，相应配置技术、安全、质量管理工程师，建立现场施工生产管理体系。

5.2 各工区或作业面工程师从项目部生产经理或项目部生产管理部门接受施工进度计划，再将本工区或作业面的生产计划向施工作业人员交底，同时进行安全、质量及技术交底，培训作业人员，监督、控制、指导施工过程。

5.3 各工区或作业面工程师对每天的施工情况进行检查总结，编写《施工日志》，并填写本工区作业面的《每日情况报告》报项目部生产管理经理。

5.4 项目部生产管理经理对现场各工区或作业面的施工生产活动进行监督检查，并汇总形成《项目每天情况报告》报项目经理、企业主管部门及其他有关人员。

5.5 《项目每日情况报告》（报告期间为当日上班至次日上班，提交报告的时间不迟于次日上午 12 点）是考核项目生产经理、各现场管理工程师的基本依据。

6、施工影像管理

6.1 项目部建立施工影像管理制度，配备施工影像管理责任人及相应设备，对施工进度影像、项目公共关系影像、工程定点整理照片（或慢照片）进行拍摄及管理。

6.2 施工进度影像按工区或作业面实际施工情况拍摄。公共关系影像按项目部公共关系要求拍摄。工程定点整理照片（或慢照片）在项目开工前选定拍摄点，每天按预定时间间隔（按若干小时）等距离拍摄。

6.3 项目部施工影像负责人员编写 《施工影像日志》 ，记录每天拍摄情况，并对拍摄影像按档案管理要求整理保管。项目完工后，对工程定点整体照片（或慢照片）进行合成，生成工程建设影像纪录片。

7、施工进度检查与考核

7.1 项目部对施工进度进行日检查报告，周、月汇总进度管理情况，并根据现场实际情况进行控制调整。

7.2 项目部施工进度延误程度按以下标准分类定性：

序号	计划类型	正常延误	一般延误	严重延误
1	总进度计划	10 天	11~29 天且 20 万元	30 天或 50 万元
2	季度 / 阶段进度计划	7 天	8~14 天且 10 万元	15 天或 30 万元
3	月进度计划	3 天	4-6 天且 5 万元	7 天或 15 万元
4	重要节点计划	1 天	2~4 天	5 天或 10 万元

7.3 进度监控预警与进度调整：企业监控项目部施工进度管理，项目部发生月进度延误时，企业发出进度管理预警信号。项目部根据进度延误及工程内容变化情况编制调整计划，予以调整落实。

7.4 进度管理检查与考核：企业每月或季度、半年通过绩效考评、项目部综合考评对项目部的进度计划管理情况进行检查与考核。项目部生产经理定期或每半月组织一次进度计划实施情况全面检查。

第七章 项目部党群、行政、后勤综合管理

实施计划

1、管理目标：

1) 建立项目党组织，加强组织、宣传、纪监、农民工教育等管理工作；在项目施工管理全过程中，充分发挥党组织的战斗堡垒作用。

2) 做好项目行政管理工作，协调社会关系和项目内部关系，处理好项目行文、会议、接待、宣传、保卫、消防等各项管理工作。

3) 做好后勤服务工作，重点抓好食堂生活、宿舍管理、用水用电、环境卫生等各项管理工作。

2、党群工作

1) 成立项目党支部，按照党章规定要求开展党的组织活动，并积极响应局、公司要求组织项目人员参与局、公司活动。

2) 负责项目部宣传工作，办好项目宣传栏，为项目生产施工提供精神、文化支持，对外树立企业形象。

宣传栏一共设三个栏目：

第一个：施工区：现场重大危险源公示牌

第二个：办公区：宣传栏和读报栏

第三个：生活区：公告栏

3) 组织围绕项目施工生产开展劳动知识竞赛。文明施工安全知识竞赛是重要比赛内容。

4) 开展农民工教育培训工作。利用工地现有的场地，找公司内部资深人员或外聘老师进行业务技能、安全教育、文明礼仪、法律道德、个人卫生习惯等综

合教育，以提高其综合素质。定期播放寓教于乐的宣传片、影视片等，丰富农民工业余文化生活。

- 5) 参与项目安全生产文明施工检查、监督和管理。
- 6) 抓好廉洁文化进项目工作。
- 7) 抓好计划生育宣传、监督和管理。
- 8) 协助项目经理做好项目精细化管理工作。

3、行政工作

3.1 、参观接待管理

1) 参观流程：参观接待通知 后勤部制定参观接待计划 项目经理审定
后勤部通知各相关职能部门、各相关单位做好准备 安排讲解人员和汇报人员
汇报人员准备汇报材料 汇报资料经项目相关领导审定 陪同参观人员现场参
观 相关资料汇报 参观结束资料整理归档

2) 参观接待准备：

准备文字、图片、影像（幻灯片、多媒体动画片等）资料。

准备参观接待专用工具（安全帽（内置一次性防护帽）、手套）。

参观陪同人员的安排：

序号	参观人员	陪同人员
1	省、部、市政府官员	四局高层领导、业主高层领导、监理高层领导、相应分包单位高层领导、项目领导
2	政府主管部门官员	公司相关主管领导、业主相关主管领导、监理相关主管领导、分包相关主管、项目主管、项目相关部门
3	社会同行	企业相应部门、项目领导、项目相应部门
4	企业管理人员	项目领导、项目相应主管
5	社会一般人员	综合管理办公室（后勤部）有关人员

3.2、车辆出入管理

为保证现场的施工秩序，对所有进入施工现场的施工车辆，发放项目部车辆出入证。由项目部保安检查。外来车辆须登记。

3.3 行政办公管理

项目办公室作为项目综合事务管理部门，其主要职能是为整个项目运作提供资源支持、行政事务处理、后勤保障、沟通协调、监督控制。

1) 健全制度，照章办事。规范考勤管理、会议管理、收发文管理、印章管理、办公用品管理等工作。

2) 合理配置办公桌椅及办公设施，对办公设备、器具实行编号登记建卡注册管理。

3) 推行大型施工企业项目信息化管理系统，推行无纸化办公，坚持节能降耗，降低办公成本。

4) 做好办公设备、网络、器具的保养维修工作，并登记保养、维修台帐。

5) 做好综合办公管理和服务工作。

4、后勤工作

4.1、临时设施搭建

根据现场平面布置的规划，设置项目现场办公区、管理人员生活区、民工生活区。

4.2、办公区管理

1) 为保证项目部良好的工作环境，根据项目部情况配备保安人员，实行 24 小时值班制；配备保洁员每日对工作区公共区域进行清洁卫生。

2) 项目部大门进出口配备保安人员，严格控制无关人员和车辆的进出，对

来访人员进行验证登记。对项目现场大材料堆放点设置岗亭，进行 24 小时轮流值班制。

4.3、生活区管理

1) 宿舍管理

(1) 实行分区、编号、实名制管理。

以大班组为单位分区，对宿舍逐一编号，每间宿舍门外墙壁上实住人情况登记表（配照片），室内张贴宿舍管理制度，床位统一摆放并编号。

（2）安排专人管理员工宿舍，建立住宿登记台账，掌握住宿人员情况，及时安排新来员工住宿。日常巡检维修工作，发现问题及时处理。

（3）住宿员工应服从综合办公室的调配管理与监督，宿舍内禁止烧、煮食物或私自接配电线，不得使用易燃易爆物品。室内清洁由住宿人员自行安排负责，垃圾等应集中倒于指定场所。

(4) 订立专门水、电管理规定，并张贴到生活区的公告栏。节约用水用电，爱护浴室设备，保持浴室卫生。

（5）宿舍外环境卫生由各分包单位指派清洁员交项目后勤部安排清洁。室内人员按照《项目住宿管理制度》执行。室外固定垃圾倾倒点、洗漱及晾晒点。

(6) 项目部后勤管理人员随时不定期地对宿舍的消防、卫生以及人员住宿情况进行检查，发现隐患，及时整改。

2) 食堂管理

（1）制定采购计划与预算，严把采购质量关，不得采购腐败、有毒、超过保质期的食品，不浪费、不偷工减料，合理采购食品。食堂一切设备、餐具、食品必须登记台账及有采购人与验收人签字，部门经理每月检查采购记录与费用是

否一致。

（2）食堂工作人员必须有个人健康合格证才能上岗。厨房、餐具必须由专人负责清洁、消毒，使用相关设备做好防蚊防鼠防潮工作，用餐后的废弃物用专用垃圾桶存放并加盖，防止再次污染。

（3）食堂做好防火防盗安全管理，下班前，要关好门窗，检查各类电源开关、煤气等易燃易爆物品。

（4）后勤部管理人员每天对食堂进行监督和检查，保证随时提供一个干净卫生的就餐环境及营养健康的饮食。

5、农民工管理

5.1、农民工进出场管理

1）民工入场的实名制管理：初次进场的农民工应当由其所属的劳务（专业）分包单位提供本次进场农民工的花名册（需加盖公章）及身份证复印件，项目后勤管理部门将花名册及身份证复印件与农民工本人进行核对，经过核对确定无误后，农民工方可进场，未经核对、无身份证或特殊工种无上岗证的一律不予进场施工。

2）民工出入证的办理：项目后勤管理部门配合安全管理部门在农民工进场后的三天内，为农民工办理出入证，每个出入证收取 5 元工本费，出入证上粘贴农民工本人照片，并记载农民工的姓名、性别、所属劳务（专业）分包单位、工种及住宿和床位编号。出入证是农民工在项目身份识别的标识，除初次进场的农民工外，严格执行无工作证不得进出施工现场。

3）民工退场管理：农民工退场，应当首先向各劳务（专业）分包单位后勤管理人员办理退场手续，各劳务（专业）分包单位后勤管理人员编制退场人员花名册，并将花名册及退场人员工作证交项目后勤管理人员。

5.2、农民工工资支付管理

农民工工资支付原则上采取各劳务（专业）分包单位自行发放，公司（项目）相关部门监督发放的方式进行：

1）事前监督：各劳务（专业）分包单位在签订劳务（专业分包）合同之前应当向公司缴纳一定比例的工人工资支付保证金，以保证工人工资的支付。

2）事中监督：

(1) 在农民工工资支付的敏感时期，例如春节前或开学前期，派专人深入农民工工资发放的第一线，实时监控农民工工资的发放工作，保证工资按时发到工人手中。

(2) 因各劳务（专业）分包单位拖欠工人工资，出现工人投诉或其他不良情况时，根据公司安排在通知相应的各劳务（专业）分包单位后，项目可直接组织支付各劳务（专业）分包单位所拖欠的农民工工资，所支付的款项在各劳务（专业）分包单位的工程款中扣除。

3）事后监督：要求各劳务（专业）分包单位每月报送上月工人工资发放登记表，登记表上需有劳务工人的签名及手印，并加盖该劳务（专业）分包单位印章。各劳务（专业）分包单位对其提供得工人工资发放登记表的真实性和准确性负责。工人工资发放登记表也是公司（项目）支付分包工程款的依据之一。杜绝因拖欠民工工资而引起的恶性事件的发生。

5.3、农民工教育和劳动竞赛

党组织牵头，各相关部门参加，在项目开展农民工教育培训工作，对农民工进行业务技能、安全教育、文明礼仪、法律道德及个人卫生习惯等方面的综合教育，提高农民工的综合素质。

1) 农民工安全教育的加强：严格做好项目三级安全教育，定期或不定期对入场人员进行班前安全技术交底。安全教育形式应当多样化。

2) 农民工文明教育及技能培训：公司党委、工会、工程、人事、法律等相关部门应当定期或不定期的开展农民工法律道德、业务技能等方面的专项教育，提高农民工的综合素质。

3) 劳动竞赛、岗位评比的开展：根据项目情况，定期或不定期的在劳务队伍和农民工中间开展劳动竞赛和岗位评比，通过竞赛和评比提高劳务队伍和农民工的主人翁意识和业务水平，树立劳动及技能模范。

5.4、丰富农民工的业余文化生活

项目后勤管理部门定期播放宣传片、影视片，丰富农民工的业余文化生活。开展各种以农民工为主体的娱乐活动，如开展歌唱比赛，联欢晚会等。

5.5、农民工劳动合同管理

各劳务（专业）分包单位应当是有专业资质的劳务（专业）分包单位，各劳务（专业）分包单位应当按照《劳动合同法》、《劳动法》及相关法律法规的规定与工人签订劳动合同，并将劳动合同复印件一份放于劳务（专业）分包单位项目部备查。

第八章 项目分包管理实施计划

1、分包商管理原则

施工分包管理遵循“合法分包、合法用工”的原则。专业工程和劳务作业必须分包给具有相应施工和安全资质的分包企业。公司建立合格分包商子名录，并实行动态管理。分包商考核执行，先评价后使用、谁使用谁考核的原则。

2、分包商管理

2.1 合格分包商的注册管理

拟在项目进行施工分包的企业，应先办理内部注册，办理注册时必须提交书面申请，并符合以下基本条件：

1) 具有工商行政管理部门颁发的企业法人营业执照，并取得相应的专业工程承包或劳务作业分包建筑施工资质和安全生产许可证。

2) 具有税务登记证、组织机构代码证、法人授权委托书、外埠企业具有项目所在地建设行政主管部门备案登记证明。

3) 出具分包企业近三年安全生产、施工质量、规范用工等业绩证明。

4) 出具分包企业机构设置、人员配备情况，以及企业管理制度和工资分配制度等资料。

2.2 合格分包商的考核管理

2.2.1 公司每年组织一次合格分包商的年检考核评比工作，动态调整公司合格分包商名录。年检考核为优秀的分包企业将予以通报表彰；年检考核为不合格的，将从局合格分包商名录中剔除，并在公司内公布，各单位均不得再使用。

2.2.2 合格分包商的考核内容：分包队伍的综合素质；工程施工质量情况；工期完成情况文明施工情况；安全生产情况；建立工会情况；劳务工人劳动合同

签订和持证上岗； 劳务工人工资支付情况； 与本企业工程管理人员工作配合情况；
遵纪守法情况 。

3、分包队伍的选择

根据总公司“法人管项目”和“项目管理三集中”的原则，分包队伍的选择
权在公司法人层次，项目部积应极参与分包队伍的选择工作。

3.1 施工分包计划管理

项目部在工程开工前，根据工程的特点及施工组织进度安排制定，报送公司
项目分包主管部门；施工过程中需分包的各分项工程在开工前 20 天向公司施工
分包主管部报送

3.2 施工分包招议标组织管理

3.2.1 公司成立由公司领导、合约、工程、审计、财务等相关部门参加组成
的招（议）标评标小组，组织劳务、专业分包商选择和招（议）标工作，并编制
和发放招（议）标文件，确定招（议）标方式、评标办法，确定中标单位，下发
中标通知书。

3.2.2 公司施工分包主管部门根据项目部报送的分包申请表，从合格分包商
名录中选择 3 家以上具有相应资质和能力的分包企业，发出邀请书，组织开标、
评标。特殊情况下也可独家议标。

3.2.3 项目部参与劳务、专业分包商的招（议）标工作。

3.3 施工分包招议标文件编制

公司施工分包主管部门组织相关部门根据项目部报送的分包计划表、 申请表
编制招标文件，参考“施工分包招标文件（示范文本）”、“施工分包合同（示范
文本）”。

3.4 施工分包投标人选择

3.4.1 投标人应从局合格分包商名录中产生。已登记在册的劳务、专业合格分包商不能满足新开工程要求时，由公司施工分包主管部门会同其他相关管理部门及项目部，社会上其他分包商进行考察，要求进行评价考核，合格后纳入合格分包商名录，然后列为投标人。

3.4.2 成建制劳务及专业分包商应提供相应资质资信资料及专业工种劳务人员花名册、岗位技能等级证书、身份证复印件、劳动合同等资料并交组织招标的主管部门核验。

3.4.3 禁止邀请无相应建筑施工资质与安全生产资质的企业和“包工头”参加投标。

3.5 中标单位确认

根据确定招（议）标方式、评标办法，对各分包商的投标报价及综合素质、履约能力等进行全面评价，并将评价结果报企业领导审批确定中标单位，发出中标通知。

4、施工分包合同的签订和履约

4.1 公司要与中标的分包单位依法签订分包合同，合同必须由双方的法定代表人签署或者经授权的委托代理人签署。未签订分包合同之前，分包队伍不得进场施工。公司在没有签订分包合同就要求分包队伍进场施工的，公司应承担全部管理责任。

4.2 工程分包应按合理价格发包。工程分包合同应本着“平等、公正、互惠、互利”的原则依法签订，填写内容真实齐全。施工分包合同必须经过公司合约管理等相关管理部门评审。

4.3 如果工程所在地建设行政主管部门要求使用统一的分包合同文本，则按照要求使用统一的标准文本；如果没有要求，必须使用公司制定的标准文本。

4.4 由于某些不确定因素，致使个别合同条款暂时无法达成具体协议时，双方应共同约定另外的形式来解决，该约定应在合同中注明。

4.5 合同一旦签订，双方必须认真履行。发生不可预见等特殊情况，中途确需更换分包队伍，双方应签订中止合同协议，且公司应按照约定足额支付分包单位的工程款和劳务费用。

4.6 要明确通知分包单位在订立低价分包合同时，应做好充分的风险评估。一旦签订了低价承包合同，不得再以亏损为由提出增补。

4.7 劳务分包合同必须要与材料款分开，即劳务分包只能包含人工费、中小型机械费、辅料费及小型手头使用工具费用，其余一概不能包含在劳务分包合同中，同时注明人工工资数额。

4.8 合同价款须明确约定工程款和劳务费用的组成、支付时间、结算方式以及保证按期支付的相应措施。

4.9 施工分包合同中必须明确履约保证措施。履约保证金或保函额度不低于该分包队伍一个月的劳务工人工资总额。

5、分包队伍进场管理

项目部根据劳动力需用计划，分阶段组织劳动力入场，并办理进场手续，填写《劳务工人进场登记表》。

5.1 进场验证。分包企业提供劳务人员花名册、劳动合同原件、身份证复印件、体检健康证明、技能等级证书复印件。如发现进场人员与花名册及证件不符时，须要求其立即退场。

5.2 入场教育。劳务人员入场前要进行安全生产、遵章守纪、安全技术交底、劳动保护等内容的教育。由项目部进行入场登记，发放工作牌。

5.3 备案管理。分包企业将劳务人员劳动合同、施工分包合同、缴纳各种保证金单据复印件、用工制度、工资分配制度等提交项目部备案。

5.4 按照分包合同约定给分包队伍提供食宿场所和材料堆放加工场所。

5.5 项目部管理人员与分包项目管理人员业务对接。

5.6 分包队伍向项目部出具建筑劳务企业规范用工承诺书。

5.7 项目部与分包队伍按要求签订总分包安全生产管理协议。

5.8 分包企业与其雇佣的所有劳务工人签订安全协议书。

5.9 分包企业进场要缴纳治安消防安全押金的，均需扣押金，金额按分包合同约定，合同未注明的一般按 5 ~ 10 万元。

6、现场施工分包管理

6.1 机构设置

6.1.1 项目部设立施工分包主管部门；现场劳动力在 500 人以上，必须设立专职劳务管理员，500 人以下视情况设立专（兼）职劳务管理员，且要求持证上岗。

6.1.2 成立“农民工工资支付协调处理小组”，由项目经理任组长，负责本项目农民工工资支付监督管理工作和处理劳务纠纷问题以及参与劳务诉讼案件的处理，制定本工程的劳务工工资应急预案。

6.1.3 分包单位项目配备相应的各类管理人员和一名以上专（兼）职持证上岗的劳务管理员。

6.2 项目劳务实名制管理

6.2.1 落实分包单位劳务人员的花名册、劳动合同、身份证、体检健康证明、技能等级证等证件相统一。

6.2.2 监督分包单位每月编制劳务人员花名册、出勤表、工资表、工资卡、工作卡、床头卡、建立个人档案等工作，并及时向项目部提供相关资料。

6.2.3 督促分包单位每日点名考勤，认真做好考勤统计，每月核发的工资必须经本人、分包单位领导签字确认并张榜公示。

6.3 劳动力调配

6.3.1 项目部在不同的施工阶段，根据施工进度对交叉施工劳动力进行统一管理，对各分包单位实施统一调度，确保各专业工程顺利进行。

6.3.2 分包企业不得私自引进作业班组和零散人员。需要补充现场劳动力，引进分工种作业班组和零散人员时，须经项目部批准，按规定办理入场手续。严格审核各类证件和劳动合同后，方可入场。

6.4 劳动力统计

6.4.1 现场劳动力统计实行日统计，旬、月报表制度。

6.4.2 分包单位提供班组出勤情况，项目部劳务管理员负责收集、汇总各施工区（作业面）工程劳务师记录的人员出勤情况、分包商报告班组出勤情况，建立台帐、编制报表，填写《现场劳动力情况统计表》。随时掌握施工现场劳动力情况，并进行定期或不定期抽查，使劳务队伍始终处于动态管理及有序流动状态。

6.5 分包施工管理

6.5.1 分包商必须认真履行公司的有关技术质量、安全文明等各项规章制度和项目管理制度。

6.5.2 分包商根据合同及项目部总体安排提交《分包工程总进度计划》及《月

进度计划》、《周作业计划》，详细说明人员、材料、机具的进场及施工作业安排，有关计划一经项目部审核批准，分包商应严格执行，否则即为现场工程师开展管理或向分包索赔的依据。

6.6 日常管理

6.6.1 建立联合工会组织工作，指导农民工依法维权，现场设立“建筑业农民工维权告示牌”。

6.6.2 按照规定组建农民工业余学校，组织施工分包单位劳务工人教育培训，包括安全教育、技能教育、质量意识教育、遵纪守法教育、企业规章制度教育、文明礼仪教育等。

6.6.3 定期召开座谈会，听取工人意见和建议；对生活区进行统一管理，安排健康有益的娱乐活动，给工人提供安全舒适的生活环境。

6.6.4 积极开展劳动竞赛、岗位练兵、技能比武等活动，提高操作人员的业务技能水平。

6.6.5 做好生活区规划，制订门卫管理、员工宿舍管理、员工食堂管理等各项管理制度，上墙公布并组织学习，贯彻落实。

6.6.6 定期对生活区进行检查并公布检查情况。对发现的问题要限期整改，并主要责任人做出相应处理。

6.7 分包资料管理

1) 施工分包合同、补充协议、分包队伍投标承诺书、分包队伍履约保证金（保函）；

2) 分包企业资质证书、营业执照、安全生产许可证等资质资信复印件；

3) 分包单位人员花名册、考勤表、工资表；

- 4) 劳务人员花名册、劳动合同原件、身份证复印件、体检健康证明、技能等级证书复印件；
- 5) 建筑劳务企业规范用工承诺书；
- 6) 分包工程款及劳务费结算、支付情况台帐；
- 7) 《工程劳务、专业分包计划表》、《工程劳务、专业分包申请表》；
- 8) 每月的工程项目施工分包管理检查记录；
- 9) 分包队伍台帐以及考核记录；
- 10) 按照地方规定，为农民工办理综合保险、办理银行工资卡、农民工岗前培训、农民工健康体检、建筑业农民工维权告示牌、现场劳务管理制度等资料。
- 11) 工程分包计划表

<div><div></div><div>中国建筑第四工程局有限公司</div></div>		项目管理表格				
工程分包计划表				表格编号		
				CCFED-PM-1003		
项目名称及编码		西双版纳国际旅游度假区住宅 1-1、1-2 期 A02B03C07D03E01F01G01H03				
项目基本情况		洋房 6层，其中 1-9 栋带地下室；别墅 3层，均带有半地下室；计总建筑面积 21万平米				
序号	工程（工作）名称	工程量	造价	所需劳动力及设备	计划开工及完工日期	备 注
1	主体结构	210000m ²	8295 万	/ 塔吊、垂直货运施工升降机	2012/3/30-2013/3/30	
2	二次结构	210000m ²	949.2 万	/ 塔吊、垂直货运施工升降机	2012/3/30-2013/3/30	
3	精装修工程	210000m ²	3084.9 万	/ 塔吊、垂直货运施工升降机	2012/3/30-2013/3/30	
4	常规水电工程	210000m ²	2900 万	/ 塔吊、垂直货运施工升降机	2012/3/30-2013/3/30	
5	防水工程	179916.6 m ²	311.3 万	/ 塔吊、垂直货运施工升降机	2012/3/30-2013/3/30	
6	外墙普通装修工程	210000m ²	1000 万	/ 塔吊、垂直货运施工升降机	2012/3/30-2013/5/1	
7	桩基础工程	78000m	500万	桩机、吊车、装载机	2012/3/30-2012/9/30	
8	土方工程	94954m ³	1567 万	挖掘机、装载机、运输车	2012/3/30-2013/12/30	

申请人	黄建义	审核	张大明	批准	张凤民	
时间	2012.10.18	时间	2012.10.18	时间	2012.10.20	

7、分包队伍退场管理

7.1 劳动力退场形式

- 1) 分包商完成约定范围内的工作后，可申请或由项目部通知办理退场手续。
- 2) 分包商违约或履约能力不能满足项目管理要求时，项目部按约定扣除履约保证金或保函，核定分包商按合同应承担的违约索赔，并令分包商中途退场。
- 3) 因工程停工可与分包商协商退场。

7.2 劳动力退场手续

项目部制定分包退场方案，明确分包工程收尾安排、工程及生活区、生产设施移交时间、方式，以及人员、器械、设备退场的安排，以及退还证件、借用工具或器物等。分包队伍按退场方案办理相关手续，填写分包商退场登记表，经项目部各业务部门签字认可后方可退场。

- 1) 工程管理部门负责按照合同约定进行检查验收所完分包内容。
- 2) 质量管理部门检查分包内容的工程质量。
- 3) 材料管理部门负责分包队伍退还借领的工具和剩余材料，结算节超情况，签署意见后转合约部。
- 4) 合约管理部门按约定办理分包结算工作。
- 5) 综合管理部门负责生活区物品的回收工作。
- 6) 施工分包管理部门检查农民工工资是否足额发放。
- 7) 施工分包管理部门核对并移交劳动合同、 缴纳各种保证金单据等备案材料。

8) 劳务工人中途退场，要填报劳务工人退场登记表（FB--11）项目部备案，收回工作牌。

7.3 退场分包队伍考核

项目部按照合格分包商管理评审程序对退场分包商进行考核。并将项目考核结果报公司主管部门。公司按照规定组织相关部门对分包队伍进行考核评审，将考核结果录入合格分包商档案，并根据考核结果调整合格分包商名录。

8、工程款和劳务费的结算与支付

8.1 工程款和劳务费的结算与支付，必须严格按照双方合同规定的费用规定、价格进行计算，按实际完成的工程进行申报。

8.2 项目实行“月结月清”制度，分包队伍应将工程量统计连同工程量计算书报项目预算部预算员审核，项目经理签认再结算计价。由于分包队原因造成工程款不能按时结算的一切后果自负。

8.3. 分包队伍工程款的支付与工程进度（工期）、质量、安全、材料使用、设备租赁、CI 文明施工等挂钩、遵守有关规定。

8.4. 工程结算、工程款支付规定程序、时间：

1) 分包结算程序：专业施工工长（工程量、进度、工艺操作情况） 工程部（审核现象进度、技术文明施工执行、计划完成情况） 材料供应部（材料节超、现场文明情况） 质量安全部（质量安全情况） 综合办公室（生活区、办公室区文明情况） 区域经理（综合审核各项指标及工程量） 预算部（审核工程量、单价） 项目经理（审批）。

2) 工程完工结算后在施工分包合同约定的期限内，项目预算部依据项目经理最终签署的《工程款支付申请签单》，结合总包方资金情况及资金管理规定，平

衡资金，安排分包结算款计划交财务部支付工程款和劳务费。

8.5 财务部门应月度结算工程款中扣除：

保修抵押金，待工程保修期满，再退回；

质量保证金，待工程结算（完成分包合同），再退回；

工期保证金，待工程结算（完成分包合同）再退回。

9、施工分包管理的考核

9.1 公司每季度对本单位所有在建项目施工分包管理工作进行考核。

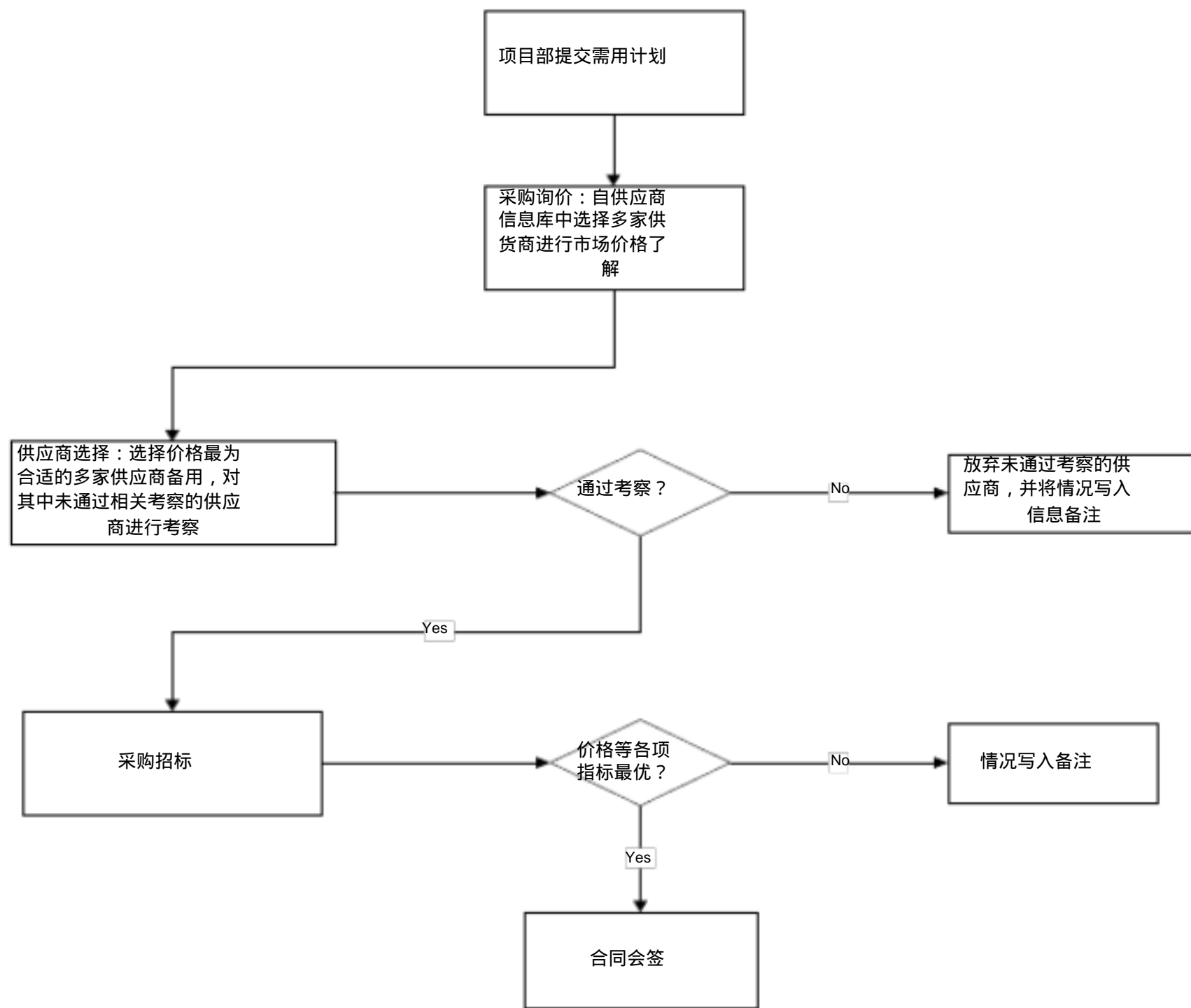
9.2 项目部每月对分包队伍进行检查考评。

9.3 施工分包管理工作考核内容包括：体系建设、制度建设、合法分包、规范用工、分包队伍招议标、现场管理、农民工权益保障、劳务纠纷等方面。

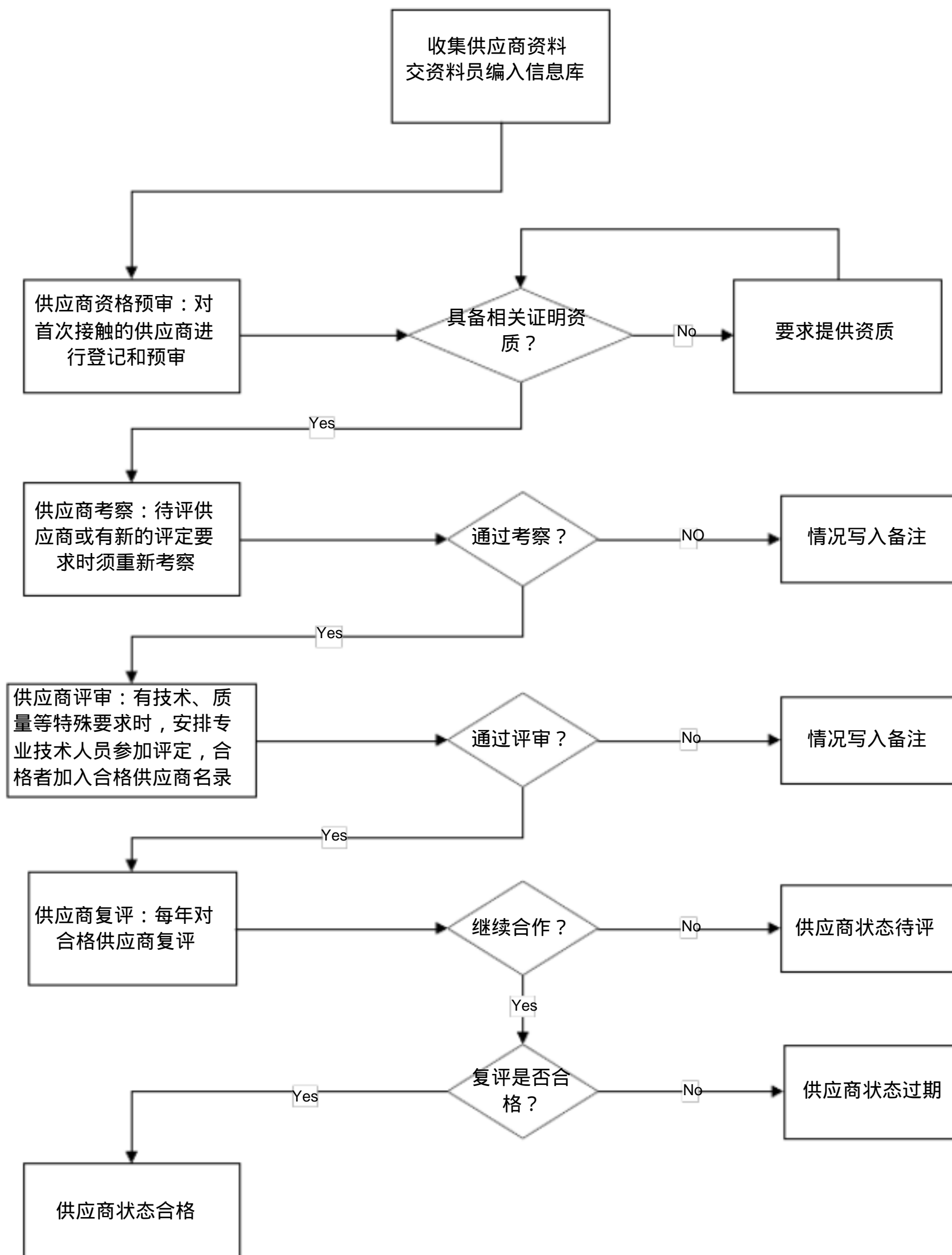
第九章 项目材料采购管理实施计划

1、基本工作流程图

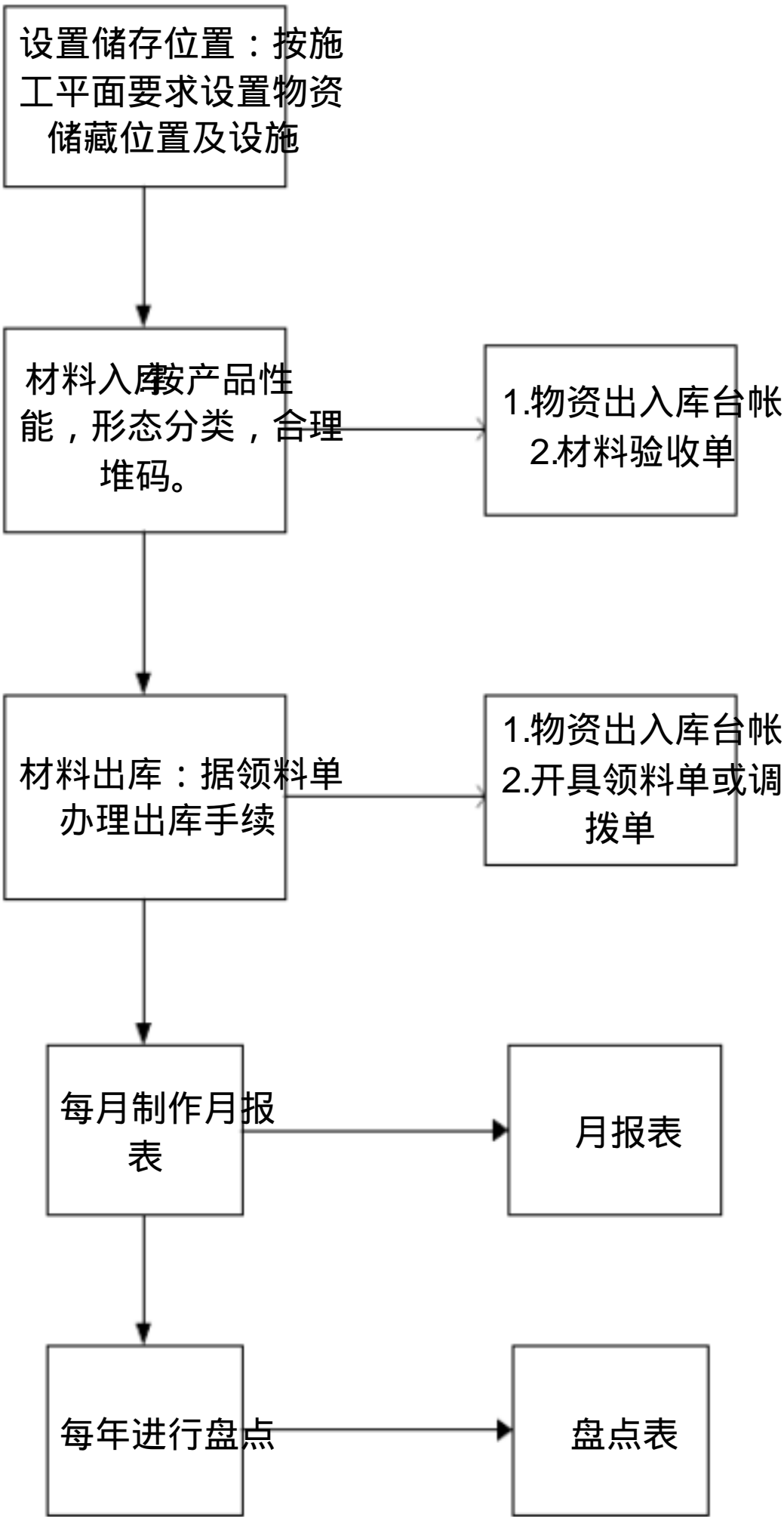
物资部采购管理流程图



物资部供应商管理流程图



物资部出入库管理流程图



2、物资采购管理

2.1 、需用计划

项目部根据工程施工进度需要，编制需用计划。经过项目经理、商务经理、

生产经理批准后，交物资设备部。

2.2、采购与比价

物资设备部门资料员将项目部门提交的需用计划分类装订，并制定采购计划，由物资设备部门主管及商务经理签字后，依照采购流程规定进行采购。

对各种材料采购，须至少对比三家供应商提供的报价，并作记录，填写比价单。比价单须经商务经理，物资设备部主管以及项目经理签字批准，并签署采购会审意见。根据会审意见，进行采购。

2.3、供应商管理

物资设备部门须根据项目部门提供的需用计划和工程实际要求选择供应商，对首次接触的供应商进行登记和资格预审，要求新增供应商填写《供应商登记表》，由物资设备部门主管及商务经理签字确认。

新增供应商应同时提交 3 证，（企业组织机构代码、营业执照、税务登记证）及企业相关资质材料，交物资设备部存档。

如须采用不在分公司合格供应商名册中的供应商提供的材料，或对物资有特殊要求或相关方对供应商评定尚未包括的内容或产品提出调查要求时，物资管理部门在采购前须组织相关人员对供应商进行考察，考察结果列入供应商考察报告。

在决定采购意向前，须对多家供应商进行比价和评审。对技术、质量等方面有特殊要求的材料，分公司须组织专业人员，进入评审小组参加评定。经评价确定为合格的供应商，物资设备部门须将其纳入合格供应商名录。

合格供应商每年须进行复评，如合同结束，或合作终止而不需要继续采购其产品，则无需复评，物资设备部门将其更改登记为待评供应商或资格过期供应商；

对合作仍在继续且复评合格的供应商，延续其供货资格；对合作仍在继续，但未能通过复评的供应商，须限令其定期整改。经整改合格的供应商，延续其供货资格，整改仍无法满足复评要求的供应商，取消其供货资格，并采用其他优质供应商资源取代。

项目物资设备部门须建立供应商信息数据库，由物资设备部资料员负责具体录入、更改工作。

2.4、物资采购

物资采购前，须对供应商名册中多家具有同类材料供应能力的供应商及建设方、项目部门推荐的供应商进行询价及相关服务咨询。询价结果需填写入《物资采购比价会审表》，由商务经理，物资设备部主管以及项目经理签字毕准，并签署采购会审意见后，据会审意见进行采购。

企业采购部门根据采购询价结果选择参与投标的供应商，如果进入招标范围的供应商不在合格供应商名册中，应首先进行合格分供方评审程序。

招标在入围的合格供应商中进行，应标供应商不得少于三家；

企业实行招标采购物资时，成立包括物资、财务、商务、法律、技术、项目等部门负责人参加的招标小组，负责物资采购招标的评标、比价、定标；对确定的中标单位，发放中标通知书；

对于批量小、品种单一、价格低廉的物资，可以采用非招标形式采购。

采购合同经评审及相关部门会签后，由企业制定的授权人审核、批准、签署。

3、现场实施办法

3.1、钢材进场验收

钢材到场时，材料员须及时通知检验员参与验收，作现场检验。

材料员须就钢材数量、类型核对需用计划，检收合格证。钢材须点清数量，并计算理论重量。过磅称重后对比理论计算重量，称重值不得大于理论计算重量，否则须中止进场程序，查明原因。

验收重量以过磅重量为准。

具备合格证，数量、类型查点无误后，钢材方可吊卸码放到钢材库房备用。码放须整齐，不得使钢材处于巨大变形和应力状态。如钢材存放于露天库房，须在钢材上遮盖塑料编织布，做好防水、防锈工作。

钢材进场后，须及时填写验收单据，保存好过磅单据，做好进场验收记录。

检验员对钢材作现场检验，保存检验记录。

3.2、商砼进场验收

商砼到场时，材料员须及时通知检验员参与验收，作现场检验。

材料员核对商砼标号、数量，收取送货票据。根据送货票据中商砼供货体积，计算出理论重量后过磅称重。称重值不得大于计算重量，否则须中止进场程序，查明原因。

验收数量以过磅重量为准。

送货票据，数量、标号查点无误后，商砼方可进场用于施工。

商砼进场后，须及时填写验收单据，保存好过磅单据，做好进场验收记录。

检验员对商砼作现场检验，保存检验记录。

3.3、水泥进场验收

水泥到场时，材料员须及时通知检验员参与验收，作现场检验，每批抽检一包。

材料员核对水泥标号、数量，收取送货票据。标号，数量、送货票据查点无

误后，水泥方可进场用于施工或码放保存。保存水泥的库房，须保持干燥，做好防水、防潮工作。

水泥进场后，须及时填写验收单据，保存好过磅单据，做好进场验收记录。

检验员对水泥作现场检验，保存检验记录。

3.4、砂石进场验收

砂石到场时，材料员须及时通知检验员参与验收，作现场检验。

材料员核对砂石标号、数量，收取送货票据。

送货票据，数量、标号查点无误后，砂石方可进场用于施工或堆放备用。

砂石进场后，须及时填写验收单据，做好进场验收记录。

检验员对砂石作现场检验，保存检验记录。

3.5、标砖、空心砖、混凝土加气砖进场验收

标砖、空心砖、混凝土加气砖到场时，材料员须及时通知检验员参与验收，作现场检验。

材料员核对标砖、空心砖、混凝土加气砖标号、数量，收取送货票据。送货票据，数量、标号查点无误后，标砖、空心砖、混凝土加气砖方可进场用于施工或码放备用。

标砖、空心砖、混凝土加气砖进场后，须及时填写验收单据，做好进场验收记录。

检验员对标砖、空心砖、混凝土加气砖作现场检验，保存检验记录。

4、库存管理

零星材料入库须仔细核对材料的名称、数量、型号等属性，及时做好入库检验记录，验收单据；拒收不合格品。材料须分类整齐码放。

材料出库手续须领料人持有项目经理、 预算员、 施工员共同签字的领料单或调拨单方可办理。

仓库管理员每月根据该月材料收发，做零星材料月报表，及时统计该月材料收发结存情况。

第十章 项目设备管理实施计划

1、机械设备租赁进出场管理

项目部根据现场实际需要，在保证运输、场地、基础、配套设施的基础上有计划组织设备进退场，必要时要编制设备进退场按拆装技术方案，经公司批准后实施。

机械设备进场时，项目部要对设备的完好状态、安全及环保性能进行验收，验收时出租方、承租方、安装单位、项目部机械工程师要共同到场验收签字，项目部机械员做好验收鉴定记录。项目部按《施工组织设计》总平面管理规定布置、停放、运输、安装和控制施工机械进退场。

2、机械设备租赁日常管理

项目部机械员按机械设备管理规程对设备日常运转进行监督管理。

项目部对设备操作的特种作业人员进行资格管理，实施班前教育、岗位交接、设备日常保养等制度。对在用设备的使用费进行统计。

分公司机械班组机械员按照机械设备安全监督检查制度，定期对各项目进行机械设备安全检查，消除隐患，做好检查记录。

3、自有设备购买申报管理

因项目施工需要，购买施工机械设备或仪器，项目部需用单位须向物资设备部提交需用计划。物资设备部根据需用计划针对该机械设备或仪器进行市场询价和性能比较等市场调查工作。市场调查，须货比三家，选择最优资源。根据市场调查结果，向分公司提交购买申请，经分公司领导签字批准后，交物资设备部办理采购。

当购置机械设备或仪器单价超过 5000 元时，须向公司提交经分公司领导签字确认的购买申请，申报公司固定资产。经公司领导签字批准，同意购买该机械设备或仪器并下发批复文件至分公司物资设备部后，由分公司物资设备部执行采购。

新购机械设备或仪器到场后，物资设备部和项目申购部门共同对其验收，填写《新购设备验收记录》。验收完成后，将《新购设备验收记录》、发票、公司下发的批复文件（如申报固定资产），交公司财务报账。

4、自有设备报废管理

对于现场回收的废旧（闲置）物资，经过项目物资管理部门整理、分类，由分公司及项目废旧闲置物资处理工作小组进行鉴定，确实在工程中不能再利用的物资方可列为待处理废旧物资。

凡是贵州分公司所属各项目具有废旧（闲置）物资需处理，必须将废旧（闲置）物资清单报贵州分公司物资项目管理部门，经同意后，再按公司和贵州分公司废旧（闲置）物资处理规定处理。

对于待处理的废旧（闲置）物资，由物资管理人员了解市场价格信息，供工作小组作定价参考；其次由物资管理部门联系多家客户，让客户竞争，价比三家，然后由工作小组集体定价。

工作小组必须做好对回收单位的资格审定工作，社会回收单位应具备回收资格，必须具有营业执照，有效回收证和公安部门许可证，不允许把废旧（闲置）物资出售给无照经营的回收点。

经比价确定价格和回收单位后，由物资管理部门填写《废旧（闲置）物资处理会签单》，并组织会签，保留归档以备检查。

在废旧（闲置）物资处理过程中，应体现公开、规范，维护企业经济利益，严格过磅、出门手续。尽可能采用电磅过磅，过磅时须有工作小组人员参加时，应二人以上监磅。过磅后必须妥善保存过磅单据，以作为结算依据。

5、临时用电管理

施工现场临时用电以临时用电施工方案及设计为准。严格按照施工方案配置配电箱及铺设施工现场线路。做好电气防火措施和安全用电技术措施。

公司项目部配置专业电工，每日巡查并作电器维护。杜绝私装、私拆、私自维修现象。对一般低压电器、开关定期检查和维修。本着“以人为本，预控风险，高效救援，确保安全”的方针，在施工阶段各个环节都要做到预防为主，控制为辅，防止事故蔓延，把损失减少到最低。

项目部须编制施工用电应急预案，将预案措施落实到人，真正做到有备无患。

6、临时用水管理

施工现场用水需针对施工需要、施工现场设施布置情况综合考虑管道排布。合理选择管材，降低损耗和浪费。

设置专业水工，巡视工地临时用水设施。及时发现管路损坏、泄漏情况及时修理。严格杜绝私自修改管路。发现不当用水浪费现象，及时制止。

第十一章 质量管理计划

1、质量目标

质量目标：确保合同范围内所有工程全部符合设计及规范，达到《建筑工程施工质量验收统一标准》要求，合格率 100%

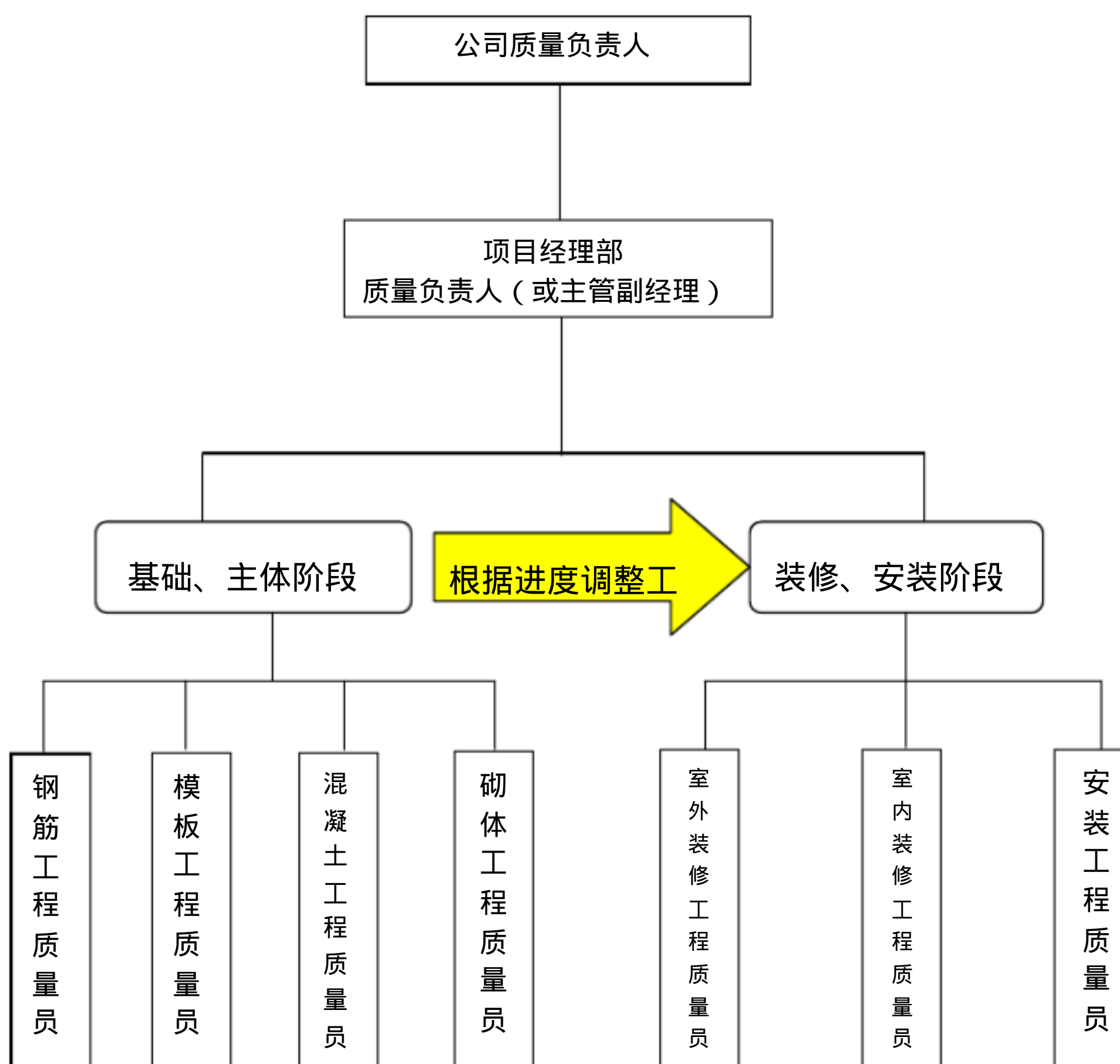
确保西双版纳州质量安全标准化工地，争创云南省优质工程。

2、质量人员、机构及程序

2.1、人员组成

1) 本工程质量管理以公司工程部、项目经理部以及劳务队伍三个层面的组织形成。

2) 项目经理部根据施工进度进行质检人员和工作内容进行调整，根据实际情况可合并，可分工。项目经理部质监部门应至少配备 1~2名专业人员，简明组织图：



2.2、质量部门的职责

2.2.1、公司工程部质量职责：

- 1) 统筹项目质量策划，对各项目部的质量管理进行指导及要求。
- 2) 组织项目部对工程质量进行检查及监督，并落实到位。
- 3) 检查项目部的工程质量，进行评比，并提出改正意见，情况严重的予以处罚。

2.2.2、项目部质量职责：

- 1) 以合同为基础和班组签订质量管理协议或责任书，制定质量奖惩条例和细则，并坚决实施。
- 2) 贯彻、执行、解释设计图纸、国家建筑规范。分工种、分阶段对班组进行质量要求和技术交底。
- 3) 及时通知监理进行过程质量及材料验收、取样、检测，同时按质量评定标准评定各分项分部工程质量等级，做到资料项目齐全、真实、准确。对不符合要求的分部、分项资料及时指导返工，做到不合格部位不隐蔽、不漏检。
- 4) 联合材料员对各种材料、成品、半成品、构配件在使用前进行质量验证，不合格材料不得使用。
- 5) 做好隐检记录，签证应及时，并与工程进度同步。配合项目部技术部门完善相关资料，提供及时、有效的原始记录资料。
- 6) 做好规范和班组的中间人，既要严格按照设计图纸和施工验收规范施工，又要结合现场实际，找到安全、规范、快速、经济的施工方法。尽量减少和杜绝返工以及不必要的经济、工期、信誉损失。减少缺陷、控制通病，杜绝质量事故。

2.3、验收组织程序

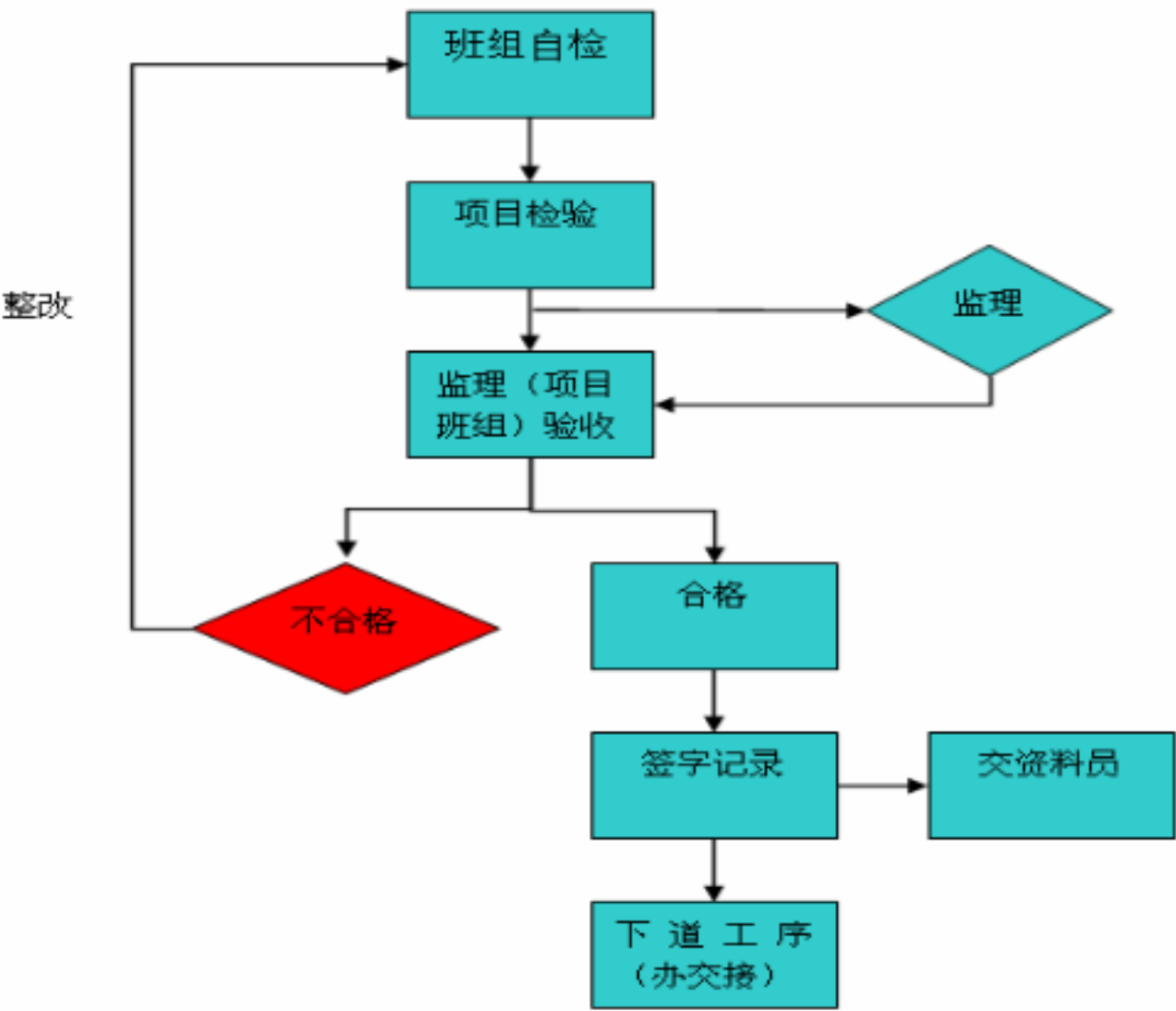
好的工程质量来自对每一道工序的质量控制，过程质量检验是质量控制重点。《建筑工程施工质量验收统一标准》关于建筑工程施工质量控制的基本规定具体如下：

1) 建筑工程采用的主要材料、半成品、成品、建筑构配件、仪器和设备应进行现场验收。凡涉及安全、功能要求的有关产品，应按专业工程质量验收规范规定进行复验，并应经监理工程师（和建设单位技术负责人）检查认可。

2) 各工序应按施工技术准备进行质量控制，每道工序完成后，应进行检查。

3) 相关专业工种之间， 应进行交接检验，并形成记录。 未经监理工程师（建设单位技术负责人）检查认可不得进行下道工序施工。

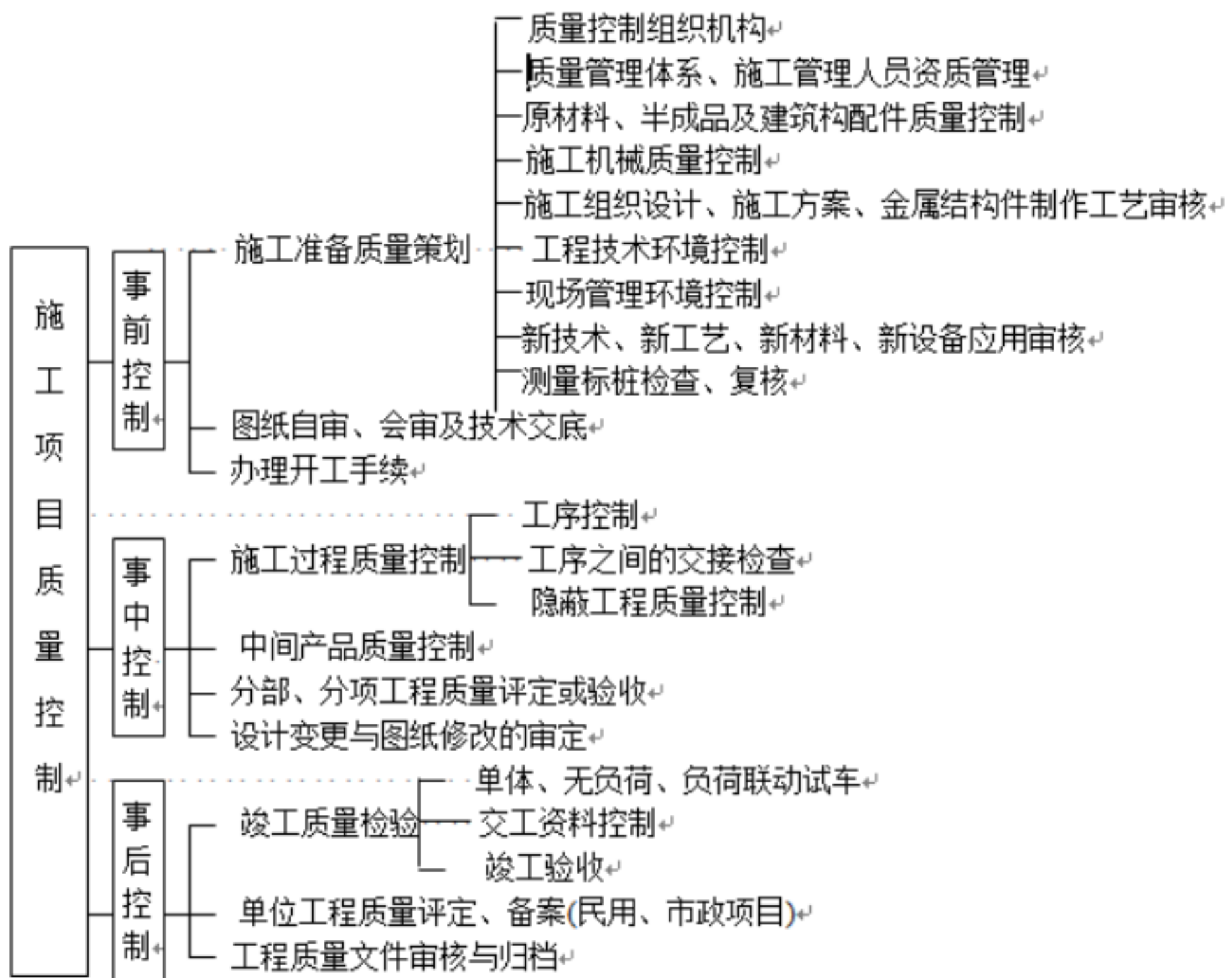
4) 简明流程图：



3、工程质量控制措施

工程质量管理及控制，主要分事前、事中、事后控制，以及对分包方的质量管理。

3.1 、 施工质量控制阶段图



3.2 、 事前控制

- 1) 健全质量保证措施，建立质量检查制度、奖罚制度等；
- 2) 建立健全质量管理机构，实施责任明确及分工；
- 3) 做好图纸会审工作，杜绝设计方面出现重大问题；
- 4) 制定各分部分项施工及质量控制方案（如做好质量创优策划、计划等），并进行报审；
- 5) 抓好材料及设备的检验、送检工作，确保材料及设备质量合格。
- 6) 事前控制施工测量及控制网工作，确保测量无误。

3.3 、 事中控制

事中控制主要是控制各工序的施工质量，具体事控制如下：

1) 质量控制要点

工序质量控制点设置：

- A、重要关键的施工环节和部位。
- B、质量不稳定，没把握的工序和部位。
- C、施工技术难度大，施工条件困难的。
- D、质量标准高、精度要求高的部位和环节。
- E、新技术、新工艺、新材料施工部位和环节。
- F、下道工序对上道有质量要求的。

2) 工序质量控制点管理

(1) 根据施工进度网络图，列出施工要点清单和分布，掌握具体控制措施、技术要点，示例如下：

工序质量主要控制点

分部	编号	名称	分部	编号	名称
基础	基-1	防止基础塌方	主体结构	结-6	钢结构制作及吊装
	基-2	筏板砼浇筑		结-7	钢筋机械连接
	基-3	垫层密实度		结-8	钢筋材料质量
	基-4	大体积基础砼、超长结 构砼浇筑		结-9	混凝土、砂浆试块强度 及材料质量
	基-5	基础钢筋绑扎		结-10	试块标准养护
	基-6	地下防水			
主体结构	结-1	高层建筑垂直度控制	装修	装-1	屋面防水
	结-2	楼面标高控制		装-2	幕墙施工
	结-3	高支模施工		装-3	门窗装修
	结-4	外墙墙体砼浇筑		装-4	水泥砂浆粉刷
	结-5	砌体施工		装-5	阳台地坪

说明：具体控制方法详见《建筑工程施工质量验收统一标准》。

（2）关键部位的监测

项目负责人、劳务队、施工负责人、质量工程师、作业面工程师带头熟悉施工技术规范要求，落实各项质量监督管理责任，严格按施工程序和工艺要求指定专人监督作业；

3）质量控制方法

（1）凡购进原材料、半成品、顾客提供产品及附属安装设备进入施工现场，现场材料库管员负责分类存放，按产品名称、规格型号、数量、生产厂家、进货日期等进行标识；

（2）施工负责人、专业施工员、质检员、劳务队、班组长、操作工人应熟悉和掌握专业的施工规范、操作规程和质量验评标准，并进行自检、专检、交接检；

（3）项目管理人员必须做到层层把关，坚持“上道工序验收不合格，不得施工下一道工序”的施工原则；

（4）作业面工程师组织班组在大面积施工前，先进行“样板”作业，“并组织相关部门对“样板”检验，合格后才能按样板的施工工艺、工序进行大面积作业；

（5）对重点项目、分项工程、特点、特殊工程实施QC质量管理活动，解决相应问题。

3.4、事后控制

1）对符合设计、验收规范的各分部、分项工程要及时报监理及业主检查隐蔽。

2) 成品保护措施

3) 在工程若出现的工程质量问题，按以下进行分析和处理：

(1) 工程质量问题的分类

工程质量问题一般分：质量缺陷、工程质量通病、工程质量事故。

A、工程缺陷：工程达不到技术标准允许的技术指标的现象

B、质量通病：难以完全避免的质量“多发病”

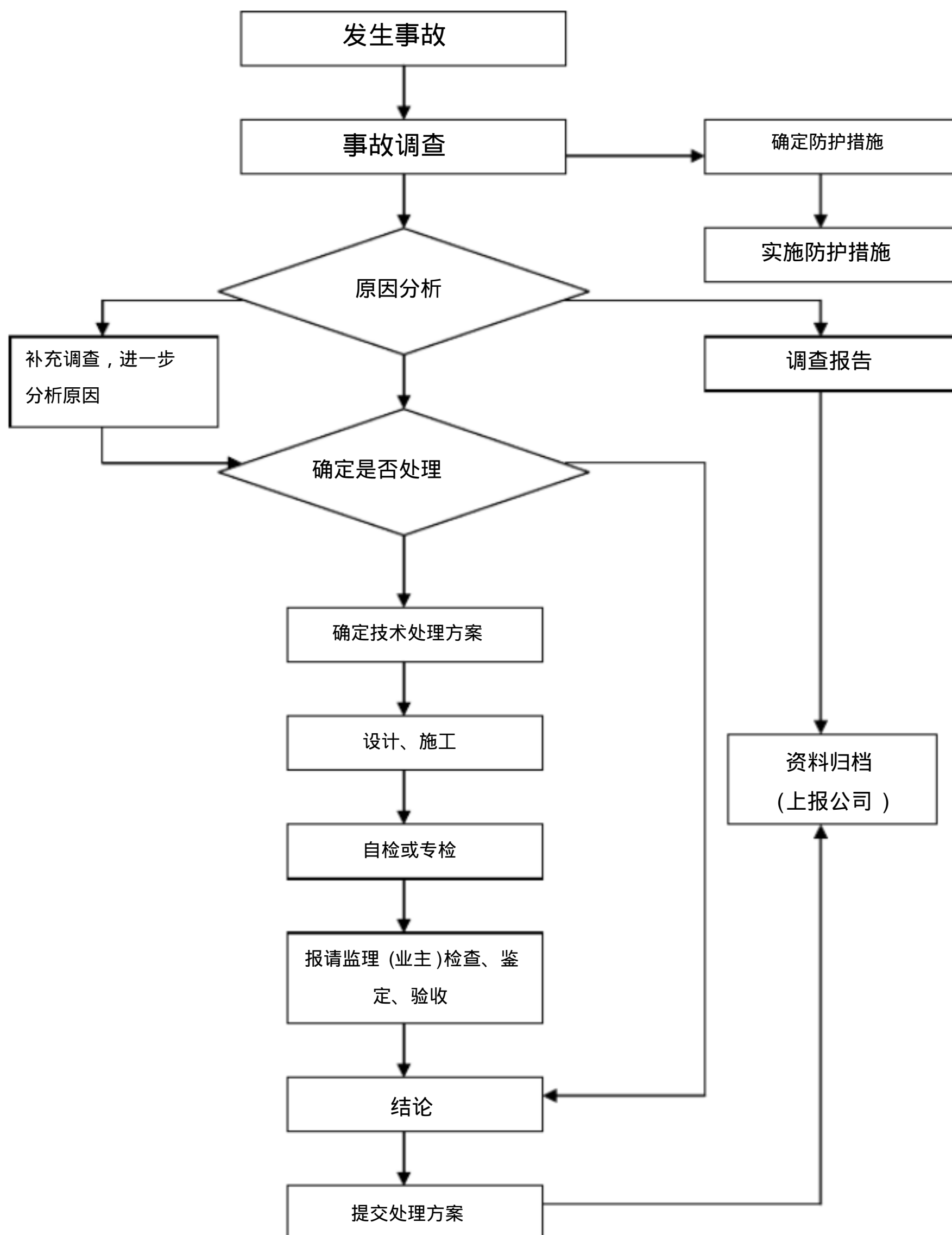
1	基础不均匀沉降，墙体开裂。
2	砼浇筑出现蜂窝、麻面、孔洞、漏筋。
3	现浇钢筋砼阳台、雨棚根部开裂、倾覆、坍塌。
4	砂浆、砼配合比控制不严，任意加水，强度得不到保证。
5	地下、屋面、厨卫漏水、渗水。
6	墙面抹灰起壳、裂缝等。

(2) 工程质量问题处理程序

工程质量问题一般按以下程序进行处理：停止施工，设置防护、隔离措施，

立即向上级汇报，同时配合进行质量检查，分析原因，确定处理方案等，质量事

故处理程序如下图：



4、分包工程的质量管理

分包单位施工质量的好坏直接影响到工程施工的整体效果，对分包方的质量管理非常重要，主要应做好以下工作：

- 1) 将分包工程的施工图纸及时发放给分包单位，并组织分包单位参加业主

（总包方）或监理方组织的施工图会审会议。

2）对分包单位编制的《施工组织设计》或《施工方案》进行审核、审批。

3）督促其进行技术交底，并通过质量检查对分包工程的施工情况进行监督。

4）对材料、半成品、施工设备质量进行日常监督检查。

5）对分包工程施工中的工序质量进行定期或不定期的监督检查，发现质量问题，应立即发出质量问题通知单令其限期整改，不整改或整改不力仍有质量隐患的，应予以清退。

6）对现场施工人员的监督检查：项目经理部管理人员应对分包工程的现场施工人员资格进行不定期的检查核实，特别是对要求持证上岗的人员。

7）分包工程结算时，应预留工程保修金，在规定的保修期内发生的维修费用（施工原因引起）由分包单位承担。

5、规范和仪器

质量检查必须有相应的规范作为依据，必要的仪器、工具为手段。

第十二章 环境管理计划

1、工程概况

主要包括 工程名称、建设地点、工程规模、计划开竣工日期、结构类型、合同约定的工程范围、工程相关方（业主、设计、监理等单位）以及工程的主要特点、现场环境状况、周边环境特点和特殊环境要求等。

（注：小字体部分仅为编制说明，正式编制时应用实际内容代替。下同）

2、项目环境管理组织机构

2.1 、环境管理组织机构图

根据项目的实际机构设置情况，画出项目环境管理组织机构图。

2.2 、环境管理岗位职责

根据项目岗位设置与职责分工情况，列出各岗位的环境管理职责。

一般情况下，项目环境管理岗位职责如下：

2.2.1 项目经理职责

- 1) 对项目的环境管理工作全权负责；
- 2) 审核项目环境管理实施计划；
- 3) 审批、签发以项目部名义发布有关环境管理的文件；
- 4) 根据管理需要确定其他岗位的环境管理职责。

2.2.2 项目环境管理负责人

- 1) 协助项目经理开展项目环境管理工作；
- 2) 组织项目部环境因素的识别与评价；
- 3) 组织编制项目环境管理实施计划；
- 4) 组织节能降耗、预防或减少环境污染措施的实施；
- 5) 组织对作业班组的环保交底。

2.2.3 环保工程师

- 1) 识别项目部适用法规的要求；
- 2) 办理环保手续；

-
- 3) 组织环保设施的验收；
 - 4) 监督环保措施的实施；
 - 5) 组织环境管理检查和监测，对整改措施进行跟踪验证；
 - 6) 组织应急预案的演练。

2.2.4 其他岗位职责

根据管理需要由项目经理确定。

3、法规及其他要求

3.1、法规要求

根据公司颁布的有效法规、制度的适用条款目录清单和项目部建立的地方法规的适用条款目录清单，将法规规定的主要内容进行描述。示例如下：

3.1.1 水污染

《中华人民共和国水污染防治法》：

第二十九条 禁止向水体排放油类、酸液、碱液或者剧毒废液。禁止在水体清洗装贮过油类或者有毒污染物的车辆和容器。

第三十条 禁止向水体排放、倾倒放射性固体废物或者含有高放射性和中放射性物质的废水。

《城市排水许可管理办法》：

第三条 排水户向城市排水管网及其附属设施排放污水，应当按照本办法的规定，申请领取城市排水许可证书。未取得城市排水许可证书，排水户不得向城市排水管网及其附属设施排放污水。

第十条 城市排水许可证书的有效期为 5 年。因建设工程施工需要向城市排水管网及其附属设施临时排放污水的，城市排水许可证书的有效期限，由排水管理部门根据排水状况具体确定，但最长不得超过施工期限。

第十一条 城市排水许可证书有效期满需要继续排放污水的，排水户应当在有效期届满 30 日前，向排水管理部门提出申请。排水管理部门应当根据申请，在有效期届满前作出是否准予延续的决定。准予延续的，有效期延续 5 年。

第十四条 排水户不得有下列行为：

- (一) 未取得城市排水许可证书，向城市排水管网及其附属设施排放污水；

-
- （二）超过城市排水许可证书有效期限向城市排水管网及其附属设施排放污水；
 - （三）违反城市排水许可证书规定的内容，向城市排水管网及其附属设施排放污水；
 - （四）向城市排水管网及其附属设施排放剧毒物质、易燃易爆物质和有害气体等；
 - （五）堵塞城市排水管网或者向城市排水管网及其附属设施内倾倒垃圾、渣土、施工泥浆等易堵塞物；
 - （六）擅自占压、拆卸、移动和穿凿城市排水管网及其附属设施；
 - （七）擅自向城市排水管网及其附属设施加压排放污水；
 - （八）其他损害城市排水管网及其附属设施正常运行的行为。

3.2、防治水土污染

- 3.2.1 施工现场应设置排水沟及沉淀池，施工污水经沉淀后方可排入市政污水管网或河流。
- 3.2.2 施工现场存放的油料和化学溶剂等物品应设有专门的库房，地面应防渗漏处理。废弃的油料和化学溶剂应集中处理，不得随意倾倒。
- 3.2.3 食堂应设置隔油池，并应及时清理。
- 3.2.4 厕所的化粪池应做抗渗处理。
- 3.2.5 食堂、盥洗室、淋浴间的下水管线应设置过滤网，应与市政污水管线连接，保证排水通畅。

3.1.2 大气污染

。。。。。

（注：项目人员在编制施工技术方案或进行环保交底时，应将相关环境法规要求，具体反映到方案或交底当中，以确保相应环境法规要求得到有效的落实。
该部份内容可以附件的形式编制）

3.3、其他要求

主要包括几个方面：业主对项目施工的特殊环保要求、项目主要材料节约目标等。示例如下：

3.2.1 达到建设部绿色建筑三星级认证要求；（贵阳某施工项目）

3.2.2 钢筋消耗量节约 2%;

””

4、重要环境因素及控制措施

根据环境因素的评价结果，针对项目部重要环境因素，确定控制目标，并制定控制措施。示例如下：

4.1、临时设施（项目部产生重要环境因素的工作内容）

4.1.1 施工现场污水违规排放（重要环境因素名称）

1）控制目标：确保污水统一排入市政污水管网。（目标尽可能量化。如实在不好量化，可做定性描述，但应使定性的目标能够考核）

1）控制措施：（为达到控制目标应采取哪些措施进行规定，并明确责任及时间要求）

（1）会同业主与当地环保局沟通，获得项目部周边城市污水管网接入口信息，并办理污水排放许可手续。

实施责任：项目环保工程师。时间要求：进场后××天内。

（2）编制施工现场排水管网图，对现场内排水走向、沉淀池的设置等进行规定。

实施责任：项目技术负责人。时间要求：进场后××天内。

（3），，

4.1.2 ××××××

”

4.2、基础工程

4.2.1 钢筋消耗

1）控制目标：节约 2%(预算量 吨，实际消控制在耗量 吨以内)

2）控制措施：

（1）仔细分析研究施工图，优化钢筋下料单。

实施责任：钢筋工程师。时间要求：下料前。

（2），，

（注：以上仅为重要环境因素控制的编制示范，项目应根据实际情况组织编制。）

5、检查与监测

包括对环境控制绩效结果的定量监测和对环境管理过程的检查。

5.1、重要环境因素控制绩效监测

根据项目部所评价的重要环境因素，列出需要进行定量监测的项目，并规定监测的频次、方法及责任人，并明确不符合的处理措施。

（注：施工企业属于非重污染行业，一般情况下，需要进行定量监测污染指标的主要是噪声，以及项目部需重点控制的能源、材料的消耗。对于一些特殊情况的项目，如位于城市饮用水源严管区的施工项目，可能还需对排放施工污水的水质进行检测。）

示例如下：

5.1.1 噪声排放

监测的频次要求：每半月一次（昼间和夜间），并确保在土石方，基础、结构、装修等各施工阶段的累计监测次数不少于三次。

监测方法：使用噪声测量仪，在距离施工现场红线外一米处做定点测量，选点的方位应选在离周边噪声敏感区域最近。

监测人：项目部环保工程师。

5.1.2 钢筋消耗

监测频次要求：每月进行一次钢筋消耗统计。

监测方法：根据实施进场、上月度结转量及库存量，计算月度钢筋实施消耗量，与预算量进行对比分析。

责任人：项目部成本工程师

5.1.3 ××××

”

5.2、过程检查

项目部每周（或月或季）由项目环境管理部门，按照《环境管理检查表》进行检查，对发现的问题由有关责任人员进行整改。

6、应急准备与响应

明确项目的环境潜在事故和紧急情况，例如：火灾、泄漏、暴雨、爆炸等，编制应急救援预案。

注：应急预案可考虑与职业健康安全的应急预案合并编制，在该计划中加以引用。

第十三章 职业健康与安全管理计划

1、工程重点、危险及关键控制部位

熟悉施工图纸和现场特点。根据项目现场的实际情况制定安全管理的重点，如：地下室土方开挖、边坡支护、人工挖孔桩、高支模、外脚手架施工、大型机械设备安拆、施工用电等，减少并消除物的不安全状态；严格控制相关人员不安全行为。对工程特别是关键因数进行全面有效的安全管理，保证施工生产安全，实现安全目标。

2、编制依据

- 1) 施工图纸、项目施工组织设计，项目危险源辨识、生产安全风险评价。
- 2) 施工现场地质资料、周边环境情况、现场踏勘资料等。
- 3) 国家有关安全生产的法律法规，上级的规章制度等。

3、安全管理控制目标

3.1、管理目标

- 1) 伤亡、事故控制目标：
 - 1、一般工伤事故频率控制在 3‰以内，重伤事故为1‰，杜绝死亡事故的发生。
 - 2、杜绝重大机械设备事故的发生。
 - 3、杜绝火灾事故的发生。
 - 4、严格控制各种习惯性违章
- 2) 安全、文明施工达标 / 省安全、文明施工双优样板工程 /CI 创优示范工程。
- 3) 无社会、业主、员工、相关方的重大投诉。

3.2、目标分解

序号	目 标 分 解	责任人
1	项目总体安全目标	陈宗荣
2	施工人员入场安全教育达到 100%;	韩金双
3	分部分项工程安全技术交底达到 100%;	余春海
4	安全隐患整改率 100%;	陈宗荣
5	特种作业人员持证上岗达到 100%;	韩金双
6	三宝、四口、五临边防护达 100%; 并符合 JGJ80-91 《建筑施工高处作业安全技术规范》要求	陈宗荣
7	在各专项施工方案中制定安全技术措施, 并具有针对性和可操作性。	黄建义
8	模板工程按 JGJ59-99 标准中模板工程安全检查评分表检查得分 80 分以上	陈宗荣
9	脚手架工程符合 JGJ130-2001 《建筑施工扣件式钢管脚手架安全技术规范》要求	余春海
10	施工用电符合 JGJ46-2005 《施工现场临时用电安全技术规范》要求	陈宗荣
11	施工机具、外用电梯符合 JGJ33-2001 《建筑机械使用安全技术规程》、JGJ/T187-2009 《施工现场机械设备检查技术规程》要求	梁杰
12	塔吊符合 GB5144-2006 《建筑塔式起重机安全规程》、JGJ196-2012 《建筑施工塔式起重机安装、使用、拆卸安全技术规程》要求	梁杰
13	安全标语、标牌布置合理, 符合中建股份有限公司 CI 形象识别规定要求	曾博
14	施工现场无泥浆、积水、按季节绿化	曾博
15	建筑材料、垃圾分类堆放整齐	邓超
16	消防器材配置符合规定、布置合理、动火审批手续齐全、监护到位	陈宗荣
17	防环境污染措施、扰民措施得当, 无相关方投诉	陈宗荣

3.3、目标考核

安全管理目标考核分级考核制度, 即公司经理负责对工程项目经理、项目部考核, 工程项目经理负责对各目标责任人和施工作业班组考核。

4、安全管理组织结构

4.1、安全生产领导小组、主要工作内容

项目安全生产领导小组负责具体组织和实施各项安全生产管理工作。 贯彻落实各项安全生产的法律、法规、规章、制度, 完成各项考核指标; 建立并完善项目部安全生产责任制度和自我监督考核体系, 积极开展各项安全活动, 监督、控

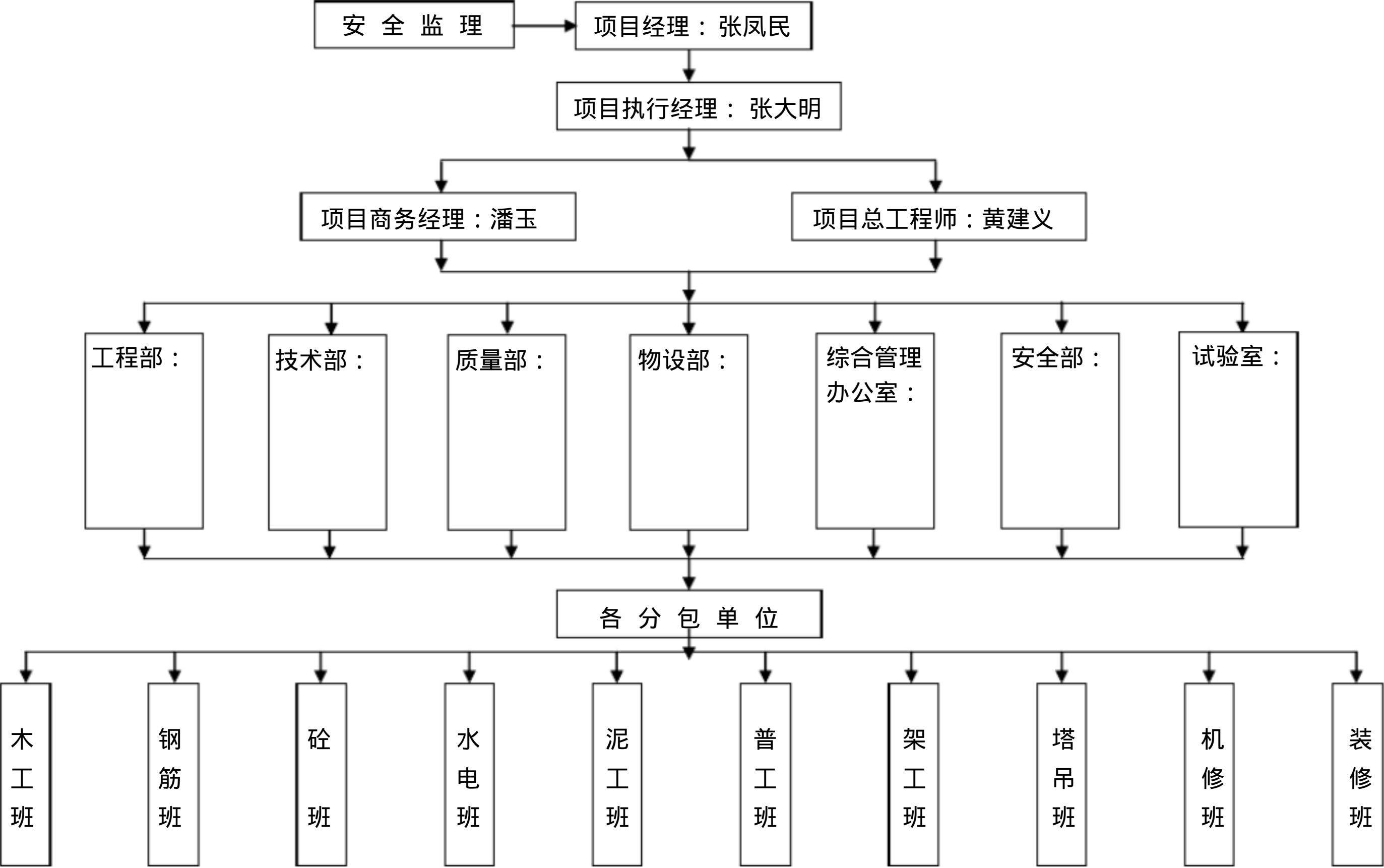
制分包队伍执行安全规定；建立项目部应急救援组织，及时、如实报告生产安全事故。

4.2、项目安全管理流程图



4.3、项目安全管理组织机构图

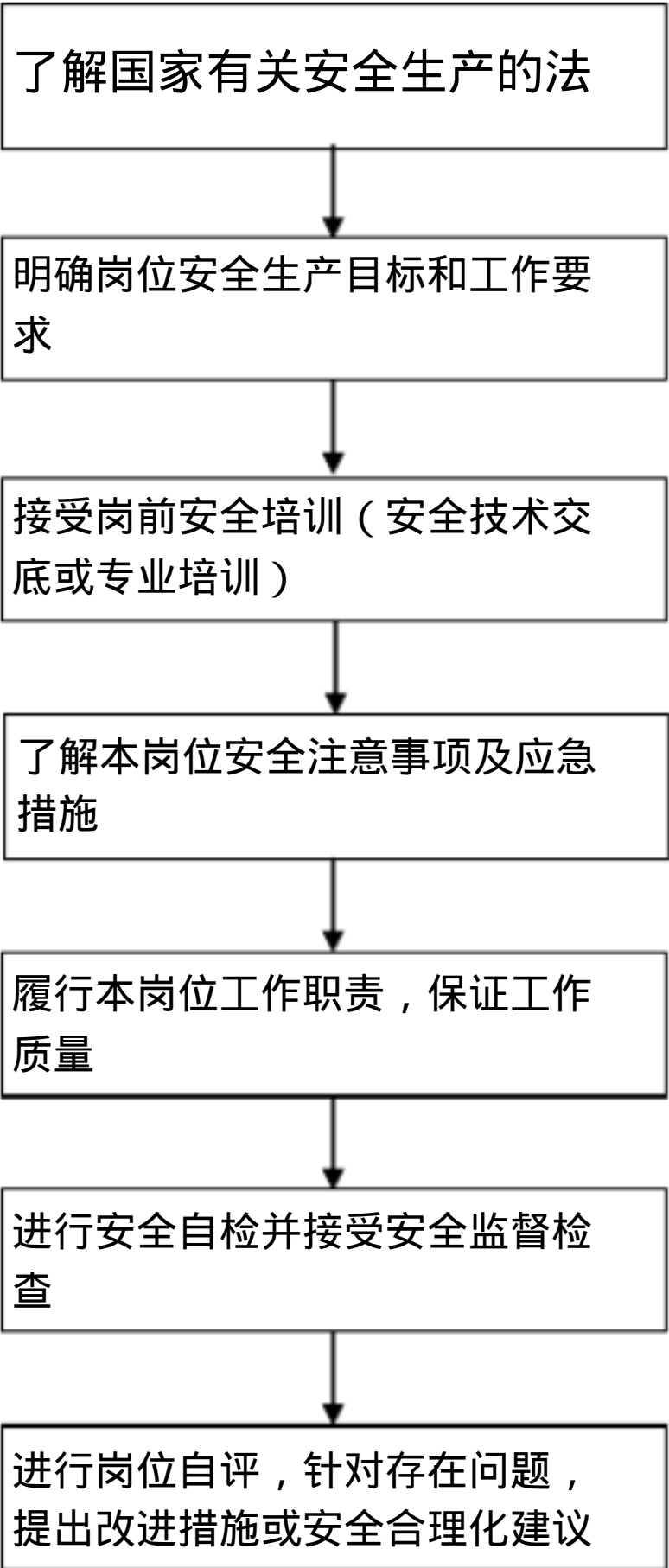
(根据项目的实际机构设置情况，画出项目安全管理组织机构图)



4.4、安全管理职责

根据项目岗位设置与职责分工情况，列出各岗位的安全管理职责。

4.5、岗位安全管理流程



5、安全管理措施

项目经理组织以安全主管为主的和具一定职业健康安全管理知识和经验的人员，结合公司已制订的《危险源辨识及评价表》、《重大危险源清单》，按照《危险源辨识、风险评价及控制程序》（CCF.CX-14）对本项目危险源进行辨识和评价，建立本项目部《危险源辨识及评价表》、《重大危险源清单》。确定控制目标，并制定控制措施。

《重大危险源清单》要根施工进度情况按月进行登记。

5.1、安全生产基本规定

1. 凡从事建筑安装工程的各种工人必须严格遵守本工种安全操作技术规程。各类机械操作工及其它工种在操作各类机具时应严格遵守所操作机械和机具的安全操作规程。

2. 参加施工的工人（包括学徒工、实习生和民工等），要熟知本工种的安全技术操作规程，在操作中应坚守工作岗位，严格酒后操作。

3. 电工、焊工、司炉工、爆破工、架子工、塔吊司机和指挥，打桩机司机和各种机动车辆司机等特种作业人员，必须经过专门培训，经考试合格，取得特种作业人员操作证后方准进行本工种独立操作，非特殊工种持证人员严禁从事特殊工种施工。

4. 作业工人进入施工现场，必须戴好安全帽并扣牢帽带。禁止穿拖鞋或赤脚。在没有防护设施的高空、悬崖和陡坡施工，必须系安全带。上下交叉作业有危险的出入口要有防护棚或其它隔离设施。距地面 2 米以上操作要有防护栏杆、挡板或安全网。安全帽、安全带、安全网三件宝要定期检查，不符合要求的严禁使用。

5. 施工现场的脚手架、防护设施、安全标志和警告牌，不得擅自拆动，需要拆动的，必须经工地施工负责人同意。

6. 工作前必须检查机械、仪表、工具等，确认安全完好后方可使用。

7. 施工机械和电气设备不得带病运转和超负荷作业，发生不正常情况应停机检查，不得在工作运转中进行检查和修理。

8. 电气、仪表、管道和设备试运转，应严格按照单项安全技术措施进行，运转时不准擦洗和修理，严禁将头、手伸入机械行程范围内。各类施工机械应由持证机操工操作，其它人员不得无证操作，不得操作与工种无关的机具和机械。

9. 从事高空作业要定期体检，经医生诊断，凡患高血压、心脏病、贫血病、癫痫

病以及其它不适于高空作业疾病的，不得从事高空作业。

10. 高空作业衣着要灵便，禁止穿硬底和带钉易滑的鞋。

11. 高空作业所用材料要堆放平稳，工具应随手放入工具袋（套）内，上下传递物件禁止抛掷。

12. 遇有恶劣气候（如风力在六级以上）影响施工安全时，禁止进行露天、高空、起重和打桩作业。

13. 梯子不得缺档，不得垫高使用，梯子横档间距以 30 厘米为宜，使用时上端、下端都应扎牢，下端应采取防滑措施。人字梯底脚要拉牢，在通道处使用梯子应有人监护或设置围栏。单面梯与地面夹角以 60-70 度为宜，梯下应有专人监护，禁止二人同时在梯上作业。所有使用人字梯和单面梯在 2M 以上高空作业时，作业人员应戴好标准安全帽、系好安全带，安全带应生根可靠。

14. 作业工人应定期参加安全活动，加强安全施工的自我保护意识，做到自己不伤害自己，自己不伤害他人，自己不被他人伤害。

5.2、安全生产技术

5.2.1 安全管理

1、安全生产责任制及目标管理：

建立健全各级人员安全生产责任制，并在工地办公室张挂各具体人员的安全生产责任制牌，及每月对各级具体人员的责任执行情况进行考核。

认真落实安全生产承包合同，做好栋号和公司签订安全生产合同及栋号与各工种班组安全生产合同，做到安全生产与经济挂勾，以评扣分的方式进行，确实做到奖优罚劣并在每月发工资时兑现。

制订安全生产达标计划和安全生产目标管理计划，并对责任目标进行分解。

建立、健全栋号各项安全生产管理制度，各工种安全操作规程，做到有章可循、违章必究。

2、安全教育

对新工人坚持先进行三级安全教育（公司、工程处、班组），考核合格方可上岗操作，受教育人必须亲自签名，确实无法签名的本人必须亲自盖手印。

认真做好变换工种人员的教育，并做好记录。

开展前、中、后期安全教育，及节前节后季节教育，特别对突击性、时间短的外来临时劳力进行安全教育。

定期及不定期组织全体人员对有关文件、规程、规范进行学习，使管理者不违章指挥，操作者不违章操作。

3、施工组织设计

编织的施工组织设计必须以公司有关部门审批、签字盖章，施工项目部必须严格按施工组织设计认真施工，如要变更，施工设计必须重新设计、重新审批，任何人不能随意根据自己的意识进行施工。

4、分部分项安全技术交底

认真做好各分项安全技术交底，根据有关规范、规程及工程的特殊情况针对性交底，交底人和接受交底工种班组人员都必须在交底表格上签名。

必须做好主要分项的安全技术交底、验收及隐患整改。同时做好反馈工作（外架、洞口临边、施工用电、井字架、机具、木模安装、安全网）。

5、特殊作业持证上岗

对所有搭架工、电工、电焊工、三机操作工等属特殊工种，组织到有关部门培训、考核，现场持证上岗保证达到 100 %。

经常组织检查，凡所限超过两年的及时组织复审，严禁无证上岗和无复

审人员作业。

6、安全检查

每月月底配合公司安全检查组织进行定期安全检查。

项目部每周组织检查三次。

班组各工种每天上班前下班后各检查一次。

检查出的隐患按分项填发隐患整改通知书，限期进行整改，并按“三定一落实”整改，存在严重的隐患立即停工整改待隐患排除后再施工二复查仍不合格将对责任人进行处理。

7、班前安全活动

施工员经常协助各工种、班组长组织工人开展班前活动，严格执行安全技术操作规程及有关安全规章制度。

组织班组成员每周开展一次班组安全活动，根据不同工种的特点和实际情况进行学习教育，结合开展遵章守纪，不违章指挥、违章操作。

8、遵章守纪

施工管理人员必须模范做好各项安全工作，遵章守纪，带头穿戴好安全防护用品。

经常组织管理人员、工人进行遵章守纪教育，做好个人防护用品的穿戴，进入施工现场必须戴好安全帽，不穿“三鞋”上班，高处作业人员严禁穿硬底、带钉的鞋，在无安全防护措施的高空、悬崖必须系佩安全带，特种作业人员必须穿好绝缘鞋及绝缘手套。

对违反劳动纪律、规章制度的人员按有关奖罚规定严肃处理并进行再教育。

9、工伤事故处理

发生事故按有关规定报告，并进行对事故的调查、记录、分析归档，按三不放过处理：a.事故原因分析不清不放过；b.事故责任者和群众没有受教育不放过；c.防范措施不落实不放过，并做好记录。

无事故必须每月向公司安全机构报送备案。把一个月所好的安全具体情况分析、总结、归档，送安全科签意见。

10、施工现场与安全标志

在施工现场的大门处挂设一图五牌：一图：施工组织设计平面；五牌：工程概况牌、管理人员名单及监督电话牌、消防保卫牌、安全生产纪律牌、文明施工牌。

标志牌针对性挂设，不得挂设混乱。

现场的材料严格按施工总平面图进行布置，分类堆放整齐，挂名称、品种、规格等标牌，不能混放、乱倒乱放。

道路要平整，不能坑坑洼洼、不平、积水、高低不平，应保证运输车辆畅通无阻。

现场所有机械设备安装后必须挂设安全操作规程牌并做好防砂浆污染牌面，字迹清楚，表面明确、醒目。

5.2.2 “三宝、四口”及临边防护

1、使用安全帽必须符合 GB2811—87 的质量标准。进入现场必须戴安全帽，扣好帽扣，无内套的安全帽严禁使用。

2、使用安全网必须符合 GB5725—85 的质量标准，搭设安全网同主体同步做防护。

3、安全带必须符合 GB6095—85 质量标准。在 2m 以上没有防护设施的悬空、悬崖陡坡等高处作业人员必须佩戴安全带。

4、楼梯口防护

楼梯口和梯斜边采用 48—3.5 mm 的钢管设临边防护栏杆，以扣件固定，栏杆的上杆高为 1m，下栏杆高离地面 0.5 m。

电梯井道内设水平安全网间隔每 4 层或 10 m 设一道井洞口层设置钢筋栅门用 12 做主筋，中间焊 6，间隔 200mm，高 1.2m,安装宜用膨胀螺栓焊牢，作业面搭设作业平台，作业人员必须挂安全带于可靠的构件上，并高挂低用。井道最底部应注意水或铺其它松软材料。

5、预留洞口、坑井防护

凡洞口尺寸大于 0.25m 的必须采用木模板，用水泥钢钉钉牢，以防被搬动，坑井深度达到 1m 的和阳台、料台与挑平台框架楼层的周边全部采用 4.8—3.5 mm 的钢管做防护栏，栏杆上杆宜高 1m，下杆宜离地面 0.5m 用扣件固定栏杆柱间距 2m，柱埋入地或跟预埋件焊接固定。

通道口采用钢管 48—3.5 mm 搭设用扣件扣牢，上顶铺设两层防护层，并用木压条钉成一片，用 12 # 铁丝双股和钢管绑扎牢固，同时挂设安全通道标志牌。

所有洞口、楼层周边、阳台边、楼梯斜边、井字架卸料平台一切安全防护措施的必须分段进行安全技术交底及验收，合格签字后方可使用，一切安全防护设施任何人都不可随意变动拆除。

5.2.3 井架安装安全措施

井架安装要求按部颁标准配套完善，措施内容如下：

1、井架底座基础平整牢固，加设地脚螺栓以加强井架整体稳定性地脚螺栓基础为 C20以上的砼。

2、架体必须上下垂直，无扭曲，垂直度误差不大于 1/400。

3、井架安装至 10—15m 高度要求设一组风绳，分段验收后方可继续搭设，每增高 10m 加一组缆风绳。

4、井架卷扬机要求做好保护接零，电源进线必须加套防护，并设有防砸棚，卷扬机制动器应灵敏可靠。

5、井架增设吊篮防坠落装置，防止钢丝绳断裂致使吊篮附落。

6、井架设有双向联络信号，设置单相保护器。

7、井架操作棚要求防砸牢固，操作工视线清楚。

8、井架要求设置避雷装置。

9、井架上料平台，要求采用钢管独立搭设，并设置安全防护门且平台应牢靠、平整，设置 1m 高的护身栏杆。

10、井架周围要求设置排水沟，防止底座积水。

5.2.4 施工机具

1、要求：一切施工机械机具和手持电动工具除作保护接零外，必须装设漏电保护器（使用单机开关标准电箱）。

2、所有进场的机械、机具、手持电动工具的一切防护设施和电气设备必须完整、可靠灵敏、有效。

3、机械传动部位必须装设牢靠的防护罩，即可靠防护挡板。采用按钮开关，严禁采用倒顺开关。

4、手持电动工具，按规范要求设置保护接零，使用漏电保护器。

5、钢筋机械：外露传动部位必须装设牢固可靠的防护罩，做好接零保护。

6、电焊机：设有完整的防护外壳，进线处设置防护罩，配线不得乱拉乱挂乱搭，随地拖拉焊把，把线绝缘良好，在易燃易爆场所焊前必须办理动火审批手续，电焊现场 10m 范围内不得堆放易燃易爆物品。

7、搅拌机：机体安装必须牢靠稳固，外露传动部位必须设牢靠防护罩，离合器、制动器必须灵敏可靠，钢丝绳不允许断丝和严重起毛、表面磨损和腐蚀，机械外壳做好保护接零，设牢固的防砸防雨棚，使用标准单机开关电箱，挂设安全操作规程牌。

8、潜水泵：设置保护接零或接地，使用漏电保护器标准单机开关电箱，严禁使用带有插头的电源线，潜水泵在工作时周围 30m 水面内严禁人员进入，要搬动和下水一定要切断电源，水泵的传动部位要设防护罩，安装平稳、牢固、防雨。

9、所有施工机械、机具必须挂设操作牌和安全标志，使用单机标准开关电箱、离机械机具不能大于 3m，电箱外壳做重复接地。

5.2.5 防护用品、设备打假

杜绝不合格、假冒、伪劣产品进入施工现场使用，为确保建筑施工现场安全防护设施安全可靠，杜绝不合格、假冒、伪劣产品进入施工现场，幢号制订以下措施：

1、幢号所须购买添置的安全防护设施、设备、漏电保护器、标准电箱、安全帽、安全带、安全标志、五芯电缆，建筑井架、电锯等机械、机具、安全防护设备均必须按建设部关于首批建筑施工安全推荐产品，优秀技术设施的通知和福建省建委 96 年 46 号文“关于公布首批推荐使用建筑施工安全监督站有关规定进行购置”，不得任意向其它无指定、推荐的厂家购置任何不符合标准要求的假冒、伪劣产品。

2、幢号所购进的合格产品必须把合格证分许可证等存好，以备有关部门检查，凡不符合技术要求、不合格、未经认证产品，严禁在施工现场使用。

3、幢号建立自查、自纠使用假冒、伪劣产品制度。严格按有关规定购置各

所需用品。

4、幢号经常要检查是否有使用假冒伪劣产品，如查到坚决清除出施工现场，违反者将根据有关规定进行处罚。

5、班组在施工现场发现有假冒、伪劣产品必须及时报告并停止使用。

6、对施工中的一切防护设备安全防护产品必须经常进行检查、维护、试验，检验达不到要求的要停止使用，报废的必须及时报废不得勉强使用以防万一。

5.2.6 治五大伤害的措施

为了加强对高处坠落，物体打击、触电、机械伤害、坍塌五大伤害的管理和治理，防止事故的发生、保障职工的安全和健康确保安全生产，提高经济效益特定以下防护措施：

1、高空坠落事故措施

外架必须与主体同步，随主体增高，张挂密目安全立网，施工层以下满铺三皮脚手板、脚手板铺设不准有探头板，板与板搭接不应少于 20 公分，四角绑扎铁丝，脚手架上不允许超堆，堆放木板、砖头、土头等杂物，不许使用散板，枯脆板，脚手架内侧缝隙大于 20CM 的每四步架须加设一道防护，每步架要设 1 m 高的防护栏杆和踢脚板，外立杆高出屋面 1.2 m 斜地面 1.5 m 高度的设双道扶手栏杆。架工须持证上岗。

四口、五临边防护 a.通道口、电梯口、楼梯口、预留洞口必须严格按有关规定进行防护，施工员、安全员必须经常对四口的防护进行检查和维护，保证牢固可靠，如有松动或位移或拆动必须立即整改、复查验收； b.所有的阳台，框架楼层周边、屋面周边、楼梯两侧斜边、井字架的卸料平台的两侧必须设置双道的防护栏杆，并经验收合格方可使用，井字架的卸料平台必须设防护门。 c.对所有的四口和临边的防护设施不得随便拆除挪动，如确实需要，必须经施工

负责人同意方可拆移，工作完后，须即恢复并通过有关负责人检查复验。

在没有安全防护设施的陡坡悬崖边作业须系安全带。

严禁在施工现场穿“三鞋”，严禁喝酒上班，高血压、精神不正常、癫痫的人员严禁从事高空作业。

2、预防电击事故措施

施工现场的施工临时用电必须架设三相五线制，使用合格的标准电箱保护器，所有设备必须设保护接零或重复接地，设三级电箱，三级保护。架线高度，室外 4m，过车道 6m，室内不低于 2.5m，露天不允许使用塑料软线，护套线花布，不准使用裸线或电线直接绑在架上、钢管上或树上。

在建工程与临近线路的安全距离必须符合规范要求，如达不到要求，根据实际情况加设防护屏。

过道电线必须采用硬质护套管保护，穿越建筑物易受机械损伤的部分及引出地面的 2 m 高度到地下 20 cm 处设硬质护套管保护，配电箱的工作接零与保护零线要接在各自专用的接线端上，熔丝与用电设备的实际负荷必须相匹配，严禁使用铜线代替熔丝或使用较小号熔丝代替大号熔丝搭接。

电工必须经专门培训考核发证并持证上岗，作业时必须穿绝缘鞋、戴手套，必须认真对所有电器、设备、漏电保护器、安全标志等经常性地进行检查维修、维护并做好记录。

3、预防物体打击措施

严禁与生产无关的人员进入施工现场，进入施工现场的一切施工人员必须正确戴好安全帽，扣好帽扣。

严格遵守高空操作规程，严禁往一或往下抛掷任何物品。

拆高处的木模要有专人看护，注意不让木板或砼碎块掉下伤人，在临边

作业时，思想要集中，不要失手把工具或材料往下掉落伤人，工具应放在工具袋里，下班前一定要把高处、临边的材料碎杂物清理入室内。

外架脚手内的杂物土头必须定期或不定期的清理，不得用手或脚往下踢抛。

通道口临路边施工设置双层防砸棚，临街或人流多的地方必需采用封闭施工。

4、预防机械伤害措施

所有进场施工机械、机具的所有安全防护设施、设备必须完好齐全，有效零配件齐全运转正常，运转相符，从进线到外壳，电器开关等绝缘良好。

所有机械、机具必须设置漏电保护器一机一闸一漏一箱，设重复接地，砼搅拌机砂浆机钢筋机械必须搭防护棚，防雨棚，电机、电器设备必须防雨淋。

严禁机械、机具带病运转，在维修前必须拉闸断电。多台机械维修必须设专看护，严禁运转中进行维修和使用工具插入转动的筒内搅动和清理。

机械安装前，须经交底、签字，安装后，使用前须试运转，验收合格签证后方可使用。

操作人员必须经过培训考核后持证上岗。

5、防止坍塌事故措施：

挖掘土方时从上而下进行，不掏空底脚，在同一坡面上作业时，不上下同时开挖、不上挖下运，若必须在上下层同时挖土时，则岔开进行，在开挖基槽、基坑(无地下水和附近无较大机械震动情况下)，人工挖深度超过 1.5 至 2.0m 不加支撑时，按土类别和深度进行放坡，在基坑或沟开挖时，若因受场地限制或土方量太大不能放坡时，可设置支撑，在基槽、沟边不得安放机械，铺设轨道及通行车辆，必须时应加固支撑，拆除支撑时，应从下而上进行，更换支撑

时，先装新的，再拆旧的在夜间或光线不足时，应设照明，在 2 m 以上深基坑或管沟上下人员时，应用梯子上下。

脚手架立杆基础必须平整、夯实，立杆与基础之间为实接触，埋地不小于 50 cm 钢管立杆加通垫板，并设金属板墩，大横杆之间、小横杆之间等搭接选用合格的“一字型”对头卡扣，脚手板两手应用铅头打箍，锈蚀、腐朽、劈裂，有活动节子、偏棱和变形严重的脚手板禁止使用，并在立杆基础周围，设置排水沟。

井字架对角设置缆风绳，每组不少于 4 根，与地面夹角为 45~60 度，缆风绳使用直径不小于 12.5mm 的钢丝绳，并用花篮螺丝调节松紧，严禁使用钢筋、铅丝等物代替和栓绑在树木、电杆或用别杠调节松紧，在井架基础周围设置排水沟组织排水。

三、确保文明施工技术组织措施：

（一）安全防火：建立安全责任管理制度，工地伙房建立责任制及变电房、木工场均建立责任制，建立安全防火领导小组，建立防火档案，防火器材编号、换药日期、型号、数量均要填表归档。施工现场安全防火重点：伙房、变电房、木工场、仓库必须设管理规定，专人负责，挂警告、警示牌和安全防火标志。建立动火义务消防队，制订教育、训练计划管理制度。建立动火制度和审批手续，设专人看护。消防器材配置：工地的防火、配电房、木工房、临时宿舍、仓库按 1 支/400 平方灭火器配备，电房挂设 1211 干粉灭火器其它部位配备油炉。宿舍不允许使用易燃材料搭设或做隔墙（油、谷类、竹笆等）。电器使用不允许超负荷，烟头烟蒂不随便乱丢乱扔。

（二）场容场貌：挂设施工组织设计平面布置图，设备、材料按计划时间进场，并按平面布置图安装与堆放。道路不允许堆积材料或杂物，保持畅通、

平坦、整洁，防止土头、砖头、石子砂、土散落，建筑物周围设散水坡，四周保持清洁，场地坑注意填平，防止积水，土头要及时清除，不留底（土头、砖头、木头、砧头、钢筋头），沿街道路要设安全细木网遮挡，设创卫保洁设施，建筑垃圾及时清理，及时清运，建立班组落手清考核制度，定期检查、评分、上牌。作业防止污染环境，做到工完工料尽，物尽其用，废料归堆及时清运。散料堆放要成垛，块料要堆叠整齐，灰渣设置要符合标准，灰不外溢，渣不乱倒。材料设备等要分类堆放整齐有序，不混放。

（三）水泥仓库：袋装和散装要分开堆放，不同标号不要混成一堆。库容整洁，房顶不漏雨。库内标牌记录必须与实物相符合，每叠只堆放 12 包高。半成品与构配件：砧制品要按型号分别堆放，楞头要整齐不超高，钢材要按型号分类堆放整齐，成型钢不能与钢材混放，要按成型规格堆叠整齐，钢木门窗、框扇要分别堆放整齐，木制品要另外堆叠整齐，不能混放。要设防雨、防潮湿、防爆、防火设施。特殊材料：甲方供应和自购分类别堆放保管。

（四）生活卫生、总体规划及人员：生活卫生纳入总体规划，设有卫生专（兼）职管理和保洁人员。茶亭及桶：工地设有茶水桶，按人员的数量设早间的茶水桶，桶要有盖，设销和标志及消毒设备。夏季必须设有足够多的凉茶和饮料以满足工人的需要以防工人中暑。食堂：设立职工食堂，设有密封间，制定食堂卫生管理制度和卫生值日员，保护清洁、落手清，防止交叉感染。设有男女厕所，设专人管理，每天按时清洗，定期消毒，防止蚊蝇生长，保持清洁。宿舍：按工种分片设置职工临时宿舍以便管理，设置要求牢固、整齐、防火、防窃，轮留清扫保持室内清洁卫生，防止蚊蝇副生长。医疗：工地设有医药保健箱，备有应急和常用医药品，并设兼职卫生员。环境卫生出入口设高压洗车平台及三级净化池，并由专人清洗开出工地的车辆，生活垃圾每天要定及时处

理。

6、文明施工管理措施

一般情况下，项目文明施工管理要求如下：

6.1、现场污水的控制

6.1.1、生产所产生的污水排放

1、砼外加剂是在搅拌站掺加的，现场只存在施工过程中对残留物的清洗而存在污水排放，所以，排放必须有沉淀池及限定维护范围，排入指定的排污管道。

2、所有操作人员在施工砼和砂浆熟料及浇筑过程中必须穿雨鞋及戴手套作业，在操作中不得向其它半成品上及相关环境抛撒，需对残余料集中处理。

3、对涉及到重要的一次性金属物和其它半成品应作相应的防护，保证不受侵蚀。

4、现场的输送泵、井架、修理、汽运，钢筋加工机械，砂浆生产机械都存在使用机油、黄油、废机、柴油工作，应对不同情况采取不同的防范措施。

a. 砼输送泵属于较大和较长时间使用的较大的设备，如为柴油泵，加油的频率就更高。所以，一是对进场的柴油指定位置存放，存放点底部必须有砖砌，防护外浸围堤，必须设立安全，环境措施的 CI 警示标志，并对存地安置灭火器具，沙堆。

b. 加油必须采用抽油器，不得使用斜倒的方法，防止失手导致大量的外泻情况，并对回收的器具集中处理。

c. 输送泵存在着大量冷却水含油脂的排放情况，所以排水沟需设过滤网，定时进行油污的收取消除措施。

d. 化学防水的施工主要采用的是 APR SBS 聚氨脂等材料，施工中除操作人员佩带手套外，还必须对施工中的残余料及油筒进行专门回收处理，不得发生乱丢现象，对清洗的残液不得乱倒，以防污染路面及工作环境。

e. 以上各种污水应注意对现场周围居民，种植物的影响保护，不定期的进行检

查纠正。

6.1.2 生活污水的排放

- 1、食堂的洗食品和洗用具的污水排放， 应注意对残物的沉积清除工作， 不得直接排入污水管。
- 2、对浴室的污水排放也应注意留置沉积池， 防止残积旧衣物及塑料袋直接排入污水管。
- 3、厕所的污水排放实施三级过滤， 按指定的污水管排放， 并定时对化粪池进行抽排措施。

6.2、现场废渣的控制

6.2.1 、施工现场设立专门的废弃物临时贮存场地， 地场应砖砌成池， 废弃物应分类存放，对有可能造成二次污染的废弃物必须单独贮存、设置安全防范措施且有醒目标识。

6.2.2 、废弃物的运输确保不散撒、不混放，送到政府批准的单位或场所进行处理。

6.2.3 、对可回收的废弃物做到再回收利用。

6.3、场容场貌

6.3.1 工地实行围挡封闭施工

围栏设置按工程所处位置分别要求：主要路段、市容景观道路高度不低于 2.5 米并达到稳固、整洁、美观；其他路段的围栏高度不低于 1.8 米，保证稳固、美观；建筑、装饰工程立面：围挡封闭高度必须高出作业层 1.5 米以上，以防物体外坠。

6.3.2 工地建立企业特色标志

工地的门头、大门、旗杆设置实行各企业有各自特色的统一标准，标明集团、企业的规范简称，工地内须立三根旗杆，升挂集团、企业的旗帜。

6.3.3 工地区域分布合理有序、场容场貌整洁文明

施工区域与生活区域严格分隔，场容场貌整齐、整洁、有序、文明、材料区域堆放整齐，并采取安全保卫措施。

6.3.4 设置醒目安全标志

施工区域和危险区域设置醒目的安全警示标志。

6.3.5 设置“七牌一图”施工标牌

在工地主要出入口设置“七牌一图”： 1、 工程项目简介牌：工程项目，建设、设计、施工和监理单位的名称，工地四周范围、面积，工程结构和层数，开竣工日期和监督电话； 2、 工程项目责任人员姓名牌：包括工程项目责任人、工程师、安全员、质量员、卫生员、施工员、计划员、材料员； 3、 安全六大纪律牌 4、 安全生产记数牌（天） 5、 十项安全技术措施牌； 6、 防火须知牌 7、 卫生须知牌（图）； 8、 工地施工总平面布置图

6.3.6 工地必须作到三通一平、排水畅通

防止泥浆、污水、废水外流或堵塞下水道和排水河道。

6.4 、材料堆放管理

各种材料、工器具按程序文件的要求做好标识，分类堆放，放置定位化；对于拆下的钢管、模板等周转材料要及时进行清理，并分工类堆放整齐，及时退场，各种设备、机械按常规保养，作业面做到工完场清。

6.5、文明建设措施

6.5.1 工地宣传要求

在工地四周设置反映企业精神、时代风貌的醒目宣传标语；工地内设置宣传栏、黑板报等宣传阵地，及时反映内外动态。

6.5.2 班组建设要求

加强班组建设，工地为班组提供必要的活动场所，有良好的班容班貌，有三上岗一讲评的安全记录，提高班组素质

6.5.3 治安综合治理要求

加强工地治安综合管理，做到目标管理、制度落实、责任到人，治安防范措施有力、重点要害部位防范设施到位，外包队伍情况明、建立档卡、签定治安、防火协议书、加强法制教育。

6.5.4 社区服务要求

施工期间与地区合作，开展共建文明活动、为民着想，降低施工噪音、努力作到施工不扰民，使工程成为爱民工程、便民工程。

6.5.5 防火安全

- 1、 建立防火安全组织、义务消防队和防火档案；明确项目负责人、管理人员和各操作岗位的防火安全职责；
- 2、 按规定配置消防器材，有专人管理并落实防火制度和措施；
- 3、 按施工区域、层次划分动火级别，动火必须具有“二证一器一监护”；
- 4、 严格管理易燃、易爆物品，设置专门仓库存放。

6.6、强化工地卫生建设

6.6.1 生活“五有”设施齐全

现场“五有”设施齐全、设置合理。生活区应设置醒目的环境卫生宣传标牌和责任区包干图。

6.6.2 除“四害”，排水、排污畅通

落实各项除四害措施，控制四害孳生。排水、排污畅通，有条件时应有绿化布置。

6.6.3 宿舍等整齐清洁

宿舍统一使用 36V 低压电，生活用品力求统一放置整齐，现场办公室、更衣室、厕所等应经常打扫，保持整齐清洁。

6.6.4 食堂达到卫生要求

1、 食堂的搭设应符合规定并办理报批手续； 2、 食堂内和四周应整齐清洁，没有积水； 3、 盛器应有生熟标记，配纱罩，有条件的食堂应密封间； 4、 每年 5~10 月，中、夜两餐食品都要留样（不少于 50 克），保持 24 小时并作好记录； 5、 餐具、茶具要严格消毒，使用的代价卷每天消毒、防止交叉污染，茶水的供应应符合卫生要求； 6、 炊事员每年进行体检，持有健康证和卫生上岗证，并必须作到“四勤”，“三白”，保持良好的个人卫生习惯。

6.6.5 生活垃圾管理

装于容器、放置定点，有专人管理，定时清理

6.6.6 保健卫生要求 1、 设有医务室，或每周不少于两次现场巡回医疗； 2、 作好职工卫生防病的宣传教育，利用板报等形式向职工介绍防病、治病知识； 3、 医务人员对卫生起监督作用，定期检查食堂等处的卫生状况。

6.7、周边防护措施

1、噪声排放管理计划

环境目标	环境指标	现状及问题点	管 理 方 案						
			实施要求	实施阶段	完成时间	责任部门	监控部门	协助部门	负责人
对现场噪声排放进行控制，减少噪声污染	现场控制噪声排放，力求达标： 昼间 75dB 夜间 55dB	施工机械作业有噪声，有时混凝土浇注延续到晚上，影响居民休息	夜间不准进行电锯等噪声较大的机械作业。 夜间尽可能不安排混凝土浇注，必要时应当报请当地政府批准。 如有可能，对电锯房、木工棚进行封闭处理。 车辆进出不准鸣号。	要求项，整个施工阶段。	2013年12月下旬	项目部	项目各管理部门	物资设备部	各栋号、项目生产经理

2、粉尘排放管理方案

环境目标	环境指标	现状及问题点	管 理 方 案						
			实施要求	实施阶段	完成时间	责任部门	监控部门	协助部门	负责人
现场无扬尘	现场目测无扬尘、 现场主要运输道路硬化率 100%	施工现场扬尘时有发生	现场主要道路采取硬化路面，临时道路采取洒水降尘。 现场施工车辆出厂前冲洗车轮。 现场搅拌混凝土的水泥应库存。 气候干燥或大风季节进行土方作业时，应及时洒水。 使用双飞粉、石灰粉等材料时，堆放场地应封闭或做良好复盖，大风时禁止室外干拌作业。木工房封闭，锯木灰洒水，并定期处理。	要求项，整个施工阶段。 要求项，土方施工阶段。 要求项，粉尘材料使用作业阶段	2013年12月中旬	项目部	项目各管理部门	物资设备部	各栋号、项目生产经理

3、有毒有害废弃物排放管理方案

环境目标	环境指标	现状及问题点	管 理 方 案						
			实施要求	实施阶段	完成时间	责任部门	监控部门	协助部门	负责人
对有毒有害废弃物进行有效控制和管理，减少对土地的污染	对有毒有害废弃物实行封闭式、容器式管理	现场：存在废油漆、废防腐材料包装物、容器、废防腐材料、废塑料、油手套、含油棉纱棉布、废漆刷等。 办公区：存在废电池、色带、打印机墨盒、废灯管等。	及时回收，分类堆放。 与销售商 / 生产厂或其它有资格的机构联系，力争使废弃物能再生或重新利用。 对目前暂时无力处理的废弃物，先分类存放于容器内，再集中送交环保部门。	施工、办公全过程	2013 年 12 月中旬	项目部 公 司 办公室	项目各管理部门	物资设备部	各栋号、项目生产经理

4、 固体废弃物管理方案

环境目标	环境指标	现状及问题点	管 理 方 案						
			实施要求	实施阶段	完成时间	责任部门	监控部门	协助部门	负责人
固体废弃物排放管理	现场建筑垃圾、生活垃圾及其他固体废弃物管理有序。	现 场 建 筑 垃圾、生活垃圾及其他固体废弃物有时清理不及时，	在施工平面图规划固体废弃物临时分类堆放点，定期处理。 现场垃圾定期排放到当地指定地点。 自卸车、垃圾运输车出厂前一律用彩条布覆盖。 现场设安全文明管理员，负责施工现场文明施工和生活区清洁卫生，发现问题，及时整改。	要求项，整个施工阶段。	2013 年 12 月下旬	项目部	项目各管理部门	公司办公室物资设备部	各栋号、项目生产经理

7、安全生产文明施工费用计划

7.1、安全生产费用组成

按国家有关法律法规相关规定提取的费用和企业根据实际情况补充的费用两部分组成。

7.2、安全生产费用监督管理

1) 公司定期对项目经理部安全生产投入的执行情况进行监督检查，及时纠正由于安全投入不足，致使施工现场存在安全隐患的问题。

2) 施工项目对分包安全生产费用的投入必须进行认真检查，防止并纠正不按照安全生产技术措施的标准和数量进行安全投入、现场安全设施不到位及操作员工个人防护不达标现象。

3) 工程项目在开工前应按照项目施工组织设计或专项安全技术方案按整个工程为投入周期，编制安全生产费用的投入计划，计划各阶段费用的投入时间及额度。安全生产费用的投入应满足本项目的安全生产需要。

4) 安全生产费用应当优先用于满足安全生产隐患整改支出或达到安全生产标准所需支出。

5) 工程项目按照安全生产费用的投入计划进行相应的物资采购和实物调拨，并建立项目安全用品采购和实物调拨台帐。

6) 安全生产费用专款专用。安全生产费用计划不能满足安全生产实际投入需要的部分，据实计入生产成本。

7.3、安全生产费用计划

序号	类别	项目名称	分项内容	计划 (元)	小计 (元)	合计 (元)
1	文明施工与环境保护	企业标志、五牌一图与安全警示标志牌、防火、防噪音、粉尘，废弃物处理、现场围挡、场容场貌、材料堆放等制作、购置及维护费用				
		企业标志、五牌一图与安全警示标志牌	(1) 现场出入的大门应设有本企业标识或企业标识； (2) 进门处悬挂工程概况、管理人员名单及监督电话、安全生产、文明施工、消防保卫五牌和施工现场总平面图； (3) 在易发伤亡事故(或危险)处设置明显的、符合国家标准要求的安全警示标志牌。			
		现场围挡	(1) 现场采用封闭围挡，高度不小于 1.8 m； (2) 围挡材料可采用彩色、定型钢板，砖、砼砌块等墙体。			
		场容场貌	(1) 排水沟、排水设施通畅； (2) 现场防噪音、粉尘，废弃物处理等费用； (4) 绿化。			
		材料堆放及垃圾清运	(1) 材料、构件、料具等堆放时，悬挂有名称、品种、规格等标牌； (2) 水泥和其他易飞扬细颗粒建筑材料应密闭存放或采取覆盖等措施； (3) 易燃、易爆和有毒有害物品分类存放； (4) 施工现场应设置密闭式垃圾站，施工垃圾、生活垃圾应分类存放，及时清运。			
		现场防火	消防器材配置合理，符合消防要求。			
2	安全宣传、教育、培训活动费		(1) 教育、培训费(包括各种安全教育、安全技术培训、取证等) (2) 宣传活动费(包括组织安全参观学习，安全知识竞赛、安全文艺演出、制作安全展板、订阅安全报刊杂志，开展“安全月活动”，应急预案演练费用等)			
3	临时设施	工地办公室、现场宿舍、食堂、厕所、饮水、休息场所购置搭设及安装费用				
		现场办公生活设施	(1) 施工现场办公、生活区与作业区分开设置，保持安全距离； (2) 工地办公室、现场宿舍、食堂、厕所、饮水、休息场所符合卫生和安全要求。			
		施工现场临时用电	电气产品	变配电装置的三级配电箱、外电防护(含五芯电缆)、二级保护的防触电系统等购置及维护费用、		
		施工现场临时用电	配电线路	(1) 按照 TN-S 系统要求配备五芯电缆、四芯电缆和三芯电缆； (2) 按要求架设临时用电线路的电杆、横担、瓷夹、瓷瓶等，或电缆埋地的地沟； (3) 对靠近施工现场的外电线路，设置木质、塑料等绝缘体的防护设施。		

4	安全 防 护		配电箱 开关箱	(1) 按三级配电要求, 配备总配电箱、分配电箱、开关箱三类标准电箱。开关箱应符合一机、一箱、一闸、一漏。三类电箱中的各类电器应是合格品; (2) 按两级保护的要求, 选取符合容量要求和质量合格的总配电箱和开关箱中的漏电保护器。			
			接地保 护装置	施工现场保护零钱的重复接地应不少于三处。			
		机械设备安 全防护		机械设备安全防护装置更换、检测费用			
		保险、监督费		人身意外保险费、安全监督费			
		安全防护用 品		安全帽、安全绳、安全网、安全带、防护鞋、手套、防护面罩、工作服、防暑降温、防寒物品购置等			
		临 边 洞 口 防 护	仅用于安全防护的内、外脚手架, 洞口临边防护 (如: 钢管、扣件的租赁费, 用于安全防护的预埋钢筋、钢管损耗费, 用于安全防护用的脚手板, 竹笆, 钢板网, 电梯井、管道井、施工电梯、门架等等防护门, 以及安全防护人工费等				
			通道口、预 留洞口 (坑、井)、 楼梯口、电 梯井口防 护	(1) 设防护棚, 防护棚应为不小于 5 cm厚的木板或两道相距 50 cm的竹笆。两侧应沿栏杆架用密目式安全网封闭; (2) 用木板全封闭; 短边超过 1.5m 长的洞口, 除封闭外四周还应设有防护栏杆; (3) 设置定型化、工具化、标准化的防护门; 在电梯井内每隔两层 (不大于 10m) 设置一道安全平网; (4) 设 1.2m 高的定型化、工具化、标准化的防护栏杆, 18 cm高的踢脚板。			
			楼板、屋 面、阳台、 跑道(斜 道)及卸料 平台等临 边防护	四周或临边应设有防护栏杆, 作业层除设防护栏杆和 18 cm高的踢脚板外, 还应用密目式安全立网全封闭,			
		交叉 高 处 作 业 安 全 防 护	高 空 作 业 防 护	有悬挂安全带的悬索或其他设施; 有操作平台; 有上下的梯子或其他形式的通道			
			垂直方向 交叉作业 防护	设置防护隔离棚或其他设施。			
安全文明费用合计:							

注: 按安全技术措施费用: 工程总造价 (道路 1% 房屋建筑施工按 2.5%) 使用,

合理分配，用好用足，保证费用投入额度。

8、应急救援

8.1、应急救援组织机构

项目应急领导小组，下设通讯联络组，技术支持组、抢险抢修组、医疗救护组、后勤保障组

8.2、相关人员工作职责

全体应急小组成员应牢固树立全心全意为员工服务的思想，认真学习和熟练执行应急程序，服从上级指挥调动，检查和改进应急设备和设施的安全性能及质量，搞好模拟演练，参加本范围的各种抢险救护。

8.2.1、组长职责：

1) 决定是否存在或可能存在重大紧急事故，要求应急服务机构提供帮助并实施场外应急计划，在不受事故影响的地方进行直接控制；

2) 复查和评估事故（事件）可能发展的方向，确定其可能的发展过程；

3) 指导设施的部分停工，并与领导小组成员的关键人员配合指挥现场人员撤离，并确保任何伤害者都能得到足够的重视；

4) 与场外应急机构取得联系及对紧急情况的记录作出安排；

8.2.2、副组长（即现场管理者）职责：

1) 评估事故的规模和发展态势，建立应急步骤，确保员工的安全和减少设施和财产损失；

2) 如有必要，在救援服务机构来之前直接参与救护活动；

3) 安排寻找受伤者及安排非重要人员撤离到集中地带；

4) 设立与应急中心的通讯联络，为应急服务机构提供建议和信息。

5) 在紧急状态结束后，控制受影响地点的恢复，并组织人员参加事故调查和处理。

8.2.3、技术支持组职责

1) 提出抢险抢修及避免事故扩大的临时应急方案和措施。

2) 指导抢险抢修组实施应急方案和措施。

3) 修补实施中的应急方案和措施存在的缺陷。

4) 绘制事故现场平面图，标明重点部位，向外部救援机构提供准确的抢险救援信息资料。

8.2.4 、 通讯联络组职责

1) 发生事故第一时间通知项目应急领导小组， 负责召集小组成员， 对外联络， 及时向主管部门汇报等。

2) 确保与最高管理者和外部联系畅通、内外信息反馈迅速；

3) 保持通讯设施和设备处于良好状态。

4) 负责应急过程的记录与整理及对外联络。

8.2.5 抢险抢修组职责

1) 实施抢险抢修的应急方案和措施，现场要做好警戒和疏散工作，保护现场，及时抢救伤员和财产。

2) 寻找受害者并转移至安全地带。

3) 在事故有可能扩大进行抢险抢修或救援时，高度注意避免意外伤害。

4) 抢险抢修或救援结束后，直接报告最高管理者并对结果进行复查和评估。

5) 组织人员撤离、安排疏散路径、方向，引导救护车、消防车等进入现场等。

6) 负责保护事故现场，避免闲杂人员围观、监视事故发展情况等。

8.2.6 、 医疗救护组职责

1) 在外部救援机构未到达前，对受害者进行必要的抢救 （如人工呼吸、包扎止血、防止受伤部位受污染等 ）。

2) 使重度受害者优先得到外部救援机构的救护。

3) 协助外部救援机构转送受害者至医疗机构，并指定人员护理受害者。

4) 在场（设施）内实行交通管制，协助场外应急机构开展服务工作；

8.2.7 、 后勤保障组职责

1) 保障系统内各组人员必须的防护、救护用品及生活物质的发放、管理及维护工作。

2) 提供合格的抢险抢修或救援的物质及设备。

3) 配备应急救援中所需的消防手段、救援机械和设备、交通工具、医疗设备和药

品、生活保障物资。

8.3、应急响应

1) 施工过程中施工现场或驻地发生无法预料的需要紧急抢救处理的危险时，发现人应在第一时间通知应急领导小组或通讯组成员。简要说明紧急情况性质、地点、发生时间、有无伤亡。如需可直接拨打医疗 120、综合治安 110、火灾 119 等求救电话。

2) 接到紧急情况报告后必须在 2 分钟内将情况报告到领导小组组长和副组长，由组长、副组长或指定的小组成员主持紧急情况处理会议，协调、派遣和统一指挥各抢险小组实施紧急抢救和向上级汇报。

3) 各抢险小组接到通知后。应在 10 分钟内各就各位，按自己的职责实施抢救。同时要全力配合好其他小组的工作。

4) 遇到紧急情况，全体职工应特事特办、急事急办，主动积极地投身到紧急情况的处理中去。各种设备、车辆、器材、物资等应统一调遣，各类人员必须坚决无条件服从组长或副组长的命令和安排，不得拖延、推诿、阻碍紧急情况的处理。

5) 在充分辨识并确保恢复过程中不在发生事故后，方可恢复正常工作状态。

第十四章 信息与沟通管理计划

1、项目信息沟通管理目标

保证项目各种相关信息的有效获得，并及时、准确地处理获得的信息并反馈信息，保证信息获得、处理及反馈渠道的畅通。为工程的顺利施工提供必要条件。

2、项目信息管理范围

项目信息管理包括在项目决策、施工和物资采购过程中，以及其他与项目建设有关的信息。包括但不限于：

2.1、与企业有关的信息、与建设方有关的信息、与设计方有关的信息、与监理方有关的信息、与政府部门及行业管理机构有关的信息、与分包及劳务方有关的信息、与供应商、租赁商有关的信息。

2.2、项目部内部的主要信息：资金管理、机构人员管理、技术管理、行政事务管理、物资管理、机械设备管理、分包管理、合同管理、成本管理、进度管理、质量管理、安全管理、环保管理等。

3、信息管理办法

3.1、成立信息管理小组

主要以技术和预算部门为主，后勤、工程、质安部门配合，制定小组工作职责，明确小组成员工作职责，制定各部门信息管理工作职责，指定各部门信息管理员。解决信息管理机构、人员及工作职责，确保信息管理工作的顺利进行。

3.2、编制信息管理手册

主要包括：管理的任务；信息管理的任务分工表和管理职能分工表；信息的分类；信息的编码体系和编码；信息输入输出模型；各项信息管理工作的工作流程图；信息流程图；信息处理的工作平台及其使用规定；各种报表和报告的格式，以及报告

周期；项目进展的周报、月度报告、季度报告、年度报告和工程总报告的内容及其编制。

3.3、制定管理制度

建立信息管理责任制度；工程档案管理制度；信息管理的保密制度；收发文制度；会议交流制度；重要会议控制制度。

3.4、定时召开信息管理例会

可以与每周生产例会一起召开，讨论并解决信息管理工作问题。

3.5、建立项目信息交流平台

设置网络信息处理平台，设置电脑、电话机、传真机、对讲机等硬件设备，用于交流、传递和获取相关数据。

收集、借鉴、运用相应的信息管理资料，为信息管理提供相应的参考和解决办法。如购买相应的软件系统（梦龙、CAD 3DS 软件等）、网络计划控制系统、资料信息管理系统，安全、技术资料有关编制指南等。

4、信息分类、排序及要求

4.1、信息按不同分类方法，可以分很多种，建议用第二、三、四种对信息进行分类管理：

- 1) 按层次划分：战略性信息、管理性信息、业务性信息。
- 2) 按项目实施的工作流程划分：计划信息、执行信息、检查信息、反馈信息。
- 3) 按信息来源划分：投资控制信息、进度控制信息、质量控制信息、合同管理信息、安全控制信息。
- 4) 按信息性质划分：组织类信息、管理类信息、经济类信息，技术类信息。
- 5) 按信息稳定性划分：固定信息、流动信息。

4.2、信息排序及要求

1) 不管哪一种信息，只要获得或需要传达就要及时将相关信息按规定的程序要求进行处理，处理方法主要采用局域网、收、发文或会议形式进行。

2) 对不同的信息要进行合理的编码，最好采用一个编码系统，以便分类和信息共享。

5、信息跟踪、控制及要求

5.1、信息管理小组要派专人进行跟踪，要随着工程的进度，按照项目信息管理的
要求，及时整理、录入项目管理信息。

5.2、信息资料要真实、准确、快捷。

5.3、信息更新或变化后，要及时更新或标识，以免混淆不清。

5.4、所收到或发出的信息，一定要经项目经理部有关负责人审核签字或同意后，
方可执行或录入计算机信息系统内，并保存审核签字等原件依据，以确保信息的有效
性和真实性。

5.5、任何未经验证的口头信息不能作为项目管理中的有效信息。

5.6、认真做好信息编号、编码工作，以时间或类别的形式分别进行编号，保证各
种信息条理清楚、清晰明了。其编写原则是：惟一确定性和通用性。

5.7、认真做好信息保管工作（如发、收文本、各种记录等要妥善保管），采取各
种措施防止丢失。

5.8、要认真负责信息处理平台、系统、软件的建立和运行维护工作，确保信息管
理工作有效运行。

5.9、项目实施过程中信息管理手册要进行必要的修改和补充，信息管理小组定期
检查并督促其执行。

5.10、必需的资源 and 费用预算

序号	资源名称	数量	单价（元）	合价（元）	备注
1	电脑	12台			
2	路由器	4台			
3	网线	500米			
4	打印、复印机	3+1台			
5	电话	/			
6	对讲机	/			
7	传真机	/			

6、信息安全管理

6.1、制定信息保密管理制度，并严格按制度执行。

6.2、严格执行信息收发管理制度，信息收到后签收确认并及时处理，专人妥善保管。信息发出时要采取对方签字确认、填写备忘录等手段保证确认信息的有效发出，保证发出信息的可追溯。

6.3、重要信息要严格执行信息备份制度，纸质文件复印，保存正件、电子文件不同电脑备份或定期刻录光盘备份。

6.4、各部门确定信息资料专人管理，并定期整理移交项目资料中心存查。项目资料中心定期移交企业档案资料管理部门。

6.5、项目资料中心为重点防火防盗管理部门，要运用各种防火防盗措施，确保安全。

6.6、项目局域网络需要采取电子安全措施防盗，项目利用公共网络平台收集传递信息要注意运用正版杀毒软件，定期查杀病毒，保证资料不受篡改及销毁。

7、信息及沟通需求识别

		中国建筑第四工程局有限公司		项目管理表格			
		项目部信息及沟通需求识别表				表格编号	
						CCFED-PM-1701	
项目名称及编码		西双版纳国际旅游度假区住宅 1-1、1-2 期 A02B03C07D03E01F01G01H03					
项目基本情况		洋房 6 层，其中 1-9 栋带地下室；别墅 3 层，均带有半地下室；计总建筑面积 21 万平方米					
一、与企业有关的信息			要点	时间性质	联系人	责任人	审批人
企业至 项目部	1	项目投标资料	含招投标全部文件	完成		项华满	张凤民
	2	施工合同交底	明确合同承包范围	完成		项华满	张凤民
	3	分包合同交底	明确合同承包范围	完成		项华满	张凤民
	4	施工组织设计交底	明确主要施工方案	完成		黄建义	张凤民
项目部 至企业	1	项目管理实施计划	组织机构及职责，合同责任分配，技术、综合事务、生产、分包、材料采购、质量、环境、职业健康与安全、信息、成本、风险控制、保安、CI 创优管理实施计	完成		黄建义	张凤民
	2	项目责任书	定岗、定责	完成		张大明	张凤民
二、与建设方有关的信息			要点	时间性质	联系人	责任人	审批人
建设方至 项目部	1	施工图纸	各专业施工图纸	完成		黄建义	张凤民
	2	现场管理	三通一平	完成		黄建义	张凤民
项目部至 建设方	1	进度报量及付款申请书	进度付款	推进		黄建义	张凤民
	2					黄建义	张凤民
三、与设计方有关的信息			要点	时间性质	联系人	责任人	审批人
设计至 项目部	1	设计变更通知	变更通知、图纸	推进		黄建义	张凤民
	2	设计交底	各专业设计依据等	完成		黄建义	张凤民
项目部 至设计	1	图纸会审纪要	图纸会审	推进		黄建义	张凤民
	2	工程洽商	技术核定	推进		黄建义 项华满	张凤民
四、与监理有关的信息			要点	时间性质	联系人	责任人	审批人
监理至 项目部	1	监理实施细则	监理程序、报验	完成		任柳	宋高峰
	2	监理通知单	整改、停工	推进		王古均	宋高峰
项目部 至监理	1	施工组织设计	各主要施工方案	完成		黄建义	张凤民
	2	各专项施工方案	施工工艺、方法	推进		黄建义	张凤民
五、与政府部门、行业管理机构有关的信息			要点	时间性质	联系人	责任人	审批人
政府对 项目	1	建筑市场管理政策	质量要求	推进		项华满	张凤民
	2	建筑市场管理政策	安全法规、落实措施	推进		项华满	张凤民
项目报 政府	1	环保计划		完成		李龙	张凤民
六、与社区及公共服务部门有关的信息			要点	时间性质	联系人	责任人	审批人

社区对项目	1	市政管理规定		完成		杨志文	张凤民
项目对社区	1						
七、与分包及劳务有关的信息			要点	时间性质	联系人	责任人	审批人
项目部对分包	1	进度控制	工期、节点	推进		王海金	张凤民
	2	质量控制	质量目标	完成		李元强	张凤民
	3	安全控制	安全目标	完成		陈宗荣	张凤民
分包对项目部	1	进度付款申请	进度付款	推进		项华满	张凤民
八、与供应商（或租赁商）有关的信息			要点	时间性质	联系人	责任人	审批人
项目对供应商	1	甲供材料进场通知	进场、检验	推进		邓超	张凤民
	2	混凝土进场通知	进场、检验	推进		邓超	张凤民
供应商对项目	1	付款申请	水泥付款	推进		项华满	张凤民
	2	付款申请	其他零星材料	推进		项华满	张凤民
九、项目部内部主要信息							
序号	分类	主要信息内容		时间性质	去向	责任人	审批人
1、	项目资金管理		现金流测算	推进	分包	项华满	张凤民
2	项目机构及人员管理		人员定编	完成	分公司、业主、监理	张大明	张凤民
3	项目技术管理		技术标准、规范	完成	分公司	黄建义	张凤民
4	项目行政事务管理		项目资产	完成	分公司	杨志文	张凤民
5	项目物资管理		采购计划	推进	分公司	邓超	张凤民
6	项目机械管理		机械设备	推进	分公司	邓超	张凤民
7	项目分包管理		土建分包管理	完成	分公司	项华满	张凤民
			安装分包管理	推进	分公司	项华满	张凤民
8	项目合同管理		合同管理	推进	分公司	项华满	张凤民
9	项目成本管理		成本控制	推进	分公司	项华满	张凤民
10	项目进度管理		施工进度控制	推进	分包、业主、监理	王海金	张凤民
11	项目质量管理		质量控制	推进	分包、业主、监理	李元强	张凤民
12	项目安全管理		安全管理	推进	分包、业主、监理	陈宗荣	张凤民
13	项目环保管理		环境保护	推进	分包、业主、监理、政府相关机构	陈宗荣	张凤民
编制		黄建义	审核	张大明	批准	张凤民	
时间		2012.10.16	时间	2012.10.16	时间	2012.10.16	

	中国建筑第四工程局有限公司		项目管理表格		
	项目部信息管理计划编制表				表格编号
					CCFED-PM-1702
项目名称及编码	西双版纳国际旅游度假区住宅 1-1、1-2 期 A02B03C07D03E01F01G01H03				
项目基本情况	洋房 6 层，其中 1-9 栋带地下室；别墅 3 层，均带有半地下室；计总建筑面积 21 万平米				
项目部信息管理计划编制依据					
序号	项目前期工作事项	完成程度	生成时间	联系人	联系方式
1	项目部信息沟通需求识别	完成	2012/10/20	黄建义	18684773888
2	项目部组织机构及职责	完成	2012/10/20	张大明	18608811637
3	企业有关信息管理制度	完成	2012/10/20	张大明	18608811637
4	项目所在地信息基础设施水平		2012/10/20	张大明	18608811637
5	项目与有关各方沟通需要规定	完成	2012/10/20	张大明	18608811637
6	建设、安全、电力、燃气、通信、水、卫生、公路、消防、公安、税务等部门联系人及方式	完成	2012/10/20	杨志文	18608813071
项目部信息管理计划编制安排					
序号	策划项目	有关要点	责任部门或人员	完成期限	实际完成
1	对企业的信息管理	项目投标资料、施工合同交底、分包合同交底、施工组织设计交底	商务部	2012/10/28	2012/10/25
2	对主业的信息管理	施工图纸、现场管理、进度报量及付款申请书	技术部、商务部	2012/10/28	2012/10/28
3	对设计的信息管理	设计变更通知、设计交底、图纸会审纪要、工程洽商	技术部	2012/10/28	2012/10/28
4	对监理的信息管理	监理实施细则、监理通知单、施工组织设计、各专项施工方案	技术部、质量部	2012/10/28	2012/10/28
5	对分包的信息管理	进度控制、质量控制、安全控制、进度付款申请	工程部、安全部、质量部	2012/10/28	2012/10/26
6	供应商、租赁商的信息管理	甲供材料进场通知、混凝土进场通知、付款申请	物设部	2012/10/28	2012/10/28
7	对社区及公共服务单位的信息管理		综合管理办公室	2012/10/28	2012/10/28
8	项目部内部信息管理	项目资金管理、项目机构及人员管理、项目技术管理、项目行政事务管理、项目物资管理、项目机械管理、项目分包管理、项目合同管理、项目成本管理、项目进度管理、项目质量管理、项目安全管理、项目环保管理	各个有关部门	2012/10/28	2012/4/5
9	项目信息管理设备、器械、装备配备及管理		物设部	2012/10/28	2012/10/25
10	项目信息管理机构及职责		各个有关部门	2012/10/28	2012/10/28
11	项目会议管理		商务部、技术部、工程部、	2012/10/28	2012/10/28

			质量部、安全部			
12	项目文件资料、照片管理		综合管理办公室	2012/10/28	2012/10/28	
13	项目数据库建设		综合管理办公室			
14	项目内外宣传报到管理		综合管理办公室	2012/10/28	2012/10/28	
15	项目保密管理制度		综合管理办公室	2012/10/28	2012/10/28	
16	项目信息管理考核制度		综合管理办公室	2012/10/28	2012/10/28	
17	项目内外通讯联络方式		综合管理办公室	2012/10/28	2012/10/28	
编制		刘凯泉	审核	黄建义	批准	张大明
时间		2012.11.5	时间	2012.11.6	时间	2012.11.6

8、奖惩办法

信息管理工作是项目管理工作中一项非常重要的工作，获取相关信息，并及时准确地处理、反馈信息是非常重要的，重要信息的丢失及未及时处理重要信息，会对项目管理带来无法估量的损失，所以，必须对项目信息管理工作进行定期考核，并根据考核结果进行奖罚。

7.1、考核：

考核周期一般定为三个月，考核依据为工作责任制。项目经理负责对项目各部门及人员进行考核。企业相关部门负责对项目信息管理工作进行考核。

7.2、奖罚：

对及时有效地收集整理、正确处理信息的部门及人员要及时进行奖励及表扬。对丢失及延误重要信息的处理反馈的部门及人员，要进行必要的处罚。

第十五章 项目成本实施计划

1、成本管理目标

确保项目不亏损，创造最大效益；

工程项目成本控制： 工程实际成本小于目标责任成本 ；

成本降低率： 3% ；（总公司中建杯杰出项目管理奖的重要评价指标） ；

利润率： 6% ；

资金回收率：合同规定收款比例的 90 ~ 100% 。

2、成本管理机构及责任

2.1、成立项目成本管理小组：

针对该项目工程特点及成本情况，项目部成立项目成本管理小组：

组 长：张凤民

副组长：项华满

成 员：尹赜滴、孙理娜、刘婷、韩悦

2.2、成本管理小组责任：

成本管理小组负责对该项目成本进行各方面的分析，制定对策和措施，编制责任成本降低计划，具体落实到岗位、到人员；制定岗位责任奖罚标准；确保项目成本管理体系在该项目上的有效运行。

2.3、项目经理部成本管理职责

项目经理部建立健全项目经理、项目书记、生产副经理、项目总工程师、商务经理施工工长等各岗位成本管理职责，并将责任分解落实。

责任成本分解表：

序号	项目名称		责任目标（降低额）	责任人
1	现场综合管理		3 万元	张大明
2	技术方案优化	钢筋的代换	2 万元	黄建义
2		模板的优化	2 万元	黄建义
4		抹灰技术	2 万元	黄建义
	小计		9 万元	黄建义
5	专业分包		2 万元	张超
6	人工费及辅材		2 万元	张超
7	索赔计划		590 万元	潘玉玲
	小计		594 万元	潘玉玲

8	现场文明施工、材料管理利用、变更签证、各分包现场管理等	3 万元	项华满
9	现场质量管理、文明施工、材料管理等	2 万元	李元强
10	测量试验、配合比优化等	2 万元	石磷
11	材料采购	2 万元	邓超
12	税金收入		
13	各种费用	2.6 万元	
	小计	11.6 万元	
14	工期控制	2 万元	王海金
15	安全管理及文明施工（文明施工创“市级文明工地”）	1 万元	陈宗荣
	合 计	617.6 万元	张大明

3、项目责任成本的测算

3.1、项目责任成本的编制依据

1) 工程总包合同及分包合同，材料采购合同；

2) 项目工程承包协议；

3) 施工图预算（按项目所在地政府造价管理部门发布的单价、政策、规定、取费标准计算）；

4) 当地劳动力工资水平和物价水平以及及材料设备市场信息价等；

5) 公司内部料具租赁价格信息，公司内部机械租赁价格信息；

6) 当地材料价格预测（以定额部门或物价部门文件为准）；

7) 详细的施工组织设计、施工方案及劳动力、周转料具、机械等需用量计划；

3.2、项目责任成本的编制方法

项目成本费用组成：

成本费用 = 直接工程费 + 措施费 + 现场管理费 + 规费 + 税金 + 其它费用

3.2.1 直接工程费

1) 劳务费

劳务分包单价采用公司与劳务分包单位签订的劳务分包合同约定单价。 单价包括人工费、中小型机械费、辅助材料费及其它应由分包方 承担的费用。计算方法如下：

劳务费 = 劳务分包工程量 × 劳务单价

其中：

平米包干劳务费 = 中标工程建筑面积 × 平米包干劳务单价

实物量包干劳务费 = 施工图预算工程量 × 实物量包干劳务单价

包定额工日劳务费 = 施工图预算定额工日 × 劳务分包定额工日单价

2) 材料费

材料用量按照施工图预算用量确定， 单价按照标准成本测算当月公司实际采购价格或经公司认可的材料市场价格确定。不包含劳务分包费用中已包括的辅助材料费及措施费中的周转材料费。

材料费 = 施工图预算用量 × 测算当月材料实际采购价格

3) 机械费

大型机械费 = 某种机械配置数量 × 使用天数 × 机械租赁合同单价 + 进出场费、转移费、安拆费 + 基础费

其中：

机械配置数量以优化后的施工方案中配置数量为准；

机械的使用天数以优化后的施工方案中使用天数为准；

机械使用单价采用经公司认可批准的市场价或租赁合同价；

大型机械进出场费、 安拆费按租赁合同相关约定或同类同期同地工程发生费用计算；

基础费按公司制定的标准或同类同期同地工程发生费用计算。

中小型机械费包括在劳务费或专业分包费中，不再另行计算。

4) 专业分包费

专业分包费 = 某专业分包工程量 × 专业分包单价

其中：

分包工程量按实际分包工程量或施工图预算工程量；

单价采用公司认可批准的专业分包合同单价或同类专业分包市场单价。

3.2.2 措施费

按照经公司相关部门优化后的施工方案进行测算。

3.2.3 现场管理费

现场管理人员工资、办公费、交通费、业务招待费、通讯费等现场管理费用按照公司相关规定执行。

3.2.4 规费

按国家政府部门、地方政府部门和地方有关权利部门规定计取。

- 1) 工程排污费：是指施工现场按规定缴纳的工程排污费。
- 2) 工程定额测定费：是指按规定支付工程造价（定额）管理部门的定额测定费。
- 3) 养老保险费：是指企业按规定标准为职工缴纳的基本养老保险费。
- 4) 失业保险费：是指企业按国家规定标准为职工缴纳的失业保险费。
- 5) 医疗保险费：是指企业按规定标准为职工缴纳的基本医疗保险费。
- 6) 住房公积金：是指企业按规定标准为职工缴纳的住房公积金。
- 7) 危险作业意外伤害保险：是指企业为从事危险作业的建筑安装施工人员支付的意外伤害保险费。

3.2.5 税金

税金是指国家税法规定的应计入建筑安装工程造价的营业税、城市维护建 税及教

育费附加等。税金按国家税法规定计取。

3.2.6 其它费用

1) 质量、工期奖：从发包人处收取的质量奖和工期奖，按公司约定的比例列入项目收入；增加的成本列入项目成本。

2) 包管理费：从发包人处收取的 包管理费，按公司规定的比例列入项目收入，相应 包管理成本列入项目成本；

3) 包配合费：从发包人和（或）分包单位处收取的 包配合费，按公司规定的比例列入项目收入，发生的配合成本列入项目成本；

4) 索赔、签证：

经发包人认可的索赔、签证费用和对分包单位的违约索赔费用，按《项目承包管理责任书》中约定的比例列入项目收入，发生的成本支出列入项目成本。

发包方及分供方的索赔及签证费用全部列入项目成本，责任成本不予调整。

法律顾问费、咨询费在项目施工前未发生且无法预计时，计算责任成本可不予考虑，待考核兑现时按实调整；

其余各项费用均按公司制定的费用标准执行。

3.3、项目开工后按节点编制项目节点成本控制计划及成本预测工作。 土建工程的成本测算节点大致可分为：

节点	1	2	3	4	5	6	7
工程 内容	土方 及围 护	地下 室主 体	主楼 结构	砌体 工程	防水 工程	装饰 装修 (粗)	门窗 工程

4、项目成本控制办法

成本管理工作的核心就是成本的过程控制，就是对施工生产过程的动态管理，理顺投入产出过程的关系，使项目经理部随时了解项目的成本支出情况，盈亏情况，及时发现问题和漏洞，采取必要措施，解决项目成本管理过程中的一系列问题。

4.1、根据项目节点生产计划编制项目节点成本控制计划及成本预测

项目根据节点生产计划和项目的实际情况，会同成本管理部编制项目节点成本计划；

- 1)根据项目成本计划编制工程节点人工费计划耗用表， 并根据生产进度进行调整，以此考核项目本节点人工分包成本，及时发现人工成本盈亏原因；
- 2) 根据项目成本计划编制节点材料计划耗用表， 并根据生产进度进行调整， 以考核项目节点材料耗用成本， 及时发现材料耗用过程中出现的问题， 分析材料盈亏原因；
- 3) 根据项目成本计划编制节点机械台班计划耗用表，并根据生产进度进行调整，以考核项目节点机械费耗用成本，促进项目提高机械设备的利用率和完好率；
- 4) 根据工程工期情况及目标责任成本， 编制项目节点费用开支计划表， 考核项目节点间接费用使用情况；

4.2、根据各项成本费用控制计划对各项成本耗费进行过程控制

1) 严肃分包合约管理，杜绝合同外用工。

a. 项目经理部应做好分包合同的二次交底工作，使项目经理部管理人员充分理解合同条款，了解分包合同工作内容，严格合同外用工审批制度。

b. 如存在合同外用工，必须先由分管施工员和质检员提出申请，并由项目预算员核实、生产经理核定，最后报请项目经理批准同意方可生效，并且当日用工最迟次日办理完毕，过期不予认可。

2)完善分包合约管理， 包死辅材，将工程主要材料耗用指标与分包队伍利益挂钩。

a. 由于以往包工不包料，现场材料浪费严重，究其本质是其与劳务队伍没有直接利益关系。对于一些中小型工具、辅材、耗材，在劳务单价中单独注明一次包死，项目不在发生此类材料耗费；

b. 对于工程主要材料按一定耗用标准加合理损耗包干给分包队使用，材料超耗部分由分包队伍承担，节余部分项目经理部和分包队伍按比例分成。

3) 加强材料采购环节的管理，严肃三级收料制度。

a. 对于由公司集中采购的大中型材料，严格按公司材料采购管理制度执行，通过招标方式选择厂家和供应商，通过公平、公开、公正的原则确定采购价格；

b. 对于项目自行采购材料，也应按公司管理办法执行，择优购料，减少中间环节，降低材料采购成本；

c. 对于一些亏方隐患较大的材料如黄砂、石子、商品砼、砂浆，项目可采取按定额含量加损耗包干的方法加以控制；

d. 对于需验收数量的材料采用三级收料制度，即首先由项目门卫记录签字，其次由材料部门收料员验收数量，最后再由劳务分包队清点并确认，从根本上杜绝材料验收过程中的漏洞，防止收发料中的“短斤缺两”现象，如一方发现材料数量不足，可拒绝签认，项目经理不予签字报帐。

4) 加强材料使用过程的管理，推行限额领料制度。

对于工程主要材料按一定耗用标准加合理损耗包干给分包队使用，材料超耗部分由分包队伍承担，节余部分项目经理部和分包队伍按比例分成。如木模板按施工方案配齐套数，一次配齐限量使用；钢筋按配料单加一定损耗包干给劳务队使用，超耗部分由相应劳务队承担，节余按比例分成；

根据节点材料计划耗用表编制主要材料限额领料计划，对材料耗用实行动态管理，对超耗材料找出超耗原因，否则停止材料发放。

5) 周转材料及机械设备的退租控制。

项目用周转材料、机械设备都为有偿使用，合理安排进场时间和及时退租成为影响项目成本的一个重要因素，项目在周转材料、设备进场前，需提前报使用计划，合理安排进场时间，提高利用率；同时周转材料、设备退场时，也应及时安排，避免这些物资、设备的闲置，增加项目不必要的开支。

6) 加强项目机械设备的管理，提高设备的完好率和利用率。

公司、项目应充分利用公司现有设备，内部合理调度，合理配置机械设备，避免追求过高过大设备，造成资源浪费；同时协调工期与成本的关系，控制设备租赁时间，降低设备使用费

7) 严格控制间接成本，降低非生产性开支。

项目要力求做到精简机构，合理配置项目部人员，尽量配备一专多能、岗位兼职人员，减少固定费用开支；严格控制非工资性支出，合理安排临建设施，严控非生产性水电费开支；严格遵守公司有关费用开支标准，降低费用支出。

5、项目经理部成本月报

为动态、及时反映项目经理部生产经营状况，公司制定项目经理部月报制度，全面、综合、连续的反映项目月度生产经营情况，为公司及时了解项目的成本情况提供了第一手资料。

1) 项目基本情况表：全面综合反映项目基本情况，包括工程概况，合同内容、主要经济指标、合同工期等；

2) 项目人员基本情况表：动态反映项目人员变动情况，进出场时间；

3) 项目产值完成基本情况表：按单位工程（分部分项）反映项目当月、累计完成工作量情况及完成比例；

4) 项目净收入情况表：反映项目当月及累计上缴情况、项目净收入情况；

-
- 5) 项目分包情况表：反映项目劳务分包和工程分包当月结帐和累计结帐数及劳务使用情况；
- 6) 项目物资采购情况表：反映项目材料当月和累计采购情况及计入项目成本情况；
- 7) 项目设备租赁情况表：反映项目设备当月及累计使用情况，及计入成本情况；
- 8) 项目间接费用支出情况表：反映项目间接费用的当月计划、当月使用、累计使用情况；
- 9) 项目成本情况表：综合反映项目当月和累计成本情况，是考核项目成本指标的主要报表；
- 10) 项目二次经营变更情况表：综合反映项目经济签证，技术变更情况；
- 11) 项目其他情况表：反映项目经理部存在的其他情况及公司部门存在的问题。

6、项目责任成本分析

6.1、项目责任成本分析

项目部每月进行成本核算，分析成本控制情况，编制项目成本分析报告。

成本分析应按照“量价分离”的原则，采用对比分析等方法，对实际工程量与预算工程量、实际消耗量与预算消耗量、实际价格与采购价格（或预算价格）、各种费用实际发生额与计划发生额等进行对比分析。

项目部商务部门牵头，财务、材料、机械、工程等部门参与，进行成本核算并编制成本分析资料；召开项目部月度经济活动分析会，通过目标责任成本（企业确定的成本目标）、计划成本与实际成本的对比分析，总结当期成本控制经验，核项目成本的节超情况，分析项目成本节超原因，查找成本控制中的不足，确定改进措施或方案。

分析依据如下：

项目现场施工条件及工程特点；

前期经营阶段的招标文件、招标文件答疑；

前期经营阶段的《技术标》《商务标》；

投标图纸；

施工图纸；

公司下达的项目成本和《项目管理目标责任书》。

总包合同交底

分析内容：

人工费分析： 通过项目计划人工费与实际人工费对比分析， 考核人工费节超情况，
分析节超原因；

材料费分析： 通过项目计划材料费及计划用量与实际材料费及实际用量对比分
析，考核材料费节超情况，分析节超原因；

机械费分析： 通过项目计划机械费及机械台班计划与实际机械使用费及实际机械
台班用量对比分析，考核机械费节超情况，分析节超原因；

间接费分析： 通过项目计划间接费与实际发生间接费对比分析， 考核间接费节超
情况，分析节超原因。

分析的目的在于找出实际成本脱离计划成本的偏离项目，分析产生偏离的原因，
并提出改进措施。

附表：《项目实施过程成本分析表 》（CSCEG PM- 1102）。

项目成本分析表								表格编号
								CSCEG PM- 1102
序号	费用名称	本 期			累 计			备注
		合同收 入	目标 成本	实际 成本	合同 收入	目标 成本	实际 成本	
1	人工费							
2	材料费							
(1)	工程材料费							

(2)	周转材料费							
3	机械使用费							
(1)	大型机械进出 场及安拆费							
4	其他直接费							
(1)	临时设施费							
(2)	安全措施费							
(3)	其它费用							
5	间接费							
6	分包工程费							
7	税金							
合 计								
超成本降低率：（目标成本 - 实际成本）÷ 目标成本 *100%				上交比例：（合同造价 - 实际成本） ÷ 合同造价 × 100%				
编制		审核		批准				
时间		时间		时间				

注：1、单位为万元； 2、成本控制对象可以采用工程量清单中的分类单项，或者根据工程实际成本构成内容进行分类分析。

6.2、成本分析会

项目部每季度召开一次成本分析会；项目部每月进行一次成本分析会，会议由项目经理亲自主持，项目部所有管理人员参加。

7、责任成本降低措施

7.1、技术措施

1) 钢筋连接

22 以上的钢筋采用直螺纹连接， 14-22 的钢筋采用电渣压力焊（或气压焊）。

2) 对施工队严格交底，施工中应用规范允许负偏差（支设梁板模板时用负 5mm) 节约混凝土。

3) 顶板采用清水混凝土技术减少顶板抹灰，降低成成本；楼地面采用原浆收光找平工艺技术：免去找平层，节约成本，保证质量。

4) 采用先进的支模体系，以提高工效和减少架设工具、模板的用量。如梁板模板采用早拆技术、柱墙模板采用定型钢模板等。

5) 施工中采用合理的流水施工段，采用小流水施工，缩短工期，提高功效，加快模板周转，节约模板。

6) 混凝土和砌筑砂浆中，可掺粉煤灰，节约水泥。

7) 楼板混凝土掺早强剂，强度达到 50%可提前拆模，但要保留养护支撑，以提高支撑和模板的周转次数。

8) 严格控制结构轴线尺寸，洞口位置尺寸，楼层标高，断面尺寸和墙体垂直度，避免装修时剔凿，造成返工浪费。

9) 穿墙螺栓套塑料管，螺栓重复利用，减少切割量，节约钢材。

10) 方案优化

7.2、材料设备方面

1) 大宗材料的采购均采用招标方法，集中采购，降低成成本，选择质优价廉的商品；针对需由业主定价的材料，应待业主对材料价进行确认后再与材料商定合同，避免业主认价低于采购价的错误发生。

2) 严格执行材料消耗定额，建立领用和发放制度，贯彻节约有奖，浪费罚款原则，注意保管，严防损坏、丢失。

3) 砌筑、抹灰、浇筑混凝土减少落地灰：落地灰及时收集利用，节约材料，减少浪费。

4) 钢筋采用计算机配料，优化设计，集中综合下料，节约钢筋总量。

5) 顶板模板均用多层竹胶板，在使用中，模板板边采取封闭措施和板面采用高效

脱模剂后，增加周转使用次数，模板四周采用酚醛树脂封边。

6) 模板架具等周转材料应根据方案和工期要求做到随用随进场，加速其周转。不用或已闲置的应及时清退，进出场认真清点，及时回收。在使用过程中尽量不损坏和丢失，节省租赁费用。

7) 施工现场的木方采用废旧木方接长的方式节约木枋费用。

8) 做好机械设备的保养，保持机械设备的良好技术状态，提高设备运转的可靠性和安全性，减少零件的磨损，延长使用寿命，降低消耗、提高机械施工的经济效益。对租赁设备则要尽可能租用三年内的新设备，不仅仅是出于安全考虑，主要还是减少故障处理和维修成本。

7.3、合同管理措施

认真落实和执行合同交底制度，针对合同在履约过程中可能出现的风险逐一进行交底，将投标报价过程中的预先考虑的意图、策划和伏笔交待给项目有关管理人员，在交底时一定要将清单报价中单价偏低的子项进行交底，项目上的商务人员要对子项进行重新测算，并在施工过程中最好以变更的方式将该子目变更。

对劳务队伍在不增加单价的前提下，把与工程相关的工作内容和易耗材料纳入到合同单价中，如落手清工作，安全防护设施的维护工作以及钢筋模板工程的辅材铁钉，扎丝等。

在合同中通过将平方包干单价进行细分，如质量占多少，进度占多少，安全维护、文明施工占多少，辅材占多少，甚至清洁卫生占多少，都一一细分单价，并在合同中约定，如果分包哪一方面没有做到位，详细规定如何处理，如总包直接派工处理，费用从分包费用中直接扣除。

在分包合同中有明确质量责任条款，明确奖罚办法，让分包方利益与责任对应等，通过条款加强了分包队伍的控制与约束力，做到令行禁止。

7.4、索赔签证：

1) 索赔证据的收集整理

在施工全过程中及时做好索赔资料的收集、整理、签证工作。

2) 索赔因素索引

序号	索赔因素	典型事例
1	设计变更	原设计漏项、结构修改、装修变更、提高质量等级等
2	材料代换	供应的材料与设计要求不符需代换
3	返修、加固和拆除	因设计或建设单位等原因，需对工程进行返修、加固和拆除
4	技术措施费	合同价未包括的技术措施费和超越一般施工条件的特殊措施费用
5	采用新材料、新工艺、新技术施工	凡采用新材料、新工艺、新技术施工，没有相应预算定额计价时，应收集有关造价信息或征询有关造价部门意见，作好结算依据的准备。
6	季节性施工增加费	冬雨季施工增加费中不包含的特殊措施费用，如防腐、耐酸、筑炉或为工期需要利用的电热、蒸气、搭设暖棚、雨棚、大型排洪沟、抽排地下水等而增加的费用
7	交叉施工干扰增加费	由于建设单位原因，造成几家施工单位发生平行立体交叉作业，影响工效，采取措施等发生增加费
8	合同外文明施工及临时设施费用	施工工地砖围墙、进出场道路硬化，进出口道路专人清扫、保洁，现场50 米以外的临时水管、线路、道路等发生费用
9	赶工措施费	由于建设单位要求工期提前，工程必须增加人、材、机等的投入而增加的费用及夜间施工增费加
10	图纸资料延期交付	由于图纸资料延期交付，无法调剂施工的劳动人数，停滞的机械设备的费用
11	停窝工损失	由于建设单位责任（如供应的材料、设备、器具未按时供给，未及时提出技术核定单、计划变更、增加或削减工程项目、变更设计、改变结构、停水、停电、未及时办理施工所需证件及手续等因素）造成的停窝工的
12	机具停滞损失	因建设单位原因，造成施工机具（包括解除车辆运输计划合同损失）停滞费用
13	材料多余积压或不足的损失	由于建设单位中途停建、缓建和重大的结构修改而引起材料积压或不足的损失

14	材料二次转运	合同价中未包括，属建设单位责任或因场地狭窄而发生的材料、成品和半成品的二次倒运
15	材料价差	属建设单位原因或甲乙双方商定由建设单位承担的材料价差（包括材料的价差、量差和运杂费等）
16	检验、试验费	设备材料复检及试验费，包括新结构、新材料的实验费、建设单位供应的不带合格证的设备、材料的检验，或建设单位要求对具有出场合格证的材料进行检验，对构件进行破坏性试验及其他特殊要求检验、试验费用根据设计或工艺要求增加的加工和实验费，如采用特种砂浆、特种砼、装修油漆等工程要做样板试验的费用
17	大型特殊施工机具租赁费	不属于施工单位自行配备的大型特殊施工机具需向外单位租赁的，其台班租赁费用（包括机具往返运费等）一般比定额机械台班价格要高，由此造成的费用价差
18	甲供材料	甲供材料数量不足 甲供材料不符合设计要求
19	不可抗力	不可抗拒因素，自然灾害等造成的损失
20	未包括费用	因建设方责任造成的未包括在预算内的费用。如：“三通一平”未 能达到设计要求降水而造成的工期、费用的增加，设计不周而发生的基础加深、费、土方超运距、铲草皮、挖淤泥流沙等
21	建设许可证	建设单位不能按期提交“建设许可证”等而造成损失
22	银行利息或罚款	建设单位未按合同规定拨款或未按期办理结算引起的信贷利息和违约金
23	政策调整	因国家政策调整和市场价格波动引起的费用增加
24	设计任务变更	计划任务变更造成临时人工遣散和招募费用的损失
25	地下障碍物	现场发生的特殊情况，如地下障碍物（包括地下阴河、地下古墓、地下古井）、跨越障碍物施工、地下水位或土质与勘察设计资料不符而发生的增加费用
26	指定分包	建设方指定分包引起的总包和其他分包的损失和工期延误
27	紧急措施	由于建设方的责任，在情况紧急又无法与建设联系时，承包商采取保证工程和人民生命财产安全的紧急措施

28	其它签证	建设单位临时租赁施工单位的机具 建设单位在现场临时委托施工单位做与合同规定内容无关的其他工作 建设单位借用施工单位的工人进行与工程无关的工作

7.5、工期成本策划：

编制该项目总体进度计划，依据总进度计划、月进度计划、周进度计划及工程分部计划，通过认真落实、严格控制月、周及节点计划，来实现总进度计划。

根据月、周施工计划，提出对应的月、周材料需用量计划。材料计划特别是月、周材料计划必须列出材料进场时间。材料进场早了，积压资金，增加保管费，占用场地，增大损耗率；材料进场晚了，影响施工进度，增加管理费用，造成窝工，措施费增大。

严格控制大型机械设备的进出场，提高设备利用率。

7.6、降低质量创优成本

从源头采取措施防止质量通病，加强施工过程的监督与管理，保证各分部分项工程一次验优，减少返工和二次修补的费用，避免走返工创优的老路，积极降低质量成本，降低创优成本。

7.7、变更策划

清单报价中由于采取不平衡报价策略，产生一些亏损报价项目，是否能通过设计变更，改变设计做法，从而争取重新报价，扭亏为盈；

组织管理人员认真学习总包合同，对合同内容以及合同清单的列项进行认真学习，找出合同漏洞以及合同清单不合理的地方，对项目部存在风险的列项进行分析并主动与甲方的设计部门沟通，要求对类似内容进行变更，从而使工程在施工过程中能有效的避让风险，实现二次经营，争取给公司的损失降到最低。

8、项目成本检查及预警

8.1、项目成本管理检查

在项目开工前根据施工图做出项目的目标责任成本、计划成本、实际制造成本，三者构成逐步递减的成本目标保证体系。项目成本检查分两个层次进行，即公司检查项目部，项目部检查各管理岗位及作业层。

在项目施工过程中，公司定期（季度）对项目部成本情况进行检查考核。公司通过检查项目部现金流测算及控制情况、盈亏测算及控制情况，实时掌握项目部实施工程管理过程中的成本控制风险，对项目部阶段性亏损及时预警，督促整改。项目部在规定的期限内查找原因，将分析报告及改进措施报公司审核。

附表：《项目成本控制措施计划表》（ CSCEG PM- 1103 ）。

	中国建筑第四工程局有限公司				项目管理表格			
	项目成本控制及措施计划表					表格编号		
						CCFED-PM-1203		
项目名称及编码		西双版纳国际旅游度假区住宅一期 (1) CSCEC45-2012-004BNDJQ总承包 001						
序号	费用名称	针对责任成本拟采取的主要措施及成本降低点分析	责任成本	计划成本	降低额	降低率(%)	责任部门(责任人)	
1	人工费	现场合理规划并做好施工技术安排，尽量避免因抢工发生费用及施工安排不合理多产生的费用	12651.7176	12588.459	63.258588	0.50%	工程部、技术部、商务部	
2	材料费	易碎材料卸车及转运做到轻放，钢筋、砼尽量利用，减小材料损耗，对已施工完成的做好成品保护	18908.6814	18530.5078	378.17363	2.00%	工程部、材料部	
-1	工程材料费		18908.6814	18530.5078	378.17363	2.00%		
-2	周转材料费							
3	机械使用费	技术做好方案，现场合理安排生产，减少机械使用量，对过程多产生的机械又不含在合同的，即使办理签证索赔资料	1716.325	1707.74338	8.581625	0.50%	技术、生产、工程部、商务部	
-1	大型机械进出场及安拆费							
4	其他直接费	合理规划施工现场、生活区、办公区布置，合理使用，对超出合同部分即时办理签证索赔	1579.0933	1563.30237	15.790933	1.00%	技术、生产、工程部、商务部	
-1	临时设施费		498.0048	493.024752	4.980048	1.00%		
-2	安全措施费		189.0885	187.197615	1.890885	1.00%		
-3	其它费用		892	883.08	8.92	1.00%		
5	间接费	加强项目自身管理，保管看护好项目财产，节约办公、生活用品等，减少不必要的业务招待费用	2383.4255	2359.59125	23.834255	1.00%	项目全体人员	
6	分包工程费	合理选择分包，现场合理安排施工	5689.386	5660.93907	28.44693	0.50%		
7	税金		1636.79	1636.79	1636.79	0.00%		
8	规费		290	290	290	0.00%		
合 计			43218.6288	42700.5428	518.08596			
编制	项华满		审核	潘玉玲		批准		张凤民
时间	2012.5.30		时间	2012.5.30		时间		2012.5.30

注：1、单位为万元； 2、成本控制对象可以采用工程量清单中的分类单项，或者根据工程实际成本构成内容进行分类分析。

公司除了定期（季度）成本检查外，还将工程分为基础（±0.000 以下）、主体（±0.000 以上）、装修三个阶段对工程进行阶段性核算和考核，工程竣工后进行考核。公司核定的责任成本和实际成本的差值（正值表示赢利，负值表示亏损），并根据考核情况对项目部进行奖罚。

8.2、项目管理岗位责任成本考核

项目经理组织每月对项目整个成本进行一次成本分析会，根据项目月成本分析结果，对其相应的责任人进行考核。同时进一步分析：亏盈部位、亏盈原因、亏盈责任人。针对亏损项目情况制定相应的措施，及时补救，同时对其他项目制定预防措施。

9、项目部成本还原

工程竣工交付或结算完成后 2 个月内，企业通过成本还原的方式核定项目部的实际成本及利润，考核项目部成本管理绩效。必要时企业审计部门参与核定项目实际利润。

项目成本还原包括：

- 项目整体成本核定；
- 分包结算汇总核定；
- 项目预算收入核定；
- 项目部管理费用核定；
- 项目部材料损耗控制核定；
- 项目部改进成本控制措施核定。

通过以上六个方面最终确定项目实际盈亏情况，根据《项目管理目标责任书》进行奖罚兑现。

		中国建筑第四工程局有限公司				项目管理表格		
		项目成本还原及指标分析表				表格编号		
						CCFED-PM-1204		
工程名称及编码		西双版纳国际旅游度假区住宅一期 (1) CSCEC45-2012-004BNDJQ总承包 001						
工程概况	建筑面积 (地上/地下)		地上：186718.8m2 地下：31931.2m2		建筑物高度 / 层高 / 层数 (地上/地下)		别墅：三层 洋房：六层	
	承包范围		总承包范围		结算方式		分部分项工程进度款支付	
	工程地点		西双版纳州景洪市 景洪工业园区		开、竣工日期		2012.3.30-2013.12.30	
	结构形式		框架结构		合同范围内精装修内容		无	
	合同造价(万元)：		78989.87万元(其中暂列金额： 33012.6万元)					
成本还原	1. 人工费		12651.7176					
	2. 材料费		18908.6814					
	其中：工程材料费		18908.6814					
	周转材料费							
	3. 机械使用费		1633.73					
	4. 其他直接费		1661.69					
	其中：大型机械进出 场及安拆费		82.60					
	其中：临时设施费		498.0048					
	安全措施费		189.0885					
	其他费用		892					
	5. 间接费用		2673.43					
	6. 分包工程费		5689.39					
	7. 税金		1636.79					
	合 计		43218.64					
指标分析	土建(元 / m²)		1422.5元/m2		其中：地上		地下	
	钢筋含量(kg/ m²)		76.5kg/m2		其中：地上		62.5kg/m2 地下 14kg/m2	
	砼含量(m3 / m²)		0.577m3/m2		其中：地上		0.409m3/m2 地下 0.168m3/m2	
	砌体含量(m3 / m²)		0.239m3/m2		其中：地上		0.225m3/m2 地下 0.014m3/m2	
	门窗含量(m² / m²)				其中：地上		地下	
	水泥含量(t / m²)		0.041t/m2		其中：地上		地下	
施工做法	基坑支护							
	基础结构							
	墙体							
	主体结构							
	装修							
	屋面							
	其他							
综合说明		本工程以两种方式支付工程款：分部分项工程进度款支付和竣工结算阶段工程款的支付。 以清单综合价包干的方式计价。						
审核人：潘玉玲		编制人：项华满		时间：2012.6.2				

10、工程成本总结

1) 责任成本与计划成本对比分析

2) 运行过程中的经验及下一步的措施。

1、风险管理目标

通过风险管理，将项目管理中的不利因素提前识别及防范，通过采用防范措施，将不利因素顺利化解，消除隐患，可降低工程费用投入、创造效益，为项目实施创造安全环境、保证项目施工质量，确保工程顺利完成。

2、风险管理范围

在项目施工全过程中，只要有威胁项目目标实现的一切不利因素都属于风险管理范围。

3、风险管理责任人

1)项目风险管理负责人为本工程的项目经理，协调和领导本项目的风险管理建设。

2)成立项目风险领导小组。成立以项目经理为组长的项目信息化领导小组，并以正式文件规定，领导成员包括项目副经理、技术负责人、财务负责人、材料负责人、安全总监、各部门负责人，领导小组应明确主要工作内容和各成员职责。

3)项目风险管理领导小组根据相关风险因素来安排项目人员的相关工作，制定相应的风险管理措施，要求及时更新项目风险信息，确保项目风险数据的正确和完整。

4、风险管理办法、工具、数据来源

项目风险管理应通过风险识别、风险评估、风险响应及风险控制的办法来实施，具体要按如下办法执行：

1)首先要成立风险管理小组。

2)其次必须建立项目风险管理制度，明确职责。

3)收集调查、借鉴相应的风险管理文本资料和类似工程，为风险管理提供相应的参考。

4)各分部分项工程（主要是孔桩、高支模、钢结构、起重吊装、网架、装修、安装工程）施工前，对技术的、经济的、环境的及政治的、行政的、社会的不利因素进行风险识别，并列岀风险清单。

5)在风险识别过程中，通过进行调查、收集与各类风险有关的信息，进行筛选和评估相关风险因素，形成风险评估表，并整理成风险评估报告，风险评估表形式如下：

后果			
风险等级	轻度损失	中度损失	重大损失
可能性			
很大	III	IV	V
中等	II	III	IV
极小	I	II	III

说明：I- 可忽略风险； II- 可容许风险； III- 中度风险； IV- 重大风险； V- 不容许风险

6) 根据风险评估报告分出来风险等级的不同， 分别制定相定的风险管理计划及控制对策。

7) 根据风险管理计划和对策，需要分别加以预先控制，如编制相关的应急预案，同时进行类似的演练。

5、 风险分类、排序及要求

5.1、 项目风险管理分类主要有经济风险、施工、技术、设计、环境的风险。

1) 财务和经济风险是指项目实施过程中， 由于各种经济相关因素的变化， 造成工程材料、设备等价格涨跌、供应脱节；或者由于错误估计市场变化而导致的风险，这类风险通常由汇率变化、设备材料供应脱节、材料价格上涨等原因引起，是工程项目风险中常见的主要风险之一。

2) 施工、技术风险是指在工程项目实施的各个环节，采用新结构、新技术、新工艺可能为预计到的问题而导致的风险（如塔吊操作、基坑深作业、脚手架高空作业、图纸变更等），其中技术人员的技术水平和经验等也是施工、技术风险产生的重要原因。

3) 政治和环境的风险是指工程项目实施过程中不可抗拒的自然灾害 （如台风、高温、大暴雨等），工程项目组织的内外外部环境条件的变化而引起的风险。如下典型的

风险有：

风险目录	典型的风险
不可预见损失	洪水、地震、火灾，狂风、闪电、塌方
有形的损失	结构破坏、设备损坏、劳务人员伤亡、材料设备发生火灾或被盗窃
财务和经济	通货膨胀、能否得到业主资金、汇率浮动、分包商的财务风险
政治和环境	法律和法规的变化、注册和审批、污染和安全规则、没收、禁运
设计	设计失误、忽略、错误、规范不充分
与施工、技术有关的事件	气候、劳务争端和罢工，劳动生产率、不同的现场条件、失误的工作、设计变更，设备缺陷

5.2、项目风险排序及要求。

根据风险后果的不同，将其风险排序成可忽略的；可容许的；中度的；重大的、不容许的风险，具体对策要求如下：

风险控制对策表

风险等级	控制对策
I	可忽略的不采取控制措施且不必保留文件记录
II	可容许的不需要另外的控制措施， 但应考虑效果更佳方案或不增加额外成本的改进措施，并监视该控制措施的兑现
III	中度的应努力降低风险， 仔细测定并限定预防成本， 在规定期限内实施降低风险的措施
IV	重大的直至风险降低后才能开始工作， 为降低风险， 有时配给大量的资源。 如果风险涉及正在进行的工作时，应采取应急措施
V	不容许的只有当风险已经降低时， 才能开始或继续工作。 如果无限地投入也不能降低风险，就必须禁止工作

6、风险跟踪、控制及要求

6.1、针对工程项目风险管理的要求，在风险跟踪有重要的作用，具体如下：

- 1) 确定项目风险因素后，一定要编制风险管理实施计划，计划要明确责任人、完成时间、防范措施等。
- 2) 风险管理的重心随着工程进度变化，管理的重点而随着变化。
- 3) 要督促相关部门及责任人落实各种需要的设施和工具。
- 4) 要督促相关部门及责任人进行风险管理的预案演练。

6.2、针对工程项目风险管理的要求，应按以下项目风险管理控制方法来执行：

- 1) 风险回避：考虑到风险存在和发生的可能性，主动放弃或拒绝实施可能导致风险损失的方案。 风险回避具有简单易行， 全面彻底的优点， 能将风险的概率降低到零，

使回避风险的同时也放弃了获得收益的机会。

2) 风险降低：一是降低风险发生的概率；二是一旦风险事件发生尽量降低其损失。如项目管理者在进行项目采购时可预留部分项目保证金，如果材料出问题则可用此部分资金支付，这样就降低了自己所承担的风险。

3) 风险分散：增加承受风险的单位以减轻总体风险的压力，从而使项目管理者减少风险损失。如工程项目建设过程中使用商品混凝土，就可以将风险分散给砼材料供应商。

4) 风险转移：为避免承担风险损失，有意识地将损失转嫁给另外的单位或个人承担。可以采用控制型非保险转移、财务型非保险转移和保险转移三种形式进行。控制型非保险转移，转移的是损失的法律责任，它通过合同或协议消除或减少转让人对受让人的损失责任和对第三者的损失责任。财务型非保险转移，是转让人通过合同或协议寻求外来资金补偿其损失。加入保险是通过专门机构，根据有关法律，运用大数法则签订保险合同，当风险发生时就可以获得保险公司补偿。

5) 风险自留：是项目自己承担风险损失的措施。如对于承担风险所需资金，可以通过事先建立内部意外损失基金的方法得到解决。

以上风险管理控制方法，可以联合使用，也可以单独使用。

6.3、针对工程项目风险管理的要求，应按以下程序来编制风险管理应急预案：

- 1) 首先成立预案编制小组。
- 2) 制定编制计划。
- 3) 现场进行调查、收集资料。
- 4) 对环境、危险源、经济因素进行风险评价。
- 5) 制定控制目标、能力及资源评估。
- 6) 编制应急预案文件。
- 7) 应急预案评估。
- 8) 应急预案发下实施。

6.4、风险管理应急预案主要编制内容有：

- 1) 应急预案的目标。
- 2) 相关编制依据及说明。
- 3) 风险定义及控制目标。

-
- 4) 各部门的相关责任及要求。
 - 5) 应急工作流程及控制要求。
 - 6) 培训及演练。
 - 7) 总结。

7、必需的资源 and 费用预算

序号	资源名称	数量	单价（元）	预算资金（元）
1	药箱	个		
2	担架	幅		
3	演练相关准备	5次左右		
4	药品	多种药品		
	其它有关事项			
			合计	

第十七章 项目资金管理及税务实施计划

1、工程基本概况

1、项目合同额：78989.87 万元（其中暂列金额：33012.6 万元）

计价方式：1、只要合同中已经包含和存在同样的项目并已标明综合单价，则应直接按照此类合同中列明的综合单价进行计价；

2、如涉及的工作内容在合同中无相应综合单价，应取类似工作的单价、价格或费率。

3、下述有关工作内容宜采用新的单价、价格或费率：

（1）合同中没有规定该项工作属于“固定总价项目”；

（2）合同中没有规定该项工作的综合单价、价格或费率。

新的单价、价格或费率应考虑（1）和（或）（2）项中描述的有关事项对合同中相关综合单价、价格或费率加以合理调整后得出。如果没有相关的综合单价、价格或费率可供推算新的综合单价、价格或费率，工料机单价和费率以及计价程序按照投标报价时的基础数据进行组价，人工、材料、机械的含量按照净量测量。

（3）如果合同内没有相应的材料价格，承包人应向业主提供可能需要的证实所付款额的收据或其它凭证，并且在订购材料之前，向业主提交订货报价单供批准。

分部分项工程进度款支付：

土方、基坑支护、降水工程、桩基工程的工程款支付（有多个独立地下室的工程款可按独立地下室分别支付）：

土方、基坑支护、降水工程、桩基工程全部施工完毕，经业主、监理公司验收合格，在15个工作日内，业主支付已完工程量的60%；

地上四层（含顶板）施工完成（不足四层的施工完成至结构封顶），业主支付至土方、基坑支护、降水工程、桩基工程结算价款的80%；

结构全部封顶，业主支付至土方、基坑支护、降水工程、桩基工程结算价款的 100%。

地下工程工程款支付（地下室按照所属地上建筑物的支付组团划分）：

结构工程全部施工完毕（含± 0.00 顶板），经业主、监理单位验收合格，在 15 个工作日内，业主支付总承包商至地下工程已完工程量的 60 %；

砌筑、抹灰工程全部完成（除不具备条件的）经业主、监理单位验收合格，在 15 个工作日内累计支付总承包商至地下工程已完工程量的 65 %；

机电工程安装完成，经业主、监理单位验收合格，在 15 个工作日内支付总承包商至地下工程已完工程量的 70%。

裙房工程款支付（可分业态进行支付，如：酒店、写字楼、公寓、大商业等）（本项目无裙房，不适用此条款）：

本裙房工程每完成二层（含顶板；不足二层的施工完成至结构封顶），经业主、监理单位验收合格后 30 个工作日内，业主支付总承包商至地上本裙房工程已完工程量的 60 %；

本裙房砌筑、抹灰工程完成，经业主、监理单位验收合格后 30 个工作日内，业主累计支付总承包商至地上本裙房工程已完工程量的 63 %；

本裙房机电工程安装完成，经业主、监理单位验收合格后 30 个工作日内，业主累计支付总承包商至地上本裙房工程已完工程量的 66 %；

本裙房外装工程完成后（脚手架拆除完毕），经业主、监理单位验收合格后 30 个工作日内，业主累计支付总承包商至地上本裙房工程已完工程量的 70 %。

住宅楼及商业工程款支付可根据工程进度安排，按照组团进行划分，但组团面积不得小于 2 万平方米，且每月支付不超过一次。示范区不论面积大小，均可以作为独立的支付组团：

组团主体结构每完成六层（含顶板；不足六层的施工完成至结构封顶），经发包人业主、监理单位验收合格后 30 个工作日内，业主累计支付总承包商至本组团工程已完工程量的 60%；

组团砌筑、抹灰工程完成，经业主、监理单位验收合格后 30 个工作日内，业主累计支付
总承包商至本组团工程已完工程量的 63 % ；

组团机电工程安装完成，经业主、监理单位验收合格后 30 个工作日内，业主累计支付总
承包商至本组团工程已完工程量的 66 % ；

组团外装工程完成后（脚手架拆除完毕），经业主、监理单位验收合格后 30 个工作日内，
业主累计支付总承包商至本组团工程已完工程量的 70 %。

室内二次精装工程进度完成 50%,且总承包商承揽范围内的工作量完成 95%时，经业主、
监理单位验收合格后 15 个工作日内，业主累计支付总承包商至地上工程已完工程量的 78 %。

竣工结算阶段工程款的支付（分业态）：

工程竣工、完成“四方验收”，完成向业主或其指定的单位移交，并经双方确认后 15
个工作日内，业主支付至合同价款的 80%。

总承包商提供合格的竣工验收资料且符合业主、政府质检部门和市档案馆确定的验收及
归档标准，并配合业主完成竣工验收资料的备案完成后 15 个工作日内，业主支付至合同价款
的 85%。

总承包商向业主提交齐全完整的结算书并经业主书面确认后 15 个工作日内，业主支付至
合同价款的 88%。

业主完成审核，双方确认后 60 个工作日内，业主支付至总承包商施工范围内竣工结算
总价的 95 %。如果总承包商向业主提交的全部工程竣工结算书误差超出 5%，超出部分审计
费由总承包商承担。

注：总承包商施工范围内的工程竣工结算总价的 5 %作为工程质量保修金扣留。

2、项目资金管理、税务管理组织机构

2.1、资金管理、税务管理组织机构图

根据项目的实际机构设置情况， 画出项目资金管理组织机构图 。

2.2、资金管理、税务管理岗位职责

根据项目岗位设置与职责分工情况，列出各岗位的资金管理、税务管理职责。

一般情况下，项目资金管理、税务管理岗位职责如下：

2.2.1 项目经理职责

- 1) 负责授权范围内的项目资金收付工作和税务管理实施办法；
- 2) 审核项目资金收付实施计划及税务管理；
- 3) 根据管理需要确定其他岗位的资金管理和税务管理职责。

2.2.2 项目资金管理、税务管理（财务）负责人

- 1) 协助项目经理开展项目资金管理及税务管理实施计划工作；
- 2) 组织项目部其他部门编制本项目资金收付计划和税务管理实施计划；
- 3) 协助项目经理审核项目资金收付计划和税务管理计划并报上级批准。

2.2.3 其他岗位职责

根据管理需要由项目经理确定。

3、法规及其他要求

3.1、法规、文件要求

各种税务法规、地方性税务管理办法，公司颁布的有《项目资金支付审批办法》、《资金预算和资金付款计划执行规定》等

3.2、其他要求

主要包括临时性资金支付和审批权限和办法、非常态下资金支付办法等

4、资金管理原则

按照上级管理资金集中的要求，实行“集中收取、审批支付”的原则。分公司总部设置结算专户，各项目不设立新的结算专户。若确需设立结算户的，由项目部提出书面申请报告，经分公司审核后报公司批准。

4.1、资金审批办法

资金支付按照“计划付款”的原则。每月或每批资金支付计划由分公司总会计师拟订以后报请总经理批准。

4.1.1 分公司机关日常费用资金支付的审批。 机关日常费用由分公司总会计师根据每月费用预算拟订资金需求计划，报总经理批准；款项支付在单笔 ---- 万元以下由总会计师直接审批；资金支付在 --- 万元至 --- 万元之间由总会计师、总经理联合审批；单笔支付金额超过 ---- 万元的由分公司领导班子会议确定以后，由总会计师、总经理联合审批。专门款项按照有关规定办理。

4.1.2 项目资金支付的审批。 各项目应根据分公司领导指令编制当期项目付款计划报送公司。项目资金支付计划由分公司总会计师和总经理根据分公司资金需求计划审批，财务部依据项目资金支付计划和单项票据付款申请执行。在项目资金支付计划之内的付款不受单笔资金审批限额约束。项目付款计划发生变更的情况，应当重新办理审批手续。

4.1.3 专门款项资金支付的审批。投标保证金的支付（退还）由市场部统一办理，分管领导和总经理联合审批后支付；职工奖金由总经理直接审批后支付；公司上缴款项、职工工资、工程税款和办理工程保函等支付的押金由总会计师审批后直接支付。

4.2、本办法未明确的款项支付审批程序，由总会计师依据实际状况制定审批流程。

5、资金预算和资金付款计划执行规定

5.1、依据上级有关规定，结合公司生产经营状况，对资金预算和资金付款计划执行情况作出如下规定。

5.1.1 自 --- 年 -- 月 -- 日起，公司所有工程项目均需编制当年的资金预算，时间在当年的 -- 月 --- 日之前编制完成。

5.1.2 、新开工项目的资金预算应在实际进场施工的一个月之内编制完成。

5.1.3 、已完工程由财务部统一填写；在建工程由项目部填写； 2012 年 1-6

月当月完成工程量和当月合同预计收款按照已经发生的当月统计报量以及当月实际收款填写。

5.1.4 、 本表的解释与指导工作由分公司财务部负责。附表 1

公司 2012 年度资金预算（ 预计 ）

编制单位：中建四局五公司云南分公司

序号	工程名称	预计 决 算/ 合 同 额	项 目 性 质	工程款回收											全年合计	
				2012 年已 完 工 程 量	2012 年年 累计 已收 工程 款	2012 年四 月份		2012 年五 月份		，	2012 年十 一月份		2012 年十 二月份			
						当 月 完 成 工 程 量	当 月 合 同 预 计 收 款	当 月 完 成 工 程 量	当 月 合 同 预 计 收 款		当 月 完 成 工 程 量	当 月 合 同 预 计 收 款	当 月 完 成 工 程 量	当 月 合 同 预 计 收 款	完 成 工 程 量	合 同 预 计 收 款
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																

5.2、 资金付款计划

5.2.1 、 本付款计划表逐月编制。应在次月 10 日之前上报分公司有关部门。
传递程序为分公司合约部、物资部、成本部、财务部。分公司审批部门审批复核时间不得超过两个工作日。

5.2.2 、 本表适用于新开工程项目。本表各类要素的填写必须准确、真实。
单位名称与合同盖章单位保持一致。工作内容与合同约定的条款保持一致。累计成本与财务帐面合同成本保持一致。尚欠余额与财务帐面有关科目余额保持一致。合约付款按照该单位累计发生成本乘以合同规定付款比例扣除累计付款数以后填写。本次实付栏无须填写。

5.2.3 、分公司有权审批部门分别针对招投标管理、合约管理、结算管理、财务管理等事项进行审核。若该项目存在违反上述管理规定的行为，请该部门在该单位对应的备注栏签署具体审批意见，分为“未办手续，不予付款”和“手续补办，建议付款”。

5.2.4 、零星款项和外聘工资支付、职工费用报销款项的支付不受本计划的约束。

5.2.5 、解释指导由分公司财务部负责。附表 2

序号	内容	月计划完产值（万元）	内容	本年前期业主确认产值	本月计划收款	本月计划付款	前期工程累计支付款项
一、4月工程资金计划收款							
1	本月计划完成工作量		前期累计确认产值	682.47			
2	计划回款比例	70%	前期累计已收款	278.36			
3	计划回款金额	0.00	前期实际回款比例	40.8%	-		
二	4月清欠计划收款				-		
	计划收款小计			199.37	-		
三	本月计划支付						
1	本期计划支付款项						
	其中：（见附表2）						
	劳务费用					3,500,000.00	412,111.00
	专业分包费用					10,479,610.00	9,697,239.00
	材料费用					4,280,929.90	1,575,992.80
	机械费用					-	-
	其他直接费					796,200.00	236,910.50
	工程税金					70,976.07	170,072.37
	间接费用					629,200.00	3,599,244.74
四	合计					19,756,915.97	15,691,570.41
项目商务：				项目财务：			
项目物资：				项目经理：			
上报时间： 年 月 日				填报人：			
公司物质管理部：				生产经理：			
公司商务部：				财务负责人：			

公司审批时间： 年 月 日

单位负责人：

西双版纳项目(5)月资金计划回收、使用审批汇总表

序号	内容	月计划完产值（万元）	内容	本年前期业主确认产值	本月计划收款	本月计划付款	前期工程累计支付款项
一、月工程资金计划收款							
1	本月计划完成工作量		前期累计确认产值	682.47			
2	计划回款比例	70%	前期累计已收款	477.73			
3	计划回款金额	0.00	前期实际回款比例	70.0%	-		
二	月清欠计划收款				-		
	计划收款小计				-		
三	本月计划支付						
1	本期计划支付款项						
	其中：（见附表 2）						
	劳务费用					2,893,457.00	957,815.00
	专业分包费用					19,816,275.20	11,897,239.00
	材料费用					85,237,462.80	1,575,992.80
	机械费用					-	-
	其他直接费					801,200.00	248,770.50
	工程税金						170,072.37
	间接费用					649,200.00	3,599,244.74
四	合计					109,397,595.00	18,449,134.41
项目商务：				项目财务：			
项目物资：				项目经理：			
上报时间： 年 月 日				填报人：			
公司物质管理部：				生产经理：			
公司商务部：				财务负责人：			

公司审批时间： 年 月 日

单位负责人：

西双版纳项目(6)月资金计划回收、使用审批汇总表

序号	内容	月计划完产值（万元）	内容	本年前期业主确认产值	本月计划收款	本月计划付款	前期工程累计支付款项
一、月工程资金计划收款							
1	本月计划完成工作量		前期累计确认产值	2242.78			
2	计划回款比例	70%	前期累计已收款	1569.95			
3	计划回款金额	0.00	前期实际回款比例	70.0%	-		
二	月清欠计划收款				-		
	计划收款小计				-		
三	本月计划支付						
1	本期计划支付款项						
	其中：（见附表 2）						
	劳务费用					-	511,768.00
	专业分包费用					21,695,000.00	19,829,239.00
	材料费用					7,507,198.90	2,468,911.62
	机械费用					-	145,526.00
	其他直接费					5,000.00	463,743.50
	工程税金						170,072.37
	间接费用					786,700.00	4,759,110.10
四	合计					29,993,898.90	28,348,370.59
项目商务：				项目财务：			
项目物资：				项目经理：			
上报时间： 年 月 日				填报人：			
公司物质管理部：				生产经理：			
公司商务部：				财务负责人：			

公司审批时间： 年 月 日

单位负责人：

西双版纳项目(7)月资金计划回收、使用审批汇总表

序号	内容	月计划完产值（万元）	内容	本年前期业主确认产值	本月计划收款	本月计划付款	前期工程累计支付款项
一、月工程资金计划收款							
1	本月计划完成工作量	2267	前期累计确认产值	9,314.57			
2	计划回款比例	70%	前期累计已收款	5,918.04			
3	计划回款金额	1586.90	前期实际回款比例	63.5%	1,586.90		
二	月清欠计划收款				-		
	计划收款小计				1,586.90		
三	本月计划支付						
1	本期计划支付款项						
	其中：（见附表2）						
	劳务费用					268,240.00	560,712.00
	专业分包费用					24,745,326.92	24,617,313.79
	材料费用					12,800,910.00	21,870,757.16
	机械费用					-	397,046.79
	其他直接费					5,000.00	2,362,974.89
	工程税金					564,936.40	2,110,791.29
	间接费用					801,700.00	6,478,878.18
四	合计					39,186,113.32	58,398,474.10
项目商务：				项目财务：			
项目物资：				项目经理：			
上报时间： 年 月 日				填报人：			
公司物质管理部：				生产经理：			
公司商务部：				财务负责人：			

公司审批时间： 年 月 日

单位负责人：

西双版纳项目(8)月资金计划回收、使用审批汇总表

序号	内容	月计划完产值（万元）	内容	本年前期业主确认产值	本月计划收款	本月计划付款	前期工程累计支付款项
一、月工程资金计划收款							
1	本月计划完成工作量		前期累计确认产值	9,315.13			
2	计划回款比例	70%	前期累计已收款	5,918.04			
3	计划回款金额	0.00	前期实际回款比例	63.5%	-		
二	月清欠计划收款				-		
	计划收款小计				-		
三	本月计划支付						
1	本期计划支付款项						
	其中：（见附表2）						
	劳务费用					-	1,075,415.30
	专业分包费用					20,368,544.00	40,168,604.30
	材料费用					4,734,130.00	23,684,052.41
	机械费用					449,560.00	840,525.84
	其他直接费					5,000.00	3,628,681.76
	工程税金					-	2,675,867.14
	间接费用					918,500.00	7,674,207.44
四	合计					26,475,734.00	79,747,354.19
项目商务：				项目财务：			
项目物资：				项目经理：			
上报时间： 年 月 日				填报人：			
公司物质管理部：				生产经理：			
公司商务部：				财务负责人：			

公司审批时间： 年 月 日

单位负责人：

西双版纳项目(9)月资金计划回收、使用审批汇总表

序号	内容	月计划完产值（万元）	内容	本年前期业主确认产值	本月计划收款	本月计划付款	前期工程累计支付款项
一、月工程资金计划收款							
1	本月计划完成工作量	5834.31	前期累计确认产值	10,859.32			
2	计划回款比例	70%	前期累计已收款	8,322.99			
3	计划回款金额	4084.02	前期实际回款比例	76.6%	4,084.02		
二	月清欠计划收款				-		
	计划收款小计				4,084.02		
三	本月计划支付						
1	本期计划支付款项						
	其中：（见附表2）						
	劳务费用					-	1,142,432.30
	专业分包费用					17,087,671.00	50,465,751.30
	材料费用					15,882,760.00	35,596,546.34
	机械费用					200,000.00	1,598,909.91
	其他直接费					30,000.00	3,873,479.29
	工程税金					1,453,910.05	3,141,393.45
	间接费用					868,500.00	9,030,262.53
四	合计					35,522,841.05	104,848,775.12
项目商务：				项目财务：			
项目物资：				项目经理：			
上报时间： 年 月 日				填报人：			
公司物质管理部：				生产经理：			
公司商务部：				财务负责人：			

公司审批时间： 年 月 日 单位负责人：

西双版纳项目 10月资金计划回收、使用审批汇总表

序号	内容	月计划完产值（万元）	内容	本年前期业主确认产值	本月计划收款	本月计划付款	前期工程累计支付款项
一、月工程资金计划收款							
1	本月计划完成工作量	2100	前期累计确认产值	17,040.47			
2	计划回款比例	70%	前期累计已收款	12,711.96			
3	计划回款金额	1470.00	前期实际回款比例	74.6%	1,470.00		
二	月清欠计划收款				-		
	计划收款小计				1,470.00		
三	本月计划支付						
1	本期计划支付款项						
	其中：（见附表2）						
	劳务费用					112,136.00	1,301,189.12
	专业分包费用					14,792,500.00	79,684,557.57
	材料费用					145,400.00	71,204,589.48
	机械费用					-	1,927,759.91
	其他直接费					30,000.00	4,049,761.65
	工程税金					523,320.00	4,435,858.54
	间接费用					848,500.00	10,533,226.48
四	合计					16,451,856.00	173,136,942.75
项目商务：				项目财务：			
项目物资：				项目经理：			
上报时间： 年 月 日				填报人：			
公司物质管理部：				生产经理：			
公司商务部：				财务负责人：			

公司审批时间： 年 月 日

单位负责人：

西双版纳项目11月资金计划回收、使用审批汇总表

序号	内容	月计划完产值（万元）	内容	本年前期业主确认产值	本月计划收款	本月计划付款	前期工程累计支付款项
一、月工程资金计划收款							
1	本月计划完成工作量	3000	前期累计确认产值	19,399.84			
2	计划回款比例	70%	前期累计已收款	14,138.09			
3	计划回款金额	2100.00	前期实际回款比例	72.9%	2,100.00		
二	月清欠计划收款				-		
	计划收款小计				2,100.00		
三	本月计划支付						
1	本期计划支付款项						
	其中：（见附表2）						
	劳务费用					137,041.00	1,321,189.12
	专业分包费用					16,758,112.61	95,864,234.86
	材料费用					15,615,000.00	71,857,172.68
	机械费用					-	2,039,222.44
	其他直接费					54,140.00	4,479,064.17
	工程税金					747,600.00	4,943,561.49
	间接费用					848,500.00	11,032,783.32
四	合计					34,160,393.61	191,537,228.08
项目商务：				项目财务：			
项目物资：				项目经理：			
上报时间： 年 月 日				填报人：			
公司物质管理部：				生产经理：			
公司商务部：				财务负责人：			

公司审批时间： 年 月 日 单位负责人：

6、工程项目税务实施计划

6 . 1、按照工程项目属地原则，依据国家关于建筑营业税、企业所得税、个人所得税的征管政策，分别确定工程项目所在地与企业注册地的税收征管差异

6 . 2、建筑营业税和个人所得税应按照征管政策及时申报，企业所得税应依据项目所在地税务机关要求和项目特点确定查账征收或从价代征模式。对于大型以上项目应聘请当地税务咨询机构提供辅导。

第十八章 项目部保安管理实施计划

1、工作目标

确保项目及职工人身财产安全， 做好各级防范保护措施， 不发生影响项目稳定的重大群体性事件，项目不发生重大人身伤害事故，不发生重大火灾和重大治安灾害事故。

2、主要措施

2.1 项目部保安工作规定

1) 项目保安组负责施工现场的安全保安工作。

2) 项目保安工作应坚持“因地制宜、自主管理、积极预防、保障安全”的原则。

3) 项目应成立社会治安综合治理领导小组， 由项目经理任组长， 成员由民调组长、保安组长和其它有关人员组成。

4) 项目应成立民事调解组，人数 3—5 人，由项目书记任组长，成员由工会人员、保安人员和共青团员组成。

项目民事调解组应在项目社会治安综合治理领导小组的领导下，积极参与社会治安综合治理工作，加强对社会动向和职工情绪的了解，及时调解和疏导职工之间的纠纷，防止民间纠纷转化为刑事案件

5) 建立健全保安组织

(1) 成立保安组，人数 2—3 人，成员由保安干事和专兼职保安人员组成。项目保安组接受上级保安组织和所在地公安机关的双重业务指导。在项目经理直接指挥下负责生产第一线的保安工作，

(2) 成立义务消防队，人数根据项目的大小来确定人数，但不得小于 5 人，成员有保安人员、业务骨干和班组人员组成。项目义务消防队是项目保安组领导下的一支群众性自防自救组织，同时接受项目所在地公安消防部门的业务指导。

项目义务消防队应推行全方位防火安全责任制，在调查研究的基础上，确定项目防火重点，制订预案，建立档案，运用各种手段，采取多种形式，实施有效管理，要组织所有进入项目施工人员学习消防知识，掌握灭火器材的使用和一般灭火方法，每月要定期进行防火安全检查，并做好检查记录，发现隐患限期整改。

6) 严格用工人员管理

(1) 保安组对项目的施工队、运输队、临时工应逐个登记造册，做到人、像、姓名三相照，达到底数清，情况明，并及时办理暂住证。

(2) 保安、劳资、安监人员应对外来人员进行法制宣传教育，防火防盗教育，思想品德教育，现场规范教育，文明施工教育，安全生产教育。

7) 重点要害部位的安全

(1) 对本项目的火源、电源以及存放易燃、易爆、剧毒、危险物品和机密图纸、预算资料的重点要害部位要配专人负责管理，保安组应建立健全安全保安制度，安装技术防范措施，定期开展安全检查。

(2) 保安组在狠抓人防的基础上应积极开展技术防范与机械防范，对钱、财、物集中的地方要加强防范措施，做到“三铁二器”，即铁门、铁窗、铁栏杆、消防灭火器、防盗报警器。

8) 层层签订治安目标管理责任书

(1) 按照谁主管、谁负责的原则，项目经理应真抓实干，层层明确责任人，落实责任制，签订治安目标责任书。

(2) 项目负责人应和保安负责人签订治安目标管理责任书。

(3) 项目负责人应和施工队负责人签订治安、消防目标管理责任书。

(4) 保安负责人应和值班警卫签订治安目标责任书。

(5) 每半年项目负责人应对责任书贯彻落实情况进行一次检查考核，年终进行考核评比。

2.2 项目部的消防管理规定

1) 项目保安组负责施工现场的消防工作。

2) 项目消防工作应坚持“预防为主，防消结合”的方针。

3) 施工现场应建立、健全防火检查制度，发现火险隐患，必须立即消除；一时难以消除的隐患，要定点、定人、定措施限期整改。

4) 施工现场必须布置有现场平面图，设有消防车信道、消防水源、消防器材。

(1) 施工现场平面图应由项目生产主管人员布置。

(2) 消防车通道、消防水源的设立应由项目主管领导和保安组负责人与所在地的公安消防部门取得联系，共同研究制订。此项工作应与施工现场的三通一平工作同时

进行。

(3) 项目内设立的消防车通道宽度应不少于 3.5 米，在靠近消防水源的地方，应留有消防车回转场地。

(4) 消防标志、防火禁令和消防设施的配备应与施工进度同步，在易燃、易爆物品进场的同时进行，并根据施工进展情况逐一配齐，项目负责人应积极支持保安组开展此项工作。

5)项目应编制消防工作计划和消防工作预案书，每项施工环节都必须有消防要求，在生产调度会上要同时布置，并定期检查消防安全工作。

6) 施工现场应明确划分用火作业区、仓库区、生活区、材料堆放场等区域。各区域之间要留有防火间距，一般要求是：用火作业区与修建的建筑物和与其它区域之间不应小于 25 米，距生活区不应小于 15 米。

(1)材料堆放场和仓库区与修建的建筑物之间和与其它区域之间不应小于 20 米。

(2) 临时宿舍应尽量搭建在离修建的建筑物 20 米以外的地方，并且不要搭建在高压架空电线的下面，距高压架空电线的水平距离不应小于 6 米。

(3) 临时宿舍与厨房、锅炉房、变电间、汽车库之间不应小于 15 米。

(4) 临时宿舍距易燃物品仓库不应小于 30 米。

7) 施工现场消防设施的配量

(1) 保安组应在施工现场的重点要害部位，如仓库、油漆化工库、油库、木工房、资料室等地方设置醒目的消防标志和防火禁令。

(2) 施工现场内的一般临时设施区，每 100 平方米应配置两只 10 公升的灭火器；大型临时设施总面积超过 1200 平方米的，应备有专供消防用的太平桶、消防水池、消防沙池等器材设施；上述设施周围不得堆放物品。

(3) 施工现场内的临时木工间、油漆间、机具间等，每 25 平方米应配量一只种类合适的灭火器；油库、危险品仓库应配备足够数量、种类合适的灭火器。

(4) 高度 24 米以上的高层建筑施工现场，应设置具有足够扬程的高压水泵或其它防火设备和设施，并根据施工现场的实际要求，增设临时消防水箱，保证有足够的消防水源。

(5) 高层建筑和地下工程施工现场应备有通讯报警装置，便于及时报告险情。

8) 施工现场的动火作业必须执行审批制度。

(1) 施工现场重点防火区域内动用明火须报项目保安组备案，由项目所在地的公安消防部门审查批准后，方可使用。

(2) 施工现场及其它区域内的三级动火作业应报项目经理和保安组审批备案，由安全员监督操作，操作时应配备消防器材，并采取有效的安全隔离措施。

9) 施工现场发生火警或火灾。保安组应立即报告公安消防部门，并组织力量扑救。

10) 根据“四不放过”的原则，在火灾事故发生后，保安组应做好现场保护和会同公安消防部门进行现场勘察的工作。对火灾事故的处理提出建议，并积极落实防范措施。

2.3 项目部警卫人员工作规定

警卫人员的具体职责

1) 负责施工现场进出人员、车辆的管理、登记工作。

2) 负责本项目巡逻、执勤、预防和制止发生在本项目的打架斗殴破坏生产等事件。遇有异常情况和突发事件，应立即报告上级处理，情况危急的可先行采取紧急措施，控制事态发展，事后向上级领导报告处理经过。

3) 向公安机关、保安部门报告刑事、治安案件，抓获扭送现行违法犯罪分子，并保护现场。

4) 协助项目保安组做好“四防”工作，维护项目的治安秩序。

5) 完成上级领导和保安组交办的其它任务。

第十九章 现场 CI 实施计划

1、CI 形象设计

CI 形象设计有助于实施现场文明施工，创造现代建筑施工模式，塑造良好的现代企业形象，使企业占据市场，提高效益。

根据工程实际情况，对施工现场进行总体规划布置和全方位、立体式的设计，并对工地大门、围墙、办公室、卫生间等临时设施，按 CI 规范要求进行设计制作；

2、实施目标：

争创省安全、文明施工双优样板工程 / 达到中国建筑股份有限公司级 CI 创优示范工程。

3、现场 CI 实施细则：

3.1 大门

1) 大门样式：大门为门楼式。

大门净空为 8m，门柱为砖与钢架混合式，柱顶安装球形灯。柱为 800 800，砖结构部分高 4m，钢结构部分为 1m，门楣长 11m，高 1.5m，以白色黑体字书写“中国建筑第四工程局承建西双版纳国际旅游度假区工程”。门体中部以蓝底反白黑体字书写“中国建筑”。

2) 材质：

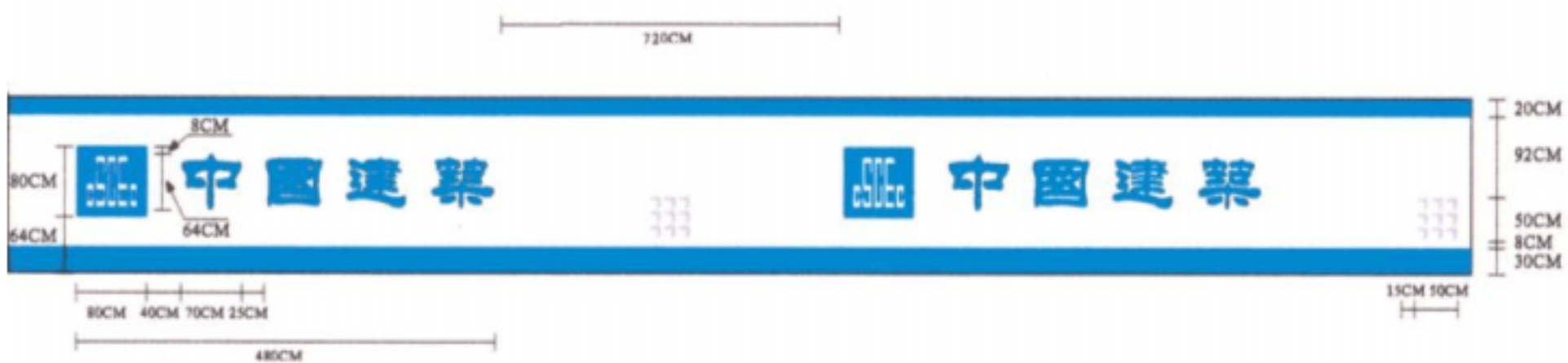
门柱镶贴蓝色磁砖拼花。门楣内部为 40 角钢焊接骨架，外包 0.5mm 铁板，刷蓝漆。门体边框为 48mm 钢管，内部为 8~10mm 钢筋焊接，刷白漆。门体分中 1m，横幅为 0.5mm 铁板焊接，刷蓝漆。

色彩：门楣为蓝底白字，门体为白色，门体横幅为蓝底白字。

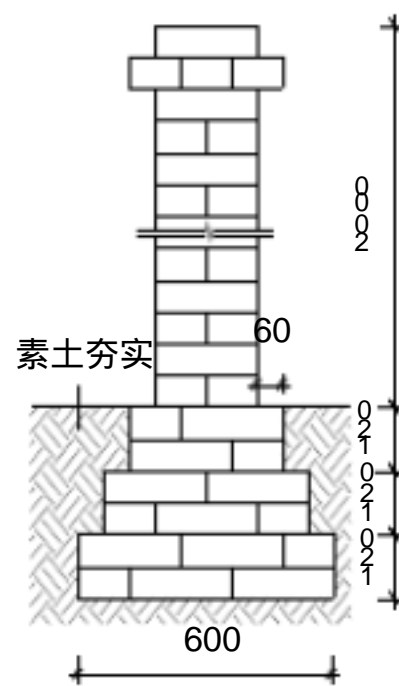
3) 围墙

砖砌式围墙高度 2 米，颜色为白色，其中围墙上端 0.2 米高，下端 0.3 米高为蓝色。

围墙外侧主图案为中建标志和“中国建筑”繁体字手书字样组合，标志和字体均为蓝色，标志尺寸为 $0.8\text{m} \times 0.8\text{m}$ ，位置居白色墙体上 0.36 米，下 0.34 米之间，即距地面 0.64 米；字体按下图尺寸组合，每组的组合图形之间用辅助图形间隔。每组的间距为 7.2 米，辅助图形居中。



围墙采用 M5水泥砂浆、 MU7.5灰砂砖砌筑 240mm厚并做压顶。砌筑围墙时应当砌筑砖基础和墙柱。砖基础采用等高大放脚基础，埋地深度不小于 300mm 墙柱截面尺寸为 370mm× 370mm 墙柱与墙柱之间距离不大于 3 米。内外墙面均采用 1：3 水泥砂浆找平，外用石灰膏刷白。如图：



3.2 标牌与宣传栏

1) 施工图牌（七牌一图）

样式：每块尺寸为 1800 1200，白色宝丽板底，不锈钢包边。

内容：工程概况、工程总平面图、管理组织机构、安全纪律、防火规定、中国建筑第四工程局简介、文明施工措施、工作制度。

七牌一图宣传栏，檐口刷蓝，其余刷白。宣传栏设在进大门右侧的显著位置(可利用围墙)，作专门绿化，并安装日光灯夜间照明。

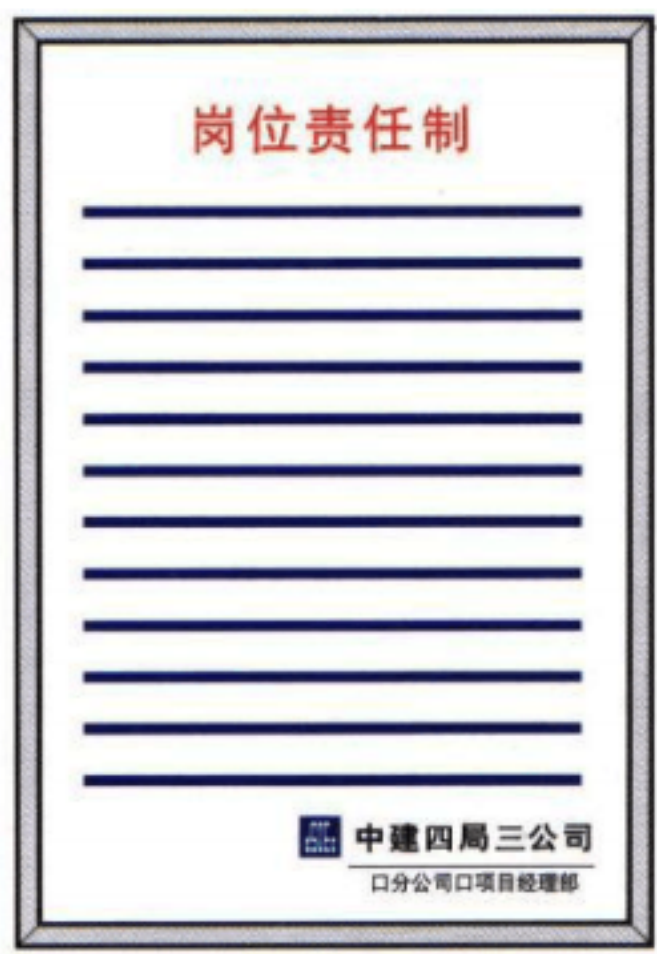
2) 室内图牌

办公室内图牌主要是岗位责任制、施工网络图，以及会议室内企业宗旨牌，管理方针牌等。

图牌材料：铝合金镜框，里面为白色计算机纸打印内容。

图牌规格：550mm×390mm(长×宽)。

图牌内容：图牌内标题字体为红色，内容字体为蓝色，图牌右下方落款处，标志和文字采用 A 式组合，蓝标、黑字。



办公室内图牌（岗位责任制）示意图



会议室内企业宗旨牌示意图

3) 胸牌

胸牌规格： 90mm× 55mm(长 × 宽)。胸牌形式如下图所示：



管理人员胸牌示意图



作业人员胸牌示意图

4) 办公室门牌

材料：不锈钢钢板。

规格：280mm× 90mm(长 × 宽) ，中建标志尺寸为 45mm× 45mm，字体等同或小于中建标志尺寸。

颜色：不锈钢钢板本色（金属色） ，蓝色标志、黑色字体。

办公室门牌正面贴于办公室门上。



办公室门牌示意图（一）



办公室门牌示意图（二）

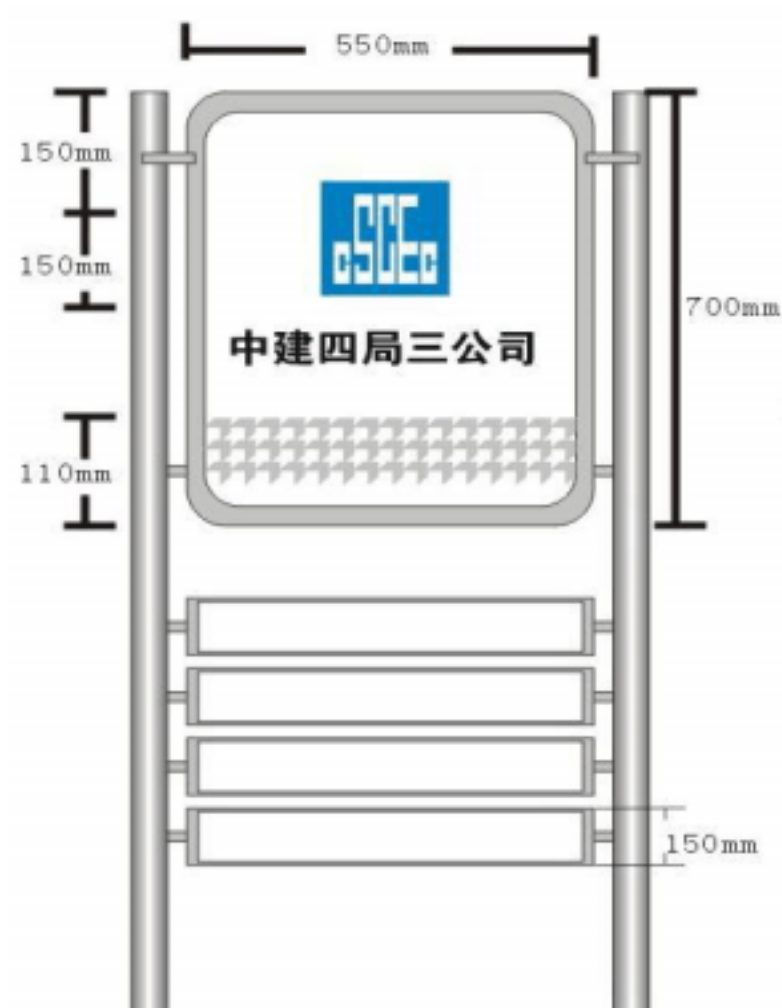
5) 导向牌

材质：钢管支撑架，牌面为薄铁板。

尺寸：牌面尺寸为 55cm× 70cm(宽×长)。

颜色：钢管为不锈钢本色或白色，牌面为白色。蓝标、黑字，导向牌内容字体为黑色，导向箭头为红色。

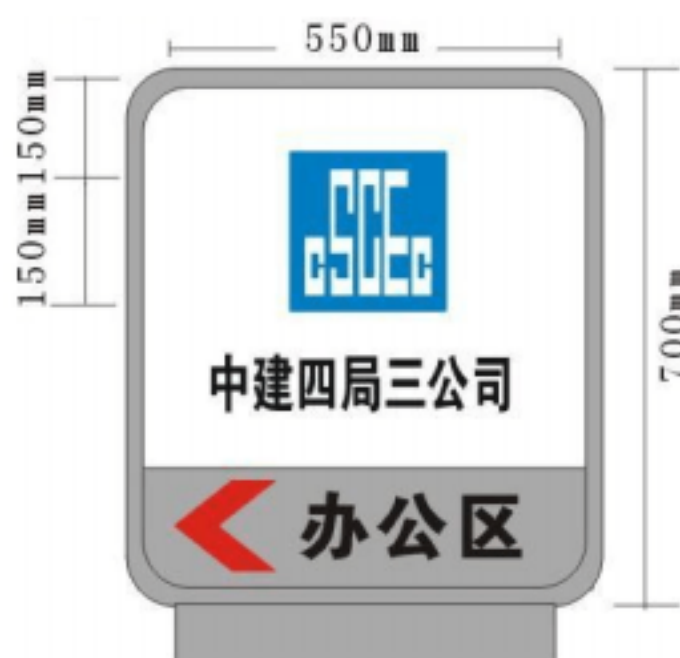
导向牌形象：



导向牌示意图（一）



导向牌（食堂）示意图（二）



导向牌示意图（三）

3.3 现场办公楼及其它临建设施

1) 办公楼

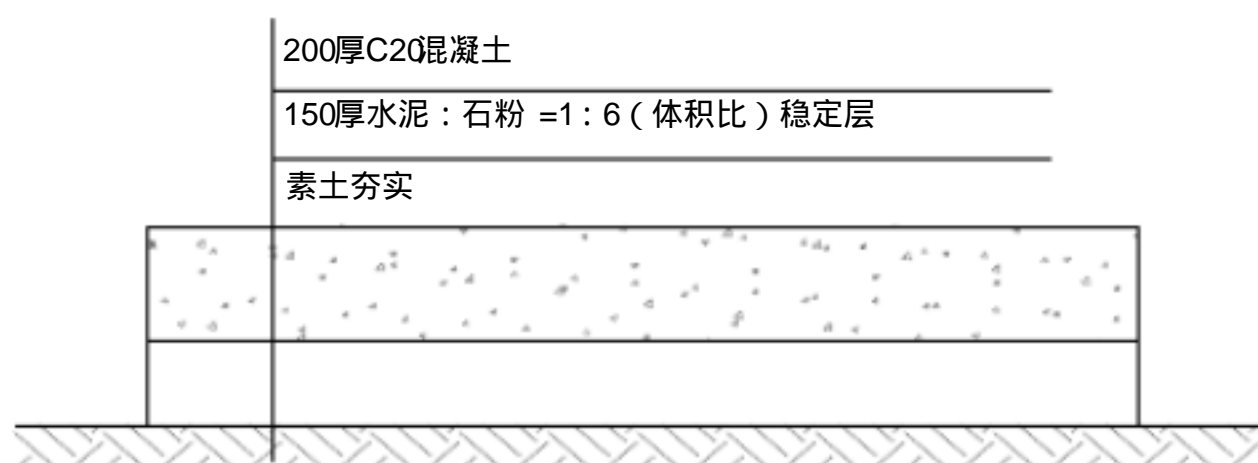
为了能让员工全身心投入工作，确保工程的各项指标，工地现场办公楼全部用组合板房进行搭设。

2) 其它用房

其他用房为灰砂砖砌筑。

3) 道路

施工现场临时道路在行车路线、道路标高确定的基础上硬化施工。



临时道路剖面示意图

3.4 机械设备

1) 配电箱

配电箱要求统一按要求购买，必须为安检站指定认可产品，且全部为双开门，通体为灰色，左门喷蓝标蓝字，标志尺寸为 8cm× 8cm。右门为红色有电警示标志。

2) 塔吊

通体为黄色，在配重臂上安装组合标牌，绘制中建标志及“ 中国建筑 ”字样，蓝标蓝字，标志尺寸为 60× 60cm

3) 工具箱：颜色为灰色，标志尺寸不小于 6cm× 6cm。注：

在上述机械设备上喷绘标志时，先将标记处喷成白色。

机械设备如为租赁，应尽可能同租赁方协商印上我方标记，如确有困难，应及时报上一级 CI 执行小组备案。

上述施工机械，除以上要求外，还应在适当位置悬挂“ 操作规范 ”图牌、“ 设备标识牌 ”及一些必要的安全警示标牌。

以上未提及的其它较大机械设备，应按照以上标准绘制中建标志，标志尺寸不小于 6cm× 6cm。

3.5 工作人员着装形象

1) 安全帽

正中贴组合标记，标志尺寸为 3cm× 3cm，文字为“ CSCEC。安全帽必须为安检站认可产品。安全帽颜色为：

项目经理及安全管理人员： 红色

管理人员： 白色

特殊工种： 蓝色

工 人： 黄色

2) 工程形象标语：在楼面显著位置悬挂标语，每字高度不小于 1m, 标语内容如：

“ 隐患险于明火 防范胜于救灾 责任重于泰山 ” , “ 构筑大地风景 奉献人间真情 ” 。

二十、项目实施计划书的调整（因重大设计变更）

2012 年 12 月 26 日甲方新发的别墅 36 栋图纸有重大变更，主要体现在以下方面：

1、36 栋 1 区新图楼梯有删除，但现场已按老图预留板上的楼梯洞口，因此在删除的楼梯处需进行板钢筋植筋。（所删除楼梯详附图一）

2、36 栋现场 1、2、3 区垫层、底板已施工完成，而水电图有增加给排水管，因此需进行破除作业。

3、36 栋 3、4、5 区因标高更改（ $\pm 0.000\text{m}$ 标高为 578.1m ），需挖土作业并进行植筋；已施工完成的短柱及梁需拆除，原钢筋下料单作废。

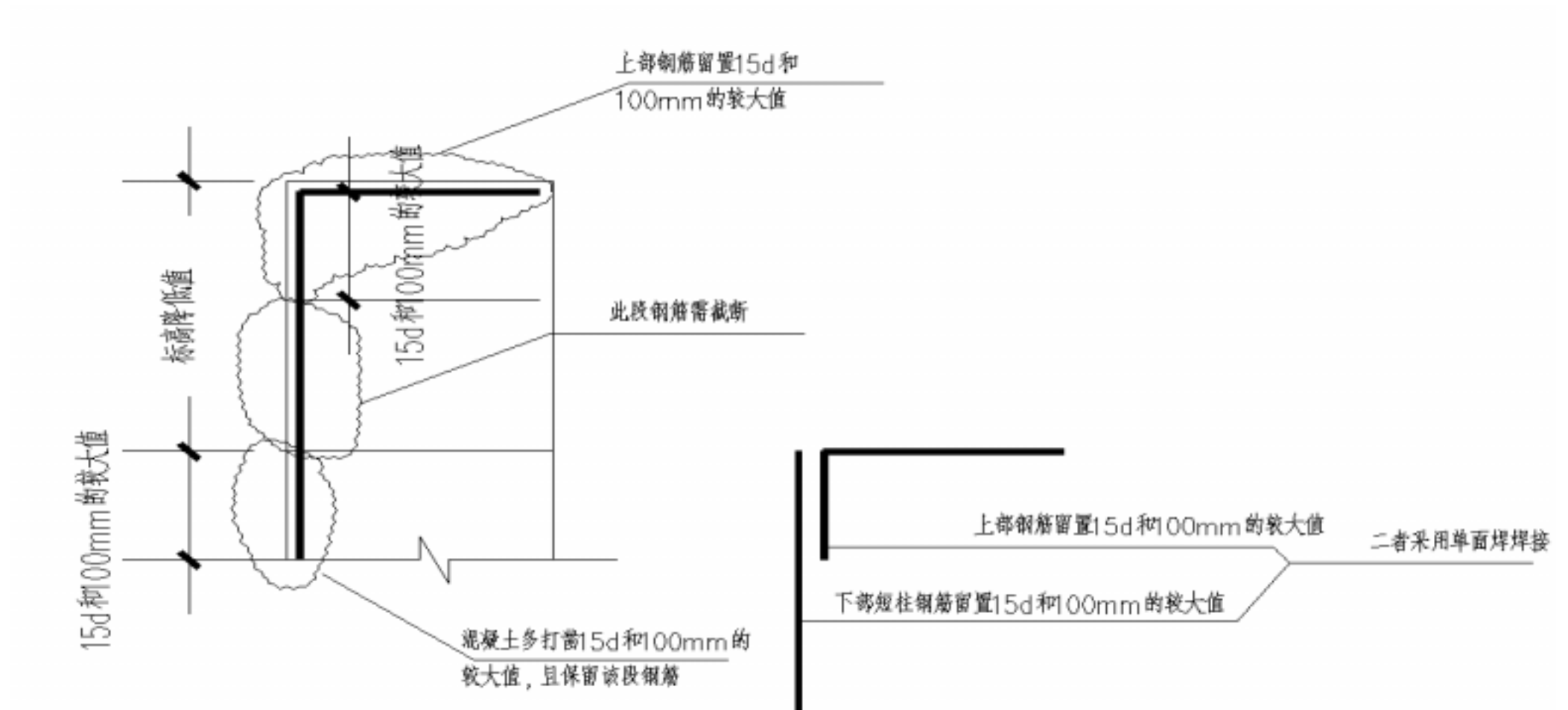
4、2 区 1 轴-5 轴交 N 轴与 M 轴之间靠 N 轴方向 3300mm 板标高调整为 4.600m ，已完成架体需进行调整。

原别墅 36 栋计划在 1 月 5 日主体结构封顶，因为变更工期调整为 2013 年 2 月 9 日结构封顶，并按照总承包合同办理签证，加强劳动力的调整以及资源的整合，保证别墅 36 栋能按顺延的工期完成。

因别墅区 36 栋图纸标高修改，已施工完成的部分短柱将进行混凝土的打凿和钢筋的截断。由于短柱钢筋需要按照规范要求锚固于柱子之中，因此我司建议按照下列方案施工：

1、在打凿混凝土时，往下多打凿一段，其长度根据锚固长度计算，为 $15d$ 和 100mm 之间的较大值，如附图所示。

2、截断的钢筋和短柱下部保留的钢筋，采用单面焊焊接，使短柱钢筋与柱子钢筋锚固。别墅区 36 栋图纸修改，短柱钢筋需截断事宜附图：

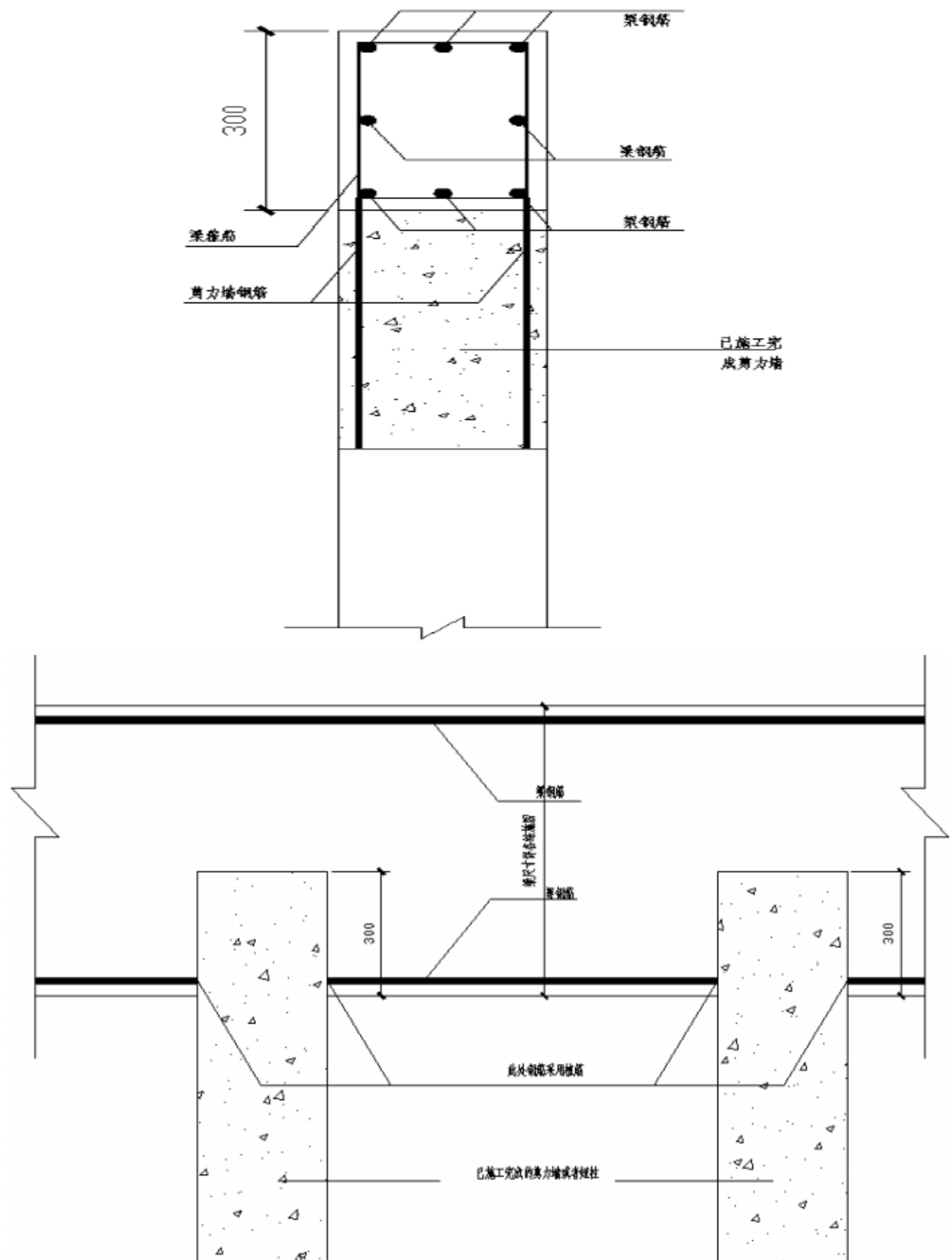


别墅区 36 栋图纸修改，短柱钢筋需截断事宜现场照片：



别墅区 36 栋 3、4、5 区处理方案：

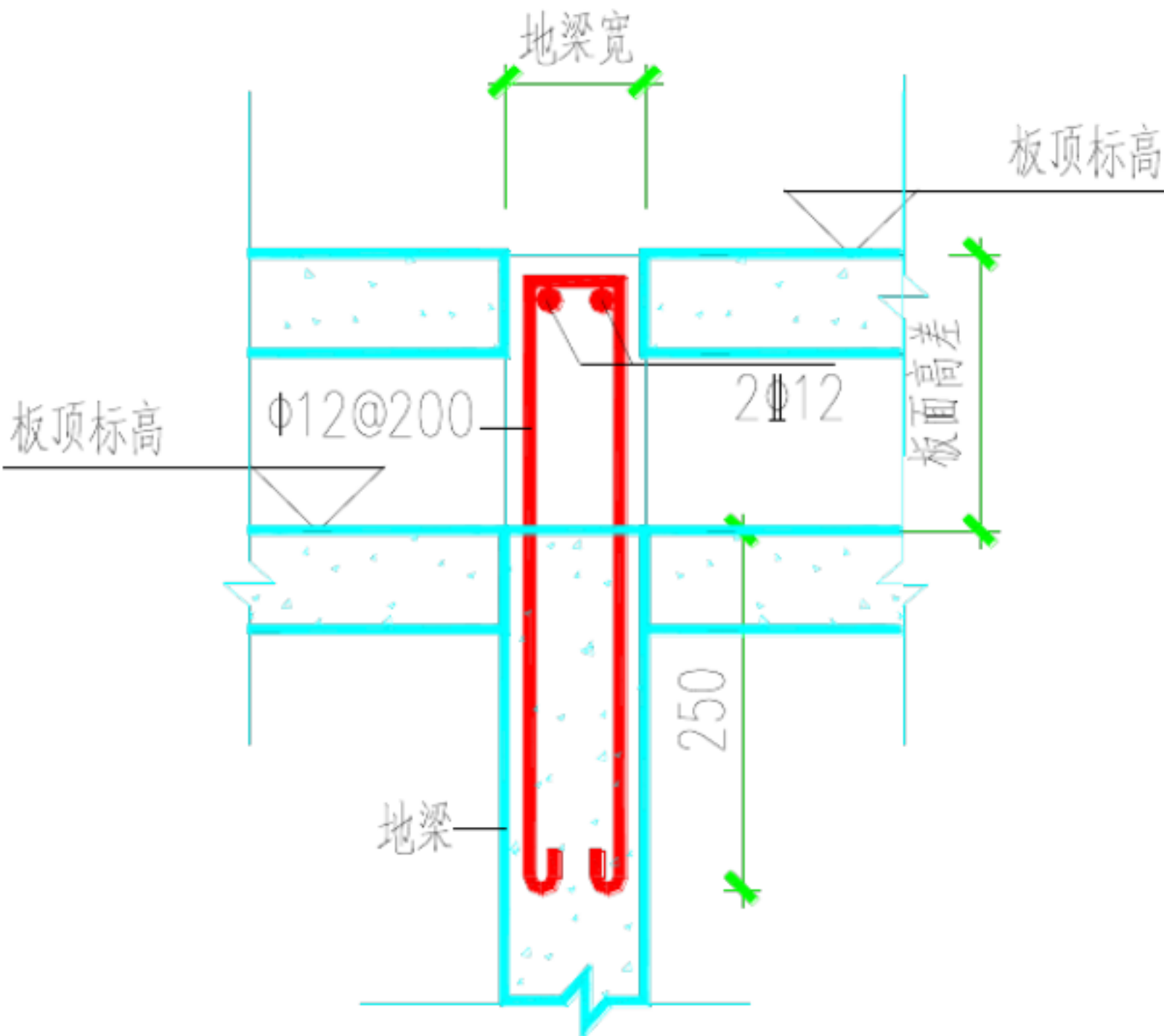
由于图纸修改，而 36 栋基础及挡土矮墙已经施工完成，为满足设计要求，在剪力墙上进行梁的施工，如图所示



施工前准备：施工前应对剪力墙与梁交接处进行打凿以增加混凝土粘结效果，后进行钢筋绑扎并安装模板等。

剪力墙上的梁箍筋应与剪力墙钢筋进行焊接，箍筋间距详结施图。

相邻两板之间由于存在高差，因此需要如下图进行处理：



与剪力墙上的梁搭接的梁钢筋应在剪力墙上打孔进行植筋，具体植筋方案如下：

（一）工艺流程

弹线定位— 钻孔— 清孔— 配胶— 注胶— 植筋— 检查验收

（二）施工操作点

“植筋法” 施工受力钢筋主要工艺如下：

1、弹线定位：对照施工图，在梁与剪力墙相连接的结构表面，按设计或构造要求在设置钢筋的位置，沿高度方向进行弹线，先弹竖线，在弹横线，横竖线相交部位，即为钢筋的钻孔位置。

2、钻孔：根据弹出的钻孔位置，用冲击钻钻孔，孔深和孔径按设计要求确定。如设计无要求时，孔深按 $15d$ 考虑，一般采用 100mm 孔径按 $d+2 \sim 4\text{mm}$ 控制，具体尺寸参照梁配筋图。钻孔时要使用冲击钻垂直于结构表面均匀钻入，以便控制钻孔的垂直。孔深用冲击钻上顶杆控制。如钻孔时遇到柱（墙）主筋，可把钻孔位置水平平移一个钢筋直径的位置，重新钻入，原钻出的未成型废孔用 $1:1$ 水泥砂浆填塞补平，钢筋工程施工时，绑扎钢筋前，如箍筋位置与梁钢筋钻孔位置有可能重合，则需适当调整箍筋间距，尽可能避开。

3、清孔：钻孔完成一个结构面后，可进行清孔操作。清孔的目的是要吹清孔内粉尘，采用专用毛刷和吹风机（橡皮气囊、手推式气筒或手动、电吹风机）配合进行。清孔时用“四吹三刷”法，即先吹清孔浮尘，然后用专用毛刷清刷孔壁，清刷时毛刷在孔内抽拉转动，如此反复吹刷，清理干净孔内粉尘。

一般来说，孔内潮湿会对结构胶与混凝土的粘结产生不利影响，使其无法达到设计的粘结强度，影响梁钢质量，所以在清孔时严禁用水冲刷：当前市场上也有一些植筋胶产品不怕水，如“固立特拉结筋用植筋胶”，植筋孔内潮湿、有水不妨碍施工，使用这类植筋胶可以用水辅助清孔，是否可用水清孔，可参照选用产品的使用说明书灵活掌握。

4、注胶：根据产品说明书确定具体方法。一般液体状胶可用手持式自动压力灌浆器进行注胶操作。拉动拉杆，将配好的植筋胶拌合物吸入内囊，注胶时要注意排除钻孔内的空气，将注胶咀伸入钻好的植筋孔中约 8cm 左右，推动拉杆使胶料注入孔内，边推拉杆边向孔外拔灌浆器，直至灌浆器注胶咀抽出至离孔口 $1/3$ 孔深（约 3cm 左右）时方可停止注胶，以植入梁钢筋后胶液略有被挤出为度。一次配好的植筋胶拌合物注胶完成后，应把套筒、弹簧、拉杆用丙酮清洗干净，以利再用。“固立特拉结筋用植筋胶”不需用灌浆器注胶，只需将泡好的植筋胶放入待植筋孔内，剂量多少以钢筋植入

时微有溢出为准。

5、植筋：植筋应在注胶完成后立即进行。为保证胶体饱满，注胶完成后，将加工好的梁钢筋植入端蘸少许胶液（“固立特拉结筋用植筋胶”等液体胶除外），缓缓插入植筋孔。操作时要边插入边沿一定方向转动多次，以使植筋胶与梁钢筋和混凝土孔壁表面粘结密实。梁钢筋在植筋施工前应彻底清除表面附着物、浮锈和油污。梁钢筋要插入孔道最深处，常温下保证 24h 不扰动（时间按植筋胶说明书控制），达到要求后方可进行下一道工序施工。

6、检查验收：按植筋胶说明书介绍的产品凝胶时间和固化时间，一般为 15min 和 1h, 植筋到位后，凝胶前要派专人现场看护施工完的梁钢筋，严防碰撞；胶体完全固化后方可进行拉拔试验。采用非破坏性检验，试验值达到设计要求后卸荷。如设计无要求，可参照《混凝土结构后锚固技术规程》（JGJ145—2004）附录 A 执行。

植筋过程完成后，专业工长要对所有梁钢筋进行检查，检查合格填写钢筋隐蔽验收记录表和检验批验收记录表，然后请专业质检员进行验收核定，核定无误后报请现场监理工程师进行验收，并在钢筋隐蔽验收记录表和检验批验收记录表上签署意见，通过验收后方可进行下一道工序施工。

变更商务分析：

工程量价汇总表

序号	项目	单位	工程量	单价	合价	备注
1	满堂脚手架搭设	m²	118.13	50.00	5906.50	二区 36-M轴+4.2m— 36-N轴+5.674标高由 原图 5.1m降至新图 4.6m
2	土方开挖	m3	285.13	22.62	6449.64	
3	土方回填	m3	239.79	47.52	11394.82	
4	砖模拆除	m3	17.12	65.00	1112.80	
5	砖模砌筑	m3	18.37	565.25	10383.64	
6	C15混凝土垫层拆除	m3	18.94	180.00	3409.20	
7	C15混凝土垫层浇筑	m3	45.12	530.50	23936.16	
8	C30混凝土短柱拆除	m3	16.28	240.00	3907.20	
9	C30混凝土短柱浇筑	m3	16.28	676.73	11017.16	
10	二区 4.6m梁、板模板搭设拆除	m²	752.54	73.16	55055.56	
11	三区钢筋安装拆除	1	项			可利用
	一级钢 10以内	t	0.73	1500.00	1091.51	
	三级钢 10 以内	t	0.77	2053.36	1581.01	
	三级钢 14以内	t	3.20	2089.37	6689.30	
	三级钢 16-25	t	16.08	2017.25	32445.01	
12	二区钢筋制作	1	项			不可利用
	一级钢 10以内	t	0.55	4483.30	2487.05	
	三级钢 10 以内	t	5.93	4983.98	29544.55	
	三级钢 14以内	t	2.02	4924.80	9945.84	
	三级钢 16-25	t	9.33	4511.58	42097.53	
13	三、四、五区地梁植筋	1	项			
	三级钢 14	根	34.00	17.30	588.20	
	三级钢 16	根	4.00	20.00	80.00	
	三级钢 18	根	18.00	20.00	360.00	
	三级钢 20	根	79.00	28.00	2212.00	
	三级钢 22	根	226.00	28.00	6328.00	
	三级钢 25	根	199.00	43.94	8744.06	
14	一区 4.6m删除楼梯位置植筋	1	项			
	三级钢 8	根	668.00	6.00	4008.00	
15	三、四、五区短柱三级钢 14割除焊接	根	752.00	5.00	3760.00	
16	三、四、五区短柱三级钢 20割除焊接	根	188.00	5.00	940.00	
17	三、四、五区短柱三级钢 14制作安装	t	0.51	4924.80	2501.80	
18	三、四、五区短柱三级钢 20制作安装	t	0.26	4511.58	1168.50	
				合价：	289145.04	

项目实施计划书交底

编制人	审核人	审批人
接受交底人：		