

附件 3

项目名称： 东风小学

项目管理策划书



版 本：

编制日期：

审核日期：

批准日期：

云南建工第四建设有限公司

项目管理策划书评审表（表一）

工程名称	8.03 灾后重建东风小学		
报审单位	东风小学项目部	编制人	李祥
<div>我项目经理部已完成了 <u>东风小学</u> 项目的项目管理策划书编制工作，请给予审查。</div> <div>附：<u>东风小学项目管理策划书</u></div>			
参加编写人员	签字：郑怀祥、李祥、段国升、		
<div>项目经理审核意见：</div> <div>签字：日期：</div>			
<div>直管部（分公司）安全总监审核意见：</div> <div>签字：日期：</div>			
<div>直管部（分公司）主任工程师审核意见：</div> <div>签字：日期：</div>			
<div>直管部（分公司）主任经济师审核意见：</div> <div>签字：日期：</div>			
<div>直管部（分公司）书记审核意见：</div> <div>签字：日期：</div>			
<div>直管部（分公司）经理审核意见：</div> <div>签字：日期：</div>			

项目管理策划书评审表（表二）

工程名称	8.03 灾后重建东风小学		
报审单位	东风小学项目部	编制人	李祥
我项目经理部已完成了 <u>东风小学</u> 项目的项目管理策划书编制工作，请予以审查。 附： <u>东风小学 项目管理策划书</u>			
参加编写人员	签字：郑怀祥、李祥、段国升		
直管部、分公司审核意见： <div>签字：日期：</div>			
人力资源部审核意见： <div>签字：日期：</div>			
科技发展部审核意见： <div>签字：日期：</div>			
安全生产部审核意见： <div>签字：日期：</div>			
施工管理部审核意见： <div>签字：日期：</div>			
物资管理部审核意见： <div>签字：日期：</div>			
财务管理部审核意见： <div>签字：日期：</div>			
费控中心审核意见： <div>签字：日期：</div>			
项目管理中心审核意见： <div>签字：日期：</div>			
公司生产副总经理审定意见： <div>签字：日期：</div>			

目 录

1	项目策划 1 - 项目概况及管理目标
2	项目策划 2 - 项目背景
3	项目策划 3 - 项目实施总体部署
4	项目策划 4 - 项目组织机构设置
5	项目策划 5 - 项目总图管理
6	项目策划 6 - 施工总控制进度计划
7	项目策划 7 - 实施重点、难点和主要应对措施
8	项目策划 8 - 拟采用主要技术方案
9	项目策划 9 - 主要施工机械配置方案
10	项目策划 10 - 主要物资采购方案
11	项目策划 11 - 周转料具配置方案
12	项目策划 12 - 分包选择方案
13	项目策划 13 - 施工合同条款分析
14	项目策划 14—施工合同造价分析
15	项目策划 15—成本控制目标
16	项目策划 16—主要经济控制指标
17	项目策划 17 - 资金流量计划
18	项目策划 18 - 风险管理策划
19	项目策划 19 - 实施方案编制策划

项目策划 1 - 项目概况及管理目标	
项目概况	项目名称：东风小学项目
	业主名称：会泽县东风小学
	设计人名称：嘉博联合设计有限公司
	投资性质：政府投资 国企投资 民营投资 外商投资 世（亚）行贷款
	工程类别：
	房屋建筑工程：住宅 基础设施：公路 专业工程：装饰
	办公设施 铁路 / 轨道交通 安装
	商业设施 机场 钢结构
	工业项目 市政道路 其他
	市政公用设施 水利水电
城市综合体 港口与航道工程	
工程总价： 万元。 项目规模： 6133.39 m ²	
工程地点：会泽县东直街旁	
承包模式：总承包 分包模式：专业分包	
联合总承包，合作伙伴是： 劳务分包	
分包，总承包商是： 其他方式	
其他方式：	
项目组织机构形式： 职能式 项目式 矩阵式	
项目范围 / 合同工作内容简述：按甲方提供的设计施工图、招标文件、图纸答疑、设计变更和图纸修改通知的土建、水电安装工程（铝合金门窗安装工程、消防水电工程、外墙涂料、装饰工程、应急电源等），室外附属及相关零星工程的全部工程内容。	
合同价格类型： 单价合同 总价合同 成本加酬金 其他：	
管理目标策划	质量目标：国优 省/部优 市优 合格
	工期目标：计划开工日期暂按 2016 年 5 月 5 日，计划竣工日期 2016 年 10 月 5 日。总工期 150 日历天，内控工期控制目标 2016 年 9 月 20 日竣工，比合同提前 15 天。
	安全目标：杜绝死亡和重伤事故，施工现场安全达标合格率 100%
	环保目标：无扬尘、场地硬化 100% 污染固体废物 100%回收处理、严格控制噪音释放、施工酸碱废水二次处理达标排放、杜绝放射性泄漏、施工生活区废水达二级排放
	成本目标：上缴 5 % 或 万元。
	技术目标：完成 技术成果，创 科学技术奖
	其他目标：
编制 / 日期： 审核 / 日期：	

项目策划 2 - 项目背景	
自然地质情况	<p>简要阐述项目地理位置、场地地质、地下设施、气候等情况。</p> <p>场地土层第 层杂填土 ，稍湿，松散状，局部呈稍密状平均层厚度 2.39 米属弱透水层 。层圆砾，揭露层平均厚度 3.58 米； 层含砾黏土，平均厚度 1.9 米，全场大部分地段有区分布； 第 层为圆砾主要有砾石、细沙、粉砂及砾砂组成，局部夹薄层状砾砂，平均厚度 15.24 米。场地附近无大的地下水分布，主要为场地周围的城市街道排污排水沟，地表排水条件较好，对工程影响不大 。</p>
周围环境	<p>周围道路交通环境状况、给水供电情况、周围建筑物（距离、高度、基础结构形式、埋深）等</p> <p>施工场地位于会泽县东直街东风小学内， 基础边线 距围墙有 1.2 米左右， 西侧 围墙外 为当地困难户安置房，局部地方围墙即房子墙体。其余围墙外侧均为街道道路。道路人流量较大</p>
外部市场条件	<p>地材、商品混凝土、钢材和其它材料供应情况，当地劳务市场情况，土建、水电、景观、管线、市政等分包供应商资质能力情况等。</p>
外部社会条件	<p>主要与垄断行业有关的规划、消防、给排水等社会条件分析、政府职能部门的地方性制度要求，以及和当地居民的关系（是否有因建设方或政府原因导致的来自当地居民的障碍），行政许可是否齐全等。</p> <p>该项目属于 8.03 灾后重建项目 。目前暂 无来自建设方或政府原因导致的当地居民的障碍 。</p>
<div>编制 / 日期：</div> <div>审核 / 日期：</div>	

项目策划 3 - 项目实施总体部署

简要阐述项目实施的总体思路，原则上不超过 1 页。

为确保工程按预定的工期、质量、进度、职业健康、安全文明施工、科技绿色施工等管理目标的全面实现，我们将紧紧围绕“五位一体”指导方针，做好本工程的总体施工实施策划。

组织机构：本项目经理部领导班子由项目经理、项目副经理、技术负责人、安全总监、质量负责人、材料负责人、机电负责人组成，主管工程的技术、质量、安全、经营、成本和行政管理工作，并负责对工程的领导、指挥、协调、决策等重大事宜。项目经理对公司负责，其余人员对项目经理负责。

材料计划：现场人员按工程的进度情况填报材料需用量和进场计划，按时供给，并做好台帐。

劳动力组织：劳动力组织分区按基础工程、主体工程、装饰工程等不同阶段，分别考虑和安排。为保证施工质量，提高效率，便于核算，作业班组应保持相对稳定，并隶属于项目经理部统一安排，统筹调度。

施工机械计划：选用长螺旋钻孔设备一台，选用 QTZ5510塔吊一台，SC200/200 物料提升机暂定 2 台等。

质量实施部署：

工程质量标准：一次性验收合格。

本工程在施工过程中，我方保证严格执行国家、行业颁布的现行有关规范、规程、技术标准、强制性条文，工程质量满足《建筑工程施工质量统一验收规范》。

技术实施部署：项目技术负责人组织施工员、质量员、安全员、预算员等管理人员学习图纸，明确设计意图与要求，找出图纸存在的问题，在施工前解决图纸疑难。开工前，技术负责人分阶段组织编制施工组织设计、专项施工方案等，审批后由项目经理组织实施，施工中严格按技术方案实施。

安全实施部署：

安全文明施工达到曲靖市安全文明诚信标准化工地。项目部建立、健全各级各部门的安全生产责任制，责任落实到人。各项经济承包有明确的安全指标和包括奖惩办法在内的保证措施。总包对现场安全进行全面管理，总、分包之间以及分包单位、劳务工人之间必须签订安全生产协议书。新进场工人须进行公司、直管部、项目部和班组的三级教育；工人应掌握本工种操作技能，熟悉本工种安全技术操作规程；认真建立“职工劳动保护记录卡”，及时做好记录。施工前，编制施工组织设计、施工用电、大型机械安拆、模板工程、脚手架等专项施工方案，明确安全技术措施，经技术负责人审查批准后执行。项目部必须建立定期安全检查制度和日查日纠制度，做到有时间、有要求，明确重点部位、危险岗位。安全检查有记录。对查出的隐患应及时整改，做到定人、定时间、定措施。施工现场安全达标合格率 100%。

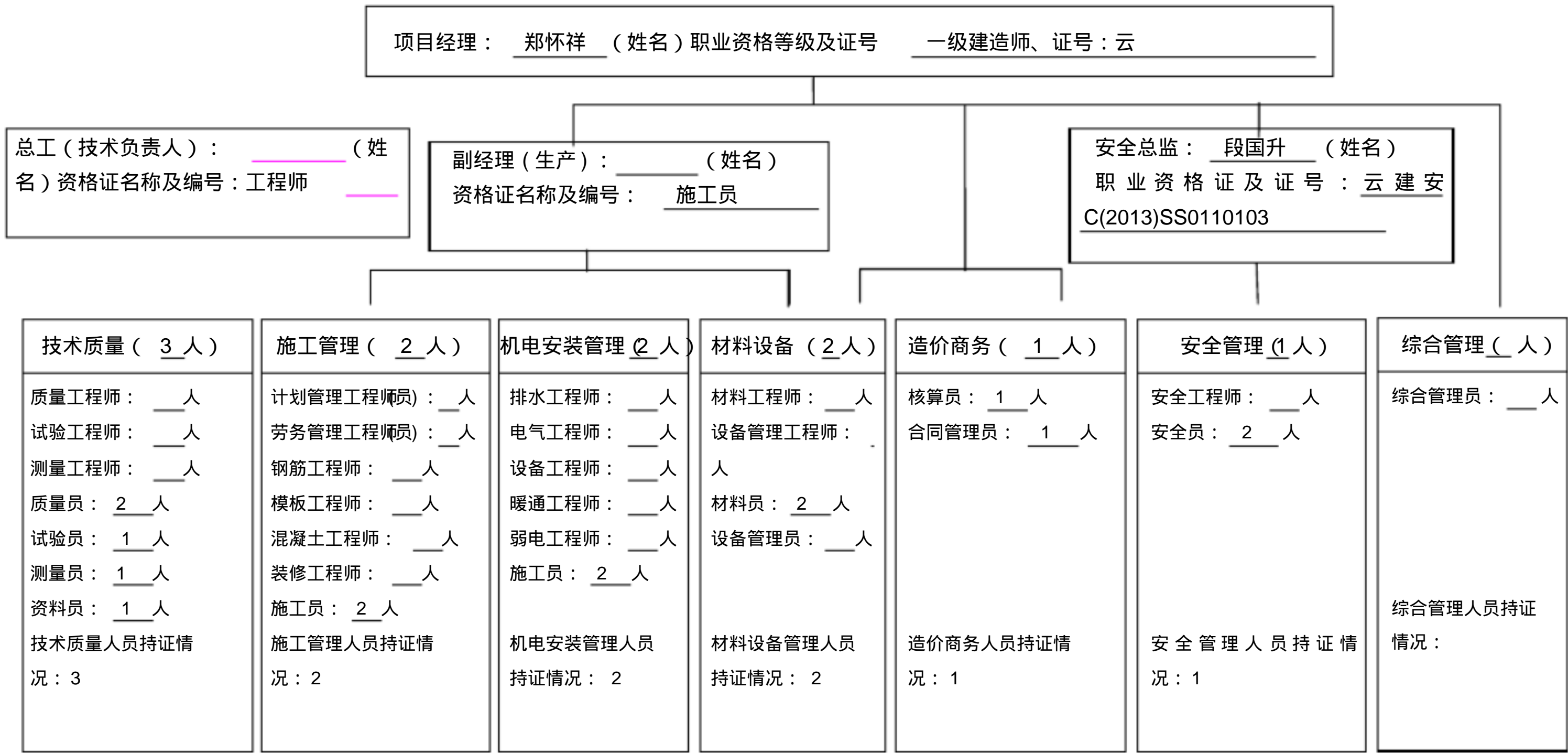
进度实施部署：

内控第一区域工期目标为 120 天，施工总进度计划分为三个阶段：基础施工阶段、主体施工阶段、装修阶段。施工区域的划分：本工程平面上共划分为四个区域，第一区域行政综合楼、第二区域教学楼、第三区域多媒体教室、第四区域室外硬化及仿古围墙。施工过程中由于第二、三、四区域内原有建筑至今仍未开始进行拆除施工，故我施工单位只能先进行第一区域的施工。先一区域进行施工，施工进度控制的关键节点：长螺旋钻孔作业、±0.00 砼的浇筑、主体断水、砖砌体完、内外粉完、室内外装饰装修、验收完为总进度控制的关键节点，周计划对月计划进行纠偏，保证关键节点的顺利完成。

成本计划实施部署：

为达到节约成本的目标，本工程拟采用以下做法来控制成本：内架支撑体系采用快拆架体系；采用工具式防护，增加周转次数；合理控制大型机械进出场时间，合理选型优化物料提升机布置，增加使用率，节约租赁费用；采用方管代替木方增加周转次数，增加模板刚度，控制顶板、墙身平整度；有利于安全文明施工；减少建筑垃圾，节约原材料成本；

项目策划 4 - 项目组织机构设置



注：项目部管理人员编制共计 13 人（质量负责人李 华，质量员证号： ）。

编制 / 日期：

审核 / 日期：

项目策划 5 - 项目总图管理

简要阐述项目现场的分阶段布置方案，以及主要施工区的划分，说明总图实施的组织安排。后附施工总平面布置图，如存在分阶段调整的，要有分阶段布置图。

根据本工程的特点 整体布设一个 施工片区：行政综合楼 为第一施工片区， 其余 为一施工片区，每一个 施工片区设置一个钢筋场。根据现场场地条件，基础施工阶段划分为 3 个施工区段，由第一施工区段 施工到第 3 施工区段，主体施工为 行政综合楼先 施工，其余根据甲方的前期实际进度而定。

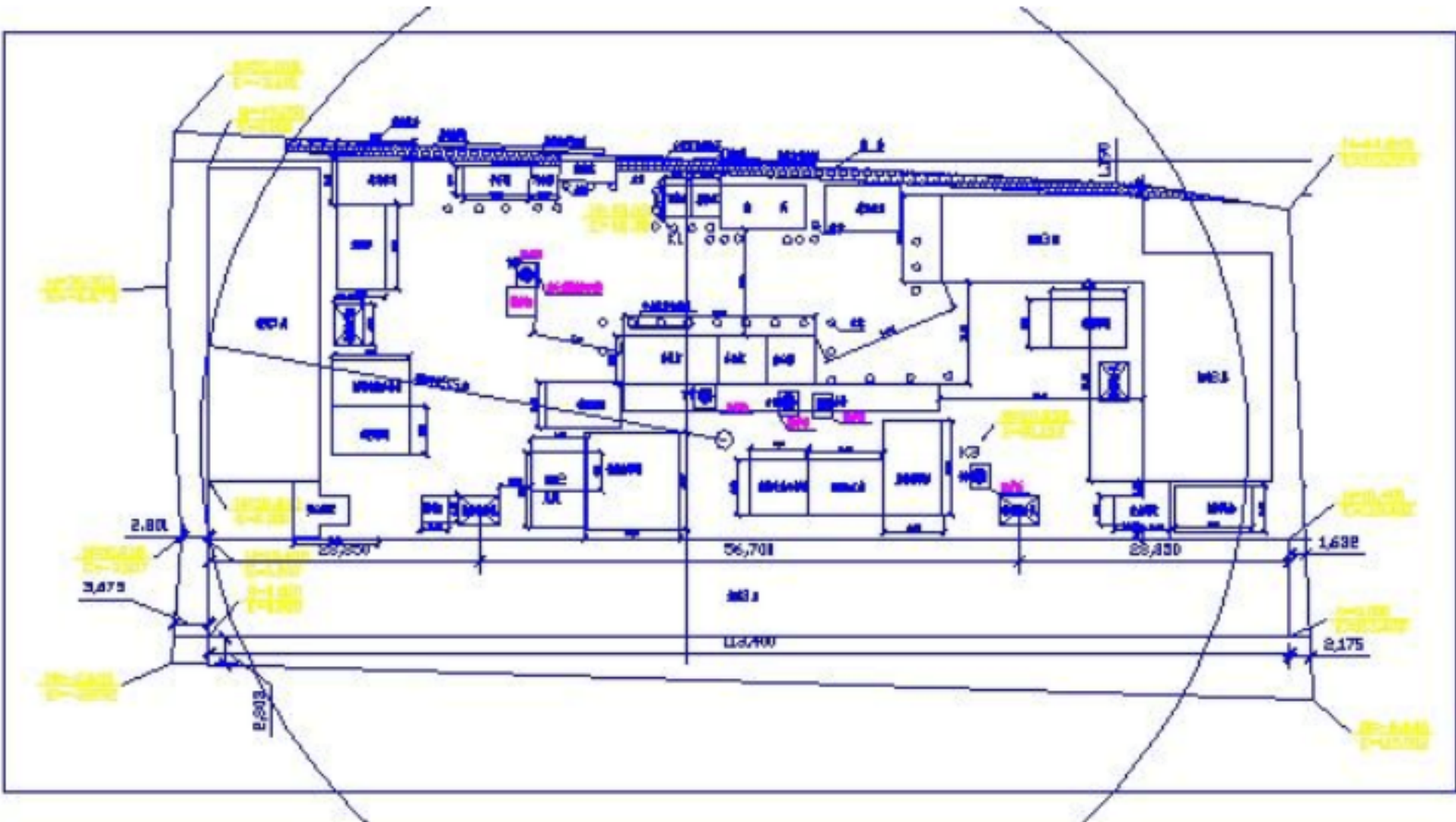
1、平面施工段的划分

由于受施工现场场地及部分原有建筑物至今仍未拆除， 暂只能对行政综合楼进行施工的情况， 本工程 目前无法做到流水施工。

。

3、施工现场的布置

确保总进度施工布置安排：现场设置一台塔吊、 目前先设 一台物料提升机以及其它的小型机械。



编制 / 日期：

审核 / 日期：

【编制说明】

- 1. 策划阶段的施工总进度计划主要确定各主要施工阶段的安排，明确主要的分部分项工程（里程碑事件）内控工期目标，计划可以略粗。
- 2. 结合总进度计划图，对施工进度的组织思路 and 安排，以及控制的关键点，需注意的主要问题等进行说明。

- 1、内控工期目标为 120 天，施工总进度计划分为三个阶段：基础施工阶段、主体施工阶段、装修阶段。基础长螺旋钻孔完、± 0.00 砼的浇筑、主体断水、砖砌体完成、内 外粉完、内外装修完 为里程碑事件。
- 2、施工进度的组织思路 and 安排： 施工区域的划分：本工程平面上共划分为 三个区域 段进行流水施工，第一区域 行政综合楼 、第二区域 1#教学楼 、第三区域 多媒体教室 ，施工过程先从一区域到 三区域进行流水施工，这样可以使各操作面上都有作业人员施工。
- 3、施工进度控制的关键节点： 长螺旋钻孔桩 的浇筑、± 0.00 砼的浇筑、主体断水、砖砌体完成、外粉完、内粉完、 装修 验收完为总进度控制的关键节点。
- 4、确保施工进度需要注意的问题：为确保总工期应注意各工序之间的穿插施工、不得让作业面闲置、提高施工机械的使用频率等。
（备注：因甲方部分原有建筑拆除工作处于停滞阶段，因此以上进度计划按正常情况进行考虑而排。）

项目策划 7 - 实施重点、难点和主要应对措施					
序号	重点、难点	拟采取的主要措施	是否需要拟定 专项方案（是 的打 ）	专项方案是否 需要专家论证 （是的打 ）	责任部门 / 责任人
2	施工现场 场地狭窄 且处于街区，材料难以储备	提前制定详细的材料计划，根据总平面布置图合理利用料场。			雷得荣
3	合同工期 150 日历天，白天无法进料，工期紧	制定合理的施工进度计划，合理地组织流水施工及工序穿插，及时办理高考、中考及非我方原因造成停工等因素的工期顺延签证。			李祥
4	工程三面临街，安全防护难	在外架底用跳板满铺，并铺一层钢板网，外架立面设置双层钢板网；施工现场搭设安全通道。			段国升
5	施工现场处于学校热闹街区，人流量大，安全文明施工困难	建立健全门禁制度，安排专人定期清扫施工现场，加强施工区域注意安全的工作宣传			段国升
编制 / 日期：			审核 / 日期：		

【编制说明】

根据项目合同及项目实际，分析项目实施中的管控重点，以及将可能遇到的突出难点，并初步梳理主要的应对措施，在表中简要的将主要的措施进行阐述，需要下一步编制专项方案来完善的，在表中列明，并在项目“实施计划编制计划”中列明编制计划。

项目策划 8 - 拟采用主要技术方案					
序号	拟采用的主要技术方案	方案主要优势	是否拟定专项方案（是的打√）	专项方案是否需要专家论证（是的打√）	责任部门 / 责任人
1	塔吊选型布置施工方案	合理选型优化塔吊布置，增加使用率，节约租赁费用。			李祥
2	快拆架施工方案	有效缩短施工总进度，减少周转料、租金及管理成本			李祥
3	模板施工方案	采用方管增加周转次数，减少租金，增加模板刚度，提高砼外观质量减少后期装修成本			李祥
4	砖砌体施工方案	用主体施工混凝土余料预制门窗过梁或门窗过梁随主体施工进行下部施工，节省地材、钢材消耗量			李祥
编制 / 日期：			审核 / 日期：		

【编制说明】

结合项目实际，分析对比后确定项目计划采用的主要技术方案，如是否采用快拆架等新技术、新工艺，必要时可编制比选方案。该项策划主要是突出对项目实施有重要影响的方案，常规性方案可在施工组织设计中明确。

项目策划 9 - 主要施工机械配置方案

序号	设备类别	机械设备名称	规格型号	配置数量	计量单位	起止时间	机械设备来源（打√）				备注
							公司自有	公司采购	租赁	分包提供	
1		塔吊	QTZ5510	1	台	2016 年 5 月 10 日至 2016 年 10 月 10 日					
2		物料提升机	SC200/200G	1	台	2015 年 6 月 1 日至 2016 年 8 月 25 日					
3		物料提升机	SC200/200G	1	台	待定					
4		物料提升机	SC200/200G	1	台	待定					
5		物料提升机	SC200/200G	1	台	待定					
6		搅拌机	JDY-350	1	台	2016 年 7 月 8 日至 2016 年 8 月 25 日					砖砌体及粉刷期间

编制 / 日期：

审核 / 日期：

【编制说明】

对项目采用的主要施工机械配置进行策划，对主要设备的控制措施进行简要的阐述说明（主要是费用控制、使用率方面的措施）。

1、如何控制主要施工机械使用费：

臂长 55 米的塔吊通过总平面图布置可以设置 1 台，经过优化臂长 55 米的塔吊便能满足使用要求，除行政综合楼和多媒体教室有 7 米左右的回转半径无法覆盖，其余均能覆盖，因此设一台塔吊。各工序之间合理交叉作业，增加塔吊、物料提升机使用率，缩短总工期，合理控制塔吊及物料提升机的进出场时间也能减少租金。

2、现场砼的浇筑尽量精确，减少浪费。

项目策划 10 - 主要物资采购方案																
序号	物资名称	规格型号	投标数量	目标计划控制数量	计量单位	采购方式（打）				采购单价				计划采购时间	控制节约率	备注
						甲供	集团	公司	项目	信息价	市场价	现款价	月结价			
1	钢筋	圆钢 6			T					3200	2900			2016年5月2日至2016年8月10日	5%	
		三级螺纹钢钢 10 以内								3200	3050					
		三级螺纹钢钢 12-14								3300	3050					
		三级螺纹钢钢 16-25								3100	2920					
2	砼	C15			m³					263	230				1%	
		C20								274	240					
		C30								319	280					
		C35								342	300					
		C40								364	320					
		C35 微膨胀								386	345					
		3	水泥	32.5								T				
42.5					T	320	315									
4	砂	粉刷、砌筑砂			m³					60	65				0.5%	
5	普通砖				千块					340	280				1%	
6	碎石	瓜子石			m³					60	65				1.5%	
编制 / 日期：审核 / 日期：																

【编制说明】

- 1. 只对项目主要材料和涉及业主、分包单位的主要材料进行策划。
- 2. 如接到图纸至项目开工时间非常短或其它客观因素影响，表中“计划数量”可以后面补充完善，计划数量应按企业确定的损耗率计算。
- 3. 在策划中要体现企业管理水平的节约率，如约定分包钢材节约率，商品混凝土节约率等。
- 4. 对主材节约率的主要控制措施做简要说明。

项目策划 11 - 周转料具配置方案															
序号	周转料具名称	规格型号	目标计划数量	计量单位	计划使用起止时间	周转料具来源（打）			采购（租赁）单价		运距（打）		计划周转使用次数	控制损耗（节约）率	备注
						公司租赁（统购）	外部租赁（自购）	分包提供	现款价	月结价	就地	异地			
1	钢管		12000	米	2016-6-1 至 2016-8-30					0.01 元/米·天				0.5%	
2	扣件		30000	个	2016-6-1 至 2016-8-30					0.085 元/个·天				1%	
3	模板		500	M ²	2016-6-1 至 2016-8-30					47 元/M ²			8		
4	木枋		50	M ³	2016-6-1 至 2016-8-30					1400 元/M ³			11		

5	方管		1800	米	2016-6-1 至 2016-8-30					0.01 元/ 米·天				0.5%	
编制 / 日期：审核 / 日期：															

【编制说明】

1. 周转料的数量可根据组织实施安排进行初步估算，具体数量可在实施阶段进行调整。对周转材料的组织来源要提前策划。
2. 通过策划合理组织周转材料的进退场，缩短周转材料在项目上的使用时间，最终达到节约项目成本的目的。

项目策划 12 - 分包选择方案								
序号	分包项目	分包工作内容	分包方式	分包商选择方式		分包单位数量	计划招标时间	备注
1	混凝土浇筑、砖砌体工程		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他	1		
2	钢筋工程		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他	1		
3	模板工程		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他	1		

4	普工		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他	1		
5	门卫		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他	1		
6	抹灰工程		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			
7	地面及屋面找坡		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			
10	墙砖、地砖		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			
11	直螺纹接头		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			
12	防水工程		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			

14	安全文明		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			
15	双飞粉		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			
16	防护栏杆		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			
17	外墙涂料		专业分包 劳务分包 扩大劳务分包 其他	公司选定 项目选定 项目选择公司批准	业主指定 战略合作供应商 其他			
编制 / 日期：审核 / 日期：								

【编制说明】

根据项目施工组织安排，对拟定分包项目及分包工作内容进行确定，明确分包项目、分包形式、分包单位数量（家数）和计划招标时间。

12.1 混凝土浇筑、砖砌体工程分包工作内容：

东风小学项目建设工程全部混凝土及砖砌体工程。施工图所需全部（含施工中的设计增减变更）砖砌体工程，包含但不限于：砌体墙、墙体拉筋、及配套的化粪池和相应的室外散水、排水沟项目；施工图所需全部（含施工中的设计增减变更）混凝土工程，包含但不限于：基础人工清土、基础垫层、砖胎模、基础、柱子、梁板、墙体、压顶、斜屋面贴砖，仿古造型、构造柱、圈梁、过梁、后浇带、门窗套、线条、混凝土翻边、排水沟、散水、坡道、塔吊基础等；砌筑砂浆及零星砼搅拌自己开搅拌机。

12.2 钢筋工程分包工作内容：

东风小学项目钢筋制作安装工程包括施工图所示全部、设计修改、增减变更、化粪池、配套的塔吊基础、相应的室外项目等钢筋制作安装工程（不含人工及植筋胶）。包括但不限于：墙体、压顶、构造柱、圈梁、过梁等。

12.3 模板工程分包工作内容：

本工程模板（含主体、框架、圈梁、过梁、构造柱、压顶、仿古造型、砼翻边、室外排水沟、散水、坡道及所有零星构件的收尾工作）的制作、安装、拆除，包括内承重脚手架的搭拆，所用材料人工场内水平、垂直运输、房子本身以及塔吊基础的砼模板支拆工作。

12.4 普工工作内容：

- 1、材料收捡；
- 2、配合工长测量放线及安全文明施工用工；
- 3、零星土方开挖；
- 4、其他零星工

12.6 抹灰工程分包工作内容：

本工程施工图纸、设计变更、增减工程及所涉及相关图集中的所有内墙面抹灰（含房间墙面、梁面、闷顶，二次抹灰）及零星抹灰工程和外墙抹灰。

12.7 地面及屋面找坡分包工作内容：地下室负二层地面 C20 细石砼找坡，屋面 40mm厚 C20 细石砼保护层压光。

12.10 墙砖、地砖分包工作内容：教室、走道、内外墙、厕所、斜屋、楼梯等。

12.12 防水工程分包工作内容：

东风小学项目建设工程图纸范围内及施工中的设计增减变更全部的屋面 SBS单面带砂卷材防水（3.4mm厚）；厕所地板，墙体 SBS卷材防水（3.4mm厚）；所有 SBS均为聚酯胎。

12.13 脚手架分包工作内容：东风小学项目施工现场的脚手架安装、维护、拆除。

12.14 安全文明分包工作内容：

现场安全标识，布标，彩旗，喷绘广告，不锈钢七牌二图，不锈钢宣传栏，岗位职责制度，集团标志喷绘，临时设施，安全防护等工作内容。

12.15 装饰抹灰工程分包工作内容

内墙双飞粉两道加乳胶漆、外墙防水涂料、顶棚刮双飞粉两道抛光；楼梯底面及侧面刮双飞粉两道加乳胶漆。

12.16 防护栏杆分包工作内容：东风小学项目图纸范围内及设计变更的防护栏杆。

12.18 外墙涂料分包工作内容：东风小学项目外墙线条涂料。

项目策划 13—施工合同条款分析

序号	施工合同条款	不利内容	有利内容	应对措施
1	双方的责任、权利、义务	承包单位权益不明确； 双方权利 义务不对等	明确双方的责任	权利、义务、责任互为前提条件；注意双方责任和权利的制约关系；任何权益应尽可能的具体、详细，并注意其范围的限定
2	工程款结算方法和程序	未明确进度款的支付时间、 程序	明确规定竣工结算、 最终结算的方法和程序	在合同中要明确进度款的支付方法、时间、程序及竣工结算、最终结算的方法和程序
3	合同价格的调整	没有索赔有效期的相关规定	明确规定计价依据	在合同中要明确费用索赔的条件、索赔有效期的规定、计价依据、价格调整方法等
4	工期要求和顺延条件	工期延误需罚款	明确规定开竣工日期及获得工期补偿的条件	明确开竣工日期，提前分析出工期的主要影响因素、获得工期补偿的条件和可能，通过分析，列出可能进行工期索赔的所有条款，尽可能的办理工期顺延签证
5	工程的验收	未明确工程验收的程序	验收由具体要求	在合同中应对重要的验收要求、时间、程序以及验收所带来的法律后果进行说明
6	工程的移交	工程移交程序不够明确	明确承包商工程施工任务的完成；工程照管责任结束； 保修责任开始	明确工程移交的程序和责任的转移；施工过程中确保工程质量
7	工程的保修	未明确保证金返还方式、 预留期限、是否付利息； 未明确缺陷责任期内出现缺陷的索赔方式	明确规定保证金预留比例及计算方式	明确保证金预留、返还方式；明确保证金预留比例、期限；明确保证金是否付利息；明确缺陷责任期的期限及计算方式；明确保证金预留、返还及工程维修质量、费用等争议的处理程序；明确缺陷责任期内出现缺陷的索赔方式；明确在保修期内，工程使用中出现问题双方保修责任的界定等
8	工程的索赔	没有明确索赔值计算方式和计	明确规定索赔的条件、 索赔的程	明确索赔的条件、索赔值计算方式和计算基础、

		算基础	序	索赔的程序等
9	违约责任		明确违约责任及处罚办法	明确违约责任及处罚办法
编制 / 日期：			审核 / 日期：	

说明：由于施工合同未签订，暂对施工合同模板进行分析，在进行施工合同的签订过程中尽量避免那些不利内容。

项目策划 14—施工合同造价分析									
序号	项目	单位	合同工程量	合同单价	实际图纸工程量	市场单价	工程量差	单价差	应对措施
编制 / 日期：					审核 / 日期：				

说明：本工程施工合同未签订，双方正在核对预算当中，各项报价双方正在协商处理，因此工程量及单价暂时未能给出。

项目策划 15—成本控制目标									
序号	名称	单位	预算收入	预算平米造价	计划控制成本	计划控制平米造价 (元 / m ²)	降低额	降低率 %	备注
1	人工费	元							
2	材料费	元							
3	周转材料费	元							
4	机械费	元							
5	专业分包工程费	元							
6	临时设施费	元							
7	安全文明施工措施费	元							
8	科技经费	元							
9	现场管理费	元							
10	规费	元							
11	税金	元							
12	合计	元							
编制 / 日期：					审核 / 日期：				

说明：由于甲方蓝图未出，合同尚不明确，该表内容未填写。

项目策划 16—主要经济控制指标

序号	项目名称	控制指标	采取措施
1	人工费控制在预算收入（扣除专业分包费）	17%以内	严格控制分包单价及结算单量
2	机械费控制在预算收入（扣除专业分包费）	2.8%内	机械要有计划的进出场，并协调好各个工序的使用时间
3	周转材料费控制在预算收入（扣除专业分包费）	6.5%内	准确计算周转材料同时使用时的最大用量，保护好周转材料，尽可能增加周转次数，减少损耗，多余材料及时退场
4	实体材料费毛利率	2%以上	加强材料管理，控制领料，严禁乱堆乱放；制定材料节超表及各班组使用材料过程中材料浪费惩罚办法
5	临时设施费控制在预算收入	1.5%-1.2%内	合理规划施工现场的临时设施的配置，保护好临设用品，便于回收利用
6	安全文明施工费控制在预算收入	2%-1.8%内	严格按照施工方案及有关规范布置，减少不合格造成的返工或事故
7	实体专业分包工程毛利率	8%以上	严格控制分包单价及结算单量
8	现场经费及其他费用控制在预算收入（扣除专业分包费）	2.8%-2%内	合理配备管理人员，减少不必要的开支
9	科技经费控制在预算收入	0.3%内	根据需要合理的进行科技研发
10	钢材节约率达到预算收入	4%以上	准确放样；加强钢材管理，控制领料，严禁乱堆乱放；制定材料节超表及各班组使用材料过程中材料浪费惩罚办法
11	其它材料节约率达到预算收入	2%以上	加强材料管理，控制领料，严禁乱堆乱放；制定材料节超表及各班组使用材料过程中材料浪费惩罚办法
12	木模周转次数	不少于 4 次	准确计算木模同时使用时的最大用量，保护好木模，尽可能增加周转次数，减少损耗，多余材料及时退场
13	木方周转次数	不少于 8 次	准确计算木方同时使用时的最大用量，保护好木方，尽可能增加周转次数，减少损耗，多余材料及时退场
14	钢管损耗率控制在	0.5%以内	准确计算钢管同时使用时的最大用量，保护好钢管减少损耗，多余材料及时退场
15	扣件损耗率控制在	1%以内	准确计算扣件同时使用时的最大用量，保护好扣件减少损耗，多余材料及时退场
16	其它周转料损耗率控制在	1%以内	保护好其它周转料，减少损耗，多余材料及时退场

编制 / 日期：

审核 / 日期：

单位：万元

【编制说明】

1. 根据施工阶段进度计划，对本项目的资金收入、计划成本费支出情况进行安排。
2. 各施工阶段：可注明施工准备阶段、± 0.00 以下阶段、主体施工阶段、装修阶段等。
3. 策划阶段，材料、分包、机械合同虽未签订，可以策划（假设）一个合理的付款比例，进行资金使用计划合理分配。
4. 资金不足时，在“资金不足措施”栏中填写资金来源及数额。

说明：1. 本工程无预付款，我方施工完基础、单体主体结构二层完后开始支付进度款，施工过程中以实际完成本合同的工程量在每月 25 日前上报本
工程监理、发包人确定后申请支付。支付比例为已完成工程进度的 80%，以后按月工程进度的 90%拨付工程款，工程竣工验收合格后工程价款累计支付至

- 合同内已完成工程量的 90%
2. 本工程预计收款金额为计划完成的 85%, 剩余待结算审定后再进行支付。
3. 材料、分包、机械合同付款比例均同甲方付款比例。

项目策划 18 - 风险管理						
序号	主要风险因素	控制的起止时间	风险控制目标	主要风险对策	风险控制责任人	备注
1	工程项目分包：分包方的价格过高，造成成本的增加。	开工至竣工	尽量靠近公司指导价	需在工程开工前与分包方签订分包合同，分包合同条款明确，以免日后的争论，并与分包方确定单价，尽量靠近公司指导价。	王云华	成本
2	预算量：投标预算工程量的准确，避免漏算，材料单价取合理低价。结算单量超预算量，造成成本的增加	开工至竣工	将结算单量控制在预算量之内	在施工期间，严格控制量，开结算单时，与工长、分包方确定量，做到量不多开。	王云华	成本
3	签证的办理：在施工期间，有超出施工图纸的部分， 如果不及时办理签证，在后期结算便牵扯不清。	开工至竣工	及时办理各种签证，并确定有效	及时办理签证，做好签证台账（包括报送时间，有效返回时间，造价等），以免出现不合格签证。	王云华	成本
4	材料的控制：在施工期间，如果材料的严重超出，材料乱堆乱放，浪费严重，会造成成本的增加。	开工至竣工	将材料的实际用量控制在预算量之内	了解材料的实际用量与预算量之间的对比，做好材料控制节超表，分析原因。	王云华	成本
5	质量的返工：在施工期间，如果质量的不达标便会存在返工的现象，进而造成成本的增加。	开工至竣工	质量达到一次验收合格	工地上做好项目质量的严格把控。	王云华	成本

6	工期的拖延：在施工期间，如果受到甲方资金和修改变更不及时及不可抗力因素的影响，工期可能存在拖延。	开工至竣工	严格按照进度计划施工	如果受到甲方资金和修改变更不及时及不可抗力因素的影响，工期受到拖延，应及时办理工期签证。	王云华	成本
7	技术管理组织机构混乱	开工至竣工	组织机构责任明确	项目部机构设置和人员配备满足技术管理的需要，施工难度与人员业务能力相匹配；	李祥	技术
8	施工方案与技术交底粗糙、针对性不强	开工至竣工	认真编制施工方案和有针对性的做好交底记录	a、危险性较大的分部（分项）工程或重要的分部分项工程施工前编制施工方案并按规定审批或论证，对审批意见进行修改完善； b、在单位工程、分部分项工程、检验批施工前按规定有针对性的进行施工组织设计、施工方案交底，技术交底并形成交底记录，及时录入 NC系统； c、按规定向监理或发包方报审、报验施工方案；	李祥	技术
9	施工图纸及设计变更管理缺陷	开工至竣工	加强施工图纸及设计变更管理，杜绝因此而导致的施工错误	a、施工图纸、设计文件、设计变更建立台账，对图纸有效性进行确认； b、图纸会审纪要及时整理，签字、签章； c、发生设计变更及时办理确认手续；	李祥	技术
10	痕迹资料管理缺陷	开工至竣工	加强过程痕迹资料管理	a、要求各项目管理人员根据工程实际，认真、详细、及时做好施工日志，工长收集相关管理人员的记录，整理汇总形成归档使用的施工日志 b、建立建设、监理等项目建设参与单位组织的会议纪要台账； c、根据项目实际情况，及时办理和收集项目开工报告、停（复）工报告及竣工验收报告；	李祥	技术

11	施工过程质量控制缺陷	开工至竣工	杜绝施工过程质量控制缺陷	a 正确使用施工图纸、设计文件、验收标准及适用的施工工艺标准、作业指导书，按施工方案或设计图纸、规范规定施工； b、项目部按规定配备检测设备加强过程质量控制； c、对半成品及成品加强保护措施和防护； e、对项目上管理人员培训加强学习，在施工过程中对分包方的实施检测加强管控；	李华	质量
12	施工质量检查与验收缺陷	开工至竣工	杜绝施工过程质量控制缺陷	a 有针对性的制定各道工序质量检查制度，明确质量检查要求； b、按规定进行质量检查并做好质量检查记录，质量检查记录及时录入 NC系统； c、检验批、分项工程、分部（子分部）工程、隐蔽工程按规定及时验收； d、按规定对原材料、半成品、成品、构配件进行检验、检测，检测资料未及时录入 NC系统；	李华	质量
13	物体打击： 1、在高空作业中抛、扔工具、物体等（违章作业）； 2、脚手架搭设、模板支拆、粉刷、砌筑等工种在同一垂直立面内立体交叉作业（违章作业） 3、施工区域下方未设围栏，通道口未搭设防护棚或防护棚搭设不符合要求（防护缺陷）； 4、地面进料口无防护棚或防护棚不符合要求（防护缺陷）； 5、地面吊笼出入口无防护棚或防护棚搭设不符合要求（防护缺陷）；	开工至竣工	年负伤率控制 2.5 ‰以下，年重伤率控制在 0.25 ‰以下	a 各种洞口、临边和卸料平台周遍做好安全防护措施，临边、洞口、坑边和卸料平台严禁随意堆（摆）放各种材料和机具，确需堆（摆）放时，必须堆码整齐，并与临边、洞口、坑边保持足够安全距离。 脚手架外围必须使用密目安全网进行全封闭，作业层下方必须采用水平安全网进行封闭。 b、合理安排作业工序，杜绝出现无可靠防护措施的立体交叉作业。 c、认真做好作业前的安全技术交底和各种防护措施的检查验收，加强施工过程的安全巡视检查，及时整改安全隐患，制止违章操作和违章指挥。 d、严禁随意拆除和改变各种安全网、防护栏杆、安全门和隔板等防护设施。	段国升	安全

14	<p>坍塌：</p> <p>1、使用不合格的钢管、扣件；架体与建筑物未按规定拉接或拉接不符合设计要求（防护缺陷）；</p> <p>2、现浇混凝土模板的支撑系统无设计计算或支撑系统不符合设计要求，模板支撑体系所用支撑杆件钢木混用（管理缺陷 / 违章作业）；</p> <p>3、施工升降机架体与建筑物附着不符合要求（违章作业）</p>	开工至竣工	杜绝发生脚手架、模板支撑架坍塌和起重机械及临时设施、材料倒塌事故	<p>a、根据工程情况合理选用脚手架的类型，脚手架搭设编制专项施工方案，按方案组织施工，对照方案和规范进行分段验收合格后，方可投入使用。</p> <p>b、模板、施工前应进行结构设计，保证模板能承受各类荷载。并编制专项施工技术方案，严格按方案组织施工。严禁同一模板支撑系统受力杆件钢木混用。</p> <p>c、塔式起重机、物料提升机拆装编制专项安全技术方案（包括基础施工方案和拆装方案），进行审批和交底后，严格按方案组织施工；</p>	段国升	安全
15	<p>机械伤害和起重伤害：</p> <p>1、机械操作人员使用的各种施工机具及用具，不执行操作规程，违章作业；</p> <p>2 塔吊限位保险、吊钩保险、吊索具等安全装置欠缺或失灵，操作人员或指挥人员未持证上岗（违章作业 / 管理缺陷）；</p> <p>3、物料机吊蓝无安全停靠装置或装置失灵（防护缺陷）；钢丝绳、卡等不符合要求，钢丝绳无过路保护（违章作业 / 防护缺陷）</p>	开工至竣工	杜绝发生机械伤害与起重伤害事故	<p>a、建立健全并严格遵守机械设备安全技术操作规程，严禁违章指挥和违章操作，加强安全教育和培训，增强工人操作的行为意识，把伤害在萌芽状态扼杀；</p> <p>b、加强机械设备的选型和租赁管理，租赁的大型机械设备各项安全防护装置必须齐全、可靠，符合国家标准要求。不满足国家标准要求和安全防护装置不齐全、可靠的机械设备必须退场或进行技术改造并坚持机械设备使用前验收制度，未经验收合格不准使用。</p> <p>c、应加强对塔式起重机、物料提升机、施工升降机和其他施工机械设备的日常检查，特别是对各种起重吊具、钢丝绳和安全装置的状况和使用情况，必须定期进行检查和检测。杜绝出现吊索具的非正确使用（选用）或使用不合格吊索具的情况。</p>	吴小波	安全

16	材料供应迟延及检验不合格	开工至竣工	尽量协调与 供货 方沟通，减少和规避	a 及时向 供货 方提供物资需求量计划及进场日期； b 若如影响关键线路上的工作及时 进行调整纠偏 ；	李祥	进度
17	生产进度过程控制管理做不到位	开工至竣工	生产进度过程控制管理细化做到位	a 根据内控施工总进度计划目标分解编制月、 周施工进度计划， 并下达各作业班组，以便班组及时组织人、机、材； b 根据月度施工进度计划，要求各施工段工长编制相应的人、材、机需求使用计划； c、每月应主动及时地加强实际施工进度与月度施工进度计划、 内控施工总进度计划的跟踪、对比、分析工作，以便掌握执行偏差量，及时采取措施实施纠偏，逐步缩小执行差距； d 非承包方原因导致的工期滞后，及时办理工期签证证明； e、如若工期滞后， 制定切实可行的赶工措施并及时落实或落实不到位；	李祥	进度
18	工期策划失误编制的内控计划粗糙没有细化	开工至竣工	认 真 分 析 优 化 工 期，根据进度计划实施纠偏采取相应的补救措施	a 有效分析策划编制内控施工总进度计划，并进行工期优化； b 内控施工总进度计划放大上墙， 实时监控、对比、纠偏采取措施，并及时录入 NC系统； c、要求各施工段工长按内控进度计划， 编制施工作业计划， 下发班组按执行、实施、纠偏，若如偏离计划要采取必要的赶工措施；	李祥	进度
编制 / 日期： 审核 / 日期：						

【编制说明】

1. 工程签约后，项目经理组织项目相关管理部门或人员对项目风险管理进行策划。
2. 风险策划完成后，组织项目执行并检查、调整，使项目风险控制处于可控状态。

项目策划 19 - 实施方案编制计划

序号	计划名称	编制部门 / 责任人	完成期限
1	施工组织设计	李祥	2016 年 6 月 20
2	项目质量计划	李祥	2016 年 6 月 20
3	塔吊基础施工方案	李祥	2016 年 6 月 20
4	内控施工总进度计划	李祥	2016 年 6 月 20
5	目标成本控制计划书	郑怀祥、王云华	2016 年 6 月 20
6	安全质量标准化工地策划书	李祥	2016 年 6 月 20
7	质量策划书	李祥	2016 年 6 月 20
8	项目管理策划书	李祥	2016 年 6 月 20
9	塔吊安装、拆卸施工方案	李祥	2016 年 6 月 20
10	临时用电施工方案	李祥	2016 年 6 月 20
11	模板施工方案	李祥	2016 年 6 月 20
12	外架 施工方案	李祥	2016 年 6 月 20
13	样板引路施工方案	李祥	待定
14	物料提升机、安装拆卸施工方案	李祥	2016 年 6 月 20
15	卸料平台搭设施工方案	李祥	2016 年 6 月 20

【编制说明】

各项实施性计划包括施工组织设计、项目质量计划、质量策划书、内控施工总进度计划、目标成本控制计划书、安全质量标准化工地策划书、各专项方案等。