

目 录

第一章：工程概况1

1.1 项目概况1

1.1.1 相关单位1

1.1.2 工程简介1

1.1.3 主要工量1

1.1.4 工程现状1

1.2 施工条件1

1.2.1 业主手续办理情况1

1.2.2 图纸到位情况1

1.2.3 劳务队选用情况及分包模式1

1.2.4 材料供应情况1

1.3 项目工程管理的特点和难点2

第二章：施工准备2

2.1 技术准备2

2.2 现场准备3

2.2.1 征地拆迁3

2.2.2 现场平面布置3

2.2.3 施工道路、临时供水、临时用电设计3

2.2.4 垂直运输设备配置3

2.2.5 临时设施布置及数量3

2.2.6 材料场地布置4

| | |
|-------------------------|---|
| 2.2.7 其他 | 4 |
| 2.3 要素准备 | 4 |
| 2.3.1 劳动力组织 | 4 |
| 2.3.2 材料组织 | 4 |
| 2.3.3 机械设备组织 | 4 |
| 2.3.4 资金准备 | 5 |
| 第三章：项目管理目标 | 5 |
| 3.1 工程进度目标 | 5 |
| 3.2 工程质量标 | 5 |
| 3.3 安全管理标 | 5 |
| 3.4 文明施工管理目标 | 5 |
| 3.5 成本管理目标 | 6 |
| 3.6 信誉目标 | 6 |
| 3.7 其他管理目标 | 6 |
| 第四章：项目部组织架构及管理人员配 | 6 |
| 4.1 项目部组织架构 | 6 |
| 4.2 项目部人员配置及分工职责 | 6 |
| 第五章：主要施工方案 | 6 |
| 5.1 施工流水段划分及总体思路 | 7 |
| 5.2 主要分项工程施工方案 | 7 |
| 第六章：工程进度管理 | 7 |
| 6.1 总体进度计划 | 7 |

| | |
|---|---|
| 6.2 工程施工进度节点计划 | 7 |
| 6.3 工程进度控制措施 | 7 |
| 第七章：工程质量及安全文明管理 | 7 |
| 7.1 工程质量管理措施 | 7 |
| 7.2 安全文明施工管理 | 7 |
| 7.2.1 安全文明施工控制要点 | 7 |
| 7.2.2 安全文明施工检查制度 | 7 |
| 第八章：工程成本管理措施 | 8 |
| 8.1 编制施工图预算、责任预算和二次分解完成时间 | 8 |
| 8.2 结合投标报价交底、对业主施工合同和现场实际提出主要变更索赔方向和变更索赔点 | 8 |
| 8.3 提出成本管理的重点和难点 | 8 |
| 8.4 按照责任成本管理规定的完成的体系和制度建设 | 8 |
| 8.5 拟建立责任成本管理和变更索赔基础工作台账（明细） ... | 8 |
| 8.6 拟进行招标的外部劳务和材料 | 8 |
| 8.7 严格执行月分析考核制度 | 8 |
| 8.8 变更索赔、结算方案并按季度更新 | 8 |
| 第九章：科技管理计划 | 8 |
| 第十章：项目部存在困难及需公司解决问题 | 9 |

第一章：工程概况

1.1 项目概况

1.1.1 相关单位

填写工程项目的建设单位、设计单位、监理单位、监督单位等相关单位名称。

1.1.2 工程简介

说明工程项目的地理位置、建筑规模、建筑功能、地质水文情况、结构形式；工程特殊要求等。

1.1.3 主要工程量

以表格形式分别列出主要工程材料的规格型号和数量。

1.2 工程现状

1.2.1 业主手续办理情况

说明规划许可证、施工许可证等的办理情况。

1.2.2 图纸到位情况

说明图纸到位套数，图纸会审展开情况。

1.2.3 合同签订情况

说明与业主方合同是否签订，简述主要内容。内容应包括工程造价、合同价格类型。

1.2.4 其他情况

详细说明工程的周边环境如道路情况、是否为居民区、征拆等情况。要求内容简捷、语言严谨。

1.3 项目工程管理的特点和难点

项目工程特点、难点从以下几方面考虑：

1. 从项目地理位置、场地条件、周边环境充分考虑施工特点、难点。
2. 从设计图纸考虑施工特点、难点。
3. 从质量要求、进度要求方面考虑施工特点、难点。
4. 从施工组织设计充分考虑施工特点、难点。
- 5 从施工单位多，组织和管理特点、难点。
- 6、从施工时间、季节、气候等方面考虑施工特点、难点。

第二章：施工准备

2.1 技术准备

1、熟悉图纸。组织各专业技术人员熟悉图纸，对图纸进行自审，熟悉和掌握施工图纸的全部内容和设计意图。土建、安装各专业相互对照，发现问题；结合投标文件，理清变更、索赔、补差思路，优化变更设计内容，争取将其一并纳入图纸会审纪要。

2、计算工程量。由项目总工程师牵头，组织技术人员充分熟悉施工图纸，分工计算主要材料工程量，以便做进度计划和供应计划，更好地控制成本，减少消耗。

3、编制实施性施工组织设计。由项目经理负责，项目总工程师编制施工组织设计，并进行审核，组织有关人员学习施工组织设计，使施工组织设计真正成为指导施工的纲领性文件。

4、做好施工场地的控制网测量。首先，根据业主提供的交

桩控制点，进行闭合复测，并将复测结果报监理或业主审核；其次，在交桩控制点复核要求后，再进行加密点设置；最后按建筑物总平面要求，引测到现场，在工程施工区域设置测量控制网，做好轴线控制的测量和校核。

5、明确试验方式。根据工程情况，结合业主要求，明确材料检测试验方式。如委托外部试验室，应提前进行市场调查，择优选用，现场设养护室标准；如自建试验室，应及时上报公司测试中心，派人进驻现场，协助项目完成试验室建设。

6、确定技术资料编制标准。提前与业主、监理，以及当地质监机构沟通，确定技术资料整理采用标准和编制份数，及时购置相关标准、图集、表格、电子软件等。

2.2 现场准备

2.2.1 征地拆迁

明确征地拆迁负责人，及时与业主、地方各级相关政府机构沟通，办理红线范围土地移交手续，尽早开工。

2.2.2 现场平面布置

简要说明施工现场平面布置思路，满足公司及地方相关部门的现场标准要求，根据不同施工阶段情况，合理安排布置，附图详细说明。

2.2.3 施工道路、临时供水、临时用电设计

简要说明现场临时道路布置，及施工用水解决方案、施工用电解决方案等。

2.2.4 垂直运输设备配置

明确垂直运输设备的选型、数量、解决方式等情况。如采用外租方式，需说明设备租赁市场调查情况。

2.2.5 临时设施布置及数量

说明现场临时设施的布置，以表格形式汇总现场各项临时设施设计标准、数量，初步核算投入费用。现场临时设施包括生活区、办公区各种设施。

2.2.6 材料场地布置

说明现场材料堆放、加工场地的布置情况，及设置标准。

2.2.7 其他

说明其他未尽事项。

2.3 要素准备

2.3.1 劳动力组织

说明劳务队选用情况及分包模式。原则上采用公开招标的方式，确定劳务施工单位，明确分包模式，劳务合同是否签订，并简单表述合同内容。

2.3.2 材料组织

现场主材和周转器材在充分市场调查的基础上，实行阳光采购，采用公开招标的方式确定材料供应商、供货方式、材料单价等情况。其中以表格形式说明项目所需各项周转器材的种类、规格、数量、使用时间段，及解决方式（既外租、购置、内部调配等方式）。

2.3.3 机械设备组织

现场施工机械设备结合公司现有设备情况， 进行充分市场调查的基础上，确定以何种方式解决，主要包括企业内部调配、当地购置、租赁、由劳务单位自行解决等方式。项目部需及时与公司设备物资部沟通， 优先如采用内部调配方式解决； 如当地购置或租赁，需组织公开招标的方式确定供应商、 供货方式、设备(购置或租赁)单价等情况。

以表格形式说明项目所需各种机械设备（包括主要测量仪器、试验器材）的名称、规格、数量、使用时间段、配置方案思路，及解决方式（既外租、购置、内部调配等方式） 。

2.3.4 资金准备

综合工程规模、进度计划、业主合同条款等情况，分析项目资金风险情况，以及前期资金的保证方式。

第三章：项目管理目标

3.1 工程进度目标

达到投标承诺、合同进度目标（具体描述） ，且必须满足公司总进度要求。

3.2 工程质量目标

达到投标承诺、合同约定质量标准（具体描述） ，且必须满足公司质量要求。

3.3 安全管理目标

必须满足公司“杜绝因工亡人及重伤事故，杜绝机械设备及火灾事故”要求。

3.4 文明施工管理目标

参照投标承诺、合同约定文明施工标准，且必须满足公司质量文明施工要求。明确具体达到（或确保、争创）所在省市文明施工和标准化工地的要求。

3.5 成本管理目标

按照不低于投标测算收益率提出收益目标值，确保不出现责任亏损。责任成本基础工作确保达标。确保达到公司变更索赔、结算目标值。

3.6 信誉目标

对于铁路工程、公路工程和存在同场竞技情况的项目，需明确具体信誉评价排名目标。

3.7 其他管理目标

结合具体工程情况和公司要求，具体描述其他管理目标，比如：环保、技术（科技）等管理目标。

第四章：项目部组织架构及管理人员配置

4.1 项目部组织架构

应说明承担施工的项目部名称，以构架图或表格形式表示组织架构，具体到员工个人的岗位及姓名（须符合公司相关规定）。

4.2 项目部人员配置及分工职责

介绍项目（指挥）部的管理人员控制人数。其中要着重明确项目经理（指挥长）、现场经理、项目总工程师（技术负责人）、专职安全员、测量主管、试验主管具体人选，并简单说明分工及岗位职责。

第五章：主要施工方案

5.1 施工流水段划分及总体思路

合理划分施工流水段，组织均衡、连续施工。介绍项目施工总体部署，明确施工组织顺序及工序穿插节点等思路。

5.2 主要分项工程施工方案

对工程主要的分项工程施工拟采用方案，如钢筋、模板、混凝土、内支撑、外防护、深基坑等施工方案分别进行简要阐述。

第六章：工程进度管理

6.1 总体进度计划

该项目各单体工程，开工、竣工时间（须满足公司总进度计划要求），并附横道图或网络图说明。

6.2 工程施工进度节点计划

分解细化总进度工期目标，明确各施工阶段工期控制目标。
比如：地基处理工程、 ± 0.000 以下结构工程、结构封顶、联调联试等阶段工期目标。

6.3 工程进度控制措施

主要从要素保证、 组织管理、 内外协调等方面制定详细措施。

第七章：工程质量及安全文明管理

7.1 工程质量管理措施

概述质量保证体系建设，及各阶段质量保证措施。

7.2 安全文明施工管理

7.2.1 安全文明施工控制要点

7.2.2 安全文明施工检查制度

第八章：工程成本管理措施

8.1 编制施工图预算、责任预算和二次分解完成时间。

8.2 结合投标报价交底、对业主施工合同和现场实际提出主要变更索赔方向和变更索赔点。

8.3 提出成本管理的重点和难点。

8.4 按照责任成本管理规定拟完成的体系和制度建设。

8.5 拟建立责任成本管理和变更索赔基础工作台账（明细）。

8.6 拟进行招标的外部劳务和材料。

8.7 严格执行月分析考核制度。

8.8 变更索赔、结算方案并按季度更新

第九章：科技计划

由项目总工程师负责组织实施， 在深入研究施工图纸的基础上，分析项目技术难点和特点， 把科技创新与工程管理有机结合

起来，广泛开展技术攻关，制定项目科技初步计划。科技计划具体内容包括科技鉴定课题（由省部级科技管理单位组织鉴定的成果）、科技验收课题（由集团公司组织验收的成果）、工法、专利成果、QC 小组活动课题、科技论文，以及詹天佑奖、“四新”技术应用、绿色施工示范工程项目申报等计划。

第十章：项目部存在困难及需公司解决问题