

目录

第 1 章、对项目拟建工程现状的了解与认识.....	6
1. 1. 编制说明.....	6
1. 1. 1. 编制依据.....	6
1. 1. 2. 对招标文件的响应.....	6
1. 1. 3. 编制原则.....	8
1. 2. 对项目拟建工程现状的了解与认识.....	8
1. 2. 1. 项目概况.....	8
1. 2. 2. 施工环境.....	9
1. 2. 3. 设计概况.....	9
1. 2. 4. 本工程特点、关键点分析.....	11
1. 3. 本项目组织机构.....	14
1. 3. 1. 项目组织机构.....	14
1. 3. 2. 项目机构各部门职责分工.....	15
1. 3. 3. 施工管理人员职责.....	15
1. 3. 4. 指挥系统.....	18
1. 3. 5. 生产及质量、安全、文明施工、创优达标监控系统.....	18
1. 3. 6. 生产及质量、安全、文明施工及环境保护创优达标实施细则.....	24
1. 3. 7. 联络协调系统.....	25
1. 4. 总承包与分包管理办法.....	26
1. 4. 1. 施工总承包对分包商施工进度的管理.....	26
1. 4. 2. 施工总承包对分包商施工技术的管理.....	27
1. 4. 3. 施工总承包对分包商施工质量的管理.....	27
1. 4. 4. 施工总承包对分包商施工安全的管理.....	28
1. 4. 5. 施工总承包对分包商文明施工的管理.....	29
1. 4. 6. 施工总承包对分包商现场水电的管理.....	29
1. 4. 7. 施工总承包对分包商的穿插和配合施工.....	30
1. 4. 8. 施工总承包对分包商保卫与消防的管理.....	32
1. 4. 9. 施工总承包对分包商文件和资料的管理.....	33
1. 4. 10. 施工总承包对分包商合同和资金的管理.....	34

1.4.11. 施工总承包对分包商竣工验收、联合调试的管理.....	34
1.4.12. 施工总承包对分包商机具设备的管理.....	35
1.4.13. 施工总承包对分包商材料的管理.....	36
1.5. 施工总承包对业主、监理、设计、造价审计等协调措施.....	36
1.5.1. 施工总承包对业主的协调措施.....	36
1.5.2. 施工总承包对监理工程师的协调措施.....	37
1.5.3. 与设计单位的协调.....	38
1.5.4. 与其他工程施工方之间的协调.....	38
1.5.5. 与当地政府及居民的协调.....	39
第2章、安全防护、文明施工措施.....	40
2.1. 施工安全目标.....	40
2.1.1. 本工程的安全目标.....	40
2.1.2. 管理目标分解.....	40
2.2. 施工安全保证体系.....	40
2.2.1. 施工安全管理组织架构.....	40
2.2.2. 施工安全管理人员职责.....	40
2.2.3. 安全管理制度.....	43
2.2.4. 安全施工保证体系.....	45
2.3. 安全资料管理制度.....	46
2.4. 施工安全保障措施.....	49
2.4.1. 安全生产状况.....	49
2.4.2. 安全防护.....	50
2.4.3. 临时用电安全.....	54
2.4.4. 施工机械安全.....	58
2.4.5. 高空作业.....	58
2.4.6. 消防.....	60
2.4.7. 治安保卫.....	62
2.5. 交通组织措施.....	65
2.5.1. 交通现状.....	65
2.5.2. 协调管理措施.....	65

2.5.3. 交通维护措施.....	66
2.6. 文明施工目标及管理体系.....	67
2.6.1. 文明施工目标.....	67
2.6.2. 文明施工管理体系.....	67
2.7. 文明施工措施.....	68
2.7.1. 现场场容管理方面的措施.....	68
2.7.2. 施工人员管理.....	69
2.7.3. 机械管理措施.....	70
2.7.4. 现场生活和办公区管理的措施.....	70
2.7.5. 施工现场文明施工管理.....	71
2.8. 室内环境污染措施.....	71
第3章、成品保护和工程保修工作的管理措施和承诺.....	72
3.1. 成品保护检查制度、交接制度和考核奖惩制度.....	72
3.1.1. 建立成品保护工作的组织机构.....	72
3.1.2. 成品保护的各级岗位职责.....	72
3.1.3. 成品保护交接和考核奖惩制度.....	73
3.1.4. 成品保护责任管理措施.....	74
3.1.5. 对原有结构加固的成品保护.....	75
3.1.6. 成品保护制度.....	75
3.1.7. 成品保护技术措施.....	75
3.1.8. 各阶段的成品保护措施.....	77
3.2. 工程保修及回访工作.....	81
3.2.1. 保修服务体系.....	81
3.2.2. 服务保障能力.....	82
3.2.3. 工程保修回访服务计划.....	82
3.2.4. 工程保修工作的管理措施.....	82
3.2.5. 工程保修承诺.....	83
第4章、工程施工.....	85
4.1. 施工组织方案.....	85
4.1.1. 项目前期和总体施工组织方案.....	85

4.1.2. 总平面布置.....	88
4.2. 主要施工方案及技术措施.....	92
4.2.1. 地面及楼地面装饰装修工程.....	92
4.2.2. 墙面装饰装修工程.....	98
4.2.3. 天棚装饰装修工程.....	109
4.2.4. 门窗工程施工方案.....	114
4.2.5. 其他装饰分部分项工程施工方案.....	124
4.2.6. 电气分部工程施工方案.....	126
4.2.7. 给排水分部工程施工方案.....	135
4.2.8. 通风与空调工程施工方案.....	142
4.2.9. 智能建筑施工方案.....	149
4.3. 施工进度、质量保证措施.....	151
4.3.1. 施工进度保证措施.....	151
4.3.2. 质量保证措施.....	164
4.4. 施工人材机配置方案.....	201
4.4.1. 劳动力计划.....	201
4.4.2. 劳动力保障措施.....	201
4.4.3. 主要材料、构件用量计划.....	205
4.4.4. 主要机具使用安排.....	207
第5章、重难点分析及保证措施.....	213
5.1. 重难点分析及对策.....	213
5.1.1. 各专业深化设计工作量较大.....	213
5.1.2. 本工程工期紧，材料采购供应按时到位.....	213
5.1.3. 测量放线.....	213
5.1.4. 工序间穿插配合.....	213
5.1.5. 各专业工程间的交叉配合.....	214
5.1.6. 组织上的重点难点.....	215
5.1.7. 建筑装修工程施工重点.....	216
5.1.8. 电气工程施工重点.....	218
5.1.9. 给排水工程施工重点.....	218

5.2. 应急处理措施、预案以及抵抗风险的措施.....	219
5.2.1. 应急处理措施、预案.....	219
5.2.2. 专项工程的安全技术措施.....	222
5.2.3. 危险性较大的分部分项工程及具体的安全防护措施.....	231
5.2.4. 抵抗风险的措施.....	246

第1章、对项目拟建工程现状的了解与认识

1.1. 编制说明

1.1.1. 编制依据

本施工组织设计作为东莞市第六人民医院改造项目的投标文件技术部分,在编制的过程中我们对项目管理机构设置、劳动力安排、施工进度计划控制、机械设备及周转材料配备、主要分部分项及子分项工程的施工方法、工种质量控制措施、安全生产保证措施、文明施工及环境保护措施、降低成本的措施等诸多因素进行了尽可能充分的考虑,以突出施工组织设计的科学性、可行性。

在本施工组织设计的编制过程中,我们主要以下几项作为编制依据:

- 1、根据招标文件、招标设计图纸及相关文件。
- 2、我公司现在的施工管理模式及设备、材料配备情况。
- 3、我公司同类工程经验及研究成果。
- 4、国家和行业颁布的有关现行施工规范和标准。
- 5、省、市有关建筑工程现场文明施工管理办法。

1.1.2. 对招标文件的响应

1.1.2.1. 对招标范围的响应

东莞市第六人民医院改造项目,按招标图纸及工程量清单所包含的内容,包括但不限于:

(1) 装修改造工程[含综合楼和职防楼的功能布局装修改造、综合楼外立面修缮(含外立面工程、外墙窗、外墙门联窗等)、综合楼屋面改造、医院正门入口雨棚修缮、地下停车场改造、围墙及大门改造等];

(2) 结构补强工程(含综合楼和职防楼的柱、梁、板以及电梯井的结构补强等);

(3) 电气工程(含动力配电系统、照明系统、防雷接地等的安装及调试);

(4) 弱电智能化工程(含综合布线系统、安防监控系统、背景音乐广播系统、医院业务智能化管理系统、建筑设备管理系统等的安装及调试,停车场管理系统和多媒体会议系统预留强弱电接口);

(5) 给排水工程(含给水系统、热水系统、排水系统、各类阀门水表等管道附件等的安装及调试);

(6) 消防工程(含消火栓系统、喷淋系统、气体灭火系统、火灾自动报警

系统等的安装及调试)；

(7) 通风空调工程(含通风系统、防排烟系统、中央空调系统、分体吊顶式空调等的安装及调试)；

(8) 电梯工程(含拆除旧电梯、加装和更换新电梯等)；

(9) 医用气体工程(含配套设备、供氧系统、负压系统等的安装及调试)；

(10) 医疗专业配套工程(含洁净工程、边台工程等)；

(11) 室外及其他工程(含道路及园林绿化工程、标识工程、白蚁防治工程等)。

以下内容不纳入本次招标范围：(1) 停车场管理系统和多媒体会议系统的末端设备；(2) 分体壁挂式空调。

本公司对以上招标范围完全响应。

1.1.2.2. 对承包方式的响应

承包方式：采用合同总价包干的总承包方式。

1.1.2.3. 对质量标准的响应

招标文件要求质量标准：达到国家或行业质量检验评定的合格标准。

本公司制定的质量标准为：达到国家或行业质量检验评定的合格标准。我司积极响应该质量标准，并将采取有效措施，确保本工程质量达到国家或行业质量检验评定的合格标准。

1.1.2.4. 对工期的响应

招标文件要求：本工程开工日期为2018年12月18日，竣工日期为2020年4月25日，总工期为494个日历天。我司计划在2018年12月18日开工，2020年4月25日竣工，总工期为494个日历天完成合同内全部施工任务。

1.1.2.5. 对投标有效期的响应

招标文件要求：90日历天(从投标文件提交截止之日起算)。我司完全响应招标文件有关投标有效期的要求。

1.1.2.6. 对技术标准 and 要求的响应

根据招标文件第七章技术标准和要求以及第九章招标人对招标文件的补充/修改，本招标项目的材料、设备、施工、验收须达到现行中华人民共和国以及省、自治区、直辖市或行业的工程建设标准、规范的要求。我司完全响应招标文件第七章技术标准和要求以及第九章招标人对招标文件的补充/修改，确保本项目的

材料、设备、施工、验收均达到现行中华人民共和国以及省、自治区、直辖市或行业的工程建设标准、规范的要求。

1.1.2.7. 对施工安全、文明施工的响应

我司在施工期间应严格遵守国家、省、市有关防火和施工安全以及文明施工、环卫等规定，建立规章制度和防护措施，并承担由于自身措施不力造成事故责任和发生的费用。

安全施工目标：重大安全事故为零；在建检查及竣工安全评价达优良等级；创东莞市安全文明样板工地。

1.1.2.8. 对其它的条款响应

我司完全响应招标文件有关条款的要求。

1.1.3. 编制原则

- (1) 认真贯彻国家对工程建设的各项方针和政策，严格执行工程建设程序。
- (2) 严格遵守投标承诺的工期目标。
- (3) 遵循建筑施工工艺及其技术规范，合理安排的施工程序和施工顺序。
- (4) 采用流水施工方法、工程网络计划技术和其它现代管理方法，组织有节奏、均衡和连续地施工。
- (5) 科学地安排雨季施工项目，保证全年施工的均衡性和连续性。
- (6) 贯彻多层次技术结构的技术政策，因时、因地制宜地促进技术进步和建筑工业化的发展。
- (7) 从实际出发，作好人力、物力的综合平衡，组织地均衡施工。
- (8) 尽量利用当地资源，合理安排运输、装卸与储存作业，减少物资运输量，避免二次搬运；精心进行场地规划布置，节约施工用地，做到文明施工。
- (9) 采用先进施工技术，科学地确定施工方案；严格控制工程质量，确保施工安全；努力缩短工期，提高劳动生产率。
- (10) 实施目标管理；使目标分解得当，决策科学，实施有法。
- (11) 与施工项目管理相结合；使施工组织设计服务于施工和施工准备，发展为服务于经营管理和施工管理。

1.2. 对项目拟建工程现状的了解与认识

1.2.1. 项目概况

1、工程名称：东莞市第六人民医院改造项目。

2、建设地点：东莞市莞城区东城西路216号。

3、建设规模：

本项目为改造项目，包括总建筑面积约为22773.22平方米的“东莞市慢性病防治院医疗综合楼”（以下简称“综合楼”）和“东莞市职业病防治中心大楼”（以下简称“职防楼”）两幢7层（地上6层，地下1层）连通的建筑物功能布局改造。改造建筑面积约为16228平方米，外立面修缮约为4720平方米，综合楼屋面改造约为1484平方米，地下停车场改造约为1820平方米，围墙及医院北侧大门改造约为420平方米，道路及绿化改造约为3430平方米。

4、工期计划：2018年12月18日开工，2020年4月25日竣工，总工期为494个日历天完成合同内全部施工任务。

5、建筑物性质

规划总床位:120床，地下1层，为车库及设备用房，地上6层，包括门诊、医技、住院、科研、办公等功能，建筑高度:23.95米，抗震烈度:7度。

1.2.2. 施工环境

1、对外交通现状

本项目对外交通主要由周边的市政道路实现，北侧的合和街以及东南侧车辆出入口可以作为对外的主要道路，本项目计划在东南侧修建施工出入口，并沿用地红线将本工程统一围蔽。

3、场地的资源

（1）供水、供电现状

本工程周边有成熟的供电、供水网络可以利用，本工程临时施工用电、用水由承包人负责自行报装，承包人负责从市政电源、水源接入点接至临时箱变、水表，并将施工电源、水源挂设到工地红线内并装好总表，施工中的水、电费由承包人负责，发包人协助办理报建手续；

（2）临时场地的现状

本项目人流量巨大，施工场地狭小，东南侧停车场入口左侧可满足施工单位搭设临时施工设施的需要。红线范围内经合理布置，可满足搭设临时材料加工场、料库、堆场等的需要。总体来说，本项目可以利用的场地非常紧凑。

1.2.3. 设计概况

1.2.3.1. 装饰工程

- 1、砌筑工程：采用蒸压加气混凝土砌块砌筑；
- 2、楼面：水泥砂浆面；面砖面；防静电架空楼面；毛坯楼面；毛坯防水楼面。
- 3、内墙面：粉刷涂料面；水泥砂浆面；面砖贴面；吸音饰面板；防水毛坯内墙；毛坯内墙；内保温（毛坯面）。
- 4、顶棚：涂料面；涂料面（防潮顶棚）；吸音吊顶；大白浆；毛坯顶棚。
- 5、外墙面：水泥砂浆外墙面；面砖贴面；铝板幕墙。
- 6、屋面：防水屋面；倒置式防水保温屋面；阳台、雨棚、小屋面。

1.2.3.2. 电气工程

主要包括动力配电系统、照明系统、防雷接地等的安装及调试。

1.2.3.3. 给排水工程

1、给水系统供水方式：负一至二层由市政直接供水，三层至六层由变频水泵供水。排水体制：污、废、雨分流。本次改造设计地下室排水系统使用原有管道系统，雨水系统使用原有管道系统，地下室生活水泵房不在本次改造范围。

2、给水管材选用：

- （1）室内生活给水管材：CPVC给水管，采用冷胶熔连接；
- （2）室外埋地给水管材：钢丝网骨架塑料复合给水管，采用电热熔连接；

2、排水管材：

- （1）室内排水管材选用：高密度聚乙烯（HDPE）静音排水管。
- （2）室外排水管材选用：高密度聚乙烯（HDPE）缠绕结构壁管。

1.2.3.4. 空调及通风工程

1、制冷系统：本工程设置两台400KW风冷螺杆式热泵机组。主机设备安装于屋面层机组能效比分别：3.1，建筑面积6973m²，冷负荷指标为：112w/m²，计算冷负荷为783.8KW。

2、本工程结核病防治中心（1~6层）改造区采用集中空调，其余改造区采用分体空调，室外机当层就近设置或接至屋面室外。本项目不采用电直接加热设备作为：供暖空调系统的供暖热源和空气加湿热源。

3、空调水系统为一次泵变流量双管系统。

4、各层水平干管为同程式。

5、各层公共卫生间：换气次数 ≥ 15 次/时，排风经排气扇或排风机排出室外。

地下室设置机械排风系统。

6、地下室进风采用自然补风。

7、在本工程低压配电房、信息机房等房间设有气体灭火系统，设气体灭火后排风系统，换气次数为6次/时。排风口设置在防护区的下部。气体灭火系统防护区内排风管及补风管上设电动密闭阀，灭火后打开并由排风机排走气体。.

1.2.4. 本工程特点、关键点分析

1.2.4.1. 本工程的特点

1、东莞市第六人民医院改造项目包括综合楼和职防楼两幢7层（地上6层，地下1层）连通的建筑物，建筑物高位置相互毗邻，功能复杂。工程规模大，专业分包较多，因此必须确定合理的施工流程，对工程施工进行科学的部署和精心组织，协调好项目内外关系，确保工程顺利进行。

2、施工工期非常紧迫，各专业工程间协调量大；

本工程工程量大，工程施工任务多，需跨越雨季施工，因此必须充分发挥我单位在工期方面的总包组织管理能力，将总工期目标分解成阶段性工期控制点，合理安排施工顺序、工序搭接，积极协调总分包及各专业分包之间的关系，确保工程按计划要求进行施工，从而达到最终按期竣工。

3、本工程部分单体体积较大，结构较复杂，工程测量控制要求严格。

本工程占地面积大，工程测量是本工程的重点、难点之一，因此要派遣业务较精的测量人员，制定合理的测量方案，严格进行平面控制、高程控制和垂制度控制，一方面确保建筑物平面定位准确，另一方面保证结构高程和垂直度得到有效控制。

4、文明施工、安全生产要求较高

本工程地处东莞市莞城区东城西路216号，为了创造一个安全，文明整洁、优美的施工环境，必须精心组织、合理布局，充分发挥我单位在文明施工、安全生产上的总包组织管理能力，定期检查施工现场的文明施工和安全生产，在施工过程中采取必要的降低噪声，减少扬尘和减少水污染的措施，对施工和生活中产生的废弃物，采取分类收集、集中存放、定期外运处理、创造施工现场安全文明的环境。

1.2.4.2. 本工程的关键点分析

1、防水问题。

防水工程对于地处亚热带的东莞来说，是非常重要的，一则它是隐蔽工程，出现问题，非常难于补救，如果在施工中不能很好地处理，将来工程投入使用后再进行维修，不仅效果不好，还影响正常使用，因此我单位选择为本工程防水的专业承包单位负责本工程的防水施工，总承包单位负责防水施工过程的总协调。

2、项目施工总承包管理与协调问题。

(1) 我单位将根据本工程的实际需要配备相应的管理部门，组建符合实际需要的施工总承包组织管理机构，对本工程进行全方位全过程的管理。设项目经理一名，代表我单位履行与建设单位签定的合同与承诺，是总承包项目经理部的决策层；

(2) 设工程经理二名（包括装修工程经理和机电安装工程经理各一名），项目总工程师一名，商务经理一名，项目部安全主任一名，负责对各自职责范围内的工程管理目标进行策划，是总承包项目经理部的策划层；

(3) 设工程部、技术部、物资部、质保部、合约部、财务部、安全部和综合部共八个部门，各设部门经理一名，在各自的职责范围对总承包项目经理部的工程管理目标进行具体的落实，并进行监督管理，是本工程管理目标的最主要的管理层；

(4) 各部门设相应的工作组，对本工作组范围内的管理目标和工作职责向操作层下发作业指令，确保本作业组的管理目标作业层得到落实和贯彻执行，是本工程管理目标的实施层；

(5) 各工作根据施工内容的不同设置不同的施工队，负责实施本工程，其工作内容按照工作组的作业指令或者作业指导书的要求，进行本分项工程范围内的施工作业，并按照作业指导书的要求做到确保质量、确保安全、确保文明施工的三个“确保”，是本工程管理目标的最直接的作业层。

(6) 各个管理层和作业层各司其责，分工管理，目标明确，责任落实。

(7) 合理划分施工流水段，落实责任到人，实行岗位责任制

按照本工程的特点进行施工区段的划分，在各区段内组织起流水施工作业，单体工程间组织平行小流水，每个单体内组织工序流水作业，本工程按照自然分布划分为几个区域，施工区域分别组织各自的施工作业，责任落实到各个管理层的每个具体的人员。

(8) 针对本工程工期短，分部分项工程多，施工质量要求高的特点，我单

位重点针对本工程在节假日施工时如何确保劳动力能够满足施工和工序之间的工程质量管理与物资管理等方面的措施确保本工程的工期,关于节假日劳动力的保证措施在相关章节作详细的阐述。

我单位已经建立起一套完善的质量管理体系和质量保证体系,完全能够保证每个工序之间的施工质量,做到每个工序都能一次性成活,不发生重复返工和其他影响工期的问题。

(9) 加强项目各部门、各专业之间的协调

①建立有各专业参加的周工程例会制度

本工程所涉及的专业比较多,工期短,各专业之间的协调配合非常重要,因此我们建立了每周的工程协调例会,负责解决协调各专业在施工管理中的各种问题,各专业之间的工序衔接、穿插,具体包括(但不限于):根据工程特点和总承包管理职责,总承包负责分承包工程施工的管理与配合服务。其具体应包括(但不限于):

- a、技术支持与管理;
- b、投资、工程款的控制与管理;
- c、进度控制管理;
- d、组织协调管理;
- e、质量控制管理;
- f、施工场地管理;
- g、安全生产与文明施工的管理;
- h、进场物资的控制与管理;
- i、施工资料管理;
- j、竣工验收管理;
- k、交通、扰民问题的处理。

②尽可能提供我单位现场所有的一切施工资源,包括垂直运输机械、施工场地、测量基线等等,为各专业单位提供一切有利于施工的便利条件。

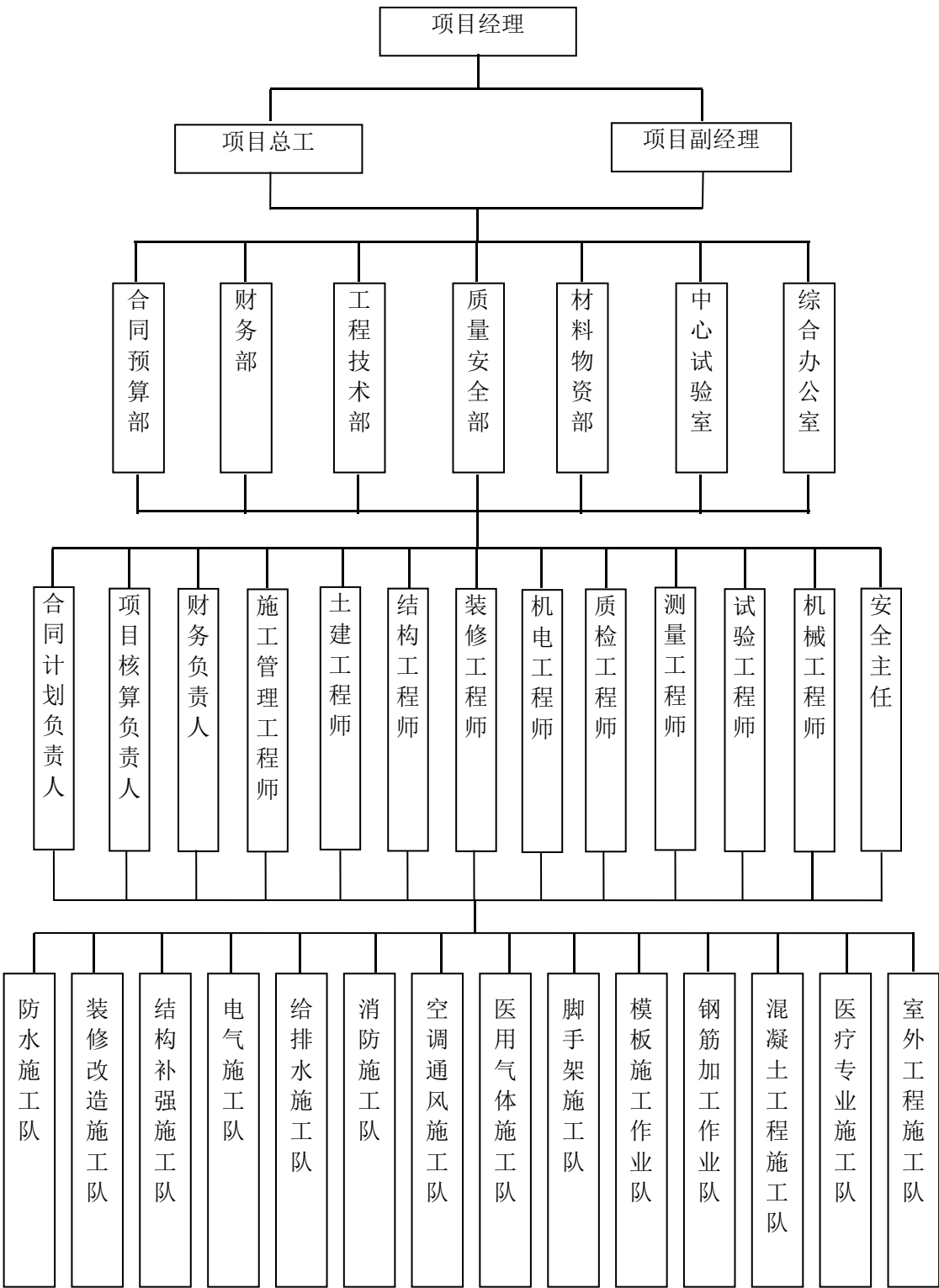
3、各专业工程合理穿插的时间安排与协调。

本工程涉及到的分项之间的穿插,主要有装修与给排水、消防、电气安装的穿插;室内工程与室外工程的穿插问题等。在本工程施工中,我们将根据工程的实际进度与计划进度在各级计划中定期不定期的对比,进行分析,找出影响各分

项工程按计划插入的主要因素，并加以调整，使得各分项工程按计划插入施工，以确保整个进度计划目标的实现。

1.3. 本项目组织机构

1.3.1. 项目组织机构



组织机构图

1.3.2. 项目机构各部门职责分工

1、工程技术部

负责整个工程的施工，在项目经理领导下，统一调配机械、劳动力；制定材料供应计划，对施工现场突发问题，及时落实可行的施工方案、方法。组织工程内设计文件复核及技术交底、制定全段和重点工程施工组织设计，施工过程中负责指导和督促项目施工技术管理，使施工及进度按业主要求正常进行，保证工程质量。组织工程质量验收评定、工程竣工交付。

2、财务部

负责经理部资金的出入以及对分包单位的工程款划拨，保证整个工程资金的正常运作。

3、材料物资部

负责经理部机械设备及物资管理工作。机械设备管理包括机械设备的管、用、养、修等各项工作，物资管理主要包括物资的进、供、运、储存工作，保证施工生产物资需求，并作好进货验证、标识等管理工作。

4、合同预算部

负责编制并检查经理部年、季、月施工计划，编报施工完成情况统计报表及归口管理，负责经理部验工及台帐管理工作。负责与建设方相关部门联系，保证资金专款专用和日常资金的管理工作，为工程进展顺利做出保障。

5、质量安全部

负责经理部安全质量检查、评定工作，制定安全、质量实施细则、管理办法，提出纠正和预防措施，并监督、贯彻执行，在施工过程中把好质量关，保证施工质量和施工安全。

6、中心试验室

负责对施工的进货检验、过程检验、最终质量检验各项工作。负责经理部试验设备检定、管理工作，作好检验和试验状态的标识，收集、整理检验、试验报告、报表。负责材料送检工作，把好混凝土、钢筋、模板等施工等质量关，保证工程质量符合规范及设计要求。

7、综合办公室

负责日常文书整理工作，做好上传下达工作、宣传工作和日常接待工作安排。

1.3.3. 施工管理人员职责

1、项目经理：

- (1) 对所承包工程的工程质量负全面责任。
- (2) 组织实施公司质量体系，确保公司质量体系在项目工程中的有效运行。
- (3) 明确项目经理部内部人员职能及质量要素分工。
- (4) 组织编制工程项目总承包施工方案和质量计划。
- (5) 制订并落实质量奖惩办法，实施质量否决权。
- (6) 组织工程质量的定期检查、评议、整改用质量评定。

2、项目副经理职责：

(1) 在项目经理的领导下，协助项目经理全面展开施工管理工作，贯彻执行国家和市政府的有关法令，并执行公司的各项管理制度。

(2) 负责指导设计图纸、施工规范、操作规程、施工组织设计、技术措施等进行质量、安全技术交底，并组织展开施工，发现问题及时解决或请示上级解决。

(3) 严格把好材料进场关、技术交底关、质量评定关、中间检查关，组织隐蔽工程自查，并参与隐蔽工程验收工作。

(4) 组织编制劳动力需用计划、机械设备需用计划和材料需用计划，并检查计划落实情况。

(5) 组织制定施工生产计划，确保项目制定的总目标和阶段性目标按计划完成。

(6) 协助项目经理制订质量管理、安全管理、计划管理、文明施工管理制度，并严格监督执行，确保施工生产的安全优质和文明施工。

(7) 协调好与各协作单位的配合关系，及时发现问题，及时解决问题，确保施工生产计划落实，完成项目经理安排的其它工作；

3、项目总工职责：

(1) 监督施工现场各级人员严格履行质量职责，向公司总工程师和项目经理报告工作。

(2) 协助项目经理组织实施公司质量体系文件、主持编制项目施工组织设计、质量计划及重要特殊工程的施工方案。

(3) 协助项目经理对工程质量进行控制、管理、监督；主持对工程的定期检查、评议、整改及工程质量检评；指导、监督施工现场各级人员做好质量记录。

- (4) 负责项目工程技术和技术管理工作。
- (5) 参加设计交底和图纸会审，并做好会审记录。
- (6) 深入施工现场主持处理施工的技术问题，参加质量事故的处理和一般质量事故技术处理方案的编制。
- (7) 负责本工程技术、质量安全、试验、测量等管理工作。
- (8) 安排进行技术文函的签发、保管和日常处理工作。
- (9) 负责项目质量体系的建立及有效运行，完成项目经理交办的其它工作。

4、土建\装修\结构\机电工程师职责：

- (1) 全面熟悉施工图纸和设计的技术要求，实施施工组织设计和质量计划，负责对班组进行技术交底和关键工序与特殊工序的现场作业指导。
- (2) 检查、督促施工现场进度，协调现场各工程关系，解决施工中一般疑难问题。
- (3) 协助测量员进行测量定线和沉降观测工作，并进行校对。

5、质检工程师职责：

- (1) 熟悉并严格执行质量体系文件、质量计划和国家有关建筑安装质量标准、法规和操作规程。
- (2) 熟悉施工图纸及设计的技术要求，实施质量计划。根据工程各个阶段，指导和监督关键工序和特殊工序，加强质量控制点的控制。对工程存在问题与质量隐患及时发现和纠正，并提出整改意见，对现场否决权。
- (3) 对各分项工程坚持各项质量检验制度，并对已完成分项工程进度全面检查并做好质量记录。
- (4) 负责对现场砂、石、砖、水泥、钢材等材料抽样送检。
- (5) 负责对现场重要轴线尺寸、预埋件、预留洞口进行检查复核。

6、安全主任职责：

- (1) 熟悉质量计划和国家工程施工安全法规宣传，指导和监督实施国家安全生产法规和安全操作规程。
- (2) 根据工程各个阶段对工程存在的安全隐患及时发现和纠正，并提出整改意见。
- (3) 做好进场新工人的安全教育和基本安全操作规程教育，定期组织全场安全及文明施工检查，实施奖惩措施，并做好安全文明资料记录。

7、材料员职责：

(1) 熟悉工程质量体系和质量计划，熟悉工程材料，设备工具的质量要求及性能特点，了解市场物资信息，对分供方进行采购。

(2) 根据工程各个进度计划和材料进场计划，分轻重缓急进行物资采购，既有利生产以不积压资金。

(3) 负责组织对进场砂、石、砖、水泥、钢材等材料抽样送检。

8、资料员职责：

(1) 熟悉公司体系和选题计划，及时收集工程图纸技术资料，工程标准、规范、文件、通知，按工作需要传阅或分发使用，最后归案保管。

(2) 根据工程各个阶段按规定及时收集质量记录资料（包括质量检验资料、安全检查资料、分项分部工程评定资料、质量体系运行资料、会议记录等）并分类存档。建立资料借阅手续和记录，作废资料及个性通知，应及时做出标识。

9、测量工程师职责：

(1) 熟悉工程图纸和技术要求，以及国家测量规范规定，掌握业主提供的坐标，高程控制点，并做好交接手续。

(2) 根据工程实际情况制定工程垂直控制方案和平面控制方案；实施施工各个阶段的测量定线工作；按规范实施沉降观测。

(3) 负责测量仪器的保管和使用，按规定进行检查和校验。

1.3.4. 指挥系统

本工程进行统一的指挥协调，除了工作的安排，还包括施工机械设备和材料的调度，在项目经理部内实行项目经理负责制，项目经理对施工质量、进度、安全以及文明施工等实行总负责，项目总工程师、项目副经理协助项目经理进行工作，各职能部门指挥各施工队、班组进行作业。这是项目经理部的内部指挥系统，项目经理部同时还要接受公司、业主、监理、质监、城管、环卫、交警等其它有关部门的一些指令和工作安排。服从统一调度。业主、监理、质监及其它有关部门是项目经理部的外部指挥系统。

1.3.5. 生产及质量、安全、文明施工、创优达标监控系统

1.3.5.1. 生产、安全、质量、文明施工及监控管理系统与人员配备

生产、安全、质量、文明施工、创优达标是项目现场管理的几个主要组成部

分，为了有效地实现对该项目上述几方面的监督与控制，一旦我公司中标，公司及项目部将上述工作列为重点，成立以项目经理为组长，副经理、总工程师为副组长以及业务部门人员为骨干的生产、安全、质量、文明施工及创优达标的监控系统，一旦发现工程进度滞后、安全隐患、质量问题或质量通病以及工地杂乱等问题，及时组织和安排现场作业人员进行整改，并定期召集专门会议，定期总结生产、安全、质量、文明施工及创优达标等方面的经验和教训，采取预防性的对策和措施，确保项目的生产、安全、质量、文明施工及创优达标处于有序、可控的状态之中。主要组成人员及相关业务部门的监控职责、职能及人员配置如下：

1、项目经理

认真执行业主及监理工程师对本工程的各项施工要求，负责组织制定和实施本合同段的施工组织计划，制定重大工程项目的施工方案，协调重要工序的转序衔接工作，处理因工程地质变化而改变的技术工作和施工安排，并负责监督实施，协调各施工队、部室的关系，使之互相支持，有机协作，充分发挥各自的优势及总体优势。控制成本，对各施工队进行成本核算并进行成本核算的教育。

2、项目副经理

协助项目经理搞好施工生产，具体落实各工序作业的人、机、料的安排，并完成经理交给的各项任务。

3、项目总工程师

协助项目经理把好技术关和质量关，熟悉设计文件，制定施工方案，在施工前编制实施性施工组织设计，随时解决施工中遇到的技术难题，并及时向驻地监理工程师和业主书面请示报告；组织对现场施工人员详细地进行技术交底；经常组织有关部门进行定期和不定期的质量检查；在全体职工中广泛开展质量责任重大，质量就是企业的生命的全员质量意识教育；抓好内业人员对资料的收集和整理工作；对技术革新和施工中遇到的有关设计和施工的重大方案改变问题，提出解决方法。熟悉地质状况，制定出切实可行、因地制宜的施工方法；要经常研究和关注地质状况，及时调整和完善施工方案、方法。

4、工程技术部

负责整个工程的施工，在项目经理领导下，统一调配机械、劳动力，制定材料供应计划，对施工现场突发问题，及时落实可行的施工方案、方法。

组织工程内设计文件复核及技术交底、制定全段和重点工程施工组织设计，

施工过程中负责指导和督促项目施工技术管理,使施工及进度按业主要求正常进行,保证工程质量达到约定工程标准。组织工程质量验收评定、工程竣工交付。

5、机电物资部

负责经理部机械设备及物资管理工作。机械设备管理包括机械设备的管、用、养、修等各项工作,物资管理主要包括物资的进、供、运、储存工作,保证施工生产物资需求,并作好进货验证、标识等管理工作。

6、计划财务部

负责编制并检查经理部年、季、月施工计划,编报施工完成情况统计报表及归口管理,负责经理部验工及台帐管理工作。负责与建设方相关部门联系,保证资金专款专用和日常资金的管理工作,为工程进展顺利做出保障。

7、安全质量部

负责经理部安全质量检查、评定工作,制定安全、质量实施细则、管理办法,提出纠正和预防措施,并监督、贯彻执行,在施工过程中把好质量关,保证施工质量和施工安全。

8、中心试验室

负责对施工的进货检验、过程检验、最终质量检验各项工作。负责经理部试验设备检定、管理工作,作好检验和试验状态的标识,收集、整理检验、试验报告、报表。负责施工配合比设计及送检工作,把好混凝土、钢筋施工等质量关,保证工程质量符合规范及设计要求。

9、综合办公室

负责日常文书整理工作,做好上传下达工作、宣传工作和日常接待工作安排。

1.3.5.2. 生产、安全、质量、文明施工及监控管理原则及方法

1、监控的原则

为了确保生产及质量、安全、文明施工、创优达标,并确保本合同段工程的目标工期。对施工全过程进行进度监控管理,监控的原则为:目标明确,事先预控,动态管理,措施有效,履行合同。

2、工期监控法

采用如下监控方法:投资指标监控法、形象进度监控法、单项工程指标监控法、关键线路网络监控法。根据施工组织设计或业主、监理及其它有关的工期要求,适时根据工程进展,调整资源配置,实现工期目标。对关键工序、关键项目

强化跟踪指导，跟踪监测。

（1）投资指标监控法

根据本合同段工程总的投资计划，编制与施工进度相对应的逐月投资安排计划，并比较施工中实际每月完成与计划完成的投资差距，分析差距原因，分析差距产生的单位、分部和分项，采取相应的对策，从宏观控制到微观控制，并绘制投资管理控制曲线。

（2）形象进度监控法

对分项、分部工程编制每旬、每月、的施工形象进度计划，在施工中及时掌握实际每旬、每月、所达到的形象进度，看实际完成与计划完成工程量的差距，分析差距产生的原因、单位、分部和分项，采取相应对策，同时建立工程管理曲线。

（3）单项进度指标监控法

及时统计施工中各项实际进度指标，掌握情况，与施工组织设计确定的各项进度指标进行比较。发现实际指标低于计划指标时，采取调整工序、增加投入等相应措施，确保单项进度指标的实现，实现日保旬，旬保月；从微观控制到宏观控制。

（4）关键线路监控法

根据施工组织设计确定的施工进度网络图，明确关键线路，在施工组织上，狠抓关键工序，并根据工程进展的变化，实施动态管理，适时调整网络图，明确不同阶段的关键工序，采取相应的有效对策。关键线路分层次，关键工序保关键点，关键点保关键线路，关键线路保总工期。

1.3.5.3. 生产及质量监控系统

生产及质量监控系统由我公司总工室及工程部对本工程项目部进行宏观监控，负责掌握总进度及质量情况，及时向上级主管部门汇报；项目部负责完成本工程的生产计划及工程质量目标的实现过程，项目经理为生产及质量的总负责人，项目总工程师是生产计划和质量目标的具体实施者，技术部负责生产的技术管理，图纸会审，技术交底，技术攻关等；工程部负责生产计划的控制和落实；质量安全部负责本工程施工过程中的质量控制工作。

1.3.5.4. 安全监控系统

1、安全生产监控系统由总公司安委会总监控并派专员驻现场指导本工程项目的安全生产，组织总公司各部门负责人定期进安全生产大检查。

2、公司总工办派人专员协助项目经理负责防火、防盗、综合治理总监控，参加公司安全生产大检查。

3、项目经理为本工程安全生产第一责任人，对安全生产负全面领导责任，颁发安全生产规章制度，督促各级下属人员认真落实安全生产责任制和安全生产目标；落实安全生产管理机构 and 人员配备，落实安全技术措施经费，确保专款专用，定期听取项目部安全人员的工作汇报，并向上级有关部门汇报安全生产的工作情况，参加上级各有关监督部门的安全大检查。

4、项目经理为本工程的安全生产第一责任人，负责制定实现安全目标的具体措施，负责制定消防紧急预案和紧急抢救措施，并抓好落实，督促各级人员落实安全生产责任制和安全生产目标，经常检查执行情况，发现问题应及时解决，认真组织施工过程中安全事故的调查、处理工作对事故报告的准确性负责。

5、项目总工程师负责安全生产的技术管理工作，作好安全技术交底，安全技术攻关等；安全保卫部负责执行日常的行车、行人安全、消防防火及治安纠察检查工作，发现问题立即向有关领导汇报并及时处理，以免影响正常行车和行人安全。

6、安全保卫部负责制定施工管理技术保证措施，对施工过程进行监督，防止出现安全事故。

7、专职安全员负责日常的安全生产检查工作，发现安全问题及时汇报，对违反安全操作的行为立即制止并作记录，必要时填发安全施工整改通知单；做好各施工班组每周安全学习和安全学习记录。

8、治安纠察员负责对施工范围和施工周围的治安保卫工作，对仓库存（尤其是危险品仓库）实行24小时值班制，对施工现场、民工宿舍进行定时巡逻，防止偷盗、赌博和打架斗殴等违法犯罪事件的发生。

9、义务消防员由项目部管理人员和各施工班组中的青壮年组成，负责火灾的消防保卫和消防设施的日常工作。

10、安全保卫组应24小时安排人员进行交通疏导和站岗，确保在施工期间不影响城市正常车辆通行和行人安全。

1.3.5.5. 文明施工监控系统

1、文明施工监控系统由总公司工程部总监控并指导本工程项目部的文明施工小组进行工作，组织公司文明施工大检查。

2、公司总工办、总工会负责参加公司文明施工大检查，检查卫生、劳保的落实况。

3、项目经理为本工程文明施工人员、资金、材料等资源的审批和落实。

4、项目副经理为本工程文明施工负责人，负责检查文明施工的落实情况，妥善处理施工过程中与周围居民和相关单位的纠纷，并向上级有关部门汇报，参加上级各有关监督部门的检查。

5、文明施工部负责检查本工程日常文明施工的执行情况，发现问题及时解决并向项目副经理汇报，做好文明施工宣传工作，确保施工期间不影响东莞市的市容，认真执行上级监督部门填发的文明施工整改单。

1.3.5.6. 创优达标监控系统

1、创优达标监控系统由公司总工办和ISO办公室共同监控并指导本项目的创优达标工作，组织公司创优达标检查活动，抽查施工过程中各工序的质量，实测实量，抽查施工质量保证资料填写准确，进行创优达标的有关申报工作，确保本工程达到约定标准。

2、公司总工办负责有关技术攻关和质量保证活动的监控工作。

3、项目经理负责质量创优达标的人员、资金、设备等资源的审批和落实。

4、项目总工程师为本工程创优达标的负责人，负责编制创优达标计划，检查创优达标的落实情况，解决施工过程中的技术难题。

5、工程技术部负责编制质量计划，组织设计文件会审，编制实施性施工组织设计和技术交底。建立技术及质量管理日志，做好项目技术档案管理工作。组织重点难题攻关，检查指导作业区的技术工作。

6、质量安全部负责跟踪质量通病的预防工作，提出质量改进措施，编制竣工文件，参加工程竣工验收。

7、质量安全部负责制订质量管理细则和保证措施，组织处理质量事故。负责工程测量、试验、隐蔽工程的检查评定按照质量体系文件，全面开展各项质量活动。

8、各施工队施工员、质安员、资料员负责执行有关的质量整改落实工作，填写施工质量保证资料，配合作好竣工资料的整理和编制工作。

1.3.6. 生产及质量、安全、文明施工及环境保护创优达标实施细则

1.3.6.1. 质量创优达标实施细则

1、项目施工技术管理严格按我公司ISO9001质量体系文件和业主、监理要求的有关技术管理方法执行。项目部建立以项目总工程师为项目技术负责人的技术管理系统，设立技术质量安全部。

2、施工各工序（或）部位实行技术人员专业分工负责制，各专业技术人员负责按相关技术标准及质量要求实施管理，以施工规范指导施工。

3、建立严密的组织体系。

4、制定严格的质量制度。

5、加强质量教育。

6、加强技术培训。

7、积极开展QC小组活动。

8、建立质量情报信息网络。

9、强化企业质量自控能力。

10、落实质量领导责任终身制。

11、加强工程工艺控制。

12、加强工程材料控制。

13、加强施工操作控制。

14、加强进度和质量关系的控制。

15、把好隐蔽工程检查验收关。

1.3.6.2. 安全创优达标实施细则

如我司中标，我司将结合业主的有关要求及国家与东莞市安全管理的有关规定，制定达标创优细则，该细则包括以下内容：

1、安全生产方针；

2、安全生产创优目标；

3、安全生产责任人；

4、安全生产管理机构及岗位责任；

5、安全培训制度；

6、重大危险源的识别及管理方案；

- 7、安全生产的措施；
- 8、安全生产检查评比办法；
- 9、对违反规定行为的处罚；
- 10、对安全生产创优的奖励。

1.3.6.3. 文明施工创优达标实施细则

- 1、严格遵守《东莞市建筑工程文明检查评分表》规定的有关内容；
- 2、工地周边按规定采取隔离措施，如设置施工围蔽、路牌指示等。

1.3.6.4. 环境保护创优达标实施细则

- 1、施工便道硬化；
- 2、施工前对周边既有建筑物进行详细现状调查、拍照、录像有采取防震等安全措施加以保护。
- 3、出入口均设洗车槽，选择有资质的散体物料运输公司，签订环保责任书，绝对保证每辆车均经冲洗干净方可进入城市道路，洗车泥水经沉淀池沉淀后方可排入雨水管网。
- 4、施工人员生活区设置流动厕所直至工程结束，生活污水待沉淀后排入市政雨水管网。
- 5、征地范围内的植物，应在测量放线后做好记号，防止误砍误伐，造成破坏。
- 6、施工过程中产生的生活和施工废水必须经过沉淀（必要时还需经过过滤）方可排放。施工中产生的垃圾和废油必须集中外运，不得随意堆放。
- 7、对施工范围外的树木和绿化带，如因施工受到损坏，应及时查找原因，并给以赔偿。
- 8、对违反规定者，给以经济处罚，情节特别严重的，触犯有关法律法规者，一律送公安机关处理，决不姑息。

1.3.7. 联络协调系统

- 1、本工程项目经理负责项目部施工的总协调工作，对外向建设单位业主代表和监理公司项目总监或国家有关管理部门定期汇报安全生产、进度和质量情况以及施工中出现需要以上各部门协调的各种事项，同时接受建设单位和监理公司项目总监的有关指令，并按接到的指令分派下属有关人员执行。项目经理对内负

责向公司领导汇报安全生产、进度和质量情况，接受公司的生产大检查。

2、本工程项目副经理负责向建设单位代表和监理公司项目总监或国家有关管理部门汇报安全文明施工、交通疏导情况，协调并处理工程施工过程中出现的安全文明、交通疏导等问题，接受有关管理部门的检查。

3、项目总工程师负责向建设单位业主代表和监理公司项目总监或国家关管理部门汇报生产进度和质量情况，协调并解决施工中出现的技术问题，负责创优活动的组织协调工作。

4、账务负责人负责向建设单位代表和监理公司项目总监汇报财务状况和工程款申报，处理施工合同有关事项。

5、项目部各部室处理各相关事项，接受建设单位和监理公司工程师或国家有关管理部以及公司有关管理部门的检查、指导，并按整改意见执行整改。

6、作好本公司和地方、监理、业主关系协调，并结合工程情况充分发挥项目优势，主动争取各方的支持与配合。做到施工一项工程，交一方朋友。

1.4. 总承包与分包管理办法

1.4.1. 施工总承包对分包商施工进度的管理

总包对施工进度计划的主要控制是形象进度、施工产值、工程质量、工料消耗、文明施工等内容。在计划的落实控制中，总包和分包的计划管理员，深入现场调查研究，掌握情况并用统计分析方法，找出实际完成情况与计划控制的差异，分析原因，制定措施，加强生产调度，及时调整计划，在动态中求平衡。根据实际情况，每周一次向业主、监理公司通报工程进度情况，对进度计划主要采取了如下控制措施：

（1）计划动员。总包部动员相关职能部门参与计划的编制并集中深入讨论，以明确施工目标安排生产计划。

（2）建立例会制度。总包定期召开计划会议，检查计划的执行情况，提出存在的问题，分析原因并采取相应的措施。

（3）下达施工任务指令。主要是对出现的一些新的施工项目利用签发指令的形式，以取得短平快的效果；其次是对有些在穿插施工时，必须在规定的时间内完成，否则影响下道工序的施工计划。对不能按照总包指令完成施工任务的分包单位所造成的一切损失由分包单位承担。

（4）工程进度分析。定期进行进度分析，掌握指标的完成情况是否影响总

目标，劳动力和机械设备的投放是否满足施工进度要求，通过分析、总结经验、暴露问题、找出原因、制定措施、确保进度计划的顺利进行。

(5) 对各分包商未按计划完成的情况，总包单位根据分析原因，若由分包单位自身原因引起进度滞后，将承担由此造成的相关损失，若由业主或总包单位原因引起进度滞后，业主、总包单位承担相应责任。

(6) 对出现进度滞后的情况，总包应采取积极果断措施，如组织会战等形式，确保进度按预期目标完成。

1.4.2. 施工总承包对分包商施工技术的管理

技术管理工作由总包总工程师负责，主要是制定日常生产程序，合理安排布置劳动生产力。明确工程质量的要求和标准；充分发挥设备潜能，提高劳动生产率，降低工程成本，增加经济效益，提高技术工程质量。

(1) 施工总包技术管理工作的主要内容：

1) 施工图纸与技术资料的管理，做好施工组织与设计、技术方案的编制与审批；

2) 组织图纸会审、技术交底，重点解决设计中各专业“碰撞”和“打架”问题，做好相关项目或专业的深化设计；

3) 现场技术质量问题的处理及测量试验的管理工作；

4) 做好新材料、新技术、新工艺的推广应用，保证科技示范工程各项成果的实施与应用；

5) 协调、指导各专业分包单位的技术管理，做好有关技术方面的三个协调工作；

(2) 外部协调：及时与设计、业主、监理等部门沟通，解决工程技术问题，不因技术问题影响工程进度的顺利进行；

(3) 相关职能部门之间有关技术方面的协调：对技术问题涉及合约、材料、机具等部门时，及时沟通，使各相关职能部门准确开展工作；

(4) 参加各专业分包单位技术指导、有关技术方面的横向沟通和协调。

1.4.3. 施工总承包对分包商施工质量的管理

牢固树立质量第一的思想和创“省优和争创国优鲁班奖”的质量目标，坚持样板引路，重点是突出“精”和“细”，一是点点处处按规范、标准要求，消除质量通病；二是“粗粮细做”，“细粮精做”，以高于国家标准为标准。既强调

内部质量，更突出感观效果，最终实现高档次的质量等级。

1) 质量预控

(1) 质量管理以预控为重点，建立完善质量管理体系，以确保工程质量在各个环节受控。

(2) 分包方进场后，及时向总包提交质量保证计划书，计划书包括以下内容：质量目标、质量管理保证措施、关键部位质量的跟踪控制、质量通病的防治等；

(3) 在每个分项及重要工序、部位施工前，分包向总包报验施工方案，施工方案中主包括以下内容：施工流程、施工方法、系统试验等要求与其它专业配合交叉施工办法、劳动、机具、材料安排，设备、成品供应计划，施工进度计划等。

(4) 技术交底确实要起到作业指导书的作用，交底中明确机具、材料、质量要求、注意事项、交叉配合等。

(5) 积极开展QC小组活动，提高质量意识，推动质量管理。

2) 施工质量的过程控制

(1) 总包专职工程师、质量员在现场巡视，发现问题下发《工程质量整改通知单》，必要时下发停工/罚款单，直至将问题改正为止。

(2) 总包专职工程师、质量员将对分包的隐、预检及各项施工试验进行核查，如发现不合格将责令其整改，合格后，分包才可通过总包向监理及业主报验。

(3) 根据施工方案、技术交底等对分项工程进行验收，发现不合格或现场实际与资料不符，责令有关分包方限期整改，验收合格后，再向监理及业主报验。

3) 施工质量奖惩措施

对分包工程制定积极有效的奖惩措施，奖优罚劣，通过积极的奖罚手段来控制各项质量目标及管理制度的实现。

1.4.4. 施工总承包对分包商施工安全的管理

安全生产是总包部在整个施工过程中管理工作的关键环节，总包至始至终承担着安全管理责任。

1) 总包部及各专业分包单位建立以项目经理为首的安全生产领导小组，有组织、有领导地开展安全生产活动；

2) 公司与总包项目经理签定安全责任状，明确双方在安全生产中的责任、

权利和义务，以及具体的安全生产考核指标；

3) 根据项目法施工的要求；总包经理与各专业分包单位经理签定安全生产协议，确定安全生产中的责任和奖罚指标。

4) 总包及各分包单位、分包单位与各下属职工分别签定安全生产协议书，使全体职工增强安全知识、提高安全意识。

5) 各级人员的安全协议签定后，项目经理（安全工程师）监督；检查本协议的落实情况，确保安全考核指标的完成。

6) 在施工生产中制定严格的安全防范措施，并落实到位，采取强有力的奖惩手段来确保安全管理目标的实施。

1.4.5. 施工总承包对分包商文明施工的管理

严格按广东省建筑施工文明工地要求布置施工现场，具体管理细则如下：

1) 施工现场统一制作各种标识，宣传标语。

2) 施工现场建立以项目经理为组长的施工现场文明施工管理领导班子、领导成员明确分工，各尽其职，并配置专职管理人员，监督检查现场文明管理。

3) 编制现场文明施工管理制度，简明扼要，把检查责任到人，把场容管理制度化。

4) 全体员工树立遵章守纪思想，采用挂牌上岗制度，安全帽、工作服统一规范，安全值班人员佩戴不同颜色标识

5) 搞好环境卫生，职工生活区统一管理，办公区种植花草进行绿化。

6) 施工现场出入口、办公区、生活区由专人清扫，保持现场清洁，设专职人员负责文明施工现场的检查，保证施工现场及楼层内每天清理。

7) 现场发电机房采用全封闭砌筑，排水孔安装消声器和粉尘滤网，尽量减少噪声和灰尘的污染。

8) 施工现场、施工区、办公区、生活区划分明确，安排合理，现场材料分类标识，堆放整齐。

1.4.6. 施工总承包对分包商现场水电的管理

总包单位对现场内所有水电实行统一管理，为达到合理调度、节约使用的目的，特制定如下规定：

1) 临时用水管理

(1) 总包将按业主合同的规定将水电接至指定位置。

(2) 各专业分包进入施工现场后，在施工之前将水电使用申请以书面形式报总包专业工程师，批准后，在指定地点按指定线路接水。

(3) 水电使用申请包括使用地点、使用期限、使用量；对用电申请还须注明使用的机械、功率及安全措施。

(4) 水管连接由专业人员完成，否则，由总包负责接水，但此费用由分包单位负责；

(5) 违章用水造成浪费或用水时跑冒滴漏损坏物品的，要负全部责任，并视情况轻重给予罚款。

2) 临时用电管理

(1) 现场总配电室设电工24小时值班，随时处理各种突发事项；施工工程处每处设电工，对现场一级配电箱、二级配电箱进行维护管理。

(2) 本工程严格执行国家施工现场临时用电安全技术规范，施工用电采用TN-S接零的三相五线制供电系统。所有机具必须达到三级控制两级漏电保护，实行“一机一闸”制，每台设备有各自的开关箱，严禁用一台电气开关控制两台及以上用电设备，其设备开关箱内的民保护器额定动作电流不得大于30MA，额定漏电动作时间不大于0.18秒。

(3) 现场电工持证上岗，执行用电安全操作规程

(4) 值班电工须作好值班记录，交接班时作好交接记录。

(5) 电工进入施工现场必须戴好安全帽，配带常用工具及检测仪器，1小时内处理不了的故障，须向有关领导反映。

(6) 正常维护需要时，值班电工有权对分包用电线路及设备进行安全检查，提出问题必须限时整改，否则因此所造成的的一切后果由分包负责。

(7) 分包有责任对现场的临时用电设施进行保护，如因使用不当或私自拆改造成破坏，须承担经济赔偿。

(8) 分包方必须配备维修电工，维修电工持有劳动部门签发的特种作业操作证。现场临电设施必须由专职维修电工进行维护，严禁非电工接、拆线路及操作开关，如因非电工操作造成人员伤及设备财产损失，由其本人所在分包负责。

1.4.7. 施工总承包对分包商的穿插和配合施工

1、施工配合管理措施

配合施工是本工程总承包管理中非常重要的一款，为防止工序颠倒，影响施