

Word 版获取: <https://coyis.com/?p=23904>

更多施工方案: <https://coyis.com/?p=16801>

# 建筑一生网

[施组](#)、[方案](#)、[细则](#)

---



## 对专业分包的 配合、协调、管理、服务方案

建筑一生

<https://coyis.com>

# 目录

1、总承包施工管理的理解与思路.....	- 1 -
1.1、施工总承包管理内容.....	- 1 -
1.2、施工总承包服务内容.....	- 3 -
1.3、施工总承包管理的方法和手段.....	- 3 -
1.4、施工总承包管理的程序.....	- 4 -
2、施工总承包管理制度.....	- 5 -
2.1、专人负责制.....	- 5 -
2.2、工程报表制度.....	- 5 -
2.3、会议制度.....	- 6 -
2.4、定期检查制度.....	- 6 -
3、总承包质量管理.....	- 7 -
3.1、总承包模式下的质量管理.....	- 7 -
3.2、质量管理程序总包质量控制流程如图 3.2 所示。.....	- 7 -
3.3、对各专业总体质量管理措施.....	- 8 -
3.4、质量管理主要制度和奖罚措施.....	- 8 -
4 总承包项目进度计划管理.....	- 12 -
4.1、施工进度计划管理.....	- 12 -
4.2、施工进度计划控制.....	- 13 -
5、总承包安全生产管理.....	- 14 -
6、总承包文明施工管理.....	- 14 -
7、成品保护及分包商管理.....	- 15 -
7.1、成品保护管理.....	- 15 -
7.2、对指定分包商、独立专业分包商管理.....	- 17 -

# 第四篇 对总承包管理的认识以及对专业分包的配合、协调、管理、服务方案

## 1、总承包施工管理的理解与思路

总承包管理是国际上流行的一种项目管理模式，运用总承包管理模式可以有效 的加强项目的整体管理，缩短工期，降低总体项目成本，提高投资效益。施工总承包管理在时间上涵盖了从建设项目开工至竣工交付使用及保修服务的全过程，在范围上涵盖了参与建设项目施工各方及一切有关的管理活动，实施施工总承包管理既 是高质高效完成施工项目的有效手段，也是涉及人、财、物等多种生产要素及服务对象的复杂的管理活动。

施工总承包管理包括工程项目实施的全部内容，总承包商根据所承包项目情况，采取公开招标形式将专业工程分包给具有相应资质的各专业分包商。总包对分包实 行统一指挥、协调、管理和监督，分包企业按照分包合同的约定对总承包企业负责。

为搞好施工总承包管理，必须制定行之有效的施工总承包管理方案。

意识决定行为，行为决定结果。因此，要搞好施工总承包管理，必须坚持正确的管理理念。根据招标文件要求，我公司本着“实施总承包管理，全面履行业主合同” 的原则和目的，我公司确定施工总承包管理的理念为：服务业主，无份外之事，管理分包，无不管之事。

项目工程管理的思路：

- 1、主要特征：“动态管理，优化配置，目标控制，节点考核”。
- 2、运行机制：“总部宏观调控，项目委托管理，专业施工保障，社会力量协调”。
- 3、组织机构：“两层分离，三层关系”，即“管理层与作业层分离”，项目层次与企业层次的关系，项目经理与企业法人代表的关系，项目经理部与劳务作业层的关系。
- 4、推行主体：“二制建设”。即项目经理责任制和项目成本核算制。
- 5、基本内容：“四控制，三管理，一协调”。即进度、质量、成本、安全控制， 现场（要素）、信息、合同管理和组织协调。

### 1.1、施工总承包管理内容

表 1.1 施工总承包管理的内容

序	项目	具体内容
---	----	------

号		
1	总承包施工工程内容	<p>根据招标人文件要求，施工总承包方完成以下内容的施工和工作为：</p> <p>新建开发官士墩中学 1-4 号楼、1 号门房、2 号门房、体育场看台及室外配套工程等招标文件、工程量清单及图纸所包含的全部内容。</p>
2	总承包管理项目	<p>进度：实行进度计划管理，编制总进度计划、分项工程进度计划、月进度计划、周进度计划，以及保证工程顺利进行的各类资源配置计划，建立施工总体协调会以及设计、技术、生产专题协调会，过程中全面及时解决影响进度的各类问题。</p> <p>质量：合同中明确质量目标和各方责任；监督分包单位建立施工现场的质量保证体系，落实分包单位各管理岗位人员资格，制定工程创优计划和纠正与预防措施，全面参与和指导分包单位的深化设计和施工方案的编制，实行“宏观控制、微观指导、样板引路、过程控制。”</p> <p>成本：重点对可能造成工程成本增加的项目进行监控，采取“施工方案优化、设计变更评审、工序搭接协调、材料采购招标”等手段进行成本控制。</p> <p>安全：安全管理坚持人人有责的原则，建立完善的安全管理体系，落实“六个第一责任人”的责任，做到“防护标准统一、防护部位严密、安全设施齐全、安全信息共享、视频监控到位、总包分包联动、管理监督并举、奖罚制度完善、执行措施有力”。</p> <p>现场（要素）：实施总平面规划管理，设施统一配置、区域分区管理，履行总包职责。</p> <p>信息：发挥公司信息管理优势，建立局域网络，统一配置项目专业管理软件，配置专业网管，提供多层次信息服务。</p> <p>合同：按计划进行分包招标，进行合同交底，建立合</p>

		<p>同履约评审制度，严格履行合同承诺，认真完成合同义务。</p> <p>组织协调：进入施工现场的参见各方均纳入总承包的协调、服务范围，发挥资源优势，为工程顺利进行创造有利条件。</p>
--	--	---

## 1.2、施工总承包服务内容

在施工总承包管理的基础上，我公司将本着业主至上、工程全局为重的宗旨切实认真地履行施工总承包服务的职责，为包括各专项发包和专业分包在内的全体施工单位提供全面、细致、周到的服务。以“超值服务、创造满意为己任，追求质量卓越，信守合同承诺，建造业主满意工程”为服务宗旨。

### 1、质量服务

旁站监督、联合攻坚。我单位将凭多年来积累的施工总承包经验对各专业工程的施工质量进行旁站监督，如发现有不妥时将及时采取相应措施进行管理纠正。

### 2、安全服务

建立整体安全防护屏障和安全信息网络。将在本工程中建立工程全过程的整体安全防护屏障，并按合同要求提供给各分包单位使用。另外，还将建立全工程的安全信息互通网络，确保在高强度的交叉作业中互通讯息，以保障安全。

### 3、文明施工服务

统一部署、文明有序。对施工现场进行综合统畴管理、统一规划、统一布置的同时，将我单位一整套的文明施工管理办法、措施与各分包单位进行交流，以便让他们也能以同样的标准进行文明施工管理，以期提高工程整体形象。

### 4、对外协调服务

我公司将全面负责对外协调，为各专业分包单位与外界的联系铺平道路。正确理解业主的建设思路及设计意图，协同业主和监理单位对各施工单位进行全面管理和提供完善周到的服务，确保各施工单位能连续、均衡地施工，使整体工程在安全、节约的前提下按期完成且顺利通过竣工验收。

## 1.3、施工总承包管理的方法和手段

施工总承包管理的方法和手段见表 1.3

项目	内容
目标管	目标管理是一种主动管理方式，也是一种追求成果的管理方式，总

理	承包方在 管理过程中，对分包商提出总目标和阶段目标，在目标明确的前提下对各分包商 进行管理。
跟踪管理	总包方在进行目标管理的同时，采取跟踪管理手段，以保证目标在完成过程中，达到相应要求。通过跟踪及时发现和解决问题，以免发生不必要的延误或损失。
平衡管理	实施平衡管理，关键是要抓住重点，使整个工程施工过程中有重点、有条理。 平衡管理是整个工程能否顺利完成的重要因素，要求总承包方有敏锐的洞察力和预见性，能预见工程在施工中可能发生的主要矛盾并采取相应措施。
制度管理	建立符合现场实际的总包管理制度，包括如下内容： 1、总包配合服务工作协议。 2、分包进退场管理制度。 3、工作例会制度。 4、分包质量管理制。度。 5、分包进度管理制度。 6、现场文明施工、环保管理制度。 7、分包安全管理制度。 8、分包技术资料管理制度。 9、总平面管理制度。 10、分包成品保护制度。 11、后期保修服务制度等。

表 1.3 施工总承包管理的方法和手段

## 1.4、施工总承包管理的程序

### 1、施工总承包管理的工作程序（图 1.4-1）

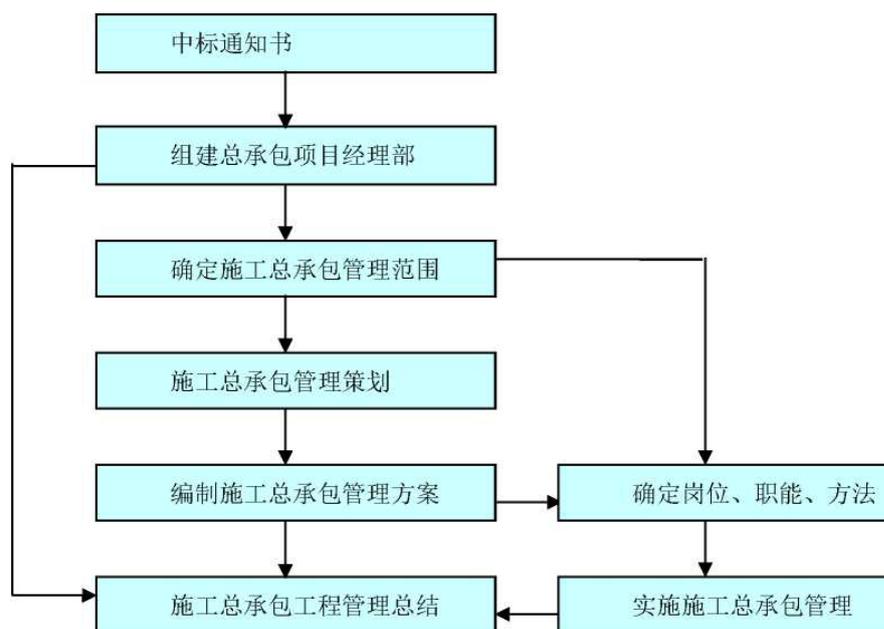


图 1.4-1 施工总承包管理的工作程序

## 2、施工总承包管理策划程序（图 1.4-2）

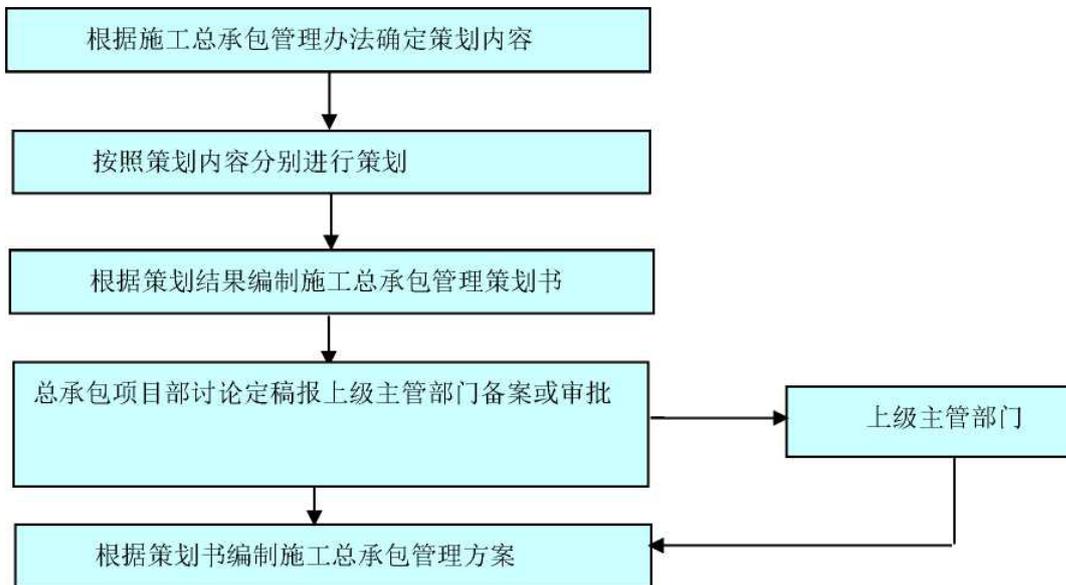


图 1.4-2 施工总承包管理策划程序

## 2、施工总承包管理制度

### 2.1、专人负责制

在组织管理机构中，我公司在工程、技术部门设置了专业工程师，对本工程中涉及的所有专业均设置专业工程师负责本专业的施工管理工作。管理的内容包括工期、质量、安全、协调管理等工程管理和技术管理的所有范围。

采取专人、专业负责制，可以明确责任目标，明晰管理思路，有效防止扯皮现象。

### 2.2、工程报表制度

在工程施工中应设置下列报表：进度日报表、周报表、月报表；质量周报表、月报表；安全周报表、月报表；合同履约月检查表；工程量月报表。

报表的报送、处理与保管：总承包制定工程报表管理制度，指定报表负责人；进度报表指定专业工程师和预算统计人员负责。

对工期拖延的情况应注明拖延部位、工程量，专业工程师应组织有关人员分析原因，并采取补救措施，必要时，项目经理应召集有关人员共同协商；

安全和质量报表分别由安全总监和质量总监组织有关单位人员填报。对出现的问题应视大小、轻重，分别予以处理或向有关领导或部门汇报。

工程量统计报表由合约工程师负责组织上报并负责审核。

合同履行情况由项目经理组织有关人员进行检查，及时做出评价，填写报表。

已处理完的报表应及时编号并送资料室存档以备查阅。

## 2.3、会议制度

### 1、会议项目

监理例会，由监理主持，业主和施工各方参加。每周一次，主要解决影响工程工期、质量、安全、文明施工、投资等各类问题。总结本周工程情况，下达下周工作安排。

生产调度会，由总包方召集，各专业分包和有关单位参加，每周一次，主要内容是：传达监理例会要求，通报和总结本周工程施工情况，解决影响工程施工的各类问题，下达下周任务。

2、专业会议，由监理专业工程师或总专业工程师召集的有关质量、安全、土建、水电等各专业领域的会议，重点是解决本专业工程施工中存在的问题，提出专业施工目标。根据需要随时召开。

3、临时紧急会议，由业主、监理或总包临时召集的专题会议，如传达上级指示，解决重要或紧急问题。或由专业分包申请召开解决某一领域或专业问题的会议，不定期召开。

### 4、会议纪要

召开会议有书面签到记录。会议召开完后，参加会议各方应在会议记录上草签，正式会议打印完后再正式签署。

会议纪要的发放有记录，并建立会议落实制度。对会议中提出的问题要定人、定时、定责任，逾期未能解决要予以处罚。

建立会议事项销项制度。在会议纪要中每一个问题后面留一栏备注栏。备注栏要按会议确定的时间核实是否按时完成。对未按时完成的要及时予以督促，确保会议有效。

## 2.4、定期检查制度

日常巡查：由所有管理人员按职责分工随时检查，发现问题及时解决。

专业检查：由各专业工程定期或不定期组织，重点对本专业的施工情况（质量、工期、安全、文明施工）等进行检查。

综合检查：由总承包管理部组织，对整个工程所有单位的各项指标进行综合检查，一般每半月或一月一次。

对检查结果及时予以通报，对检查出的问题必须定人、定时间、定措施。

建立奖罚制度，及时予以兑现。

### 3、总承包质量管理

#### 3.1、总承包模式下的质量管理

我公司建立了完整的管理体系和决策机构，对项目质量进行全方位的监督、调节，完善的服务和有效控制，使项目质量管理步入了正规、高层次的良性发展阶段。

总部将选派一名质量部经理常驻项目，代表公司对本工程的质量进行全过程监控。质量部经理有权对一切影响工程质量的行为给予制止，必要时勒令停工，确保本工程质量目标的实现。

采用合理高效的一体化管理模式能保证工程始终有条不紊地进行，同时会有效地缩短工期，降低工程成本。本工程中，我公司作为工程总承包商将在业主授权范围内，实行工程一体化管理，内容包括：

1 将本项目所有的分包商和所有材料供应商签约管理，将与本项目有关的所有合作方交由我方协调，将所有的与进度、质量、成本有关的责任交由我方承担，这种一体化管理模式的责任主体明确单一，管理思路连贯，便于我方有效协调，能充分保证每个施工阶段和施工环节高度衔接，施工进度快。

2 协助业主履行项目管理职能，如办理项目开工相关手续、施工扰民投诉处理、境外大宗材料和设备的招标、签约、供货管理，以及业主指定分包商的签约与管理等事务。把业主从施工的具体繁杂事务中解脱出来，便于业主集中精力处理投资控制、功能设计、招商部署等重大事项。

3 我方在协助业主履行部分项目管理职能时的指导原则是：总包牵头、共同操作、价格透明、业主审定。双方分工协作，便于发挥各自优势。我方在成本基础上计取一定的酬金，而且由于我方与业主利益取向一致，有利于工程总体目标、高速、高效地完成。

4 总承包商在工程主体结构施工等方面当好承包商角色。业主与总承包商的义务、责任、利益等均在合同中作出明确界定。作为既是总承包商又是承包商的我公司将以高度的责任感为业主效力，对上报给业主的各种建议方案的专业合理性、经济性负责。

5 我公司相信以我公司的企业实力及管理底蕴，一定能确保目标顺利完成。一样的时间，最好的质量；一样的质量，最快的时间；一样的价格，最好的服务；一样的服务，最低的价格。各种因素综合在一起确保创过程精品，创业主满意工程。

3.2、质量管理程序总包质量控制流程如图 3.2 所示。



表 3.4 质量管理的制度与措施

主要质量管理制度	
质量技术交底制度	工程施工前项目总工程师向全体管理人员进行施工组织设计交底，分项工程施工三天前项目总工程师以书面形式向责任工程师进行施工方案交底，施工方案要有指导性；分项工程施工一天前工长向施工班组进行书面的施工质量技术交底，技术交底要详细有可操作性。无施工方案和技术交底不得施工。
检验检测制度	项目经理部要建立起规范的检验检测制度，所有使用的物资、施工过程中各工序的质量、成品与半成品的质量都要按照相应的国家或地方规范、标准进行检验检测，未通过检验检测程序的物资不能用于工程中，未经检验的工序不得进入下道工序。检验检测坚持各负其责、委托试验、见证取样的原则。
样板引路制度	分项工程开工前，由项目经理部的工长和质检员，根据专项方案、措施交底及现行的国家规范、标准，组织分包单位进行样板分项(工序样板、分项工程样板、样板墙、样板间、样板段等)施工，样板工程验收合格后才能进行专项工程的施工。同时分包在样板施工中也接受了技术标准、质量标准的培训，做到统一操作程序，统一施工做法，统一质量验收标准。
三检制	<p>1 自检制度</p> <p>对于施工质量可以进行全过程跟踪，能够及时整改，不需做预先鉴定的检验批，如：钢筋绑扎、钢筋连接器、模板、二次结构、内装饰等，在施工完后均需由施工班组自检，由班组长填写自检记录表。</p> <p>2 互检制度</p> <p>经自检合格的检验批，由上下工序班组进行互检，符合工程质量验收标准，双方填写互检记录，经责任工程师签字认可后，报质量工程师对互检中发现的问题，班组应认真及时整改。</p> <p>3 专职检制度</p> <p>在互检合格的基础上，由质量工程师组织各相关方进行专职质量检查，检查合格后填写相应专职检查纪录，并报现场监理工程师验收。</p>
挂牌管理制度	<p>1 技术交底挂牌</p> <p>在工序开始前针对施工中的重点和难点现场挂牌，将施工操作的具体要求，如：劲性节点钢筋绑扎等设计要求、规范要求写在牌子上，既有利于管理人员对工人进行现场交底，又便于工人自觉阅读技术交底，达到理论与实践的统一。</p> <p>2 施工部位挂牌</p> <p>执行施工部位挂牌制度：在现场施工部位挂“施工部位牌”，牌中注明施工部位、工序名称、施工要求、检查标准、检查责任人、操作责任人、处罚条例等，保证出现问题可以追查到底，并且结合质量奖罚制执行奖罚，从而提高相关责任人的责任心。</p>

	<p>3 半成品、成品挂牌</p> <p>对施工现场使用的钢筋原材、钢筋半成品、模板、砌块、砂石等进行挂牌标识，标识须注明使用部位、规格、产地、进场时间等，必要时注明存放要求和保护要求。</p>
<p>专项 方案审批 制度</p>	<p>分项工程开工前，由相关专业施工部门组织编制该分项工程的专项施工方案，工程技术部进行复核。方案编制完成后由项目总工程师组织有关人员评审，特殊工程施工方案必须经本工程专家顾问团评审并征求咨询公司意见，经修改后报监理、业主审批。</p>
<p>质量 例会和会 诊及讲评 制度</p>	<p>1 每周生产例会质量讲评制度</p> <p>总承包项目管理机构将每周召开生产例会，总承包项目经理把质量讲评放在例会的重要议事议程上，除布置生产任务外，还要对上周工地质量动态作一全面的总结，指出施工中存在的质量问题以及解决这些问题的措施，并形成会议纪要 以便在召开下周例会时逐项检查执行情况。对执行好的分包单位进行口头表彰，对执行不力者要提出警告，并限期整改。</p> <p>2 每周质量例会制度</p> <p>由主管质量的质量部经理主持，总包相关责任工程师、质量工程师以及分包商现场经理、质量及技术负责人参加。首先由分包商汇报上周施工项目的质量情况，质量体系运行情况，质量上存在问题及解决问题的办法，以及需要项目经理部协助配合事宜。</p> <p>工程质量部与与会者共同商讨解决质量问题所应采取的措施，会后予以贯彻执行。每次会议都要作好例会纪要，作为下周例会检查执行情况的依据。</p> <p>3 每月质量检查讲评制度</p> <p>每月底由质量部组织分包商现场经理及技术负责人对在施工程进行实体质量检查之后，由分包商写出本月度在施工程质量总结报告交工程质量部，再由工程质量部汇总，并结合质量奖罚制的检查情况，以《月度质量管理情况简报》的形式发至项目经理部有关领导，各专业项目副经理、各部门和各分包单位，报项目质量部经理。</p>
<p>全 过 程全 天 候质 量 跟 踪 监 控 制 度</p>	<p>总包相关责任工程师、质量工程师对分包商的过程质量展开全过程、全天候的监督与认可，凡达不到质量标准的不予签证，并限期整改。</p> <p>在工程具体施工阶段，由质量部设置土建、机电等专业责任工程师、质量工程师对工程进行全过程全天候质量跟踪，并建立质量跟踪记录。通过记录来反映工程整体质量情况，把情况及时反馈到各专业施工部，并报质量部经理。在每周的质量例会中工程质量部负责人通过图表形式对工程质量情况进行详细阐述和分析，结合质量部经理的意见，使各个分包单位全面了解各自工程中出现的质量问题及隐患，以及解决措施等，通过建立该制度，我方才能全面了解 工程质量情况，确保工程质量保持在受控状态。</p>
<p>成 品 保 护 制 度</p>	<p>总包项目经理部根据施工组织设计和工程进展的不同阶段、不同部位编制成品保护方案；以合同、协议等形式明确各分包对成品的交接和保护责任，确定主要分包单位为主要的成品保护责任单位，明确总承包项目管理机构对各分包单位保护成品工作协调监</p>

	<p>督的责任。</p> <p>总承包项目管理机构对所有入场分包单位都要进行定期的成品保护意识的教育工作，依据合同、规章制度、各项保护措施，使分包单位认识到做好成品保护工作是保证自己的产品质量从而保证分包自身的荣誉和切身的利益。</p>
<p>质量 奖罚制度</p>	<p>1 依据国家的质量验收规范，项目制定详细的验收标准。各分部分项工程根据不同的施工进度按每一施工单元进行一次质量大检查，检查结果作为奖罚的依据。</p> <p>楼板工程按一层一检查；机电工程的预留预埋跟随楼面结构一同检查，管道安装按一个井道一检查；装饰工程由于各分项同步施工，按一周一检查；其它分项工程根据不同专业特点按实际施工进度确定。</p> <p>2 对于在交接检中，下道工序班组发现上道工序存在施工质量的情况，根据施工质量的严重程度对发现问题者给予奖励。</p> <p>3 通过“质量监督核查追踪专题会”的总结落实情况，对于严格按照质量要求和标准进行施工的单位和个人进行奖励，而对出现施工质量问题并整改不到位且达不到验收标准的单位和个人给予经济处罚，对于造成严重施工质量事故的单位和个人坚决予以清退出场，并追究相应责任。</p> <p>4 通过奖罚，使操作工人自觉提高质量意识，不断提升施工水平，创建过程精品。</p> <p>5 将奖罚结果粘贴在宣传栏中，以达到鼓励先进，鞭策后进的目的。</p>
<p>质量 管理主要 奖罚措施</p>	<p>1 我方建立健全各项质量奖罚制度，设立质量奖罚专项资金，对各分包单位质量目标完成情况进行评比，奖优罚劣。</p> <p>2 各分包单位必须建立完善自身质量管理体系和质量责任制，对质量体系不完善，责任不明确，管理混乱的分包单位，总承包将对其处以罚款。</p> <p>3 各分包单位须按照国家和武汉市有关规定以及合同要求，配备质量管理员，未经总承包允许，各分包单位不得随意更换。</p> <p>4 总承包单位对分包单位作业人员，分期对质量进行教育、培训、考核。对在质量考核中表现优秀的作业人员，给予的奖励，考核不合格者将处以罚款，并组织再次培训学习，仍不合格者，清退出场。</p> <p>5 我方将定期开展质量检查评比活动，对评比活动中排名前5名的分包单位（或班组），予以1000~3000元奖励，对后3名处以3000~5000元的罚款。</p> <p>6 各单位应配合我方认真做好保护成品和半成品的的工作，在施工过程中有破坏成品和半成品的，该单位必须进行修复，同时我方管理部将视情节严重对该单位处以100~1000元/次的处罚。对于故意破坏成品和半成品的现象，除按上述方法对单位进行处理外，还要对故意破坏成品和半成品的个人处以300~500元/处的处罚，并对其进行教育，责令其写出书面检查。</p>

	<p>7 每月评选出若干名对质量控制有突出贡献的优秀质量管理人员，进行通报表扬并给予 300 元/人的奖励。</p> <p>8 未进行工序交接的，对双方负责人均处以 200 元/次的罚款，并对其进行教育。</p> <p>9 对故意损坏质量检测仪器和虚报、谎报质量检测数据的行为，将处以 200 元/次的罚款，并对其进行教育。</p> <p>10 对质量通病预防效果好的单位给予通报表扬，并适当给与经济奖励；对虽然总承包三令五申，但是仍然存在严重质量通病的单位给与批评，责令其限期整改，并给与 1000~3000 元的处罚。</p> <p>11 对损坏现场质量标识的行为，总承包将对其本人进行教育，责令其写出书面检查，并处以 100~300 元/次的罚款。</p> <p>12 使用未经检验试验或者检验试验不合格的材料造成质量问题的，给予相关责任人 1000~3000 元/次的处罚，并责令不合格材料退场，限期整改。</p> <p>13 对不服从质量监督人员管理，对监督人员的意见不予采纳或者阳奉阴违的，给与该单位 1000~3000 元/次的处罚，并对其进行教育。</p> <p>14 对于不符合施工质量要求的施工部位，项目经理部将要求整改，如整改不及时则每次处以 100~3000 元的处罚。</p> <p>15 对于特殊部位和特殊工序的施工必须先做样板，经各方对样板验收合格后才能按照样板的要求继续施工。每道工序施工完成后应及时申请验收，只有验收合格后才能进行下道工序的施工，对于验收情况良好，施工质量受到好评的分包单位，总承包将对其进行通报表扬，并给予 2000 元的奖励。</p> <p>16 对质量资料管理混乱，出现损毁、遗失质量资料的，对相关人员处以 100~300 元/次的罚款，</p> <p>17 对于质量事故，将根据合同中的约定进行处理；对于需要追究刑事责任的，我方将积极配合政府部门开展工作。</p>
--	---

## 4 总承包项目进度计划管理

### 4.1、施工进度计划管理

施工总承包依据施工进展情况编排合理的总进度计划，对生产诸要素（人力、机具、材料）及各工种进行计划安排，在空间上按一定的位置，在时间上按先后顺序，在数量上按不同的比例合理地组织起来，在统一指挥下有序地进行，力争达到预定的目的。

1 总进度控制计划由施工总承包依据与业主签定的施工承包合同，以整个工程为对象，综合考虑各方面的情况，对施工过程作出战略性的部署，确定主要施工阶段（地基与基础、结构、设备安装调试、装修、验收等）的开始及关键线路、工序。

2 明确施工的主攻方向。

确保施工总目标（合同工期）的实现。各专业分包单位在编制分部、分项工程及工序的安排时必须服从施工总目标的要求和规定，既可靠又要留有余地。

3 体现可行性和合理性的结合。计划安排体现技术上的可靠性和组织上的先进性。充分反映建筑施工的内在规律，在施工部署上，先下后上，先室内后室外。在专业施工上，遵循先大截面后小截面、先无压管后有压管，特别是土建为机电设备优先创造安装条件，机电设备为墙、顶、精装修创造隐蔽条件。

4 直观明了、便于操作。采用坐标与网络图相结合的方式编制施工计划，充分反映各施工工序间的相互逻辑关系，确定关键线路，便于实施和检查。

5 注重经济效益。尽可能安排流水施工，组织均衡施工，在确保工期的前提下，以较小的投入赢得最大的收益。

## 4.2、施工进度计划控制

施工总承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。计划的编制是依据图纸和合同工期的要求，结合现场的情况等多方因素编制，在计划的落实控制中，施工总承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。

施工进度计划的主要控制措施：

1 计划动员：施工总承包动员相关职能部门参与计划的编制并集中深入讨论，以明确施工目标及为达到目标各自应做的工作。

2 建立例会制度：施工总承包定期召开计划会议，会议由施工总承包主持，各专业分包主管生产的负责人参加。主要是检查计划的执行情况，提出存在的问题。

分析原因研究对策采取措施。

业主、监理、施工总承包随时召集并提前下达会议通知单。分包单位必须派符合资格的人参加，参加者将代表其决策者。

分包单位派出参加会议者不得随意迟到、早退或缺席，如有特殊情况，应提前请假，并委派相应资格人员参加。

3 下达施工任务指令：施工任务指令原则上由施工总承包经理签发，主要是针对出现新情况利用签发指令的形式，取得短平快的效果，其次是对在穿插施工时，必须在规定的时间内完成，否则影响下道工序的施工计划。对不能按照指令完成任务的分包单位，所造成的一切损失由分包单位承担。

工程进度分析。计划管理人员定期进行进度分析，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入是否满足施工进度的要求，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、总承包安全生产管理

安全生产是施工总承包在整个施工过程中管理工作的关键环节，承担着自始至终的安全管理责任。

1 施工总承包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、有计划地开展安全生产活动。

2 企业的法人代表与施工总承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；施工总承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指标。

4 施工总承包及各专业业务主管部门负责人（专业施工员）与各专业部门的业务人员，各专业负责人和业务主管部门人员与作业班组、特殊工种作业人员都要分别签定安全生产协议书。从经理到生产班组纵向到底，一环不漏，各职能部门人员的安全生产责任做到横向到边，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，项目经理监督、检查本协议的落实情况，确保安全考核指标的完成。

6 各级安全管理协议，特别是各专业分包单位的安全协议必须在各专业分包单位进场前签订。

## 6、总承包文明施工管理

文明施工工作由施工总承包统一组织、统一管理、各专业分包单位必须按以下规定办理：

1 进场前必须提供花名册，每人交一张 1 寸彩照统一到总包项目部办理胸卡。无胸卡者禁止进入施工现场。

2 专业分包的管理人员安全帽与施工工人所配戴安全帽分色，按统一要求配戴，其它颜色的安全帽一律不准带入现场。

3 分包搭建办公用房或材料库房必须报施工总承包综合办批准。

4 所有施工现场及办公室的标牌由施工总承包统一制作，未经允许不得悬挂任何标语或标记，如确需悬挂必报总承包项目部，由总承包项目部报业主批准。

5 在进行噪声作业时，必须严格控制作业时间，工地设群众来访接待站。

6 防止人为活动的噪声，特别要杜绝人为的敲打、叫嚷、现场野蛮装卸噪声等现象。最大限度减少噪声扰民。

7 施工现场的环境卫生整齐、无积水，车辆进出现场不得遗撒或者夹带泥沙。

8 分包单位办公区、生活区、材料加工场地应保持清洁，生活垃圾由分包单位自行负责清运出施工现场。分包单位施工必须做到随时工完场清，随时清理建筑垃圾，在其责任区内须保持垃圾分类堆放，施工总承包随时对分包执行情况进行检查。

9 办公室、宿舍、伙房、饮水站、吸烟室、垃圾站、厕所等设统一制作的标牌。

10 伙房必须有卫生许可证、炊事员每年进行一次健康检查，持有健康合格证者方可上岗。

## 7、成品保护及分包商管理

### 7.1、成品保护管理

#### 1 建立成品保护制度

各分包单位在现场交叉作业，成品保护工作是重点。各分包单位必须严格按《成品保护方案》进行施工和保护，并有严格的监督和奖惩制度。在装修前期，由各分包成立成品保护小组对自己的成品进行维护；装修后期，由专业的成品保护公司和保洁公司进行维护。任何单位进房间必须有入户施工申请单和出入证，如需要破坏其他单位的成品，分包单位必须填写成品破坏申请单上报项目总承包部，经总承包部与其他专业分包协调后方可施工，施工完后恢复成品，由责任方承担费用。

成品保护方案按专业、作业层、作业间进行划分，具体到每一个分包单位及分项工作。编制成品保护计划及分阶段编制成品保护措施方案和实施细则。根据项目管理制度汇编，制定成品保护的检查制度、交叉施工管理制度、交接制度、考核制度，把项目人员的责任与绩效考核及工资挂钩，建立对分包单位的奖罚制度。

#### 2 成品保护措施

施工组织设计中制定成品保护措施，项目施工管理部根据施工组织计划及本工程的特点编制成品保护方案，成品保护方案分为：基础、主体施工阶段，粗装修施工阶段，精装修施工阶段。方案编制必须根据实际情况，要有针对性、可操作性，内容齐全。

工程根据成品保护方案，落实成品保护措施。材料在现场进楼之前由物资管理部负责组织进行成品保护，进楼后的材料及工程成品保护工作由施工管理部组织实施。

粗装修阶段实行工序成品保护和作业面成品保护两种办法。如墙体施工时按砌筑、电工开槽、水工开洞、抹灰、涂料 5 个工序进行，各个工序相互错开，谁施工由谁负责。如果一个作业面同时有多个工种在进行作业，为了明确责任，则按作业面进行划分进行成品保护，即采用每个分包单位负责一定楼层或房间作业面的成品保护，按作业面划分时注意划分的界线明确，不留死角。每个分包单位对其负责的范围内不分专业，全权负责。

在精装修阶段，主要按作业面划分进行成品保护。成品保护按工序划分进行交接或按作业面划分需要进行变更时，必须办理交接手续，填写《中间检查交接记录》单，在交接时如有成品破坏的，交接方必须修整合格后方可进行交接，并且按照项目相关规定进行处罚。

项目各专业工程师负责的成品保护主要按专业进行划分，即土建工程师负责土建的成品保护、水电专业工程师分别负责水电专业的成品保护。施工管理部经理统一协调各个专业的成品保护工作。

在精装修、设备安装阶段特别是收尾、竣工阶段的成品保护工作尤为重要，成品保护工作按作业面进行划分，在作业面上施工的精装修单位必须设专门的成品保护员，负责本层作业面的成品保护工作。成品保护员必须 24h 值班。其它专业分包队伍进入施工时，必须根据项目经理部规定，填写“入室作业申请单”，并在填报手续齐全经项目经理部批准后，方准进入作业，否则成品保护员有权拒绝其进入作业。施工完成后要经成品保护员检查确认没有损坏成品，签字后方准离开作业区域，若由于成品保护员的工作失误，没有找出成品损坏的人员或单位，这部分损失将由成品保护责任单位及责任人负责赔偿。

在施工中，不管按何种划分方式，谁的责任区内出现成品破坏，就由谁来负责。责任施工队及责任工长负责本责任区内各种工序、工种施工时的成品保护协调工作及成品保护监督工作，如发现其他专业人员破坏其责任区内的成品保护，有责任进行纠正，并报项目部，按相关规定进行处罚。

在所有分包单位进入现场施工前必须交纳一定的保证金，并把成品保护工作写入施工合同里，项目经理部对所有分包单位都要进行定期的成品保护意识的教育工作。依据合同、规章制度、各项保护措施，使分包单位认识到做好成品保护工作是保证自己的产品质量从而保

证分包自身的荣誉和切身的利益。如果分包单位在施工过程中有违反规定的，从其保证金中扣除，使成品保护工作与其切身利益挂钩。

## 7.2、对指定分包商、独立专业分包商管理

1 我方将在工程现场内提供的足够空间建办公室、储物室及相关临时建筑物，该空间是由我方安排指定。

2 各分包商可在工程现场内使用任何通道，工作空间及提供无阻碍的通道通往施工地点。

3 各分包商在事先与我方协定及我方方便时，使用我方所提供的施工机械，但我方并无责任保留该等机械超过我方自己所需要的时间。

4 各分包商在事先与我方达成协议及我方方便时，使用我方所搭设的脚手架、工作台及梯子，但我方并无责任保留该等设施超过我方自己需要的时间。

5 各分包商可使用临时升降机。

6 各分包商可使用电话及传真机，但只可作市内通话及传真。

7 各分包商可使用一般已建立的便利设施，如卫生间、休息室及急救设备。

8 围栏、围墙或安全网等工地安全设施。

9 保安服务。

10 足够的临电供应，包括在工程现场便利地点提供足够的接驳点，并且不应提供少于一接驳点于每层。电力供应包括照明、工具使用、测试和试运行，直至业 主接收整个系统为止。

11 足够的供水，包括至少每层提供一接驳点。我方负责水管及相关费用。

12 我方将对进展中的工程作出合理的保护，以免因飓风、火灾、水灾等损坏本工程。

13 提供监督、机械、设备、操作员等协助卸货并将货品运至安装点。

14 在每层指定地点设置垃圾收集点，并安排从该点清走垃圾。

15 在拆除上述照管项目后对受影响部分进行修复。

16 竣工前清洁。

17 各类开坑、开洞在工程现场出现以确认需开坑、开洞的正确位置。



## 说明

# 建

筑一生网，提供最新最全的建筑咨询、行业信息，最实用的建筑施工、设计、监理资料，打造一个建筑人自己的工具性网站。

请关注本站微信公众号，免费获得最新规范、图集资料

网站地址: <https://coyis.com>

本站特色页面:

➤ 工程资料 页面:

提供最新、最全的建筑工程资料

地址: [https://coyis.com/dir/ziliao\\_](https://coyis.com/dir/ziliao_)

➤ 工程技术 页面:

提供最新、最全的建筑工程技术

地址: <https://coyis.com/dir/technical-reserves>

➤ 申明:

建筑一生网提供的所有资料均来自互联网下载，  
纯属学习交流。如侵犯您的版权请联系我们，  
我们会尽快整改。请网友下载后 24 小时内删除!

微信公



工程计



## 推荐页面

- 1、 建筑工程见证取样：<https://coyis.com/?p=25897>
- 2、 质量技术交底范本：<https://coyis.com/?p=18768>
- 3、 安全技术交底范本：<https://coyis.com/?p=13166>
- 4、 房屋建筑工程方案汇总：<https://coyis.com/tar/zxfangan>
- 5、 建设工程（合同）示范文本：<https://coyis.com/?p=23500>
- 6、 建筑软件下载：<https://coyis.com/?p=20944>
- 7、 安全资料：<https://coyis.com/tar/anquan-ziliao>

## 施工相关资料：

- 1、 施工工艺：<https://coyis.com/tar/shigong-gy>

## 监理相关资料：

- 1、 第一次工地例会：<https://coyis.com/?p=25748>
- 2、 工程资料签字监理标准用语：<https://coyis.com/?p=25665>
- 3、 监理规划、细则：<https://coyis.com/tar/ghxz>
- 4、 [监理质量评估报告](https://coyis.com/tar/zl-pg-bg)：<https://coyis.com/tar/zl-pg-bg>
- 5、 监理平行检验表：<https://coyis.com/ziliao/jlzl/2018082118922.html>
- 6、 隐蔽验收记录表格（文字版、附图版）汇总：  
<https://coyis.com/ziliao/2022042447903.html>
- 7、 监理安全巡查记录表汇总：  
<https://coyis.com/ziliao/jlzl/2022042047706.html>
- 8、 监理旁站记录表汇总  
<https://coyis.com/ziliao/jlzl/2022031844058.html>

## 建筑资讯：

- 1、 建筑大师：<https://coyis.com/tar/jianzhu-dashi>
- 2、 建筑鉴赏：<https://coyis.com/dir/jzjs>

## QQ 群：

建筑一生千人群: [737533467](#) 点击加群