



评审项目	评审内容	分值	页码	
总体项目管理方案 (0-3分)	项目概述	0—0.5分	Pxx-Pxx	
	项目组织设计、组织机构	0—0.5分	Pxx-Pxx	
	项目目标分解、项目情况分析	0—1分	Pxx-Pxx	
	建设工程项目管理, 具体包括专项管理、综合集成和试运行等	0—0.5分	Pxx-Pxx	
	技术标页码符合招标文件前附表要求 (误差5%以内)	0—0.5分		
设计方案评审因素 (0-13.5分)	方案设计 (或初步设计) 的优化, 具体包括主要设计思路、设计创新、先进技术应用、节能环保等, 包括: 建筑优化 (含节能和可再生能源的充分应用) (0-1分)、结构优化深化设计 (0-0.5分)、优化装配式建筑设计及绿色建筑 (屋顶绿化, 新材料的应用等) (0-0.5分)、电气 (0-0.5分)、暖通 (0-0.5分)、给排水 (0-0.5分)、幕墙 (0-0.5分) 专业优化和深化的设计图纸。施工图设计深度和完整性 (0-3分)。	0—7分	Pxx-Pxx	
	工程经济的合理性分析、评价 (投资估算是否与设计方案匹配、是否结合现场建设条件, 各项指标取值是否合理、是否满足相关规范要求等)	0—2分	Pxx-Pxx	
	设计管理机构的构成和设计力量的配备	0—1分	Pxx-Pxx	
	设计组织方案及各阶段计划进度安排	0—1分	Pxx-Pxx	
	施工图设计质量控制措施	0—1.5分	Pxx-Pxx	
	新型技术应用服务措施 (如建筑工业化、BIM技术、绿色建筑、海绵城市应用等)	0—1分	Pxx-Pxx	
采购方案评审因素(0-4.5分)	设备采购、分包工作的总体安排与资源配置	0—2分	Pxx-Pxx	
	设备采购进度、质量控制措施	0—1.5分	Pxx-Pxx	
	分包商进度、质量和安全文明的管理措施及违约处理	0—1分	Pxx-Pxx	
施工总承包方案评审因素 (0-9分)	项目重点难点分析	项目重点难点分析及合理化建议	0—2分	Pxx-Pxx
	工程施工管理	工程施工进度控制和管理	0—1分	Pxx-Pxx
		工程施工质量管理	0—1分	
		工程施工安全文明管理	0—1分	
		关键技术方案可行性 (项目含土方外运的, 须编制渣土处置方案, 明确渣土消纳去向、出土总量、出土计划及时间等具体内容)	0—1分	
	外部协调管理	外部协调管理	0—1分	Pxx-Pxx
	工程竣工验收、结算、移交	验收、结算、移交的合理组织和配合	0—2分	Pxx-Pxx

总体项目管理方案

OVERAIL PROJECT MANAGEMENT PROGRAM

01

01 总体项目管理方案

OVERAIL PROJECT MANAGEMENT PROGRAM

1.1 | 项目概述

1.1.1 工程概况	04
1.1.2 区位分析	06
1.1.3 场地现状分析	07
1.1.4 项目重难点概述	08

1.2 | 项目组织设计、组织机构

1.2.1 项目组织设计	12
1.2.2 施工阶段部署	13
1.2.3 项目管理组织形式	17

1.3 | 项目目标分解、项目情况分析

1.3.1 项目简述	23
1.3.2 项目目标分解	24
1.3.3 项目情况分析	29

1.4 | 建设工程项目管理

1.4.1 EPC 项目总体管理流程及思路	30
1.4.2 项目进度专项管理	46
1.4.3 项目质量专项管理	57
1.4.4 项目HSE 专项管理	65
1.4.5 项目费用及资金管理与控制	69
1.4.6 项目文件及信息管理与控制	71
1.4.7 项目风险管理专项方案	73
1.4.8 综合集成	75
1.4.9 项目试运行专项管理	82

1.1 项目概述
第一节 工程概况

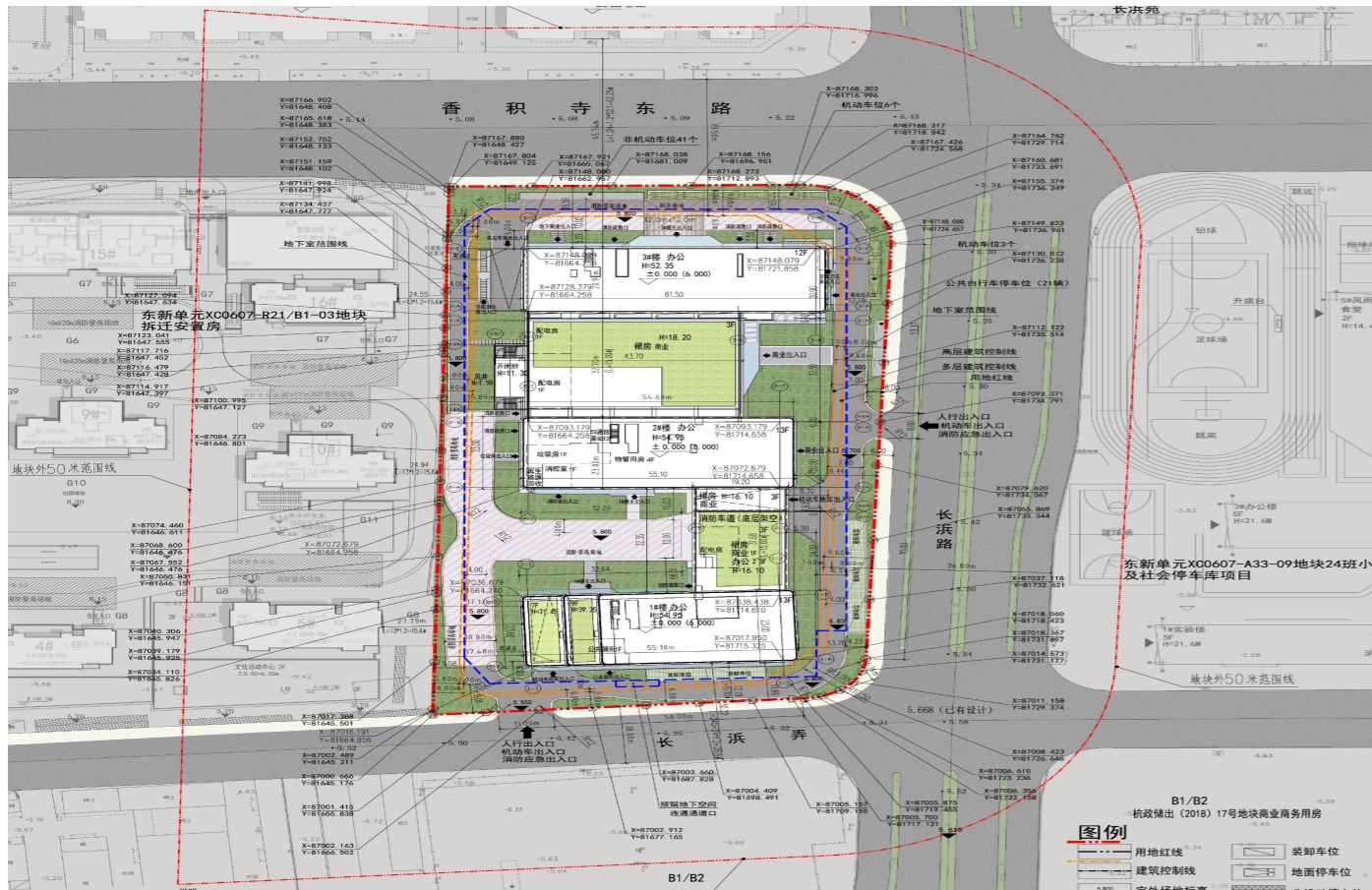
➤ 项目信息				
工程名称	● 杭州胜利经济合作社东新单元XC0607-B1 / B2-11商业商务用房项目设计采购施工（EPC）总承包			
建设地点	<table border="1"> <tr> <td>● 杭州市拱墅区，具体位于香积寺路以南，长浜路以西，长浜弄以北</td> <td>计划工期</td> <td>● 计划工期：1100日历天，其中：设计工期：60个日历天；施工工期：1040个日历天。</td> </tr> </table>	● 杭州市拱墅区，具体位于香积寺路以南，长浜路以西，长浜弄以北	计划工期	● 计划工期：1100日历天，其中：设计工期：60个日历天；施工工期：1040个日历天。
● 杭州市拱墅区，具体位于香积寺路以南，长浜路以西，长浜弄以北	计划工期	● 计划工期：1100日历天，其中：设计工期：60个日历天；施工工期：1040个日历天。		
工程内容及规模	<ul style="list-style-type: none"> ● 本项目投资估算86000万元，工程概算46471万元，其中建安工程造价39090.5477万元，建设规模：东新单元XC0607-B1/B2-11东至长浜路，南至长浜弄，西至XCO607-R21/B1-03.北至香积寺路。 ● 本项目总用地面积 14304平方米，总建筑面积约83768.99平方米，项目建成后为商业办公综合楼。 			
工程承包范围	<ul style="list-style-type: none"> ● 包含与本项目有关的所有建安工程相关的建设内容，具体包括但不限于： ● 本项目初步设计范围内的施工图设计、施工图预算和专项设计； ● 项目前期及竣工涉及的所有报批报建； ● 本工程所有工程材料的采购、保管、安装及调试，本工程所有相关检测、观测、测绘、测量及试验等工作内容； ● 工程施工、验收、移交、竣工结算、竣工图制作、归档、备案和保修服务等。 			
质量标准	<ul style="list-style-type: none"> ● 设计质量标准：符合现行国家有关工程设计质量评定标准的合格要求。 ● 施工质量标准：符合现行国家有关工程施工验收规范和标准的合格要求。 			

➤ 建（构）筑物一览表

- 本项目总建筑面积约83768.99m²



● 杭州胜利经济合作社：建筑面积83768.99平方米



● 杭州胜利经济合作社：建筑面积83768.99平方米



第二节 区位分析

本项目位于杭州市拱墅区，具体位于香积寺路以南，长浜路以西，长浜弄以北。项目用地性质为商业商务用地（B1/B2），项目用地面积14304平方米，总建筑面积83768.99平方米，项目建成后为商业办公综合楼。



第四节 项目重难点概述

➤ 施工图设计与审查阶段重点难点分析及对策

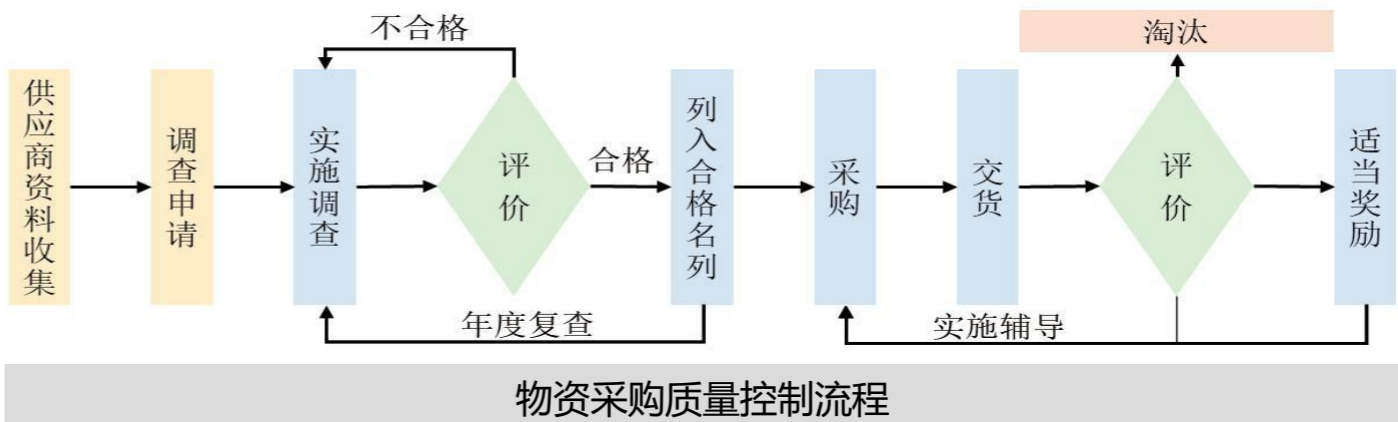
内容	重难点分析	措施
方案设计	设计方案确定了工程的整体布局与品质，如何优质高效的制作设计方案，是本工程的第一要素。	<ul style="list-style-type: none"> 根据业主投资概算及目标要求，进行合理规划布局；投标期间制作多套方案，与业主及街道沟通讨论，并按要求进行修改完善，在投资概算内打造出高品质的工程。
施工图设计	施工图设计是现场施工的前提条件，本工程时间紧，任务重，如何既确保进度和质量的完成施工图设计，又确保技术经济指标，并顺利经过施工图审查，是设计阶段最艰巨的任务	<ul style="list-style-type: none"> 在初步确定方案设计后立刻开始将技术经济指标进行分解，并立即进行地下部分施工图的设计，在方案设计最终确认后再进行修改调整； 将施工图设计任务分解，各专业设计集中人员，将设计任务进行分配分工，同时开始设计；
施工图审查	如何和施工图审查机构协调配合，以最快速度完成施工图审查，关系到能否按时出图，为施工提供依据。	<ul style="list-style-type: none"> 提前和施工图审查单位进行沟通协调，分阶段将施工图送至图审机构；安排专人和图审机构对接，及时获取图审机构意见并进行修改完善。



前期报建服务	环评报告等报建工作，制约着施工图设计及审查的进程。	<ul style="list-style-type: none"> 在初步确定方案设计后立刻开始环评报告等工作，在正式确定方案设计后再进行调整修改，并派专人进行跟踪办理。
--------	---------------------------	---

➤ 物资采购重点难点分析及对策

内容	重难点分析	措施
采购技术标准	物资采购种类繁多，采购人员难以掌握所有物资的技术质量标准。	<ul style="list-style-type: none"> 对于专业设备或大型设备，设计人员在施工图设计时就明确其技术质量标准，并随时关注行业动态及相关规范标准，有变化时即刻做出调整，确保符合相关要求；
物资采购的时效性	如何确保采购的物资及时到场并能投入使用，是确保工程进度重要的因素	<ul style="list-style-type: none"> 及时了解市场信息，对于市场储备量大的物资，提前一个月签订好合同，以合同为制约，确保物资及时进场投入使用；
采购成本控制	材料成本是整个工程建设的主要成本，如何选择质量好成本低材料，是整个工程成本控制重要的工作。	<ul style="list-style-type: none"> 所有采购设备应在尽可能的情况下通过竞争性采购实现，以达到获得质量和成本的最优。 本地化的采购有助于取得业主及其所在地政府的大力支持、得到便利的服务支持和快速反应等优势，能够有效地降低成本。



➤ 施工准备阶段重点难点分析及对策

内容	重难点分析	措施
人员进场	工程开工，进入施工阶段，做好管理人员及劳务人员的进场准备工作尤为重要	<ul style="list-style-type: none"> ● 投标阶段，人力资源管理中心已对管理组 ● 织机构做了统筹安排，劳务作业队伍也已进行了洽谈，中标后3天内即可组织管理人员和劳务人员进场
现场交接	场地内有树木及青苗，须做好场地移交，消除场外干扰因素；另外，施工用电、用水接驳点也须明确	<ul style="list-style-type: none"> ● 组织测量人员、临时水电管理人员移交场地界线，对场地内进行整平，并配合建设单位做好场地移交工作。
临建搭建	进场后立刻须开展工程建设，临建越早搭建完毕并投入使用越有利于工程的推进。	<ul style="list-style-type: none"> ● 投标阶段已经组织人员进行了现场踏勘，对办公区、生活区、生产区已进行了规划布置，并落实了所需物资，进场后可立即展开搭建工作。



场地平整



现场交接



临建搭建

➤ 地下室结构施工阶段重点难点分析及对策

内容	重难点分析	措施
工期管理	地下室结构施工经历雨季、农忙、高温等多个非常时期，进度管理难度较大	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据地下室的特点，结合地下结构工程之外还有砌体、粉刷、涂料等工作，合理调配各类资源，确保进度。

材料运输	工程所需原材料及周转材料较多，钢筋、模板、钢管扣件的水平及垂直运输是影响进度的关键因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 现场主要材料运输通道全都硬化处理，确保车辆通行。根据现场特点，配备2台汽车吊，2台叉车，确保材料的转驳及卸货。
基坑开挖监测	本工程基坑开挖较深，且基坑周边荷载较大，给基坑安全带来较大隐患。	<ul style="list-style-type: none"> ● 编制切实可行的深基坑施工方案，并经过审核、论证后严格按照方案施工，同时严格按照围护设计要求进行基坑监测。
大体积混凝土施工	如何控制混凝土裂缝，确保结构自防水，是本工程地下室防渗漏的技术控制的重点内容之一	<ul style="list-style-type: none"> ● 针对大体积混凝土的特点，从原材料选择和配合比、外加剂、混凝土供应、浇筑、振捣、温控、养护等方面采取先进的技术措施来确保混凝土施工质量。
防水工程施工	如何保证面积防水施工质量，以及接缝处的防水施工质量，是本工程地下室防渗漏的技术控制的重点内容之一	<ul style="list-style-type: none"> ● 从原材料、劳务队伍、作业面条件三个方面，做好事前控制。施工过程中进行全过程质量监督，并实行样板引路制度、挂牌制度、奖罚制度等加强质量控制。回填土前做好保护工作，并在回填过程中全程跟踪管理，发现破坏及时派人修复。

➤ 上部结构施工阶段重点难点分析及对策

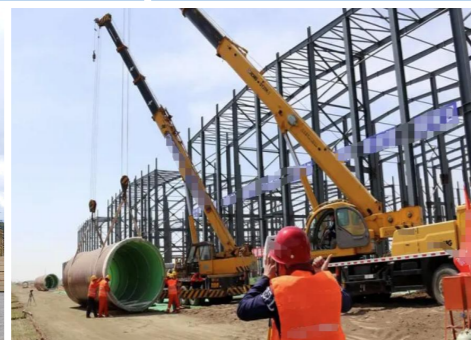
内容	重难点分析	措施
工期管理	本工程施工经历多个非常时期，且施工队伍较多，专业分包队伍也适时穿插进场开始作业，各专业协调配合工作多	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据施工范围广、工期紧的特点，组织多套土建施工队伍，进行平行及流水施工，并及时穿插二次结构施工。并全力做好协调配合管理工作，确保各工序有条不紊的展开，为后续施工创造有利条件。

➤ 上部结构施工阶段重点难点分析及对策

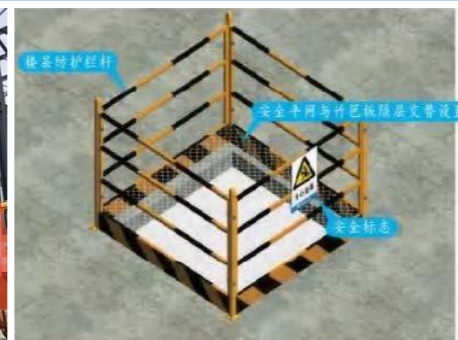
内容	重难点分析	措施
材料运输	结构施工期间钢筋、模板、钢管扣件的吊运工作量更大。且随着二次结构的展开，砌体材料的进场及运输运输工作量也很大。	<ul style="list-style-type: none"> ● 现场主要材料运输通道全都硬化处理，确保车辆通行，并随着肥槽回填，设置安全通道，确保砌体材料拉运。 ● 根据结构进度，适时安装多台汽车吊，增加垂直运输能力。
安全管理	工程作业面广，作业人员多，平面及空间安全隐患多，安全管理工作是本工程安全管理关键的环节	<ul style="list-style-type: none"> ● 严格按照杭州市各项安全防护措施，做好安全围护工作，并严格按照各项安全专项检查制度进行检查巡查，及时消除安全隐患，确保职工安全。
总包服务协调管理	本阶段不但土建施工队伍人员密集，而其在本阶段末期铝合金门窗、电梯、进户门、防火门等专业分包队伍也进场开始施工，总包服务工作及各专业协调管理非常重要	<ul style="list-style-type: none"> ● 做好土建各队伍的协调管理工作，确保上部结构工程有条不紊的推进。 ● 同时随着各专业分包单位进场，做好服务工作，提供住宿、水电接口，确保各专业分包单位可以正常施工； ● 在各专业分包作业过程中，公平公正的协调解决各种问题。



材料运输



材料运输



临边洞口安全管理

➤ 装修阶段重点难点分析及对策

内容	重难点分析	措施
工期管理	装修阶段，专业分包队伍也全面开始作业，不可避免的有交叉作业	<ul style="list-style-type: none"> ● 各专业分包在上部结构末期就已开始预制预埋安装工作，本阶段全面开始施工，工程管理部每天组织碰头会，协调错开各作业面，将各专业分包交叉影响降低到最小。
材料运输	各专业分包单位都有大量材料需要运输。如何保证各单位材料上运，是本阶段管理的重点之一	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据材料性质不同，划分各专业单位使用时间区段。各类成品、半成品、管线、设备等可以提前上运，可以安排在晚上的加班时间段或休息时间段。
成品保护	本阶段专业分包单位全面展开施工，做好成品保护工作是本工程观感质量的决定性因素	<ul style="list-style-type: none"> ● 按照保护好自已的产品，不破坏别人的产品的原则，各专业单位安排专人监管巡视。后续施工如必须破坏产品的，制定最合理的方案，把破坏程度降低至最小。

➤ 竣工移交阶段重点难点分析及对策

内容	重难点分析	措施
专业联合调试	机电各系统的调试、消防火灾自动报警系统的联合调试，都需要统一协调，对机电系统工程综合调试提出了更高的要求	<ul style="list-style-type: none"> ● 建立联合调试小组，健全调试工作责任制度；编制科学的、切实可行的调试方案；搞好调试阶段的机电各专业以及各专业分包及设备供应厂家之间的协调关系。
各专业验收	竣工移交阶段设计的专业验收主要有：消防验收、节能验收、规划验收等，	<ul style="list-style-type: none"> ● 成立竣工移交阶段验收领导小组，根据各专业验收的特点，制定验收计划，并确定总分包及相关单位负责人，召开竣工验收

1.2 项目组织设计、组织机构

第一节 项目组织设计

➤ 项目施工范围

工程内容及规模

- 本项目投资估算86000万元，工程概算46471万元，其中建安工程造价39090.5477万元，建设规模：东新单元XC0607-B1/B2-11东至长浜路，南至长浜弄，西至XCO607-R21/B1-03.北至香积寺路。
- 本项目总用地面积 14304平方米，总建筑面积约83768.99平方米，项目建成后为商业办公综合楼。

工程承包范围

- 包含与本项目有关的所有建安工程相关的建设内容，具体包括但不限于：
- 本项目初步设计范围内的施工图设计、施工图预算和专项设计；
- 项目前期及竣工涉及的所有报批报建；
- 本工程所有工程材料的采购、保管、安装及调试，本工程所有相关检测、观测、测绘、测量及试验等工作内容；
- 工程施工、验收、移交、竣工结算、竣工图制作、归档、备案和保修服务等。

➤ 施工部署思路

施工部署思路

- 本工程本工程包含三栋楼，建设项目较多、专业性强、施工工种多，我们将根据整体到局部、由简至繁的方法合理规划本工程的建设流程。
- 施工中投入足够充分的劳动力、管理力量、周转材料和机械设备，为工程的按计划展开创造最基础的条件。强化现场管控能力，科学组织，各分项工程前后紧密搭接，并使施工峰值均衡合理；专业分包工程要有明确的总控计划，总承包过程中加强协调与配合，确保工程工期内完成。

施工部署思路

- 施工总部署时充分考虑场地条件、周边环境保护等主要限制因素，满足总体进度安排的前提下，安排适当可行的施工节奏。施工时结合施工方法、质量控制要点、工艺流程、施工机械布置等要素，合理划分施工区及流水段，科学安排进度的同时平衡资源投入，使整个工程有序进行。施工组织紧扣里程碑节点，步步为营实现总体工程进度。
- 就目前的市场来看，三大资源中，机械和材料的资源都不会成为工程实施的障碍，而劳动力的素质保证和队伍的稳定性将对工程的成败起到关键的作用。劳动力来源为与我公司长期合作、稳定性好且施工经验丰富的成建制劳务公司，同时我们对其后勤保障也做了充分考虑。
- 工程总体施工以“分区渐进流水施工，统筹兼顾突出重点、分阶段组织动态调整”、“先地下、后地上、先主体、后装饰”的原则进行。

➤ 施工区的划分

分区原则

- 要求专业工作队在各个施工段上的劳动量要大致相等，其相差幅度不宜超过10%~15%。以保证相应的专业工作队在施工段与施工层之间，组织有节奏、连续、均衡地流水施工。
- 为了充分发挥主导施工机械的效率，各施工段要有足够的工作面，使其所容纳的劳动力人数或机械台数，能满足合理劳动组织的要求。施工区域的划分和场地的临时占用符合总体施工部署和施工流程的要求，减少相互干扰。

分区安排

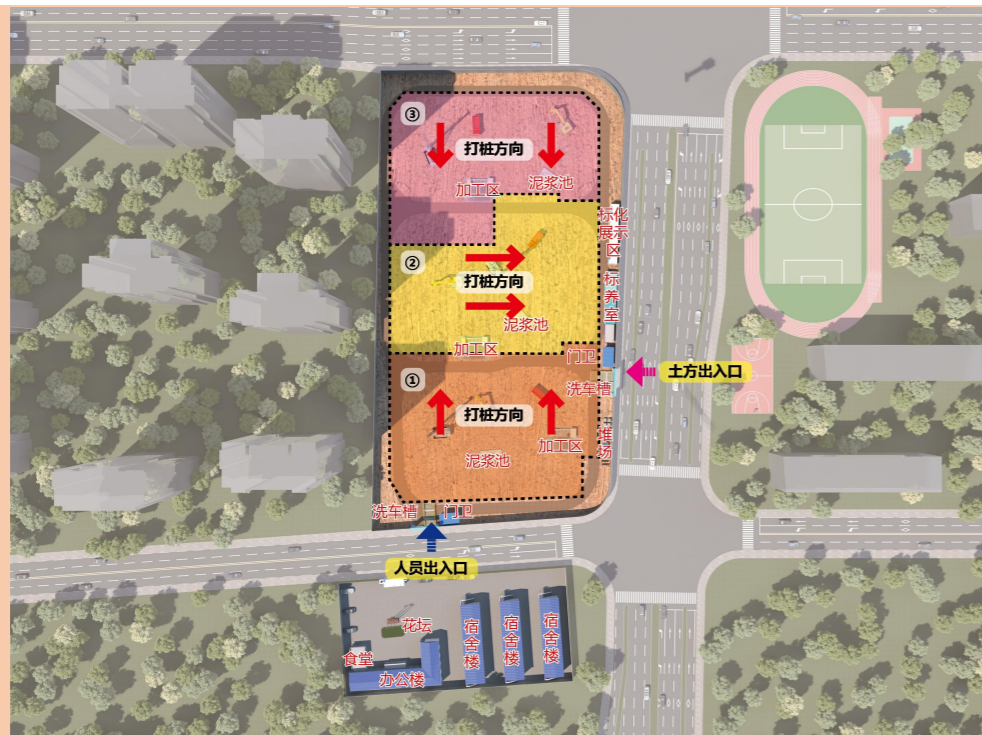
- 本工程根据项目位置可分为三个施工区，在各个区段施工，施工顺序为先主楼地下室后地库，先低后高的原则，即有电梯井的部位应先将电梯井承台及周边的剪力墙施工完毕。先主楼后地库有利于将地库的空坪位置作为主楼的施工材料堆放场地。

第二节 施工阶段部署

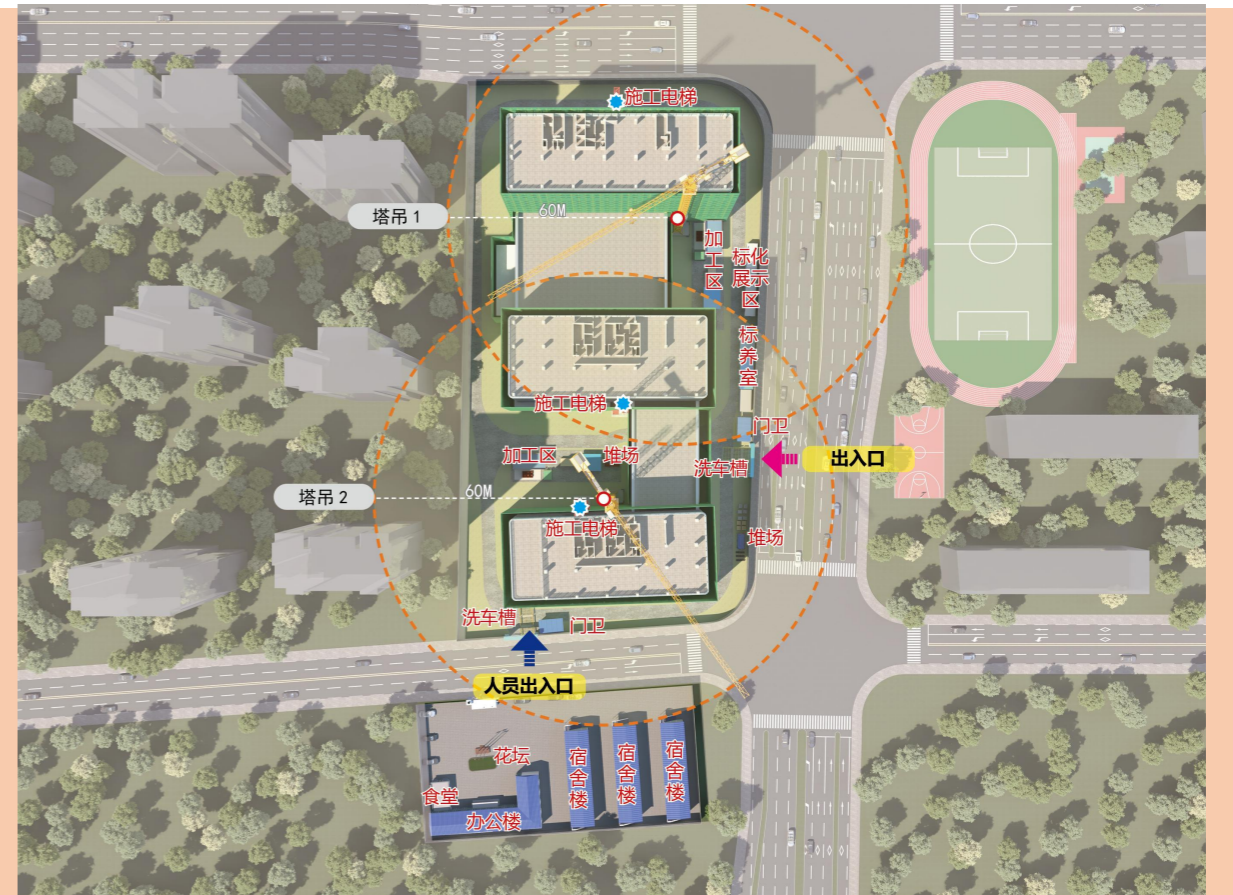
组织进度与部署概述

- 首先，针对项目的现状分析，我们建议选择在南侧的规划道路上设置员工出入口，右侧现状道路上设计施工出入口。这样，我们既可以确保施工交通的便利，也能有效利用现有道路提高施工效率。
- 其次，考虑到项目的复杂性以及项目部布置的高要求，我们计划临时借用东侧的空地来布置项目部的办公区和生活区。这样做可以确保项目部的工作人员在施工期间有一个舒适且便利的工作环境和生活环境。
- 最后，由于项目的整体复杂性，我们需要制定详细的施工进度计划。这需要我们合理规划各阶段的施工布置图，以提高工作效率并确保各阶段的工作能够顺利展开。通过合理的规划和安排，我们可以在有限的时间内，确保项目的质量和进度。
- 总的来说，我们的目标是通过合理的决策和规划，克服场地的限制和挑战，确保学校建设的顺利进行和质量安全。

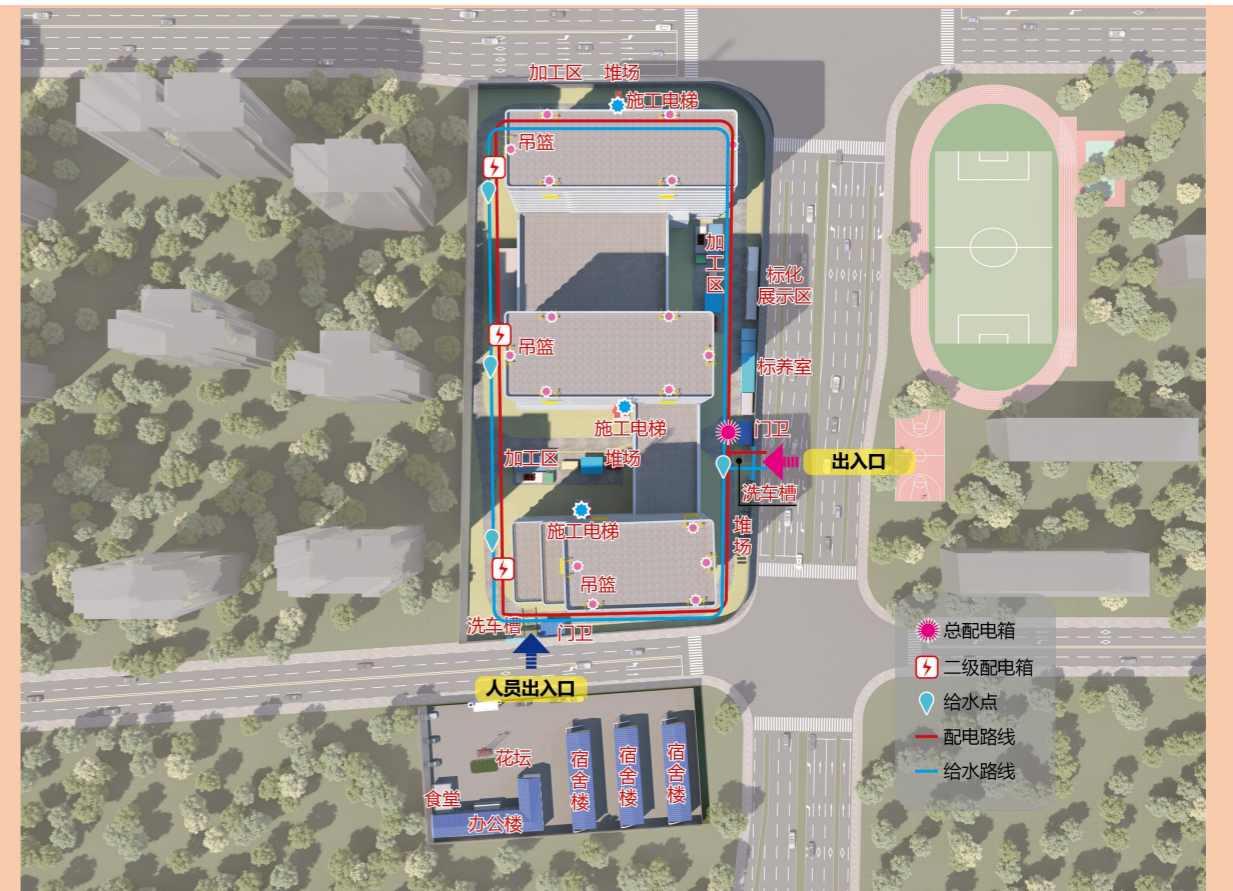
基础施工阶段施工总平面图



主体施工阶段施工总平面图



装饰装修施工阶段施工总平面图



➤ 收尾阶段

- 收尾阶段的主要工作是尽快完成室内的机电安装、装饰装修工作收尾，插入景观工程、小市政及室外管网等工作的施工。
- 本项目管理针对施工进行8项综合管理：进场管理、平面组织管理、机电协调及空间管理、公共资源管理、安全环保管理、文档资料管理、竣工验收及备案管理、退场管理。

➤ 场地布置说明

总平面布置思路

- 按照结构施工、各专业提前插入施工，分为几个阶段进行动态调整。
- 施工区与周边建筑道路采用硬质围挡有效隔离。
- 人员出入口与施工车辆出入口分开设置，人行安全通道与现场临时车道分开布置，实现人车分流；现场防火、防水、防盗措施应齐全且布置合理，消除不安定因素。以我公司一贯“安全第一，预防为主”的方针做好安全预防措施。
- 由于项目地块用地比较紧张，周围是民居，考虑办公区和生活区租借周边民房，不在单独设置。



➤ 场地布置说明

材料堆场布置

- 严格遵守业主及监理的规定原则，与其他施工单位协调配合共同利用好现有的平面道路和场地，在规定的时间内及范围内解决好材料的进场、堆放、交叉使用、垃圾的清运和现场卫生等各项工作，保证正常施工。
- 大宗材料进场后及时协调监理，按照现场平面布置图的要求，将材料运至指定区域。
- 本工程材料品种繁多，规格类型各异，为了保证现场材料的运输、搬运和存放，使其流畅、有序地进行是创造良好施工条件之必需。
- 堆场区域构件应按照分类的原则分区域堆放；
- 构件堆场区域，应分别设置材料标识牌及警示标识牌，非相关人员严禁入内。

材料加工区布置

- 钢筋加工场应按照“因地制宜，综合利用”的原则复垦。
- 加工场建设规模应符合施工使用要求，具备足够的原材料及半成品存放空间。
- 加工场建设应体现符合标准、节约用地、环保节能、合理使用的原则。
- 加工棚分为原材存放区、加工区和成品存放区。加工场实行封闭管理，储存区、加工区、成品区合理布置，并设置明显的标志标牌。
- 加工场内位置设置工程公示牌、施工平面布置图、安全生产牌、消防保卫牌、管理人员名单及监督电话牌、文明施工牌等明示标志。
- 机械设备应悬挂机械操作安全规定公示牌和设备标示牌。



材料堆放整齐

物料标识卡	
供应商:	
P/O:	
物料编码:	
数量:	
品名/规格:	
日期:	

标识卡





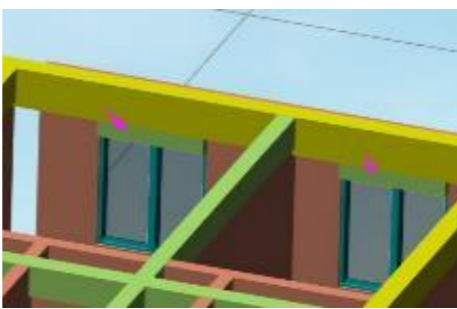
加工棚

➤ 场地布置说明

<p>施工道路布置</p>	<ul style="list-style-type: none"> 临时道路采用“永临结合”做法，提前预埋过路管网，修筑永久路面基层，作为临时道路使用。道路沿道路两侧修建300mmX300mm排水沟起点高度按低于路面300为原则进行设计，排水沟坡度2‰，保证排水顺畅；
<p>临时用电布置</p>	<ul style="list-style-type: none"> 现场电源：电源接入点待中标后根据实际情况确定根据施工现场机械、办公区用电负荷我公司将详细计算用电高峰期的用电量，确保整个施工阶段的用电需求。 临时用电配置：（1）根据专业承包单位施工用电负荷，提供给专业承包单位一级或二级配电箱接驳点；（2）配电箱以及配电系统由总承包单位统一配置和管理。（3）总配电箱在电源附近就近设置，总箱由变配电室低压柜供电，向用电负荷较为集中处配电，同时向钢筋加工场地、安装场地配电；（5）临时用电采用三级配电系统，“三级配电，逐级保护”，达到“一机、一闸、一漏、一箱”要求。 严格执行“一箱、一闸、一漏”；开关箱由分配电箱配电，分配电箱与开关箱的距离不得共用。
<p>材料加工区布置</p>	<ul style="list-style-type: none"> 钢筋加工场应按照“因地制宜，综合利用”的原则复垦。 加工场建设规模应符合施工使用要求，具备足够的原材料及半成品存放空间。 加工场建设应体现符合标准、节约用地、环保节能、合理使用的原则。 加工棚分为原材存放区、加工区和成品存放区。加工场实行封闭管理，储存区、加工区、成品区合理布置，并设置明显的标志标牌。 <div data-bbox="991 1310 1430 1640" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="991 1640 1430 1969" data-label="Image"> </div>

➤ 主要工艺选择

分部工程	工作内容	选用施工方案 施工安排
<p>土石方工程</p>	<p>场地平整、基坑土石方开挖</p>	<ul style="list-style-type: none"> 机械开挖，人工配合清理。
	<p>条基、独基等基础土石方开挖</p>	<ul style="list-style-type: none"> 机械开挖，人工配合清理。
<p>基础</p>	<p>孔桩开挖</p>	<ul style="list-style-type: none"> 机械旋挖
	<p>土石方运输及弃置</p>	<ul style="list-style-type: none"> 土石方采用土方运输车进行外运弃土
	<p>基坑排水</p>	<ul style="list-style-type: none"> 基坑内沿边坡底设置排水沟和集水井，抽排至三级沉淀池后排入市政污水井。
<p>主体结构工程</p>	<p>材料吊运</p>	<ul style="list-style-type: none"> 汽车吊垂直吊运钢筋、模板、钢管，

分部工程	工作内容	选用施工方案 施工安排
主体结构工程	钢筋制作安装	<ul style="list-style-type: none"> 现场钢筋车间内集中加工，人工绑扎安装。 
	钢筋连接	<ul style="list-style-type: none"> 直螺纹套筒连接、搭接、气压焊连接。
	混凝土浇筑	<ul style="list-style-type: none"> 采用商品混凝土，砼罐车运输，输送泵浇筑，人工振捣。 
	砌体结构	<ul style="list-style-type: none"> 现场设施砂浆搅拌罐，采用预拌砂浆，人工砌筑。 
装饰装修	门窗工程	<ul style="list-style-type: none"> 室内门随主体结构进行穿插施工。外门窗随主体结构穿插，在外架拆除前完成门窗框的安装，外架拆除后安装窗扇。 
	栏杆	<ul style="list-style-type: none"> 随主体结构进行穿插施工。 

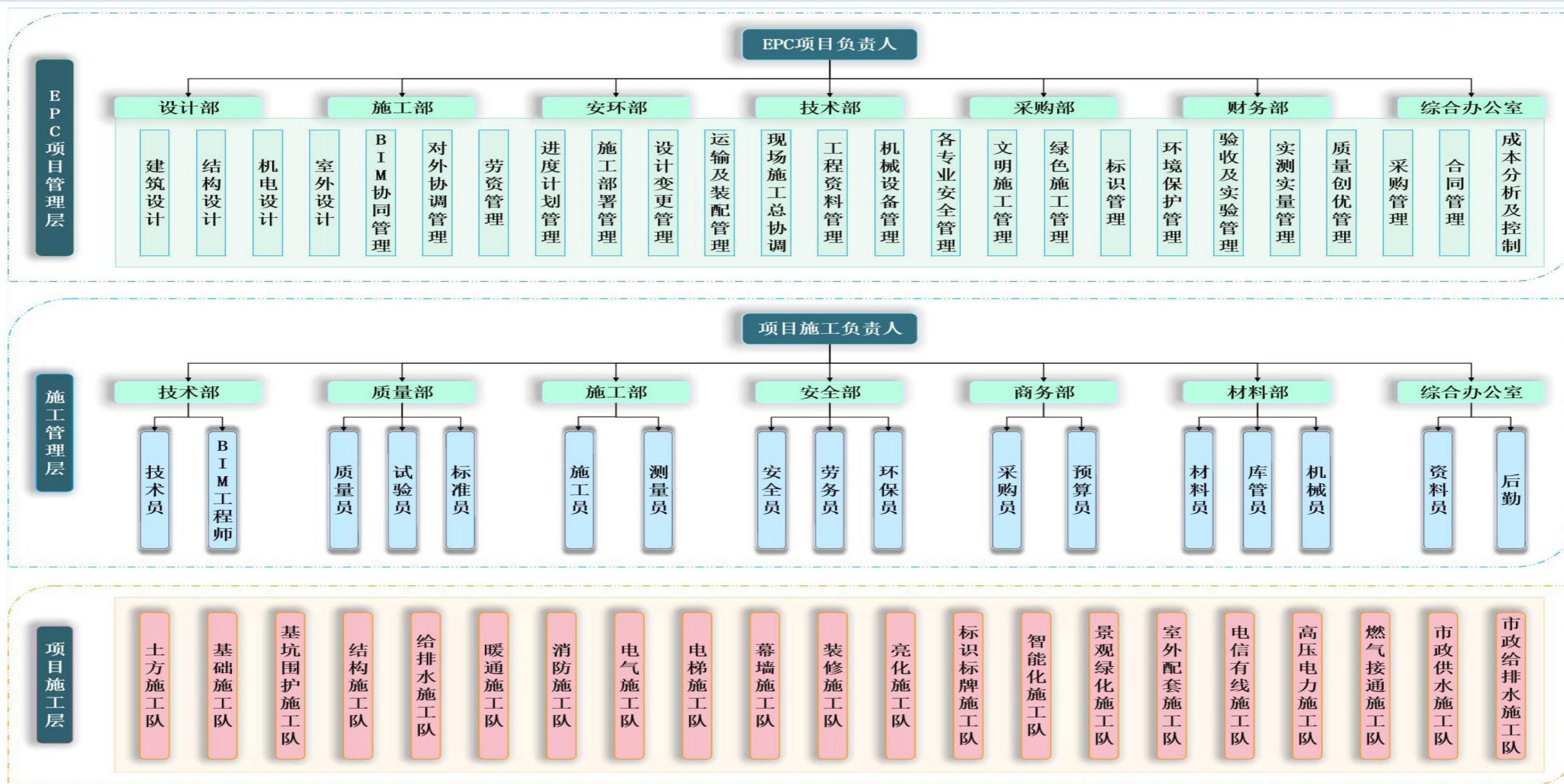
分部工程	工作内容	选用施工方案 施工安排
装饰装修	外墙装修工程	<ul style="list-style-type: none"> 抹灰待主体结构验收后进行，外架拆除后通过吊篮进行腻子、涂料施工。 
	室内装修	<ul style="list-style-type: none"> 主体结构验收后进行抹灰作业 开始插入装修施工。 
	外架工程	<ul style="list-style-type: none"> 地下室、地上2F 采用双排落地式脚手架，地上3F 采用悬挑脚手架。 
装饰装修	防水工程	<ul style="list-style-type: none"> 人工进行防水层施工。 
	机电安装、智能化工程	<ul style="list-style-type: none"> 随主体结构进行预留预埋，主体结构、装饰装修阶段穿插施工。 

第三节 项目管理组织形式

➤ 组织机构设置说明

为实现本项目建设目标，建立高效分工协作机制及规范管理制度，特制订项目管理组织架构及岗位设置方案如下：项目建设组织架构分为宏观调控层、项目决策层、总包管理层、施工作业层。宏观调控层为政府各部门及发包人，主要负责宏观调控；项目决策层为公司总部，主要负责项目重大决策，领导和督促管理执行层的各项工作；项目管理层为项目部各级领导，承担项目建设的全程组织、协调和管理工作，对项目全面负责；项目施工层由各参建单位组成，负责项目建设的各项具体工作。

➤ 组织机构框架图



项目组织机构人员配置及职责

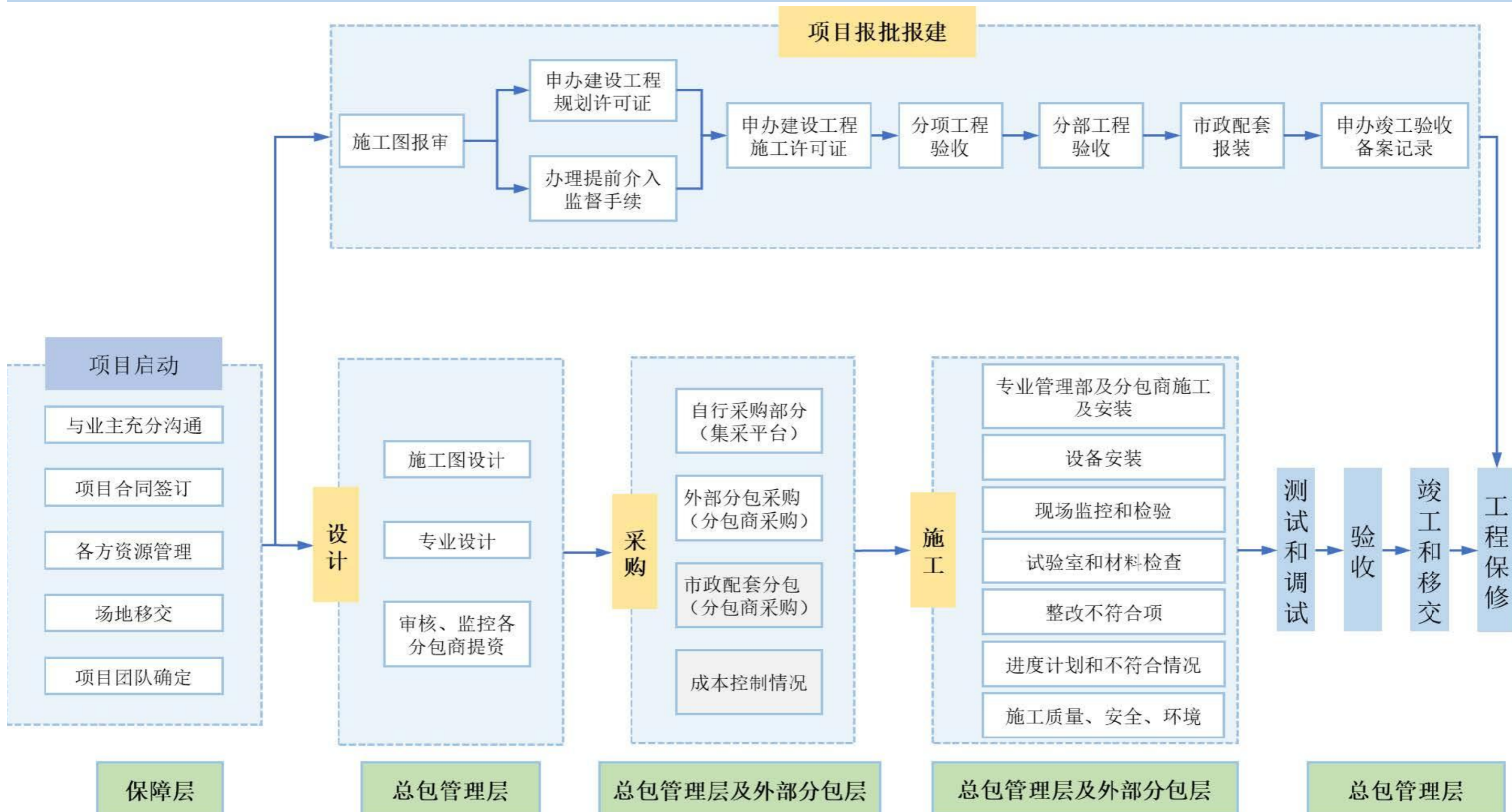
根据本项目特点，我司将整合资源，组建主要由具备类似项目经验的中青年技术人员组成的管理团队，并成立由各方面专家组成的顾问组为项目提供有力支持，项目共配置管理人员23名，人员配备情况见表：

序号	专业名称	人数	职称或资格	岗位职责
一：总承包项目管理员人员				
1	项目负责人	1	一级注册建造师	项目全面管理，工程施工全面管理，做好协调工作。
2	施工负责人	1	一级注册建造师，安全生产任职资格B证	项目建设技术总负责。
3	设计负责人	1	一级注册建筑师 高级工程师	项目建设技术总负责
4	造价负责人	1	一级注册造价工程师	项目造价技术总负责
5	总承包管理工程师	1	高级工程总承包(EPC)项目管理员	项目工程管理
二：设计专职人员				
1	建筑设计工程师	1	一级注册建筑师 高级工程师	各类方案设计、技术交底编制
2	结构设计工程师	1	一级注册结构工程师， 高级工程师	结构设计
3	给排水设计工程师	1	注册公用设备工程师， 高级工程师	给排水设计
4	电气设计工程师	1	注册电气工程师 高级工程师	电气设计
5	景观设计工程师	1	园林高级工程师	景观设计

序号	专业名称	人数	职称或资格	岗位职责
三：采购施工团队人员				
1	施工技术负责人	1	高级工程师	工程图纸的审查和交底，贯彻执行各项专业技术标准
2	施工员	1	施工员证	负责施工方案的改进与编制
3	安全员	3	安全员 C 证	安全管理
4	质量员	1	质量员证	质量检查与情况汇报
5	安装工程负责人	1	施工员证	设备安装施工管理
6	材料员	1	材料员证	物资、设备采购
7	资料员	1	资料员证	资料收集与整理
8	测量员	2	测量员	测量工作
9	库管员	1	工程师	物资保管与资料整理
10	试验员	1	工程师	材料的检测工作

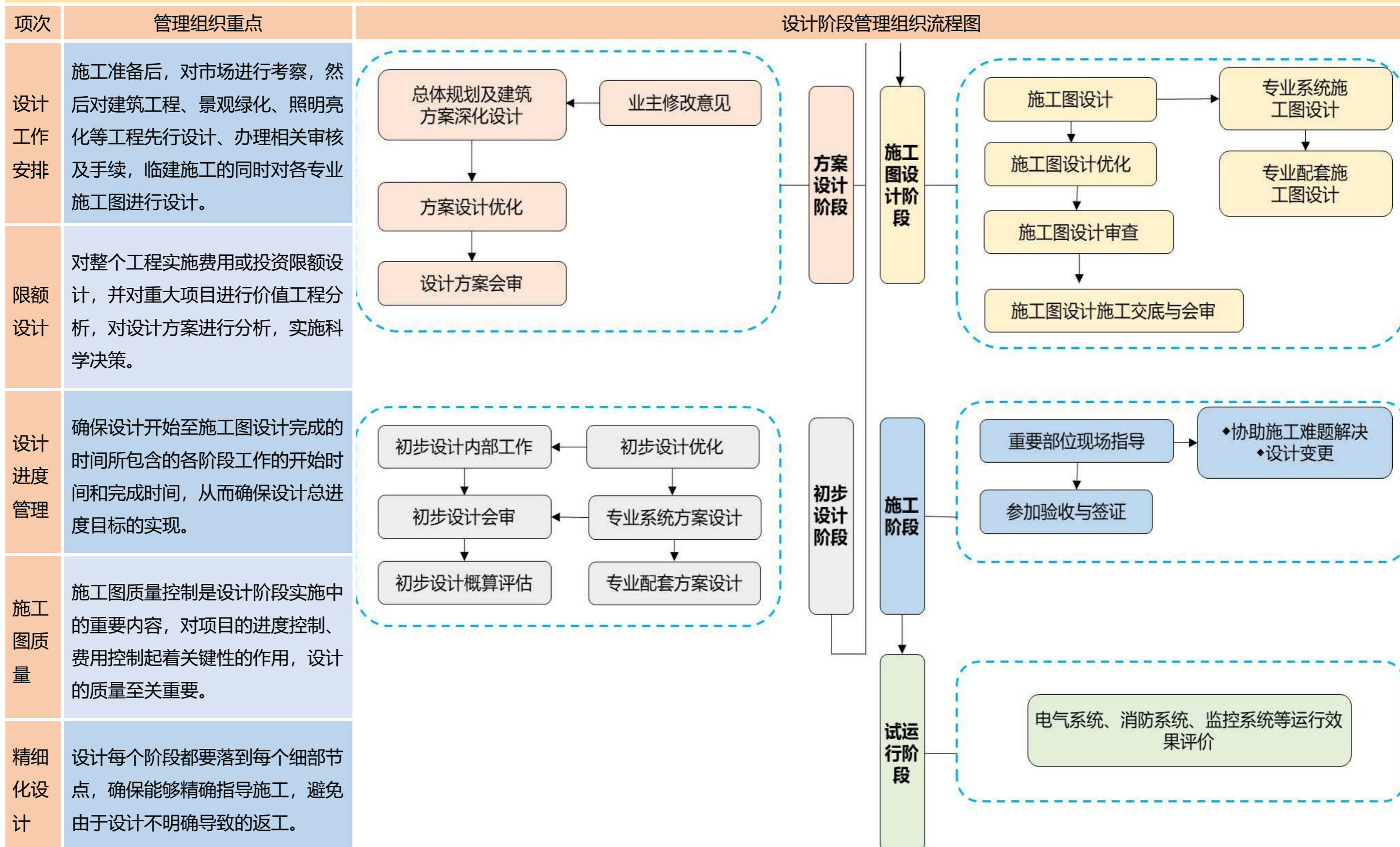
二、项目管理总体流程

本工程采用EPC 总承包模式，可以对设计、施工、采购进行深度交叉，最典型的特征之一是各专业“边设计、边采购、边施工”，达到“快速平行推进”的管理标准。针对本工程规实际特点，我司将加强项目管理、全面履行合同、控制建设投资，确保工程建设工期、质量、安全、保护生态环境，全面实现建设目标，对工程项目的工期、质量、安全成本等综合效益进行高效率地有计划地组织协调和管理。实现实施效率最高，实施周期最短，本工程项目管理总体流程如下：



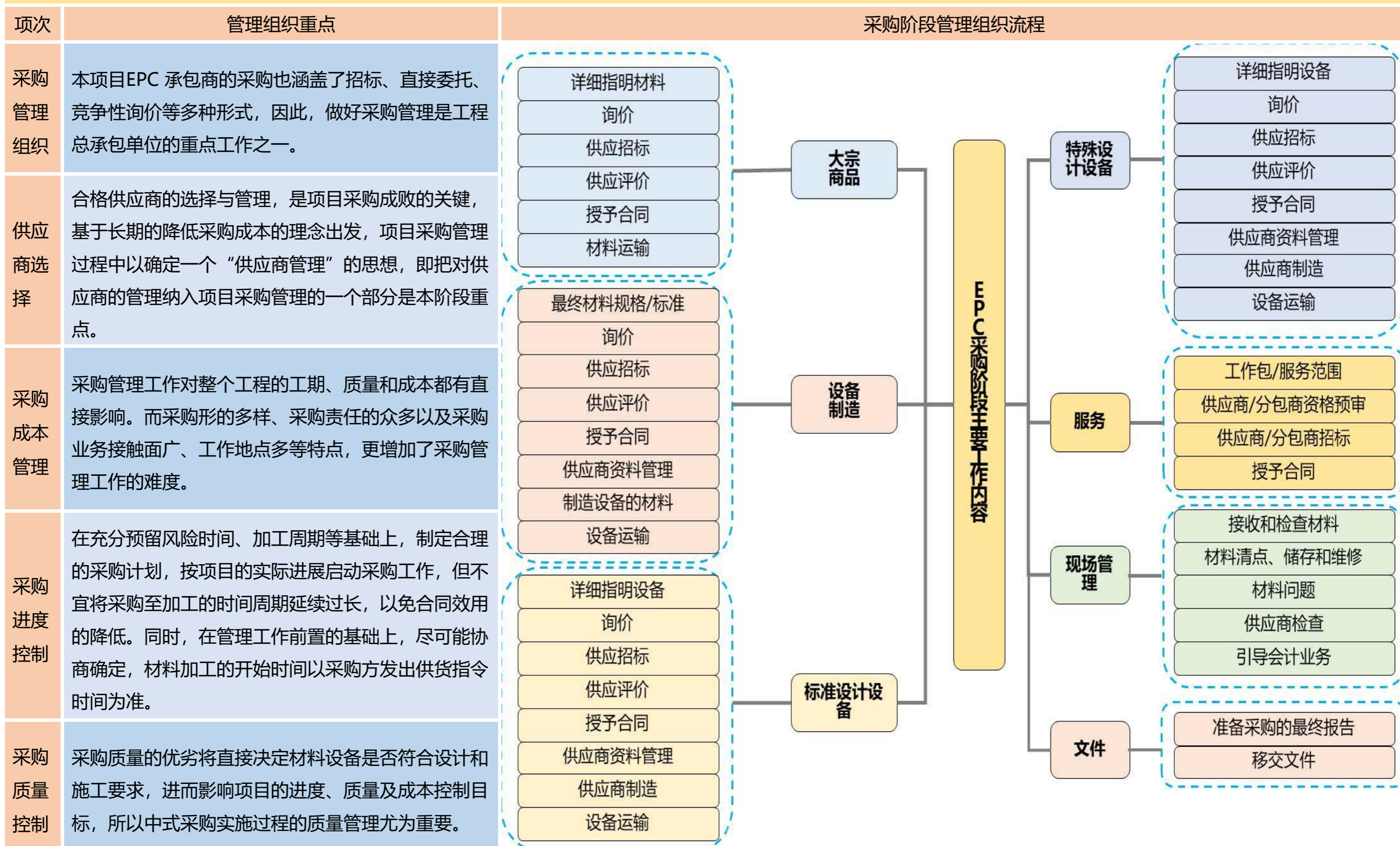
三、设计阶段管理组织流程及重点

设计阶段管理组织重点



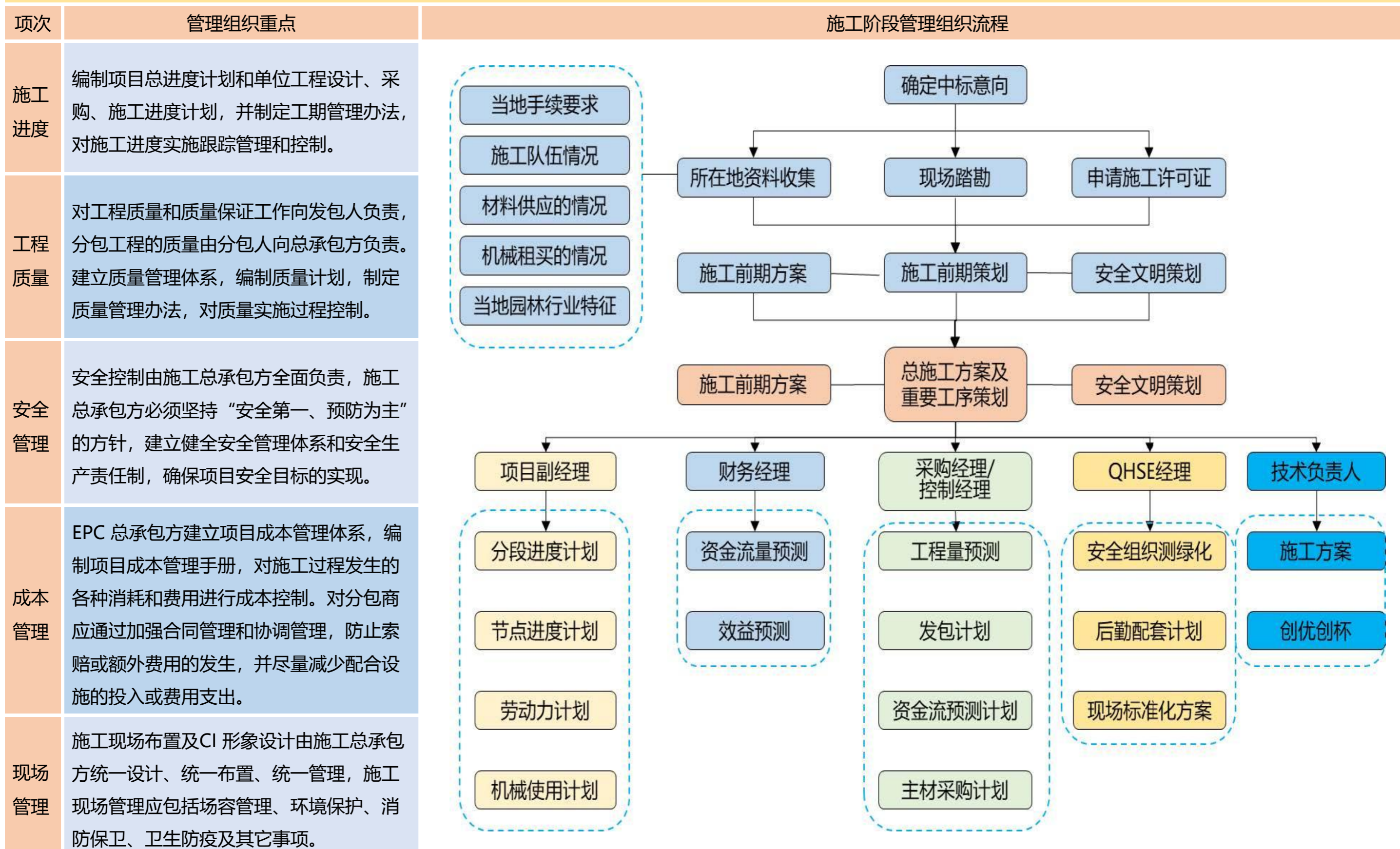
四、采购阶段管理组织流程及重点

采购阶段管理组织重点



五、施工阶段管理组织流程及重点

施工阶段管理组织重点



1.3 项目目标分解、项目情况分析

第一节 项目简述

项目信息		
工程名称	● 杭州胜利经济合作社东新单元XC0607-B1 / B2-11商业商务用房项目设计采购施工（EPC）总承包	
建设地点	计划工期	● 计划工期：1100个日历天，其中：设计工期：60个日历天；施工工期：1040个日历天。
工程内容及规模	<ul style="list-style-type: none"> ● 本项目投资估算86000万元，工程概算46471万元，其中建安工程造价39090.5477万元，建设规模：东新单元XC0607-B1/B2-11东至长浜路，南至长浜弄，西至XCO607-R21/B1-03.北至香积寺路。 ● 本项目总用地面积 14304平方米，总建筑面积约83768.99平方米，项目建成后为商业办公综合楼。 	
工程承包范围	<ul style="list-style-type: none"> ● 包含与本项目有关的所有建安工程相关的建设内容，具体包括但不限于： ● 本项目初步设计范围内的施工图设计、施工图预算和专项设计； ● 项目前期及竣工涉及的所有报批报建； ● 本工程所有工程材料的采购、保管、安装及调试，本工程所有相关检测、观测、测绘、测量及试验等工作内容； ● 工程施工、验收、移交、竣工结算、竣工图制作、归档、备案和保修服务等。 	
质量标准	<ul style="list-style-type: none"> ● 设计质量标准：符合现行国家有关工程设计质量评定标准的合格要求。 ● 施工质量标准：符合现行国家有关工程施工验收规范和标准的合格要求。 	

第二节 项目目标分解

项目目标

总承包管理目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 作为EPC的总承包，在实施总包管理过程中，将以建设单位的利益为中心，对招标范围内的所有工程项目的工程造价、质量、总进度、协调组织、工安全及文明施工等方面进行总体管理。 ● 充分发挥我司公共项目施工优势，抽调具有同类型工程施工经验的人员组建项目管理班子，组织技术素质高、战斗力强的劳务队伍进场，积极推广应用新技术、新工艺、新设备、新材料等“四新”技术，精心组织，科学管理，按“质量、安全、工期、文明、环保、服务”六个一流的要求圆满完成工程施工总承包任务。
设计目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 根据本项目的方案设计文件、初步设计（方案批复）、详勘报告等要求，完成本项目用地规划红线范围内与本项目有关工程内容的施工图设计，符合国家技术规范、标准及规程，并达到招标文件要求的设计深度，施工图审查合格。
工程进度管理目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 建设期总工期1100 日历天（自合同签订之日起至通过竣工验收合格之日止），设计周期：合同签订之日起60 日历天内提交全部图纸（包括专项图纸），并配合完成后续施工阶段相关工作。
工程质量目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 设计质量标准：符合现行国家有关工程设计质量评定标准的合格要求。 ● 施工质量标准：符合现行国家有关工程施工验收规范和标准的合格要求。
工程成本管理目标	<ul style="list-style-type: none"> ● 对工程造价进行严格管理和控制，达到合理低价，审批支付及时，无扯皮。即充分发挥总承包工程造价管理职能，对本项目各专业以及各专业分包和专项发包工程造价进行严格管理和控制。EPC 造价管理由总承包项目商务部具体负责。

项目目标

- 工程安全文明生产管理目标**
- 本工程安全施工目标定为市优良级，做到杜绝重大伤亡事故的发生，并严格控制一般事故。实现“五无”目标，即：无死亡、无重伤、无倒（坍）塌、无中毒、无火灾；
 - 遵守地方政府和有关部门对施工场地交通、环卫、安全和施工噪音等管理规定，并办理相关审批手续。
 - 承包人必须按“浙江省建筑安全文明标准化工地”和《杭州市打造“美丽杭州”建设“两美浙江”示范区建筑工地环境整治行动方案》对工地进行管理，所发生费用根据《关于进一步加强杭州市建设工程安全文明施工费计取管理规定的通知》（杭建市[2016]25号文件）及相关规定计算后计入预算，如有不足自行在工程费用中考虑，今后结算不另计。场地周边的临时围墙须按标化要求进行实施，做好围墙的美化工作，如围墙的修补或加高等费用应在报价时进行考虑。



- 环境保护目标**
- 从污水废水排放、噪声控制、保护绿地和节约用水、用电等几个方面着手，严格执行相关规定和标准，把施工对周围环境的影响降至最低限度，达到环境保护标准。实现噪声、水、气、渣及其他污染排放符合环境保护要求，不发生重大环境污染事故。

- 培训和教育目标**
- 加强现场员工培训教育，确保所有操作工人受到三级教育与班前教育，项目管理人员及特种作业人员均持证上岗。三级培训教育及持证上岗率100%。

- 工程技术资料管理目标**
- 严格按照资料管理规范及浙江省相关规定进行工程技术资料的收集、整理与归档，做到资料与现场同步，现场做到方案先行、样板引路。

- 工程协调管理目标**
- 缜密有序。确保工程从设计到施工的整个过程有条不紊，在工程施工全过程中杜绝因组织协调不力或各施工单位间相互配合不够而产生的停工窝工现象，使整个施工现场忙而不乱。
 - EPC协调由总承包项目工程部具体负责。

- 总承包服务目标**
- 施工准备服务目标
 - 保证各专业（项）分包工程顺利开工。即在各专业分包工程开工二天以前，根据总包配合协议的要求按时足量地提供施工场地、道路、作业面、临时堆场、水源、电源等临时设施给各分包单位，为各专业分包工程顺利开工创造完备的现场条件。

- 施工配合服务目标
- 紧密配合、积极服务，使业主、监理和各分包单位满意；确保各专业图纸无缝衔接，各专业施工紧密呼应。即我单位将从工程整体出发，以合同要求和工程综合总施工进度计划为依据，全力、及时地为各专业分包单位提供施工配合服务。
- 另外，我单位还将以各种手段确保在施工过程中，绝不出现因各专业施工图纸或各专业施工方法之间考虑不周或互相矛盾，而需进行事后处理的情况。并在EPC中开展重点、难点部位的联合科技攻关活动，将技术配合服务工作做得具体周到。

目标分解

质量目标分解

分部名称	子分部名称	分项工程名称	目标合格率 (%)
	土方施工	土方开挖	85
		土方回填	85
地基与基础	地下防水	防水混凝土	90
		卷材防水层	90
		细部构造	80



◆ 质量目标分解			
分部名称	子分部名称	分项工程名称	目标合格率 (%)
地基与基础	混凝土基础	模板	90
		钢筋	90
		混凝土	90
土方施工		地下防水	混凝土基础
主体结构	混凝土结构	模板	90
		钢筋	95
		混凝土	90
		现浇结构	90
	砌体工程	填充墙砌体	90
建筑装饰 装修	地面	整体面层	90
		板块面层	90
	抹灰	一般抹灰	90
	门窗	金属门窗安装	90
		门窗玻璃安装	90
	饰面板(砖)	饰面砖粘贴	90
	涂饰	水性涂料涂饰	90
细部	护栏和扶手制作安装	85	
建筑屋面		保温层	90



分部名称	子分部名称	分项工程名称	目标合格率 (%)
建筑屋面	/	找平层	85
		卷材防水层	90
		细部构造	85
建筑节能	/	墙体节能	90
		屋面节能	95
建筑给 水、排水 及暖通	室内给水 系统	给水管道及配件安装	90
		室内消防栓系统安装	90
	室内排水 系统	排水管道及配件安装	90
		雨水管道及配件安装	90
	电气照明	照明配电箱及安装	90
		电线、电缆穿管和线槽敷 设	90
		插座开关安装	90
		线路电器试验	90
	防雷及接地 安装	接地装置安装	90
		建筑物等电位连接	90
地下室施工		地上主体结构	建筑给水、排水及暖通



◆ 项目进度目标分解

计划内容	分解	责任人
日计划	按时完成, 按作业面分解到作业面和个人	施工员



◆ 项目进度目标分解

计划内容	分解		责任人
日计划	按时完成, 按作业面分解到作业面和个人		施工员
	日计划未按时完成	安排不合理	项目副经理 作业面负责人
		计划安排、设备保证 现场管理	
	放样不及时		测量员主责, 作业面负责人次责
	机械设备影响		项目副经理
旬计划	按作业面分解到个人		项目副经理
	旬计划未按时完成	未考虑进度要求和人员能力	项目副经理主责、 工程科长次责
		未考虑自然原因而未完成该计划	项目副经理主责、 工程科长次责
		机械设备完好率低未采取措施	项目副经理主责、 工程科长次责
月计划	因日、旬计划导致月、年计划未按时完成		项目经理主责、 项目副经理次责
	因机械设备及自然原因未采取措施		项目经理主责、 项目副经理次责
	在日计划的实施过程中, 工程科长未对可能出现的问题预计不足造成未完成计划的		工程科长负主责
	在旬计划的实施过程中项目副经理对可能对施工进度出现的影响未采取相应的措施		项目经理主责、 工程科长次责

◆ 安全、环保管理目标分解

目标分解	安全管理目标
入场安全教育100%	<ul style="list-style-type: none"> 及时做好新员工入场安全教育, 督促施工单位做好教育培训 按照年度安全培训计划, 编制培训课件, 做好各类培训

严格落实各类安全检查要求落实率100%	<ul style="list-style-type: none"> 督促施工单位做好施工方案的编制, 确保可操作性、安全保证措施的严密性并审批 督促施工单位按照有关施工组织设计中安全措施落实 严格落实业主、监理部各项检查及安全活动要求 由总监组织的安全联合大检查 结合施工阶段、现场薄弱环节定期开展有针对性的专项检查 组织日常巡视检查, 及时发现并消除安全隐患
---------------------	---

安全责任考核	<ul style="list-style-type: none"> 定时启动安全责任制考核流程, 总监对部门负责人考核; 部门负责人对部门监理人员考核。 认真落实安全生产责任制, 对监理人员进行履责考核, 考核部门负责人的安全责任落实情况
--------	--



合同签订100%	<ul style="list-style-type: none"> 组织承包商资质评审, 合格方可施工 督促施工单位施工前签订工程施工合同, 同时签订安全生产协议书
----------	---

脚手架、施工用电、安全防护设施管理文件执行率100%	<ul style="list-style-type: none"> 脚手架搭设人员持证上岗; 大型脚手架搭拆要有专项安全措施, 作业前要交底和重复交底; 各种脚手架挂牌验收合格方可使用。 加强施工用电 (电动工器具)管理, 进行定期和不定期检查 加强安全防护设施管理 (上下有爬梯通道, 孔洞有盖板, 临边有护栏), 做好防护措施。
----------------------------	--

◆ 成本目标的分解	
序号	成本目标分解
1	<ul style="list-style-type: none"> 项目部根据项目经理与公司签定的成本目标责任书中的各项费用，层层落实到相应科室，作为科室目标考核指标。
2	<ul style="list-style-type: none"> 人工费：由项目副经理负主要责任，工程科长负责现场施工人工费控制，并根据日工作计划落实到工程科作业面负责人；技术科长负责测量人工费控制。 并核定完成工程量与计划工程量的偏差，在碰头会上及时解决，按日进度核算入帐。
3	<ul style="list-style-type: none"> 材料数量：由项目总工负主要责任。试验室主任带领试验员在保证质量前提下，控制好单质材料使用数量及经济性比较并确定最佳配合比。 技术科作业面测量员负责控制施工现场混合料铺筑厚度消耗控制。 项目副经理、工程科长及作业面负责人负责材料使用数量，作业面负责人控制施工机械按施工放样施工、保证施工厚度。 项目副经理、工程科长指导施工过程中一些关键点和容易产生材料浪费的环节并检查、监督各作业面材料使用量是否合理
4	<ul style="list-style-type: none"> 机械费用：由总工根据质量标准及试验段总结的数据下达最佳的设备组合、使用方法、碾压设备的碾压遍数。 由项目副经理依据技术交底内容和要求，结合日施工进度计划下达机械使用目标。 作业面负责人进行现场管理，严格按照要求操作，完成机械使用目标。
5	<ul style="list-style-type: none"> 车辆的耗油费用，项目部的后勤费用、办公费用由总务科负责控制管理，依据标准制定月、周、日后勤保障计划，按计划用车进行派车，每周进行一次总结，进行对比分析，找出偏差及时调整。

6	<ul style="list-style-type: none"> 项目部经理室的招待费用、其他费用、管理人员的工资费用总额，由项目经理和核算员控制，依据公司财务制度合理使用、节约开支。
7	<ul style="list-style-type: none"> 由试验室主任对项目部检测试验费进行控制，严格避免重复试验的发生。项目总工对有疑难、重点试验进行具体指导。
8	<ul style="list-style-type: none"> 变更费用由项目经理、项目总工共同负责，研究好设计文件、合同条款、施工现场实际情况，及时准确提供变更索赔意向，协调索赔事宜，达到索赔目的。 高于此部分的费用由公司制定奖励分成办法，对相关人员提出奖励。若未完成目标,按相应比例进行处罚

◆ 工程技术资料管理目标分解	
序号	目标分解
1	<ul style="list-style-type: none"> 以市城建档案馆存档资料要求，为基本准则，做到标准、规范、准确。
2	<ul style="list-style-type: none"> 质量技术资料收集、编制与工程项目施工进度同步，从工程签订合约及施工准备工作开始，即应开始进行资料的积累、整理、核查工作、工程竣工验收时完成工程资料的编制、归档工作。
3	<ul style="list-style-type: none"> 质量技术资料的填写必须符合现行的国家标准、规范、规程及有关规定，反映工程质量情况，做到内容真实可靠、数据准确、字迹清晰、签字手续完备、废除非法计量单位。
4	<ul style="list-style-type: none"> 为便于工程资料的长期保存，根据有关档案要求，工程资料用不易褪色的书写材料书写、绘制。
5	<ul style="list-style-type: none"> 资料的整理装订，要求文字材料以16开纸规格为标准，不够大的进行裱糊，去掉材料内的金属物，采用市城建档案馆统一印制的表格和卷皮、盒，用棉线装订整齐，竣工图折叠大小为4号图幅。

序号	目标分解
6	<ul style="list-style-type: none"> 各资料编制人员要熟悉工程质量技术资料各种表格填写的质量要求，对填写的质量技术资料的正确性、完整性负责。 项目资料员负责对日常收集的质量技术资料进行核查； 项目质检员对分项工程的质量技术资料负责核查； 项目技术负责人对分部工程质量技术资料负责核查；在单位工程完工时，负责全面核查，认为符合要求后，才能向甲方提出验收的要求。

◆ 总承包服务目标分解

序号	名称	内容
1	统一管理	承担本工程施工总体管理的责任，负责管理、协调总包与其它各作业队伍/供货商及其它各作业队伍/供货商之间的工作界面交接，为其它作业队伍/供货商提供施工所需的必要条件。
2	深化设计	总包单位BIM 人员与设计院、业主共同确定深化原则后，利用Brevity对机电管线、机房以及二次结构等进行深化设计。
3	协调配合	配合建筑工程施工，包括但不限于供电外线工程、市政给排水工程、燃气工程、通信接入工程等。
4	现场管理	遵照发包人、项目管理公司、监理及政府有关部门的要求进行现场管理，满足发包人对项目在安全、质量、进度、成本方面要求。
5	备案管理	负责完成本项目所有中标承包商在招标办、建管局、质检站、安检站、卫生防疫站等政府部门的申请、注册、登记、备案工作。
6	资料管理	负责收集、整理各作业队伍和设备供应商的产品、安装、测试等相关验收资料，完成项目所有竣工文件的编制及报备。

7	策划	<ul style="list-style-type: none"> 项目的总承包管理策划是把建设意图转换成定义明确、系统清晰、目标具体、活动科学、过程有效的，富有战略性和策略性思路的、高智能的系统活动，是工程项目启动阶段的主要工作。策划的结果是其他各阶段活动的总纲。
8	决策	<ul style="list-style-type: none"> 项目的每一个阶段、过程，均需要启动，只有在做出正确决策以后的启动才有可能是成功的，否则就是盲目的、指导思想不明确的，就可能失败。
9	计划	<ul style="list-style-type: none"> 根据决策做出实施安排、设计出控制目标和实现目标的措施的活动就是计划。 计划职能决定项目的实施步骤、搭接关系、起止时间、持续时间、中间目标、最终目标及措施。
10	组织	<ul style="list-style-type: none"> 组织职责是组织者和管理者个人把资源合理利用起来，把各种作业活动协调起来，使作业需要和资源应用结合起来的机能和行为，是管理者按计划进行目标控制的一种依托和手段。
11	协调	<ul style="list-style-type: none"> 协调职责就是在控制的过程中疏通关系，解决矛盾，排除障碍，使控制职责充分发挥作用。协调是控制的动力和保证。控制是动态的，协调可以使动态控制平衡、有力、有效。
12	监督	<ul style="list-style-type: none"> 监督是督促、帮助，也是管理职责。工程项目与管理需要监督职责，以保证法规、制度、标准和宏观调控措施的实施。



统一管理平台



现场管理



监督