

第三节 项目情况分析

► 地块区位分析

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。



建设地点规模

- 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XC0607-R21/B1-03.北至香积寺路。总建筑面积约83768.99平方米。
- 友好共生：打破高容积率，限高低条件下矮胖笨重的建筑形象，为城市提供一组轻盈的建筑立面，同时充分考虑周边住宅、学校的日照需求，与周边友好共生拥抱城市。

建设地点规模

- 化整为零：用化整为零的手法布置建筑体块，一分为三，板楼平面更实用灵活。以商业空间不足作为切入点，灵活布置底层商业。打造多样化的产品：购物广场、沿街旺铺、创客办公空间等功能。
- 简洁大气：在老城区，新建城市道路上项目整体立面以简洁大气为创作基调，横向化线条凸显现代美学。

► 地块现状分析

项目区道路基础设施提升项目

西侧在建住宅区



东侧在建17号地块



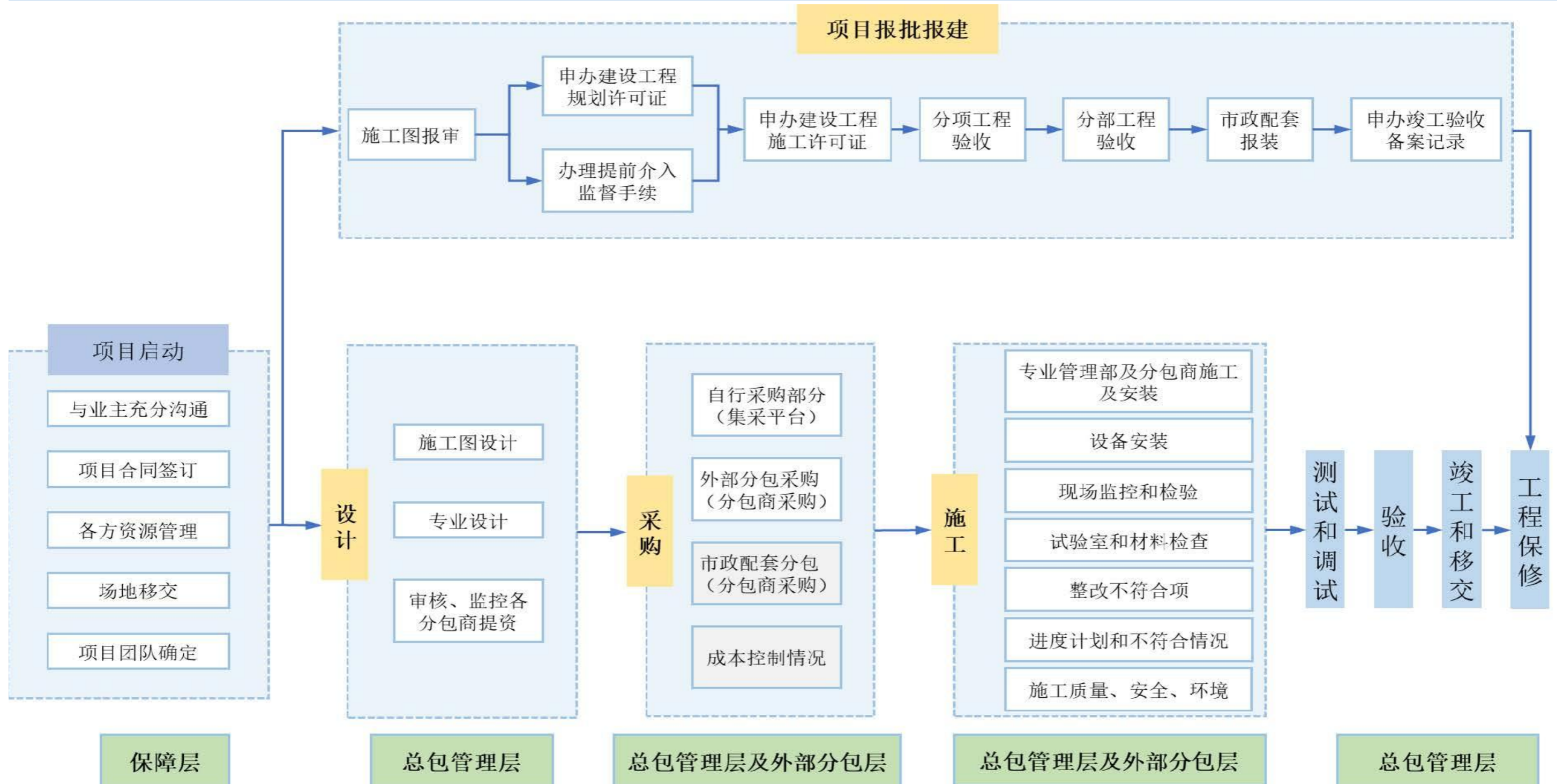
道路基础设施提升项目概况

- 项目现状为空地，南侧相邻地块为空地，北侧隔香积寺东路为东新园小区，西侧为在建住宅区，东侧隔长浜路为在建杭政储出(2018)17号地块。项目地块临近多个交通枢纽德胜互通、石石立交桥。距离香积寺东路东新园地铁站直线距离580米。驾车仅需20分钟到达高铁站火车东站。兼具内外交通便捷以及公共交通配套完全的优势。

1.4 建设工程项目管理

第一节 EPC 项目总体管理流程及思路

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：



➤ 组建项目管理组织机构

◆ 项目管理架构组建说明

- 为加强项目管理、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，将按照“高效、精干”的原则组建项目部，项目部在项目总负责人（项目经理）的领导下负责本项目建设全过程的组织和管理，完成EPC项目工作范围内的全部工作，为本工程按质、按量、按期完成提供现场管理保障。

项次	管理架构组建说明
项目施工管理模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 针对本工程特点成立以项目总负责人为首的管理系统，统一指挥，统筹协调。</li> <li>● 选派有经验的管理人员充实各管理部门进行管理，使各部管理有效。</li> <li>● 在全公司范围内选派有丰富施工经验、素质高的技术工人加入到项目部从事施工。</li> <li>● 成立技术攻关QC小组，充分发挥项目部各成员的积极性，预见和解决工程施工中存在的问题。</li> <li>● 项目经理部实行严细管理，树立职工对工程的质量和安全意识；明确各级人员工作目标，加大奖惩力度，确保工程保质、保量、保进度顺利完成。</li> <li>● 各部室作为项目部的职能部门积极参与监督管理工程施工质量、安全和进度的监督工作。</li> </ul>
设置现场项目组织机构	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 我单位将根据本标段工程施工特点选派管理水平高、技术能力强和具有类似建筑施工建设经验的人员组建本标段工程项目经理部，采用项目法施工管理。</li> <li>● 项目经理部设项目经理，施工经理、设计经理、采购经理等领导管理岗位，构成项目管理决策层，负责本工程组织领导工作。</li> </ul>

设置现场项目组织机构

- 其管理职能机构下辖设计部、质量部、技术部、计划合同部、商务部、物资部、工程部、信息文控部、HSE管理部、综合办公室、采购部、合约管理部等，每个职能部门配备多名管理人员，构成项目管理执行层。项目部下设专业施工队伍，构成项目管理操作层。
- 公司内将组建由建筑专业等各方面专家组成的技术专家组和由公司各部门负责人组建的公司协调工作组，技术专家组将为项目提供技术支持，必要时将邀请专家组成员到现场解决问题；
- 协调工作组将为项目提供专业化、一体化服务提供支持，充分发挥我公司在类似公建建设中高端性、综合性优势，为项目的顺利实施提供保证。

项目管理组织机构

- 若有幸中标，本公司将把本工程列为重点工程项目，本着“质量第一，用户至上，注重信誉，信守合同”的宗旨。
- 根据本项目工程施工技术、质量与工期要求较高的特点，组建一个强有力的EPC总承包管理机构。
- 本工程施工范围较广，我公司为了优质、高速、安全、文明地完成本工程施工；
- 将以结构合理、高效精干、技术素质高、具有丰富管理经验和组织能力为标准，选派此项目的工程技术管理人员，成立项目经理部，全面履行合同内容。

“协调”原则

把协调工作做好，整个工程才能非常顺利地顺利完成。“协调”就象润滑剂，能使整个工程正常有效地运转。



“统一”原则

统一于总承包商的管理，为工程优质、高速、安全、文明地完成创造良好的环境和条件。



“控制”原则

配备有各种专业人员进行监督，其次是深入现场进行施工过程的控制，结合合同条款的控制方式，最后对完成的产品必须有一个综合的评定。



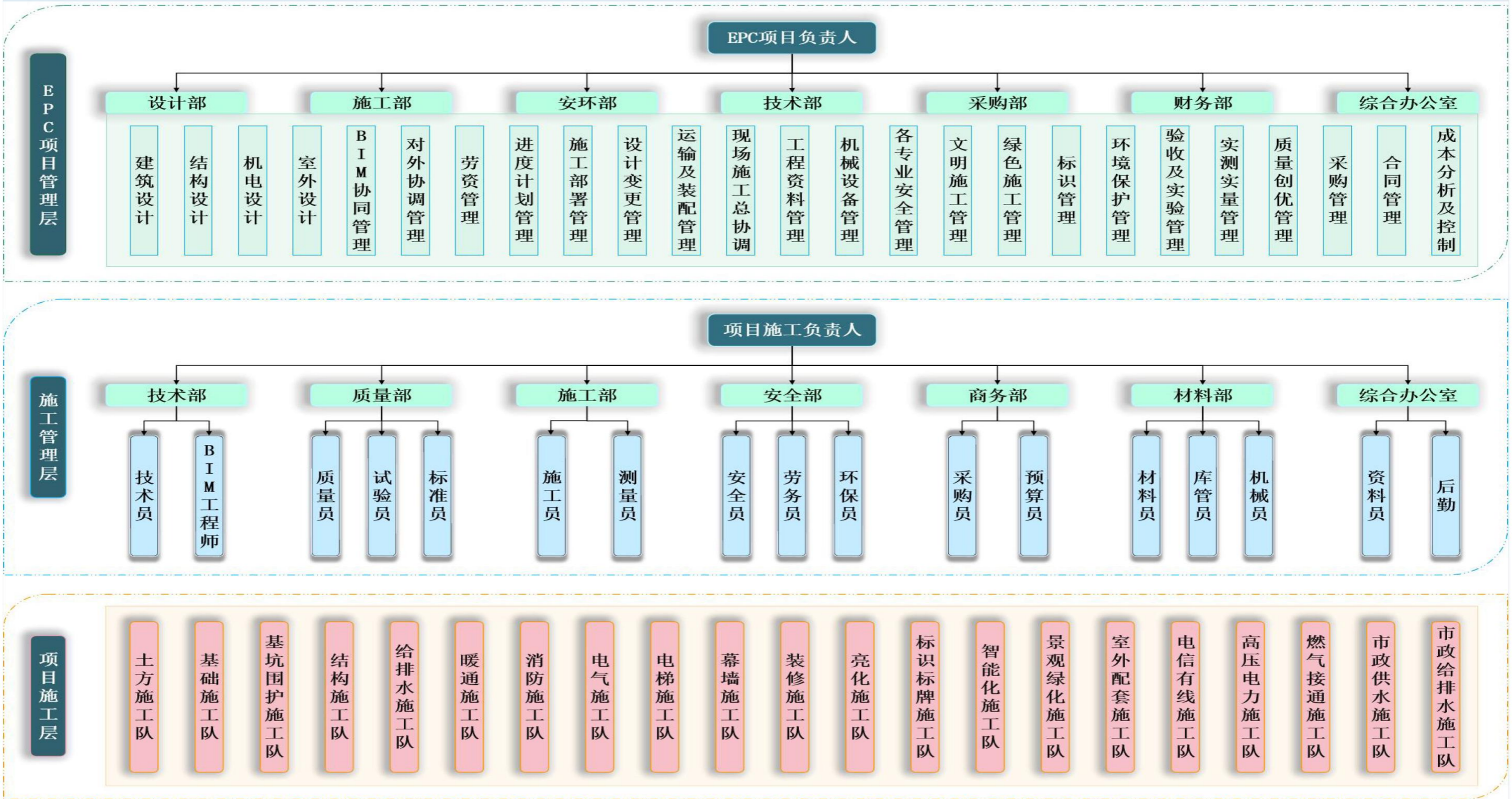
“公正”原则

以业主的利益，工程的利益为重，公正对待，以确保整个工程在施工过程中能顺利进行。



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企业管理层、项目管理层、项目施工层。企业管理层为公司总部，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。



◆ 项目管理机构职责	
部门	主要管理职责
设计管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 针对本工程特点成立以项目总负责人为首的管理系统，统一指挥，统筹全面优质完成设计工作，组织编制设计的勘察、设计委托书。</li> <li>● 编制设计统一技术规定，负责对设计分包商的选择、评价、监督和检查。</li> <li>● 负责督促、管理总承包项目设计分包商的设计、变更等工作；</li> <li>● 提供设计现场服务。</li> </ul>
工程管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 对建筑工程的施工生产、进度计划全面负责，确保建筑工程施工顺利进行；</li> <li>● 对建筑工程与其他各专业分包之间的施工生产进行协调；</li> <li>● 负责建筑各专业工种之间和其它专业项目的协调及配合，制定本专业项目工期、质量、安全文明施工等各项管理目标与措施，组织各分项工程的施工、验收工作等，及时解决施工中出现的各种问题；</li> <li>● 负责编制项目大型机械管理计划，在建筑工程项目副经理的领导下统一机械的调配使用；</li> <li>● 施工过程记录与资料编制搜集。</li> </ul>
技术管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 负责项目施工技术管理、施工技术方案编制、图纸会审和技术核定；</li> <li>● 负责对分包商施工方案的审定，材料设备的选型和审核，统筹分包工程的设计变更和技术核定工作，参与相关分包商和供应商的选择；</li> <li>● 参与编制项目质量计划、项目职业健康安全管理计划、环境管理计划，负责技术资料及影像资料的收集整理工作，与质量管理部门紧密配合，参与项目阶段交验和竣工交验，共同负责工程创优活动；</li> <li>● 对工程重点难点申请课题研究立项，制定攻关路线，模拟分析及计算，提出解决方案，提请专家组、设计单位论证，指导新技术在施工中应用，检查效果，进行技术总结及成果申报；</li> <li>● 推广应用住建部10项新技术及其他四新技术；</li> </ul>

技术管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 负责项目的质量管理工作；</li> <li>● 负责组织编制项目质量计划并监督实施，将项目质量目标进行分解落实，加强过程控制和日常管理，保证项目质量保证体系有效运行；</li> <li>● 负责实施项目过程中工程的质检工作，加强各分部分项工程的质量控制，对达不到质量要求的部位行使否决权，并进行整改；</li> <li>● 加强对个专业分包单位的质量检查和监督，确保各专业分包单位的质量符合规范要求；</li> <li>● 负责工程创优和评奖的策划、组织、管理，以及资料准备；</li> <li>● 负责工程竣工后的工程的竣工验收备案工作，在自检合格的基础上向业主提交工程质量合格证明书，并提请业主组织工程竣工验收。</li> </ul>
计划管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 编制项目总进度计划，并进行分析、跟踪、控制。</li> <li>● 编制项目总体费用计划，负责费用管理工作。</li> <li>● 负责总承包合同、分包合同以及保险合同实施全过程的计划、进度、费用、风险等管理与控制。</li> <li>● 对施工材料进行统一管理。</li> <li>● 对已完工作进行总结，对未来的工作进行预测。</li> <li>● 编制项目报告等。</li> </ul>
安全环境管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 负责项目安全生产、文明施工和环境保护工作；</li> <li>● 制定员工安全培训计划，并负责组织实施；</li> <li>● 负责每周的全员安全生产例会，定期和不定期组织安全生产和文明施工的检查，加强安全监督管理、消除施工现场安全隐患；</li> <li>● 负责对各专业分包单位的安全监督和管理，督促个专业分包单位作好安全防护工作，消除施工过程中的安全隐患，确保安全生产；</li> <li>● 负责大型施工机械的维修保养，确保施工机械使用正常；</li> <li>● 负责施工现场及生活区消防隐患排查、消防器具维护工作。</li> </ul>


◆ 项目管理机构职责	
部门	主要管理职责
商务管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>负责项目预算成本的编制和成本控制工作;</li> <li>参与项目质量保证计划的编制工作, 配合财务编制开支预算和资金计划;</li> <li>负责与业主和分包的结算工作, 编制项目月度请款、分包付款文件;</li> <li>负责项目合同管理、造价确定以及二次经营等事务的日常工作;</li> <li>负责准备竣工决算报告其他与商务方面的工作。</li> </ul>
物资设备管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>负责编制项目物资领用管理制度和日常管理工作;</li> <li>负责物资进出库管理和仓储管理;</li> <li>负责对材料的标识作统一策划;</li> <li>负责监督检查所有进场物资的质量, 做好技术资料的收集整理;</li> <li>具体负责竣工时库存物资的善后处理。</li> </ul>
综合办公室	<ul style="list-style-type: none"> <li>对总承包项目所有管理人员出勤考核、制工资表等服务工作;</li> <li>负责临时水电的管理, 并负责各种机械的使用时段分配;</li> <li>对现场总平面进行管理, 做好治安保卫工作;</li> <li>负责项目综合事务的管理, 做好施工现场的后勤管理, 宣传接待, 对外协调等方面的工作;</li> <li>负责本工程施工的宣传工作;</li> <li>项目部后勤保障工作。</li> </ul>
采购部	<ul style="list-style-type: none"> <li>执行工程所需原材料、设备及施工用周转物资的采购和运输任务;</li> <li>建立采购体系和流程; 规划采购预算, 控制采购成本;</li> <li>建设和维护供应商管理体系;</li> <li>根据项目部订单的品种、金额以及供应资源状况等确定采购方案与采购方式;</li> <li>负责采购过程的监督管理, 保证物资采购及时;</li> </ul>

采购部	<ul style="list-style-type: none"> <li>做好各种物料、采购报表的编制审核工作, 及时、准确地上报各种物料、采购业务报表;</li> <li>与现场采购员及项目经理沟通, 确认材料招标种类, 暂定招标时间;</li> <li>审核相关的招标文件等资料;</li> <li>配合项目部进行材料的招标工作, 参与整个招标过程。</li> </ul>
合约管理部	<ul style="list-style-type: none"> <li>在项目经理和总工(协管)的领导下, 负责成本核算、合同管理、变更索赔、计量、统计报表等工作, 执行上级有关制度及规定。</li> <li>参与劳务队伍的合同洽谈及签订工作, 负责履约过程的跟踪和结算工作。</li> <li>负责设备租赁的合同洽谈及签订工作, 负责其履约过程的跟踪及结算工作。</li> <li>参与征地、租房等临时设施合同的洽谈及签订工作。</li> <li>在总工领导下, 根据项目部与施工单位签订的经营管理责任书, 分解施工成本, 协助总工落实成本管控责任。</li> </ul>

► EPC总承包项目管理实施策划

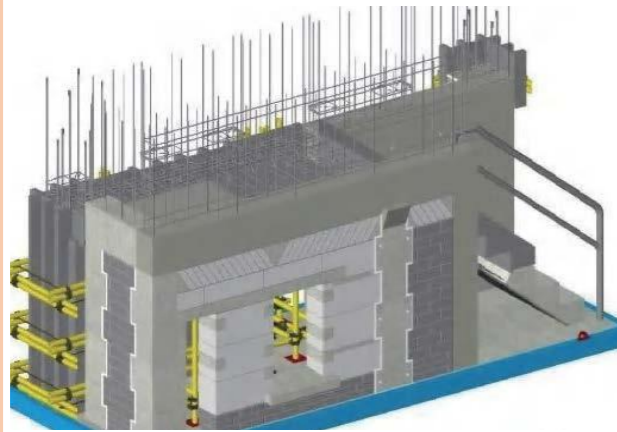
项次	具体内容
项目管理概况	<ul style="list-style-type: none"> <li>本工程为EPC工程总承包工程, 以设计采购施工(EPC)总承包方式对本项目实行全过程的工程总承包。</li> <li>EPC总承包项目管理实施策略以完成项目目标为出发点, 根据企业内部管理要求及工程项目的自身特点, 说明企业对项目的管理模式; 明确总承包项目经理部的责任范围; 明确自行完成及拟采购内容的实施范围等。</li> </ul>
项目管理分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>总承包设计、采购、施工、试运行各阶段综合协调管理;</li> <li>深化设计进度与采购及工程总进度计划的协调管理;</li> <li>采购计划实施与施工进度的协调管理;</li> <li>设备器材采购全过程的质量控制及新设备、新材料的使用管理;</li> <li>工程进度及多工种穿插施工管理, 施工质量过程控制及细部做法管理;</li> </ul>

项次	具体内容
项目管理分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全保卫防火防盗及CI 形象的管理;</li> <li>各专业分包及小成套供货的管理与组织协调;</li> <li>设计、采购、施工、试运行各阶段的合理交叉的组织协调;</li> <li>指定分包/专业设备供应的协调服务, 各分包商的交工资料及竣工图交付的协调管理。</li> </ul>
实施策划	<ul style="list-style-type: none"> <li>明确项目目标, 包括技术、质量、安全、成本、进度、职业健康、环境保护等目标;</li> <li>确定项目的实施组织形式、管理模式、组织机构和职责分工;</li> <li>项目阶段的划分;</li> <li>项目工作分解结构;</li> <li>项目各阶段的实施要点。并制定技术、质量、安全、成本、进度、职业健康、环境保护等方面的管理程序和控制指标;</li> <li>制定资源(人、财、物、技术和信息等)的配置计划;</li> <li>制定项目沟通的程序和规定;</li> <li>制定风险管理计划;</li> <li>对项目各阶段的工作及其文件的要求;</li> <li>项目分包计划。</li> </ul>
项目启动	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织召开项目启动会;</li> <li>任命项目经理和项目部主要人员;</li> <li>工作交接;</li> <li>目标责任书;</li> <li>总包项目部绩效考核。</li> </ul>
项目策划	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织项目部熟悉合同、技术协议内容, 组织分析、答疑会。</li> <li>组织编制项目计划</li> </ul>

项目策划	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织项目策划会, 落实施工图出图计划、设备到货计划、开工前各项准备工作及工作分工。</li> <li>参与分包合同签订和专项条款修订。</li> <li>建立公司与业主方的联络和协调程序; 参加业主开工会议。</li> </ul>
开工准备	<ul style="list-style-type: none"> <li>组织召开总包工程开工会议, 提出总包项目管理要求及日常管理程序, 审查分包单位开工前准备工作完成情况, 确定开工日期。</li> <li>开工相关资料报验: 公司资质, 相关人员资质及通讯录, 合同。</li> <li>工程开工相关技术及质量资料:</li> <li>向监理提供项目管理规划(施工组织总设计);</li> <li>建立项目部施工、质量、安全、资料档案管理体系并通报监理业主;</li> <li>项目划分(明确单位工程、分部工程、分项工程和检验批, 明确各质量见证点、报表模板和编码);</li> <li>向监理索取现场管理监理表式, 相关现场管理规定和安全文明管理规定;</li> <li>向监理提供仪器仪表鉴定合格报告, 材料机具合格报告;</li> <li>组织图纸会审、设计交底和施工交底; 向监理提交开工报告。</li> </ul>
项目实施	 <ol style="list-style-type: none"> <li>1、中标通知书及施工许可证</li> <li>2、施工合同</li> <li>3、委托监理工程的监理合同</li> <li>4、施工图审查批准书及施工图审查报告</li> <li>5、质量监督登记书</li> <li>6、质量监督交底要点及质量监督工作方案</li> <li>7、岩土工程勘察报告</li> <li>8、施工图会审记录</li> <li>9、经监理(或业主)批准所施工组织设计或施工方案</li> <li>10、开工报告</li> <li>11、质量管理体系登记表</li> <li>12、施工现场质量管理检查记录</li> <li>13、技术交底记录</li> <li>14、测量定位记录</li> </ol>
	<p>组织召开总包工程开工会议</p> <p>开工相关资料报验</p>

施工质量  
管理

- 按经监理批准的项目划分表及文字回复认可的验评表模板及时完成相关施工质量报验，停工待检点、现场见证点和隐蔽工程要及时现场签字，可以将施工单位验评资料的及时性和付款挂钩；
- 各工序、工种的交接要在项目部组织下进行，必要时邀请监理或业主方介入；实行样板引路，采用BIM 技术进行三维可视化交底。
- 建立健全的项目部资料档案管理体系，督促分包单位及时、严格执行；严格贯彻执行ISO9001 质量标准，接受业主的管理理念和要求，遵循既定的质量方针与目标，建立更完善的质量保证体系，充分发挥各级管理人员的作用，切实落实质量责任制，做到分工明确，责任到人。
- 在施工过程中，以设计文件及现行规范标准为依据，通过对质量要素“人、机、料、法、环、测”和质量程序的控制，使施工过程中每道工序质量均处于受控状态，从而确保工程质量及目标顺利实现。



实行样板引路



BIM 技术进行三维可视化交底

施工安全  
管理

- 建立项目部安全管理体系；严格贯彻“安全第一、预防为主、综合治理”的方针，结合本工程特点（比如深基坑等），从组织保障、制度完善、意识强化、技术可靠、投入足额五个方面构成安全生产保证体系，并加强动态管理，将安全生产贯穿整个施工过程中，使安全始终处于受控状态，从而确保在施工现场生产过程中人身和财产安全，避免事故的发生。

开工  
准备

- 安全管理人员资质、器具和安全管理资料体系；
- 传达并严格执行业主监理下发的施工现场安全文明管理规定；
- 明确重要施工方案的安全管理及审批程序；
- 明确施工现场安全管理程序、安全检查、整改和奖惩制度；
- 按安全生产管理方针和“管生产的同时必须管安全”的原则，明确各级部门以及相关人员的岗位职责，做到安全生产工作责任横向到边、纵向到底。
- 安全检查包含定期检查、巡检、季节性安全检查、班组自检等，针对检查到的隐患，“定责任人、定整改措施、定时间”处理。

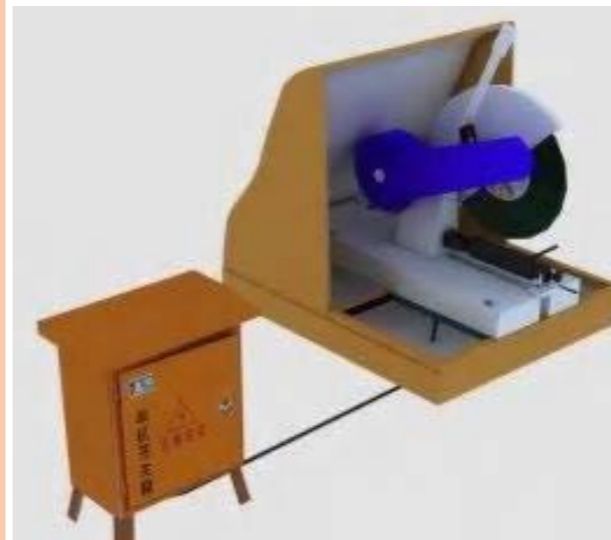
项目  
实施



特种工考核



洞口防护

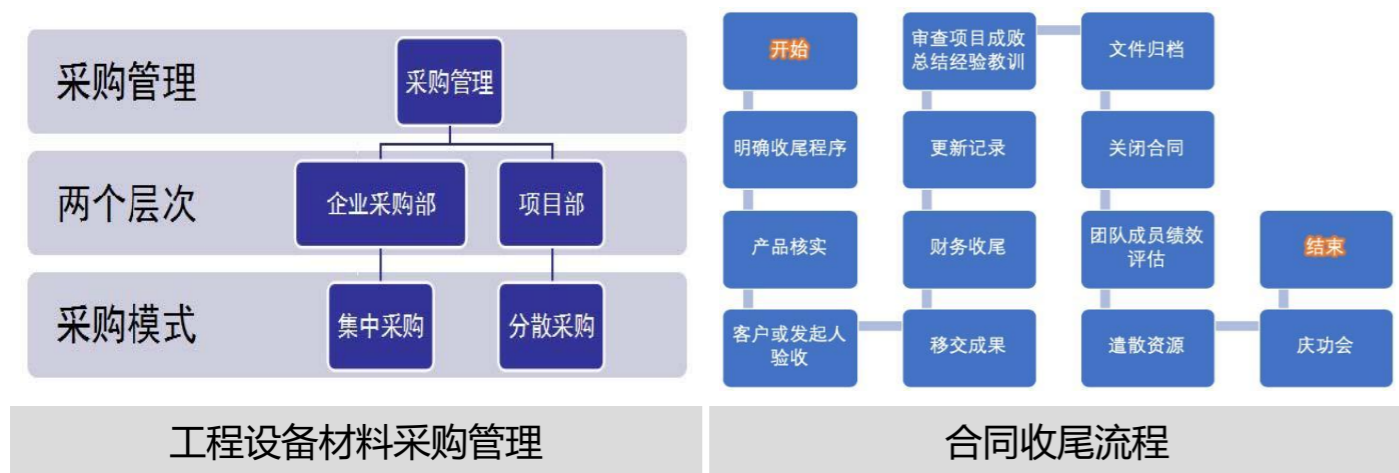


机械设备管控



安全演练

项目实施	工程设备材料采购管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>明确现场材料报验、送检及抽检的程序化管理；</li> <li>进场材料的签认，需监理业主及时签字；</li> <li>进场材料和设备的现场规范化管理和存放；</li> <li>材料和设备的资料档案及时规整和报送；</li> <li>实时跟踪公司设备采购、供货及运输到场的进度及厂家服务</li> </ul>
	设计及图纸管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据总体设计进度结合现场施工，及时跟踪把握图纸到场；</li> <li>及时组织图纸会审和施工交底；</li> <li>建立图纸接受和发放管理流程；</li> <li>明确设计变更管理流程；</li> </ul>
	特种验收管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>接洽环保管理验收单位，做好前期准备；对压力容器、起重设施、消防设施等加强过程监控，严格设备资料收集规整，图纸审核，开工前的告知和施工完成后的报验；</li> </ul>
移交	<ul style="list-style-type: none"> <li>单机试车和无负荷联动试车完成后，根据合同和业主要求，按系统或单位工程向业主进行中间交接，完成设备和建筑物管理权限交接。</li> </ul>	
合同收尾	<ul style="list-style-type: none"> <li>向业主监理提交竣工图纸和施工相关过程资料；</li> <li>消除缺项签字报告、性能验收报告、和特种设备验收报告等相关资料；向业主提交备品备件；</li> <li>向业主提交工程交工证书；合同结算办理。</li> </ul>	



项目总体实施阶段划分及管理

施工管理贯穿于项目的全过程：前期阶段、设计阶段、施工阶段、竣工验收阶段。各个阶段体现的施工管理方面的主要任务如下。



前期工作

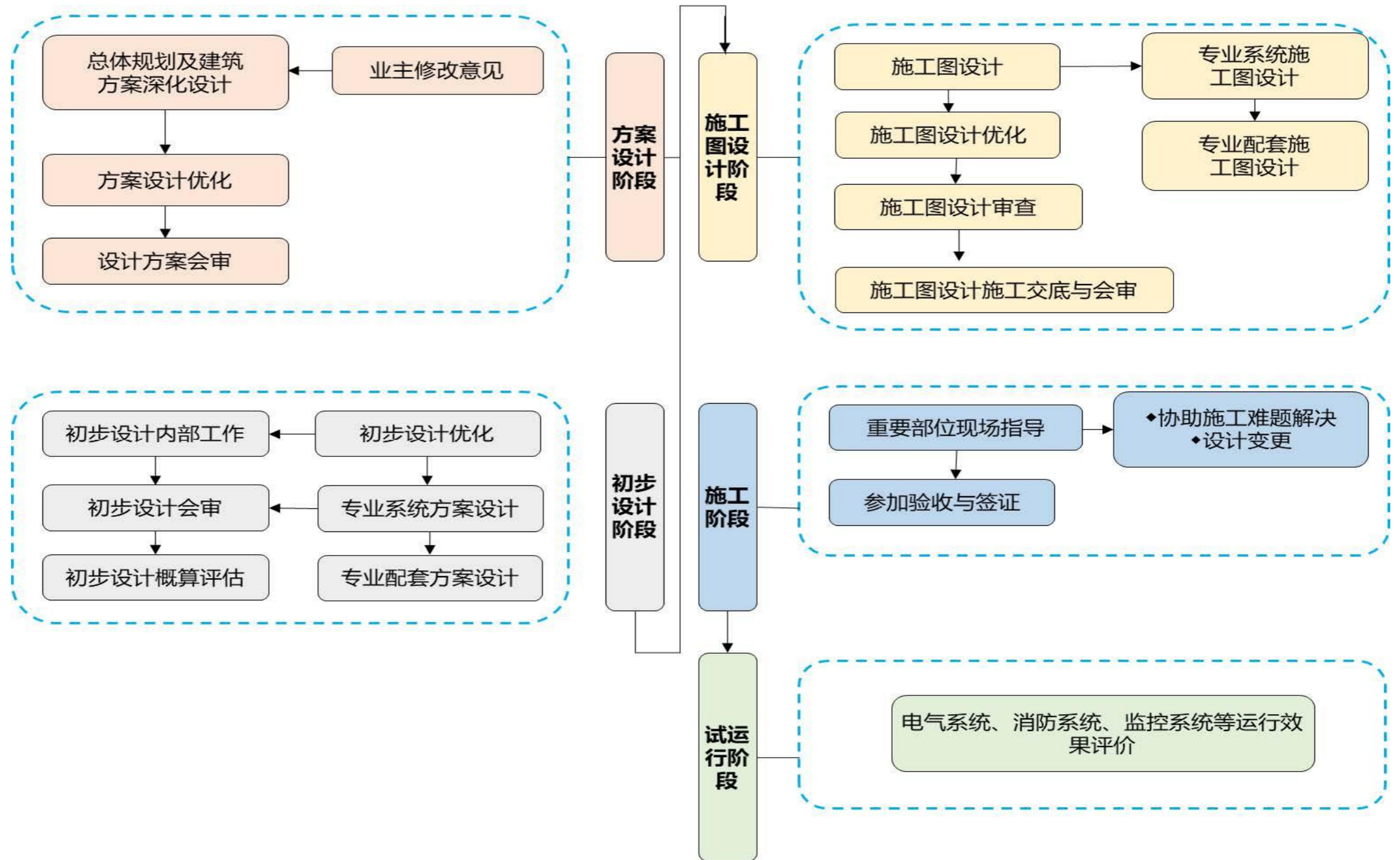
组织编制项目管理及实施计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>工程总承包项目合同签订后，公司任命项目经理，项目部的其余人员由项目经理提名，由项目主导实施的部门或派出部门的领导批准。</li> <li>项目部成立后，在项目经理领导下开展工作。依据合同和公司的要求，由相关职能部门、项目经理组织制订项目管理计划等各类实施计划，明确项目的目标、范围和实施步骤措施（包括项目实施、设计、采购、施工、HSE、质量等）。</li> <li>计划应分别经生产经营部或项目主导实施部门领导审核，必要时组织评审，并报公司主管副总经理批准。</li> </ul>
项目内部启动会议	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目开工会议由项目经理宣读项目开工报告、计划安排，落实项目各项工作。会议主持部门或公司领导对项目提出要求。</li> <li>在项目内部开工报告之前，项目经理指导计划控制工程师，根据合同对项目建设进度的要求，制订项目主进度计划，并将其作为开工报告的一个重要附件。</li> </ul>
项目前期手续办理	<ul style="list-style-type: none"> <li>前期报批涉及的相关部门有20多个，应提前编制报批进度计划，罗列出本项目所涉及到的所有报批内容，并和设计文件的进度有效衔接。</li> <li>加强与政府各职能部门的联系，了解政府的有关政策，及时办理相关手续，确保工程严格按国家规定的基本建设程序顺利进行，不违章作业。</li> <li>严格按照基本建设程序办理相关前期手续。</li> </ul>

◆ EPC 项目设计管理实施

本工程设计包括施工图设计、专项施工图设计（包括建筑智能化设计、装修设计、幕墙设计、钢结构设计、门窗深化设计、基坑围护设计、人防设计、泛光照明设计设计阶段是我方总承包实施中的重要组成部分。对项目的进度控制、费用控制和质量控制起着基础性的作用。

本项目规模大、影响大，设计部将配备理论知识扎实、经验丰富、责任心强的设计人员组成本项目设计团队，团队名单报备甲方，保证设计期间团队成员的稳定。

设计阶段的项目负责人挑选有丰富设计经验的国家一级注册建筑师来担任。本项目包括工程设计包括施工图设计、专项施工图设计（包括建筑智能化设计、幕墙设计、钢结构设计、基坑围护设计、人防设计、泛光照明设计、景观绿化设计、室外配套设计等工程专业负责人由多名多年以上工作经验的高级工程师来担任。主要负责人在各专业设计优化上有较深的造诣。



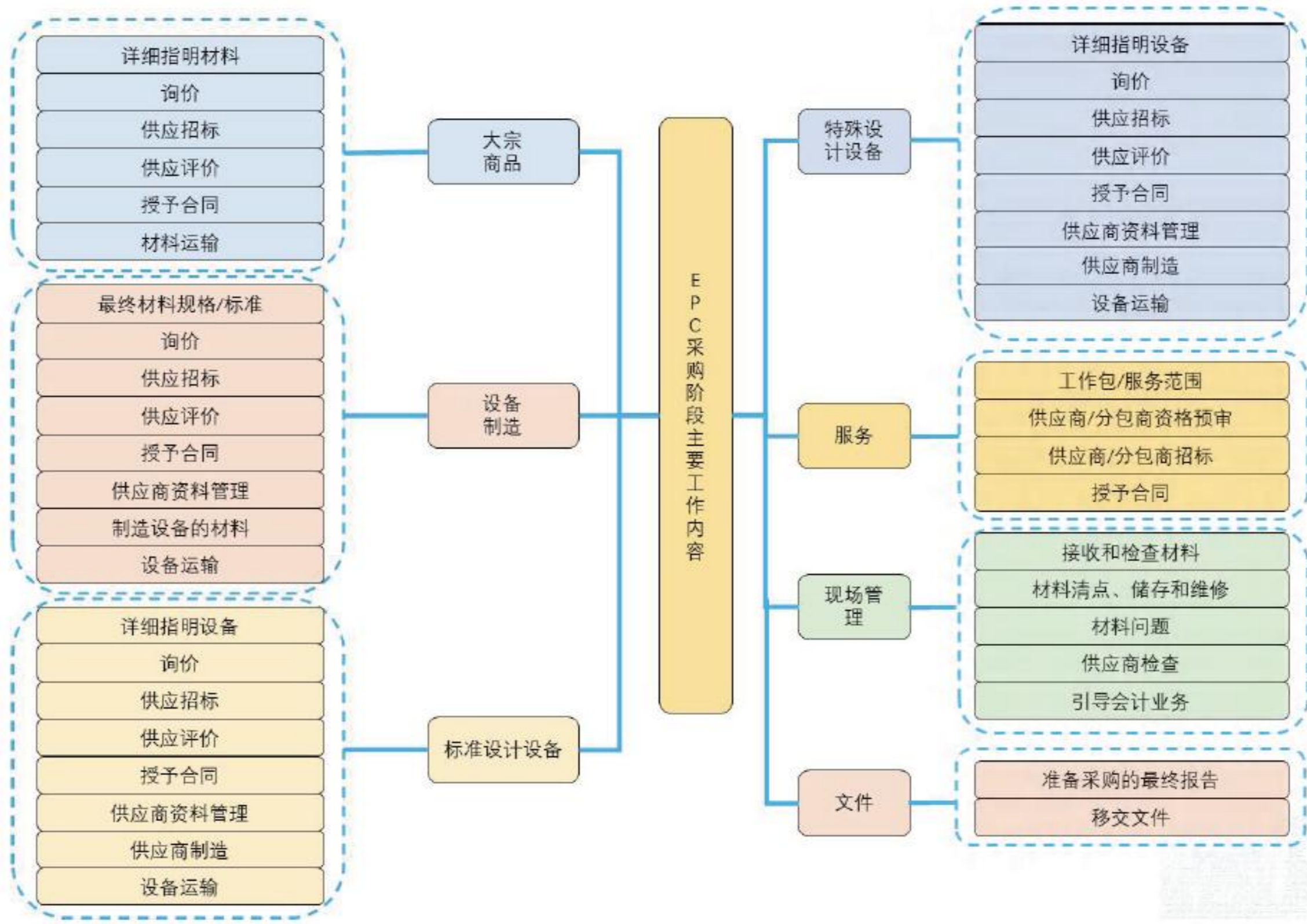
EPC 项目设计管理实施流程

◆ EPC 项目采购管理实施

高效率、高质量的采购直接影响EPC 工程项目实施的质量、进度和成本，关系到工程建设能否完美实现。

EPC 项目的采购，作为项目总承包单位，其复杂性远大于普通项目各参建单位中的任何一方，基本承担了与项目相关的大部分采购。而采购工作的滞后，直接影响项目的推进，本项目EPC 承包商的采购也涵盖了招标、直接委托、竞争性询价等多种形式，因此，做好采购管理是工程总承包单位的重点工作之一。

合格供应商的选择与管理，是项目采购成败的关键，基于长期的降低采购成本的理念出发，项目采购管理过程中以确定一个“供应商管理”的思想，即把对供应商的管理纳入项目采购管理的一个部分。这样既可通过长期的合作来获得可靠的货源供应和质量保证，又可在时间长短和购买批量上获得采购价格的优势，对降低项目采购中的成本，并提高采购效率有很大的好处。

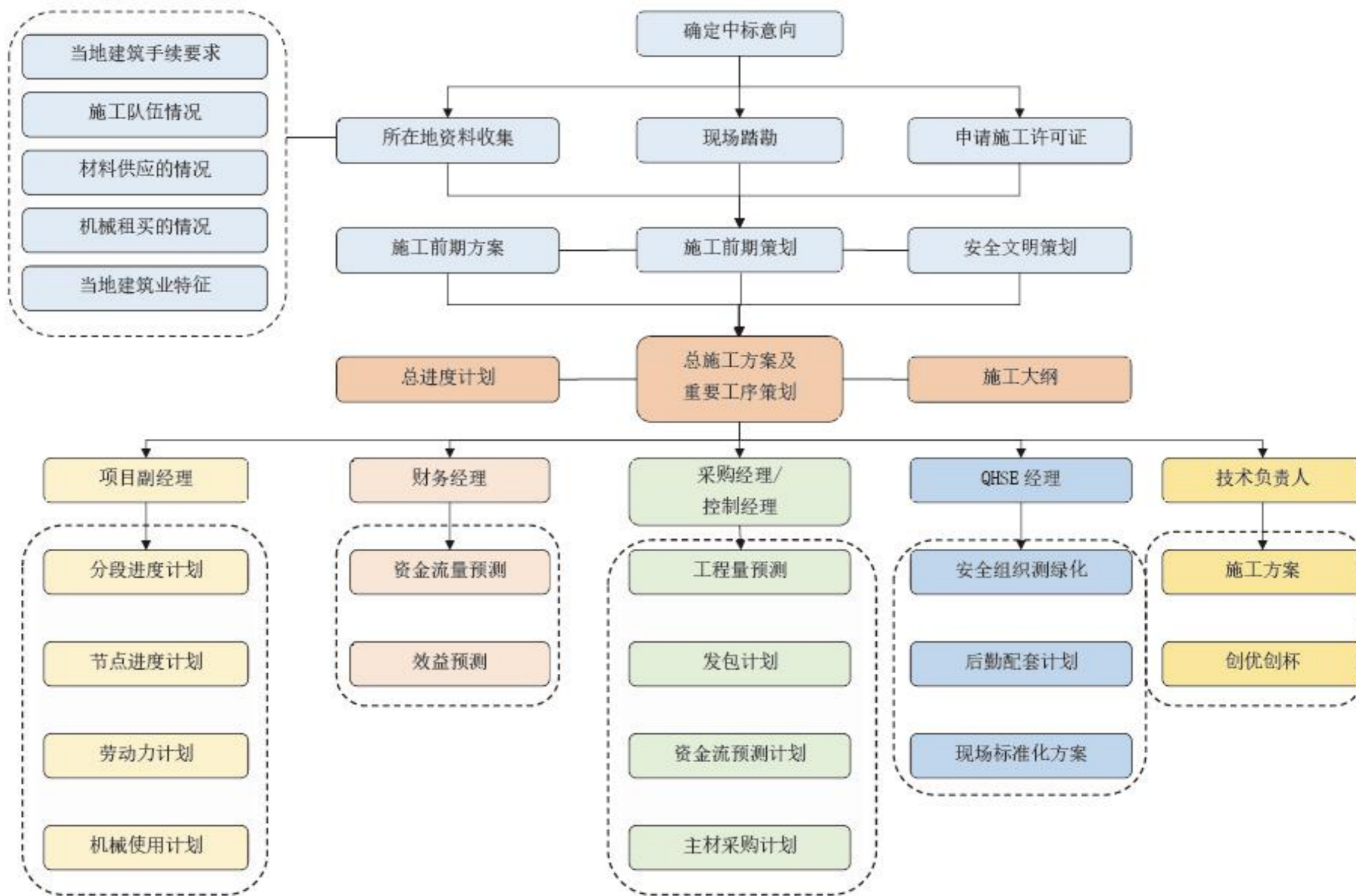


EPC 项目采购管理实施流程

◆ EPC 项目施工阶段管理实施

EPC 项目施工管理实施施工是EPC 总承包重要环节，直接关系项目实施实体质量，本项目施工内容多，工期短。施工管理包括从项目开始立即着手施工问题的研究、规划和计划，施工阶段的管理，同时再试运行阶段还需现场服务，直至项目交付。

- 根据本工程的重点、难点结合我联合体的施工经验及技术优势，施工组织综合考虑了施工段划分及流水、工序穿插，以及劳动力、材料、机械等的合理配置，以加快工程施工进度，提高工程质量，确保安全文明施工的目的。
- 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”的原则进行总体安排，确保关键线路上各工序的施工工期。
- 本工程处于市区，施工过程中应处理好与周边居民的关系，控制扬尘、噪音等，夜间施工的合理安排，重点加强环境保护和文明施工管理力度，搞好文明施工的宣传教育工作，使全体职工养成自觉保护成品，爱护公物的美德，人人维护现场工作秩序。



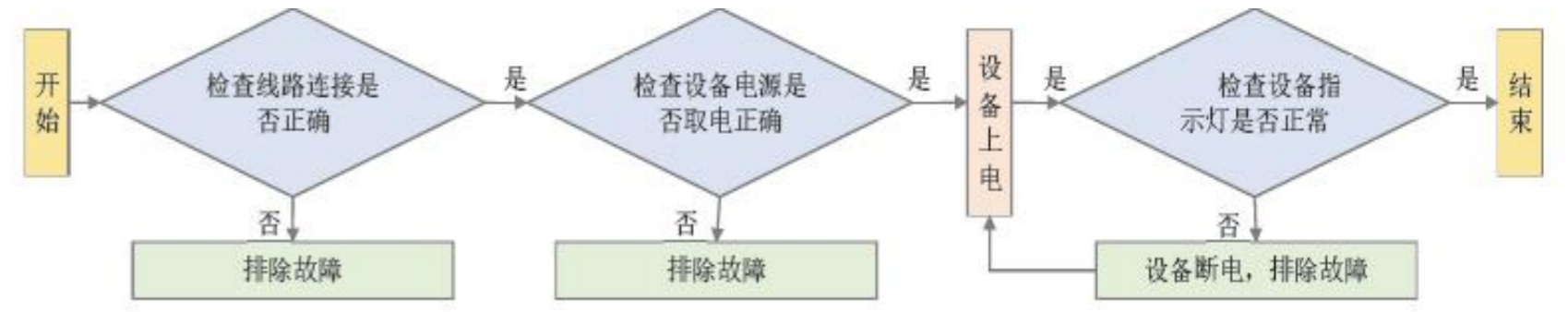
EPC 项目施工管理实施流程

◆ EPC 项目竣工运营阶段管理实施

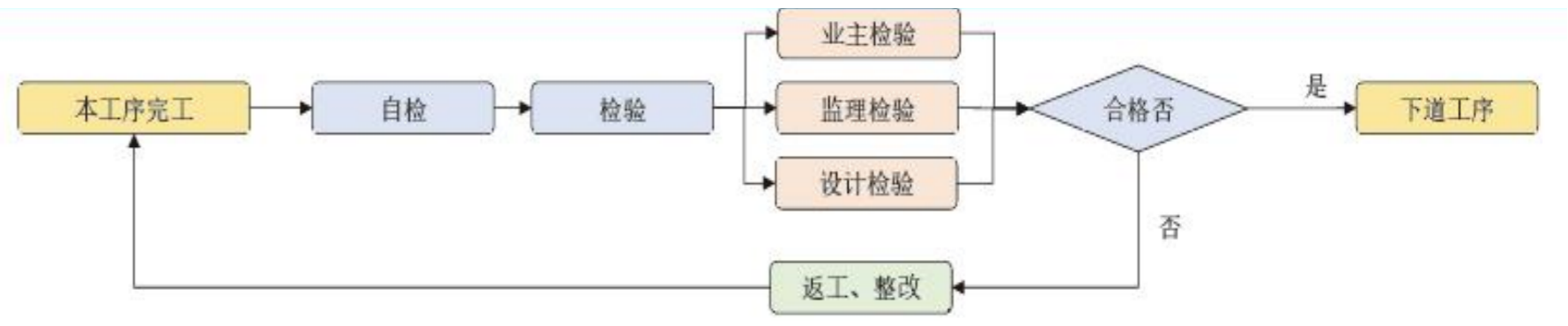
竣工阶段我司将积极项目经理视项目实际情况，积极联系建设单位，提前组织工程竣工预验收；预验收合格后，总监应在总承包单位自评合格，对竣工工程质量按规范和标准要求审查并核定工程质量等级，组织编制工程质量竣工验收评估报告；组织各专业承包商、设备供应商移交培训交底工作，通过设备移交培训，减少后期发生的使用造成的设备、构配件的损坏，减低运营成本，同时在发生问题时，也有助于以速度最快、成本最省的方式解决问题。

- 电气、监控等联合调试：各专业安装完毕，且单独检验调试完，安装检验，过程检验流程，制定联合调试方案。
- 试运行阶段：试运行是综合检验各前道工序的施工质量，同时发现设计、制造等方面的缺陷，通过调整和处理，使设备符合生产要求的重要环节，是设备投产后能否安全、稳定、长期运行的重要保证。我司将按合同约定进行工程及工程设备试运行。试运行所需人员、设备、材料、燃料、电力、消耗品、工具等必要的条件以及试运行费用等由专用合同条款规定。
- 项目收尾：
- 项目结束是项目实施过程中的一个重要步骤，应在项目经理的全面指导下进行，项目部主要成员完成合同收尾和管理收尾。包括费用结算、最终资料和资产的移交；检查终结银行、保险、税务等项目财务事项；资料整理归档和项目总结等工作。
- 当项目移交业主使用后，项目经理应组织项目财务、控制经理和有关人员及时做好项目费用结算工作。
- 与业主之间合同约定的活动全部完成后，应向业主发出合同结束的通知。

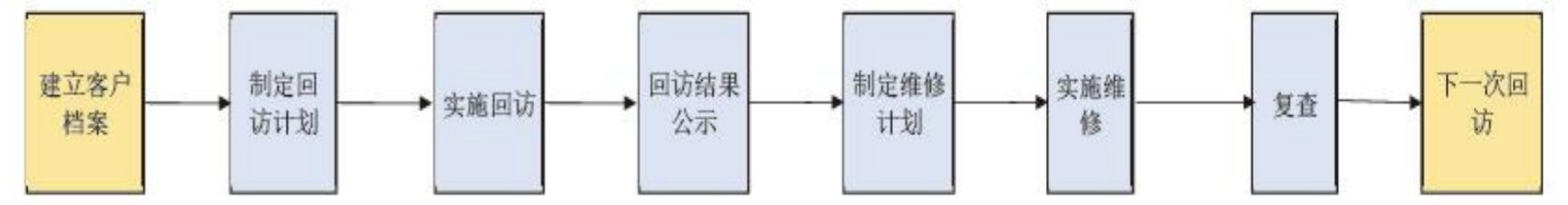
电气、监控等联合调试流程



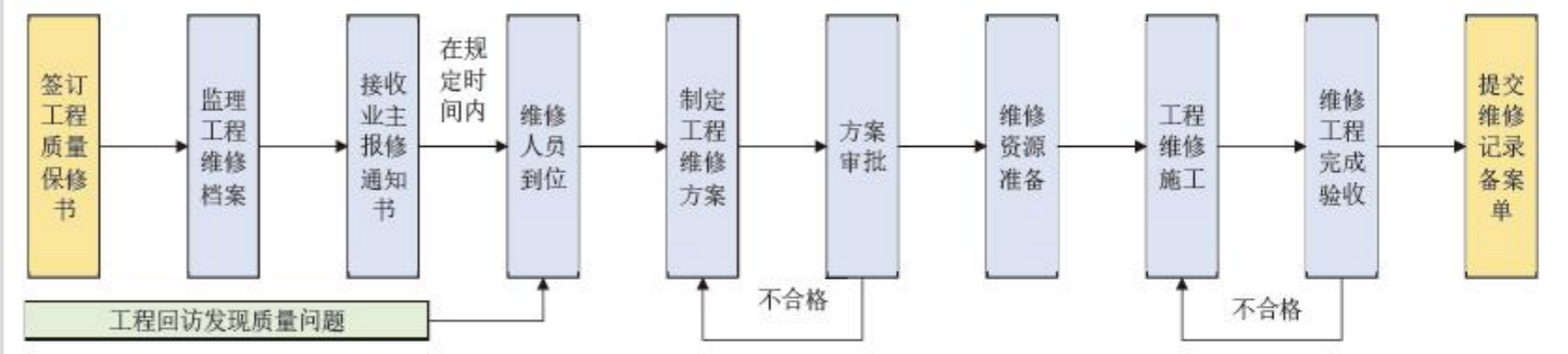
试运行阶段实施流程



回访工作流程



工程维护保修流程



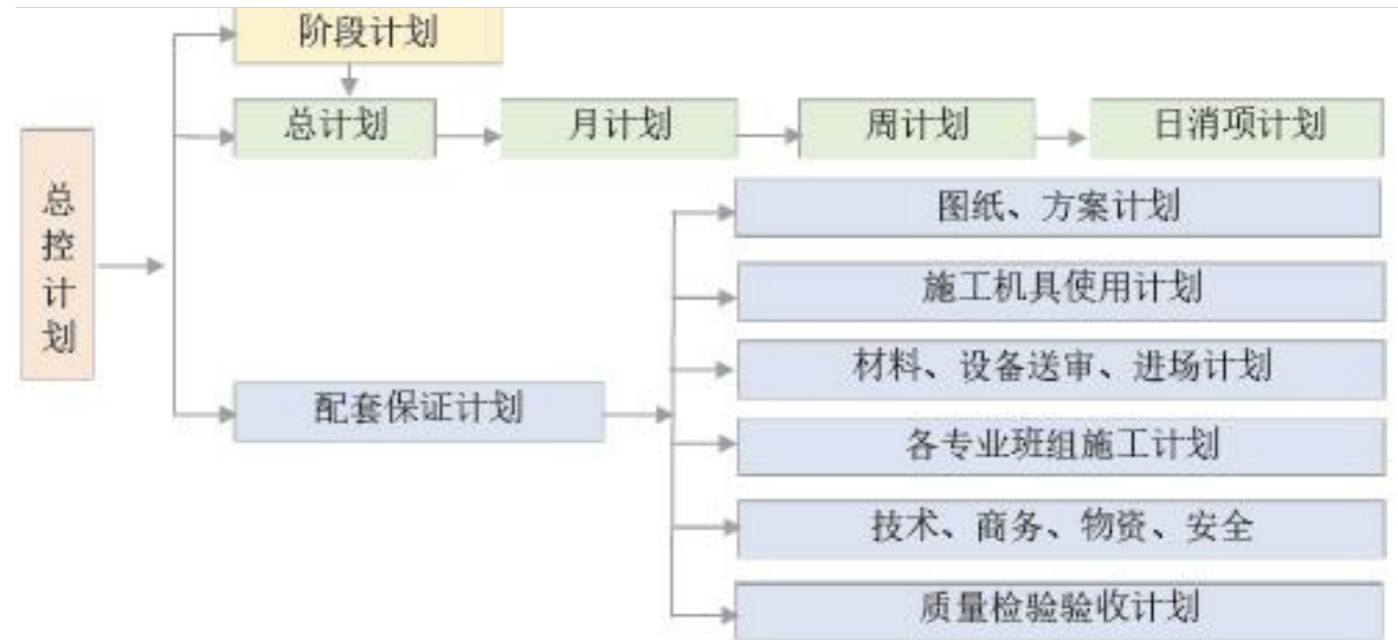
➤ 项目主要专项管理制度

◆ 项目部总体管理制度

- 将根据我司的管理及现场任务划分，分别成立项目部、第一分部、第二分部、第三分部具体实施。
- 项目部本着“倡实干作风、扬创新精神、立品牌丰碑”的理念，履行“技术统筹、商务引领、资金保证、品牌铸造”四大职能，抓好“计划管理、深化设计、合约管理、招标管理、公共关系”五项核心工作，确保安全、优质、高效完成本项目建设任务。
- 项目部是本项目施工管理的直接责任者、组织者、实施者，应严格履行《施工管理与经济责任协议书》，对所负责施工任务的经济指标和管理指标承担直接责任。
- 项目部设置八部一室（工程部、技术部、商务合约部、财务部、物资设备部、安全环保部、质检部、迁改协调部、综合办公室），配置足够数量的管理人员，其中主要人员应具备丰富的施工管理经验。

◆ 进度管理制度

- 项目部进度管理由分管项目副经理牵头组织。
- 项目部组织编制总体工期筹划，对本项目进度控制总目标进行分解，经审批后下达进度计划，对施工过程进行监督和信息收集反馈，分析进度是否偏离、制定调整方案及进度考核工作。
- 项目部定期对各分部的计划执行结果进行检查、考评和通报，制订相应奖惩方案，重点检查形象进度、主要实物工程量及施工准备工作计划和资源供应的落实情况，并做好相关进度统计和分析工作。
- 总进度计划：项目部编制完成后下发至各分部，各分部须按照项目部下发的总体工筹进行分解，确定里程碑事件。
- 项目部定期组织各分部召开周调度会、月度会、季度会等；工程部不定期针对分部现场情况召开协调会，各分部管理人员不得缺席。



进度管理制度流程图

◆ 技术管理制度

施工组织设计管理

- 施工组织设计是以一个建设项目为编制对象，用以指导施工的技术、经济和管理综合性文件，对整个建设项目的施工过程起统筹规划、重点控制作用。
- 为满足该项目建设需要，施工组织设计由项目部组织按照施工任务分别编著完成。总体施工组织设计在正式开工后60日内完成。
- 总体施工组织设计包含内容应符合公司《施工组织设计和施工方案管理办法》要求。
- 总体施工组织设计编审按流程执行。

施工方案管理

- 图纸下发后，项目部职能部门应确定《项目主要技术方案计划表》，经项目技术负责人审核后实施。
- 施工方案分为专项安全施工方案和专项技术施工方案。具体的施工方案的类型，须经过监理、项目部以及业主审查确定后实施。
- 项目技术部负责各类施工方案的编制与审核。
- 技术交底应该分三级进行：项目技术负责人工程师负责施工组织设计的交底，在项目开工前对项目经理、专业工程师、施工工长、质检员、安全

◆ 技术管理制度

**施工方案管理**

- 员、职能部门的有关人员和分包单位技术负责人进行交底；专业工程师在各项目部分项工程施工前7天，应向项目部有关管理人员、作业层骨干等进行技术方案交底；各施工工长在各工序施工前，应向作业层作业人员进行交底。
- 项目部应在施工过程中对施工组织设计及施工方案实施情况进行技术复核，确保现场依照施工组织设计及施工方案进行施工，对于不符合施工方案的情况，应下达整改通知单或作业指导书，并做整改反馈记录。

**设计文件管理**

- 设计文件管理包括但不限于：图纸、设计变更、图纸会审纪要、变更设计洽商记录、地勘报告等文件。
- 项目实施过程中，项目部负责督促业主、设计单位及时提供有效的设计文件。
- 项目部应做好与业主设计文件移交及发放登记工作。
- 工程图纸发生变更时，项目部应指定专人将图纸会审和设计变更内容标注到现场所有的图纸上，并注明变更通知单编号及图纸会审记录编号
- 设计文件领用流程为：设计单位提交设计文件→业主→项目部→分部。

**图纸会审及设计变更管理**

- 由项目技术负责人组织项目管理人员、施工班组长认真学习，了解设计意图和质量标准，明确工艺流程。
- 正式图纸会审由项目部组织项目业主、设计、勘察、监理、施工等单位参加，项目部项目经理、技术负责人、商务经理应参加正式会审。
- 项目部技术负责人组织项目部做好正式图纸会审的记录、整理，记录表样应符合杭州市城建档案馆归档要求，整理好的图纸会审记录经、相关各方签字盖章后生效，由项目技术部发放到项目部各部门，并安排专人作好收发登记，项目部应保证所有图纸持有者均能收到图纸会审记录。
- 变更设计洽商具体办理流程参照投资加施工总承包管理办法执行。
- 设计变更手续未完善前，项目不得擅自施工。

**技术标准规范管理**

- 项目部负责采集适用的国家、行业、企业颁布的技术标准、规范。
- 项目部负责工程所在地的地方技术标准、规范的识别，建立和发布地方技术规范有效版本目录清单，及时更新有关技术标准、规范。
- 项目部配置适用的技术规范、规程，建立技术规范配置清单，作废的标准、规范及时回收销毁或加盖作废标记。

**科技创新管理**

- 科技创新工作由项目部牵头成立科技创新领导小组，成立以项目经理为组长的科技创新工作小组，并明确组员职责和分工。
- 项目部会同各分部编制科技创新实施策划，报经上级主管部门审批后实施。
- 科技成果申报和科技成果管理实行统一管理、过程登记、成果备案制度。
- 科技成果申报需在项目部管理下统一申报。
- 项目部的任何团体或个人以本项目为载体获得的各类科技成果、奖励均要在项目部进行备案。

**工程档案资料管理**

- 项目部要做好工程档案资料及声像资料管理的策划工作，对施工前的现场状况、施工过程中的临时工程、隐蔽工程、施工措施变更项目及关键工序均应收集声像资料。工程档案资料要与工程进度同步，并应真实、齐全、有效。



技术交底



图纸会审及设计变更管理



工程档案资料管理

**报表管理**

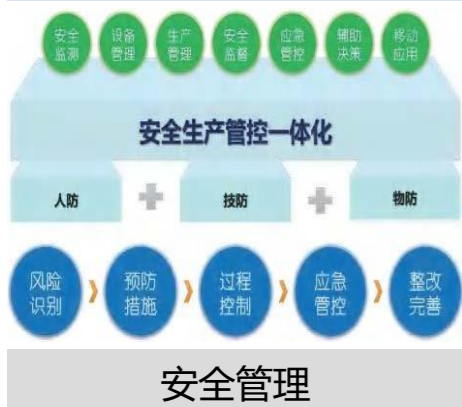
- 项目部根据总体建设工期要求提出关键节点计划要求，项目部应根据节点要求编制详细的分段施工进度计划及季度、月度计划，以保证总进度计划的完成。

◆ 质量管理制度

- 项目部质量管理以质量总监牵头组织，安全环保部负责日常具体工作。
- 项目部必须建立健全的质量保证体系，配置充足人员进行施工全过程质量管理。
- 为有效控制本项目合同段工程施工质量，预防质量通病，消除重大质量事故和质量隐患，在管理范围内全面实行首件工程认可制（简称“首件制”）。
- 按照项目部有关考核管理办法对工程质量进行检查评比与奖罚；项目部必须建立和制定质量检查评比与奖罚制度，以保证工程质量；项目部应至少每月对各自的施工现场进行一次质量大检查。
- 项目部每月组织各部门及分部召开月质量例会，针对质量事故、质量隐患不定期召开质量专题会。

◆ 安全管理制度

- 项目部应认真贯彻“安全第一、预防为主、综合治理”的安全生产方针，落实“安全生产、人人有责”、“管生产必须管安全”的原则，明确项目部各管理层级、岗位及各级职能部门安全生产职责，根据国家有关规定及项目部安全管理要求，结合项目实际制定各部门及岗位安全职责。
- 项目安全环保部对各分部安全、文明施工中存在的问题有权发出安全隐患整改通知、局部停工整改通知、停工整改通知。
- 本着营造“绿色工地”的指导思想，各分部应重视现场职业健康和环境保护工作，以切实可行的措施保护职工身心健康和周围环境，创建绿色工地。
- 项目部于每月末组织各分部进行安全综合检查、月度例会等，考核结果通报。



◆ 商务合约管理制度

管理原则	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 负责牵头组织重大商务风险的化解，进行验工计价、结算统一管理，对关键分包工程的招标进行监督管理。</li> <li>● 商务管理由商务总监牵头组织，商务合约部负责具体实施。</li> </ul>
商务策划管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目商务合约部负责编制商务策划，内部评审完成后报送项目部评审，项目部确定重大商务风险的立项，</li> <li>● 项目部商务合约部负责督促及协助各分部进行重大商务风险的化解，并实行动态管理。</li> </ul>
招标管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目商务合约部在各分包工程开工前30天完成分包策划，项目部统一组织分包实力考察，考察结果报项目部班子成员审批通过后形成正式考察报告。</li> </ul>
验工计价管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目部在每季度末月25号前下达下季度的验工计价计划，各分部根据项目部下达的计划。</li> <li>● 在每月的20日前，将经监理工程师签字审核的节点项目工程完成情况统计月报表上报至项目部商务合约部。</li> </ul>
结算管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目部根据业主的结算管理要求制定结算计划，商务合约部按照结算计划要求开展结算工作。</li> </ul>
合同管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 项目部商务合约部负责主合同及内部承包协议书合同管理，负责牵头组织与业主进行主合同条款的沟通，并负责内部承包协议书的合同条款的解释。</li> </ul>
商务人员的管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 为了发挥团队优势，项目部商务合约部每月牵头召开月度商务例会共同探讨对外的风险化解及内部成本管控等问题。</li> </ul>

## ◆ 财务管理制度

- 项目部财务管理主要包括资金支付管理、费用监管及纳税筹划管理，由分管财务总监牵头组织，财务部配合办理。
- 项目部资金支付管理的基本原则：集中管理、计划控制、权限分明、有偿使用。
- 项目部的资金使用分配方案由财务部负责编写，项目部审批；项目部的资金使用分配明细不得超过项目部审批的资金使用计划。
- 各项税收管理严格执行国家及地方税收管理制度，依法纳税、合理节税。

## ◆ 物资采购管理制度

- 项目部物资采购管理工作由项目部技术负责人牵头组织，物资设备部负责日常具体工作。
- 项目部对物资招标采购主要分为三大类：备案招标、模拟招标、集中招标。
- 项目部根据现场施工计划，做好施工前的大宗物资招标、备料、存储工作。项目部大宗物资采购需在严格执行局、公司有关规定的同时，必须满足项目部和业主要求。
- 项目部成立专门的供应商考察小组，供应商进行确定前考察。项目部确定供应商前，必须将供应商的相关资料和信息报公司备案。
- 项目部不定期对供应商进行巡查，对不满足项目部要求的供应商，项目部进行整改或更换。

## ◆ 公共关系管理制度

- 项目部公共关系管理由项目副书记牵头组织，协调小组负责日常具体工作。
- 为对接维护好公共关系，为工程建设创造良好条件，推进工作顺利开展，现编制公共关系对接工作细则。
- 工作原则：
  - 对口对接：各业务部门对口对接政府业务部门及外部合作单位。
  - 分级对接：项目部主要对接区领导、区各部门、街道办及村委会。
- 项目部成立关系对接工作小组，对接工作小组负责协调对接工作。

- 对公共关系维护对接工作进行具体分工，落实具体对接人。
- 监理公司由各项目质检部对接。
- 各对接责任人定期与对接部门及人员保持联系，不断维护公共关系。
- 定期召开协调对接工作会，通报对接协调工作进展情况，安排阶段性对接协调工作。

## ◆ 行政办公管理制度

- 项目部办公管理由项目书记牵头组织，综合办公室负责日常工作。
- 印章管理：项目部印章管理应遵循《企业管理标准》中的印章管理制度；
- 收发文管理
  - 项目部应设专人负责收发文管理，定期到项目部收取、发送文件，并做好文件的登记。
  - 每天上下午至少查收一次项目部群文件，并将微信与办公室负责人手机绑定以防遗漏。
  - 项目部以对内、对外的发文必须按统一的格式、编号印制，一律由项目综合办发出，并让收文单位签收。
- 会议管理
  - 项目部组织召开的会议，需要分部人员参加，参会人员应提前做好工作，按要求准备好资料、文件及发言准备。
  - 项目部、业主或政府主管部门召开的现场办公会和各种活动，项目经理部作为承办部门，应全力做好会议准备和过程服务。



印章管理



收发文管理



会议管理

第二节 项目进度专项管理

项目进度管理与控制概述

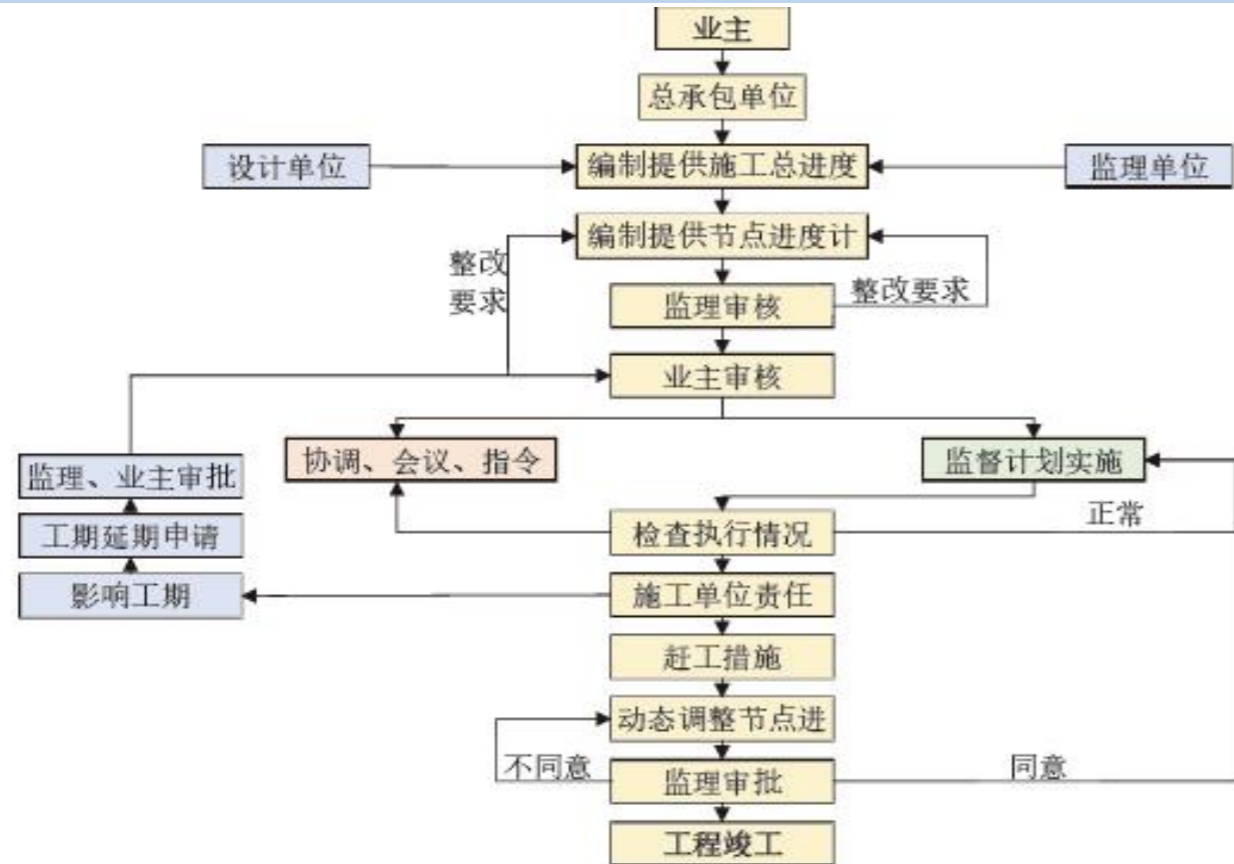
进度管理的目的和主要任务

项次	具体内容
进度目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
进度管理主要任务	<ul style="list-style-type: none"> <li>根据合同文件、资源条件与内外部约束条件，通过建立项目的工作分解结构、活动定义、活动排序、活动时间估算制定项目进度计划。</li> <li>实施进度计划，在实施中进行跟踪检查并纠正偏差，及时调整更新。</li> </ul>

进度计划保证体系

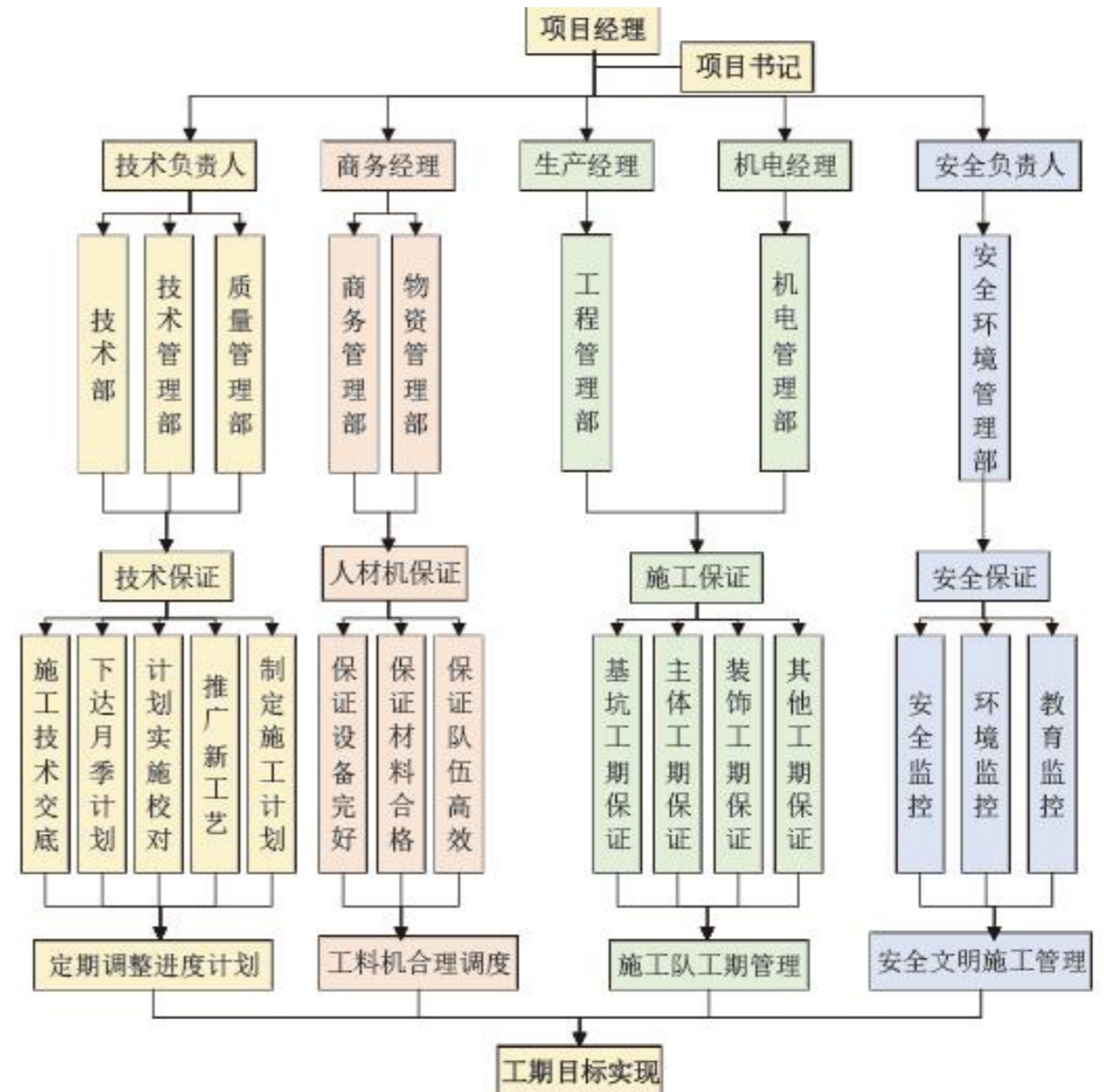
项目各方总进度管理流程

- 项目总工期目标的实现，需要招标人、监理单位、总承包单位、当地建设主管部门等多家单位互相配合、协调。项目总工期目标管理流程如图所示：



施工方进度保证体系

- 在我公司选择具有同类工程施工经验的高素质人员组成精干高效的项目班子；选择经验丰富、具有同类工程施工经验的管理人员组成项目经理部；
- 本工程实行项目法施工，项目经理根据法人代表授权，可以确保指令畅通、令行禁止。
- 加大资源配备与资金支持，保证各种生产资源及时、足量的供给。确保劳动力、施工机械、材料、运输车辆的充足配备和及时进场。
- 项目进行全盘策划、高效组织、管理、协调和有效控制，提前作好专业分包计划，加强同各专业分包单位的协调与合作。



◆ 施工进度计划管理制度

- 施工进度计划管理制度
- 根据工程施工总进度计划和工程实施管理实际情况，我们将制定计划管理实施细则，建立一系列的与施工进度计划控制保障相关的管理制度，通过严谨的程序化作业和严格的制度保障，保障施工进度计划的实施。

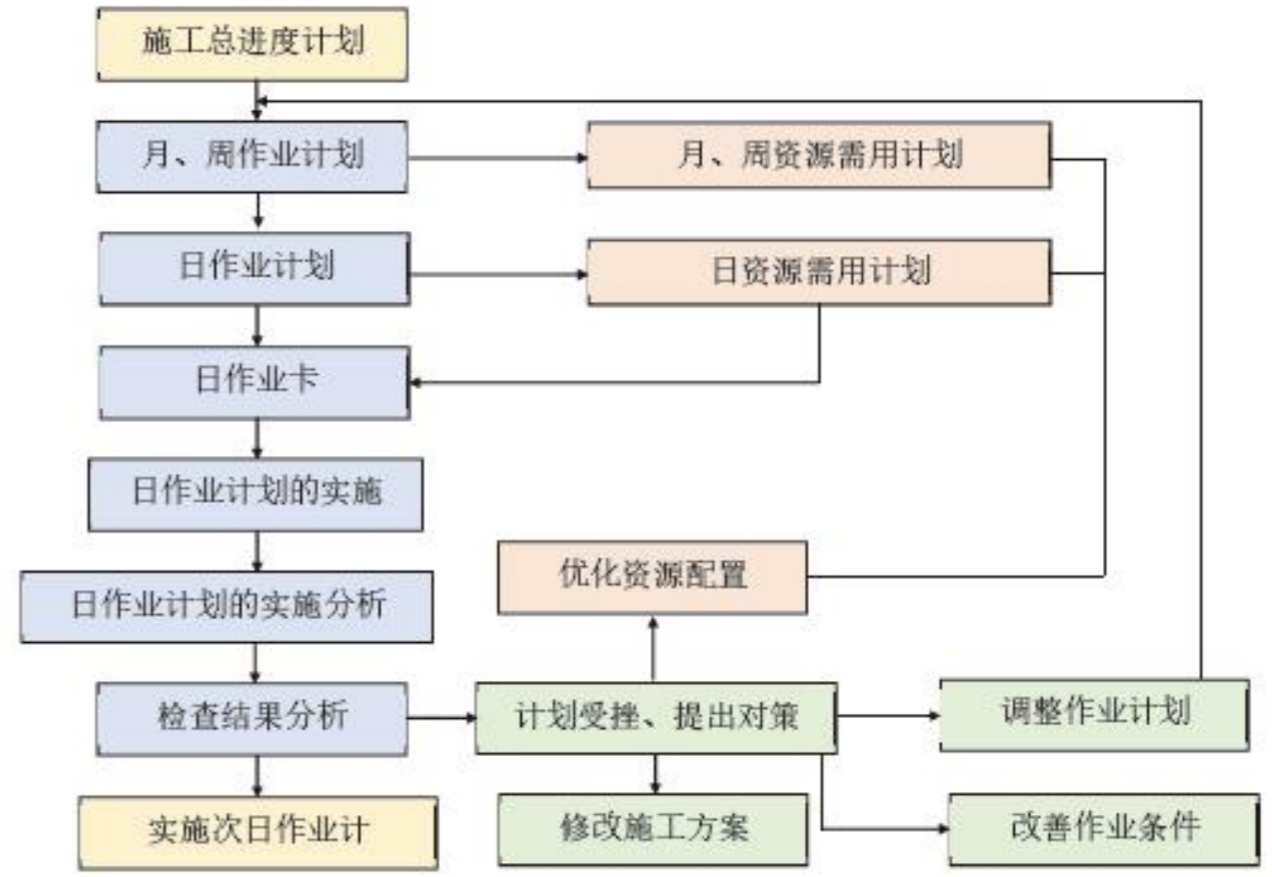
◆ 施工进度计划管理制度表

项次	管理制度	项次	管理制度
1	施工进度计划的编制及调整管理办法	5	物资、半成品检验试验计划管理规定
2	施工进度计划责任制	6	施工总平面布置管理规定
3	物资采购计划管理规定	7	交叉施工管理规定
4	设备进场计划管理规定	8	施工进度计划实施反馈制度

◆ 建立完善的工期保证体系

- 以项目总进度控制为基础，确定各分部分项工程关键点和关键线路，并以此作为控制重点。
- 以我方已完成类似工程的经验为基础，参照我方的综合协调能力进行安排，确定各分项与分部工程进度计划，并以此作为各分部分项工程监测点。
- 按照工程施工中的计划预算成本，实际完成预算成本，考虑现场实际完成工作任务，对工程情况的变动进行观测，确定是否加快与推迟有关分项工程的进度。
- 进度计划控制的监测与修正，采用锋线法进行调整，对于关键线路上的各项工作与相邻工作间的关系问题，通过调整自由时差和总时差来解决。
- 根据工程特点，为使施工进度计划和工期安排得以顺利实现，进场施工队伍本着高效精干，一专多能的原则，组建项目经理部，建立工期保证体系，精心组织，精心施工，确保安全优质、高效、快速、有序的完成本工程施工。

- 一级进度计划控制 (总计划)**
  - 表述各专业工程的阶段目标，并由此导出工程整体工期目标，形成总控制计划，提供给招标人、监理和专业施工单位。
  - 总控制计划采用横道图与网络图两种方式进行管理，在施工过程中，以总进度计划作为控制基准线，各参建单位均以此进度计划为主线，编制实施项目综合进度计划实现的各项管理计划，并在施工过程中进行监控和动态管理。
- 二级进度计划控制**
  - 以总进度计划为基础，主要分部分项工程为目标，以专业阶段划分为基础，分解出每个阶段各专业具体实施时所需完成的工作内容。
  - 在每次月总结时，将二级进度完成向全体人员，劳务队，材料供应商和施工进度通报。
- 三级计划控制**
  - 以二级进计划为依据，进行流水施工和交叉施工间的工作安排，进一步加强控制范围和力度，月计划的安排。
  - 所有部门与专业组，劳务专业施工商所必须服从的重点，是优化动态管理的依据。





分级进度计划控制

派生进度计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>月计划：每月25日向招标人提供下月计划，对计划中出现的偏差进行纠偏，对修改后的计划及时制定补充计划，并上报监理审批。</li> <li>周计划：周计划是每周各专业队伍及甲指施工队伍具体完成工作计划的具体实施，由各专业现场负责人在工程例会上落实，并在下次工程例会上进行检查。</li> </ul>
建立施工进度计划审批制	<ul style="list-style-type: none"> <li>为了确保施工总进度计划的顺利实施，劳务队伍应根据劳务合同要求，各自提供确保工期进度的具体执行计划，并经总包单位的审批同意付诸实施，执行计划。</li> </ul>
运用现代化管理手段进行监测	<ul style="list-style-type: none"> <li>总包单位各责任工程师每天对现场的施工情况进行检查，汇总记录，及时反映施工计划的执行情况。进度监测将依照的标准包括：</li> <li>①工作完成比例。②工作持续时间。③相应于计划的实物工程量完成比例：④用工数量。</li> </ul>
加强现场调度管理工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>调度工作主要对进度控制起协调作用。</li> <li>调度工作的内容包括：检查作业计划执行中的问题，找出原因，并采取措施解决；督促供应单位按进度要求供应资源；控制施工现场临时设施的使用；按计划进行作业条件准备；传达决策人员的决策意图；发布调度令等。</li> </ul>
加强施工进度检查	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工进度的检查与进度计划的执行是融合在一起的，计划检查是计划执行信息的主要来源，是施工进度调整和分析的依据，是进度计划控制的关键步骤。</li> <li>进度计划的检查方法主要是对比法，即实际进度与计划进度进行对比，从而发现偏差，以便调整计划。</li> <li>建立监测、分析、反馈进度实施过程的信息流动程序和信息管理作制度，如工期延误制度、工期进展通报会等一系列制度、例会。</li> </ul>

加强施工进度检查	<ul style="list-style-type: none"> <li>要求各单位每日上报劳动力人数与机械使用情况，每周呈交进度报告，同时要求现场各专业工程师亦跟进现场进度。</li> <li>跟踪检查施工实际进度，专业计划工程师监督检查工程进展。</li> </ul>
实施奖惩制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>每月初，总承包商根据上月要求完成的单项工程控制节点目标进行检查，对按进度计划完成的予以奖励，对未按计划完成的予以处罚，以对工作不力的队伍起到惩戒作用。</li> </ul>
建立施工进度报告例行制	<ul style="list-style-type: none"> <li>每周五由总包单位编制并提供招标人和监理一份每周进度报告，周报包括以下内容：①本周完成实物工程量及形象进度说明；②相应于计划的实物工程量完成比例；③现场各工种人员配置及变动情况；④现场材料设备进场情况及计划进场情况；⑤现场施工机械设备配备及变动情况；⑥工程质量状况；⑦施工安全状况；⑧存在问题及处理措施；⑨下周计划安排；⑩反映工程主要形象进度的工程照片，并附有概况工程进度的说明。</li> </ul>

◆ 工程施工进度管理办法

项次	进度管理办法
统一进度编制办法	<ul style="list-style-type: none"> <li>项目部根据合同要求制订统一的工程进度编制办法，对工程进度计划编制的原则、内容、编写格式、表达方式、进度计划提交、更新的时间及工程进度计划编制使用的软件等作出规定，指定分包商遵照执行。</li> <li>通过工作结构分解的统一规定对不同进度计划编制内容的粗细作出具体要求。</li> </ul>
建立严格的进度审核制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>为了确保施工总进度计划的顺利实施，各专业施工队应根据施工组织设计的要求，各自提交具体的进度执行计划，经商审批后付诸实施，使施工总进度计划在各个专业系统领域内得到有效的分解和落实。</li> </ul>



建立现场协调会制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>每周召开一次现场协调会，在例会上检查各单位的工程实际进度，并与计划进度进行比较，找出进度偏差并分析偏差产生的原因，研究解决措施。</li> </ul>
◆ 总承包工程进度管理措施	
<ul style="list-style-type: none"> <li>在项目实施过程中，进度要得到很好的控制，进度的控制就是要使关键线路工作确保实现。必须充分认识到计划不变是相对的，变是绝对的；平衡是暂时的，不平衡是经常的。</li> </ul>	
项目	具体措施
审核批准分包的具体施工进度计划	<ul style="list-style-type: none"> <li>分包提供确保工期进度的具体执行计划，经总承包的审批同意付诸实施。</li> <li>通过对分包执行的审核批准，使施工总进度计划在各个专业系统领域内得到有效的分解和落实。</li> </ul>
调度管理工作	<ul style="list-style-type: none"> <li>检查作业计划执行中的问题，找出原因，并采取措施解决。</li> <li>督促供应单位按进度要求供应资源。</li> <li>控制施工现场临时设施的使用。</li> <li>按计划进行作业条件准备。</li> <li>传达决策人员的决策意图，发布调度令。</li> <li>建立定期巡查制度。建立每周工程例会制度。召开专题会议。</li> </ul>
进度计划的调整	<ul style="list-style-type: none"> <li>关键线路长度的调整、非关键工作时差的调整、增减工作项目、调整逻辑关系、重新估计某些工作的持续时间、对资源的投入作局部调整等。</li> </ul>
实施奖惩制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>总承包根据上月要求完成的单项工程控制节点目标进行检查，对未按计划完成的予以处罚，以对工作不力的分包起到惩戒的作用。同时总承包有权保留对分包的工期索赔权。</li> </ul>

施工进度报告	<ul style="list-style-type: none"> <li>每月定期由总承包编制并提供业主一份进度报告，包括以下内容：</li> <li>本月完成实物工程量及形象进度说明。</li> <li>各分包劳动力投入情况。</li> <li>材料、设备供应情况。</li> <li>工程质量状况。</li> <li>施工安全状况。</li> <li>合同工期执行情况。</li> <li>存在问题及处理措施。</li> <li>下月计划安排。</li> <li>反映工程主要形象进度的工程照片。</li> </ul>
项目法施工	<ul style="list-style-type: none"> <li>严格按照项目法施工管理，实行项目施工负责制，对本工程行使计划、组织、指挥、协调、控制、监督六项基本职能，对本工程实行全方位全过程的有效管理。</li> </ul>
计划编制	<ul style="list-style-type: none"> <li>总承包依据合同编制总工期计划，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，确定主要施工阶段的开始时间及关键线路、工序，明确施工的主攻方向；</li> <li>分包商根据总进度计划要求，编制所施工专业的分部、分项工程进度计划，在工序的安排上服从施工总进度计划的要求和规定，时间上保证留有余地，确保施工总目标(合同工期)的实现。</li> <li>编制进度计划时必须很严谨地分析和考虑工作之间的逻辑关系，网络计划的关键线路清晰、明了。</li> </ul>
进度控制	<ul style="list-style-type: none"> <li>推行全面计划管理，控制工程进度，建立主要形象进度控制点，运用网络计划跟踪技术和动态管理方法。做到周保旬，旬保月，坚持月平衡、周调度、工期倒排，确保总进度计划实施。认真做好施工中的计划统筹、协助与控制。严格坚持落实每周工地施工协调会制度，作好每日工程进度安排，确保各项计划落实。</li> </ul>