

		间的各种矛盾，以使整个工程施工顺利进行，实现各项目标。
4	预控管理	<p>通过组织设计单位进行设计交底、深化设计图纸、综合协调图纸进行图纸会审以及各专业施工方案的会审，委派专人对施工单位现场交底并进行监督，确保对各分项分部工程的过程及细部进行提前预控。</p> <p>编制各类针对性的方案、预案和应急计划，建立应急准备、响应措施和管理制度，保证在一旦发生事故或紧急情况时，有响应的程序来应对，以减少事故或紧急情况的影响和降低损失。</p>
5	制度管理	建立符合现场实际的总承包管理制度，如总承包质量管理体系、总承包技术管理制度、总承包安全文明施工管理制度、总承包进度管理制度、总承包材料设备管理制度及相应的奖罚制度等。
6	信息化管理	建立信息及资源管理系统，即总承包管理系统、施工过程管理系统、项目信息交流系统、视频会议系统和 BIM 技术信息化管理，实现项目管理的集约化与精细化有机统一和协调，充分发挥信息化的优势，提高项目信息化水平，提高项目管理工作的效率。

四、施工总承包方管理思路

(一)、对发包方工作思路

“项目整体利益高于一切，对发包方负总责；充分利用专业技术优势和总包管理优势为发包方服务”。施工总承包方与发包方的配合及服务详见下表。

序号	施工总承包方对发包方工作思路内容
----	------------------

1	配合业主尽快办理开工前的各项审批手续。
2	加强与业主的沟通和交流，征求业主对施工的意见，对业主提出的问题及时予以答复和处理。
3	执行业主发出的各项工程指令，及时回馈执行结果。
4	发挥施工技术和工程经验优势，在工程的使用功能改进和设计的可施工性方面多提合理化建议。
5	及时向业主提供月、周及日工程报告和各项进度计划。
6	按时参加业主的工程例会，加强沟通，及时解决工程施工中存在的各种问题。
7	认真履行总承包合同，做好竣工后的服务，包括回访和保修。

(二)、对监理方工作思路

序号	名称	施工总承包方对监理方工作思路内容
1	日常工作	本工程合同实施过程中总承包方与发包方的往来文件、报告必须通过监理互相传递。
		对监理的指令严格执行并及时回复。
		对各承包单位的有关质量、安全、进度指令须及时抄送监理、发包方，涉及工程变更指令需要事先得到发包方的批准。
		准时派相关人员参加监理、发包方组织的各种会议。
		随时接受监理对各类工程资料、质量保证体系及运行情况、安全保证体系及运行情况的检查，并派专人协助、督促各承包单位整理好各类工程资料。
		安排专人负责做好各类项目台账，包括工程变更、材料进场、材料取样送检等，定期报送监理、发包方。

2	质量管理工作	配备质量检查、验收的专职人员，负责对整个工程的质量旁站、巡视、检查、验收。
		对每一个分部、分项、工序的施工在总承包方验收合格的基础上，按相关法规要求，通知监理验收，在监理验收合格的基础上方可进行下一道工序的施工。
		在向监理申请验收时提交相关的验收资料，验收完成后请参加验收的人员签字。
		验收资料表格在满足档案馆的要求外，再准备一套现场联合验收表格，对相关单位参加验收的情况、验收内容等进行详细记录，以作施工过程中的内部资料，以备查用。
3	进度管理工作	编制总进度计划，报监理工程师审批，监理在审查进度计划过程中，组织发包方、监理、各相关承包商进行探讨计划可行性。
		在总体进度计划审批确认后，督促各承包单位（包括总承包自有分包）编制月、周计划，并汇整各承包单位计划，向监理提交本项目月、周计划，并督促各承包单位完成月、周计划。
		配备专职进度管理工程师，对各承包单位的各项资源投入进行详细的检查、统计，在每日报告中一同报监理备案，发现各承包单位的投入不能满足工程进度要求时，及时向各承包单位发出预警通知。
		成立应急杂工队，联系准备好各类应急资源，在承包单位不能按发包方、监理、总承包方的要求完成某项工程时及时介入，但必须事先向承包单位发出警告，告知将采取的措施及相关费用估算。

4	安全与文明施工管理工作	配备专职的安全管理人员，负责整个现场的安全生产与文明施工工作。
		配合监理每月的安全生产与文明施工检查，或与监理协调，参加每周总承包方组织的安全生产与文明施工检查。
		无条件地执行监理关于安全生产与文明施工方面的指令。
5	商务管理工作	现场签证事项实施前，通知监理及发包方，在监理及发包方见证并签字后，才能作为计价依据。
		施工联系单经上报监理，由监理签署意见后报发包方，发包方的指令亦由监理传递至总承包方。
		设计变更由发包方下发监理，由监理下发总承包方。 工程变更造价申报上报至监理，有监理签署意见（主要审核现场签证及证实图纸与实际实施情况）后报发包方，发包方、测量师在审核变更造价时，通知总包澄清问题，审核完成后由发包方下发监理、监理下发总承包方。

五、对设计方工作思路

序号	施工总承包方对设计方工作思路内容
1	在设计交底和图纸会审工作中积极与设计单位沟通，加强设计与施工的协调。
2	根据工程施工需要，及时邀请设计人员对工程进行指导，解决分包存在的疑问或问题。
3	在施工过程中遇到设计方面的问题时，及时与设计单位沟通，了解原设计意图。

4	在设计单位完成的模型基础上建立总承包方的 BIM 模型。
5	在深化设计中积极和设计单位沟通，了解设计单位的设计意图，征询设计单位的意见。
6	及时与设计人员沟通，做好相关工程验收工作。

(一)、对公共关系工作思路

序号	需要协调的部门或机构	协调的主要内容	主要措施
1	住建部	工程过程质量检查、建筑市场管理。	施工过程中做好日常的各项管理工作，完善各项管理资料，保持现场质量、安全文明施工等可控，随时保持达到检查标准。
2	质安总队	工程过程安全检查、事故处理、质量检查、竣工验收、备案等。	利用好现有与质监站、安监站的良好、和谐沟通平台，随时保持沟通状态，施工过程中做好日常的各项管理工作，完善各项管理资料，保持现场质量、安全文明施工等可控，随时保持达到检查标准。
3	城管、环保局	夜间及重大节日施工、工地周边的环保、绿化迁移。	主动与城管、环保局对接，主动申请夜间施工许可等必要手续，积极响应绿色施工的工作号召。
4	公安局、交警大队	施工现场内外、生活区的治安、路口、占道审批。	主动对接、利用现有良好沟通平台完善各项审批手续。

5	交通局	施工现场临时出入口、正式路口、临时占道审批。	主动对接、利用现有良好沟通平台完善各项审批手续。
6	消防局	施工防火、临时消防系统审批、消防验收。	按规范文件要求做好现场临时消防系统，并主动邀请相关单位进行验收，积极对接。
7	劳动局	施工现场所有人员的劳动保障、劳动合同纠纷。	主动与劳动局对接，完善各项相关手续，主动接受其监督。
8	街道办、居委会	施工现场周边关系（扰民、扬尘、夜间施工等）、执法处理。	主动对接、利用现有良好沟通平台完善各项审批手续，并平时做好除尘降噪措施，把影响降到最低。
9	水务局	工程施工临时给排水的申请及计量、水土保持、管线迁移。	积极配合自来水公司的计量工作并及时上交水费等。
10	供电局	工程临时用电的申请及计量、管线迁移。	积极配合供电局做好交配电柜的保护工作，及时上交电费，确保现场的正常运转。

(二)、对专业分包单位、专业供应单位工作思路

根据本工程总承包管理内容，专业分包包括总包施工项目的分包方和总包管理项目的分包方，根据对其实施总承包管理要求和内容的不同采取不同的管理思路。同时，对于专业供应单位也必须提供总承包服务，采取总承包管理。对专业分包单位、专业供应单位的总承包管理方式详见下表。

序号	总包范围		合同签订方式	各方主要义务	总承包管理方式
1	总包 施工 项目	自行 实施 工程	总承包方自行组织实施	总承包方负责组织协调总承包自行组织实施的工程，在工期、质量、安全、现场文明施工等方面直接对自行实施工程进行管理，并对发包方负责。	1、对于自行分包范围内的工作，我们将严格按照合同所确定的工程包工、包料、包工期、包质量、包安全生产、包文明施工、包联合调试、包综合治理、包办理临时道路占用、夜间施工许可、施工噪声超标等手续并承担相关费用并配合本工程其他相关许可，包验收（包括按合同要求份数制作本工程档案资料及档案验收）、包工程创优、包保修；
2		自行 分包 工程	总承包方直接与分包单位签订合同	自行分包单位必须满足发包方与总承包方所签订的总包合同要求，在工期、质量、安全、现场文明施工等方面全面接受总承包方的管理和协调。	2、对于自行分包工程，在经监理工程师及发包方审批同意后，依法按照招标文件要求的程序进行分包，并且对分包单位提出明确要求，如工程质量、安全、工期及进出场时间等，同时在施工过程中进行严格监督和管理，协调好与自行实施项目、专业分包项目的关系，确保自行分包工程的顺利实施，为全面实现工程各项管理目标打好基础。
3	总包 管理 项目	专业 供应 单位	总承包方与专业供应单位签订供应合同。	供应的物料须在各方面满足发包方及总承包方的要求；当在质保期内发生损坏，负责修补或替换，并承担总承包方由此造成的损失。按期交货及接受总承包方的管理和协调。	1、以总承包管理层为龙头，协调处理好专业供应单位物料的进场交货、验收、储存保管等方面的事宜，确保本工程各项管理目标的实现。 2、明确总承包方在总包工作方面的管理、配合范围、义务和责任，指定供应单位相应承担的义务和责任。总承包方在实施总包服务管理、施工配合及协调工作时，必须服从发包方及监理工程师的指令。
4	总包 管理 项目	专业 分包 工程	总承包方和专业分包单位签订分包合同	专业分包单位必须满足招标文件及发包方与总承包方所签订的施工合同要求，在工期、质量、安全、现场文明施工等方面接受总承包方的管理和协调。	1、成立专门的总承包管理层及相关部门，协调处理好专业分包单位与自主实施项目和自主分包项目之间的关系，确保本工程各项管理目标的实现。 2、明确总承包方在总包工作方面的管理、施工配合范围、义务和责任，指定分包单位相应承担的义务和责任。总承包方在实施总包服务管理、施工配合及协调工作时，必须服从发包方及监理工程师的指令。

六、总承包管理制度及流程

(一)、施工总承包管理工作要求

根据本工程特点，本工程施工总承包管理各项工作要求如下表所示。

阶段	关键活动	管理要求		时间要求	主责部门/岗位	相关部门	
实施阶段	项目部组建	项目部组建	按照《项目管理策划书》项目管理岗位人员配置表以及《人力资源管理手册》项目组织机构管理相关要求组建项目部。	中标后 7 天	企业人力资源部		
	总承包合同谈判及签订	总包合同签订前，强化总承包管理权。		/	企业合约法务部/项目经理	企业相关职能部门	
	编制项目部实施计划并交底	根据《项目管理策划书》要求，按照《施工管理手册》项目部实施计划相关要求编制，审批通过应及时完成对项目全体管理人员的交底工作。		项目部组建或策划交底后 2 天开始，20 天内完成	项目经理	项目各部门负责人	
	编制总承包管理制度	随同《项目管理策划书》同步进行，根据工程实际进展状况对《总承包管理制度》进行调整、完善。		同策划时间	项目经理	项目各部门	
		沟通机制	项目部确定各参建方之间沟通方式，如：函件、邮件、通讯方式等。		进场后 2 周内	项目经理	生产经理、项目总工
		例会制度	制定项目例会制度，如：计划例会、生产例会、商务例会、技术例会等。		进场后 2 周内	项目经理	生产经理、项目总工、商务经理
		总承包管理活动	参建方	分包用户管理（申请、终止）。		/	信息化主管
	信息化管理制度		包括分包月度形象进度、方案报审、安全及质量检查整改、分包每日情况报告等。		/	专业工程师/安全工程师/质量工程师/技术工程师	项目工程部、质量部、安全部
采购	招标文件编制	根据各专业分供特点，满足施工要求及时编制，分包单位需遵守总		适时	项目商务部	项目经理	

管理		承包管理方案及相应制度规定，竣工验收及维保要求应明确。						
	参与业主招标	参与业主相应招标工作，将总承包管理要求在招标文件中体现。		适时	项目商务部	项目经理、项目总工程师		
	特殊类分供采购	采购内容具体详见《总承包管理实施指南》特殊类分供采购管理。		适时	企业合约法务部、采购管理部	企业商务管理部、科技部、工程管理部		
	普通类分供采购	指钢筋、混凝土等，采购内容具体详《总承包管理实施指南》普通类分供采购管理。		适时	企业商务管理部、物资设备部	商务合约部		
	垄断类（业主指定类）分供采购	采购内容具体详《总承包管理实施指南》垄断类（含业主指定类）分供采购管理，议价后直接进入签约流程。		适时	项目商务部	项目经理、项目总工程师		
	其他类分供采购	采购内容具体详《总承包管理实施指南》其他类分供采购管理，议价后直接进入签约流程。		适时	项目商务部	项目经理、项目总工程师		
实施阶段	组织 实施	商务管理	强化专业分包的项目成本管控，其他要求执行《成本管理手册》。		随时	项目经理	项目全员	
		深优化设计管理	深优化设计需求	组织设计、工程、技术、商务、物资等部门对深（优）化设计的范围、深度、时间节点等进行明确，提出深（优）化设计需求计划。		项目收到图纸 1 个月内	项目经理	企业科技部
			确定设计单位	根据深（优）化设计需求计划，选择并确定设计单位。		15 日内	企业科技部	内外部设计院
			审核深优化设计	商务管理部审核深（优）化设计成本，科技部审核深化设计的可行性、安全性等。		15 日内	企业商务管理部、科技部	内外部设计院
			重大设计	涉及到结构安全及较大变动的的设计变更，项目部要报给企业进行审核，（安全性、可行性及变更成本等方面予以审		变更下发后 15 日内	项目部	企业工程管理部、科技部、商务管理

实施阶段			变更	核)			部
		BIM 技术应用管理	BIM 实施方案	制定 BIM 实施纲要及标准要求等。	开工后 7 日内	企业科技部	项目总工
				项目部及专业分包根据实施纲要及标准要求，编制 BIM 实施方案。	开工后 15 日内	项目 BIM 工作室	BIM 工程师
		建模	组织模型的组建及整合，企业辅助建模。建模进度要提前于实际施工进度 10 天。	实时	项目 BIM 工作室	BIM 工程师	
			建立平台	建立基于 BIM 技术统一的建筑、结构三维模型平台、完整的闭合系统平台及数据链并提供给其他分包方一个统一的平台。	进场后 5 个月内	项目 BIM 工作室	BIM 工程师
			应用	在 BIM 技术的平台之上对技术、质量、施工、物资、商务安全等进行管理，各专业分包、也必须应用 BIM 技术。	实时	项目 BIM 工作室	项目部各部门
		实施阶段	计划管理	总计划	各专业分包的大节点时间要有所体现，出现节点工期有重大变化时，需及时作调整。		进场 7 日内
专业计划	分供应商依据总计划要求编制专业计划。			进场 3 天	项目总工	企业施工管理部/ 分包单位	
周、月计划	计划需有分供应商签字确认，总包方汇总并整合各分供应商计划，形成月、周计划下发。			每月 25 日前/每周五前	生产经理	分包单位	
计划考核	按照《施工管理手册》工期考核相关要求执行，月计划企业施工管理部考核，周计划项目经理考核。			每月 25 号/每周	企业施工管理部/ 项目经理	项目经理、项目总工、生产经理、分包单位	
现场管理	现场协调管理			明确标准	对分包单位进行管理办法交底，明确管理标准，明确各分包单位的管理行为及管理质量，签订承诺书。	分包进场时	项目经理

实施阶段	分包管理						量总监、物资工程师、责任工程师
			现场协调	协调各专业分包与总承包单位以及与其他各专业分包之间的工作。	适时	项目总工、生产经理、责任工程师	项目各相关管理部门
			协助分包	利用公司在劳动力组织、材料、构配件、设备采购等资源方面的优势，协助专业分包解决现场出现的各方面的困难。	适时	项目经理	各相关部门
		公共资源管理	平面场地使用管理	分阶段编制总平面布置图，对总平面实施动态化管理。	项目开工 7 日内	项目总工、生产经理	生产经理、项目总工、责任工程师
			场地移交	分包单位进场及发生工作面移交 1 日内办理工作面移交单。	分包进场或工作面移交 1 日内	责任工程师	生产经理
			垂直运输设备使用管理	各分包单位提前 1 日提出使用申请，总承包项目部审批后使用。	使用前 1 日	责任工程师	生产经理
			临水、临电管理	施工用水、施工用电等使用前，分包单位提前 1 日向总承包项目部提出申请，经批准后方可使用。	使用前 1 日	责任工程师	生产经理、安全总监
			分包商考察	分包商考察由企业工程管理部组织，设备租赁商、物资供应商考察由项目物资设备部组织，详见《贷方与采购管理手册》相关要求。			企业工程管理部

						部、商务管理部/项目部
		办理进场手续	填写进场申请，为分包商提供生产、生活场所，组织进场。	分供应商进场前一周	劳务工程师	工程部、质量部、物资部、安全部
		审核分供商资料	核查分包单位管理岗位人员配备、劳务工人花名册、劳动合同、身份证、特种作业证、项目经理等相关资料并备案，办理门禁卡；分供应商报业主、监理单位由总包项目部审核后统一报送。	进场当日	劳务工程师	安全工程师、资料工程师
		考核	组织项目部和业主、监理对分供商工作进行考核。	每月	项目经理	各部门负责人
		分包退场	按照合同约定完成建设任务，办理工程移交、材料设备移交手续，签订退场承诺书，督促劳务工人工资发放到位，做好退场登记等工作。	分包退场时	生产经理/项目总工	工程部、劳务工程师
实施阶段	物资管理	品牌报审	报审前需对物资参数、品牌、市场行情等作具体分析与核定，组织物资品牌报审，组织进行业主考察。	供应商考察前 30 天	商务经理	项目总工、商务经理、物资经理
		认质认价	物资的变更、认质及认价工作。	实时	商务经理	项目总工、物资经理
	技术管理	审核分包设计文件	组织对专业分包图纸进行图纸预审，分包单位的工程洽商以及设计变更需求由总包项目部汇总、审核后统一上报，设计变更由总承包项目部统一接受并及时下发至各分包单位。	及时	项目总工	商务经理 生产经理 技术责任工程师
		分包施组、方案	进场后 5 天内上报施组及施工方案编制计划；施组、AB 类方案企业科技部审批，CD 类方案总工审批，具体要求详见《科技与质量管理手册》施工组织设计（施工方案）管理。	进场后 30 完成施组审批/ 施工前 10 天完成方案	企业总工、科技部	技术部
		审核、审批	当因设计、采购不能及时到位，或工程设计发生重大修改、主要施工方法发生重大调整、施工环境发生重大改变，且现场施工非常紧急的情况下，采用特殊情况审批流程。	发起审批流程后 7 日内审批完成	项目总工项目经理	企业总工、方案审核师

		工程资料管理	组织对分包施工资料管理交底（内容包括编制注意事项、报审流程、定期归档要求等），定期对分包资料检查并下发整改，要求分包单位资料定期向项目部移交归档，根据业主及当地档案馆要求，组织分包单位整理、移交竣工资料。	分包进场后 15 天内交底	项目总工	资料员
		监管分包方案交底	分包单位在方案审核后于现场施工前 10 天完成交底，总包单位派人参加，监督交底过程；交底内容主要包括：编制依据、工程概况、施工准备、主要施工方法与措施、质量通病与预防措施、安全质量和环境保证措施。	随时	项目总工	安全总监、专业工程师、技术工程师、质量工程师
实施阶段	质量管理	监督分包专职质量人员配置	分包合同中明确分包单位现场专职质量管理人员配置要求；进场后，总包单位要按合同要求核查专职质量管理人员到岗情况及持证情况。	进场后 7 天	质量总监	专业工程师 质量工程师
		关键和特殊过程管理	分包单位编制关键和特殊过程监控计划并上报总包审核，总包组织对关键和特殊过程验收，确保其符合工程质量目标和规范要求。	随时	项目经理	项目总工、安全总监、质量工程师、专业工程师、物资工程师、试验工程师
		计量设备管理	分包单位进场一周内上报计量设备配备计划，及时上报所持有计量设备的管理台账，在施工过程中，分包单位及时对计量设备进行鉴定，确保计量设备状态完好，并及时更新管理台账。	随时	计量管理人员	项目总工、专业工程师
		分包质量管理考核	总包根据项目实际情况细化标准化考核表，对分包单位质量管理情况进行考核，考核结果与月度工程款支付关联。	每周	质量总监	质量工程师、专业工程师
		安全协议签订	总包单位除应单独与各分包签订安全管理协议外，还应组织存在交叉作业的各分包单位共同签订安全管理协议，明确总包、分包各方的安全管理责任和义务。	进场 1 周内	项目经理	商务经理 安全总监安全工程师

		分包专职安全人员配置	总包单位应监督分包单位按规定配备专职安全监管人员。	进场后 7 天	安全总监	专业工程师、安全工程师	
		项目安全管理活动	总包单位应监督各专业分包单位按规定开展安全教育培训、安全技术交底等管理活动，并监督、收集相关记录。	按照企业《安全生产管理手册》			
			总包单位应组织分包单位按规定开展监督检查、安全验收等管理活动，并监督、收集相关记录。	按照企业《安全生产管理手册》			
		防护设施、消防设施移交	在分包单位作业界面移交前，总包应组织施工区域安全防护设施及消防设施的移交，明确分包单位对区域内安全设施和消防设施的管理责任。	作业界面移交前	生产经理	安全总监、安全工程师、专业工程师	
		应急管理	要求分包单位建立健全内部应急管理体系，编制应急预案，明确主要负责人，报总包单位审核通过后实施，并定期进行演练；同时应与总包单位的应急管理体系有效联动。	项目开工 10 日内	项目经理	项目全体成员	
实施阶段	财务资金管理	项目资金策划	项目开工后，项目经理利用资金平衡线原理，组织编制项目资金策划；生产经营过程中，每月对项目策划中的工期、成本、盈利能力、现金流进行分析，采取应对措施，公司每季度对项目资金策划进行考核。	项目开工 45 日内	项目经理	项目总工、商务经理、物资工程师、生产经理、项目会计	
		应收账款管理	按合同约定全额收回工程款。	随时	项目经理	商务经理、项目会计	
		保函（保证金）管理	分供应商合同中有预付款条款的，要求对分供应商收取等额预付款保函；根据合同要求及时足额收取、退回分供应商各类保证金（工期、履约、质量、安全、农民工等）。		商务经理	企业财务资金部/ 项目经理	

	资金管理	资金支付	月初根据分供应商完成工作量和合同约定付款比例编制资金预算，根据实际收款和项目资金结余平衡项目资金，提交付款申请，公司对资金进行再平衡后，支付工程款。	随时	项目会计	企业财务资金部/ 项目经理
		合规性	票据合规性，票据按照标准进行查验，相关附件齐全，无违规票据；数据合规性，财务业务处理支撑性资料齐全。	随时	项目经理、项目会计	项目全体成员
		税务管理	及时获取增值税发票，并经过验证；按时按量预缴当期增值税。	随时	项目经理、项目会计	商务经理、物资工 程师
	工程验收及结算	工程验收、备案	组织工程验收、备案。	适时	项目经理	/
		结算	详见《成本管理手册》总结结算。	适时	项目经理	商务经理
	运营阶段	移交及保修/维修	工程移交	参与组织工程移交。	适时	项目经理
使用前的培训			对建筑的使用功能、注意事项、维保范围以及售后的服务作培训。	适时	技术工程师	专业工程师
保修管理			发生维保，原则上由原项目负责，维保结束应办理业主确认手续以及满意度调查。	适时	企业施工管理部	企业工程管理部/ 项目经理
回访计划			根据竣工项目属性、回访频次，按照《施工管理手册》要求制定回访计划及开展工作。	每年1月15日	企业施工管理部	企业工程管理部/ 项目经理
维修管理			保修期内维修界面的判定，组织落实维修工作，建立维修台账并形成书面记录	适时	企业施工管理部	企业施工管理部

(二)、施工总承包管理制度

在施工总承包管理中，坚持“公正、科学、统一、控制、协调”的原则。在工程实施过程中，对各专业工程单位坚持“管理与服务并重”的管理方针。

项目在健全总承包管理职能的基础上，贯彻、执行企业相关规章、制度。并据项目合同文件、工程特点、项目管理目标、企业对施工总承包管理的具体要求，制订项目总承包管理制度（办法）。

以明确项目全员岗位职责，规范管理流程，严格管理考核，提高项目总承包管理水平。在对专业工程单位施工的管理中，将制定但不限于下列总承包管理制度。

序号	类别	制度名称	序号	类别	制度名称
1	生产进度管理制	施工总平面管理制度	50	物资设备管理制	材料设备验收准备制度
2		进度计划编制和报审制度	51		材料设备报审制度
3		进度计划检查与奖罚制度	52		材料设备质量保证资料报送制度
4		工程例会制度	53		材料设备核对凭证制度
5		工程进度报告制度	54		材料见证取样制度
6		大型机械设备使用申请和调度制度	55		材料设备检验试验制度
7		垂直运输机械协调管理制度	56		不合格材料处置制度
8		施工用水用电申请制度	57		材料设备三定制度
9		工序、工作面协调与交接制度	58		设备台帐管理制度
10	质量	质量管理目标分解制度	59	安全	安全生产责任制度
11		质量责任制度	60		安全教育培训制度

12	管理制度	质量策划制度	61	文明施工管理制	安全检查和巡查制度
13		质量技术交底制度	62		安全交底制度
14		设计交底制度	63		安全生产例会制度
15		重大原材料、设备跟踪制度	64		特种作业持证上岗制度
16		原材料、设备、构配件进场验收制度	65		安全生产班前教育制度
17		取样送检制度	66		安全专项方案编制审批制度
18		工艺交底制度	67		安全设施验收许可制度
19		质量控制点策划制度	68		安全设施拆除许可制度
20		测量及计量器具性能精度检查制度	69		远程监控管理制度
21		质量通病防治专项措施	70		动火审批管理制度
22		施工环境保证制度	71		机械设备安装验收检查制度
23		工序交接验收见证制度	72		动火审批管理制度
24		全过程质量跟踪监控制度	73		施工现场消防制度
25		隐蔽工程验收制度	74		建筑垃圾分类堆放处理制度
26		工程实体质量实测实量、标识制度	75		绿色施工管理制度
27		工程质量检验试验制度	76		绿色建筑认证管理制度
28		样板引路制度	77		楼层卫生间管理制度
29		质量三检制	78		施工现场安全应急救援制度
30		挂牌管理制度	79		安全专项资金保障制度

31	施工组织设计、专项方案审批制度	80	合 同 管 理 制 度	合同招投标管理制度
32	质量例会和会诊及讲评制度	81		合同签订管理制度
33	质量资料管理制度	82		合同变更管理制度
34	成品保护制度	83		施工签证管理制度
35	质量奖罚制度	84		合同执行检查制度
36	工程质量创优制度	85		合同网上审批程序管理制度
37	检测及监测点、线路保护制度	86		门禁系统使用制度
38	建立质量信息统计与反馈机制	87		车辆出入管理制度
39	质量回访保修制度	88		门卫管理制度
40	技术责任制度	89	后 勤 保 障 管 理 制 度	办公区和生活区卫生管理制度
41	施工图纸会审制度	90		寝室管理制度
42	技术交底制度	91		食堂管理制度
43	施工组织设计编制审批制度	92		卫生防疫制度
44	深化设计管理制度	93		生活垃圾存放和污水处理、排放制度
45	工程信息化管理制度	94		超高层就餐管理制度
46	档案资料收集管理制度	95		外围因素投诉处理制度
47	声像资料管理制度	96		参观接待制度
48	技术资料文件管理及保密制度	97		宣传报道制度
49	技术标准和规范使用制度	98		行政文件处理保密制度

(三)、施工总承包方管理奖罚制度

1、实施奖罚管理的原则

序号	原则	内容
1	有利于施工和工程管理原则	奖励应对工程施工起到激励作用, 惩罚应起到警示和提醒作用。
2	遵循奖罚审批流程原则	对工程施工和管理中进行的奖罚严格遵循一定的审批程序。
3	严格按照规定执行原则	按施工总承包管理中的相关规定进行奖罚。
4	及时和公正原则	及时兑现奖罚, 同时本着“公正、公开、公平”的原则, 对主承建单位和专业承包单位要一视同仁。

2、奖罚管理规定

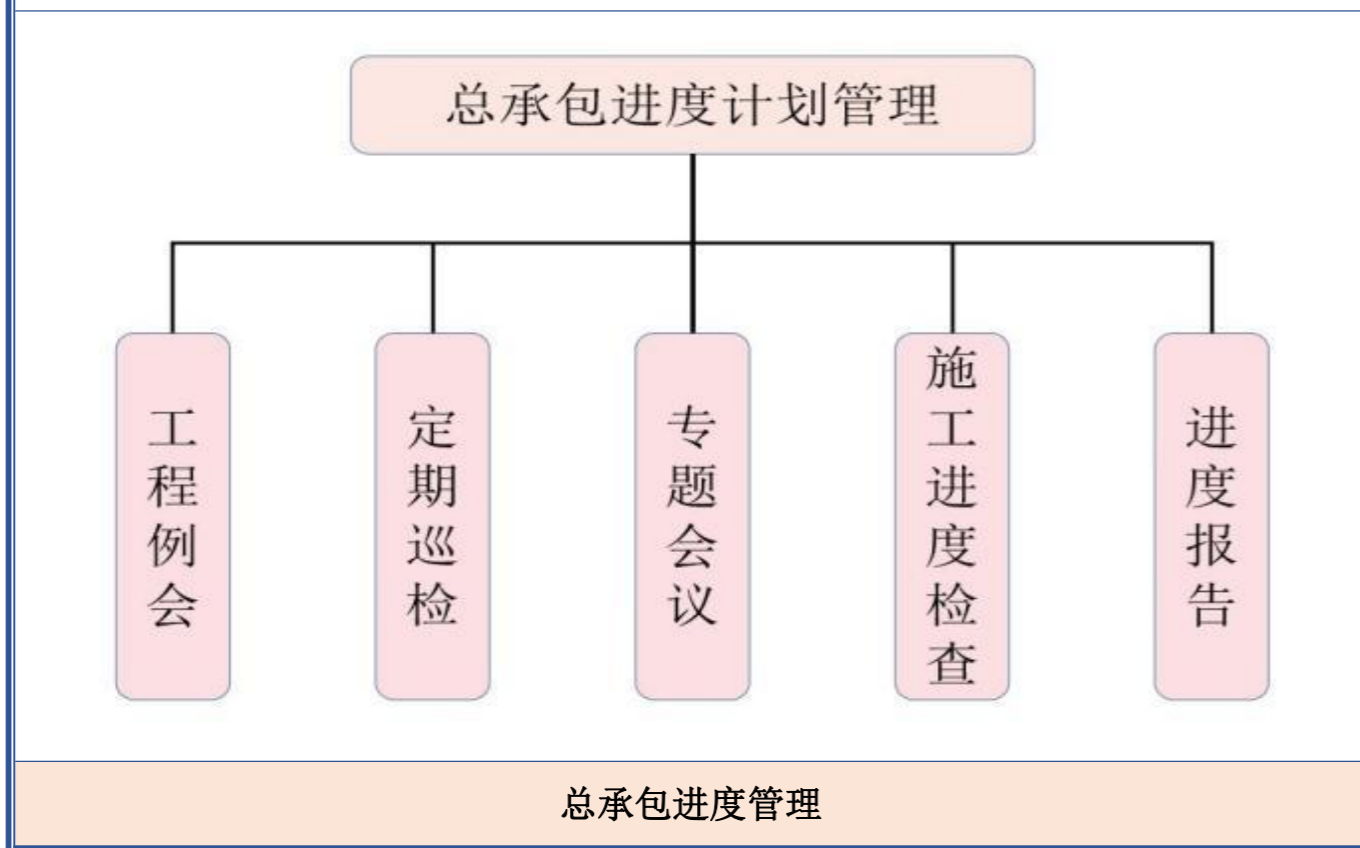
项目	内容
奖罚依据	认真贯彻国家和上级关于质量、安全、文明施工等工作的方针、政策、法令和标准, 坚决执行企业有关施工管理的各项奖罚规定, 以现行国家施工验收规范, 质量评定标准、安保体系规范、现场文明施工标准为依据, 对各分包单位的各项管理工作进行奖罚。
奖罚途径	总承包项目部设立奖励基金, 根据各个分包单位的表现提出奖励或处罚额度和措施, 以各分包单位现场施工质量管理、安全管理等状况为依据, 根据奖罚办法的规定负责签发“工程质量奖罚通知单”和“安全管理奖罚通知单”, 并实施奖罚。
具体处罚细则	为了便于实施处罚, 总承包项目部根据不同阶段的施工特点及具体操作, 分别编制具体的奖罚细则。在施工过程中, 一旦发现有违规情况者, 将给所在项目部实行罚款, 同时对所在单位负责人处于罚款总额的 10% 罚金。

七、施工总承包全面管理措施

(一)、计划管理

1、计划管理综述

根据招标文件要求，施工总承包单位将确定总承包进度计划的各阶段管理控制目标，结合工程特点以及参与施工的分包单位情况等，建立一系列完善的计划保证体系；在计划管理过程中，实行分级计划控制，以确保施工总承包单位对整个工程的进度控制，实现各计划管理目标达到预期目的。



2、分级计划控制

总体控制计划	
1	<p>施工总包单位负责编制一级总体控制计划，该计划表述各专业分包工程的阶段目标、确定本工程总工期、阶段控制节点工期、所有专业分包工程的工期等，是业主、设计单位、监理单位及总包高层管理人员，进行工程总体部署的依据，主要实现对各专业分包工程计划进行实时监控、动态的关联。</p>

2	<p>在总控进度计划的基础上，制定各阶段、各分部分项及各专业分包单位的详细的施工进度计划，相对总控进度计划，各专业进度计划适当提前，即各阶段点相对总控计划有一定的紧缩量，以下级计划保证总控进度计划的实现。</p>
分部分项及专业进度控制计划	
1	<p>分部分项及专业进度控制计划，以专业及阶段施工目标为指导，分解形成细化的该专业或阶段施工的具体实施步骤，以达到满足总控计划的要求，便于业主、监理和总包管理人员对该专业工程进度的控制。</p>
<p>该图详细分解了分部分项及专业控制计划，包含以下五个部分及其描述：</p> <ul style="list-style-type: none"> 地下工程施工进度计划：地下工程包括降水、群体塔吊安装、支撑、土方开挖、基础底板、拆撑、地下结构等施工的相互协调和进度关系，确定地下工程的控制工期。 地上结构工程施工进度计划：工程地上结构的施工进度计划是本工程进度计划的核心，在该级进度计划当中，重点描述主楼结构的相互进度协调关系，确定在垂直高度方向的立体流水步距以及相应的保障计划。 室外装修工程施工进度计划：室外装修主要是幕墙工程，作为总承包管理单位，我们将和业主及幕墙专业分包一起，制定幕墙工程进度计划，该计划将囊括幕墙工程深化设计、材料加工定货、现场施工、幕墙试验及验收等全部内容，并给出立面装修完成的节点工期。 室内装修工程施工进度计划：施工总承包单位将协调装修专业分包单位，在总包总控进度计划的基础上，编制本工程室内装修工程的施工进度计划，重点落实装修工程深化设计工期、方案报审工期、装修工程现场施工进度与机电工程施工进度等的协调，按本工程装修部位的不同分别给不同功能空间装修的控制节点工期。 机电安装工程进度计划：施工总承包单位将协调各机电专业分包单位，在总包总控进度计划的基础上，编制本工程机电专业工程进度计划，重点落实机电工程深化设计工期、机电设备的采购和进场计划、机电工程现场施工进度与装修工程施工进度等的协调，机电工程的系统调试和联动调试计划。 	
分部分项及专业进度控制计划	

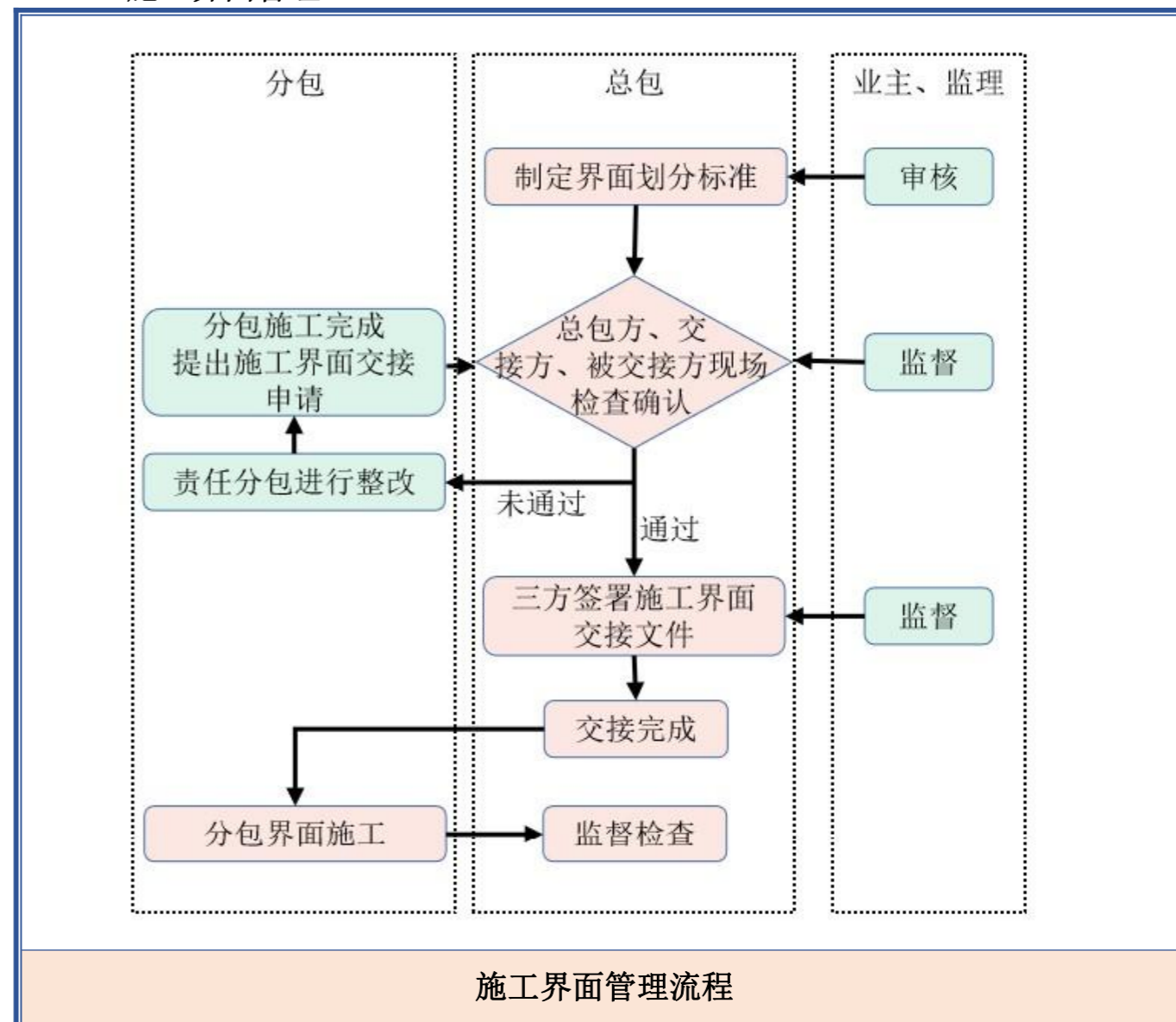
详细进度控制计划	
1	详细进度控制计划，是指各专业分包工程进行的具体施工计划，供各专业分包单位基层管理人员具体控制每个分项工程，在各个流水段的工序工期，是对专业控制计划的进一步细化。
2	我单位将要求各专业分包单位，根据实际工程进度，提前1~2周提供该计划；该计划表述当月、当周、当日的操作计划，我单位随工程例会发布，并检查总结完成情况，月进度计划报业主、监理审批。
3	本工程实施过程中，将采取“日保周、周保月、月保阶段、阶段保总体”计划的控制手段，使计划阶段目标分解细化至每周、每日，保证总体进度控制计划的按时实现。
4	对本工程，我单位将组织专业分包编制详细进度计划，它包括但不限于以下进度计划：

3、详细进度计划

序号	计划名称
1	工程“桩基及基坑支护工程”交接计划；
2	工程基坑降水、支撑及土方开挖施工计划；
3	工程地下结构施工阶段塔吊安装计划；
4	工程基础底板大体积施工进度计划；
5	工程地下结构施工进度计划；
6	工程地上结构（主体）施工进度计划；
7	钢结构深化、加工、吊装进度计划；
8	工程室外装修进度计划；

9	工程室内装修进度计划；
10	立面装修进度计划；
11	深化设计出图计划
12	BIM 管理进度计划
13	针对不同系统专业的机电设备材料采购及进场计划；
14	针对不同系统专业的机电安装进度计划；
15	针对不同系统专业的机电分系统调试和联动调试计划；
16	分部工程和总体竣工验收计划。

(二)、施工界面管理



施工界面划分需根据合同规定范围由总包单位协同进度计划管理进行整体划分，各分包单位需根据总包单位界面划分要求编制自身界面管理计划；

分包单位需向总包提交界面交接要求和标准，供总包单位审核，确认后按照界面交接规定标准开展界面交接工作。

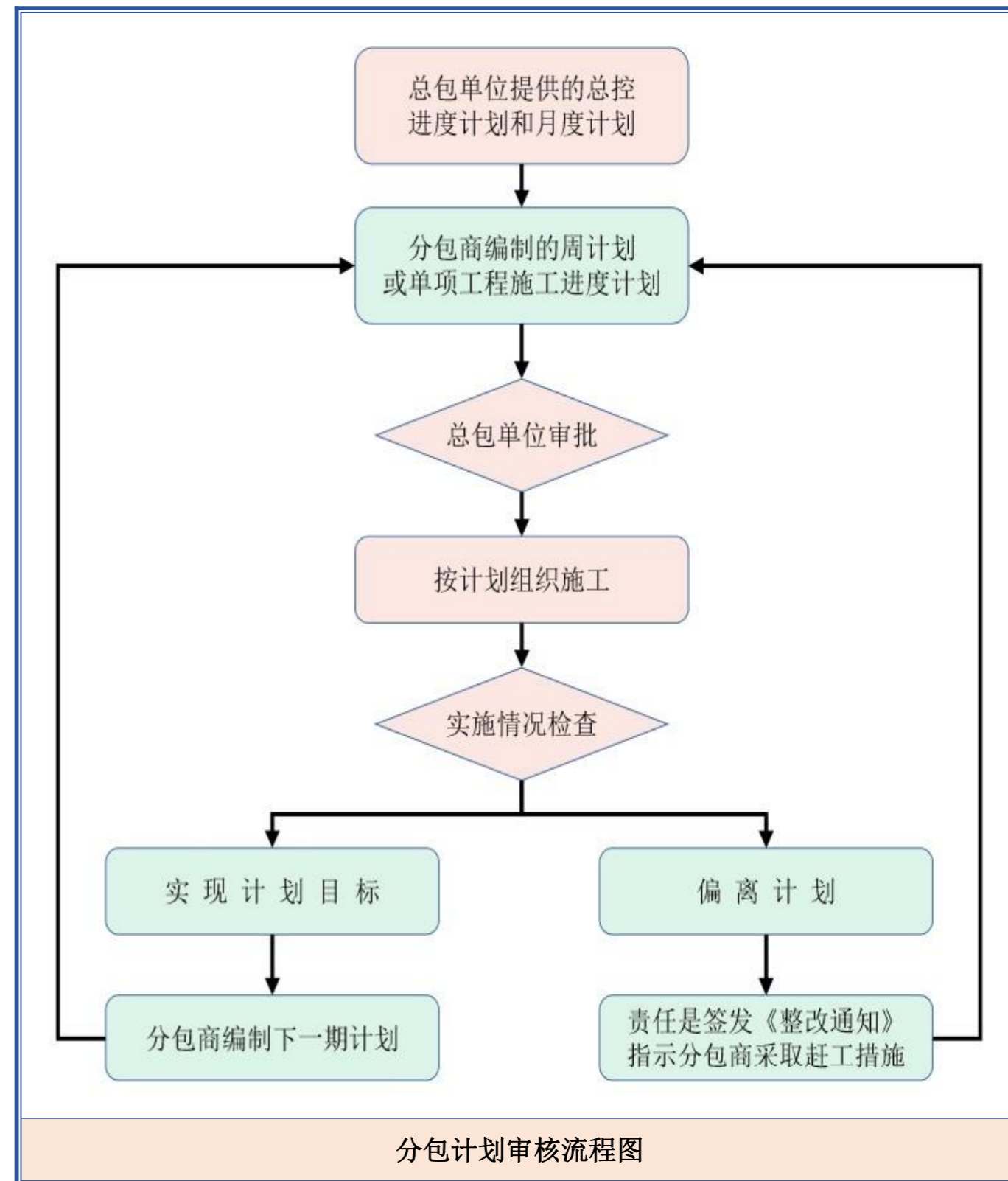
总包单位可根据总体施工组织安排和进度计划对界面划分和管理进行调整，分包单位可根据调整提交相应的界面管理要求供总包单位审核。

(三)、施工总承包对工程进度控制措施

在工程项目实施过程中，进度控制的关键就是要使关键线路上的工作确保实现。通过分级计划的编制，计划已得到细化，实物量的产生有了具体的量化标准与时间的对应，通过全过程跟踪和监控，对分区分项进度及时督促、定期分析，并通过计划调整，逐级得到保证；但是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。为此，在工程项目进度计划的执行过程中，必须采取系统的进度控制措施。

审核分包进度计划

序号	内容
1	(1) 为了确保施工总进度计划的顺利实施，各专业分包单位应根据分包合同和施工大纲的要求，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；执行计划一旦被批准，一般无特殊原因不作改变。
2	通过对各专业分包单位具体执行计划的审核批准，使施工总进度计划在各专业系统领域内得到有效的分解和落实；专业分包单位计划审核流程见图所示。



1、调度管理工作

(1) 调度管理工作的内容包括：检查作业计划执行中问题，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；要求调度工作做的及时、

灵活、准确、果断。

(2) 调度管理工作主要对进度控制起协调作用，协调配合关系，解决施工中出现的各种矛盾，克服薄弱环节，实现动态平衡；调度管理工作的主要做法，见表所示：

序号	主要做法	具体内容
1	定期巡查制度	<p>1、每天上午组织各专业分包单位到现场巡查，巡查的目的是检查现场的施工进度、现场文明施工情况、安全生产情况等。</p> <p>2、由于参加现场巡查的人员多、时间有限，因此巡查不是为了解决现场碰到的具体问题，而是在巡查结束后，将有关重要的内容记录下来，并及时发文要求各专业分包单位予以确认。</p>
2	每周工程例会制度	<p>1、每周召开工程协调会，在协调会上，由各专业分包单位汇报现场施工进度和存在的问题及下一步的工作安排。</p> <p>2、总包单位将各专业分包单位在现场施工的情况，与施工计划进行对比，对各专业分包单位的工作进行点评，并布置下阶段工作。</p> <p>3、工作例会形成会议纪要，并打印后发给各专业分包单位予以确认。</p>
3	召开专题会议制度	<p>针对一些施工中存在的棘手问题，邀请业主、监理，必要时邀请设计院等，在现场组织召开专题会议予以解决，这也是保证施工进度的必要条件。</p>
4	施工进度检查制度	<p>1、施工进度的检查与进度计划的执行是融会在一起的；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。</p> <p>2、进度计划的检查方法主要是对比法，即实际进度与计划</p>

		<p>进度进行对比，主要是在图上对比，从而发现偏差，以便调整或修改计划。</p> <p>3、按计划图形的不同采用不同的检查方法，包括：横道计划检查法、网络计划检查法、实际进度前锋线法等。</p>
5	信息流动管理制度	<p>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工作制度，如工期延误通知书制度、工期延误内部通知书制度、工期延误分包检讨会、工期进展通报会等一系列制度、例会。</p>
6	进度报告制度	<p>要求各专业分包每日上报劳动力人数与机械使用情况，每周呈交进度报告，同时要求现场土建、机电和装修工程师亦紧密跟进现场进度。</p>
7	跟踪检查制度	<p>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；根据对比实际进度与计划进度，采用图表比较法，得出实际与计划进度相一致、超前或拖后情况。</p>

2、进度计划检查调整

施工进度的检查与进度计划的执行融汇一起；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。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，主要是在图上对比，从而发现偏差，以便调整或修改计划。按计划图形的不同采用不同的检查方法，包括：横道计划检查法、网络计划检查法、实际进度前锋线法等。

在进度监测过程中，一旦发现实际进度与计划进度不符，即有偏差时，进度控制人员必须认真寻找产生进度偏差的原因，分析进度偏差对后续工作产生的影响，及时调整施工计划，并采取必要的措施以确保进度目标实现；

3、施工进度报告

每月 25 日，由施工总承包单位编制并提供业主一份每月现场工程进度报告，月报包括以下内容：

序号	内容
1	本月完成的实物工程量以及形象进度说明；
2	相应于计划的实物工程量完成比例；
3	各专业分包单位的劳动力投入情况；
4	材料和设备的供应情况；
5	施工工程的质量状况；
6	施工现场的安全状况；
7	工程款的支付情况；
8	合同工期的执行情况；
9	存在的问题以及处理措施；
10	下月进度计划安排；
11	反映工程主要形象进度的工程照片等。

(四)、五、技术管理

1、技术管理内容

总承包单位的技术管理重点，涵盖和体现在技术协调、施工组织设计(方案)管理、图纸深化设计协调、工程竣工验收及备案等多个方面。详见下表。

序号	管理内容	具体内容
1	技术协调	<p>技术协调需着重强调以预控为主，强调对各专业分包单位技术管理的综合协调能力，以确保工程的正常施工进度要求，主要体现在以下几个方面：</p> <p>1、技术协调预控的全面性</p>

		<p>作为施工总承包单位，除对自身承包范围内的工程技术管理外（如：混凝土结构施工与钢结构安装的技术协调、钢结构安装与钢结构加工制作的技术协调等），更重要的是对其他专业分包单位的技术协调管理。</p> <p>2、强调技术管理的前伸与后延，重视综合协调能力</p> <p>在施工过程中，我单位不仅重视其施工的内在质量，而且通过技术协调向前延伸到其技术思想的领会，向后延续到其使用功能和寿命的保护，通过技术的综合协调，确保建筑物达到其应有的功能和寿命。</p> <p>3、重视新技术、新工艺、新材料、新设备的应用与推扩，增加科技含量</p>
2	施工组织设计(方案)管理	<p>1、“方案先行、样板引路”，将是本工程实施过程中技术管理的一个特色。</p> <p>2、在工程具体实施中，实行方案报批审批制，强调在每个分项工程施工之前，必须编制有针对性的施工组织设计(方案)；对重要施工部位和关键部位，须编制专项专题施工方案。</p>
3	图纸深化设计协调	<p>施工总承包单位除了完成自行承包范围内的工程图纸深化设计工作外，还要对分包承包单位的深化设计起协调作用，目的是保证各专业分包单位的图纸深化设计工作，满足工程总体控制进度要求。</p>
4	技术资料管理	<p>1、工程技术资料是工程建设和工程竣工交付使用的必备条件，也是对工程进行检查、验收、管理、使用和维护的依据。</p> <p>2、技术资料的形成与工程质量有着密不可分的关系，根据</p>

		本工程所确立的确保质量合格目标，其技术资料将更加严格和规范。
5	工程竣工验收备案	<p>1、作为施工总承包单位，除负责自行承包范围的工程竣工资料外，还需协调和督促专业分包单位的竣工资料，并随工程进度逐步提交给总承包单位。</p> <p>2、作为施工总承包单位将负责收集和整理，各专业分包单位制作的竣工图纸和竣工资料，并协助业主做好工程的竣工验收和备案；因此工程竣工交验资料的准备，完全是总承包单位的责任。</p> <p>3、在整个施工过程中，严格按照诸暨市政府相关法律及有关规范和合同文件的要求，认真做好过程资料的收集和整理，确保资料与工程做到“真实、同步、全面、完整”。</p>

2、施工组织设计（方案）管理

1）、施工组织设计（方案）管理基本要求

序号	内容
1	本工程的施工组织设计、施工方案与工艺工法都应依照相关规范、规程和标准的最新版本编制，相关规范、规程和标准的最新版本与本议标文件有冲突时，按要求高的标准执行。
2	在收到中标通知书后7天内向总监理工程师提交一份适合于整个工程的施工组织设计、项目质量保证计划和主要工序施工方案的提交计划供总监理工程师批准。
3	总承包以及专业承包商的施工组织设计、施工方案应经监理审批同意后

		方可执行，报审要求细则遵照监理工作规程。综合机电承包的施工组织设计和施工方案需包含其管理范围内专项分包的内容，专项分包编制的方案需通过综合机电分包商、总承包商审阅会签后报监理、业主审批。
4		对于危险性较大的分项工程，总承包商或分包商应根据建设部要求以及诸暨市的相关规定，按其所承包的范围负责编制危险性较大的工程专项安全施工方案，并按照相关规定组织专家组进行论证审查，总承包或分包应根据专家论证意见进行施工方案完善，并通过总监理工程师、业主的批准后方可实施。
5		施工组织设计及施工方案中对于新技术、新材料、新工艺工法的应用应由国家权威部门认定，并由推荐的部门提出所执行的施工规范及质量检验评定标准，经总监理工程师、业主同意后方可使用。

2）、施工组织设计（方案）编制

总承包编制整个工程施工项目管理实施规划书（施工组织总设计），内容应包含总体工程施工组织部署、项目管理团队组织架构、总承包管理方案、总控进度计划、主要技术措施方案、质量保证措施、安全文明保证措施、材料设备进场计划、劳动力进场计划等。

除此之外总承包应在施工过程中编制专项施工方案，包括但不限于下表内容。

序号	专项施工方案	序号	专项施工方案
1	土方开挖施工方案	19	总包关于发生紧急安全事件的外部及内部处置方案
2	支撑拆除施工方案	20	屋面工程施工方案
3	塔吊施工方案	21	爬模专项施工方案

4	基坑降水施工方案	22	安全应急预案
5	地下室施工方案	23	防水工程施工方案
6	模板工程施工方案	24	消防给排水工程施工方案
7	钢筋工程施工方案	25	临时用水用电方案
8	混凝土工程施工方案	26	卸料平台搭设方案
9	钢结构工程施工方案	27	塔吊安拆方案
10	钢结构（高强度厚板）焊接变形及应力消除的控制方案	38	施工电梯安拆方案
11	总包对于高空坠物的处置措施方案	29	垂直运输方案
12	大体积砼浇筑施工及养护方案	30	高层建筑定位和测量控制方案
13	超高层测量的精度控制措施及施工过程中建筑物变形监控及监测方案	31	沉降及位移监测方案
14	现场防噪降尘措施方案	32	建筑节能专项施工方案
15	超高层混凝土泵送泵管加固方案	33	成品保护方案
16	后浇带处理方案	34	冬雨季施工技术保证措施
17	消防体系的保障方案	35	周边建筑物及管线保护方案
18	大型机械设备降噪措施方案	36	其他应编制的专项施工方案

3)、对专业分包方案管理

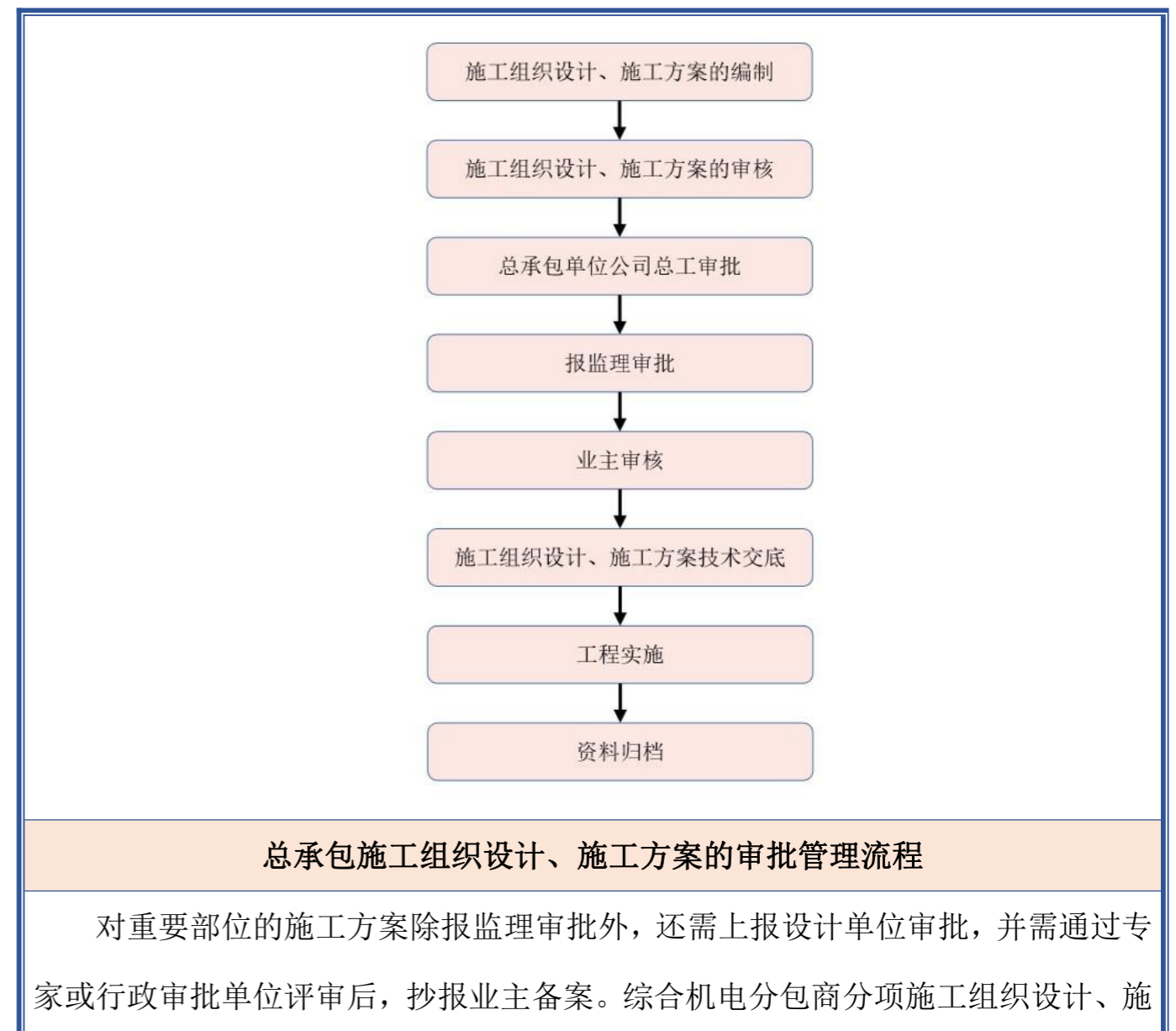
承包应及时督促专业承包商制定、修改或补充方案，并履行审核、审批程序。明确对分包施工组织设计、施工方案的要求，要求专业承包商依据施工组织总设计编制各自的分项工程施工组织设计，分项工程施工组织设计内容在包括专业承包商自身技术方案的同时，重点要配合保证完成总承包的进度、质量、安全。

总承包针对不同专业工程特点，对专业分包工程编制专项管理方案，该方案应制定

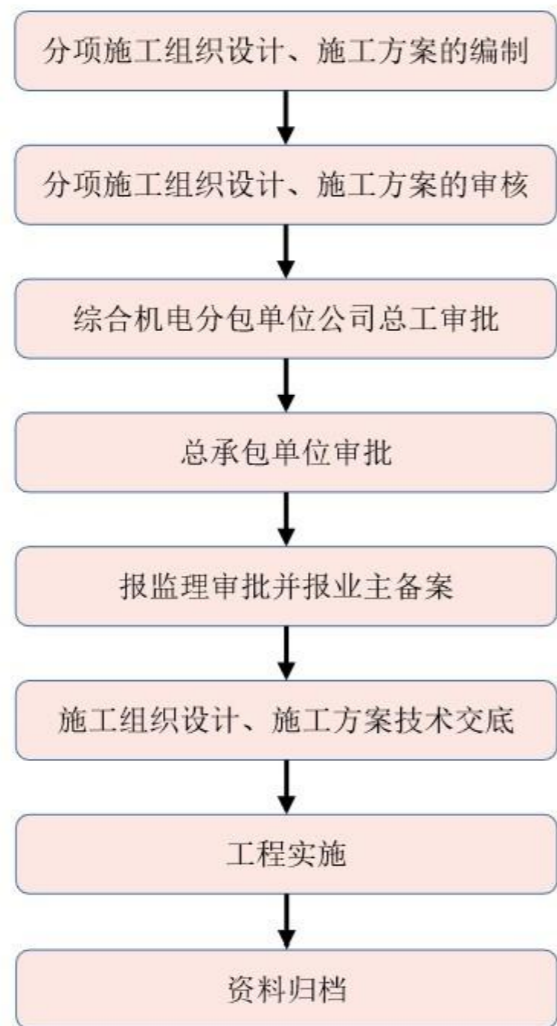
对专业工程的管理服务内容、施工组织管理团队、协调施工组织部署、质量、进度、安全、文明施工管理要点等，方案包括不限于：

序号	方案名称	备注
1	幕墙工程管理方案	分阶段
2	机电工程管理方案	分阶段
3	电梯工程管理方案	分阶段
4	消防工程管理方案	分阶段

4)、施工组织设计（方案）审批流程



工方案的审批管理流程如下图：



综合机电分包商分项施工组织设计、施工方案的审批管理流程

4、技术交底

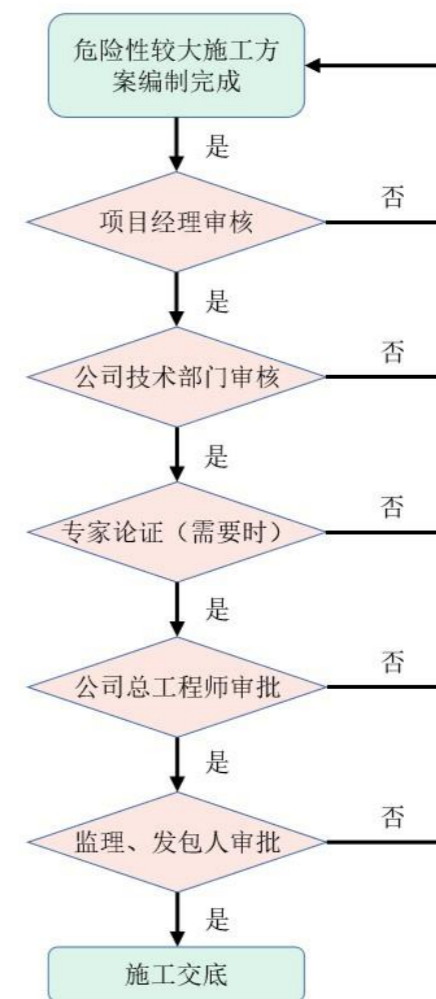
我单位作为总承包管理单位，将狠抓技术交底管理落实工作，从各专业分包单位一进场开始，就特别重视加强技术管理的力度，使技术交底工作具体落实。

序号	制度	内容
1	三级 交底 制度	项目总工程师向项目全体人员进行施工组织设计的交底和方案编制人员向现场施工管理人员交底。
		现场施工管理人员向分包单位施工负责人交底。

		分包单位施工负责人向施工操作人员交底，并由现场责任工程师监督执行。
2	书面 交底 制度	技术交底必须以书面形式进行，填写交底记录，审核人和交底人及交底时间、接受交底人及接受时间，应履行交接签字和交接手续。

5、危险性较大方案审批

危险性较大方案审批流程，如下所示：



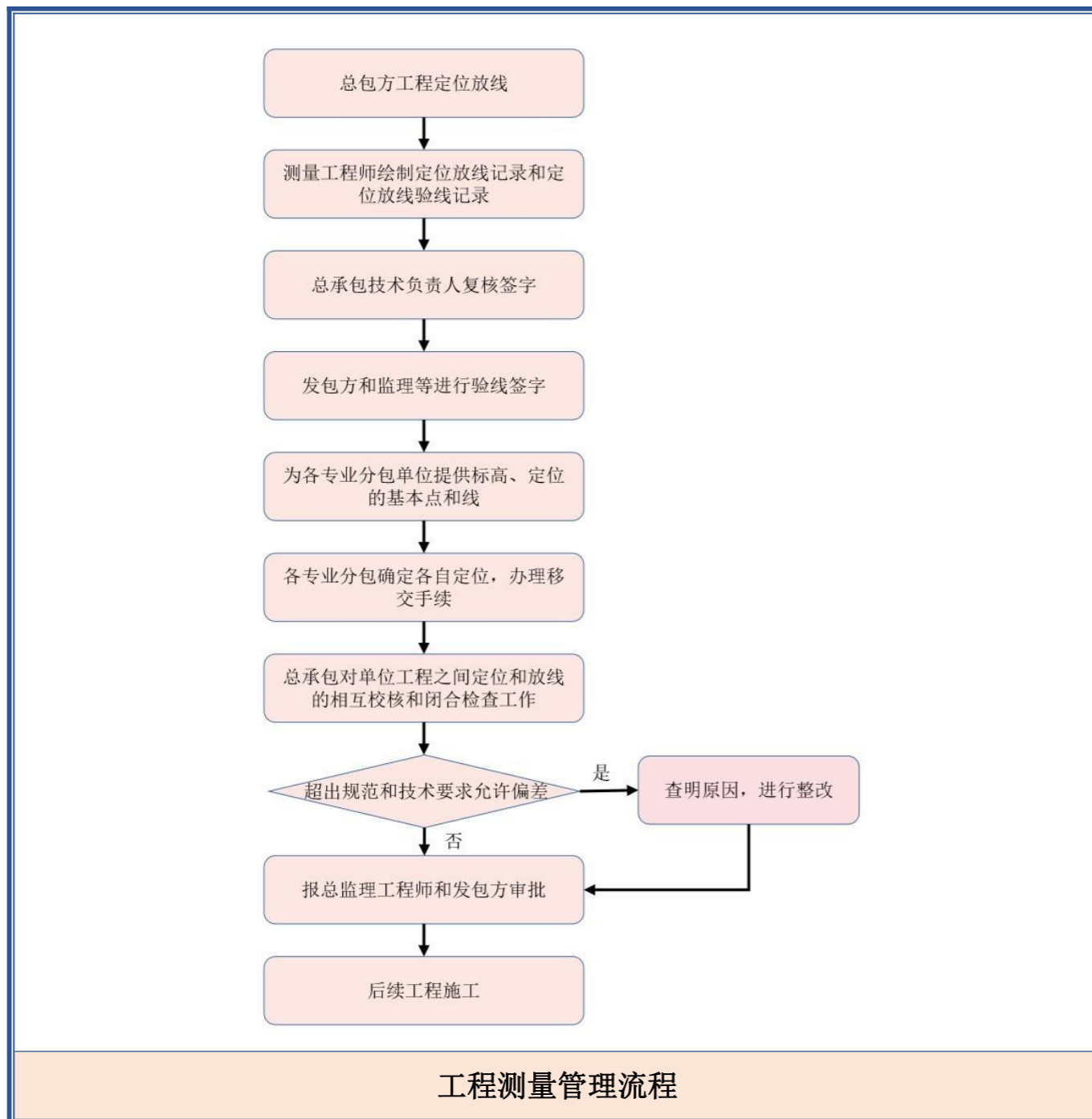
危险性较大方案审批流程

6、新技术过程能力鉴定

新技术过程能力鉴定制度内容如下表：

序号	内容
1	施工环境条件；
2	施工组织和施工方法；
3	参加施工人员（重点是特殊操作人员、技术质量控制人员）的技能；
4	所使用的材料、机具设备性能是否能够满足该项新技术质量特性的要求；

7、建筑工程施工测量管理

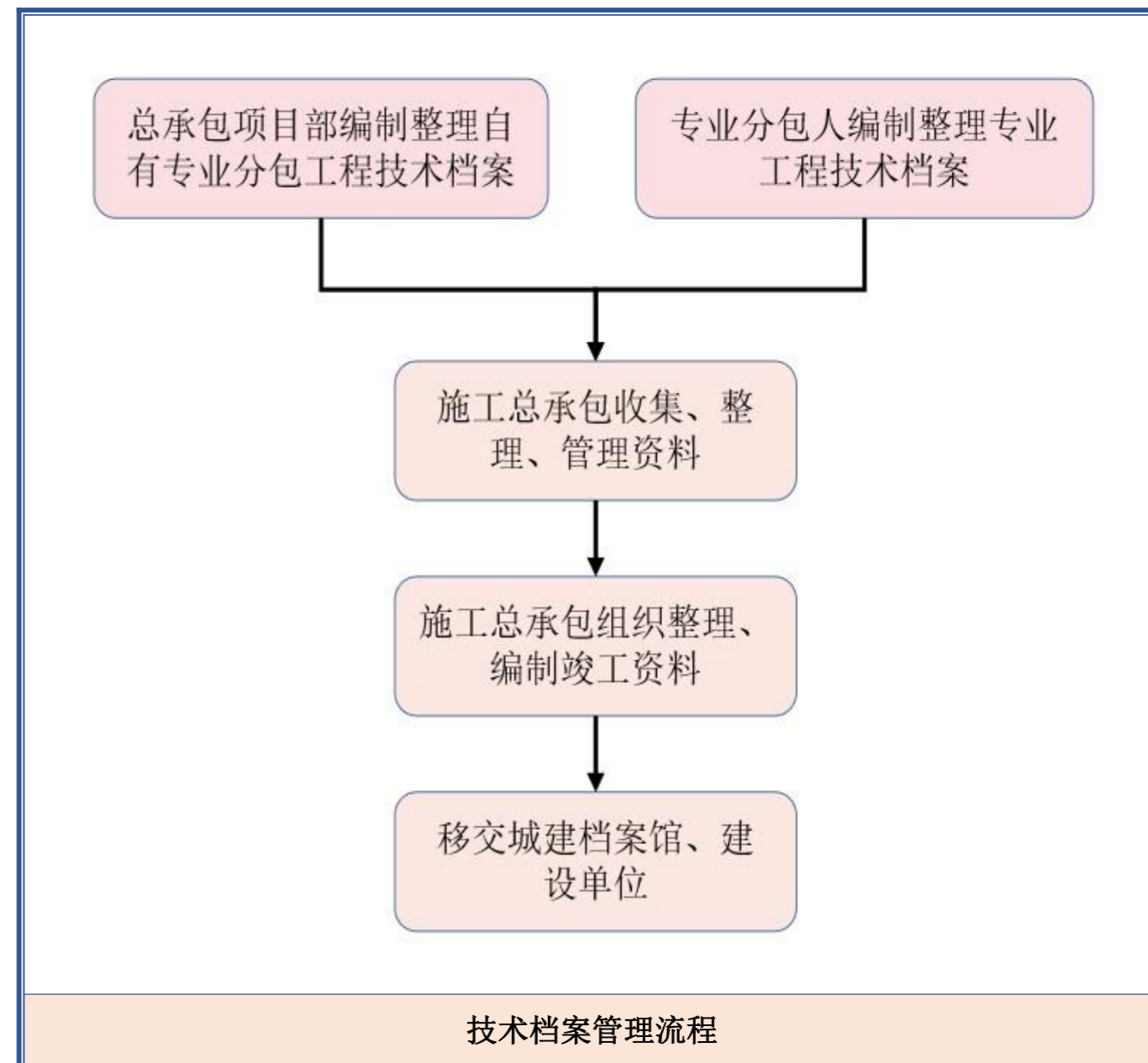


8、技术复核

技术复核指对重要的或影响工程的技术项目进行复查、核对，以避免发生重大差错而影响工程的质量和使用的。总承包方应做好自行完成施工内容的技术复核工作并督促各指定分包单位进行技术复核，复核合格后方可进行下道工序。专业分包单位总工应填写好记录，并妥善保存，签字后列入分包单位技术档案。

9、技术档案管理

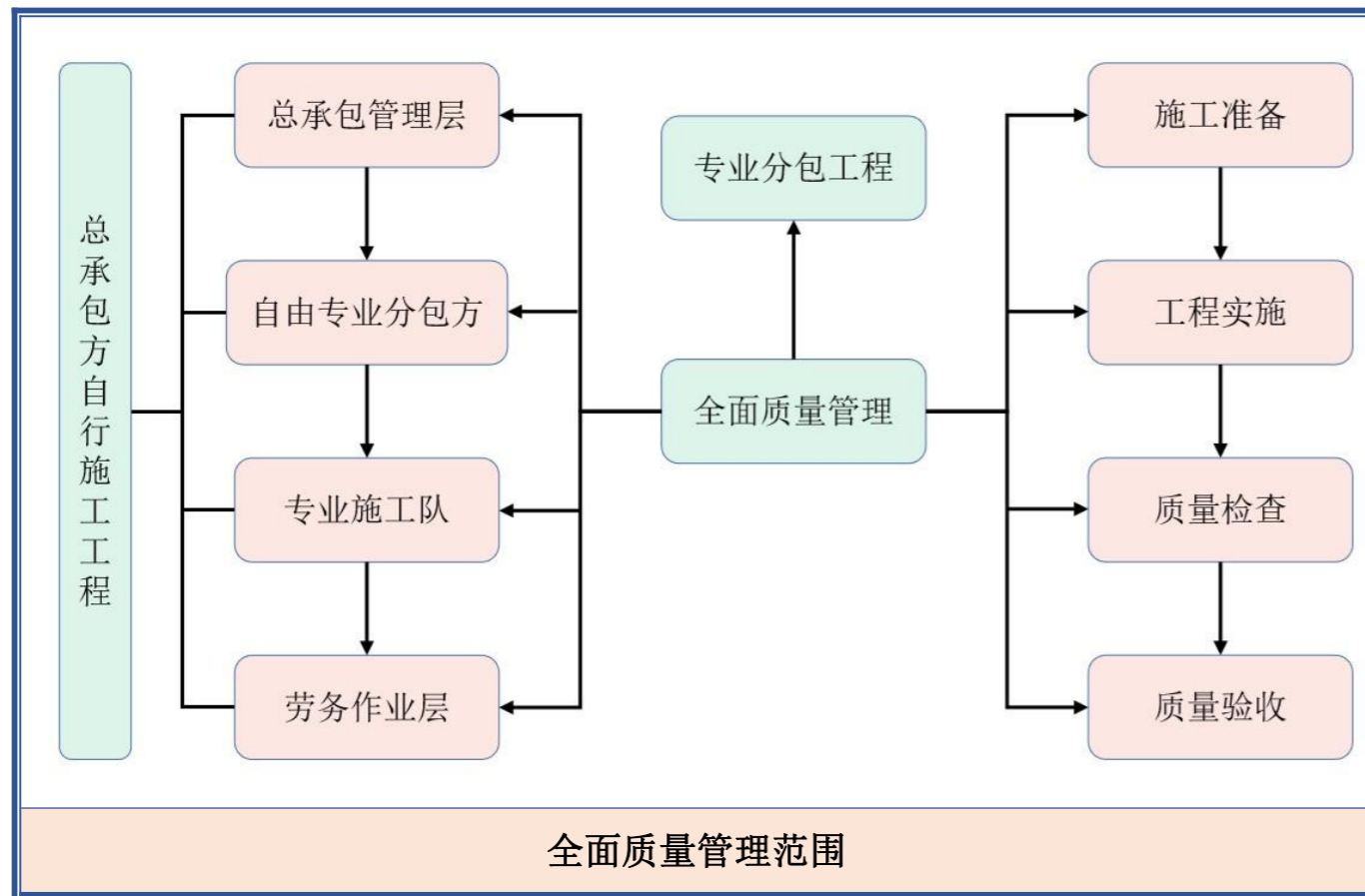
工程技术资料的收集与整理应与工程进度同步，总承包方项目总工对工程技术资料的生成、汇集、积累、整理全面负责，项目部设专职资料员协助项目总工进行管理。



(五)、质量管理

1、全面质量管理

建立全面质量管理制度，明确只要与工程质量有关，从工程参与各方、各环节进行全员、全方位、全过程的质量管理和控制，确保本工程整体质量目标的实现，如下图所示。



2、工程质量总承包负责制度

总承包项目部对工程的分部分项工程质量向业主负责，每月向发包方（或监理）呈交一份本月技术质量总结。指定分包单位对其分包工程施工质量向总包单位负责，各指定分包单位每周向总包方交一份技术质量总结。

3、质量交底

序号	交底时间	交底内容
1	工程施工前	总承包方项目总工向全体管理人员进行施工组织设计

		交底
2	分部工程施工 前三天	各指定分包方技术负责人以书面形式进行施工方案交底，施工方案要有指导性且通过监理、业主审批；
3	分项工程施工 前一天	各指定分包方施工员向施工班组进行书面的施工质量交底，交底要详细有可操作性，无施工方案和技术交底不得施工。

4、质量检验检测

总承包项目部将建立健全规范的检验检测制度，所有使用的材料设备等各种物资、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诸暨市地方规范、标准进行检验检测，未通过检验检测程序的物资不能使用于工程中，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。

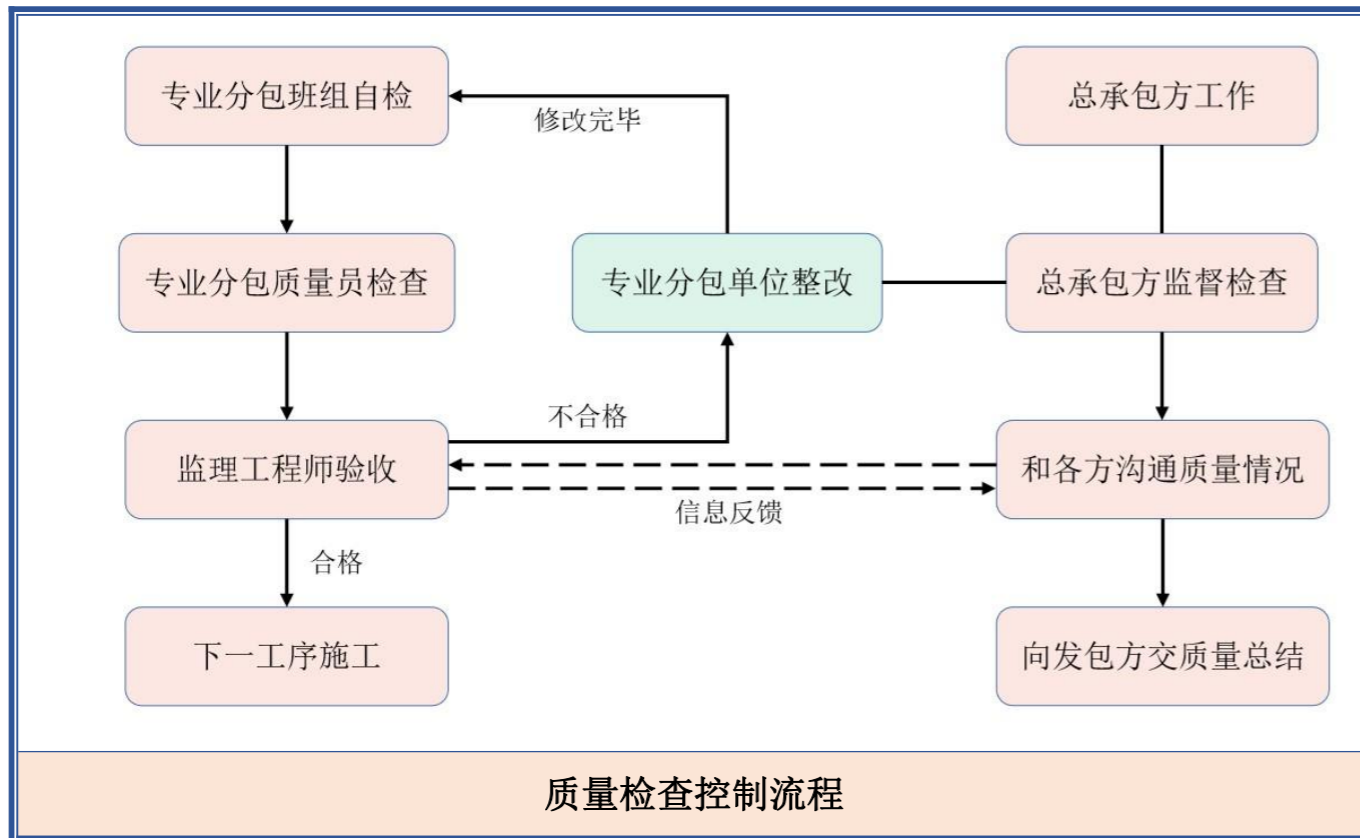
总承包不仅对自身施工和自行分包范围内的工程严格执行检验检测制度，对合同中有质量责任要求的指定分包工程也要执行检验检测制度。

5、质量否决制

不合格分项、分部和单位工程必须进行返工。不合格分项工程流入下道工序要追究班组长的责任，不合格分部工程流入下道工序要追究工长和项目经理的责任，不合格工程流入社会要追究单位经理和项目经理的责任，有关责任人员要针对出现不合格原因采取必要的纠正和预防措施。

6、质量检查控制

对于专业分包工程的质量控制采用“总承包方监督检查、专业分包单位自主管理、监理单位检查验收”的模式。质量检查控制流程，如下图所示。



质量检查控制流程

7、挂牌管理

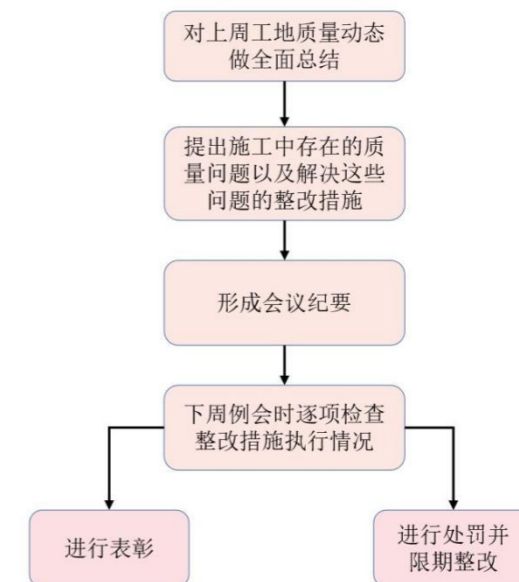
序号	制度	内容	样式
1	技术交底挂牌	在工序开始前针对施工中的重点和难点现场挂牌,将施工操作的具体要求,设计要求、规范要求写在牌子上,既有利于管理人员对工人进行现场交底,又便于工人自觉阅读技术交底。	
2	施工部位挂牌	不论是自行施工工程还是专业分包工程均执行施工部位挂牌制度:在现场施工部位挂“施工部位牌”,牌中注明施工部位、工序	

		名称、检查标准、检查责任人、操作责任人等,保证出现问题可以追查到底,从而提高相关责任人的责任心。	
3	半成品、成品挂牌	对施工现场使用的钢构件、钢筋原材、幕墙龙骨及玻璃等进行挂牌标识,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,如右图所示。	

8、质量例会和会议讲评

1、每周生产例会质量讲评制度

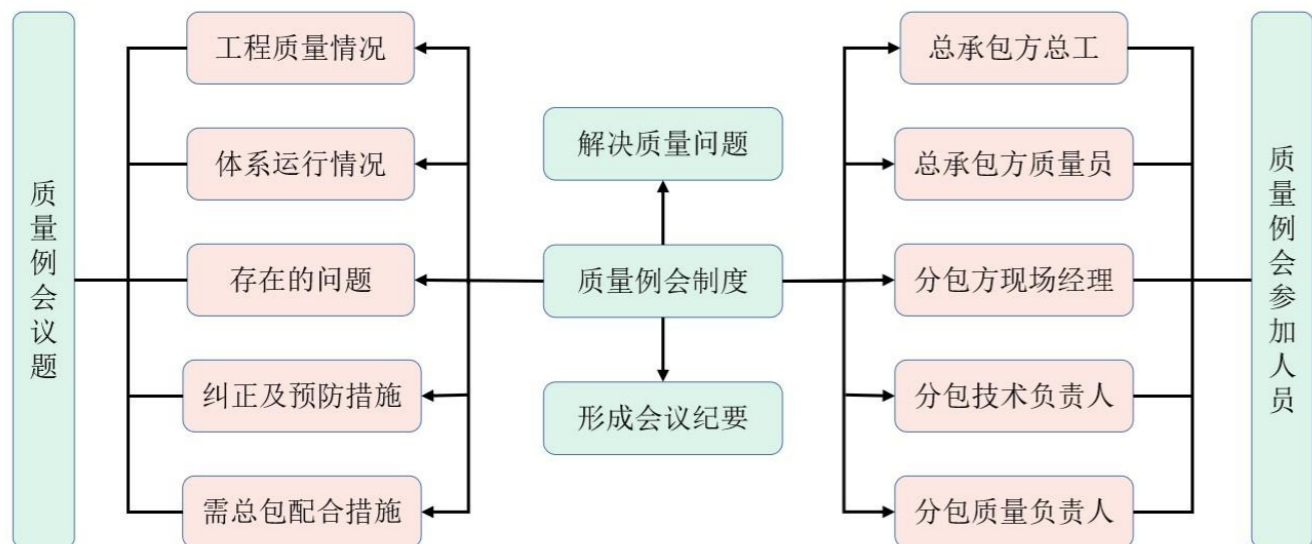
总承包项目经理部将每周召开生产例会,总承包项目经理把质量讲评放在例会的重要议事议程上,流程如下图。



每周生产例会质量讲评制度流程

2、每周质量例会制度

由总承包项目经理部总工主持，总承包质量工程师、以及分包方现场经理、质量及技术负责人参加。技术质量部与参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，作为下周例会检查情况的依据，如下所示。



质量例会制度

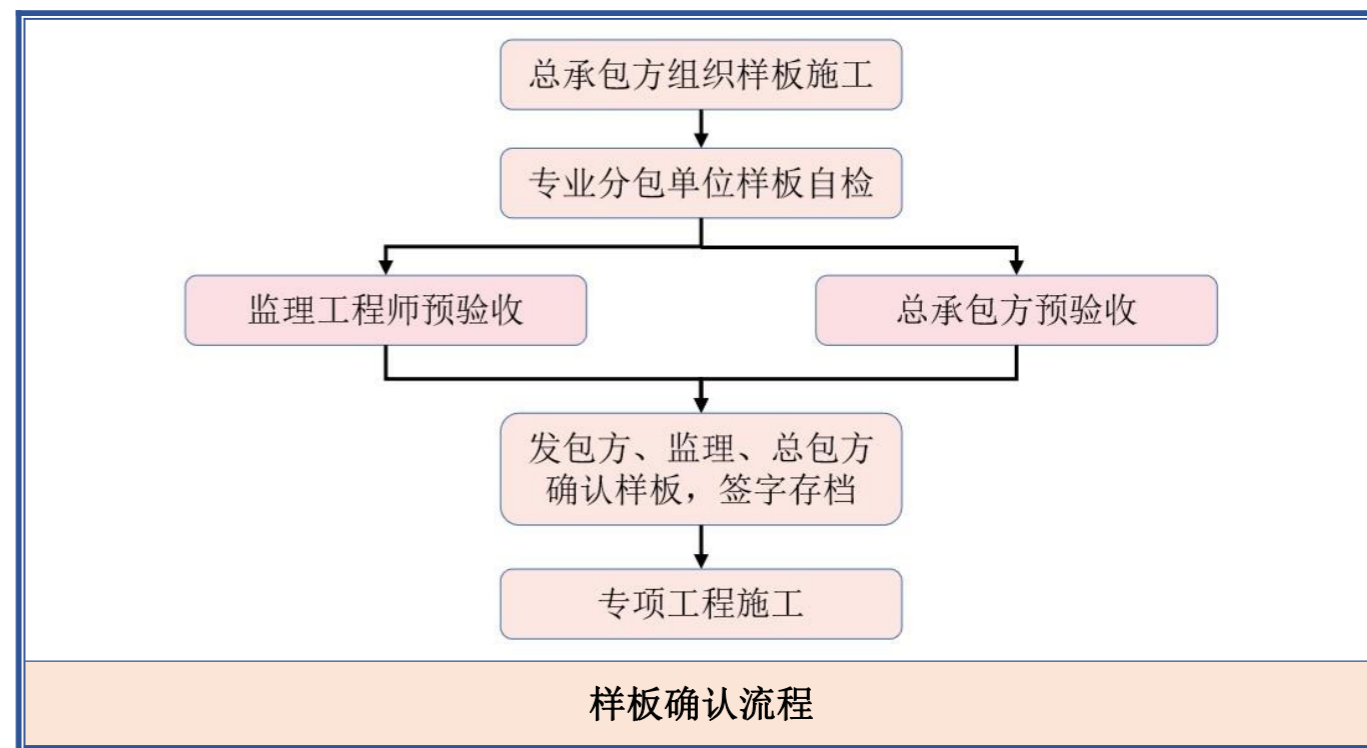
9、全过程质量跟踪监控

序号	内容
1	总承包项目总工、量总监对分包方的过程质量展开全过程监控，并及时向分包方提出，并限期整改。
2	工程师对工程进行全过程质量跟踪，并将检查情况做好记录。通过记录来反映工程质量情况，把情况及时反馈到各专业分包单位，并积极向发包方汇报各分包单位的质量控制情况。通过建立该制度，总承包方能全面了解工程质量情况，确保工程质量保持在受控状态。
3	在工程具体施工阶段，由总承包方技术质量部及土建、钢结构、幕墙、

机电等专业质量

10、样板质量引路

分部分项工程开工前，由总承包项目经理部，根据专项方案、措施交底及现行的国家规范、标准，组织各专业分包单位进行样板施工（如工序样板、分项工程样板、样板墙、样板间、样板段等），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，如下图所示。



样板确认流程

五、样品样板管理

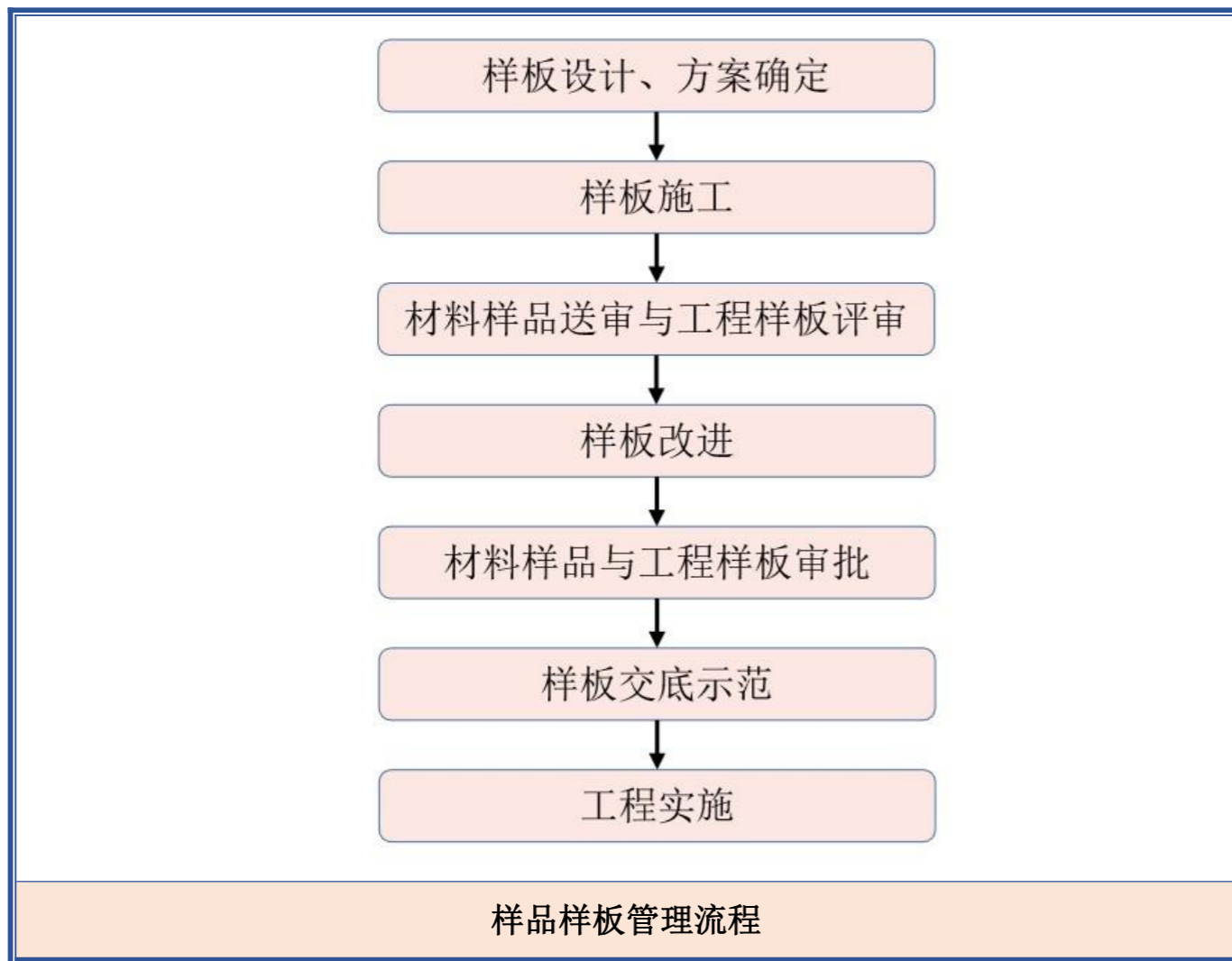
1、样品、样板管理的基本要求

总承包方作为本工程样品、样板的组织申报单位，以及样板施工方案（工艺）协调及样品样板审批的重要参与单位，对本工程样品样板管理基本要求如下：

序号	样品样板管理基本要求
1	本项目所有分部分项工程的主要材料均须报审材料样品，所有分部分项工程均应制作工程样板，所有材料样品和工程样板均应得到审批后，方可正

	式施工。
2	样品、样板验收通过作为相关工程施工开始的前提条件，各分部分项工程的样品、样板经验收合格后，方可正式组织施工，否则发生的损失由相关单位承担，并不得进行任何赔偿申请，同时，将承担对业主及相关专业承包商的赔偿。
3	总承包负责自行施工范围内的所有材料样品报审和工程样板施工，各专业承包商负责其分包合同范围内所有材料样品报审和工程样板施工，总承包应组织有关专业承包商申报材料样品和工程样板施工。

2、样品、样本的管理流程



各流程阶段主要内容如下表：

序号	流程	内容
1	样板设计、方案确定	样板设计由业主牵头，根据设计单位或设计顾问的图纸通过初步深化设计审核，确定样板形式和材料品种。在确定样板设计后，总承包组织样板施工的各单位，确定样板施工方案（工艺）。如果是多家单位共同施工的样板，则由总承包组织编制综合样板施工方案，经业主和有关单位批准后实施。
2	样板施工	总承包单位应提供合适的施工场地和环境，并随时记录工艺过程，在施工过程中可以进行合理的优化和调整。
3	材料样品送审与工程样板评审	1、工程样板评审由总承包申报，由监理组织评审。样板的评审应是经济技术综合性的评审，样板初步完成，应组织设计、承包商、监理单位对样板进行综合性评审。对样板工艺材料设计提出改进意见，对样板的成本进行评估，找到经济技术最优方案。 2、总承包负责管理协调专业工程分包提交材料样品送审，材料样品须经总承包综合后报监理、设计、顾问、业主评审。
4	样板改进	样板经评审后，总承包负责收集整理改进意见，进行综合后，对样板的形式、工艺、材料进行改进，并形成综合性的改进方案，再次实施。改进一般经过多轮评审-改进-再评审-再改进，以达到最优的结果。
5	材料样品与工程样板审批	1、样板/样品要到业主书面验收后才应视为审批完成。在样板验收后，所有后续的工程将要求按同样的标准完成。 2、材料样品经各方确认后，应封样留存，作为检查验收结算依据。
6	样板交	样板审批完成后，必须供项目所有有关参与团队学习。如样

	底示范	板在具体施工单位确定前完成，则后期进场的承包商或管理团队，都要求详细观摩样板，把握细节处理和实施技巧、展示实现样板所制作的特种施工工具、工艺过程、材料品牌等。 特别是工艺样板，应把全部工艺过程在样板上展示，供后续工种和操作班组学习，以明确各工序的质量目标。
7	工程实施	样板审批完成后，总承包和专业承包商应负责完善深化设计图纸和施工方案并经报审确认后，再组织工程实施。

(六)、成品保护管理

1、成品保护要求

<p>总承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、协议等形式明确各专业分包单位（含指定分包单位）对成品的交接和保护责任，明确项目经理部对各分包单位保护成品工作协调监督的责任。</p>
<p>总承包项目经理部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>

2、对分包的成品保护管理

承包人须对施工总承包合同内已建工程、工程设备、材料、构配件等落实成品保护措施，确保向后道工序施工单位移交时满足交付质量标准。同时承包人需统筹其他施工单位（包括但不限于桩基、幕墙等施工单位）做好各自合同内已建工程、工程设备、材料、构配件等成品保护工作，直至工程竣工验收合格为止。

序号	内容
1	总承包将充分发挥总管理、总协调的作用，组织、督促全体分包单位按照总承包成品保护方案及各分包单位专项成品保护方案，落实成品保护措施。

	施。总承包有权要求分包单位履行成品保护责任义务，对拒不履行成品保护义务的分包单位有权进行处罚。若因分包单位成品保护问题产生争执，总承包负责协调解决。
2	在施工过程中成品及半成品的交接应及时办理相关手续，多项工程同时作业时，各分包单位应各自承担各自工程之成品、半成品保护，施工完毕的区域派专门的成品保护人员进行成品保护巡视和检查。
3	总承包对所有分包单位都要定期进行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单位的自身荣誉和切身利益。

3、主要分项成品和设备保护措施

主要分项成品保护

序号	项目	具体内容
1	钢筋工程	<p>1、成型钢筋须按指定地点堆放，用垫木垫放整齐，防止钢筋变形、锈蚀、油污。</p> <p>2、绑扎柱筋时须搭临时架子，不准蹬踩钢筋，不得将水平筋作为支点搭跳板。</p> <p>3、模板面涂抹隔离剂时严禁污染钢筋。</p> <p>4、模板内的弯起钢筋、负弯矩钢筋和板面上层钢筋绑好后，不准在上面踩踏行走，应铺设跳板走道，走道下垫马凳，跳板与钢筋相隔最少 50mm。浇筑混凝土时混凝土泵管应用钢管凳架起，不允许直接放在已经绑好的钢筋上。</p> <p>5、浇筑混凝土时应配钢筋工专门负责修理，全过程保持钢</p>

		<p>筋的设计位置。楼板混凝土浇筑时应用彩条布或 PVC 管等材料对柱子主筋加以保护，以免混凝土溅在柱筋上。</p> <p>6、对直螺纹丝扣严加保护，在存放、运输、绑扎过程中必须保持带塑料保护帽的状态。</p>
2	混凝土工程	<p>1、护角：每层拆模后均需对混凝土柱、墙和楼梯踏步的阳角，做角钢或多层胶合板护角进行保护。</p> <p>2、墙面：禁止乱剔、乱凿、乱画，门洞口在 1.5m 范围内用旧模板保护，阳台栏板上口及窗台下口均采用旧模板用钢筋卡卡住，以防边角被破坏。</p> <p>3、混凝土成型后严禁随意进行剔凿。</p> <p>4、混凝土浇后未达到 1.2MPa，严禁上人踩踏或进行下道工序施工。</p> <p>5、混凝土浇筑后，严禁过早拆除模板，尤其是梁、板模板。</p>
3	砌筑工程	<p>1、墙体拉结筋、抗震构造柱钢筋及各种预埋件、电气管线等，均应注意保护，不得任意拆改或损坏。</p> <p>2、砌墙时应防止砂浆污染墙面。砂浆不得直接倒在楼板上，应使用灰槽或铁皮。</p> <p>3、砌体上的预留孔洞以预留为主，因漏埋或未预留时，应谨慎采取切割的工艺，不得损坏砌体的完整性。</p> <p>4、砌筑过程中应及时清理落地砂浆。拆除施工架子时，注意保护墙体及门窗的阴阳角</p>
4	楼地面工程	<p>1、楼地面施工时不得把砂浆、混凝土溅到已完成的墙上，溅上后要及时清理。施工前对墙面进行必要的保护。</p>

		<p>2、楼地面工序完成后，应及时认真养护，要设醒目标志，严禁踩踏。</p> <p>3、下道工序施工时，对容易沾污、破坏地面的要有保护措施，要有提醒标志。不准在已完成的地面上拌砂浆、和腻子，更不准在地面上进行容易破坏地面的操作，如锤击。</p> <p>4、油工施工前，应将易弄脏的部位用塑料布、水泥袋或油毡遮挡好，以防白灰浆、油漆、腻子洒到地上。</p> <p>5、公共部位地面新铺砌的地砖要进行有效保护，当操作人员和检查人员踩踏新铺的板块时要穿软底鞋，在已铺好的地面工作时，防止碰碰损坏，严禁在其上任意乱扔铁管、钢材等重物。</p> <p>6、机电进入二次安装时，对使用的人字梯、高凳的下脚要用麻布或胶皮包好。以防止滑到和碰坏已施工完成的地面。</p> <p>7、地下室顶面管道刷漆时，地下应采用彩条布铺盖，防止油漆低落到地面。</p>
5	抹灰、油漆及外墙面砖工程	<p>1、抹灰前，对易碰坏的管线、设备、门框等，要采取覆盖等保护措施。</p> <p>2、抹灰时，不准搬动或站在水暖等管线上及通风设备上操作，不得把灰浆溅到已完成的墙面或其它成品上（如门、窗框等）。如有沾污，应及时清理干净。</p> <p>3、严禁在抹灰面上涂写、刻画。</p> <p>4、油漆粉刷不得将油浆喷滴在已完的饰面砖上，应采取贴纸或贴塑料薄膜等措施，防止污染。</p>

6	防水工程	<p>1、外墙防水保护：外墙防水施工完成后，及时进行保护层施工。</p> <p>2、底板、屋顶防水保护：卷材防水施工时，严禁穿硬底带钉的鞋在上面行走。施工完后在现场设标示，并派专人进行看管，防止被破坏，并尽快进行防水保护层施工。保护层施工时严禁重物直接在卷材上堆放、碾压。</p> <p>3、卫生间等楼地面防水保护：施工完防水后及时进行封闭，待防水干燥后及时进行防水保护层施工。</p> <p>4、涂刷好的防水层应及时采取保护措施，在未做保护层以前，禁止人员出入，以免破坏防水层。</p> <p>5、突出地面管根部，地漏、排水口、卫生洁具等处的同边防水层不得碰损。</p>
7	机电工程	<p>1、塑料管成品保护：安装完成后，将所有管口封闭严密，防止杂物进入，造成管道堵塞。安装完的管道应加强保护，尤其立管距地面 2m 以下时，应用木板捆绑保护。严禁利用塑料管道作为脚手架的支点或安全带的拉点，吊顶的吊点。粉前将管道用纸包裹，以免污染管道。</p> <p>2、机制铸铁管成品保护：预留管口的临时封堵不得随意打开，以防掉进杂物，造成管道堵塞。在回填土时，对于已铺设好的管道上部要先用细土覆盖 200mm 以上，并逐层人工夯实。不许在安装好的支托、吊管道上搭设架子或拴吊物品，竖井内管道在每层楼板处做型钢支架固定。</p> <p>3、消火栓箱成品保护：消火栓门安装，先将门扇拆下、编</p>

		<p>号；待交工时按编号安上，以免损坏。报警配件，消火栓箱内附件，安装完后向看护人作书面交接，防止丢失和损坏。</p> <p>4、给水、采暖管成品保护：安装好的管道不得用做吊拉负荷及作支撑，也不得瞪踩。管道安装好后将阀门的手轮，水表卸下，保管好。竣工时，统一安装。通水试验前，检查地漏是否畅通，分户阀门是否关好，然后按层段分户，分房间逐一进行通水试验，以免漏水。</p> <p>5、机电设备保护：设备安装完成后，采用塑料薄膜对设备进行施工污染的防护。</p>
8	装修工程	<p>1、楼梯栏杆扶手及阳台栏杆：将楼梯栏杆扶手转角部位用珍珠棉包裹，防止运输装修材料时碰伤。用塑料布或珍珠棉满包栏杆。</p> <p>2、防火门、玻璃门：门扇安装过程中应避免损伤保护膜，确保保护膜完整无裸露。门扇安装完成并验收合格后，及时用成品瓦楞纸板满贴在进户门表面，用胶带固定，确保整体平整，无破损、翘角现象。锁、猫眼和防盗链在入伙前才安装，防止防盗链碰伤木门。木门门套的阳角用成品纸板，胶粘贴做好护角保护，高度 2m。</p> <p>3、电梯召唤开关：安装时注意保留原透明保护膜，以免表面划伤。安装完成、经专业验收机构验收合格后，安装单位像承包人移交，由承包人用加厚保护膜贴满，进一步强化保护效果。</p> <p>4、电梯轿厢：电梯的石材门套用适宜尺寸的木工板拆成门</p>

套形状，用胶带加以固定。转角部位应用稍硬板条加强保护，防止材料进出电梯时损坏石材。电梯轿箱安装调试完成、轿箱内装修完成，使用专用保护膜满贴，在此基础上用细木工板满封。指派持有电梯驾驶操作证的专人操作电梯，使用中需保持轿箱内清洁卫生、不超载。

5、户内电箱：在刮腻子前，用塑料纸或薄膜用胶带粘贴牢固，防止污染。

6、面板安装中避免工具对面板表面造成划痕。面板安装完成对表面污染进行清除后，用美纹纸满贴保护。

4、交工前成品和设备保护措施

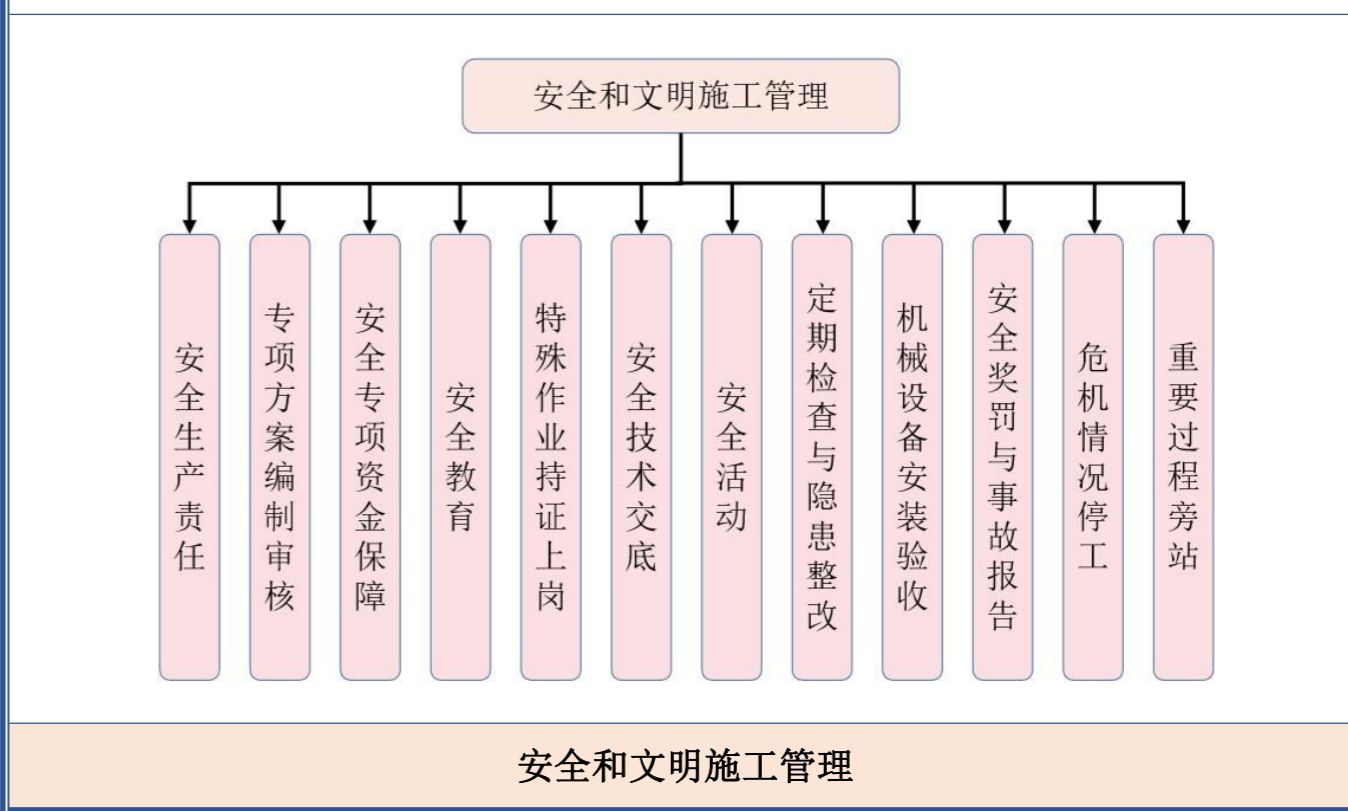
序号	交工前的成品保护
1	室内已安装的卫生洁具、灯具、水箱，应有防盗防损坏措施。
2	地漏、卫生器具、通气孔应有防堵塞措施。如提前临时先封堵，以免掉入杂物。
3	在装饰和安装工程分层完成后，应组织专职人员负责工程成品保护。
4	工程成品保护人员应按质量保证计划中的成品保护职责和方法，执行成品保护工作，指导竣工验收，办理移交手续后终止。
5	在工程未办理竣工验收移交手续之前任何人不得在工程成品内使用楼房的任何设施。

(七)、安全和文明施工管理

1、安全和文明施工管理综述

总承包方除了要对自行施工项目进行有效的安全文明施工管理外还必须对指定分包单位进行有效的安全管理和协调。结合工程实际情况，我们将制定一系列的

安全文明施工管理制度，如下图所示。



2、安全生产责任制度

明确各级人员的安全责任，各级职能部门、人员在各自的工作范围内，对实现安全生产要求负责，做到安全生产工作责任横向到边、层层负责，纵向到底，一环不漏。

3、安全专项方案编制、审查

根据建设部《危险性较大分部分项工程安全专项方案编制及专家论证审查办法》及总承包技术管理规定，编写相关安全施工方案，并报相应部门审查、论证、审批，从技术上保障生产安全。

4、安全专项资金保障制度

总承包方和各分包方都要提取专款，用于落实劳动保护用品资金、安全教育培训专项资金以及保证安全生产的技术措施所需资金。



5、安全教育

凡进入施工现场的作业人员，必须先接受入场安全教育，只有具备相应的安全知识，掌握相应的安全技能，经考核合格后方可上岗作业。

6、特种作业持证上岗

特种作业人员必须具有良好的安全操作技能，持有相应工种的操作证，经查验后方可上岗，并在施工过程中随时携带备查。

7、安全技术交底

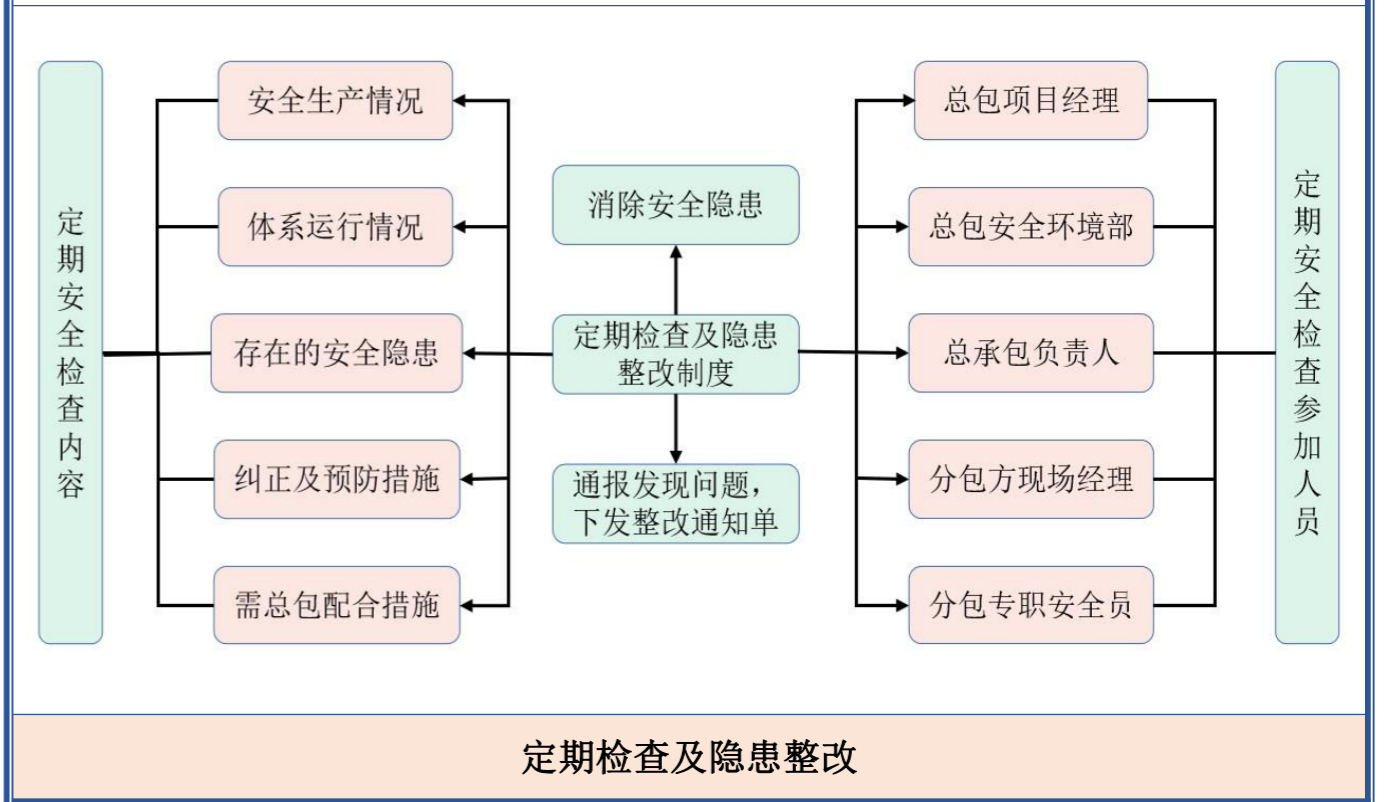
根据安全技术方案要求和现场实际情况，各级管理人员需逐级进行书面交底，最终向作业工人交代清楚作业流程、注意事项、可能存在的危险等事宜，并在施工过程中进行指导，检查安全技术交底的落实情况。

8、安全活动制度

安全环境部每周组织全体分包单位进行安全教育，对于上一周安全方面存在的问题进行总结，对本周的安全重点做必要的讲解。

9、定期检查与隐患整改

项目经理部每周组织一次安全文明施工大检查，由项目经理带队，安全环境部、总承包负责人、各分包单位参与检查，对检查发现的问题进行通报，签发书面整改通知单责成责任单位和责任人整改，并按期复查，如下图所示。



10 机械设备安装验收

塔吊、施工电梯、爬模平台、布料机等大中型机械设备安装实行验收制，未经验收不得投入使用。

11、安全生产奖罚与事故报告

对施工过程中安全工作做得好的分包单位、作业班组、个人进行奖励，对不遵守安全生产规章制度、不落实安全措施方案的分包单位、作业班组及个人进行处罚，以督促整改，并对事故按程序及时进行报告。

12、危急情况停工制度

一旦出现危及人员生命、财产安全的险情，要立即停工，待查明情况、排除险

兆后方可复工。

13、重要过程旁站

对于危险性大、工序特殊的生产过程，必须有管理人员现场指挥，出现问题及时处理。

14、消防保卫措施

1)、设立现场消防保卫小组

序号	消防管理内容
1	成立以项目经理为总指挥，安全总监为副指挥，全体现场管理人员为组员，以全体保安及分包义务消防员，共同组成灭火队的消防保卫小组。
2	单位工程在开工前十五天，应到公安消防机关办理建筑工程施工现场消防安全许可证；
3	应上报工程的施工组织设计，消防保卫方案和预案，以及相关的图纸，组织机构情况；到市消防局办理审批或备案。

2)、消防管理

序号	消防管理内容
1	各施工现场实行总承包负责制，总包单位要对施工现场消防工作负全责，各分包单位要服从总包单位的管理，双方要签订消防安全协议书，明确双方的责任；
2	实行逐级责任制。项目经理是现场防火工作的负责人，根据工程规模配备消防干部，具体负责日常消防工作；
3	组建现场的防火领导小组，成立义务消防队，并制定灭火作战计划，建立健全各岗位部位的防火管理制度、措施，并按要求上墙；

4	专（兼）职防火人员，要做好防火负责人的参谋，组织编制、制定、完善施工现场有关防火安全的规定、规章制度，对现场进行防火安全监督、检查，落实责任，解决隐患；
5	做好宣传教育工作，分包、外协队伍入场前应进行三级教育，组织义务消防队员进行教育，使他们掌握防火常识，训练他们扑救初期小火的技术能力；
6	施工现场禁止非生产人员在现场住宿，工程内住人应由现场防火负责人批准，并报消防监督部门备案；
7	工程内禁止设库房，不准存放油漆、石油、液化气、电热器具。如需要设置，必须上报保卫部；
8	在工程地下室，不准住人和存放易燃、易爆物品。

15、文明施工管理

序号	文明施工管理内容
1	工程全部施工期，总承包人均应遵照国家法律法规、规章制度、浙江省、诸暨市城管委会等相关单位颁布的管理规定以及项目管理（代建）人、监理工程师根据现场施工情况制定的有关文明施工管理条例进行施工，施工现场应进行专门维护。
2	贯彻实施“绿色工程”。承包人应遵守有关环境保护的法律法规，并采取有效措施控制施工现场的各种粉尘、废气、废气物、噪音、振动等对周边环境造成的污染和危害，以达到政府部门制定的相应标准。工程施工期内，承包人必须认真贯彻执行项目所在地政府部门颁布的各项规定和要求。
3	承包人如在施工中增加或修改临时设施，应采取经项目管理（代建）人、

	<p>监理人工程师批准的符合有关规定的方案与材料进行施工和维护。</p>
4	<p>施工现场要求创文明工地，施工现场的场地必须硬化和绿化，施工现场达到无裸露土地；生活区、现场办公区场地要整体规划硬化场地和绿化场地相协调。</p>
5	<p>场区内材料、工器具应码放整齐、美观，对周围环境无不良影响，并进行标识分别堆放；其它设备材料按现场平面图的布置进行存放并适当标识。场区内施工机械不作业时，应停放整洁并对周围环境无不良影响。</p>
6	<p>工地内所用临时排水必须经沉淀后方能排入城市排水设施及河流，进出工地的车辆必须进行冲洗，保持道路干净、整洁。</p>
7	<p>卫生防疫管理承包人及时与当地卫生防疫部门联系，按相关规定采取有效措施防止发生疫情，并配备设施。</p>
8	<p>总承包人应遵守市环保及城管部门的有关规定，施工现场必须设置专职的卫生员，负责及时清扫垃圾、保持环境卫生、清洁卫生间、除“四害”、保证工地食堂的清洁卫生，门窗必须设置纱门窗，炊事员必须持健康证上岗</p>
9	<p>工人宿舍干净卫生，职工食堂办理卫生许可证并与当地卫生防疫部门保持联系，对职工食堂进行经常检查。须设活动室、图书室和医务室等。</p>
10	<p>施工工地的噪音控制减音</p> <p>1、承包人用于工程施工的所有设备必须采取有效的“减噪”措施，如消音器、器、挡音板或隔音罩等。</p> <p>2、所有施工设备应符合诸暨市有关部门颁发的“施工噪音许可证”的要求。</p> <p>3、本条对于紧急事故如救生、抢救财产、工程安全等和紧急爆破作业不适用，但上述作业须取得总监理工程师的同意。</p>

	<p>4、如果在最近边界线处测得的承包人施工机械噪音或施工噪音超过条例的高限，那么施工须立即停工。在采取有效的减噪措施或使用轻噪音的机器将噪音降至允许范围。</p>
11	<p>1、所有施工作业应尽量采用干地施工。承包人应将从任何地方流入工程的水迅速排干，并在可能的情况下排入永久性排水系统。在排入永久性排水系统之前应对泥沙进行过滤。</p> <p>2、承包人须提供必要的临时排水设施，如明沟、排水管、泵等。保证干地施工。</p>
12	<p>1、承包人应将本项目范围内的建筑垃圾和生活垃圾（包括指定分包、战略合作单位等的垃圾）按有关规定收集处理。</p> <p>2、承包人须保证所有其使用的公共和私人区域、道路、人行道及出入道上的安全，并防止残渣及开挖材料的撒落。</p> <p>3、承包人应建造必要的临时排水工程，并进行维护或拆除后恢复原样，同时采取必要的措施防止水淹、减少泥土四溢，也不可将弃土、残渣任意堆放在工地附近。</p> <p>4、如果工程中的弃土或残渣堆积在道路旁、工地附近地方，或泥沙被冲到别处，承包人应尽早将这些弃土、残渣和泥沙清理掉并将受影响地方恢复原样。</p>
13	<p>环境保护与水土保持是指除现场安全文明措施费外的按照建设行政主管部门和环保部门的有关规定要求采取的施工场地范围内外的环境保护与水土保持措施，承包人需严格按照《浙江省水土保持条例》的要求，采取预防和治理措施，保护和合理利用水土资源，减轻水、旱灾害，改善生态环境。</p>

16、现场内外公共设施的维护、保护和恢复管理

序号	现场内外公共设施的 保护、维护和恢复管理内容
1	在整个施工期间，可能受到干扰或损坏的公共财产、道路、公共设施、邻近财产，总承包方必须采取相应保护措施进行保护和 维护 ，并用明显的标示做好标记。
2	总承包方应保证其员工、各专业分包员工不会损坏上述设施。如果由于总承包方的疏忽造成任何损坏，需负责修复并承担一切费用和罚款，同时应使发包人免受此等索赔、诉讼或费用开支。
3	指定分包人进行可能影响或损坏上述公共财产、公共设施等的施工，总承包方应要求专业分包单位保护和 维护 上述设施。
4	负责与有关部门协调工地红线内正在使用和已停止使用的管线设施（如有），确保红线内所有管线在开工前或在不影响工程进度下更改或拆除，并承担所有相关费用；
5	总承包方因临时或永久工程施工需临时中断任何市政设施的总管或其它设施时，应首先从政府有关管理机构取得相关许可，并承担有关费用；总承包方应周密计划和科学组织，保证此类中断的时间尽可能短。

八、材料设备管理

我单位在日常材料设备的采购及管理上，严格按照 GB/T 19001-2016 质量管理体系要求，有着一套科学、高效的材料设备管理办法；在本工程上，我单位将在结合工程实际情况的基础上，全面实施该管理办法，例如：将在项目的材料设备部内，设立专人负责进口材料设备的采购及管理，同时协助专业分包商保障材料设备的按时进场等。

1、材料设备管理基本要求

序号	材料设备管理基本要求
1	各承包商/供应商必须按照合同约定内的材料设备品牌规格技术标准

	（包括业主指定品牌材料设备）采购工程材料设备。
2	承包商/供应商应编制采购计划，并报总包、监理、业主方审核是否能满足加工进度的计划。不得因材料涨价等原因拖延供货，由此导致的工期和质量损失，承包商/供应商必须进行相应的赔偿，并赔偿由此造成的总包方和其它专业分包的一切相关损失。
3	任何材料设备在订货前，承包商/供应商须提交材料设备相关资料，并通过监理、业主方认可，业主方的认可并不能免除承包商/供应商提供瑕疵材料而应承担的责任。 承包商/供应商更换业主指定品牌材料，必须通过商务变更流程，经业主审批同意后方可使用，否则按不合格品处理。
4	承包商/供应商须对产品和原材料按照规范进行检测、检验或试验，并提供合格的检测报告，由此而产生的费用应被视作已包含在合同总价中。
5	任何作业凡使用了未经业主方检验或认可的材料，不论该作业正在进行或已完成，均应由承包商/供应商承担责任，而且可按未检验或非批准的作业不予以支付费用。

2、材料现场管理

材料现场管理主要包括进场及入库验收、物资标识、质量保证文件等方面管理，详见下表。

序号	项目	具体内容
1	物资 进场 以及	1、物资采购工程师在向供应商订货时，应明确要求供应商提供的材料，有发货单据、材质证明及合格证，对材料的名称、规格、型号等标识清楚。

	<p>入库验收</p>	<p>2、物资采购工程师根据工程需要，提出详细物资进场计划；如果进场物资规格、数量不超过原物资申请计划范围的，物资管理工程师可直接编制《进场通知》，由物资及设备部经理审核后发出；如超出原物资申请计划范围的，物资采购工程师重新编制申请计划后，物资管理工程师方可发出《进场通知》。</p> <p>3、物资到货后，由采购人和保管人办理入库验收手续，保管人要认真做好进货验收记录，并对质量保证文件进行归档。</p>
<p>2</p>	<p>物资标识使用</p>	<p>1、验收入库物资均分类码放，并贴上标签标明物资名称、规格、型号等。</p> <p>2、露天堆放的物资，按照类别、品种、规格分别堆放，并用标牌标注其名称、规格、型号等；金属材料的标牌，应标出钢号或牌号、规格、生产厂等。</p> <p>3、对时效性较强的水泥、附加剂、掺合料等物资，按照不同品种、等级、出厂进场的时间，按区域分别堆放整齐，标牌明显，防止混用、错用。</p> <p>4、现场加工好的钢筋半成品，应按不同的结构编号配套分别堆放，并用标牌绑扎在钢筋半成品上，标牌应标明钢筋简图、直径、下料长度等。</p> <p>5、钢结构构件，按不同型号规格分别堆放整齐，并在构件的显著部位，直接书写代号、规格、型号等，方便施工人员区分。</p> <p>6、现场库房内及露天堆料场，均应划出待验区及不合格区，并挂上标牌，防止未验收物资或不合格品，在做出适当处置前投入使用。</p>

<p>3</p>	<p>标牌制作</p>	<p>标牌或统一购买或按照我单位物资管理规定的统一格式，进行统一制作，统一的格式。</p>
<p>4</p>	<p>其它方面</p>	<p>1、物资从验收入库、发放到最终使用，应具有唯一性标识，且标牌应清晰，牢固耐久。</p> <p>2、在多处存放、加工使用、分批发放及有退库物资等情况发生时，应做好标识的移植并作记录，确保物资在需要追回或进行检验时，能够进行识别。</p>
<p>5</p>	<p>质量保证文件管理</p>	<p>1、按照工程规范的规定，要求供应商提供完整有效的质量保证文件，如质量保证证书，产品合格证，产品试验报告等。</p> <p>2、材料质量保证文件，应有足够的份数，份数可在材料供货合同中规定。</p> <p>3、所有为本项目提供的材料，均需配套提供质量保证文件。</p>

3、机械设备管理

序号	项目	具体内容
<p>1</p>	<p>机械设备台帐</p>	<p>1、机械设备经安装调试完毕，确认合格并投入使用后，由项目经理部设备管理工程师登记，进入项目机械设备台帐备案。</p> <p>2、对台帐内的大型机械，建立技术档案，档案中包括：原始技术资料 and 验收凭证、建委颁发的设备编号及经劳动局检验后出具的安全使用合格证、保养记录统计、历次大中修改造记录、运转时间记录、事故记录及履历资料等。</p>
<p>2</p>	<p>“三定”制度</p>	<p>由项目设备管理工程师，负责贯彻落实机械设备的“定人、定机、定岗位”的“三定”制度；由分包单位填写机械设备三定</p>

		登记表，并报项目备案。
3	安全技术 交底制度	机械设备操作人员实施操作之前，由项目设备管理工程师/安全工程师，对机械设备操作人员进行安全技术交底。
4	定期检查 保养制度	由项目设备管理工程师，负责组织相关人员对施工设备，进行定期检查（包括周检和月检）和保养，并做好记录。

4、材料设备验收准备制度

材料员每月应向仓库保管人发出一份材料进场，材料到货前，材料员通知仓库保管员准备好存放地点、遮垫材料、搬运、装卸、检验用的设备和工具，对易燃、易爆、易损、易冻、有腐蚀性等特殊材料要有防护措施。对于指定供应单位的材料及设备也应提前做好存放准备，对指定分包单位材料提供暂时存放场地，并由其自行管理本单位材料及设备。

5、材料设备核对凭证制度

自行采购材料设备到货后，材料员要认真核对订货合同、发票、运单、装箱单、发货明细表、质量证明书或产品合格证等，并将资料交给仓库保管人，作为入库检验凭证。对于指定供应单位进场材料要求总承包单位按照招标文件要求对订货合同、发票、运单、装箱单、发货明细表、质量证明书或产品合格证核对无误后做好材料的接收与照管，并及时入库或交与指定分包单位，指定分包单位接收后自行保管材料和设备。

6、材料设备不合格品处理

当材料或设备质量不合格、规格或包装不合设计或发包方要求时，应对其做出标识、单独存放并做好记录，由材料员与供应商交涉退赔；在交涉期间，材料要妥善保管。对指定供应材料及设备遇有破损或不合规格的，马上通知发包方并与供应

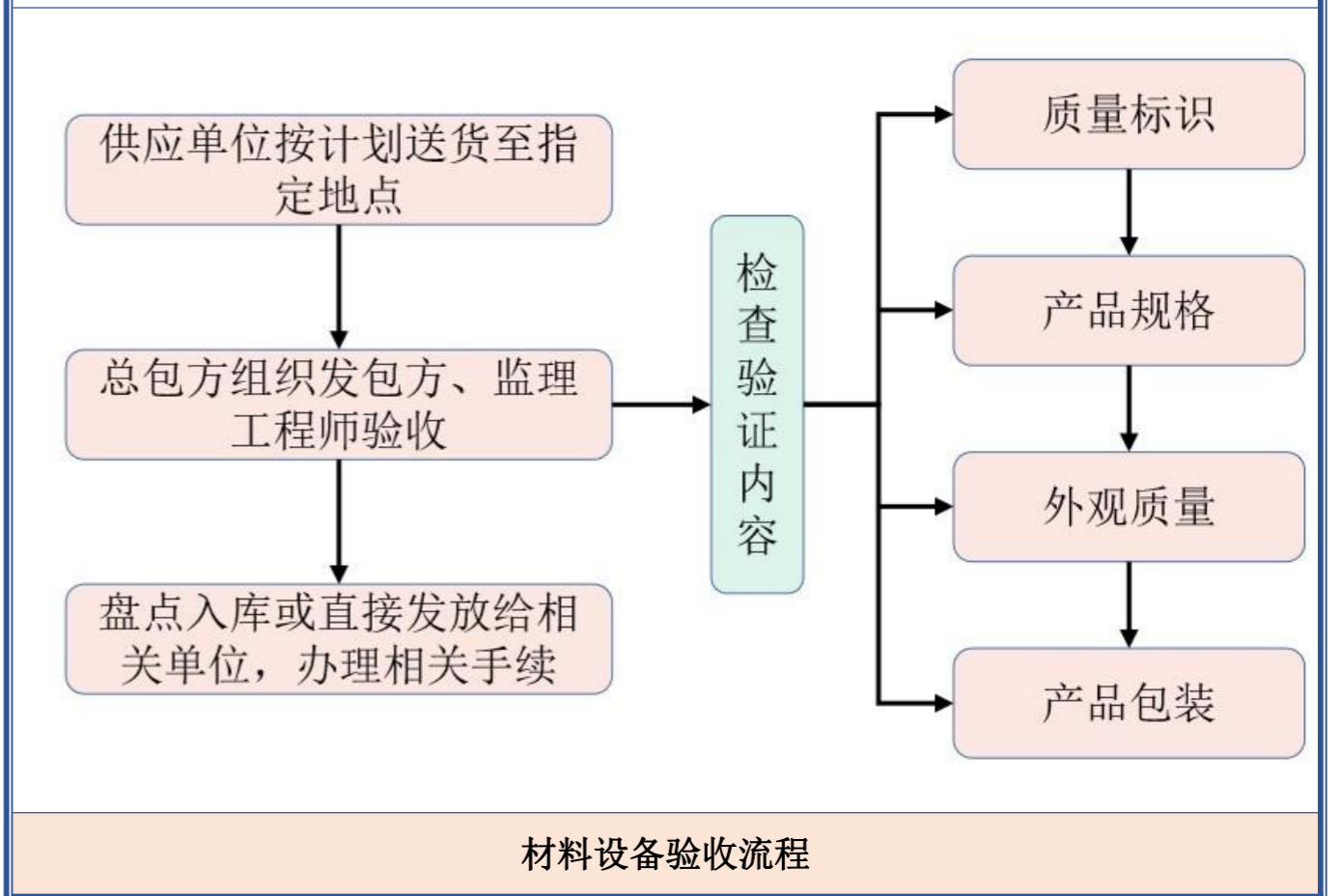
单位安排替换。

7、设备台帐管理

设备经安装调试完毕，确认合格并投入使用后，要进行登记备案，对台帐内的设备建立技术档案，档案中包括：原始技术资料 and 验收凭证、设备编号、安全使用合格证、保养记录统计、历次大中修记录、运转时间记录、事故记录及履历资料等。

8、材料设备验收

总承包订货的材料设备由仓库保管人按合同规定的交货方法，对材料进行入库验收，并对照供应商所提供的质量保证文件，会同相应责任工程师对所购材料进行验证。材料设备验收流程如下图所示。



9、材料设备三定制度

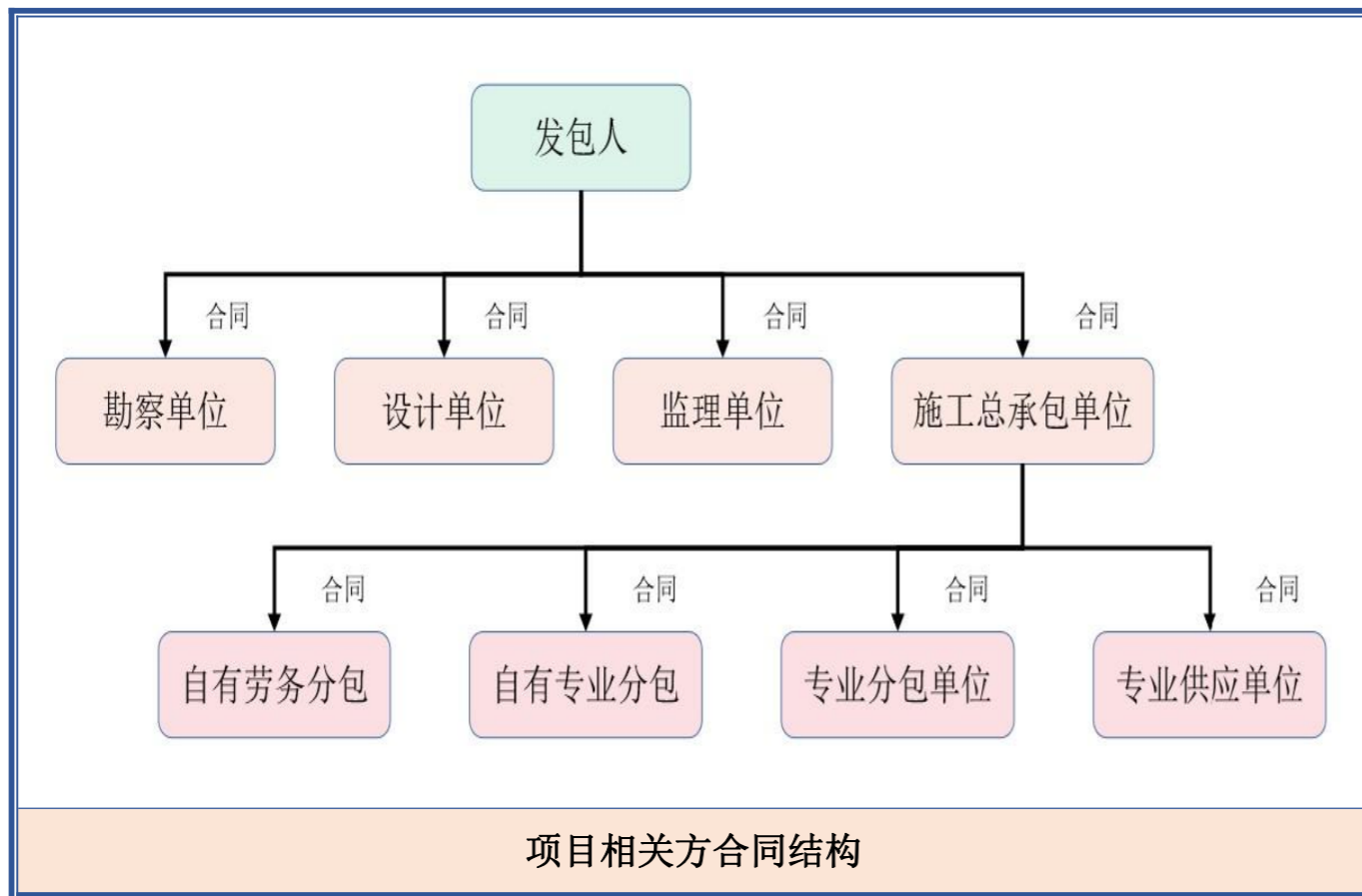
材料设备进场并验收合格后，要认真落实“定人、定机、定岗位”的“三定”

制度：由分包单位填写机械设备三定登记表，并报项目备案。

九、合同、工程计量及支付管理

1、合同情况概述

本工程发包方与项目相关方签订的主要工程合同包括勘察合同、设计合同、监理合同、施工总承包合同；与总承包方签订的分包合同主要有自有劳务分包合同、自有专业分包合同、发包方指定专业分包合同、专业供应合同。详细的合同情况，如下图所示。



2、合同管理原则

合同管理原则如下表：

序号	原则	内容
1	依法办事、	在本工程项目建设管理过程中，一切活动遵守中国法律、法规和地方法规、遵循国际惯例，强调法律至高无上的地位和作用。充分发挥本投标人合同管理体制的行为规范职能和过程控管职能，合理利用

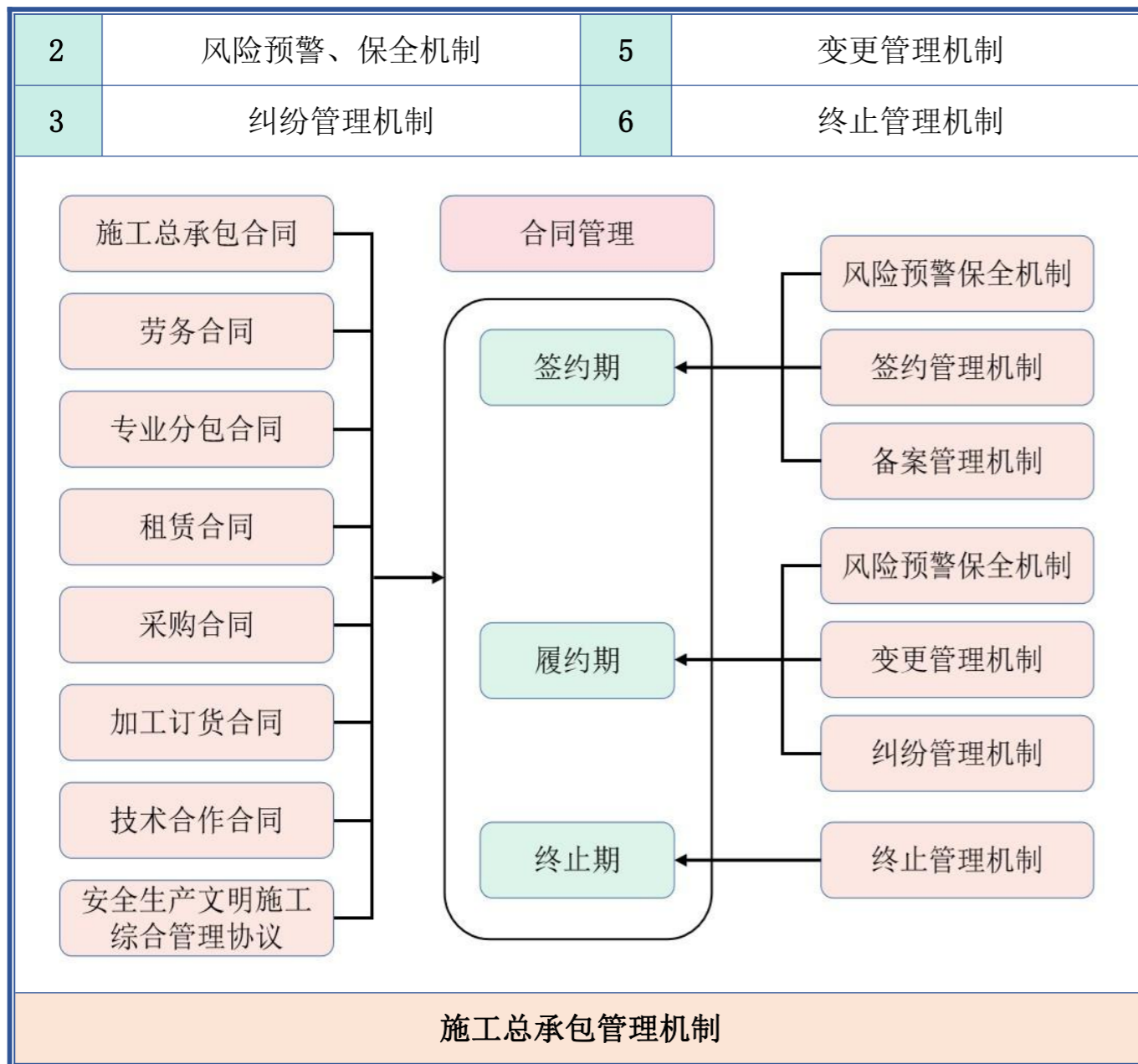
	全面管理	计算机网络的管理手段，对建设过程的管理行为、经济行为、建设过程行为、机制运营行为等进行全面调控、管理。
2	依合同治管理	通过法律的保障和合同管理机制、审批程序的有效运行，确保合同管理的灵魂作用，确保其主导地位。在本项目管理过程中，本投标人将通过合同的合法签订、和管理，将业主与本投标人、本投标人内部各方、本投标人与参与施工、协作、管理等各方的权利、义务、责任等一切行为，规范在合同执行前，从而实现体制、机制、程序的建立，措施、手段的运用和执行有章可循。使本项目的全过程管理，都在合同管理的调控下相互联系、相互制约，实现成本、进度、质量等各项指标的最佳效果。
3	以管理保合同	在合同签订、执行、管理过程中充分发挥合同管理人员的专业管理和创新的团队管理优势，实现组织的系统化、管理的具体化、程序的规范化、防范的严密化。运用现代化手段，坚持诚信、公正、公平、公开的原则，实行主动的动态管理，确保合同的顺利执行，充分发挥其职能和作用，使本工程建设管理过程进入“依合同治管理，以管理保合同”的良好局面

3、合同管理机制及运行

本投标人在充分理解招标文件，考虑到本工程的特点，以及本投标人施工总承包特定的管理环境，在本项目管理过程中，建立以下管理机制，对项目进行全过程合同管理。

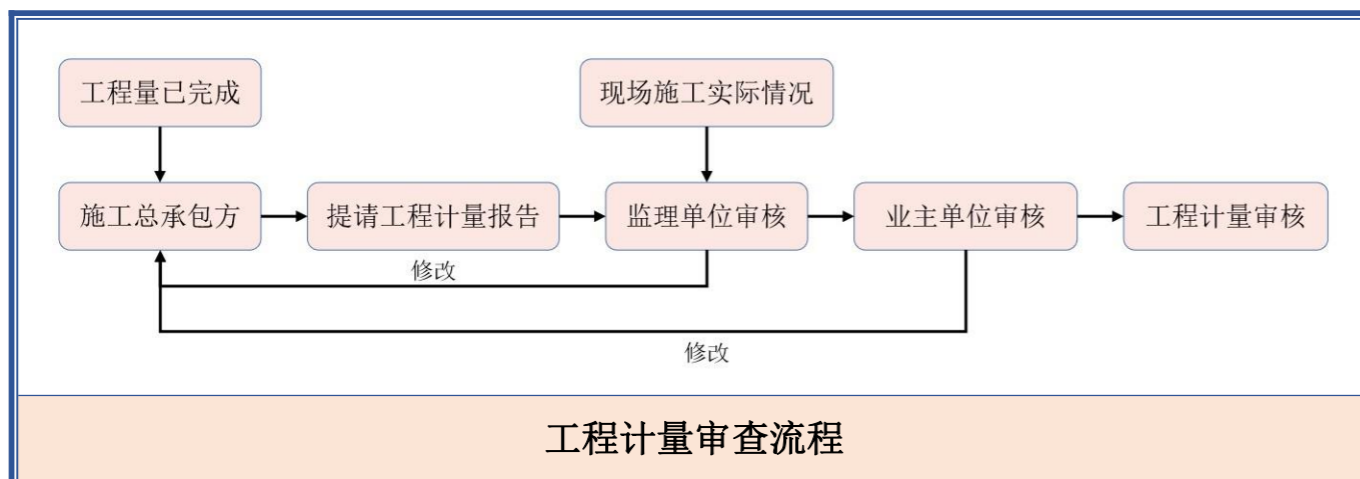
合同管理机制

序号	管理机制	序号	管理机制
1	签约管理机制	4	备案管理机制



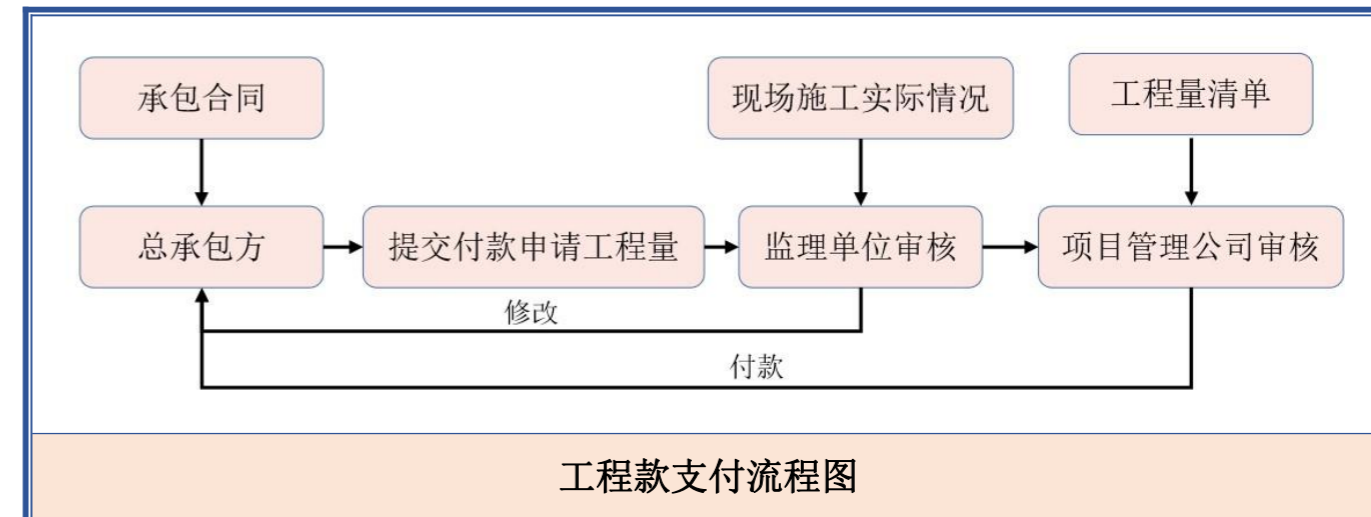
4、工程计量审查流程

工程计量审查流程如下图：



5、工程款支付流程

工程款支付流程如下图：



十、工程检验验收管理

1、一般要求

工程检验管理的一般要求见下表。

序号	工程检验管理的一般要求
1	<p>施工过程中的现场检验、试验管理工作由总承包统一进行组织，综合机电分包管理范围内的专业分包检验、试验工作由综合机电分包统一组织，按施工区域和专业划分，各区域、专业承包商负责其自身的所有施工试验及进场原材料的复试。</p>
2	<p>总承包、综合机电分包需监督专业分包商进行所有的施工试验和原材料复试工作，及时收取、汇总、整理检验和试验记录和有见证试验报告，对验证通过的，总承包和综合机电分包应在检验和试验记录上签名认可；</p> <p>验证未通过的，总承包和综合机电分包应要求专业分包商重新进行检验和试验，必要时进行复验。</p> <p>对于需要有见证取样和送样规定要求的试验项目，在取样和制样的过程中，总承包或综合机电分包请监理工程师到场共同见证取样、送样。</p>

3	总承包需根据工程进度计划制定整个工程的施工试验和原材料复试的有见证取样和送检计划，综合机电分包需根据总承包的计划对管理范围内的分包工程检验计划进行细化分解
4	专业分包商采购的物资，由专业分包商提供质量证明、检验报告、试验报告等文件，综合机电分包予以验证并保存验证记录，由总承包检查后最终移交业主。
5	总包方应检查专业承包商工程的质量，并参加专业承包商工程的检验、验收。
6	检验应依照相关现行规范、规程和标准执行。

2、重点部位的检验要求

本项目采用钢结构的有上部所有钢结构、地下室钢筋混凝土梁柱内的型钢。钢结构及型钢混凝土结构中的钢结构部分，应由具有相应资质的单位深化设计，并经由设计单位审核通过后方可施工。对钢结构的加工制作、安装连接等重点工序部位执行严格的检验要求，以保证施工质量，具体要求如下表：

序号	重点工序部位	要求内容
1	对钢结构工程检验的要求	1、所有钢构件的制作均应在工厂进行，严格按照钢结构有关规范规程执行。 2、需油漆的板和型钢的边和角，应打磨至最小 2mm 半径的倒角。 3、柱与柱、梁与柱以及大型构件焊接接头应进行试验，将焊接工艺全过程详细记录、测量出焊接的收缩量，反馈到钢结构的制作中，作为杆件加工增加长度的依据。

4、幕墙、建筑装饰构件和其它围护结构与钢结构焊接连接的钢件、预埋件以及空调、水电等设备的焊接连接之挂钩、挂具，按相关专业设计图纸，在深化图纸中表示；预先进行表面防锈处理。
5、钢构件的预留孔洞，按照设计图纸所示尺寸、位置在工厂制孔，并按设计要求进行补强。在工地不应随便制孔。除注明外，所有螺孔、预留钢筋孔、排气孔等，不得采用火焰制孔。
6、制作厂焊接应采用自动或半自动埋弧焊、气体保护焊。根据工艺要求，进行焊接预热及后热，并采取防止层状撕裂（特别是对于 T 型接头、十字接头、角接接头焊接）、控制焊接变形的工艺措施。对重要构件的重要节点，应进行焊后消除应力处理。
7、钢框架安装单元的划分，采用柱贯通的形式时，柱宜三层一根，视具体情况可两层一根，对于特殊情况可一层一根。除注明外，柱接头设于主梁顶面以上 1.0m 至 1.3m 处。梁的安装单位，每跨一根。在满足运输和现场安装的前提下，尽可能加大工厂焊接组装单元。
8、梁、支撑拼接接头位置，可根据施工操作要求对设计图纸中确定的位置作适当调整，应以书面文件专门标注提请项目管理（代建）人、设计人和监理人审批。
9、对跨度不小于 6m 的框架梁、5m 的次梁进行预起拱要求。