
某办公楼施工项目管理实施规划的编制

目录

一·工程概况 3

1.1 工程基本概况 3

1.2 地质及环境条件 4

1.3 气象条件 4

1.4 施工工期要求 4

1.5 施工技术经济条件 4

二·项目经理部组织结构设置 7

2.1 施工项目经理部组织机构人员的选择及组织机构系统图 7

2.2 施工项目经理部主要管理人员配备及工作责任 9

2.3 项目部班子主要成员的职责：10

2.4. 工程项目组织机构的启动与高效运作 11

2.5. 项目部组织机构高效运作保障措施 13

2.6. 施工管理工作的主要内容 14

3.1 施工准备 16

3.2 施工部署 18

3.3 工程中的施工方法及技术措施。19

3.4 雨季施工 31

四. 编制单位工程施工进度计划 33

4.1 摘要 33

4.2 工期保证措施 33

五. 施工平面图设计 34

5.1 设置情况 34

5.2 总平面布置原则 34

5.3 现场用电设置 34

5.4 现场用水布置 35

5.5 施工总平面图布置（详见附图） 35

六. 质量保证措施 35

6.1 质量保证管理的做法 35

七. 安全. 文明施工措施 38

7.1 安全. 文明的具体方法 38

参考文献 39

一·工程概况

1.1 工程基本概况

本工程为##省石油化工局办公楼（兼单身职工宿舍），位于##市雁塔路。该建筑物为五层局部六层的楼房，最高处 22.45 m，平面为“L”型，附楼带半地下室，总建筑面积为 6121m²。

承重结构出门厅部分为现浇钢筋混凝土框架外，其余皆采用砖混结构，实体砖承重，预制钢筋混凝土空心板，大梁及楼梯均为现浇钢筋混凝土结构。为了满足抗震要求，每个楼层设置圈梁一道，在外墙内每隔10 米左右设置有钢筋

混凝土抗震构造柱。

室内地面均采用水磨石地面。市内抹灰为石灰砂浆打底，纸筋灰罩面并喷白。

室外装修均采用干粘石。

屋面采用炉渣保温层，二毡三油防水层上铺绿豆砂。散水为无筋混凝土一次抹光。

设备安装及水、暖、电工程配合土建施工。

1.2 地质及环境条件

根据勘察报告土壤为 1 级大孔性黄土，天然地基承载力为 15T/m^2 ，地下水位在地表下 6—7m，地表耕土层 0.5m。

建筑物地南侧及北侧均有已建成建筑物，西侧为菜地，以砖墙为界。东侧为某路距道沿 3m 内的人行道不得占用，沿街树木不得损伤。人行道一侧上面尚有高压输电线及线通过

1.3 气象条件

施工期间在夏、秋二季。

主导风向：偏东。

雨季为 9、10 两个月。工程施工期间不遇冬季。

1.4 施工工期要求

本工程基础部分（前楼 ± 0.00 以下，附楼地下室 -2.350 以下）已完工。要求于 4 月 1 日开工，10 月 30 日竣工。限定总工期为 7 个月。

1.5 施工技术经济条件

施工任务由##室某建筑公司承担，该公司针对本工程组建项目经理部，由其下属的施工队负责具体的施工任务。该对有瓦工 20 人，木工 16 人，钢筋工 12 人，混凝土工 6 人，以及其他辅助工种工人（如油漆工、玻璃工、柏油工、机工、电工及普工等）共计 140 人。根据施工需要有部分民工协助工作（如混凝土可配 20—30 名民工）。装修阶段可以从其他施工队调入抹灰工。

施工中需用的电、水均从城市供电供水网中接引。建筑材料及预制构件均用汽车运入工地，现浇楼板所需的混凝土购入商品混凝土，大型临建工程中除搅拌棚、钢筋棚、木工棚、沥青熬制场需要设置外，办公及其他生活用房均可利用已建成的楼，单身宿舍虽无须设置，但工地食堂及锅楼房仍应设置。

汽车除解放牌外，尚有黄河牌、东风牌等可供使用。卷扬机，各种搅拌机、木工机械、混凝土震捣器、脚手架板等可根据计划需要进行供应。

本工程将采用 QTZ63 塔吊

QTZ63 主要技术参数额定起重力矩 630 KN.M 最大起重重量 6 T 最大工作幅度 50 M 最大幅度起重重量 1.2T 自由高度 41 M

本工程位置平面图

WORD.

大梁	钢筋	钢 7.8 工日/t	t	27.52
挑梁	混凝土	混凝土 1.2 工日/ m³	m³	236.6
现浇	模板	木 0.15 工日/ m³	m³	556.7
梁式	钢筋	钢 1.3 工日/t	t	6.62
楼梯	混凝土	混凝土 1.5 工日/ m³	m³	54.6
现浇	模板	木 0.05 工日/ m³	m³	249.6
板式	钢筋	钢 7.37 工日/t	t	1.6
楼梯	混凝土	混凝土 1.02 工日/ m³	m³	20.8
安装模板	井 84 块/班 塔 130 块/班		块	2730

二·项目经理部组织结构设置

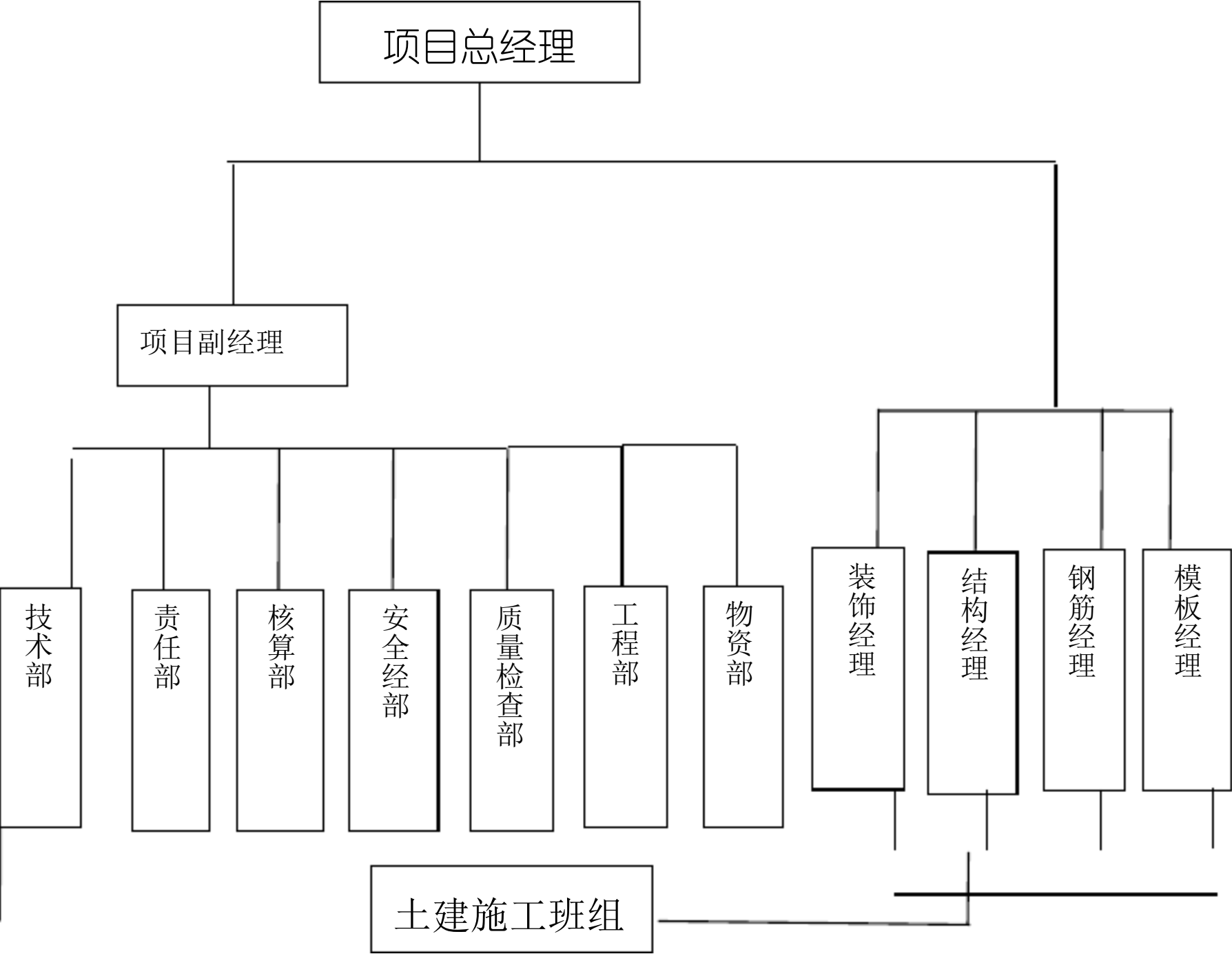
本工程将采用项目式组织形式进行施工管理，在工程施工中将严格实行“项目法”施工，由公司优秀的项目经理组建的项目经理部来负责此工程的具体施工管理。同时向业主 X 重承诺：针对该工程项目，我公司推选的项目班子一律持证上岗。实行项目经理责任制，项目经理将对质量、工期、安全、成本及文明施工全面负责。各施工管理职能部门在项目经理部的指导下做到有计划的组织施工，确保本工程质量、工期、安全等方面达到目标要求

2.1 施工项目经理部组织机构人员的选择及组织机构系统图

本工程采用项目法施工，选择市级优秀项目经理担任项目经理，在其原项目班子的基础上，在公司 X 围内抽调各类精干人员充实到项目中，组成强有力的项目经理部，发挥公司善于修建组团优良的传统，确保打个漂亮仗。

该项目经理部采用老、中、青相结合的方式，把老同志的丰富经验、中年同志的稳重干练、年轻同志的开拓进取精神有机结合，形成强有力的项目班子。其项目经理部主要人员均来自施工生产管理第一线的骨干力量，年富力强、精力充沛，而且个人素质较高，专业技术水平强

项目组织机构图



2.2施工项目经理部主要管理人员配备几工作责任

目 经理部机构成员职责框图

职 别	职 责 内 容
项目总经理	全面负责工程项目施工管理、生产经营活动
项目副经理	主要负责对工程进度、成本、质量、安全及现场文明施工等负全部责任。
工程部	负责组织施工组织设计实施，制定生产计划。
技术部	负责工程技术管理工作，参与经营决策，协调各专业技术施工的交叉作业。
责任部	按图纸、规X、施工方案组织施工，保证工期和质量、管理各专业工长和现场劳动力的使用。
模板经理	负责模板配板、支模工作管理、工程进度和质量。
钢筋经理	负责钢筋放样、制作、绑扎工种管理、工程进度和质量。

装饰经理	负责抹灰、地坪、墙地砖、天棚、油漆等工种管理、工程进度和质量。
结构经理	负责楼主体结构工程的施工
核算部	工程结算；工程技术档案管理；技术核定。
物资部	负责施工机械调配、进场安装及维修、保养等日常管理工作。
质量检查部	落实各项质量控制措施，工程质量监督、检查
安全部	落实各项安全生产措施，工程安全生产监督、检查

2.3 项目部班子主要成员的职责：

1. 领导班子：由项目经理、项目副经理、项目总工程师组成，负责对工程的领导、指挥、协调、决策等重大事宜，对工程进度、成本、质量、安全及现场文明施工等负全部责任。

2. 技术部：负责编制工程施工组织设计，对特殊过程编制作业指导书，对关键工序编制施工方案，对分项工程进行技术交底，组织技术培训，办理工程变更，及时收集整理工程技术档案，组织材料检验、试验、施工试验和施工测量，检查监督工序质量，调整工序设计，并及时解决施工过程中出现的一切技术问题。

3. 工程部：负责组织施工组织设计实施，制定生产计划，组织实施现场各阶段的平面布置，安全文明施工及劳动组织安排，工程质量等施工过程中各种

施工因素管理;负责各劳务分包和工程分包的协调管理。

4. 质量检查部：负责施工现场安全防护、文明施工、工序质量日常监督检查工作。

5. 物资部：负责工程材料及施工材料和工具的购置、运输，监督控制现场各种材料和工具的使用情况等。

6. 机械部：负责施工机械调配、进场安装及维修、保养等日常管理工作，确保机械处于良好运行状态。

7. 核算部：负责工程款的回收，工程成本核算，工程资金管理，编制工程预算、决算，验收及统计等工作。

8. 安全部：负责施工现场治安保卫、防火消防和成品保护工作。

以上各部在经理部领导班子的领导下，统一协调，各尽其责，及时解决施工过程中出现的各种问题，确保优质、高效的完成施工任务。

2.4. 工程项目组织机构的启动与高效运作

1. 根据本工程的情况及特点，有针对性的组建项目班子，并且入选一旦经过甲、乙双方确认，全班人马将处于启动状态，未进场之前，可根据设计要求积极为本工程做好开工前的准备工作（材料、机械、技术等准备工作与策划工作），并且以无条件满足本工程需要为前提，未经业主同意中途变换人选，我公司愿意接受处罚。

2. 根据项目经理部的工作实际，具体明确每个项目管理人员的责、权、利，使全体管理人员有条不紊、忙而且有序地开展工作，从而较大幅度地提高项目经理部的工作效率，有效促进整体管理实力的强化，使项目经理部管理体系有更多的精力和时间来分析运筹各种复杂的管理局面，做到项目整体下活一盘棋，充分发挥每个棋子的作用，并且决策有的放矢，成竹在胸，不打无把握之仗。

3. 以已制定的各项管理制度来指导、督促、规范每个管理人员的工作质量、效率。变“人管理人”、“人盯人”为“制度管理人”，做到项目管理“有章可循、执法必严、违章必纠”，这样形成赏罚分明的先进管理模式。

4. 在劳动力调配上，由项目经理部会同公司劳动力调配部门，组织优秀施工班组，具有丰富经验和施工技术水平的操作人员。

在物力上，公司的材料分公司将优先供应和串换现场需要的各种材料，公司的机械化分公司在塔机，砼、砂浆机具，发电设备等机械器具上优先解决，专人负责，确保机械器具的正常运转和使用。在财力上，建设单位拨付的工程款在银行成立专门帐户，专款专用，当建设单位的资金暂时不到位时由公司内部通过资金结算中心等部门调集资金，保证工程正常施工。

5. 我公司项目管理看重经济效益，但更看重社会效益，将项目职业道德作为专项考核制度，并在项目管理中大力提倡和推广。具体做法是把项目施工职业道德的具体含义，标准分解落实到项目每个管理人员和操作人头上并与他们的收入挂钩，形成了自觉抵制施工质量和材料质量上的以次充好、偷工减料、弄虚作假等到不良行为的企业文化，施工质量做到业主与监理是否在场都一个

样，让业主和用户放心享受精品工程的高品质使用价值。

2.5. 项目部组织机构高效运作保障措施

1. 组织强有力的项目班子，选派思想好、业务精、能力强、善合作、服务好的管理人员进入项目管理班子。

2. 强化激励与约束机制，制定业绩评比，奖罚分明，定时组织项目经理部管理人员会议，检查工作质量。

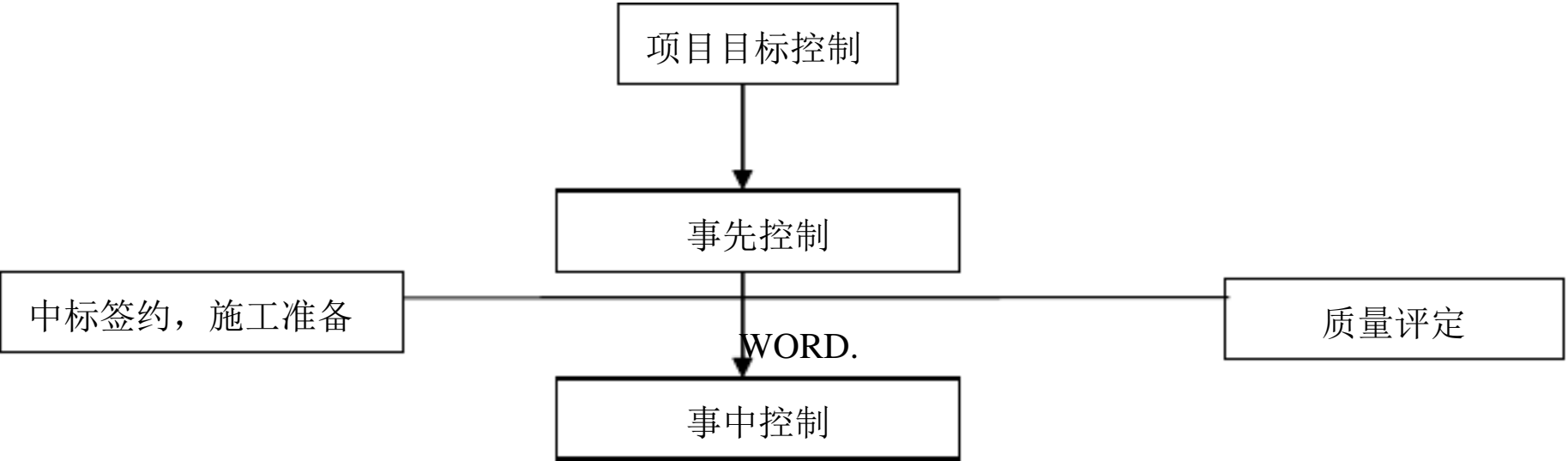
3. 建立工程领导小组现场办公制，每半月召开一次现场办公会，重点帮助解决项目的资金、质量、进度等难题，以确保资金为前提，带动项目各项工作的高效运转。

4. 每天下午召开由项目经理主持的班后碰头会，对次日的工作进行协调安排。

5. 质安、动力等部门及监理公司驻现场代表、项目部主要管理人员及分包单位主管参加，例会重点解决质量、进度、施工技术等难点。明确各项问题的解决办法及时间，并形成会议纪要。

6. 实行劳动用工管理，选派组织能力强、技术水平高，能打硬仗的作业队伍，发扬连续作战的精神，确保工期的按时和提前

施工项目管理工作流程图



2.6. 施工管理工作的主要内容

1. 目标管理

为了使本工程的质量达到要求，符合工期，安全无事故，社会经济效益好的总目标，决定在施工中采用目标管理循环，即：制定目标
计划实施目标 计划检查. 评价目标 处理总结 再制定
新目标计划的循环，周而复始，最终达到预期目标。

2. 质量管理

- (1) 实现对业主的质量承诺，以领先行业水平为目标，严格按照合同条款要求及现行规X标准组织施工，工程一次验收合格率达100%，优良率达到80%以上。观感质量得分率90以上。群体工程质量达到优良等级。
- (2) 整个工程软硬件均需达到国家优良标准，力争优于国家标准。
- (3) 建立健全质量保证体系和技术保证体系，充分发挥其作用，为工程创优铺路。
- (4) 在整个施工过程中推行全面质量管理，组织“QC”攻关，克服质量通

病，确保工程质量优良。

3. 安全管理

本工程安全管理实行标准化，确保达到市级“安全施工标准化工地”。

(1) 施工安全方面

施工现场杜绝重大伤亡事故及机械设备事故，轻伤率控制在1‰内。

(2) 消防安全方面

施工现场杜绝火灾火警事故。

4. 现场管理

按照某市政府文明工地规定，发扬公司创十佳的经验，对施工全过程进

(1) 开展“5S”活动：即比现场“整理、整顿、清扫、清洁和素养”；(2)

合理布置：对施工场地界址X围内的便道、临时设施、水电、料场、加工

场、堆土场等合理布置；(3) 各项内部管理制度上墙，外部施工宣传标语

齐全，规模化；(4) 与工程所在地的单位及个人和睦为邻，文明相处；

5. 成本管理 项目成本管理工作是一项系统工程，为了做好项目成本管理

工作，在实践中我们一定要处理好各方面的关系。项目成本管理的主要原则

包括： (1) 全面性原则 它包括两个方面：

A、是全员参与成本管理，项目成本管理工作是一项综合性很强的指标人人都有权力和义务对成本实施控制。

B、是全过程的成本控制，施工项目启动后从施工准备到交工验收和保修期

结束都必须进行计划与控制。 (2) 责、权、利相结合的原则 这主要

从施工项目内部承包责任制和签订内部承包合同中体现出来，从项目经理到每一位管理者、操作者都必须对成本控制承担自己的责任，而且授以相应的权力，考评此业绩时同工资资金挂钩、奖罚分明。（3）效益原则 效益是指施工项目的经济效益和社会效益统一起来的效益，应科学地理解进度、质量和成本三者之间的辩证关系，应追求三者统一。

三. 施工部署

3.1 施工准备

1. 组织准备

该工程采取公司领导下的项目法施工的组织形式，由公司所属优秀一级项目经理、具有宿舍施工丰富经验的项目经理领导班子承担施工，施工项目组织系统施工组织机构详附图。

项目班子职能部门齐全，包括技术、现场工长管理、质量、安全、材料、预算、财务、劳资、机械、治安、后勤等，对工程施工进行全面全过程的系统管理。

2. 技术准备

（1）组织学习图纸，进行会审

通过学习图纸，熟悉图纸内容，了解设计要求和施工达到的标准，明确工艺流程，掌握和了解设计图纸细节。由建设单位、设计单位、土建、安装单位共同进行图纸会审，彻底将施工图纸所存在的问题消除在施工之前。

（2）编制施工方案、预算、加工计划、进度计划、资金使用计划施工方案

是统筹规划该工程进行施工准备和正常施工的全面性技术经济文件，同时也是编制施工图预算以保证施工顺利进行的先行技术文件之一，是施工交叉搭接、流水顺畅进行的先决步骤，作好施工前的预算、加工、进度计划步骤安排，方可保证原材料、半成品、成品构件等按时进场待用。

3. 物资准备

(1) 根据预算提出材料供应计划，编制施工使用计划，落实主要材料，并根据施工进度控制计划安排，制定主要材料、半成品及设备进场时间计划。

(2) 组织施工机械进场、安装、调试，做好开工前准备工作

4. 现场准备

(1) 做施工总平面布置（土建、水、电）并报有关部门审批。按现场平面布置要求，做好施工场地围挡和施工三类用房的施工，做好水、电、消防器材的布置和安装。

(2) 按照建设单位审定的施工总平面图布置图组织劳动力搭建临时设施。

(3) 积极组织泵送砼设备进场，及时安装调试，做好浇注砼前期准备。

(4) 施工现场达到“五通一平”。

5. 机械准备

主要施工机械配备计划

序号	机械装备名称	型号	功率(千瓦)	数量 (台)
----	--------	----	--------	-----------

1	铲车	WY75	558 立方米/台班	2
2	装载车	ZL50	25吨	3
3	插入式振动器	HZ-50	1.1	7
4	平板振动器	HZ-2	1.1	1
5	电焊机	BX3-300-2	27	1
6	钢筋弯曲	WJ40-1	3	1
7	钢筋调直	QJJ4/8	5.5	1
8	强制式搅拌机	JDY-350	4.6	2

3.2 施工部署

1. 现场协调管理

工程在施工中的协调管理是围绕工程建设本身设定，需要做好与业主. 设计方. 监理. 各方单位之间的协调工作。

2. 力的安排

公司将根据工程及施工进度，劳动力需用计划，随各阶段施工的用工情况，随时调整、配备、满足工程的需要，形成严密的动态管理。

施工阶段所需劳动力配备情况列于下表。

序号	工种	人数	工作内容
1	钢筋工	12	绑钢筋
2	砖工	20	砌筑工程

3	砼工	6	浇注混凝土
4	抹灰工	40	粉刷工程
5	涂料工	36	地下室外防水屋面防水
6	油漆工	10	负责油漆
7	木工	16	支模板、内外门窗安装

3. 工期安排

本工程合同要求工期为 7 个月，开工时间为 4 月 1 日，10 月 30 竣工。用天完成，并交付使用。预计基础工期为 主体工期为，装饰工程，总工期为。

4. 施工顺序

(1) 主体结构施工的顺序：

砖混结构（主体）：绑柱筋——砌墙——支挂模板——浇柱混凝土——支梁板模板——绑梁板——筋浇梁板混凝土

(2) 装饰工程施工顺序：

屋面层的制作——内墙抹灰——外墙抹灰——其他工作（其中内墙抹灰分两部分进行）

3.3 工程中的施工方法及技术措施。

我们将分为 10 个施工工程。

1· 脚手架工程

搭设顺序：底层水平挑杆——底层大横杆——立杆——大横杆——小横杆
WORD.

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/018125143003006031>