



首创置业

BEIJING CAPITAL LAND

首创置业**企业

项目期

工程管理筹划书

(模版)

首创置业**企业

2023年7月

企业内部审批栏：

本《工程管理筹划书》已通过我司内部审批，同意执行！

项目经理	
成本管理部	
设计管理部	
经营开发部	
工程管理部	
客户服务部	
营销筹划部	
主管副总	
总经理	

首创置业企业工程管理文化

首创置业的企业价值观:

全生活 全价值

我们的工程管理思绪：

以首创置业现行的工程管理制度为支持，结合工程实际状况，在工程实行前进行完善的工程管理筹划，在工程实行过程中用细致认真地态度对工程进度、质量、成本、安全文明施工进行管理，在工程交竣前对项目工程管理做缜密冷静地总结，实现现场工程管理的PDCA良性循环,努力实现现场工程管理的原则化、系统化、精细化!

我们的底线:

安全是一切工程活动进行的前提,也是现场管理最重要的工作内容

以完备的、切实可行的计划去保证项目的进度

在质量面前绝不妥协，绝不以牺牲质量为代价来追求工程进度

以客户的需求为工程管理的终极目的,做客户价值的发明者和守护者

我们对供应商的管理理念:

每一家供应商都是首创置业的合作者

我们有着一致的终极利益---为客户发明价值

目 录

第1章 工程概况	7
1.1 项目总体概况	7
1.2 前*期概况	8
1.3 本期工程概况	8
1.3.1 自然概况	8
1.4 经典的平立剖图或透视图	8
第2章 动工前准备工作	8
2.1 “七通一平”	8
2.2 施工现场平面布置图中需要考虑的重要问题.....	8
2.2.1 场地分期开发基本意图	9
2.2.2 分期开发各期场地衔接运用的基本思绪.....	9
2.2.3 临时道路布置以及交通系统	9
2.2.4 项目部、监理机构、施工单位的办公区和生活区布置.....	9
2.2.5 竖向垂直运送布置	9
2.2.6 施工单位的重要加工区、材料堆放区、作业区.....	9
2.2.7 临时水电接驳、临时变压器安排	9
2.2.8 出场车辆的清洗	9
2.2.9 土方场地内搬运与大型土方堆放场地.....	9

2.2.10 室外管线穿插、园林绿化施工与场地移交的运动变化	9
2.2.11 营销意图在现场平面布置的体现	9
2.2.12 施工现场平面布置图	9
2.3 多种临时设施搭设的综合协调	9
2.4 工程动工合法手续	9
2.4.1 用地许可证	9
2.4.2 计划立项证明	10
2.4.3 规划许可证	10
2.4.4 桩基提前动工证明	10
2.4.5 基坑动工证明	10
2.4.6 施工许可证	10
2.5 施工图纸会审及设计交底	10
第3章 项目的组织架构与岗位职责	10
第4章 项目的综合协调管理	10
4.1 营销意图对工程管理的规定	10
4.1.1 营销推广对工程进度规定	10
4.1.2 售楼准备工程任务分派	10
4.2 项目部与企业内其他部门的配合（内部）	11
4.4 与政府职能部门的协调	11

4.4.1 国土局报建	11
4.4.2 建设局报建	11
4.4.3 质监站的平常监督管理	11
4.4.4 安监站的平常监督	11
4.4.5 计划局报建	11
4.4.6 消防局报建	11
4.4.7 环境保护局报建	12
4.4.8 城管办报建	12
4.4.9 人防办报建	12
4.4.10 技术监督局	12
4.4.11 水务部门	12
4.4.12 电力部门	12
4.4.13 燃气企业	12
4.4.14 有线电视	13
网络	13
4.4.16 通讯	13
4.5 与合作方关系协调	13
4.5.1 明确合作双方在工程管理上的分工及责任	13
4.5.2 合作关系矛盾处理	13

4.6 与项目周围环境关系协调	13
扰民状况协调	13
4.6.2 施工路口安排	13
4.6.3 夜间施工安排	13
4.6.4 土方外运安排	13
4.7 其他房地产企业办事方式研究	13
第5章 工程进度管理	13
5.1 总体进度计划	13
5.2 总包的平面分区、进场次序及施工场地临设布置.....	14
塔吊布置图	14
分期规划图	14
基础、主体、装修阶段平面图	14
其他必需的平面图	14
5.3 材料设备采购及管理计划	14
5.4 本项目工程进度控制的特点、难点分析以及对策.....	15
5.4.1 工程进度控制的特点、难点分析	15
5.4.2 工程进度控制的方略	15
5.5 项目关键节点进度控制计划及贯彻	15
5.5. 1 总包进度计划控制	15

5.5.2 分包进度计划控制	15
5.6项目部计划管理组织机构	15
5.7工程计划的修改	15
5.8销售配合	15
第6章 施工布署、项目施工范围划分	16
6.1 施工布署、项目施工范围划分的编制规定	16
6.1.1 划分施工标段	16
6.1.2 确定施工次序、划分施工流水段。	16
6.1.3 销售示范区的施工规定。根据营销规定，初步确定销售示范区的施工规定。	16
6.2 总包与甲指分包工程协议范围划分	16
第7章 项目质量管理	17
7.1质量规划	17
7.2质量保证	17
7.3质量管理专题措施	19
7.4构造工程质量控制要点：	26
7.5防裂缝控制要点：	27
7.6防渗漏控制要点	29
7.7精装修管控要点：	31
7.8成品保护控制要点：	32

7.9材料管理：	34
第8章 参建单位管理	35
8.1监理管理	35
8.2总包管理	35
管理方针：“监控、支持、协调”	35
协议管理	35
计划进度管理	35
里程碑节点管理	36
关键节点管理	36
非关键节点管理	36
平常管理	37
成本管理	37
奖励惩罚总包条款	37
8.3专业分包单位及材料设备供应商（下称供方）管理.....	37
管理方针：“协调、监控、配合”	37
协议管理	38
计划进度管理	38
关键节点管理	38
平常管理	38

奖励惩罚专业分包单位条款	39
成本管理	39
奖励惩罚材料设备供应商条款	39
第9章 项目风险管理	39
9.1风险管理规划	39
9.2风险监测及控制	40
第10章 文献管理	40
第11章 会议制度	41
第12章 施工安全管理	41
第13章 定期考核	41
第14章 工程验收与物业移交	41
第15章 维修工作安排	41
第16章 工程总结	41
16.1工程管理及场地综合运用规划:	41
16.2质量管理总结:	41
16.3技术管理总结:	41
16.4其他总结:	42

第1章 工程概况

1.1 项目总体概况

简介项目的基本状况，可以引用规划设计或建筑设计中的有关内容。目的是让项目的工程管理人员全面理解项目的基本状况，做到心中有数。

1.2 前*期概况（如有）

对于本项目前几期已开发项目的简要简介。

1.3 工程概况

自然概况

.1 阐明工程所在位置及地形地貌状况；

.2 简要阐明建筑物的建筑、构造特点，建筑面积、层数、总高度及内、外装修规定等；

.3

建筑地区的自然特性：气温（最高、最低、平均气温）、年降雨量、最大降雨量、雨季时间、冬季时间、台风季节气候变动状况；

.4

工程水文地质状况（含地下水位变动）：引述地勘汇报中有关结论性文字和数据，对项目地质条件，水文环境做简要阐明；

.5 工程所在地条件：周围市政管网系统状况、交通状况、材料及运送状况、能源（水电）状况；

.6 政治条件特性（如有）：地方政府地多种有关规定、原则、法规等；

.7 工程项目规定及特性：七通一平状况；

.8 项目当地区域性垄断行业状况概述

例如：沈阳地区煤气工程均需到

沈阳市行政审批大厅煤气企业窗口报建，房产开发单位必须将设计、监理、施工、验收等一系列与工程有关的事宜所有委托煤气企业，且房产开发企业需一次性所有交齐有关所有款项，煤气企业才开始启动报建、审批、设计、施工等事宜，且煤气施工单位在施工过程中，不听从指挥，不关怀其他专业的配合和成品保护，给工程管理带来较大的难度，在实际施工管理和协调过程中，需对其进行有方略和有程度的让步。

.9 工程的其他特殊状况。

对除去以上内容其他关键事件进行描述

1.4 经典的平立剖图或透视图

附上经典的平立剖图或透视图，给人以直观印象。

第2章 动工前准备工作

2.1 “七通一平”

采用BPI“05-CEM-B-工程管理”中“动工准备工作指导”

2.2 施工现场平面布置图中需要考虑的重要问题

场地分期开发基本意图

基于项目可研汇报、全面预算和经营指标，对项目地块分期开发思绪和各期的开发面积、开发计划进行大体描述，并在总平面图上进行标示。

分期开发各期场地衔接运用的基本思绪

根据项目分期对各期场地布置（包括施工场地开口、场地内施工道路、围挡设置区域、生活区位置、临水临电接驳点、重要材料加工区和堆场等）的规划思绪和重要问题进行梳理。

临时道路布置以及交通系统

结合地块分期、周围环境、市政条件、园林方案对场地内场地开口、施工道路布置、道路形式、停车区域等进行规划，并对道路维护、清理以及施工车辆管理责任主体进行明确。

项目部、监理机构、施工单位的办公区和生活区布置

结合地块分期和开发节奏，对项目各期办公区域和生活区进行规划。应尽量防止对后续各期的正常施工和场地布置带来影响。

竖向垂直运送布置

结合地块状况选用合适的垂直运送设备，并对设备的位置、数量、进/撤场注意事项进行描述。

施工单位的重要加工区、材料堆放区、作业区

对重要加工区、材料堆放区、作业区的位置进行规划。并在当期总平图上进行标示。

临时水电接驳、临时变压器安排

结合施工楼座分布和现场平面布置，对临水、临电的总容量、接驳点数量及接驳位置进行规划。

出场车辆的清洗

对施工区域车辆的除尘、除土设施的位置、数量和管理责任单位进行规划。

土方场地内搬运与大型土方堆放场地

根据项目总平面竖向设计图纸，综合考虑各期土方平衡，以“尽量做到场地内土方自平衡”为原则设计土方清运线路和堆场。

室外管线穿插、园林绿化施工与场地移交的运动变化

结合红线内市政管网综合设计以及当期园林方案，对当期场地移交次序和移交方案进行规划。

营销意图在现场平面布置的体现

（如售楼处、实体样板间、营销通道、营销动线等等）

营销部根据项目地块整体销售需求，对项目地块围护规定，项目形象CI展示原则、售楼处位置、当期示范区的范围、示范区营销通道及营销动线、与否采用实体样板间，以及实体样板间的位置进行明确。

2 施工现场平面布置图

结合前述内容，将所有平面图要素直观展现于cad图中。

2.3 多种临时设施搭设的综合协调

对位于项目地块内外，与项目有关的多种临时设施（临建、围挡、广告、销售道具）的手续办理程序进行梳理，并对风险进行评估，提前做好与有关部门的沟通协调工作。

2.4 工程动工合法手续

用地许可证

对用地许可证的办理状况进行描述

计划立项证明

对项目立项状况的获得时间进行简要描述

规划许可证

对项目规划许可证的获得时间进行简要描述。

桩基提前动工证明

如当地有此项规定，需对桩基础工程提前动工证明的办理状况进行描述

基坑动工证明

施工许可证

对施工许可证的办理状况进行描述

2.5 施工图纸会审及设计交底

详见《施工图纸会审及设计交底工作流程与管理措施》有关规定。



施工图纸会审及设计
交底工作流程与管理

第3章 项目的组织架构与岗位职责

采用“工程管理手册”第三章“现场工程管理组织架构及各方职责”

第4章 项目的综合协调管理

项目的综合协调管理重要任务是系统协调工程与营销、设计、成本，与政府主管部门、与合作方等配合关系。此项工作必须事先做好筹划，否则工程管理过程中受到的干扰太多。

4.1 营销意图对工程管理的规定

营销推广对工程进度规定

根据全面预算和开发计划，需明确工程配合的形象进度规定、供货时间。

4.1.2 售楼准备工程任务分派

对售楼处建设、样板房装修、室内软包各项详细工作进行规定

4.1.2.1 样板房装修

根据营销筹划部和设计管理部联合确认的样板区设计方案，明确样板户型，装修原则，交付时间。

4.1.2.2 样板房饰品、家俱

根据样板房设计方案和设计管理部的封样计划，明确饰品的风格、规格以及封样时间和原则。

4.1.2.3 售楼处的建设

明确售楼处的选址和交付时间，协助设计管理部确定装修风格

4.2 项目部与企业内其他部门的配合（内部）

详见《工程管理手册》第9章“项目部与企业内其他部门的配合（内部）”的有关内容与规定。

4.4 与政府职能部门的协调（示例）

由于各地政府部门职能有所差异，项目部需根据当地政府部门管辖范围，对工程建设过程中的各专业审批等内容自行归纳、整顿，并确定大体思绪和时间。

职能部门	工作内容	计划时间完毕时间
国土局报建	1) 办理土地转让手续、核算地价	
	2) 规划、建筑方案报建	
	3) 初步设计报建	
	4) 施工图报建	
	5) 规划查丈、规划验收	

建设局报建	1) 工程招投标或直接发包	
	2) 基坑支护方案立案	
	3) 桩基提前施工许可证	
	4) 施工协议立案	
	5) 墙体材料使用手续	
	6) 施工许可证办理	
	7) 燃气工程验收	
	8) 项目竣工验收	
质监站的	平常监督管理	
	四方验收	
安监站	平常监督	
发改委报建	项目立项审批	
	固定资产投资报审	
消防局报建	1) 方案报建	
	2) 扩初报建	
	3) 施工图报建	
	4) 消防工程竣工验收	
		
环境保护局报建	1) 项目环境影响审批，提出环境评估汇报	
	2) 环境保护验收（包括发电机机房噪音单项验收、排污验收、排烟与隔油验收）	
		
城管（行政执法）办报建	1) 占用绿化及人行道的审批	
	2) 开路口审批	
	3) 营销广告审批	
		
人防办报建	1) 人防方案审批	
	2) 初步设计审批	
	3) 人防竣工验收	
		
技术监督局	1) 电梯报装	
	2) 电梯验收	
		
水务集团（或自来水厂）	1) 办理临时用水	
	2) 临时用水转正式用水	
	3) 排污验收	
		
电力部门	1) 临时用电手续办理	
	2) 配电设备验收	
	3) 临时用电转正式用电	
		
燃气企业	对项目燃气引入手续办理程序，属地燃气垄断状况进行理解，并制定办理工作计划。	
有线电视	对项目属地有线电视供应商资源和引进条件进行理解，并制定引进工作计划。	

网络	对项目属地网络服务供应商资源和引进条件进行理解，并制定引进工作计划。	
通讯	对项目属地服务资源和引进条件进行理解，并制定引进工作计划。	
.....		

4.5 与合作方关系协调

4.5.1 明确合作双方在工程管理上的分工及责任

根据与重要供方（监理、承包商）签订的协议条款和内部工程管理规定，对现场各方的管理责任和分工进行明确规定。

4.5.2 合作关系矛盾处理

根据协议条款和合作精神，签订矛盾处理原则。

4.6 与项目周围环境关系协调

结合项目周围环境，综合考虑项目动工对周围已经有居民、住户的影响原因，并制定应对方案

4.6.1 扰民状况协调

4.6.2 施工路口安排

4.6.3 夜间施工安排

4.6.4 土方外运安排

4.7 其他房地产企业办事方式研究

项目部应通过对当地尤其是周围项目外联关系及有关事宜的处理，来理解其他房地产企业的办事方式和程序，并对其中某些行之有效、事半功倍的做法与技巧充足加以借鉴和学习。

第5章 工程进度管理

5.1总体进度计划

采用BPI“02-CEM-B-工程管理”中“工程进度管理流程”

5.2总包的平面分区、进场次序及施工场地临设布置

根据既有实际状况，总包运用原有场地布置结合一期及示范区规划，完善示范区的前期准备工作，开始整个平面布局，搭建现场监理办公室，进行示范区的施工***年*月***日竣工；***月中旬开始整个一期工程的施工。二期及三期根据总体计划次序进场。

一期工程的临设：总包及分包的生活区设置在地块西北角消防队储备用地位置，根据消防队建设动工进度，后期考虑临设的二次搬迁，然后投入下一期的施工。施工临时用水、用电及临时道路布置详见施工场地临设布置图。同步考虑同一期时完毕中央景园的开放，***年***月完毕中央景园配套市政给排水施工图图纸，***年****月完毕配套市政工程招标，景园开放前完毕市政上下水工程及热力、燃气、电力工程的管路施工。（此部分请项目部根据实际状况进行填写）

5.2.1垂直运送设备的进场安排

5.2.2分期规划图

5.2.3基础、主体、装修阶段平面图

5.2.4其他必需的平面图

5.3材料设备采购及管理计划

根据合约框架和招标采购计划，确定重要的甲供、甲指乙供材料、设备的采购方式、供货范围、大体进场时间，以保证施工进度。

序号	采购内容	采购方式	供方合作方式	进场时间	备注
1	电表	直接委托	甲分包		
2	热计量表	招标			
3	人防门				

4	水表供应及安装				
5					
6					

5.4 本项目工程进度控制的特点、难点分析以及对策

5.4.1 工程进度控制的特点、难点分析

对影响项目全期以及当期工程进度的难点和风险点进行梳理分析。

5.4.2 工程进度控制的方略

根据上章节对重要难点、重点问题的梳理成果，制定应对方略。

5.5 项目关键节点进度控制计划及贯彻

根据项目总体进度计划，为保证项目按期完毕，对项目进度中的关键节点进行控制。详细内容如下：

*****如下为模板内容，请项目部根据实际状况进行填写。

5.5.1 总包进度计划控制

采用“工程管理手册”第四章“现场工程进度管理规定”

5.5.2 分包进度计划控制

采用“工程管理手册”第四章“现场工程进度管理规定”

5.6 项目部计划管理组织机构

项目部成立计划管理控制小组。组长：****

组员：*****。负责随时跟进二级计划、三级计划及总体施工进度计划的各时间节点。对计划进行实时监控。

5.7 工程计划的修改

5.7.1 在计划实行过程中，每天、每周针对实行过程中出现需要调整的计划，及时提醒有关部门准时完毕计划内容。

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/027103141120006122>