

中建二局第三建筑工程有限公司项目生产与工期管控办法

(2015 版)

1

总则

1.1

为使项目更为有序、高效地组织施工生产，使公司和分公司及时了解和监控项目实施进程，推动公司生产与工期管理体系标准化、规范化管理，公司将项目计划管理与信息化系统充分结合，特制定项目生产与工期管控办法。

本办法依据中建总公司《项目管理手册》、局和公司等有关文件规定编制。

1.2

指导原则

目标分解，落实责任，制定措施，严格考核，规范管理。

1.3

本办法适用于公司所属各项目的生产与工期管理工作。

公司和分公司职能部门应加强对工程项目生产与工期管控，指导和帮助项目部建立并落实项目生产与工期管理体系和生产与工期管理责任制。

1.4

关键词解释

1.5

项目总控制计划：以施工合同、工程招投标文件为编制依据，将群体工程分解到单体工程，再分解到关键控制节点，包括但不限于以下控制节点：护坡施工、降水施工、地基处理施工、内支撑施工、土方施工、垫层防水等施工、基础底板、地下室结构出正负零、业主销售节点、主体结构封顶、地上和地下初装二次结构插入和完成时间、屋面施工、外墙施工、外墙拉链完成时间、大型机械设备的拆除时间、基坑肥槽和车库顶回填土、住宅工程室内地面施工、精装修工作面移交时间、室内机电各专业插入和完成时间、室外市政园林各专业插入和完成时间、系统调试时间、各专项验收时间、竣工验收。项目总控制计划作为《项目策划书》的重要组成部分，由分公司负责编制。

1.6

项目实施计划

：其编制依据为《项目策划书》中的项目总控制计划；项目工期管控计划、项目工作计划统称为项目实施计划。项目实施计划由项目部负责编制。

项目工期管控计划：以项目总控制计划为编制依据，在项目总控制计划基础上将任务分解到栋(单元)、层、流水段，然后再分解到分项工程和工序，同时在各任务间建立逻辑关系形成关键线路，并对每项施工任务分配具体负责人。

项目工作计划：以项目工期管控计划为基础，项目部各部门根据自身工作和业务流程，制定工作计划；该计划是为项目工期管控计划的实现而制定的支持性计划，包含：深化设计、施工方案、招投标、物资设备订货加工进场、劳务、现场作业条件、质量验收、安全管理等等，并对每项任务分配具体负责人。

2 项目生产与工期管理体系和责任分工

2.1 项目生产与工期管理体系建立

2.1.1 公司成立以生产副总经理为体系负责人，以工程部作为牵头和主管部门，同时包括机电部、安全管理部、技术中心、质量部、经济管理部、物资部和人力资源部等部门建立项目生产与工期管理体系。

2.1.2 分公司成立以生产副总经理为体系负责人，以分公司工程部作为牵头和主管部门，同时包括分公司机电部、安全管理部、质量技术部、经济管理部、物资部和人力资源部等部门建立项目生产与工期管理体系。

2.1.3 项目部建立以项目经理为体系负责人的生产与工期管理体系。

2.2 公司生产副总经理和工程部职责

2.2.1 负责公司生产与工期管理体系的建设和组织管理工作；督导分公司和公司重点项目生产与工期管理体系建设，并监督落实执行项目计划管理制度；抽查其他项目体系建设和执行项目计划管理制度情况。

2.2.2 督导分公司制定项目部的施工总控制计划，督导分公司定期和不定期组织落实项目履约情况进行复盘工作。

2.2.3 负责工期履约管理顶层设计；负责项目计划管理平台 and 项目综合管理系统进度模块的建设和日常维护。

2.2.4 监控重点项目的进度履约情况，督导分公司和项目处理过程中遇到的工期履约问题。

2.2.5 每月向公司项目管理委员会报告公司所属项目履约情况。

2.2.6 督导分公司处理工期履约投诉问题，直接介入或督促分公司处理客户的投诉。

2.3 分公司生产主管负责人和工程部职责

- 2.3.1 负责分公司生产与工期的组织管理工作；指导和监督分公司所属项目部落实执行项目计划管理制度。
- 2.3.2 负责制定分公司所属项目的施工总控制计划编制工作；定期和不定期组织落实项目履约情况进行复盘工作。
- 2.3.3 负责监控分公司所属项目的进度履约情况，并督导项目处理工期履约问题。
- 2.3.4 负责处理工期履约投诉问题。
- 2.3.5 监督所属项目上报公司要求的日常管理信息， 并保证上报信息的及时性、准确性，使公司和分公司及时了解和监控项目实施进程。
- 2.3.6 每月 28 日向公司上报分公司生产月报。

2.4 项目部主要职责

- 2.4.1 按照《项目策划书》规定的要求， 编制《项目部实施计划书》，并按《项目部实施计划书》组织实施。
- 2.4.2 接受各级主管部门的监督、指导。
- 2.4.3 组织召开生产会，及时解决日常需要协调的问题。
- 2.4.4 当项目进度出现偏差时，按照总控制计划节点滞后每增加 7 天，通过书面或信息化手段第一时间向公司工程部和分公司报告，提出纠偏措施，并按照公司和分公司确定的纠偏措施解决工期履约问题。
- 2.4.5 按照公司要求上报项目日常管理信息，保证上报信息的及时性、准确性，使公司和分公司及时了解和监控项目实施进程。

3 计划的编制和发布

3.1 项目总控制计划的编制、评审和发布

- 3.1.1 项目总控制计划在项目策划阶段制定，由分公司生产负责人负责、工程部牵头完成总控制计划编制，实施过程中由项目部发起、并按审批流程进行调整。
- 3.1.2 按照《项目策划管理办法》中项目分级策划要求，完成项目总控制计划的审核、审批和发布。

3.2 项目施工管控计划的编制和发布

- 3.2.1 编制依据： 《项目策划书》 中的总控制计划是施工管控计划的编制依据。

3.2.2 里程碑任务设置：工期管控计划必须按《项目计划管理平台应用和操

作手册》设置里程碑任务，工期管控计划中的里程碑任务节点不得滞后于总控制计划中的对应节点时间。

3.2.3 任务分解：工期管控计划中任务是在项目总控制计划基础上将任务分解到栋(单元)、层、流水段，然后再分解到分项工程和工序，部分任务比较复杂，可以分解到分项工程；

3.2.4 审核、审批：项目经理负责组织项目实施计划的编制、推演和会审，项目领导班子全员参与，分公司生产负责人负责项目施工管控计划的审核、审批，编制、审核、审批流程见附件一。

3.3 项目工作计划(支持性计划)编制和发布

3.3.1 项目工作计划中任务时间节点确定依据：工期管控计划中相关任务时间节点是项目工作计划的编制依据。

3.3.2 任务分解：工作计划(支持性计划)中的任务是按业务流程和特性，分解到流程中的每个不同的责任人。

3.3.3 审核、审批：项目经理负责组织项目各专业副经理和部门编制、推演和会审，项目领导班子全员参与，分公司各专业负责人负责审批和发布，编制、审核、审批和发布流程见附件一。

3.4 计划编制格式

3.4.1 计划编制必须统一采用 Project2010 计划编制软件。

3.4.2 计划类型：总控制计划、结构施工计划、装修施工计划、技术方案计划、商务招采计划等五个类型。

3.4.3 计划数量拆解要求

1)总控制计划：每个项目唯一一个总控制计划。

2)结构施工计划和装修施工计划：群体工程按地上单体工程数量，单独编制每个单体工程从土方(或其它，工程的第一个开始施工的分项工程)到结构封顶的结构施工管控计划和装修施工管控计划；非主楼地下室和裙房单独制定结构施工管控计划和装修施工管控计划。具体要求参建《项目计划管理信息化平台应用培训》中的计划编制模版。

3)技术方案计划、商务招采计划：每个项目各一个技术方案计划、商务招采计划。

3.5 计划上线

3.5.1 项目总控制计划上线：工程开工前，项目总控计划必须在计划管理平

台中上线运行。

3.5.2 项目部实施计划上线

1) 结构施工管控计划(包含土方、基坑支护、地基处理、降水、地下室结构、主体结构)必须在项目总控计划上线后一周内上线;对于因多种原因不能明确开工时间的部分结构工程, 必须在明确了开工时间后、正式开工前一周将结构施工计划上线。

2) 装修施工计划至少在二次结构开始施工前 15 天上线;考虑设计图纸、变更洽商、不可预见因素等影响, 装修计划可以是不完整的计划, 但近 6 个月的施工内容应相对完整、安排相对合理;同时, 在施工过程中参照总控制计划和根据现场具体情况, 在已上传的装修计划中必须随时补充遗漏、洽商变更的施工内容。

3) 技术方案计划、商务招采计划必须在项目总控计划上线后一周内上线, 其中的内容至少包含近 6 个月以上需要准备的工作内容, 在施工过程中参照总控制计划和根据现场具体情况, 在已上传的计划中随时补充随后的工作内容。

3.5.3 技术方案计划和商务招采计划中的任务必须与总控计划或结构施工计划或装修施工计划中的相关任务在时间上必须进行关联和链接。具体参建《项目计划管理信息化平台应用培训》。

4 计划的实施与控制

4.1 项目部建立完善的项目生产与工期管控体系

4.1.1 建立以项目经理、生产经理、责任工程师、作业队组成的项目生产与工期控制组织系统。随时检查、分析计划的执行情况, 在发现实际进度与计划进度发生偏离时, 能及时采取有效措施进行调整、解决。

4.1.2 项目部按现场施工及技术管理规律划分工区或作业面, 明确负责的工程师, 相应配置技术、安全、质量管理工程师, 建立现场施工生产管理体系。

4.1.3 项目部建立现场平面、立体作业及平面、空间运输的协调管理机制。项目部工程管理部门负责现场作业总调度与控制, 建立生产管理责任制及工作程序, 负责现场的全面调度与控制。

4.2 施工准备及项目开工管理

4.2.1 项目部根据《项目策划书》及建设方移交的施工场地, 研究制定施工

准备计划，确定施工准备方案。

- 4.2.2 项目部按计划组织现场施工准备工作，当现场道路、临电、临水、临时办公、临时现场生活服务设施(宿舍、卫生设施)、仓库、围墙、保安设施等方面达到开工要求时，向分公司提出开工申请。
- 4.2.3 分公司工程部牵头组织对项目部开工准备工作进行评估验收，当确认已具备开工条件时，正式向业主方申请开工，办理开工手续。
- 4.3 施工进度计划管理
- 4.3.1 项目施工管控计划需报经企业、业主、监理单位批准。
- 4.3.2 各分包商要向项目部提交相应的总进度计划、实施计划，报经项目部生产经理批准后执行。各现场管理工程师严格监督各分包商落实各自的计划，并有效利用索赔手段，促进分包进度管理。
- 4.3.3 项目部必须执行周例会制度，并记录好《项目部周例会会议纪要》（模版见附件），纪要中应明确本周的重要工作和责任人，以及工作完成时间；项目部生产经理以日例会方式将项目实施计划传达到各工区或作业面工程师，明确控制要求及措施、以及相关部门及人员的协作，督促现场生产组织及作业活动按计划有序实施。
- 4.4 项目日常检查和报告
- 4.4.1 施工日志和每日情况报告
- 1) 各工区或作业面工程师对每天的施工情况进行检查总结，在公司项目管理信息化系统中按要求编写《施工日志》，项目管理系统自动生成《每日情况报告》。
 - 2) 项目部生产经理对现场各工区或作业面的施工生产活动进行监督检查，并对系统自动汇总形成的项目部《每日情况报告》进行审核，并在系统中对《每日情况报告》进行每日小结。
 - 3) 《每日情况报告》的报告期间为当日上班至次日上班，提交报告的时间不迟于次日上午 12 点。
 - 4) 项目总工、生产经理、机电经理等应对《施工日志》和《每日情况报告》进行检查和核实。
- 4.4.2 计划管理平台中的计划任务实时更新
- 施工管控计划和工作计划在计划管理平台上运行，所有参与计划实施的项目人员必须实时更新计划，上报实际开始和实际完成时间；项目

部各职能副经理对各专业工程师的各项生产活动、流程和现场各工区或作业面的施工生产活动进行监督检查，并在计划管理平台上审核和

发布项目工程师汇报的内容。

4.4.3 进度履约周报告

每周三 5:00 到周四24:00 之间的45 个小时内， 照系统集成的工期滞后任务和延迟开始任务数据信息，项目生产经理必须在计划管理平台中固定表单上填报一周来的进度履约报告，项目经理审核后提交发布。

4.4.4 项目经理月度报告

每月下旬，项目经理必须组织项目各职能副经理、相关部门编制《项目经理月度报告》，每月 25 日前必须提交报告(word 版和平台版)，按模板要求编制。分公司对所属项目的《项目经理月度报告》进行评审，公司对重点项目的《项目经理月度报告》进行评审。

4.4.5 监理会议纪要上报

项目必须及时将《监理会议纪要》（参会各方对纪要内容审核后并签字齐全）的原始文件扫描成电子版文档上传到公司项目管理系统中。

4.4.6 信息数据有效性

责任人上报的信息数据必须真实、及时(按规定的时间)，不得瞒报和谎报。

4.5 施工影像管理

4.5.1 项目部建立施工影像管理制度， 配备施工影像管理责任人及相应设备，对施工进度影像、项目公共关系影像、工程定点整体照片(或慢照片)进行拍摄及管理。

4.5.2 施工进度影像(参照《项目管理手册》) 按工区或作业面实际施工情况拍摄。公共关系影像按项目部公共关系要求拍摄。工程定点整体照片(或慢照片)在项目开工前选定拍摄点，每天按预定时间间隔(按若干小时)等距离拍摄。

4.5.3 项目部施工影像负责人员编写《施工影像日志》，记录每天拍摄情况，并对拍摄影像按档案管理要求整理保管。项目完工后，对工程定点整体照片(或慢照片)进行合成，生成工程建设影像记录片。

4.6 项目生产与工期管控措施

4.6.1 项目经理应针对项目工期管控计划向项目部所有管理人员进行全面交

底，对计划实施过程中的重点、 难点以及关键点做详细的分析和交底。

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/055134301324012000>