

项目施工管理组织结构

一、项目管理特点及总体要求：

1、项目管理特点：

项目管理是为使项目取得成功所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制与协调。

项目管理的主要内容：“四控制”、“二管理、”“一协调“，即进度控制、质量控制、安全控制、费用控制、合同管理、信息管理和组织协调。

2、项目管理总体要求：

项目管理的总体要求是实现各项目标。施工中具体指以下目标的实现：

- (1)进度控制目标的实现。
- (2)质量控制目标的实现。
- (3)成本控制目标的实现。
- (4)安全控制目标的实现。
- (5)施工现场控制目标的实现。

3、公司对工程的保障作用：

(1)公司将该工程列入年度生产计划中的重点项目，对本工程采取特殊倾斜政策，选配业务精、素质高的专业人员组成项目部的领导成员，优先调拨和配置良好的牵张机械和施工机具、车辆，提供内贷资金，为工程承担风险保护。

(2)公司各职能部门作为企业内专业化管理部门，负责向该工程提供专业指导、监督和服务，并对现场出现的问题做出快速反应采取措施，确保工程顺利实施。

4、项目部对工程的保障作用：

(1)项目经理积极采取措施，协调好、组织好施工，对履行工程合同要求和公司经济效益的实现负责。项目部协调好对外各种关系,适时督促建设单位提供的材料按时供货，制定合理的施工生产、资金计划，对工期、成本进行有效控制与落实。

(2)负责本工程施工质量，应严格遵照国家颁布的规程规范和设计图纸、说明书进行。材料选用应符合国标《110~500kV及架空送电线路施工及规范》(GB50233-2005)中的要求施工。

(3)负责执行公司对本工程制定的有关方针政策，加强内部管理，合理组织施工，及时解决施工现场出现的问题，如期保质、保量地完成工程任务和各项经济技术指标。

5、施工管理及人员配置：

为实现本工程的总体目标，我公司成立“孝义西一石公 110kv 输电线路工程项目部”实行项目经理负责制，按照我公司“三专质一室”编制，即由施工技术专职、质量安全专职、经营物供专职、综合办公室及基层施工队组成。

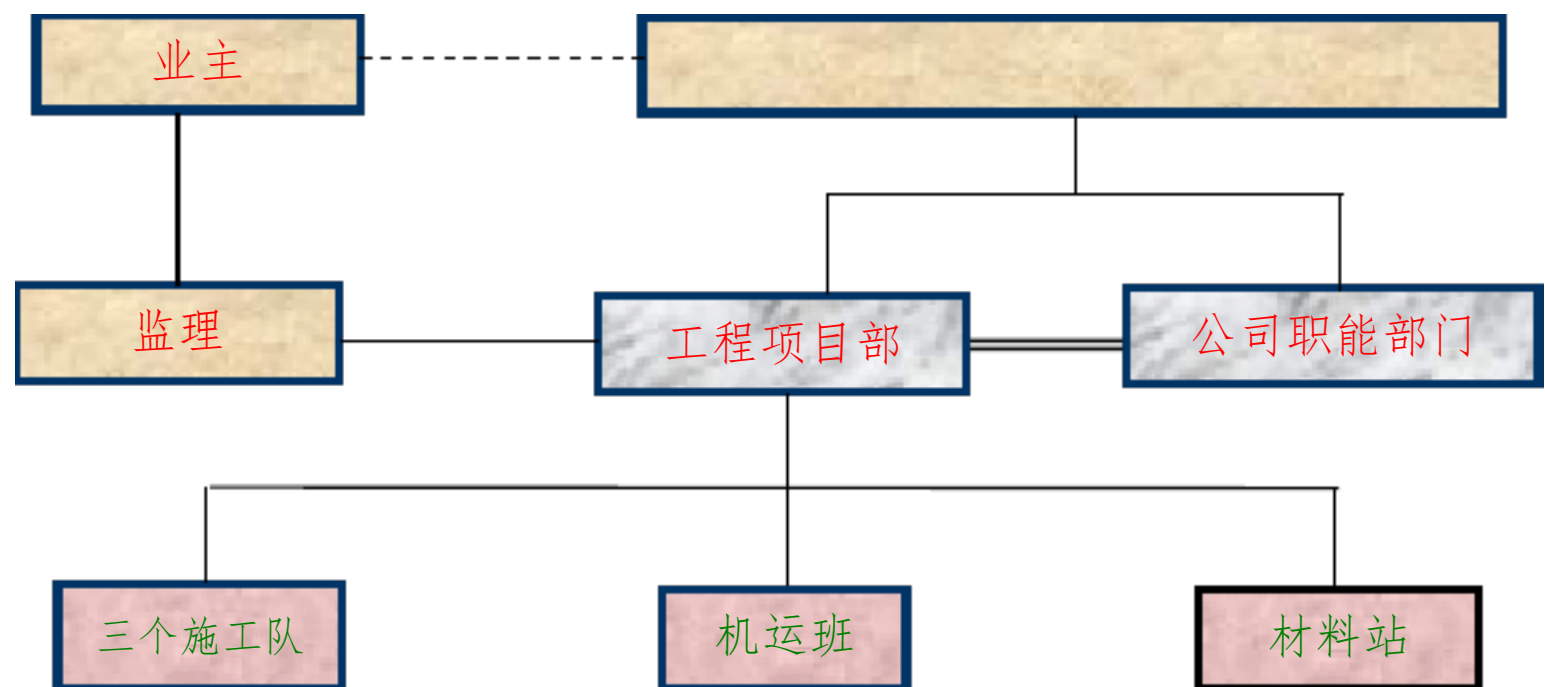
6、施工计划投入的施工队伍：

根据本工程总体基本工程量、施工方案，项目部计划投入 3 个施工队，项目部设管理人员 5 人，工程技术人员 2 人，技工 60 余人，力工 54 人，总人数投入 121 人。施工队人员以施工经验丰富的公司职工和多年培养的

力工为主，另外投入一个机运班，负责材料运输，机械、机具的维修、保养，确保工程按期完成。在施工过程中，随时了解和掌握过程控制（工序）和人员配备的适应性，当出现劳动力配置与所需不适应时，项目经理要及时调整和纠正，使劳动生产力在施工中得到最大的发挥。

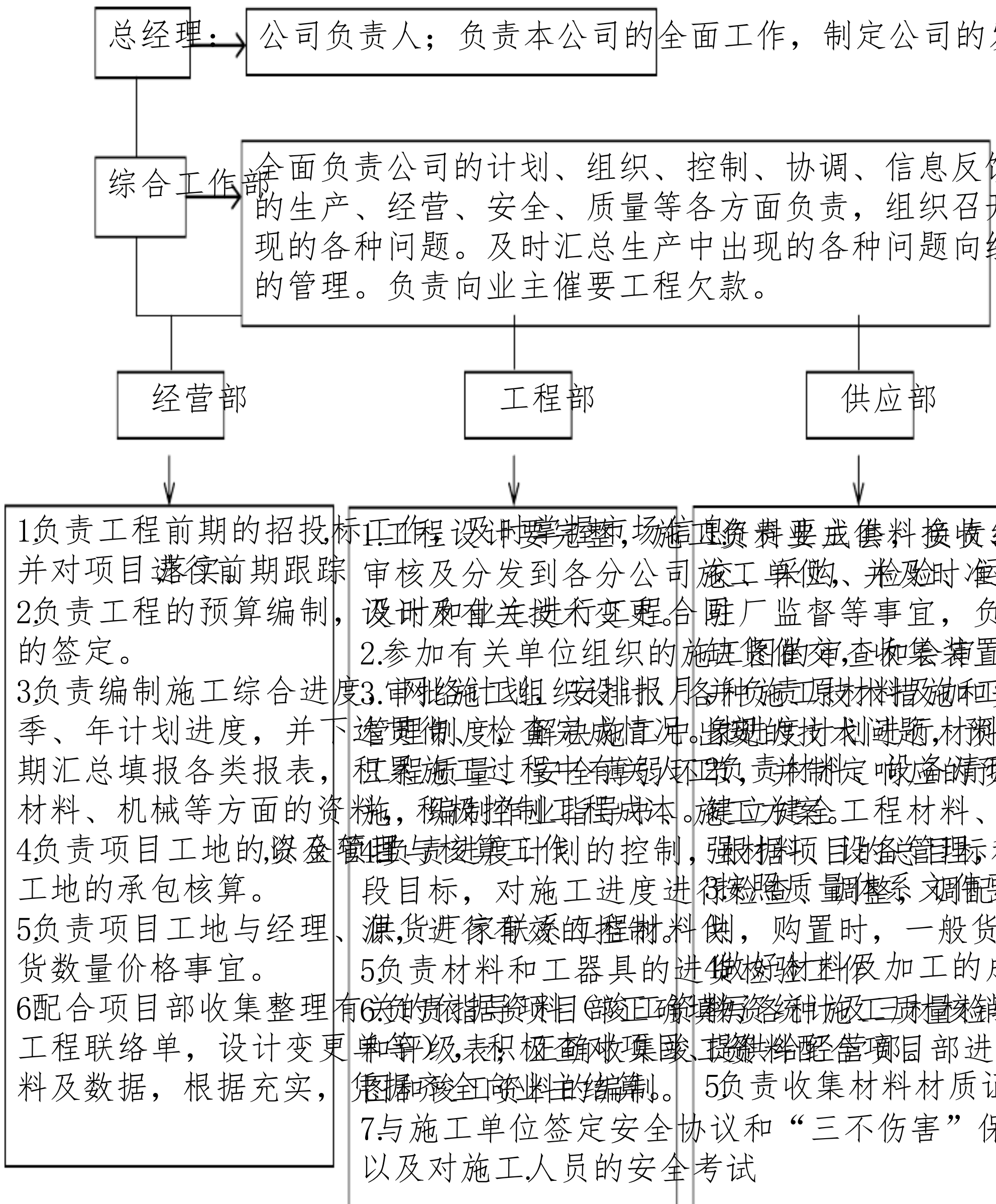
7、工程管理组织结构关系见（图 2-1）

工程管理组织机构关系图（图 2-1）



送变电机构简图

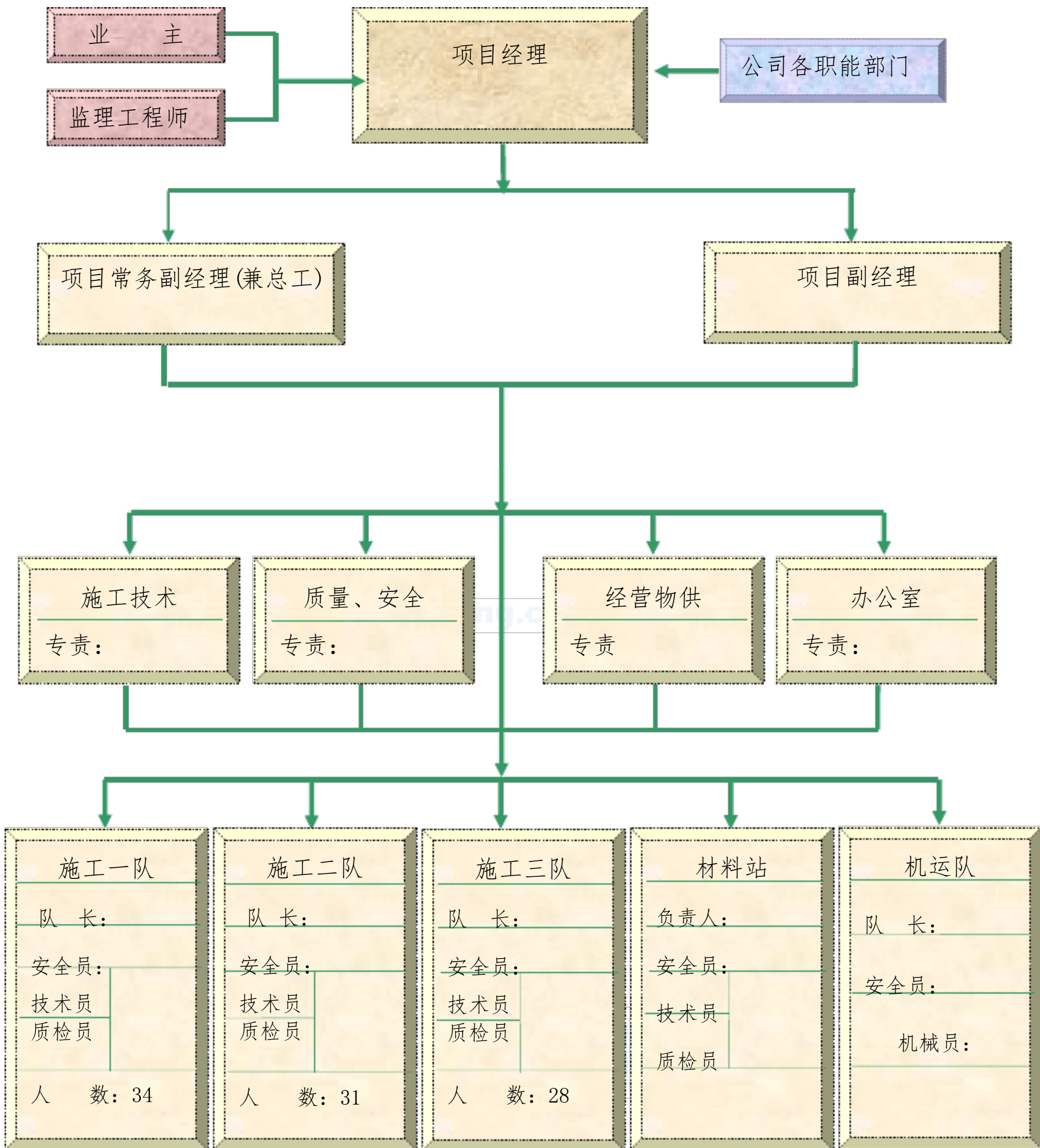
机构简图



二、施工现场组织管理关系及职责与分工

1、施工现场组织机构（见图 2-2）

施工现场机构组织机构关系图（图 2-2）



2、施工现场职责

1) 工程项目经理部

工程项目经理部是该工程的直接管理机构，对工程施工生产、经营管理负责。是工程技术、质量、职业健康安全、环境保护目标管理的第一责任部门。组织并领导项目工程施工全过程的各项内部管理工作及对地方政府等单位进行工作协调。依照工程招标文件、施工合同、设计文件、法律法规、规程、规范、标准、导则及工地各项管理制度组织施工，确保安全、优质、高效、按期完成全部工程施工任务。并代表公司统一接受业主、监理部门的领导、管理。

2) 项目经理

(1) 项目理由公司经理授权，代表公司处理与本工程项目有关的对外关系，决策本工程的各项重大事宜并对公司总经理负责。

(2) 贯彻执行《建设工程项目管理规范》公司整合型体系管理方针目标及电力行业验收规范和评定规程标准，组织编制项目管理实施规划。

(3) 对工程质量、职业健康安全、环境保护目标的实现负全面责任履行“项目管理目标责任书”规定的任务。

(4) 对现场的生产要素进行优化配置和动态管理。

(5) 建立质量管理体系职业健康安全管理体系和环境管理体系并组织实施。

(6) 在授权范围内负责与企业管理层、劳务作业层、各协作单位和监理工程师等的协调，解决项目实施中出现的问题。

(7) 负责建立与质量、安全、环境保护及文明施工管理等相适应的机构并明确其职责和权限，监督其有效运行。

3) 项目总工

(1) 配合公司有关部门做好项目实现的策划工作。

(2) 主持工程项目的技术管理编制《施工组织设计》特殊施工及重大跨越施工方案。

(3) 负责《施工组织设计》的实施。

(4) 负责开工前的技术培训和考核工作，验收开工条件。

(5) 负责贯彻执行规程、规范及标准，确保整合体系在本工程中有效运行。

(6) 负责处理工程中遇到的技术、质量问题及新技术、新工艺、新材料、新结构在施工前的试点工作。

4) 项目副经理

(1) 按照《建设工程项目管理规范》的要求，负责按施工策划的要求组织施工，主持日常施工生产工作，对施工安全、质量、环保、生产进度计划等全过程实施控制。

(2) 合理组织劳动力及做好其它的资源安排。

(3) 负责本工程的环保和文明施工管理工作。

(4) 项目经理外出时，代表项目经理行使其职责和权限。

5) 施工技术专职

(1) 在项目总工的领导下，主持整个工程日常的具体技术工作。

(2) 认真执行项目管理实施规划、规程、规范及标准，准确及时地按合同与设

计要求，编制施工手册、施工措施，并下达到各部门、施工队及相关方。

(3) 及时进行技术交底，解决工程施工中发生的一切技术问题，研究制定先进的施工工艺，推广新技术应用，为工程的顺利施工提供正确、完整的施工技术方

案和技术保障。

(4) 负责按程序文件中《文件控制程序》的要求，接收和管理工地级与工程有关的所有文件。

(5) 指导、监督工地各部门贯标工作，掌握其现状。

(6) 负责工程竣工技术资料的移交，配合质安科做好竣工验收签证手续。

6) 经营物供专责

(1) 负责自供材料的订货、加工、验收、发运、保管、分配、回收及机具设备的管理等工作。

(2) 负责形象进度、施工生产计划的制定和落实。

(3) 负责内部定额制定、预算、统计、财务、资金使用与经济活动分析等经营管理工作。

接受业主经营管理部的指导，进行计划、统计报表与信息管理工作，及时向业主提供所需的经营报表和统计资料。

(4) 负责地方政策性赔偿及处理等工作。

7) 质量安全专责

(1) 围绕实现工程总体质量安全及环境目标和指标开展工作负责为实现工程三项工作目标所需的各项管理制度的制定、实施。

(2) 负责制定标准的质量、安全及环境检查表，规范工作标准，监督检查及奖罚处理。

(3) 按检查表要求开展具体工作，进行有效控制并总结工程施工情况。

(4) 明确贯标文件中与质安科有关的要求，配合公司质安部做好工地级贯标所要求的本职工作。

(5) 配合业主及设计、监理单位，对工程质量、安全及环境进行监督检查，共同解决工程中的相关难题。

(6) 配合供应部门作好物资试验、检验工作，负责特殊人员档案的管理，及时提出改进意见。配合技术科做好工程竣工资料的移交。

(7) 主持做好达标投产相关工作。

(8) 参加和监督重大施工项目安全措施审核和执行。

(9) 负责对施工机具、安全防护用品安全试验的监督、检查。

8) 综合办公室

(1) 负责本工程对内、对外文件和资料的收发、保管、存档等工作。

(2) 负责劳动保护、医疗及工程后勤管理工作。

(3) 负责和各级地方政府的联系及协调。

9) 机运班

负责施工运输机械的维修、保养及日常管理，负责施工材料、机具的运输，负责做好运输、施工机械的合理调配、使用，提高机械利用率。负责交通安全的培训教育，确保运输的安全。

10) 施工队

实行施工队长负责制，负责落实项目部制定下的施工进度计划，积极配合有关部门的工作，自觉地接受监督检查。在保证安全和质量的前提下，合理组织安排施工，按计划完成各项施工任务，确保工程所定目标的实现。

3、项目部主要人员及其它人员简历

1、项目部主要人员简历见表：表 2-1、表 2-2、表 2-3。

2、项目其它人员简介见表：表 2-4。

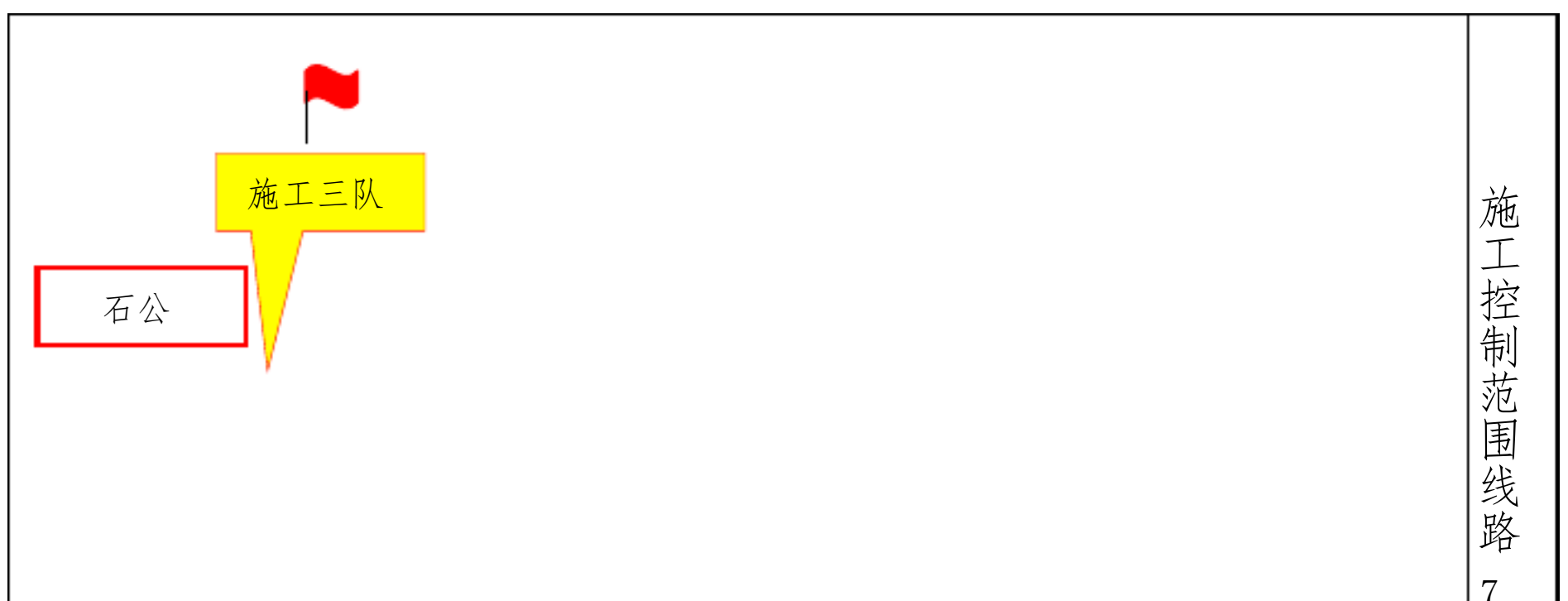
项 目

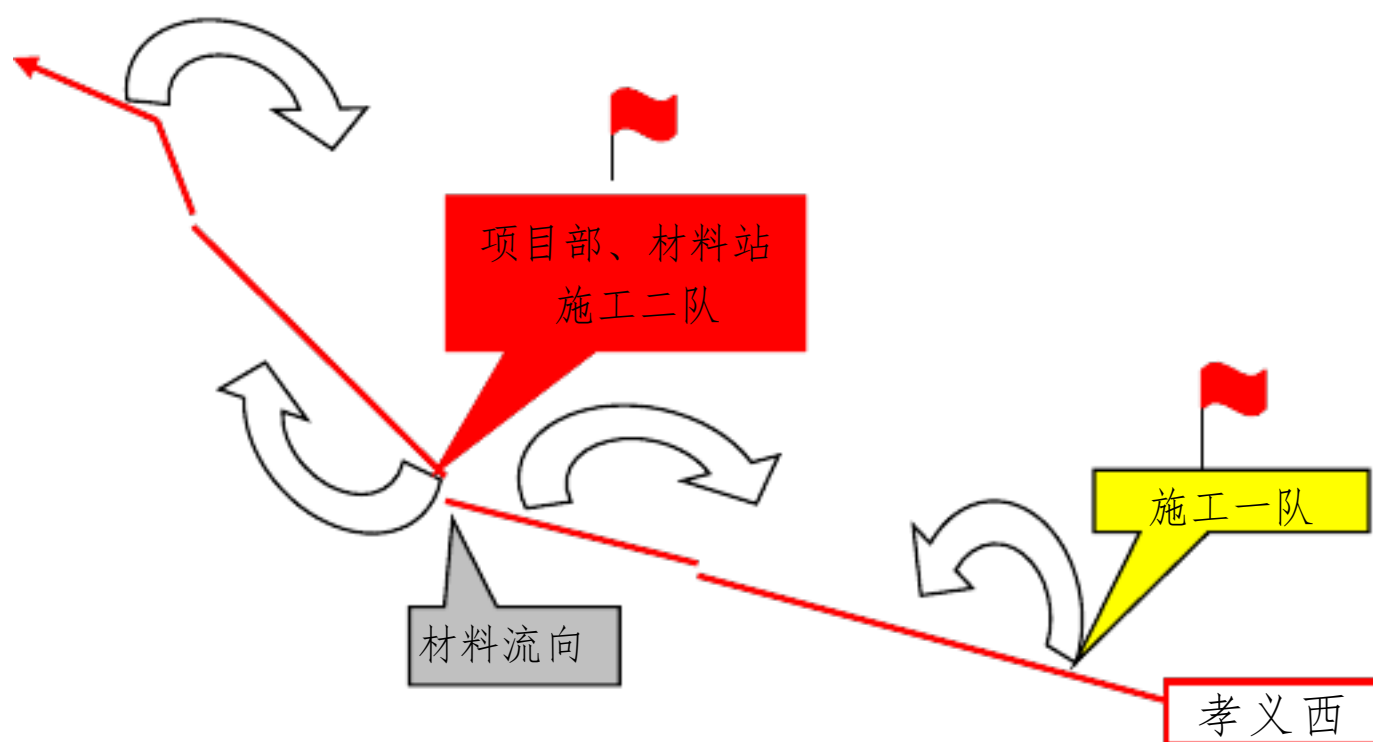
项目其它人员简介（表 2-4）

姓名	性别	年龄	工龄	文化程度	技术职称	现任职务	从事工作

第三章 施工现场总平面布置

一、 施工总平面布置图





1、施工现场控制段及施工队驻地平面布置说明
 施工控制段及施工队驻地（见表 3-1）

施工控制段及施工队驻地表表（3-1）

队别	施工控制段	基数	施工队驻地
一队	1#~7#	7	孝义西附近村
二队	8#~15#	8	线路中心段村庄
三队	16#~25#	10	石公附近村

说明：本表为基础工程、组塔工程、接地工程分塔号控制，进入架线工程重新调整按耐张段控制划分，进入转工序流程施工（施工一队做架线前期准备工作）

2、 材料运输流向：（见下图 3-2）

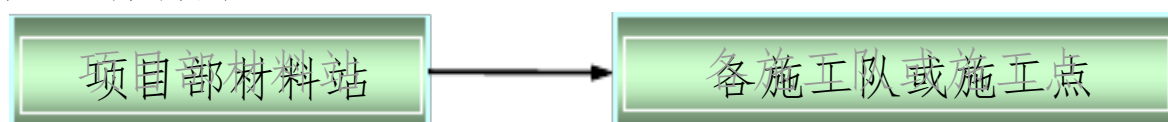
项目法人及本公司提供材料为：



项目部提供地方性材料（砂、石、水、水泥）为：



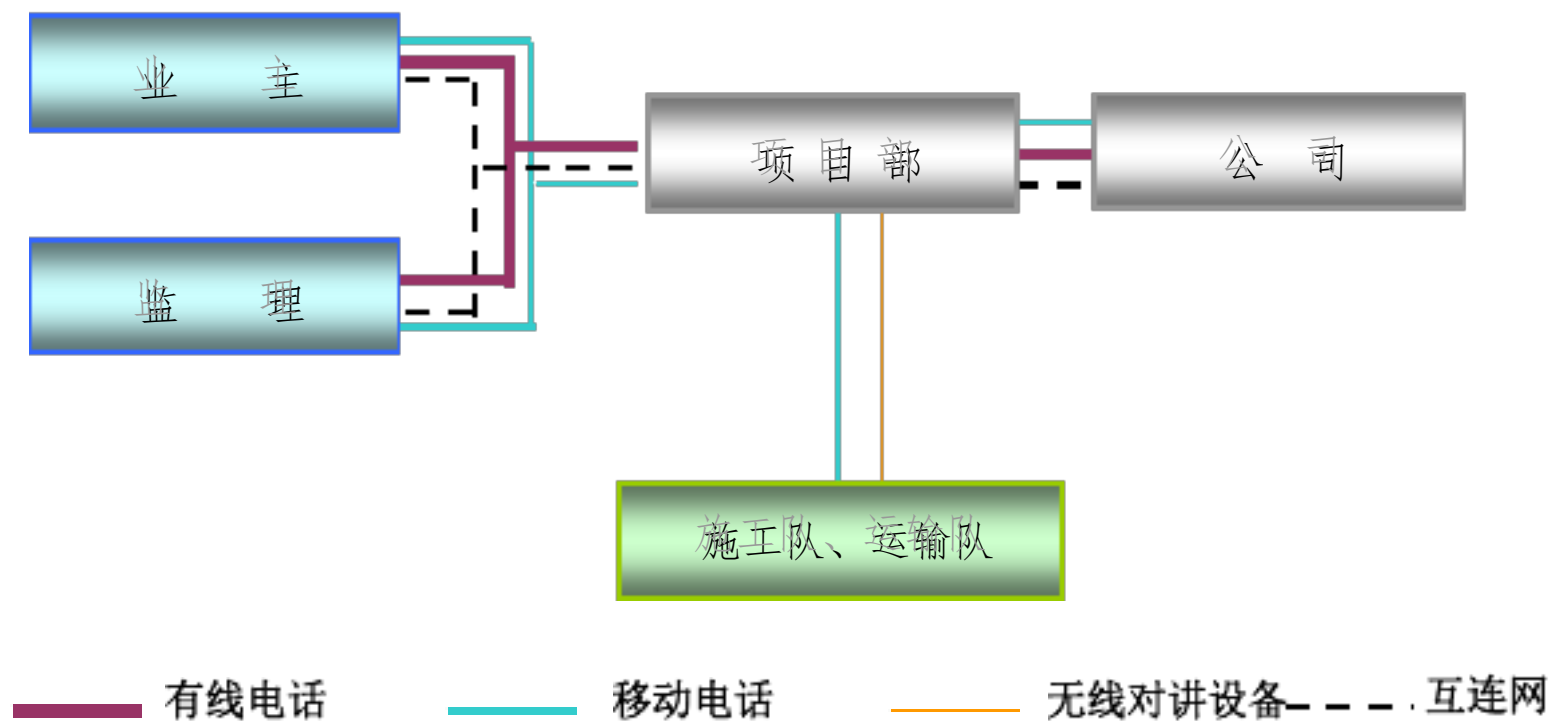
其它材料为：



5、 通讯设施的设置及分布：

项目部驻地设置固定电话、或手机双重通讯设施，保持公司与工地间通讯设施全天 24 小时畅通，保证项目部与业主、监理正常通讯及电脑互连网；施工队与现场施工人员利用手机和对讲机进行联络（见图 3-1）。（通讯方式见后）

通讯设施的设置及分布图(图3-1)



二、施工现场布置原则

1、项目部、材料站、机运队、施工队的驻地选择设置

施工现场项目部驻点设在业主工程指挥部附近或线路工程施工中心段，材料站、机运队要安排在同一地方，均选择在工程线路中心地段。

(1) 根据现场具体情况以及本标段的线路路径，把项目部设在_____线路工程施工中心段，通讯、交通、生活均比较方便，便于现场指挥，又利于对外联系。项目经理部租住地方在办公、住宿及场地比较宽裕，并配备有必要的的生活、办公、通讯、消防、安全保卫等措施。

(2) 机运队和材料站选择同一驻点，在线路施工地点中心地段附近，减少多次中转的场地，以便于材料的运输。设置材料站场地内须具备便于材料的码放、加工、装卸、发放和保管，车辆的停放。

(3) 三个施工队的驻地选择在各个队靠近线路施工段，设置要求水、电齐备，安全防火设施完善，设置各种警示及标牌，卫生状况良好。

2、临时用场地及施工永久性占地处理

(1) 项目部、材料站、机运队、施工队临时用场地采用租赁形式，预先签定租用合同，与当地群众搞好协调关系。

(2) 施工现场临时用地采用业主协调经济补偿的方式处理，在开工前取得当地政府的支持，必要时召开、县、乡三级工程协调会，和地方部门取得一致的补偿标准协议，对线路施工临时占地和永久性占地，按预先协议标准执行，执行后双方签定线路工程补偿结清报告，收入工程档案，以便以后查对。

3、运输道路的选择与确定

本标段沿线有公路，乡村道路，运输条件较好。上塔号的施工材料需修人力修农运车小道路。

4、放线场地的选择确定

紧线场地、线轴场地的选择根据《架空输电线路张力架线施工工艺导则》要求，场地前后没有较多的跨越物，选择有运输设备的道路。

第四章 施工准备及施工方案

施工准备计划

1、技术资料供应计划

施工图纸供应计划

项目部应与公司工程部、设计单位积极联系，保证图纸按下列计划供应见（表 4-1）

施工图纸供应计划表 4-1

序号	图纸名称	单位	数量	计划供应日期
1	总的部分（说明书与图纸）	套	3	2008.4.1
2	材料设备清册	套	3	2008.4.1
3	杆位明细表及平断面图	套	3	2008.4.1
4	基础施工图	套	3	2008.4.1
5	铁塔结构图	套	3	2008.4.1
6	机电部分安装图	套	3	2008.4.1
7	其它有关图纸	套	-	开工前 10 日

2、技术工作安排计划及资料提供时间：

2.1 技术工作安排计划见（表 4-2）

技术工作安排计划表 4-2

时间	分部工程项目	开展技术工作的主要内容
工序前	施工准备	1. 设计施工图会审及组织技术人员熟悉图纸； 2. 参加线路施工调查，进行砂、石、水、水泥及基础钢筋的采样并送有资质的单位进行原材料检验及配合比试验；对特殊跨越及特殊塔位作详细调查。
工序前	基础工程	1. 编制施工组织设计及基础工程质量、安全保证手册； 2. 编制基础(含接地工程)施工作业指导书。
		1. 复印上述资料，向本工程各施工队及职能科室发放； 2. 组织基础、接地施工技术、质量、安全交底，进行技术交底。
		1. 组织基础支模及浇制基础试点，对试点进行总结和完善，基础施工作业指导书的施工工艺部分； 2. 基础施工质量及施工过程控制记录抽查。
工序前	铁塔工程	1. 编制铁塔材料检验、发放制度； 2. 编制铁塔组立施工作业指导书。



		<p>基础分部工程全面安全质量检查（中检）；</p> <p>2. 铁塔组立技术交底；</p> <p>3. 组立现场准备、试点、总结和推广。</p>
		<p>1. 配合铁塔组立开展安全、质量大检查，完善铁塔组立施工作业指导书。</p>
		<p>1. 铁塔部分全面检查（中检）、消缺。检查铁塔施工记录的填写并整理归档；</p> <p>2. 编制架线施工作业指导书、导线防磨损防护措施、防感应电措施、跨越公路、跨越铁路安全技术措施等；</p> <p>3. 对金具、绝缘子进行全面质检、试验。对导、地线接头进行拉力、电阻试验及架线施工技术交底。</p>
工序前	架线工程	<p>1. 配合架线开展安全、质量检查，完善架线施工作业指导书；</p> <p>2. 检查架线施工记录表格的填写，经现场旁站监理签证并整理归档；</p> <p>3. 同时开展架线工程自检。</p>
工序前	光缆工程	<p>1. 配合光缆工程开展安全、质量检查，完善架线施工作业指导书；</p> <p>2. 对 光缆接头进行参数测试及光缆架设保护施工技术交底。对OPGW、光缆进行全面质检、测试；</p> <p>3. 检查光缆施工记录表格的填写，同时开展光缆工程自检经现场旁站监理签证并整理归档；</p>
完工前	竣工验收	<p>1. 工程竣工验收、进行工程施工技术总结；线路配合启动运行</p> <p>2. 整理并完善各种技术资料及竣工图，进行竣工资料的移交。</p>

2.2 主要施工技术资料提供时间：

主要施工技术资料提供时间（表 4-3）

序号	文件和资料名称	供应时间
1	施工组织设计	2008年4月10日开工前
2	模板配置手册	2008年4月15日前
3	塔位运输明细手册	
4	基础施工作业指导书（包括接地及土石方工程）	
5	组立塔施工作业指导书	2008年5月25日前
6	临近带电体组塔安全施工技术措施	在相应项目施工前十日
7	架线施工作业指导书	2008年6月20日前
8	爆压接管施工作业指导书	
9	导地线金具附件安装明细表	
10	特殊或重要跨越施工安全技术措施	施工前十五天
11	光缆施工技术措施	2008年6月20日前
12	其它措施	在相应项目施工前十日

针对本工程特点，对于施工技术难点，进行现场调查分析并提出解决办法，编制作业指导书应包括相应的质量安全保证措施，按《施工技术管理制度》的要求做好技术交底工作。

对于特殊施工项目如“跨越 35kV 电力线、公路和铁路、”等应编制专项安全保证技术措施，经主管单位审核批准后执行。

、项目部办公用品准备

为了提高工作效率和工作质量，更好地发挥项目部的指挥、协调、调度、指导、监督等作用，逐步实现办公自动化，本工程拟投入的办公设施如下：

项目部办公用品表

序号	名 称	数 量	备 注
1	台式电脑	1 台	现有
2	便携式电脑	2 台	现有
3	打印机	1 台	现有
4	复印机	1 台	现有
5	传真机	1 台	现有
6	数码相机	1 台	现有
7	摄像机	1 台	现有

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/148103047057006042>