

高层商业办公楼施工总承包管理措施

1.1.施工总承包管理范围及管理模式

1.1.1总承包管理范围

本工程需实施总承包管理与配合服务主要有以下几个方面的工作：

序号	专业名称	配合内容
1	二次装饰工程	总承包管理、配合服务
2	电梯（扶梯）工程	总承包管理、配合服务
3	建筑智能化工程	总承包管理、配合服务
4	厨房工程	总承包管理、配合服务
5	夜景照明工程	总承包管理、配合服务
6	室外景观、绿化工程	总承包管理、配合服务
7	市政管网	总承包管理、配合服务
8	正式用电、用水、雨污水工程	总承包管理、配合服务
9	高低压配电工程及高压进线工程	总承包管理、配合服务

1.1.2总承包管理与配合服务主要依据

- 1. 国家、福建省及相关行业主管部门的有关法律法规。
- 2. 专业类的技术规范、规程和标准体系。
- 3. 与各分包单位签定的项目施工总承包合同,包括合同中的商务条款条件、经济条款条件及技术要求、规定和图纸文件等，使其能够全面地涵盖施工总承包管理的各个方面。

1.1.3总承包管理

1.1.3.1进退场管理

1. 进场管理

（1）所有按协议或合同进入现场施工的分包队伍均应按《分包单位进场申请表》规定依次履行各项手续。进场后必须按照《分包单位施工前准备工作进行情况审核表》规定依次履行各项手续。

（2）进场前一周内应由各分包方向总包方提供进场人员花名册，经总包

方审核后出具进场通知，并通知现场警卫，分包方应在约定时间进入现场，并保证按审核后的花名册人员如数进场。

（3）分包方应按总包方要求在指定的医院组织进场人员进行体检，并接受总包方对体检全过程的全面监督，体检不合格人员应于三日内清退出场，违反本规定时，分包方应接受总包方的罚款处理，各分包方人员的身体检查应每年进行一次。

（4）进场人员体检合格后进行三级安全教育，并进行安全生产教育考试，考试合格后，方能进入现场施工。

（5）各分包方应根据现场实际情况在合同确定后提出办公用房的数量及要求，并在合同中予以明确，合约签定后由总包方综合办公室统一安排。（总包将视现场情况，随时对办公用房进行调整，分包方必须服从。）

（6）分包方人员应在体检和安全生产教育考试合格后三日内办理完有关证件（现场出入证及注册手续），证件齐备后方能正式施工，证件不全人员应在二日内清退出场。

2. 退场管理

（1）分包单位如实、及时汇报工人退场理由，并出具相关证明材料，包括工人的各项手续是否办理齐全，如各项处罚、工资结算情况等。

（2）分包单位退场应严格按照总承包单位制定的分包单位进退场管理办法执行。

1. 1. 3. 2.总平面管理

序号	项目	内容
1	总平面供水和排水管理	根据本工程各施工单位的用水量及用水区域，总承包对整个施工现场的临时用水线路作出统一规划并进行管理，在保证各施工单位施工用水的前提下线路布置合理。总承包的管理部门将每天对施工现场的供水线路进行检查，保证水表、管线等供水设备处于完好状态，防止供水管线跑冒滴漏，节约用水。总承包还将定期记录各施工单位的用水量，做好施工用水费用的管理工作。 现场排水系统畅通是保证现场文明施工的重要工作，总承包商

		对整个现场排水系统作出统一规划并进行管理，现场设沉淀池、隔油池、化粪池，污水经沉淀后，排入市政污水管网。总承包商负责检查安排各施工单位保证各自施工区域的排水系统正常工作。现场布置一个 80m³的蓄水池，以减少市政管网突然停水对本工程进度的影响。
2	总平面 用电管 理	为确保安全用电，首先进行事前控制。在预测工程用电高峰后，准确测算电负荷，合理配置临时用电设备，对已经编制好的用电方案进行优化，在不影响施工进度的前提下，尽量避免多台大型设备的同时使用。对用电线路的走向作出调整，重点部位施工线路、一般用电施工线路分开，按区域划分，做到合理配置、计划用电。 在安全用电上，总承包商为加强管理，实行自备电箱准用制度，没有总承包商的准用证，分包商不得擅自将电箱带进工地使用。在临时施工用电过程中，要求分包商认真落实“三级配电两级保护”的规定，做到“三明”，即设备型号明确、容量大小明确、使用部位明确。对所有临时电线一律实行架空，不得随地乱拖乱拉。 重点部位要重点监控。总承包商每周组织一次大检查，检查结果在安全例会上进行分析讲评。通过这种有制度、有重点、有计划的用电管理，加上各分包商的积极支持配合，使施工现场的临时用电形成一个比较规范的局面，以维护正常的施工秩序。现场布置一台 400KVA 的柴油发电机，确保施工现场在停电后能正常进行。
3	施工用 地管理	本工程呈分段流水施工，不同的分包商在不同的段里进行相同或不相同项目的施工，为了实施对分包商施工现场的有效管理，总承包商在施工的不同阶段，将实行不同的施工区域管理方法。在工程结构施工阶段，施工现场主要以土建结构、钢结构施工为主，安装分包商配合。此时同时施工的分包商较少，施工现场管理较为简单。采取以土建、钢结构、安装施工内容划分的

		直线职能施工区域管理体制，由有关部门负责上述施工区域的现场管理。随着工程的进展和施工人员的与日俱增，现场的施工逐渐从以结构施工为主转向以装饰、机电安装为主。
4	货物堆放定置管理	随着工程的全面展开，大批货物将陆续进场。为了实施施工总平面图布置，高效有序地利用辅助施工面积，对货物堆放实行定置管理的办法。要求分包商货物进场的前 3-7 天，事先到项目部处签发《准运单》。货物到场时，由工地门岗保安人员检验后放行进场。货物进场后，分包商应按指定的地方卸货堆放，做到条块整齐划一，并在统一的垂直运输调度中心的安排下，按时吊运到施工作业现场。精心组织和策划，使工程现场的场容场貌一直保持较好的形象，也为施工的有序进行创造良好的条件。
5	各施工阶段总平面布置	一个施工现场的秩序井然或杂乱无章与施工总平面图规划合理与否有直接的关系。施工总平面的规划和管理是工程现场管理中的一个重要组成部分，我公司将根据施工进度和场地实际状况，在施工进展中，按照地下工程、上部土建及钢结构、机电设备安装和装饰施工等阶段分别规划施工总平面图。 本工程根据结构特点划分为地下室结构施工阶段（一），地下室结构施工阶段（二），地下室封顶施工阶段，裙楼施工阶段，1#塔楼结构施工阶段，装饰装修、工程收尾施工阶段 6 个施工阶段，每个施工阶段都采用动态管理的原则，绘制详细的平面布置图，进行规划和部署，反映各施工阶段的资源配置情况。 在地下工程施工阶段中，施工总平面图围绕各阶段施工，对施工现场内的施工道路、大型车辆的转弯车道，工地大门，材料中转地，临时仓库，塔吊等垂直运输工具，办公区、生产区、临时供水、供电、排水、排污、消防系统作出规划。 在上部结构施工阶段中，施工总平面图围绕钢结构吊装与钢筋混凝土的施工，对施工现场内的施工道路、大型车辆的转弯车道，工地大门，材料中转地，临时仓库，施工电梯和塔吊等垂

		直运输工具，办公区、生产区、临时供水、供电、排水、排污、消防系统作出规划。 在机电设备安装和装饰施工阶段中，施工总平面图围绕设备、材料的运输及安装，充分利用现场已有的条件已建的楼层，对施工现场内的临时设施，临时仓库和堆场，临时供水、供电、排水、排污、消防系统的使用作出规划。 不同施工阶段的总平面图将为施工现场的文明施工提供指南，总承包商以此总平面图检查各分包商的落实情况，从而确保施工现场的文明、整洁和有序。
--	--	--

1.1.3.3.进度管理

序号	控制措施	
1	审批分包单位的进度计划	为了确保施工总进度计划的顺利实施，分包人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，并经总包商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，并作为以后索赔的依据。通过对分包商执行的审核批准，使施工总进度计划在各个专业系统领域内得到有效的分解和落实。
2	运用先进的管理手段进行监测	总包商各责任工程师每天对现场的施工情况进行检查，汇总记录，及时反映施工计划的执行情况。进度监测将依照的标准包括： 1、工作完成比例； 2、工作持续时间； 3、相应于计划的实物工程量完成比例； 4、用工数量。
3	作好调度工作	1、建立巡查制度； 2、建立每周工作例会制度； 3、召开专题会议
4	施工进度	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，从而发现偏差，以便调整或修改计划。主要是在图上对比。按计划图形的不

	的检查	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。
5	进度计划的调整	1、当关键线路的实际进度比计划进度提前时，若不拟缩短工期，选择资源占用量大、或直接费用高的后续关键工作，适当延长其持续时间以降低资源强度或费用；若要提前完成计划，则将计划的未完成部分作为一个新计划，重新调整，按新计划实施。 2、当关键线路的实际计划比计划进度落后时，在未完成线路中选择资源强度小或费用率低的关键工作，缩短其持续时间，并把计划的未完部分作为一个新计划，按工期优化方法进行调整。 3、非关键工作时差的调整，在时差长度范围内进行。途径有三：一是延长工作持续时间以降低资源强度；二是缩短工作持续时间以填充资源低谷；三是移动工作的始末时间以使资源均衡。
6	实行奖罚制度	每月初，总包商根据上月要求完成的单项工程控制节点目标进行检查，对未按计划完成的予以处罚，以对工作不力的分包商起到鞭挞的作用。若是由于分包商自身原因拖延工期而使后续单项工程施工受阻的，分包商必须承担由此而产生的损失，同时总包商有权保留对分包商的工期索赔权。
7	进度报告	每月 25 日由总承包单位编制并提供业主一份每月进度报告，月报包括以下内容： 1、本月完成实物工程量及形象进度说明； 2、相应于计划的实物工程量完成比例； 3、各分包商劳动力投入情况； 4、材料、设备供应情况； 5、工程质量状况； 6、施工安全状况； 7、工程款支付情况； 8、合同工期执行情况； 9、存在问题及处理措施； 10、下月计划安排；

1.1.3.4.质量管理

1.总包质量管理工作内容

(1) 进行质量意识教育，强化质量意识。明确质量管理目标，明确质量标准。

(2) 每日进行安全巡查，每周组织现场质量安全大检查。对存在的安全问题记录备案（书面形式和音像形式相结合）。

(3) 每周实行质量安全生产例会制度，会议上通报检查中出现的质量安全问题及隐患，并督促整改。并通报质量安全生产处罚情况。

(4) 每个分项工程（工序）开工之前，分包单位的技术人员及工长必须对操作人员进行全面细致的技术、质量交底。交底以统一格式进行，并形成书面资料报总包技术部检查。

(5) 实行“三检制”的基础上进行分包、总包、监理三级检查制度。

(6) 认真学习、掌握并严格执行国家现行规范，行业标准及项目的规定，严格按设计文件，施工文件组织施工生产。

(7) 督促分包方编制本项目质量计划，并在此基础上编制整个项目的质量计划并予以实施。

(8) 分包单位在施工生产过程中要开展“劳动竞赛”活动，包括生产竞赛和知识竞赛，根据实际情况，对关键部位、质量通病施工开展QC小组活动，项目经理部将对各项活动进行检查并奖优罚劣。

(9) 分包单位应组织对工人的教育，使操作人员掌握施工规范，验收标准，提高工人自身的素质，经理部将定期对工人的掌握的规范情况进行考试核查，达不到要求的强行退场。

(10) 各分包单位必须根据工作量配置足够的专职质检员进行现场巡回检查及报验工作。

(11) 分包单位必须有完善的质量控制及保证措施，并报总包方查验。

1.1.3.5.职业健康、安全与环境保护管理

1.分包入场向总包提供资料

(1) 分包单位人员必须在入场后一周内提交如下资料

1) 人员名册：入场当日提交。名册分管理层和操作层，写明职务工种，

并附本单位安全管理体系图（或表）。

2）《特种作业操作证》复印件：（机械操作工、电工、电气焊工、架子工、起重工等）。

3）本单位员工身体检查表复印件。

4）电、气焊工《消防考试合格证》复印件。

5）本单位《建筑施工企业安全生产许可证》、《企业资质等级》、《营业执照》。

6）每人准备 4 张免冠正面半身一寸照片，用于办理各种证件。

（2）施工机械、机具

1）进场的机械、机具一览表。（随进场时间提交）

2）机械、机具安全证明，由总包对中小型机械进行验收后，备案方能使用。

（3）临电

1）进场临电电箱一览表：配接线图。

2）进场临电电缆一览表：注明型号、长度等。

3）分包人员进场必须提前 24 小时报总包质量安全总监，以便安排入场安全教育。分包若私自调换施工人员，总包方将根据政府相关文件对分包方进行处罚。

4）用于安全防护的物资进场必须向总包安全总监、物资部提供《物资一览表》，经总包安全总监确认后方可使用，总包方对使用不符合安全规定物资的分包单位将进行处罚。

5）上述 1~3 条分包提供的安全资料交总包质量安全总监收存。

2. 分包方的入场教育

（1）分包方人员进场前必须与总包签订《总包对分包安全总交底》及《安全管理协议书》。

（2）分包单位必须提前 24 小时向总包安全总监提出书面的入场教育申请。

（3）由总包质量安全总监安排入场教育的内容和时间。

（4）入场教育后发放考试卷， 考试卷由分包安全员批阅、总包方安全总

监收存，分包安全员在 24 小时后必须向总包安全总监报入场教育成绩单。电气焊工消防安全考试卷由总包综合办公室批阅并存档。

(5) 入场教育合格者由总包安全总监发放《安全教育合格证》方可上岗作业。

(6) 日常的安全教育

1) 班前教育：由分包班组长进行，做好班组活动记录，分包班组长保存备查。

2) 周一安全教育：在总包指定地点，每周一下午 14:00 分包全体员工参加，时间不少于 15 分钟，分别由各分包现场负责人组织，发表上周安全情况和本周安全注意事项。分包安全员做好周一安全活动记录并留存备查。

3) 总包责任工程师分别参与各分包周一安全教育。

4) 总包质量安全总监负责监督各分包安全活动情况。

5) 分包单位的安全技术交底情况。

(7) 日常安全管理

1) 分包方应对自身施工内容编制安全生产保证措施并报总包审核，施工过程中严格按照该措施进行施工。

2) 分包人员必须佩带出入证进场，暂未办理出入证者须向门卫出示本人身份证并通报所在单位，由门卫核实名单后进场。

3) 分包方必须每日携带《日材料进出场计划》和《日材料进出场及场地布置示意图》参加生产例会，并交总包方裁定。总包裁定后将《示意图》交门卫执行。未经总包同意，不得随意进出。

4) 分包在生产例会安排第二天生产计划同时，必须发表其危险作业区、动火作业地点及动火人员数量，可能存在交叉作业的工序，所占用的安全通道等，由总包裁定。未经总包同意不得进行此项作业。

5) 周一总包召开分包安例会，通报项目安全情况，安排项目安全管理工作。

6) 每周进行由总包带队，分包参加的安全生产、文明施工大检查。

7) 包安全总监按专项抽查各分包安全情况（对内业进行检查或指导）。

8) 分包安全员应向总包安全总监上报本单位违章及事故、未遂事故情

3. 临边、洞口的安全管理

(1) 总则

1) 结构施工阶段建筑物周围已设置的水平安全网不得随意改动,根据施工需要和总包要求分包支搭安全网,由分包、总包方联合验收,并报监理单位审查,验收单交总包质量安全总监存档备查。

2) 结构施工中洞口、临边应做好防护。总包方在分包入场后分别移交各分包,移交后由分包负责检查、维护,总包监督实施。

3) 凡用上述设施使用及搭设维护过程中造成的工伤事故和未遂事故,由分包独立承担经济和事故责任,由分包独立承担政府及上级主管部门的惩处。分包单位必须采取一切办法消除由此给总包带来的一切消极影响,总包单位保留索赔的权力。

(2) 安全网

1) 凡有坠落危险的部位必须设置水平安全网。

2) 关键部位如电梯井、大于 1.5*1.5 米的洞口等,应根据有关国家安全验收规范要求设置水平安全网和防护栏杆。

3) 因施工需要拆除安全网必须在 24 小时前向总包安全总监提出书面申请,经总包、监理及业主单位同意后方可拆除。

(3) 洞口防护

1) 凡一边超过 20 厘米的洞口必须设置防护措施。

2) 电梯安装过程中,洞口防护必须按总包安全防护设施标准化的要求设置安全门挡,并悬挂安全警示标志。

3) 因施工需要拆除洞口防护应向总包安全总监提出书面申请并写明将采用的防护措施。经总包、监理及业主单位同意后方可施工,完毕后恢复。

4. 临电管理规定

(1) 责任划分: 临电分级管理

1) 包责任:

A.总包负责现场总箱、一级箱的管理和维护。

B.总包负责现场主电缆的检查维护。

总包负责审查各分包在本单位施工用临电设置的方案审核，负责监督各分包的临电管理情况。

D.总包对分包在临电使用和管理违章及不规范行为有处罚权。

E.总包负责检查各分包临电用量情况。

2) 分包责任:

A.分包单位必须从总包指定的二级箱内指定的开关上接驳电源。

B.分包方按 JGJ46-2005 《施工现场临时用电安全技术规范》提供自身施工所需的临电线路、二级和三级配电箱。

C.分包方负责自身施工临电线路及电箱的日常维护，保证临电支路的安全和完好。

D.分包方负责定期（每日）检查临电设施。

E.分包方负责承担因本单位临电造成的工伤事故及未遂事故的经济和刑事责任，并独立承担政府及上级部门对事故的处理结果。

5. 机械管理

(1) 责任划分

1) 总包提供的机械设备安全由总包方负责。

2) 分包方自带机械设备及工具安全由分包方负责。

3) 分包方携带的机械设备必须是劳动部门检验合格产品。

4) 因使用不合格的机械设备造成事故的，由分包方独自承担责任。

(2) 进场

1) 设备进场前 24 小时向总包方质量安全总监及保卫干事提交书面设备进场一览表。

2) 分包进场后的机械设备由总包安排验收时间，总分包安全员共同验收签字后方可使用。

(3) 日常管理

1) 分包负责自有设备的保护、维修保养及安全检查。

2) 分包方每日检查自有机械安全情况并记录。

3) 包方随时抽查各分包机械情况，有处罚权及勒令退场权。

4) 分包安全员每周对机械进行专项检查，所用表格见机械检查表。

分包应做好现场安全生产文明施工工作

为了做好安全生产，文明施工，总包要求分包必须按照福建省及厦门市建设工程安全文明施工样板工地的有关要求，做好自身的安全生产和文明施工工作，参加总包组织的安全文明施工大检查，并成立安全文明施工领导小组名单报总包备案。在工程实施工程中：文明施工和安全生产应满足国家、省、市政府、主管部门颁布的安全生产规程与规定，《建筑施工安全检查标准》（JGJ59-99）、以及厦门市的相关规定，并根据安全生产及文明施工规定的具体要求，向专业施工单位详细交底，向专业施工单位明确有关部署，统一实施场地的场容场貌和施工保洁管理。

1. 技术管理内容

序号	类别	管理内容
1	技术责任制度	制定项目经理、生产负责人、技术员、质检员、工长、测量、试验、材料、商务、机电等人员的技术责任制，根据技术责任制现行管理及奖罚。
2	计量管理	计量管理制度；计量监督制度；计量器具流动转制度；计量器具使用、维护、封存保管制度；物料进出库计量管理制度；能源计量管理制度；现场拌制物计量管理制度；加工场地计量管理制度
3	测量定位管理	测量人员的职责；技能要求；测量方法和仪器要求；测量精度；基准点的保护；测量资料的整理
4	图纸会审	图纸会审的人员；会审内容；会审的程序；会审后的交底；会审遗漏或新问题的处理
5	施工组织设计及施工方案	编制人员；编制内容和要求；审批程序；方案交底；方案执行的监督检查和变更处理程序
6	设计变更及洽商	变更洽商的制度；变更洽商的程序；变更洽商的交底和过程执行监督检查
7	技术交底	交底的内容、要求；分级交底；交底执行的监督检查
8	技术资料的管	资料管理规定；资料的主要内容；资料编号；资料报审；资料表格；

		资料填写规定；回复资料的规定
9	总包技术管理	总包技术管理制度；技术分包进场前报送的资料；变更洽商的规定；方案报批的程序及规定；试验、计量管理；资料管理；测量管理；深化设计协调
10	竣工验收	竣工验收的程序；分包单位的职责及配合事项

2. 技术管理重点

序号	类别	管理办法
1	技术协调	1) 强调技术协调预控的全面性。作为总承包商除对自身施工范围内的工程技术管理外，更重要的是对其他指定专业分包商的技术协调管理，具体如下：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；主体结构施工与玻璃幕墙工程施工，主体结构施工与机电、一次装修工程施工，机电工程与一次装修工程施工，以及机电工程内部各专业协调。 2) 强调技术管理的前伸与后延，重视综合协调能力。在施工中，我们不仅重视其施工的内在质量，而且通过技术准备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。 3) 重视新技术、新工艺、新材料的应用与推扩，增加科技含量。
2	施工组织设计及施工方案管理	1) 作为工程实施阶段的施工组织设计是具有指导性的重要管理文件，工程总承包商将组织编制实施阶段的施工组织总设计，提供各阶段的施工准备工作内容，对人力、资金、材料、机械和施工方法进行科学合理的安排，协调各施工单位、各工种之间、资源与时间之间、各项资源之间的关系。 2) 各分包商将依据总承包的要求编制各自的施工组织设计，其重点在于如何完成总承包的进度、质量要求及其所承担工程的专项技术方案。 3) 各分包商编制的分项工程施工组织设计及施工方案首先由总承包进行审核，审核合格后遵照监理工作规程进行报审，经监理审批同意后方可执行。落实执行可采用交底会、书面等形式。施工组织设计、

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/268045105014006136>