

道路工程项目策划书要预先评估项目的工程特点、难点及存在风险，对工程各环节进行梳理、预估，提出相应管理重点及应对措施，以期保证工程各环节进展顺畅，降低成本，提高效率，提高工程实体质量和工程策划、管理水平。下面是小编整理的相关内容，欢迎阅读参考！

深入研究、理解所建工程，精细梳理工程建设全过程的各个环节是编好《项目工程管理策划书》的前提。《项目工程管理策划书》的内容应突出工程管理重点、涵盖工程建设全过程。

## 一、项目概况

### 1. 位置及环境

项目地理位置，地貌，周围环境状况，道路交通，市政配套（给排水、供电、燃气、通讯等）状况等。

### 2. 建设用地规划要求

项目占地面积，建筑占地率，绿化率，容积率，消防、道路及出入口位置等。

### 3. 建筑概况

总建筑面积，建筑类型，各类建筑栋数、面积、层数、高度等，地下建筑概况（面积、层高、层数）等。

### 4. 建筑分期概况

项目分期及各期所处位置、建设顺序，各期建筑面积、

## 二、项目部架构及人力计划

### 1. 项目管理组织架构

在人力部的协助下制定项目管理组织架构；  
项目部人员构成、培训及发展计划。

(1) 质量保证体系项目部质量管理组织形式、人员配置；组建包括监理、总包的质量、技术人员在内的质量技术小组，解决项目日常质量和技术问题。

#### (2) 岗位职责

各岗位的工作内容、职责描述。

#### (3) 项目部费用

项目部办公场所及办公设备计划；项目部费用计划。

## 三、项目建设计划、场地综合利用规划

### 1. 项目建设计划

依据《项目开发计划》和《项目建设综合计划》编制《项目工程管理策划书》中的项目建设计划部分；

该部分应纳入政府管理部门、市政配套部门等与项目建设有关的控制部门、监管部门、配合部门的报送、审批、准许时间节点；

亦应纳入公司内部的产品、营销、设计、成本、采购等相关部门的计划；

该部分应由总体计划、分期计划和标段计划组成。

## 2. 项目建设总平面规划

根据总体、分期、标段建设计划，结合项目市政配套条件，考虑营销配合要求、室外道路、管、景观绿化等建设的先后顺序，综合布置施工道路、临时水电及施工用临时设施、大型设备、材料加工及堆放场地等，做到在项目建设过程中不拆迁、不返建，不影响各期的建设和交付。

总平面规划亦应考虑场地内外的相互影响和制约。

### (1) 开放示范区

考虑项目建设先后顺序，合理规划位置，交通方便，不影响市政管道接入、小区道路和管布置；项目建设全周期均可利用，或者作为永久设施的一部分。

### (2) 临时设施

临时办公室、宿舍、食堂等应考虑项目建设及交付的先后顺序，结合永久道路、管布置，做到项目建设后期或项目建设完毕后拆除；成品、零部件仓库和设备维修车间的布置原则同上；

上述生活区域应与施工区分开布置，并设置隔离或明显分界标志。

### (3) 材料加工、运输

材料加工与堆放场地应相邻布置，以减少材料水平搬运距离；两者亦应考虑项目建设及交付的先后顺序，做到项目建设后期或建设完毕后拆除。

塔吊布置应同时考虑水平和垂直两方面的运输要求；亦应根据工程各阶段运输量的要求，考虑塔吊本身的运输半径、起吊重量、提升及回转速度等因素，以及塔吊间的协同工作等，合理布置塔吊，使塔吊作用最大化。

砌筑材料（砖、砌块等）、门窗、面砖等非工地加工材料的临时卸货/堆放场应尽量靠近所使用部位的垂直运输设备（塔吊、临时货梯等），以减少二次水平搬运。

塔吊等大型设备应考虑综合利用，尽量减少安装、拆除次数，且做到安装、拆除方便、安全。

#### （4）临时道路、水电络

考虑以永久道路的路基作为临时道路；临时水电应与永久水电相碰撞、交叉；临时水电应考虑项目建设顺序，不与永久建筑相碰撞，建一部分房屋拆一部分临时水电；临时水电应满足给水试压、电梯等永久用电设施试运行的要求。

### 四、项目管理目标

#### 1. 进度计划管理目标

进度计划：总进度计划、分期计划、标段计划的偏差控制目标；标准工期：基础、开放、开盘、结构封顶、交付等节点的偏差控制目标。

#### 2. 质量管理目标

工程实体质量：实测实量，渗漏、裂缝等质量通病控制目标；客户满意度：客户质量满意度目标；

质量奖：鲁班奖、詹天佑奖、地方质量奖等获奖目标。

### 3. 成本管理目标

目标成本：公司下达的目标成本控制、管理目标；

动态成本：设计变更、计划不周、管理不善等造成返工、签证的控制目标；

措施成本：施工方案优化，施工工艺改进，减少浪费、节约成本目标。

### 4. 设计管理目标

图纸质量：施工图深度（包括各专业图纸齐全、相互配合程度、节点详图等）及错、漏、碰、缺控制目标；设计变更：避免重大设计变更、减少变更频次控制目标；成本指标：依据《万科产品设计控制指标（第一批）对标操作指引》；环保节能：外墙保温，节电、节水、节气等环保节能目标。

### 5. 技术管理目标

新材料、新技术、新工艺应用目标；

风险识别及技术事故控制目标。

### 6. 安全文明施工管理目标

工程现场整洁、有序管理目标；

安全措施落实，杜绝安全事故（尤其是人身伤亡事故）目标；

安全文明施工获奖目标。

### 7. 健康、安全、环保

环境保护（排污、粉尘、噪音）目标；

限用、禁用材料控制，室内空气质量监测、控制目标。

## 五、开工准备

### 1. 工程承包范围、界面划分

合理划分工程承包范围的界面，即合理划分工程承包商的承包范围是工程管理过程中的一个重要环节，工程界面划分即工程承包范围划分的合理与否对保证工程质量尤为重要；以工程施工工序的合理性、承包商的专业能力划分工程界面/承包范围，明确验收、交接责任，杜绝出现盲区；工程的招投标范围和工程量清单亦应按工程承包界面划分确定。

### 2. 准备、采购策划和计划

根据《项目开发计划》、《项目建设综合计划》、公司相关规定以及工程承包范围的划分，由采购部门策划制定勘察单位、设计单位、监理单位、总包单位及独立分包单位、甲指分包单位等的采购计划；采购部门根据工程进度计划制定材料设备供应计划，优先采用集团集中采购的材料设备，其次采用区域集中采购的材料设备，再次是一线公司采购的材料设备。

### 3. 施工图

#### （1）土建施工图

施工图深度应满足住房和城乡建设部于 XX年 11 月 26

(XX年版) 的

要求；

施工图需经政府授权的图纸审查机构审查通过，并经一线公司内部会审、设计分管负责人批准。

## (2) 装修图

装修房工程必须有完整的装修图，装修图须与土建施工图相一致；

卫生间及卫生洁具、厨房及厨房设备等布局合理，不存在使用功能缺陷；

配电板、插座、开关面板、水管、龙头等的数量配置满足使用要求，且布置合理、定位准确，并与墙面装饰材料排版协调。

## (3) 桩基、地基处理

桩基、地基处理可提前施工的，应在上部主体结构确定并保证不变的情况下，先提供经会审通过的、完整的桩基、地基处理施工图。

## (4) 室外道路、管

室外道路、景观绿化设计应考虑雨水有组织排放，应系统标明标高、坡度，使雨水排水顺畅，路面、草坪不积水。

室外管应结合市政配套管接入点和区内建筑、设施规划需求，并应考虑分期建设的使用要求等综合布置。

## (5) 建筑构造及工序、工艺

建筑构造、施工工序、工艺及方法应遵守集团发布的《建筑构造及工序工艺》相关规定和做法。

## 六、工程管理

### 1. 进度计划

#### 施工进度计划

施工计划应综合考虑单体工程与整体工程、室内工程与室外工程等的配合，以及市政配套和区内道路、管铺设的关系等，做到施工先后有序、互不干扰、互不牵制；

(1) 以标准工期为基准，建立控制节点，编制标段、楼栋的具体施工计划；

(2) 编制年计划、月计划、周计划以及形象进度计划控制表；

(3) 考虑甲指、甲供材料设备的采购周期，编制供货及进场计划；

(4) 甲方指定分包单位、甲方独立分包单位的进出场计划；

(5) 市政配套（道路、给排水、供电、燃气、通讯等）施工及接入计划；

(6) 售楼中心、开放展示区、样板房等的建设计划；

(7) 临时设施的搭建及拆除计划。

### 2. 节点控制

基础、开放、开盘、结构封顶、交付等节点的时间控制。

## 报批报建计划

土地证、建设用地规划许可证、建设工程规划许可证以及施工许可证等施工证照获取计划，避免无证开工。

## 3. 工程质量

### (1) 工程质量管理体系、检查制度的确立

建立甲方、监理、总包及分包在内的项目部工程质量管理体系，落实施工单位自检、复检、专检和监理单位监督、检查及甲方检查的检查验收制度。

### (2) 样板引路

大面积施工前先做样板，发现问题、改进工艺是保证质量的重要措施。样板对工人上岗前的培训具有非常具体的指导作用。

### (3) 加强过程管理

施工前的交底、准备及施工过程中的监督、检查和及时纠错是保证工程质量的重要手段，一次做成就是最好的质量保证。

### (4) 工程质量通病防治

制定工程质量通病（如渗漏、裂缝）预防及改进方案是工程质量管理的一个重要环节，对确保工程实体质量，提高客户质量满意度具有一定的积极作用。

应把外墙、窗边、屋面、阳露台、卫生间等与水有关的

灰的部位作为防裂缝、空鼓的重点控制对象。

#### (5) 材料、设备质量检验

所有材料设备在使用前必须进行相关试验或检验。

- a. 出厂质量合格证；
- b. 材料试验；
- c. 设备检验。

#### (6) 实测实量

遵照《产品质量评估管理办法（试行）》和《产品质量实测实量操作指引（试行）》，对工程施工全过程进行检查和评估，做到日测日量，随时掌握工程质量状况，鼓励建立分户档案。

#### (7) 隐蔽工程验收

工程被下道工序隐蔽前、即下道工序施工前须对已完工程进行检查验收，并拍照、做好验收记录。

- a. 地基处理；
- b. 桩基；
- c. 钢筋；
- d. 砌体；
- e. 门窗；
- f. 防水；
- g. 预留预埋。

## （8）成品保护

合理的施工工序是成品保护措施能否切实执行的前提，易损坏/污染部位的保护是成品保护的关键。

a. 施工顺序：先湿后干、从上到下、由里而外、清扫出门；

b. 保护部位：门窗、地面、卫生洁具、厨房系统、固定家具、分集水器、地热、散热器，防水层，公共部位的地面、墙面、电梯，室外部分的管线、硬铺、景观等；

## 4. 工程技术

### （1）施工图会审

由公司工程部/项目部组织设计部门、成本部门、项目部/工程部及设计单位、监理单位、施工单位对施工图进行会审。

- a. 解决施工图的错、漏、碰、缺问题；
- b. 检查设计功能缺陷，以期减少设计变更和工程返工；
- c. 检查设计缺陷，消除工程质量隐患；
- d. 对因设计造成施工降效提出设计修改意见、提高施工效率，降低成本。

### （2）基坑支护与监测

有深基坑的项目必须委托专业设计单位进行基坑支护设计，提出设计、监测方案，组织专业部门、专家对基坑支护、监测方案进行评审。

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/305120231343011323>