

群塔作业施工各项管理计划

目 录

7.1	绿色施工管理计划.....	1
7.1.1	绿色施工组织机构和职责分工.....	1
7.1.2	绿色施工实施措施.....	2
7.1.3	绿色施工评价.....	3
7.1.3.1	批次评价.....	3
7.1.3.2	阶段评价.....	3
7.1.3.3	单位工程绿色施工评价.....	3
7.2	进度管理计划.....	4
7.2.1	进度管理组织制度和责任分工.....	4
7.2.2	组织措施.....	5
7.2.3	施工进度控制点.....	5
7.3	质量管理计划.....	5
7.4	安全管理计划.....	8
7.4.1	职业健康安全管理目标.....	8
7.4.2	现场职业健康安全管理组织机构和职责分工.....	9
7.4.2.1	现场职业健康安全管理组织机构.....	9
7.4.2.2	现场职业健康安全管理职责分工.....	9
7.4.3	职业健康安全重大危险源.....	12
7.4.4	职业健康安全资源配置计划.....	12
7.4.5	施工现场安全生产管理制度.....	13
7.4.6	职业健康安全保证措施.....	14
7.5	成品保护管理计划.....	18
7.5.1	成品保护管理目标.....	18
7.5.2	成品和设备保护的组织机构与职责.....	18
7.5.3	成品和设备保护的管理制度.....	19
7.5.4	成品和设备保护措施.....	20

7.1 绿色施工管理计划

7.1.1 绿色施工组织机构和职责分工

表 7.1.1-1 绿色施工组织机构和职责分工表

序号	管理职务	姓名	职责和权限
1	项目经理	杜加平	项目经理是施工现场环境管理的第一责任人，负责建立健全项目环境管理体系，组织体系运行管理。
2	执行经理	李存建	执行并配合项目经理工作安排
3	项目总工	修玉凯	1) 主持编制塔吊绿色施工管理措施、管理规划，落实责任并组织实施，组织项目经理部的绿色施工意识教育和绿色施工措施培训。 2) 贯彻国家及地方绿色施工保护法律、法规、标准及文件规定。 3) 协助项目经理制定绿色施工管理办法和各项规章制度，并监督实施。 4) 组织人员进行环境因素辨识，编制重大环境因素清单和环境保护措施，组织环保措施交底并督促措施的落实。
4	生产经理	李瑞	1) 绿色施工方案责任细化并组织实施，组织项目经理部的环境意识教育和环保措施培训。 2) 贯彻国家及地方环境保护法律、法规、标准及文件规定。 3) 协助项目经理制定环境保护管理办法和各项规章制度，并监督实施。 4) 组织人员进行环境因素辨识，编制重大环境因素清单和环境保护措施，组织环保措施交底并督促措施的落实。 5) 参加环保检查和监测，并根据监测结果，确定是否需要采取更为严格的防控措施，确保现场污染排放始终控制在国家及成都市、双流区有关环保法规的允许范围内。
5	商务经理	陈泽爱	编制塔吊施工绿色施工成本预算和绿色施工指标测算，按月工作量报表统计，进行塔吊施工绿色施工预算与实耗量对比分析。
6	安全总监	巨江山	1) 绿色施工宣传。 2) 落实有关塔吊施工绿色施工管理规定，对进场工人进行塔吊施工绿色施工教育和培训，强化职工的绿色施工意识。 3) 组织现场塔吊施工绿色施工管理的检查和环保监测。
7	专业工程师	肖阳 陈正武 张恒	1) 对塔吊施工绿色施工策划内容组织实施。 2) 建立塔吊施工绿色施工台账，负责档案生成、收集。
8	物资工程师	王宁	对进场材料验收和数量核对，建立原材料进场和耗用台帐，逐月和分阶段统计消耗数量，与合约部门预算对比，以掌握材料消耗情况。
9	材料工程师	王春淋	绿色施工材料设备的采购、进场验收、保管。

7.1.2 绿色施工实施措施

表 7.1.2-1 绿色施工实施措施表

序号	分项	实施措施
1	节水与水资源利用	1) 雨水回收利用系统； 2) 自动加压供水系统； 3) 地下水的重复利用技术； 4) 混凝土养护节水技术；
2	节地与土地资源利用	1) 可移动式临时厕所； 2) 临时设施、设备的可移动化节地技术；

		3) 推拉大门;
3	节能与能源利用	1) 太阳能路灯节能环保技术; 2) LED 临时照明技术; 3) 工人生活区 36V 低压照明; 4) 限电器在临电中的应用; 5) 项目部热水供应的节能减排; 6) 工地宿舍配电技术; 7) 空气源热泵辅助加热技术;
4	节材与材料资源利用	1) 预制装配式混凝土路面; 2) 中建箱式板房应用; 3) 可周转工具式围墙应用技术; 4) 定型化移动灯架应运技术; 5) 可持续周转临边防护; 6) 工具式栏杆;
5	环境保护	1) 临时设施场地铺装混凝土路面砖技术; 2) 施工道路自动喷洒防尘设施; 3) 施工车辆自动冲洗装置的应用; 4) 砼运输防遗撒措施; 5) 食堂隔油池; 6) 封闭式垃圾池; 7) 污水处理系统;
6	其他	1) BIM 应用技术;

7.1.3 绿色施工评价

7.1.3.1 批次评价

按照月度进行批次评价。

- (1) 每一个月自评一次; 由总包单位组织, 邀请监理单位、业主单位参与。
- (2) 以过程资料为依据, 对每个评价要素进行评价, 并填写要素评价表;
- (3) 对每个评价要素的自评结果进行加权整理, 形成批次评价表, 形成批次得分;
- (4) 参与各方签字后, 资料归档保存。

7.1.3.2 阶段评价

按照施工阶段进行阶段评价;

- (1) 由监理单位组织, 业主单位、施工单位参与;
- (2) 每个施工阶段进行一次;
- (3) 在要素评价、批次评价的基础上进行。包括要素评价表、批次评价表及施工过程资料;
- (4) 将评价结果填入阶段评价表;
- (5) 各方签字、资料归档保存。

7.1.3.3 单位工程绿色施工评价

按照单位工程进行单位工程绿色施工评价；

- (1) 由建设单位组织，监理单位、施工单位参与；
- (2) 单位工程竣工后 10 日内进行一次；
- (3) 在要素评价、批次评价、阶段评价的基础上进行。包括要素评价表、批次评价表、阶段评价表及施工过程资料；
- (4) 将评价结果填入单位工程绿色施工评价表；
- (5) 各方签字盖章、资料归档保存。

7.2 进度管理计划

7.2.1 进度管理组织制度和责任分工

(1) 分项工程开始后，由技术负责人负责编制施工计划，并组织相关部门召开专项讨论会议，由技术工程师负责会议记录、照相并形成纪要，总施工计划定稿后报项目经理审核后下发各分包单位及各部门并留存。

(2) 每周六前，由生产经理负责编制项目下周周进度计划，并组织相关部门召开专题讨论会议，由计划工程师负责会议记录、照相并形成纪要，月进度计划定稿后报项目经理审核后下发各分包单位及各部门并留存。

3、每天 17:30 召开每天分包协调会，工程部、技术部、安全部、质量部主管参加，劳务队项目经理及其他管理人员参加。会议主要是进行施工进度、质量、安全的检查与评价，落实日计划调整，及时反馈。

表 7.2.1-1 绿色施工组织职责分工表

序号	管理职务	姓名	职责和权限
1	项目经理	杜加平	1) 明确塔吊施工的合同工期目标并进行分解，并将工期管理的责任落实到人；每周组织召开一次生产例会，对失控的计划要及时进行调整，采取有效的措施组织施工，并做好记录。 2) 协调好业主、监理、设计、市政、环境等与项目相关各方面的关系。
2	执行经理	李存建	1) 负责塔吊施工所需人、财、物的组织管理与控制。 2) 负责塔吊施工的进度、质量、安全、文明等综合协调。
3	项目总工	修玉凯	1) 负责塔吊施工部署、施工进度计划、主要控制点计划、资源配置计划。 2) 协助项目经理工作，分管技术部，负责塔吊施工的深化设计和技术工作。 3) 审核塔吊施工方案，并进行塔吊施工方案交底。 4) 及时组织技术人员解决工程施工中出现的技术问题。

4	商务经理	陈泽爱	1) 负责塔吊施工分包的预决算。 2) 负责塔吊施工的分包招标、合同管理、商务洽谈等工作。 3) 负责项目与财务有关的统计工作。
5	生产经理	李瑞	1) 编制周进度计划及配套的资源配置计划，对每月的施工进度情况加以控制。 2) 编制《每周情况报告表》，对每周的施工进度情况进行总结分析。 3) 负责施工现场的管理及工序管理，编制《项目每日情况报告表》，对每天的施工进度情况加以控制。 4) 负责各施工区域的协调施工期间的资源利用、施工协调等工作。 5) 月组织召开周例会，与周进度计划对比，及时进行纠偏。
6	专业工程师	肖阳 陈正武 张恒	1) 协助生产经理对工程的施工生产、进度计划，确保工程施工顺利进行。 2) 对工程各专业项目之间的施工生产进行协调。 3) 负责各专业工种之间的协调及配合，不同专业之间的工作面移交。 4) 根据每日施工完成情况对比每日施工计划，并及时纠偏。
7	商务工程师	李俊才 曹宴宾	1) 协助商务经理进行商务的各项管理工作。 2) 监督分包商的履约情况。 3) 审核分包商制定的物资计划和设备计划，督促分包单位及时采购所需的材料和设备，保证分包单位的工程设备、材料的及时供应。 4) 参与分包的招投标工作
8	物资工程师	王宁	1) 负责对专业工程师提出的物资计划安排物资按时进场。 2) 负责物资进出库管理和仓储管理，每月对现场物资进行盘点。 3) 负责对材料的标识作统一策划。 4) 负责监督检查所有进场物资的质量，协助资料员做好技术资料的收集整理工作。

7.2.2 组织措施

表 7.2.2-1 绿色施工组织措施表

序号	措施类别	措施内容	责任人
1	建立制度	1) 建立工期例会制度总结前一阶段工期管理方面的经验教训，提交并协调解决各类问题；	修玉凯 李瑞
		2) 根据前期完成情况和其他预测变化情况，及时调整后期计划并下达部署；	
2	合理配置劳动力	3) 在施工过程中，组织各劳务及时穿插，进行合理的流水施工，并根据施工阶段的特点，分阶段编制劳动力计划，投入足够的劳动力，确保总工期目标实现。	修玉凯 李瑞
3	特殊保障措施	4) 在现场临边等事故易发位置，严格按照有关规定设置警戒灯，并由专职安全员负责维护；	万平
		5) 事先做好机械设备的维护保养，防止机械设备夜间出现故障	万平

7.2.3 施工进度控制点

表 7.2.3-1 施工进度控制点表

控制点	控制点项目名称	施工时间	完成时间
塔吊	塔吊安装	2021.6.28	2021.6.29

塔吊	塔吊拆卸	2022. 9. 01	2022. 9. 03
----	------	-------------	-------------

7.3 质量管理计划

表 7.3.1-1 工程施工质量分解目标

序号	检查项目			允许偏差
1	塔吊基础	钢筋	主筋间距 (mm)	±10
2			长度 (mm)	±100
3			直径 (mm)	±10
4		平面外形尺寸		±20
5		平面水平度	每米	5
6			全长	10
7		垂直度	每米	5
8			全长	10
9		预埋件	标高 (顶部)	+20, 0
10			中心距	±2
11	塔吊预埋件	支腿组件对角线的长度差不得大于 2mm		
12		四根主弦杆上平面的平面度偏差不得大于 1/1000		
13	防雷接地	接地电阻值不大于 4Ω		
14		扁钢的搭接长度不小于其宽度的 2 倍, 三面施焊		
15	塔身	平臂塔独立状态或附着状态下最高附着点以上塔身轴线对支承面垂直度不得大于 4/1000, 最高附着点下塔身轴线对支承面垂直度不得大于相应高度的 2/1000。动臂塔在无风状态下塔身轴线侧向垂直度不得大于 4/1000。		

表 7.3.1-2 质量管理组织机构和职责

序号	职务	责任人	职责	职责内容
1	项目经理	杜加平	组长	负责塔吊施工过程质量协调、组织、策划
2	执行经理	李存建	副组长	配合并执行项目经理工作安排
3	项目总工	修玉凯	副组长	塔吊施工过程技术指导、监督、方案拟定
4	技术工程师	龚代禹	组员	协助项目总工塔吊施工过程技术指导、监督、方案拟定
5	生产经理	李瑞	组员	塔吊施工过程人员、材料、机械协调、组织方案实施
6	安全总监	巨江山	组员	塔吊施工过程质量安全监督
7	质量工程师	邓山	组员	参与方案编制、技术监督、过程检查纠偏
8	商务经理	陈泽爱	组员	提供资金支持
9	物资主管	王宁	组员	进场材料验证、负责物资进场质量移交其他物资支持

10	专业工程师	肖阳	组员	塔吊施工具体方案现场实施协调、监督
----	-------	----	----	-------------------

表 7.3.1-3 质量控制点

控制阶段	控制环节	控制要点	控制人	参与控制人	主要控制内容
施工准备阶段	原材料规格	钢筋	李瑞	邓山	钢筋规格
施工阶段	钢筋绑扎	钢筋间距	李瑞	邓山	钢筋间距
	混凝土	标号、坍落度	李瑞	邓山	混凝土标号、坍落度
检查验收阶段	塔吊基础	基础标高	李瑞	邓山	基础标高
	预埋件	位置复核	李瑞	邓山	定位复核
	塔身	垂直度	李瑞	邓山	独立状态或附着状态下最高附着点以上塔身轴线对支承面垂直度不得大于4/1000，最高附着点下塔身轴线对支承面垂直度不得大于相应高度的2/1000。动臂塔在无风状态下塔身轴线侧向垂直度不得大于4/1000。

表 7.3.1-4 现场质量管理制度

序号	制度名称	制度内容
1	技术交底制度	项目经理部在施工中应严格进行技术交底制度，对每个分部分项工程、每道工序的施工都应进行层层的技术交底。 交底程序：在工程施工前由项目技术负责人对施工专业工程师、施工人员进行交底；在分部分项工程施工前由分管施工专业工程师对班组长进行技术交底；每个施工部位施工前班长对操作人员进行技术交底。交底时做好文字记录。对重要的分项工程及施工工序应由项目技术负责人及专业工程师组织进行技术交底。
2	原材料、成品及半成品的验证和验收制度	原材料、成品、半成品的质量好坏直接影响工程质量，因此在施工中应严格要求，把好进场时的验证和进场复检关。 原材料、成品、半成品在进场前应对供货方提供的质检资料、产品合格证、样品进行验证，必要时可取样试验，合格后方可进场。 材料成品、半成品进场后，按照相关规范标准进行复验，合格后应按材料的特性及要求分别进行存储，并做好标识。不合格者不得在工程中使用，也不得在现场堆放，必须立即清运出场。
3	施工工序的“三检”制度	施工过程中应严格坚持自检、互检、专职检验制度，并做好记录，作业班组在自检的基础上进行班组之间的互检，工序交接时要由质量工程师、专业工程师、班组长共同进行验收，合格后方可进行下道工序的施工。
4	质量否决制度	在施工过程中不合格的分部、分项工程坚决推倒重新施工，不合格的施工工序不准转入下道工序的施工，并及时进行返工直至合格。坚决实行质量一票否决制度。在施工中还应做到以下几个方面的坚持： (1) 严格坚持施工中高标准、严要求，不合格必须返工重来，决不迁就。

		(2) 严格坚持按施工规范、规程操作，克服管理和操作上的随意性。 (3) 严格坚持总体质量控制和细部处理完善，保证成品良好的观感效果。 (4) 严格坚持质量通病的预防，保证一次性完成。 (5) 严格防止交叉污染，注重成品保护，按规范规程要求，分别对隐蔽工程、分项工程和交工工程进行技术复核及检查验收，切实做好质量检验评定记录。
5	严格执行技术复核制度	(1) 项目技术负责人要对施工中采用的技术文件、技术资料等进行复核，准确无误后方可用于工程施工。 (2) 重要工序的施工应进行技术复核，隐蔽验收工程应经验收合格后方可进入下道工序。工程的测量放线应由专职测量员进行放测后再由工长、质量员进行复核，经复核合格后方可用于施工控制。 (3) 重要部位隐蔽工程应先由项目质量管理小组自检后，再请建设单位、监理单位、设计单位、质监站等检查合格并签字认可后才能进行下道工序的施工。
6	施工人员持证上岗制度	(1) 项目的施工技术人员必须通过业务考评并取得上岗证。 (2) 班组施工操作人员应取得相应技术等级，并经过培训合格后方可进入现场施工。
7	进行多层次的质量检查制度	(1) 项目质检组对分部分项工程进行跟踪检验和验收，对不合格产品坚决推倒重来。 (2) 公司每月进行一次检查，对工程质量进行复核，并解决质量管理中存在的问题。 (3) 公司根据工程进展情况对基础工程进行检查复核，对工程质量进行确认
8	推行样板引路制度	为确保工程质量一次性达到合格标准，在塔吊施工前先进行样板施工，并请设计、建设、监理单位共同进行评定。样板确定后，在大面积施工中应按样板中确定的工艺、施工程序、质量标准组织施工，并按样板的质量标准进行检查、验收。

表 7.3.1-5 质量管理保证措施

序号	分项	保证措施
1	组织措施	1、依据项目技术管理的组织体系，施工过程将采用三级交底模式。 2、第一级为项目总工交底，即项目总工给各施工管理人员交底。 3、第二级为各施工管理人员交底，即各施工管理人员给各自所管辖的技术质量专业班组交底。 4、第三级为技术质量专业班组交底，技术质量专业班组给各专业施工人员交底。
2	技术措施	1、专业施工保证：实施本工程项目管理的人员，按照工程建设过程的工序界定要求设立的专业施工队，专业施工队应具有较强的技术水平及工程管理经验。以这些实力雄厚、装备精良的专业施工队作为项目管理的支撑和保障，为工程项目实现质量目标提供了专业化技术手段。 2、劳务素质保证：本工程选择信誉良好、技术实力强的塔吊施工队伍参与本工程的施工，同时，按照相关管理和考核办法，对施工队伍进行质量、工期、信誉和服务等方面的考核，从根本上保证项目所需劳动者的素质，为工程质量目标奠定坚实基础。
3	经济措施	全面履行工程承包合同，加大合同执行力度，严格监督施工队伍的施工规程，严把质量关，保证资金正常运作，确保施工质量、安全和施工资源正常供应。在施工过程中采用样板制度，在大面积施工前先施工样板，样板施工完成并验收通过后，方可开始大面积施工。

7.4 安全管理计划

7.4.1 职业健康安全管理目标

本项目安全管理目标如表 7.4.1-1 所示。

表 7.4.1-1 项目安全管理目标

序号	分部分项工程名称	安全目标	责任人
1	群塔作业施工	零死亡、零重伤	巨江山
2		杜绝出现被媒体曝光、政府部门通报、处罚的重大火灾、坍塌等负面影响较严重的生产安全事故、重大未遂事故	巨江山
3		按照公司“零容忍”隐患管理办法，有效开展“零容忍”治理活动	巨江山
4		编制行为安全之星实施方案，全面推行行为安全之星 APP，实施线上发卡，每月进行总结评比	巨江山
5		建立项目合署办公制度，组织开展合署办公并留存合署办公记录	巨江山
6		明确可视化安全管理工作要求，落实可视化安全管理措施	巨江山
7		按照公司要求组织开展班前教育活动	巨江山
8		认真落实深成都市扬尘防治工作要求	巨江山

7.4.2 现场职业健康安全管理组织机构和职责分工

7.4.2.1 现场职业健康安全管理组织机构

成立以项目经理为首，由生产经理、安全总监、项目总工、项目安全部、其他相关职能部门、施工管理部及各专业工程师、施工作业层组成的纵向到底、横向到边的安全生产管理机构，并由企业安全部门提供垂直保障；设置专职安全管理人员 3 人。

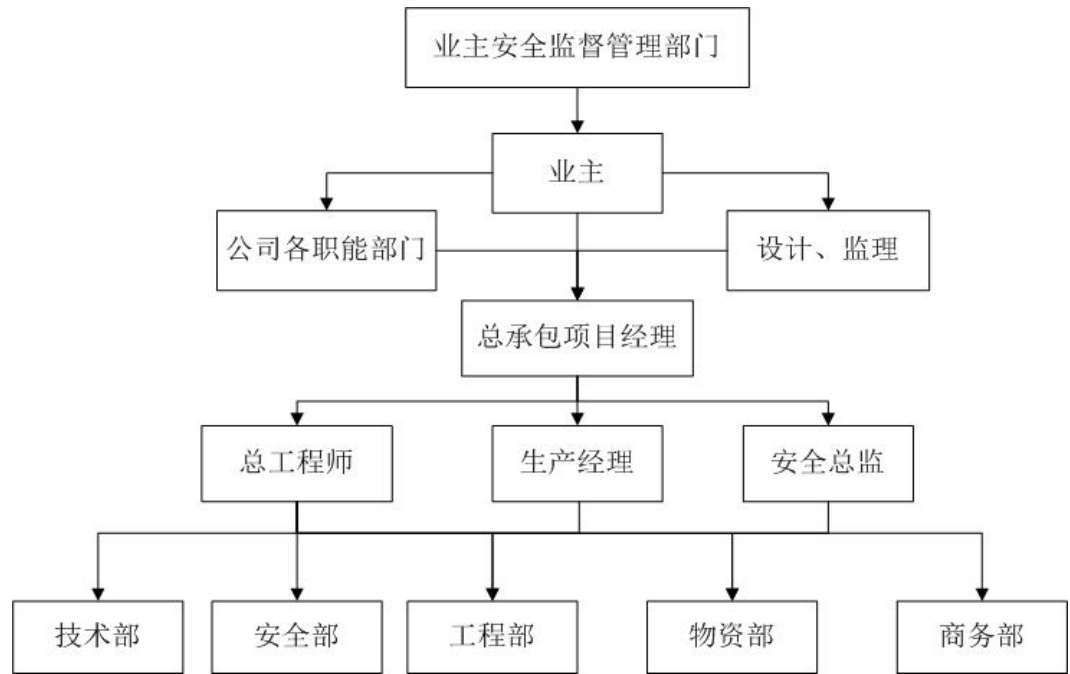


图 7.4.2.1-1 安全管理组织机构

7.4.2.2 现场职业健康安全管理职责分工

项目部各岗位安全生产职责见表 7.4.2.2-1。

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/448037034110006070>