

# 分包单位管理

XXXXXXXXX 公司

XXXXXXXXXXXXX 项目

年 月 日

# 目 录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 一、施工总承包对分包的管理措施 .....        | 3  |
| 1、总承包对分包队伍管理机构设立的规定 .....    | 3  |
| 2、总承包对分包队伍进场的规定 .....        | 3  |
| 3、总承包对施工进度的管理 .....          | 3  |
| 4、总承包对施工技术的管理 .....          | 5  |
| 5、总承包对工程质量的管理 .....          | 6  |
| 6、总承包对施工安全的管理 .....          | 11 |
| 7、总承包对文明施工和 CI 形象达标的管理 ..... | 12 |
| 8、总承包对协议和工程计量、决算工作的管理 .....  | 13 |
| 9、总承包对工程款支付的管理 .....         | 14 |
| 10、总承包对工程竣工及验收的管理 .....      | 15 |
| 二、总承包的配合与协调措施 .....          | 15 |
| 1、施工总承包对分包单位的配合服务措施 .....    | 15 |
| 2、总承包与相关单位的协调措施.....         | 49 |

## 一、施工总承包对分包的管理措施

### 1、总承包对分包队伍管理机构设立的规定

各专业分包单位的管理机构设立总承包不做统一规定，但必须配齐与总承包管理相相应的工程技术人员，规定担任分包项目经理、分包技术人员、分包资料员、分包安全员、分包质量监督员的人员为全天专职人员，每月在工地上班时间不得少于 25 天，并且不得在该工程以外的项目或地方兼职，如有上述情形发生，总承包将采用必要的措施保证分包工程正常进行（涉及警告、规定撤换、直至清退出场）。

### 2、总承包对分包队伍进场的规定

（1）分包单位必须具有本工程施工单项注册或施工注册执照，在进场前将复印件加盖单位印章，上报总承包、监理审查备案。

（2）分包单位必须在有关部门办理安全施工许可证书，在进场前将复印件上报总承包、监理审查备案。

（3）分包单位必须为进场的管理人员、施工人员购买人身保险以防意外伤害发生后带来不必要的纠纷。

（4）分包常驻工地的管理人员，如项目经理、项目总工程师、施工员、质量检查员、安全员、材料员、维修电工等，必须持证上岗。项目经理、项目总工程师必须具有工程师资格证书。分包单位进场前应向总承包上交管理人员岗位、资格证书。假如证件不全，总承包将拒绝其进场。

(5) 进场的劳务人员必须持有身份证及在有效期内的暂住证、务工证、特殊工种上岗证。其中特殊工种涉及：电工、电气焊工、维修电工、架子工、起重工等。分包单位进场，必须将其劳务人员的花名册及上述证件复印件上报总承包、监理。劳务人员必须经常携带上述证件，以备随时检查，被查者如证件不全，将被清出施工现场。

(6) 各专业分包单位进场后三天内需向总承包提交下列资料：

- 1) 公司各类资质证书及营业执照；
- 2) 业主签发的中标告知书及投标文献（涉及承诺书）一套；
- 3) 管理人员名单及分工；
- 4) 岗位职责及管理制度；
- 5) 施工工人名单及劳务注册手续，暂住证明等。

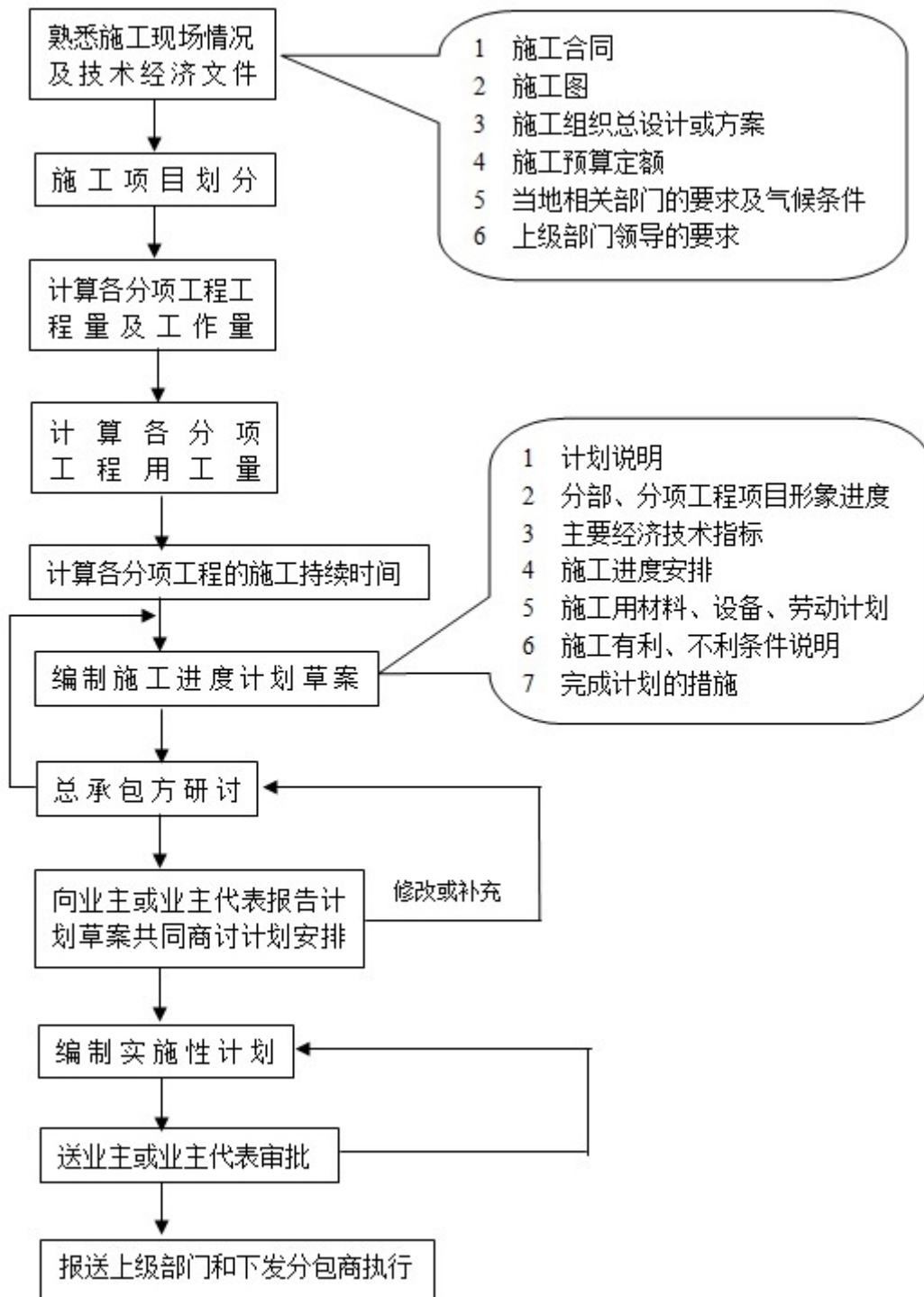
上述各项资料由总承包相应专业工程师负责收集、整理、收集齐全后装订成册，送资料室归档。

### **3、总承包对施工进度的管理**

(1) 施工进度计划管理

总承包依据施工进展情况编排合理的总进度计划，对生产诸要素（人力、机具、材料）及各工种进行计划安排，在空间上按一定的位置，在时间上按先后顺序，在数量上按不同的比例，合理地组织起来，在统一指挥下，有序地进行，力争达成预定的目的。

1) 总进度控制计划由总承包依据与业主签定的施工承包协议，以整个工程为对象，综合考虑各方面的情况，对施工过程作出战略性的部署，拟定重要施工阶段（结构、设备安装调试、装修、验收等）的开始及关键线路、工序，明确施工的主攻方向。施工进度计划的编制按下图进行。



2) 保证施工总目的（协议工期）的实现。各专业分包单位在编制分部、分

项工程及工序的安排必须服从施工总目的的规定和规定，既可靠又要留有余地。

3) 体现可行性和合理性的结合。计划安排体现技术上的可靠性和组织上的先进性。充足反映建筑施工的内在规律, 在施工部署上, 先下后上, 先室内后室外。在专业施工上, 遵循先大截面后小截面、先无压管后有压管, 特别是土建为机电设备优先发明安装条件, 机电设备为墙、顶、精装修发明隐蔽条件。

4) 直观明了、便于操作。采用坐标与网络图相结合的方式编制施工计划, 充足反映各施工工序间的互相逻辑关系, 拟定关键线路, 便于实行和检查。

5) 注重经济效益。尽也许安排流水施工, 组织均衡施工, 在保证工期的前提下, 以较小的投入赢得最大的收益。

## (2) 施工进度计划控制

总承包对施工进度计划的重要控制是: 形象进度、施工产值、工程质量、工料消耗、文明施工等内容。计划的编制是依据图纸和协议工期的规定, 结合现场的情况等多方因素编制, 在计划的贯彻控制中, 总承包和分包的计划管理员, 进一步现场调查研究, 掌握情况并用记录分析方法, 找出实际完毕情况与计划控制的差异, 分析因素, 制定措施, 加强生产调度, 及时调整计划, 在动态中求平衡。

施工进度计划的重要控制措施:

1) 计划动员。总承包动员相关职能部门参与计划的编制并集中进一步讨论, 以明确施工目的及为达成目的各自应做的工作。

2) 建立例会制度。总承包定期召开计划会议, 会议由总承包主持, 各专业分包主管生产的负责人参与。重要是检查计划的执行情况, 提出存在的问题。分析因素研究对策采用措施。

①业主、监理、总承包随时召集并提前下达会议告知单。分包单位必须派符

合资格的人参与，参与者将代表其决策者。

②

分包单位派出参与会议者不得随意迟到、早退或缺席，如有特殊情况，应提前请假，并委派相应资格人员参与。

3) 下达施工任务指令。施工任务指令原则上由总承包经理签发，重要是针对出现新情况运用签发指令的形式，取得短平快的效果，另一方面是对在穿插施工时，必须在规定的时间内完毕，否则影响下道工序的施工计划。对不能按照指令完毕任务的分包单位，所导致的一切损失由分包单位承担。

4) 工程进度分析。计划管理人员定期进行进度分析，掌握指标的完毕情况是否影响总目的。劳动力和机械设备的投入是否满足施工进度的规定，通过度析、总结经验、暴露问题、找出因素、制定措施，保证进度计划的顺利进行。

#### **4、总承包对施工技术的管理**

技术管理工作由总承包项目总工程师负责，重要是制定平常生产程序，合理安排布置劳动生产力。明确工程质量的规定和标准；充足发挥设备潜能，提高劳动生产率，减少工程成本，增长经济效益，提高技术水平和工程质量。

重要是进一步地明确责任，对各专业管理实行分段配齐、动态调控，如机电部在项目副经理的分管下设立了给排水专业、强电、弱电专业、通风空调专业、电梯专业。土建分部在总工程师分管下的质量技术部设立了建筑专业、结构专业、现场区段专职技术员、测量实验、现场调度、资料整理。规定各分包也要设立相应的机构和专业。技术管理组织机构的设立使土建、安装、装饰的方案审查，现场技术方案的解决，设计变更，深化设计，施工计划的编排等进一步明确责任，强化技术管理工作。施工总承包技术管理工作的重要内容：

(1) 施工图纸与技术资料的管理；

(2) 重大施工组织设计、技术方案的编制与审批；

(3) 图纸中有漏掉、错误需要更改的确认工作；

(4) 组织图纸会审、技术交底，重点解决设计中各专业“碰撞”和“打架”问题；

(5) 相关项目或专业的深化设计；测量实验的管理工作；

(6) 现场技术质量问题的解决；新技术的推广运用；

(7) 协调、指导各专业分包单位的技术管理工作；

(8) 做好有关技术方面的三个协调工作：

1) 外部协调：设计、业主、监理、政府有关职能部门的协调；

2) 相关职能部门之间有关技术方面的协调：工程、协议、财务、材料、水电、机具等方面的协调；

3) 参与各专业分包单位技术指导、有关技术方面的横向沟通和协调。

## 5、总承包对工程质量的管理

我们将牢固树立质量第一的思想，坚持样板引路，重点突出“精”和“细”，一是点点处处按规范、标准规定，多方消除质量通病；二是“粗粮细做”，“细粮精做”，以高于国家标准为标准。既强调内部质量，更突出感观效果，最终实现高档次的质量等级。保证每道工序受控，建造业主满意工程。

### (1) 质量预控

1) 质量管理以预控为重点。

2) 各分包方应建立完善质量管理体系，以保证工程质量在各个环节受控。

3) 分包方进场后, 及时向总承包提交质量保证计划书, 计划书涉及以下内容: 质量目的、质量管理保证措施、关键部位质量的跟踪控制、质量通病的防治等。

4) 在每个分项及重要工序、部位施工前, 分包方应通过总承包向监理报验施工方案, 施工方案中重要涉及以下内容: 施工流程、施工方法、系统实验等规定与其它专业配合交叉施工办法、劳动、机具、材料安排, 设备、成品供应计划, 施工进度计划等。

5) 分包方的技术交底的确要起到作业指导书的作用, 交底中应明确机具、材料、质量规定、注意事项、交叉配合等。

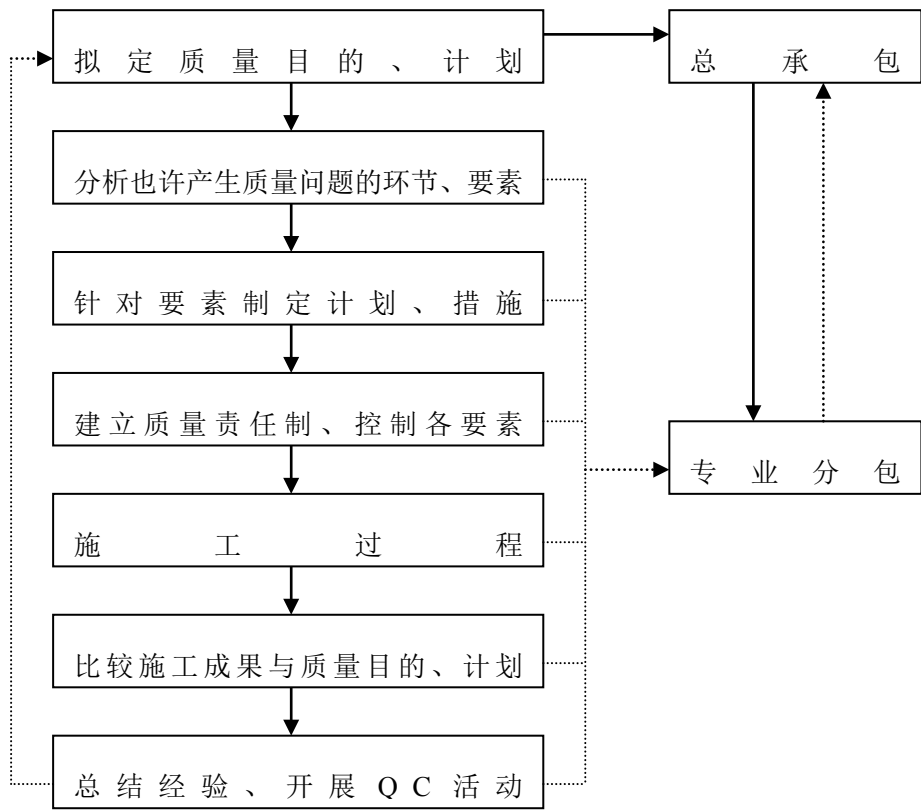
## (2) 施工质量的过程控制

1) 总承包专业工程师、质检员在现场巡视, 发现问题向分包单位下发《工程质量整改告知单》, 必要时下发停工单, 直至将问题改正为止。

2) 总承包专业工程师、质检员将对分包的隐、预检及各项施工实验进行核查, 如发现不合格将责令其整改, 合格后, 分包才可通过总承包向监理及业主报验。

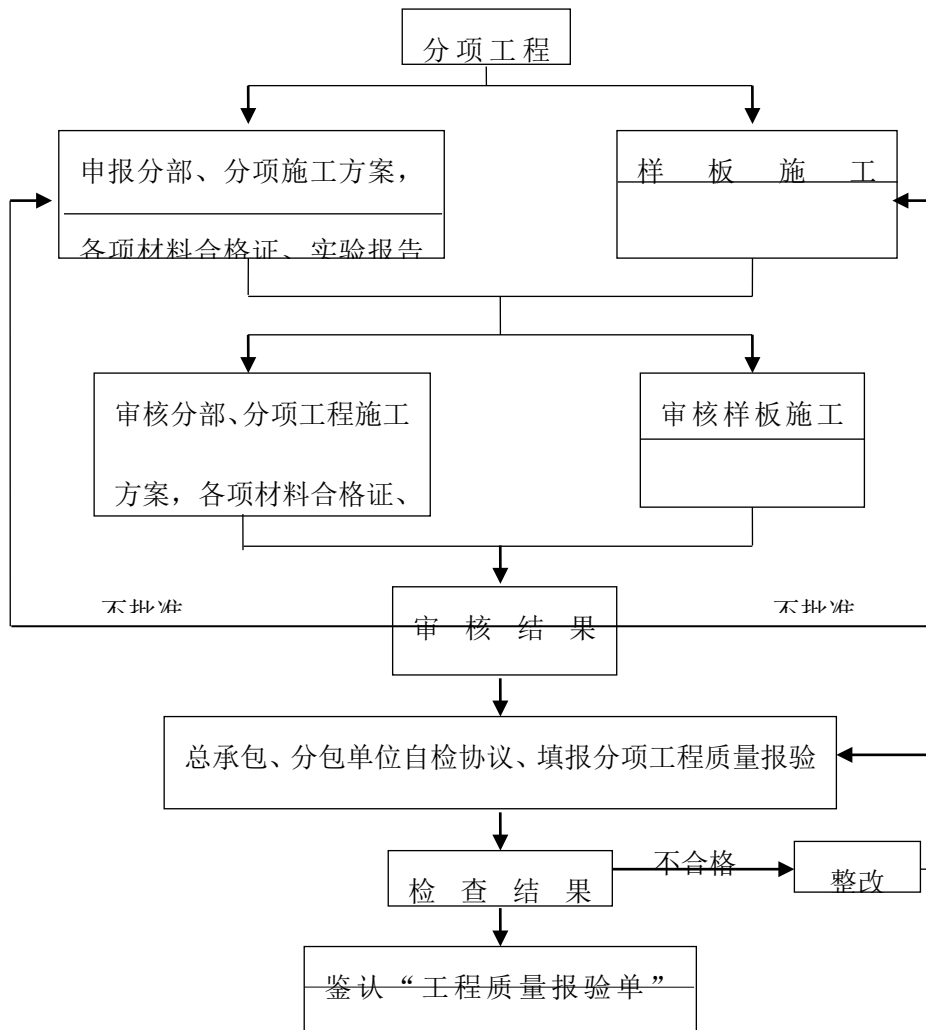
3) 总承包专业工程师、质检员将根据分包的施工方案、技术交底等对分项工程进行验收, 发现不合格或现场实际与资料不符, 将责令有关分包方限期整改, 验收合格后, 再向监理及业主报验。

4) 依据本工程的特点，在施工过程中重点对施工管理的程序，进行拟定，详见质量管理流程图。对工程质量报验工作规定具体的程序，使专业分包在工程质量的报验方面能按照统一的程序有条不紊地进行，详见工程质量报验程序流程图。对分项、分部、单位工程的质量控制设立质量控制程序流程图，便于总承包在施工过程中进一步把关，详见分项工程质量控制流程图、分部工程质量控制流程图、单位工程质量控制流程图。

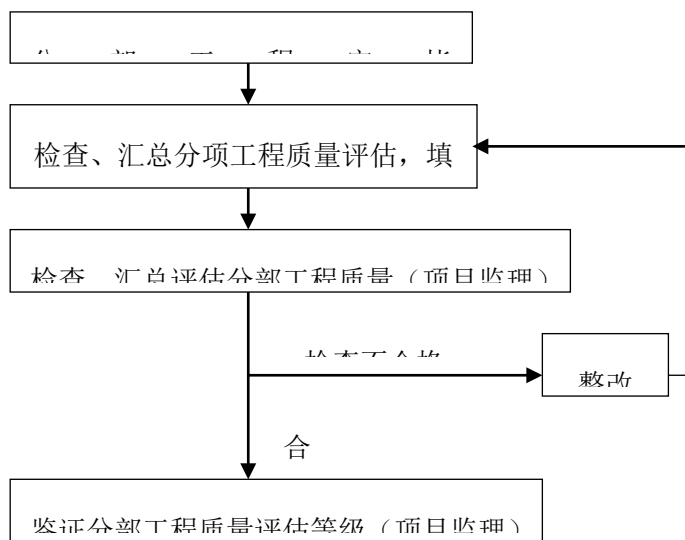


质量管理流程图





分项工程质量控制流程



分部工程质量控制流程