

总体施工方案

目 录

1.1	总则	2
1.1.1	编制目的	2
1.1.2	编制依据	2
1.1.3	实施管理范围	2
1.1.4	管理目标	2
1.2	项目实施组织形式	3
1.3	项目阶段划分	7
1.3.1	地勘设计阶段	7
1.3.2	施工准备及施工图设计阶段	7
1.3.3	基坑开挖阶段	8
1.3.4	基础及地下室阶段	8
1.3.5	主体施工阶段	8
1.3.6	机电安装及装修阶段	9
1.3.7	室外配套部分	9
1.3.8	工程验收阶段	9
1.4	项目工作分解结构	10
1.4.1	施工组织管理机构的运作	10
1.4.2	项目管理机构的岗位职责	10
1.5	各阶段工作要求	14
1.5.1	项目地勘阶段	15
1.5.2	项目设计阶段	16
1.5.3	项目采购管理	18
1.5.4	项目实施阶段主要工作内容	21
1.6	项目分包计划	22
1.6.1	分包管理的定义、范围及权限	22
1.6.2	项目分包管理计划及策划	22
1.6.3	项目分包合同管理	23
1.6.4	项目分包合同签订	24
1.6.5	项目现场分包作业实施管理	25
1.6.6	项目分包费用结算与控制	25
1.6.7	项目分包检查与考核	27
1.6.8	项目分包资源供方管理	27



为“安全、保质、按期、有序”完成本标段工程，创造精品工程，特制定本工程的施工指导思想为：精心组织、强化管理、技术先行、严控质量、实现工期、注重环保、安全文明。

以我方对业主的各项承诺为目标，积极响应业主招标文件中关于合同工期的要求，充分运用网络技术，分析重点难点，合理划分施工区段，合理安排交叉项目的施工，重点协调好建设单位、设计单位和施工单位的关系，做好与社会相关方的协调工作，使工程有序的展开。

按照“重点部分攻坚”和“整体工程协调一致”的原则，合理安排各主要段落的进度计划，并保持各段落的协调与衔接，确保施工的连续性、全线施工进度的总体一致性。

按照《建设工程项目管理规范》要求实行项目管理，执行 GB/T 19001-2016 质量管理体系标准、GB/T 28001-2011 职业健康和安全管理体系标准、GB/T 24001-2016 环境管理体系标准以及国家、地方、自治区及石河子市有关建设工程质量、安全、环境、文明施工的管理标准，加强过程管控，完善系统管理，保证工程质量安全。

1.1 总则

1.1.1 编制目的

针对工程实际情况，依据招标文件要求，明确工程实施管理的范围、任务及目标，确定工程管理的原则和要求，评估工程风险，作好工程计划，提出应对策略。

总承包实施方案作为实施本工程的纲领性文件，对工程实施管理具有规范化、流程化的指导作用。

1.1.2 编制依据

- (1) 天富健康城建设项目设计施工总承包招标文件；
- (2) 总承包管理规范及行管法律法规等。

1.1.3 实施管理范围

工程管理范围：天富健康城工程施工图阶段勘察设计、采购、施工、验收及试运行等的工程总承包(EPC)管理。



施工图阶段勘察设计管理:施工图阶段的补充勘察、设计、变更、施工图审查等设计管理工作;

采购管理: EPC 合同范围内涉及的劳务施工队、专业施工队、材料、物资设备等采购管理工作;

施工管理: 天富健康城工程施工质量、安全、进度及投资管理工作;

验收及试运行管理: 整个工程的各阶段验收及完工试运行管理工作。

1.1.4 管理目标

总体目标为: 强化设计管理, 以限额设计目标指标为总控, 通过优化设计和精细化设计手段, 严格控制投资限额不被突破。不断优化施工组织, 按照科学化管理、精细化施工的原则, 有效促进设计与施工的衔接, 抓好质量与安全、确保工程进度、严格控制工程造价, 最终实现“包安全、包质量、包工期、包投资、包形成生产能力”的总承包目标。

1.1.4.1 质量目标

勘察工作要求的质量目标: 在达到国家现行规范要求的合格标准并满足设计要求基础上, 确保勘察工程质量达到优良级标准, 整个工程项目优良频率在 95%以上。

设计要求的质量标准: 符合国家、地方或自治区和行业现行的规范、规程、标准及条文等要求, 并满足招标人所期望实现的质量目标。设计深度达到国家、自治区现行的技术规范、标准及条文。

施工要求的质量标准: 根据国家相关法律法规、工程建设强制性标准、国家技术规范及合同要求, 达到国家现行的质量验收规范合格标准, 争创“明珠杯”“昆仑杯”。

1.1.4.2 工期目标

根据招标文件、建设单位要求: 本工程招标文件要求工期为 16 个月, 工期从合同生效之日起开始计算, 到所有工程内容实施完成, 并验收合格交付使用为止。

1.1.4.3 安全目标

安全方针: 安全第一、预防为主、综合治理

安全目标: 确保无重伤和火灾事故, 杜绝死亡事故。

1.1.4.4 合同管理目标

采用科学化、规范化的合同管理方式确保本工程合同各工程标的实现。

1.1.4.5 职业健康目标

职业健康管理目标如下:

(1) 严格按 GB/T28001-2011 标准开展职业健康控制工作;



(2) 重大危险源有效控制率达 100%;

(3) 重伤死亡事故为零；

1.1.4.6 文明施工目标

施工现场及生活区管理达到石河子市文明工地标准。

1.1.4.7 造价目标

工程施工造价通常以工程建设项目投资限额为基础，编制确定工程建设项目的参考标底价格或招标控制价（投标报价的最高控制价格）作为控制目标。工程参考标底是依据招标工程建设项目一致的发包范围和工程量清单，一般参考工程定额的平均消耗量和人工、材料、机械的市场平均价格，结合常规施工组织设计编制，从而确保在合同内的项目造价不超过控制价。

1.2 项目实施组织形式

为保证本段工程安全、顺利、按期完工，按照建设单位招标要求，结合本工程特点，我公司组建高素质、高水平的项目经理部。在施工中坚持科学管理、严密组织、精心部署，确保总体施工目标的实现。

本工程按项目法管理，实行项目经理负责制。由施工经验丰富的工程技术人员和管理人员，组成精干、高效的项目部，同时配备指挥得力、效率高、应变能力强的项目班子，成立工程项目经理部。

1、分解原则

(1) 横向到边，纵向到底；

(2) 横向到边即百分百原则指 WBS 分解不能出现漏项，也不能包含不在工程范围内的任何产品或活动；

(3) 纵向到底指 WBS 分解要足够细，以满足任务分配、检测及控制的目的。

2、WBS 分解标准

(1) 最终分解到工作包；

(2) 分解后的活动结构清晰；

(3) 必须包含工程管理这一项；

- (4) 逻辑上形成一个大的活动；
- (5) 集成了所有的关键因素；
- (6) 包含临时的里程碑和监控点；
- (7) 所有活动全部定义清楚。

3、WBS 任务分解

天富健康城工程工程(EPC)工程的 WBS 任务分解如下：

详见图 1.2-1：天富健康城工程工程任务分解图;图 1.2-2：天富健康城工程工程实施控制阶段任务分解图所示;表 1.2-3：总承包管理职能分工表。

图 1.2-1 天富健康城工程工程任务分解图

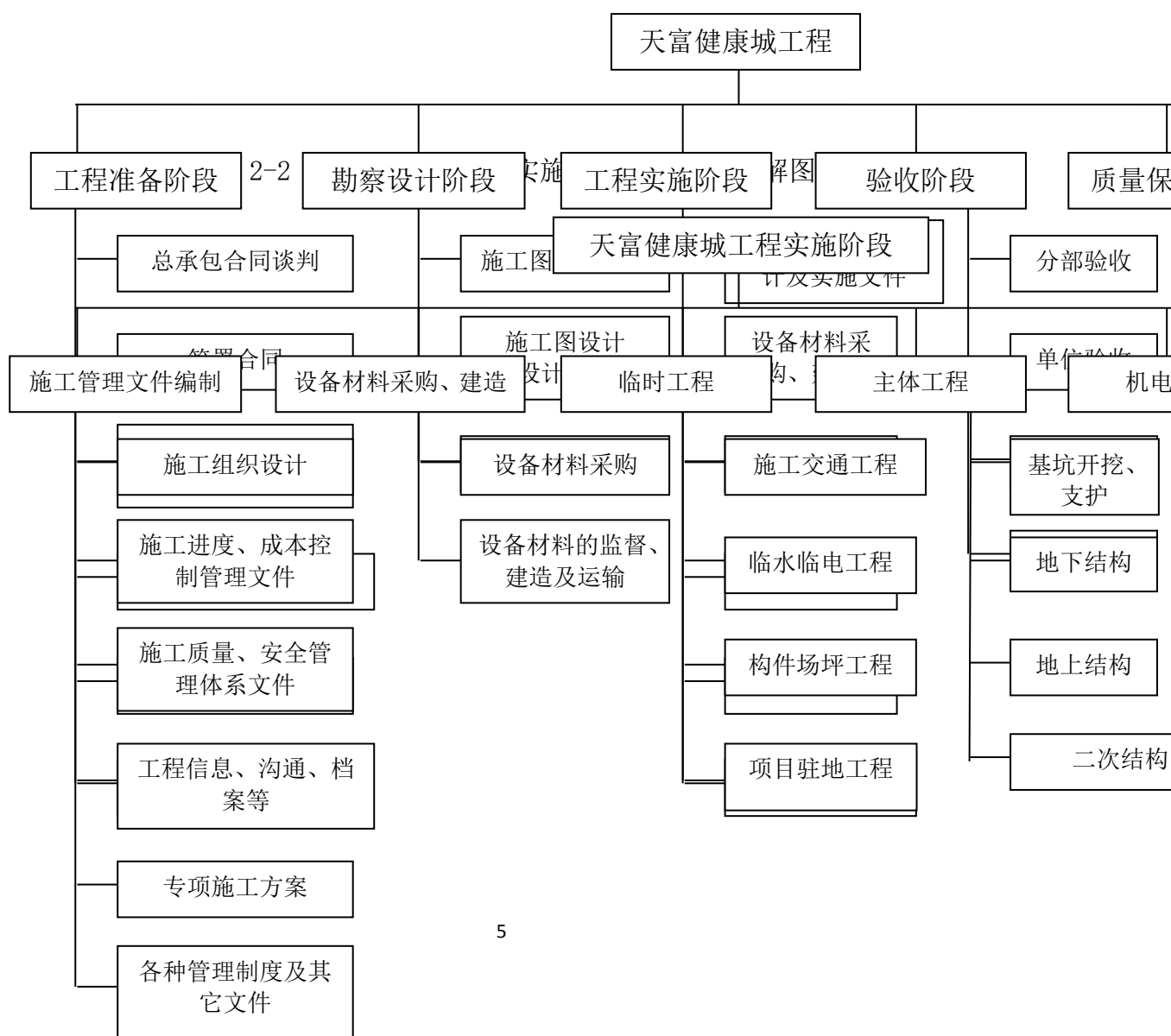


表 1.2-3 总承包管理职能分工表

序号	任 务	中建新疆建工	项目经理	技术负责人	设计负责人	项目副经理	施工负责人	安全负责人	财务负责人	勘测设计部	协调人员	质量安全部	工程技术部	物资部	财务部	综合办公室
一	合同谈判及签订	D	PCE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	E	E	E	E	E	E	E
二	工程项目部组建	D	PCE	PE	PE	PE	PE	PE	PE	E	E	E	E	E	E	E
三	合同															
1	范围管理	C	D	CE	PCE	PCE	PCE	PCE	PCE	E	E	E	E	E	E	E
2	设计进度款	C	D		PCE				CE		E					
3	施工进度款	C	D			PE			C		CE					
4	工程变更管理	C	D	PC	PCE	PCE	PCE	PCE	PCE	PE	CE	E	PE	E	C	E
5	索赔管理	D	C			PE	PE		CE		CE		PE		E	
四	设计															
1	进度	设计进度规划与控制		D		PCE	P	P			PE	PC		P		
2	投资	投资控制		D		PCE					PE	PC				
3	质量	设计质量控制				PCE					PE	C				
4		设计认可与批				PCE					E	C				
五	采购															
1	进度	采购进度规划与控制		D			PCE	PCE				C		P	PE	
2	费用	工程预算		C	C		PC	PC		PCE		C		PE	PE	C

3	质量	采购质量控制			D	C	PC	PC			C	C	PC		PE		
4		采购认可与批准			C		PC	PC				C			E		
六	施工																
1	现场管理	施工方案与施工组织			D		C	PE				C		PE			
2		施工场地分配与管理					CE	PE				C		PE			
3	进度	施工进度计划		D	C		PCE	PE				PC		PE	PE		
4		施工进度控制		D	C		PCE	PE				PC		PE	PE		
5	质量	图纸交底				CE	E	E	E		PE	C	E	E	E		E
6		质量检查			D		PE	PE				C	E				E
7		分部、单位工程质量验收		D	C		PE	PE				C	E	E	E		E
8		质量事故处理		D	PC	P	PE	PE		P	E	PC	E	E	E	E	
9		竣工验收		D	PC	PE	PE	PE	PE	PE	E	CE	E	E	E	E	E
10	安全	安全生产管理制度		D			PCE	PCE	PCE			C		E			E
11		安全检查					PCE		PCE			C		E			E
12		安全事故处理		D	PC		PE	PE		P		C		E	E	E	
13	费用	现场工程计量					C	C				C		PE			
14		付款审核		D			C	C				C				PE	
15		竣工结算	D	C		C	PE	PE		PE		PCE				PE	

*P---规划 D---决策 E---执行 C---检查

1.3 项目阶段划分

根据工程招标文件、总承包施工范围和业主工期控制点要求，将本工程施工划分为勘察阶段、设计阶段、地下室施工阶段、主体结构施工阶段、机电安装及装修、室外工程等施工阶段。

作为总承包单位，必须统筹全局，周密部署、精心组织、严格管理，全面履行总包责任、权力和义务，站在工程全局的角度对工程进行全面策划、高效组织、管理、协调和有效的控制，从而确保工程的顺利进行和实现对业主的承诺。

施工顺序遵循从地下到地上，先地下、后地上，附属工程避让主体工程的原则，通过合理施工安排，以关键工序为主导，及时插入次要工序，保质高效完成本工程施工任务。

根据本工程的施工组织，为确保工程质量和工期要求，将投入足够施工机具同时进行施工。

1.3.1 地勘设计阶段

本着“技术先进、经济合理”的原则，采用钻孔取土、超重型动力触探试验（存在碎石土类时）、标准贯入试验、室内土工试验等多种勘测技术手段进行综合勘察，获得各种有效的地质参数和完整的勘察资料，经过综合分析后提供完整、准确的勘察成果，以满足拟建工程设计及施工的要求。

1.3.2 施工准备及施工图设计阶段

在项目中标后，我单位将组建优质总包项目部，对设计部门选派精兵强将，派驻项目现场，在有限的时间内分阶段出图，以确保施工现场按阶段开工。

在设计出图的同时，项目施工管理部门将进行开工前准备，清理场地、修筑临时便道、搭建现场生产生活临时设施等工作。

办理与建设单位的交桩交点手续，保护好控制桩点，进一步进行工程细部的测量工作。

1.3.3 基坑开挖阶段

本阶段保证挖方机械、劳动力投入，保证运土进度，以尽快完成基底处理、封闭基坑为工作侧重点。

基坑开挖采用机械大开挖明挖方式，采用自然坡率+退台进行放坡+喷锚支护，如有岩石采用免爆机开挖，开挖分区进行。

1.3.4 基础及地下室阶段

此阶段重点主要是组织、协调，使施工尽快趋于正常。优化现场平面布置，根据施工工序，合理布置土建、机电等各专业的加工区、库房位置，确保各专业材料的加工和运输井然有序。

基础、地下结构阶段施工确保人力及机械的投入，在施工基础筏板时施工塔吊基础并安装塔吊投入使用，制定合理的基础施工作业方案，确保筏板、柱基、条基、地梁混凝土一次浇筑成功，地下结构质量一次合格、按期完成。

地下室在中检验收前完成内部隔墙基础，中检完成后进行室内回填、砌体及二次结构、装修和设备安装。

1.3.5 主体施工阶段

主体施工按各单体建筑各自平行施工，本阶段工作的重心是以装配式构件吊装为主，各专业工种进行流水作业，确保主体结构顺利封顶。施工中加强对各工序的监控，对机械设备运行情况的监测，加强现场施工协调控制，确保工期、质量等目标的实现。

幕墙埋件的加工、预埋、安装随土建主体结构同步穿插进行。

砌体结构、二次结构按中检验收分段进行施工，砌筑砂浆采用预拌砂浆，在主体中检前完成外窗安装。

在主体结构施工中同时严格控制各专业过程预留预埋的质量，避免在结构上二次开凿、打洞。在施工过程中要确保三检制度（预留预埋件安装完成还未浇筑混凝土前的通检，浇筑混凝土过程中的巡检和拆除模板后的复检）的严格执行，避免预埋件和预留洞等的遗漏、堵塞和移位等现象发生。预留预埋的准确定位是各专业后续施工的质量保障。要求机电、幕墙、装饰等专业积极配合土建进行施工。

机电安装工程跟随土建进度穿插施工，施工之前，机电安装工程需提供专业图纸给土建技术部，在防雷接地和人防预留预埋阶段，密切配合土建进度施工，混凝土浇筑之前必须完成预留预埋的施工，针对结构关键部位（设备机房、电井、风井、管井等）的孔洞预留需对主体结构施工班组进行技术交底，保证预留位置及尺寸准确。

在砌体分项工程、二次结构完成后，安装单位的放线、开槽工作必须紧随其后，同时注意成品保护，工完场清，在墙体上的预埋完成后，进行抹灰。

1.3.6 机电安装及装修阶段

主体结构、砌体结构、二次主体结构完成后，即进入机电设备安装及装饰装修阶段，此阶段为工程竣工的关键阶段，主体、安装、装饰工程的密切配合是整个工程能够安全、优质完成的关键。在土建的工作面交付之后，安装工程要第一时间完成自身施工内容，提前为装饰工程进场提供作业面。

在设备安装之前，土建需提前完成各设备机房的工作内容，保持室内干燥、洁净。装饰工程施工之前，土建需收口平整，吊顶内、墙面、地面的安装管线施工必须完毕，装饰工程需结合安装图纸对天花、墙面地面进行深化设计，确保天花、墙面、地面的设备点位布局合理，美观。

装饰工程大面积区域施工前，对重点部位做到样板先行，通过样板制确定其装修效果，各单位严格按照样板施工。

配合市政供水、电力、供暖系统安装。此阶段随机电安装、装修进度调整施工现场布置以满足总承包管理和专业交叉施工需要，同时配合电力、供水、消防、供暖、燃气、电信等综合室外管网、精装修及室外景观、绿化，总承包单位对施工现场做动态管理和协调，维持文明现场。

1.3.7 室外配套部分

（1）拆除地面障碍物，平整场地，清理渣土、杂填土等不适宜材料。

(2) 排水等管道沟槽开挖、管道安装、检查井砌筑、闭水试验和土方回填。其他管道按照设计和规范要求实施。

(3) 小区道路施工。

(4) 小区景观、绿化施工。

(5) 小区照明、监控设施安装等其他附属设施。

1.3.8 工程验收阶段

按国家规范要求，对防雷接地、水质、风量、消防、室内环境、外幕墙等的验收。验收之前，各单位结合所属施工内容，针对专项验收规范要求，自查自检，确保各项内容一次验收成功。

工程技术资料整理按照自治区及以上优质工程质量要求，各单位指派专业资料员逐一整理，核实无误后装订成册，确保工程顺利验收。

设备调试和工程验收阶段做好施工现场清理，做好竣工后的撤场和场地移交准备。

1.4 项目工作分解结构

工程现场管理机构的指挥系统以项目经理部决策层、管理层为主。为确保本工程各项管理目标和服务目标的实现以及确保本工程施工技术的先进性和可靠性、确保为业主奉献出精品工程。

项目经理部全权负责组织施工生产，内外协调等。根据施工图纸及施工组织设计设置相应施工队伍。

1.4.1 施工组织管理机构的运作

(1) 项目经理部的项目理由一名具有与本工程类似施工经验丰富的一级注册建造师担任，负责图纸设计、施工生产的组织、指挥及协调工作。

(2) 项目经理部的副经理、商务经理、安全总监和总工程师按各自分管责任，指派经验丰富的人员参加，并具有相应的中、高级职称。

(3) 公司各职能部室积极参与工程施工，协调公司范围内各专业人员，满足工程需要。

(4) 进场的施工人员近年来参与了多项房建工程施工，而且这些工程与本工程均有相似或相同之处，现场施工经验丰富，有能力安全、快速、高效、优质、按期完成本工程的施工任务。施工人员均处于待命状态，一旦中标，可立即投入现场施工，并由各项目施工队组成现场作业队伍，实施本工程项目各个工序施工任务。

1.4.2 项目管理机构的岗位职责

1.4.2.1 项目经理

(1) 负责领导和管理项目经理部开展工作，主持编制项目管理方案，确定项目管理的组织与方针，对工程的进度、质量、安全、成本、文明施工及环境保护等全权负责，满足合同的各项要求。

(2) 确定项目经理部组织管理机构人员构成，制定项目经理部规章制度，明确相关人员的职责，全面组织道路、管道以及专业管线等项目的开展和协调工作。

(3) 接受业主、监理、上级、社会各方的指导与检查，并全面负责。

(4) 与业主及监理单位保持密切的联系，及时解决施工过程中出现的各种问题，加快施工进度，确保工程按期完工。

(5) 领导项目部的生产经理、总工程师、总经济师和各部门开展业务工作，对项目经理部的建立、完善、实施具有决策权及责任。

1.4.2.2 项目副经理

(1) 在项目经理的领导下，全面组织现场施工生产，负责工程总体部署，总体计划的管理，协调各部门的关系，合理组织生产。

(2) 参与制定项目经理部的质量方针和目标，组织实施质量管理体系。

(3) 负责本工程的组织、管理、生产，符合施工方案实施的要求，做好与邻近道路、

管线接口的协调工作。

(4) 负责工程合同管理、物资管理、设备管理和分供方的评审工作。

(5) 负责项目经理部的安全生产活动，加强对职工的环保意识教育，负责建立项目部的安全生产和环境保护的管理组织体系。

(6) 负责施工现场的标准化管埋，负责调控项目经理部的计划进度、实际进度，确保工程如期完工。

(7) 负责最终交付后的服务管理工作。

1.4.2.3 项目总工程师

(1) 在项目经理的领导下，负责建立项目质量管理保证体系，并进行质量职能分配，落实质量责任制，对工程质量管理负全面技术责任。

(2) 负责本工程图纸设计工作，落实业主对项目的建设要求，对泵车设计质量负全面责任。

(3) 负责制定、审批施工组织设计、特殊技术施工方案及不合格品的处置，监督纠正和预防措施的执行。

(4) 负责本项目关键技术难题的科研攻关工作，积极进行新工艺、新术的研究和实施，不断提高工程质量。

(5) 与业主、监理等单位保持密切的联系，进行有关工程信息的沟通，在施工中贯彻落实业主、监理的要求与指令。

(6) 负责对特殊工种岗位培训及考核工作。

(7) 负责竣工验收、竣工资料的审查上报和保修期的施工服务。

1.4.2.4 设计部

(1) 全面优质完成设计工作，组织编制设计任务书。

(2) 编制设计统一技术规定，负责对设计分包商(如果有)的选择、评价、监督、检查、控制和管理。

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/918003030105006060>