

施工管理手册

二〇二一年一月

前 言

企业标准化，是指以提高经济效益为目标，以生产、管理、技术和营销等各项工作为主要内容，制定、贯彻实施和管理维护标准的一种有组织的活动。通过实施标准化管理，能够把企业生产全过程的各个要素和环节组织起来，使各项工作活动达到规范化、科学化、程序化，建立起生产、经营的最佳秩序。事实证明，标准化是企业提高生产率，实现规模增长、提高发展质量的必然选择。对于我局而言，标准化是我局“五大突破、六大提升”战略的基本要求，也是“十四五”实现“两个一”奋斗目标，落实高质量发展的重要保障。

今年年初以来，经过广泛调研与分析并结合我局管理实际，探索出了局推动标准化管理的基本思路和实现路径。同时，根据管理对象不同，将我局的标准化工作分为企业管理标准化和项目管理标准化两方面。本次主要修订编制的是企业管理标准化手册。

2021 版企业管理标准化手册的编制立足于我局管理工作的历史和实践，深度吸收系统内、外部单位标准化工作的成功经验，坚持使用者导向以及指导和服务项目一线工作的目标，以可重复、可执行、可考核为基本要求，以“管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单信息化”为编制方法，按照统一部署、统一节奏、统一标准来组织编制工作。过程中局领导给予了大力支持与指导，总部各部门、业务体系广泛参与，采取了集中培训、分工撰写、协同会审、统一发布的方式，在坚持效率第一的同时又保证了编制质量。经过半年多的不懈努力，最终形成了由 22 本手册组成的能覆盖全局、权责明确、流程清晰、易于理解、操作简便的统一的标准化文件体系。

2021 版企业管理标准化手册的编制工作得到了总部各部门及局属各单位业务系统专家们的鼎力支持，在此表示诚挚的感谢！由于编制时间有限，此项工作也在不断探索之中，因此肯定存在不足之处，但我们将坚持持续改进，为我局管理提升、实现高质量发展贡献力量。

2021 年 1 月

目 录

1 总则.....	1
1.1 目的.....	1
1.2 范围.....	1
1.3 依据.....	1
1.4 管理原则.....	1
1.5 主要应对风险.....	1
1.6 术语和定义.....	2
2 职责与权限.....	3
2.1 组织机构设置.....	3
2.2 管理职责.....	5
2.3 审批权限.....	6
3 管理要求.....	6
3.1 项目策划.....	6
3.2 项目部实施计划.....	10
3.3 施工准备及开工管理.....	13
3.4 营地管理.....	15
3.5 工期管理.....	18
3.6 劳务实名制管理.....	37
3.7 观摩示范工地创建管理.....	41
3.8 资料档案管理.....	44
3.9 报统管理.....	51
3.10 工程投诉管理.....	55
3.11 重点监管项目管理.....	58
3.12 停缓建项目管理.....	61
3.13 收尾管理.....	63
3.14 客户服务管理.....	71
4 检查、评价与改进.....	74
4.1 业务检查.....	74
4.2 合规性评价.....	76
4.3 绩效评价.....	76
4.4 管理改进.....	76
5 附则.....	76
5.1 解释说明.....	76
5.2 表单.....	77

1 总则

1.1 目的

为深入学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想和党的十九大、十九届四中全会精神，规范项目管理行为，充分发挥项目施工总承包管理优势，通过对建设项目过程周期内的施工管理提出统一要求及考核标准，提升项目管理能力，全面实现各项管理目标，特编制本手册。

1.2 范围

1.2.1 本手册适用于局、二级单位、三级次机构以及项目部施工管理工作；

1.2.2 本手册适用于施工总承包的房建项目和非线性基础设施项目；

1.2.3 其它专业承包、线性基础设施、海外项目参照执行；

1.2.4 工程总承包项目依据《中建二局工程总承包业务操作指导手册》(2020版) 参照执行。

1.3 依据

GB/T 50326-2017《建设工程项目管理规范》；

GB/T 50358-2005《建设项目工程总承包管理规范》；

现行国家、地方相关法律、法规和行业标准、规范、标准；

中建股份《项目管理手册》（2015 版）。

1.4 管理原则

坚持股份公司“法人管项目、系统化管理、持续改进、相关方满意”的项目管理方针和《项目管理手册》中“11233”的核心思想，通过标准化管理，提升企业项目管理品质。

1.5 主要应对风险

主要应对企业所负责项目施工履约过程中可能存在的风险，如：进度、分包、环境等方面，规避因此造成的风险给项目和企业带来损失。

1.5.1 进度风险

工期前期准备工作延误、设计方案发生变更、项目资金、设备、劳务、物资材料等不按时到位，或者发生意外事故、政府审批延迟等，可能导致项目建设进度缓慢、不能按期完工而产生纠纷的风险。

1.5.2 环保及节能减排风险

企业的工程施工对环境的影响较大，可能导致环境污染事故的发生，招致相关部门的处罚，影响经营活动的延续及企业声誉的风险。企业节能计划编制不科学，节能目标无法满足相关政府部门的要求，或者节能措施与节能项目无法保证节能目标实现，导致企业能源浪费，造成企业不必要的损失。

1.6 术语和定义

1.6.1 股份公司项目管理手册“11233”管理要点

1.6.1.1 一个核心：以项目成本管理为核心。

1.6.1.2 一条主线：以项目生命发展全过程为主线。

1.6.1.3 二层管理：规范企业和项目部的两层管理。

1.6.1.4 以三个基本文件为项目管理体系的运行基础（项目策划书、项目部责任书、项目部实施计划书）。

1.6.1.5 三个基本报告反映项目管理体系的运行效果(项目经理月度报告、项目商务月度报告、项目每日情况报告)。

1.6.2 项目分类

1.6.2.1 A 类项目

1) 政治影响力较大或者有其他特殊意义和要求，需要局重点关注的项目；

2) 股份公司名义承接项目；

3) 同期开发合同额 20 亿元及以上或建筑面积 50 万平方米以上（同期开工）的项目；

4) 高度 300m 以上的超高层建筑、基础埋深 25m 以上或跨度 50m 及以上的空间结构等公共设施项目；

5) 同期开发合同额 15 亿元以上的铁路、市政、路桥工程及合同额在 5 亿元以上的地铁工程。

1.6.2.2 B 类项目

同期开发合同额 ≥ 5 且 < 20 （亿元）。

1.6.2.3 C 类项目

同期开发合同额 < 5 （亿元）。

1.6.2.4 2.0 标杆引领工地

是在局观摩工地基础上，升级管理要求，以成本管理为核心，做到工期履约良好，施工现场质量、安全、绿色施工和标准化管理亮点突出，劳务管理到位，能够引领社会（投资商、新闻媒体）、政府、行业可供观瞻有震撼性视觉效果工地。

1.6.3 项目策划书

项目启动后，由二级单位/三级次机构进行项目策划，经评审论证后实施；是企业 and 项目部执行的纲领性文件。

1.6.4 项目部实施计划书

项目经理组织编制，由各分项（专业）计划组成，经企业批准后实施；是明确项目部各阶段的工作内容、资源需求、管理行为、风险防控等实施的计划性文件。

1.6.5 投诉

公民、业主或其他组织，通过信函、电话、手机短信等形式向局及局属各单位反映工程项目存在问题的活动、信息。

2 职责与权限

2.1 组织机构设置

2.1.1 二级单位、三级次机构人员配备

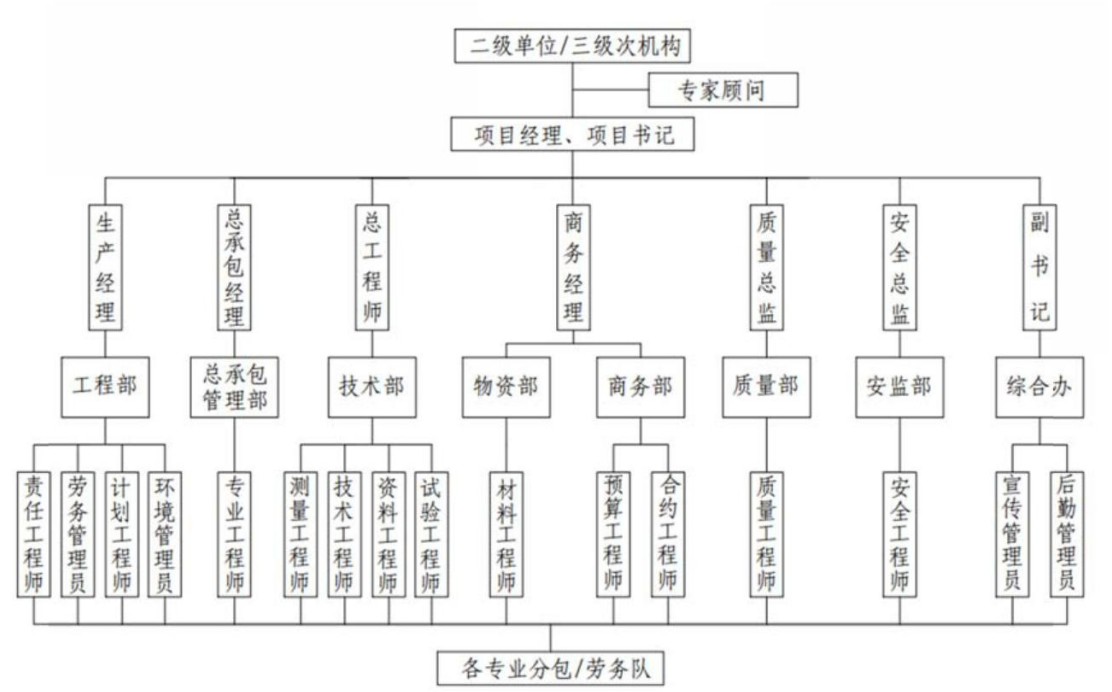
二级单位、三级次机构应根据实际业务发展需要，设置必要的职能部门，以确保与局各系统对接、对三级次机构进行管控。工程管理部岗位配置可参考下表执行：

工程管理部	职能板块	人员设置要求
	工程总承包管理	二级单位、三级次机构应设置一名生产副总，工程管理部应设置一名部门经理，部门副经理可依据实际情况进行设置；工程管理部各职能岗位须设置齐全，不得缺岗。
	项目管理标准化	
	策划、实施计划	
	工期管理	
	环境管理	
	劳务实名制管理	
	投诉管理	
	报统管理	
	其他岗位（根据实际情况设置）	

2.1.2 项目管理人员配备

2.1.2.1 常规土建项目

1) 常规土建项目管理组织机构图。



注：常规土建项目可参考此组织机构图进行设置。

2) 常规土建项目人员配备参考

原则上人员配置不超过以下标准：

工程规模 20 万平米以下 1.8 人/万平米；

20-50 万平米 1.5 人/万平米；

50 万平米以上 1.3 人/万平米。

2.1.2.2 工程总承包项目管理组织机构参见《中建二局工程总承包业务操作指导手册》，人员配备原则上不超过以下标准：

工程规模 20 万平米以下 2.5 人/万平米；

20-50 万平米 2.1 人/万平米；

50 万平米以上 1.8 人/万平米。

2.1.2.3 基础设施项目人员配备原则上不超过以下标准：

1) 一类场区（站）类项目，参考房建项目标准。

2) 线性工程

①地铁、高速公路、高铁等项目，不能少于 30 人：

5 亿以下，4 人/公里；

5-10 亿，3 人/公里；

10 亿以上，2.5 人/公里。

②普通铁路、市政道路、一级公路，不能少于 25 人：

5 亿以下，3 人/公里；

5 亿以上，2.5 人/公里。

3) 大型机场、火车站类，不能少于 40 人：

5 亿以下，3 人/万平米；

5 亿以上，2.5 人/万平米。

4) 水利、河道治理等线性工程不能少于 25 人：

3 亿以下，3 人/公里；

3 亿以上，2.5 人/公里。

2.1.2.4 以上三类项目的人员配备标准仅做参考，可根据项目业态分布、结构形式、开发节奏、难易程度、战略定位等因素适当调整。实际人员配置应根据项目运营阶段动态调整。项目开工准备阶段、收尾阶段、停工或半停工期间岗位编制应适当缩紧，但应确保项目管理职能正常履行。

项目经理必须持本人一级建造师证件及安全员 B 证上岗任职，做到“人证合一”，即在岗人员与持证人一致。

环境管理员配置：合同额超过 5 亿元的项目应设置至少 1 名专职环境管理员；合同额不超过 5 亿元的项目应设置兼职环境管理员。

2.2 管理职责

序号	管理职责	局总部	二级单位	三级次机构	项目部
1	项目策划书		编制、审批	编制、审批	实施
2	项目部实施计划书	监管	审批	审批	编制
3	项目施工准备及开工管理		监管	审批	实施
4	营地管理		监管	审批	实施
5	项目工期管理	监督	审批	审批	编制
6	劳务实名制管理	监督	监管	监管	实施管理

序号	管理职责	局总部	二级单位	三级次机构	项目部
7	2.0标杆引领工地创建	验收	申报	监管	实施
8	档案资料管理	监督	监管	监管	编制、整理
9	报统管理	审批上报	审核上报	审核上报	编制、上报
10	工程投诉管理	监督	监管、销项	处置、销项	实施、销项
11	重点监管项目管理	监督	监管	监管	实施
12	停缓建项目管理	备案	报备	报备	实施管理
13	项目收尾管理		监管	审批	编制相应计划并实施
14	客户服务管理	监督	制定方案	组织实施	实施

2.3 审批权限

序号	管理决策事项	局	二级单位	三级次机构
1	项目策划书	监督管理	总经理 (A、B类项目)	经理 (C类项目)
2	项目部实施计划书	工程管理部 总经理 (A类项目)	生产副总 (B类项目)	生产副经理 (C类项目)
3	项目施工总进度计划编制、预警及调整	监督管理	生产副总 (A、B类项目)	生产副经理 (C类项目)
4	项目进度计划考核	监督管理	工程管理部经理 (一级节点)	生产副经理 (二级节点、月计划)
5	项目收尾工作计划	监督管理	-	生产副经理
6	项目部撤销	监督管理	总经理	-
7	月度生产例会	监督管理	生产副总	生产副经理
8	项目经理月度报告	监督管理	工程管理部 (股份名义承接项目)	工程管理部 (一般项目)

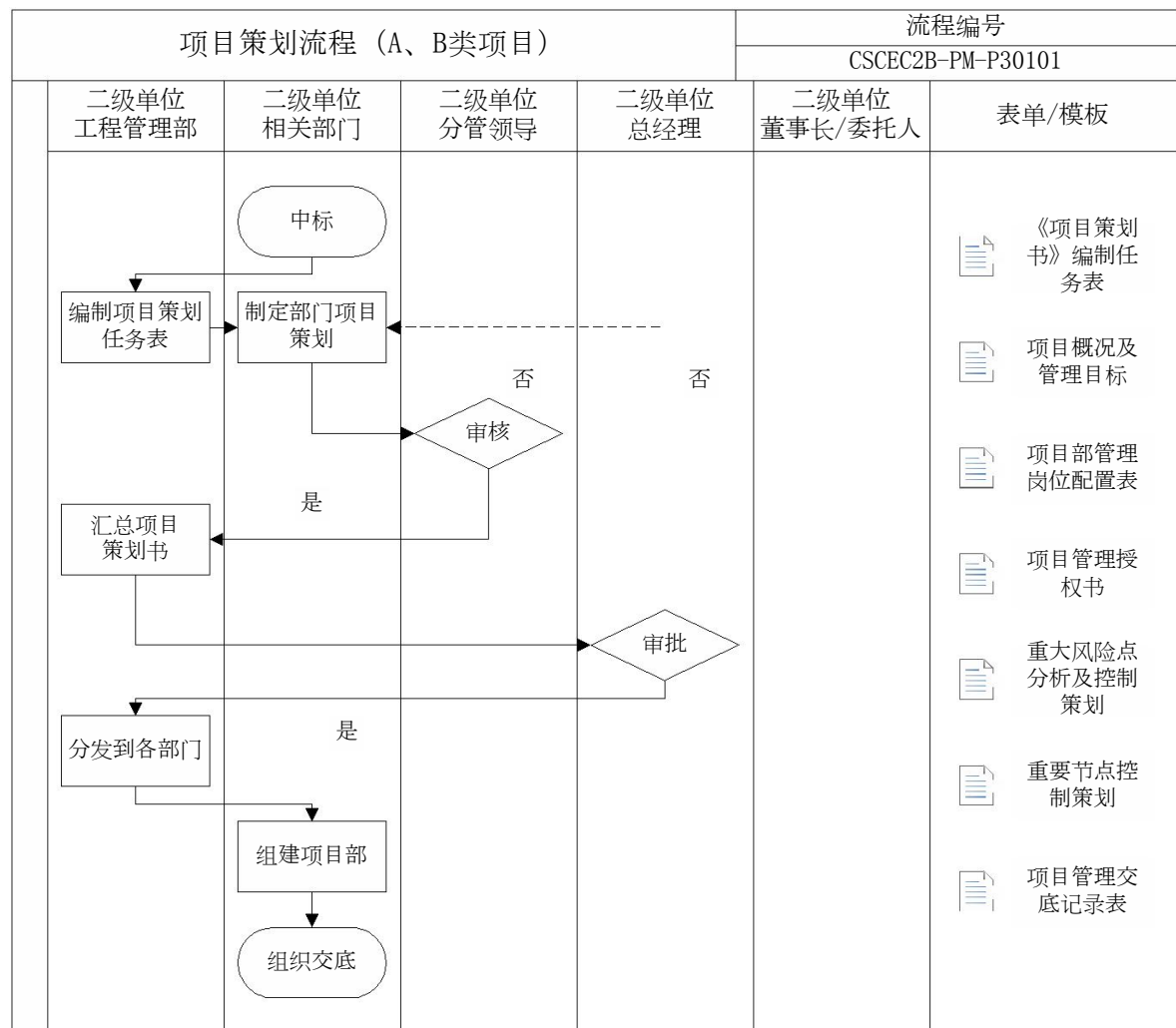
3 管理要求

3.1 项目策划

项目中标后，由二级单位或三级次机构工程管理部牵头，相关部门配合，按照《项目策划书编制任务表》及时编制《项目策划书》。《项目策划书》应由二级单位或三级次机构工程管理部负责汇总并上报企业分管领导审核，总经理审批。

《项目策划书》应具有指导性，是企业和项目部执行的纲领性文件。《项目策划书》的主要内容包括：项目战略定位、成本分析、质量、安全、环保、工期、成本、现金流等目标，项目部组织形式及资源配置、风险防控、廉政措施等。

3.1.1 项目策划编制流程



注：A、B类项目参考上面流程（由二级单位完成），C类项目策划由三级次机构完成。

3.1.1.1 工作要求（A、B类项目）

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	编制《项目策划书》任务表	根据合同等相关文件制，并分发至各相关部门	项目中标后1天	二级单位工程管理部	—	《项目策划书》编制任务表 CSCEC2B-PM-B30101
2	编制《项目策划书》各体系内容	根据任务表分工和要求编制	3天	二级单位工程管理部	二级单位办公室、人力、安全、质量、设计、科技、法律、商务、财务等部门	《项目策划书》各体系内容

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
3	审核	按系统审核	2天	二级单位各体系分管领导	同上	—
4	汇总《《项目策划书》》	汇总各部门项目策划	1天	二级单位工程管理部	同上	《项目策划书》
5	审批	《项目策划书》定案	1天	二级单位总经理	二级单位各体系分管领导	—
6	分发	将审批通过的《项目策划书》分发至各部门,并形成记录	即日	二级单位工程管理部	—	—
7	组建项目部	按照策划书要求组建项目部	3天	二级单位人力资源部	二级单位、三级次机构办公室、工程部	详见《人力资源管理手册》
8	组织交底	统一组织现场交底,形成交底记录。	1天	二级单位工程管理部	二级单位分管领导、办公室、人力、安全、质量、设计、科技、法律、商务、财务	项目管理交底记录表 CSCEC2B-PM-B30106

- 注：1) 重大变化：①合同条件发生变化；②施工部署发生实质性调整；③主要施工方案发生实质性变更；④《项目策划书》重大变更调整；⑤政府政策发生重大变化；
- 2) 专业公司根据专业特点对《项目策划书》相关表单内容进行调整；
- 3) A、B类项目参考上面流程，C类项目策划由三级次机构完成。

3.1.1.2 编制内容

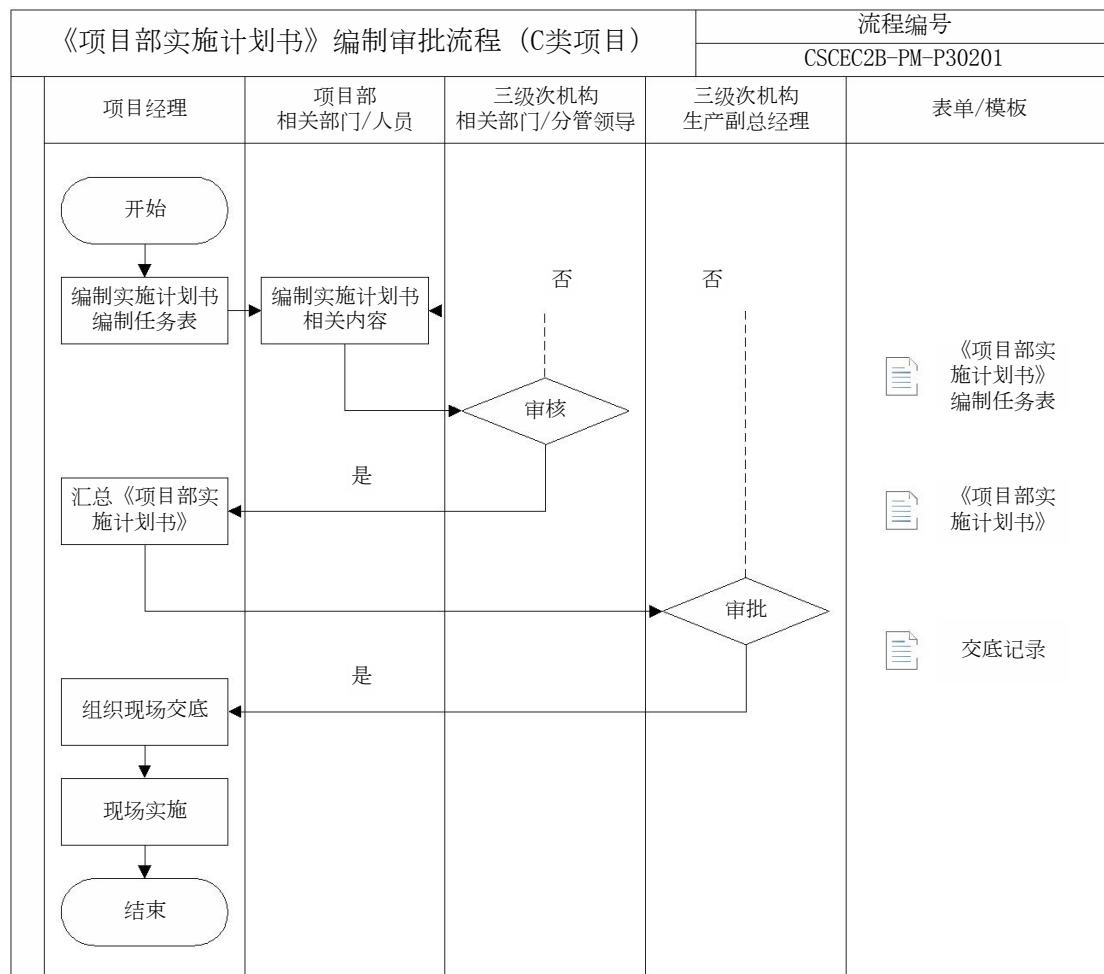
序号	策划内容	策划要点	A、B类项目编制	C类项目编制	成果
			二级单位	三级次机构	
1	项目策划任务表	确定策划内容及责任部门	工程管理部	生产副经理/工程管理部	《项目策划书》编制任务表 CSCEC2B-PM-B30101
2	概况及管理目标	确定项目部的管理目标	工程管理部/相关部门	分管领导/各职能部门	项目概况及管理目标 CSCEC2B-PM-B30102
3	项目部组成及人员配置	确定项目机构设置及人员数量配备	人力资源部	综合办公室	项目部管理人员配备表 CSCEC2B-PM-B30103

序号	策划内容	策划要点	A、B类项目编制	C类项目编制	成果
			二级单位	三级次机构	
4	项目管理授权书	确定企业对项目部的授权	法律事务部	法律事务部	详见《法务管理手册》
5	成本测算及控制策略	测算成本，并对成本控制措施、方案进行策划	商务管理部	商务管理部	详见《成本管理手册》
6	资金情况分析 & 保障策略	对项目资金情况进行分析并制定保障策略	财务部	财务部	详见《财务管理手册》
7	重大风险点及防控策略	根据项目情况判定项目重大风险点，制定相应应对措施	工程管理部/相关部门	分管领导/各职能部门	详见《中建二局工程总承包业务操作指导手册》第十一章“风险管理指南”
8	设计管理策划	确定初设、施工图、深化设计管理目标、要求	设计管理部	设计管理部	详见《中建二局工程总承包业务操作指导手册》第五章“设计管理指南”
9	主要资源组织方式	临建设置、分包采购、物资、材料、设备采购等	商务管理部	商务部/物资部	详见《成本管理手册》《物资管理手册》
10	质量策划	对质量管理进行策划	质量管理部	质量管理部	详见《质量管理手册》
11	安全生产及职业健康策划	对项目安全生产和职业健康进行策划	安全生产监督管理部	安全总监/安全生产监督管理部	详见《安全生产管理手册》
12	重大工期节点	制定主要工期控制点	工程管理部	生产副经理/工程管理部	重要节点控制策划 CSCEC2B-PM-B30105
13	环境管理重大风险 & 控制策划	对现场环境的风险识别、控制进行策划	工程管理部	工程管理部	详见《环境管理手册》
14	文化风俗禁忌	确定文化建设实施目标，了解当地文化风俗禁忌。	办公室/党群工作部	综合办公室	详见《综合办公管理手册》
15	税务筹划	确定项目税收管理方案	财务部	财务部	详见《财务资金管理手册》

注：策划内容应包括但不限于以上内容，可根据实际情况适当增加或合并。

3.2 项目部实施计划

3.2.1 编制流程



注：B类项目增加二级单位相应部门/分管领导审核，二级单位生产副总经理审批；A类项目增加局相关部门和领导审核、审批。

3.2.2 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间 要求	主责部门/岗位	相关部门/ 岗位	工作文件
1	编制实施计划书编制任务表	依据项目策划书、目标责任书组织编制，并发至各有关岗位	策划 交底 后2天	项目经理	项目部各 相关岗位	项目部实施计划书编制任务表
2	编制实施计划书相关内容	根据各表单任务分工和要求编制相关内容	15天	项目各部门及项目总工程师、商务经理、生产经理、安全总监、质量总监等	三级次机构各相关部门	项目部实施计划书相关内容

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
3	三级次机构审核	各部门单独对实施计划的完整性、适宜性进行审核，不符合的进行修改、完善	2天	三级次机构商务部、工程管理部、财务部、综合办公室、市场部、安全生产监督管理部、质量管理部以及分管领导	-	-
4	汇总项目部实施计划书	将各专项计划进行汇总形成完整的项目部实施计划书。	2天	项目经理	项目部各相关岗位	项目部实施计划书编制任务表
5	审批	对汇总的项目部实施计划书进行全面性审批，全面协调各方编制的矛盾。	2天	三级次机构生产副经理	-	项目部实施计划书编制任务表
6	组织现场交底	统一组织现场交底，形成交底记录	1天	项目经理	项目部各相关岗位	项目管理交底记录表
7	现场实施	按照项目部实施计划书组织实施	全过程	项目经理	项目部各相关岗位	-
8	调整变更	发生重大变化时，根据项目实际情况进行变更调整。如停工项目；同一工程分多标段且开工时间相差较长项目	及时	项目经理	项目部各相关岗位	项目部实施计划书编制任务表

注：重大变化：1) 合同条件发生变化；2) 施工部署发生实质性调整；3) 主要施工方案发生实质性变更；4) 《项目策划书》发生重大变更调整；5) 政府政策发生重大变化。

3.2.3 《项目部实施计划书》编制内容

序号	计划内容（包括但不限于）	责任人	B类项目	C类项目	要求
			二级单位审核	三级次机构审核	
1	《项目部实施计划书》编制任务表	项目经理	工程管理部	工程管理部	CSCEC2B-PM-B30201
2	项目概况及管理目标	项目经理	各相关部门	各相关部门	CSCEC2B-PM-B30202
3	项目部管理岗位人员配置表	项目经理	人力资源部	综合办公室	CSCEC2B-PM-B30104

序号	计划内容（包括但不限于）	责任人	B类项目	C类项目	要求
			二级单位审核	三级次机构审核	
4	项目设计管理实施计划	项目总工程师	总工程师/科技部/设计管理部门	总工程师/技术部/设计管理部门	工程总承包项目详见《工程总承包业务操作指导手册》、设计管理指南，非工程总承包不涉及
5	技术方案编制及新技术应用与开发计划	项目总工程师	总工程师/科技部	总工程师/技术部	详《科技管理手册》
	施工平面规划方案				
	技术质量关键及特殊过程重大风险管理控制策划				
	智慧工地实施计划				
	技术资料管理计划				
6	项目生产与进度管理计划	生产经理	工程管理部	工程管理部	《项目部实施计划书模板-施工管理分册》 CSCEC2B-PM-M30201
	劳务实名制管理计划				
	收尾管理计划				
7	合同管理计划	商务经理	总经济师/商务部	总经技术/商务部	详《成本管理手册》、《合同管理手册》
	项目成本控制及措施计划				
	资金管理计划				
	项目结算计划				
8	物资(设备)需用计划	生产经理/技术总工程师	总经济师/商务部	总经济师/物资管理部	详《物资管理手册》
	施工设备管理计划				
9	项目创优及质量管理计划	项目总工程师/质量总监	总工程师/质量总监/科技部/质量管理部	总工程师/质量总监/技术部/质量管理部	详《质量管理手册》
10	安全生产管理与职业健康实施计划	安全总监	安全总监/女安全总监/女安全生产监督管理部	安全总监/女安全总监/女安全生产监督管理部	详《安全生产管理手册》
11	环境与信用管理计划	项目总工程师	工程管理部	工程管理部	详《环境管理手册》
12	项目部综合事务管理计划	项目经理	综合办公室	综合办公室	详《综合办公管理手册》、《党群管理手册》、《信息化管理手册》
	廉政实施计划				
	CI实施计划				
	项目部信息及沟通管理计划				

注：1) 所有计划内容包括但不限于以上内容，可根据项目实际情况增加、细化需要内容；

2) A类项目需局相关部门负责人评审，每年抽取不低于10%的比例进行集中评审。

3.3 施工准备及开工管理

3.3.1 施工准备职责表

序号	分类	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位
1	组织类	项目开工立项	中标后3天	二级单位市场部、商务部、工程管理部	-
2		信息化系统录入	中标后10天内	二级单位或三级次机构工程管理部	-
3		项目人员按照组织机构要求进行配备，主要管理人员进场	中标后7天	项目经理	二级单位或三级次机构主管领导、人力资源部
4	管理类	项目策划书	项目开工前	二级单位、三级次机构	项目经理、项目总工程师、专业经理
5		项目管理策划书分发及交底	审批通过后2天	二级单位、三级次机构	项目经理、其他领导班子
6		项目部实施计划书	项目开工前	项目经理	其他领导班子
7		场地移交（水电接驳点、控制点、水准点等）	开工前3天	项目经理	生产经理、专业经理
8		主要劳务、物资设备选择及进场计划	项目部组建后18天内完成	三级次机构有关领导及相关职能部门、项目经理	商务经理、项目总工程师、物资经理、项目工程部、技术部、物资部、商务部
9	技术类	施工组织设计编制	开工前	项目经理	项目总工程师、其他领导班子
10		施工部署与总平面布置方案（总平面、施工场地规划、垂直运输）	开工前	项目总工程师	项目经理、项目工程部
11		临建布置（办公、生活区、现场）、临水、临电方案	中标后15天	项目总工程师	项目经理、专业经理、项目工程部、技术部
12		搭设生活、生产临时设施（现场或外租）	开工前	生产经理	项目工程部、物资部、商务部、技术部
13		现场临时给水、排水、临电及道路布置	开工前	项目总工程师	机电经理、项目工程部、技术部、机电部
14		门禁系统、监控和视频系统的完善	生活、生产临时设施搭设完成后10天	生产经理	项目工程部、技术部、物资部、商务部

注：专业经理指机电、装饰专业经理。

3.3.2 项目开、停、复、竣工管理

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	进场管理	编制施工部署与总平面部署，编制准备阶段施工计划，搭设临建、四通一平（水/电/路/网/场地平整）、临电设施等	具备进场条件	项目经理	项目总工程师、生产经理	施工平面布置方案
2	开工申请	三级次机构评估验收并填写“项目施工现场情况调查表”	具备开工条件时	项目经理	三级次机构工程管理部、生产副总	CSCEC2B-P M-B30302 项目施工现场情况调查表
3		按照单位工程向发包人、监理申请开工	三级次机构评估验收后	项目经理	发包人、监理	当地建设部门《开工令》
4		向二级单位或三级次机构工程管理部备案	取得开工令后2天	三级次机构工程管理部	二级单位或三级次机构工程管理部	当地建设部门《开工令》
5	开、竣工推进	每15天组织相关部门召开	开工后3个月/竣工前3个月	三级次机构生产副总	三级次机构各相关部门	CSCEC2B-P M-B30303 项目开(竣)工推进会记录
6	停工	接收到明确停工指令后，根据停缓建项目管理要求，项目商务经理提交《工程停工报告》，及时总结并上报公司批准	项目发生停工事件时	项目经理	项目商务经理、三级次机构工程管理部、三级次机构合约法务部、二级单位工程管理部、二级单位合约法务部	CSCEC2B-P M-B30304 项目停工（复工）报告
7	复工	接收到明确复工指令后，召开复工协调会议，确认复工状态和条件，确定复工方案；将《工程复工报告》、复工指令、复工方案等资料，及时上报公司批准	项目发生复工事件时	项目经理	项目生产经理、三级次机构工程管理部、三级次机构合约法务部、二级单位工程管理部、二级单位合约法务部	CSCEC2B-P M-B30304 项目停工（复工）报告

3.4 营地管理

3.4.1 管理要求

项目营地建设应因地制宜，按照项目策划书和施工组织设计的统一规划布局，项目营地可自建或租用项目附近合适的单位或民用房屋。自建营地硬件设施和物业化管理具体要求详见《中建二局办公区、生活区营地设施和物业化运营管理标准化图集》。

项目类别	条款标准	临建投入指导性指标
A 类	1.政治影响力较大或者有其他特殊意义和要求，需要局重点关注的项目； 2.股份公司名义承接项目； 3.同期开发合同额 20 亿元及以上或建筑面积 50 万平方米以上（同期开工）的项目； 4.高度 300m 以上的超高层建筑、基础埋深 25m 以上或跨度 50m 及以上的空间结构等公共设施项目； 5.同期开发合同额 15 亿元以上的铁路、市政、路桥工程及合同额在 5 亿元以上的地铁工程。	按合同额的 1%计提，不得高于 2000 万
B 类	同期开发合同额 ≥ 5 且 < 20 （亿元）	按合同额的 1%计提，不得高于 1500 万
C 类	同期开发合同额 < 5 （亿元）	按合同额的 1%计提

3.4.2 硬件设施标准化分级

3.4.2.1 临建房配置标准：

注：标配●；选配○；无—		A类	B类	C类
1	高级厢式房	○	-	-
2	普通厢式房	●	○	○
3	彩板房	-	●	●

备注：在特定区域（如北京、雄安等）的 B 类、C 类项目按 A 类项目标准执行，如有地方更高标准，按地方标准执行。

3.4.2.2 工人生活区配置标准：

注：标配● 选配○ 无-		A类	B类	C类
工人生活区临建房配置标准				
1	停车棚	○	○	○
2	活动室	●	●	○
3	医务室	●	●	○
4	物业办公室	●	○	○

注：标配● 选配○ 无-		A类	B类	C类
工人宿舍采暖制冷设备配置标准				
1	专线空调	○	○	○
2	水介质锅炉	○	○	○
3	空气能热泵	○	○	○

3.4.3 平面布置原则

- 3.4.3.1 办公区、生活区应统筹安排,合理布局，满足安全、消防、卫生防疫、环境保护、防汛、防洪等要求。常用的平面布置形式有 U 型、L 型、I 型等。
- 3.4.3.2 生活区与施工区应明确划分,进行封闭管理，采用专用金属定型材料或砌块进行围挡,高度不得低于 1.8 米，毗邻社会道路的高度不得低于 2.5 米。
- 3.4.3.3 宿舍、办公用房的建筑层数不应超过3层，每层建筑面积不应大于300m²。层数超过 2 层或每层建筑面积大于 200m²时，应设置不少于 2 部疏散楼梯。
- 3.4.3.4 每组临时用房的栋数不应超过 10 栋，组与组之间的防火间距不应小于 8m，组内临时用房之间的防火间距不应小于 3.5m，走廊、楼梯宽度不应小于 0.9m。
- 3.4.3.5 食堂与卫生间、垃圾池等不应小于 15m 的距离。
- 3.4.3.6 生活区要统一安装 36V 安全电压电源，宿舍内禁止设置 220V 电源。室外用电线路须按相关规范进行埋地、架空或采用其他隔离防护措施，室内用电线路必须采用 PVC 套管等绝缘材料进行保护，室内外线路接头须采用绝缘防水胶布包扎严密，严禁芯线外漏。
- 3.4.3.7 办公室、会议室应有天然采光和自然通风，窗地面积比不小于 1/7，通风开口面积不应小于房间地板面积的 1/20。
- 3.4.3.8 卫生间的厕位设置应满足男厕每 50 人、女厕每 25 人设 1 个蹲便器。
- 3.4.3.9 应设置满足施工现场人员使用的盥洗池和水龙头。

3.4.4 建设内容及面积指标

- 3.4.4.1 项目营地临时用房包括：办公室用房、公共用房、宿舍（夫妻房）和附属用房。各类用房的内容如下：

办公室用房，包括项目一般工作人员和领导人员办公室。

公共用房，包括会议室、接待室、资料室、活动室、阅读室、卫生间。

附属用房，包括食堂、门卫房、设备房、试验用房、隔离室。

除上述三类用房外的特殊业务用房，需要单独审批和核定标准。

3.4.4.2 项目办公室的使用面积，应不超过下列标准：

项目经理：每人使用面积 18 m²。

项目其他领导班子：每人使用面积 9 m²。

3.4.4.3 公共用房的面积，应不超过下列标准：

小型会议室：使用面积为 9~18 m²。

中型会议室：使用面积为 54~72 m²。

大型会议室：使用面积 90 m²。

接待室、资料室、活动室、阅读室、卫生间每个模块面积为 18 m²。

3.4.4.4 附属用房的面积，应不超过下列标准：

门卫房、设备房、试验用房的每个模块面积为 18 m²。

3.4.4.5 超过以上面积标准的，应报项目主管单位主要负责人审批。

3.4.5 物业化运营管理

3.4.5.1 管理原则

1) 为加强建设工程项目营地(以下简称营地)标准化管理，改善施工人员的生活环境，营造良好施工、生活氛围，提升项目人员的幸福指数，鼓励各单位引入优质的社会市场资源（物业管理公司）对项目营地实行物业化管理。

2) 项目营地物业化管理要本着“服务第一、科学严谨”的宗旨，秉承“以人为本”的管理理念，从项目营地的需求出发，建立严谨、周全的管理制度，强化服务机能，丰富服务内涵，提供优质、周到、及时的服务。“管理从严”是服务的保障和基础，包括对物业的维护管理、员工的管理以及对项目营地使用者不适当行为的管理和劝阻，实施依法管理、从严管理、科学管理以确保物业管理服务收到应有的成效。

3.4.5.2 管理模式

1) 标准化管理模式。物业管理公司为项目营地提供标准化物业服务管理，每个营地组建独立的项目团队，服务覆盖范围包括总包办公区及生活区、施工人员生活区，服务内容包括营地安保管、保洁绿化管理、消防安全管理、公共设备设施管理等。物业管理公司与项目总包

方协商签订物业服务合同，合同中明确物业服务费金额及支付条件、双方的管理界面、责权利等要素。

2) 一揽子管理模式。物业管理公司在为项目营地提供标准化物业服务管理的基础上，还负责营地食堂、超市等服务配套的自主经营管理，本着“福利普惠、薄利多销”的原则，为工人提供安全的用餐保障和便捷经济的购物条件。物业管理公司与项目签订一揽子物业服务合同，在合同中明确食堂、超市的运营模式及双方的管理界面、责权利等要素。

3) 对于局创优示范的重点项目，拟采取一揽子模式进行营地物业标准化管理。其他工程项目可由项目部确定物业管理模式后与物业管理公司签订物业服务合同。

3.4.5.3 物业服务范围

- 1) 安保管理：施工现场安保管理、营地安保管理。
- 2) 保洁绿化管理：项目办公区和营地保洁绿化管理。
- 3) 消防管理：项目办公区和营地消防管理。
- 4) 生活区域管理：营地公共区域管理，包括不限于洗衣房、洗漱房、宿舍、活动室、卫生间及服务的设施设备。
- 5) 食堂管理：营地食堂管理。
- 6) 超市管理：营地超市管理。

3.5 工期管理

3.5.1 计划管理

3.5.1.1 节点划分

1) 节点划分原则

序号	级别	节点类型
1	一级	1、合同约定节点或建设单位有特殊要求的节点（如：开业等）； 2、里程碑控制节点（如：工程开工、地下室完成、主体封顶、消防验收、竣工验收等）； 3、基坑四大块属于自施情况（土方开挖、基坑支护、降排水、桩基）； 4、专业工程主要控制节点；
2	二级	1、各分部工程的完成时间； 2、工序穿插标志性节点； 3、专业分包/大型物资设备招采、合同签订（如：土石方、防水等分包招标，水泵、风机、阀门等采购）； 4、各分部工程施工方案完成时间； 5、各分部工程或专业工程阶段性验收节点（如：规划、地基与基础/主体结构分部验收、节能、防雷等验收）； 6、关键设计节点。
3	三级	一般节点

2) 房建类考核节点分级

序号	节点类别	内容	主要节点	完成标准及备注
1	一级	合同约定节点	合同约定节点	满足业主要求/完成
			业主合同外另行约定经协商的抢工或延期节点	补充协议、工期备忘录、会议纪要等约定工期节点完成
		里程碑控制节点/关键节点/验收节点	基坑四大块完成	完成
			地下室整体出正负零	除后浇带、沉降后浇带
			结构封顶	屋面构筑物完成
			外墙装饰装修	完成
			机电综合调试	正式通水、通电
			消防验收	取证
			竣工验收	取证
		施组/方案	各分部分项施工方案完成时间	业主、监理审批完成
		分包分供招采	分包分供招采	定标完成
2	二级	分部分项工程完成/关键节点	二次结构样板	含砌筑、抹灰、机电
			砌筑完成	含管井、机房、室内
			屋面工程	屋面刚性层完成
			给排水工程	楼层通水、调试完成
			通风空调	各房间制冷制热达到使用要求、调试完成
			强弱电	照明通电试运行完成
			室内装饰装修	完成
			正式电梯安装完成	调试完成
			肥槽回填	肥槽回填完成
		非实体工程的关键工作	塔吊安装及拆除	相关工作也要完成
			吊篮安装及拆除	相关工作也要完成
			施工电梯安装及拆除	相关工作也要完成
3	三级	除一、二级之外的节点	其它节点	完成

3) 基础设施类考核节点分级

序号	节点类别	内容	主要节点	完成标准及备注
1	一级	项目开工	项目开工	监理签发的开工令
		合同约定节点	合同约定节点	完成
		施组/方案	施工组织设计	流程完成
		分包分供招采	分包分供招采	定标完成
		道路工程	路基成型	本标段路基验收完成

序号	节点类别	内容	主要节点	完成标准及备注
			路面铺设	本标段路面铺设完成
		桥梁工程	关键线路桥梁架梁/现浇完成	关键线路上单座桥梁完成
		隧道工程	关键线路或控制性隧道贯通	单座隧道开挖贯通
		管廊工程	管廊主体结构浇筑或预制管廊安装	本标段完成
			管廊回填或路面恢复	本标段完成
		水务环保工程	污水处理厂主体结构	全部完成
			污水处理厂设备安装、联动调试	通过验收
			管网工程	本标段完成
			河道清淤	本标段完成
			海绵城市或园林绿化	本标段完成
		重要验收节点	项目交（竣）工	项目交验完成
2	二级	道路工程	基层	本标段完成
			面层	本标段完成
			人行道铺装	本标段完成
			附属构筑物	本标段完成，含边坡防护、路缘石、排水沟、雨水口等
		桥梁工程（互通立交）	基础及下部构造	关键线路单座桥梁完成
			上部构造（架设或现浇）	关键线路单座桥梁完成
			桥面系及附属	关键线路单座桥梁完成
			互通立交	单座互通立交全部完成
			桥梁架梁/现浇	非关键线路单座桥梁完成
		隧道工程	洞口工程	单座隧道完成
			洞身开挖及支护	单座隧道完成
			洞身衬砌	单座隧道完成
			装饰装修	单座隧道完成
			辅助通道	含竖井、斜井、平行导坑、横通道、风道等开挖贯通
		综合管廊工程	基坑开挖及支护	区段完成
			基础或垫层	区段完成
			主体结构现浇或安装	区段完成
			管廊回填或路面恢复	区段完成

序号	节点类别	内容	主要节点	完成标准及备注
			全线附属工程	全线完成
		水务环保工程	污水处理厂基坑开挖并支护	完成
			污水处理厂各构建筑功能性实验	试验合格
			区段或片区管网	验收完成（雨污管、燃气、供热、给排水管等）
			区段或片区河道清淤	区段或片区完成
			区段或片区海绵设施、园林绿化	区段或片区完成
		其他	非关键线路上的重要工程完工节点	完成
3	三级	除一、二级之外的节点	其它节点	完成

4) 其它考核节点

核电类、安装工程类、装饰装修类项目单独上报公司审核。

3.5.1.2 工期优化：在原有工期基础上，通过将不同线路上的工作进行穿插，实现工期优化，提高工期结余率，施工穿插管理主要包括四个方面（全过程穿插）：

1) 室内穿插管理。室内穿插工序管理，根据施工流水节拍，合理安排主体结构、二次结构、机电工程、粗装修、室内精装、公共部位精装各项工序有序穿插进行，设置楼层截水，做到干湿分区，避免二次污染。

2) 外穿插管理。外穿插工序管理，利用外架体系完成外墙腻子、外立面管道、室外烟道等同主体结构同步施工，主体结构封顶后2个月内，完成外立面油漆等装饰工作。

3) 市政园林穿插管理。市政园林穿插工序管理，对施工总平面合理布置，动态调整，采取后浇带提前封闭、化粪池提前施工等措施，实现市政道路、裙房顶园林提前插入施工。

4) 地下室穿插管理。地下室穿插工序管理，合理规划地下室工序穿插，针对设备用房等功能设施，考虑提前穿插施工。

3.5.1.3 以下为房建类和基础设施类项目的工序穿插节点。

1) 房建类项目工序穿插节点

序号	阶段	分部分项工程/ 资源安排	时间要求	完成标准
1	进场准备阶段	项目开工	业主/监理下发的开工令（报告）为准	劳动力、机械等资源安排到位，具备条件
2		基坑四大块、防水、水电与主体队伍等分包分供招采	分部工程开工前 20 天完成定标	分包合同签订完成
3		编制总进度计划	开工前完成	报业主、监理审批
4		施工组织设计	开工前完成	流程完成
5		开工申请	开工前 3 天内提交	报公司审批
6	地下主体结构施工阶段	塔吊基础施工	清槽前 10 天完成	混凝土达到设计强度，具备塔吊安装条件
7		正负零	满足业主工期要求或内控要求	完成
8		地下室主体结构封闭	场地移交区域 15 天/层	具备装饰装修、机电施工条件
9		地下室二次结构插入	地下室整体封闭后 30 天内插入	办理工序交接单
10		地下室机电安装插入	地下室二次结构开始后插入	办理工序交接单
11		室内外装饰装修、二次结构招采	开工前 20 天完成定标	分包合同签订完成
12	地上主体结构施工阶段	室外土方回填	地下室侧墙全部封闭且砼强度达到设计要求，防水施工完成后立即开始	完成肥槽回填
13		施工电梯安装完成	结构施工至 4 层时，施工电梯基础完成；主体结构施工至 9 层前电梯安装投入使用。	具备二次结构材料运输、主体结构人员运输条件
14		地上二次结构插入	施工电梯安装完成后 7 天内插入	办理工序交接单
15		主体结构封顶	满足业主合同工期要求/内控要求	完成

序号	阶段	分部分项工程/ 资源安排	时间要求	完成标准
16		屋面附属结构	大屋面混凝土浇筑后 45 天完成	具备屋面工程施工条件
17		屋面工程	附属结构完成后 30 天内完成。	刚性层完成，具备风机、设 备安装条件
18		砌筑完成	原则上主体结构封顶 后 30 日前、室外架 体、爬架等拆除前完 成砌筑完成。	含管井、机房等全部完成； 办理工序交接单。
19		园林、景观招采	开工前 20 天完成定 标	分包合同签订完成
20	装饰 装修 施工 阶段	精装修插入	结构（分段）验收后 7 天内插入	完成作业面分段移交，队伍 进场施工
21		精装修完成	砌筑完成后 30 天内 完成抹灰	抹灰、地坪等湿作业全部完 成，具备精装修施工条件； 办理工序交接。
22		外墙装饰	根据现场情况分段插 入；竣工验收前 60 天 完成	外墙封闭完成，室内断水； 不得影响室内精装修、屋面 施工，确保室内断水。
23		电梯基坑、 井道移交	砌筑完成后移交	办理工序交接单
24		塔吊拆除	屋面施工完成，外架/ 爬架拆除后 15 天内 拆除	塔吊拆除后30 天内封闭塔吊 预留洞口
25		施工电梯拆除	室内湿作业完成，室 内电梯启用	抹灰、地坪完成
26	室外 工程	景观园林插入	室外管网敷设完成， 且地下室顶板刚性施 工完成后插入。	完成
27		景观园林完成	竣工验收前完成	完成
28	验收 阶段	消防调试验收	消防联动调试完成	验收通过
29		五方验收	-	完成
30		竣工验收	-	取证完成
注：项目应根据自身情况，在不增加成本的基础上，以上述表格做为总控计划编制的指导性文件。				

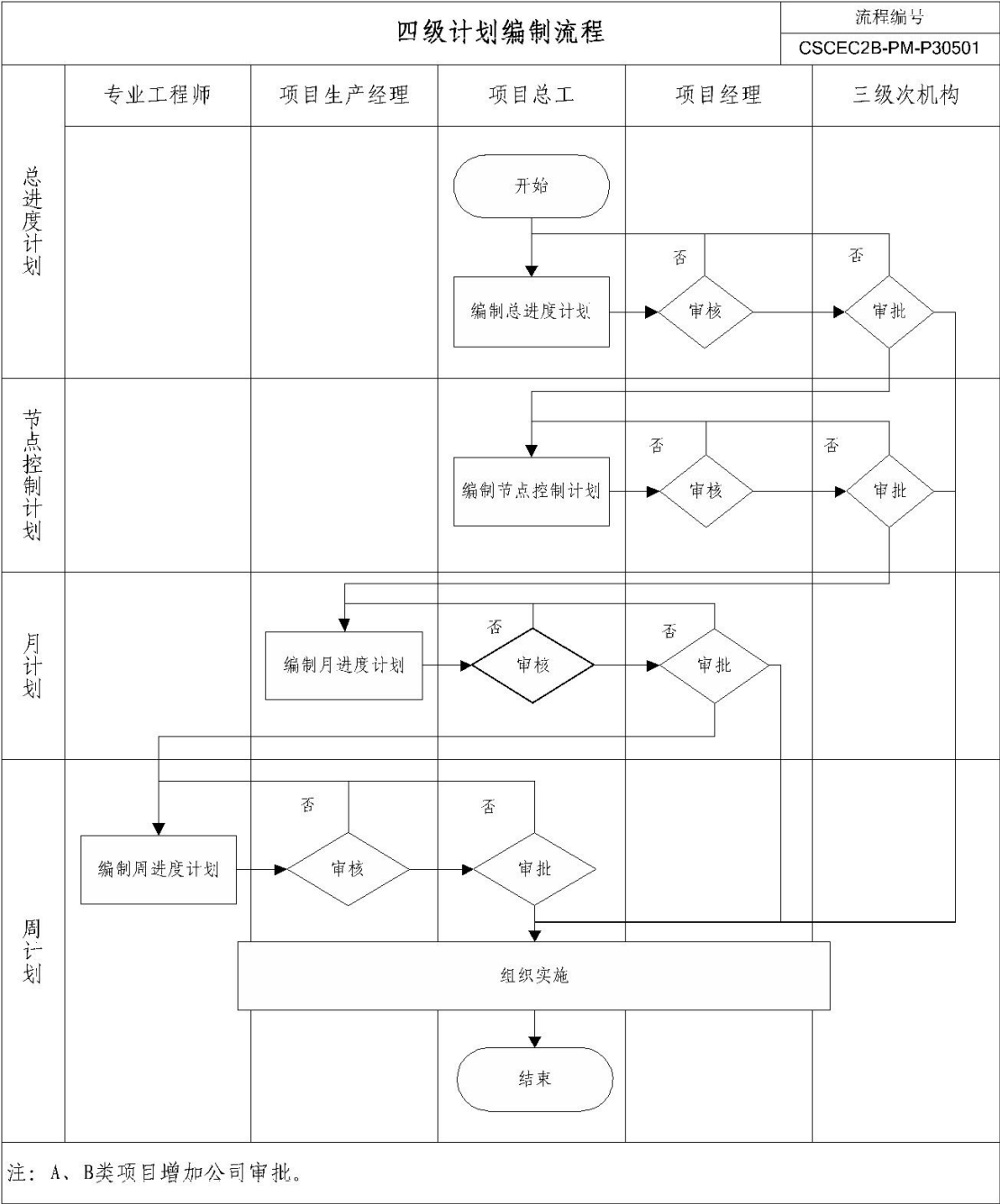
2) 基础设施类项目工序穿插节点

序号	阶段	分部分项工程/资源安排	时间要求	备注
1	开工准备	项目驻地建设完成	进场后 60 天内	
2		拌合站建设及启用	进场后 90 天内	
3		试验室建设及启用	进场后 60 天内	
4		预制场、加工厂完成	进场后 90 天内	
5		施工便道完成	征地后 30 天内	
6		控制点复测成果批复	进场后 45 天内	
7	路基工程	首件软土路基处理完成	开工报告审批后 15 天内	
8		首件路基填筑试验段完成	开工报告审批后 15 天内	
9		首件通道涵洞完成	开工报告审批后 60 天内	
10		首件排水工程完成	开工报告审批后 20 天内	
11		首件防护工程完成	开工报告审批后 20 天内	
12		首件预制块加工完成	开工报告审批后 20 天内	
13	桥梁工程	首座水上平台搭设完成	开工报告审批后 45 天内	
14		首件桩基完成	开工报告审批后 15 天内	
15		首件墩柱完成	开工报告审批后 15 天内	
16		首件梁板预制完成	开工报告审批后 30 天内	
17		首件梁板安装完成	开工报告审批后 15 天内	
18		首件（第一联或第一节段）现浇梁浇筑完成	开工报告审批后 45 天内	
19		首件（第一次浇筑）桥面铺装完成	开工报告审批后 15 天内	
20		首件（第一节段）防撞墙完成	开工报告审批后 15 天内	
21	隧道工程	管棚压浆完成	开工报告审批后 20 天内	
22		首件仰拱（第一节段）浇筑完成	开工报告审批后 20 天内	
23		模板台车验收完成	开工报告审批后 20 天内	
24		首件（第一板）二衬完成	开工报告审批后 30 天内	
25	路面工程	路面场站选址完成	-	
26		拌合站（水稳站、沥青站）建设及验收	场站选址完成后 60 天内	
27		首件底基层试验段	开工报告审批后 20 天内	
28		首件基层试验段	开工报告审批后 20 天内	
29		首件面层试验段	开工报告审批后 20 天内	
30		现场试验段总结报告批复	试验段完成后 20 天内	
31	验收阶段	预验收	计划竣工日期前 30 天内	

注：项目应根据自身情况，在不增加成本的基础上，以上述表格做为参考性文件。

3.5.1.4 计划编制

1) 四级计划编制流程



2) 工作要求

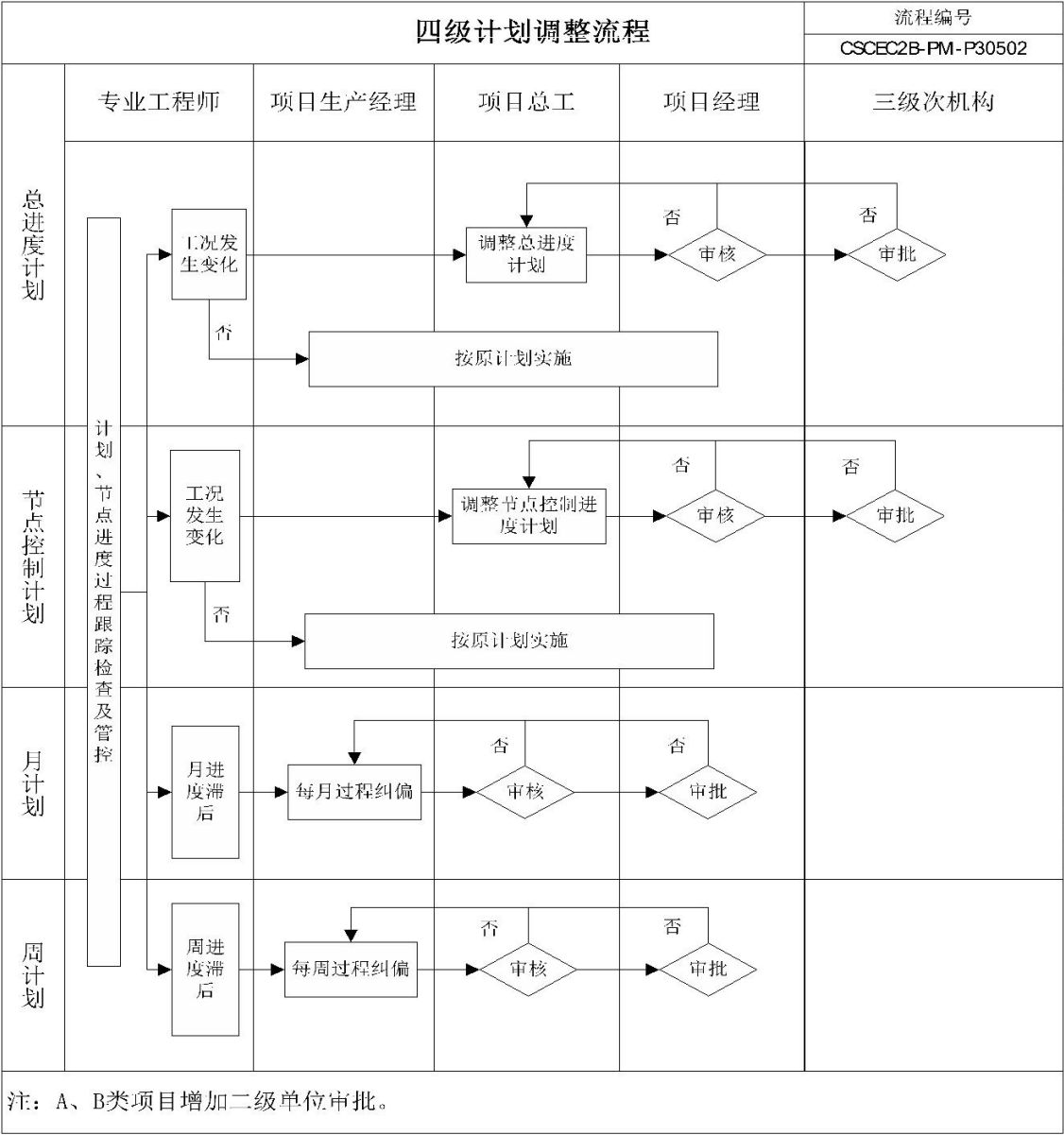
序号	关键活动		管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	总进度计划	编制	依据项目合同、投标文件、施工图等实际情况进行调整（可增、删、改），项目总进度计划在编制过程中需考虑各工序在不增加成本的基础上提前穿插。	开工前	项目总工程师	商务经理、生产经理、项目经理	-
2		审核	对总进度计划的完整性、适宜性进行审核	2 天	项目经理	-	-
3		审批	对总进度计划的完整性、适宜性进行审批	2 天	三级次机构生产副总	-	-
4	节点控制计划	编制	根据总进度计划编制节点控制计划，节点应与总进度计划相匹配。	总进度计划编制完成时	项目总工程师	-	-
5		审核	对节点控制计划的完整性、适宜性进行审核	2 天	项目经理	-	-
6		审批	对节点控制计划的完整性、适宜性进行审批	2 天	三级次机构生产副总经理	-	-
7	月进度计划	编制	根据总进度计划、节点控制计划编制月进度计划；	根据实际情况	生产经理	总工程师/商务经理/各部门	月进度计划
			计划保障配套计划（物资需用计划、机械设备需求计划、方案编制计划）	实时	技术部	各部门	-
8		审核	对月进度计划的完整性、适宜性、针对性进行审核	1 天	项目总工程师	-	-
9		审批	对月进度计划的完整性、适宜性、针对性进行审批	1 天	项目经理	-	-
10	周进度计划	编制	根据月进度计划编制周进度计划。周进度计划中各节点应与月进度计划中相关节点关联。	相关方要求时间	责任工程师	生产经理/总工程师/各部门	-
11		审批	对周进度计划的完整性、适宜性、针对性进行审批	0.5 天	生产经理	-	-

3) 相关规定

内容		要求
四级计划	总进度计划	总进度计划需体现各专业工程节点、分部分项工程等节点，与节点控制计划中的关键节点相匹配。
	节点控制计划	节点控制计划应体现各工序的穿插时间要求；
		节点控制计划应与总进度计划相匹配；
	月计划	准备工作计划需体现为下月计划实现所必需的人、材、机、方案、工作面、资源等工作的计划安排及责任人；
		实体工作计划需体现各施工段、各分部工程月末计划实现的形象进度及一、二级节点；
		验收工作计划需体现总进度计划中各分部工程或分部工程节点及计划验收的各分项工程的计划安排及责任人；
四级计划	周计划	周计划需体现各施工段、各楼层、各分项工程的起止时间及周期末计划达到的形象进度；
	工作计划编制说明	各部门按照项目部实施计划书及四级计划要求，编制总/节点/月/周进度计划并实施，工作计划内容应包括准备工作计划、验收工作计划。 各部门负责人将工作计划细化到每岗位，通过专业工程师发送到相关岗位，实现工作计划的分解与实施。
准备工作计划、实体计划、验收工作计划的编制内容		准备工作计划分为人、材、机、法、工作面、环境（关系协调）、资料准备、资源（财务）等。 人：分包进场计划、招标、合同签订（含甲指分包）、分供应商进场、工人合同、安全协议、劳动力进场、安全教育、劳动力退场； 材：材料/设备选型、材料封样及确认（含样板制作及确认）、材料/设备计划、材料/设备招标、材料/设备进场、材料/设备试验； 机：选型、招标、进场、安装、验收、维保、报停、拆除、退场； 环境：现场道路、周边环境及关系协调、季节性施工措施落实、敏感时段（夜间、重大活动、法定节假日）施工许可、临时设施。 工作面：平面布置、场地移交、工作面移交等； 法：图纸：图纸移交、图纸会审、设计变更、工程洽商、深化设计；方案：施组、专项方案、方案交底、专家论证；测量类：基准点交接、标高抄测、轴线布网、平面验线等；试验：试验计划、试验室确定、试验器具、现场试验；资料：分部分项验收检验批、节点验收前的资料准备、竣工资料、竣工资料移交、建设方手续（规划、图审、施工许可证）、竣工图纸等； 资源：水、电、热力等市政资源引入；规范标准、新技术应用推广等； 实体计划：单位工程、分部工程、合同约定节点、区段或轴线段、楼层、分项工程、计划开始时间、工期、计划完成时间、调整、实际完成时间、评价、责任人、负责人、备注等； 验收工作计划分为：分部工程/分部工程阶段验收、分项验收（节点）计划、隐蔽验收计划、专项验收计划等；消防检测、空气检测、电检、防雷检测、弱电检测、节能验收、消防验收、人防验收、规划验收、分户验收、竣工验收、备案、移交。
注：为夯实施工总承包管理，四级计划编制应统筹包含甲指分包、专业分包在内的各分部工程的施工节点。		

3.5.1.5 计划调整

1) 计划调整流程

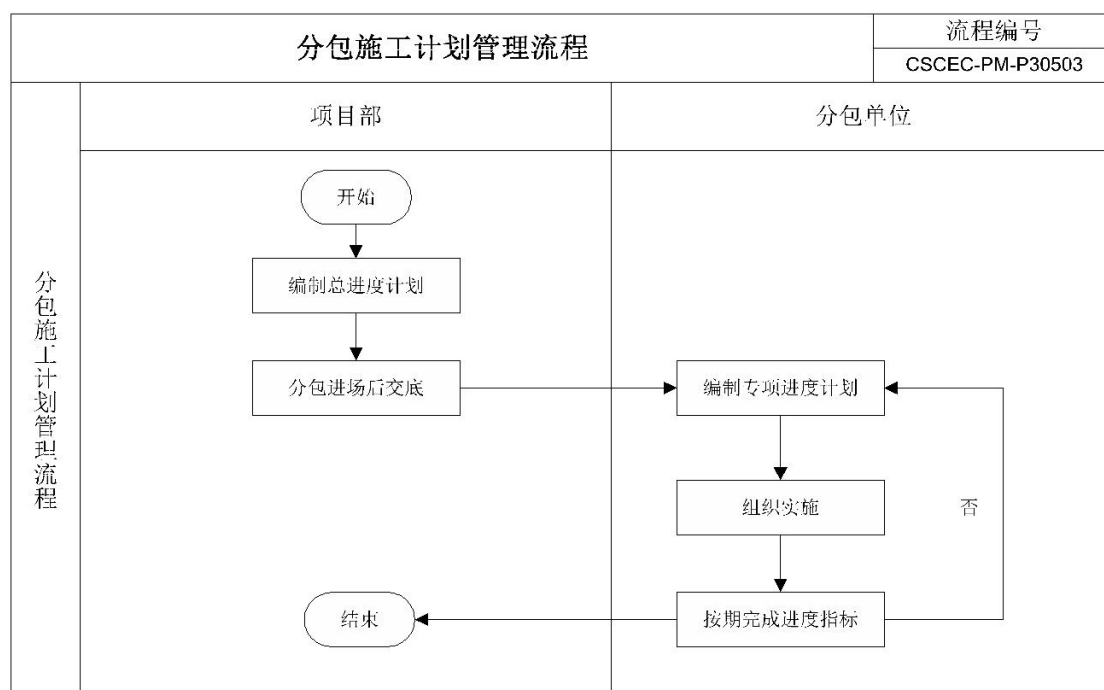


2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	计划调整	因建设单位原因或其他不可抗力原因，计划不再适用时，需对计划进行调整	实时	项目总工程师/ 项目经理	项目部	-
2	审核	对进度计划的完整性、适宜性进行审核	按实际情况	监理单位	-	-
3	审核	对进度计划的完整性、适宜性进行审核	按实际情况	建设单位	-	-
4	审核	对总进度计划、节点控制计划的完整、适宜性进行审核	2 天	三级次机构工程管理部	项目部	-
5	审批	对总进度计划的完整性、适宜性进行审核	2 天	二级单位工程管理部	项目部	-
注：计划审批通过后原则上不允许调整，当因建设单位原因或其他不可抗力原因导致计划需进行调整时按上述流程执行。						

3.5.1.6 分包计划管理

1) 管理流程



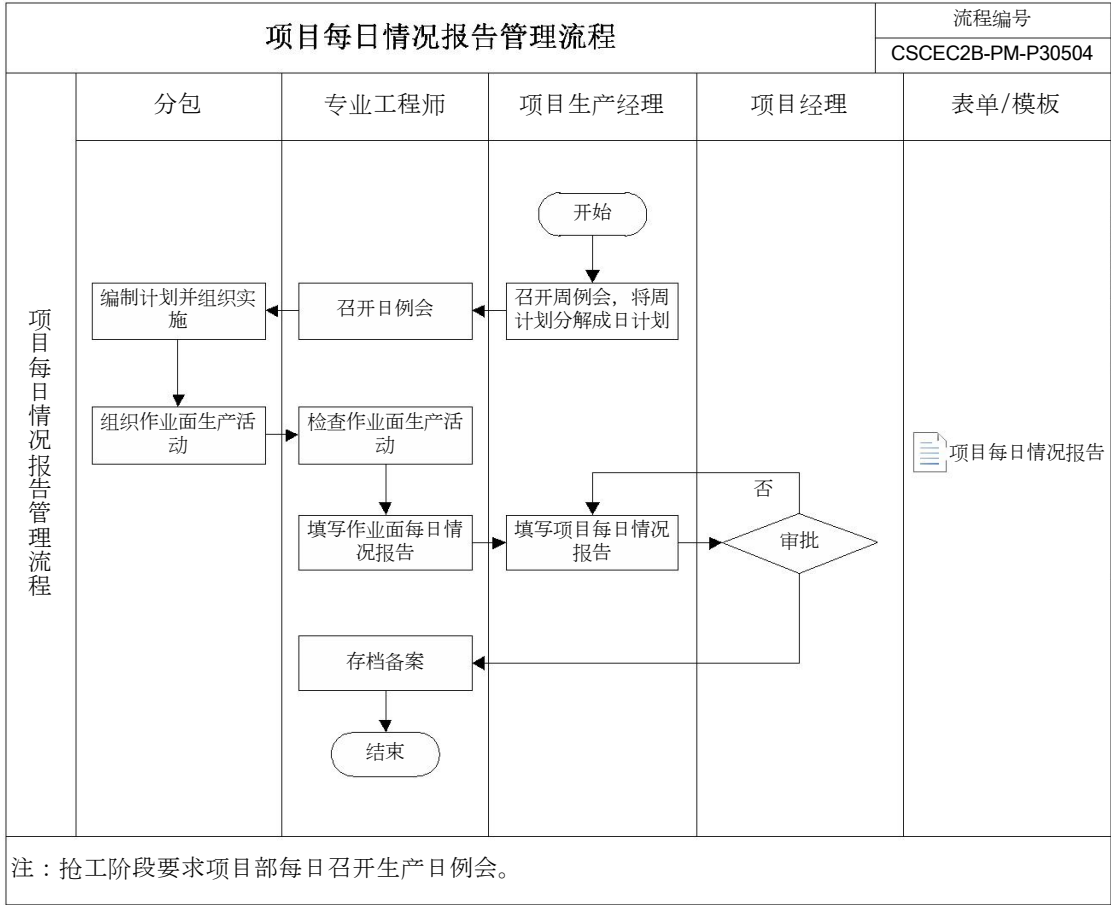
2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	分包进场	参考分包商管理部分	-	-	-	-
2	项目部施工计划交底	项目部将项目总进度计划与节点控制计划向分包单位交底	分包单位进场日	生产经理/项目总工程师	工程部、技术部	-
3	项目部下发施工计划	项目部将月、周计划下发至分包单位	审批当天	专业工程师	工程部、技术部	-
4	督促分包单位编制专项计划	项目工程部督促分包及时报送专项计划。分包单位编制应及时专项计划并报项目部备案，专项计划须分包单位法人签字。	进场交底后一周内	工程部	技术部	-
5	根据计划进行施工	分包单位根据项目部施工计划，组织资源进行施工并及时纠偏，按期完成	施工计划周期内	生产经理	专业工程师、分包单位	-
6	督促计划完成情况	项目部对分包单位进行全过程监督，落实计划实施情况，并制定相应措施进行纠偏	实时	生产经理	专业工程师、分包单位	-
7	分包单位计划确认	根据期末形象进度进行确认、考核	实时	专业工程师	分包单位	-

3.5.2 施工进度管控

3.5.2.1 项目每日情况报告

1) 管理流程



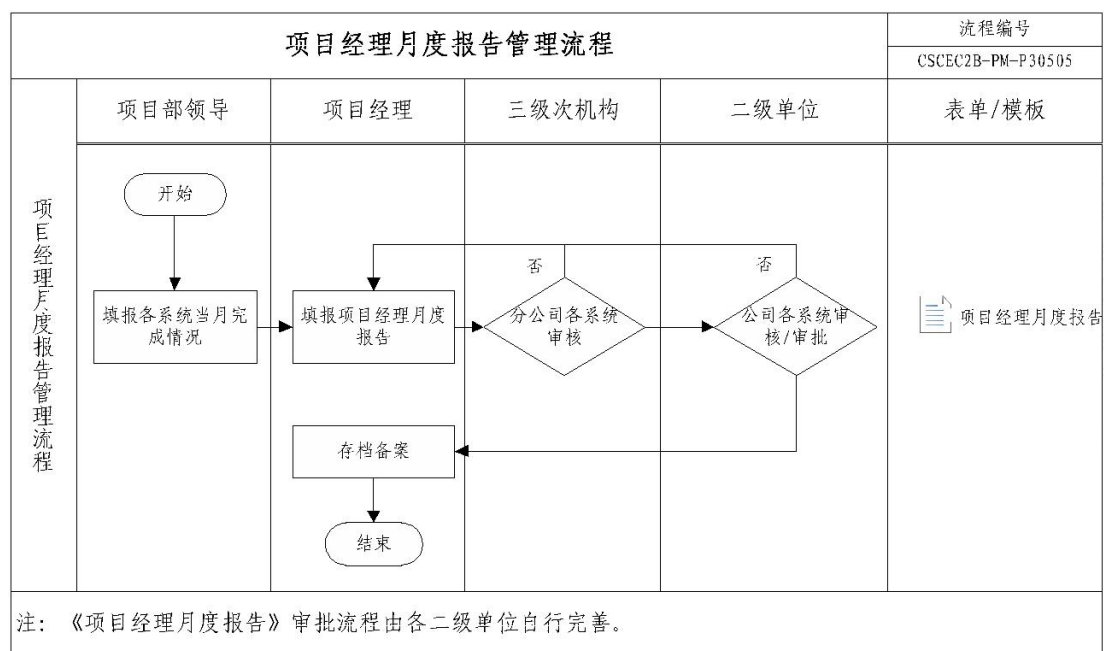
2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	召开日例会 分析周计划	将周进度计划分解成日计划，明确控制要求及措施，相关部门人员的协作。	每天	生产经理	项目各部门	-
2	向分包交底	各专业工程师将本作业面的生产计划向分包单位交底，各分包签字确认。	每天	专业工程师	-	-
3	检查本作业面生产活动	按照交底内容对本作业面进行检查。	每天	专业工程师	项目各部门	施工日志

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/ 岗位	相关部门/ 岗位	工作文件
4	填写《项目每日情况报告》	将本作业面每日的现场人员情况、机械设备情况、材料进场情况、进度完成情况、业主监理指令、安全管理情况、技术质量管理情况、设计变更情况进行填写	次日 9:00 前	专业工程师	生产经理	《项目每日情况报告》 CSCEC2B-PM-B30501
5	检查各作业面生产活动情况	按照交底内容和工作计划对现场各作业面进行监督检查	每天	生产经理	项目各部门	-
6	填写《项目每日情况报告》	将项目当日机械设备情况、材料进场情况、来访人员情况、业主监理指令、安全管理情况、技术质量管理情况、设计变更情况进行汇总，填写项目部《项目每日情况报告》。	次日中午 12 点	生产经理	专业工程师	《项目每日情况报告》 CSCEC2B-PM-B30501
7	审核	对《项目每日情况报告》的完整性、适宜性进行审核	每天	项目经理	-	-
8	备案	上传信息化 OA 管理平台	每天	生产经理	-	-

3.5.2.2 项目经理月度报告

1) 管理流程



2) 工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门/岗位	相关部门/岗位	工作文件
1	《项目经理月度报告》编制	根据项目部本月项目部实施计划书的完成情况进行编写	次月3日前	项目经理	项目各系统	《项目经理月度报告》 CSCEC2B-PM-B30502
2	《项目经理月度报告》考核评审	OA 评审	次月15日前	二级单位、三级次机构各职能部门	-	-

3.5.2.3 作业面移交

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责部门	相关部门	工作文件
1	作业面移交	严格建立工作面移交制度，明确移交标准，以书面监督自施专业、各专业之间的作业面移交	具备移交条件	专业工程师	项目各部门	《作业面移交单》按当地档案馆资料实施/当地档案馆无要求时，由各单位确定。

3.5.3 工期考核

3.5.3.1 考核指标

1) 对二级单位、三级次机构考核指标如下：

工期履约率=当年按合同工期竣工项目个数/当年竣工项目个数*100%，不含退场项目和业主签认延期的项目。

风险工期延误率=工期延误天数之和（实际竣工日期-合同竣工日期）/工期之和*100%。不含发包人责任豁免的工期。

2) 对项目的考核指标为：

项目风险工期延误率=项目工期实际延误天数（当前工序实际完成日期-当前工序计划完成工期）/合同工期已发生总天数*100%，不含发包人责任豁免的工期。

项目合同外工期确认率=发包人责任豁免天数/项目工期实际延误天数*100%。