



2013 年度全国建设工程 优秀项目管理成果选编

(下册)

中国建筑业协会工程项目管理委员会 组织编写

中国城市出版社

2013 年度全国建设工程 优秀项目管理成果选编 (下 册)

中国建筑业协会工程项目管理委员会 组织编写

中国城市出版社

·北 京·

目 录

下 册

科学优化管理 实现圆满履约	
北京城建集团有限责任公司邯郸客运枢纽中心广场工程项目	1209
抓工期保质量 让政府放心 让百姓满意	
北京建工四建工程建设有限公司北京雁栖湖生态发展示范区定向安置房（柏泉庄园）项目住宅及 配套工程项目	1215
项目管理创效益 兄弟联手促共赢	
北京建工四建工程建设有限公司海淀区清河小营东居住工程项目	1219
细化管理 攻坚克难 地铁“小”工程干出大业绩	
北京住总集团有限责任公司北京地铁7号线十二标工程项目	1227
精细化管理 创精品工程	
北京韩建集团有限公司装甲兵工程学院文体训练中心工程项目	1234
工期管理网络化 统筹策划创精品	
北京怀建集团有限公司北京中医药大学东方医院教学、宿舍楼工程项目	1240
高原施工管理的“人本”管理策略	
北京金港建设股份有限公司神农架机场房建一标段航站楼工程项目	1247
技术创新 勇攀高峰 建设优质工程	
天津城建集团有限公司承德滨河新城三纬路跨滦河特大桥工程项目	1253
科学管理 精细施工 打造优质精品工程	
天津三建建筑工程有限公司天津桂发祥十八街麻花空港生产基地工程项目	1256
精心策划 严细管理 建海河杯金奖工程	
天津三建建筑工程有限公司天津市人民检察院办案及专业技术用房工程项目	1264
科学管理建机制 精心施工创精品	
天津市建工工程总承包有限公司天津公安警官职业学院实训楼B座工程项目	1272
精心施工 高效管理 建设海河医院精品工程	
天津市建工工程总承包有限公司天津市海河医院配套工程项目	1276
质量创优 建卓越品质工程 安全施工 筑临港高效厂区	
天津市建工工程总承包有限公司天津国际联合轮胎橡胶有限公司二标段工程项目	1284
科学组织 高效实施 抢抓外埠市场发展先机	
天津第六市政公路工程工程有限公司江苏省连云港市徐圩新区海滨大道第二标段工程项目	1292
精益求精 筑精品工程 建造精品天津市委机关印务中心工程	
天津天房建设工程有限公司天津市委机关印务中心工程项目	1299
全方位管理 建好双青新家园荣居园住宅小区工程	

天津住宅集团建设工程总承包有限公司天津市双青新家园荣居园保障房工程项目	1304
以深化开展创优工作推动项目综合管理能力提升	
河北建设集团有限公司北京工业大学实验楼工程项目	1310
强化科技创新 精心组织施工 创优质高速精品工程	
山西四建集团有限公司太原并州饭店改扩建工程项目	1315
贯穿设计与施工 实现装饰装修一体化	
内蒙古兴泰建筑安装(集团)有限公司突泉县天源二期廉租保障房工程项目	1321
集中管理总推进 多方前进共受益	
上海建工一建集团有限公司临港新城皇冠假日酒店工程项目	1324
实施机电总承包管理 打造医院优质工程	
上海建工一建集团有限公司安装工程公司第十人民医院工程项目	1328
“心脏搭桥”提升外滩人文价值 创新管理 铸就惠民工程	
上海建工二建集团有限公司外滩通道改建工程项目	1333
市中心复杂环境下的轨道交通换乘枢纽机电总包管理	
上海建工四建集团有限公司徐家汇轨道交通枢纽工程项目	1339
精细管理 创新施工 从既有线改建踏出铁路工程领域第一步	
上海建工四建集团有限公司金山铁路改建工程二标二工区工程项目	1343
发挥总包管理优势 完美铸就“礼乐”广场	
上海建工四建集团有限公司济南西站站东广场北综合体工程项目	1356
科学管理 技术支撑 创精品工程	
上海建工五建集团有限公司新建海航总部办公楼工程项目	1362
贯彻“绿色、创新”管理理念 筑造上海市南桥中企联合大厦精品工程	
上海建工五建集团有限公司南桥中企联合大厦工程项目	1368
加强施工策划 推进项目管理 实现工程建设目标	
上海建工七建集团有限公司普陀区中心医院外科医技综合楼工程项目	1373
创新、优化技术方案 打造安全和谐工程	
上海建工七建集团有限公司上海电影博物馆暨电影艺术研究所业务大楼工程项目	1377
科技打造精品工程 精心雕塑时代丰碑	
上海建工七建集团有限公司天津文化中心商业体工程项目	1382
依靠科技创新推进项目管理 实现项目安全质量管理目标	
上海建工七建集团有限公司宝杨路码头综合客运交通枢纽工程	1388
严格控制施工质量 运用新型材料体系 实现节能环保目标	
上海建工七建集团有限公司第一工程公司中国商飞设计研发中心设计研发大楼工程项目	1393
青草沙水源地原水工程陆域段区间隧道“五多工作法”施工管理应用	
上海隧道工程股份有限公司青草沙水源地原水工程陆域段区间隧道工程项目	1397
以人为本——和谐、共赢的轨道交通建设	
上海隧道工程股份有限公司上海轨道交通 11 号线交通大学站工程项目	1401

科学管理 精心组织 建设优质高效工程	
上海隧道工程股份有限公司无锡太湖大道节点改造工程 SD1 标工程项目	1405
攻坚克难 保证进度 满足业主需求	
上海公路桥梁(集团)有限公司珠海机场高速公路土建工程第 A2 合同段工程项目	1408
新梅江 新举措 科学创新 绿色节能江都建设营造精品工程	
江苏江都建设集团有限公司解放南路地区 22 号地安置商品房(Ⅱ标段)工程项目	1414
增强质量意识 严格过程控制 打造精品住宅小区	
江苏江都建设集团有限公司万科金域蓝湾一期一标段(C1、C2、C4、B3 及商业楼) 工程项目	1417
聚智慧抓管理 促进联盟新城商务办公楼项目上新高	
江苏江都建设集团有限公司郑州联盟新城商务办公楼工程项目	1421
65 米射电望远镜高精度轨道基础施工管理	
江苏江都建设集团有限公司中国科学院上海天文台 65 米射电望远镜工程项目	1424
精心策划 过程控制 提升项目品质	
江苏江都建设集团有限公司中国电子科技集团公司第五十三研究所统筹建设项目一期(二标段) 工程项目	1431
创新质量管理 打造精品工程	
江苏江都建设集团有限公司西安分公司汇鑫花园工程项目	1444
技术创新 带动项目精细化管理	
南通华新建工集团有限公司盐城国际软件园和服务外包基地二期 3#、6#楼工程项目	1450
以科技创新推动项目综合管理能力提升	
南通华新建工集团有限公司丹阳恒大名都一期(1#、2#、3#、5#、7#综合楼)工程项目 ...	1460
风险共担 和谐共赢	
山东德信建设集团股份有限公司龙口引航调度服务中心工程项目	1464
优化施工技术 精细项目管理 创建精品工程	
山东德信建设集团股份有限公司烟台市芝罘区全民健身活动中心工程项目	1473
以创新技术应用为动力 争创优质文明高效工程	
山东鲁王建工有限责任公司知味斋大饭店工程项目	1477
以规范化管理实现合同目标	
山东泰山普惠建工有限公司泰山·新兴园 A-1#、A-3#楼工程项目	1481
加强过程控制 实现管理目标	
山东泰山普惠建工有限公司 安居·上上城 8#楼工程项目	1484
全面管理 精心施工 建造精品工程	
山东淄建集团有限公司寿光市东部新城企业总部 6#办公楼工程项目	1487
抓安全 重质量 创优质工程	
山东淄建集团有限公司淄博西寨名仕城 ABC 座综合楼工程项目	1491
夯实“三次经营”基础 完美助力企业腾飞	

烟建集团有限公司正元大厦工程项目	1495
系统管理 确保项目文档管理规范	
烟建集团有限公司中电投烟台核电基地一期工程项目	1499
以精细化项目管理 提高市场竞争力	
烟台市清泉建筑建材有限公司莱山福利中心工程项目	1503
诚信立本 透明扬威续新篇	
烟台市清泉建筑建材有限公司烟台高新区滨河花苑 B 组团工程项目	1508
加强材料管控 打造低成本项目	
潍坊昌大建设集团有限公司潍坊东方昌大广场 4 井办公楼工程项目	1511
以创优达标 促安全生产 创社会效益	
新泰市建筑安装工程总公司青云香格里拉 B 组团工程项目	1516
加强过程管理 用管理创造建筑精品	
河南国基建设集团有限公司郑州市京广路-沙口路快速通道工程项目	1520
以“劳务和资金管理”为切入点因地制宜 攻坚克难 谱写山区大型城市综合体建设速度新篇章	
湖南省建筑工程集团总公司吉首步步高新天地工程项目	1524
铸鲁班品质 造绿色家园	
湖南省沙坪建筑有限公司好莱城 1、2、3、4 栋及地下室工程项目	1531
超大体积混凝土施工管理研究与应用	
陕西建工第三建设集团有限公司海悦广场 26 井办公楼及商业裙房工程项目	1536
科学策划 加强管理 技术创新 延续辉煌	
陕西建工第三建设集团有限公司中共中央西北局纪念馆工程项目	1540
以技术创新为核心 铸优质民生工程	
陕西建工第五建设集团有限公司西安咸阳国际机场二期扩建工程 T3A 航站楼工程项目	1544
节能减排引领低碳化施工	
陕西建工第五建设集团有限公司国营第七九五厂华星新家园 1 井住宅楼工程项目	1550
安全精细化管理 创建安全文明标化工地	
四川省第十一建筑有限公司宜宾莱茵河畔莱茵春天商业中心工程项目	1553
以综合管理能力提高施工进度	
中国建筑一局（集团）有限公司北京朝阳区常营乡十里堡居住项目 2011 工程 A 楼（住宅）等 五项工程项目	1558
以标准化管理推进企业发展	
中建一局集团第三建筑有限公司紫檀家具加工楼等 3 项（富华产业科研、车间）工程项目	1563
创新管理方法 实现完美履约	
中建一局集团第三建筑有限公司沈阳华发首府工程项目	1567
以业主为中心 全面打造用户满意的保障房项目	
中建一局集团第三建筑有限公司卢沟桥乡周庄子村安置房及配套工程项目	1572
科学项目管理促进成本控制 精细团队建设打造和谐项目	

中国建筑一局（集团）有限公司东北区域公司海城市“上海城”项目1#地块（C地块）建筑工程项目	1576
合理规划场地布置 精心策划 安全与质量并存施工	
中建三局第一建设工程有限责任公司深圳中心（西座）工程项目	1582
事前策划 持续优化 打造精品工程	
中建三局一公司河南省妇幼保健院项目部河南省妇幼保健院妇产科病房大楼工程项目	1587
优化总承包劳务管理铸造太原湖滨精品工程	
中建三局第二建设工程有限责任公司太原湖滨广场综合项目工程	1592
有效运用与整合管理的科学性、预见性推动项目综合管理能力提升	
中建三局集团有限公司西北分公司陕西省核工业二一五医院整体迁建工程项目	1596
发挥BT模式管理优势 确保项目建设安全平稳	
中建三局投资发展公司武咸公路改造工程、沙湖通道工程项目	1602
科技助推 管理优化 绿色建筑精心打造广州太古汇工程	
中建四局第六建筑工程有限公司太古汇商业、酒店、办公楼工程项目	1608
践行“大业主”管理理念 以现场赢市场 精心建设天河方圆商务酒店工程	
中建四局第六建筑工程有限公司天河方圆商务酒店工程项目	1613
依靠科技创新 助推完美履约	
中国建筑第六工程局有限公司交通运输部天津水运工程科学研究所大型水动力实验室（一期）工程项目	1617
通过标准化管理打造花园式大型居住社区项目	
中国建筑第八工程局有限公司上海浦江保障房工程项目	1624
精心策划 过程控制 创优质住宅工程	
中国建筑第八工程局有限公司天津分公司天津新世界新汇华庭发展项目标段一工程项目	1633
打造绿色、平安的精品工程	
中国建筑第八工程局有限公司青岛分公司地图编辑、出版、发行办公用房工程项目	1638
科技创新树立行业标杆 质量管理助推项目成效	
中国建筑第八工程局有限公司广西分公司昆明市龙江片区（大波村）保障性住房施工一标段工程项目	1642
强力推进项目标准化建设 努力提高科学管理水平	
中建八局第四建设有限公司青岛分公司海信新研发中心一期工程项目	1646
项目策划及过程管控的实践与总结	
中建八局第四建设有限公司济南分公司山东省煤田地质局综合业务楼工程项目	1651
抓住重点 提前谋划 科技创新 确保工期	
中建八局中国建筑土木建设有限公司南京南站机场高速跨秦淮河大桥NZ-JCGS-B1标段工程项目	1659
石油化工储运项目预制场标准化管理	
中建安装工程有限公司小田湾油品仓储项目一期工程项目	1664

实行管道工厂化预制

中建安装工程有限公司一公司东辰控股集团有限公司 20 万吨/年芳烃联合装置工程项目 1668

标准化运营模式 创新型管理理念 高效化执行策略 着力打造劲性钢结构精品工程

中建钢构有限公司成都国际金融中心钢结构工程项目 1674

以技术手段为支撑 全面精细化管理为抓手 高质高效地完成大跨度三角截面管桁架结构施工

中建钢构有限公司广州市电视台新址工程项目 1678

以科技为支点 塑造品牌工程 精细化管理天津梅江会展中心二期工程

中建钢构有限公司天津梅江会展中心二期工程项目 1683

精心策划 精细管理 精实创新 缔造山地倾斜复杂结构精品工程

中建钢构有限公司贵阳花果园办公一号楼工程项目 1687

推进精细化管理理念 践行专业化服务态度

中建钢构有限公司新建青岛北客站及相关工程综合 I 标段站房钢结构工程项目 1692

“三赢”夯实施工过程管控精细管理打造精品工程

中铁十六局集团有限公司钦防铁路工程项目 1698

全面实施“四化”管理 努力创建“鲁班”精品工程

中铁十六局集团第一工程有限公司南宁外环 NO.3 标工程项目 1701

软土复杂环境下盾构法施工的科技创新与技术管理

中铁二十四局集团上海铁建工程有限公司上海轨道交通十二号线 5 标项目工程项目 1706

创优质“绿色出行、环保出行”理念 建精品北京地铁 9 号线通信工程

中国铁路通信信号上海工程局集团有限公司北京分公司北京地铁 9 号线工程通信系统设备安装
工程项目 1712

打造“多专业多系统”的综合管理模式——重庆轨道交通一号线通信集成总承包工程管理纪要

中国铁路通信信号上海工程局集团有限公司成都分公司重庆市轨道交通一号线（朝大段）通信
系统总承包工程（朝沙段）项目 1719

提供优质服务 保障冰城地铁

中国铁路通信信号上海工程局集团有限公司沈阳分公司哈尔滨轨道交通 1 号线一二期工程通信
系统设备采购、安装及集成服务工程项目 1724

践行“全面质量管理”理念 建设京沪高铁先导段通信系统精品工程

中国铁路通信信号上海工程局集团有限公司武汉分公司新建铁路北京至上海高速铁路（先导段）
通信系统工程项目 1728

精细管理 技术创新 培养人才 浇筑精品

中交一航局第四工程有限公司日照岚山港区 30 万吨级矿石码头工程项目 1734

以质量管理为核心的项目精细化管理

中交二公局第四工程有限公司河南省商丘至周口高速公路周口段路面工程 SZZLM-4 合同段 1738

绞吸船施工管理创新在潮间带大型浅滩疏浚工程的运用

中交广州航道局有限公司连云港港 30 万吨级航道一期工程疏浚工程 H2.3 标段工程项目 1745

依靠“精细”管理 打造“铁军”形象

中石化第十建设有限公司北海炼油异地改造石化工程项目 1750

项目策划在项目管理中的应用

中石化第十建设有限公司兖矿国泰乙酰化工有限公司年产 10 万吨醋酸丁酯工程项目 1756

运用“施工项目成本管理指导书”控制工程成本

中石化胜利建设工程有限公司中石化日照原油商业储备基地工程项目 1760

创建标后预算动态考核机制 强化成本动态管理

中石化胜利建设工程有限公司《创建标后预算动态考核机制强化成本动态管理》专项课题 1765

精心管理求卓越 质量第一创精品

中国第四冶金建设有限责任公司泰山会展中心工程项目 1770

应用新技术 加强现场管理 精心组织协调 确保曹妃甸置业大厦工程顺利进行

中国二十二冶集团有限公司曹妃甸置业大厦工程项目 1774

提升核心技术 精心组织策划 确保西安三角航空 400MN 模锻压机工程顺利进行

中国二十二冶集团有限公司西安三角航空 400MN 模锻压机工程项目 1780

特大型炼钢厂厂房钢结构施工风险分析及构建长效安全机制的有效途径

中冶天工集团有限公司包钢新体系建设三座 240 吨转炉工程项目 1786

精心策划 科学管理 创建业主满意工程

中冶天工集团有限公司天津市北辰科技园区总公司商务中心工程项目 1790

牢固树立绿色科技理念 创邯钢储运防霾精品工程

中国华冶科工集团有限公司邯钢储运中心工程项目 1799

严格管控 打造优质线棒材工程

中国华冶科工集团有限公司邯钢钢轧改造线棒材工程项目 1806

施工现场过程控制中的精细化管理创新

中国华冶科工集团有限公司邯郸第一建筑分公司邯郸新材料产业化基地孵化园研发综合楼
工程项目 1812

施工场地狭小的平面布置及动态管理

中国华冶科工集团有限公司邯郸第一建筑分公司冀中能源安全生产调度中心工程项目 1817

浅析施工单位主导 EPC 项目的过程管理

中国化学工程第十四建设有限公司路博润添加剂（珠海）有限公司珠海 10 万/年吨添加剂
工程项目 1819

统筹兼顾 精细管理 流水化作业 精心打造大型化工压力罐群精品工程

中国石油天然气第六建设公司抚顺石化公司 80 万吨乙烯工程化工压力罐区工程项目 1828

实行“科学、创新、环保”理念 精心设计 建设优质桥梁工程

中国市政工程东北设计研究总院新城东街大桥建设工程项目 1834

以“客户第一”带动管理理念创新 以“技术进步”带动管理体系创新

中国市政工程东北设计研究总院福建联合石化新增阴极保护及系统升级完善项目 1840

海外项目工程设计管理

中国市政工程东北设计研究总院苏丹 Dali & Mazmoom 供水工程（Mazmoom 部分）项目 1846

2013 年度全国建设工程优秀项目管理成果名单 1851

科学优化管理 实现圆满履约

北京城建集团有限责任公司邯郸客运枢纽中心广场工程项目

黄越平 肖瑞彦 史自卫 李俊 汪业刚

【摘要】 邯郸客运枢纽中心广场工程是邯郸市东部新区开发最大的综合、交通类设施，是体现邯郸独特的地理优势和现代化城市文明的地标性建筑。本工程施工面积大，功能齐全，工期紧，质量高，社会影响力大。工程承包方式为 BT 模式，在工程实施前，项目部科学策划、优化方案、精细管理、确保工期质量、控制投资成本，制定了详细的管理措施，圆满完成了工程履约，赢得了良好的经济效益和社会效益。

【关键词】 科学策划 优化方案 精细管理 圆满履约

一、工程概况

1. 工程简介：本工程位于邯郸市东部高开区，属于邯郸市东部新区建设首批重点工程，工程占地面积 96.6 亩，是“石武线”上除省会城市外唯一具有始发车功能的车站，总建筑面积约 7 万 m^2 ，筏板基础，框架结构，其中地下车库 59732 m^2 ，总计 730 个车位，地上广场及配套设施建筑面积 64400 m^2 ，下沉商业建筑面积 6031.71 m^2 。基坑深度为 -8.8m，土方挖运 70 万 m^3 ，回填土 30 万 m^3 ，石材铺装 3.6 万 m^2 ，顶板为蜂巢空芯板结构，蜂巢空芯板用量 46000 块。整个工程总价为人民币 5.04 亿元，建成后将极大程度地方便了邯郸市民的出行，增添了邯郸东部新区的城市面貌，作为邯郸市东部新区开发的首项工程意义重大。

2. 项目团队介绍

邯郸客运枢纽中心广场工程总承包部成立于 2012 年 3 月，共有项目管理人员 15 人（项目管理人员最高峰 25 人），平均年龄 35 岁；其中大学本科以上学历的管理人员 17 人，占管理人员总数的 70%；工程师以上职称的管理人员 10 人，占管理人员总数的 40%；高级工 2 人，高级经济师 1 人。项目的主要管理人员均来自重点项目工程抽调政治合格技术过硬的各专业同志。

二、成果背景和选题理由

1. 工程背景：本工程为河北省和邯郸市重点工程，采用了 BT 承包模式，投资规模 5.04 亿，是邯郸市高铁车站的配套工程，建成后主要作为高铁车站人流进出车站、车站配套商业及中转换乘的公共服务设施，具有很强的城市服务功能。

工程进场是 2012 年 3 月 1 日，开始挖土是 2012 年 5 月 8 日，而高铁开通是 2012 年 12 月 26 日，在开通之前必须完成车库结构和广场铺装及道路，达到广场通行条件。

2. 选题理由：随着我国经济飞速发展，城市交通枢纽及配套的广场建设必将越来越多，尤其是铁路交通枢纽站前广场，兼顾着人流疏散、铁路与城市公共交通的中转换乘和商业配套等的功能，交通枢纽广场的城市公共服务性质，使其建设采用 BT 承包模式将是一种可能的趋势，本工程的成功实施积累了有益的经验。

三、实施时间

本工程从 2012 年 3 月开工，到 2013 年 5 月竣工。

四、管理重点和难点

1. 工期紧张：本工程土方实际开挖时间为 2012 年 5 月 8 日，根据合同要求，2012 年 12 月 26 日

前完成车库结构施工和广场铺装,达到广场通行条件,在不足7个月的时间要完成70万 m^3 土方外运、约6万 m^2 的车库结构、15万 m^2 的防水和30万 m^3 的回填土、约3.6万 m^2 的石材铺装以及市政管道道路等的施工,工期十分紧张。

2. 专业分包多,专业工序交叉施工多,协调管理难度大:本工程的防水工程、石材铺装、景观绿化、景观照明、通风空调、消防、电梯等工程为专业分包工程,二十几个专业(几十个专业队伍)之间接口、施工界面多,协调管理工作量大,需要管理超前,措施到位,管理工作难度大。

3. 超长结构的施工质量控制:本工程结构南北向长360.5m,东西向宽149m,中间设计两条南北向后浇带、6条东西向后浇带,超长结构的裂缝防治是结构施工的重点,而后浇带、膨胀带、施工缝等处的防水处理是施工质量的控制关键点。

4. 防水施工是工程质量控制关键:本工程地下车库全部处于地下,地下水位-2.5m,防水面积达到15万 m^2 ,防水材料底板为1.5厚PVC卷材,外墙为3厚RG防水涂料一布八涂,顶板为渗透结晶加1.5厚PVC防水卷材,防水施工与其他工序交叉多,施工时间长,防水施工质量对车库的使用有重要影响,是施工质量控制的重点。

5. 大面积蜂巢空芯板等材料的大量应用:本工程体量大,工期紧,材料供货周期长,而且由于当地原材料不足,施工现场可利用场地有限,因此,施工之初按照施工计划制定详尽而周密的材料供给计划,随时根据现场施工情况调配物资,确保材料物资的及时采购和供货是保证现场施工顺利进行的关键。

五、管理策划和创新特点

在开工伊始就本着对工程高度负责的态度,明确要求,全力实现各项管理目标:

1. 质量目标:验收合格率100%,质量投诉解决率100%;确保“丛台杯”(市优),争创“安济杯”(省优)。

2. 工期目标:为保证工程的圆满履约,项目部制定了严格的工期目标,即2012年底完成广场范围施工,2013年6月完成全部工程施工并顺利移交。

3. 安全文明施工目标:杜绝发生因工伤亡和重大机械设备事故,争创“河北省安全文明工地”。

4. 融资目标:多渠道进行融资,按进度进行分期投资,满足项目建设的需要。

5. 经营目标:合同履约率100%,严格执行国家财政法规、制度,建立健全成本控制制度,确保建设资金的安全、合理使用,在规定的投资额内完成全部施工任务。

六、围绕实现目标制定管理措施

1. 建立健全行之有效的规章制度

项目部管理人员进场后,就立即着手进行工程项目的建章立制工作。根据国家、地方及行业法规和规范要求,依据邯郸当地有关文件要求,参照集团建立制定的管理目标编制出了适合本工程项目的管理制度文件汇编,文件中明确要求技术质量、生产安全、经营财务等各部门的各项管理细则,使各项工作有章可循、有法可依,职责分清、赏罚分明,营造了以制度管理、依程序办事的良好氛围。

2. 招标采购流程实行“阳光运作”

本工程招标采购由业主方、监理方及建设方共同组成联合招标小组制定招标工作管理办法,指导并监督招标工作,招标工作要充分体现公开、公正、公平的原则。

分包采购工作主要涉及两种情况:一是按照政府招投标规定,凡是符合招标条件的均通过市场招标方式确定分包单位;二是造价较低的分部工程采用邀请招标比选竞争性谈判方式确定材料供应单位或分包单位。

招投标工作通过进行“阳光运作”,未发现一起违法违规行为,同时由于所有招投标工作均为我项目部代总部集团进行授权组织完成,从而节约了招标代理费,降低了工程成本。

3. 完善和优化施工图设计

设计单位所提供的施工图作为招标图纸，施工图深度不足除了对工程实施的影响之外，图纸深度不够，这将直接影响到建设单位、监理对工程质量的监督和管理及工程验收。因此，本工程通过多方沟通，本着“满足质量和使用寿命要求，便于施工节省工期的要求，成本不超投资额”这三个原则，采取自主深化的方式，边设计，边施工，在施工过程中不断地根据实际情况优化方案，增强了指导性，有效地提高了施工效率。

4. 制定严密的进度计划，严控节点工期

根据工程总进度计划安排，分解制定土方、底板、结构、装修、机电及广场施工阶段工期计划及工期目标，同时聘请当地专家对工期进行研究论证，切合实际的设定里程碑目标，同施工队伍签责任状，赏罚分明，并且在施工过程中每晚召开生产协调会，根据各施工阶段进度动态调整劳动力、机械和物资等资源投入，确保各节点工期的按时完成。

5. 进行合理的施工部署

根据工程特点及工期要求，在控制成本的前提下，增加劳动力和机械等物资的投入，采取多个区域平行施工。同时施工过程中，每晚召开生产协调会，各区域负责对本区当日施工完成情况进行汇报，项目部根据各区域各阶段施工实际情况进行动态调整（图 1）。

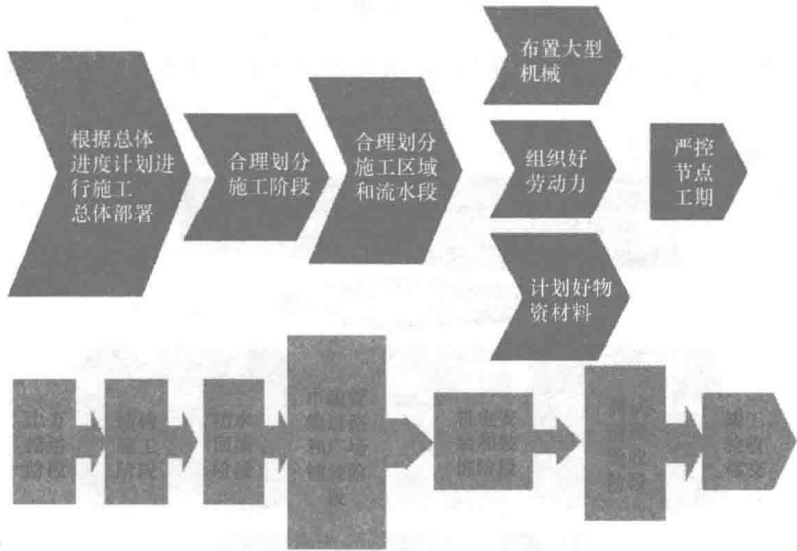


图 1 施工流程图

6. 进场物资报验一律实行会签制

7. 安全、保卫、消防及文明施工一起抓

(1) 加强现场安全消防保卫的投入，防患于未然

为加强易燃物和贵重物品的管理，做到防患于未然，加强了安全保卫的投入，定点定位，昼夜三班倒的巡逻设在现场的重点部位。

坚持安全联合大检查，安全联合大检查的具体时间：定于每周一进行检查。联合检查是由总包、监理组织实施的安全检查。参加人员由总包、监理、分包单位的项目经理、生产主管、安全主管人员。

(2) 加强文明施工管理的力度，组织了现场清洁队，及时清理扫除施工垃圾。特别是及时清除易燃垃圾。使现场既干净整洁，又清除了消防隐患。

(3) 对新进场队员进行了安防知识和实际操作能力的培训，多次在现场组织新进护卫人员进行现场消防演练，安保部管理人员手把手地教新入场队员灭火器、消防水袋的使用方法。

8. 及早进行机电、广场铺装等深化设计

本工程涉及给排水、消防、通风、动力照明、电扶梯及广场照明等 30 多个机电专业系统，须在结构、装修、广场铺装、绿化及市政管线施工期间穿插施工，而且工程体量大、工期非常紧张。项目部技术及机电部门的管理人员从结构施工阶段就及早进行机电综合布线及广场石材铺装、收边收口的深

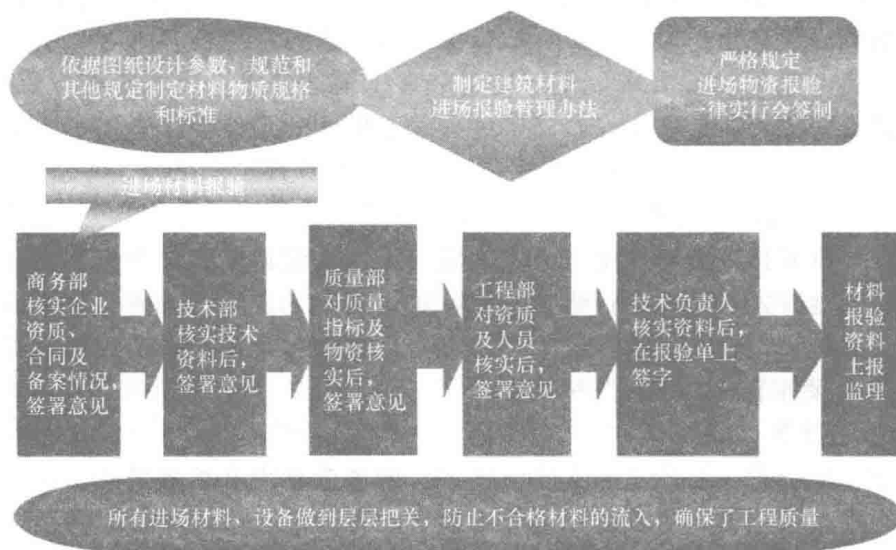


图 2 进场物资报验流程图

化设计, 积极联系相关单位, 多沟通交流, 同时运用先进的 BIM 技术, 及早的确定施工方案进行现场施工。



图 3 深化设计流程图

9. 实行工程款拨付会签制

本工程为强化分包单位在合同履约、工程进度、质量安全等各方面的管理意识, 加强分包管理力度, 从工程开工之初就明确了项目部各项管理与经济利益相挂钩的管理手段, 在定期支付分包工程款时, 实行项目部各部门及各领导拨付会签制, 使项目部各管理部门在对分包单位的管理中有充分的话语权, 从而也加强了项目各项管理力度, 提高了管理水平。

10. 先谋后施, 坚持样板引路

为达到预期的质量目标, 项目部编制了质量策划方案, 并在结构施工期间, 项目部采取了钢筋模板、混凝土质量标准上墙, 各工序挂板制, 各工种间会签制, 主要部位旁站制。装饰装修开始前, 重点进行了: 一是质量评优亮点部位的确定, 二是分部位分专业的深化设计, 如专业管线的排布和各房间的板块排版原则, 三是各房间做法上墙, 四是切实做好各分包之间各专业之间, 尤其是段与段之间的标高和作法交圈工作。为更好地、更为广泛地开展质量评优工作, 项目部按施工阶段分部位, 优选出 60 余项节点做法照片, 放大后进行标注说明, 并做成图框放置于施工区入口处, 便于施工人员学习, 使质量评优的标准直观化。

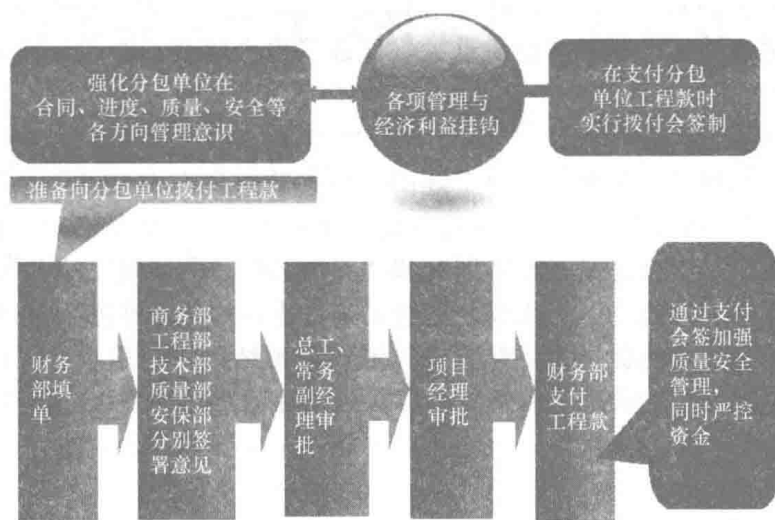


图 4 工程款拨付会签制流程图

七、项目建设过程

本工程工期紧、体量大、专业多、任务重，能否保质保量安全地按期完工，达到工程的圆满履约，这对工程的管理者而言确实是一项非凡的考验。因此在项目建设过程中项目部采取了管理层前移下沉，深入班组，落实责任状，分阶段进行考核，对材料计划进行审核，确定到场时间与工程施工进度相匹配等多项措施，分期分区地进行掌控，在建设过程中克服了重重困难，最终提前 38d 将工程圆满移交，保证了高铁在当地的顺利开通。

整个工程按照时间大致分为 6 个主要施工阶段：

1. 2012 年 5 月～2012 年 7 月土方开挖及底板施工阶段

本工程土方开挖阶段，恰逢当地连降罕见暴雨，严重影响土方开挖及外运，项目部采取铺石子、垫钢板，湿地挖掘机施工等多种措施，最终完成土方开挖量 70 万 m^3 ，底板防水 8.5 万 m^2 ，确保了工程不间断的顺利施工。

2. 2012 年 7 月～2012 年 10 月结构施工阶段

因本工程主体为一地下车库工程，因此在结构施工阶段采取了多区域平行流水施工的组织方式，加大了劳动力、施工机械等资源的投入，很大程度上节省了工期。施工最高峰期间劳动力达到 1200 人，钢筋量约为 10 万 t，混凝土浇筑量约为 9 万 m^3 。

3. 2012 年 9 月～2012 年 11 月顶板及外墙防水施工阶段

本工程质量控制的重点即防水工程，防水工程的质量是整个工程质量的重中之重，因此在结构防水施工期间，项目部采取全员管理，深入现场，旁站检查，每一个施工区域都有直接责任人，明确质量标准，制定赏罚制度，奖罚分明。顶板及外墙防水面积约为 7.5 万 m^2 ，回填土 30 万 m^3 。

4. 2012 年 11 月～2013 年 4 月室内装修施工阶段

室内装饰装修提前谋划，在结构施工期间既已明确各功能区域的装饰装修做法，并经过深化设计，收边收口及交界面等重点部位都有详细的施工交底，避免了返工，缩短了工期，保证了整个工程的按期完工。装饰装修阶段耐磨地面完成 5 万 m^2 ，室内二次结构 3200 m^3 ，抹灰及涂料完成 8 万 m^2 。

5. 2012 年 10 月～2012 年 12 月广场铺装及道路施工阶段

根据合同要求，2012 年 12 月 26 日前必须完成车库结构施工和广场铺装，达到广场通行条件。因此项目部充分发扬了“五个特别”和“五加二”、“白加黑”的拼搏精神，在短短的 60 天内完成了 3.6 万 m^2 的石材铺装，确保了高铁站的正式运营，圆满地完成了合同规定的工期要求。

6. 2012 年 5 月～2013 年 5 月机电工程施工阶段

机电工程贯穿整个工程的施工，项目部采用 BIM 技术对机电工程提前谋划，深化设计，施工期间严控各种箱体设备的进场时间，同时严把质量关，保证了机电联调、验收一次通过，完成机电管线布设约 10 万 m，各专业箱体设备安装约 7000 台。

7. 和谐团队，事半功倍

整个工程顺利圆满的履约，是离不开一个好团队精神的。我们倡导的理念是“和是力量、谐是享受、团队是担当与分享”。项目上建立了优秀的领导管理班子，班子成员之间不仅有明确职责分工，而且各尽所能、各尽其职。切实发扬“五个特别”和“五加二”、“白加黑”的奉献精神，坚持工程质量、安全、进度、功能和成本“五统一”为主线，促进了工程建设的顺利推进。项目部同时关心职工生活，组织各类文体活动，最大程度地促进了团队建设，形成了团结协作，乐于奉献，脚踏实地，刻苦钻研业务的良好团队风貌，激发了广大职工为既定目标努力奋斗的热情和积极性。

八、管理效果和评价

1. 工期方面：2013 年 4 月 25 日提前完工并顺利通过四方验收，2013 年 5 月 23 日工程全部移交业主方（地上广场部分 2012 年 12 月 20 日移交），保证了“石武线”邯郸高铁站的顺利开通及运营，大大超出了业主方的预期效果，赢得了当地良好的社会效应。

2. 质量方面：

(1) 2013 年 12 月获得邯郸市“丛台杯”优质工程奖；

(2) 2013 年 12 月获得河北省 2013 年度结构优质工程奖；

3. 安全文明施工方面：获得 2012 年度邯郸市安全文明工地荣誉称号，并顺利通过“河北省安全文明工地”检查；

4. 经营方面：通过一系列成本控制措施，最大限度地降低了项目施工成本，实现了项目效益最大化，达到了预期目标；

5. 其他方面：多次获得邯郸市交通系统及邯郸市先进党组织及先进集体荣誉称号。

九、体会

我项目团队优质高效地完成了邯郸客运枢纽中心广场项目的建设任务，得到了业主和社会各界的好评，树立了北京城建集团的品牌形象，赢得了良好的社会信誉和经济效益。

通过本工程成功的实施 BT 承包模式，积累了 BT 项目管理经验，为以后承接和实施同类工程打下良好基础。

抓工期保质量 让政府放心 让百姓满意

北京建工四建工程建设有限公司北京雁栖湖生态发展示范区 定向安置房（柏泉庄园）项目住宅及配套工程项目

贾向辉 张东来 刘海山 翟巍 徐效芝 罗洁

【摘要】 北京雁栖湖生态发展示范区定向安置房（柏泉庄园）项目住宅及配套工程是北京市怀柔区重点工程，起到改善民生、提升老百姓幸福指数，维护社会和谐稳定的重要作用。项目部始终围绕保障房工期与质量这两个中心点，精心策划，狠抓管理，促工期，保质量，圆满完成了政府交给的重任，实现了对百姓的安居承诺，做到了让政府放心，让百姓满意。

【关键词】 安居工程 如期交房 质量过硬 满意服务

一、工程概况和成果背景

北京雁栖湖生态发展示范区定向安置房（柏泉庄园）项目住宅及配套工程，包含 21 栋单体住宅楼，3 个地下车库，一个幼儿园，两栋配套建筑，住宅楼地上 9~15 层，总建筑面积 235460m²。建成后成为两个隔路相望的宜居住宅小区，两个小区整体布局科学、合理，整体美观，错落有致。同时该小区也是 2014 年在怀柔雁栖湖畔的国际会都举办的 G20（20 国集团）峰会周边环境改造的示范性小区。

安置房承载着百姓的安居梦，作为柏崖厂、泉水头、下辛庄三个村村民的回迁房，北京雁栖湖生态发展示范区定向安置房（柏泉庄园）项目住宅及配套工程承载着村民们的希望，也肩负政府对村民承诺的“安居工程”的重任。如何将这些房子如期地交付到村民手中，同时做到质量过硬让村民满意是建设中的重点。作为总承包方，始终将这两个重点实施于工程建设的各个环节。

二、选题理由

本工程为怀柔区政府重点安居工程，肩负着为怀柔区数千百姓解决改善居住环境，提升生活质量的重任，同时也是怀柔区拆迁安置房示范工程，工程建设的成功与否直接关系到日后拆迁安置工程的顺利进行。作为拆迁安置房的两个建设控制要点——工期与质量，我公司及项目部对该工程非常重视，在工程质量、进度、服务水平等方面定下了较高的目标。面对体量如此大的小区建设，专业分包多，工序交叉，相互影响，工作面组织难度相当大，质量控制、进度管理，协调能力，综合服务水平对项目部更是巨大考验。最终本工程如期竣工，并且获得了“北京市结构长城杯银质奖”、“北京市文明安全工地”、2014 年第五届“北京市建筑企业优秀项目经理部”的荣誉，高质量地完成了工程建设，获得了怀柔区政府和拆迁百姓的一致认可。

三、项目实施时间和管理目标

1. 本工程从 2011 年 6 月开工，到 2013 年 5 月竣工。

2. 管理目标

(1) 质量目标：达到合同标准，工程一次验收合格率 100%，创“北京市结构长城杯”。

(2) 安全文明施工目标：因工死亡、重伤和重大机械设备事故率为零，轻伤事故率控制在 3‰ 以内。

(3) 环保目标：创建绿色工地，噪声、扬尘、遗撒、三废（废气、废水、废渣）排放达到环保要求。

(4) 经营目标：合同履约率 100%，成本降低率 2%。

四、管理重点和难点

1. 工程施工项目多、工程量较大，工期紧

该工程体量大，专业分包多，施工人员多，机械料具使用量大，如何有效地利用作业时间和空间、确保人力、机械、材料等资源的安全、有序、高效流动，保证如期竣工是施工组织策划的控制重点。

2. 狠抓质量控制，建百姓放心工程

作为拆迁安置房，我们的建设成果交付不仅要面对建设单位，更有千千万万的小业主，如何提升项目的整体质量，为百姓建成放心的“安居工程”，是我们作为总承包方必须思考的。

3. 小业主数量多，需在有限时间内高质、高效地完成交房工作

本工程建成后，两个小区合计总户数为 1864 户，如何将这“成果”在甲方要求的 2 个月的时间内交付到每个小业主手中，并且使每一户都能满意，真正实现政府对广大住户承诺的“安居工程”，是对项目部的最大考验。

五、管理策划与实施、风险控制

1. 全方面工期控制措施，确保工程如期完工

(1) 合理组织施工

1) 分区分段组织施工，“化大为小”

本工程体量大，要求的施工资源多，在结构施工期间，本工程分为多个施工区段，各区段之间进行平行施工。以保证施工的有序进行。且根据施工管理需要，把整个工程划分为两个大区，每个大区再划分成三个工区进行管理，由项目部统一控制，两个大区相对独立。施工资源根据施工区独立配置，项目部设立施工区负责人，对每个施工区实行独立管理，以及时发现问题和解决问题，确保工程的施工进度。

2) 流水施工，资源分配相对均匀

在施工组织上，我们采用流水施工的方法，将混凝土浇筑等需要空间、机械等资源量大的分项工程，施工时间安排错开，使整个工程的资源分配相对均匀，进一步化解了场地狭小、资源要求集中的矛盾。

3) 程序协调，穿插安排合理

在施工程序上，是以土建施工为主，机电专业等各分项工程做好配合协调。进度计划中安排结构分阶段验收，为机电安装预留、预埋和二次结构砌筑及装修工作创造空间条件。在二次结构施工时，做好预留与预埋工作的同时，做好室内管道、桥架等安装工程。室内装修期间，机电设备安装工程也逐步与各装修工序一道进行流水施工。最后，留出了充足的时间进行单机和系统综合调试时间。这样的程序安排，符合施工实际需要，针对本工程的特点作了专门设计，保证了进度目标的实现。

(2) 施工进度计划的分级管理控制措施

本工程在施工前就按工程系统构成、施工阶段和部位等对工程进行了逐层分解，形成了编制对象从大到小，范围由总体到局部，层次由高到低，内容由粗到细的完整计划系统。计划的执行由下而上，从周、月进度计划、分部分项工程进度计划开始，逐级按进度目标控制，最终完成施工项目总进度计划。

(3) 经济措施为工期保驾

1) 执行专款专用制度

建立专门的工程资金账户，随着工程各阶段控制日期的完成，及时支付专业队伍的劳务费用，防止施工中因资金问题而影响工程进展的问题发生，充分保证劳动力、机械、材料的及时进场。

2) 严格执行预算管理

施工准备期间，编制项目全过程现金流量表，预测项目的现金流，对资金做到平衡使用，以丰补缺，避免资金的无计划管理。