

综合配套提升工程项目总承包管理方案研究

黄鉴

上海凯捷建设集团有限公司，上海 201914

摘要：进行综合配套提升工程项目总承包管理方案研究，通过资料搜集、实践探究，阐述综合配套提升工程项目总承包管理方案背景，分析岱山县产业新城综合配套提升工程 A 地块项目基本状况，围绕搭建总承包管理框架、把握各阶段协调管理要点、强化安全管理、进行分包商管理展开实践探讨，以期进一步完善项目总承包管理方案，提升管理效果。得出如下结论：执行总承包管理方案，提升了总承包单位对各类分项工程的把控力度，提高了施工质量、安全，对于综合配套提升工程的长久稳定使用有着积极的促进作用。

关键词：综合配套提升工程；项目总承包；管理方案

引言

总承包管理模式因管理便利性、有效性而受到很多工程团队的青睐，并在深入应用过程中得到了较大的完善。为持续提升总承包管理效果，结合综合配套提升工程项目实际状况，提出针对性的总承包管理方案，覆盖总承包管理中的各类要素，整合项目管理力量，支持项目管理进程，有效提升项目管理效果，并为其其他相关研究提供可靠参考资料。

一、综合配套提升工程项目总承包管理方案背景研究

围绕岱山县产业新城综合配套提升工程 A 地块项目总承包管理展开具体化研究，工程位于舟山市岱山经济开发区内，西临徐福大道，南侧与东侧紧贴规划海工二路和海工三路，北

侧以塘墩路为界。工程包括新建住宅 13 栋、办公用房 1 栋、商业用房 1 栋，幼儿园一栋，配套用房 1 栋，1#楼~13#楼为剪力墙结构，14#楼为框架剪力墙结构，幼儿园及裙房和连廊为框架结构，总用地面积 51340 m²，总建筑面积 150688.56 m²。

二、综合配套提升工程项目总承包管理措施

1. 搭建总承包管理框架

本项工程项目管理控制点多面广，应搭建完整的总承包管理组织架构，才能协调各部分的管理工作，落实项目经理责任制，下辖设计负责人、施工负责人、技术负责人等，各负责人掌控相关部门，对接部门工作，以此来协调推进总承包管理工作。

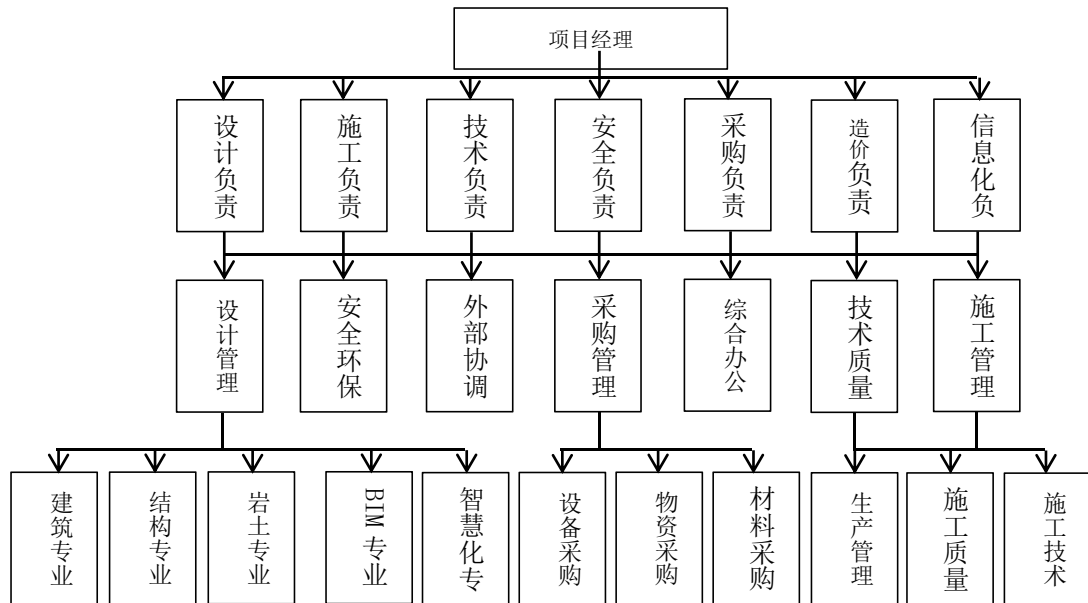


图1 综合配套提升工程项目总承包管理框架图

2. 把握各阶段协调管理要点

(1) 设计阶段管理：①设计进度管理：进行设计进度计划安排，具体包括：中标通知书发出后，30日内完成桩基施工图设计及桩基施工图审查；45日内完成基坑围护设计及方案评审；120日内完成施工图设计及施工图审查；各专项设计达到总工期标准后，提交专项设计方案、审查通过。进度保证，按照综合配套提升工程项目总承包管理框架，组织专项管理团队，控制各分部工程的推进速度。②设计质量管理：严格落实“三校二审”制度，其中“三校”指的是由校核人、专业负责人和项目负责人负责设计资料、设计成果的层层校对，“二审”指的是由专职技术负责人负责审核、审定。提供质量保障，包括法律条文保障、人员保障、程序保障，其中法律条文保障指的是质量控制过程严格执行国家相关法律法规；人

员保障指的是各部分管理人员按时到位，负责审核设计方案，方案未达到质量标准时严禁投入使用；程序保障，按照经济、可靠、成熟、安全的设计原则，给出设计大纲，指导设计过程；及时与业主沟通，了解其质量要求，对设计方案加以完善^[1]。

(2) 采购阶段管理：①确定采购原则：按照“多方对比、反复衡量”的原则确定采购方略，对材料价格、质量、交货时间、售后服务、资信、客户群等要素加以综合考量、评估，与供应商议定最终价格，最后由项目经理确定采购计划^[2]。①引入EPC项目管理方法：为规范采购流程，提升采购管理效果，引入EPC项目管理体系，将采购组织机构规划、采购岗位职责分配、采购进度计划制定与执行、采购质量保障体系搭建、采购合同签订、催交催办管理、现场仓库设置等工作纳入EPC管理体系，执行一体化管理机制，提升管理效果。

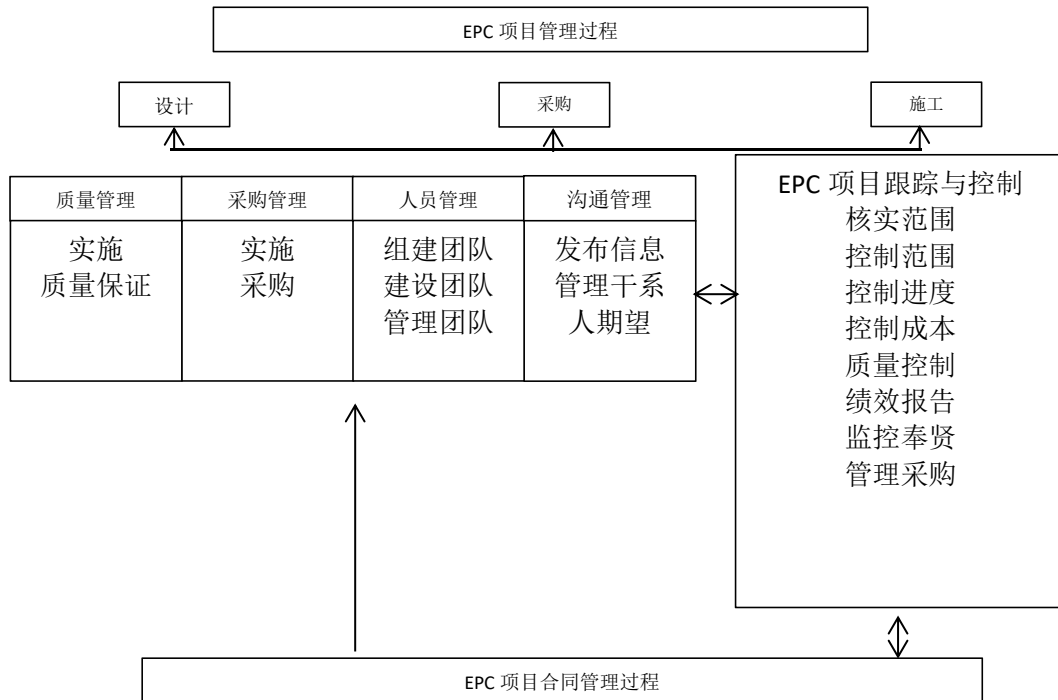


图 2 采购阶段 EPC 项目合同管理流程图

(3) 采购阶段管理：①施工进度控制：确定施工阶段的进度安排，严格按照进度安排控制各阶段的施工推进速度，如表 1 所示。②施工质量控制：从各部门抽调人员组成项目质量管理机构，专一负责质量管理工作；推行“每

周质量例会”制度，在例会上通报质量管理结果，落实奖惩措施，针对严格按照质量要求和标准进行作业班组和个人给予奖励，反之给予处罚，以此来增加各班组对质量管理的重视程度，发挥奖惩机制的督促、激励作用^[3]。

表 1 项目施工阶段进度安排表

A 地块节点工期		
桩基工程完成	2022. 03. 18	自中标通知书发出之日起 138 日历天内
出正负零	2022. 10. 25	自中标通知书发出之日起 359 日历天
地块主体中间结构验收通过	2023. 03. 17	自桩基工程施工完成后 365 日历天内
外立面工程	2023. 06. 10	自中标通知书发出之日起 587 日历天
六方主体验收完成	2023. 11. 30	六方主体验收完成

3. 强化安全管理

(1) 施工过程安全管理：①规范施工操作：电工、焊工、架子工、吊车司机、吊车指挥等特殊作业人员必须持证上岗。②确定安全设施范围：涉及交叉作业、高处作业、现场临边等。③配置完整的安全防护用品：包括安全帽、安全带、安全网、漏电开关、钢管、扣件

等，各项安全用品在使用前必须检查其有无安全隐患。④各工种交底与安全操作规程交底：执行严格的安全交底工作，提升施工团队对安全风险的认识程度，能在施工中对其加以及时识别、提前预防。

(2) 基坑工程安全管理：①基坑开挖临边围护：在基坑临边布置 1.2m 高防护栏，做好标记；防护栏杆设置 $\geq 1.8\text{cm}$ 的踢脚板。②

设置基坑施工（逃生）通道：设置安全规范的上下通道楼梯，所有施工人员必须通过基坑上下通道；基坑四周布置紧急疏散爬梯，用于特殊情况下的人员紧急疏散。③控制挖土施工过程：规范用电过程，由专业技术人员负责线路铺设、机电设备操作，每日检查机电设备、闸箱等重要构件安全、绝缘、完整性，其中电线必须埋入地下或者架空，避免因碰撞而引发漏电事故。

（3）桩基工程安全管理：①培养安全意识：落实安全细则、进行“三级”安全教育，提升施工人员安全意识。②施工要点控制：泥浆护壁成孔前，在孔口埋设护筒；埋设护筒后至钻孔之前，孔口布置防护栏、安全提示标志，严禁无关人员进入；施工现场布置泥浆沉淀池，及时清理泥浆残渣，严禁随意排放。③钢筋焊接过程控制：执行用火申报手续，联合消防管理人员全面、细致检查焊接现场，落实防火措施，达到消防标准要求；施焊后检查焊缝外观，不得出现夹渣、未融合、裂纹、未填满弧坑和超出规定的缺陷^[4]。

4. 进行分包商管理

（1）专业工程管理：①机电工程管理：设置机电工程管理团队，专一负责该方面的管理工作，包括不限于：统筹机电深化设计进度、协调负责洞口预留封堵与管道安装施工工艺的组织、向机电各分包方提供临时周转材料场地、制作相关收口部位节点详图等。②消防工程管理：总包结合预留预埋图完成孔洞挖掘、套管预留，预埋标高、尺寸误差控制（ $\leq \pm 2\text{mm}$ ）

等工作；向分包单位提供施工现场整体布置情况，如外用电梯、塔吊等，协同制定垂直运输计划；进行消防管线与建筑墙体间的填缝，套管、孔洞的封堵。

（2）分包商管理：①确定分包进场条件：包括填妥分包商情况登记表、提交分包工程的施工组织设计方案、提交分包工程质量计划书、进行施工过程质量监控等。②细化分包管理措施：总承包安排专人管理所有的进场物资，分包商指定人员协助相关管理工作；所有进场物资在 10 天前向总承包提出申请，申请资料中包括进场物资的名称、数量、规格及所占场地面积等信息，在总承包批复后执行，方便总承包协调各部分物资进场路线、顺序，避免相互冲突；各分包商应与总承包签订分包工程的安全协议书，各方责任分明。③分包进度控制：编制进度控制计划，确保各类子项目的稳定推进；定期召开分包协调会议，按照总承包给出的工作指令调整进度计划。

结语

综上，文章就综合配套提升工程项目总承包管理方案展开了深入探讨，以上提出的总承包管理方案，一定程度上解决了很多综合配套提升工程管理过程复杂、管理效率低下等问题，大幅提升了项目管理效果。在后续发展进程中，需针对综合配套提升工程的基本概况，提出更加有效的管理方法，引入自动化、智能化管理技术，赋予项目总承包管理过程更多的可能性，启发管理人员更新管理进程，稳步提升管理效果，为综合配套提升工程的长远发展增加一层保障。

参考文献

- [1]梁贤贤.EPC 总承包模式下工程项目管理的实践研究[J]. 价值工程, 2024(17):29-32.
- [2]喻声军.EPC 总承包模式下的工程项目管理研究[J]. 门窗, 2024(13):178-180.
- [3]姜宏.EPC 工程总承包模式下项目管理标准化的探讨[J]. 中国市场, 2024(4):104-107.
- [4]申敏, 吕国庆, 董晨, 等. 市政工程 EPC 工程总承包项目技术创新与高效管理——以台州污水

处理厂三期、三期提标及配套工程为例[J]. 中国勘察设计, 2024(10):64-67.

[5]杨伟. 建设工程项目总承包管理组织结构优化研究[J]. 四川建材, 2025, 51(01):203-205+212.

[6]张爱文. 中国中原海外核工程项目总承包管理实践[J]. 中国核工业, 2024, (03):49-51.

[7]莫金龙, 徐花. 高校国有资金主导的工程项目实施 EPC 总承包管理模式研究[J]. 房地产世界, 2024, (03):82-85.

作者简介:黄鉴(1985.11.10),男,汉,本科,江苏省,中级工程师(建设工程),研究方向(工程施工管理)