

2、建设总体安排

第一节 质量目标

根据招标文件要求，我方承诺本项目全过程代建开发质量目标为合格工程，且观感质量综合评价“好”。

若我方中标，我方将以更高品质要求作为目标，力争创杯。

工程质量是项目管理中最重要的的一项指标，要实现既定质量目标，关键要做好以下几个方面：

一、质量管理的基本理念

- 1、本项目工程质量主要包括安全可靠、环境协调性、美观性、经济性和适用性。
- 2、满足委托方对质量要求，实现质量目标。
- 3、实行全面的质量管理。

3.1 四项基本原则：高度关注顾客利益的原则；不断改进质量标准的原则；坚持决策科学化的原则；尊重个体存在的原则。

3.2 主要包括：全方位的质量管理；全过程质量控制；全员参与质量管理；以客户为中心的高性价比质量管理。

3.3 全面监控影响工程质量的机械设备、材料、施工方案及工艺、环境等因素，以确保工程质量。

3.4 “始于识别顾客的需要，终于满足顾客的需要”。

二、质量管理架构

◎集团质量管理架构

我方对工程质量的品质要求一直是追求至上的。我方有完善的督导体系来保证工程品质始终如一。

◎集团产品中心督导体系

- 1、日常巡查：集团各职能中心负责组织，对本中心所管控的专业范畴对项目进行工作质

量及流程实施情况检查。

2、联合巡查：由运营中心组织各职能中心相关人员、部分项目骨干人员，按季度联合对项目的运营管理、工程管理进行全方位检查，原则上由领导带队。带队领导需拜访委托方，听取其意见和建议，做好委托方关系维护。其中半年度、年度巡查为所有片区必查程序，季度巡查结合各项目实际运营情况，进行针对性的巡查安排。

3、专项巡查：运营中心对项目的关键节点发出黄色预警后，项目交付前三个月内，项目发生重大质量安全事故、进度严重滞后、重大客户投诉或者公司经营管理工作有需要时，由领导带领各相关职能中心进行针对性的项目专项巡查。

◎ 工程管理部工程督导体系

分项工程开工前，工程分管人员应向监理单位、总包单位书面明确施工过程中需进行检查、验证的质量停止点及见证点，并要求总包单位编制《停止点及见证点验收计划表》。根据项目特点，建立现场巡查制度，要求工程管理人员巡视现场时必须随身携带施工图纸进行针对性管理和日常检查，填写记录表。

◎ 集团本级服务支持工作

同时我方设立本体中心、产品中心、运营中心发展中心作为工程管理部强有力的支撑。从设计管理、前期管理、景观管理、成本管理、工程管理、运营管理、财务管理等方面为工程管理部的管理工作提供后台支持。

◎项目质量管理架构

工程管理部应组织监理单位、总包单位建立质量管理小组，根据工程项目质量管理要求，成立若干个质量管理小组，从上到下形成领导、专业人员和作业人员构成的质量管理的骨干队伍，形成上下左右，横向到边，纵向到底的管理网络体系。

三、质量管理制度

◎集团质量管理制度

根据我方多年的房开和代建经验，经过多年的时间检验和实践，汇集多个地区和项目的质量问题，进行总结，反思，集团编制以下技术和管理制度。

职能模块	标准名称
产品配置	■ 诚园高层产品配置标准及成本限额指标
	■ 柳岸高层产品配置标准及成本限额指标
	■ 杨柳郡高层产品配置标准及成本限额指标
	■ 桂语高层产品配置标准及成本限额指标
施工标准	■ 住宅产品地下车库设计导则
	■ 景观重要节点标准图集
	■ 室内精装修硬、软装设计导则
	■ 住宅类产品厨房、卫生间设计导则
	■ 住宅建筑智能化设计导则
	■ 铝合金系统门窗设计施工导则
	■ 住宅机电系统设计导则
	■ 住宅项目设备专业系统设计导则
	■ 住宅电梯选型技术指引
	■ 住宅项目设备专委托方要材料选型导则
	■ 建筑装饰线条设计导则
评审要点	■ 住宅项目规划设计方案评审要点
	■ 住宅项目建筑设计方案评审要点
	■ 住宅项目建筑初步设计评审要点
	■ 住宅项目建筑施工图评审要点
	■ 景观方案设计评审要点
	■ 景观扩初设计评审要点
	■ 景观施工图设计评审要点
	■ 室外综合管网评审要点
	■ 室内精装修硬、软装设计导则
	■ 住宅类项目室内方案设计评审要点
	■ 住宅类项目室内初步设计评审要点
建安工艺技术	■ 工程营造工艺工法标准
	■ 建筑工程营造工艺工法——防水篇
	■ 建筑工程营造工艺工法标准——地下车库地坪篇(试行版)
	■ 住宅水泥制品排气道系统应用技术规程
景观工艺技术	■ 景观标准工艺工法
精装修工艺技术	■ 精装修工程施工技术标准
工艺工法	■ 室内石材门套干挂设计施工导则
	■ 建筑安装工程成品保护规范

综合	■ 工程精益化管理实施细则
	■ 住宅产品实测实量技术规范
	■ 项目施工总平面布置规划指引
	■ 房产品强制性技术标准
	■ 第三方材料检测管理标准

●项目质量管理体系

质量保证体系的基本方式是“计划-落实-检验-处理”，亦即 PDCA 管理循环。质量规划、质量目标、质量方针、质量责任制、质量措施、技术手段和工艺方法只有完善并有可操作性，质量管理才会目标明确，循序渐进。在质量管理体系建设方面，应对工程项目、单位工程、分部工程与分项工程及时制定总体施工组织设计、单位工程施工组织设计和分部（分项）工程组织设计，做好工序技术交底，建立一套与管理层、作业层相适应的，且操作性、针对性强的实施办法。

好与坏，关键要用标准尺度来衡量，用严格的质量管理手段来规范质量行为，有效地进行过程质量控制。在施工过程中，要严格把好“五关”，即图纸审核关、技术交底关、操作标准关、施工测量关和质量检查关。要掌握规范、标准和操作规程，严格按照程序办事，严格履行合同，严格设计标准，严守操作规程，严用合格产品，确保构筑物工序质量管理零缺陷。

四、质量控制措施

(一) 集团质量管控措施 >>>

●集团巡查督导

◎巡查类型：

1、日常巡查：集团对项目各专业条线的工作质量、进度、品质、标准等执行情况进行的常规检查，由集团各职能中心负责组织实施。

2、联合巡查：集团对项目的全面运营管理、营销管理、工程管理及项目关键节点达成情况进行的联合检查，由集团运营中心组织各职能中心相关人员参与实施，由集团职能中心负责人及以上层级的人员带队。

3、专项巡查：当项目出现以下情况，由集团领导带领各相关职能中心进行的针对性项目

巡查。

◎ 巡查 9 大节点

- 1、项目开工（开工令、桩基工程开始前 10 天）
- 2、第一块底板浇筑前
- 3、第一块正负零顶板浇筑完成
- 4、主体标准层浇筑完成 100 天内
- 5、屋面板浇筑完成 70 天内
- 6、幕墙开工 45 天内
- 7、室外装饰工程开始 45 天内
- 8、交付前 3-6 个月
- 9、交付前 30 天

3、联合巡查和专项巡查应明确组长，并由组长召集内部会议，对巡查目的和要求进行交底，明确人员、流程、内容、方法及资料整理等相关要求。

4、项目巡查的主要环节包括：

- 1) 工地现场检查（联合巡查、日常巡查为必备环节，其他巡查为可选环节）；
- 2) 专业工作对接检查（必备环节）；
- 3) 听取项目团队汇报（联合巡查、专项巡查为必备环节）；
- 4) 委托方拜访、交流（联合巡查为必备环节）；
- 5) 巡查情况汇总（必备环节）；
- 6) 巡查结果反馈项目管理团队（必备环节）；
- 7) 项目管理团队整改落实情况回复（必备环节）；
- 8) 整改措施及效果跟踪闭环（必备环节）。

◎ 第三方评估

每个季度，我方会针对现阶段建筑工程客户投诉点，质量管理疏漏点，通过完善的科学客观、标准统一的第三方评估体系，从工程一线入手，客观评定出项目不同阶段的管理水平、质量合格率、风险状态，并针对性提出改进建议，辅助工程管理者明确改进方向，提升工程质量。

第三方评估内容包含实测实量、安全文明、管控资料、观感质量、样板管理、防渗漏管理、红线、混凝土回弹。

◎ 工程策划

为有效指导项目整体推进，提前对项目工程各环节进行全面梳理、分析，预先评估项目产品管控存在的风险，明确项目开发建设过程中品质管控中关键节点和重点工作，科学合理编制《工程管理策划书》，避免管理漏洞，提升设计、工程管理人员的管理能力和工作责任心，以保证项目工程建设各环节顺利进展，降低顾客投诉，提高工程品质和管理效率。

《工程管理策划书》覆盖项目工程建设全过程，包括设计阶段、开工准备阶段、施工阶段、竣工交付阶段、交付后评估阶段。《工程管理策划书》编制前，充分、全面分析项目管控风险和重难点，编制内容突出项目管控的重点、难点。

《工程管理策划书》主要包括以下内容：

项目进展（结构安全管理）

序号	巡查内容	检查位置	一标段	
			检查情况说明	备注
1	梁、楼板裂缝	7#楼 16-18层	符合要求	
2	混凝土浇筑时楼板厚度	1#楼 16-17层	符合要求	
3	不同柱梁标高混凝土隔离措施	/	预阶段楼层混凝土梁、柱、板的混凝土标高相同，未设置隔离措施	
4	现场同条件试块及拆模试块留置情况	1#楼 16-17层	符合要求	
5	混凝土回弹（梁、剪力墙、柱）	2#楼 13-15层	符合要求	
6	后浇带支架	1#楼 15-16层	符合要求	
7	结构顶板水平度（楼板板差）	2#楼 17-18层	符合要求	
8	楼板钢筋保护层	4#楼 15-17层	符合要求	
9	楼板渗漏	地下室顶板	图纸上修改部位进行修补	
10	其他	/	/	

◎ 巡查工作内容：

1、项目日常巡查、专项巡查，由集团各职能中心根据实际工作需要和项目进度节点组织实施。项目联合巡查，由集团运营中心视项目关键节点达成情况、阶段性重难点工作开展情况安排，于每月 28 日前牵头制订次月的巡查计划并组织实施。

2、各类项目巡查实施前，巡查组织部门应确定巡查活动的人员和日程安排。巡查活动应提前 3 日告知项目管理团队（临时性、突击性工作检查、日常巡查可不受此限制）。

工程策划块面	具体内容	
项目概况	■ 根据项目情况进行填写, 主要体现项目基本信息、标段划分等。	
项目管理组织架构及团队管理	■ 工程管理部组织架构、管理人员配备情况、管理部门及人员岗位职责等。	
管理目标	■ 质量目标、安全文明管理目标、进度目标、成本目标、四新技术管理目标。	
施工总平面布置规划	■ 编写要求参照集团《项目施工总平面布置规划指引》GTBP82004。	
工程重难点及应对措施	■ 根据项目特点, 系统梳理工程管理重难点, 并制定相关的应对措施。	
施工图管理	■ 包括各专业施工图的评审管理工作及保障措施(白图评审、多方联合图纸会审等)、图纸二次深化等。	
供应商管理	■ 对项目供应商的来源、考察、引入、过程管理、评估等相关内容进行规划。	
品质管理	重大方案、专项方案管理	■ 重大方案: 如高大模板、深基坑等, 各专业方案专家论证、实施监控与验收等。 ■ 专项方案(各专业): 如防水、保温等专项方案。
	实测实量、观感质量管理	■ 制定实测实量、观感质量管理目标和措施, 评价标准依据《住宅产品实测实量技术规范》GTBP82003。
	样板策划	■ 包括各专业样板内容(样板清单)、样板标准、样板计划、实施时间、验收时间、验收人员、样板使用方法、保留时间等方面。
	质量通病防治管理	■ 根据项目情况, 建立各专业QC小组, 进行针对性管理。
	样板房/区品质管理	■ 根据《样板房区专项方案》、《样板房区实施管理标准》等要求实施。(项目样板房为交付样板)
	工地开放日活动管理	■ 根据《工地开放日开放节点标准》, 结合项目实际, 制定工地开放日的管理措施。
	精装修管理策划	■ 大面积精装修项目需要制定《精装修管理策划》的专项方案。

景观及附属工程管理	■ 根据景观工程进行景观工程管理策划。
工程关键节点责任目标分解管理	■ 根据《项目工程策划关键节点责任目标分解表》、《工程关键节点参考一览表》等内容, 结合项目实际情况, 进行责任目标分解
安全文明管理措施	■ 按照安全文明管理目标, 结合精益化管理标准, 制定相应的管理和保障措施。
成品保护管理措施	■ 成品保护标准及保护措施依据《建筑安装工程成品保护办法》GTBP82001制定。
成本管理及保障措施	■ 根据成本管理目标及《项目工程策划关键节点责任目标分解表》(成本), 制定相应的管理和保障措施。
项目风险/红线管理	■ 结合《产品品质红线管理标准》GTBG62200, 《项目重大风险控制管理标准》GTBG62100, 系统梳理项目产品风险和红线违规情况, 并制定管理措施。
交付管理及措施	■ 项目交付阶段管理及措施, 包括一层一验、专项整改等。
项目后评估管理	■ 根据《项目后评估管理标准》GTBG51105, 开展产品相关后评估工作, 并制定日常的阶段性总结、信息管理, 便于后评估开展。

● 技术方案评审

◎ 管理范围

技术方案评审分为包括重大工程施工方案评审、重大事故处理或工程投诉类方案评审、其它施工方案评审。

◎ 管理要求

重大工程施工方案包含但不限于基坑围护、边坡治理、全幕墙等施工方案。集团产品研发中心负责方案的审核, 集团负责方案的审批, 我方负责方案的编制并组织评审, 按审批权限要求上报集团。

重大事故处理或工程投诉类方案分为重大质量/安全事故处理方案、重大工程投诉技术方案。集团产品研发中心负责方案的审批, 集团负责方案的审核, 我方负责方案的编制并组织评审, 按审批权限要求集团。

其他施工方案由我方负责方案的编制并组织评审, 按审批权限要求上报集团。

第二节 安全目标

根据招标文件要求，我方承诺本项目工程安全生产、文明施工管理目标为：严格按照国家《建设工程安全生产管理条例》和地方有关规定做好项目建设全过程安全生产、文明施工管理工作。确保现场安全文明施工达到市级安全文明标化工地要求。

在项目管理班子中落实专人负责安全文明施工管理工作，通过合同管理，督促施工承包方建立健全安全责任制，落实安全施工措施，实现安全生产专项费用专款专用，确保安全文明施工，杜绝发生重大安全事故、重大机械设备损坏事故、负主要责任的重大交通事故和重大火灾事故。

一、安全管理目标

在施工过程中，我方将贯彻“安全第一，预防为主”的方针，强化施工现场安全生产与文明施工的管理工作，消除施工中的潜在危险源，为施工人员提供一个良好的作业环境。具体安全管理分项目标如下：

序号	目标类别	目标内容
1	伤亡事故控制	■ 死亡率为零、重伤率为零、杜绝发生重大安全事故。
2	安全教育管理	■ 建立健全的安全教育培训制度，加强对施工人员安全生产的教育培训，特别是新进场工人，必须培训合格后方可上岗。对管理人员、特种作业人员也需加强安全教育，确保施工管理人员，技术工人持证上岗率达到100%。
3	机械设备管理	■ 施工现场使用的塔吊、物料提升机、人货梯等设备，按照安全技术规范定期进行检查，机械设备保持整洁，安全保护装置齐全可靠。各种机械设备要有运行检查及维修记录。
4	施工用电管理	■ 要求总包单位按照规范编制施工用电方案并上报监理公司、我方及委托方审批后实施，严格执行《施工现场临时用电安全技术规范》，严格三相五线制，按三级配电两级保护的原则，设置漏电保护器。
5	基坑支护的管理	■ 要求总包单位按照规范编制基坑支护施工方案上报监理公司、我方及委托方审批后实施。基坑周边采取临边防护，坑、槽开挖应按要求设置安全边坡，特殊支护应符合设计方案。严格基坑支护的变形监测，支护设施变形应采取调整措施，基坑应设置有效排水措施，创造良好的作业环境，杜绝坍塌伤害事故的发生。

6	模板工程管理	■ 要求总包单位按照规范编制模板工程施工方案上报监理公司、我方及委托方审批后实施。针对混凝土输送方式制定安全措施，支撑系统要有计算书并符合设计要求，立柱稳定，施工荷载均匀不超过设计规定，模板堆放整齐，高度符合安全要求，严格模板工程验收和拆模审批制度。支拆模作业人员有可靠的立足点，设置警戒线有专人监护，创造良好的作业环境，杜绝支撑系统坍塌引起物体打击及高空坠落伤害事故的发生。
7	“四口”、“五临边”管理	■ 施工现场“四口”（楼梯口、电梯井口、预留洞口、通道口）、“五临边”（屋面临边、楼面临边、阳台临边、升降机临边、基坑临边）必须设置防护。防护材料符合材质要求，防护必须规范、严密、牢固、安全可靠，严格日常检查维护管理，杜绝高空坠落事故的发生。
8	劳动保护管理	■ 施工现场必须购买和使用经鉴定合格的安全帽、安全带、安全网。进入施工现场的作业人员戴好安全帽；主体工程外侧必须使用符合标准的密目安全网封闭；高空作业人员应按要求挂系安全带；操作人员严格按照安全技术操作规程作业，加强自我保护意识。
9	保卫消防管理	■ 落实保卫消防管理制度，加强日常安全消防知识教育，提高安全消防意识；定岗定位进行保卫消防日常检查，做好检查记录；对存在的隐患及时责令整改；合理配置符合使用要求的消防器材，执行动火审批制度；动火时必须有专人监护，确保施工现场安全，杜绝火灾事故的发生。
10	文明施工管理	■ 施工现场建立以总包单位项目经理为负责人的文明工地组织管理架构，做到文明施工组织落实，制度完善，目标明确，责任到人； ■ 工地封闭施工围墙应安全美观，高度符合要求，主要入口设置大门，“七牌二图”整齐规范，施工区域设置醒目的安全警示标志；场内道路，大门出口应进行硬化，设置车辆冲洗设施；生产生活设施要安全、卫生，符合通风、采光、防火要求； ■ 施工现场材料成品、半成品、废品，按规格、型号、用途等分类堆放，并有标识，现场分区分类别管理； ■ 加强环境意识，夜间施工应经过批准，不在施工现场焚烧有毒有害物质，防止大气、水质、噪音污染； ■ 落实急救保健配备常用药品及急救器材，经常开展防病治病急救常识的宣传和教育，确保施工现场文明施工。

二、本项目安全管理策划

● 工程管理部负责人为项目安全生产主要负责人，并负有下列职责：

- 1、审核项目安全生产管理责任制；
- 2、审批项目安全生产规章制度和操作规程；

第三节 技术管理

本项目的技术管理目标：按照国家规范和行业规范，充分利用各项成熟和先进技术，依托强大的本部后台资源，使本项目在确保施工安全和工程质量的前提下，加快工程进度，节约工程成本。

一、绿城管理集团标准体系

职能分类	职能模块	标准名称
产品标准	产品配置	■ 诚园高层产品配置标准及成本限额指标
		■ 柳岸高层产品配置标准及成本限额指标
		■ 杨柳郡高层产品配置标准及成本限额指标
		■ 桂花系列产品配置标准及成本限额指标
		■ 桂语高层产品配置标准及成本限额指标
	施工标准	■ 住宅产品地下车库设计导则
		■ 景观重要节点标准图集
		■ 室内精装修硬、软装设计导则
		■ 住宅类产品厨房、卫生间设计导则
		■ 住宅建筑智能化设计导则
		■ 铝合金系统门窗设计施工导则
		■ 住宅机电系统设计导则
		■ 住宅项目设备专业系统设计导则
		■ 住宅电梯选型技术指引
		■ 住宅项目设备专委托方要材料选型导则
		评审要点
	■ 住宅项目建筑设计方案评审要点	
	■ 住宅项目建筑初步设计评审要点	
	■ 住宅项目建筑施工图评审要点	
	■ 景观方案设计评审要点	
	■ 景观扩初设计评审要点	
	■ 景观施工图设计评审要点	
	■ 室外综合管网评审要点	
	■ 幼儿园景观设计评审要点	
	■ 中小学景观设计评审要点	
	■ 室内精装修硬、软装设计导则	

房产开发 七弦琴项目管理	建安工艺技术	■ 工程营造工艺工法标准
		■ 建筑工程营造工艺工法——防水篇
		■ 建筑工程营造工艺工法标准——地下车库地坪篇(试行版)
		■ 住宅水泥制品排气道系统应用技术规程
	景观工艺技术	■ 景观标准工艺工法
	精装修工艺技术	■ 精装修工程施工技术标准
	工艺工法	■ 室内石材门套干挂设计施工导则
	综合	■ 建筑安装工程成品保护规范
		■ 工程精益化管理实施细则
		■ 住宅产品实测实量技术规范
		■ 项目施工总平面布置规划指引
		■ 房产品强制性技术标准
		■ 第三方材料检测管理标准
	前期弦	■ 项目运营手册前期弦
	设计弦	■ 项目运营手册设计弦之规划设计分弦
		■ 项目运营手册设计弦之景观设计分弦
		■ 项目运营手册设计弦之智能化设计分弦
■ 项目运营手册设计弦之精装修设计分弦		
工程弦	■ 项目运营手册工程弦之建安工程分弦	
	■ 项目运营手册工程弦之景观工程分弦	
	■ 项目运营手册工程弦之精装修工程分弦	
	■ 举办前期“零距离感受绿城”活动标准	
	■ 项目品牌展示区设置标准	
	■ 户外大牌、围墙/围挡标准	
■ 项目运营手册之营销弦		
服务弦	■ 项目运营手册服务弦	
成本弦	■ 项目运营手册成本弦	
基座	■ 项目计划管理标准	
	■ 项目开发关键节点管控标准	
	■ 项目交底会管理标准	
	■ 项目全景计划会管理标准	
	■ 项目后评估管理标准	