**龙湾颐馨医疗康养服务中心（温州市高新区zp-04-c01地块）建设工程项目**

主

要

管

理

制

度

汇

编

浙江瀚林建设有限公司

2021年9月

目录

第一章 质量目标和质量管理 1

第一节 质量目标 1

第二节 质量保证体系 2

第三节 质量保证措施 6

第四节 创精品工程的质量管理措施 8

第五节 质量保证关键环节控制 11

第六节 其他质量保证措施 13

第七节 工程创优计划 13

第二章 总承包与监理人、设计人、分包的配合管理措施 18

第一节 总承包主要管理措施 18

第二节 与监理的配合措施 22

第三节 与业主的配合措施 24

第四节 与设计的配合措施 24

第五节 与专业分包的配合措施 25

第六节 分包管理措施 26

第七节 与其他关联单位的配合措施 29

第八节 对施工班组的管理措施 31

第三章 安全防护、文明施工及环境保护管理措施 33

第一节 安全防护措施 33

第二节 文明施工措施 35

第三节 环境保护措施 38

第四节 职业健康安全管理体系和措施 41

# 第一章 质量目标和质量管理

## 第一节 质量目标

根据以往同类工程施工经验，我们承诺工程质量达到国家施工质量验收规范合格标准，满足《建筑工程施工质量验收统一标准》（GB50300-2001）要求。

按工程质量目标要求，具体分阶段质量目标：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 施工阶段 | 质量目标值 |
| 1 | 地基与基础工程 | 合格 |
|  | 主体结构工程 | 合格 |
| 2 | 装饰装修工程 | 合格 |
| 3 | 工程质量目标完成率 | 100% |
| 4 | 工程一次交验合格率 | 100% |
| 5 | 工程检验批合格率 | 100% |
| 6 | 保修回访率 | 100% |
| 7 | 意见处置率 | 100% |
| 8 | 杜绝发生工程质量事故。 |

针对上述质量目标，我们委派具有同类工程施工经验的高素质项目管理和质量管理人员组成工程项目管理班子，项目经理部在总部的服务和控制下，充分发挥企业的整体优势和专业化施工保障，按照企业成熟的项目管理模式，严格按照CB/T19001-IS09001模式标准建立的质量保证体系来运作，以专业管理和计算机管理相结合的科学化管理体制，全面推行了科学化、标准化、程序化、制度化管理，以一流的管理、一流的技术、一流的施工和一流的服务以及严谨的工作作风，精心组织、精心施工，履行对业主的承诺，实现上述质量目标。

## 第二节 质量保证体系

一、质量保证体系文件

按照GB/T19001—1994 idt ISO9001：2001标准、建筑安装工程施工验收规范及操作规程、建筑安装工程质量检验评定标准、施工图纸及相关工程文件和本企业《质量保证手册》编制《工程质量保证计划》，实现目标管理，过程控制，精心施工，保证工程施工、安装和服务整个过程符合规范标准和合同要求。

二、质量保证体系

（一）成立创优领导小组,由公司领导策划,项目经理部具体实施。

（二）质量职责

根据质量保证体系机构图（见附表五），建立岗位责任制和质量监督目标管理责任制，明确分工职责，落实施工质量责任，各岗位各行其职。

项目经理部质量职能分配表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 要素序号 | 要素名称 | 项目领导 | 项目部门 |
| 项目经理 | 总工程师 | 商务经理 | 质量部 | 工程部 | 技术部 | 经营部 | 物资采购部 | 办公室 | 机电部 |
| 1 | 管理职责 | ○ |  |  |  | △ | △ | △ | △ | ● | △ |
| 2 | 质量体系 |  | ○ |  | ● | △ | △ | △ | △ | △ |  |
| 3 | 合同评审 | ○ |  | △ |  | ○ |  | ● |  |  |  |
| 4 | 设计控制 |  |  |  |  |  | ● |  |  |  |  |
| 5 | 文件和资料的控制 |  | ○ |  |  | △ | △ | △ | △ | ● | △ |
| 6 | 采购 |  | ○ |  |  | △ | △ | △ | ● |  | △ |
| 7 | 顾客提供产品的控制 | ○ |  |  |  |  | △ |  | ● |  | △ |
| 8 | 产品标识可追溯性 | ○ |  |  | ● | △ | △ |  | △ |  | △ |
| 9 | 过程控制 | ○ |  |  |  | ● | △ |  | △ |  | △ |
| 10 | 检验和试验 |  | ○ |  | ● | △ | △ |  | △ |  | △ |
| 11 | 检验、测量和试验设备的控制 |  | ○ |  |  | △ | ● |  | △ |  | △ |
| 12 | 检验和试验状态 | ○ |  |  | ● | △ | △ |  | △ |  | △ |
| 13 | 不合格品的控制 | ○ |  |  | ● | △ | △ |  | △ |  | △ |
| 14 | 纠正和预防措施 |  | ○ |  |  | △ | ● |  |  |  | △ |
| 15 | 搬运、储存、包装、防护和交付 | ○ |  |  |  | ● |  |  | △ |  | △ |
| 16 | 质量记录 |  | ○ |  | ● | △ | △ | △ | △ | △ | △ |
| 17 | 培训 |  | ○ |  |  | △ | △ | △ | △ | ● | △ |
| 18 | 服务 | ○ |  |  |  | ● | △ | △ | △ | △ | △ |
| 19 | 统计技术 |  | ○ |  |  | ● |  |  |  |  | △ |

1、公司总工程师：本工程创优工作的整体部署、策划。

2、公司质量部：参与工程整体质量策划，根据质量总体策划大纲，制定阶段性质量目标，并对其实施情况定期监督检查和总结。

3、项目经理

负责企业质量方针和项目创优质量目标在本项目工程的贯彻落实。

负责本项目执行公司质量体系文件，实施企业质量手册和执行项目质量计划，保证质量体系持续有效运行。

负责本项目配置合理资源，健全质保机构，建立各级质量责任制，强化质量管理，使建筑、安装生产和服务质量处于严格受控状态。

4、项目总工程师

负责执行本工程质量计划和技术标，确保本工程质量目标实现。

主持不合格品评审会，审批并监督执行不合格品、不合格项纠正和预防措施。负责建筑安装工程过程检验和试验的控制；

5、项目技术质量部

参与编制技术标、项目质量计划；负责执行和落实各项技术管理制度和措施；

作好特殊过程、关键过程以及分部分项工程的状态标识；

参加不合格品、不合格项分析会，负责制定、检查“纠正和预防措施”的实施情况；

负责各项检验和试验，正确选择取样、送检工作；

负责工程施工全过程的测量工作；做好各项计量器具验收、登记、统计、送检工作；

负责工程技术文件资料、质量记录的管理和控制；

对工程质量进行监督、检查，对关键环节进行质量全过程控制；

6、项目物资部

对进场的料具，按施工平面布置图存放，并做好保管和防护工作；

做好施工现场及库房物资产品的标识；如实填写物资凭证，保管好各项质量记录；

凡进场的各种物资设备必须按质量标准和发货单进行检验和验证；做好各种机具设备的维修、保养工作满足施工的需要；

7、项目工程部

负责编制项目施工生产计划、检查生产计划执行情况；

负责施工生产的协调、调度、现场文明的实施，处理好施工生产的进度与质量问题；搞好劳动力管理，及时调配人力资源，满足施工生产需要；

落实好工程过程产品保护和保修服务；

负责分承包管理和员工培训工作；

负责管理评审、质量记录、文件和资料的控制、内部质量审核、统计技术的推广应用等要素文件贯彻实施；

8、经营核算部

对工程造价要及时登帐，报送业主，并积极与业主联系，促进预结算的审定；

及时组织好资金的运转，保证资金为工程服务；

搞好各项经济活动分析；及时办理货币资金业务决算工作；

参加合同评审和各项成本分析及经济活动分析；

9、施工工长

遵守各项技术质量管理制度和过程管理程序，进行分项技术、质量交底和组织贯彻落实，保证不合格品（项）不进入下道工序；

具体执行工序控制、工程施工质量过程控制、产品标识管理及检验和试验状态管理；

对质量记录完整性、正确性负责。

10、生产班组长

负责质量指标的分解、落实和完成工作；严格执行质量“三检制度”，做好产品标识或记录；

认真执行各项质量控制程序，并做好原始记录；落实纠正和预防措施；

11、操作工人

严格执行技术交底、工艺标准、操作规程；

认真进行工序操作，坚持工序自检，确保工序质量；

精心施工，规范作业，确保不出现不合格品；

三、质量保证管理程序

（一）质量保证程序

基本要素 工作质量

施实中优化总结

执行岗位责任**制**

技术资料保证

按图施工

周检维修保养

方案→经审批方可实施——————————方 案 保 证—

人员→培训考核持证上岗—————————人员素质保证—

材料→原料、半成品检验————————原材质量保证—-—产品质量保证

操作→按工艺标准要求——————————操作过程保证—

机具→检测合格方可用——————————机 具 保 证—

（二）过程质量执行程序

方

案

审

批

技术交底

三工序操作

进

行 责

初 任

检 工

 程

 师

监理检查认可

进入下道工序

工

程

师 质

复 量

检 监理

不合格

不合格

不合格

不合格

依据公司《质量保证手册》的要求，我们决心以自己卓有成效的努力，提供给业主最优质的产品，不断地提高工作质量和服务质量，更好地完成对业主的质量承诺。

根据我公司近几年创“优”工程的经验，以“管理程序化、制度标准化”来保证过程精品的实现。

管理程序化：就是严格按照公司程序文件规范化施工，避免个人思维和随意性给项目造成不利因素，把经验式管理转化为规范管理，把随意性决策转化为程序化管理；

管理制度化：对过程控制产生促进作用的制度一定要不折不扣的执行，形成制度。各分项工程层层交底、层层落实、记录完整，做到“凡事有章可循、凡事有人负责、凡事有人监督、凡事有据可查”，对每一重要分项工程都编制了管理流程，以过程精品为主线进行施工管理。

## 第三节 质量保证措施

一、施工过程中各阶段质量保证措施

1、工程准备阶段必须做好

（1）审——审查设计图纸；

（2）学——学习设计图纸和技术标方案或质量保证计划；

（3）试——材料和构件试验；

（4）交——技术交底。

2、施工阶段必须做好

（1）复——检查复核轴线、标高；

（2）验——隐蔽工程验收和工程竣工交工验收；

（3）检——质量（安全）检查；

（4）记——施工日记；

（5）报——质量（安全）报告。

3、施工结束阶段必须做好

（1）评——工程质量评定；

（2）结——施工技术总结；

（3）会——组织施工经验交流会等。

4、交付使用阶段必须做好

（1）期——按合同工期交付使用，树立信誉第一的思想；

（2）访——工程保修期内，定期回访，负责保修，收集质量情报。

二、制定质量保证措施

经过对施工中容易出现的质量问题的经验总结，我们认为影响施工质量主要有四个方面因素，第一是人员素质因素；第二是机械设备因素；第三是材料质量因素；第四是施工管理因素。建立以材料管理为起点的质量保证体系。材料必须有出厂质量合格证明书，通过样品质标的严格选定，确保合格无误后方能使用。

建立以工序管理为重点的质量保证体系。质量保证的执行者是生产者，质量管理的责任者是施工管理者。然而质量不能光靠检查来保证，而是要以工序操作为重点来保证。各工种的施工质量先由专业工种自检合格并记录在案后，再由现场专职质检员进行工序交接检查，符合质量要求的才能交给下一道工序；否则要进行整改，直到合格，才能办理交接手续。

三、健全“技术交底”制度

技术交底必须包括质量保证、安全生产文明施工保证和环保的技术措施的落实。日常技术交底必须包括施工方法、尺寸要求、注意事项（如使用材料、机具要求、应急处理、安全要求等）。

四、健全“隐蔽工程验收”制度

（1）凡是下一道工序施工以后会覆盖上一道工序的，都必须组织隐蔽工程验收。

（2）隐蔽工程的验收工作分为“预约”和“验收”两个步骤。各施工部位的质检人员根据工程进度安排情况预先填写“申请表”，经主管生产项目经理同意并签字后，质量管理部在验收前24小时将申请表送到监理部门，并办理签收手续。

（3）隐蔽工程验收由项目部组织，各施工部位负责人、技术负责人会同监理人主持，技术管理部、质量管理部的相关人员及作业班长参加。在此之前必须进行内部初检，合格后再交正式验收。验收记录由质检员如实填写，若验收合格各方参加人员签字，最后由监理人签字为生效。

五、健全“质安值班”制度

为加强施工质量和施工安全意识，在施工期间将实行质安值班制度，每一施工工作面施工期间必须在有质安人员到场监督的情况下方可进行施工。现场质安人员负责现场施工质量和安全监督并对施工过程出现的问题采取紧急处理措施，有权利、有义务将施工人员违反操作规程情况向施工负责人和主管人员反映，有权利要求施工队进行整改处理直至命令停止作业。值班人员必须将当班时发生情况作如实记录，以备后查。

六、健全“质量奖罚”制度

在施工过程中，我们将投入专项活动资金用于质量检查评比和人员培训。推行质量奖惩制度，对施工项目实行层层承包责任制，并对施工主要负责人按完成项目质量如何进行经济奖励或惩罚，对不能满足施工质量的，将重新进行质量意识培训。

七、落实好质量保证的相关措施

（1）层层落实内部承包，确保完成当天作业计划。

（2）优化专业工种组合，完善按劳分配方案，将压力、动力、活力组成合力。

（3）组织过好“三关”：材料供应关，工序搭接关，隐蔽工程检查验收关。

（4）全面实现四个目标：质量优、安全好、工期快、成本低。

八、落实质量管理措施

严格按照设计图纸、施工规范、操作细则组织施工。认真执行岗位责任制，施工图纸文件会审制，编制技术标制，技术交底制，开、停、复、竣工报告制，测量复核制，隐蔽工程检查制，材料与半成品检查制，技术档案管理制，使质量管理制度化、系统化。

严格管理程序和内部监理制度，对隐蔽工程和每道工执行施工质量“三检制”与“联检制”，并做到“监督上工序、保证本工序、服务下工序”，对关键工序和质量通病作好预防、控制。

九、实施创优的措施

（1）精心编制关键工序、特殊工序的施工作业设计。根据工序的性质、规模、特点、结构形式，事前编制作业指导书，由工程管理部负责进行技术交底，由质安检监人员进行检查和监督。做好施工过程中对质量要求、规程操作、质量巡视检查与隐蔽工程检查工作。

（2）严格把好材质关。工程上使用的原材料、半成品和各种加工预制品要坚持检验制度。从而杜绝不合格产品用在工程上。

（3）狠抓质量通病的防治和成品保护工作。

## 第四节 创精品工程的质量管理措施

一、创精品工程的指导原则

1、遵守水渠原理。将项目人员的行为、协力单位的行为看作是水渠里流的水，将企业的管理规章制度、项目管理制度、项目各级人员的管理行为、施工时的预防预控措施看作是水渠。水渠建得不好，水流就可能会泛滥。强调加强建立质量管理制度、各级人员的质量管理行为及加强质量控制预防。

2、坚持各负其责。项目进行分工后，各负其责，决不许越俎代庖。在施工方案措施面前及任务安排和责任落实上，任何接受人（执行人）都必须无条件严格的执行。

3、加强内部管理。在工程质量上要加强结构工程、装修工程和机电工程的管理，在工程施工中严格执行样板制。

4、强调创过程控制。只有通过过程控制才能保证整个工程成为精品，任何人必须以此作为自己的行为准则，严格控制每一工序、每一程序、每一过程和每一环节。

5、严格执行“会诊制度”和“奖罚制度”。在工程实施过程中，对每一重要分部分项工程都编制了管理流程，“严格执行会诊制度”与“奖惩制度”相结合的方式彻底解决施工中出现的问题，以过程控制保证精品工程。

出现问题后

检查核实

分析原因

有关部门进行会诊

“会诊制度”流程图

奖惩制度

追根找出问题

进行复查

制定整改措施

落实负责人

整改时间

进行反思

6、为实现我司对业主的质量承诺，在本工程的具体施工中，将运用先进的技术、科学的管理、严禁的作风，精心组织、精心施工，以有竞争力的优质产品满足业主的愿望和要求。广泛控制质量职能分析和健全企业保证体系，大力推行“一案三工序”管理措施，即“质量设计方案、监督上工序、保证本工序、服务下工序”的管理措施和QC质量管理活动。

二、质量控制最为重要和薄弱的环节

1、加大对设计的协调和施工详图设计的力度

只有图纸的深度和设计的质量达到完善的程度，才能为施工提供切实可靠的依据，并可大大减少设计修改和不必要的返工，因此我们必须重视图纸会审、详图设计和综合图的设计工作，加大设计人员和设备的投入，严格图纸会审，积极主动地与设计进行协调和沟通与配合，以避免各专业的衔接不到位或矛盾的问题。特别是确保在土建工程与机电工程、土建工程和装修工程、土建与其他专业项目工程之间的有效合理衔接，为各班组提供充分详细的施工依据，确保工程质量和进度。

2、材料设备的选型及其质量标准和档次的确定

（1）首先按照业主、设计和规范的要求确定其质量标准、档次；

（2）其次是严格样品报批制度，通过业主和业主代表、监理公司、设计单位的实际评价确定最优的选择意见；

（3）严格按照设计参数标准、样板或样品进行选型和采购；

（4）对材料设备采购、加工、运输进行过程跟踪控制；

（5）对进入现场的材料、设备质量进行最终控制，达不到质量标准的一律不能用在工程上，决不留情。

3、对重要材料设备出厂前的检查和监督

对于混凝土质量、防水材料等重要材料，必须进行出厂前的定期检查，对其它重要材料、设备（诸如门窗、大型机电设备、电梯等），要确保设备材料的出厂质量，减少现场发现问题后再处理的难度，从而有效保证工程质量。

4、对设备材料采购过程和环节质量控制

根据IS09002质量标准和物资采购程序，对本工程所需采购和分供方供应的物资进行严格的质量检验和控制，主要采取的措施如下：

（1） 采购物资时，须在确定合格的分供方厂家或有信誉的商店中采购，所采购的材料或设备必须出厂合格证、材质证明和使用说明书，对材料、设备有疑问的禁止进货；

（2） 物资采购部委托分供方供货，事先己对分供方进行了认可和评价，建立了合格的分供方档案，材料的供应在合格的分供方中选择；

（3） 实行动态管理。项目经理物资采购主管部门定期对分供方的实绩进行评审、考核，并作记录，不合格的分供方从档案中予以除名。

（4） 严格验证。采购物资（包括分供方采购的物资），根据国家、地方政府主管部门规定、标准、规范或合同规定要求及按经批准的质量计划要求，进行验证并做好标记。当对其质量有怀疑时，就加倍抽样或全数检验。

5、施工现场质量管理和实施控制

为实现质量目标，我们在工程现场质量管理和实施方面将采取以下质量保证措施：

（1） 建立完善的项目经理部的质量责任制，分解质量目标，按创优的具体质量要求按单位工程、分部工程、分项工程、施工工序进行层层分解，把质量责任落实到了最基层。

（2） 制定切实可行的各项管理制度，包括图纸会审和技术交底制度；现场质量管理制度；装修材料样品制；施工样板和首检定标制；工序管理制度；方案资料管理制度；质量教育和质量会诊和讲评制度等，并严格贯彻实施。

（3） 严格质量程序化管理，包括：项目质量计划、文件和资料控制程序、物资管理程序、产品标识和可追溯程序、过程控制程序、检验试验程序、不合格控制程序、纠正和预防措施程序、质量记录程序，以严格的程序规范各项质量管理工作。

（4） 强化质量过程控制，包括：过程控制计划、质量检验计划、验收质量控制实施细则分承包方过程质量管理程序、过程标识制度、特殊（重要）工序质量控制计划、月度预控计划、月质量报表、质量分析报告、成品保护、新材料、新工艺质量控制程序总结。

（5） 实施过程中，严格实行施工样板制、三检制，实行三级检查制度；严格实行合理工序安排和管理；不合格的材料设备绝对禁止使用，达不到标准要求的工序彻底返工，毫不留情，这些对于质量控制非常非常重要。

（6） 加强对原材料进场检验和试验的质量控制，加强施工过程的质量检查和试验的质量控制，加强施工工艺管理，认真执行工艺标准和操作规程，以提高工程质量的稳定性，保证实现质量目标的所有因素都处于受控状态。

（7） 协助业主和业主代表、监理公司、设计单位和相关的政府质量监督部门，完成对工程的检验、试验和核验工作。

（8） 通过工序质量控制实现分部分项工程的质量控制，通过分部分项工程的质量控制保证单位工程的质量目标的实现。

## 第五节 质量保证关键环节控制

一、质量保证关键环节控制制度

（一）质量责任制

建立项目质量责任制，使责、权、利相互统一。把工程质量和个人经济效益相挂钩。管理人员所负责的施工项目达不到质量要求的，扣发本人奖金或工资。操作者所施工的产品达不到质量要求的扣发本人工资，并承担返工和修理的一切费用。使每个职工意识到，工程质量是企业的生命。只有创造出优良的工程质量，才能提高企业的竞争力，才能提高企业的经济效益，个人的经济利益才可以得到保障和提高。

（二）质量分析例会制

保证每周召开一次质量分析例会。由项目总工程师牵头，对本周的工程施工质量进行一次全面的总结和评比。总结经验，找出不足，及时作出相应的调整方案。

（三）质量否决制

坚持工程质量一票否决制，施工现场质量检查员对工程质量提出的问题必须进行认真整改，未经质检部门验收合格，不得进行下道工序的施工。

（四）单项工程样板制

一般工序施工前，必须先做样板，经过有关方面验收合格后，方可进行大面积施工。

（五）质量验收三检制

每道工序都必须坚持自检、互检、专检，并办理相应的验收文字手续。否则不得进行下道工序的施工。

（六）方案先行制

各个施工项目在施工前必须要有针对性的施工方案和技术交底。以使得操作人员能够了解施工任务，掌握操作方法，明确质量标准。

（七）质量工作标准化制

在整体工程施工期间，要求有一套规范标准的质量保证工作程序，做到每个工作有标准，工作方法按程序。做到质量工作责任分明，质量标准目标明确，防止工作混乱。

（八）质量目标管理制

按照总体施工质量目标，将各单项工程进行质量分解，质量责任落实到人。

二、质量保证关键环节控制

（一）技术交底

每个分部工程和分项工程开工前，项目工程师都应向承担施工任务的负责人和操作者进行书面技术交底。所有技术交底资料均应办理签证手续。在施工过程中，项目工程师对甲方或监理工程师提出的有关施工要求和设计变更，应在执行前向有关人员进行书面技术交底。

（二）工序控制

严格要求操作人员按照操作规程、施工方案和技术交底进行施工。工序检验和试验执行过程检验和试验规定。在施工全过程中，要求认真如实记录施工日志。

（三）测量控制

在本工程开工前，认真编制工程测量方案。在施工过程中应对所设的测量点进行定期复测，对测点进行妥善保护。

（四）材料控制

项目经理部必须在企业确定的合格材料供应商名单中计划采购原材料、半成品和构配件。（甲方指定的材料供应商除外）。在材料等运输、储存和使用期间，严格按照材料的技术要求进行操作。建立材料收支台帐，按照产品标识的可追溯性要求，对原材料、半成品、构配件进行标识。未经检验和已经验证为不合格的原材料、半成品、构配件和设备不得在工程中使用，并必须及时清退出场。

（五）机械设备控制

按照设备进场计划进行施工设备的采购、租赁和调配。现场的机械设备达到满足工期和质量配套要求，充分发挥机械效率。所有机械操作人员必须进行资格认证，持证上岗。

（六）计量控制

计量人员必须按照规定有效控制计量器具的使用、保管、维修和检验，确保施工过程有合格的计量器具，监督计量过程的实施，保证计量准确。

## 第六节 其他质量保证措施

一、劳务素质保证

本工程拟选择整建制的、具有一定资质、信誉好且同我公司长期合作的施工队伍做劳务分包，同时运用我公司内部对施工队伍完整的管理和考核办法，对施工队伍进行质量、工期、信誉和服务等方面的考核，从根本上保证项目所需劳动力的素质，从而为工程质量目标奠定坚实的基础。

二、经济保证措施

保证资金投入，是确保施工质量、安全和施工资源正常供应的前提。同时为了更进一步搞好工程质量，引进激励机制，建立奖罚制度、样板制度，对施工质量优秀的班组、管理人员给予一定的经济奖励，以激励他们的工作，遵循始终把质量放在首位的原则。对施工质量低劣的班组、管理人员给予一定的经济处罚，严重的予以除名。

三、合同保证措施

全面履行工程承包合同，加大合同执行力度，严格监督施工队伍、专业分包的施工过程，严把质量关，同时虚心接受监理单位的监督。

## 第七节 工程创优计划

一、质量策划

（一）全面贯彻公司质量目标：用我们的智慧和行动实现对用户的承诺。

（二）本工程实施施工项目目标控制。

1、本项目目标控制的主要内容有进度控制、质量控制、成本控制、安全控制等。

2、本工程项目目标控制的任务与方法

目标控制的任务与方法一览表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 控制目标 | 控 制 任 务 | 控制方法 |
| 进度控制 | 1.使施工顺序合理，衔接关系适当，均衡有节奏施工。2.实现合同工期。 | 网络图法 |
| 质量控制 | 1.使分部分项工程达到质量检验评定标准的要求。2.实现技术标中保证施工质量的技术组织措施和质量等级，保证合同质量目标等级的实现。 | 检查对比法数理统计法方针目标管理法 |
| 成本控制 | 1.实现技术标的降低成本措施。2.降低每个分项工程的直接成本。3.实现项目经理部盈利目标。4.实现公司利润目标和合同造价。 | 价值工程法估算法 |
| 安全控制 | 1.实现技术标的安全规划和措施。2.控制操作人、操作手段和操作对象，使人的行为安全。3.保持现场机械设备的安全。4.控制环境，消除环境危险源。 | 安全检查法因果分析图法 |

二、质量活动

（一）技术方案

严格与技术方案的审批工作。工程开工前项目经理部编制经公司审批后实施。对重点分部、分项工程、季节性施工编制详细的施工方案，实施中优化总结，保证施组及方案对工程的指导作用。

（二）技术交底

施工过程中，严格技术交底制度：包括技术交底、技术标交底、各分项工程技术交底、原材取样及试验交底，做到先交底，后施工，保证工程质量，减少不必要的返工，杜绝质量事故的发生。

（三）质量分析会诊制度与奖罚制度相结合

工程现场根据工程质量的运行状态，每一层结构施工完或特殊过程施工前，及时召开质量分析会，总结质量工作，分析质量优差的原因及预防与纠正的措施。同时，建立健全奖罚制度，明确责任人的行为标准，调动现场管理人员落实各项制度的积极性。

（四）质量检查

1、在过程施工中严格执行自检、专检、交接检制度。

2、分项工程完成后，由质量经理组织验收，加强对测量、验线、地基、基础、主体结构、隐蔽工程的验收工作。

3、质量检查执行现行施工规范及温州市相关标准，并作出书面保证资料、存档。

4、特殊过程严格按作业指导书组织施工，操作人员需经培训并取得资格。

（五）材料物资管理

1、进场材料、物资须在合格的分供方厂家或有信誉的商店采购，所采购的材料或设备必须有出厂合格证、材质证明和使用说明书。对业主采购或进口材料物资，必须严格执行国家有关物资检验的制度。

2、加强对预拌砼原材料（包括外加剂）的控制，预拌砼到场，必须先出示砼合格证，原材复试单等资料，并检查砼的塌落度，不符合要求的砼要坚决退货。

3、用于地下结构施工的骨料要符合温州市关于预防碱集料反应的有关规定，保证不合格的材料不能使用。

（六）材料标识

材料经验收合格后进场，进场材料要分类码放，并做好标识，以便追溯。

（七）特殊工种及上岗培训

1、防水作业、钢结构焊接、钢筋直螺纹连接等特殊工种，操作手必须经过培训，考核合格后方可上岗。

2、雨期施工前，项目经理部对试验员、资料员、测温员等岗位的业务技术人员进行培训，保证季节性施工的顺利展开。

（八）纠正和预防

纠正和预防主要是根据现场质量检验以及业主、专家组、监理等有关工程的责任方反馈的信息，制定相关的纠正和预防措施。

（九）文件、资料、信息管理

1、项目经理部设立电脑信息部，作为信息沟通的渠道，同时，加强各种软件的应用以及做好硬件维护的工作。

2、项目经理部设专职资料员负责施工技术资料的收集、管理，严格执行温州市《建筑工程资料管理规程》，同时，按照国际惯例，严格办理各种报验手续并执行温州市城建档案馆的有关规定。

3、对施工图纸严格管理，保证图纸有效受控，并做好保密工作。

（十）对于外施队的管理。

1、项目经理部设专门机构负责劳务队伍的选择和调配，并协助分包协调部做好劳务队伍的管理工作。

2、项目经理部选用综合实力较强，与公司多年合作的外施队伍施工。

（十一）关于分包。

1、公司根据对合格分承包方的考核情况，与分承包方签订合同。

2、公司对分包工程合同的执行情况进行检查。重点对分承包方是否将工程再分包或转包，以及对分包工程的质量情况进行控制。

3、公司根据分包方完成工期、质量情况审核分包方结算。

三、质量控制要点

（一）施工前准备工作

会审前，技术、管理人员要认真审图，领会设计意图，工艺流程，对设计图纸的可施工性进行认真分析，对施工难点在设计交底时与设计商讨具体施工方法。如：地下室底板大体积砼的浇筑，伸缩缝处的防水作法等。

同时，材料、机具、外部施工队伍，按计划进场，做好原材料的检验、复试工作。

现场测量根据测量方案进行。建筑物定位，要经过市勘察院验核，测量方线人员持证上岗，测量仪器经过检核，严格执行验线制度。

（二）加强计量管理

1、工地设专职计量员负责施工现场计量设备的管理。

2、按市技术监督局的要求对计量设备定期检定，未经检定或检定不合格的仪器设备不能使用。

3、对现场仪器设备的检定状况做好标识。

（三）关键工序与特殊工序的施工质量保证措施。

1、地下室防水砼：底板砼施工，由技术管理人员旁站指导，成形底板加强养护，时间不少于14天。外墙防水混凝土施工使用串桶、配备手把灯照明，掌握振捣棒的有效振动长度，确定砼浇筑分层厚度，保证振捣密实。

2、钢筋直螺纹连接。采用该项新技术，由该技术提供单位负责人员培训，考核合格后，上岗操作。

3、钢结构焊接：施工前，编制详细的施工方案，并经审批，项目经理部对施工质量进行监督。

4、关于不合格品的控制。

施工检查、验收中，不合格的工序不允许进行下道工序施工。

（四）加强成品保护。

1、结构工程施工阶段，浇筑底板砼时，对板上柱根部竖向钢筋采取缠塑料布的方法，防止污染。对砼楼梯踏步加强保护。对成型砼做好标识，防止砼强度上升期间的损坏。

2、装修施工阶段，各工种交叉频繁，对于成品、半成品，通常容易出现二次污染，所以，必须采取有力措施，加强成品保护措施。

（1）设专人负责成品保护工作。

（2）合理安排施工顺序。

（3）作好工序标识工作。

（4）采取“护、包、盖、封”保护措施。

（五）成本控制。

1、成本控制采取对资金进行预测，加强计划管理的措施。

2、贯彻落实技术标，加强施工管理。

3、加强技术管理，提高工程质量。

4、加强机械设备管理，提高机械使用率。

5、加强材料管理，节约材料费用。

6、加强费用管理，降低间接成本。

7、积极落实“四新”的应用。

# 第二章 总承包与监理人、设计人、分包的配合管理措施

## 第一节 总承包主要管理措施

一、质量管理

按公司质量管理手册的要求，编制本工程质量计划，建立质量管理机构，以确保公司质量保证体系在项目内有效的运行。项目根据工程质量计划、公司质量程序文件和作业指导书，编制出各阶段的质量目标和阶段性质量计划，对各工序和分项工程进行目标分解，编制分项工程施工技术方案，落实责任到面、到人，使每个操作程序都处于严格的受控状态，达到过程精品的要求。对所有操作的班组除正常要求必须进行“三检”制以外，针对本工程质量要求高，将在本工程施工过程中对所有的操作工序实行项目质检人员旁站制度，以加强过程监督。公司派驻该项目质量总监代表公司履行对项目的质量监督。质量总监具有对外签字认可评定权，对公司总经理负责，有权代表公司对项目的质量问题进行纠正和处理，项目技术质量部负责对项目质量管理的全过程进行检查和控制。保证工程质量符合设计和施工质量验收规范要求，保证工程施工、安装和服务整个过程符合标准规范和合同要求。

项目质量管理责任保证体系图

公司总工程师

公司副总经理

就工程质量控制、工程验收、创优等工作进行具体布置研究和分析

公司工程管理部

项目经理

受法人委托对工程质量负第一领导责任

技术负责人

生产经理

经营经理

控制分承包方的

工程结算，把好

质量履约关

合约部

协调生产与质量的

关系

对工程质量负领导

责任

对质量、技术

全面负责

工程部

技术部

使工程所用材料、设备及施工质量有合同保障，并监督实施

保证合格材料控制过程质量实现过程精品

技术部

质量总监

质量检查员

各专业责任工程师

班组长

二、施工进度管理

作为总包单位，将根据现场施工情况向业主和分包提供阶段性进度计划，作为控制进度计划的依据。所有进度计划清楚标明各施工单位工作内容，包括甲方制定材料（设备）的进场时间。项目部在编制这些计划时将与业主和监理达成一致意见后，各相关单位会签执行。

三、安全管理

本工程的安全管理目标为杜绝死亡及重大伤亡事故，创温州市“安全文明工地”，项目要认真遵守《公司安全管理手册》和国家、温州市及有关工程所在地的有关安全管理规定，有针对性地制定本工程安全管理措施。包括进场安全教育、安全学习，施工中的安全交底、安全例会、安全设施管理、安全检查落实和安全生产控制。

四、工程技术管理

（一）技术文件编制和呈报

1、技术标或施工方案：本工程将由项目部技术组负责编制技术标，项目总工组织技术部的方案工程师编制重点分部、分项工程施工方案及一般分部、分项工程的工序作法文件，以保证每个施工步骤都按程序文件来操作。

2、技术交底：交底应包括施组、方案交底及施工操作技术交底。施工操作技术交底应对施工操作有较强指导性，即突出针对性和可操作性。施工操作应详细介绍分项工程关键、重点、难点工序的施工要求和方法，并涵盖材料要求、机具、作业条件、质量标准、成品保护等各方面内容。施工操作技术交底必须在施工前逐层进行。

（二）图纸会审及变更洽商

1、图纸会审及设计较低：分包单位在收到正式施工图纸后，应第一时间组织人员进行图纸审核，图纸会审及设计答疑、交底由分包单位向总包单位提出申请，总包协调相关单位组织进行。图纸会审后，分包单位应及时办理图纸会审纪录，以作为施工正式依据文件。

2、变更洽商：变更洽商分为设计变更申请、记录及施工变更申请、记录四种形式。其中前两种为设计方突出的图纸变更问题，后两种为施工方提出或记录的图纸变更问题。申请表签字齐全后即可施工但不作为结算依据，记录表具有施工及结算的双重效力。施工过程中大量发生的是设计变更申请表及施工洽商记录表。有关图纸等设计疑问，分包必须第一时间通报总包技术部，总包将以电话、函件、设计协调会等途径，参与并协助解决落实。设计问题明确后，由分包单位编制施工变更纪录文件，经总包签字后，由分包单位按照设计、监理、业主的次序逐一寻求签字认可，并报送业主档案室编号下发（只有业主编号归档后方可生效）。所有正式变更文件均由总包方发放至分包方执行。

3、分包应在施工前，仔细审核图纸，尽可能早提出设计疑问，以预留合理时间解决，保障工程顺利进行。

（三）工程资料编制及往来文件管理

1、工程资料必须按照温州市地方标准《建筑工程资料管理规程》（DBJ01-51-2003）的要求编制，并符合相关规范、法规的要求。资料必须真实、有效、同步，并无遗漏项目。总包技术部将不定期的对分包资料进行检查，当不符合相关要求时，依据总包管理规程酌情处罚。当某项施工内容的资料编制要求在相关文件内无详细规定时，由总包咨询政府相关部门予以明确。工程资料的编制尚应满足合同文件要求，如资料移交及竣工图绘制等。

2、往来文件资料管理：总承包单位对分包单位负全面管理责任，分包单位的一切施工活动均直接向总承包负责。分包上传的所有文件资料均报送总包行政办公室，由总承包负责汇集、处理；正式的文件资料均由总包向分包发放。

五、资金管理

项目所用资金公司将给予充分的保障。根据公司财务管理规定，本项目将在公司内部银行开设项目专用帐户，作到专款专用。项目所用各项资金一律由项目经理审批，公司财务部负责核准，以保证资金的正确使用。

六、物资、设备管理

公司实行物资、设备的统一采购，由项目提出计划后由材料分公司组织供货，项目有比价权、验收权。项目按照进度计划要求提出各阶段的材料需用量计划，并与材料分公司签订物资、设备供应协议，明确双方的责、权、利，公司物资部监督、协调物资、设备的供应，以满足生产需要。

七、文明施工与环保管理

我方将严格依照公司内部相关规程，对施工现场进行严格管理，目标是“温州市文明安全工地”。

八、合同管理

合同是项目组织的纽带,是争执解决的依据,我们对专业分包单位的合同管理原则是“信守合同、真诚合作”,严格按照合同管理工作程序进行,具体表现在如下几个方面进行控制和管理:

1、合同实施的前导工作:进行合同交底;建立合同管理工作程序;建立文档系统;建立各种制度,如工程中的检查验收制度,文件的合同审查制度,报告制度,行文制度等,将它们融合在整个项目管理系统中,组织进行合同评审和交底,清除了解合同条款内容明确甲、乙双方权力、责任、义务,保证所有的合同要求都能有计划的逐步实现。

2、合同的控制过程:主要为合同监督、合同跟踪、合同诊断和合同变更管理,通过以上几个方面的过程控制,能切实落实所有合同的要求。

3、合同文档管理:合同文档管理即为信息管理,在整个项目管理中起着重要的作用,真实反映现场实际情况。

九、时限管理

1、时限管理的目的

时限管理对于本工程,工程进度和质量是最重要的因素,为使本工程优质高效的完成,必须加强时限管理,实现管理包括:送神与审批的时限管理,施工计划的时限管理,配套计划的时限管理,施工条件时限管理等。

2、时限管理的要求现场各承包商必须严格按合同约定和现场各项制度的时限要求执行，对于业主为配合总承包商的工作，也应在时限上严格把握，以便快速有效的工作。

3、时限管理的责任

时限管理在合同中加以约定，在时限规定范围内未完成，应按违约处理并承担相应责任。

## 第二节 与监理的配合措施

我司接到中标通知书后，马上建立与建设单位和监理单位三方联络途径，使项目施工从前期准备开始就顺利开展和进行。在施工过程中，严格按照以业主及监理工程师批准的“施工大纲”、技术标进行质量管理，在班组“自检、互检、交接检”和质量部门专检的基础上，接受监理的验收和检查，并按照监理的要求予以整改。在配合过程中，向监理工程师提供合同规定的监理条件。

一、在施工全过程中，严格按照经监理工程师批准的技术标进行组织施工。在分包单位自检和项目经理部专检的基础上，接受业主、监理工程师的验收和检查。不合格处按照业主、监理工程师提出的要求，予以整改。

二、参见监理单位组织的每星期监理例会。及时与业主、监理、设计等进行面对面沟通，并向各方汇报上个星期和下个星期工程质量、进度等方面的施工情况和工作安排，以及存在的各类问题，听取业主、监理等各方对工程施工情况提出的建议和要求，作为下步施工的重点进行部署，并同各方协商解决工程存在的隐患问题。

三、与监理建立良好的工作关系，是保证工程顺利进行的保障。严格按照监理工程师的监理计划和工作大纲进行工程各项工作的安排与管理，按照监理规程的要求上报工程各类施工情况报表及工程报验单等资料。

四、施工现场为业主、监理建立配有空调、电脑、饮水、卫生间等设施的办公室，目的就是为业主、监理创造良好的工作环境，能够更好地相互合作，共同完成该工程的建设任务。

五、贯彻项目经理部己建立的质量控制、检查、管理制度，并根据此对各分包单位进行管理，以确保产品达到优良。项目经理部对整个工程产品质量负有最终责任，任何分包单位的工作失职、失误均视为本项目经理部的失误，固而必须杜绝现场施工分包单位不服从业主、监理工作的不正常现象发生，使业主、监理的一切指令得到全面的执行。

六、为保证与监埋工程师的配合做到有规有序，把工作项目的联系绘制系统图，确定为工作程序，如分部分项工程验收程序等，指导日常工作的流程。

七、对于工程施工中出现的质量问题或通病问题，在进行返修或返工时，必须邀请监理在其监督和指导下进行。

八、所有进入现场的成品、半成品、设备、材料、器具均主动向业主、监理提交产品合格证或质保书，按规定使用前需进行材料复试，主动提交复试结果报告，保证所用的材料及设备符合要求，避免浪费。

九、分项工程进行期间邀请监理对其进行监控和检验。严格执行“按方案施工，按工序检验”的准则。上道工序不合格，下道工序不施工。使业主、监理能顺利开展工作。对可能出现的工作意见不一致的情况，遵循“先执行业主、监埋的指导，后予以磋商统一”的原则。在现场质量管理工作中，维护好业主、监理的权威性。分项工程完成后监理工程师和业主组织施工单位技术负责人、质量负责人对其进行验收。

十、分部工程完成后，由总监理工程师和业主组织施工单位总工程师、质量工程师、专业工长等对其进行验收。

十一、单位工程完工后，由我方自行组织各方相关人员进行自检，合格后向业主和监理提交工程验收报告及相关资料。业主和监理在收到我方工程验收报告后尽量及时组织我方（含分包单位）、设计、监理等单位对单位工程组织验收。合格后业主在规定的时间内报送建设行政管理部门备案。

## 第三节 与业主的配合措施

我司接到中标通知书后，马上建立与建设单位和监理单位三方联络途径，使项目施工从前期准备开始就顺利开展和进行。

一、本着以用户至上，充分维护业主利益的原则来开展工作。

二、积极配合业主做好施工前期的准备工作，协助业主完成开工前的各种证件及各种手续。

三、及时了解业主关于工程上的最新设想，对图纸与现场不符或因其他原因将来可能影响使用功能的部位，都给业主以明确说明，并提供修改设想供业主、设计参考。

四、严格按照业主对工程的各项规定和要求，目的是对业主负责以及更好的配合业主对工程的各项工作。

五、项目部保持每日与业主工作联系，及时定期上报工程进度、质量、采购、施工等各项工作情况，与业主建立良好的沟通渠道。

六、施工现场由项目总工与业主直接联系，密切配合并及时反馈业主、本公司意见，做到信息畅通。

七、本公司历来重视与业主建立良好的合作关系，这也是保障工程各方顺利进行的保障前提之一。

八、对于业主提出有关工程施工的合理各项要求，项目部都以积极态度接受执行。并虚心听取业主有关工程方面意见和建议，做到切实让业主满意。

九、有关设计变更、洽商等具体问题，项目部严格按照规范和有关程序文件进行办理，积极配合业主工作。

十、遵照业主的各项要求和工地统一规章制度，进出现场必须出示证件，礼貌待人，不违章操作，做到服从业主的统一管理，有问题一书面呈文递交，书面解答，重大问题生产会共同协商，充分体现我方与业主的合作精神，确保安全、质量、进度、效益等实现。

## 第四节 与设计的配合措施

我公司与设计单位有过长期良好的合作经历，在工程的实施过程中完全能够保证彼此间的协调配合，能及时有效的配合设计单位解决与工程设计和技术相关的问题：

1.配合业主组织设计交底、图纸会审工作，负责组织设计与施工方面的工程技术协调。对施工图设计的不理解，不清楚提出建议。报请业主、监理、经设计单位确定后，下发工程设计变更或工程洽商，不得擅自修改施工图纸；在施工中，出现问题及时与设计沟通、解决，把问题施工前提出，以免造成损失；

2.配合业主、设计、监理按照总进度与整体效果要求验收样板间，主要部位验收、竣工验收等；

3.协调各专业分包在施工中需与设计方协商解决的问题，为减少工程后期的拆改量，理顺机电各专业施工工序；

4.根据工程要求配合设计单位绘制需要的施工图或大样图，及时报设计和监理审批；配合设计和监理检查所有施工图、大样图及各专业深化设计图。

5.积极配合设计师的现场检查工作，配合设计师进行设计变更并提供我司的建设性意见和建议。针对有可能增加工程造价的设计和变更，我司将本着积极负责的态度，提出我们的合理建议。

## 第五节 与专业分包的配合措施

本次招标由我方总包，部分工程另行分包。以下是对分包商的管理及协调措施。有效管理好专业分包队伍是总包在项目施工组织中的重要工作

为了保证能实现项目管理目标，必须坚持对专业分包队伍实行有效管理，以确保总包的管理意图变成专业分包的实际行动。我们在对专业分包的管理上始终坚持八个字：管理、帮助、促进、监督。

（1）对专业分包队伍的主要管理人员进行必要的培训，使他们全面理解和掌握总包的各项管理要求，以保证其管理活动均纳入我们的质量体系运行的轨道上来。例如对专业分包队伍宣传、培训公司的质量方针、项目的质量目标、公司的质量体系程序文件、技术标及现场管理要求等。

（2）在签订专业分包合同时，我们就对相应工程的工期、质量、技术资料以及安全与文明施工管理等方面提出明确的要求，要求各专业分包遵照执行。对于专业分包努力实施并取得规定效果的，我们就给予奖励，反之予以处罚。例如我们按施工阶段，进行总结分析，对专业分包按期完成计划和实现优良质量目标的，将给以适当奖励；对于违反规定，发生失误的给予相应处罚。

（3）为了确保专业分包能有效地履行专业分包合同，我们坚持实施保函(投标保函、预付款保函和履约保函)的制度。要求专业分包队伍在合同签订后，及时向我方提出保证其按期、按质、按量履行承包合同的书面文件，以确保在其一旦违约或无力履行合同时，我方可向担保银行索取赔偿，以此限制专业分包方可能发生的违约行为，降低总包乃至业主的风险。

（4）在开工初期，总包编制起宏观控制作用的施工组织总设计，或编制施工大纲，以此为依据，在具体施工过程中，总包的责任工程师在每个分项工程开工之前编制详细的施工方案，并向专业分包交底；同时要求专业分包在我方技术交底的基础上编制更详细的作业指导书，向操作者交底。

（5）随时监督检查专业分包队伍落实质量计划、施工技术方案及技术操作规程的情况，并要求他们及时填写各种施工记录和检查记录。总包设专门的技术资料室，及时收取、审核专业分包发生的质量记录。对于不符合要求的质量记录，总包监督专业分包及时返工至合格，以保证工程的各项技术资料的齐全、完整和及时。

（6）要求专业分包的现场管理全部纳入总包管理轨道。除设计、采购、施工计划、技术、质量管理、安全管理等方面工作外，我们还对项目的文明施工及C I形象的管理作出统一规定，要求各专业分包执行，以统一整个项目的外部形象，从而确保了现场的管理始终是井然有序。

## 第六节 分包管理措施

一、管理措施

1、资格预审

所有进场施工分包单位必须经过资格预审通过，符合业主及有关单位要求。

2、合同管理

我司项目经理部管理人员将认真学习与业主签订的合同文本，全面理解合同，并进行交底工作，在工程实施中，以合同为依据，自始至终贯彻执行到整个施工管理全过程。以合同为依据，编制技术标，并落实于项目实施工过程中。将我司与业主的合同条款纳入到相对应的分包合同中，使分包符合承包合同要求，完全处于总承包商控制状态之中。

我们将以合约为控制手段，以总控计划为依据，发挥综合协调管理的优势，调动各分包商的积极性，使各独立承包商密切合作和相互配合、相互支持，尤其是交叉施工的合理有效衔接。

3、计划管理

由于本工程的工期较短，所以对专业分包方的选择是极其重要的工作。在此计划中充分体现对专业分包商的发标、资质审查、考察、报审和合同签订期限和进场时间要求。进场后，我们将编制各分供方和专业承包商计划，与工程施工进度配套。

项目经理部将总进度网络计划作为有效地对工程进度计划进行总控制。以此为依据编制工程阶段性实施计划（施工准备计划；劳动力进场计划；施工材料、设备、机具进场计划；设备、材料定货进场计划；分包商进退场计划等）。项目经理部组织相关部门人员进行：

编制分包工程总进度计划；

编制分包工程月进度计划；

编制分包工程周进度计划；

编制分包工程日进度计划。

4、质量管理

分包单位必须严格遵守国家有关质量的规范、法规及建设部、温州市政府、温州市建委颁发的有关规定。符合总包方对项目总体质量控制计划要求。

5、安全管理

分包方必须严格遵守国家有关安全生产的法律、法规及建设部、温州市政府、温州市建委颁发的有关规定。分包方应严格按总包方安全施工管理部门对于安全施工方面的各种制度、要求组织施工，并接受总包方的安全检查。

6、文明管理

分包方应严格按温州市政府、业主及总包方关于文明施工的要求的各项制度、规章或规定组织施工，并严格遵从总包方对于总包工程文明施工的特殊要求。

分包的施工操作将受温州市政府的规定及业主的要求限制。分包方在正常施工时间外的任何工作时间将要遵从现有法律、规定、业主及总包方的限制；分包方应严格执行总包方的现场管理制度及各项管理要求。

二、协调与联系

我司将从工程大局出发，积极协助业主的工作，包括处理好与政府部门的关系、协助完成各独立承包商、材料设备的选择和招标工作，与业主、设计、监理以及各独立承包商之间建立起稳定、和谐、高效和健康的合作关系，加强工程各方的配合与协调，使现场发生的任何问题能够及时快捷地解决，为工程创造出良好的环境和条件。

我司将每周定期组织分包单位召开一次工程协调会，解决生产过程中发生的问题和存在的困难，检查分包每周计划完成情况及布置下周施工生产计划。

我司现场管理人员与分包管理人员每天召开生产碰头例会，协商解决当天生产过程中发生的问题，对第二天的生产工作作出安排。

施工过程中各类业务联系，除必要口头通知外，总承包商以书面指示书的形式，及时发给各分包商执行。

我司项目经理部与分包商的业务联系以书面形式进行。

分包方须服从总包方转发的业主及监理工程师的指令，未经总包方同意，分包方不得以任何理由与业主或监理工程师发生工作关系，分包方不得直接致函业主或监理工程师。

三、分包需要提交文件

分包施工合同；

分承包商资质等级证书、营业执照、业绩证明文件（复印件）；

安全资格证明；

项目经理法人授权书；

提交当地政府部门颁发的施工许可证复印件；

提供分包商近5年施工工程简况；

提供分包商施工管理体系及主要工作人员简历；

提供参与本工程的组织系统及通信联络表；

提供人员花名册(必须盖有单位公章)；

提供负责本项目施工的特种工人的特种作业操作证复印件。

四、分包方质量管理

分包方应建立符合总包方要求及工程特点的质量保证体系。在分包商进场工作后规定天数内报总包方审核。分包方提交的质量保证体系一旦通过总包方的审核必须认真执行，保证质量体系有效运行。

对作业人员进行工艺过程技术交底，并做好交底记录。实施有关质量检验的规定，并做好质量检验记录。做好工序交接手续。提供复验原材料、半成品、成品的产品合格证及质量保证书。做好不合格品处理的纠正和预防措施工作。加强产品保护工作。接受总承包商和监理单位的指导和监督。做好分包工程的回访保修工作。重大质量事故应及时向总承包商报告，并作出事故分析调查及善后事宜处理。

执行“三检制”。在与其它分包单位交叉施工时，上道工序要为下道工序创造良好的施工条件，注意现场文明施工，下道工序要注意保护上道工序。由于交叉施工相互破坏造成的返工、返修、工期损失等费用在有确凿证据的情况下由导致破坏的分包方承担，如无法指证他方则自行进行修复。

总包方发出“整改通知单”后，分包方必须严格按“整改通知单”认真、及时整改，若逾期不改或整改不彻底，将按总包方奖惩规定执行。

对分包方所采购材料的检验、试验制度，试块、成品、半成品检验和试验制度等均应按分包方所采购材料的范围及形式执行。

分包方应按温州市有关建筑规章制度及总包方的资料管理规定及时向总包方提供有关的技术及质量资料。

分包方在合同签订后规定时间内，必须将分包单位的项目管理人员配置及资质、特殊工种人员的上岗证等文件的复印件报总包方备案并由总包方上报监理公司备案。

总之，对分包的管理主要体现在以下几点：

分包进场之前必须和总承包商签定具有法律效力的工程合同，如果分包商为业主指定，该分包商还应和总包签定以工程施工中协调照顾为核心内容的合同或协议，以此约束双方的责任和义务。

总承包商将定期业主审批的施工进度计划，通过定期工作理会的时间，及时贯彻和传达到各专业分包，使之遵照执行。并通过总承包商的协调照管人员监督实施。

分包进场施工人员，必须符合温州市有关用工的精神，不符合要求的人员，一经发现将劝其退场。

加强对分包的安全教育，项目规定每周一上午抽一个小时时间为安全学习，使安全意识建立在广泛的群众基础上，达到现场安全管理处在受控之中。

总承包商将对指定分包的工作质量、安全生产作出评价，并提供给监理和业主，促使其工作质量不断提高。

总承包商将对现场的临建及临时占地根据工程进展和现场实际情况作出统一安排，分包商必须服从安排，使现场总体布置纳入总体计划之中。

我公司将制定并及时下发分包管理手册及其它管理制度，使一些不了解温州市有关建筑施工的管理规定的分包方，一进场就做到有章可循，凡是不遵守规定的就严格按规定办事，坚决处罚，一视同仁，使施工管理从一开始就处于有序的受控状态。

## 第七节 与其他关联单位的配合措施

由于本工程涉及部门较多，工程要求质量高，为确保工程按期优质的完成，在施工过程中除做好须做好业主、监理公司的协调工作外，必须做好以下协调工作。

1、与周边居民、单位的协调

严格遵守温州市对夜间施工扰民的有关规定，施工作业时间不早于6：00时, 夜间不得晚于22：00时。如外联队有违规现象，项目将严肃处理。

有针对性的对强噪音区（电锯、电刨、搅拌机等）实行处理，砌筑成封闭加工区，将噪音控制到最低。

对于周围居民、学生前来询问及阻碍施工车辆的要热情接待，做好解释工作，给予满意答复。

及时与地方居委会、片儿警取得联系，定期召开座谈会，征询意见，取得谅解，协助我们一起做好居民工作。

2、与公安、交通管理部门的协调

制定切实可行的材料运输计划，就施工期间改道、局部占用市政路线的时间告知交通管理部门，以最大限度地减小施工期间对公用设施使用的影响。

3、周边协调

施工生产是否顺利安全进行，受到外界诸多因素。由一名副经理具体负责与地方政府部门和外部合作单位的沟通与协调工作，以便取得政府部门和外部合作单位的支持，为施工生产创造良好的外部环境。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 序号 | 协调内容 | 政府部门 |
| 1 | 现场及周边环境安全 | 当地派出所 |
| 2 | 施工现场消防安全许可证 | 区消防局消防科 |
| 3 | 施工备案表 | 区建委 |
| 4 | 安全施工许可证 | 区建设委员会 |
| 5 | 劳务人员就业证 | 劳动局 |
| 6 | 劳务人员暂住证 | 当地派出所 |
| 7 | 职业病危害项目审批 | 卫生局 |
| 8 | 建设工程质量监督 | 区质量监督站 |
| 10 | 建设工程人防监督 | 市人防质量监督站 |
| 11 | 环境保护申报表 | 环保局 |
| 12 | 场容、场貌、运输遗撒 | 城管执法大队 |
| 13 | 通行证 | 交通局 |
| 14 | 食堂卫生许可证 | 卫生局 |
| 15 | 工地节水申报表 | 节水办 |
| 16 | 施工人员工伤保险 | 社保中心 |

## 第八节 对施工班组的管理措施

一、综合协调安排

成立专门的管理机构，成立以项目经理任组长各专业工程师为组员的管理领导小组，对各小组实施严格的管理控制，各小组进场前必须根据项目部进度计划编制专业施工进度计划报项目经理部，并参加项目部每日召开的生产例会，把每天存在的问题，需协调的问题当天解决。如因其延误工期，影响总进度关键日期，项目经理部要求其编制追赶计划并实施，否则对其处以罚款直至解除合同，同时应充分发挥小组的工作积极性，开展劳动竞赛，对完成计划好的予以表扬和奖励，对完成差的给予批评和处罚。

二、资金合理控制

本工程实行专款专用制度以避免施工中因资金问题而影响到工程进度，近而影响到整个工程的预定工期，根据甲方的拨款进度和小组的资金使用计划，合理安排资金的使用，对于小组需提前订货和购买的材料，经管理领导小组的专业人员考察核实后，尽快拨付，以避免订货周期过长，而影响到总工期。随着工程各阶段施工项目的完成，要及时兑现各小组的劳务费用，这样既能充分调动施工人员的工作积极性，也使各小组为本工程安排充分作业人员提供了保证。

三、质量技术和保证措施

对于施工小组，除了合理控制资金使用外，更应对其施工的质量技术进行严格管理。

1、建立健全的现场质量管理网络和质量责任制，明确奖罚制度，每个分包专业配备一名专业工程师进行质检，实行质量否决制。

2、实行质量目标管理，落实质量目标措施。

3、树立全员质量意识，使质量方针“科学、优质、高效、信誉”成为全体施工人员的自觉行为。

4、各专业质检人员对各班组所施工的各工序实施检验控制、自检、交接检、专检、月考核、分部分项工程检查评定，竣工验收等级评定等。

5、技术负责人负责对各小组的施工图纸和技术标进行审核，并对小组进行技术交底，并随时检查执行情况。

6、严把材料、设备的采购关，进入工地的材料、设备一定要三证齐全，并经相关人员检验后方可使用，从而确保工程质量。

四、对施工队伍的管理

作为一个统一工程，所有的专业施工单位必须进行统一管理，工程一旦中标，项目部将马上成立一个由项目经理为组长，以各专业技术人员为组员的协调领导小组，以各专业进行分组，对各小组进行管理和协调。

1、公司选用技术素质高、稳定性好和拥有从事本专业丰富施工经验的施工队伍。

2、施工队伍进驻工地时，要进行规章制度和安全操作教育。

3、要求施工队伍统一着装，持证上岗，统一佩戴胸卡。

4、各专业队伍进场前必须根据项目部进度计划编制专业施工进度计划和专业技术标报项目经理部，并参加项目部每日召开的例会，存在的问题及需要协调的问题当天解决，如因其延误工期或出现质量问题，项目部要对其领导人进行处罚。

# 第三章 安全防护、文明施工及环境保护管理措施

## 第一节 安全防护措施

1、安全施工是我公司对每个工程、每个工地最基本要求，施工过程中除了要保证施工质量达到一流水平外，其安全工作乃是施工中的重中之重，因此既要保证质量，又要保证安全，这也是我司在社会上具有良好信誉的保证，为了保证安全施工，将从以下三个方面加强组织管理：

为确保现场周围公共区域正常工作环境不受干扰，我公司将编制一整套严格的施工作业管理措施；

为加强现场管理，我司将全面负责现场的安全、保卫、消防、噪音、卫生环保、建筑垃圾清理、施工废水处理、暂住人口管理等工作；并设有专职安全员、治安员、消防负责人，且落实到位。

我公司的施工队伍将持证上岗，管理人员和操作人员均挂牌施工，并严格遵守贵单位的各种管理制度，做到文明施工，达到“文明工地”标准。

安全保障体系图

各专业施工队

技术负责人

土建队

项目副经理

安 全 员

项目经理

公司安保部

2、安全防护措施

（1）严格执行国家、上级主管部门制订的有关安全生产的规定和《温州市建筑施工现场安全防护标准》，并贯彻公司发布的《质量、环境、职业健康安全管理手册》。项目部应加强现场规范化管理，根据施工现场实际情况制订相应的有针对性的保证安全生产的工地规章制度，包括安全生产制度、现场保卫制度、工地出入管理规定等，并挂牌上墙，严格遵守。

（2）认真贯彻“安全第一、预防为主、综合治理”的方针。建立安全管理人员责、权、利相结合的岗位责任制。安全生产责任制严格落实到人，管生产同时管安全，做到安全教育、安全交底和安全检查。成立以项目经理为组长的安全领导小组，设立一名责任心强、有一定现场管理经验的同志任专职安全员，各分包方与各施工队设兼职安全员，使安全工作层层有人管，事事有人抓。

（3）坚持安全审查制度，各分包方和各外包队必须持有劳动部门颁发的《安全生产资格认可证》和与项目部签订的《安全责任协议书》，明确各自的安全责任，其人员经过安全培训和考核后方可进入现场施工。

（4）新进场的作业队必须进行安全培训，提高安全意识。项目部每月进行一次全员安全教育，结合实际情况分析现场的安全生产形势，提出危险预知，布置一月的安全重点工作。

（5）坚持安全检查制度，专职安全员每日巡检中发现问题当日必须解决，存在安全隐患的施工部位须停工整改，待隐患排除后方可复工。生产负责人应每周组织安全联检，检查现场的安全生产情况，并进行总结，保证施工的安全稳定进行。

（6）认真进行各项作业安全技术交底、安全教育和安全宣传。工长下达任务书时，必须有针对性的书面安全技术交底，重点部位及特殊作业，由专职安全员跟班管理。所有安全交底须有书面资料和交接人签字。

（7）所有施工人员必须按规定正确佩戴好个人防护用品。特种作业人员需经培训考试合格持证上岗，操作证应按期复审，名册齐全。

（8）施工现场设立安全生产宣传牌，在主要施工部位、主要通道口都须挂有安全警告牌，并做好围档和防护，建筑物出入口要搭设防护棚。对场区外部的交通道路，道口严格做好安全防护，保证场区外部行人的安全。

（9）施工现场的各种安全设施和劳动保护器具必须齐全有效，并定期检查和维护，及时消除隐患，保证安全运行。

（10）结构施工中的外挂架、吊篮均用密目安全网封闭。首层离地面不低于5m设一道6米宽的双层水平大眼安全网，以后每隔四层设置一道3m宽的水平安全网。

（11）首层外设一安全通道并搭设护头棚，顶部满铺板厚不小于5cm的双层木板，上层板采取固定措施，两侧设防护栏，并用安全网封闭，各种警示牌齐全。

（12）施工脚手架作业面必须满铺脚手板，离墙面不大于20cm，并不得有探头板、飞跳板等。

（13）楼梯、电梯井、阳台、走道、预留洞口，随施工进度按防护标准做好防护，保证“四口”和“临边”防护符合标准。具体做法，详见安全、消防、保卫方案。

（14）做好雨期施工的排水设施，保证施工生产安全可靠，顺利进行，具体做法详见雨施方案。

（15）加强领导值班制度，每月值班领导对项目部的安全生产负责。每月参加不少于四次的安全检查，召开五次以上安全会，分析现场安全状况，对存在的安全隐患及时提出整改意见并派专人落实解决。

## 第二节 文明施工措施

一、文明管理目标

确保施工现场符合温州市龙湾区环保及文明施工要求；

施工现场做到亮化、净化、绿化、美化；

二、文明施工措施

（一）文明施工管理原则

（1）行动态管理

现场管理根据技术标中的施工总平面布置和当地政府及主管部门对场容的有关规定及依据，进行动态管理。

（2）立岗位责任制

按专业分工种实行现场管理岗位责任制，对现场管理的目标进行层层分解，落实到有关专业和工种，这是实施文明施工岗位责任制的基本任务。为明确责任，可通过施工任务单或承包合同落实到责任者。

（3）检查、及时整改

对文明施工的检查工作要从工程开工开始做起，直到竣工交验为止。由于施工现场情况复杂，也可能出现三不管的死角，在检查中要特别注意，一旦发现要及时协调，重新落实，消灭死角。

（二）对现场场容管理措施

1、保持现场整洁

在工程施工期间，须保持未安装的机械、物资/材料及其他与工程有关的一切事项状态良好及堆放整齐，同时将不再需要的包装及盛装物资/材料的架子等物尽快移离现场，定期进行上述工作，以保持一切工作、机械、物资/材料等的整洁。

（1）工地现场管理资料中，必须有环境卫生、文明施工的措施要求，并落实责任到人。

（2）文明施工要求装饰工程竣工后，按规定在一个月内拆除工地围栏、安全防护设施和其他临时设施，并将工地及四周环境清理整洁。做到工完、料净、场地清。

（3）运输材料、垃圾和工程渣土的车辆保证途中不污染道路和环境。同时应确保沿线单位、居民出入口和道路的畅通。

（4）垃圾清除

采用适当措施以确保现场的临时排水的明渠、沟渠及集沙泥井没有堆积污泥、垃圾等，而此等排污系统应定期作清理，以确保符合业主代表的要求。

在现场设立固定的垃圾临时存放点并在本标段施工区域设立足够尺寸的垃圾箱及垃圾收集点；所有垃圾必须在当天清除出现场，以确保现场没有堆积垃圾及废料，并按政府有关管理机构的规定，运送到指定的垃圾消纳场。

2、防止蚊虫滋生及老鼠生长

必须遵守地方当局有关防止滋生及消除鼠、蚊及虫的规定。确保现场容器及空罐等没有积水及现场没有吸引老鼠的废料，以防止蚊虫滋生及老鼠生长，及须聘用专业防蚊虫鼠公司定期于工地各处喷射除蚊虫剂及摆放杀鼠药物，但所使用的药物均应对人体健康没有不良的影响。

3、竣工清理

在工程完工时及移交工程于雇主前，承包人应进行全面性的清理工作，包括：

1)从现场清除所有剩余材料、杂物、垃圾等；

2)从现场拆除所有的临时建筑物、构筑物和临时设施并恢复地面原状；

3)清洗工程的所有墙面、地面、楼面等表面；清洗所有玻璃、磁砖、石材、金属面和装饰面；

4)修缮所有损坏、清除所有污迹、替换所有需更换的材料；

5)检查和测试所有的门等以确保他们开启顺畅；检查和测试所有的五金件并上油；

6)检查、测试和确保所有的楼宇服务系统、设施和设备达到良好的运行状态和效果；

7)为所有锁匙贴上标签并固定到锁匙排上交给工程师。

整个工程应达到干净、整洁和能随时投入使用的状态。

4、材料的运输、包装及储存

在运进和运走物资/材料和施工机械过程中，采取一切必要的措施，防止遗泻和污染公共道路；一旦出现上述遗泻或污染现象，承包人应立即采取措施进行清扫，并承担所有费用。

在进行材料运输、材料装卸、现场清理等工作时应采取一切必要的措施防止影响公共交通。装运材料时安排好货物装卸时间。

所有运送到工地现场的一切设备材料及零件均须为簇新的包装和保护妥当，以防因运送、恶劣天气或其他情况而受到损坏。包装和保护措施均须是防湿、防虫、防锈、防震及防潮。同时，在可行情况下，在使用前用包装箱装载或用保护外层盖好，尽可能保留原装包装。一切设备/物资/材料均须有足够及安全牢固的包装，并为设备/物资/材料运送途中及抵运现场可能受到的不同天气影响作好安全运送措施。

所有已进场的材料必须妥善分类保存，并做好符合ISO9000标准要求标志，保证储存材料处于整洁有序和不会受到天气影响的状态。

将任何已进场材料储存到业主与监理单位工程师指定的现场位置。

不损坏其他施工单位在本工地里的机具设备。

（三）施工场地管理措施

（1）工地的主要道路应保持畅通。

（2）工地地面应平整不得有积水。

（3）工地应按要求设置吸烟处，有烟缸或水盆，禁止流动吸烟。

（4）施工现场严禁居住家属，严禁居民、家属、小孩在施工现场穿行、玩耍。

（5）工地主要入口要设置简朴规整的大门，门旁必须设立明显的标牌，标明工程名称，施工单位和工程负责人姓名等内容。

（6）建立文明施工责任制，划分区域，明确管理负责人，实行挂牌制，做到现场清洁整齐。

（7）现场施工临时水电要有专人管理，不得有长流水、长明灯。

（8）施工现场的临时设施，包括生产、办公、生活用房、仓库、料场、临时上下水管道以及照明、动力线路，要严格按技术标确定的施工平面图布置、搭设或埋设整齐。

（9）工人操作地点和周围必须清洁整齐，做到活完脚下清，工完场地清，丢洒在楼梯、楼板上的砂浆混凝土要及时清除，落地灰要回收过筛后使用。

（10）砂浆在搅拌、运输、使用过程中，要做到不洒、不漏、不剩，使用地点盛放砂浆、混凝土必须有容器或垫板，如有洒、漏要及时清理。

（11）要有严格的成品保护措施，严禁损坏污染成品，堵塞管道。设置临时便桶，严禁在建筑物内大小便。

（12）施工工地内清除的垃圾渣土，要通过临时搭设的竖井或利用电梯井，采取其他措施稳妥下卸，严禁从门窗口向外抛掷。

（13）施工现场不准乱堆垃圾及杂物。应在适当地点设置临时堆放点，并定期外运。清运渣土垃圾及流体物品，要采取遮盖防漏措施，运送途中不得遗撒。

（14）根据工程性质和所在地区的不同情况，采取必要的围护和遮挡措施，并保持外观整洁。

（15）针对施工现场情况设置宣传标语和黑板报，并适时更换内容，切实起到表扬先进、促进后进的作用。

（16）工地配备急救箱并备有有效的药品必要的设备。

（四）对现场机械管理措施

（1）现场使用的机械设备，要按平面布置规划固定点存放，遵守机械安全规程，经常保持机身及周围环境的清洁，机械的标记、编号明显，安全装置可靠。确保所有开离现场的车辆及机械都安全荷载及加盖，以免在运载时溢出或掉失任何材料。

（2）清洗机械排出的污水要有排放措施，不得随地流淌。

（五）材料堆放措施

（1）建筑材料、构配件、料具应按总平面图布局堆放。

（2）料堆要堆放整齐并按规定挂置名称、品种、规格、数量、进货日期等标牌以及状态标识：1)已检合格；2)待检；3)不合格。

（3）工作面每日应做到工完料尽场地清。

（4）建筑垃圾应在指定场所堆放整齐并标出名称、品种，做到及时清运。

（5）易燃易爆物品应设置危险品仓库并做到分类存放。

## 第三节 环境保护措施

一、环境保护目标

1、噪声排放达标

结构施工：白天<70dB，夜间<50dB 。

装修施工：白天<65dB，夜间<50dB。

2、现场扬尘排放达标，现场施工扬尘排放达到当地环保机构的粉尘排放标准要求。

3、运输遗撒达标，确保运输过程无遗撒。

4、生活及污水达标排放，生活污水中的COD达标。

5、施工现场夜间无光污染，施工现场夜间照明不影响周围社区。

6、消防目标，防止并杜绝施工现场火灾、爆炸的发生。

7、固体排放

固体废弃物实现分类管理，提高回收利用量。

8、节约能源，项目经理部最大限度节约水电能源消耗，节约纸张消耗，保护森林资源。

二、环境保护组织机构

1、施工现场环境管理领导小组：

 组 长：项目经理 副组长：项目技术负责人

 组 员：生产管理部部长、各专业工长、各作业队队长

2、作业队班逐级落实责任，实施分片、分点包干制，制定专人负责管理。

三、环境保护措施

1、施工前，技术负责人组织项目部有关人员进行环境因素识别、评价，确定重大环境因素，制定《目标、指标、管理方案》，实施《运行控制程序》，对本项目部确定的重大环境因素进行控制。

2、加强环境保护的宣传，适时组织培训，提高员工的环保意识，落实每一个人的环保责任，做好环保工作。

3、项目部设兼职环保人员，对施工现场进行环境监控，定期检查各项环保措施的实施情况，对存在的问题应认真分析原因，采取有效措施纠正。

4、防止大气污染及扬尘的具体措施

（1）施工现场采取覆盖、洒水等有效措施，做到不泥泞、不扬尘。

（2）存放在现场的土方覆盖严密，土方运输过程中运土车采用加盖车型。施工现场的大门口设洗车池，所有进入工地的运料车辆离开工地前都要进行冲洗，防止车辆带灰土泥沙出场。

（3）施工现场设专人负责保洁，配备相应的洒水设备，及时对施工现场洒水降尘。

（4）对水泥、白灰等细颗粒材料存放在库内，不得露天存放。

（5）现场严禁焚烧有毒、有异味物品。

5、防止水污染的具体措施

（1）生产作业产生的污水须控制流向，在施工现场设排水沟，在合理位置设沉淀池，经沉淀后方可排入市政污水管线。

（2）外包队用餐食堂前设隔油池，隔油池须定期清掏。废水经除油后排入市政污水管道。

（3）对上水、消防管线及阀门要定期检查维修，防止漏水现象发生。

（4）生活区周围不得随意泼污水，倒污物，保持清洁卫生，工地设洗浴设施，设施必须清洁卫生，保证上下水畅通。

（5）现场对易燃、易爆、有毒、有害、化学危险品及腐蚀性强的材料设专库存放。油料、稀料及其他液体化学品使用中，应有效隔离其与土壤、水体的直接接触，防止其在使用中对环境的污染。对隔离物的废弃要严格执行《固体废弃物管理办法》，杜绝二次污染。

6、防止噪声污染的具体措施

（1）施工阶段的噪声控制执行《中华人民共和国建筑施工现场场界噪声限值》GB12523-90。

（2）强噪声作业必须严格控制作业时间，晚22：00至次日早6：00不得进行施工。

（3）承担夜间材料运输车辆，进入施工现场严禁鸣笛，装卸材料要轻拿轻放。

（4）施工操作人员进行定期环保教育。

7、固体废物的管理措施

（1）施工现场办公区、施工区、生活区需分别设置固定废物的分类区域和相应的标识牌，注明类别和负责人。固体废物分为四类：可回收利用一般废物、不可回收利用一般废物、可回收利用危险废物，不可回收利用危险废物；

（2）对危险废物，应存放在封闭的房间内或容器内。地面要做防渗漏处理，墙裙要做高度250 mm防渗漏处理。

（3）在废物存放期间，项目部制定并实施防扬散、防流失、防渗漏等有效措施，防止对环境造成污染。

（4）项目部设专人负责废弃物的清理（分拣）、回收、处置工作，及时按类别交有回收资质的单位回收消纳。对危险废物，应由各材料管理人员统一回收，存放在储存危险物的房间内或容器内。

（8）公共卫生管理

（1）设置专职保洁人员，保持现场干净清洁。

（2）工地发生法定传染病和食物中毒时，要及时向卫生行政部门报告，并采取措施防止传染病传播。

（3）工地设有红十字卫生救护组织，现场有情况能及时进行抢救，并做定期培训。

（4）施工现场应设置饮水茶炉（电热水器），保证开水供应，并有专人管理定期清洗，保持卫生。

（5）施工现场伙房由总包单位统一设计、统一管理。

（6）工地有食品卫生工作负责人或专职兼职卫生管理人员。

（7）伙房必须有卫生许可证，炊事人员有身体健康证和卫生知识培训证。

（8）伙房、操作间、库房要清洁卫生，做到无蝇、无鼠、无蛛网，并有防灭措施。

（9）厕所应采用冲水措施，保持通风无异味。厕所有专人清扫保洁、有灭蝇、蛆等消毒措施。

## 第四节 职业健康安全管理体系和措施

1、职业健康安全目标（指标）

 （1）不发生因工死亡、重伤和一起三人以上轻伤事故；

 （2）不发生各种压力容器爆炸事故；

 （3）不发生机械设备操作运行事故；

 （4）不发生火灾及闪燃事故，不发生严重烧伤一人以上事故；

 （5）不发生各类建筑材料中毒事故，不发生食物中毒事故；

 （6）不发生生活溺水死亡事故；

 （7）不发生交通死亡事故，不发生同等责任以上交通事故。

2、项目安全生产管理机构

2.1成立职业健康、安全管理体系领导小组

领导小组成员：

组长：项目经理； 副组长：项目总工、项目副经理

组 员：安全保卫、保密负责人，水暖专业负责人，电器专业负责人，土建专业负责人。

2.2 职业健康、安全管理体系图（见下页）

2.3 领导小组成员职责

2.3.1项目工程总负责人（项目经理）安全生产责任制

 （1）对项目工程职业健康、安全生产工作负直接领导责任，认真贯彻执行安全生产方针、政策、法规，落实本项目工程各项安全生产管理制度；

 （2）组织实施本项目工程中各施工阶段安全工作规划、目标及实施计划，组织落实安全生产责任制；

 （3）组织编制和审核技术标、特殊复杂工程项目或专业性工程项目施工方案。审批本项目工程安全技术管理措施，制定施工生产中安全技术措施经费的使用计划；

 （4）领导组织本项目工程安全生产宣传教育工作；

 （5）领导本项目工程安全生产检查；

项目经理

项目技术负责人

技术负责人

安 全 员

土建负责人

水暖负责人

电气负责人

劳务分包队伍

工程分包队伍

 （6）组织特大、重大伤亡事故的调查、分析及处理中的具体工作。

2.3.2项目总工安全生产责任制

(1)在本施工安全生产中负技术领导责任；

(2)领导制定项目工程施工计划，确定指导性的安全技术方案；

(3)组织编制和审批技术标、特殊复杂工程项目或专业性工程项目施工方案；

(4)对项目工程使用的新材料、新技术、新工艺从技术上负责，组织审查其使用和实施过程中的安全性；

(5)参加特大，重大伤亡事故的调查，从技术上分析事故原因，制定防范措施。

2.3.3专业系统负责人安全生产责任制

(1)负责控制本系统全过程的职业健康、安全生产、环境保护管理;

(2)负责职业健康、安全生产、环境保护目标、指标、管理方案的具体实施，负责本系统活动范围内的危险源辨识。

2.3.4安全员安全生产责任制

(1)制订安全生产规章制度和操作规程并监督落实；

(2)制订安全事故应急救援预案并负责实施；

(3)组织安全生产教育培训；

(4)管理指导使用安全防护用具；

(5)设置和管理施工现场安全警示标志；

(6)对施工全过程环境、职业健康安全管理的监督和检查，组织项目工程的危险源辨识，对安全检查情况进行记录；

（7）参加特大、重大伤亡事故的调查，分析事故原因，制定防范措施；

（8）协助项目工程负责人定期召开环境、职业健康方面的各种会议，提出施工中存在的不符合现象以及预防措施和整改期限。

3、职业健康安全防护措施

（1）安全帽。任何人员进入施工现场必须正确佩戴安全帽。有效避免垂直交叉作业、水平碰撞和外来不明飞行物对头部带来的物体打击和意外伤害。

（2）安全网。脚手架外立面、高处作业水平面必须张挂安全网。防止人、物由于疏忽造成的高处坠落。

（3）安全带。凡从事高处作业（2米以上）人员必须系挂安全带。防止高处作业人员由于疏忽造成的高空坠落事故。

（4）防滑鞋。凡从事脚手架支搭、危险性安装、特殊种类作业、搬抬重物等人员必须穿着防滑鞋。防止人体在意外情况下失稳、失衡所带来的滑脱、摔倒的伤害。

（5）绝缘鞋、绝缘手套、绝缘橡胶手套、保护手套、胶鞋。凡从事电气安装、电焊焊割、动力打夯、冲击打眼、易伤手作业、水中或潮湿等工作必须正确穿戴个人防护用品。防止作业人员在施工活动中由于麻痹疏忽所造成的意外伤害事故。

（6）工作服、绝缘工作服、亮背心。施工现场所有作业人员都必须穿着符合要求的工作服和亮背心。凡从事特殊和潮湿环境或进行强、高压危险电气作业的人员都必须穿着绝缘工作服。防止意外事故给人员造成的伤害。

（7）护目镜、防护面罩。从事电焊、气焊、锻打、剔凿、高聚光等工作，操作人员必须戴护目镜和防护面罩。防止强光、易溅硬物对作业人员面部造成的意外伤害。

（8）防尘面具、口罩。在拆除或无法降尘的施工场所中，操作人员必须佩戴防毒、防尘面具和口罩。防止有毒、有害气体和灰尘侵入人体，造成对呼吸系统的伤害，以及由此引发的呼吸系统各类职业病。

（9）防噪音耳塞。从事风镐凿眼、冲击钻眼、金属敲击、电锯电刨等强燥声作业人员必须佩戴防噪音耳塞。以防止超过人体承受能力的强噪音对听觉神经系统造成的伤害。

（10）饮用水。现场工作时间提供开水。高温工作环境提供解热清凉饮料。

（11）营养品。根据实际劳动强度，员工食堂适当改善伙食，增加食品营养含量，以满足高强度、重体力劳动的需要。

（12）身体检查和预防。工程负责人定期组织全体施工人员进行身体检查，检查结果记录在案。对患病人员及时进行治疗，对患有严重传染病的人员立刻住院隔离。