

目 录

一、项目介绍.....	3
二、创建美丽班组的目标.....	3
三、体系建设.....	4
1、成立领导小组.....	4
2、班组机构设置.....	5
3、整章建制.....	5
四、美丽班组创建的经验做法.....	6
1、班组引进.....	6
2、班组长的选聘.....	6
3、班组长安全质量责任制.....	7
4、技能建设.....	7
5、班组人员管理及培训教育.....	8
6、实行班组“首件认可制”.....	9
7、班组交接检验机制.....	10
8、班组日常管理“六步走”.....	10
9、班组循环管理.....	12
10、班组 8S 管理.....	13
11、工点工厂化.....	14
12、班组考核.....	15
13、班组创新措施.....	15

14、创新成果.....	16
15、班组民主建设.....	23
16、班组文化建设.....	23
五、美丽班组创建成果.....	24
六、创建美丽班组的体会.....	26

加强“美丽班组”建设，推进施工标准化管理 为浙江省“品质工程”建设贡献更大的力量

—台州湾大桥 TS14 标项目经理部开展“美丽班组”创建工作经验介绍

一、项目介绍

台州湾大桥及接线工程 TS14 标由中铁四局集团第二工程有限公司承建,主要工程为四个主线桥,一个互通立交与新建 81 省道连接,主线线路长 7.15 公里,其中主线桥梁全长 6.5 公里,路基长 0.65 公里;互通匝道桥全长 0.93 公里,路基全长 1.14 公里。合同造价 7.45 亿元,合同工期 33 个月。我标段内施工桥梁工程、路基工程累计引进施工班组 18 个,累计进场人员 527 人。

二、创建美丽班组的目標

为了更好的推进美丽班组创建工作,打造岗位有职责、作业有程序、操作有标准、过程有记录、绩效有考核、改进有保障的美丽班组,项目部以“一个”推进、“两个”创建、“三个”实现为目标,不断夯实美丽班组建设。

“一个”推进:即推进美丽班组建设。

“两个”创建:即创建安全质量标化班组、创建安全质量标化班组长队伍。

“三个”实现:即实现班组管理规范化、实现班组作业标

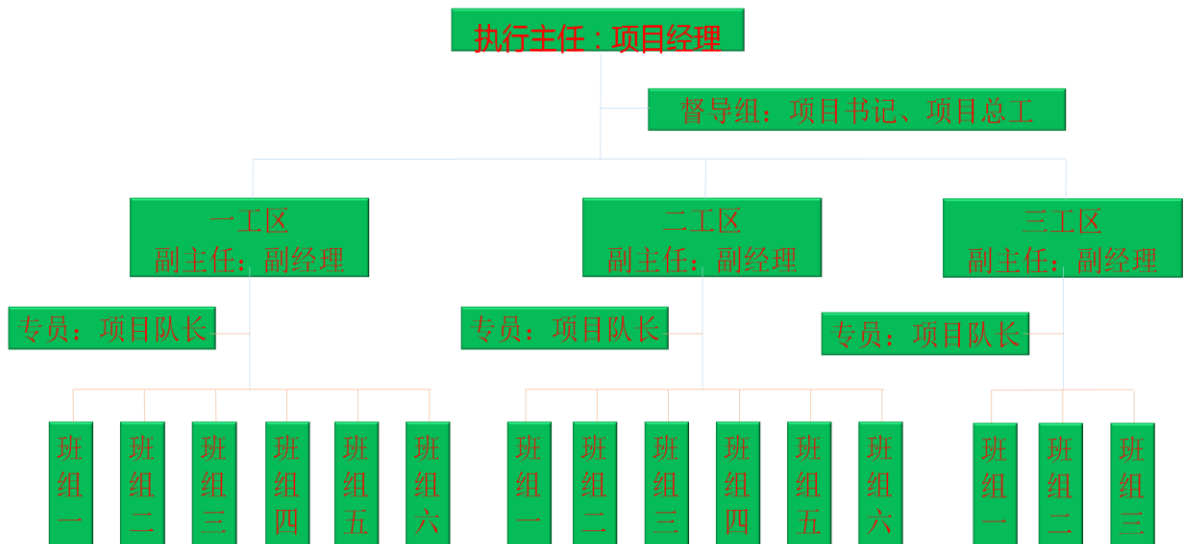
准化、实现班组考评常态化。

三、体系建设

自创建“美丽班组”活动开展以来，项目部认真落实安排部署，紧密结合项目实际情况，优选施工班组，建立管理职责，制定考核办法，从建设班组安全质量责任矩阵、强化班组管理入手，细化措施、狠抓落实、不断完善美丽班组建设。

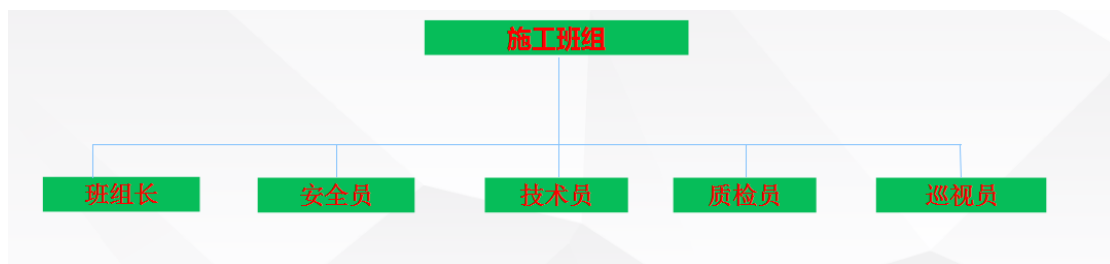
1、成立领导小组

项目部成立美丽班组创建领导小组，对班组进行动态管理。领导小组以项目经理为组长，以工区、部门负责人为组员。领导小组下设督查小组代表领导小组行使督查权利，督查小组由项目书记、项目总工、安全总监组成。



2、班组机构设置

根据班组的不同类型和特点，确定班组设置标准，并明确合理的班组分工。不同班组的定员标准、人员构成标准及作业人员的技能要求标准，班组合格引进后，设置班组长、巡查员、安全员、技术员、质检员“五大员”，采取网格化协同管理。



3、整章建制

为了更好的推进美丽班组建设，打造“岗位有职责、作业有程序、操作有标准、过程有记录、绩效有考核、改进有保障”的美丽班组，项目部结合实际情况，制定了《创建美丽班组实施细则》、《班组长责任制实施管理办法》、《班组长管理办法》、《班组长责任制考核评比管理办法》、《创建诚信班组管理办法》等制度，建立了班组长管理台帐和信息档案，并逐步形成了管理、考核、评比、表彰等有关办法。

根据班组的类型及特点，制定了《班组管理人员职责及权限标准》、《班组现场管理标准》、《班组作业人员岗位标准》等标准，明确了班组的职责范围、人员构成以及作业人员的技能要求标准。

四、美丽班组创建的经验做法

1、班组引进

根据施工内容，对一些重要工序均建有 2 个及以上班组，这样既防止了一家独大，也有利于推进美丽班组创建。开工以来，项目累计组建各类班组 19 个，其中桩基 4 个、下部结构 4 个、上部结构 6 个、路基班组 2 个、综合班 3 个。

为了更好的推进美丽班组建设，施工班组的选择至关重要，项目在班组引进的时候重点考虑班组的施工经历、结构组成、施工实力、技术水平、诚信素养、平均素质等，并适当提高劳务单价，让队伍有钱可赚。

在项目部与班组签订合同，把美丽班组创建作为合同的一部分，要求 10-15 人的班组设置一名班组长，15 人以上按每 15 人左右设置一名班组长，班组长与班组成员必须签订合同，明确美丽班组创建要求。

2、班组长的选聘

班组长是一线最有效管理者，班组长的综合能力对美丽班组建设的推进起到至关重要的作用，为了更好的推进美丽班组建设，需从思想素质、专业技术水平、组织管理能力、责任心、工作分配以及理解学习能力等方面对班组长的选用进行严格把关和考核。我们在选择班组长过程中坚持“三抓”：

(1) 领导抓。为了把好班组长的选聘关，项目部成立领导小组，由经理任组长，项目书记，总工程师，安全总监任副组长，加强了班组长选聘的领导组织；

(2) 抓重点。我们把班组长选用作为重点，除满足普通班组长基本要求外，班组长还必须具备工序施工组织、安全风险源辨识、质量卡控的能力，坚持好中选优；

(3) 抓培训。班组长上岗前，项目部对选聘的班组长进行集中培训，内容包括安全质量管理规范和技能、班组长责权利关系《作业指导书》、《安全操作规程》、安全风险源辨识及“三检制”流程等。考核合格后上岗。

3、班组长安全质量责任制

班组长是班组的“带头人”，为了抓好班组长的管理，项目部将班组长纳入项目部管理，制定《班组长职责及权限标准》、《班组长的任职选拔及淘汰标准》、《班组长岗前培训标准》等各项制度明确了班组长的职责权限，有效强化班组人员管理。

项目部还修订了班组长责任制及考核管理办法，明确了班组长安全质量责任和班组长考核办法，并与班组长签认《安全质量责任书》及《安全质量承诺书》。

4、技能建设

班组的技术高低直接影响到现场施工质量，为了有效提高施

工质量，项目部通过自学、互学、授课、比武等活动，努力提升班组技能水平。

(1) 组织各班组中技能较强的成员进行授课，提高作业人员的主观能动性，促进班组人员的自主学习。

(2) 邀请公司高级技工对各班组相关专业人员进行授课，使班组人员的知识水平及时得到更新。

(3) 组织有技能基础的班组成员取证考试。

(4) 定期举办切合现场实际的技能比武活动，促进班组人员技能提升。

5、班组人员管理及培训教育

(1) 人员实名制管理

项目部对班组人员实行实名制动态管理，班组人员进场一天内由班组负责人组织到项目合同部报道，备案登记身份信息（包括考勤机信息录入），过程中发生人员变动或更替的要及时告知工经部登记备案，另外合同部安排专人每天对现场班组人员进行点名和考勤并核查考核。

(2) 岗前和过程培训

依据合同部登记备案的人员台账，利用“多媒体安全教育工具箱”对新进场员工进行了安全教育培训，电工作业、电气焊作业、起重吊装作业、基坑开挖作业、车辆安全作业等进行了专项教育培训，多媒体安全培训教育工具箱跟以往的常规培训不一样，

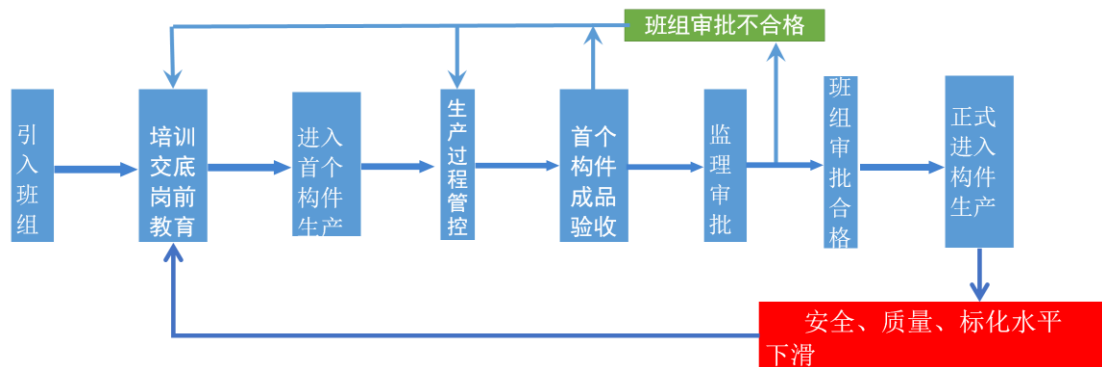
它可根据培训需求对培训课程进行自由组合，形成个性化的安全培训方案。而且它利用动画、语音、模拟等多种模式进行信息传递，更易被工人接受。



项目部还针对不同工序、不同工种组织开展项目部级安全质量教育培训并考试，未经培训合格的严禁上岗作业；通过培训考试合格的，项目部将颁发考核合格上岗证及在安全帽上张贴二维码（包含人员基本信息及培训情况），过程中安质部现场核查，对无证或未培训上岗的进行处罚。

6、实行班组“首件认可制”

施工班组进场后根据首件方案工艺要求进行场外首件施工，从安全操作、工艺技能操作、成品质量等方面严格卡控。项目验收合格后班组方可进行实体首件施工。



7、班组交接检验机制

为推动工序检验落地，建立了下道工序检查验收上道工序，下个作业班组检查验收上个作业班组的交接检验机制。技术人员、质检人员复检同步介入，明确奖罚标准，将安全、质量现场检查验收责任强制性地赋予现场作业人员。

8、班组日常管理“六步走”

班组的日常管理是提高施工质量，保证安全生产，提高工人素质的重要工作，对项目部提高管理水平，提高经济效益起到至关重要的作用。项目部针对班组日常管理对班族组长提出了班前教育、班前检查、班中巡查、班中清理、班后交接、班后小结等六项要求。

上班开工前必须由班组长组织开班前会，结合当班工作任务，工作特点，设备状况，做好事故预想，布置安全质量措施，讲解安全质量注意事项，并对一天的工作进行统筹安排；

上班开工前必须由班组长带队，对所辖工作区域内工作内容、安全防护措施、使用的设备机具、人员的精神状态进行检查，排除安全质量隐患，方可进行开工；



施工过程中，班组长必须对工作区域内各项工作进行巡查，指正错误，解决问题；

施工过程中，及时进行现场清理，做到随做随消，活完脚下空，随时保持工作环境整洁、清爽；



每道工序完成后，由班组长牵头与下道工序班组共同检查交接，并形成书面交接手续；

当日工作完成后，由班组长牵头召开总结会，对当日工作中的进度、质量、安全文明施工等方面进行总结分析，对工作中存在的问题提出要求，避免问题重复出现。



9、班组循环管理

(1) 周循环管理“四个一”

每周组织一次工作总结，由班组长牵头，主要对上周班组安全生产工作进行总结，根据本周工作任务，提出相关安全措施；

每周组织一次研讨会，按照工作计划每周适时开展，交流心得、并对安全隐患整治情况进行讨论；

每周组织一次安全质量排查，由班组长负责，并协同班组安全员或班组成员展开，发现的问题及时整改；

每周组织一次大清扫，对工作场所进行整理、整顿，由班组长组织，班组成员参加。

(2) 月循环管理“三个一”

由项目部每月对班组开展一次安全质量教育活动；

由项目部每月对各班组进行一次安全质量大检查，对存在的问题按三定原则（定人、定措施、定期限）进行整改；

由项目部每月组织一次安全质量月度会议，针对上个月安全质量工作进行考核、通报、总结，并对下个月工作进行部署。

10、班组 8S 管理

对班组首先进行 8S 管理的培训教育,让其理解 8S 管理的真正含义,其次结合工序作业标准化完成整理、整顿、清扫的任务,并达到长期清洁、标准化的目标,从而逐步提高班组的素养。

(1) 整理(下定决心,去芜存菁):将工作场所任何东西区分为有必要的与不必要的,把必要的东西与不必要的东西明确的、严格的区分开来,不必要的东西尽快处理掉。

(2) 整顿(物有所归,物归其所):对整理之后留在现场的必要的物品分类放置,排列整齐,数量明确,并进行有效的标识。对相关机械、工具进行合理固化,设置专门的工具存放箱和区间标识牌,机械设备实行定机定人挂牌上岗。

(3) 清扫(源头治理,干净整洁):班组实行责任分区制,各自的施工区域自己负责清扫,保持工作场所干净、亮丽的环境。

(4) 清洁(规范统一,一目了然):将上面的“3S”实施的做法制度化、规范化,并贯彻执行及维持结果。由班组长负责对日常清扫工作进行检查和考评,项目部安质部负责监督审查。

(5) 素养(长期坚持、养成习惯):提高班组全员标准化施工水准。培养每位员工养成良好习惯,遵守规则做事,提高素养,长期保持。

(6) 安全(以人为本、防微杜渐):班组长全面负责日常安全工作,消除安全隐患,开展班组内部安全教育,使人、机、环境不断完善,保证工作现场工人人身安全及其产品质量安全,预

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/046012034132010053>