

【维修改造】项目班子组成情况

第一节 项目管理班子组成

此项目由我公司配备公司具有丰富管理经验的优秀管理人员组成项目经理部。所有管理人员相对固定，没有特殊情况不予调换。各级技术员、质检员、安全员、材料员、施工员均为专职。

为优质、高速、安全、文明地完成此项目工程，我单位拟组本工

程“项目经理部”，负责对该工程按项目法进行总承包管理。项目经理部以项目经理为核心，实行项目经理责任制，在上级单位的直接监督与指导下履行施工总承包合同的权利和义务，代表法人全面履约，实行项目法管理，负责该工程的计划、组织、指挥、协调、和控制。

项目经理和技术负责人均选派有施工经验的项目经理担任，项目总工选派一名工程师担任，项目管理人员均选派综合素质高施工经验丰富的工程技术人员担任，项目劳务层由综合素质高，承担过同类型工程施工任务且长期在该地区施工的专业施工队组成。

1、项目组织管理机构设置

我方将此工程定为我公司重点工程，为此我们选择较强的施工管理人员组成项目班子，负责施工管理。

本工程实行项目法施工，根据本工程的需要和我公司具备人员的素质，选择政治素质、领导素质、知识素质、实践经验、身体素质符合本工程项目需要，具有本专业技术知识，有工作干劲，主动承担责任，能吃苦耐劳，能随时都保持高度竞技状态的人作为本工程的项目经理。

2、组织施工的指导思想

2.1 树立并贯彻“严守合同、确保工期、质量第一、用户至上”的思想，提倡“高新精细、精益求精”的工作作风。

2.2 注意抓好材料采购工作，尽量缩短采购时间。尤其应抓好地砖样板认定，尽早落实货源和订货工作，千方百计缩短供货时间。

2.3 采取各种措施尽力减少不均衡施工的不利影响。考虑采取合

理安排平行作业施工、加强成品和半成品保护等措施降低施工的均衡性，采取适度加班的措施减少高峰期的施工人数。

3、项目管理体系

3.1 我公司已通过质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系的认证，本项目将按“三合一”体系进行管理。

3.2 项目经理授权制度：在确保公司有效监控和项目管理部严格按照公司规定的程序运营的基础上，我公司对本项目实行全面授权的方式，将本项目全面授权给项目经理，由他全权承担本工程的管理职权，对工程的“质量、安全、工期、文明、效益、服务”六个方面负全面责任，项目经理完全按照“项目法”的施工模式管理本工程；而公司则在施工过程和完工后根据内部管理目标对被授权者做出综合评估，并根据内部管理条例对包括所有管理人员在内的项目管理团队做出奖励、处罚。

项目经理部按公司颁布的项目管理手册、公司文明施工指导手册、公司安全施工指导手册执行。

4、项目管理班子组成

项目管理层由施工管理、质量检查、安全监督、材料管理、资料管理和后勤管理六大部分组成，在项目经理的领导下，全权组织生产施工要素，包括劳动组织，材料供给，对工程的工期、质量、安全、成本实施全过程的动态管理。

组织一批高质量、高安全意识作业层人员。根据优良组合的原则，选用具有较高素质，有丰富施工经验和劳动技能的合同工，分工种编

成工作班组，由技术过硬，思想素质好的专业组长带班，加强激励机制，提高作业层施工的战斗力和质量水平，所有投入工程施工的班组均按项目部的要求，在项目管理人员的监督下协调地进行专业工种施工，确保质量、安全管理落实到位，落实工作，在总进度计划的控制下完成施工任务。

第二节 项目管理人员配置

1、项目经理：是本工程项目经理部全面工作的领导者与组织者。参与合同单位的合同谈判，并认真履行与业主签订的合同。做好与监理单位、业主单位的协调工作。领导编制项目管理规划，建立健全各项管理制度，并自身起到模范带头作用执行各种项目制度。指导项目商务经理做好合同管理工作。是项目安全生产的第一责任者。参与控制成本的编制，加强项目成本的管理与控制。是项目部质量安全文明施工计划实施领导小组的主要负责人。

2、技术负责人：编制实施《项目质量计划》，贯彻执行国家技术政策，协助项目经理主抓技术、质量工作，并且根据奖项的验收要求严格控制施工现场的工程质量。主持编制项目施工组织设计及重要施工方案技术措施，尤其是复查要求的工程技术难度及其相关的控制方法，并且根据现场的实际情况做出相关的处理解决方案。主持图纸内部会审、施工组织设计交底及重点技术措施交底。领导项目“四新”推广应用：含工程难点、特点，对新技术、新材料、新工艺、新设备的推广应用工作。组织安排技术难点、重点培训工作，保证项目工程按设计规范及施工方案要求施工。领导和落实施工过程质量控

制。负责技术协调工作。领导工程材料鉴定，测量复核及工程资料的管理工作，比如石材、玻璃的复试检测及工程后期的室内环境空气检测。保持与建设单位、设计单位及监理之间密切联系与协调工作，并取得对方的认可，确保设计工作能满足连续施工的要求。领导项目计量设备管理工作，对项目的检测工具到相关检测部门进行检测，包括米尺、靠尺、经纬仪、水准仪、游标卡尺。

3、各专业工程师

协助技术负责人做好专业技术管理。负责编制施工技术交底并组织实施。负责工人的技术指导，制定有效的纠正和预防措施，实现工程质量目标。组织、参加工程隐（预）检、结构验收和竣工交验。参与（或负责）测量、翻样、计量工作。

4、安全工程师

安全员由公司派驻现场，受公司与项目经理部双重领导。协助现场经理执行工作，负责监督和参与项目安全生产、文明施工、环境保护、成品保护等工作。参与编制项目质量保证、环境保护计划，负责编制安全生产和现场保卫组织管理方案和管理制度并监督实施。

负责安全生产、环境保护、文明施工、成品保护的日常检查、监督、消除隐患等管理工作。负责管理人员和进场工人安全教育工作；负责安全技术审核把关及安全交底。负责安全生产日志和文明施工资料的收集整理工作。负责施工现场以及与本工程实施有关的基地、驻地等场所的保安措施的制定、保安人员的配备和管理以及监督落实工作；现场材料、物资、机械设备等的看管工作。防火、防盗、联防等工作。

现场交通管理和指挥工作。

5、质量检查员

根据项目需要，下设专职质监工程师，负责项目的质量检查监督工作。协助项目技术负责人，负责项目质量监督、质量管理工作。负责管理质量工作，实施项目过程中工程质量的质检工作，并负责与业主建立的质量监督对口工作。负责编制项目评奖质量控制实施保证计划、环境保护实施计划并负责监督实施。负责项目全员质量保证体系的培训教育工作。负责部分分项工程工序质量检查和质量评定工作；负责质量事故的预防和整改处理 参与管理竣工和阶段技术资料、质量记录的整理、分装工作；负责项目阶段交验和竣工交验。负责现场物资材料的质量检验和验收工作。

6、资料员

工程开工前，根据工程情况，准备好相关技术资料规程、规范以及相对应的电子版表格，以备项目所需。协助项目技术质量有关人员及时填写各种表格及资料，填写完毕符合要求及时向监理报批，而后收回存档；负责管理项目所有的设计图纸、规范、规程、标准及施工过程中的各种技术质量资料、工程档案；每月至少一次定期对所有工程资料、档案进行全面的收集、整理和汇总，确保工程资料完整、查阅方便；工程竣工前，进行一次全面的收集、整理、汇总、装订成册工作；负责工程材料复检的见证取样送检工作。

第三节 项目管理班子人员职责职能分工

1、项目管理人员的主要职能

1.1 项目经理：代表企业法人，对该工程全面质量负责，其职能为：负责项目经理部的全面工作，沟通部门之间、项目经理部与作业队之间、与总公司之间、与业主之间、与各横向单位之间的关系，以及生产调度，施工组织设计，计划进度安排等工作。

1.2 项目技术负责人：主要负责项目部与总公司、业主、各横向单位、各施工队之间的协调关系以及生产调度，计划安排等工作。

1.3 项目施工员：主要负责工程施工组织设计，优化施工方案，对施工图纸进行审核，

并提交书面审核意见，负责落实各项技术交底、并按照技术交底内容组织施工等工作。

1.4 项目质量员：主要负责工程质量预控，检测，隐蔽验收，技术复核，质量评定和技术资料的收集工作。

1.5 项目安全员：主要负责施工现场安全动态管理，消防保卫，环境保护等工作。

1.6 材料员：主要负责材料询价、采购、计划供应、管理运输工作。

1.7 设备管理员：主要负责工具设备的管理，配套使用等工作。

2、项目管理人员的主要职责及分工

2.1 项目经理

2.1.1 负责组建项目经理部，推荐项目管理班子人员，报工程部审批。管好项目部人事工作。

2.1.2 参与制定质量目标负责工程项目施工全过程生产进度、质

量、安全、文明施工等管理，组织实施质量保证体系。

2.1.3 负责做好施工前的准备，熟悉合同和图样要求，组织施工队伍踏勘施工现场，贯彻施工组织设计等施工文件。

2.1.4 负责项目施工的实施，做好组织、协调、督促、检查处理施工中的现场问题。

2.1.5 认真贯彻执行国家有关劳动保护法令和制度以及本公司有关的各项规章制度。

2.1.6 对施工的单位工程质量和安全负全面责任。

2.1.7 负责组织人员、材料、机械进场等施工准备工作。

2.1.8 负责安排人员做好图纸会审将项目管理人员的配备名单交生产技术科做好技术交底、必要的教育培训。

2.1.9 认真贯彻“质量第一、安全第一、预防为主”的方针严格按《施工过程控制程序》执行实现《质量计划》内容，定期召开安全工作例会。

2.1.10 定期会同生产技术科组织检查验证《项目质量计划》的实施情况。

2.1.11 负责对分承包方的资质、业绩、信誉、质量保证体系和以往合作的情况等资料进行收集、汇总。

2.1.12 负责对不合格品进行整改。

2.1.13 做好单位工程交工验收的各项具体布置工作，做好分项工程，隐蔽工程的验收签收工作。

2.1.14 负责购置施工设备，大型施工设备的购置应定计划报生

产技术科备案。

2.1.15 负责安排人员定期进行检验、测量和试验设备的检验工作。

2.1.16 负责组织人员进行工程的维修及自检工作。

2.2 项目技术负责人

2.2.1 负责现场技术质量管理，协调技术管理工作；

2.2.2 负责施工组织设计编制；

2.2.3 审核并解决现场重要技术问题；

2.2.4 负责现场全面质量监督控制；

2.2.5 负责组织对分项、分部工程的质量评定；

2.2.6 搞好资金管理，控制工程成本；

2.2.7 对项目的施工进度负责，对项目的施工质量负责；

2.2.8 配合做好竣工验收；组织绘好竣工图、整理好竣工验收资料，组织好竣工验收报告参加竣工验收，并组织验收后的整改。

2.2.9 认真学习，钻研业务，不断提高专业技术水平。

2.2.10 熟悉图纸，了解工程概况，搞好现场布局，参与施工组织设计及编制《项目质量计划》，对其进行监控实施。

2.2.11 组织及主持图纸会审，审理和解决图纸中的疑难问题。碰到大的技术问题，负责与有关单位部门的协调和沟通工作。

2.2.12 坚持按图施工，组织施工技术交底，并及时做好技术交底记录。

2.2.13 填写施工日记和隐蔽工程验收记录，配合质安员、资料

员整理技术资料。

2.2.14 负责施工质量按时下达各部位砼、砂浆配合比，并监督其实施情况。

2.2.15 及时做出工程增减预算，编制材料计划和月度生产计划，并每半个月把工程的进度计划的实施情况、进度款的收缴情况和施工过程中所遇到的困难和问题都以书面形式上报到生产技术科。

2.2.16 协助总工程师室、生产技术科、质安科对不合格品制定处理方案，确定处理方式，并监督实施。

2.2.17 负责工程质量回访工作，协助生产技术科对回访出现的质量问题进行分析、鉴定、分清质量责任方和确定维修服务方案、内容以及过程的监控，并收集各方面尤其是建设单位对本公司服务的意见和信息，做好记录及时反馈到生产技术科。

2.3 施工员

2.3.1 熟悉工程施工项目的合同要求、图样、质量标准及有关规范、规定等要求，

2.3.2 指导、督促、检查现场施工，并处理、解决施工中的技术问题。

2.3.3 对项目的施工进度负责，对项目的施工质量负责。

2.3.4 负责专业技术管理，搞好施工现场布置、检查、验收。

2.3.5 负责现场翻样和班组作业工艺交底负责做好施工记录。

2.3.6 解决现场技术问题，搞好与设计、监理协调反馈工作。

2.3.7 在项目经理和主管施工员（技术负责人）的领导下，负责

贯彻施工组织设计方案，对作业班组进行安全、技术交底。

2.3.8 熟悉图纸，找出施工过程中可能出现的难点和要点作出必要的施工准备参与图纸会审工作。

2.3.9 严格按施工规范、工艺标准及设计图纸施工，施工过程中发现问题应及时与项目经理及工程技术负责人反映，共同协商解决，保证施工进度、施工质量和施工安全。

2.3.10 组织做好进场材料的质量、型号规格的检验工作及现场材料取样和送检。

2.3.11 组织记录、收集和整理各项技术资料和质量保证资料。

2.3.12 负责对不合格品进行检查标识、隔离和处理并按相应程序执行，做好记录，配合生产技术科和质安科对施工过程中出现的不合格品的不合格程度进行评审，并做好记录，组织对不合格品的处理。

2.3.13 配合生产科和质安科做好质量回访工作。

2.4 材料员

2.4.1 按采购计划（或采购清单、采购合同）落实和接受采购物资，负责零星物资的采购。

2.4.2 负责对采购物资的验收，采购进库的物资应有合格、有效的质量证明资料，对采购物资的品种、规格、数量、质量等负责，并按规定做好标识。

2.4.3 负责做好物资进出库的台帐，做到帐、卡、物相符。

2.4.4 对物资发放的准确性负责，保证先入先出，并做好库存物资的防护和保管。

2.4.5 随时向项目经理报告物资使用情况，保证物资供应满足施工进度要求，业务上接受材料部的指导。

2.4.6 协助质量员对材料进行检测，严把质量关采购的材料应符合国家标准并具有产品合格证。

2.4.7 认真贯彻执行国家、地方、企业有关材料管理的规定。

2.4.8 落实企业质量管理体系中材料员的职责。

(1) 制订材料采购计划拟定采购合同，向项目经理汇报材料供应情况。

(2) 对建设单位提供的产品建立台帐，并记录不合格情况。

(3) 对进场物资进行验证并记录，按规定抽样送检并进行标识将采购产品不合格情况记录。

(4) 将材料合格证、出厂报告、认证书、送检报告等提供给资料员整理归档。

(5) 对搬运和贮存进行技术交底。

2.4.9 做好各项材料的月、季、年度记录、盘点、报耗等工作，爱护材料，物尽其用。

2.5 质量员

2.5.1 熟悉工程施工项目的合同、图样、质量标准及有关规范、规定等要求，业务上接受质安部的指导。

2.5.2 会同材料员对物资的质量验收，对现场施工的质量进行指导、督促，负责分项、分部工程的检验和质量等级评定，做好质量记录，对施工的质量负责，随时向项目经理和质检安全部门反馈施工质

量信息。

2.5.3 负责配合甲方、监理、质监等单位的质量验收工作，对提出的问题，督促施工人员按要求整改。

2.5.4 负责对施工中的技术资料按竣工验收的要求整理、编制，做到准确、完整、齐全、及时。

2.6 资料员

2.6.1 按过程控制程序收集过程检测资料；

2.6.2 负责现场施工图、翻样图收发、存档；

2.6.3 负责现场技术文件、往来文件保管；

2.6.4 负责竣工资料整理、归档；

6.6.5 负责现场办公室日常文秘工作。

2.7 安全员

2.7.1 协助项目经理负责管理本项目工程的安全工作，贯彻执行党和国家劳动保护和安全生产的方针、政策、法令、法规，推动本工程施工项目安全管理“达标”工作和安全管理目标的实现；

2.7.2 作好日常项目施工中安全检查情况的记载协助项目部作好安全管理资料工作，做到记载详细，资料齐全，归档及时；

2.7.3 对所有施工人员进行上岗前的安全教育；

2.7.4 对现场施工设备、施工脚手架等安全情况进行检查，消除事故隐患；

2.7.5 制定施工现场安全操作规程并监督执行，负责召开现场安全会议；

2.7.6 向项目经理汇报安全管理工作情况，编写安全工作报告；

2.7.7 了解当地的有关规章制度，落实各项环境保护措施。

2.8 施工队长

2.8.1 对所属工程队进行管理，领导施工人员安全、文明施工；

2.8.2 协助项目经理处理施工过程中的各项配合工作，妥善处理劳资关系；

2.8.3 根据施工进度计划表，落实施工人员及施工项目，确保施工工期；

2.8.4 协助质量管理人员进行工程验收；

2.8.5 主持工程施工工艺技术交底，监督各施工班组按国家施工规范和工程质量有关规定作业。

2.8.6 领导主持班组操作人员进行“三检”（自检、互检、交接检）。

2.8.7 做好现场施工记录，为工程竣工验收准备第一手资料。

2.8.8 协助项目经理编制施工预算，控制各项收支。

项目部是施工项目管理的工作班子，置于项目经理的领导之下，为了充分发挥项目经理在项目管理中的主体作用，必须设计好、组建好、运转好项目部，从而发挥其应有的职能作用。

项目部的设立：依据本公司企业标准及该工程的项目规模，施工现场按一级项目进行人员设置。

（1）项目班子成员设立

项目经理、技术负责人均选用有多年施工经验的一级建造师、高

级工程师担任。其他管理人员均选用技术水平高、施工经验丰富的人员担任。

（2）项目管理人员的设立

本工程设立土建施工员，土建质检员。水暖和电气工程分别设置专业施工员和质检员。

根据本工程的工程规模，按规定设置四名安全员，进行安全管理。

3 岗位职责及组织保证措施

1) 项目经理部工程部根据项目建安工作量、合同工期、施工进度计划、劳动生产率及其它因素制订项目施工各阶段的劳动力计划并依此组织施工人员及时进场。

2) 各安装专业施工队按计划组织劳动力进场，满足工程进展所需的数量，特别是保证具备完成本项目所必备的技术素质。

3) 从事技术工种作业人员必须经过相应专业培训，并具有上岗证件，确保持证上岗。尤其对电焊工、吊装等特殊技术工种人员需加强培训，保证其技术素质。

（3）管理人员岗位职责：

1) 项目经理

受公司法人代表委托，代表公司履行工程总承包合同，完成公司下达的各项任务和指标，全面负责项目的各项管理工作，主要工作包括：

a、贯彻实施公司质量方针和质量目标，对所负责的工程项目施

工过程中的工程质量负全面领导责任。履行工程承包合同，根据公司有关规定组织进行有关经济合同和协议的签定及招投标工作。

b、与公司领导协商组建项目经理部，设计项目组织形式，制定项目经理部管理职责，对项目的人员、资金及各项资产进行监督管理。

c、负责主持对工程进行质量策划，制定工程项目质量目标责任制，对工程进度、工程质量状况及质量体系文件的执行情况进行监督检查，组织做好纠正和预防措施的实施工作。

d、负责分供方、分包商的选择工作，代表公司签定物资采购合同、工程分包合同和劳务分包合同。

e、负责加强内外协调，指导分包协调小组，进行总包方与分包商协调工作。

保证工程施工中的资源供给，合理组织施工力量，保证工程质量和工期，满足合同要求，处理好合同变更。

f、制定战略性实施计划，确保项目关键目标，对完成公司下达的生产任务、创优计划、利润指标和安全指标负责。

g、完善内部基础管理，指导下级工作，分配合理，奖优罚劣。

h、主持项目工作会议，审定签发对内、外各类文件。

2) 项目总工

项目总工的主要职责是负责项目的技术、质量管理工作，主要工作包括：

a、在项目经理的领导下，对项目质量目标负主要责任。主管项目技术和质量管理工作，认真贯彻执行国家有关规范、标准，监督施

工现场各级人员履行质量职责，对工程施工质量进行技术指导和监督。

b、负责主持编制项目工程施工组织设计、质量计划、环境管理计划及重要分项施工方案、措施和作业指导书；负责主持编制施工总进度计划、月施工进度计划和施工总备料计划，负责月材料计划的审核，协助材料室做好材料、设备的选型、定货工作；主持基底验槽和结构验收以及工程竣工验收等工作。

c、对项目工程质量管理及创优活动进行策划、控制、管理及监督，主持对工程质量的定期检查、评议、整改及工程质量验评，召开质量专题会；负责从施工前的质量预控，到施工中的质量过程控制，以及施工完的质量检查验评等全过程质量管理工作；负责对工程中出现的不合格品进行控制，并制定和组织实施纠正预防措施。

d、制定措施确保工程中测量标识的准确性，对工程建筑物定位线、水准点等重要的测量标识亲自复检。指导、监督项目经理部文件和资料的控制工作、质量记录的控制工作。

e、负责编制项目经理部的日常培训计划；领导开展 QC 小组活动和技术、质量攻关工作，推行全面质量管理活动，保证工程质量合格率 100%，优良率 90%以上；负责组织项目新技术、新材料、新工艺的推广和应用，及时做出科技总结。

f、加强对劳务队的质量管理，把施工质量与施工队工费紧密挂钩，调动参加施工的全体人员搞好质量的积极性，保证分部分项工程都达到预定的质量目标；

参加经营管理决策，参与分供方和分包商的选择和考评工作，对

物资采购合同、工程分包合同、劳务分包合同的签订以及付款，行使“质量”一票否决权。

g、采用新技术、新工艺，分析经济、技术指标，优化施工方案，努力降低施工成本，实施好成本节约计划；

3) 工程部

工程部的职责是进度管理和现场文明施工和环保管理，主要工作包括：

a、与项目总工程师共同编制项目总工期控制进度计划与年度计划，按照年度计划要求，编制季度、月度和周进度计划，并对施工进度管理进行策划和控制，确保总工期的实现；

b、负责对包括其他承包人在内的工程总体施工计划的安排、日常协调和管理，做好各专业工程间的交叉作业综合平衡工作；

c、为业主指定分包商作好配合服务工作。向业主指定分包商提供足够和无障碍的工作面、临时水电接口、所需的脚手架、垂直运输机械（现场已有）等支持配合；

d、负责现场总平面布置、文明施工、环保和成品保护管理工作；

e、掌握现场施工进度、人员、机械状况，编制月度报告提供给监理工程师；

f、负责工程保修服务工作。

4) 安质部

主要职责是负责项目安全管理工作，主要工作包括：

a、对所有进场人员进行安全意识教育，建立健全安全管理制度；

b、保证各种安全技术资料和基础台帐齐全，并按时上报。

c、督促各级各类人员履行安全生产职责，对特种作业人员持证上岗情况进行检查，定期对防护、外架、临电、机械进行安全检查，对发现的问题下发整改通知单并限期整改。

劳动力安排计划

第一节 劳动力安排计划及其保证措施

根据施工进度要求，决定采取“紧密配合、见缝插针、平行流水、立体交叉”的组织形式，确保每一项计划切实完成。在项目劳动力配制上，坚持“计划管理、定向输入、统一调配、合理流动”，以各工种责任，承包合同组织优质高效的施工。在施工过程中，针对工序、工种要求不同合理安排施工队伍。如因外部因素影响施工工期，我公司将采取积极方法，增加劳动力投入，延长工作时间，保证不因劳动力不足而延误工期。

为实现与甲方之间约定的工期，本工程在实施过程中，切实作好资源优化配置。

1、人力资源配置

按照项目法的施工要求，项目施工实行管理层与作业层分开，项目经理部依据各施工进度情况，对各施工队、配合单位施工任务的工程量及操作工人的技术等级进行比较分析，组织足够的人员进场作业。

2、劳动力组合

合理而科学的劳动力组织是保证工程顺利进行的重要因素之一。根据工程实际进度及时调配劳动力。我们将通过挑选择优指定最优秀

的施工班组进驻本现场，并分级签定经济承包合同。进场前进行入场的安全知识教育，认真组织技术交底。

3、劳动力管理

劳动力的管理是企业的重要组成部分，也是工程管理的重要组成部分。劳动管理的任务是在工程施工过程中，对有关劳动力进行计划、决策、组织、指挥、监督和调度，从而协调职工的工作，充分发挥职工的积极性，不断提供其劳动生产率。

3.1 充分挖掘劳动资源，合理安排和节约使用劳动力。

3.2 正确处理国家、集团和劳动者个人的利益关系，充分调动工人的积极性。

3.3 编制劳动力使用计划，合理、节约、控制使用劳动力，改善劳动组织，完善劳动的分工和协作关系，制订劳动力调配管理办法，挖掘劳动潜力。

3.4 建立健全劳动定额管理制度，确定合理定额水平，监督劳动定额的使用。

3.5 合理执行工资制度，控制工资限额，搞好工资分配，正确掌握奖惩制度。

3.6 编制劳动力计划，确定计划期内劳动力的需要量，随着施工过程的进展合理调整劳动力，保证劳动力的协调和合理使用。

4、劳动力配备计划

4.1 劳动力配置措施：选择成建制的、能打硬仗的、并有施工经验的施工队伍组成作业层，承担本工程的施工任务。某些特殊原因造

成工期延误时，项目经理部将集中优势兵力把损失的时间抢回来，对工作面较大的分项工程通过增加人手、全方位施工以赢得进度；对工作面较小而难度又大的分项工程，则选派技术最好的专业师傅精工细作、加班加点。

4.2 施工操作人员是工程质量的直接责任者，故从施工操作人员自身的素质以及对他们的管理均要有严格的要求，对操作人员加强质量意识的同时，加强管理，以确保操作过程中的质量要求。对每个进入本项目施工的操作人员，均要求达到一定的技术等级，具有相应的操作技能，特殊工种必须持证上岗。对每个进场的劳动力进行考核，同时，在施工中进行考察，对不合格的施工人员坚决退场，以保证操作者本身具有合格的技术素质。施工队伍进场严格执行入场教育制度。施工技术人员必须对他们分别进行安全管理制度教育、质量意识教育和操作技能的教育，提高他们的质量意识，自觉按操作规程进行操作，在质量控制上加强其自觉性。

4.3 施工管理人员，应随时对操作人员所施工的内容、过程进行检查，在现场为他们解决施工难点，进行质量标准的测试，随时指出达不到质量要求及标准的部位，要求操作者整改

4.4 加强岗位培训。对一些高、难、新技术的岗位施工人员由熟练工人带培，进行岗位技术训练。

4.5 指定专人管理，随施工，随检查，随指导，发现问题并纠正。保持队伍相对稳定，从生活上关心帮助，解决他们的后顾之忧。实行优质优价，调动他们创优质树名牌的积极性，促进工程质量的提高。

4.5.1 项目经理：且有极强的敬业精神及综合素质高的同志。

4.5.2 项目副经理：将选派具有丰富施工经验的年轻同志担任。

4.5.3 其他成员：其他主要的项目管理人员如项目技术负责、项目工程部成员等由具有大中专以上学历及具有丰富的施工项目管理经验的同志担任。

4.5.4 持证情况：保证项目经理部所有管理人员及特殊工种的工人均持证上岗。

5、劳动力配备计划说明

5.1 本工程劳动力配备计划是根据招标文件提供的设计图纸、有关的预算定额、劳动定额和总进度计划编制的，主要反映工程所需各种技工、普工人数，它是项目部控制劳动力平衡、调配的主要依据。

5.2 为了确保本工程施工总进度计划目标的实现，劳动力的投入按阶段配备，重点控制劳动力配备。

5.3 设备通讯资源

现场每个施工队配备一部手提式对讲机，施工经理及项目经理配备移动电话，确保与业主、设计单位的联络。

6、劳动力管理

项目部进场后，按照各分项工程的计划施工时间、工作量、及时安排劳动力进场，做好接受前期定位放线、临建搭设以及和有关单位、部门的配合工作，缩短准备周期，迅速打开工作面，使本工程的建设早日进入正常施工的运行轨道。进场施工人员的有关证件，如就业证、上岗证、身份证、健康证等复印件，由项目部劳资员统一登记造册进

行保管，项目部严格掌握劳动力的流向。对进入本现场的操作工人，由项目部组织进行本工程将可能遇到的施工、技术、工期、安全、质量及文明施工等方面的交底工作，使之了解和适应本工程的施工要求。根据工程总体控制计划，工程量、装修、机电安装的需要，合理投入劳动力，结合各阶段的施工需要，随时调整劳动力的投入，且始终处于动态控制中。如果我公司中标则再根据实际工程量的详细情况进行调整。

7、劳动力配备计划及其保证措施

根据本工程的特点，公司先行对各专业作业队进行筛选审查，确定后进行培训和技术交底。按施工进度计划和各工种工序的特点分别组织进场作业。工程所需的项目经理、项目负责人、技术负责人、安全员、质检员、预算员等项目管理人员均为开工前，准备时期进场。组织进入施工现场的人员经职业道德、质量意识、安全意识为主题的培训；根据工程特点、技术难点、四新技术的应用，组织作业人员技术操作培训。

7.1 项目部施工人员进场应即对总体工程量进行复核，再按照进度计划要求和现场情况作出详细的劳动力进场计划报送公司劳资部门。

7.2 劳资部门依托公司的劳动力资源优势，抽调考核合格的富余施工班组，按时段要求分批进现场。

7.3 选择性的组织部分施工队伍安排在适当的区域进行施工作业，并重点考核，以促进班组工艺上的学习交流和技术竞争，同时对劳动

力数量的满足也有进一步的保证。

7.4 对已进场的队伍实施动态管理，不允许其擅自扩充或随意抽调，以确保施工队伍的素质和人员相对稳定。

7.5 现场管理人员应对现场作业情况有充分的预计，及时调整计划。

7.6 根据现场的情况做好各施工区内的劳动力调配工作，以便集中力量对重要部位和主控工序进行施工，满足进度需求。

7.7 必要时安排加班作业，同时作好安全及后勤保障工作。

7.8 劳动力的技术保证措施

7.8.1 按照“质量管理措施”的要求，在施工班组间开展竞赛活动，奖优罚劣，对不合格的班组予以清退出场。

7.8.2 对现场施工队伍严格审查，班组必须配备兼取的一定数量的进行协调、质量、安全管理的人员。

7.8.3 加强现场教育的培训工作，定期组织劳务单位技术骨干的质量、安全、工艺技术培训，不合格的操作工人不允许上岗。

7.9 施工的劳动力保证措施：

7.9.1 公司劳资部门将组织大批与我公司长期合作的班组进场，这些技术工人参与我公司多项工程的施工作业，组织纪律强、综合素质高。

7.9.2 区分不同的装饰区域，使用不同技术等级的工人，更好的处理成本-质量-工期间的关系。

7.9.3 按照“质量管理措施”的要求，在施工班组间开展竞赛活

动，奖优罚劣，对不合格的班组予以清退出场。

7.9.4 对现场施工队伍严格审查，班组必须配备兼取的一定数量的进行协调、质量、安全管理的人员。

7.9.5 加强现场教育的培训工作，定期组织劳务单位技术骨干的质量、安全、工艺技术培训，不合格的操作工人不允许上岗。

7.9.6 对新调入人员进行现场技术、安全教育，做好技术、安全交底卡的签证；

7.9.7 教育班组成员合理使用原材料，做到工完料尽场地清，搞好现场文明施工；

7.9.8 在进场初期，就按照施工进度计划和劳动力计划的要求，落实各阶段开工的各个班组人员，分头做好班组人员的思想工作；

7.9.9 项目部将召开由公司领导参加的现场动员大会，鼓舞士气，明确目标，同时宣布评选先进生产者的办法和奖励措施，鼓励人人争当先进；

7.9.10 按时上岗的奖罚制度，严格执行。

第二节 劳动力安排计划

（一）劳动力组织原则

1、劳动力组织按不同阶段，分别考虑和安排。为保证施工质量，提高效率，便于核算，作业班组保持相对稳定，并隶属于项目经理部统一安排，统筹调度。

2、劳务作业队伍由项目经理部择优录取，与其签订劳务合同，规定其工期、质量、安全要求，明确承包任务，工程量结算方式和奖

惩的措施。

(二) 人员培训计划

| | | |
|---------------------------|---|---------|
| 项目经理、工长、 质安员、内业技 术员 | 1、建筑工程质量检验评定标准； 2、建筑施工验收规范； 3、建筑工程质量管理和质量控制； 4、本单位编制“质量保证计划和质量保证措施”； 5、“施工组织设计”； 6、工程施工技术资料管理办法。 | 中标后 3 天 |
| 计量员、试验员 | 1、计量、检测设备管理规定； 2、材料取样、送检规定； 3、“质量保证计划和质量保证措施”； | |
| 测量员 | 1、经纬仪、水准仪操作规程； 2、仪器使用、维护管理规定； 3、保证计划和质量保证措施。 | 进场操作前 |
| 材料员、采购员、 库管员 | 1、检验和试验规定； 2、验收、入库、防护管理制度； 3、取样送检规定； 4、保证计划和质量保证措施。 | 进场操作前 |

| | | |
|--|---|-------|
| 电(气)焊工、防水工、安装电工、设备调试工、钢筋工、木工、瓦抹工、混凝土工、管道工等 | 1、技能培训，岗位安全操作规程； 2、施工安全操作规程，施工现场管理制度； 3、保证计划和质量保证措施； 4、分项工程施工验收规范，质量检验和评定标准； 5、作业指导书。 | 进场操作前 |
| 钢筋工、木工、瓦抹工、混凝土工、杂工 | 1、指导书； 2、现场管理制度； 3、施工安全技术操作规程； 4、部分项工程质量标准。 | 进场操作前 |

(三) 劳动力计划

施工前根据工程量计算劳动力需用工日，根据施工进度计划合理组织流水作业、交叉作业、平行作业，保证劳动力不浪费，不影响工期，质量、安全有保证而制定《劳动力计划表》，提前作好当地雇工招聘及岗位培训准备工作。

第四节 材料组织、采购和设备组织安排计划

一、材料供应计划

首先项目经理对施工现场应有全盘的施工安排和周密的计划，做到在保证质量、工期的同时制定每日、每周的安排计划，对机具、材料的进场提出意外应急计划，并提前制定应急措施。

1、材料方面

1) 材料采购计划一般提前 1-2 周天提出，并提前寻找货源及询

价，做到不因材料采购而影响工期，公司仓库对各种材料应有一定储备，若在施工中某种材料不能及时到现场时，应千方百计、多方了解向有关单位及时联系和购买，以保证工期、质量，确保材料能及时进场。

2) 公司向项目提供合格供货商名录，在各项工程施工半月前，现场材料组，尤其是采购人员需与业主一起落实好厂家货源，提前提供样品，给业主和设计单位确认，采用“货比三家”比质、比价、比服务的原则进行运作，特别是所用水泥要三证齐全，确保工程质量，一旦出现短缺，应立即另找第二家或第三家，如还有困难时可与我公司的物资供应公司联系，启动多点来形成多渠道的物资供应网络。

3) 砂、石等地材受季节变化，经常影响正常施工，根据市场变化规律，并客观评估市区级重点工程分布情况，地材需要时间与数量，项目应在地材丰产期内根据施工需用数量，尽可能储备多一些，以便顺利渡过地材低产期。

4) 场外材料、半成品的贮备量应比实际需用量多一些。

5) 对业主提供的物资供应单位进行有效的控制，使其能满足施工需要，在合同中规定双方的责任，将业主提供的物资列入采购计划，按规定对其进行验证、储存和保管，出现问题加以记录和及时处理。

6) 产品标识与可追溯性管理

严格按照公司程序文件运作，做到材料采购、验收、检验、使用等环节的可追溯性。对材料在记录上和实物上进行标识，对重要材料还要记录，跟踪其使用部位，对施工过程在记录上和实物上标识，特

殊工序还要记录、跟踪其使用部位。

7) 原材料的验收及试验

材料优劣直接关系到工程质量的好坏,为此各种原材料特别是水泥(本工程混凝土采用商品砼)、钢材进场必须有出厂合格证明书。水泥、砂、石等材料进场后必须检验合格方可使用,施工工地设专职检验员,及时将各种材料送检,经检验不合格的材料及时封存退货。

8) 不合格产品的控制管理

对原材料、半成品及工序中不合格的及时标识、隔离、审批并采取相应的处理措施。不合格的材料坚决不能使用,做到不因材料质量问题而影响工期。

9) 搬运和预防措施管理

对施工材料的搬运、储存、保管和交付进行严格控制,防止其损坏或变质。

10) 材料部门根据材料计划要求提前进行市场摸底询价,需业主审价的材料提前送样请业主认定,使工程材料的供应充足、及时,材料员与工长、内业技术配合,做好季节性材料储备。

11) 及时制定、核实预制构件加工计划,以满足订货、加工的必要时间,保证构件能按期交付安装、使用。

12) 加强施工的预见性,所有材料及半成品供应应较实际进度提前 3—7 天进场,确保施工顺利进行,各种材料及半成品检验数据均应同时进场。

2、机具、设备方面

1) 施工阶段的机具，应根据所需用量计划，再附加一定的备用量。

2) 使用频率较高的机具需配备足够的易损零部件或总成件，保证随时发现问题随时修理，以满足施工需要，如我单位不能保证某种机具及时到现场，采用到别的单位进行租赁的办法解决。

3) 现场施工机具设备的管、用、养、修由专人负责，一旦出现问题，必须及时抢修。

总之，施工经理部应急工程之所急，想工程之所想，应做到广开门路、有备无患、千方百计，掌握市场的材料、机具、设备等信息，以确保工程顺利施工。

二、材料使用计划表

(一) 周转材料需用计划

本工程初期拟投入足够的周转材料，以确保工程进度。先期投入的主要周转材料需用计划如下表：

主要周转材料进场计划表（暂定数量）

| 序号 | 名称 | 单位 | 进场时间 |
|----|---------|----------------|-------------|
| 1 | 钢管 | t | 开工前 3 天陆续进场 |
| 2 | 定型组合钢模板 | m ² | 开工后 1 天陆续进场 |
| 3 | 防水胶合板 | m ² | 开工后 1 天陆续进场 |
| 7 | 十字扣件 | 个 | 开工后 1 天 |
| 8 | 旋转扣件 | 个 | 开工后 1 天 |
| 9 | 直接扣件 | 个 | 开工后 1 天 |

| 序号 | 名称 | 单位 | 进场时间 |
|----|---------|----------------|---------|
| 10 | 绿色密目安全网 | m ² | 开工后 1 天 |
| 11 | 水平安全网 | 床 | 开工后 1 天 |
| 12 | 架板 | 块 | 开工后 1 天 |

注：以上数量随实际需要配置。

（二）主要施工材料用量和进场计划

1、主要工程材料需要量计划

本项目主要工程材料需要量计划详见工程量清单报价部分材料数量汇总。

2、主要施工材料采购计划

本项目主要建筑材料，主要从当地厂家、料场采购，按施工进度需要进场。

三、材料保证措施

做好材料计划，材料员提前订购，需要细加工的材料一定要早预订，不得因材料而影响工期。具体措施如下：

1) 多方联系供货方，并对供货方的生产能力、质量保证措施和信誉度进行调查，确保合格供货方供货。落实的供货方的供应能力要超过工地总需求量的一半以上。

2) 根据工程进度计划制定详细的材料供应计划，并提前通知供货方，以便于提前准备，并派专人巡视、落实供货方的准备情况。

3) 定期召开材料供货方会议，与他们加强沟通，共同明确材料的供应计划，共同解决材料供应中存在的问题。

4) 工地实验室负责对即将进场的材料进行提前检测，加强进场材料的质量检查，以防止不合格材料进入现场，影响工期。

5) 发现不合格材料的情况存在，及时与供货方共同分析原因，并帮助供货方制定解决办法，以便尽快重新组织生产。

6) 随时分析材料供应对工程施工产生的影响，有预见性的提前落实其他供货方，确保工程的顺利进展。

四、设备组织安排计划

(1) 大型设备进退场要求

1. 进入现场大门宽度应满足装货汽车进入，不小于 6 米。

2. 道路必须畅通，场地清理干净且宽敞，并能满足一部吊车和装货汽车同时作业要求。

3. 夜间进退场项目应提供照明，且满足夜间施工要求。

4. 设备进退场时项目部要机电人员、安全人员协助运输车司机、设备安拆单位相关人员。

5. 工程开挖后，工地预留道路的坡度必须满足汽车吊、平板车行驶，道路要夯实，避免车辆打滑等。

6. 设备安装附近如果有深坑的地方，应做好围栏等防护措施。

7、设备退场，解体的机械设备，需要汽车吊配合的，若受场地限制，非得将汽车吊停放在楼层面时，必须有技术部门楼板受力计算书，确保建筑物不受损坏或在解体过程中出现不必要事故的发生。

8. 设备进退场，现场施工人员，要认真察看地形，保证安全施工，特别注意设备堆放地，架空电线在安全范围，地面无拖地电缆。

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/275131243233011234>