

质量信得过班组申报材料



湖南建工大连港湾工程有限公司

HUNAN CONSTRUCTION DALIAN HURBOUR ENGINEERING CO,LTD

质量信得过班组申报材料

打造“港湾工程”品牌，铸就港口建筑一流企业

优质服务全面到位，项项工程用户满意

凝筑精品，追求卓越

大连港湾工程有限公司

大连港大港西区暗渠改线工程暗渠工程项目部

2020年8月20日

目 录

一、需求确定.....	2
1.1 明确定位	2
1.2 识别顾客及其他相关方	3
1.3 识别、确定关键需求.....	4
二、建设策划	6
2.1 确定关键改进工作	6
2.2 建立目标和测量指标	10
三、建设过程	11
3.1 提升人员素质	11
3.2 完善基础管理	13
3.3 改进和创新	28
四、建设成效	29
4.1 建设目标达成情况	29
4.2 顾客及其他相关方评价结果	36

一、需求确定

1.1明确定位

1.1.1班组建设的机遇与挑战

班组是企业直接组织员工完成生产任务的基本单位，是企业实施固本战略、把握机遇、迎接挑战、健康发展的基础。班组企业一切工作的立足点，只有把班组工作抓好抓实，才能强化劳动纪律，培养良好的职业道德，推进技术和管理现代化，企业才能稳步发展。招商局入驻辽宁港口、湖南建工集团收购港湾公司，内外因素要求班组建设更上一层楼，以适应新形势要求，更好的开拓、服务、占有市场。

1.1.2班组建设、组织结构与定位

大连港湾工程有限公司第大连港大港西区暗渠改线工程暗渠工程项目部，主要承担暗渠管线专业施工任务。

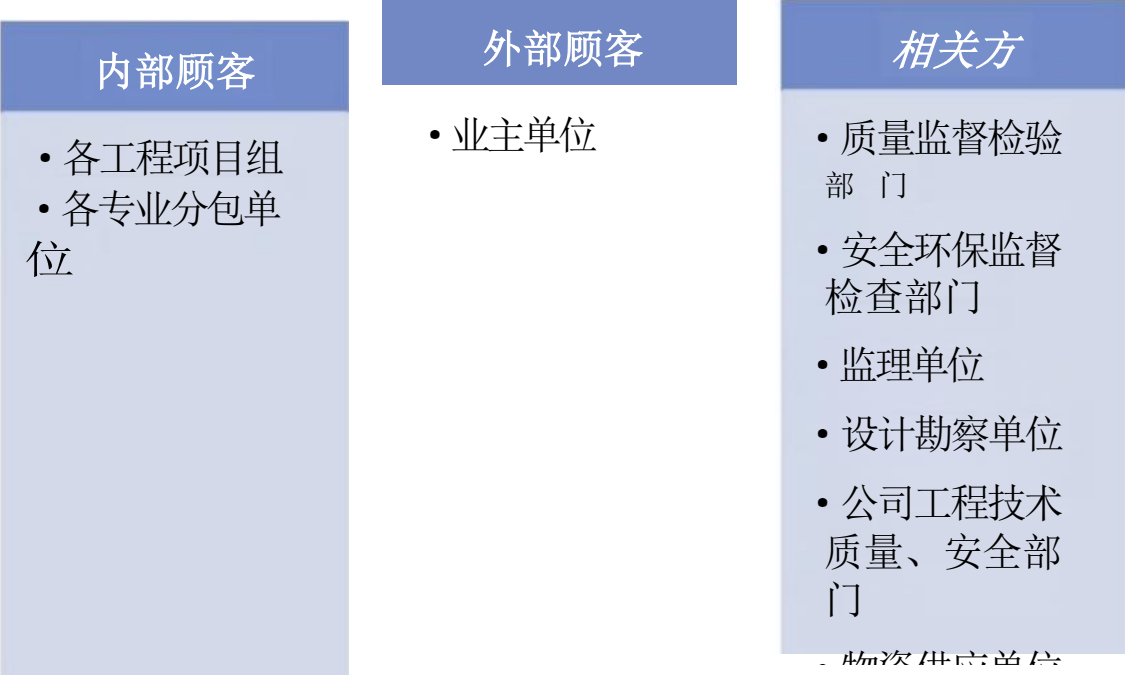
根据业主单位组织机构划分和公司职能部室划分，项目部设立了三部一室，组成由项目经理为领导，书记、总工、副经理共同协作的施工管理团队，对内对外开展相应工作。

项目部各部门人员

现代建设施工市场已经发展为资质等级明确，专业分工细化的形态，工程建设中表现尤为明显，单一的生产型、技术型或管理型项目部已经不能满足质量、安全和效率，在相同的专业技术能力前提下，要超出业主对工程建设的期望值，更有利于企业发展，因此项目部定位为“管理为主导，技术为支持，服务为理念”的综合型项目部。

1.2识别顾客及其他相关方

在工程建设业务上，项目部以施工合同、设计图纸、施工规范和公司管理制度为基础开展工作，对外接受业主单位和监理单位的管理和指令，与设计勘察单位开展技术交流；接受质量监督检验部门、安全环保监督检查部门的监督检查；检查物资供应单位提供的材料、设备和构配件等；对内接受本公司工程、安全、质量、技术部门的检查；为各工程项目组、各专业分包单位提供资源和支持，进行技术安全管理。因此内部顾客，外部顾客和相关方划分如下：



图一：班组内部顾客、外部顾客及相关方

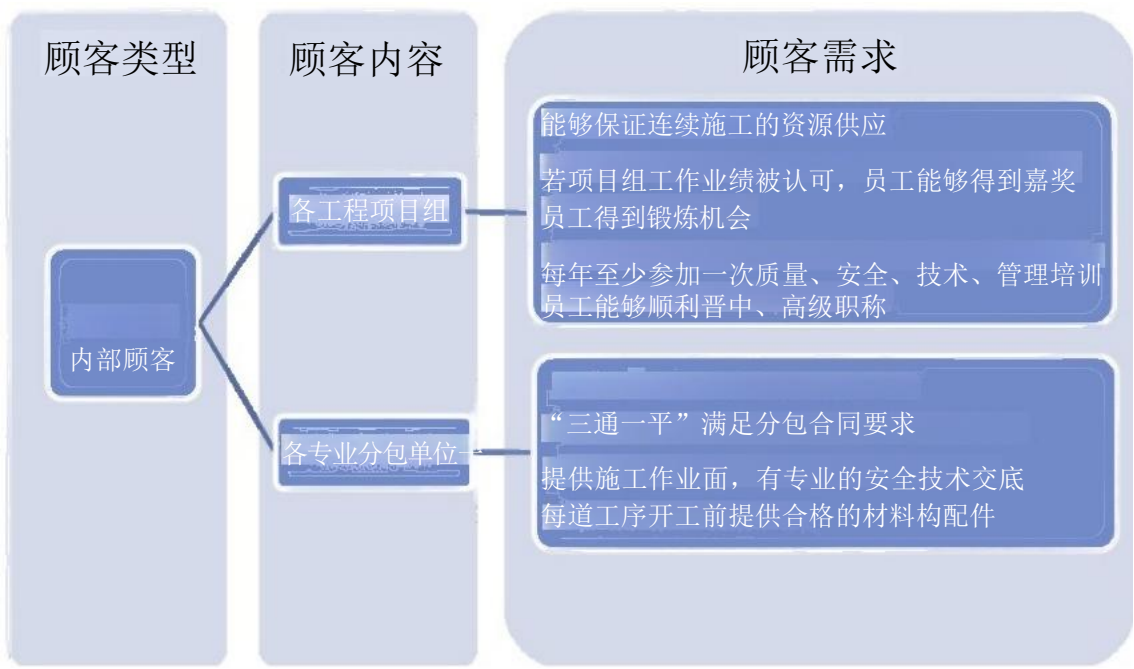
经过识别与分析，业主单位是班组唯一的外部顾客，也是关键顾客。

1.3识别、确定关键需求

1.3.1内部顾客关键需求

项目部对建设的各个工程项目统一管理，按需分配设备、施工材料等资源，力争满足工程项目能够按照合同要求完工。

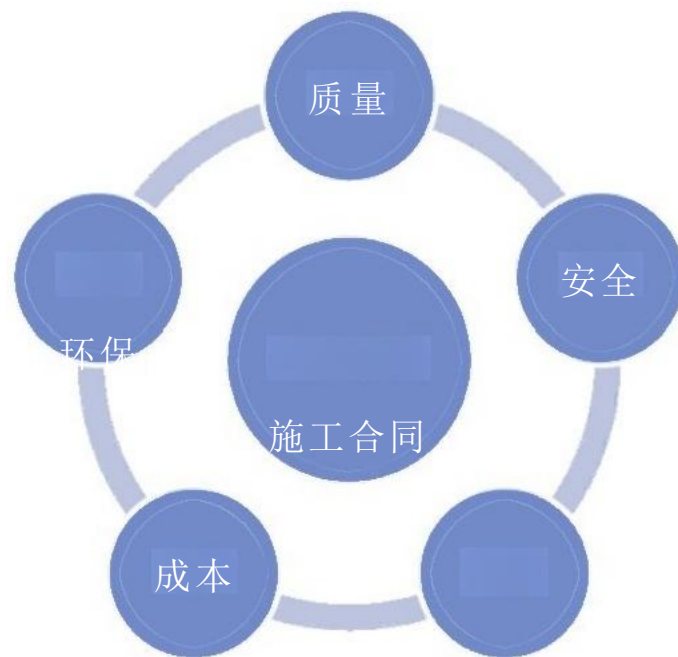
合理组织协调专业分包之间的工序衔接，加强质量控制，提高“三检”效率，提高检验批次合格率，保证各专业施工工序衔接顺畅。



内部顾客需求分析

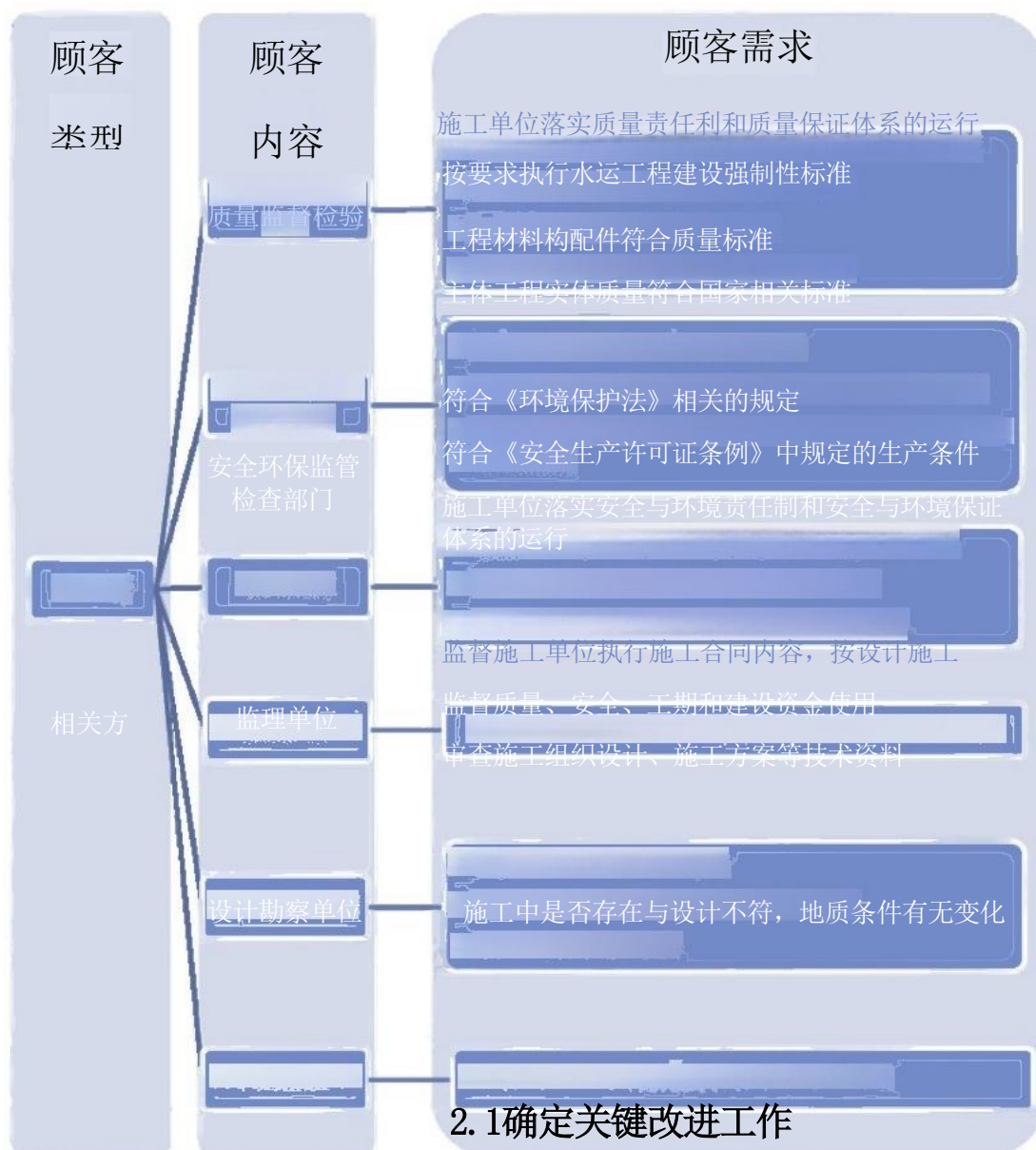
1.3.2外部顾客关键需求

业主单位对于建设工程的主要需求为质量、安全、进度、成本、环境保护等方面，对于施工单位来说，上述需求是建立在施工合同和法律法规基础上的，因此合同内容就是顾客关键需求。



1.3.3 相关方需求分析

影响工程项目的因素很多，施工单位除了履行合同约定，对业主负责，服从监理单位和公司管理之外，还要接受行业主管部门的监督检查，与勘察设计单位沟通交流，与分包单位、物资供应单位合作。了解顾客需求更有利于工程顺利完成。



2.1.1 员工能力评估

二、建设策划

相关方需求分析

项目部对员工展开调查评估，以便制定符合项目部“管理为主导，技术为支持，服务为理念”的内部策略。通过基础调查评分，总结出员工主要在职称、证书和岗位年限上存在差距，因此提高工作经验和取得执业证书是提高员工基础能力主要方向。

项目部人员岗位基础评分表

序号	人员	岗位	岗位年限	工作年限	学历	职称	证书	沟通能力	评分
1	李恒明	项目经理(兼书记)	6	24	4	5	5	10	28.5
2	孔为	副经理	6	29	3	4	5	9	26.3
3	周宏伟	副经理	9	25	3	4	5	8	26.4
4	付卓祥	工程部长	2	8	4	4	4	8	19.3
5	张兴	安全总监	2	28	4	4	0	7	15.9
6	王丽萍	行政主管	2	22	4	3	0	6	12.1
7	江静	成本合约		20	4	5	0	7	20.1
8	包志稳	水工主办	3	7	4	4	4	7	19.1
9	隋锡庆	土建主办	0	24	3	3	0	7	17.1
10	胡文典	市政主办	1	10	3	3	4	7	14.7
11	刘伟	管网主办	0	7	5	4	0	6	14.1
12	星会娟	预算员	0	7	5	3	0	6	18.7
13	杨茂盛	技术员	0	5	3	3	0	5	12.4
14	张殿林	质量员	2	33	1	1	0	5	11.6
15	许恺文	测量员	0	4	3	2	0	3	9.7
16	曲晓磊	核算员	0	8	3	2	0	5	12.7
17	孙靖	资料员	3	28	2	2	0	4	10.7
18	朱晖	安全员	0	22	3	3	0	8	11.7
19	郭强	安全员	4	24	3	1	0	5	10.1
项目经理，书记5分，总工，副经理4分，部门长3分，主办技术员2分，技术员1分 硕士或双学位本科5分，本科4分，专科3分，高中2分，初中1分。 一级建造师、造价工程师、高级工程师、高级技师、安全工程师每项5分 二级建造师、中级职称、中级技师、特殊工种每项4分 助理工程师3分，员级2分，其它1分 服务与沟通能力采用员工主观互评打分方法，10分为满分									

在人员基础评分的基础上，项目部开展互评与自评，通过评估分析，使各员工对于提高自身的能力有了清晰认识，也明确了提升方向。

项目部人员能力评估表

序号	人员	团队意识	质量意识	服务意识	工作效率	责任意识	个人能力	创新意识	工作结果	评分
1	李恒明	10	8	10	9	9	8	7	28	89
2	孔为	10	8	8	8	9	8	9	27	87
3	周宏伟	9	9	8	8	8	8	8	27	85
4	付卓祥	10	7	9	9	9	7	7	28	86
5	张兴	6	6	7	10	8	8	8	24	77

序号	人员	团队意识	质量意识	服务意识	工作效率	责任意识	个人能力	创新意识	工作结果	评分
6	王丽萍	5	8	10	8	7	5	8	21	72
7	江静	8	8	7	8	7	8	10	25	81
8	包志稳	9	9	8	8	8	8	8	27	85
9	隋锡庆	7	7	8	8	10	8	6	24	78
10	胡文典	5	7	8	8	10	8	5	22	73
11	刘伟	5	8	10	8	7	5	8	21	72
12	星会娟	10	7	8	6	7	7	5	22	72
13	杨茂盛	6	7	7	5	7	6	8	20	66
14	张殿林	8	6	8	7	6	5	7	19	66
15	许恺文	5	8	7	6	5	7	6	19	63
16	曲晓磊	7	6	6	8	10	6	5	21	69
17	孙靖	8	6	7	5	5	6	7	18	62
18	朱晖	5	8	8	7	8	7	5	21	69
19	郭强	5	6	8	8	6	6	8	21	68
自评与互评结合打分，工作结果30分，其他项各10分										

2.1.2分析内外部因素

为了能够顺利展开工程施工，使项目部运转快速步入正轨，项目部领导班组组织全体员工共同开展整体评估工作，找出自身的优势和不足，以便制定相应的措施提高管理水平。

外部因素	内部因素	优势 (S) 1、具有行业一级资质 2、行业圈子小，与业主沟通顺畅 3、班组领导经验丰富 4、物资渠道稳定	劣势 (W) 1、班组成员磨合不足 2、技术人员能力不均衡 3、在建工程多，资源分散 4、前期需要投入较多资源
	机遇 (O) 1、各级政府重视	SO 1、在公司资质范围内可承	WO 1、以老带新，简单工程多

2、巨大的建设发展空间	揽内大部分的工程施工	用新人，以提供学习机会
3、建设周期长，需求多	2、工程安全质量进度成本	2、明确岗位分工职责
4、工程难度处于平均水平	在可控范围之内	3、相似工程统一资源管理
挑战(T)	ST	WT
1、受政策和经济形势影响	1、依托公司可快速有效获得市场信息	1、引入精细化管理，合理分配资源
2、业主要求高、需求变化快	2、加强与业主单位沟通联系，增加彼此了解	2、鼓励创新创优，提高竞争力
3、同类企业之间竞争激励	3、寻求与其他专业施工单位合作机会	3、到其他施工单位参观学习，提高自身能力
		4、从公司获取相关信息

2.1.3分析对比找差距

对员工进行评价和对内外因素评估之后的结果只能作为静态的参考，补足了上述差距不代表能够达到业主要求，因此还需要与其他企业进行比较，真正做到知己知彼。通过分析建设要求和今后发展的预测，项目部对下列工作展开对比分析。

序号	对比内容	不足之处
1	队伍建设	人员分散多地，队伍磨合不足，项目部文化特点不明显
2	人才储备	队伍年轻化，经验不足
3	工作执行效率	效率较低，常压哨完成任务或完成度不够
4	分包单位管理水平	对分包单位指令不清晰，管理方法落后
5	施工进度管控水平	施工进度控制方法落后，赶工措施力度小
6	机械调遣能力	对机械了解不足，调遣水平落后
7	混凝土构件表观质量	质量控制措施不完整，管理力度不足
8	成品保护水平	保护措施不足
9	内业资料完成效率	资料进度落后，资料管理水平低

10	安全文明施工水平	施工现场混乱，安全文明标示不到位
11	临时工作完成效率	临时工作完成效率低，资源分配不科学
12	与业主、监理单位的有效沟通	沟通顺畅但是方法和渠道较少

2.1.4确定关键改进工作

通过对内部、外部的分析评估，与外单位比较后，项目部找出了关键改进工作，制定了切实可行的改进工作方案。

序号	关键改进工作	改进方案
1	队伍磨合不足	按工程项目分组， <u>建立</u> 项目组之间交流与监督机制，组织学习工作流程，交流工作方法
2	项目部文化特点不明显	开展项目部质量文化建设活动
3	<u>员工经验</u> 欠缺，持证人员少	以老带新，简单工程多用新人，奖励员工考证
4	工作任务执行效率低	区分重点工作，优化工作流程，减少内部时间消耗
5	<u>工程进度控</u> 方法落后	组织学习培训，优先使用信息化 <u>进度控制</u> 工具
6	质量控制措施不完善	参加质量培训， <u>建立</u> 质量考核和奖惩机制
7	管理力度不足和方法落后	每年组织到外部交流学习经验，并开展学习专题会
8	对机械了解不足	组织技术人员了解机械，熟悉工作原理
9	成品、半成品保护措施不到位	到外部交流学习经验，鼓励采用创新方法
10	资料管理水平低，进度滞后	组织参加培训， <u>建立</u> 资料 <u>进度</u> 管理机制
11	安全文明施工管理不到位	加强安全文明施工思想教育，定期组织 <u>检查</u> 和演练
12	施工资源分配不科学	<u>建立</u> 资源台账，采用信息化方法管理
13	沟通方法和渠道少	邀请业主、监理单位到项目部参观考察，提出改进意见，交流工作方法

2.2建立目标和测量指标

2.2.1建立目标

改进方向	目标	测量指标	测量方法或目标
------	----	------	---------

基于项目部自身定位和对关键改进工作的分析，将“创建公司优秀项目部，培育优秀员工”作为项目部建设目标。

2.2.2建立测量目标

项目部从队伍建设，人才培养，提高管理和技术进步四大方向建立测量目标体系，针对关键改进工作逐一细化落实。

关键改进工作目标清单

改进方向	目标	测量周期	测量方法与目标
------	----	------	---------

队伍建设	交流座谈	每月	70%以上人员参加
	内务评比	每月	全员
	团建活动	春季、冬季	80%以上人员参加
人才培养	员工讲座	每周	轮流讲课，内部考试
	公司培训	每年	按公司规定
	外部培训	每年	按公司规定
	考专业证书	每年	符合考试要求人员均要参加
提高管理	学习公司制度	每周	部室和项目组参加并考核
	年度质量活动	每年	各工程项目组参加并按检查
	平安工地活动	每年	全员参与
	QC小组和创优工程	按工期	现场实测
	质量通病治理	按工程	在关键工序开展
技术进步	合理化建议评比	每年	按公司要求参加
	科协投稿	每年	按公司要求参加
	外部培训学习	按公司标准	按公司要求参加

三、建设过程

3.1提升人员素质

鉴于项目部中青年人员比例较大，技术经验不成熟的现状，项目部根据在建工程开展员工讲座活动，形成了良好的学习风气。



员工每周轮流讲课



学习测量知识

组织内部培训的同时，项目部邀请公司和外部技术专家来到项目部开展各类培训，理清思路，拓展视野。



邀请专家培训

除了内部培训之外，项目部积极参加公司总工办组织的各类外部培训、技术评比活动、合理化建议和科技成果申报等各类技术质量活动。



大连港湾工程有限公司

DAUHAN HAABOUR ENGINEERING CO., LTD.

提高预制暗渠构件安装质量

QC小组活动成果汇报

汇报人：包志稳

大连港湾工程有限公司



The image shows a template for a QC Group Activity Results Report. It features a light gray background with a faint world map. On the left, there are four circular icons: a night cityscape, hands shaking, a person working at a desk, and a person using a tool. The company logo and name are at the top right. The main title is '无支撑钢板桩止水结构应用 QC小组活动成果汇报' (Application of Non-Support Steel Sheet Pile Water Stop Structure QC Group Activity Results Report). The date '2020.09.01' is in the top right corner. At the bottom right, it says '汇报人：包志稳' (Reporter: Bao Zhizhen) and '19'.

大连港湾工程有限公司

DAUHAN HAABOUR ENGINEERING CO., LTD.

无支撑钢板桩止水结构应用 QC小组活动成果汇报

汇报人：包志稳 19

大连港湾工程有限公司

各类外部技术质量活动信息

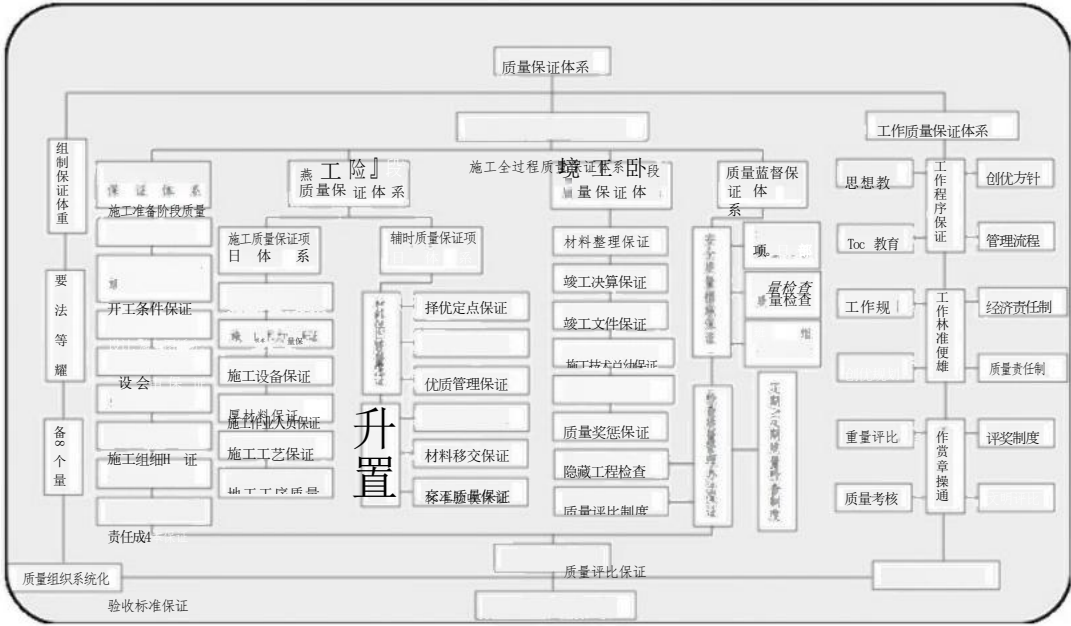
3.2完善基础管理

3.2.1产品和服务质量管理

项目部以“凝筑精品，追求卓越”的企业精神，“优质服务全面到位，项项工程用户满意”的服务理念和“打造‘港湾工程’品牌，铸就港口建筑一流企业”的公司愿景作为企业文化的出发点展开各项工程的产品和服务质量管理工作。

(1) 建立质量体系

项目部根据公司质量、环境和职业健康体系文件建立了项目部工程质量管理体系，制定了工程质量管理方案和工程质量创优计划，并针对方案和计划开展质量检查活动，同时注重提高施工技术人员知识储备。



质量管理体系

通过教育使员工重视质量、想着质量、追求质量，树立质量就是生命线的意识，努力营造人人为追求安全质量的良好氛围，为稳步推进安全质量管理工作奠定坚实基础。同时，积极开展安全质量专业知识培训，使员工能够正确按照PDCA 循环要求开展安全质量工作。



开展质量学习活动

(2)开展质量工作

项目部对施工原材料、半成品严格检查，对施工工序全程监控，尤其重点检查隐蔽工程。各分部分项工程均编制了施工方案，并针对方案内容和方案实施情况开展专题会议。



钢材进厂抽检和半成品材料归类存放



钢筋、尺寸质量检查



混凝土入模前检查和成型后自检

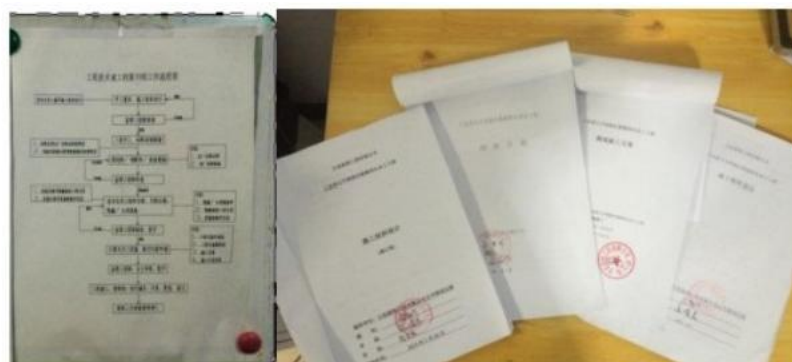
项目部为保证创建优质工程，编制了创优工程计划，并按照工程分部分项划分表，对所有关键工序均制定专项施工方案，在正式施工前，开展典型施工。所有工序均以技术交底和职业健康安全环保交底方式落实到个人，做到所有参与施工人员均受到培训。



安全专项施工方案审批和专家论证意见书

项目部积极开展“质量安全年”活动，专门成立安全质量检查小组，由项目总工带头，组织分项技术负责人对分部分项工程不定期质量检查。

项目部依照设计文件及规范要求，同监理工程师一道，严把质量关，尤其注重施工过程质量检查，现场各道工序都严格按“三检制”进行验收，对现场提出关于质量、安全、文明施工等方面的问题，指定责任人限期整改，并安排专人检查整改落实情况，并在质量例会中进行评价和总结。



技术档案流程图和各类施工方案



QC质量小组活动



质量规范学习和考评

3.2.2顾客管理

(1)内部顾客管理

项目部以完成合格的施工项目为内部顾客(项目组成员和分包单位)的共同目标,完善内部管理制度,互相建立信任关系,为员工提供良好的沟通环境和渠道,在此基础上促进各项目组之间、各员工之间建立团结、坦诚、和谐和共同进步的团队氛围;对分包单位,项目部本着志同道合,同舟共济和凝筑精品的理念,建立科学的管理制度和办法,为其创造良好的施工条件,也要求分包单位以优质的各施工环节作为回报。

(2)外部顾客管理

项目部从施工合同着手，将“优质服务全面到位，项项工程用户满意”的服务理念向业主单位展现出来，想客户所想，急客户所急。积极参与业主单位组织的各项施工生产评比活动，以出色的成绩赢得业主的信任。



为客户讲解施工过程

3.2.3制度管理

项目部结合公司管理制度和建设实际情况制定了各类制度并组织全员学习。将各部门各岗位责任制落实到人，并在相应的责任状中签字。

2	大连消用工程有限公司	9	太语德湾工程有限公题
技术员(施工员)的安全生产责任制		所修同全生市市行制	
1882210+T1	0	B. 如度w 在罗@BE B对 a 组 1BR*	
WR 生P4* 格B, mPma 日务采人 a#m		A CR*6*58*s+*= *	**
0*	*N*	AcE@L*4F8EESEFa	
*交m 部实和是的自			
以ARG*+R*-A**an			
wetemas0magi02, Baa%a*amam 地堤题析,			
①四卫进有型态			
B. **sS (级分作)人和务。在W**			
R8@H4D. TEA	2. 2 d a		
6.8RN80.P 和集1028的8们*本文**			
8*1*8*	aa		
L. **au20LamaaB	说 自 8 . 4		
8学4*2818期, *8定2级月法连受家金度人 的有内			
ams+m0mA	a**作a中 m所*家全册。		
L. ts*tgenema	和, 设、传来, 工思产和低程甲		

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/488115107024006056>