

# 清水混凝土施工各项管理计划

## 目 录

7.1 绿色施工管理计划 .....	1
7.1.1 绿色施工管理目标 .....	1
7.1.2 绿色施工组织机构和职责分工 .....	3
7.2 进度管理计划 .....	6
7.2.1 确保工期的组织措施 .....	6
7.2.2 保障清水混凝土施工阶段进度计划实现的措施 .....	7
7.2.3 确保工期的管理措施 .....	8
7.2.4 确保工期的技术措施 .....	9
7.2.5 确保工期的经济措施 .....	10
7.2.6 劳动力组织投入保障措施 .....	11
7.3 质量管理计划 .....	11
7.3.1 工程施工质量分解目标 .....	11
7.3.2 项目质量管理的组织机构并明确职责 .....	12
7.3.3 确定质量控制点 .....	14
7.3.4 现场质量管理制度 .....	14
7.3.5 质量保证措施 .....	15
7.4 安全管理计划 .....	16
7.4.1 安全管理目标 .....	16
7.4.2 安全管理组织机构和职责分工 .....	17
7.4.3 职业健康安全重大危险源 .....	19
7.4.4 施工现场安全生产管理制度 .....	20
7.4.5 施工现场安全生产管理制度 .....	20
7.4.6 职业健康安全保证措施 .....	21
7.5 成品保护计划 .....	28

## 7.1 绿色施工管理计划

### 7.1.1 绿色施工管理目标

#### 1、绿色施工总目标

表 7.1.1-1 绿色施工总目标

创优奖项	创优方	评优依据	进度
符合 GB/T 24001-2004《环境管理体系要求及使用指南》的要求	施工方	《环境管理体系要求及使用指南》	持续中
中建八局绿色施工达标工程	施工方	《建筑工程绿色施工评价标准》	持续中
广东省绿色施工示范工程	施工方	《建筑工程绿色施工评价标准》	持续中

#### 2、绿色施工管理目标

1) 节能降耗，减少污染，达标排放，创局绿色施工达标工程，确保“广西区绿色施工示范工程”。

2) 做到施工不扰民、无投诉；减少场地干扰、尊重自然环境；减少环境污染、提高环境品质；降低资源消耗、节约资源；营造绿色建筑，实现“四节一环保、绿色施工”；做好工程周围公益、环保事业，创建绿色、和谐的周围生活环境。

#### 3、绿色施工目标责任分解

1) 环境保护指标见表 7.1.1-2。

表 7.1.1-2 环境保护指标

序号	主要指标	目标值
1	建筑垃圾	再利用率 and 回收率 35%
2	噪声控制	昼间 ≤ 70dB, 夜间 ≤ 55dB
3	水污染控制	pH 值在 6~9 之间, 其他指标达到《污水综合排放标准》
4	扬尘控制	扬尘高度: 基础阶段 ≤ 1.5m, 结构、安装、装饰施工阶段 ≤ 0.5m, 裸土绿化
5	光污染控制	达到环保部门规定, 做到夜间施工不扰民, 无周边单位或居民投诉
6	有毒有害废弃物	分类率应达到 100%

2) 节材与材料资源利用指标见表 7.1.1-3。

表 7.1.1-3 节材与材料资源利用指标

序号	类别	材料名称	工程量	允许损耗率及量	目标损耗率及量	目标减少损耗量
1	结构材料	钢材	520.338t	4.5%, 23.4t	3.5%, 18.2t	5.2t
2		商品砼	3500.6m <sup>3</sup>	1.3%, 67.6m <sup>3</sup>	1.05%, 54.6m <sup>3</sup>	13m <sup>3</sup>
3		加气砌块	268.5m <sup>3</sup>	5%, 13.43m <sup>3</sup>	4.5%, 12.08m <sup>3</sup>	1.35m <sup>3</sup>
4	周转材料	钢管	682t	1%, 6.82t	0.7%, 4.77t	2.05t

5		扣件	87689 只	4%, 3508 只	2%, 1754 只	1754 只
6		方木	365.9m <sup>3</sup>	3.2%, 11.71m <sup>3</sup>	3%, 10.98m <sup>3</sup>	0.7m <sup>3</sup>
7		模板	9000 m <sup>2</sup>	5%, 450m <sup>2</sup>	3%, 270m <sup>2</sup>	180m <sup>2</sup>
8	其他	就地取材, 500 公里以内的材料占总量 90%				

3) 节水与水资源指标见表 7.1.1-4。

表 7.1.1-4 节水与水资源指标

序号	施工阶段	目标耗水量
1	整个施工阶段	2.5m <sup>3</sup> /万元产值, 非传统水占总用水量的30%
2	桩基、基础施工阶段	8m <sup>3</sup> /万元产值
3	主体结构施工阶段	2.5m <sup>3</sup> /万元产值
4	二次结构和装饰施工阶段	2m <sup>3</sup> /万元产值
5	节水设备配置率	100%

4) 节能与能源利用指标见表 7.1.1-5。

表 7.1.1-5 节能与能源利用指标

序号	施工阶段及区域	目标耗电量 (≤kW·h /万元产值)
1	办公、生活区	2
2	生产作业区	23
3	整个施工区	25
4	节电设备(设施)配置率	90%

5) 节地与土地资源利用指标见表 7.1.1-6。

表 7.1.1-6 节地与土地资源利用指标

序号	项目
1	施工总占地面积控制在基坑面积的150%以内
2	临时设施占地面积有效利用率大于90%
3	办公、生活区占地面积: 4710m <sup>2</sup>
	生产作业区占地面积17万m <sup>2</sup>
	办公、生活区面积与生产作业区面积比率为2.8%
	施工绿化面积与占地面积比率为2%
4	原有建筑物、构筑物、道路和管线的利用情况
	计划利用场地西侧原有市政道路作为材料堆场
5	场地道路布置情况: 双车道宽度≤6m, 单车道宽度≤3.5m, 转弯半径≤15m

## 7.1.2 绿色施工组织机构和职责分工

### 1、绿色施工领导小组

组 长: 王云涛

副组长：王云涛

组 员：吕梦华、涂传斌、孙千淳

## 2、项目管理人员管理职责和权限

项目管理人员管理职责和权限见下表 7.1.2-1。建立绿色施工节能减排领导小组，项目经理担任组长、技术总工、项目副经理担任副组长，项目各部门人员任组员，编制了绿色施工专项实施方案，同时建立了绿色施工的相关制度，以指导本工程的绿色施工。

表 7.1.2-1 项目管理人员管理职责和权限

序号	姓名	职务	承担的主要工作
1	王云涛	项目经理	1) 贯彻国家及地方环境保护法律、法规、标准及文件规定。 2) 项目经理是施工现场环境管理的第一责任人，负责建立健全项目绿色施工及环境保护管理体系，组织体系运行管理。 3) 负责制定项目绿色施工及环境保护制度。 4) 负责分解环境目标，落实到人，并考核。
2	许天能	项目总工	1) 协助项目经理制定绿色施工及环境保护各项规章制度，并监督实施。 2) 主持编制项目绿色施工方案、项目环境管理方案、管理规划，落实责任并组织实施；组织项目经理部的环境意识教育和环保措施培训。 3) 组织人员进行环境因素辨识，编制重大环境因素清单和环境保护措施，组织环保措施交底并督促措施的落实。
3	吕梦华	生产经理	1) 组织生产，遵守环境管理制度，落实环境保护措施，确保实现环境目标。 2) 采取节能降耗措施，控制施工综合能耗达到项目策划要求，污染物达标排放。 3) 组织环境管理工作信息分析，编制项目的纠正和预防、改进措施，组织修订环境管理制度
4	吴嘉佩	资料员	绿色施工现场实施及过程资料的收集
5	白荣杰	安全总监	1) 对项目环境管理负直接领导责任，协助项目经理制定相关环境制度。 2) 落实有关环境管理规定，对工人进行环保教育和培训，强化职工环境保护意识。 3) 组织现场环境管理的检查和环保监测，出现问题及时处理。 4) 协助考核环境目标的实现情况。
6	其他	其他	配合绿色施工现场实施及过程资料的收集

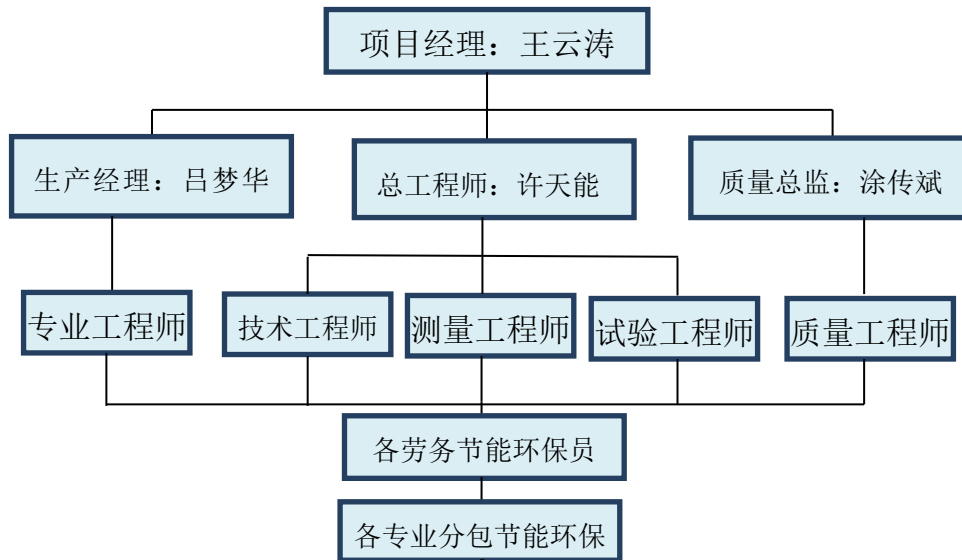


图 7.1.2-1 绿色施工组织机构

### 7.1.3 绿色施工技术措施

开工后，项目部编制《绿色施工管理制度》，及时组织开展“创新增效、节能降耗”策划讨论会，充分听取各部门意见，深度挖掘节能、节地、节水、节材和环境保护的“四节一环保”各项措施。根据局《绿色施工手册 2.0 版》，确定本项目在清水混凝土施工阶段采用环境保护措施 5 项，节水措施 3 项，节能措施 4 项，节材措施 7 项，节地措施 2 项，四新技术 1 项，共计 22 项。

#### 1、环境保护

本项目采用环境保护措施见表 7.1.3-1。

表 7.1.3-1 环境保护技术措施

序号	拟采用措施	责任人	计划实施阶段
1	噪音源防护措施	吕梦华	清水砼施工过程
2	扬尘及噪声实时在线监控系统	吕梦华	清水砼施工过程
3	固体废弃物回收利用	吕梦华	清水砼施工过程
4	封闭式防噪混凝土泵房	孙千淳	清水砼施工过程

#### 2、节材与材料资源利用

本项目采用节材与资料利用措施见表 7.1.3-2。

表 7.1.3-2 节材与材料资源利用技术措施

序号	拟采用措施	责任人	计划实施阶段
1	材料就地取材	蔡镇光	清水砼施工过程
2	建立健全的的机械保养、限额领料制度	蔡镇光	清水砼施工过程
3	可周转钢筋堆放平台	吕梦华	清水砼施工过程
4	废旧钢筋头收集利用	孙千淳	清水砼施工过程

5	废旧模板收集利用	蔡镇光	清水砼施工过程
6	混凝土余料利用技术	蔡镇光	清水砼施工过程
7	可周转使用标准化塑料护角	吕梦华	清水砼施工过程

### 3、节能与能源利用

本项目采用节能与能源利用技术措施见表 7.1.3-3。

表 7.1.3-3 节能与能源利用技术措施

序号	拟采取措施	责任人	计划实施阶段
1	施工区、办公区照明时控系统	白荣杰	清水砼施工过程
2	LED 节能灯具	白荣杰	清水砼施工过程
3	变压器无功功率补偿装置	白荣杰	清水砼施工过程
4	节能设备及施工节能照明配置率 90%	白荣杰	清水砼施工过程

### 4、节水与水资源利用

本项目采用节水与水资源利用技术措施见表 7.1.3-4。

表 7.1.3-4 节水与水资源利用技术措施

序号	拟采取措施	责任人	计划实施阶段
1	现场雨水回收利用	吕梦华	清水砼施工过程
2	混凝土养护节水技术	吕梦华	清水砼施工过程
3	将节水指标纳入分包合同条款中	吕梦华	清水砼施工过程

### 5、节地与土地资源保护

本项目采用节地与土地资源利用技术措施见表 7.1.3-5。

表 7.1.3-5 节地与土地资源利用技术措施

序号	拟采取措施	责任人	计划实施阶段
1	分阶段合理规划施工总平面布置图,保证清水混凝土施工堆场布置合理	吕梦华	清水砼施工过程
2	合理组织材料进退场,减少施工用地	蔡镇光	清水砼施工过程

### 6、四新技术

本项目四新利用技术措施见表 7.1.3-6。

表 7.1.3-6 四新利用技术措施

序号	拟采取措施	责任人	计划实施阶段
1	清水混凝土模板技术	许天能	清水砼施工过程

## 7.2 进度管理计划

河源市高新区基础设施工程及配套项目一体育馆工程清水混凝土开工日期为 2021 年 1 月 1 日, 2021 年 9 月 30 日完工, 总工期 273 日历天, 施工工期紧, 施工工序复杂的情况下, 我公司作为总承包商制定了详细周密的工期保障措施来确保工程如期完工。

### 7.2.1 确保工期的组织措施

#### (1) 成立管理组织机构

为确保本工程进度，成立由项目经理部和专业分包商及劳务作业层组成的组织机构，统一协调工程的工期。

#### (2) 工期例会制度

定期召开工期专题会议，会议由项目经理主持，专业分包和劳务作业主管生产的负责人参加。会议内容主要为：

##### 1) 总结经验

总结前一阶段工期管理方面的经验教训，提交并协调解决各类问题。

##### 2) 预测调整

根据前期完成情况和其他预测变化情况，及时调整后期计划并下达部署。

#### (3) 开展工期竞赛活动

定期开展工期竞赛活动，拿出一定资金作为奖金，兑现工期奖罚，引入经济奖励机制，结合质量管理情况，奖优罚劣，充分调动全体施工人员的积极性，力保各项工期目标顺利实现。

### 7.2.2 保障清水混凝土施工阶段进度计划实现的措施

#### 1) 清水混凝土施工阶段进度计划风险分析

本工程地上主体施工阶段进度计划风险分析见表 7.2.3-1。

表 7.2.2-1 地上主体施工阶段进度计划风险分析表

序号	因素	风险分析
1	安全	在主体施工阶段插入粗装、机电安装等施工内容，交叉施工内容多，工作面展开大，安全管理难度大。
2	专业配合	本工程主体施工过程中，对机电安装等专业的配合要求较高，配合的好坏对本工程的进度影响较大。

#### 2) 清水混凝土施工阶段进度计划保障措施

##### (1) 安全保障措施

安全保障措施见表 7.2.2-2。

表 7.2.2-2 安全保障措施表

序号	措施	内容
1	安全教育	对进场的所有劳务分包及各专业分包进行安全教育，不合格的工人禁止上岗。

序号	措施	内容
2	安全防护	加强安全防护、消除安全隐患，定期进行安全检查。



3	旁站监督	现场设安全生产管理部，并按楼层进行分工管理，必要时进行旁站监督。
---	------	----------------------------------

### (2) 专业配合保障措施

在主体施工阶段，对于所有涉及的专业，包括土建、钢结构、机电安装、装修等专业，充分履行施工总承包职责，行使施工总承包的协调管理权力，承担施工总承包的协调管理义务，定期安排专业协调会，主要解决专业之间的交叉、协调问题，加快施工进度。

### 3) 特殊施工工艺保障措施

安装专业预埋件安装尤为重要，将采取以下保障措施：

(1) 提前编制专项施工方案，确定施工方案的可行性。

(2) 配合安装加工制作单位，根据安装方案需要，做好安装专业节点深化设计，尽快进行的加工，确保在混凝土结构提供工作面后可立即进行安装。

(3) 提前两个月确定起重机械的运输或租赁，提前安装就位，并做好起重机械的检测备案工作。

## 7.2.3 确保工期的管理措施

表 7.2.3-1 确保工期的管理措施

序号	措施项目	主要内容
1	工期管理 总体部署	(1) 严格按照总工期管理，实行项目施工负责制，对本工程行使计划、组织、指挥、协调、控制、监督六项基本职能，对本工程实行全方位全过程的有效管理。 (2) 立足于总承包商的位置，发挥综合协调管理的优势。我公司将全力配合项目部，以合同条款为控制手段，以总进度计划为准则，调动各业主指定施工队的积极性，发挥综合协调管理的优势，确保各项目标的实现。
2	总包进度 计划管理	(1) 总包单位在编制总进度计划的基础上进一步细化，将总计划目标分解成分阶段目标，分层次、分项目编制年度、季度、月度、周、日计划。 (2) 计划上报方面，我公司日进度报表在次日上午 9 点前上报，周进度报表在周一 12 点前上报，月进度报表在每月 2 号 12 点前上报。
3	分包进度 计划管理	(1) 分包商根据总进度计划要求，编制所施工专业的分部、分项工程进度计划，在工序的安排上服从施工总进度计划的要求和规定，确保施工总目标(合同工期)的实现。 (2) 网络计划的关键线路清晰、明了，并根据各专业工程的施工要求，制定分包商施工进度节点，规定插入及完工的最晚时间。 (3)

		分析日、周、月、季计划与实际进度与计划进度的偏差，并及时调整进度计划。
4	控制过程管理	<p>(1) 利用计算机及计划控制软件，建立主要形象进度控制点，运用网络计划跟踪技术和动态管理方法，做到周保旬，旬保月，坚持月平衡、周调度、工期倒排，确保总进度计划实施。</p> <p>(2) 认真做好施工中的计划统筹、协助与控制。严格坚持落实每周工地施工协调会制度，做好每日工程进度安排，确保各项计划落实。并采用计算机管理技术，对施工计划实行动态管理；每期根据前期完成情况和其他预测变化情况，对当期计划和后期计划、总计划进行重新调整和部署，确保按原定或因非施工原因调整了的期限交工。</p>
5	考核管理	严格按照合同条款中规定的工期对指定分包及专业分包进行考核，合同中明确的工期责任，必须履行，实行奖惩制度。
6	工序穿插管理	<p>本工程根据招标文件及工程总体部署，工程竖向分地下结构、主体结构，竖向每个区段结构验收完毕，尽早插入钢结构、幕墙、室内装饰及机电安装施工。</p> <p>(1) 尽可能进行工序交叉施工，根据目前图纸及施工条件设想可能的交叉工作有以下内容：</p> <p>1) 底板施工阶段时防雷接地、机电的预留预埋等工作与土建交叉施工；</p> <p>2) 主体结构施工时钢结构埋件、安装预留、预埋穿插施工。</p> <p>3) 砌筑精装修施工过程中，机电管线、设备安装、试验及调试工作穿插进行；</p> <p>4) 精装修工程进行时，机电的末端安装穿插进行；</p> <p>(1) 交叉施工主要考虑防止发生对成品的破坏以及安全事故，防止影响工期。</p> <p>(2) 项目经理部由专职人员负责对现场工作环境进行实时跟踪，预见与现场观察相结合，一旦发现具备交叉施工条件，立即在最短时间内安排资源组织施工。</p>
7	设备进场	按设备进场计划及时安排设备进场，国外进口产品更应及早订货，办理有关进场验收手续。
8	协调管理	<p>(1) 强化项目部内部管理人员工作效率与协调，增强与业主的联系，加强对劳务分包方的控制和与各供货厂商的协作，并明确各方及个人的职责分工，减少扯皮现象，共同完成工期总目标。</p> <p>(2) 创造和保持施工现场各方面各专业之间的良好的人际关系，使现场各方认清其间的相互依赖和相互制约的关系。</p> <p>(3) 加强对设计的配合工作。我公司将密切配合一切设计工作，并提供合理化建议，共同消除设计对施工进度的影响。</p> <p>(4)</p>

		<p>加强业主、监理、设计方的合作与协调。通过在现场业主、管理公司、监理以及专业施工队之间建立网络办公体系,加强现场内部参战各方的配合与协调,使现场发生的技术问题、洽商变更、质量问题以及施工报验等能够及时快捷地解决。</p> <p>(5) 加强与交通、市容、市政、环保、卫生防疫等部门的交流沟通,主动做好政府主管部门的下达任务,使工程顺利开展。</p>
9	总平面管理	<p>加强总平面管理,特别是机械停放,材料堆放等不得占用施工道路,不得影响其他设备、物资的进场和就位,实现施工现场秩序化。我公司将根据结构主体、装修、设备安装等不同阶段的特点和需求设计现场平面布置图,各阶段的现场平面布置图和物资采购、设备订货、资源配备等辅助计划相配合,对现场进行宏观调控,在即使施工紧张的情况下,也保持现场秩序井然,保障施工进度计划的有序实施。</p>
10	后勤管理	<p>专人负责做好各项后勤服务工作,解除后顾之忧,调动职工的积极性。</p>

#### 7.2.4 确保工期的技术措施

表 7.2.4-1 确保工期的技术措施

序号	措施项目	主要内容
1	专业工程 投标前期 技术保障	<p>(1) 投标阶段就深入研究工招标图纸,统计掌握潜在设计变更项目,进场后立即同业主、设计沟通,督促尽早实施变更投标阶段就做好对钢结构、外围护、精装修的深化设计基础工作。</p> <p>(2) 根据各施工阶段的材料生产周期情况,提前1~3个月向业主报送订货计划,督促订货、加工和组织进场对于某些工艺复杂、技术不成熟、材料成本高的设计项目或材料,在本着降低造价、缩短工期的原则,建议业主尽早变更为工艺成熟、施工速度快的设计方案。</p>
2	方案先行 样板引路	<p>(1) 本工程将按照计划,制定详细的、针对性和可操作性强的施工组织设计和专项施工方案,编制针对性强的施工组织设计和施工方案</p> <p>(2) 采用技术先进合理可行的施工方法,实行三级技术交底,对重要部位制作施工样板,从而实现项目管理层和操作层对施工工艺、质量标准的熟悉和掌握,使工程有条不紊的按期保质完成。</p>
3	新技术 应用	<p>广泛采用新技术、新材料、新工艺、对工程技术难点组织攻关。充分利用 BIM 系统指导深化设计、计划管理和施工管理等,采用建筑业十项新技术提供技术保证,使项目分部分项工程施工过程中科技水平有较大的提高,保证施工过程中的质量,并能有效缩短工期。</p>
4	资源共享	<p>采用项目管理信息系统实现资源共享。以项目局域网络为基础,充分发挥 BIM</p>

序号	措施项目	主要内容
	信息管理	

		系统和项目管理系统优势，实现高效、迅速并且条理清晰的信息沟通和传递，为项目管理者提供丰富决策依据。
--	--	---

### 7.2.5 确保工期的经济措施

本项目施工过程中资金流量巨大，在施工前期做好资金流量的预算及分配方案，最大限度保障人工费、机械费、材料费的足额按时支付，保证工程运行受劳务、机械、材料的影响最小，从而保障工期的顺利完成。确保工期的经济措施见表 7.2.5-1。

表 7.2.5-1 确保工期的经济措施

序号	项目	主要内容
1	预算管理	执行严格的预算管理：施工准备期间，编制项目全过程现金流量表，预测项目的现金流，对资金做到平衡使用，以丰补缺，避免资金的无计划管理。
2	支出管理	执行专款专用制度：建立专门的工程资金帐户，随着工程各阶段控制日期的完成，及时支付各专业队伍的劳务费用，防止施工中因为资金问题而影响工程的进展，充分保障劳动力、机械、材料的及时进场。
3	资金压力分解	在选择分包商、材料供应商时，提出部分支付的条件，向同意部分支付又相对资金雄厚的合格分包商、供应商进行倾斜。
4	制定资金使用制度	制定资金使用制度，每月底物资部、工程部、合约部、财务资金部会同项目经理及项目主要负责人制定下月资金需用计划，并报公司领导审批，财务资金部严格按照资金需用计划监督资金的使用情况。
5	备用流动资金制度	项目储备一定的备用流动资金，其中一部分资金作为工期竞赛奖励基金，引入经济奖励机制，结合质量管理情况，奖优罚劣，充分调动全体施工人员的积极性，力保各项工期目标顺利实现。其余部分用于突发情况的资金使用。

### 7.2.6 劳动力组织投入保障措施

表 7.2.6-1 劳动力保障措施

序号	项目	主要内容
1	劳务队伍选择	(1) 按照“多中选优、优中选强”的原则，选择多家劳务分包商和专业分包商作为劳动力资源储备。严格按企业 ISO9001 认证体系运行文件要求对所有分包商进行劳动力资源数量和质量评估排序，在企业的合格分包商名录中择优选择劳务分包队伍，以应对不同时期施工中的诸多不确定因素。 (2) 进场人员必须持有各类《岗位资格证书》，其中高、中级工所占比例不少于 90%。劳务分包商进场后，及时组织工期、技术、施工质量标准交底，进行安全教育培训等；并在后期的施工中，定期组织工人素质考核、再教育。
2	劳务合同	(1)

	约定	<p>劳务分包合同中明确约定：不因节假日及季节性影响导致人员流失，确保现场作业人的长期固定性。</p> <p>(2) 充分发挥经济激励优势，定期开展工期竞赛，进行工期考核，奖优罚劣，激发各劳务分包商保证劳动力投入的自觉性。</p>
3	劳务计划管理	<p>(1) 要求劳务分包商根据总包单位的总体、分阶段进度计划、劳动力供应计划等，编制各工种劳动力平衡计划，分解细化各阶段的劳动力投入量。</p> <p>(2) 在本工程范围内，根据施工进度的需要总承包商对各个施工队进行必要的调节，实行动态管理，使之合理流动，达到最佳劳动效率。</p> <p>(3) 在具体实际实施中，根据业主的具体要求调配劳动力进场及施工时间安排，完全可达到加班施工的要求。</p>
4	劳务后勤管理	<p>做好职工的后勤保障工作，尤其在大批人员进场之后，责成有关职能部门的有关人员做好后勤工作的安排，主要解决职工的衣、食、住、行等问题。确保职工无后顾之忧，安心现场工作。</p>

### 7.3 质量管理计划

#### 7.3.1 工程施工质量分解目标

本工程施工质量分解目标详见表 7.3.1-1 所示。

表 7.3.1-1 工程施工质量分解目标

序号	项目	职责内容	备注
1	质量目标	达到国家工程施工验收合格标准	

#### 7.3.2 项目质量管理的组织机构并明确职责

##### 1、质量管理组织机构

本工程项目质量管理组织机构是在政府质量监督部门、业主、监理、企业总部主管部门监督管理之下，以项目经理、项目副经理、项目总工、质量总监、生产经理、安装部经理等为实施主体的组织机构，质量管理组织机构见图 7.3.2-1。

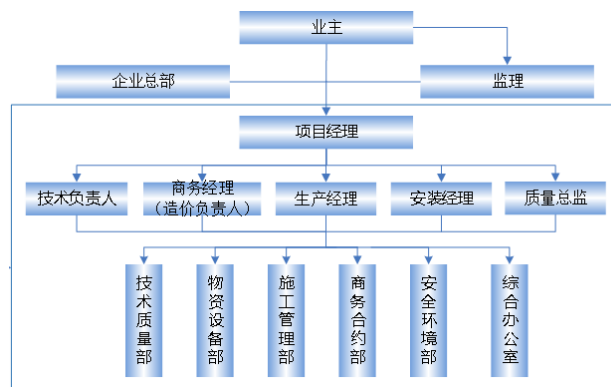


图 7.3.2-1 质量管理组织机构

## 2、质量管理职责分工

为确保质量保证体系的正常运行，我公司将明确质量管理组织机构中主要岗位和部门的质量管理职责，做到分工明确、各司其职。主要岗位和部门质量管理职责见表 7.3.2-1。

表 7.3.2-1 质量管理职责

序号	岗位/部门	职责内容
1	项目经理	<p>1) 工程质量的第一责任人，负责保证国家、行业、地方标准规范，以及企业工程质量管理规定在项目实施中得到贯彻落实。</p> <p>2) 负责组织工程质量策划和施工组织设计大纲的编制，制定工程质量实施总目标，并监督项目各职能部门执行。</p> <p>3) 及时了解项目的工程质量状况，参加项目的工程质量专题会议，支持项目质量总监及项目专职质检员的工作。</p>
2	项目总工	<p>1) 根据工程质量策划和质量计划，编制专项施工方案、工艺标准、操作规程，提出质量保证措施。</p> <p>2) 负责组织图纸会审及各专业问题技术处理工作，组织项目质量技术交底工作，并监督落实。</p> <p>3) 负责工程施工规范、规程和标准管理。推广应用“四新”技术，负责竣工资料及技术总结。</p>
3	质量总监兼质量管理部经理	<p>1) 参与工程质量策划和质量计划的编制，指导和监督项目质量工作的实施。</p> <p>2) 监督项目部开展进场原材料、半成品、建筑构配件、机械设备的检验、抽样和取样工作，并核查其出厂合格证和现场见证取样检测报告。</p> <p>2) 监督生产过程中执行国家和上级有关工程质量方面的方针、政策、规范、规程、标准以及本项目部制定的技术质量管理规章制度和各种措施；</p> <p>3) 监督本项目的工程质量创优计划与措施，确保本工程项目既定的质量目标得以实现。</p> <p>4) 把好工程质量关，坚持实行质量“三检制”，上一道工序验收不合格，绝不允许下道工序施工；对监理工程师或质检人员提出的质量问题督促工程部落实整改、返修。</p> <p>5) 主持主要分部分项工程的质量检查、验收工作（如基础验槽、主体工程的钢筋隐蔽、模板、屋面和地下室以及多水房间的防水等），参加单位工程的质量检查验收、竣工验收和工程质量事故的调查与处理。</p>
4	生产经理	<p>1) 生产经理对施工过程质量负全责；</p> <p>2) 认真执行国家和上级有关工程质量方面的方针、政策、规范、规程、标准以及本项目部制定的技术质量管理规章制度和各种措施；</p> <p>3) 负责执行本项目的工程质量创优计划与措施，并贯彻在施工准备、施工资源配置、施工组织调度和施工操作的全过程管理之中，确保本工程项目既定的质量目标得以实现；</p> <p>4) 布置安排生产任务的同时，应向同时向作业队交代该项工作的技术质量标准，摆正度与质量、安全的关系，当质量、安全与施工进度发生矛盾时，进度要让位于质量、安全；</p> <p>5) 严格按照设计图纸、施工质量验收规范和《施工组织设计》（方案）组织施工。把好工程（产品）质量关，坚持实行质量“三检制”，上一道工序验收不合格，绝不安排下道工序施工；对监理工程师或质检人员提出的质量问题督促工长、作业班组落实整改、返修；</p> <p>组织主要分部分项工程的质量检查、验收工作（如基础验槽、主体工程的钢筋隐蔽、模板、屋面和地下室以及多水房间的防水等），参加单位工程的质量检查验收、竣工验收和工程质量事故的调查与处理。</p>
5	机电安装工程部经理	<p>1) 认真执行国家和上级有关工程质量方面的方针、政策、规范、规程、标准以及本项目部制定的技术质量管理规章制度和各种措施；</p> <p>2) 负责机电安装施工的质量保证，向作业队交代机电安装的技术质量标准；</p>

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/558106142107006070>