

项目班子组成情况（完整版）

项目班子组成情况

施工是通过业主、设计单位、监理单位、质监单位、安监单位和各承包单位的努力，将设计图纸变成业主要求的特定使用功能工程的过程。施工涉及面广，施工单位必须事先作好生产组织、施工管理、技术措施、人力、物力及财产等各项准备工作，才能保证施工顺利进行，取得良好的社会效益和经济效益。

一、项目管理机构设置的原则

（1）设置原则

①目的性原则

项目管理机构设置的根本目的是通过一定的形式对施工项目进行管理。所以，严格按项目特点设立机构，按照机构设立岗位，按照岗位拟定编制，按照编制拟定人员，并以岗位职责授予相应权力。

②合理性原则

根据《水土保持法》等法律法规规定，水行政主管部门将依法对水土保持工程的实施情况进行监督。因此，工程施工期涉及水行政执法检查，要求建设单位和施工单位加强与水行政主管部门合作，自觉接受地方水行政主管部门的监督管理。建设单位对水行政主管部门的监督检查情况应做好记录，对监督检查中发现的问题应及时处理。

（4）临时措施影像资料

水土保持措施之一是临时措施，工程竣工时，临时措施有的已经无法看到，因此，需要施工单位保留临时措施的影像资料，竣工验收时作为水土保持措施验收内容的一部分。

项目班子组成情况

施工是通过业主、设计单位、监理单位、质监单位、安监单位和各承包单位的努力，将设计图纸变成业主要求的特定使用功能工程的过程。施工涉及面广，施工单位必须事先作好生产组织、施工管理、技术措施、人力、物力及财产等各项准备工作，才能保证施工顺利进行，取得良好的社会效益和经济效益。

一、项目管理机构设置的原则

（1）设置原则

①目的性原则

项目管理机构设置的根本目的是通过一定的形式对施工项目进行管理。所以，严格按项目特点设立机构，按照机构设立岗位，按照岗位拟定编制，按照编制拟定人员，并以岗位职责授予相应权力。

②合理性原则

项目施工组织机构设置应力求合理。一方面覆盖项目施工的方方面面，另一方面避免分工过细，机构庞大。人员配置应力求合理；注意素质上高、中搭配，年龄上新、老搭配，使用和学习锻炼相结合的原则。

③精干高效原则

施工项目有其自身的特点，工期、质量、安全的高要求和高效运行的机制，要求必须有一个精干高效的组织机构。选用高素质人员，力求一专多能。从严控制中、下级管理人员数量，避免机构臃肿，人浮于事。

④人员素质原则

按照项目管理的几个方面，成立专门职能部门，配备合格人员，对相应事务进行对口处理。实行合理分工，团结协作。

⑤弹性和流动性原则

要按照弹性和流动性的原则建立项目管理机构，根据工程进展适时调整人员及部门设置，以适应工程任务变动对管理机构流动性的要求。

⑥项目组织与企业组织一体化原则

在企业组织形式的架构下，进行施工项目管理机构的设置。

7 建立施工项目的领导机构，确定项目施工的领导机构人选和名额，坚持合理分工与密切协作相结合，把有施工经验、有创新精神、有工作效率的人选入领导机构，认真执行因事设职，因职选人的原则。

⑧ 组织机构的建立要以业务工作系统化原则作指导，周密考虑层间关系、分层与跨度关系,部门划分,授权范围人员配备及信息沟通，使组织机构成为一个严密、封闭的组织系统。

⑨ 组织建立后，不是一成不变，存在一定弹性和流动性，因此要根据工程任务变动调整人员及部门设置。

二、施工规划指导思想

本公司立足点：以质量求生存，以管理求效益，以信誉求发展的战略目标。

顾客至上：维护和保证业主对工程日期、质量及安全生产、文明施工、环境保护等最理想的需求目标和期望。

精心组织：凭借我公司丰富的施工经验等优势条件，组织我公司最强、最精干的人员、设备投入本工程的施工，采用先进施工工艺，科学地确定施工方案。

科学管理：通过标准化、规范化地管理手段，实行全方面、全过程、全天候地工序控制。全面满足业主对工期、质量、安全、环保等方面的要求，根据工程特点、关键工序和控制工期的要求，以机械化作业为主，抓住关键工序，统筹安排，合理调度，科学管理，确保工程总体目标的实现。

三、项目组织结构及作业队伍划分

1、施工管理模式

根据本工程的施工特点，并结合现场的实际情况，为搞好工程施工，我公司一旦中标，立即组建项目部，抽调年富力强且有丰富施工经验和经验的建造师担任本工程项目经理、副经理，项目部下设各职能科室，配备专业技术丰富的技术管理人员担任部门负责人，以满足本工程的施工要求，确保工程保质保量按期完工。工程施工由项目部统一管理，按照项目管理法进行施工，项目经理负责制，全权代表施工单位履行本工程合同

中的权利和义务，负责本工程的管理和组织指挥。同时，我公司对项目部实行“一包、二定、三保、四挂勾”的监督考核管理模式，保证该工程优质、高效、安全生产。

项目部为公司派出机构，代表公司对工程负责，主要起统筹、协调、组织作用。项目部主要抓生产组织管理，对工程安全、质量、进度负责，各施工工区抓具体施工生产，按工程项目分解承担任务。工程施工严格按照业主和监理工程师的要求，加强领导，强化管理，周密计划，认真调度，采用先进工艺技术和优良的施工方案，实施严格监督控制。

针对此工程项目，将由我公司具有丰富工程施工经验的同志担任项目经理，并由该同志领导的项目经理部来负责此工程的具体施工管理，项目班子一律持证上岗、押证施工。实行项目经理责任制，项目经理将对质量、工期、安全、成本及文明施工全面负责。

该项目经理部采用老、中、青相结合的方式，把老同志的丰富经验、中年同志的稳重干练、年轻同志的开拓进取精神有机结合，形成强有力的项目班子。其项目部主要人员均来自施工生产管理第一线的骨干力量，年富力强、精力充沛，而且个人素质高，专业技术水平强。

鉴于本工程为我公司年度重点工程，将设立保障服务部门，从人员、机具、施工物质上为本工程提供充分保证，组织好本工程的计划协调，公司各部门也将在各自业务管理范围内制定本工程提供服务的保证措施，保证本工程优质、按期完工并及早投入使用。

2、现场施工组织机构

项目部设项目经理1人，项目副经理1人，项目总工1人（技术负责人）

。

项目部下设工程技术部、质量管理部、计划合同部、测量队、试验室、劳资财务部、安全保卫部、物资设备部和综合办公室九个职能部门。下设各施工队，每个施工队根据其工程项目的需要设置施工班组，保证按时完成施工任务。

3、管理职责

根据本工程面临夏季高温施工的不利条件，为了保证按时完成施工任务，我们加大对机械及劳动力的投入，主要管理人员及职能部门、生产单位职责如下：

（1）项目经理

对本工程项目负全面责任，负责组建项目部管理组织机构，建立健全工程质量保证体系、安全生产文明施工保证体系、环境保护小组。领导项目部安全生产委员会的全面工作，组织制定安全生产管理办法和安全生产各项规章制度，适时抽查，总结经验，提高管理水平，全面负责施工。

（2）项目总工程师

总工程师对工程质量负全面技术责任，直接领导质检部门和技术部门，领导制定或审查质量管理方法与施工技术措施、组织有关人员学习研究图纸、设计文件和技术标准、施工规范等有关技术文件。对违反技术要求的施工操作应予以纠正，必要时令其返工。

（3）项目副经理

负责工程的组织、计划、协调、施工、安全、材料、设备、管理等各项工作。认真履行与建设单位签订的建设工程施工合同书，完成公司下达的生产计划，定期对项目进行安全检查，协助项目工程师搞好质量管理工作，根据施工组织设计及形象进度计划编制材料及设备的使用计划，负责对合格供应商的筛选工作，编制工程进度计划，并组织落实加强材料采购及收发管理，搞好成本考核分析工作。

（4）质量管理部

负责全面的施工质量监督检查工作及施工质量的终检并签发合格证，制定各种施工质量检查验收制度和评定办法。对违反技术要求的施工操作有权制止，情况严重的可暂令停工，报总工程师请示处理办法，负责质量检查记录、验收单等资料分类存档工作。

（5）工程技术部

负责施工现场的计划安排调度工作，直接落实执行施工技术措施。负责施工现场人力、物力和机械设备的总体安排，满足各道工序必要的资源需求，以保证技术措施的顺利实现，达到好的质量水平。对采购、运输、保管和发放的外购材料和设备的质量负责。制定确保各项工程施工质量的技术措施和技术交底工作，监督施工过程中的技术落实与实施情况。对工程测量成果和精度负责，负责工程的施工放线和成型检测。做好科技创新和新技术、新材料、新工艺的推广工作。

（6）安全保卫部

全面负责工地的安全管理工作，负责编制安全制度及管理措施。做好工地的防坠落、防打击、防触电、防火、防盗、和交通安全管理预防工作

。负责对新工人入场进行安全教育，定期进行安全检查，召开安全生产例会，杜绝发生安全事故。发生安全事故后，协助有关部门对安全事故进行调查处理并落实整改措施。

（7）物资供应部

负责现场材料的采购、收发工作，负责材料的检、试验工作，保证用于工程的材料质量全部合格，对现场材料进行限额使用，力求节约、减少浪费，负责现场标识的管理工作以及设备的日常保养管理。

（8）综合办公室

主要处理项目经理部一切生活及后勤管理工作，负责与地方政府及相关部门的协调工作，处理好与项目所在地的群众关系，为施工生产创造良好的外部环境。

（9）计划合同部

负责本工程合同管理和生产经营。

（10）试验室

负责本合同工程项目检验、试验、交验及不合格品的检验控制，按检验评定标准对施工过程实施监督并对检验结果负责。负责施工现场各种原材料的取样送检、混凝土半成品的过程检验及取样、砂砾压实度的检验等

。

负责工程项目的检验、测量和试验设备的核定、校准及使用管理工作

。

（11）测量组

负责根据业主和监理工程师提供的坐标网点、水准网点等数据测设本工程的施工控制网，负责工程各阶段的施工放样等测量工作。

（12）劳资财务部

负责本项目的合同管理、财务管理、资金分配计划、对外结算、负责制定生产经营目标、制定项目经营核算方案、监督控制施工过程的资金流向、施工过程索赔及合同外项目的谈判、施工经营总结。

四、施工组织机构高效运作保障措施

（一）施工组织机构的启动

1、根据本次投标工程各方面情况及特点，有针对性的组建项目班子，并且一旦经过甲、乙双方确认，全部人选将处于启动状态，未进场之前可根据设计要求积极为本次投标工程做好开前的准备工作（材料、机械、技术等准备工作与策划工作），并且以无条件满足本次投标工程需要为前提，未经业主同意中途变换人选，我单位愿接受业主的处罚。

2、根据项目经理部的工作实际，具体明确每个项目管理人员的责、权、利，使全体管理人员有条不紊、忙而有序地开展工作，从而大幅度提高项目经理部的工作效率，有效促进管理整体实力的强化，使项目经理有更多的精力和时间来分析处理各种复杂的管理局面，做到项目整体下活一盘棋，充分发挥每个棋子的作用，做到决策有的放矢，成竹在胸，不打无把握之仗、无准备之仗。

3、用已制定的项目管理制度来指导、督促、规范每个施工管理人员的工作质量、效率。变“人管理人”、“人盯人”为“制度管理人”。做

到项目管理“有章可循、执法必严、违章必纠”，这样形成军令如山，赏罚分明的先进管理模式。

4、特别值得一提的是：我单位项目管理虽看重经济效益，但更看重社会效益，将项目职业道德作为专项考核制度，并在项目管理中大力提倡和推广，收到了良好效果和较多老客户及新任务的回报。

具体做法是把项目施工职业道德的具体含义，层层分解落实到项目每个管理人员和操作人员头上并与他们的收入挂钩，形成了自觉抵制在施工质量和材料质量上的以次充好、偷工减料、弄虚作假等不良行为，施工质量做到业主与监理是否在场都一样，让业主和用户放心享受精品工程所带来的高品质使用价值。

5、针对本次投标工程的工作机制有效运行专项措施

(1) 组织强有力的项目班子，选派思想好、业务精、能力强、善合作、服务好的管理人员进入项目管理班子。

(2) 建立健全项目经理、工长、内业、材料、机械、劳资等岗位责任制，由公司领导直接定期对各专业人员进行考核。

(3) 强化激励与约束机制，制定业绩评比，奖罚办法，定时组织项目经理部管理人员会议，检查工作质量。

(4) 建立公司领导现场办公制，每月召开一次现场办公会，重点帮助解决项目的资金、质量、进度等难题，以确保资金为前提，带动项目各项工作的高效运转。

(5) 每天下午召开由项目经理主持的班组人员碰头会，对次日的工作进行协调安排。项目部主要管理人员及分包单位主管参加，重点解决质

量、进度、施工技术等难点。明确各项问题的解决办法及时间，并形成会议纪要。

(6) 实行劳动用工管理，选派组织能力强，技术水平高，能打硬仗的作业队伍，树立连续作战的精神，确保工期的按时和提前完成。

(7) 建立项目经理部周例会制，各配合部门、建设单位、监理及项目部主要管理人员参加，例会重点解决质量、进度、施工技术等难点。明确各项问题的解决办法及时间，并形成会议纪要。

(8) 项目经理部是企业形象的缩影，是否建立健全各项管理制度将直接影响项目管理各项施工活动的顺利进行，要做到规范管理行为，有章可循，奖优罚劣，奖勤罚懒，建立合理的工程工序，建立有利于调动员工工作积极性的分配激励机制，最大限度地发挥每位员工的主观能动性，为此必须建立、健全各项管理制度。

(二) 施工组织机构高效运作

项目经理部主要成员均为施工生产第一线的骨干力量，年富力强，精力充沛，而且个人素质高，专业技术水平强的管理人员进入项目管理班子。

1、施工组织机构高效运作

施工组织机构高效运作的关键，主要在于落实并抓好以下几项管理工作：

(1) 大力落实方针目标和合同管理，确保工程全面履约。加强方针目标管理，把总方针目标分解落实到各个协作专业职能部门、班组、个人，通过制度化，明确工作目标责任制和管理职责，采取合同制约来实现目标管理和目标要求，具体包括：

- A、质量职责和确保质量目标；
- B、安全职责及目标；
- C、标准化管理和创文明工地职责目标；
- D、标准化管理和工期控制目标；
- E、工程进度职责和工期控制目标；
- F、工程全面履约保证；
- G、推广“四新”技术创效益规划和目标；
- H、协作专业或部门个人规划和管理制度；
- K、增收节支、降低成本的职责和目标。

为确保方针目标管理的落实，必须同合同管理进行有机结合，合同对目标的制约，是目标管理的重要途径，要求各管理人员及现协作各专业施工队伍直至班组进场，施工前均要签订合同或施工人员责任书、劳务合同、资源合同、班组任务书等不同形式的合同，把方针目标作为签订合同的首位条款。

(2) 根据质量、安全、进度管理要求建立健全各项规章制度严格施工中的监督工作，全方位、全过程、全员均严格坚持各项管理制度及规程规范，建立健全现场统一管理制度。

(3) 抓好工程总承包管理，实行“五统一”指挥

在工程施工中抓好以土建为龙头，专业队伍协作配合的协调工作，把握施工关键，统筹策划，动态跟踪控制，全面组织，排除障碍作为工作重点。主动配合业主、监理搞好特殊分项项目的分包管理工作。

(4) 大力推广新技术及新工艺的应用：

A、现代管理技术与计算机应用，应用工程网络计划控制工期,采用微机对计划、技术资料、成本等进行施工全过程管理。

B、新材料应用。

2、重点控制好主要施工阶段管理

各施工阶段管理

做好分区分部位施工流水段划分及流水施工。集中优势人力、物力、财力进行连续施工，组织“快速”轮流作业队伍。

加大工程施工的投入，使工程施工进度合理、有效尽量提前，为后续施工创造条件。在施工过程中全方位、全过程都要严格坚持各工序规范施工，混凝土浇灌办许可证和隐蔽验收。

做好竖向稳步有序流水递进的施工管理，严格控制总工期，加强施工进度管理，严格坚持施工中的高标准、严要求、不合格立即返工决不放行的原则。

严格坚持施工规范规程操作，克服管理和操作一般化，严格坚持正确程序，杜绝打乱仗现象，形成有统筹的良性循环局面，狠抓质量通病的防治。

把质量目标管理落实到合同管理中来，将方针目标分解到各专业。编制好具有可操作性的并能指导各专业穿插施工作业进度计划。保证各专业有序施工。在施工过程中，加强总体质量控制和细部处理完善保证成品质量观感良好，严格坚持治理质量通病保证一次成功，防止交叉污染，注重成品保护等施工管理。

收尾施工管理工程进入收尾阶段工作重点是作好交叉施工、成品保护、竣工资料的整理并为工程验收做好一次详细质量自评。

五、施工组织机构高效运作保证措施

1、加强与业主、设计院的联系，加强与社会各职能部门的联系，定期向业主、建设监理单位汇报工作情况，保证工程顺利进行。

2、根据工程项目的特点和我单位在以往工程管理中的经验，组建树枝式项目部，层层负责，层层落实。

3、强调以计划为龙头，项目部各项工作应做到“有计划、有落实、有检查、有分析对比”，真正做到“事前计划、事中检查、事后总结”。

4、组建项目经理部时进行“双向选择”，公司选派项目经理，项目经理在公司内部选择班子成员。保证项目经理部成员业务能力强、管理水平高，将项目部建成高效、精干的管理班子。

5、强化激励与约束机制，制定评比奖罚办法，建立健全各级岗位责任制和岗位工作目标。

6、由公司组织对项目经理的工作绩效进行考核，项目经理对公司负责；由项目经理、项目副经理对项目部成员进行考核，项目部各成员对项目经理负责。考核结果与分配挂钩，促使每个成员积极工作。

7、建立公司领导小组现场办公制，公司领导每半月亲临现场，听取项目部的生产情况汇报，解决项目生产中存在的重大问题（如资金、人员、设备等资源问题），带动项目各项工作高效运作。

8、项目部每天召开生产协调会，对当日工作进行检查总结并与施工进度计划进行对比分析，及时调整生产安排；对次日工作进行安排；对各工种配合进行协调。

9、参与由业主主持的生产协调会，提出并解决施工过程中出现的各种问题，保证工程施工顺利进行。

劳动力安排计划

一、劳动力的实施

1、对现场的施工队伍进行严格的资格审查，施工班组必须配备兼职质量员，随做随清。

2、对已进场的队伍实施动态管理，不充许其擅自扩充和随意抽调，以确保施工队伍的素质和人员相对稳定。

3、未经项目部质量、安全培训的操作工作不充许上岗。

4、加强对劳务单位的管理，凡进场的劳务单位必须配备一定数量的专职协调、质量、安全的管理人员。

二、劳动力配置

1、劳动力选择

劳动力素质的优化性选择：为保证现场施工质量，需根据本工程的特点，选用素质较高、有类似工程施工经验的劳动力，并通过现场短期的培训不断提高劳动力的综合素质。

劳动力数量的优化性选择：根据工程的规模和施工技术特性及进度安排，按比例配备一定数量的劳动力，以避免窝工，又不出现缺人现象，使得现有劳动力得以充分利用。

8、项目部每天召开生产协调会，对当日工作进行检查总结并与施工进度计划进行对比分析，及时调整生产安排；对次日工作进行安排；对各工种配合进行协调。

9、参与由业主主持的生产协调会，提出并解决施工过程中出现的各种问题，保证工程施工顺利进行。

劳动力安排计划

一、劳动力的实施

1、对现场的施工队伍进行严格的资格审查，施工班组必须配备兼职质量员，随做随清。

2、对已进场的队伍实施动态管理，不充许其擅自扩充和随意抽调，以确保施工队伍的素质和人员相对稳定。

3、未经项目部质量、安全培训的操作工作不充许上岗。

4、加强对劳务单位的管理，凡进场的劳务单位必须配备一定数量的专职协调、质量、安全的管理人员。

二、劳动力配置

1、劳动力选择

劳动力素质的优化性选择：为保证现场施工质量，需根据本工程的特点，选用素质较高、有类似工程施工经验的劳动力，并通过现场短期的培训不断提高劳动力的综合素质。

劳动力数量的优化性选择：根据工程的规模和施工技术特性及进度安排，按比例配备一定数量的劳动力，以避免窝工，又不出现缺人现象，使得现有劳动力得以充分利用。

劳动力组织形式的优化性选择：建立适合于本工程特点的精干、高效的劳动力组织形式，做到管理到位、人员调动灵活且能降低管理费用。根据本工程的特点结合我单位的实际情况，调遣具有较高施工技术水平和丰富施工经验的施工队。

2、劳动力供应

在施工过程中，需要雇佣劳务工时，与之签订劳务雇佣合同，符合劳动法的有关规定要求。

雇佣劳务时，制定劳务雇工管理办法，及时支付人员工资，所付工资标准不低于工程所在地政府部门核定的最低工资标准，不得以任何形式和理由拖欠劳务工资。

雇佣劳务时，按有关劳动保护的规定，制定规章制度，严格科学管理，采取有效的劳动保护和安全等措施，保证人身和财产安全。

按有关法律、法规和规章的规定，为所有人员办理工伤意外保险。负责处理项目所有人员工伤事故的全部善后事宜。

保证劳动力及时供应的措施高素质、充足的劳动力的投入是工程施工质量、安全、进度的保证，为确保实现工程总体目标要求，在劳动力投入管理上按以下措施执行：根据施工进度计划、施工阶段划分、各个专业工种的需要、劳动定额，编制切实可行的劳动力需用量计划，并提前在单位内部的施工队伍和劳务基地中进行组织安排。施工前和每月25日前根据工程实际进展情况，由项目经理部负责对各施工队劳动力进退场时间、数量提出指导性计划并及时调整，避免劳动力资源的浪费。

选择长期奋战在我公司工程一线的、高素质的劳务人员。

由于工期紧，在劳动力进场前，先明确要求保证节假日，特别是春种秋收放假的安排，使之做好准备和相关的配合，方能签订合同，以满足工程的需要。

根据本工程的特点、质量、工期要求，对所组织的劳动力进行现场岗位技术培训，提高劳动者的操作技能，加强质量意识教育，组织学习国家有关规范、标准、规程、进行施工组织设计的总设计交底，使施工人员了解该工程的特点。

3、劳动力计划

本工程劳动力计划详见附件。

我公司将对劳务作业层实行专业化组织，穿透性动态管理，以保证该项目各项管理目标的实现。各专业主要工种人员的配备详见劳动力计划表。

对于整个项目施工，保证劳动力需求配置计划按时实现。

为了保证工程施工的顺利进行和按时达到目标，及时解决施工生产中出现的问題，迅速而准确的传达项目经理决策，必须建立以项目经理为核心的调度体系，及时反馈上级职能部门、业主意见及施工中出现的问題，以便以项目经理为首的智能团作出明确决策，并及时贯彻落实下去，调度体系运转情况如下：

组成以项目经理为核心的调度体系，各专业管理人员都是这一体系的一个成员。定期按时召开有业主、上级职能监督部门、设计单位的协调会，解决施工中出现的问題。

每星期召开各专业管理人员会议，了解整个项目的进度、成本、计划、质量安全、文明施工执行情况，必要时调度延伸至作业班组长。

协调好各专业工长的工作。组织好分部分项工程的施工衔接，合理穿插流水作业，保证合同工期。

监督检查施工计划和工程合同的执行情况，使人力、物力、财力定期按比例投入本工程，并使其保持最佳调节状态，保证施工生产正常进行。

做好天气预报工作，避免因气候变化对工程施工的影响。

4、劳动力合理调配

做好劳动力的动态调配工作，抓关键工序，在关键工序延期时，可以抽调精干的人力，集中突击施工，确保关键线路按期完成。

每道工序施工完成后，及时组织工人退场，给下道工序工人操作提供作业面，做到所有工作面均有人施工。根据进度计划、工程量和流水段划分合理安排劳动力和投入生产设备，保证按照进度计划的要求完成任务。

加强班组建设，做到分工和人员搭配合理，提高工效，既要做到不停工待料，又要调整好人员的安排，不出现窝工现象。

劳动力场外的组织，企业的劳资管理部门根据实际的施工进度，组织劳动力进退场，从而满足施工进度的需要。劳动力场外的组织必须要有序、高效，不能因劳动力的进退场影响正常的施工进度。我公司有大量的熟练工人在天津市内各工地施工，能够随时根据施工需要进行劳动力的调配，保证工程的顺利进行。

在确保我公司的劳动力资源的同时，将与有长期合作关系、信誉良好、实力雄厚的劳务公司签订协议，能根据现场的实际需要来调配劳动力，从多方面确保劳动力满足施工进度的需要。

施工前根据施工进度计划、施工阶段的划分、各个专业工种的需要、劳动定额，编制切实可行的劳动力需用量计划，并根据工程实际进展情况，由项目部负责对各施工队劳动力进退场时间、数量提出指导性计划并及时调整，避免劳动力资源的浪费。

进行岗前培训：根据该项目分项工程的特殊要求，做好岗前岗位技术培训，提高劳动者的操作技能，加强质量意识教育，组织学习国家有关规范、标准、规程、进行施工组织设计的总设计交底，使施工人员了解该工程的特点，以熟练规范的要求，高质量地完成额定任务，确保计划用量，满足施工生产需要。

在该项目范围内根据施工进度需要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。

制定合理可行的激励机制，充分调动广大职工的积极性、创造性，为工程成本的降低而尽力。

做好职工的后勤保障工作，在大批人员进场之后，督促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。

5、做好高峰人数时的管理工作

进入施工现场必须要戴安全帽，佩戴胸卡，不戴安全帽和佩戴胸卡的不准进入施工现场。

进入施工现场必须遵守现场的安全，防火制度。

建立一个综合管理小组，由各专业施工单位派出一个管理人员专门负责。

建立现场综合管理制度，并定期召开综合管理工作会议，及时解决问题。

根据工程的总体施工进度计划，在满足工期的前提下，考虑实用、合理、方便、节约的原则进行施工机械的投入配置。

充分挖掘劳动资源，合理安排和节约使用劳动力。

正确处理国家、公司和劳动者个人的利益关系，充分调动工人的积极性。

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。

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。

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。

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。

6、选择劳动力的因素

(1) 劳动力素质的优化性选择

为保证现场施工质量，需根据本工程的特点，选用素质较高、有类似工程施工经验的劳动力，并通过现场短期的培训不断提高劳动力的综合素质。

(2) 劳动力数量的优化性选择

根据工程的规模和施工技术特性及进度安排，按比例配备一定数量的劳动力，以避免窝工，又不出现缺人现象，使得现有劳动力得以充分利用。

（3）劳动力组织形式的优化性选择

建立适合于本工程特点的精干、高效的劳动力组织形式，做到管理到位、人员调动灵活且能降低管理费用。

根据本工程的特点结合我单位的实际情况，调遣具有较高施工技术水平和丰富施工经验的施工队。

根据本工程的特点结合我单位的实际情况，调遣具有较高施工技术水平和丰富施工经验的施工队。

7、劳动力来源

劳动力来源主要有两方面：内部调遣和雇用劳务。计划在自有职工为主体的基础上，雇用部分熟练技工和力工，外来务工人员总数控制在施工总人数的10%以内，以保证施工队伍的整体素质和基本成分及队伍的稳定。

（1）内部调遣

从本投标人所属单位内部调遣有类似工程及相关专业施工经验的专业施工队伍，以这些施工队为施工主导力量。

（2）劳务雇用

由于本工程量大，工期非常紧张，需要投入大量的劳动力，为此需雇用劳务充实施工队伍，专业技术要求高的工人专项招聘，普通工人在工程项目所在地雇用。

8、持证上岗

从事规定技术工种的技术工人按国家职业标准和鉴定规范要求，参加建设职业技能岗位资格鉴定，取得《建设职业技能岗位证书》和《国家职业资格证书》方能上岗作业。普通工人参加引导性培训，取得相关培训证书方可上岗。

项目部门对进场人员持证情况进行清点、核对，确保本工程所有人员都持证上岗。

对于人员的进场、退场，做好记录。

新增人员也要按进场管理规定进行查验资料 and 进行入场教育。

三、劳动力组织和管理的关键环节

收尾阶段的劳动力组织和管理是直接影响本工程能否顺利完成的一个关键环节，为此我们将采取以下几点措施：

1、施工现场项目经理及主办工长做到全盘考虑，认真学习和研究施工图纸，领会设计意图，拟定出本工程各阶段施工所需投入的人力什么时间进场、什么时间退场，做到心中有数，减少盲目性，以免造成不应有人员紧缺或窝工现象。

2、在使用人力上执行竞争上岗的制度，防止出工不出力和返工现象的发生。

3、本工程地域分部较广，标准较高，在收尾阶段，要教育好我们的工人，特别重视成品保护，防止已完工的部位被损坏和污染，要同各分包单位取得联系，组织足够人员参加保护工作。

四、劳务雇用管理措施

(1) 合同管理

按照有关要求与雇用的劳务人员签订劳动合同并报工程所在地县级以上劳动保障部门审查备案和存放施工工地备查。劳动合同参照《建筑行业农民工劳动合同书（示范文本）》，同时结合从业需要载明劳务人员姓名、建设职业技能岗位证书编号、身份证号码、家庭住址；劳动合同明确合同期限、劳动内容、岗前培训、劳动报酬及支付时间和方式、社会保险、劳动保护和劳动条件、劳动时间和休息休假以及劳动合同终止的条件、违反合同的责任等。

雇用的劳务人员提供照片、身份证、流动人口计划生育证明、操作上岗证和技能等级证书等资料。项目部对以上资料进行查验，并对人员进行清点、核对后，资料整理归档。

（2）入场教育

入场教育的内容：包括规章制度、治安规定、文明施工规范以及ISO9001质量管理体系、ISO14000环境管理体系、OHSMS18000职业健康安全管理体系等方面的内容。其中职业健康与安全列为重点培训内容。

入场教育的方式：采取集中学习、授课、看录像、办黑板报等各种形式进行，累计学习达到30学时。

入场教育记录：入场教育有文字记录，每人建立学习档案和三级教育卡，有学习内容和时间、地点、授课人的详细记录，以及受教育人员的亲笔签名，并将此资料归档保存。

（3）全员岗前培训计划和措施

为了使本工程能实现高速、优质、安全等方面的管理目标，本公司要从工程准备阶段始，直至工程竣工交付，始终贯穿对所有人员的持续培训。为此，特制订出本工程《全员岗前培训计划和措施》。

1) 培训工作的目的

(1) 深刻理解本工程工程的重要政治意义和经济意义，增强参加施工人员的主人翁责任感。

(2) 学习掌握本工程中使用的最新技术标准 and 规范，包括在本工程中将要采用的具有先进水平的国际标准，以正确贯彻标准要求，确保工程质量的高水平。

(3) 提高全体参加施工人员的包括技术、质量、安全、成本等在内的综合管理意识；

(4) 提高全体参加施工人员的管理或操作技能，提高本岗位工作质量；

(5) 了解掌握本工程所采用的新技术、新材料、新工艺，确保工程施工正常进行。

2) 培训对象

(1) 项目领导层

(2) 项目管理层

(3) 施工（分包）管理层

(4) 作业层

3) 培训形式

(1) 项目经理部组织培训和各分包独立组织培训相结合；

- (2) 外请专家培训及项目经理部内部自身培训相结合；
- (3) 参加社会培训及内部培训相结合；
- (4) 定期培训及轮训相结合。

4) 培训涉及的主要内容

- (1) 项目总体管理；
- (2) 项目管理基础；
- (3) 技术标准和规范；
- (4) 贯彻ISO9002族标准；
- (5) 全面质量管理；
- (6) 本工程工程的施工技术；
- (7) 合约管理；
- (8) 物资管理；
- (9) 资料管理；
- (10) 工程创优；
- (11) 安全文明施工及CI管理；
- (12) 环境保护管理；
- (13) 专业技术管理人员的岗位培训；
- (14) 专业工种技术操作。

5) 劳动力培训计划

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/908053033104006105>