

江苏泽丰建设集团有限公司文件

苏泽丰字（2019）第 24 号

2019 年 6 月份项目综合管理考评简报

集团公司 2019 年第四次项目综合管理考评工作从 6 月 22 日开始，至 6 月 30 日已顺利结束，为全面提升全体员工的工作职能意识、目标跟进意识、企业主人翁意识，现将 6 月份综合考评情况通报如下：

概况：

进入 2019 年度以来，集团公司业务量大幅度增加，无论是项目数量还是在建工程面积与 2018 年相比，都有较大幅度的增长，不仅给集团公司的项目综合管理增加了工作强度和难度，也对每个项目的管理工作提出了新的挑战和要求。因此，在当前的形势下，对项目负责人和所有项目管理人员的素质就有了更高的要求，要不断地学习管理、政治、业务知识，提高自身水平，才能提高项目管理水平，满足项目管理的要求。

第四次项目综合管理考评工作，正值本年度的年中，也是对时间过半，项目任务是否过半，是否完成年初计划目标的一次检验，因此显得特别重要。本次考评，对沛县领创 A、B 区、姜堰中梁鼎尚花园、常熟尚湖、常熟镜湖宸院、吴江华润凯旋门、金月厂房、金灿时代广场、绿景、狮山别墅、金融街建业、宜兴湖悦天境等 12 个项目进行了综合管理考评打分，对南环菜市场、宁波杭州湾、无锡公元九里三个项目未进行打分考评。下面将本次综合管理考评情况通报如下：

一、进度方面

本月的项目进度情况参差不齐，进展不一，项目部间的差距比较大，有的项目能统筹兼顾，合理安排人、财、物料，提前计划，周密安排，项目负责人亲自督促跟踪，发现存在影响工期进度的困难时，想尽一切办法加以解决，如姜堰鼎尚花园、宜兴正荣、金融街建业和常熟尚湖等项目，基本完成了月度计划。而有的项目则完全没有时间观念，也没有

进度就是最大的效益的紧迫感，工期计划编排的松松散散，材物料计划不能及时跟踪，班组人员不督促上人，听之任之，白白丧失工程推进的大好时机。金月厂房项目，6层总面积仅1.9万m²，一个月未完成一层主体，工期进度严重滞后，工程体量不大，问题不少，项目负责人作风拖沓，责任心不强，毫无时间观念，整体项目在进度、质量、安全文明方面没有一处亮点，在此对金月项目部提出批评，希望项目部切实认真地找出问题的症结所在，对症下药，振奋精神，积极争取公司领导的支持，争取兄弟项目部的帮助，协调好内外关系，更快更好地推进项目进展。另外还有部分项目部存在等、靠、要思想，遇到困难就束手无策，怨天尤人，坐失良机。

目前公司的业务量很大，新开工项目较多，再加之原有部分项目不能及时回笼资金，对公司的正常运营造成了巨大的压力，公司正在想尽一切办法保证项目的正常运转。在此也要求各个项目部，做好半年回头看，看看时间过半，全年计划任务是否过半，项目管理人员，特别是项目负责人，要想公司所想，急公司所急，从公司大局出发，充分发挥自身的能动作用，团结和带领项目部一班人，集思广益，根据项目的特征，编制合理的工期计划，合理调度人、材、机，划分适当的作业区域，搭配钢、木、瓦工班组，形成流水施工，全面快速推动项目进展，为公司争光，为项目添效。

二、质量方面

本月项目的实测实量总体较好，大部分在90%以上，姜堰中梁达95%，吴江华润和沛县领创B区达94%。但整体看来距三方检测的要求还有一定的差距，且绿景和狮山别墅项目差距比较大。

本次考评中发现，工程质量通病仍然是质量问题的重点。如踏步成型较差、模板接缝不严密、漏浆流浆，混凝土振捣不密实，墙柱的烂根，阴阳角不顺直，板面的二次压抹不到位，板面脱模后剥皮，钢筋绑扎跳扎、漏扎，成品保护欠缺等。砌筑方面，存在马牙槎留置不规范，砌块混用，灰缝不均匀。水电安装过程中，与土建配合不及时，细部处理粗糙。这些质量通病，在以往的考评简报和会议中多次强调，但仍然没有得到有效的遏制，根本的原因是相关责任人员的责任心欠缺。形成或事前无交底，或事中无监督，造成质量缺陷后再事后去弥补的恶性循环。

质量是企业生命不仅仅是一句口号，更应该落实在具体的行动上。责任人员应当与施工班组零距离，深入一线，深入现场，做好指导和监督，从细节入手，只有把所有的细节做到位了，整体的工程质量才能得到保证。今年有几个项目要创优夺牌，希望有关项目

部要制定细部质量控制措施，形成内部操作规范，便于检查贯彻落实，以保证工程的高质量。

三、安全文明方面

在安全月的高压态势下，各项目部的安全意识都有所增强，6月份的安全文明情况基本平稳。项目文明保持常态化情况较好，主道路通畅，现场整洁，材料能分类有序堆放，安全防护基本到位。金融街建业、吴江华润和绿景项目，积极推行安全文明标准化建设。金融街建业的安全文明从人员进场开始抓，做到安全帽佩戴不规范不得进场，使用规范的移动箱，圆盘锯必须要有防护罩，这三大建筑工地的顽症基本得到了遏制，值得其他项目部学习和借鉴。金融街建业和绿景项目在尝试使用定型化围栏，初步情况看，效果较好。吴江华润在迎检过程中，保持了安全文明的常态化。

安全文明存在较明显的隐患是安全意识还没有深入到全体行管人员，没有深入到全体务工人员，一些习惯性的违章还随处可见，如安全帽不系帽带，电线电缆挂在钢筋、钢管上，圆盘锯无防护罩、工完场清没有形成制度等。“安全管理人人有责”还只是停留在口头上，认为安全就是项目经理和安全员的事，对违章和安全隐患视而不见。另外，对临边洞口防护的滞后，连墙件的随意拆除也是一大重要隐患。

常熟镜湖宸院项目，在政府职能部门的安全检查中被停工整顿，不仅被罚款，还要扣信用分，公司很有可能失去常熟这个市场，造成的损失无法估量。安全是生产的永恒主题，任何安全事故都是我们不能承受之痛，希望每个项目，每一位行管人员切实认识到安全工作的重要性，认真学习执行相关规范、公司规定，齐抓共管，保证项目安全顺利完成。

四、成本管理

项目的效益受两个因素的影响，一是开源，二是节流。开源就是要吃透合同，合同外的工作、各项变更要及时签证，避免错过签证时效，并要及时纳入闭口造价，项目部要多和商务经理沟通造价组成，商讨方案，以利于及时增加造价，回收节点工程款，切勿只顾生产，忽视效益。节流就是减少成本支出，加快施工进度，降低措施费用，减少材物料的浪费。大型机械设备和周转材料的租赁费用是一笔较大的费用支出，工期拖得越久，费用支出就会越大，本来就很微薄的利润很有可能被租赁费用吞噬，因此快速推进施工进度是降本增效的最有效途径。对实际使用机械与合同约定不符而增加成本的，要尽快和业主沟通，及时做好签证。今年推行的钢筋交底，虽然有一定的成效，但浪费现象依然存在，本次检查仍然发现许多问题，项目部要仔细对照，由专人负责，拿出针对性的方案，减少和

杜绝类似现象的再次发生，在下次考评中将重点检查整改情况。

五、财务和材物料方面

本月工程回款情况较好，但常熟正荣的工程款付款流程已经走完，但资金迟迟未到账，常熟镜湖本月无回款，希望常熟两个项目要跟踪督促业主，把工程回款做为重要工作来抓。民工实名通道的使用情况仍不理想，门禁打卡成摆设的情况已指出多次，因未使用实名通道和未从民工专用账户发放民工工资，金月厂房项目已被吴中住建局通报，不仅损害了公司的名誉，而且使农民工专用账户的资金无法使用，现在此再次重申，凡在七月份仍不正常使用门禁系统，致使被通报或账户资金无法使用的，将对责任人和项目负责人给予通报批评和罚款处理。

本月考评检查材物管理情况较好，门卫、保管工作较认真，登记、记录手续齐全及时，姜堰中梁和吴江华润下架材料能及时归还，减少资金占用。存在的问题零星材料如扣件、短钢管等收集归类不及时，建议配合项目部工完场清，保管做好督促和检查。

六、作风建设

“三风”建设：

1. 政治学习：绝大多数项目上都能组织行管干部，学习了在不忘初心，牢记使命主题教育工作会议上，习近平强调守初心、担使命、找差距落实重要讲话，深刻理解了初心就是为中国人民谋幸福，为中华民族谋复兴，是激励一代代中国共产党人前赴后继，英勇奋斗的根本动力，牢牢把握深入学习贯彻新时代中国特色社会主义思想，锤炼忠诚干净担当的政治品格。坚持思想理论政治建党建业，坚持“学思用贯通，知信行统一”，对照先进典型，身边榜样，锐意进取，埋头苦干，真抓实干的自觉行动，力戒形式主义，官僚主义，纠不正之风，反对腐败，一身正气，忠诚于党，忠诚人民，忠诚于马克思主义，干事创业敢担当，清清白白为官，干干净净做事，老老实实做人，以强烈的政治和历史使命感，保持只争朝夕，奋发有为的奋斗姿态和越是艰难险阻越向前斗争精神，干好我们手里的工作，向国庆70周年献礼，为两个一百年做出应有的贡献。

2. 业务学习：按照考评细则修改要求，各项目行管人员每月已达到学习施工规范，施工专业技能知识，施工图纸和施工合同。每月三篇，详记详背。并能反复有机使用在施工中，据不完全统计，出现了朱迪、陆国、成正华、肖遥、位丹、李银文、唐凯、孙卫东、张爱国、周琦、张峰、王君君、成龙刚、苏辉、韩志、张浩、皋超、张志明、嵇永桂、陆青青、潘志扣、张跃军、董连鹏、李青松、王跃、印金山、祁予见、凌明、郭卫国、谷强

林、吴叶飞、杨宁华、何玉刚、邵苏州、洪从连、卞为军、朱宝兵这 38 位同志的业务学习与实践典型，有力地提高了各项目管理的技术水平和施工质量。

3. 工作作风：各项目在施工管理和安全生产例会，成本控制，资金回笼，设法提高日产量。资金回笼等工作上能较为重视，职工的爱岗敬业精神，责任心都较前有所增强，有所提高，尤其项目第一负责人和生产经理、安全员等同志都能全身心，不畏艰苦，一心为项目工程，有目标，有计划地扎实工作。但目前考评组成员认为项目技术总工，技术负责人，技术、能力、运作、公关水平，适应不了工作的要求，还得通过刻苦学习，接受多方培训及向行家们学习进一步操练，使德才能力达到进一步提升。还有在各项目全体行管人员中：质量没有匠心，精细化程度不够，安全没有忧患意识，资金回笼算不足，生产没有效益，形式主义，享乐主义，依然存在，没有得到彻底纠正。

4. 生活作风：大多数项目同志能认真学习集团公司 2019 第 23 号文件“关于进一步加强工作纪律，优化作风建设的通知”。通过学习，提高了各位同志对个人，组织上对不良作风：赌、吃、拿、卡、要、劝酒、酗酒、上网聊天、打游戏等娱乐活动得到有效的遏制。特别是在 6.16 事件常熟镜湖宸院项目经理姜祝基不注重个人的身体检查和保养，突然去世，年龄只有 49 岁，对广大同志的教育很深。

5. 对今后对作风建设和学习提出要求：提倡八种本领：1. 学习本领 2. 政治领导本领 3. 改革创新本领 4. 科学发展本领 5. 依法执政本领 6. 群众工作本领 7. 狠抓落实本领 8. 驾驭风险本领。这是实现伟大目标牢记使命，完成各项工作任务所需要的本领，每一位行管人员都必须努力地提高本领才能笃行，社会主义是干出来的，幸福都是奋斗出来的。一万年太久，必须争分夺秒，只争朝夕。

同志们，回顾上半年的工作，有成绩也有不足。对取得的成绩要继续巩固和发扬下去，对存在的不足要想方设法予以克服。考评组打算，对在今后的考评工作中，对在工期进度、成本控制、技术革新和安全管理等方面表现突出的先进个人和先进班组予以表彰奖励，以树立先进，弘扬正气，更好更快地促进项目和集团公司的发展上台阶、上水平。另外，在此再一次强调，接下来的七、八月份，正值高温季节，要求各项目部按照公司下发“关于做好夏季防暑工作的通知”要求，做好高温期间的生产和生活安排，确保项目的生产安全。

本月共发出隐患整改通知单 19 份，罚款 38500 元。

本次综合管理考评项目部奖、惩和优秀班组奖励情况如下：

综合管理考评第一名：金融街建业项目部，奖金 15000 元；

第二名：宜兴湖悦天境项目部，奖金 10000 元；（本次考评综合得分排名第一，因发生一起小的安全生产事故，导致下降一个名次。）

第三名：姜堰中梁鼎尚花园项目部，奖金 5000 元。

本次考评最后一名：金月厂房项目部，罚款 6000 元，倒数第二名，沛县领创国际 B 区项目部，罚款 4000 元。

本月受表彰的班组为：

金融街建业朱法洲木工班组，奖励 1000 元；

宜兴湖悦天境李顺杰架子班组，奖励 1000 元；

姜堰中梁鼎尚花园潘以宏涂料班组，奖励 1000 元。

