

江苏泽丰建设集团有限公司文件

苏泽丰字（2019）第 30 号

2019 年 9 月项目综合管理考评简报

2019 年 9 月份项目综合管理考评工作，自 9 月 23 日开始，两个考评小组分头工作，在各项目部的积极配合和大力支持下，至 9 月 30 日全面结束，现将考评情况通报如下：

概况：

9 月份秋高气爽，丹桂飘香，两个考评小组共对集团公司 20 个项目进行了综合管理考评。第一组由考评小组副组长肖龙宽领队，对沛县领创国际 A、B 区，吴江华润、金月厂房、镜湖宸院、绿景、狮山、苏高新泽丰、建业、无锡公元九里、阳光城一区和相城中梁等 12 个项目进行考评。第二组由考评组长戚院平领队，对常熟双璟华庭、金灿、姜堰中梁、南环菜市场、东环高架、杭州湾绿地、望亭、阳光城二区等 8 个项目进行考评。

进入 9 月份以来，各项目的抢工气氛正逐渐形成，施工现场的劳动力人数明显增加，进度较以往有明显加快。苏高新泽丰、建业、绿景和相城中梁项目基本完成当月进度计划，姜堰中梁、常熟正荣、金灿广场收尾工作稳步推进。沛县领创 B 区、吴江华润、常熟镜湖、狮山等项目完成当月计划的 90% 左右。比较起来，完成情况不甚理想的是沛县领创 A 区、南环市场、东环高架、阳光城二区和杭州湾绿地等项目。

本月工程实测实量合格率普遍在 90% 以上，质量方面表现比较平稳，未发现较重大的质量问题。普遍存在的仍然是大量的质量通病，如混凝土浇筑的蜂窝、麻面、空洞较多，阴阳角不顺直，存在锯齿状等；钢筋绑扎的跳扎、漏扎严重；浇筑前模板清理不到位；浇筑时跑模、胀模；拆模成品损坏较多；找补时色差较大等。比较严重的是，阳光城两个区项目部，没有吸取以往事故的教训，在浇筑不同标号混凝土时，没有采取有效的控制措施，分工不清，责任不明，依然存在将低标号混凝土浇筑在高标号部位的严重情况。

今年是公司倡导的成本年，从年初推行至今，虽然取得一定成效，但总体情况看效果

不明显。除了在钢筋节约方面从年初开展钢筋使用规范交底，取得初步成效外，在项目上尚未形成全面成本节约的浓烈氛围。成本节约仍然是说在嘴上，管理方法仍然是大而化之，没有科学合理的成本核算体制与方法，不会做数据对比，使降低成本无法落到实处，成了一句空话。成本管理要学会用数字说话，要学会对比，用实际的人、材、机消耗量和合同用量对比，和计划量对比，和已往的工程使用量对比，真正做到心里有数，知道多消耗在什么地方，哪个方面，才能知道从何处入手节约成本，把降本增效落到具体的工作中。

生命至上、安全发展已经是全社会的共识，今年以来各级政府部门对建筑业的安全管理力度是前所未有的。安全生产人人有责，更需要人人尽责，管生产必须要管安全，只有人人参与到安全管理中，才能实现项目的长治久安。但是从各项目实行的全员安全管理责任制情况来看，人人管安全的气氛还没有切实形成，项目负责人是安全管理第一责任人的压力还没有完全体现，安全方面讲起来重要，干起来次要，忙起来不要的现象依然改观不大。

过去的9月，有成绩也有不足，只有对成绩加以总结和发扬，对不足加以克服和改进，才能真正做好以后的工作。下面将9月份各分项考评工作通报如下：

一、进度方面

进度是最大的效益，不仅体现在成本上的节约，还体现在与业主的合作方面，可以提高企业的信誉。目前到年底还有两个多月的时间，距春节的有效施工天数将不足100天，各项目部要高度重视把工作内容排饱满，确保完成年初的计划与合同要求，满足业主的工期要求。年前的10月和11月，正是建筑施工的又一黄金季节，各个项目部要瞄准总体工期目标，统筹兼顾，合理安排好人、料、机，形成科学施工方法，全盘调度，以“时不我待”的拼搏精神，再掀起新一轮生产施工高潮。

9月份，各项目的进度进展较不均衡，有的项目进度计划完成较好，而有的项目差距较大。姜堰中梁、吴江华润、常熟双璟华庭和金灿广场要督促外包单位加快施工进度，尽快拆除施工升降机；绿景、常熟镜湖宸院、金月厂房、沛县领创A、B区和狮山项目二次结构和墙体砌筑要快速推进，做好主体验收准备工作；苏高新建业、泽丰和相城中梁要合理编排进度计划，做到科学合理，匀速推进。无锡华润、南环市场、阳光城一、二区、杭州湾绿地等项目要奋起直追，要想方设法上足劳动力，千方百计完成业主的节点计划，紧紧抓住当前的有利时机，发扬只争朝夕的苦干精神，要相信办法总比困难多，切不可再听之任之，一拖再拖，浪费当前大好时光。东环高架要自加压力，集思广益，不可随波逐流，

毫无计划性。

合理的进度推进是一项全面系统的工作，要统筹人、机、料的合理搭配，项目部在安排总体进度时，要有整体的谋划，使各项生产要素衔接到位，才能全面推进施工进度，把7、8月份损失的时间夺回来。时间不等人，春节前的有效施工时间也不多，计划情况完成较好的项目，不要骄傲，要百尺竿头，更进一步；进度完成较差的项目，也不要气馁，要知耻而后勇，全力以赴，争取下个月打个翻身仗，为公司的发展做贡献。

二、质量方面

从考评情况来看，项目的质量管理体系还不完善，或者说没有有效地运行起来。质量管理组织只是挂在了墙上，质量管理控制措施也仅仅体现在施工组织设计里，没有落到实处。大量的质量通病仍然存在于各个项目上，一些已指出过多次的质量缺陷反复出现，多次强调需要引起重视的重大质量隐患防治依旧没有得到重视，十分令人痛心。很多的问题，如混凝土的蜂窝、麻面、流浆、胀模，钢筋绑扎间距不一、漏扎、跳扎、搭接超长、起步距离过小、非加密区加密，成品保护欠缺，粉刷的空鼓、开裂，找补的色差等等问题，都不是我们不懂或不会，也不是消除不了，关键是我们的责任心没有做到位。在这里，我要问一句，项目部采取了什么措施来杜绝这些质量通病？技术负责人又采取了什么方法去消除安全隐患？各工种负责人和技术人员又是如何去落实的？

质量是企业的生命，绝不能只挂在口头上，是要用科学的方法和实际的行动去落实。责任制不能只挂在墙上，施工方案不能躺在档案袋里睡大觉，交底不能只体现在口头上，检查也不只是在现场转几圈。质量管理体系和制度要切实认真地加以执行，在上期简报中提到要求各项目部制定质量管理奖惩办法，要有布置、有检查、有评比，就是要奖优罚劣，杜绝和减少质量通病，保证施工质量稳中有升，而不能信马由缰，工程质量由施工班组来决定。

在此要对阳光城项目部提出批评，上个月考评专项提到，在有高低标号混凝土同时浇筑的时候，一定要采取措施保证浇筑位置正确，但是在本次考评中仍然发现，高标号混凝土多用了几十方，还是存在高低标号混凝土浇筑位置错误的情况。浇筑质量的控制不采用科学合理的方法，而是采用增加高标号混凝土用量的办法，本身就是一个错误，而且在高标号用量增加的情况下，位置仍然控制不正确，更是一个错误。对这些关键部位和特殊过程，要有正确的施工方法，项目部和项目技术人员要认真反思，总结教训。

三、安全文明方面

秋冬季节历来是重大事故的易发和高发季节。7、8月份项目整体安全文明水平都有所下滑，到9月份后改观不甚明显。今年1-9月，公司项目发生大小安全事故30起，而在7、8、9三个月就发生安全事故15起，占全部事故数的一半，安全事故上升的趋势比较明显。安全是为了生产，生产必须要安全。在平常的工作中，要把生产和安全看作是一个有机的统一体，不能把生产和安全对立起来，生产安全相互促进，才能生产安全两不误，同发展。在施工方案的研讨，生产交底时完全可以把安全教育纳入其中加以贯彻，在每日的生产检查时，也要把安全监督作为内容之一。

安全生产，重在预防，当前正是施工抢工的时机，人员增多，工作面加大，危险因素增多，这时也是安全事故容易发生的时候。每个项目都要自觉地高度重视，特别是项目负责人，更要绷紧安全这根弦，安全教育要及时督促到位，要有足够的人员进行临边洞口的先行防护，无论花费多大的代价，与事故的费用和声誉的损失比起来，都是值得的，在安全的投入上不能斤斤计较，算小账，也不要以没人为借口，拖沓敷衍，千万不能只顾抓生产忽视了安全。

管理人员和专职安全员更要及时地发现问题，及时处理。严重安全隐患专题解决；对小的问题自己能动手的隐患要随时解决。在历次考评中发现较多的安全隐患，很多都可以在平时工作中随手消除，如个别连墙件的缺失，局部栏杆的损坏，洞口防护的移位等，都可以立即解决的，如果要等到门的人去处理，等的时间自己也搞好了。所有管理人员既应当是指挥员，也应该是战斗员，不能只满足于口头上说说，当甩手掌柜，认为不是我的事，而不去身体力行，任由隐患存在下去。安全责任为天，安全管理要上下同心，齐心协力，才能真正保证项目的全面安全。

四、成本管理

年初以来，公司向各项目部发出了成本年的倡导。从实际的执行情况来看，成本管理虽然有所进步，但依然是以粗放式的管理方式为主。10月2日公司又召开了各项目负责人参加的成本管理专题会议，董事长在会上对项目亏损的原因进行了分析，指出亏损的主要原因有三点：一是人工费成本过高；二是资金成本过高；三是安全事故损失过大，并明确了下一步工作的具体要求。成本管理是一项精细化的工作，要注重让数据说话。新的世纪已过去近20年，企业管理的水平也应当随之提高，粗放式的管理模式已不能适应新时代的发展要求，项目经理应当对项目合同中的人、料、机等消耗总量有个详细的掌握，通过查

看相应日报表和月报表等，随形象进度掌握各项要素的消耗是否与进度相匹配，是否与合同指标有差距，一旦发现消耗超标，要及时找出原因并加以控制。

成本管理还涉及到多个方面，施工进度、技术资料、材料节约、资金成本、变更签证等等，各项目要花大力气仔细研究，要有专人负责总体成本目标，再将总体目标分解，目标明确，责任到人，要学会多用数据说话，更直观，也更有说服力。希望通过我们的共同努力，实现项目的降本增效，为公司做出更大的贡献，也为个人争取更大的利益，实现双赢的目标。

五、财务和材物料方面

本月吴江华润、狮山、苏高新两个项目、无锡公元九里等项目工程款回收情况较好，其他多数项目的付款正在走流程中。回款情况较不理想的是沛县两个项目部和金月厂房项目，希望项目要引起重视。另外，民工实名通道通的使用上仍然还存在通过率不高的情况，项目部要拿出办法加以提高，避免出现被政府部门通报和民工专户的钱无法使用的情况。

各项目要把材物料的管理统一纳入项目部的管理中，实现项目管理一盘棋，要相互沟通与协调，不能各吹各的号，各唱各的调。项目上要提前准确申报材料的规格数量，及时提交材料员，还要加强工完场清，工完料清，及时回收归类各种材料；材保人员要及时统计分类各项材料的数量，并按时提供给项目负责人参考，对有计划需求的要及时上报，有多余的要及时调出，要对工地现场勤加巡查，加强零星材料的收集归类，为项目做好服务工作。

六、作风建设

在中华人民共和国成立 70 周年的大喜大庆的日子里，泽丰集团公司考评小组在 9 月 29 日下午 7:30 分圆满地结束九月份对各项目综合管理考评工作，今天 10 月 8 日晚上在此召开九月份考评总结会议，集团公司、项目上上下下职工欢聚一堂，让我们一起再祝伟大的祖国万岁，万万岁！

（一）主要成绩

全公司大多数项目行管人员能重视抓作风建设，能认识到作风建设的关键是抓“学风、工作作风、生活作风”。各项目的政治思想基础必须抓好，没有好的作风，是不会有好的爱岗敬业精神，也不会出好的结果，正如习总书记说“有德无才要误事、有才无德要坏事”。要德才兼备，首先要抓学风，弥补和解决领导执政、政治理论、技能业务、文化知识、联系群众、驾驭风险、综合管理等本领恐慌的问题。根据九月份作风建设要求，每人对照“不

忘初心、牢记使命”主题教育会议精神，实质联系个人思想，在工作实践中找差距，通过民主生活会形式，开展批评和自我批评教育，收到良好的效果。以前很多自我检查工作作风漂浮，不能深入下去与工人一起工作，通过教育后，人人提倡崇尚实干、力戒空谈，不做坐而论道的清淡客，愿当攻坚克难的奋斗者，担当重任，不当怕见风雨的泥菩萨。人人务实、人人真抓、真干、争先看，涌现出很多优秀项目集体和先进个人，披星戴月战斗在生产第一线，最美奋斗者，具有“而今迈步重头越，天翻地覆慨而慷”的革命豪情，不叫苦，不报功。

（二）主要存在问题

虽然对抓作风建设的政治意义、思想认识有所提高，但真正抓上手，落实在行动上，还没有达到自我内心要求，把它当作软任务，抓安全、抓生产、抓项目综合管理才是硬任务。只搞些作秀、形式主义的东西，来应付检查，比如就拿学习一块，明明知道领导职工水平、公共关系协调能力、施工技术水平不够，也不去学习书本知识和实践经验，比如这次王成安同志做了调查，无证的项目经理、无证的安全员、无证的技术员、无证的机电工、会计员等等，致使各项目人证不能合一，使组建项目架构，接受甲方检查，开展项目工程施工带来重重困难，由于知识技能基础文化缺乏，无法使项目工作带来超越发展。

其次项目综合管理人员作风不务实，就拿相城中梁项目来说，行管人员 28 人在编，项目经理 1 人，生产经理 2 人，技术总工负责人 3 人，1 人对外 2 人对内，计 6 人，再加上其他人员，安全帽一戴，站在工地上来回跑跑、荡荡、闯闯，安全生产不沾边，不深入工人中去，检查下来质量问题较多。试问你们：我们一个月下来，一年下来，二、三年需要多少工资发放，还谈什么效益，还谈什么减本增效？成本年喊在嘴上，像这样的项目部，公司不止一个。另外，还有的项目作风腐败已到顶，竟然还在赌博，还有带着小情人到处跟着跑，哪有时间考虑工作呢？群众印象极坏，一旦出了事，一屁股赖到公司不放，厚着脸皮要钱，希望很好地检点自己。

（三）今后作风建设要求

1、十月份继续学习“不忘初心、牢记使命”和纠正“四风”增强“四自”能力，学习习总书记国庆 70 周年讲话：昨天-今天-明天，站起来-富起来-强起来等系列文章，检查本人在思想上，工作上存在的不足，写一篇体会文章，礼赞祖国，向自己问责，从而更加爱国敬业。

2、要把业务、技能、图纸、施工合同、施工规范学习放在首位，学深、悟透、强记、

强背并熟练运用到施工过程中去。

3. 学习工作笔记要减员，主要针对工作计划、目标、措施落实，不写无用知识，简政强业、技改、新课题研讨，写出新水平，展评新样子。

4、各项目每月的考评总结汇报 10 月份纳入务虚评分，到作风建设中考评。

各项目部，每个月的考评既是对所有项目的检查与考核，也是一种激励和鞭策，希望各项目部能够正确对待，认真对照考评简报和汇总表提出的各项要求加以整改，有则改之，无则加勉。当前已进入金秋十月，希望各项目部要抓住气候适宜的大好时机，再加一把劲，再努一把力，全面提升项目管理水平，在进度上要科学组织，迅速掀起新一轮生产高潮，把损失的时间抢回来；质量上发扬“工匠精神”，精益求精；安全文明上，要安全先行，确保平安无事故，取得项目推进的全面胜利，为圆满完成全年任务目标而奋斗！

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”各位同志，现在离春节仅有三个多月的时间，我们要继续振奋精神，拼搏努力，克服各种困难，大干 100 天，为公司的发展做出应有的贡献。让我们携起手来，共同续写泽丰集团美好的诗篇，创造我们美好的明天。

本月共发出隐患整改通知单 22 份，罚款 14000 元。

本次综合管理考评项目部奖、惩，优秀班组和先进个人奖励情况如下：

综合管理考评第一名：苏州高新泽丰项目部 奖金 15000 元；

第二名：绿景项目部 奖金 10000 元；

第三名：常熟镜湖宸院项目部 奖金 5000 元。

本次考评最后一名：阳光城一区项目部，罚款 6000 元，倒数第二名：无锡公元九里项目部，罚款 4000 元。

本月受表彰的班组四个：

常熟镜湖宸院 邓建洲钢筋班组 奖金 1000 元；

无锡华润 孙业友瓦工班组 奖金 1000 元；

相城中梁 吴德胜木工班组 奖金 1000 元。

常熟双璟华庭 徐天海粉刷班组 奖金 1000 元。

本月受表彰的先进个人 7 人：

苏高新泽丰生产经理徐昌新 奖金 1000 元。

常熟融创技术负责人周琦 奖金 1000 元。

吴江华润安全员皋超 奖金 1000 元。

绿景瓦工施工员王立宏	奖金 1000 元。
苏高新生产经理匡加茂	奖金 1000 元。
苏高新水电施工员邱锦	奖金 1000 元。
沛县领创 B 区生产经理于广飞	奖金 1000 元。

江苏泽丰建设集团有限公司

二〇一九年十月八日

