

江苏泽丰建设集团有限公司文件

苏泽丰字（2019）第 35 号

2019 年 11 月项目综合管理考评简报

2019 年 10 月份，受中华人民共和国成立 70 周年以及上海进口博览会的政策性影响，公司较多项目部停工，因此 11 月份的项目综合管理考评工作实际上是 10 月和 11 月两个月的综合管理考评，考评工作从 11 月 21 日开始至 11 月 30 日结束，现将综合管理考评情况通报如下：

概况：

立冬已过，寒风乍起，工程建设已进入冬季施工阶段。集团公司当前在手工程二十多个，有的处于筹备阶段，有的处于主体施工阶段，也有的已进入内粉收尾阶段。与天气寒冷形成鲜明对比的是各项目的施工生产热火朝天，掀起了新一轮的施工高潮，呈现出一派紧张繁忙的景象，生产形势十分喜人。

11 月份的考评工作是对沛县领创 A、B 区、常熟镜湖宸院、相城中梁、吴江华润凯旋门、南环桥市场、阳光城一区、二区、狮山别墅、金融街泽丰、建业、宜兴湖悦天境、无锡公元九里、杭州湾绿地、绿景、金月厂房、东环高架和相城望亭等 18 个项目进行了综合管理考评。

本次考评最大的亮点在于各项目的施工进度普遍加快，工作全面展开，班组人员充足，材料供应及时，各方面的协调配合，极大地推进了施工速度。沛县领创住宅楼施工，金融街建业铝模施工，无锡公元九里项目，平均达到 5-6 天一层，常熟镜湖宸院别墅项目大部分楼号已封顶，无锡公元九里已有三个幢号封顶，金融街泽丰商务楼层也达到 7 天一层的速度，相城中梁更是达到了 3 天半到 4 天一层的速度。在质量方面，实测实量在各项目得到了重视，合格率普遍在 90%以上。金融街泽丰在质量方面更是更胜一筹，混凝土成型较好，阳角挺括，混凝土振捣密实，总体观感较好，是全公司观感质量最好的项目，也为公

司提供了考察的窗口。

在肯定大部分项目成绩的同时，考评中也发现部分项目部没有抓住 10 月份、11 月份施工的黄金时机，仍然存在拖沓、延误，工作主动性、创造性不足，致使工期延误较多，白白丧失了抢工的好时机。南环桥市场、阳光城一、二区、宜兴湖悦天境二次结构和杭州湾绿地项目，始终没有形成科学合理的流水，也没有抓住有利的抢工时机，始终以这样那样的理由作为借口进行搪塞、推托，致使工期延后较多，南环桥市场甚至存在违约的风险。

11 月份的考评工作主要是来看项目部总体取得的成绩，可圈可点之处较多，下面把八个分项的考评情况通报如下：

一、安全文明方面

10 月下旬至 11 月中旬，公司对各在建项目部轮流举行了巡回全员安全教育大会，取得了很好的反响，深受大部分职工的好评，全公司 11 月份上报工伤事故数量明显减少，说明安全教育的效果是好的，成绩是明显的。

但是，安全事故具有偶发性、突发性和顽固性，任何一点、任何一时的疏忽大意都有可能酿成不可挽回的后果。当前已进入冬期施工，也是进入了事故的高发期，安全风险隐患增加，人员素质良莠不齐，又受到自然环境等因素的影响，迫切需要更严格的管理，更强的组织管理手段来保证施工安全。

11.30 金融街建业 3#楼发生的大模板坠落事故，12.5 金融街泽丰 3#楼爬架发生的火灾事故，又为我们安全形势敲响了警钟，为我们沾沾自喜发热的头脑泼了一盆冷水，让我们清醒地看到安全形势依然严峻，安全管理一刻也不能松懈！

两起事故的起因都非常简单也极其相似，都是当班工人，安全意识淡薄，违反操作规程，违章操作，最终导致事故的发生。但是，从深层次看，说明我们的管理漏洞还有很多，并没有管理到位。如施工工人上岗前，没有进行相关的安全知识教育，刚上岗就进行大模板吊装操作；当班工人作业时，带班人员、管理人员都未能在现场指导监督；施工方案与现场实际不符时，未能及时交底变更；管理巡查不力，致使违规作业时，无人发现制止；器材管理不力，随意施焊无人知晓，无人监火，灭火器材配置不到位等。一连串的违规过程，一路绿灯，最终导致事故的发生，如果在中间任何一个环节被制止，事故就不会发生。

事故的影响是恶劣的，事故的性质也是严重的。痛定思痛，如何防范类似事故的再次发生，杜绝重大生产安全责任事故，才是当前生产安全的重中之重，为此现提出以下原则要求：

1、项目生产安全实行栋号长负责制，栋号长对责任范围内的生产安全全面负责。

2、栋号长负责检查排查责任范围内的安全隐患，发现安全隐患限期消除。

3、栋号长负责责任范围内生产安全管理，对存在起重吊装、动火作业的工作必须全程跟踪，对施工现场安全负安全监督管理责任。

4、项目专职安全员对施工现场生产安全负全面责任，并负责现场大型机械、脚手架的安全防护工作，配合各栋号长做好临边洞口防护工作。

5、加强对生活区的值班巡查管理。

请各项目部细化分解以上要求，责任到人，建立带班检查巡查制度，建立责任追究制度，确保节前安全无事故！

二、进度方面

11月的生产形势十分喜人，大部分项目部都能抓住施工生产的有利时机，快马加鞭，大干快上，把之前延误的工期抢回来。但是也存在部分项目部始终不温不火，没有工期进度推进的压力和紧迫感。南环桥市场开工已有半年以上的的时间，至今仍然在二层主体施工，距业主合同要求的年前完成主体的目标，差距很大。宜兴湖悦天境由于质量事故和班组人数不足的影响，工期严重滞后，多次受到业主的约谈。以上两个项目部要认清当前形势，加强责任心与主动性，重新编排作业计划，想方设法上足劳动力，必须要保证工程主体按计划推进，二次结构穿插施工，把损失的工期抢回来。杭州湾绿地项目要紧紧盯住业主，进度工程量与工程款要提前足额申报，年前能完成的工作尽快完成，对涉及业主资金方面的施工，要加强与业主的沟通，做到心中有数。阳光城项目除了要按部就班按计划施工外，还要做好全面施工部署，为年后的施工打下基础。部分水电安装班组人员不足，要做好调配，要提前申报水电材料，紧跟土建施工进度，要保证不拖整个项目施工后腿。

沛县领创A区、常熟镜湖宸院、金融街建业、无锡公元九里等主体施工项目，要咬紧当前目标不放松，确保年前主体按计划封顶，同步推进二次结构。已经进入内外粉刷施工的项目，更要抢抓当前气温较高的时机，全面推进，力争在冰冻季节来临前完成粉刷任务，为大型机械、脚手架的拆除工作创造条件。

施工进度管理是一门科学，合理的施工流水对工程施工是非常必要的。除了业主的抢工楼栋，对其他楼号也应当形成合理的施工节拍和流水，便于对项目所需的人、机、料的均衡调配。进度较快的项目，要特别注意混凝土浇筑后的强度，防止拆模过早，形成裂缝渗漏等质量问题，还要防止因混凝土强度不足导致悬挑斜拉无法及时跟进而导致出现安全

事故。

三、质量方面

质量管理是一项长期细致的工作，关键在于过程控制。本月考评中，实测实量合格率普遍较好，一些过去长期存在的质量通病情况有所减少，质量水平有所提高，但是对一些“老大难”项目尚未得到根本遏制。如接缝不严，造成漏浆；墙柱的烂根；混凝土浇筑随意加水；板面筋间距不均匀；保护层厚度控制不到位；后浇带部位支撑提前拆除等。对此，项目部、项目技术负责人应当制定专门责任制，明确责任人，要注明由谁，什么时候，什么标准，怎么样去监督和验收，确定详尽的“三检”流程，施工过程中谁去监管，加强过程控制，方能从根本上解决工程质量通病问题。

另外，现在较多的项目有PC构件的施工，在此提醒，PC构件严禁在现场进行打凿加工，若有需要，应与厂家交涉深化预制。

在混凝土浇筑方面，在此进一步重申，商品混凝土进场后，必须要进行坍落度的测试，在浇筑过程中还要随机检查，不合格的坚决要给予退场处理。坚决禁止在浇筑过程中随意加水，给工程质量、索赔留下隐患。现场的标养室与标养箱，要保证正常使用。现场不具备标养条件的，要与委托单位签订委托协议，留在项目部备查。同条件试块，必须要在现场制作，放置在相应的部位，严格禁止从混凝土公司直接送检。

进入冬期施工，各项目部还要制定有针对性的冬季施工措施。气温降低，混凝土强度上升较慢，项目要在飘窗板、阳台等较薄弱部位增加一套模板，以延长这些部位的强度增长时间。为防止气温骤降，还要根据气温变化，提前准备草帘等保温养护物品，以便及时应对。

四、成本管理

时值年底，所有项目部涉及两个方面的结算，一个是向业主方面的工程量和进度款的结算，一个是与承包班组的结算。为此项目部要积极与商务经理进行沟通，尽快报出工程量与付款节点，主动和业主沟通，紧盯流程，争取早日拿到工程款。对一时不能足额支付工程款的业主，要分期分批收回，总之在业主支付工程进度款方面要争取主动，不能听之任之。与班组的结算要提前准备，对已完工的承包班组要做好合同结算，对尚未完工的，要提前做好价款估算，在月底前报公司以便统筹安排年终资金分配。

对于涉及班组要求涨价的，项目部要根据公司会办的要求予以落实。对尚未会办的，要写明原因及涨价理由，提出建议尽快上报公司会办，提前处理，防止矛盾激化，在年终

分配时造成不良影响。

近期，项目归还周转租材的力度很大，有效地减少了资金占用。为此要求有关项目部，咬紧计划，大型机械和脚手架能在年前拆除的，一定要保证节点目标完成，如期拆除，降本增效。

五、财务和材物料方面

本期项目收款情况较好，各项目都有工程款回收，但总体收款情况不平衡。当前项目的重点是要紧盯业主节前付款总额和付款流程，及时掌握业主动态，按照已经下发的收款计划，要保证万无一失，确保年终分配的安全。金月厂房要及时跟踪业主付款，杭州湾绿地投入较大，收支比例严重失衡，项目部要能及时反馈现场与业主详情，为公司决策提供依据。

在票据方面，对供货方提供的增值税发票，要求在票面记录提供人的姓名，身份证号和联系方式，便于追踪，避免损失。

现场材、物料管理一方面要加强对周材的归集、整理和归还，另一方面要加强对场内零星材料的收集工作，不能只管自己的保管室，对现场抛撒材料不闻不问。

要积极配合会计工作，及时把记账联交于项目会计，便于项目统一核算。

六、作风建设

什么叫作风，在毛泽东时代建国初期到七十年代抓党的建设，一是学风，二是工作作风，三是生活作风。作为重要法宝，作为整顿检验全体党员干部、机关、学校、社会团体一切公职人员的标杆，发扬党的艰苦朴素、勤俭节约、一心为公、无私无畏，密切联系群众，全心全意地为人民服务的优良作风，热爱工作，革命第一、工作第一、他人第一，反对于部贪污腐化、铺张浪费、违纪违法，一旦出现绳之以法，毫不留情的优良作风。到了80年代90年以经济建设为中心，“不管黑猫和白猫拿到老鼠就是好猫”，忽视了党的政治思想工作，因此出现了一大批脱化变质、拜金主义、腐败分子，有损于党的光辉传统，在社会人民群众中影响极坏。

在“十八”大、“十九”大和十九届二中、三中、四中全会，以习近平同志为首的党中央，以政治建设，以马克思主义中国化，引领全党全国人民，增强“四个意识”，坚定“四个自信”、“两个维护”深化全面治党，到2020年为实现第一个百年奋斗目标而奋斗，明年经济工作的方式方法，坚持勤俭节约、反对铺张浪费，为基层减负，反对形式主义、官僚主义，把资源真正用到发展经济和改善民生上来。

向各位同志明确指出，一定要维护以习近平为首的党中央绝对权威，听党话，跟党走，严格执行习近平同志在作风建设方面的八项规定。在招待、用钱、开支、办事、个人婚丧、红白喜事、生日满月等一律从简。紧缩开支，缩小范围，注意影响，根据情况，一般不准吃酒，若需要吃酒时，要降档、减量，菜酒钱要控制在人平 50-70 元以内，酒桌上不准发成包香烟，个人有重大活动宴请，需请示办公室上报组织会办决定是否同意，不得收取来客礼金。

在学习工作笔记上需快速减负，根据规定，政治学习每一篇要采取提纲、体会式记录，业务技能集体和个人学习每月不得少于 3 篇，不要全文摘抄，考评简报学习要记缺失和整改内容，其余不得整篇抄写。工作超前计划与思考，改旧和创新，要当着工作笔记重要内容记录，项目经理、生产经理、技术负责人要“日记”，施工员、技术员和其他人员要 2-3 天记，不搞形式，不记流水账。要做些务实的事，在业余和空闲时书写，不要影响白天上班的时间。在务实工作中，要深入生产，在工人工作过程中指导和控制，落实切实可行的施工方案。不行官僚主义作风，更不能行华而不实、浮浅飘飘然、得过且过的作风建设，要知道工程质量是终身负责制。

年末岁尾，各项工作千头万绪，各项目部一定要做到忙而不乱，要学会十个指头弹钢琴，既要分工明确，又要齐头并进，不能顾此失彼。要紧紧抓住进度节点这个核心，以质量和安全作为保证，要两手抓，两手都要硬，才能圆满做好项目全面工作。

各项目部，各部门同志，“行百里路半九十”。只有做好年末收尾工作，今年的工作才能算圆满完成。年终的工作头绪繁杂，各项目负责人一定要保持清醒的头脑，保证各项工作有条不紊地向前推进。另外，项目的安全工作一定要当作重中之重，确保做到“生产再忙，安全不忘”。安全工作一定要分工到人，责任到人，抓到实处，切实形成人人管安全的齐抓共管的良好局面，从每日班前会提高安全意识做起，从消灭临边、洞口的安全隐患落实起，从细节入手，真正做到做一个项目，保一方平安！

本月共发出隐患整改通知单 43 份，罚款 32600 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：金融街泽丰项目部，奖金 15000 元；

综合管理考评第二名：相城中梁项目部，奖金 10000 元；

综合管理考评第三名：沛县领创 A 区项目部，奖金 5000 元。

综合管理考评最后一名：阳光城二区项目部，罚款 6000 元；

综合管理考评倒数第二名：宁波杭州湾绿地项目部，罚款 4000 元。

本月受表彰的班组为：

金融街泽丰钢筋工叶代贵班组，奖金 1000 元；

相城中梁木工吴德胜班组，奖金 1000 元；

沛县领创 A 区瓦工潘健班组，奖金 1000 元。

本月表现优秀，受表彰的个人为：

相城中梁项目部生产经理张作苗，奖金 1000 元；

阳光城一区项目部施工员杨正怀，奖金 1000 元；

金融街泽丰项目部安全员龚俊，奖金 1000 元；

沛县领创项目部资料员位丹，奖金 1000 元；

常熟镜湖宸院项目部技术员张峰，奖金 1000 元；

金融街建业项目部技术员韩哲鑫，奖金 1000 元。

