

二、土建5标岗位职责

序号	组织模式	项目职能	归属部门	部门岗位	主要职责	人员配置	备注
1	五部 两室 一组	1、创区域品牌滚动开发； 2、组织施工生产，确保进度、质量、安全、环保管理，成本管控； 3、完成经营指标。	经营班子	项目经理	全面主持工作	1	孙延昭
2				项目书记	党纪工团、企管信息化、人事管理、行政管理、后勤	1	齐松泉
3				副经理	工期、进度、安全、质量、协调、材料	3	盛军才、 刘建峰
4				总工程师	项目技术、质量、设计、科研、监测等管理工作	1	杨心想
5				总经济师	经营全面管理工作	1	吴丽清
6				安全总监	项目安全、环保、文明施工管理工作	1	蹇照全
8			工程部	部长岗	部门全面管理工作	1	苏雨
9				副部长岗	协助部长分管部门工作	1	***
10				资料员岗	工程资料收集、整理归档（资料外包模式）	2	***
11			经营部	部长岗	部门全面管理工作、协助总经主抓成本管控	1	***
12				副部长岗	协助部长分管部门工作、变更索赔	1	***
13				计量员岗	计量支付	1	***
14				统计员岗	施工统计	1	***
15				合同结算管理岗	合同、结算管理	1	***
16			物设部	部长岗	物设部全面管理工作	1	***
17				副部长岗	协助部长分管部门工作	1	***
18				材料会计岗	材料账务管理	1	***
19				收料员岗	现场收发料管理	1	***

20	环水保管理,成本管控; 3、完成经营指标。	安全部	部长岗	安全部全面管理工作	1	***	
21			安全员岗	现场安全监督管理	3	***	
22			电工	全面负责电路维护、检修	1	唐琦	
23		财务部	部长岗	财务部全面管理工作	1	***	
24			出纳员岗	出纳工作	1	赵雪怡	
25		试验室	主任岗	试验室全面管理	1	姜大寨	
26			副主任岗	协助主任做好部门试验工作	1	***	
27			试验员岗	外委及检测、甲供、地材、集料、胶凝材料、资料	3	***	
28		测量组	组长岗	测量全面管理	1	王海勇	
29			副组长岗	协助组长分管部门工作	1	空缺	
30			测量员岗	测量实施	4	王小鹏、王剑	
31		综合办公室	主任岗	综合办公室全面管理工作	1	***	
32			副主任岗	人事管理工作	1	***	
33			党纪工团管理岗	党、纪、工、团	2	***	
34			企管信息化管理岗	企管、信息化管理			
35			行政文秘岗	收发文、档案管理			
36			司机	车辆驾驶、维修管理	6		
37	后勤(含厨师、门卫)		食堂、门卫管理	4			
管理岗位数设置(不含司机、后勤): 43个岗位, 43人					53		
序号	组织模式	场区职能	归属部门	部门岗位	主要职责	人员配置	备注

1	现场实施 生产进 度、安 全、环水 保、质 量、成本 管控	预制 场	工区主任岗	工区全面管理工作	1		
2			技术员岗	预制场进度、质量、安全管理	3		
3		钢筋 加工 厂	工区主任岗	钢筋加工厂全面管理工作	1		
4			副主任	协助主任做好钢筋加工厂管理工作	1		
8		桥梁 现场 作业 区	工区主任岗	工区全面管理工作	1		
9			技术员岗	进度、质量、安全管理	3		
13			技术员岗	进度、质量、安全管理	3	空缺	
管理岗位数设置：13 个岗位，13 人					13		

三、土建 5 标管理制度

（一）施工现场平面布置及场容管理

第一条 施工现场平面布置包括：施工总平面图、“三厂”布置（拌合厂、钢筋加工厂、预制厂）、“四区”布置（隧道施工作业区、桥梁施工作业区、路基及路面施工作业区、防护施工作业区）、便道（便桥）规划、取（弃）土场规划、炸药库设置和临时用电规划等内容。

第二条 施工现场平面布置应在项目前期策划阶段总体规划，并按照项目前期策划要求在项目施工组织阶段严格执行。

第三条 施工总平面图是指导现场施工的总体布置图，宜在卫星地图或地形图的基础上，标明项目施工线路、主要结构物和控制性工程，并用不同颜色的图标，清晰标注出项目驻地、厂站、施工便道（便桥）、取（弃）土场、炸药库、

临时变压器等临时设施。

第四条 “三厂四区”及便道（便桥）建设应符合公司公路市政事业部（以下简称事业部）的有关规定和标准，尤其是厂站和便道（便桥）的建设，应按程序报方案审批后实施，其标准化配置和管理要求详见《三厂四区施工标准指南》（试行版）。

第五条 项目经理部应根据项目实际情况，制定关于现场库房、材料临时堆放、工完场清、围挡设置、标志标牌摆放及生活卫生等内容的场容场貌管理细则。

（二）现场施工组织管理

第一条 项目经理部应秉承可持续发展理念，在保证安全、质量等基本要求的前提下，通过科学管理和技术进步，最大限度地节约资源并减少对环境负面影响的施工活动，实现“四节一环保”（节能、节地、节水、节材和环境保护）；实施绿色施工，认真贯彻执行国家、行业 and 地方政府相关政策、法规。

第二条 现场施工负责人必须严格按照批准的施工方案组织施工；按照“一岗双责”原则，必须按国家有关安全法律、法规组织施工。

第三条 开工前，应结合施工设计图做好现场调查。各分项工程开工前，必须先做好对施工人员的安全教育、技能培训及技术、安全交底等准备工作。

第四条 施工组织管理应以施工计划为龙头，抓控制性工程、关键线路、关键节点，超前统筹谋划；对于关键节点应按超配原则（能力、数量）、资源配套原则进行组织，避免短板，提高资源综合效率；机械设备选型应符合国家节能环保要求，保证进场设备完好率，以保证项目的顺利实施，降低工程项目成本。

第五条 现场施工组织应遵循以下原则：隧道施工以安全管理为主线；特大桥梁施工以成本管控为主线；路基路面施工以进度领先为主线。

桥梁施工组织管理中须遵循的要求

1. 桥梁施工应抓好工序衔接，形成流水作业，受河流、湖泊季节性影响的桩基和下部构造，应在雨季或水位上涨前完成下部构造出水。

2. 特大桥应按工序进行工期分析和要求；桥梁下部施工组织必须满足架梁要求，明确每个分项工程开工、完工时间。

3. 桥梁施工应积极采用“四新”技术，提倡以低成本的技术进步和方案优化、周转材高效利用、增加自有专业设备的系统效益管理。

路基路面施工组织管理中须遵循的要求

1. 路基施工应优先组织小型结构物施工，并尽快完成结构物两侧台背回填，为路基创造连续施工条件；现浇涵洞、通道墙身施工宜全宽一次浇注，沉降缝处按要求隔断。

2. 路基路面综合项目应分别按照架梁通道和路面铺设通道进行分析后,明确每个段落的分项工程开工、完工时间。

3. 山区公路项目应制定半幅贯通目标。

4. 防护排水工程应与路基施工同步进行,尤其是路堑开挖,应做到开挖一级防护一级。

第六条 施工现场进度管控应坚持“进度制胜”的管理理念,即:在确保安全、质量、环保的前提下,低成本高效组织施工生产,力争做到“三快四到位”、“四保两率先”。

“三快四到位”即:进场快、临建快、开工快;施工人员到位、机械设备到位、施工材料到位、后勤保障到位。

“四保两率先”即:确保在建项目安全、质量、进度、环保及文明施工符合业主要求;在全线分项工程施工和竣工中,率先开工、率先完工。

第七条 项目负责人应重视施工计划及统计分析。

1. 月度施工计划须由生产副经理统筹编制,施工形象进度图、施工计划横道图、晴雨表等施工计划管理图表必须上墙。

2. 发挥统计分析在现场管理中的作用,定期召开统计分析会;以计划为基础,认真分析计划完成或超额完成原因,没有完成的,要从主观、客观两个方面进行分析。

3. 应高度重视、认真分析季节(冬、雨、夏、汛期等)对施工安全、质量、进度、成本、效率的有利、不利影响,

在施工生产组织安排上采取相应的对策。

第八条 项目负责人应以系统思维的方式把控好施工生产节奏，事业部对项目经理部的生产节奏把控一般要求如下：

1. 抓春节前的“冬三早”（早谋划、早动手、早准备），主要是要求做好前一年的施工管理总结，分析本年度施工生产的特点、难点，明确节点、控制点，预测资源配置要求，落实项目春节后资源配置和进场要求。

2. 抓春节后“春三早”（早进场、早开工，早形成生产高潮），要求项目对施工协作队伍的人员、设备进场情况按照年前签订的包保协议进行认真检查、考核。对于关键人员、关键设备要重点检查落实，做好开复工的安全检查和教育，迅速全面恢复施工生产，尽快掀起施工高潮。

3. 抓施工高潮掀起后的安全、质量管理，加大安全、质量检查力度，规范现场作业行为。

4. 结合业主年度目标要求和项目特点，开展不同主题的专项活动，通过抓两头、促中间带动整个项目的施工生产。

5. 对于投资类项目，在安排施工计划时应考虑融资成本。建设期利息的高低和施工计划安排有着密切的关系，不同的施工计划安排可能会使建设期的利息有较大的差异。

（三）作业层现场施工管理

第一条 技术、安全交底必须交到一线作业人员手中，做到全覆盖。作业班组必须严格按照施工图纸、作业指导书

和技术、安全交底的要求进行施工。

第二条 项目经理部须建立规范作业人员言行、着装、卫生等文明施工内容的制度或管理细则，针对施工进度、质量、安全、环保建立内部检查机制，并制定相应的奖惩措施。

第三条 项目经理部宜在作业层推行“6S”管理、“班组作业标准化”管理，并制定相应的管理细则。

“6S”即：整理(seiri)、整顿(seiton)、清扫(seiso)、清洁(seiketsu)、素养(shitsuke)、安全(security)，其管理要求有助于规范作业人员行为，提升企业形象，推进现场标准化施工和安全生产。

“班组作业标准化”实质就是项目不只依靠协作队伍负责人对队伍进行管理，而是项目对班组进行“穿透”式管理，激发班组作业人员的积极性、荣誉感、创造性，以提升项目施工现场综合管理水平。

(四) 监督与检查

第一条 施工现场的检查与考核实行分级管理，检查与考核内容应包括：进度与资源和工期的匹配、现场安全管理、现场质量管理、现场成本管控、环保及文明施工管理等。

第二条 事业部负责对直属项目、“双十工程”和重点关注项目进行“冬三早”、“春三早”等定期现场督导检

查；对各施工单位在建项目现场管控情况进行抽查；对在检查中发现的问题，督促主管单位督导项目整改落实；检查结果作为事业部对直属项目总部和各施工单位在施工管理方面的月度及年度考核依据；对在检查中发现存在施工进度严重滞后、资源配置严重不足的项目，事业部将对其进行动态监控，并视情况要求项目报送施工进度及资源配置周报、3日报或日报；对可能影响公司市场信用评价或在中国交建信用评价排名的项目，事业部同时将动态监控情况通报给工程管理部。

第三条 各施工单位负责对各自的在建项目进行督导检查与考核；积极配合直属项目总部对本单位参建的分部进行现场指导与帮扶；对事业部检查发现问题的项目，积极按事业部要求督导项目整改落实。

第四条 项目总承包部应对各参建单位分部施工现场进行日常检查和月度考评，检查结果应纳入对分部的月度综合排名中；按照事业部统一部署，积极对各分部开展施工现场督导检查活动。

第五条 项目经理部应结合项目自身特点和主管单位要求，对施工现场管理人员制定检查与考核办法，并制定相应的奖惩措施。