

深圳市建筑工务署

健全完善管理体系 推动政府工程提质增效

文/唐培峰 苏俊逸

9月15日，2023年广东省住房城乡建设系统“质量月”示范项目观摩活动（主会场）在深圳市吉华医院建设项目举行。吉华医院建设项目的精品工程工艺、智能建造与BIM应用、绿色施工、新技术应用等方面亮点和成果引起了与会同行们的极大关注和高度赞赏。

其实，深圳吉华医院项目只是近年来深圳市持之以恒推动政府工程建设管理提质增效、打造精品工程的一个“样板”。

观摩活动上，深圳市建筑工务署（以下简称工务署）党组书记、署长姚亮介绍了近年来该署落实建设管理单位质量安全首要责任，推动参建各方落实主体责任的经验和做法。

1 持续完善工程管理体系 压实质量安全主体责任

近年来，工务署适应高质量发展需要，持续完善政府工程管理体系，推动参建各方压实质量安全主体责任。

工务署以体系化制度化标准化的措施，推动政府工程提质增效。该署聚焦政府工程高质量发展，围绕着满足需求的最终目的，提高供给质量的主攻方向，从供给侧发力，不断完善政府工程建设高质量发展体系。

建立完善工作体系。工务署在总结过去20年工务署经验做法的基础上做了一些探索，逐步完善形成政府工程建设单位“1+4+9”工作体系，并形成与之相适应的政策、制度、标准、指标指数、统计分析、考核评价等配套体系。

建立完善工作机制。工务署坚持“高效办好一件事”到“主动办好一类事”再到“体系化整体运转”的创新工作机制，建立完善项目组织管理、目标管控、流程管控等机制，坚持问题导向，“小切口，大变革”，集中力量着力解决工程建设中存在的问题，及时总结好做法、好经验，举一反三，加以推广。

坚持问题导向，加强全流程要素的管控。工务署在全面提升质量安全管理水平方面，工务署也作出了不懈努力。近年来工务署大力推广“IPMT+EPC+监理咨询”建管模式，优化设计招标和设计管控机制，优化招标择优工作，优化材料设备评价择优和管控工作，从新型建管模式、设计精品、优选队伍、优选材料设备等要素，全面优化流程、再造流程，推动项目管理提质增效。



深圳市建筑工务署2023年“质量月”优秀项目现场观摩暨质量大比武活动



砌筑质量大比武实操

加强质量安全管控，构建“建设方管控、承包方实施、监理咨询服务、第三方巡查检查”新格局。工务署根据现场管控情况，进一步明确完善了工作标准、考核评价和奖优罚劣的措施，加强全面激励、即时激励和精准激励，推动参建各方履行主体责任，把质量安全工作抓在经常、融入日常、严在平常。

坚持科技赋能，以更加扎实的举措推广优质建造、快速建造、绿色建造和智能建造。工务署充分发挥深圳在科技创新、现代产业等优势，发挥建设方管控和引导作用，从供给侧发力，加大科技创新成果应用力度，持续推进现代化优质建造，加速推进装配式快速建造、数字化智能建造、节能减排生态环保绿色建造，推动建筑业向工业化、智能化、绿色化转型。

2 着力解决管理粗放问题 推动项目管理提质增效

近年来，工务署在强化科学化、精细化、智能化管理，着力解决管理粗放问题，推动项目管理提质增效方面也取得了优秀的成绩，不仅加强科学统筹，防止赶工期、打乱仗对质量

安全造成不良影响，还推广优秀工艺工法，加强质量安全源头治理。此外，深圳还推行“四队一制”质量安全管控模式，及时发现问题解决问题。

具体而言，工务署着力强化计划编制，充分考虑各类风险因素，按照全周期工期进度和上级目标任务要求，编制控制计划，以工作的计划性来应对可能出现工期风险的不确定性，提前组织、提前准备；强化计划调度，重点事项重点调度、紧急事项即时调度、难点事项提级调度，及时解决项目推进各类问题。该署还建立了智能调度系统，提高调度水平；强化科学管理，运用管理工具和智能化管理手段，从工期进度、目标管理和参建单位三个维度，加强进度管理、资源管理、现场管理、技术管理、执行管理和奖惩管理等六个方面统筹，确保推进工作有力有序。

项目质量安全是干出来的，只有一次成优，才能提高管控效率。对于切实提高质量安全水平的优秀工艺工法，工务署通过合约措施进行激励。工务署建立优秀工艺工法库，已收纳42项优秀工艺工法，实施工艺工法样板先行，对所有工艺工法先行建立样板，通过可视化培训交底，让工人看

得懂学得会，让质量安全措施落地落实。

值得一提的是，工务署建立了总承包隐患整改行动队、总包违规行为纠察队、总包6S行动队、专项方案审核把关队、网格化分区责任制的“四队一制”管理模式，围绕人、机、环境、管理等要素，每日开展隐患排查整治工作，形成机制，实行清单化管理，常态化压实各方主体责任；推动实现现场隐患排查整治“5个100%”，对于现场存在质量安全隐患，施工单位要做到100%发现、100%在APP系统上传、100%及时落实整改，监理单位要做到100%记录在案、100%复查到位，及时发现问题、解决问题。

3 提升参建单位管理能力 提高员工质量安全素养

员工的质量安全素养直接关系到工程的质量安全。一直以来，工务署坚持强弱项补短板，持之以恒推动引导服务常态化，推动参建单位提升管理能力和提高员工质量安全素养。

加强产业工人实训，建设工人高素质的劳动技能是做好质量安全工作的基础保障。近年来，工务署组织在建项目建设工人到市住建局遴选的产业工人职业训练基地参加实训，将工人实训开展情况纳入履约考核评价，以班组长的实训带动全员提高质量安全操作技能。

推广“工务学习”APP。该APP可针对项目管理人员和工人，量身定制学习课程，内容涵盖政策法规、制度指引、可视化作业指导书、质量安全警示教育、风险管控等多个方面，以动漫、微视频、BIM等通俗易懂的方式开展质量安全线上培训教育，提升项目建设人员质量安全素养。

加强常态化日常宣传教育。工务署要求各项目建立定期培训学习机制，加强质量安全培训，利用公众号、微信群等方式加强质量安全宣传和交流，每日召开班组晨会，开展岗位安全风险分析，针对性进行技术交底，确保有关部署和要求落实到岗位、落实到人员、落实到项目一线。

“质量安全是永恒的主题。深圳市建筑工务署以这次观摩会为契机，坚持质量第一、本质安全，全面加强质量、安全、进度、造价、合同‘五大控制’，不断提升质量安全管控水平，为推动建筑行业高质量发展作出工务贡献。”姚亮在观摩活动现场表示。



大比武理论知识答题