

九、服务承诺

我方保证按以下承诺内容认真履行合同，如有违反，我方愿意接受相应处罚或承担相应违约责任。



(一) 承诺善采买人排忧解难，协调周边关系，且措施合理可行

a 我公司针对本工程将组建有着丰富同类施工经验的项目领导班子，在公司总经理的领导下，切实做好各项工作，对可能出现的问题早分析、早发现、早落实。我们能够解决的问题绝不推脱给业主和其他施工单位。本着全力服务于工程的目的，做好各项关键工作提前准备，落实各难点到责任人。对于需要与各行政主管部门协调事宜我公司将充分发挥我公司各种潜在优势，协助或帮助业主办理，及时为业主持排忧解难。

b 处罚措施：若因我公司原因对本工程造成负面影响，或影响工程施工进度，我公司愿承担责任并赔偿由此造成的各种损失。

与发包人、监理及设计人的配合：

- 1) 提供充分的施工作业面给各施工专业分包单位。
- 2) 提供实施安全文明施工的条件，并定期或不定期地进行监督检查。
- 3) 制定切合实际的施工计划，合理安排各专业分包单位的施工流水节拍。
- 4) 责成专业分包单位严格按照施工总进度计划编制进度计划，建立质保体系，确保施工组织设计总目标的实现。
- 5) 责成专业分包单位选用的设备、材料必须事前让总包单位审定，严禁擅自代用材料和使用劣质材料。

6) 定期召开协调会解决施工过程中可能出现的各分包单位之间的各种矛盾,以使工程顺利完成,达到各种指标。

与发包人、监理及设计人的配合

与发包人的配合

我公司将站在工程公司的角度,积极主动高效地为建设单位服务,协助建设单位落实重大施工事项,解决工程实施过程中的重大问题,协助建设单位做好专业承包商和材料设备选型和招标工作,充分体现文明、高效的施工企业形象。在施工管理的各个环节上,与建设单位建立良好的相互信任、相互支持和相互理解关系,以保证工程的施工。



李红芬

与监理关系的配合

1) 在施工全过程中,严格按照经发包方及监理工程师批准的“施工组织设计”进行各专业分包单位的质量管理,在专业分包单位自检和项目管理部专检的基础上,接受监理工程师的检查和验收,并按照监理工程师提出的要求予以整改。

2) 贯彻项目管理部已建立的质量管理制度,并据此对各专业分包单位予以控制。总承包方对整个工程产品负有最终责任。杜绝现场施工专业分包单位不服从监理工作的不正常现象发生,使监理工程师的一切指令得到全面执行。

3) 所有进入现场的成品、半成品、设备、材料、器具均及时向监理工程师提交产品合格证或质保书,按规定使用前需进行材料复试的及时提交复试结果报告。

4) 按部位或分项工序检验的质量严格执行“一案三工序”的准则,上道工序不合格,下道工序不施工,使监理工程师能顺利开展工作。对可能出现的工作

意见不一致的情况，遵循“先执行监理的指导，后予以磋商统一”的原则。在现场质量管理工作中，维护好监理工程师的权威性。

与设计关系的配合

1) 根据施工总进度计划，与设计院提出设计出图计划，积极参与设计的深化工作。

2) 主持施工图审查，协助建设单位会同设计师（供应单位）提出建议，完善设计内容和设备物资选型。

3) 对施工中出现的状况，除按建筑师、监理的要求及时处理外，还应积极修正可能出现的设计错误，并会同建设单位、建筑师、监理及专业分包方按照总进度与整体效果要求，验收小样板间，进行部位验收、中间质量验收和竣工验收等。

4) 根据建设单位指令，组织设计方参加机电设备，装饰材料、卫生洁具等选型、选材和定货，参加新材料的定样采购。

5) 协调各施工专业分包单位在施工中需与建筑师协调解决的问题，协助建筑师解决诸如多管道并列等原因引起的标高、几何尺寸的平衡协调工作。

协调周边关系，不因协调问题耽误施工进度

1.1 地方周边关系协调能力及措施

1、公安派出所

提前与当地派出所取得联系，了解该地区有关规定，办理施工人员有关手续，现场成立治安联防队，签定治安联防责任书，施工中杜绝违法违纪行为发生，确保一方平安，树立文明高素质的企业形象。

2、交通管理部门

施工中的材料、机械等运输车辆必须执行固安县交通管理部门统一规定，为不影响施工的顺利进行，我方将主动与交通管理部门联系，办理准行证等手续。

3、城市综合管理部门

提前同地区城管部门联系，了解各部门的规定和要求，做到施工现场布置、临设用地、对周围环境的保护等符合规定要求，由城管部门批准后实施。

4、环境卫生管理部门

提前同环卫部门联系，对施工中的污水排放、垃圾清运、噪声控制严格执行规定，及时办理渣土消纳、污水排放等许可证。

(1) 我公司进场以后，主动及时与地方各级主管部门取得联系(质监、安监、)办妥有关手续，并明确与之对口人员，定期召开协调会，加强沟通。

(2) 我公司主动为建设单位今后施工期间及时解决各种问题，创造良好的条件，打下扎实的基础。以认真的工作态度、良好的工作作风，树立自身良好的形象。

(3) 我公司与当地的环保、环卫、公安及地方有着良好的关系，在工程施工中所涉及的环保、环卫、公安等管理部门由我公司出面协调。

(4) 我公司一旦中标，马上与工程所在地的镇委、村委积极联系协调，使工程能迅速展开。

(5) 依靠当地政府，向工程所在地的镇政府、村委会及村民代表介绍清楚工程性质及工期要求、安全措施，取得广大当地群众的理解与支持。

(6) 按照法律、法规处理各种扰民事件，对无理阻挠工程施工的人员，在耐心说劝阻没有效果的情况下，积极同当地政府及公安部门联系并依法处理。

1.2 供电等专业单位的协调

(1) 事前作好施工总进度计划，并按照总进度计划编制科学、合理的施工进度计划，尽可能的避免相互之间所造成的施工影响；

(2) 首先要明确施工分界线，通过甲方落实界限与责任。弱电系统所有终端设备位置与安装都应在明确的交底图。
李红芬

(3) 交叉施工时本着“方便留给别人、困难留给自己”的思想积极配合；

(4) 在施工后期阶段要落实对对方的成品保护工作。

(5) 智能弱电工程由指定分包单位施工，预埋件（包括砖墙暗管）由总承包商施工。本承包人须配合门禁系统厂家安装系统。

(6) 在施工中要注意综合布线专业各信息点、插头以及布线的位置，注意这方面对装饰的要求，并作好积极的配合工作；

(7) 在配合后期，要作好对该专业的成品保护问题；

(8) 根据工程的进度计划，及时制定劳动力月、季、年的使用计划（同时审核分包单位的劳动力使用计划）

(9) 严格按计划使用劳动力，如发现实际情况与计划不符合时，项目部及时查明原因，并采取相应的积极措施予以解决。

(10) 项目部将安排富有后勤管理经验的人员负责劳动力的吃、住、行等工作，解决劳务工的后顾之忧。

(11) 为了便于管理和识别，对在工程中进行施工的人员均要佩戴由项目部统一制作、编号的胸卡。管理层（项目部和分包方的施工管理人员）均戴黄色的安全帽，而土建方面的劳务层则戴白色的安全帽，安装的劳务工戴桔红色的安全帽，施工现场的机修工戴深蓝色的安全帽。

1.3 与周边村民关系的协调

(1) 尊重当地的风俗习惯

尊重当地的民风民情，入乡随俗，要求职工与当地群众搞好关系，增进团结。施工期间，热情关心当地人民群众的切身利益，加深与当地人民群众的了解和感情，遇事尽量为百姓作想，一旦与当地群众发生冲突，首先着眼于企业内部找原因，对群众中存在的问题采取说服教育的方法，对企业内部存在的问题要从快处理，决不姑息，以免影响工程的正常施工。只有真诚的尊重和爱护当地政府和群众，才能得到地方和群众的理解和支持。

(2) 关心当地村民利益

成立以项目经理为领导的协调小组，积极配合当地各级政府的工作，做到施工不影响农民生产。提前做好人员安排，保证农忙季节的劳动力。做好施工计划，尽量把用工多的工作提前或安排在农忙之后进行。做好劳务人员的思想工作。对附近的农田及农业设施精心保护。与当地村民协调好各方面的关系，力求得到村民的支持。项目部所使用的农民工尽量雇佣当地村民，争取为当地村民增加部分经济来源。施工期间交通组织及周边关系协调。

关心体谅当地群众，我单位能办到的尽量办；对办不到的事情和无法满足的要求在说明情况的同时，要通过一些必要的形式，利用乡镇、村委和执法人员，沟通和当地群众的关系，创造相互理解的气氛。

(3) 尽量减少施工扰民，保证村民正常出行

1. 在施工期间，确保交通干道基本畅通，保证过往行人、车辆的通行安全，施工不妨碍当地企业的生产及居民的生活；

2. 施工期间依据具体路段交通现状决定封闭车道数量，原则上每个施工段均

需保证双向通行能力。分幅及分段作业，不随意封路及随意多占行车道。各施工段内按需要配置交通协管员，负责现场交通的疏导及配合交警部门做好维持交通秩序及维护交通安全等工作。

3. 自然分流与管制分流相结合原则。通过广告宣传和交通管制做到科学合理的分流车辆。施工路段前后的交叉口设置醒目的告示牌，引导车辆绕道行驶；施工路段定点落客，禁止随意停车，以保证车辆畅通行驶。通过报纸、广告、电视等媒体的宣传，引导车辆疏导往其他可行道路，减少交通压力。

4. 严格按照相关规范布设施工区域的温馨提示、施工围栏、施工警示标志，改道提示标志、改道指向标志等交通设施。对通过该段的过境交通，可在施工段前或周边道路适当位置设置一些醒目的交通疏导路线提示牌，有市相关部门根据交通疏解方案及现场的实际情况，制定道路周边交通信号灯的配时及临时信号灯的设置方案，对进入施工路段的车辆进行提前疏导、分流。交通监控的临时迁改方案由本项目目前的交通监控设施维护管理单位按各自的维护管理范围进行编制。

(4) 处理好与当地村民的关系的具体措施

1. 在施工现场，与当地社区政府搞好关系，进一步听取周围单位与村民的意见，报工程的性质、概况和建设意见，以求得周围村民的支持与谅解。对受施工的噪音、强光、灰尘影响的村民采取必要的防护措施。同时也积极采预防措施减少这些危害，尽可能减少对周围村民们的干扰，使其免受施工的危害。

2. 根据本工程所处环境，为乡村经济和公益事业提供智力、人力、物力上的支持，做一些村民看得见，摸得着的实事，利用施工间隙为群众兴办公益事业，如平整土地，帮助五保户、军烈属抢收抢种，抢救急重病人等，融洽关系，取得

群众信任。重视地方政府和群众的利益要坚持精神支援为主的原则，在给予人力、物力上支援时，要考虑自身单位承受能力，支援不能“撒胡椒面”，更不能搞个人感情投资，多方面争取地方群众对施工单位的理解，达到为施工单位提供便利条件的目的。

3. 参与企地共建活动。为了共同目标，互相信任，互相补充，互相支持，互相促进，聘请政府干部担任施工单位的名誉书记、名誉经理、名誉员工；我单位的干部应聘担任名誉村长、名誉村医。依靠地方政府和干部做好群众的说服教育疏导工作，解决疑难问题。我单位主动落实地方政府交办、委办的事情；积极参与地方政府组织的重大活动和民间活动，认真实施已定的支援行为，让群众从内心支持我单位。施工中，必然会或多或少地影响当地村民的日常生活，为树立本公司在当地村民中的良好形象，密切联系当地群众，对施工所带来的不便或干扰作好必要的解释工作。

4. 积极开展企地联欢活动，组织节日慰问，建立良好活动氛围，展示良好的企业形象，活跃当地文化生活。配合当地地方政府宣传群众、教育群众，参与地方先进评比，促进乡村比赛支持建设的环境，把村民的行为引导到支持建设大环境，在群众中形成支持建设光荣的氛围，广泛宣传企地共建事迹，使群众光荣、政府受奖。配合地方政府，充分利用当地的广播、电视、报刊等新闻媒介，向人民群众宣传修建水利工程和带动本地区经济腾飞的关系、眼前利益与长远利益的关系。大力宣扬人民群众积极支援工程建设的先进典型，引导群众关心和支持工程建设。

5. 进点主动走访联系。施工准备阶段和进点初期，及时走访各级地方政府，熟悉政府及其部门的职责和业务范围，了解办事程序和习惯做法，掌握当地政府

的政策规定，建立联系，进行必要的调查研究，以此教育施工队伍，为施工队伍进场和顺利开工奠定基础。坚持互助互利，认真观察和分析，对双方有利的事就立即做，注意研究农村的新变化和新政策，防止因施工加重群众的经济负担，鼓励群众通过劳动在施工过程中创收。

(5) 对施工现场扬尘的处理措施，保证村民正常生活

施工前公布连续施工时间，向工程周围居民、单位作好解释工作；按要求报批工程所在地的建设行政主管部门审核批准，报公安交通管理部门核发制定行车路线的专用通行证；按要求报环保部门，经环保部门检测并出具检测报告书；及时与当地建设行政主管部门、环保部门、环卫部门、城管部门联系沟通，取得以上部门的理解和支持；提高施工单位员工自觉保护环境意识，积极采取措施，如对易产生灰尘的砂、回填土等松散材料表面及时覆盖，对进出车辆做好封闭，对拖泥带水等车辆在离开工地时做好清理工作等，确保减少扬尘现象的产生。

(6) 对施工现场污水的处理措施，保证村民正常生活

施工前公布连续施工时间，向工程周围居民、单位作好解释工作，按要求报批工程所在地的建设行政主管部门审核批准，按要求报环保部门，经环保部门检测并出具检测报告书，如出现不合格现象，及时按要求进行整改，及时和当地行政主管部门、环保部门联系沟通，取得以上部门的理解和支持，若工地周围有市政管线，还应到市政主管部门报批，若工地周围没有市政管线，应按要求设置化粪池，在施工过程中采取如下措施：职工食堂要有隔油池并按要求定期进行清理，将污水排入市政管网或化粪池，对施工用水要经沉淀池沉淀后排入市政管网或化粪池。

(7) 对施工现场噪音的处理措施，保证村民正常生活

及时和建设单位主管工程的部门联系协商，取得业主主管部门的支持；及时和建设行政主管部门、当地派出所、环保部门、街道办事处、城管等单位协商，取得这些部门的理解和支持；增强全体施工人员防噪音扰民的自觉意识，采取专门的隔音、降噪措施，尽量降低施工噪音；凡强噪音施工，避开正常的休息时间；施工噪音超过标准值时，环保部门按请求测定噪音值，确定噪声对周围居民的影响程度、范围，并出具测定报告书；建设单位对确定为施工噪声扰民范围内的居民，根据受噪声污染的程度，按有关要求跟业主协商给予适当的经济补偿。


1.4 与政府部门的协调

- (1)及时汇同有关部门办理规划、施工、质检、安监、环保、市容、治安、消防等手续，并严格遵守国家和当地有关规章制度。
- (2)自觉接受政府的依法监督和指导，随时了解国家和政府的有关方针、政策，掌握近期的市场信息，熟悉当地的法规和惯例。
- (3)通过经常性的上门咨询和信息发布等形式，沟通与政府部门间的关系。
- (4)一切项目管理活动都必须遵纪守法。
- (5)主动与质检站、安监站联系，求得他们对于工程质量和施工安全的指导与认可。
- (6)主动与市容监察部门联系，搞好施工现场周围地区的环境卫生。
- (7)主动与交通部门取得联系，求得施工占用道路的批准和运输的畅通。
- (8)主动与公安部门取得联系，及时办理暂住证等必要的手续，搞好现场的制安工作。

我单位承诺能自行协调与施工有关的各方关系，不因协调问题耽误工程进度，如在施工过程中因我方的关系导致施工进度的，我方愿意接受相关部门的惩罚。

一、与建设单位的关系

(1) 项目经理部全体人员要确立“业主是上帝”的观念，把建设单位期望的工期和工程质量作为核心，为业主建造一流的建筑产品，让业主满意。

(2) 在施工过程中，在技术、质量、进度、设计更改、分包协调等方面，主动听取并尊重业主的建议和意见，为业主排忧解难，想业主所想，急业主所急，和业主融洽相处， 尽最大努力满足业主的意愿。

(3) 定期向业主提供工程进度、质量状况、文明施工情况报告，使业主能及时、全面掌握工程进展的动态，使整个工程处于受控状态。

二、与监理单位的关系

(1) 开工前书面报告施工准备情况，获监理认可后可开工。

(2) 开工前将正式施工组织设计及施工计划报送监理工程师审定。

(3) 各类检测设备和重要机电设备的进场情况向监理申报，并附上年检合格证明或设备完好证明。

(4) 施工用各类建筑材料均向监理报送样品、材质证明和有关技术资料，经监理审核批准后再行采购使用。现场采样送检时有监理或总承包代表见证。变更用材时，事前应征请设计、监理意见，不同意者不进行变更。

(5) 隐蔽工程完成，在自检合格的基础上，提前 12 小时书面通知监理验收。

(6) 若监理对某些工程质量有疑问，要求复测时，项目部将给予积极配合，并对检测仪器的使用提供方便。

(7) 及时向监理报送分部分项工程质量自检资料混凝土、砂浆强度报告。

(8) 若发现质量事故，及时报告监理和业主，并严格按照共同商定的方案进行处理。

(9) 工程全部完工后, 经认真自检, 再行向监理工程师提交验收申请, 经
监理复验认可后, 转报业主, 组织正式竣工验收。

(10) 在竣工验收前 7 天, 将质量保证资料交监理审查。

三、与政府部门的关系

(1) 及时汇同有关部门办理规划、施工、质监、安监、环保、市容、治安、
消防等手续, 并严格遵守国家和当地有关规章制度。

(2) 自觉接受政府的依法监督和指导, 随时了解国家和政府的有关方针、
政策, 掌握近期的市场信息, 熟悉当地的法规和惯例。

(3) 通过经常性的上门咨询和信息发布等形式, 沟通与政府部门间的关系。

(4) 一切项目管理活动都必须遵纪守法。

(5) 主动与质监站、安监站联系, 求得他们对于工程质量和施工安全的指
导与认可。

(6) 主动与市容监察部门联系, 搞好施工现场周围地区的环境卫生。

(7) 主动与交通部门取得联系, 求得施工占用道路的批准和运输的畅通。

(8) 主动与公安部门取得联系, 及时办理暂住证等必要的手续, 搞好现场
的制安工作。

四、与当地社区、群众的关系。

1、客观正确对待群众的要求;

2、着眼我单位内部。要着眼单位内部, 重视搞好自身建设的原则, 如果没有
良好的员工素质和在村民中的良好声誉, 施工单位无法得到群众认可。要教育
员工站在党和国家利益的高度, 认识与当地政府和群众搞好团结的意义, 认识到
施工单位与当地群众只是眼前利益与长远利益的矛盾, 没有根本的利害冲突, 这

是处理企地关系的根本前提。对群众中存在的一些问题，应该用说服教育的方法，绝不能采取对立态度和过激方法。

3、尊重当地风俗习惯。要入乡随俗，我单位在施工进场前要派人搞好社情、乡俗调查，使员工尽快适应新环境，主动搞好与地方的关系，增进团结。只有真诚的尊重和爱护当地群众，才能得到地方和群众的理解和支持。

4、关心当地群众利益。体谅当地群众，我单位能办到的尽量办；对办不到的事情和无法满足的要求在说明情况的同时，要通过一些必要的形式，利用乡镇、村委和执法人员，沟通和当地群众的关系，创造相互理解的气氛。关心当地群众利益。关心体谅当地群众，我单位能办到的尽量办；对办不到的事情和无法满足的要求在说明情况的同时，要通过一些必要的形式，利用乡镇、村委和执法人员，沟通和当地群众的关系，创造相互理解的气氛。

5、尽量减少施工扰民。在项目策划中，要充分考虑到扰民问题，从源头上减少施工扰民。在施工中，把减少施工扰民作为我单位的职业道德和职业纪律，自觉遵守，严格执行，努力树立文明施工的良好企业形象。


6、尊重、相信、依靠政府。尊重各级政府，是处理好企地关系的首要条件，要掌握当地政策规定，主动服从各级政府的指导，理解地方政府工作，坚持经常性的走访，建立良好的往来关系；遇事多同政府联系协商，相信和依靠政府帮助，协调解决矛盾；多提建议，多反映情况，促使政府部门、当地村委主动介入其中，按我单位的整体思路来工作，针对难点解决问题，促其目标一致，才能顺利实现施工单位计划。

五、与新闻媒介的关系

通过新闻媒介取得社会对项目建设的了解和支持，并扩大企业和项目经理部

的社会影响力。

六、与协作单位的关系

(1) 在与设计单位的合作中，在开工前就事先考虑好发生设计变更等情况，制定一套应急措施或方案。遇有设计变更，及时迅速地调整工程进度计划，并相应调整人力、设备、材料和资金的使用。

(2) 及时与供电局、自来水厂、气象部门取得联系，以便及时掌握供电、供水及天气变化的情况。

(3) 与其他协作单位合作中，在遵守合同和法律的前提下，做好协商合作。

七、与业主、监理配合协调


1、严格履行合同管理对工程各项要求，在施工安排上采取相应措施。

2、进场时及时编制具体的施工组织设计与临时平面布置，请业主、监理审批，经审批同意后方可实施。

3、各种原原材料进场时及时向业主、监理提交质保单或合格证进行复核。

4、及时邀请业主与监理工程师对施工过程中的隐检与质量进行监督，并服从业主、监理工程师的一切指令，严格工程质量管理。

5、对施工过程中出现的设计变更，及时与业主、监理工程师进行商讨并提出诚恳的意见，征得业主、监理同意后方可按书面更改要求后施工。

6、施工过程中积极与监理工程师取得联系，及时处理各类施工中出现的问题。

7、按合同规定的内容和时间编制各项施工报表，按期提交业主与监理。

8、遵守国家 and 地方有关法令和规定，采取必要措施保护工地、附近环境及城市道路和公共设施免受因施工引起的污染和损害，维护双方的利益与信誉。

9、及时清理现场和按期撤退人员、设备和剩余材料，确保工程顺利交付使用。

八、土建与安装的配合管理

一个工程的具体实施，土建与安装、二次装修相辅相成，互为一体，密不可分的。如何在施工中协调好土建和安装、二次装修的关系，是工程顺利进行和保质保量的一个重要环节。整个工程将以上建为主导工序，带动安装、二次装修同步进行。安装、二次装修服从土建整体施工顺序，做到并且应做好互相配合协调，目标一致，行动一致。

1、计划管理与配合

1.1 以确认的总工期控制计划为依据，项目部组织各安装、二次装修部门根据土建施工进度安排进行预留预埋及安装与二次装修施工进度安排，由各安装、二次装修班组根据进度计划进行实施，土建施工应每月或每周向安装、二次装修施工提出合理的协作计划及进度计划，使多方施工做到心中有数。

1.2 做好各种工作及各工序间施工搭接的连贯性，安装、二次装修工程进度实施与土建同步跟上，加强对安装、二次装修工程施工动态控制与施工具体计划的调整，确保在合同工期内如期完成。

1.3 现场项目部将建立健全的工程协调会制度，每周召集由项目经理主持的施工协调会，分析和部署工程进度、工程质量、明确工作目标、计划与方案，对施工出现的问题采取针对性的措施，解决存在的问题。

2、现场管理与配合

2.1 各专业安装、二次装修办公、生活用房等方面临时设施由项目部统一安排解决，由项目部统一管理。

2.2 安装材料、机具等临时堆场由项目部统一安排，指定堆放、材料应挂牌堆放整齐，遵守现场管理制度。

2.3 土建为安装、二次装修提供良好的工作面和工作条件，为安装、二次装修安排充足的施工用水、施工用电及垂直运输设备等方面的弃汗干，安装、二次装修工程施工后应做到工完场清。

李红芬

3、施工管理与配合

3.1 项目部对安装、二次装修工程的质量、工期、安全生产进行全面管理、检查和监督。

3.2 在结构施工中，专人负责配合对安装的预留、预埋工作，确保预留、预埋质量。预留、预埋施工中不得随意损伤钢筋与结构，有矛盾时，由项目经理、技术负责人会同安装施工人员协调处理。在土建工程进行砼浇筑时，密切配合预留上、下水管，暗设盒及墙面上的开门插座安装，暗设箱安装与土建墙体施工同时进行，应注意墙面，天棚的保护，避免污染损坏。

3.3 在装饰阶段要密切配合对各种安装、室内装饰平行施工，提供一定的工作空间和工作面，合理穿插施工顺序，确保施工进度。

3.4 安装结束，项目部要配合进行各种安装工程调试、资料汇总和验收，对存在的问题提出整改意见。

九、与各种管线施工单位的配合协调

1、在施工前，由监理牵头并由各管线施工单位组成的施工现场会，明确现场施工情况。

2、详细编制施工进度计划，明确施工进场时间及施工工期。

3、为进场施工创造有利条件，积极配合他们施工，确保按期交付使用。

四、与市政、市容、环保、交通、治安等配合措施

1、土方开挖前应向市政管理等部门了解周围市政管线情况，采取相应保护措施。

2、积极与市容管理部门配合，接受他们的监督和检查，工地出入货物车辆，工地内外排废污水接受他们的统一管理。

3、工地全封闭施工，符合市容需要。

4、积极配合当地公安机关对外来人员的监督管理，外来人员都应办理暂住证，教育广大职工遵纪守法，遵章守规。

5、积极收集、学习当地有关法规、文件，及时办理有关事宜，制定工地遵章守纪制度。

3、施工协调方案与措施

由于本工程建设体量大，造价高，工期紧，各工序、工种相互交叉，相互影响。为保证工程的正常开展，必须将现场各施工单位、协作单位、周边合作单位的活动进行有机协调，因此现场组织协调工作非常重要。

在工程项目建设过程中，组织与协调工作是十分重要的。一个建设项目绩效的好坏，一方面取决于参与项目各方各自的项目管理的水平，另一方面还取决于各方之间的有机协调和配合。从某种意义上说，各方配合的好坏甚至决定项目的成败。现实中由于项目实施过程中没有协调好各方的关系，致使各参与单位之间不配合、不协调，而导致项目陷于困境的例子并不少见。在工程监理的基本职能“三控三管一协调”中，三控三管有明确的工作内容、具体的工作要求，而协调却是贯穿于三控三管之中，通过监理的组织协调，使项目参与各方彼此沟通，促进相互了解和理解，在项目总目标和各分目标之间寻求平衡，达到统一思想与行动，

使各项工作能够顺利进行。通过业主与监理的总体协调作用,联合各参与单位的力量,实现项目总体目标。换句话说就是通过业主与监理的组织协调作用,提高项目参与各方之间的“配合度”,从而提高项目的绩效。为此,我们特地针对本工程提出以下组织协调管理方案:

一、项目组织协调工作的原因与协调原则

李红芬

(一)协调的原因

在建设工程项目实施过程中,除来自人为干扰、材料干扰、机械设备、工艺及技术干扰、资金方面干扰、环境方面干扰等诸多方面的影响,只有通过认真分析研究,采取有针对性的措施,才能排除这些不断变化的干扰带来的影响,才能保证工程项目顺利实施。

众所周知,我们常把建设工程的实施监理归纳为“三控制三管理一协调”,“三控制三管理”有明确的工作内容、具体的工作要求、无论是参与工程建设的哪一方都会按照标准实施,而协调贯穿于“三控制三管理”工作之中,融会在控制的工作过程之中。可以说,协调是控制的润滑剂,协调是控制的推进器。协调工作的好坏直接影响工程建设质量、进度、投资、安全四大目标的实现。因此,掌握来自各方的干扰因素,采取相应对策是非常重要的。

(二)协调的原则

建设工程项目主要包含三个主要的组织系统,项目业主、承包商和监理,而整个建设项目又处于社会的大环境中,项目的组织与协调工作包括系统的内部协调,即项目业主、承包商和监理之间的协调,也包括系统的外部协调,包括政府部门、金融组织、社会团体、服务单位、新闻媒体以及周边群众等的协调。项目组织协调工作包括人际关系的协调、组织关系的协调、供求关系的协调、配合关

系的协调、约束关系的协调。各种关系的协调均应遵守如下原则：

(1) 守法原则

守法是组织与协调工作的第一原则。协调必须以事实为依据，以有关的法律法规规章和标准规范、工程建设文件、有关的建设工程合同为准绳。只有这样，才能做好组织与协调工作，才能确保工程建设实现自己的目标。

(2) 公正原则

组织协调要维护公正原则，这是对监理企业的一个基本要求，也是监理单位从事监理工作必须遵循的原则。监理人要站在项目的立场上，公平的处理每一个纠纷，一切以最大的项目利益为原则，维护合同双方的利益，做到不偏不斜，只有这样，才能确保工程建设实现自己的目标。

(3) 一致原则

所谓一致是指协调与控制目标一致。在工程建设中，应该注意质量、工期、投资、环境、安全的统一，不能有所偏废。只有协调与控制的目标一致，才能保证协调不脱离建设目标。与此同时，要把工程的质量、工期、投资、环境、安全统一考虑，决不允许强调某一目标而忽视其他目标。

(4) 动态原则

在工程建设中，随着运行阶段的不同，所存在的关系和问题都有所不同，因此，协调工作应根据不同的发展阶段，及时、有效地沟通关系、化解矛盾，提高项目运行的效率和效益。

二、协调的作用

(一) 纠偏和预控错位

施工中经常出现作业为偏离合同和规范的标准，如工期的超前和滞后、后续

工序的脱节,由于设计修改、工程变更和材料代用给下阶段施工带来的影响变更,以及地质水文条件的突然变化造成的影响,或人为干扰因素对工期质量造成的障碍等,都会造成计划序列脱节,这种情况在作业面越广、人员越多时发生的机率就大。监理协调的重要作用之一就是及时纠偏,或采用预控措施事前调整错位。

(二)控制进度的关键是协调

在建设施工中,有许多工程是由不同专业的工程组成的。通常又都是分别由专业化施工队进行施工,这就存在着多类工程的相互衔接和队伍间相互协作的问题,而进度控制的关键是搞好协调。

(三)协调是平衡的手段

多头施工队伍必然存在着一定协调问题,在一些工程施工过程中,一项工程往往有许多队伍同时上阵,形成会战局面,既有总包又有分包,既有纵向串接又有横向联合,各自又均制定有作业计划、质量目标,而集中这些计划后,必然存在一个协调问题。做为监理工程师,从工程内部分析,既有各子系统之间的平衡协调,又有投资、质量、进度三类工程的平衡协调,还有队伍之间的协调。此外,还有上下之间、内外之间的一些协调。总之,由于监理工程师在工程项目中的特殊地位和现场项目管理中的核心作用,必须突出其“协调”功能。

三、现场施工组织协调的目的、范围

每个工程项目的顺利完成都是项目参建各方共同努力的结果,但由于队伍来源不同,各自所担负的责任不同,各自的着眼点也不尽相同,如何在存在普遍不同的情况下,通过施工现场组织协调,到大家求同存异,劲往一处使,抓好工程质量,确保工程进度,并使工程投资有效控制在计划内,进而顺利完成整个项目,这也是监理在现场进行施工组织协调的目的。

监理进行协调的范围包括监理内部协调和项目参建各方之间的协调，具体包括人员之间关系协调，项目实施过程中人、材、物、技术、管理等方面的协调，项目各方组织分工与配合的协调等。

四、协调的策略和艺术

项目的顺利完成是参建各方人员智力劳动的成果，现场协调的本质是通过对人的协调来达到合理配置和整合各种资源，以便更经济、更有效的达到预定结果。由于人的智慧，各人思想，矛盾藏在心里，难以捉摸，需要讲究协调的策略和艺术：1、兼听则明，偏信则暗。要求我们在协调过程中要尽可能多的了解各方意见和建议，掌握全盘情况，防止出现偏激情况，达到协调目的。

2、求同存异。无论如何努力，由于监理在项目中的定位和工程建设的复杂性，决定了监理的协调不太可能有完全理想的结果，需要我们在对问题的处理协调时，求大同，存小异，尽最大可能达到协调目的。

3、多表扬别人，多做自我批评。人无完人，我们同样也会对事情的看法存在局限性，事情的本质也往往出乎人们的预料。因此我们不能固执己见，以为我的就是准确的，特别是对待工程多方存有各自利益目的的情况下，处理好各方关系，尤为重要。要低调做人，真诚待人，设法获取对方的好感，在对方不设防的情况下进行工作协调会有意想不到的好效果。

4、分别情况，妥善处置。工程建设中各种情况千差万别，协调工作中还要注意分别各种情况，分析主要特点和矛盾焦点，积极稳妥的提出合适的处理意见，不能生搬硬套，死扣教条和规定。达到协调的目的。

五、监理协调的内容

管理实践证明，在工作中出现矛盾常常是由于信息不畅通，在建设的过程中

各有关单位自行其事造成的。因此，我们必须建立有效的沟通体系，通过有效地协调，使信息在整个工程建设的系统中得到良好的传递。尤其要做好与业主、监理、施工、设计的沟通管理。

(一) 与业主之间的协调

监理单位接受业主的委托对工程项目进行监理，因此要维护业主的法定权益，尽一切努力促使工程按期、保质、尽可能低的造价建成，尽早使业主受益。因此，监理工程师应充分尊重业主，加强与业主及其驻工地授权代理的联系与协商，听取他们对监理工作的意见。在召开监理工作会议、延长工期、费用索赔、处理工程质量事故、支付工程款、设计变更与工程洽商的签认等监理活动之前，应征求业主的同意。当业主不能听取正确的意见，或坚持不正当的行为时，监理工程师应采取沟通、说服与劝阻的方式，不可采取硬顶和对抗的态度，必要时可发出备忘录，以记录在案并明确责任。但应坚持原则，业主对工程的一切意见和决策必须通过监理工程师后再实施。否则监理工程师将失去监理协调工作的主动权。监理工程师要以自己的工作及成果赢得业主的支持和信任，这是沟通的基础条件。

(1) 与业主的请示、报告一般应通过项目总监进行，以保证传递信息的完整、统一。

(2) 项目总监应直接向业主代表请示、汇报工作。

(3) 向业主提交的报告、发文等均应经项目总监审核批准并加盖项目部公章后才能发出，发文应有专门立档的签收记录表和有关人员签字。

(4) 业主给项目部的批示、发文等应单独立档保存。


(5) 指导日常工作的月、周工作计划，管理月报由信息工程师准时报送业主。

(6) 及时收集业主的反馈意见，对业主的投诉和不满应及时向主管领导和总

经理汇报，并做出相应处理。

(7)与业主方领导的不定期沟通，及时协调处理有关问题。

(二)与承包单位之间的协调工作

监理单位与承包单位之间是监理与被监理的关系。监理单位按照有关法令、法规及施工合同中规定的权利，监督承包单位认真履行施工合同中规定的责任和义务，促使施工合同中规定目标的实现。在涉及承包单位的权益时，应站在公正的立场上，不应损害承包单位的正当权益。在施工过程中监理工程师应了解和协调工程进度、工程质量、工程造价的有关情况，理解承包单位的困难，使承包单位能顺利地完施工任务。对工程质量必须严格要求、一丝不苟，凡不符合设计文件及施工技术规范要求时，监理工程师一定要拒绝验收、拒绝支付工程款。专业监理工程师与承包单位各专业施工技术人员之间、总监与项目经理之间，都应加强联系、加强理解、互通信息、互相支持，但应注意限度，保持正常工作关系。

(1) 监理、施工单位的沟通一般通过会议、发文及口头等方式，按专业对口的原则进行。

(2) 对施工单位现场质量、进度的问题，一般应通过监理单位处理，必要时可组织有业主、施工单位参加的专题会。

(3) 邀请业主参加由总监理工程师组织各相关方的监理交底会、工程例会，在施工现场应注意维护监理工程师的权威和尊严。(4) 对施工单位的指示和安排，一般应由监理单位发布和安排。

(5) 对分包单位现场质量与进度的管理，一般应通过总包进行。

(6) 与各方的收、发文件均应单独立档保存。

(三)协调业主与承包单位之间的工作

协调业主与承包单位间的工作是监理现场协调的重点，也是监理协调工作的主要方面。

本工程体量大，参建单位众多，业主与众多承包单位之间的协调工作量非常大，也有可能出现矛盾、焦点而导致工作进展受挫，因此需要监理在其中起到协调作用，帮助业主正确处理好关系。工程能否按计划实施，业主与承包单位做到同心协力，其内部的工作配合十分重要。主要包括对工程质量是否认同一致；对工期控制与管理认可；对施工环境变化的看法；对施工用材料、设备等的采购形式、指定分包等承包单位能否接受；施工索赔与反索赔、设计变更及工程变更、现场文明与安全施工和管理、工程付款等诸多方面。而这些方面的协调工作主要由监理部承担。

如果在协调中业主和承包单位不能达成一致意见，监理首先要求承包单位在保证安全、质量的前提下继续施工，不能耽误工期，其他问题可以搁置的先暂时搁置，待时机成熟再处理；如果不能搁置急需处理的，应立即采取协商、讨论等形式予以解决。在任何时候、任何场合不允许承包单位以争议、协调问题为借口而降低工程质量标准、安全标准、拖延工期。对不服从管理的承包单位，监理将采取相应的合同、经济等措施予以管理。

(四)与设计单位的协调工作

监理单位与设计单位之间虽只是业务联系关系，但围绕在建工程项目，双方在技术上、业务上有着密切的关系，因此设计工程师与监理工程师之间、总监与工程项目设计主持人之间，应互相理解与密切配合。监理工程师应主动向设计单位介绍工程进展情况，充分理解业主、设计单位对本工程的设计意图，并促其圆满地实现。如监理工程师认为设计中存在不足之处，而必须通过业主和设计单位。

同时监理工程师应配合设计单位作好设计变更、工程洽商工作。

(五)与建设工程质量监督部门之间的协调工作

建设工程质量监督部门与监理单位之间是监督与配合的关系。工程质量监督部门作为受政府委托的机构，对工程质量进行宏观控制，并对监理单位工程质量行为进行监督。监理单位应在总监的领导下认真执行工程质量监督发布的对工程质量监督的意见，监理单位应及时、如实地向工程质量监督部门反映情况，接受其监督。总监应与本工程项目质量监督负责人加强联系，尊重其职权，双方密切配合。总监应充分利用工程质量监督部门对承包单位的监督强制作用，完成工程质量的控制工作。

1)应充分了解、掌握政府各行业主管部门的法律、法规、规定的要求和相应办事程序，在沟通前应提前做好相应的准备工作(如：文件、资料 and 要回答的问题)，做到“心中有数”。

2)充分尊重政府行业主管部门的办事程序、要求，必要时先进行事先沟通，决不能“顶撞”和敷衍。

3)发挥不同人员的相应业绩关系和特长，不同的政府主管部门由不同的专人负责协调，以保持稳定的沟通渠道和良好的协调效果。

(六)与供货单位之间的协调工作

在现有体制下很多建设工程项目的大宗材料设备均由建设单位采购，两者间有合同关系。这就要求监理工程师与供货单位发生关系，首先要以监理合同为依据，分清是否是委托监理范围内的验货，若是则应由业主在签订采购合同时，明确监理责权，监理单位按正常监理工作执行，特殊情况明确驻厂(场)监理，进行过程监督检查。对非委托监理的范围应协调供货单位与承包单位的各种关系，

3)参加人包括：项目总监理工程师(也可为总监理工程师代表)、其他有关监理人员、承包商项目经理、承包单位其他有关人员。需要时，还可邀请其他有关单位代表参加。

4)会议的主要议题如下：

对上次会议存在问题的解决和纪要的执行情况进行检查；

工程进展情况；

对下月(或下周)的进度预测；

施工单位投入的人力、设备情况；

施工质量、加工订货、材料的质量与供应情况；

有关协调问题；

索赔及工程款支付；

质量问题处理措施。

5)会议纪要

会议纪要由项目监理工程师机构起草，经与会各方签认，然后分发给有关单位。会议记录内容如下：

会议地点及时间；

出席者姓名、职务及他们代表的单位；

会议中发言者的姓名及所发表的主要内容；

决定事项；

诸事项分别由何人何时执行。

3、专业性监理会议

除定期召开工地监理例会以外，还应根据需要组织召开一些专业性协调会议，

例如加工定货会、业主直接分包的工程内容承包单位与总包单位之间的协调会、专业性较强的分包单位进场协调会等，由授权的监理工程师主持会议。

(二) 交谈协调法

在实践中，并不是所有问题都需要开会来解决，有时可采用“交谈”这一方法。交谈包括面对面的交谈和电话交谈两种形式。

无论是内部协调还是外部协调，这种方法使用频率都是相当高的。其作用在于：

1、保持信息畅通。由于交谈本身没有合同效力及其方便性和及时性，所以建设工程参与各方之间及监理机构内部都愿意采用这一方法进行。

2、寻求协作和帮助。在寻求别人帮助和协作时，往往要及时了解对方的反应和意见，以便采取相应的对策。另外，相对于书面寻求协作，人们更难于拒绝面对面的请求。因此，采用交谈方式请求协作和帮助比采用书面方法实现的可能性要大。

3、及时地发布工程指令。在实践中，监理工程师一般都采用交谈方式先发布口头指令，这样，一方面可以使对方及时地执行指令，另一方面可以和对方进行交流，了解对方是否正确理解了指令。随后，再以书面形式加以确认。

(三) 书面协调法

当会议或者交谈不方便或不必要时，或者需要精确地表达自己的意见时，就会用到书面协调的方法。书面协调方法的特点是具有合同效力，一般常用于以下几个方面：

- 1、不需双方直接交流的书面报告、报表、指令和通知等。
- 2、需要以书面形式向各方提供详细信息和情况通报的情况、信函和备忘录

等。

3、事后对会议记录、交谈内容或口头指令的书面确认。

(四) 访问协调法

访问协调法主要用于外部协调中，有走访和邀访两种形式。走访是指监理工程师在建设工程施工前或施工过程中，对与工程施工有关的各政府部门、分共事业机构、新闻媒介或工程毗邻单位等进行访问，向他们解释工程的情况，了解他们的意见。邀访是指监理工程师邀请上述各单位(包括业主)代表到施工现场对工程进行指导性巡视，了解现场工作。因为在多数情况下，这些有关方面并不了解工程，不清楚现场的实际情况，如果进行一些不恰当的干预，会对工程产生不利影响。这个时候，采用访问法可能是一个相当有效的协调方法。

(五) 情况介绍法

情况介绍法通常是与其他协调方法紧密结合在一起的，它可能是在一次会议前，或是一次交谈前，或是一次走访或邀访前，向对方进行的情况介绍。形式上主要是口头的，有时也伴有书面的。介绍往往作为其他协调的引导，目的是使别人首先了解情况。因此，监理工程师应重视任何场合下的每一次介绍，要使别人能够理解你介绍的内容、问题和困难、你想得到的协助等。

(六) 落实检查监理文件

对会议形成的决议、纪要、下发的监理联系单、指令单等文件，应狠抓落实，坚决防止走过场，以维护监理工作的权威和严肃性。

总之，组织协调是一种管理艺术和技巧，监理工程师尤其是总监理工程师需要掌握领导科学、心理学、行为科学方面的知识和技能，如激励、交际、表扬和批评的艺术、开会的艺术、谈话的艺术、谈判的技巧等等。只有这样，监理工程

师才能进行有效的协调。

七、本工程协调难点及监理对策

由于本工程建设规模大，投资额高、参建单位众多、协调工作量大，因此协调难点众多，主要在于设计方面、施工方面、监督部门方面以及监理与业主之间、监理部自身等方面。本监理单位将采取以下对策：

1. 加强与业主之间的沟通。监理单位接受业主的委托对工程项目进行监理，因此要维护业主的法定权益。监理单位应努力促使工程按期、保质、尽可能低的造价建成，尽早使业主受益。因此，监理工程师应充分尊重业主，加强与业主及其驻工地授权代理的联系与协商，听取他们对监理工作的意见。在召开监理工作会议、延长工期、费用索赔、处理工程质量事故、支付工程款、设计变更与工程洽商的签认等监理活动之前，应征求业主的同意。当业主不能听取正确的意见，或坚持不正当的行为时，监理工程师应采取沟通、说服与劝阻的方式，不可采取硬顶和对抗的态度，必要时可发出备忘录，以记录在案并明确责任。但应坚持原则，业主对工程的一切意见和决策必须通过监理工程师后再实施。否则监理工程师将失去监理协调工作的主动权。监理工程师要以自己的工作及成果赢得业主的支持和信任，这是沟通的基础条件。

(1) 与业主的请示、报告一般应通过项目总监进行，以保证传递信息的完整、统一。

(2) 项目总监应直接向业主代表请示、汇报工作。

(3) 向业主提交的报告、发文等均应经项目总监审核批准并加盖项目部公章后才能发出，发文应有专门立档的签收记录表和有关人员签字。

(4) 业主给项目部的批示、发文等应单独立档保存。

的原则进行。

(2)对施工单位现场质量、进度的问题，一般应通过监理单位处理，必要时可组织有业主、施工单位参加的专题会。

(3)邀请业主参加由总监理工程师组织各相关方的监理交底会、工程例会，在施工现场应注意维护监理工程师的权威和尊严。

(4)对施工单位的指示和安排，一般应由监理单位发布和安排。

(5)对分包单位现场质量与进度的管理，一般应通过总包进行。

(6)与各方的收、发文件均应单独立档保存。

4.加强与工程质量监督部门的沟通：建设工程质量监督部门与监理单位之间是监督与配合的关系。工程质量监督部门作为受政府委托的机构，对工程质量进行宏观控制，并对监理单位工程质量行为进行监督。监理机构应在总监的领导下认真执行工程质量监督发布的对工程质量监督的意见，监理应及时、如实地向工程质量监督部门反映情况，接受其监督。总监应与本工程项目的质量监督负责人加强联系，尊重其职权，双方密切配合。总监应充分利用工程质量监督部门对承包单位的监督强制作用，完成工程质量的控制工作。

1)应充分了解、掌握政府各行业主管部门的法律、法规、规定的要求和相应办事程序，在沟通前应提前做好相应的准备工作(如：文件、资料 and 要回答的问题)，做到“心中有数”。

2)充分尊重政府行业主管部门的办事程序、要求，必要时先进行事先沟通，决不能“顶撞”和敷衍。

3)发挥不同人员的相应业绩关系和特长，不同的政府主管部门由不同的专人负责协调，以保持稳定的沟通渠道和良好的协调效果。

55

5.充分发挥合同的作用：熟悉业主与各承包单位签订的合同，掌握各承包单位应承担的义务，包括质量、进度、安全、投资、文明等方面，在协调工作中，运用合同中的有关条款，督促承包单位在其合同范围内采取各项措施，加强其自身的协调管理、对分包单位的管理以及和协作单位等之间的协调管理。



李红芬