

预拌混凝土企业 卓越绩效管理模式管理手册

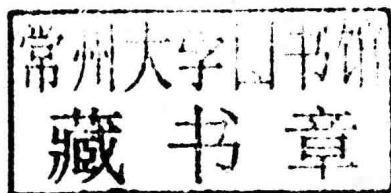
魏立学 李 娇 姚志玉 主编



中国建材工业出版社

预拌混凝土企业 卓越绩效管理模式手册

魏立学 李 娇 姚志玉 主编



中国建材工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

预拌混凝土企业卓越绩效模式管理手册 / 魏立学, 李娇, 姚志玉主编. —北京: 中国建材工业出版社, 2015. 6

ISBN 978-7-5160-1205-5

I. ①预… II. ①魏… ②李… ③姚… III. ①预搅拌
混凝土—建筑材料工业—工业企业管理—中国—手册
IV. ①F426.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 081289 号

内 容 简 介

本手册主要是对预拌混凝土企业的卓越绩效模式管理内容进行的提炼和总结, 内容包括企业的建设与管理、领导、战略规划管理、顾客与市场、人力资源、财务管理、设备设施管理、试验室管理、合同和法务管理、物资管理制度、结量结算、成本管理、生产策划与过程管理、质量管理、检测设备管理、环境与职业健康安全管理、绿色生产管理、内部审核、不合格控制等。

本书可供预拌混凝土生产企业各级人员参考使用。

预拌混凝土企业卓越绩效模式管理手册

魏立学 李 娇 姚志玉 主编

出版发行: 中国建材工业出版社

地 址: 北京市海淀区三里河路 1 号

邮 编: 100044

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 8.5

字 数: 200 千字

版 次: 2015 年 6 月第 1 版

印 次: 2015 年 6 月第 1 次

定 价: 38.80 元

本社网址: www.jccbs.com.cn 微信公众号: zgjcgyCBS

广告经营许可证号: 京海工商广字第 8293 号

本书如出现印装质量问题, 由我社网络直销部负责调换。联系电话: (010)88386906

本书编委会

主 编：魏立学 李 娇 姚志玉

编 委：（排名不分先后）

丁建英	张冬原	陈向哲	刘永奎	贾 彬
吴永川	王月玖	贾志红	丁丽芳	王 宇
王永胜	杨彩虹	张 萌	闫建鹏	贺松涛
周文朝	田党信	曹松涛	杨建会	韩军卫
梁海亮	尹俊卿	冯冀平	刘素英	崔艳丰
刘 凯	郭万峰	孙志彬	张军会	姚雪涛
张 鹏	杜龙飞	张喜财	李京源	刘尚伟
崔长江	霍会占	任琳琳	贾红瑞	马园园
郭 蕊	杨 静	杨 朋	王晓雷	刘 曼
杜 亮				

前 言

为追求卓越的质量经营,提高企业管理效率和管理水平,我们以卓越绩效为核心,整合质量、环境、职业健康安全管理体系,编制了《预拌混凝土企业卓越绩效模式管理手册》一书。

本手册主要是对预拌混凝土企业的卓越绩效模式管理内容进行的提炼和总结,内容包括企业的建设与管理、领导、战略规划管理、顾客与市场、人力资源、财务管理、设备设施管理、试验室管理、合同和法务管理、物资管理制度、结量结算、成本管理、生产策划与过程管理、质量管理、检测设备管理、环境与职业健康安全管理体系、绿色生产管理、内部审核、不合格控制等。

本书可供预拌混凝土生产企业各级人员参考使用。

由于编写人员实践经验、知识范围及认识水平有限,如有错误不妥之处,敬请同行专家和广大读者批评指教。谢谢!

编 者
2015 年 5 月



河北建设集团有限公司

HEBEI CONSTRUCTION GROUP CO.,LTD.

河北建设集团有限公司（以下简称河北建设或集团公司），成立于 1952 年，注册资本金 12 亿元，是中国企业 500 强。河北建设是房屋建筑施工总承包为主项跨行业的特级资质企业，可承接房屋建筑、公路、铁路、市政公用、港口与航道、水利水电各类别工程的施工总承包、工程总承包和项目管理业务，同时具备建筑工程设计甲级资质、人防工程设计甲级资质、房地产开发壹级等行业内 60 多个专业资质，并具备对外援助成套项目和对外劳务合作经营资格。

集团公司下设 23 个分公司，其中：土建分公司 15 个，专业分公司 8 个。全资控股或参股的子公司 14 个。现有员工 6000 余人，大学本科人员比例达 50%，享受国务院津贴、省突出贡献专家 6 人，博士、硕士 94 人；教授级高工 48 人，高级职称 475 人，中级职称 1088 人；各类注册人员 1100 余人，其中一级注册建造师 658 人。

坚持科技进步，铸造时代精品。主编或参编、审查国家、行业及省级标准、规范 37 项，获得国家专利 68 项，完成国家级工法 7 项，省级工法 72 项，获得省政府科技进步奖 5 项，省建设系统科技进步奖 109 项，获准设立了河北省企业技术中心；先后获“钢结构金奖”、“詹天佑奖”、各类省优金杯工程 200 多项，省级以上安全文明工地 200 余项；2010 年荣获“全国质量奖”，2011 年荣获国家科技进步二等奖，2012 年荣获“河北省政府质量奖”，2012 年荣获首届“创鲁班奖工程突出贡献奖金奖”，多年来累计荣获 20 项鲁班奖。

河北建设坚持和发扬“做有思想的企业，做有人格的法人”的企业精神，坚守“诚信为本、操守为重”的法人人格，努力践行“用爱，创造空间”的使命，坚持“追求超越，奉献真诚，组织无界，共创价值”的核心价值观，不断提高为客户服务的能力，在社会和广大客户的支持下，实现了快速发展，先后荣获“全国模范职工之家”、“全国五一劳动奖状”、“全国用户满意企业”、“全国先进施工企业”、“全国工程建设管理先进单位”、“全国工程建设质量管理优秀企业”、“全国建筑业新技术应用先进集体”等国家级荣誉称号。

追求超越 奉献真诚



目 录

1	范围	1
2	引用文件	2
3	术语和定义	3
3.1	预拌混凝土	3
3.2	文件受控	3
3.3	事件	3
3.4	四不放过	3
3.5	三违	3
3.6	危机事件	3
3.7	绿色施工	3
3.8	绿色建筑	4
3.9	绿色生产	4
3.10	相关方	4
4	企业的建设与管理实施总要求	5
4.1	总体策划	5
4.1.1	投资决策	5
4.1.2	厂址选择	5
4.1.3	厂区的建设与规划	5
4.2	组织机构	6
4.3	部门主要职责	6
4.3.1	综合办	6
4.3.2	经营部	6
4.3.3	生产部	7
4.3.4	技术部	7
4.3.5	财务部	7
4.4	管理制度	7
4.4.1	办公室管理制度	7
4.4.2	技术管理制度	8
4.4.3	生产安全制度	8
4.4.4	应急事件处理	8
5	领导	10
5.1	充分发挥领导作用	10

5.2	定期进行绩效评审	10
5.3	积极履行社会责任	10
6	战略规划管理	11
6.1	战略规划制订	11
6.2	战略规划部署	11
7	顾客与市场	12
7.1	市场分析	12
7.2	顾客与相关方的需求	12
8	人力资源	13
8.1	招聘制度	13
8.2	奖惩制度	13
8.2.1	奖励	13
8.2.2	惩处	13
8.3	培训制度	13
8.3.1	新进人员培训	13
8.3.2	员工培训	14
9	财务管理	15
9.1	财务制度建设	15
9.2	财务组织建设	15
9.3	财务预算管理	15
9.4	财务核算管理	15
9.5	财务分析、检查	15
10	设备设施管理	16
10.1	机械设备管理制度	16
10.1.1	组织机构与职责	16
10.1.2	供方管理	16
10.1.3	设备采购	16
10.1.4	机械设备进场与安装验收	16
10.1.5	运行管理	17
10.1.6	建立健全设备管理基础资料	17
10.2	机械设备安全技术操作规程	18
11	试验室管理	19
11.1	组织机构	19
11.1.1	组织机构图	19
11.1.2	人员	19
11.2	岗位职责	20
11.2.1	技术负责人岗位职责	20
11.2.2	主任岗位职责	20
11.2.3	试验组组长岗位职责	20

11.2.4	质检组组长岗位职责	21
11.2.5	试验员岗位职责	21
11.2.6	抽样人员岗位职责	21
11.2.7	出厂检验员岗位职责	21
11.2.8	现场检验员(现场调度)岗位职责	21
11.2.9	资料员岗位职责	22
11.2.10	研发人员岗位职责	22
11.3	场地与设施	22
11.4	仪器、设备	23
11.5	试验室管理制度	23
11.5.1	技术管理制度	23
11.5.2	质量管理制度	24
11.5.3	试验样品的抽取制度	24
11.5.4	试验检测报告管理制度	24
11.5.5	安全治保管理制度	25
11.5.6	资料保管与保密制度	25
11.5.7	试验投诉受理制度	26
11.5.8	公正性保证制度	26
11.5.9	试验人员培训、上岗、考核管理制度	26
11.5.10	保密制度	27
11.5.11	药品试剂管理制度	27
11.6	日常管理制度	27
11.6.1	原材料进厂管理制度	27
11.6.2	混凝土生产管理制度	30
11.6.3	生产设备管理制度	39
11.6.4	试验工作质量控制规定	52
11.6.5	原始记录管理制度	52
11.6.6	试验仪器、设备使用管理制度	53
11.6.7	试验报告审核、签发制度	53
11.6.8	试件标准养护管理制度	53
11.6.9	样品管理制度	54
11.6.10	能力比对制度	54
11.6.11	混凝土配合比设计管理制度	55
11.6.12	委托试验管理制度	56
11.6.13	异常情况及质量监督制度	56
11.6.14	事故分析上报制度	56
11.6.15	档案资料管理制度	57
11.6.16	搅拌运输车辆运输管理制度	57
11.6.17	安全生产管理制度	62

11.7	仪器设备操作规程	67
11.7.1	水泥恒应力压力试验机安全技术操作规程	67
11.7.2	水泥电动抗折试验机安全技术操作规程	68
11.7.3	(1000、2000)压力试验机安全技术操作规程	68
11.7.4	BC-3000D 型电脑恒应力压力试验机安全技术操作规程	69
11.7.5	膨胀率测定仪安全技术操作规程	69
11.7.6	水泥净浆搅拌机安全技术操作规程	69
11.7.7	混凝土搅拌机安全技术操作规程	70
11.7.8	砂石振筛机安全技术操作规程	70
11.7.9	水泥胶砂振实台操作规程	70
11.7.10	混凝土振实台安全技术操作规程	71
11.7.11	水泥标准养护箱操作规程	71
11.7.12	混凝土动弹性模量测定仪安全技术操作规程	71
11.7.13	电热鼓风干燥箱安全技术操作规程	72
11.7.14	低温箱安全技术操作规程	72
11.7.15	电子天平安全技术操作规程	72
11.7.16	沸煮箱安全技术操作规程	72
11.7.17	水泥胶砂流动度测定仪安全技术操作规程	73
11.7.18	混凝土贯入阻力仪安全技术操作规程	73
11.7.19	混凝土抗渗仪安全技术操作规程	74
11.7.20	维卡仪(标准稠度测定仪)安全技术操作规程	74
11.7.21	混凝土压力泌水仪安全技术操作规程	74
11.7.22	全自动比表面积测定仪安全技术操作规程	75
11.7.23	混凝土含气量测定仪安全技术操作规程	75
11.7.24	氯离子含量测定仪安全技术操作规程	76
11.7.25	四片式叶轮搅拌机操作规程	76
11.7.26	负压筛安全技术操作规程	76
11.7.27	密度计安全技术操作规程	76
11.7.28	箱形电阻炉安全技术操作规程	77
11.7.29	压碎值指标测定仪操作规程	77
11.7.30	火焰光度计安全技术操作规程	77
11.7.31	水泥胶砂搅拌机安全技术操作规程	78
11.7.32	PHS-25 型 pH 计安全技术操作规程	78
11.7.33	游离氧化钙测定仪安全技术操作规程	79
11.8	环境要求	79
11.9	检验试验	79
11.10	样品管理	80
11.11	技术资料	80
11.11.1	检验任务单	80

11.11.2	原始记录	80
11.11.3	试验报告	80
11.11.4	技术资料归档	81
12	合同和法务管理	82
12.1	合同管理	82
12.1.1	合同的内容	82
12.1.2	合同评审的内容	82
12.1.3	合同的评审	82
12.1.4	签订合同	83
12.1.5	合同监督	83
12.1.6	合同争议处理	83
12.2	法务管理	83
12.3	预拌混凝土买卖合同(示范文本)	84
13	物资管理制度	91
13.1	物资计划管理	91
13.2	物资供应商管理	91
13.3	物资采购	92
13.4	运输管理	93
13.5	仓库管理	93
13.6	劳动保护用品和小型工具的管理	95
13.7	账务管理与材料统计	95
14	结量结算	96
14.1	预拌混凝土计量规则	96
14.2	预拌混凝土结算单	96
15	成本管理	98
15.1	成本策划	98
15.2	成本控制	98
15.3	成本分析与改进	98
16	生产策划与过程管理	99
16.1	生产准备	99
16.2	设备准备	99
16.3	技术准备	99
16.4	生产过程控制	99
16.5	运输过程控制	100
16.6	排放监测控制	100
16.7	安全生产	100
17	质量管理	101
17.1	材料管理	101
17.2	试验管理	104

17.3	配合比设计	104
17.4	过程控制	105
17.5	运输与交付	107
18	检测设备管理	109
18.1	试验设备	109
18.2	生产设备	109
19	环境与职业健康安全管理	111
19.1	安全生产/环境保护费用投入管理	111
19.2	危险源辨识与风险评价	111
19.3	环境因素识别与评价	113
19.4	目标指标管理方案	115
19.5	环保与安全宣传教育培训	115
19.6	环境与安全运行控制	116
19.7	环境与安全监督检查	117
20	绿色生产管理	118
20.1	绿色生产技术	118
20.2	绿色生产管理	120
20.3	绿色生产监测控制	120
21	内部审核	122
21.1	审核依据	122
21.2	审核范围	122
21.3	审核频次	122
21.4	审核方案策划	122
21.5	审核准备	122
21.6	现场审核	122
21.7	审核总结	123
21.8	纠正措施及跟踪验证	123
22	不合格控制	124
22.1	不合格物资的判定及标识	124
22.2	不合格物资的评审处置	124

1 范 围

1. 本手册适用于预拌混凝土企业的建设,内部管理体系的建立、实施和保持,包括质量、环境、职业健康安全管理体系的建立、实施和保持以及第三方监督审核。

2. 本手册涵盖了卓越绩效标准中的领导、战略、顾客与市场、资源、过程管理与测量分析改进六大过程的要求,适用于预拌混凝土企业追求卓越的组织与管理。

3. 本手册涵盖了《质量管理体系 要求》(GB/T 19001 idt ISO 9001)、《工程建设施工企业质量管理规范》(GB/T 50430)、《环境管理体系 要求及使用指南》(GB/T 24001 idt ISO 14001)、《职业健康安全管理体系 要求》(GB/T 28001)所有条款的全部要求。

2 引用文件

1. GB/T 19000 《质量管理体系 基础和术语》(idt ISO 9000)
2. GB/T 19001 《质量管理体系 要求》(idt ISO 9001)
3. GB/T 50430 《工程建设施工企业质量管理规范》
4. GB/T 24001 《环境管理体系 要求及使用指南》(idt ISO 14001)
5. GB/T 28001 《职业健康安全管理体系 要求》
6. GB/T 19580 《卓越绩效评价准则》
7. DB13/T 1543 《预拌混凝土企业内设试验室管理规程》
8. DB13/T 1544 《预拌混凝土生产管理规程》
9. DB13/T 1545 《预拌混凝土质量管理规程》
10. GB/T 14902 《预拌混凝土》
11. JGJ 55 《普通混凝土配合比设计规程》
12. GB/T 50080 《普通混凝土拌合物性能试验方法标准》
13. GB/T 50081 《普通混凝土力学性能试验方法标准》
14. GB/T 50082 《普通混凝土长期性能和耐久性能试验方法标准》
15. GB/T 50107 《混凝土强度检验评定标准》
16. GB 50164 《混凝土质量控制标准》
17. GB 50204 《混凝土结构工程施工质量验收规范》

3 术语和定义

3.1 预拌混凝土

在搅拌站(楼)生产的、通过运输设备送至使用地点的、交货时为拌合物的混凝土。

3.2 文件受控

是指对文件的撰稿、签发、使用、更改程序进行有效管理。

3.3 事件

发生或可能发生与工作相关的健康损害或人身伤害,或者死亡的情况。

3.4 四不放过

指事故原因未查清不放过;事故责任人与群众未受到教育不放过;没有采取纠正和预防措施不放过;事故责任者没有得到处理不放过。

3.5 三违

是指违章指挥、违章操作、违反劳动纪律的行为。

3.6 危机事件

指企业生产经营过程中发生的生产安全、机械设备、消防火灾、工程质量等相关事故和突发事件等。

3.7 绿色施工

指工程建设中,在保证质量、安全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与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),提高施工人员的职业健康安全水平,保护施工人员的安全与健康。

3.8 绿色建筑

在建筑的全寿命周期内,最大限度地节约资源(节能、节地、节水、节材)、环境保护和减少污染,为人们提供健康、适用和高效的使用空间,与自然和谐共生的建筑。

3.9 绿色生产

是指以节能、降耗、减污为目标,以管理和技术为手段,实施工业生产全过程污染控制,使污染物的产生量最少化的一种综合措施。

3.10 相关方

与组织的业绩或成就有利益关系的个人或团体。

4 企业的建设与管理实施总要求

4.1 总体策划

4.1.1 投资决策

预拌混凝土行业是一个“高投入、高消耗、高风险、低效益”的行业,自 20 世纪 70 年代末期,预拌混凝土行业伴随着我国经济的快速发展也呈现突飞猛进的发展势头,但到目前为止,混凝土行业区域发展不平衡已经是公认的事实。

对于想进入预拌混凝土行业的投资者来说,要认真做好投资建站前的市场调研。先要确定投资的地域,是在大、中城市,还是小城市、县镇;是为生产建设做配套服务,还是为单项工程服务;是相对长期的、固定的,还是短期的、移动的等。

作为相对长期固定的搅拌站投资,要分析目标区域的市场容量与市场竞争态势,做好投资决策后,还要按部就班地进行拿地(租地)、工商注册、办资质、取得其他许可,以及采购、试验、投产等每一个环节的检查验收等。

由于预拌混凝土无法运送到较远的地方销售,使得单个搅拌站的辐射范围有限,所生产的预拌混凝土基本上在本地销售,市场需求本地化的特征十分明显。一般来说,15 千米左右的供应距离比较理想。

【例】建一个年产 50 万立方米混凝土的搅拌站,注册资金 1500 万元,占地约 50 亩,项目总投资 4000 万元,其中固定资产投入 3000 万元,流动资金 1000 万元。主要设备有:2 座搅拌站、4 辆泵车、5 辆车载泵、30 辆运输车及相应试验设备。

4.1.2 厂址选择

搅拌站所需场地应从经济、便利、安全生产和环保等方面统筹考虑。

1. 新建厂址必须符合当地规划及土地使用性质。
2. 新建预拌混凝土企业应避开环境敏感区,宜远离居民集中居住区。厂区标牌应包括环境保护内容,并在厂区醒目位置设置环境保护标志。
3. 新建、扩建企业应在建设前进行环境影响评价,经验收合格后方可生产。企业应严格将防治污染的设施与生产设施同时设计、同时施工、同时验收、同时投产使用。
4. 预拌混凝土企业若设有分支机构,应符合相应法律法规和文件要求。

4.1.3 厂区的建设与规划

厂区建设内容主要包括:场地平整,办公用房,其他库房、配电室、值班室、机修车间、厕所;厂区混凝土道路及堆料场地硬化、绿化,蓄水池,以及购置相应的生产设备及供电、供暖等其他辅助设施。各项功能进行适当的区域划分,使各自相对独立,又相互关联,能