

ICS

中国建筑业协会团体标准 团体标准

P T/CCIAT xxxx—20xx

工程建设质量信得过班组建设导则

Criteria for building quality trustworthy group in construction

(征求意见稿)

20xx—xx—xx 发布

20xx—xx—xx 实施

中国建筑业协会 发布

中国建筑业协会团体标准

工程建设质量信得过班组建设导则

Criteria for building quality trustworthy group in construction

T/CCIAT xxxx—20xx

批准部门：中国建筑业协会

施行日期：20xx 年xx 月xx 日

中国建筑工业出版社

20xx 北京

前 言

根据中国建筑业协会《第六批中国建筑业协会团体标准编制工作计划》（建协〔2022〕9号）的要求，导则编制组经广泛调查研究，认真总结实践经验，并在广泛征求意见的基础上，制定本导则。

本导则共分5章，主要内容包括：1. 总则；2. 术语和定义；3. 基本规定；4. 建设要求；5. 建设成果评。

本导则的某些内容可能直接或间接涉及专利，涉及专利的具体技术问题使用者可直接与本规程主编单位协商处理，本规程的发布机构不承担识别这些专利的责任。

本导则由中国建筑业协会团体标准管理办公室负责管理及解释，执行过程中如有意见或建议请寄送至中国建筑业协会质量管理与监督检测分会（地址：北京市海淀区中关村南大街48号九龙商务中心3号楼7层，邮编：100081），以供修订时参考。

本标准主编单位：

本标准参编单位：

本标准主要起草人员：

本标准主要审查人员：

目 录

1 总则	1
2 术语和定义	2
3 基本规定	3
4 建设要求	4
4.1 一般规定	4
4.2 需求确定	5
4.3 建设策划	6
4.4 建设过程	7
4.5 建设成效	10
5 建设成果评价	11
5.1 评价组织	11
5.2 评价方式	11
附录 A 工程建设质量信得过班组建设评价表	11
引用名录	13
条文说明	15

1 总 则

1.0.1 为贯彻《质量强国建设纲要》要求，立足新发展阶段，落实新发展理念，融入新发展格局，践行质量强国建设；引导工程建设行业各类组织科学、有效地开展质量信得过班组建设活动，树立建设工程品质坚持“百年大计、质量第一”全生命周期建设发展理念，建立质量信得过班组建设长效机制；促进工程建设质量信得过班组所提供工程建设产品或服务质量的持续提升，提高工程建设行业的基础管理水平，制定本导则。

1.0.2 本导则适用于工程建设行业各类组织的班组开展工程建设质量信得过班组建设活动，作为质量信得过班组建设的评价依据。

1.0.3 本导则根据班组管理的实际特点，充分考虑工程建设行业对组织和现场的合规性管理要求，明确了质量信得过班组建设核心理念和基本理念，释义了工程建设质量信得过班组建设架构内涵，规定了质量信得过班组建设程序要求，为开展工程建设质量信得过班组的建设活动提供依据。

2 术语和定义

GB/T 20000.1《标准化工作指南第1部分：标准化和相关活动的通用术语》界定的以及下列术语和定义适用于本标准。

2.0.1 班组 group

组织中最基础的正式单元。

2.0.2 质量信得过 quality trustworthy

达到顾客及其他相关方对所提供产品或服务质量信赖的程度。

2.0.3 质量信得过班组 trustworthy group for quality

能够稳定提供顾客和其他相关方信赖产品或服务的班组（2.0.1）。

2.0.4 工程建设质量信得过班组 trustworthy group for Engineering building quality

工程建设行业各类组织中能够稳定提供顾客和其他相关方信赖产品或服务的班组。

3 基本规定

3.0.1 工程建设质量信得过班组建设的核心理念是质量为顾客和其他相关方创造价值。

3.0.2 工程建设质量信得过班组建设的基本理念为：

1 关注顾客。工程建设质量信得过班组建设的目的是更好地满足顾客需求和期望，班组应始终关注顾客的需求、期望及其变化，为建设工作明确方向。

2 诚信守诺。工程建设质量信得过班组应对所提供的工程建设产品和服务质量作出承诺，工作过程中诚实守信、履行诺言，不断提升顾客及其他相关方的信赖程度。

3 有效学习。班组应围绕建设目标，持续学习新理念、新工具、新技术，创新工作方法，提高班组成员素质，更好地满足顾客及其他相关方的需求和期望。

4 改进创新。班组应基于客观事实，运用科学的方法，持续优化，改进、创新班组各项基础管理工作，提升产品和服务质量的保证能力。

3.0.3 工程建设质量信得过班组可分为：生产、服务、技术、管理、辅助、综合类等班组类型。

3.0.4 工程建设质量信得过班组建设框架图如图 1 所示

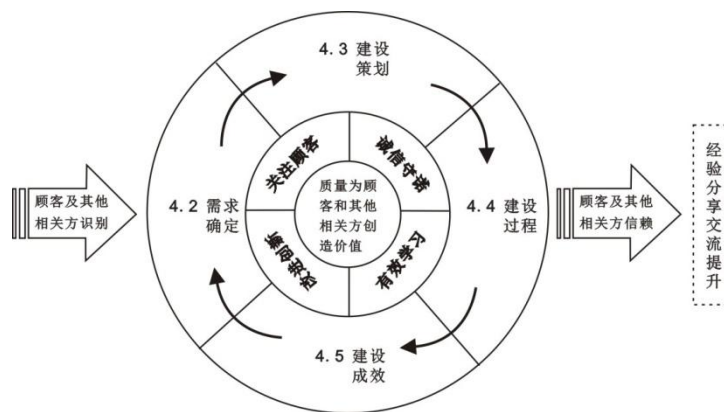


图 1 工程建设质量信得过班组建设框架图

4 建设要求

4.1 一般规定

4.1.1 工程建设质量信得过班组建设过程包括需求确定、建设策划、建设过程和建设成效四个阶段。

4.1.2 工程建设质量信得过班组建设程序图如图 2 所示

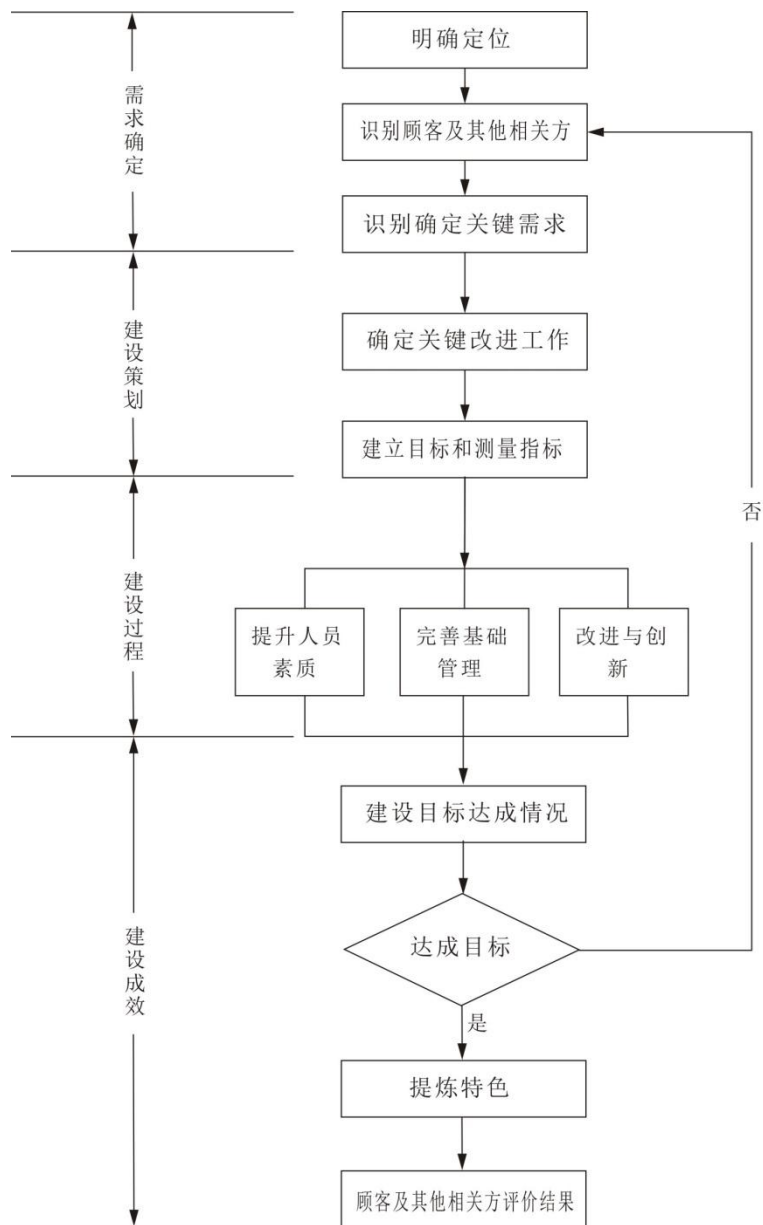


图 2 工程建设质量信得过班组建设程序图

4.2 需求确定

4.2.1 明确定位

根据组织对班组主要职责和任务要求，明确班组定位应：

1. 根据组织承担的项目施工、提供的产品与服务及班组运行所处的环境，应明确班组在生产和服务流程中所处的位置；
2. 明确组织赋予的主要职责和任务，必要时，可细化班组承担的具体职责和任务；
3. 确定班组的类型（见 3.0.3）。

4.2.2 识别顾客及其他相关方

班组应根据在组织、项目施工、生产、管理以及服务等方面所承担的职责和任务，识别顾客及其他相关方：

1. 根据班组在流程中所处的位置，全面识别内、外部顾客及其他相关方；
2. 确定关键顾客及其他相关方；
3. 关键顾客及其他相关方的确定原则，可考虑：对项目施工、产品和服务质量有影响；对组织发展或质量信得过班组建设有影响。

4.2.3 识别确定关键需求

在明确关键顾客及其他相关方的基础上，识别确定关键需求应：

1. 班组应建立有效的沟通渠道，全面收集、识别关键顾客及其他相关方的需求。
2. 采用科学的方法，分析并确定关键顾客及其他相关方的关键需求。
3. 关键需求应明确、具体。

注：关键需求指决定顾客及其他相关方对工程建设项目、产品和服务质量信赖程度的需求。

4.3 建设策划

4.3.1 确定关键改进工作

确定关键改进工作应依据关键需求，结合班组实际：

1. 采取多种方式对班组满足需求的能力进行全面评估；
2. 明确班组满足需求的优势、短板，识别存在的差距；
3. 针对存在差距明确关键改进工作。关键改进工作应包含建设过程中的提升人员素质、完善基础管理、改进与创新等方面内容；
4. 依据关键改进工作形成质量信得过班组建设计划。

4.3.2 建立目标和测量指标

班组建立目标和测量指标应：

1. 根据确定的关键改进工作，建立质量信得过班组建设目标；
2. 依据班组年度或日常工作目标，确定相应的测量指标；
3. 目标和测量指标应结合班组管理实际定期进行监测。

4.4 建设过程

4.4.1 提升人员素质

班组文化建设和人才培养主要从以下方面考虑：

1. 班组文化建设

(1) 班组文化理念

班组应形成班组的发展理念、质量文化及其内涵。

(2) 班组文化践行

班组应在班组长的带领下践行班组质量文化，提升质量意识，营造良好氛围，弘扬工匠精神。

(3) 班组文化推广

班组形成的发展理念和质量文化，可在企业、行业宣传推广。

2. 人才培养

(1) 对班组长和班组成员进行能力评估；制定能力提升方案；

a. 班组应针对班组建设目标，客观的评估班组长和班组成员的能力；

b. 根据评估结果，制定班组可实施的能力提升方案。

(2) 班组定期开展工程建设质量技能培训

班组应按照能力提升方案开展技能培训，并说明技能培训的具体情况。

(3) 班组培养工程建设质量人才的主要方式

班组应灵活采用多种方式，开展班组人员能力提升及人才培养活动。

(4) 再评估。能力提升方案完成后应对满足班组成员能力要求的结果再评估。

4.4.2 完善基础管理

工程建设班组应依据质量信得过班组建设计划，不断完善班组基础管理工作。基础管理工作可考虑如下 10 个方面：

(1) 产品和服务质量管理

班组能够结合所提供建设工程产品和服务的特点，确定关键质量控制点，制定切实可行的质量控制和质量监督检查方案，并运用适宜的方法落实方案，提升班组质量保证能力。

(2) 顾客关系管理

班组应结合实际，通过适宜、有效的方式，主动了解顾客需求、获取顾客反馈信息，并将顾客需求及反馈信息及时传递给班组成员，为班组改进提供输入，持续改善，提升顾客满意度。

(3) 制度管理

班组可结合管理实际，将组织的管理制度细化形成适合本班组的管理制度、流程、模式，不断完善，提升现场的执行力。

(4) 任务管理

班组应建立科学的工作流程，利用适宜的信息化手段，将建设任务准确、清楚、及时地分配给相关班组成员。班组能够采用适宜、正确的方法，及时、准确传递与建设任务相关的动态信息。对过程中产生的异常，能够通过相应的流程或制度，及时纠偏处理；形成班组工作现场信息清晰、可视的状态。

(5) 绩效管理

班组可根据工作内容和特点，完善并实施班组绩效管理制度。绩效管理制度能激发班组成员工作的积极性和主动性。

(6) 设备设施管理

班组可依据工程建设组织相关设备设施管理规定，将有关工作分解到班组成员。根据工程建设设备设施具有多样性、分散性、专业性、管理难等特点及具体情况，细化并形成设备设施管理制度和流程，有效落实，提升设备设施的综合效能。

(7) 安全环保管理

班组在组织相关安全环保管理体系和方针的指导下,细化并形成适合班组工作现场特点的安全环保管理制度和流程,应通过适当的方法,提升班组成员的安全环保意识。班组应及时识别重大危险源和重要环境因素,制定和落实控制措施。

(8) 现场秩序管理

班组应结合实际情况规范工程建设现场的管理,运用适宜的管理工具和方法,形成清晰可视、便于工作的工程建设现场秩序。

(9) 应急管理

班组宜采用科学的方法,系统、全面地识别工程建设施工、生产、运维等工作过程中的各类风险。风险识别的内容应结合班组的实际环境,针对各类重大风险,制定相应的应急预防和处置措施,进行应急演练。

(10) 质量协同及其他管理

班组可结合自身所处的环境,通过人员和资源的协同管理,提升质量管理水平;并根据实际情况,在班组建设过程中开展其他有效管理,为质量信得过班组建设提供支持和服务。

4.4.3 改进与创新

班组在技术、质量、安全、进度、成本、环保或班组管理等方面应采取适宜的方法,进行多种形式的改进、创新和推广应用,形成班组改进与创新的长效机制。

4.5 建设成效

4.5.1 建设目标达成情况

1. 目标和测量指标达成情况

建设过程完成后，班组应：

- (1) 依据客观事实和数据，检查建设目标和测量指标完成情况；
- (2) 必要时，将班组的主要经济技术指标与标杆或竞争对手进行对比。

2. 质量改进成效

班组应通过客观事实和数据，将创建过程中取得的成效对组织在提高质量、效益，提升品牌知名度，提高市场占有率等方面的贡献进行总结。

4.5.2 提炼特色

班组应及时总结提炼在质量信得过班组建设过程中，形成的有特色、具有推广应用价值的最佳实践。

4.5.3 顾客及其他相关方评价结果

班组在质量信得过班组建设过程中，获得的顾客及其他相关方的评价结果：

1. 顾客和其他相关方对班组的评价；
2. 班组通过质量改进、创新以及质量提升形成的经济效益、社会效益；
3. 班组荣誉：包括班组集体、个人获得的荣誉以及工程项目获得奖项等。

5 建设成果评价

5.1 评价组织

5.1.1 中国建筑业协会质量管理与检验检测分会负责组织工程建设质量信得过班组建设成果的评价工作，各级组织负责对应区域、行业、企业、事业单位的工程建设质量信得过班组建设成果的评价工作。

5.2 评价方式

5.2.1 工程建设质量信得过班组建设成果评价以成果交流会方式组织评价，成绩由资料分和发表分两部分组成。资料分在会前由专家依据附录 A 表 A.0.1《工程建设质量信得过班组建设评价表》对班组建设成果资料（报告）进行评价打分，占总成绩的 85%；发表分在成果交流会上由专家对班组成员的发表效果进行评价打分，占总成绩的 15%。

附录 A
(资料性附录)

工程建设质量信得过班组建设评价表

质量信得过班组建设评价项目、内容、分值见表 A.0.1。

表 A.0.1 工程建设质量信得过班组建设评价表

序号	评价项目	评价内容	分值
1	需求确定	(1) 班组在生产和服务流程中的定位明确, 职责和任务清晰; (2) 内、外部顾客和其他相关方识别全面, 关键顾客及其他相关方确定准确, 确定过程有客观依据; (3) 关键顾客及其他相关方需求识别有相应方法, 关键需求清晰、具体	15 分
2	建设策划	(1) 依据关键需求, 基于班组能力评估, 识别差距, 确定关键改进工作; (2) 关键改进工作具体、可落实、有针对性; (3) 质量信得过班组建设计划清晰具体, 可实施性强; (4) 目标和测量指标综合考虑班组建设目标和年度工作目标, 并定期监测;	25 分
3	建设过程	(1) 班组开展质量文化建设并形成文化理念, 通过各种形式提高班组成员质量意识和精益求精的工作态度, 营造良好氛围; (2) 班组采取灵活有效的方式, 通过能力评估, 形成可实施的能力提升方案, 通过实施, 提升班组成员能力; (3) 班组按照建设计划, 完善基础管理工作, 包括产品和服务质量管理、顾客关系管理、任务管理、质量协同及其他有效的基础管理等; (4) 班组灵活开展形式多样的改进与创新活动, 并形成相应的管理制度、办法; 活动成果得到有效推广应用	30 分
4	建设成效	(1) 班组建设目标达成, 测量指标结果良好; (2) 顾客及其他相关方等外部评价结果良好; (3) 班组和班组成员取得相关荣誉	15 分
5	特色	(1) 程序严谨, 系统性、逻辑性强; (2) 形成特色鲜明、具有推广应用价值的最佳实践; (3) 数据、信息详实充分	15 分
总分			100 分

引用名录

- [1] 《质量信得过班组建设准则》 T/CAQ 10204-2017.
- [2] 《标准化工作指南第 1 部分：标准化和相关活动的通用术语》 GB/T 20000.1-2014.

中国建筑业协会标准

工程建设质量信得过班组建设导则

条文说明

1 总 则

1.0.1 依据国家《质量强国建设纲要》中“提升建设工程品质”相关要求，分别从班组自身建设、提供工程建设产品或服务能力、组织基础管理水平三个层次，说明了编制本标准的意义和目的；强调了质量信得过班组建设应：着力提升产品、工程、服务质量，着力推动品牌建设，着力增强产业质量竞争力，着力提高经济发展质量效益，着力提高全员质量素养；本标准是工程建设质量信得过班组建设的指导性文件。

1.0.2 说明了本标准的适用性和通用性，明确了适用对象。其中，工程建设行业各类组织主要包括企业、科研院所、工程研究院、咨询服务等单位或机构。

1.0.3 工程建设质量信得过班组建设需关注工程建设行业对组织和现场的合规性管理要求。

2 术语和定义

2.0.1 本条解释了班组的定义，强调其具有基础性和组织性两个关键方面。

2.0.4 本条解释了工程建设质量信得过班组的定义，说明了工程建设行业内质量信得过班组的建设方向。

3 基本规定

3.0.2 本条强调了质量信得过班组建设过程中应遵循关注顾客、诚信守诺、有效学习、改进创新四个维度的基本理念。其中，关注顾客、诚信守诺是班组建设的方向和目标，有效学习、改进创新是班组建设的方法和手段；进而诠释了质量信得过班组建设应以顾客和其他相关方为关注焦点，关注在质量方面所作出的持续改进与提升，关注在本职、本岗位质量工作为顾客和其他相关方创造价值的内涵和外延。

3.0.3 依据班组的具体工作并结合工程建设行业特点，可考虑按工作任务、部门职能、专业工种、业务属性等进行细化分类。

生产类班组：具体生产过程中涉及各专业工种的直接从事生产作业的班组，可考虑作业现场的模板加工、钢筋制安、混凝土浇筑、土石方开挖、沥青摊铺、起重吊装、防水作业等专业工种为主的班组，如钢筋班组。

服务类班组：服务性组织中直接从事工程建设服务性工作的，或非服务性组织中为组织的生产和工作提供后勤保障服务的班组；可考虑各类工程建设咨询、检验试验、服务窗口、食宿交通保障等服务性质的班组。

技术类班组：从事专业性、科学性较强的技术开发、产品研究、试验测量等技术工作为主的班组，可考虑以工程技术中心、BIM中心、协同创新中心、工程研究院等技术业务属性进行班组建设。

辅助类班组：为工程建设、产品生产或服务提供动力、能源、工具或设备维修等支持性工作的班组，可考虑以机械检修、道路保通、物质供应等具体辅助性作业的班组。

管理类班组：涉及质量、安全、成本、进度等业务管理，具有计划、协调、组织、指挥、控制职能的班组，可考虑以组织的质量管控、安全监督、合约管理、进度控制等具体职能部门为班组开展建设工作。

综合类班组：具有一定的综合性，可以是某个具体工程项目部为班组，也可考虑以组织中某个成建制的具体综合管理部门，如项目管理中心（涉及进度、成本等项目履约综合业务）等进行班组创建活动。

3.0.4 构建了工程建设质量信得过班组建设框架，诠释了班组建设是围绕质量为顾客和其他相关方创造价值这一核心理念；结合本职、本岗位任务，以提升产品或服务质量为主线开展创建活动；从而识别顾客和其他相关方的需求，确定关键需求；对照班组本职、本岗位质量和各项基础管理短板，寻找改进空间，开展建设策划并实施落实；促进班组本职、本岗位所提供的产品或服务质量保证能力提升，进而取得顾客和其他相关方信赖。班组建设活动遵循PDCA循环，需求确定、建设策划、建设过程、建设成效四个阶段相互关联、相互依托。

4 建设要求

4.2 需求确定

4.2.1 明确定位

1. 班组所处的环境包括施工作业现场、生产加工、服务工作、管理工作场所等，可考虑对项目施工、生产、服务、管理等流程进行梳理，明确班组在流程中所处的位置。

2. 必要时，可细化班组的具体职责，明确项目施工、生产、管理、服务等具体要求，将职责落实到各个岗位。细化班组职责可考虑计划落实、作业准备、标准执行、信息反馈、改进实施等内容。

3. 根据项目施工、生产、管理或服务计划以及项目策划书、施工组织设计、施工方案，明确任务要求，任务可具体分解到每个班组成员。

常用方法：流程图、调查表、树图（系统图）等。

4.2.2 识别顾客及其他相关方

1. 班组应根据在流程中所处的位置，分析流程上下游的单位（部门、班组），全面识别所有顾客及其他相关方，包括内部顾客、外部顾客、其他相关方。

内部顾客、外部顾客、其他相关方并不是固定的，应根据班组所承担的职责和任务不同而变化。如项目部和项目部内部的班组，对应的内部顾客、外部顾客、其他相关方就不同。

在一个工程建设组织中，顾客可分为两类：外部顾客，内部顾客。有的班组可以直接接触最终顾客，如项目部会直接面对建设单位代表。有的班组，在职责范围内无法接触到外部顾客，如钢筋班组，其生产的钢筋半成品交付给下道工序，下道工序的模板班组（或混凝土浇筑班组）就是内部顾客。

外部顾客是指组织外部接收（或接受）工程、产品和服务的组织。如建设单位、代建单位、接受工程项目的组织。如工程建设组织交付的工程项目，接收该工程项目的组织为外部顾客；PC构件生产组织的PC构件产品，凡是接受PC构件产品的外部组织均为外部顾客。

2. 对内、外部顾客和其他相关方进行分析评价（包括识别顾客和其他相关方的重要性、特殊性等），并确定关键顾客及其他相关方。

3. 关键顾客及其他相关方确定原则：对工程建设、产品和服务质量有影响、对组织发展和质量信得过班组建设有影响的顾客和其他相关方。（如满足确定原则的建设单位、代建单位、接收产品的部门、材料供应商、设备供应（租赁）商、劳务作业单位、专业承包单位、设计单位、监理单位、咨询单位、质量监督部门、试验检测单位、内部顾客等，可确定为关键顾客及其他相关方）

常用方法：头脑风暴法、流程图、SIPOC组织系统模型、思维导图、亲和图、树图（系统图）、调查表、矩阵图等。

4.2.3 识别确定关键需求

1. 全面识别、分析、确定关键顾客及其他相关方的关键需求，应多维度收集关键顾客及其他相关方的情况，建立有效的沟通渠道，有科学、系统的识别方法，在收集关键顾客和其他相关方需求的基础上，用客观依据进行关键需求的评审与确定。分析并确定顾客及其他相关方的关键需求是质量信得过班组建设的重要过程，应主动获取顾客及其他相关方信息，如分层次区分顾客及其他相关方的基本要求、需求、期望等，了解并满足其需求和期望。

2. 识别关键需求关注以下几个方面：

掌握关键顾客及其他相关方的需求和期望，既要了解其当前的需求，也要识别其未来的潜在需求，并使班组承担的项目施工、生产的产品或提供的服务满足其需求和期望；

重视为顾客及其他相关方创造价值，建立稳定的顾客关系，增进顾客满意度和忠诚度的需求；

强调顾客和市场对班组承担的项目施工、生产的产品、提供的服务质量所做评价的重要性。

3. 确定的关键需求应明确、具体，可操作性强，有利于确定关键改进工作。

常用方法：调查表、亲和图、Kano 模型、顾客满意度调查表等。

4.3 建设策划

4.3.1 确定关键改进工作

确定关键改进工作包括的内容：

1. 班组能力评估的前提是必须依据关键需求，逐条、全面、客观地评估。对班组满足关键需求能力评估可考虑专业技能、基础管理、人员素质（不限于）等方面内容。

2. 确定关键改进工作应识别出班组能力与关键需求之间存在的短板或差距。短板或差距是基于班组能力所限目前未达到或有欠缺的方面。班组找到短板或差距后，应有针对性的、具体的确定关键改进工作。

3. 关键改进工作基于关键需求，包括提升人员素质、完善基础管理、改进与创新等内容，这三项是建设过程包含的内容，只有把这三项工作提前策划，才能做到建设过程按照建设策划的内容进行。

4. 质量信得过班组建设计划应在明确班组关键改进工作前提下制定，依据班组关键改进工作及所在组织、工程项目以及班组的具体情况提出，可制定中长期计划或短期计划，涵盖提升人员素质、完善基础管理、改进与创新等方面，可与目标管理相结合，栏目内容可包括创建质量信得过班组的目標、具体措施、完成时间、责任人等。

常用方法：头脑风暴法、矩阵图、SWOT 分析法、水平对比法等。

4.3.2 建立目标和测量指标

1. 班组建设目标可依据确定的关键改进工作建立，目标尽可能具体、量化、可检查，并具有一定挑战性。针对目标还应明确具体措施、完成时间，并展开细化，落实到每个岗位、每个班组成员。

2. 测量指标应依据建设目标和班组年度或日常工作目标确定。

班组年度工作目标是在企业依据班组工作任务下达给班组必须完成的年度目标，一般在年度计划或年度 KPI 考核指标中以定量或定性加定量的方式下达给班组。

班组测量指标应在充分考虑关键改进工作和班组年度工作目标（或日常工作目标）的前提下确定，如果是中长期目标，应该分解成年度目标。

通过测量指标的确定，可使得班组在创建质量信得过班组的过程中，既完成了组织确定的年度目标，同时也满足了班组的创建目标。测量指标应是可测量、可检查的具体指标，是班组目标的具体细化。

3. 测量指标可依据组织、工程项目、班组实际，按照周、旬、月、季等时间安排定期监测。

质量信得过班组计划、质量信得过班组目标和测量指标内容既可以独立制定，亦可合并制定，班组可根据实际情况自行确定。

常用方法：矩阵图、甘特图、箭条图、SMART 原则、七何分析法（5W2H 法）等。

4.4 建设过程

4.4.1 提升人员素质

1. 班组文化建设

(1) 班组文化是在组织质量文化的引领下，形成的共同价值观和行为观，把诚实守信融入到班组文化中，体现独特发展理念和管理文化、愿景及价值观。

(2) 班组成员在班组长的带领下，结合班组实际，通过宣传栏、班组园地、文化墙、设计班组 logo 等形式弘扬班组质量文化，增加凝聚力，形成班组内和谐的氛围，营造良好的工作环境；提升班组成员质量意识，发扬工匠精神，树立精益求精的工作态度。

(3) 班组在建设实践中形成的理念和质量文化，以多种形式在企业或行业中宣传、推广。

2. 人才培养

(1) 依据建设目标、指标分工，结合本职本岗，确定评估方式，识别班组长和班组成员的能力要求，对实际工作能力进行评估，明确差距；

根据评估结果量身定制具有针对性、可实施性的能力提升方案，可考虑班组中长期建设目标实现，考虑每个班组成员现有文化水平、专业技能和管理能力制定人才培养计划（提出人才培养要求），倡导岗位成才，提升方案要有具体培训目标、内容、形式、实施要求及评估方式，培训形式要灵活多样，实施有效。

(2) 班组成员技能培训具体包括培训的方式、内容、频次、时间，人数、地点、效果等。

(3) 提升班组能力的方式包括师带徒、老带新、强带弱，举办培训班（专项培训、现场培训、网络课堂、班组大讲堂）、组织技能竞赛和交流、委外培训、社会培训等各种交流学习。

(4) 再评估是否达到满足完成班组建设目标指标的能力要求，中长期的人才培养要定期检查，确认年度培训效果，取得成绩等。

针对建设目标的能力评估和方案实施后的评估，运用方法应适宜、正确，数据和信息收集科学、合理，并做出客观的评价。

常用方法：矩阵图、流程图、ICA 能力测评工具、BEI 能力测评法等。

4.4.2 完善基础管理

完善基础管理是质量信得过班组建设目标完成的最主要的步骤，10 个方面内容根据建设策划中建设目标指标的情况，有针对性的进行实施，任务管理、产品和服务质量管理、顾客关系管理、质量协同是每个班组建设过程中涉及的重要内容，其它方面根据班组性质及目标指标情况进行完善，不局限于 10 个方面，可根据班组实际情况增加，如智慧工地、绿色施工、文明施工、安全标准化工地及其他有

效的管理等。

（1）产品和服务质量管理

根据建设工程产品和服务的特点，结合班组的质量控制保证能力，识别并确定影响产品质量的关键质量控制点，制定质量控制和质量监督检查方案。质量控制和质量监督检查方案可从人员安排，机械配备配置，材料选配，施工方法，施工环境，施工过程测量、工序检验、单位工程验收等方面全面考虑，结合适宜的方法从设计、采购、施工质量控制、检验、验收各相关环节组织实施，并监督、检查，进行质量改进和创新活动，运用数字化工具，达到目标指标要求。制定切实可行的

常用方法：甘特图、流程图、防错法、质量屋、FMEA法（故障模式和影响分析）等。

（2）顾客关系管理

班组建设过程中，结合班组承担的建设工程产品和服务的特点，班组采取适宜的方式及时与顾客沟通，建立沟通平台，进行业务交流；如信息交流、定期走访，随时沟通，面谈、发放问卷、公布投诉电话，邮箱，建立顾客意见箱、座谈会、电话回访等多种形式，了解顾客的需求，准确地将顾客的意见传递到有关班组人员和岗位，快速解决，实施动态管理，持续改进。班组要定期梳理顾客、顾客意见、沟通方式、传递方式等，形成班组的长效沟通机制。

常用方法：调查表、流程图、系统图等。

（3）制度管理

班组梳理组织管理制度，细化形成适合本班组的管理制度、流程、模式，具有可操作性，以方便学习、执行的形式展示给班组成员，做好落实工作，并严格执行。班组的各项岗位工作标准、技术标准、管理标准及相关制度应随着组织的发展变化和班组工作任务的调整，结合班组管理的薄弱环节，及时进行相应的修订完善，落实制度、流程、模式，实施动态管理，提升班组现场执行力。

常用方法：系统图、流程图等。

（4）任务管理

班组在质量信得过班组建设过程的首要工作是完成建设任务，通过策划、落实、检查、改进的过程，确保各项建设任务的完成。建立科学的工作流程，运用适宜的信息化手段，分层、分类管理，将建设任务准确、清楚、及时地分配、传递给对应岗位的班组成员，确保资源的合理配置。运用适宜的方法，对工作信息及时、准确传递到每个班组成员，实现任务的动态管理，如果过程中发生偏差，应通过对相应的流程或制度的调整进行纠偏处理。工作现场信息清晰、可视化的管理，确保工作信息的通畅，按计划完成班组建设目标和测量指标。

常用方法：系统图、甘特图、流程图、网络图、矩阵图等。

（5）绩效管理

班组可根据工作内容和特点，结合任务管理建立完善的班组绩效管理制度。对绩效考核进行动态检

查，重点检查班组建设目标和测量指标完成情况，落实奖罚。

绩效管理制度应能有效激发班组成员的工作积极性、主动性、开拓性及创新性。

常用方法：矩阵图、等差图表法、要素评定法等。

（6）设备设施管理

设备设施管理应确保设备设施管理清晰、状态可控、备件精准、科学维护、高效运行。班组细化并形成适合班组的工程建设设备设施管理制度和流程，内容可包括：设备设施操作规程和制度、设备设施采购与验收、仓储、安装、试车或试运行、动态运行、故障与维修的响应、维修作业与记录、日常保养与大修、转让、报废与拆除、事故分析与处理、设施设备技术档案、特种设备使用与管理等。

工程建设班组常用的设备有：通用设备，如机械设备、电气设备、特种设备、办公设备、仪器仪表、计算机网络设备等；专用设备，如消防专用设备等。工程建设班组常用的设施有：机械设施，如整体提升钢平台、升降式建筑模板、钢筋加工胎架等；消防设施，如消防水箱、自动报警系统、自动灭火系统、防排烟系统、消火栓、防火分隔物、消防器材、救援器材等；安全防护设施，如防护平台、防护栏杆、防护网、防护棚等；安全疏散设施，如安全疏散通道、疏散标志、应急照明设施、防火分隔物等；公共设施，如绿化、公共照明、配电室、有线电视、电信设备、网络光纤、给排水系统、电气系统、暖通系统、燃气系统、电梯等。

设备设施管理规定分解到班组成员，分解方法包括交底、签收、会议记录、电子文档签发以及上墙等。各项规定分解到人，标明时间、职责、责任周期等。

班组在执行设备设施管理规定过程中，要更新意识，改善行为，做好维修保养计划，落实相关职责，提高并达到最佳设备设施综合效能，使设备设施管理清晰、状态可控、备件精准、维护科学、运行高效。

常用方法：系统图、流程图、亲和图、全面生产维护（TPM）等。

（7）安全环保管理

班组所在的组织已经建立安全环保体系。班组细化组织的安全环保管理制度和流程，内容包括重大危险源识别、重要环境因素识别、重大公共卫生事件管理等。班组明确相关安全环保措施，落实安全环保交底和相关控制措施。

班组成员应重视对于安全环保、绿色施工的认识，掌握与工程建设相适应的安全环保知识和规程、绿色施工知识，及时识别各类风险，主动履行安全环保职责，实现安全环保绩效。通过提升安全环保意识，激发班组成员主动发现工作场所安全环保风险点并及时采取控制措施。

班组提升班组成员安全环保意识的方法包括：相关文件的收集、学习与教育、交底与实施、监督与检查、整改与提升等。

班组工作场所的安全风险涉及：高处坠落、物体打击、起重伤害、坍塌、机械伤害、冒顶片帮、车辆伤害、中毒和窒息、触电、爆炸、爆破作业、透水、淹溺、灼烫等。

班组工作场所的主要环保风险点包括：噪音、灯光污染、废水、扬尘、固体废弃物、危险废弃物等。

常用方法：系统图、流程图、亲和图、柱状图等。

（8）现场秩序管理

班组在工程建设现场可通过开展 5S 管理、目视化管理等，对人员、机器、材料、方法、环境、信息等生产要素进行有效管理，注重全员参与、塑造班组形象、创造良好工作场所、改善现场环境。其中 5S 管理是指整理（SEIRI）、整顿（SEITON）、清扫（SEISO）、清洁（SEIKETSU）、素养（SHISUKE）。

工程建设班组的目视化管理内容主要有：制定目视化管理方案、制定目视化标准图册、划分不同性质的区域、设定安全标识、设置安全讲评台等。工程建设班组目视化管理的表现形式有：海报、工具归置、仓储、监控与信息中心、设备操作室、各类管线走向、逃生通道设计、应急设施归类等。

班组现场秩序的维护与管理宜采用信息化方式进行，有专人负责，内容包括：交接班管理、巡视记录、异常反馈与响应、奖惩制度及执行、现场秩序管理改进与提升等。

班组对于现场工作秩序的管理，可体现为制定相关管理方案、标准图册、划分不同性质的区域、设定安全标识、设置工作讲评台等。

常用方法：5S 管理、目视化、甘特图、系统图、流程图、看板管理等。

（9）应急管理

班组的应急管理是对各类突发事件的全过程管理，包括事故预防、应急准备、应急响应、应急恢复四个阶段。

班组在工作过程中面临的风险包括：安全管理风险、质量管理风险、环境管理风险、职业健康风险、重大公共卫生事件风险、食品卫生风险等。

班组的应急预防措施主要包括：应急体系的建立、职责落实、预案编制、应急队伍建设、应急知识培训、应急物资（含设备设施）准备和维护、预案演习、与外部应急力量合成等。班组的应急处置措施包括应急响应和应急恢复。应急响应包括：事故报警与通告、人员紧急疏散、医疗与急救、消防抢险、工程抢险、信息收集、应急决策、外部救援等。应急恢复包括：事故损失评估、原因调查、现场清理、避免次生事故、开展进一步预防工作等。

与工程施工有关的应急预案和处置措施应当在工程开工前完成编制、审核、备案。各类抢险物资和设备等有专用的储存仓库和台账。

常用方法：PDPC 法、德尔菲法、流程图、系统图、亲和图等。

（10）质量协同及其他管理

在工程建设质量信得过班组建设过程中，每个班组针对内、外部顾客及其他相关方，会存在生产、技术、管理等不同职能部门、不同岗位的人员。班组应尽可能协同各类资源，根据实际情况建立不同资

源之间相互支持的机制，提高资源的有效利用，资源的开发、利用和增值为质量信得过班组建设提供支持和服。通过质量协同管理有效保证建设产品和服务质量，实现共同目标。在质量信得过班组建设过程中，班组还可开展其他有效管理，分享经验或成果，对上下游工序、其他班组、其他项目发挥示范带动作用。

4.4.3 改进与创新

围绕组织创新机制，根据建设目标，积极主动开展班组的改进和创新。

(1) 班组可在技术、质量、安全、进度、成本、环保或班组管理等维度进行改进创新，改进与创新的方法包括：QC 小组活动、技术革新、微创新、合理化建议、四新技术应用等，在改进与创新取得效果（包括专利、工法、论文、著作、软件著作权等）后，可实施奖励，并进行推广应用，形成长效机制。

(2) 培养班组成员的质量创新能力，发挥班组技术带头人的作用，关注其创新贡献或在行业内部的影响力。鼓励班组开展自主研发，形成核心技术，创新质量管理模式。

4.5 建设成效

4.5.1 建设目标达成情况

1. 目标和测量指标达成情况

(1) 班组应对照建设策划阶段制定的质量信得过班组建设目标和测量指标，对其完成情况进行评价，明确完成情况，未达到设定的目标和测量指标时，程序返回到“识别顾客及其他相关方”步骤。评价时应对比班组建设前后目标、指标对比，如关键绩效（业绩）指标、产品和服务方面的质量指标、任务指标、顾客满意度指标等。班组建设活动在年度总结时，如有的中长期目标、测量指标可能还未完成，可继续开展质量信得过班组建设活动实现此类目标。

常用方法：水平对比法、调查表、柱状图、折线图、雷达图等。

4.5.2 提炼特色

班组应及时总结提炼在质量信得过班组建设过程中形成特色鲜明、可供推广应用、技术创新特色的最佳实践（最佳实践是指班组在建设过程中经过实践证明有效的典型做法），特别是在提升人员素质（如班组质量文化建设、人才培养等）、完善基础管理（如产品和服务质量管理、顾客关系管理、任务管理、质量协同等）、改进与创新等各项工作或活动中等。提炼过程本着“个性化、差异化、可推广”的原则进行。

4.5.3 顾客及其他相关方评价结果

班组应提供顾客和其他相关方对班组各方面的评价，提供顾客满意度的情况，并提供客观事实和数据；总结班组通过质量改进、创新和提升形成的经济效益、社会效益、文化建设成效；班组应展示班组或班组成员在建设期间取得的相关业绩、荣誉的证明材料，如：先进班组、标杆班组，三八红旗班组、工人先锋号、先进个人荣誉，通过质量改进、技术创新、管理创新、质量提升形成的社会效益和间接效益（如市场占有率贡献、取得利润等）。