

# 建筑业现场管理星级评价标准

为引导企业建立安全、规范、有序、优质、高效的工程项目现场管理系统，提高建筑施工过程的质量、成本、工期等各个方面的绩效水平，从而更好的满足顾客和相关方需求，基于 PDCA 循环原则和精益思想，特制定本标准。本标准适用于进行建筑企业的现场管理星级评价，也可用于工程项目现场的自我评价。



建筑业现场管理星级评级标准模式图

（标准模式图：上图为现场管理标准模式图。其意义为：第一部分，现场管理推进要素是现场管理的驱动力；第二部分，现场过程管理系统构成标准的支柱，各种工具方法的系统运用构成了现场三大管理过程的基础；第三部分，为现场管理相关结果。）

## 1 推进要素（150 分）

企业领导者对现场管理的重视是推进现场管理的重要因素，企业的领导应确保营造一个良好的氛围，引导和激励员工广泛参与工程项目的现场管理，同时加强有关现场管理的教育培训。

### 1.1 领导重视（75 分）

说明企业领导如何发挥领导作用，促进工程项目现场作业管理水平的提升。

#### 1.1.1 领导作用

高层领导应营造授权、主动参与、创新、快速反应、学习、诚信守法等良好的内部环境，健全工程项目施工管理制度和项目管理制度，在提高现场管理水平中发挥领导作用，明确现场管理要求、指标及期望，并对提高效率、四节一保（节材、节水、节能、节地、环境保护）、相关方满意等做出承诺。

项目经理应结合项目实际组织团队建立健全本项目部的管理制度，并严格组织实施。

#### 1.1.2 战略秉承

工程项目的现场管理应秉承企业文化的要求，与企业的使命、愿景、价值观、发展战略及战略实施计划协调一致。将战略和战略实施计划相关要求展开为现场管理的具体要求和指标，如质量提高、交付准时、成本降低、资源节约、安全环保、相关方满意等，同时将相关要求和指标纳入企业的绩效考核系统。

项目部采取灵活多样的方式，向相关方传递、沟通企业文化。施工现场 CI 策划落实良好，企业品牌能得到持续提升。

### 1.2 人员素质（75 分）

企业应对工程项目的现场管理人员满足当前或未来现场管理所需的能力进行确认，说明企业人力资源管理系统如何提高现场管理人员的素质，满足现场管理要求。

#### 1.2.1 教育培训

企业应根据现场管理当前和未来的需求，建立起与人力资源管理体系相协调的现场管理培训机制。企业可采用分层、分类等培训方法，开展现场管理（质量、安全、成本、合约、预结算、

环保等)的理论和工具应用等系统培训。

可通过委托培养、经验交流、短期培训、远程教育、导师带徒、交叉培训、轮岗等多项培训制度,鼓励员工一专多能,提高现场作业人员的知识和技能。

### 1.2.2 员工参与

企业应营造员工积极参与工程项目现场管理和持续改进的氛围。在企业内部建立授权机制,通过对一线员工的充分授权,使其主动承担现场管理的责任。企业须建立并完善员工激励机制,将员工参与改进、创新的成果作为员工薪酬增加和职位晋升的重要依据,以激发员工的主动性和潜能。

## 2 现场过程管理系统(600分)

企业的主要过程管理系统是现场管理的核心部分。建筑企业应对工程项目涉及到的主要过程实施有效的控制,确保企业战略实施计划的完成。

现场过程管理系统主要包括项目实现的策划过程、项目施工管理过程、供应链管理过程(含专业分包)。

### 2.1 项目实现的策划过程(100分)

说明总体设计完成后,企业如何对工程项目实现的策划过程进行控制。

#### 2.1.1 过程要求确定

项目的要求应该来自于顾客、供应商、员工、股东、社会等各利益相关方,在此基础上研究和策划项目。可应用多种方法确定过程的要求,如问卷调查、头脑风暴法等。

#### 2.1.2 过程设计

企业应根据顾客合同、项目特性、法规和标准、施工企业对项目的期望等要求,借鉴行业最佳实践过程基准和竞争对手管理水平进行项目实现策划过程的设计,编制项目管理实施计划(项目规章制度、施工组织设计等)。并对设计图纸进行会审,进行优化和深化设计,为现场提供优化方案。在项目实现的策划过程中,可以使用多种方法,如计算机模拟、甘特图、网络图、Preject、PDPC等。

### 2.1.3 过程控制和实施

企业应对项目实现的策划过程进行控制，常用的方法有并行工程、节点监控、监督检查、绩效测量等，对项目策划的过程进行测量，如项目策划的及时性、准确性、先进性、可操作性等。应明确项目策划与施工现场管理过程接口的相关要求，以确保适用的新技术、新材料、新工艺等能在施工现场充分应用。

### 2.1.4 过程评价、分析与改进

企业应根据测量的结果，对过程有效性进行评价，制定相应改进方案和措施。

### 2.1.5 过程保持

企业应对改进的效果进行评价，根据需要进一步修改过程管理的要素，如修改相关的策划管理流程、应用标准化模块、激励约束措施等。

## 2.2 施工过程管理（400分）

说明企业如何设计、控制、改进施工过程，以实现工程项目现场管理过程的有效性。

### 2.2.1 过程要求确定

施工过程的主要要求来源于顾客和相关方，企业应按项目实现策划的安排明确施工过程的主要要求及测量指标。包括但不限于：质量管理、安全管理、进度管理、环保管理、文明施工管理、资源管理、成本管理、设备管理、合约管理、顾客关系管理、文化管理等方面的指标。

### 2.2.2 过程设计

企业应按项目实现过程策划的安排，实现施工规范准备、施工流程、检验和监测、服务等过程的优化；研发新技术，推广新技术、新工艺和新材料，创新项目管理模式，实现优质、高效、安全、环保、低成本、相关方和顾客满意。常用的方法有：关键工序、单元设计、专项施工方案、技术交底、样板制、三检制、进度计划等。

### 2.2.3 施工过程控制和实施

企业应结合自身运营的理念和特点，根据设计的过程，选择

适宜的过程管理工具或方法，对施工过程实施有效的控制和管理。工程项目现场采取有效的措施，实现安全生产、环境保护、职业健康、预防及应对突发事件。确定施工过程的控制指标，及时、准确监控过程，并且能够及时调整相关指标，使指标趋于优化。施工现场常用的控制方法包括但不限于：半成品和成品保护、设备维护、标化管理、统计过程控制（SPC）、均衡生产、生产准备流程（3P）、工程进度控制（PERT）、5S 管理、看板管理、成本偏差分析、顾客满意度调查等。

#### **2.2.4 过程评价、分析和改进**

企业应该对过程指标测量的结果进行评价，对施工过程的效率和效果进行定期分析，以确定过程的有效性。根据评价的结果制定相应改进计划，在改进的过程中可以使用多种改进的方法。通常过程改进中会大量运用统计技术，如：测量系统分析（MSA）、因果分析图、散布图、系统图、控制图、直方图、关联图、网络图等。

#### **2.2.5 过程保持**

企业应在施工过程改进后，对于相关的标准、流程进行修改，以巩固改进的效果。

### **2.3 供应链管理过程（100 分）**

说明企业如何设计、控制、改进供应链管理过程，实现供应与工程建造的无缝连接；将供应商（材料供应商、设备供应商、专业分包）视为价值流的一部分，实现合作共赢。

#### **2.3.1 过程要求确定**

企业应结合项目的特点和进度要求明确对供应链管理过程的主要要求，通常包括但不限于：履约能力、交付及时性、原材料及零部件质量、采购成本、与供方共同成长等。

#### **2.3.2 过程设计**

企业应该对供应链管理过程进行设计，建立完整的供应商管理体系，实现供应与工程建造的无缝连接，确保供应商在质量、成本、交付期、服务等方面满足企业的要求。在过程设计中，应关注供应商评价、招投标、采购流程及验收等关键要素。

### 2.3.3 过程控制和实施

企业在供应链管理过程中，应对材料、设备、专业分包的质量、安全、成本等关键要素进行及时监控，并及时调整，以确保满足过程要求。可采用多种方法进行过程控制：如采用企业资源规划(ERP)、物料需求计划(MRP)等信息系统。另外采取建立战略合作伙伴等方法，降低采购成本。定期对供应商的绩效进行评估。

### 2.3.4 过程评价、分析和改进

企业应定期对供应链管理过程进行评价，根据过程测量的结果对供应链管理过程进行改进，在改进的过程中，实现与供应商共同成长。

### 2.3.5 过程保持

企业应根据改进的结果对相关流程、文件、标准进行修订，以巩固供应链管理过程的改进成果。如果需要，也可要求供方做出相关的调整和改进。

## 3 结果（250分）

工程项目现场管理的结果包括以下几方面：人员素质、质量、财务和成本、工期管理、安全环保和社会责任、竞争力等。企业需提供的结果数据包括但不限于以下方面，并在适当时提供与竞争对手或标杆的对比数据。

### 3.1 人员素质

员工持证上岗率；教育培训完成情况；员工参与现场管理程度（如合理化建议结果、员工参与QC活动）；员工职业安全健康状况；导师带徒；员工职业生涯管理等。

### 3.2 质量管理

规范配备情况；“三检制”落实程度；分项工程一次验收合格率；分部工程合格率；项目监理结果；质量事故结果；质量损失率；顾客质量投诉处理结果。

### 3.3 过程

#### 3.3.1 技术管理

项目策划质量、图纸会审质量、施工组织设计编制质量、施

工方案编制质量、优化和深化设计程度、技术交底编制及执行情况；“四新”技术应用程度；技术资料及时性和完整程度；信息化推行程度；工法立项结果；科技开发立项结果；科技推广立项结果。

### **3.3.2 物资管理**

对供应商的评价考核情况；大宗物资招标率；大宗物资集中采购率；原材料合格率；物资采购成本降低率；限额领料推行水平；战略供应商采购比例。

### **3.3.3 设备管理**

机械设备完好率；机械设备利用率；机械设备维修计划完成率；租赁设备招标率；测量设备校验按时完成率。

### **3.3.4 专业和劳务分包管理**

专业队伍和劳务队伍评价和考核情况及招标率；分包合同履约率；劳务工资按时支付率。

### **3.3.5 合约和预结算管理**

合同评审率；项目风险分析及应对措施；预算及时性；工程签证及时性；总包结算及时性；分包结算及时性；总分包结算资料完整程度。

## **3.4 工期管理**

施工计划执行（完成）率；分部工期履约率；顾客工期投诉处理情况。

## **3.5 财务和成本管理**

税金、工程款回收率、项目预算执行结果、项目成本管理策划程度、项目成本分析状况、成本降低率。

## **3.6 安全、环保与节能减排**

安全措施费占工程造价的比重、安全检查落实程度、死亡事故数、千人负伤率、特殊工种持证上岗率、工人入场教育落实率、分项工程安全技术交底落实率、安全资料及时性及完整程度。

噪声、扬尘、废水、固体废弃物等排放达标率；废旧物资回收或重复利用程度；节能减排推广程度；万元产值能耗。

### 3.7 竞争力

施工现场的顾客满意度和忠诚度、相关方满意程度；

适当时企业还应提供：后续工程的承接、同类工程的市场拓展程度；市场占有率、顾客满意度；科技进步、工法、企业标准等核心技术的竞争力。



# 建筑业现场管理星级评价评分办法

本评分办法根据《建筑业现场管理星级评价标准》制订，用于对工程项目现场管理水平进行评价。

## 1 评分说明

根据《建筑业现场管理星级评价标准》的要求，对工程项目的现场管理推进要素、过程管理系统及结果进行条款评价。

- a) 推进要素主要评价企业的使命、愿景和战略与工程项目现场管理结合的情况；
- b) 现场过程管理系统主要评价过程实施的科学性和有效性；
- c) 结果主要评价工程项目现场管理和持续改进达到的效果；评价结果采取分为五星、四星、三星三个等级。

三星级：600-799 分。企业设定了现场管理的目标，建立了比较完整的现场管理流程，能够使用相应的管理工具和方法进行持续改进；

四星级：800-899 分。企业设定了明确量化的现场管理目标，建立了完善的现场管理和持续改进流程，能够正确选择和使用相应的管理工具和方法；

五星级：900-1000 分。企业将减少浪费、提高效率、降低成本融入到企业文化中，科学、灵活地使用相应工具和方法对工程项目现场管理流程进行持续改进，实现安全、规范、有序、优质、高效的施工现场作业。

评价标准各条款分值分配见表 2。

## 2 评分指南

2.1 现场管理的评价项目和评价内容详见表 1 现场管理评价表。通过现场观察、查证资料、人员交谈等方式，给出评价结论、分数和等级。

2.2 推进要素条款的评价，采用成熟度的评价方式。根据高层领导对现场管理的参与程度、人员素质状况，以及现场管理的持续

改进效果，给予打分。

2.3 过程管理条款采用符合性和成熟度相结合的评价方式。对于有明确指标及相关法律法规要求的条款，根据是否符合要求给予打分；对于评价工具、方法使用水平等管理状况的条款，根据企业实际情况和取得的效果给予打分。

2.4 结果条款采用符合性评价方式。根据过程结果满足要求的水平给予打分。

2.5 在评价表中，对于注明五星涵盖四星与三星内容的条款，只有满足了三星、四星、五星中所规定的全部要求，此条款才能给予五星级的评价分数。

2.6 建议打分采用先打百分比，然后与各条款分值相乘计算得分。

2.7 企业在现场管理过程中所使用的工具和方法不局限于表 1 中所提到的工具和方法。

2.8 申报全国现场管理星级评价的工程项目需满足以下条件：

- (1) 工程项目工程量完成 40%-80%之间；
- (2) 已完成的分部工程验收合格；
- (3) 申报的施工现场无安全、质量事故；
- (4) 项目监理未发现重大安全质量问题。

表 1 建筑业现场管理评价表

1. 推进要素 (150 分)			
项目	内容	星级	评价结论
1.1 领导重视 (75 分)	——	——	
1.1.1 领导作用	——	——	
	1. 高层领导能够对现场管理提出责任要求。 2. 能够定义相关部门的现场管理职责。 3. 制定了施工管理制度。	三星	
	1. 高层领导能够对现场管理提出责任要求的基础上, 提出相应的指标要求。 2. 相关部门的现场管理职责清晰, 现场管理资源配置合理。 3. 制定了较完善的施工管理制度和项目管理责任制。	四星	
	1. 高层领导对现场管理提出了明确的责任和指标要求, 制定了完善的施工管理制度, 主要领导能够经常深入工程项目现场。 2. 高层领导和各级领导对现场管理做出了明确承诺, 相关部门的现场管理职责清晰, 现场管理资源配置合理, 项目管理责任制清晰并落实到位。 3. 在高层领导的参与和推动下, 企业能够做到持续性的现场管理改进。 4. 在高层领导的推动下, 减少浪费、提高效率、降低成本已经成为了企业文化的重要组成部分。	五星	
1.1.2 战略秉承	——	——	
	工程项目现场管理与企业的使命、愿景、价值观和发展战略协调一致。	三星	
	企业能够将战略实施计划展开成为现场管理的具体要求和指标, 例如: 1) 技术质量提升; 2) 项目交付准时; 3) 项目成本降低; 4) 资源消耗节约; 5) 安全、环保、文明; 6) 相关方满意。	四星	
	1. 现场管理的要求能够具体分解到全部业务流程中, 有科学合理的量化考评指标, 有明确的责任人。 2. 项目部开展了灵活多样的活动, 将企业文化向相关方进行了有效沟通, 在传承文化方面独具特色。	五星	
1.2 人员素质 (75 分)	——	——	

注: 五星涵盖四星与三星内容。

1.2.1 教育培训	——	——	
注：五星涵盖四星与三星内容。	<p>1. 明确当前和未来，现场管理对不同层次人员的要求；</p> <p>2. 企业建立了面向不同层次的培训体系：</p> <p>1) 面向高层领导的培训；</p> <p>2) 面向全体员工的现场管理基础培训；</p> <p>3) 内部讲师培训；</p> <p>4) 导师带徒；</p> <p>5) 工人夜校。</p> <p>3. 企业各层次的培训均有系统的、书面的教材和教学辅助材料或设施；</p> <p>4. 企业建立了明确的培训效果跟踪评价系统，并根据评价结果进行持续改进；</p> <p>5. 企业能够通过正式渠道发布和分享现场管理的经验及过程持续改进的成果。</p>	三星	
	<p>1. 企业建立起了完善的现场管理培训体系，建立了自己的培训教师队伍；</p> <p>2. 企业能够根据现场管理的具体要求，制订相应的培训内容；</p> <p>3. 各层次的培训教材能够大量的结合本施工企业的实际案例编写。</p>	四星	
	<p>1. 企业能够通过建立交叉培训、定期轮岗等多项培训方法，鼓励员工一专多能，不断提升员工现场管理的水平；</p> <p>2. 企业能够通过技能大赛等方式提高员工技能。</p> <p>3. 企业建立了系统化的知识和信息管理平台，现场管理的改进成果纳入到企业的知识管理库，在企业内广泛推广应用。</p>	五星	
1.2.2 员工参与	——	——	
	企业初步建立起授权机制和激励机制，鼓励员工主动地参与到现场管理和流程改进中。	三星	
	企业建立起了比较完整的授权机制和激励机制，计划能够比较好的落实，激发员工参与现场管理和流程改进的积极性。	四星	
	<p>1. 企业建立了完善的授权机制和激励机制，员工可以自觉的参与到现场管理和流程改进中；</p> <p>2. 员工的参与程度及改进成果能够成为晋升奖励的主要依据。</p>	五星	
<b>2. 施工现场过程管理系统（600分）</b>			
项目	内容	星级	评价结论
2.1 项目实现的策划过程（100分）	——	——	

2.1.1 项目策划过程的要求确定	---	---	
(注:五星涵盖四星与三星内容、四星涵盖三星内容)	<p>在项目实现策划过程中,能够根据相关方的要求,确定工程项目的策划要求:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 项目的质量目标和要求;</li> <li>2. 职业安全健康管理目标和要求;</li> <li>3. 环境管理目标和要求;</li> <li>4. 成本管理目标及要求;</li> <li>5. 工期目标及要求;</li> <li>6. 针对项目确定过程、文件和资源需求;</li> <li>7. 项目所要求的验证、确认、监视、测量、检验和试验活动,以及项目接受准则;</li> <li>8. 法律法规及其他要求。</li> </ol>	三星	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能够将项目的功能要求充分量化,同时将工程特性展开为分部、分项工程的质量要求;</li> <li>2. 在过程要求确定过程中,能够使用相应的方法(如:标杆管理、问卷调查、头脑风暴法等)。</li> </ol>	四星	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 策划要求明确,均衡、合理反映了顾客、供应商、员工、股东、社会等相关方要求;</li> <li>2. 分部、分项工程的质量要求能够清晰完整地反应项目的整体性能要求,并可量化成具体的测量指标;</li> <li>3. 能够灵活选择适宜的方法来确定过程的要求。</li> </ol>	五星	
2.1.2 项目策划过程的设计	---	---	
(注:五星涵盖四星与三星内容、四星涵盖三星内容)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 根据项目实现策划过程的要求,能够使用适当的方法和工具对过程进行设计(如:计算机模拟技术、并行工程、网络图、Preject、PDPC等);</li> <li>2. 在策划过程中,能够结合施工作业现场的实际状况,在图纸会审基础上进行深化和优化设计,根据需求编制相应的施工组织设计、专项施工方案等。</li> </ol>	三星	
	能够对项目实现过程进行全面分析,充分听取各相关方的意见,为施工现场提供优化的项目管理实施规划、施工组织设计、专项施工方案。	四星	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能够灵活、科学地选择和使用开发工具方法;</li> <li>2. 能够将策划过程与竞争对手或标杆进行对比,实现过程的低成本、高效率。</li> </ol>	五星	
2.1.3 项目策划过程的控制和实施	---	---	
项目策划过程的控制(注:五星涵盖四星与三星内容)	能够制定出比较完整的策划过程控制流程。	三星	
	能够针对策划的及时性、准确性、先进性、可操作性制订出相应的控制流程和监测指标。	四星	

三星内容)	对项目实现的策划过程实施全程有效的监测和控制,根据监测数据,对策划过程进行及时调整。	五星	
项目策划过程的实施(注:五星涵盖四星与三星内容)	1.按策划的安排按期完成了项目实现的策划,并按流程进行了审批; 2.策划内容中包括了建设部推广的“四新技术”; 3.策划内容中包括了深化和优化设计。	三星	
	主要策划结果和高风险的专项施工方案经过专家评审。	四星	
	1.多方法验证策划结果的安全性、经济性、科学性; 2.积极采用国内外领先技术。	五星	
2.1.4 项目策划过程的评价、分析与改进	---	---	
注:五星涵盖四星与三星内容	能够对项目策划过程的控制指标进行定期的分析评价。	三星	
	分析评价计划全面系统,依据评价结果制订出详细的改进方案。	四星	
	能够定期对评价分析方法进行评估、改进。	五星	
2.1.5 过程保持	---	---	
注:五星涵盖四星与三星内容	能够定期对改进效果进行评价。	三星	
	能够根据改进的评价结果,及时修改相应的流程和标准。	四星	
	过程改进的成果能够及时传递、分享。	五星	
2.2 施工过程管理(400分)	---	---	
2.2.1 施工过程要求确定	---	---	
注:五星涵盖四星与三星内容。	能够将工程项目的要求,展开成为施工现场过程管理的要求,包括质量、工期、安全、环保、设备、成本、物资、现场平面布置等过程管理的具体要求。	三星	
	根据施工现场过程管理的要求,明确各分项、分步工程指标要求。	四星	
	指标要求可以全面反映出顾客及相关方的要求。 1.质量指标 1)质量事故数 2)分项工程一次验收合格率 3)分部工程合格 4)质量损失率 2.设备状况指标 1)机械设备完好率 2)机械设备利用率 3)接卸设备维修计划完成率 4)测量设备校验按时完成率 3.施工人员能力考核指标	五星	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>1)培训计划完成率</li> <li>2)考核合格率</li> <li>3)员工持证上岗率</li> <li>4.安全环境监控指标 <ul style="list-style-type: none"> <li>1)安全措施费占工程造价的比重</li> <li>2)死亡事故数</li> <li>3)千人负伤率</li> <li>4)特殊工种持证上岗率</li> <li>5)紧急应变计划演习参与率</li> </ul> </li> <li>5.劳动生产率</li> <li>6.合约、预结算管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>1)合同评审率</li> <li>2)专业队伍和劳务队伍招标率</li> <li>3)分包合同履约率</li> <li>4)分项工程预算及时率</li> <li>5)劳务工资按时支付率</li> </ul> </li> <li>6)项目预算执行结果</li> <li>7.财务、成本管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>1)项目税金</li> <li>2)项目成本降低率</li> <li>3)工程款回收率</li> </ul> </li> <li>8.文明工地等级</li> </ul>		
2.2.2 过程设计	---	---	
注：五星涵盖四星与三星内容。	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.能够根据施工过程的要求，对各分部、分项工程设计出完整的施工现场作业流程；</li> <li>2.在设计过程中，能够使用适当的工具和方法，如：质量控制点、关键工序、单元设计、技术交底、样板制、三检制、进度计划等；</li> <li>3.施工过程设计中包括了质量通病的防治、安全防护措施设计、应急预案和相关的预防措施。</li> </ul>	三星	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.在过程设计中，能够对各分部、分项的施工生产过程进行不断优化： <ul style="list-style-type: none"> <li>1)施工标准、质量及安全规范、操作规程等文件；</li> <li>2)施工作业流程；</li> <li>3)检验和监测；</li> <li>4)交叉施工的有序(物流、人流等)；</li> <li>5)物资储存；</li> <li>6)服务。</li> </ul> </li> <li>2.能够正确的选择和使用过程设计的工具方法。</li> </ul>	四星	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.通过设计过程，为各分部、分项工程的施工提供了优化的解决方案。优化的过程设计包括（但不限于）： <ul style="list-style-type: none"> <li>1)清晰完整的施工作业流程设计</li> <li>2)合理的施工现场布局设计，达到省级及以上安全文</li> </ul> </li> </ul>	五星	

	明工地的标准 2. 在整个设计过程中,能够灵活、科学的使用设计工具和方法。		
2.2.3 过程控制和实施	——	——	
总体要求(注:五星涵盖四星与三星内容)	1. 企业结合施工过程的特点,制订出了实施计划,计划方案全面具体。如:进度、成本、质量、安全、环境、成本、资源、科技推广、技术研发、教育培训等管理计划; 2. 能够结合施工过程的特点,选择相应的现场管理工具和方法对过程进行控制,例如:全员半成品和成品保护,全员设备维护,标化管理,统计过程控制(SPC),施工生产准备流程(3P),工程进度控制(PERT),5S管理,看板管理,成本偏差分析,顾客满意度调查等。	三星	
	1. 施工过程广泛使用“四新技术”(新技术、新材料、新工艺、新管理方法); 2. 在过程控制中,能够正确、熟练地使用相应的现场管理工具和方法。	四星	
	1. 过程控制系统,能够及时准确的传递施工现场的各类信息; 2. 在过程实施控制过程中,能够灵活、科学地选择和使用相应的管理工具方法,同时将现代信息技术融入到过程实施控制中。	五星	
技术管理(注:五星涵盖四星与三星内容)	1. 根据工程项目,实施策划方案; 2. 能按策划安排,推广使用“四新技术”,实现节能减排和低成本施工; 3. 图纸会审与编制施工组织设计; 4. 制订了完整的技术交底管理流程,涉及到发布、培训、更新; 5. 工程资料及时、全面、准确。	三星	
	1. 优化、深化设计施工方案; 2. 广泛应用与推广“四新”技术; 3. 分项工程按技术交底的要求进行了规范操作,重要的分项工程的技术交底交到了每个操作工人; 4. 信息化管理得到了较好推广。	四星	
	1. 开展了工法立项管理,并取得了良好结果; 2. 工程项目科技开发实施效果良好; 3. 企业技术标准得到了提升; 4. 项目管理信息系统运行良好; 5. 持续改进了技术交底方法。	五星	
现场作业人员管理(注:五星涵盖四星与三星内容)	1. 明确现场对作业人员的能力要求; 2. 现场作业人员上岗前,完成了入场教育、技术交底、安全和环保交底。	三星	
	1. 施工作业人员熟练掌握操作技能;		



	2. 现场作业人员被充分授权,能够独立自主地处理现场发生的各类简单的问题。	四星	
	1. 施工现场作业人员能积极主动地参与到现场管理和持续改进的工作中; 2. 通过轮岗培训等方式,使现场作业人员具备了多种技能,为灵活的安排施工作业创造了条件; 3. 项目开展了 QC 小组活动,有工人参与,并取得了好结果。	五星	
设备管理 (注:五星涵盖四星与三星内容)	1. 制定并执行了完整的设备日常点检计划; 2. 建立了设备台帐; 3. 设备点检记录表; 4. 设备点检异常及时处理; 5. 对租赁的大型设备供应商进行了评价和招标选择; 6. 制定了大型设备进出场计划。	三星	
	1. 制定并执行了大型设备进出场计划和维修保养计划; 2. 制定并执行了关键设备的配件库存计划; 3. 制定并执行了测量设备的校准计划。	四星	
	1. 制定了并执行设备节能降耗改善方案; 2. 对租赁的大型设备供应商进行了分级管理。	五星	
过程质量控制 (注:五星涵盖四星与三星内容)	制定并执行了完整的工程质量检查方案: 1. 制定并执行分部、分项工程和检验批质量检查、验收计划; 2. 不合格项目处理计划。	三星	
	制订完整的各分项工程的质量控制方案: 1. 确定了关键工序、质量控制点和相应的监控指标; 2. 建立关键质量数据收集系统; 3. 确定关键质量指标控制限; 4. 实行旁站监督,施工过程出现异常能快速有效处理。	四星	
	通过现代化的信息技术手段,建立了实时的过程质量监控系统,及时传递完整的过程质量数据,为施工过程持续改进提供保障。	五星	
现场原材料管理 (注:五星涵盖四星与三星内容)	1. 建立了完整的材料和周转料具管理程序; 2. 编制了材料、周转料具的采购计划; 3. 按规定对进场的物资进行检验(复试); 4. 原辅材料的标识、储存、发放符合要求; 5. 明确了易燃易爆、危险化学品管理办法。	三星	
	建立了完善的现场原材料管理流程,施工现场原材料的存贮量科学、合理。	四星	
	能够通过系统的、科学的方式对施工现场材料的使用情况进行监控,减少库存资金,做好存储过程的养护,堵塞浪费渠道,提高原、辅材料的使用率。	五星	
工期管理	1. 能够根据施工组织设计的要求制订出合理的施工进度计划和劳动力配置计划,并对完成情况进行监控;	三星	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. 进度计划能及时、准确传达到各班组;</li> <li>3. 工期得到保证。</li> </ul>		
	进度计划的制订流程能够适应快速多变的客户需求,能够充分利用现场的资源满足客户的需求。	四星	
	结合项目实际情况,合理整合资源,使施工现场资源得到均衡合理的利用。	五星	
安全、环保和节能减排(注:五星涵盖四星与三星内容)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 安全组织机构健全、安全生产责任制落实;</li> <li>2. 识别了施工现场的环境因素、危险源,并制定执行了相应的控制措施和应急预案;</li> <li>3. 安全费用按规定投入和使用,安全防护设施、器具配置符合要求;</li> <li>4. 施工现场满足法规和标准的要求;</li> <li>5. 特殊工种持证上岗、工人入场教育落实、分项工程安全技术交底落实;</li> <li>6. 安全检查得到落实;</li> <li>7. 安全资料齐全;</li> <li>8. 能够创造规范、整洁、安全的现场工作环境,噪声、扬尘、废水、固体废弃物等排放达标;</li> <li>9. 无死亡事故;</li> <li>10. 能够采取一定的措施,在生产过程中降低资源消耗;</li> <li>11. 建立了资源消耗台帐。</li> </ul>	三星	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 现场环境因素、危险源识别充分;</li> <li>2. 获市级以上安全文明或标化工地;</li> <li>3. 推行绿色施工;</li> <li>4. 能够结合生产过程的特点,采用适当方式,对生产过程进行优化,以减少资源损耗。</li> </ul>	四星	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 大力推行“四节一保”,绿色施工成效显著,万元产值能耗同行领先;</li> <li>2. 相关方满意度高;</li> <li>3. 应变预案科学、先进,进行了定期演练,并对演练结果进行了评价,持续改进了应急准备和响应流程;</li> <li>4. 获省级及以上安全文明或标化工地;</li> <li>5. 建立了完善的资源消耗控制流程,能够结合现场的特点,开发出资源循环使用的方法。</li> </ul>	五星	
财务、成本管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 建立了财务、成本管理制度;</li> <li>2. 明确了项目的财务和成本控制指标;</li> <li>3. 建立了完善了成本台帐。</li> </ul>	三星	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 能够通过工程成本分析及时调整施工组织和工艺,降低工程成本;</li> <li>2. 进行了标价分离和成本管理策划,分析出各分部、分项工程的成本控制指标;</li> <li>3. 工程款回收及时。</li> </ul>	四星	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 制定了各分项工程的目标成本;</li> <li>2. 针对成本控制风险制定了相应的风险防范措施;</li> </ul>	五星	

	3. 项目对成本管理进行节点评价和改进; 4. 制定落实了成本控制激励约束措施。		
专业和劳务分包管理(注:五星涵盖四星与三星内容)	1. 建立了专业队伍、劳务队伍管理程序; 2. 专业队伍和劳务队伍分包资质评定执行情况; 3. 对专业队伍和劳务队伍分包招标; 4. 劳务工资基本能按时支付。	三星	
	1. 建立专业队伍和劳务队伍分级评价管理制度; 2. 能控制专业队伍和劳务分包队伍合同履行。	四星	
	1. 实施对专业队伍和劳务分包队伍人员、设备和管理水平的过程监控; 2. 与专业及劳务队伍共同成长,持续提升专业队伍和劳务队伍战略合作伙伴的综合能力。	五星	
合约和预结算管理(注:五星涵盖四星与三星内容)	1. 制定了合约、预结算管理制度, 流程清晰; 2. 建立了合同台账、预结算台帐; 3. 及时进行总包合同、分包合同、物资采购合同、设备和周转料具租赁合同进行了系统的评审; 4. 及时进行了工程签证和预结算, 并建立了工程签证台帐。	三星	
	各项结算资料及时、全面、准确, 并得到业主认可。	四星	
	1. 对以上数据进行整理、分析、改进, 对后续工程提供指导。 2. 与各相关方沟通良好。	五星	
2.2.4 过程评价、分析与改进	---	---	
五星涵盖四星与三星内容	能够定期对施工过程的监控数据进行分析整理, 并对施工过程进行评价、改进。	三星	
	施工过程评价方案全面系统, 改进措施及时、有效。	四星	
	能够定期对施工过程评价方法进行分析改进。	五星	
2.2.5 过程保持	---	---	
五星涵盖四星与三星内容	能够对过程的改进效果进行评估。	三星	
	根据过程改进的效果, 及时更新相关的流程、标准。	四星	
	改进成果能够及时传递、分享。	五星	
2.3 供应链管理过程(100分)	---	---	
2.3.1 过程要求确定	---	---	
注:五星涵盖四星与三星内容	能够结合施工过程的质量、工期等要求, 确定供应链管理过程主要控制要求: 1. 交付周期; 2. 采购成本; 3. 原材料质量、规格。	三星	

	<p>能够将供应商的绩效纳入到供应链管理过程的要求中：</p> <p>1. 原材料合格率；</p> <p>2. 准时交货率；</p> <p>3. 大宗物资招标率；</p> <p>4. 大宗物资集中采购率；</p> <p>5. 物资采购成本降低率；</p> <p>6. 供方货款按时支付率；</p> <p>7. 战略供应商采购比例。</p>	四星	
	<p>1. 在过程要求确定过程中，全面考虑了各种不可控因素（例如：法律法规、供应链意外中断等）；</p> <p>2. 过程的要求确定时，能够充分考虑到供应链管理过程的透明性，以及与供应商的互利关系。</p>	五星	
2.3.2 过程设计	---	---	
	能够根据施工流程的需求，建立比较完整的供应链管理体系，包括了基本的采购流程和库存管理流程。	三星	
	在供应链管理流程中，包含了完整的供应商管理流程。	四星	
	供应链管理过程具有弹性，能够充分满足不断变化的客户的需求，以及各类不可控因素。	五星	
2.3.3 过程控制和实施	---	---	
	建立了完整的供应链管理流程，保障施工过程的质量和进度的稳定性。	三星	
注：五星涵盖四星与三星内容。	建立了完善的供应商管理评估考核体系，通过供应商绩效的改进，不断提升供应链管理过程的绩效。	四星	
	建立了完善的供应链管理信息系统，通过及时准确的供应链信息反馈，对过程进行及时调整，实现降低成本、提升效率。	五星	
2.3.4 过程评价、分析与改进	---	---	
	能够定期对供应链管理过程进行分析评价，根据评价结果实施改进措施。	三星	
	供应商能够参与到供应链管理过程评价改进过程中。	四星	
	能够定期对评价流程和方法进行改进。	五星	
2.3.5 过程保持	---	---	
	能够对改进后的成果进行分析评价。	三星	
	根据过程改进的效果，及时更新相关的流程、标准。	四星	
	改进成果能够及时传递、分享。	五星	
<b>3. 结果（250分）</b>			
项目	内容	星级	评价结论
总体要求	能够建立完整的指标数据体系。	三星	
	能够提供比较完整的指标数据和过程改进对比数据。施		

注：五星涵盖四星与三星内容。	工企业通过现场管理的持续改进，使得各项业绩指标有了显著的提升。	四星	
	在适当时，能够提供竞争对手或标杆的对比数据。	五星	
<b>3.1 人员素质 (30分)</b>	——	——	
	1. 培训计划完成率； 2. 质量改进活动员工参与率； 3. 员工持证上岗率； 4. 新员工导师带徒率； 5. 员工职业生涯规划率； 6. QC 小组活动情况； 7. 项目获得荣誉； 8. 员工获得荣誉。		
<b>3.2 质量 (50分)</b>	——	——	
	1. “三检制”落实率； 2. 分项工程一次验收合格率； 3. 质量损失率； 4. 质量事故数； 5. 顾客质量投诉处理满意度。		
<b>3.3 过程 (90分)</b>	——	——	
<b>3.3.1 技术、 科技</b>	1. 科技进步效益率； 2. 工法立项情况； 3. 科技开发立项情况； 4. 科技推广立项情况。		
<b>3.3.2 物资 管理</b>	1. 大宗物资集中采购率； 2. 物资采购成本降低率； 3. 材料合格率； 4. 废旧物资招标处理率； 5. 战略供应商采购比例； 6. 限额领料推行率。		
<b>3.3.3 设备 管理</b>	1. 机械设备完好率； 2. 机械设备利用率； 3. 机械设备维修计划完成率； 4. 租赁设备招标率； 5. 测量设备校验按时完成率。		
<b>3.3.4 专业 分包及劳务 队伍管理</b>	1. 专业及劳务队伍招标率； 2. 劳务工资按时支付率； 3. 专业分包合同履约率。		
<b>3.3.5 合约法 务和预结算 管理</b>	1. 合同评审率； 2. 分项工程项目风险分析及应对措施制定率； 3. 项目预算执行情况。		
<b>3.4 工期</b>	——	——	

(20分)			
	1. 分部工程工期完成情况; 2. 顾客工期投诉处理满意度。		
<b>3.5 财务和成本</b> (20分)	---	---	
	1. 税金金额; 2. 工程款回收率; 3. 项目成本降低率; 4. 项目劳动生产率。		
<b>3.6 安全、环保与节能降耗</b> (20分)	---	---	
	1. 安全措施费占工程造价的比重; 2. 死亡事故数; 3. 千人负伤率; 4. 特殊工种持证上岗率; 5. 工人入场教育落实率; 6. 分项工程安全技术交底落实率; 7. 噪声、扬尘、废水、固体废弃物等排放达标率; 8. 废旧物资回收或重复利用程度; 9. 节能减排推广程度; 10. 万元产值能耗; 11. 相关方满意度等。		
<b>3.7 竞争力</b> (20分)	---	---	
	1. 顾客满意度; 2. 顾客忠诚度; 3. 市场占有率; 4. 技术水平。		

表 2 建筑业现场管理星级评价评分分值表

项目名称	类目分值	评分项分值	评分条目分值
1 推进要素	150	——	——
1.1 领导重视	——	75	——
1.1.1 领导作用	——	——	45
1.1.2 文化、战略秉承	——	——	30
1.2 人员素质	——	75	——
1.2.1 教育培训	——	——	45
1.2.2 员工参与	——	——	30
2 施工现场过程管理系统	600	——	——
2.1 项目实现的策划过程	——	100	——
2.1.1 策划要求确定	——	——	20
2.1.2 策划过程设计	——	——	20
2.1.3 策划过程控制和实施	——	——	30
2.1.4 策划过程评价、分析与改进	——	——	20
2.1.5 策划过程保持	——	——	10
2.2 施工过程管理	——	400	——
2.2.1 过程要求确定	——	——	60
2.2.2 过程设计	——	——	60
2.2.3 过程控制和实施	——	——	170
2.2.4 过程评价、分析与改进	——	——	60
2.2.5 过程保持	——	——	50
2.3 供应链管理过程	——	100	——
2.3.1 过程要求确定	——	——	20
2.3.2 过程设计	——	——	20
2.3.3 过程控制和实施	——	——	30
2.3.4 过程评价、分析与改进	——	——	20
2.3.5 过程保持	——	——	10
3 结果	250	——	——
3.1 人员素质	——	30	——
3.2 质量	——	50	——
3.3 过程	——	90	——
3.4 工期	——	20	——
3.5 财务、成本	——	20	——
3.6 安全、环保与资源、 社会责任	——	20	——
3.7 竞争力	——	20	——