

谈谈如何做好施工项目管理工作 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E8_B0_88_E8_B0_88_E5_A6_82_E4_c41_149922.htm

施工项目是建筑施工企业对一个建筑产品的施工过程和成果，也就是建筑施工企业的生产对象，可能是一个建设项目的施工，也可能是其中的一个单项工程或单位工程的施工。其主要特征：一是建设项目或是其中的单项工程，或单位工程的施工任务；二是以企业建筑施工企业为管理主体的；三是任务的范围是由工程承包合同界定的。

一、施工项目的组织机构管理

施工项目组织机构管理与企业组织机构管理是局部与整体关系。组织机构设置的目的是为了进一步充分发挥项目管理功能，提高项目整体管理水平，以达到项目管理的最终目标。因此企业在推行项目管理中合理设置项目管理组织机构是一个至关重要的问题，高效的组织体系和组织机构的建立是施工项目管理成功的组织保证。首先要做好组织准备，建立一个能完成管理任务，令项目经理指挥灵便、运转自如、工作高效的组织机构项目经理部。其目的就是为了提供进行施工项目管理的组织保证，一个好的组织机构，可以有效地完成施工项目管理目标，有效地应付各种环境的变化，形成组织力，使组织系统正常运转，产生集体思想和集体意识，完成项目部管理任务。组织系统能否正常运转，首先要看项目部领导核心项目经理。选择什么人担任项目经理，看施工项目的需要，不同的项目需要不同素质的人才。项目经理应具备一定的基本素质：领导才能、政治素质、理论知识水平、实践经验、时间观念。

二、施工项目质量管理

1. 建立质量保证体系 为全

面系统地把质量工作落到实处，当务之急是建立切实可行的质量保证体系。同时，施工企业依据质量保证模式，建立自己的质量保证系统，编写质量手册，制定质量方针、技师目标，使之更具有指令性、系统性、协调性、可操作性、可检查性。

2．人、材料、施工机械的控制

(1) 人是质量的创造者，质量控制应以人为核心，把人作为控制的动力，调动人的积极性、创造性，增加人的责任感，树立质量第一的观念。

(2) 材料是构成建筑产品的主体。显然在施工项目中，对材料的质量控制是举足轻重的。

(3) 施工机械是实现施工机械化的重要标志，是现代化施工项目中必不可少的因素。它对施工项目的进度、质量有着直接的影响。因此选好、用好机械设备至关重要。

3．控制施工环境与施工工序

在项目施工中，影响工程质量的环境因素很多，有工程技术环境，如工程地质、水文、气象等；工程管理环境，如质量保证体系、质量管理制度；劳动环境，如劳动组合、作业场所、工作面等。因此，根据工程项目的特点和具体条件，应对影响质量的环境因素，采取有效的措施严加控制，尤其是施工现场，应建立文明施工和文明生产的环境，保持材料工件堆放有序，道路畅通，为确保质量和安全创造良好的条件。

施工工序是形成施工质量的重要因素，为了把工程质量从事后检查转向事前控制，达到“以预防为主”的目的，必须加强对施工工序的质量控制。工序质量的控制应采用数理统计方法，通过对工序部分检验的数据进行统计、分析，来判断整个工序的质量是否稳定、正常，其步骤为：实测分析判断。为了更有效地做好事前质量控制，一是要严格遵守工艺流程，工艺流程是进行施工操作的依据和法规，是确保工序质

量的前提，任何操作人员都应严格执行。二是控制工序活动条件的质量，主要活动条件有施工操作者、材料、施工机械、施工方法和施工环境。只有将它们有效地控制起来，使它们处于被控状态，才能保证每道工序质量正常、稳定。三是及时检查工序活动效果。工序活动效果是评价质量是否符合标准的尺度，因此必须加强质量检验工作，对质量状况进行综合统计与分析，及时掌握质量动态，自始至终使工序活动效果的质量满足规范和设计的要求。四是设置质量控制点，以便在一定时期内、一定条件下进行强化管理，使工序始终处于良好的受控状态。

三、施工项目的成本管理

施工项目的成本是指以施工项目作为成本核算对象的施工过程中所耗费的生产资料转移价值和劳动者的必要劳动所创造的价值和货币形式。具体而言也就是说施工项目在施工过程中所消耗的主材，辅材，构配件，周转材料的摊销费或租赁费，施工机械的台班费或租赁费，支付给职工的工资、奖金以及项目部为组织和管理工程施工所发生的全部费用支出。施工项目的成本形式分为预算成本、计划成本、实际成本。预算成本，是反映各地区建筑业的平均水平，根据施工图和工程量计算规则计算出来的工程量，以及有关取费标准得出。计划成本，指项目部按计划期的有关资料，在实际成本发生前计算的。实际成本，是施工项目在施工期内实际发生的各项生产费用的总和。实际成本与计划成本比较可揭示成本的节约或超支，说明经营效果。实际成本和预算成本比较，可反映项目的盈亏情况。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com