

建筑设计述职报告 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/231/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BB\\_BA\\_E7\\_AD\\_91\\_E8\\_AE\\_BE\\_E8\\_c25\\_231180.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/231/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E8_AE_BE_E8_c25_231180.htm) 尊敬的上级公司领导以及XXX同事们：2000年7月至2002年7月由总公司任命我担任XXX副院长，于是有幸在这个工作岗位上在您的领导、您的关照、您的理解与支持下经历了适应新的设计管理需要，摸索新的工作方法，考验任职能力的两年。现在把两年来我所想的、所做的，分几个方面报告如下：一、适应设计市场管理要求，积极配合参与做好与市政XXX“联合”的工作 2001年春，当公用事业局牵头提出局系统设计单位联合申报综合甲级资质时，XXX院长召集院领导班子慎重研究分析“联合”可能给我们带来的机遇以及可能给我们生产与经营带来的问题。在这个过程中，我始终执积极态度。这包括两个方面：一是将利害关系积极地提出，并建议院长向总公司报告；二是积极的按市政院的要求配合做好报送资质材料的工作，并和院长一起共同研究《承担工程项目划分协议》的起草工作。虽说“联合”后出现了“失去独立的设计资质”问题，这个问题给总公司的机构改革和我们院的经营运作带来很大障碍，但我们还有别的选择吗？留给我们的问题是怎样培植一个“符合资质”条件的问题。二、适应工程管理需要摸索设计阶段生产管理的方法 这两年工程项目（特别是公司内部项目）实施过程中与设计有关的比较突出的是“设计变更”问题。我认为，“设计变更”本是工程实施过程中的正常程序。至于那些属于不恰当“变更”的原因很重要的原因是设计准备不充分，原始资料不齐全或不准确，设计

要则不确定。一方面是业主（或项目主管部门）有时并不清楚我们下在做什么标准的设计，另一方面有时我们也不太准确地了解业主（或项目主管部门）究竟想要什么质量的东西。反复出现的不恰当“设计变更”一是影响投资效益，二是挫伤设计人员的积极性，干扰设计生产的正常进行。为此我做了两件事：第一件是反复学习了国家规程、规范有关处理“设计变更”程序的控制规定，起草了符合总公司工程实施实际情况的《处理设计变更事宜的有关规定》，《规定》经征求意见，院长批准后作为院生产管理制度试行。第二件是注意在接受设计任务时从业主（主管部门）那里把设计要求问清楚，在下达生产计划时，将设计深度和方案要点向设计人员讲清楚。这样做的意义在于通过抓好中间环节，强化项目设计的严肃性和严谨性，实现既便于责任部门对工程项目密切控制，又便于设计人员准确理解任务要求，把握设计要素实现质量目标。

三、适应工程多种管理形式，摸索做好设计配合的方法 这两年，一些重要的工程项目，特别是公司内部项目采取了多种管理形式。如市区管网改造项目采取了内部招标制；内部改造项目采用了“使用单位负责制”，投资30万元以上项目实行“工程监理制”等多种管理方式。要适应这样的情况，在设计配合过程中，应特别注意具体工程管理形式的特点，要求设计人员在处理现场问题时，针对不同当事方的职责权力，按规则依程序办事。同时，要注意根据具体的承包单位其实际的施工能力尽量即时地给予技术上的支持。把握好既尽责做到位又不“越权干预”。

四、摸索符合实际情况的设计方法 怎样根据工程项目的实际需要选择恰当的设计方法，实际上是优化设计的问题，本是设计单位

为之不断努力的目标。以往有许多情形，现在依然有这样的情况，当工程验收时方方面面提出了许多不满意的“说法”。特别是公司内部的改造修缮工程。这两年里，作为院设计生产负责人，说实话没有解决好这个问题。每当我听到这样，那样的议论，每当我看到设计人员辛苦工作了不但得不到承认反而心里委屈。我想到自己有责任。我的责任是应该事前估计到可能发生的后果，要求设计人员尽量优选方案，避免人们感观上的“不习惯”，同时及时向有关负责人解释设计规范的相关规定，在条件允许的情况下，适当地、慎重的“灵活”使用《标准图》。

五、还应适应什么，摸索什么？今后在副院长这个职位上工作，我认为还应注意以下问题：

适应设计市场要求，摸索争取设计市制高点”的条件和方法。适应已与市政院“联合”的现实，摸索如何在生产管理方面扮好“分院”的角色。适应公司改革发展要求，配合院长工作理顺职工分配关系，有步骤的测算设计（测量）产值，合理的编制劳动定额。总之，适应业务环境变化，摸索在生产管理方面尽职尽责的路子，适应工艺创新、设计创新的发展趋势，摸索保护和激发广大设计人员的创作热情和创作理念的工作思路，和同事们一齐为尽快拿回我们独立的“设计资质”而努力。任期即将到了，但责任远未尽，这是我想说的。谢谢！

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](http://www.100test.com)