

怎样做好工程项目移交验收工作 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E6_80_8E_E6_A0_B7_E5_81_9A_E5_c54_450896.htm

一、项目经理层重视
功在平时搞工程的人大都认为，工程的开始和收尾最难干，尤其收尾，纷繁复杂是个擦屁股活，忙活了半天看不出成绩，没形象。加上临近结束，人心浮动，和分包商的关系也因为牵涉到最后的结算，扯皮事儿多，矛盾日渐实出，远没有施工期的那种协同配合的热络劲儿。验收单位此时卡得也要严些，因为都知道，万一出错的话，没有后季儿好找了。在这种情况下，项目经理层的重视和对收尾工作的强力支持就显得异常重要了。通常，项目经理会亲自过问。否则，可就惨了。而且，这个项目经理必须是深知其中厉害，并有耐心来做此事的人。实际情况也巧了，我经历过的这两个项目，在收尾的时候都换了项目经理，专门负责收尾。收尾之难，之不愿意做，由此可见一斑。还有，说是收尾，但收的全是以前的活，所以，尽管收尾工作本身的技巧和努力很重要，但收尾工作做的好坏与否，与平时所做的工作有着更根本的关系，也就是说功在平时。这里的平时之功，不仅指工程建筑物，更指与之相关的各类文档。

二、专人负责、强调计划
因为收尾工作的复杂和千头万绪，收尾必须指定专人负责。此人直接对项目经理层负责，辅以各个部门中项目工作时间较长，熟悉情况者，组成一个精干的移交、验收、资料归档小组，具体实施以移交验收和竣工归档为主的收尾工作。收尾要特别强调计划。这个计划应该由负责收尾的人根据工程实际情况，结合合同条款拟定初稿，然后经由项目经理主持

，各部门（尤其是合同、技术和施工部门）的会审，确定后下发，严格执行。为保证计划的执行，最好要有一个例会制度，各方定期审查进度，及时解决存在的问题。三、协同配合主要是技术、合同和现场的配合，现场上又主要涉及各个分包商的配合，必须积极、坚决、严格地按验收计划行事。实际执行中，现场配合的难度要大一些：没有一家分包商乐意搞修补，清理这些活，原因很简单：赔钱。这就需要给予耐心细致的说服，讲明利害关系。最好再准备一支自己的修补小分队，关键的时候顶上去。费用当然是从分包商那里扣除。软硬兼施的目的只有一个：把活做了！现场的另一个难点是，裁员往往先裁现场人员。这极易导致他们心理失衡，如果应对不当，会对以后的工作造成极大麻烦。怎么办呢，我的经验是恪守公正、以诚待人、以情动人。实际上，他们在理智上也是能接受裁员这个现实的，只是感情接受不了。施工期出力最大，现在又最先把他们裁掉，好像缺磨杀驴，或者磨还没有卸呢，就已经开始杀驴了。所以，负责收尾的人也要理解他们的感受。在确定裁员的时候，尽可能帮他们联系以后的工作，安排一个好的去处，实在帮不了的话，也可以在奖金、纪念品等方面考虑一下，哪怕是给出一定时间，派个车带他们到整个工地看一看，拍个照什么的，也行。总之一句话，在许可的范围内，尽可能多地帮一下他们，减少那种人走茶凉的感觉。对他们的成绩要给予充分的肯定，曾经跟一个被裁员的工程师讲：“虽然你走了，但你要把你的影响继续留下来”后来他给了我一份总结，其中给出了许多有益的经验和建议。在整个收尾工程中，也没有遇到过一次因人员留失而造成的不必要损失，都平稳过渡

了。至今，我和他们中大多数都保持着良好的关系。当然了，在制度上，也做了必要的防范，确保该收上来的信息、数据、文档等能及时收上来。制度必须是严密无情的，这样人才能够有情。

四、验收项目的顺序和数量 这个主要从两方面考虑，合同利益和现场实际。一般而言，应该是“成熟一个，发展一个”且越早移交越好。因为移交以后，可以减少己方费用，尽早进入缺陷责任期，尽早转移责任给业主，也利于尽早结算工程款和质保金。当然，这需要合同部门和监理、业主方面去谈判界定。但如果工程项目较小且裁员减料等对己方的效益不很明显，则可考虑将几个分部工程合并验收、移交，这样就可以减少验收、移交的费用并提高效率（包括人情方面）。

五、充分准备 移交验收是个琐碎、重复的工作，所以得有充分的准备。主要是两方面：资料和现场，尤其是资料。资料一定要根据规范要求，准备齐全；现场主要是缺陷修补和验收前的清理。在准备过程中，尽可能让监理和业主提前介入，发现问题及时解决，如果有个别问题在验收前实在解决不了，要争取他们同意将其列入遗留问题，以求不致因此而延误验收。还有，一般而言，监理和业主是不太希望提前验收的，那么负责验收的人，就需要一二再、再二三地提出验收的要求，要善于利用种种契机，直到取得同意为止。充分准备成功的标志是什么呢？就是水到渠成的感觉。所有的问题都在验收前就已经解决掉了，真正到验收那一天，只是个形式，签字就行了。

六、程式化 第一次验收是比较难的，所以一定要保证成功率，不许失败。第一次通过以后，就可以得到一些适用于该项目的程式化的东西，以后的验收，就比较容易了。程式化的另一层意思就是合同

和规范中明确要求的内容必须严格执行，这里就不再多说了。七、主持、参加移交验收的好处 最大的好处说是：质量意识的提高，没有人愿意给人擦屁股，当你移交验收的时候，因为前期施工的问题把你搞得恼火万分的时候，你的质量意识自然就强了。如果不想被后面的人骂，就一定要把现在的活做好。另外，就是水平的提高，尤其在对工程的整体把握上，因为施工的时候，你不可能面面俱到，移交验收时就可以，那是一次全面检阅。甚至，往往还会有一些早被人遗忘的陈谷子，烂芝麻，被翻捡出来，重新晾晒。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