

二级建造师：如何做好施工项目收尾工作 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/468/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_8C\\_E7\\_BA\\_A7\\_E5\\_BB\\_BA\\_E9\\_c67\\_468925.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/468/2021_2022__E4_BA_8C_E7_BA_A7_E5_BB_BA_E9_c67_468925.htm) 先后做了小浪国际工程和东深供水国内工程两个项目的收尾工作，有一些体会，想写下来和大家交流一下。同样是工程收尾，国际工程项目和国内工程项目的区别是：在合同意义上，国际工程实质性的东西更多一些，形式上的东西少一些。其根本原因，还是那老话：体制。这里主要从移交验收的角度谈一下收尾工作的共同之处：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，之不被愿意做，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 and 以后工作的建议。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。再有什么？信心，尽管还会面对新的挑战，但自己绝对有信心可以把移交验收等收尾工作做好。

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)