

二级建造师：工程项目管理的三控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E4_BA_8C_E7_BA_A7_E5_BB_BA_E9_c67_471678.htm 项目管理是一门应用科学，它反映了项目运作和项目管理的客观规律，是在实践的基础上总结研究出来的，同时又用来指导实践活动。项目管理的目的是通过对工程项目施工活动进行全过程、全方位的计划、组织、控制和协调，使工程项目在约定的时间和批准的预算内，按照要求的质量，实现最终的建筑产品，使项目取得成功。因此程或各分项工程的施工顺序、开工和竣工时间以及相互衔接关系的计划。我们在工程项目投标时，已经按照招标文件的要求编制了初步的施工组织方案和施工进度计划，但中标后，还应按现场施工的具体条件和合同中的工期及其他要求编制出更详细的、在工程实施中执行的施工进度计划。计划的内容应包括开工前的各项准备工作、施工方法等。施工项目管理的对象是项目，管理（旬）作业计划、施工任务书，协调各的目标就是项目的目标。该目标界定了工程项目管理的主要内容，即三控制、二管理、一协调，那就是进度控制、质量控制、成本控制、合同管理、安全管理和组织协调。这里我们仅讨论工程项目施工管理中的“三控制”。一、进度控制 我们进行进度控制的目的是，要按照承包合同规定的进度和时间要求完成工程建设任务。在工程项目施工管理的工作中，进度控制的内容和职责应该包括以下几个部分：制定进度计划。施工项目实施阶段的进度控制“标准”是施工进度计划。施工进度计划是表示施工项目中各个单位各个工种在施工中的衔接与配合、安排劳动力和

各种施工物资材料的供应时间，确定各分部、分项工程的目计划的要求进行。在必要时，为保证在合同工期内竣工，必须对进度计划进行必要的调整和补充。施工进度检查施工进度检查与进度计划的实施是融汇在一起的。施工进度计划的检查是计划执行情况的反馈和信息来源，是调整和分析施工进度的依据，是进度控制最重要的步骤。进度计划的检查主要是通过把实际进度与进度计划进行比较，从中找出项目实际执行情况与进度计划的偏差，以便及时进行修正和调整。在施工现场，这种对比法一般通过两标工期和全部工程的完工时间等。种方式实现：一是横道图计划检查施工进度计划的编制形式主要有横道计划和网络计划两种。(进度计划的实施。将施工进度计划报业主审批后，工程项目实施单位应严格按照进度计划执行项目，把进度计划细化，编制出月(旬)作业计划和施工任务书，安排落实到班组，布置到位，调配好人力、物资和资金。同时在施工过程中及时检查、记录和发现影响进度的问题，掌握施工现场的实际情况，并采取适当的技术和组织措施，做好协调工作，排除施工中出现的矛盾，实现动态平衡，保证工程项目的施工工作严格按照进度。二是网络图计划检查。(进度计划的调整施工进度计划的控制和其他管理活动一样，也是一种周期性的循环，人们称之为四阶段循环：即编制进度计划、执行进度计划、检查计划执行的情况，最后是采取措施纠正和调整偏差，然后再进入下一个循环。在进度控制中，一般是利用网络计划的方法对进度计划的执行进行纠偏调整，较为有效的一种方法是采用“工期成本”优化原理，也就是当发现施工进度滞后于计划时，要充分考虑赶工成本和工期压缩可能性后，有计

划地逐次压缩工费最低的重要工作和工序，最终达到既赶上工期又控制费用的目的，保证工程的顺利进行。

二、质量控制

随着改革开放的不断深入和发展，我国的建筑工程质量和服务质量的总体水平不断加强。在建筑工程领域，大家已经清醒的认识到，工程质量的好坏不仅关系到人民生命财产的安全，同时还直接影响到工程项目的投资和工程施工成本的高低，最终将直接影响到我们社会的经济发展。目前，质量第一的重要性已经在建筑领域得到了广泛的重视。在工程项目的建设过程中，工程施工涉及面非常广，是一个极其复杂的过程，诸如设计、材料、机械、地形、地质、水文、气象、施工工艺、操作方法、技术措施、管理制度等都直接影响着工程项目的质量。因此要做到质量第一，确实搞好质量的管理和控制，我们应该充分了解质量管理的内涵以及质量管理体系中的每一个步骤。根据人、机、料、法、环五大要素的管理理论和对工程施工全过程进行一般性的分析，明确项目质量控制的内容。工作质量的控制育和技术交底树立全员的质量意识，这样才能在质量上形成你追我赶的自觉行动，才能形成人人关心质量，个个重视质量的风气。同时要实行竞争机制，激励机制和奖惩机制，这样才能提高工作质量，以达到保证工程质量的的目的。原材料的质量控制工程所用建筑材料是形成工程实体的原料，也是工程质量形成的基本要素。保证建筑材料按质、按量的供应和使用是项目质量控制的重要内容。对建筑材料的质量控制应采用“三把关，四检验”的制度，即材料供应人员把关，技术质量检验人员把关，操作使用人员把关；检验规方案的确定中，选用先进的、可靠的、适用的、符合技术要求的设备，对保证和提高工程质量

有举足轻重的作用。特别是对带有计量性的设备，要定期进行检查和维护，使其达到额定的性能，以满足工程质量检测的要求。施工工序的质量控制质量控制最基本的内容是工序质量的控制，工序质量控制的目的是要发现偏差和分析影响工序质量的制约因素，并消除制约因素，使工序质量控制一定范围内，以确保每道工序的质量。工序质量具有不稳定性、不确定性的特点，不稳定性是因为人工操作难免有失所格，检验品种，检验质量，检验数量。当前，在物资供应处于买方市场的环境下，各种销售名目繁多，有“回扣销售”、“有奖销售”、“送货上门销售”等，这些名目对采购人员构成了极大的诱惑。因此，要优选采保人员，提高他们的政治素质和质量鉴定水平，挑选有一定专业知识，忠于事业，职业道德好并守信于公司的人任采购员。同时广泛掌握质量、价格、供货能力的信息，优先选择有国家认证许可，有一定技术和资金保证的送货厂家，同时选购有产品合格证，有社会信誉的产品，这样既可不像工业产品生产那样，一旦进入流水线就可以等待产品的成型。建筑工程施工工程量巨大，同步操作人员之多以及交叉作业的存在，使建筑施工的工序具有连续的相互搭接的特征，控制好工序质量，就是要求做到对每道工序，每个工作面都实施监督操作、检验把关、预防和检测检验相结合的管理控制方法。成品保护养护的质量控制 施工周期长和多工种交叉作业的存在，决定了建筑工程施工成品保护的重要性。分项工程的完成对在工程项目质量控制中，人、控制材料质量，又可降低材料成本。单位工程来说仅仅是产品完成过程机、料、法、环这五大要素，人是决定性的因素。管理人员、施工人员及操作人员自身素

质的高低对工程质量的优劣起决定性的作用。人员素质高低对工程质量影响的表现形式就是工作的质量，因此我们首先必须对工作质量进行严格的管理和控制。岗位教育和技术交底是保证工作质量的前提，因此要通过岗位教国际经济合作，另外，针对建材市场产品质量混杂的情况，还要对进场材料进行必要的检测。不合要求的不得使用，确实把好采购的三关和四个检验。机械设备的质量控制施工机械设备一般不直接用于工程项目的实体，因此对工程质量不产生直接影响，但我们不能忽视它所产生的间接影响。所以在工程中的一个工序，对已完成的分项工程的保护、养护，对于整个工程有着决定性的作用，所以要严格按照规范及操作要求保护、养护好已完成的分项工程。

三、成本控制

施工项目成本是施工企业为完成施工项目的工程任务所耗费的各项生产费用的总和，它包括施工过程中所消耗的生产资料转移价值和以工资补偿费形式分配给劳动者个人消费的那部分活劳动消耗所创造的价值。工程项目成本控制，就是在工程项目实施过程中，通过适当的技术和管理手段对施工生产过程中所消耗的生产资料转移价值和活劳动消耗创造的价值以及其他费用开支和其他管理工作等进行计划、实施、监督、调节和控制，按照预先制定的目标计划，通过对工程实施中已发生或将各个阶段连续进行，既不能疏漏，又不能时紧时松，应使施工项目成本自始至终置于有效的控制之下。这个工作始于工程项目中标、确认之时，一直到工程项目竣工后的保修期结束。在整个施工过程中，为了做好成本的控制，应该就每一个工序和每一项经济活动进行严格的成本核算，确保一切开支都控制在计划成本内，并尽可能的降低成本和消耗。动态控制

原则动态控制原则就是要在工程项发生的费用支出进行检查、复核、目的实施过程中进行严格的成本控纠偏，从而保证工程项目的成本目标得以实现的一个过程。要使成本控制工作得到有效的实施，保证工程项目最大限度的产生合理的经济效益，我们应当在对项目成本进行全员控制、全过程控制和动态控制的前提下，确定成本控制的具体措施，同时严格监控成本控制措施在工程项目施工中的具体执行情况，以保证预期成本目标的实现。全员控制原则工程项目的成本的全员控制就是制，因为施工项目是一次性工程，施工准备阶段的成本控制只是根据项目的实际情况设立成本目标、做出成本计划、编制成本控制的方案，为今后的成本控制做好准备。要真正做好成本管理，我们特别要加强施工工作开始后的过程检查和过程监控，以保证各项成本管理措施和成本指标计划得以具体落实和实现。成本控制的措施工程项目的成本从形式上看包务部门，即时协调、落实成本计划的实施，保证成本计划在施工过程中得到全面、即时和正确的执行。技术措施首先，施工方案不同就会使工程项目产生不同的工期和使用不同的施工机械，而所发生的费用也就不同，因此在制定施工方案时要综合考虑工程项目的规模、性质、难易程度、现场情况、设备情况和人员素质，分别制定几个施工方案，在进行比较、对照后，最终确定最先进、经济和合理的一个施工方案，最大限度地降低工程成本；另外，及时应用最新和最先进的施工技术和施工工艺，及时修正施工组织设计和施工方案，尽可能地降低材料消耗和人工消耗。经济措施推行经济承包责任制，把成本计划目标进行分解，落实到项目组的各个部门和各个班组，制定出相关的规章制度，严格

控制好人工费、材料费和机械费的审批和支出，动态地对工程项目的计划成本和实际括直接成本和间接成本，即人工费、成本进行比较和分析，找出偏差并材料费、机械费、间接费、管理费和要对涉及到工程项目的各个部门、财务费等。因此人员素质、施工质各个单位、各个班组和全体员工进行项目成本管理，这个管理不是抽象的管理，而应该有一个系统的实质性内容。对于工程项目所涉及到的部门、班组和员工，必须制定出相应的责任书，要让全体项目组成员量、工期、材料、人工价格和管理水平等诸多因素都会对工程成本构成即时进行调整，对节约者给予奖励，对造成浪费和直接经济损失者给予处罚。同时严格控制间接费和管理费用的支出，把施工实际成本控制影响。我们要降低工程项目的成本，在计划成本之内。最终实现高质量、确保成本目标的实现，就是要从影响成本的因素着手，制定相应的组织措施、技术措施和经济措施，保证的切身经济利益与项目成本挂钩，施工过程中的各个部门和各个环节防止出现成本控制人人有责又人人不管的现象。全过程控制原则项目成本的全过程控制要求成本控制工作要随着项目施工进展的低成本的建筑产品。工程项目的三控制是自始至终贯穿于整个工程项目的综合性管理工作，也是难度很高的管理工作，因都能按成本计划的步骤实施、实现。此我们应在掌握工程项目管理控制组织措施在项目经理领导下，设立相应理论的基础上，把握好控制的依据，按照控制的步骤对工程项目实施管的成本控制组织保证体系和机构。最终通过管理来实现工程项目如项目组技术部门、经营部门和财建设的目的。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