

清水混凝土施工管理技术岩土工程师考试 PDF转换可能丢失  
图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/556/2021\\_2022\\_\\_E6\\_B8\\_85\\_E6\\_B0\\_B4\\_E6\\_B7\\_B7\\_E5\\_c63\\_556228.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/556/2021_2022__E6_B8_85_E6_B0_B4_E6_B7_B7_E5_c63_556228.htm) 1 . 清水混凝土简介

清水混凝土工程是系列绿色建筑的一种,他坚持以混凝土一次成型。不做任何装修,浑然天成的效果,体现出“素面朝天”的品位,他将环保理念贯穿于整个建设施工过程,摒弃了各种华丽的建筑装饰材料,但其建筑风格中所独有的,厚重与清雅是其他现代建筑材料无法效仿和媲美的。清水混凝土是使原本隐藏在内部的混凝土,作为外装饰效果全面显露出来,这对传统意义的普通混凝土工艺提出了极大的挑战。 2 . 施工管理

技术 清水混凝土工程施工已经不是简单的对钢筋、模板、混凝土的施工控制,而是应用系统工程的理念进行方案策划,施工方案制定,施工过程管理,是对整个项目和施工企业的工程管理提出了更高要求,必须做到四个凡事,凡事有人管理,凡事有人监督,凡事有人落实,凡事有人检查,层层把关,责任到位,同时形成新型完善的项目管理模式,方能确保清水混凝土施工的实现。 2.1 组织管理 2.1.1 组织机构。根据工程的特点,在“

总部服务控制,项目授权管理,专业施工保证,社会协办合作”的集团总承包管理模式,以ISO9001-2000模式标准建立的质量保证体系,建立具有自己项目特色的组织机构体系,建立岗位责任制,明确分工职责,落实施工决策、管理、劳务三方责任,各岗位各行其职,做到四个凡事将管理、监督、落实、检查四个工作内容明确,从而保证工程的质量。 2.1.2 以项目管理改革为核心、创新施工生产组织方式。在工程集团总承包的大前提下,加强总部服务控制力度,将项目经理部主要权力收归

总部,改项目经理部分权管理,按照建筑工程三个一次性特征. 一次性授权管理、一次性临时组织、一次性成本中心,为授权管理,项目经理作为法定代表人的委托人,在授权范围内全面负责对业主履约,也就是四控三管一协调(控制工期、控制质量、控制安全、控制成本、现场要素管理、施工信息管理、合同管理、组织协调)完成公司确定的各项经营管理指标,公司对其进行目标责任的考核,同时以国际上通行的工程总承包运行机制作为参考,将九大知识(范围管理、沟通管理,时间管理、成本管理、质量管理、人力资源管理、采购管理、风险管理与综合管理),融化于项目管理之中。严格实施“决策、设计、施工、管理一体化”的项目管理模式。对清水混凝土工程施工,应编制五个方面的施工方案:施工管理规划.清水混凝土钢筋工程技术方案.编制清水混凝土模板制作、安全及拆除技术方案.编制清水混凝土浇筑、养护、成品保护、修整技术方案.测量控制及复核技术方案。

## 2.2 在市场经济形势下,集团总承包的项目模式

### 2.2.1 集团总承包对清水混凝土项目管理模式和管理体制。

“总部服务控制、项目授权管理,专业施工保证、社会协力合作”的集团总承包项目管理模式和管理体制,包括四个方面的内容:即总部服务控制、项目授权管理、专业施工保证、社会协力合作。

### 2.2.2 项目管理模式和管理体制对清水混凝土的集约管理和计划管理。

在清水混凝土的项目管理中,重点抓好十个方面的权力集中。

#### 2.2.2.1 经营决策权。

清水混凝土工程是种高性能混凝土,所以经营活动一律由项目经理和领导班子制定与决策,(由项目总工拟定各处方案,项目经理进行定案决策)在项目内部形成严格的职责明确的决策层,管理层和劳务执行层。

#### 2.2.2.2 资金控制权。

项目经理部资

金使用权由公司总经理授予一定的限额,而清水混凝土是降低综合造价,树立企业形象一种手段,是用较少的投入,多次周转而降低办法,不允许出现资金在项目经理部呆滞和体外循环。资金收支两条线分开,以收定支、先收后支、按计划 and 审批制度支出。

2.2.2.3 项目成本控制权。项目经理部实施由总部制定的以制造成本为限额的成本管理。清水混凝土项目所需的费用由总部直接控制(由总部高素质人才审核)按性质、用途和工期拨款、项目成为真正的意义的成本中心。

2.2.2.4 清水混凝土技术方案的编制权。清水混凝土技术方案应遵循谁组织施工、谁负责编制原则,由项目总工组织编制,吸收项目各部门人参加,报公司总工批准,项目经理部负责组织实施。

2.2.2.5 人力资源管理权。项目经理部实施弹性的人力资源管理,项目理由公司总经理聘任,项目经理部人员按一次性原则组合,所以根据清水混凝土的管理特征,聘任专业人才,如钢筋方面专家、清水混凝土模板专家等,在分项或局部工程完工后,立即流动到其他项目经理部或专业公司,充分体现人才的动态管理和人才资源共享并提高了人才的使用效率。

2.2.2.6 对外合同签订权。项目在公司授权范围内可以洽谈相应的合同,应根据市场价格动态情况予以了解,经公司评审后由公司统一签订。以保证法人地位的责任落实,各类合同由公司统一管理。

2.2.2.7 分包选择权。清水混凝土项目主要分包(钢筋、模板、混凝土、组织管理)由公司成立专业分包决策小组按照对分包商、分供应商考核评审程序的规定。严格考评专业分包商、分供应商的履约能力、资质等级、市场信誉、产品质量、坚持“货比三家、五方会审、公开竞争、集中定标、合理价得标”的分包原则,确保选用最优秀的合格分包方。因清

水混凝土工艺控制严格,检查次数频繁所以分承包商必须具备较高技术素质,才能达标。

2.2.2.8 生产要素配置权。施工生产中所需的各类施工机械设备等生产要素,由项目按照公司总工审批的施工方,案,进行投入。如早拆模的工具,制作模板机械等必备机械,公司予以供应,杜绝随意自行购置和浪费生产要素。

2.2.2.9 物资采购权。清水混凝土工程项目所需的主要材料(模板、钢筋、预拌混凝土)由集团总部集中采购,以便大批价格优惠,项目经理部负责采购应急材料,零星材料和加工器具等。

2.2.2.10 利益分配权。在体现效率和公平的原则下以消费基金控制为主要内容,通盘考虑决定利益分配格局,取消内部的利益分配矛盾,减少内耗。

2.2.3 实现清水混凝土项目效益最大化,提高集团总包公司竞争力。

2.2.3.1 确立集团总部的资源和效益中心。集团总部通过权力集中,拥有全公司的全部人、财、物、和组织资源,根据项目和企业整体的需要,如进行工具式早拆模体系的统一协调与控制分配,并享有对资源使用效益,包括工程项目收益的分配权。

2.2.3.2 确立项目的生产和成本中心。明确清水混凝土项目经理部作为成本中心与公司作为效益中心,在“寻利行为”上有本质区别。清水混凝土项目管理者要眼睛向内挖掘潜力。项目经理不仅要懂成本管理,而且要向科学管理和技术进步要效益,项目经理部以制造成本为刚性目标,不得突破制造成本的额度。强化项目经理部对清水混凝土的一次性成本核算,避免项目成本的窜项和成本数据失真

2.2.3.3 项目实行目标责任管理,强化项目经理管理责任。项目经理部实行目标责任管理,以工程合同履约,管理责任目标,消费基金和管理费包干使用为主要内容。强化项目经理的管理责任,责任应包括对业主和监理方的协调,提倡质量

预控技术,贯彻“一案三序”工艺控制,以及对分承包方的控制

### 2.2.3.4 项目成本实施计划。

建立以总经济师为首,项目经理是清水混凝土项目最终经营效益直接责任者,上下一条龙的成本管理责任保证体系,可用“标价分离、分层负责、精耕细做、集约增效”的成本管理线,充分利用价值工程方法来对清水混凝土工艺进行功能与价值分析,并且明确各层次管理职责,形成以项目成本责任制为基础的一级成本核算。清水混凝土的管理,是在市场经济条件下“以项目技术管理为主,以商务管理为效益中心,以按标监督为自我约束,将清水混凝土工艺引入合同化、法制化轨道的运作方式,实现管理工作新飞跃。

把岩土师站点加入收藏夹 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)