

工程项目管理的重要环节 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/581/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c41_581731.htm 建筑工程的施工项目是企业经济社会效益的源头，是制约企业发展壮大的控制工程。如何运用现代科学技术和手段对施工项目的各个环节进行有效控制，最大限度的控制成本、提高效益，是摆在建筑施工企业面前事关企业兴衰的重大课题，特别建筑市场面临国内外企业同台竞技、竞争更加激烈的今天，加强项目管理显得尤为紧迫。项目组建发挥人才优势，组建精干高效的项目指挥机构。企业的竞争说到底人才的竞争，而一个施工项目的成败很大程度上取决于人才的配置、机构的合理设置，特别是现场施工管理、工程技术、物资设备管理、经营计价计量人员更是事关项目的质量进度、成本控制和能否把经营成果找出来、算出来、要回来的关键所在。在人员选用上，内部人员聘用按学历、职称、实际工作能力相结合的原则进行综合考评，侧重专业业绩和业务能力，学历、职称作为参考，一专多能者优先录用；对关键岗位，如设备物资、工程技术、经营计价等岗位人员内部不能满足的，面向社会招聘。在编制上，坚持因事设岗、以岗定人、定薪；能兼职的不设专职，能兼管的业务不单设部门，以减少中间环节、提高工作效率。编制定员确定后，对各部室的职能、业务范围及各岗位的责权利，特别是工资奖金待遇等进行了进一步的明确。职能分解纵向到底、横向到边，人员分工不留死角、消除盲区，实现领导分工明确、部室工作范围清楚，各岗位该干什么、怎么干、有什么标准、实现什么目标人人

中有数。合理的分工和工资奖金分配能够使员工的积极性和潜能得到最大限度的激发和调动，从而形成人人尽职尽责、主动干好接口事、通力协作份外事，心往一处想、劲往一处使的团队精神。

成本控制 成本分解。 施工费用通过以下方法确定： $\text{中标价}-\text{质量保证金}-\text{应交纳税费}-\text{暂定金}-\text{成本降低率}(\text{计划利润})-\text{不可预见成本适当留有余地}=\text{施工费用}$ 。在直接施工成本基础上进行分部分项成本分解。在确定施工队施工费用时，还应充分考虑原材料所占比重、劳动力价格、机械化施工程度以及施工难度、技术含量和工期等因素。抓好全员、全过程、全方位成本控制。在提高职工成本意识的基础上，把每一个区域、每一道工序、每一个岗位的成本控制和单位收益、个人工资奖金挂钩，使成本控制的触角横向到边、纵向到底，渗透到开、竣工、决算施工生产的全过程。

控制好材料采购。 原材料占施工项目总投资的比例大，采购价格、施工过程控制稍有不慎就可能造成巨额亏损。在原材料采购中，质量要满足规范要求，价格上要利用好量大的优势，货比多家、综合考虑质量、价格、信誉、供货及垫资能力，合理安排供货数量、时间，减少库存、积压，加快资金周转，缓解资金压力。充分利用允许误差，严格控制工程质量。利用允许误差、减少原材料消耗既是控制成本的有效途径，也符合政府倡导的构建节约、环保社会要求。但说起来简单做起来难，它既要有精湛的专业技术水平、更要有强烈的责任心和吃苦奉献精神，因为每一道工序、每一个工作人员的细小失误就会导致返工、造成浪费。所以，在任（聘）用质检、技术、试验、设备管理和操作人员时，要始终坚持德才兼备、优中选优，不仅技术、能力要过硬，政治思想素

质、责任心、吃苦精神更要过硬。同时，在作业指导书编制、现场标高、密实度测量，特别是黑色路面等高投资比重工序的混合料级配调整周期、关键施工过程控制等各个环节都要作好相应的超常规的安排部署，以确保工程质量。质量安全管理在质量管理方面应抓好建章立制、原材料采购、过程监控、奖罚等环节。在制定质量管理规章、规定时，既要把GB/T19001质量管理体系作为质量管理的主线，同时也要充分考虑施工项目实际和员工素质，使之既具备标准符合性同时也切合项目实际，尽可能通俗易懂、便于操作。在原材料采购中，坚持质量一票否决。在保证质量的前提下，再根据供货企业的信誉、供货能力、材料价格等综合评定、择优录用供应商。为有的放矢的实施施工过程质量监控，上场之初还应对本项目的质量隐患和质量通病进行排查，制定、实施相应的管理方案、控制措施。对特殊过程、关键工序要严格执行旁站连续监控。有章必循、违章必究是质量管理的关键，在进行技术交底、提出质量要求时，在一级一级逐级安排交代直至工序、岗位和每一个施工人员的基础上，限定时间将落实情况，包括完成情况、存在问题、改进建议等自下而上逐级反馈到提出要求的部门和领导，实行闭环管理，避免出现有安排、无落实管理失控。对质量优劣的奖罚要加大力度：奖要让获奖者感到付出得值得，要奖得让旁观者眼红，激励人人争创优质；罚要让当事者刻骨铭心、既丢人又丢钱，让那些质量意识单薄的引以为戒。在安全管理方面，要建立完善的安全体系，坚持以规章、规范、制度约束员工行为。作为人机料法环中对其余四要素具有约束和改进、改善作用的法，也就是规章制度对项目安全工作走向起着至关重要

的规范作用。规章制度不完善，则安全工作无法可依、执法无据，人的行为、机械设备的状态、物资材料的质量、施工生产的安全环境和氛围都得不到有效的约束和保证；而规章制度要求过高，则曲高和寡、成为和项目实际脱节的空洞文章。所以要建立既符合规章规范要求，又切合项目实际的安全体系。制订规章人员要认真学习国家、行业安全法律法规、GB/T28001职业健康安全规范要求以及上级安全管理规章制度，熟悉、理解和掌握安全法规、国际标准和企业规章要求，对本项目的危害因素进行识别、评价、分类。在此基础上，按照不同要求分别制定规章制度、操作要求、控制措施，对人的不安全行为和物的不安全状态进行控制。安全警示力求人性化、亲情化、通俗化、规范化。安全警示用语既要贴切、直观、易懂，便于理解，也要体现人文关怀，切忌生、硬、冷，如“你们安全、家人安心”“亲人等你平安归、违规违章不可为”“安全事关家庭幸福、事故影响社会稳定”“我不伤人、人不伤我、不被人伤”“宁当‘恶人’严要求，不当‘好人’酿事故”“安全规章记在心、施工生产讲文明”等警示标语，既能起到提醒员工的作用，又让人感到温馨、亲切。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