

# 工程施工项目管理经验总结报告.

施工建设项目是一个系统工程，需要有效控制工程运行，以保证工程按照合同要求顺利完成并达到公司制定的项目盈利指标。因此，在工程实施的全过程中，我们需要认真总结与参建各方共同对项目进行行之有效的管理经验，探讨更加科学有效的措施和方法，以确保项目工程工序能够合理可控。

下面我们主要从工程质量、安全文明施工、环境保护、职业健康、工程成本控制、施工进度计划及新工艺、新技术、新材料的应用七个方面对工程项目现场管理经验做简要阐述。

## 一、工程质量方面

工程质量是施工企业的生命，反映整个企业的技术水平与管理水平。工程施工质量管理是确保工程质量的关键，需要按照设计文件和技术标准规范，采取正确的施工方案，合理组织施工。在工程进度与质量发生矛盾时，必须坚持质量第一的原则。严格落实各项质量管理制度和措施，明确责任，真正做到质量人人有责，任何质量工作均有对应的标准和专人管理。

影响质量的五大因素即人、方法、机械、材料、和环境因素及全过程的工程施工各个阶段即投标签约阶段、施工准备阶段、施工阶段、竣工阶段的控制管理，达到全控制工程质量的目的。

## 1.1 全方位控制

### 1.1.1 人的因素决定质量

作为工程建设主体之一的决策者、管理者、指挥者和施工操作者是影响工程质量的第一要素。尤其是企业领导不重视，一切免谈。在工程建设中，把人做为控制对象，是为了避免产生失误；把人做为控制的动力，是为了充分调动人的积极性，发挥“人的因素第一”的主导作用。人员的素质将直接和间接地对施工质量产生影响。例如严格执行经营资质管理和各类专业从业人员持证上岗制度是保证人员素质的重要管理措施。

同时，我们需要广泛开展质量宣传教育，利用画册、标语、宣传单等形式，宣传质量目标、质量与安全的关系、质量的含义等内容，使工人和管理人员能时刻铭记百年大计、质量第一的口号，使质量意识能深入人心。总之，质量的制度定的再多、再完全，还是靠人的意识在完成，特别是上层管理人员的意识。

工程领导者的素质对工程质量有着重要的影响。因此，在施工时需要注意领导者的素质，包括经营作风、实践经验和社会信誉等方面。领导层整体素质好的企业，具有较强的决策能力和健全的组织机构和管理制度，能够确保工程质量。

施工人员的理论和技术水平直接影响工程质量。高水平的施工人员能够更好地理解工程设计方案和技术要求，在施工过程中能够及时发现问题并提出解决方案。因此，企业需要重视施工人员的培训和提高技术水平。

施工人员的劳动态度、注意力、情绪和责任心等状态也会影响工程质量。因此，在施工过程中需要关注施工人员的状态变化，特别是对关键和精密工序的控制，以稳定施工人员的思想活动和情绪波动。

施工方案是工程建设的源头，直接影响工程项目三大目标的实现。因此，制定和审核施工方案时需要全面系统的分析和综合考虑，以提高工程质量、加快工程进度和降低施工成本。

工艺对工程质量有重大的影响。企业需要结合每个工程实际情况，从技术、组织、管理、工艺操作和经济等方面进行全面分析，并推进采用新技术、新工艺和新方法，以不断提高工艺技术水平，稳定提高工程质量。

生产技术和质量管理结合对企业来说是首要的。企业需要掌握技术，例如建筑材料和施工手段等，以适应不同时期和不同环境的施工需求。同时，保持质量管理思路不变，以确保工程质量稳定提高。

施工机械和施工机具也会影响工程质量。企业需要选择适合的施工机械和机具，并合理使用，以确保工程质量。

机械设备对项目的施工进度和施工质量影响重大，是实现项目施工机械化的重要基础。在施工阶段，需要综合考虑建筑结构、机械设备功能、施工组织管理、施工工艺方法和建筑技术经济等因素，合理选择施工机械的类型和性能参数，使之合理装备、配套使用、有机联系。

随着工程建设项目规模的扩大和技术的更新，必须依靠先进的施工机械才能胜任工作并保证质量。机械设备的选型应充

分考虑工程实际特点和情况，遵循技术先进、经济合理、生产适用、性能可靠、使用安全、操作方便和维修方便的原则，使其具有工程的适用性、可靠性和安全性。

材料是工程建设中不可或缺的因素，其质量直接影响工程的结构刚度和强度、外观及观感、使用功能和安全性。在选择材料时，应首先选择质优价廉、信誉高的生产厂家和供货方，并加强对材料检查验收，严把进场验收关和现场见证取样送检。同时，施工机具的质量也对成本控制有着直接影响，例如模板质量的好坏与混凝土外观成型和周转率息息相关。

环境因素也是影响工程质量的重要因素，包括工程技术环境、工程管理环境和劳动环境等三方面。在施工中，需要注意环境因素对工程质量的影响，并采取相应的措施保证工程质量。

考虑到环境因素的多变性，不同的工程项目会有着不同的工程技术环境、管理环境和劳动环境。即使是同一个工程项目，在不同的时间，环境因素也会发生变化，如气象条件、温度、湿度、风雨等。这些变化都会对工程质量产生一定的影响。因此，应该根据工程的具体特点和条件，综合考虑影响质量的环境因素，并采取有效的措施严加控制。

## 1.2 工程质量过程控制

### 1.2.1 投标签约阶段

在工程中标后，应注重对人员素质、技术水平等各方面的考核，确立第一管理者全面负责、总工程师技术负责制，实施目标管理，权责明确，赏罚分明的管理办法。同时，建立健全各项质量管理制度，明确各岗位的质量职责和责任。制定质量管理计划，从施工的各个环节控制质量，规范质量行为，做到施工质量的有序可控，有章可循。制定工程创优规划，分解目标，明确任务，落实责任。

### 1.2.2 施工前准备阶段

施工准备是施工阶段不可缺少的重要环节，准备工作的充分与否直接影响到施工质量。建立健全管理机构，制定施工管理和质量检查办法等，保证管理机制的良好运行。组织技术人员进行质量管理上岗培训，确保满足工程建设的需要。主要工作包括：

- 1.对投标书进行透解性分析。
- 2.对所施工项目进行透彻了解。
- 3.建立规划大纲，包括工期计划、施工管理制度和质量管理制度制定。
- 4.对施工项目进行技术交底，排列施工工序。
- 5.预算工程量和工程附件费用。
- 6.调整施工人员的熟练程度和选择。
- 7.汇总施工所用材料，并运送到施工现场。

### 1.2.3施工阶段

在施工过程中，工序特性数据是有波动的。工序管理的实质是工序质量控制，是为了把工序质量的波动限制在要求的范围内所进行的质量控制活动。一旦工序质量波动超出允许范围，应立即分析影响工序质量波动的因素，并采取必要的管理措施，使工序质量处于稳定受控状态。

要坚持“百年大计、质量第一”原则，做好事前、事中、事后三个环节的质量控制。其中，事前质量控制指在正式施工前

进行的质量控制，其重点是做好施工前准备工作，并贯穿于施工全过程中。因此，质量控制的重点应是贯彻以预防为主，事先控制的原则。

事前质量控制的内容包括：

在进行工程施工前，需要进行技术准备、物质准备和组织准备，其中技术准备包括熟悉施工图纸、掌握要点和编制施工组织设计等。物质准备则包括准备施工材料、工具和附材等。组织准备则包括建立施工项目组织机构、集结施工队伍并进行入场教育等。

事中质量控制是指在施工过程中进行的质量控制，其中包括工序互检、复查上道工序、实行样板和操作人员挂牌制度等措施。同时，为防止质量通病发生，实行经济罚款制度。事中质量控制的策略是全面控制施工过程，确保质量符合标准。

事后质量控制是指在完成施工过程形成产品的质量的控制，通过反馈信息实施控制，以总结过去的经验与教训，把今后的事情做得更好。事后控制的重点是确保每个产品合格，并及时反馈及时返工、整改。



竣工验收是工程施工全过程的最后一道工序，是全面考核施工质量的重要环节。在进行验收时，需要严格按照验收规程进行工程验收，并在发现质量问题时及时定人、定期限、定措施进行处理。同时，质量部门需要加强对工程扫尾工作的管理力度，督促施工队按期完工，确保工程顺利通过验收。

缺陷责任期是工程内在的、隐蔽的质量问题容易暴露的时期。在试运行过程中，可能会暴露出一些质量问题，形成质量缺陷。因此，在这个阶段，我们需要加强质量控制，及时查找问题的原因，分清责任，限期处理，并对各种修补工作进行检查和验收，以确保修复质量，向业主交付一个满意的工程。

质量管理不需要面面俱到，大而全，关键在于明确的工作流程和质量考核办法。制度的完善必须随着工程的推进而完善，而不是一蹴而就的。

质量管理涉及的方面很多，但是只要我们抓住业主要求，就可以在最短的时间和最少的成本内出色地完成工作。因为质量管理的核心就是满足客户的需求。

视和关注的焦点。安全生产来自现场设施的更新和完善，技术的精良和可靠，但更重要的是靠规范的管理和过硬的员工素质。多年来，我们公司一直贯彻“安全第一、预防为主、以人为本、综合治理”的安全工作方针，并始终坚持“抓管理必须先抓安全”的指导思想。我们推行个人控制违章，班组控制未遂和异常，项目部控制轻伤和障碍，公司控制重伤和事故的四级安全控制体系。我们严格执行安全生产法律法规，层层制定并落实各级安全生产责任制。通过狠抓安全标准化建设，强化全员培训，突出现场管理，保障安全投入等手段，我们公司的安全生产管理水平得到了大幅度提升。我们坚持“以人为本”的管理理念，从严要求，过细管理，以全面推进安全标准化作业为突破口，坚持制度、责任、纪律三重保障，采取多种有效方式，共同铸造公司安全品牌，继续保持了安全工作平稳健康发展的态势。

我们坚持“管生产必须管安全”的原则，根据工程特点，结合实际情况，制定相应的安全生产措施。我们营造安全氛围，用理念引导安全生产。

我们公司非常注重通过员工理念引导安全生产，并致力于培育和营造良好的安全氛围。首先，我们坚持“安全为本”的指

把安全放在一切工作的首位。我们相信“宁可不生产，坚决保安全”，并在公司内部形成了“安全是公司最大的政治，安全是员工最大的幸福，安全是企业最大的效益”的安全理念。其次，我们从领导班子自身抓起，积极创新安全管理模式，重点抓好隐患排查治理和安全事故的预防。我们签订了《安全生产责任书》和《安全生产责任承诺书》，促进主体责任的落实，增强“安全责任意识”和“自主保安意识”，逐步形成了“在其位、负起责”和“上安全岗、干安全活”的良好氛围，提升了干部员工的安全意识。我们还营造安全文化氛围，构建和谐发展环境，充分利用板报、橱窗、画册等多种宣传形式，普及安全政策法规、文化常识等安全知识。我们在重要工作场所设置安全画、指示牌、警示栏等标示，倡导和宣传安全文化理念。我们不断巩固和提高安全文化建设的成果，通过多种形式、多种渠道感染人，教育人，在潜移默化中引导企业安全管理和员工安全作业。

制度建设在安全管理中具有举足轻重的作用。我们公司近年来在加强制度建设、完善制度体系以及加大制度的执行检查力度方面做了大量的工作。首先，我们完善了公司各环节工作

位操作规程和作业指导书。其次，我们强化安全主体责任，严格兑现奖惩，并实行安全一票否决，把安全与员工的切身利益直接挂钩。第三，我们坚持安全检查制度，做好每季和节假日前后的定期安全检查，项目部每周组织一次全面的HSE大检查，以及防雷、防汛、防冻、通道安全、特种设备等专项安全检查工作。我们排查安全隐患，查处违章，并对检查中发现的违章现象当即进行严厉批评，并分别给予处罚。我们及时下发整改通知书，要求责任人及时落实整改并完成日期。最后，我们积极推进操作标准化，严格“两票四制”的流转程序，遵守各项安全生产制度、安全技术操作规程、岗位作业指导书，推进安全操作标准化。

## 五、推进安全管理标准化流程梳理

公司修订和完善各项安全管理制度和标准，认真落实各项作业安全审批确认制度，以确保安全责任到人，安全预案制订到位，技术措施实施到位，安全监护监督到位。这样做可以实现安全工作的管理标准化。

### 2.1.3用高素质队伍提升安全生产的铸造安全之魂

工安全防范意识和自我保护能力。

公司始终把职工教育培训作为提升全员素质和强化安全管理的基础，全面开展职工安全知识培训。公司还对新进厂职工进行三级安全教育培训，并率先对新提拔和岗位变动的干部进行转岗安全培训。此外，特殊工种还需要进行持证再教育培训。

每一位进入施工现场作业的员工都必须接受上岗前的HSE教育，教育完后进行考核，合格的员工发给教育合格证，签订HSE承诺书，然后制作统一胸牌后，方可进入施工现场工作。职工教育情况由项目部统一备案。这样可以促使职工明白按章操作就是保护自己 and 他人生命安全的道理，将“我要安全”、“我会安全”、“我能安全”变为自己的自觉行动。

#### 2.1.4用纪律强化安全生产凝聚安全之势

为确保公司安全目标实现，公司以“三铁”抓安全，进一步强化安全监管和对“三违”的查处力度，坚决做到以“三铁”（铁

三违”，形成齐抓共管的高压态势。对其中情节严重的，一律按“四不放过原则”从严从重从快处理，绝不姑息迁就，真正做到了严纪律，保安全，形成“谁不遵守纪律，就处罚谁；谁不讲安全，就让谁不安全”的浓厚氛围。

公司强化安全责任的落实，建立和完善各项安全规章制度的同时，严格安全生产监督检查，狠抓安全责任落实，明确各项目部项目经理是安全生产的第一责任人，层层签订安全生产责任状，从强化纪律，严格规程，规范操作入手，完善安全生产问责制。凡是影响公司“五无”目标实现的，责任单位负责人应降职或引咎辞职，如有触犯安全生产法的，依法进行处理。直接责任者和一般违章职工需要脱产培训三个月，考核合格后方可返岗。严重违章者需要变换工种或调离岗位。通过狠抓安全责任落实，公司有效促进了安全管理工作的开展。

## 2.2 文明施工

文明是提高人们生活质量、社会进步和企业形象的基础。在构筑“和谐社会”的大潮中，建筑业企业有责任抓好建筑工程施工质量、安全生产和文明施工，努力构筑和谐社会。文明施工是建筑企业管理工作的重要内容之一。我们公司始终将文明

我们公司的文明施工管理做法。

首先，我们改变了观念，提高了认识。虽然建设工程施工期限时间较短，但文明施工在过程管理中关系重大，是生产和生活的基础保障。良好的施工环境和配合，不仅可以改善施工人员的生活、住宿质量，也能优化施工条件和美化环境，为工程的顺利建设创造良好的生产、生活条件。我们已经觉醒，始终把文明施工置于重要工作位置之一，视经济效益的同等高度来抓文明施工工作。

其次，我们在制度上约束，措施上引导。为了搞好施工现场文明施工，我们制订和完善了多项制度，如项目封闭管理制度、三防制度、施工不扰民措施、卫生保洁制度等，以及文明考核、奖罚制度、员工教育培训、计划生育工作管理、治安保卫、仓库管理、门卫值班、卫生三包、劳资发放、企业形象管理等制度。针对建设工程项目的特点，我们还制定了针对性的文明施工技术措施，严格编审制度，以措施来指导施工，用制度来约束行为，用行为来体现文明，用管理来强化和提升文明质量。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/557153030105006114>