

## 如何做好甲方项目管理

随着对房地产开发公司的了解，认为工程项目管理需要对以下几方面的问题进行加强管理：

1、项目实施前未制定项目管理规划大纲，工作开展无计划性、无目标性，尤其是缺总体工作行动计划，导致管理无序性，效率低下。总体工作行动计划应包括前期规划、设计、工程范围认定、招投标、材料采购、质量管理、进度管理、投资控制、合同管理、信息管理、人力资源管理、风险控制、现场安全文明施工管理、沟通管理（主要会议）等计划。

2、组织结构不健全，人员岗位职责分工不明确，部门之间工作职责衔接不流畅，导致工作效率低下。

3、项目管理缺乏目标性。领导心里没底，下层管理人员没有方向和目标，员工缺乏工作积极性。

4、设计滞后，图纸不全，影响总体实施计划安排。

5、资料管理制度不完善，工程相关资料管理比较混乱。

6、造价控制体制不合理、不完善，部门责任不清，可能导致成本增加。

7、未实行合理采购、施工招投标程序，缺乏公平竞争，选择的承包商不适应工程施工管理要求，且不能及时签定正式合同，各方缺乏有效法律约束力，造成管理被动，难度加大。

8、合同体系不完善，总、分包合同衔接不到位，可能造成工程成本增加、管理难度加大。

9、监理队伍选择不理想，监理人员素质不高，现场监督协调不力。

10、缺乏强有力的项目管理班子，出现人人当家、人人都不当家的局面。

11、公司缺乏对工程项目的有效监管机制，对工程进展状况监管不力，不能及时发现问题、解决问题，导致问题复杂化、严重化。

12、项目设工程总监，负责组织编制项目实施总体行动计划，负责项目总体协调与监督；或公司设工程管理部，对项目部进行日常监督与管理，在工程总裁的领导下，组织相关部门对项目部定期、不定期地进行检查与考核。

## 项目管理

施工企业应当以建筑施工项目管理为中心组织各方面工作，这是事关施工企业生存和发展的关键。要做好工程项目管理工作，笔者结合自己的体会，提出如下几个方面看法。

1、重视施工组织设计的编制和使用施工组织设计是项目部进行项目管理的重要技术经济文件，它具有组织、计划工程中各生产要素的功能，起着指导、协调工程全过程的作用，必须认真编制和贯彻执行。项目经理是现场管理的决策者和指挥者，施工组织设计的编制应该由项目经理主持，项目部技术人员参加，结合具体的人、机、材、资金以及现场的具体情况，编制出符合工程实际的施工组织设计。在施工过程中根据条件的变化，科学灵活地调整、完善，做到因时、因地、因人制宜，使设计更符合客观实际，更能科学有效地指导施工。

2、抓好对质量影响重大的施工环节切实做好图纸会审、技术交底、隐蔽工程检查与验收、工程预检等施工诸环节的管理工作。技术交底要求是以工程的设计图纸、施工规划、工艺流程和

质量检验评定标准为依据，编制技术交底文件，突出质量控制的重要环节、重工序，并注重技术上的可操作性，确保工程质量。隐蔽工程在被下一道工序隐蔽之前，应经过严格的检查和验收，并做好记录，这样能有效地防止质量隐患，保证工程目标顺利地实现。

做好建筑材料试验和试验的技术管理工作。建筑材料试验应该按照相应的程序对规定的建筑材料及施工半成品、施工成品进行性能测试和评定。

认真整理工程施工技术资料。工程施工技术资料是施工中有关技术、质量和经营活动的记录，也是工程档案的重要组成部分，是评定工程质量的基础。

切实做好施工质量的检验与评定工作。质量检验是保证工程按相应的规范进行施工的有效途径之一，通过对质量检验取得的实际数据进行分析、计算而得出的质量评定，不仅能够确保工程项目的实现，而且是反映工程真实状况、判断产品是否符合质量标准、决定工程是否通过验收的基本依据。

**3、**加强对一线劳务人员的管理在思想上关心劳务人员，鼓励他们树立正确的人生观、价值观和世界观，自重、自强，奋发向上。加强综合培训。对劳务人员进行全面的岗前培训，以提高他们的基本素质和工作技能，促使他们树立遵纪守法的意识、安全生产的意识、文明施工的意识，并自觉付诸于行动中。充分尊重和理解一线劳务人员，正确处理好管理人员和劳务人员的关系。要充分尊重劳务人员的人格，树立起任何工作只有分工不同而没有人格差别的思想，并在行动中善待他们。建立工地员工档案。尽可能做到建立全面的劳务人员档案，包括出生地、出生年月、社会关系、身份证复印件等等，以利于加强工地内部的治安。营造安定的生活环境。项目部要关心一线劳务人员的生活，及时了解他们的思想动态，力所能及地为他们排忧解难。适当地改善伙食，改善他们的生活条件，促使他们以更充沛的精神和精力投身工作。采取一系列的管理措施建立激励机制。建立目标激励、竞赛激励、典型激励等机制，增强一线劳务人员的危机感、紧迫感，确立竞争、创优的意识。项目部要筹备一定的奖励资金，奖优罚劣。

#### **4、重视计算机技术在项目管理中的应用**

计算机技术是实现建筑施工迅速发展目标的重要手段，能大幅度提高施工企业经营管理水平。

**5、**加强施工中资金的管理根据成本费用控制计划、施工组织设计、材料物质储备计划测算出随着工程的实施，每月预计人工费、材料费、施工机械费、物质储运费、临时设施费、其它直接费和施工管理费等各项支出，使整个项目的支出在时间上和数量上有一个总体概念，以满足资金管理上的需要。项目资金的收、支、划、转，由项目经理签字确认，项目经理部按月编制资金收支计划，进行合理使用资金。