

# 浅谈甲方工程项目现场管理

◎ 李记恩

甲方管理人员的管理水平对工程的投资、质量、进度、安全起着较大的影响作用。施工质量是施工管理的核心，贯穿于工程的全过程，必须抓住每一个细小的环节，才能确保工程的整体质量、进度、成本、安全实现预期目标。

## 一、加强工程项目质量管理

### 1、加强工程项目设计过程的管理

设计是工程建设的灵魂，是施工的依据，设计质量的高低是工程建设质量好坏的基础，抓工程建设质量是首先要把好设计质量关。设计过程中甲方应当做好以下的工作：

(1) 组织设计招投标工作，通过对设计方案的比选，进行优化。从设计源头上保证既实现造价的低廉，又保证设计质量的高标准。

(2) 认真配合设计进行查勘，提供各种基础资料，力争初步设计中的项目、内容、概算等做到合理。

(3) 初步设计出台，组织力量对初步设计进行研究、分析、提出意见，并进行总平衡，完善设计方案，提高方案的实用性及降低投资成本。

(4) 要加强对施工图设计的审查、设计施工交底等工作。

### 2、加强工程项目施工过程的管理

施工企业的选择，对于工程质量有着至关重要的作用。随着改革开放和市场经济的发展，建筑业的竞争越来越激烈，这对甲方来讲非常有利，可运用市场的竞争机制，严格执行招、投标的制度，遵循公开、公平、公正和诚实守信的原则，择优选用施工企业，让施工技术水平高、管理能力强、工程质量好、经济效益和社会信誉高的施工企业来承建。

(1) 对有关单位的资质审查，包括对施工单位、机电设备和主要建筑材料供应商的资质审查。对工程建设的施工单位，甲方应大胆监督，要求他们精心施工并为其创造必要条件。

(2) 对于工程建设的每一个重要环节，甲方都要负起相应的责任，做好组织与协调工作。及时组织抓好施工图纸的会审与交底工作，使设计图纸中的问题及早被发现和解决，使施工单位明确工程重点和难点。要抓住工程的关键部位、薄

薄弱环节和重点工序现场监控，凡地基处理、隐蔽工程、主体结构、防水施工等都要抓住不放。对原材料成品、半成品、预制品的抽检、隐蔽工程验收以及按质量管理层次实行分级验收等。通过质量检查发现存在的主要质量问题，采取相应的整改措施，使工程质量满足要求。在每一个分部分项工程施工前，都要进行事前控制，要求施工单位根据总体网络计划，编制施工组织设计和施工方案，并在实施过程中督促执行。

(3) 在施工中进行事中控制，甲方代表要认真检查验收施工质量，坚持每天去工地巡视检查、监督，对关键工序，甲方代表要现场跟班监督、检查，及时发现施工过程中存在的问题，并及时协调各参建单位解决问题。加强对施工现场资料报审、报批及程序的检查，做好分项工程的验收和签证。

### 3、加强工程项目监理过程的管理

建设监理是由有资质的智力密集组织承担，通过监理工程师对工程项目的实施进行监督，以促使工程按质量要求、工期要求、投资要求顺利实施。但市场上监理公司很多，挂靠的也不少，因此甲方在选择监理公司时特别要注意资质、实际能力和信誉。另外，对监理工程师签注的资料、联系中的纪要、文件等也要仔细审阅、备案，不能盲目从信。同时，要为监理工作创造良好的监理环境，充分发挥监理智能，保证工程项目的质量和效益，实现工程质量控制、投资控制、工期控制、安全控制的三大目标。

## 二、加强工程项目进度管理

加快项目的建设进度，是在保证工程质量、及时拨付工程款前提下的。通过缩短工期，可使项目尽早地投入使用，提高项目全寿命周期经济效益。对于进度滞后不人的，可要求施工单位加强施工管理，合理精确安排各工序的搭接、适当增加劳动力和工作时间的的方式来弥补期损失。而进度滞后较大，已不能采取合理的组织技术或经济措施来解决时，应重新调整编制进度计划，确定新的进度目标，按照新的进度计划进行控制。

## 三、加强工程项目成本管理

工程项目的成本管理，是工程项目实施过程中对所发生的成本费用支出有组织有系统地进行预测、计划控制、核算、考核分析等一系列的科学管理工作。

其主要内容如下：

1、认真做好建设项目的前期工作，首先做好可行性研究，定好建设规模、总投资、工期和外部协作条件。作为建设单位应该从工程项目立项开始就要进行严格控制投资。

2、积极推进合理低价包干中标法及固定价格合同的方法。合理低价中标法实质上是在保证不低于成本价的基础上的低价中标。在评标标底上浮、下浮一定比例制定一个控制线，凡投标报价超出控制线的投标人，不再参与评标，评标时按照评标办法规定的评审内容，评审出投标总价最低的投标人为中标候选人。固定价格实质是以中标价包干完成承包范围内全部工程并承担质量保修责任的款项，不考虑政策性调整及建筑材料价格的调整，包含了风险范围和风险费用。为避免建筑材料价格大幅上涨，造成施工单位亏本，无法履行合同，甲方可以在建筑材料投标价基础上设定一个上浮比例，超出比例部分，建筑材料价格在结算时给予调价。这样一来，甲方可以在保证工程质量前提下，很好的控制投资，合理安排资金，并加快施工进度。为防止投标人不履行合同，应强制实行投标履约担保、合同履约保证金、低价风险担保金制度。

3、在项目的实施过程中，由于施工过程的复杂和一些不可预见的因素等方面原因，经常会出现工程量的变化，工程承包双方在执行合同中需要修改变动的部分，须经双方同意，并采用书面的形式予以记录。合同、预算中未包括的工程项目和费用，这就要现场的管理人员必须及时办理现场签证，以免事后补签而造成结算困难，并建立项目成本审核签证制度，控制成本费用支出。

#### **四、加强工程项目安全管理**

安全生产是每个工程施工中不容忽视的中心问题，安全出效益是每个安全工作抓得好的工程中总结出来的结果。甲方管理人员必须要求项目部在工程施工中除按照安全管理体系要求责任到人外，还必须制定实施安全管理措施，设专职安全员。工程施工前，认真的做好安全技术交底并签字存档，让每个进入工地的职工能真正成为安全生产的主人，养成良好的安全生产习惯。施工期间，除每天的班前班后安全例会外，还应组织职工进行安全知识学习和竞赛。施工中，如出现安全隐患都要认真的消除，即使停工也不能放过。特别是对一些重点部位和重点专项工作，除要做专项工程施工方案外，还要重点的跟踪，加强监督。对于职工的劳动安全保护用品也要按时发放，不要在这方面来节约费用。后勤部门的安全

工作也是较容易忽视的，职工食堂除对工作人员要求健康体检外，还要控制每天的菜、米面、作料等进场质量。职工临时宿舍要做好通风、防暑、防寒、防火等工作。工程中只要发生安全事故，就必须坚持“四不放过”的原则，认真总结，吸取教训。

综上所述，这四个环节是甲方建设工程管理中的关键点，但这四个环节并非孤立的，而是与组织、技术、经济、合同等其它各个环节紧密相连、互相渗透的。甲方只有抓好关键环节来完成全面管理，才能真正高效实现对建设工程项目的专业化管理。