# 项目完工个人总结

来源：网络 作者：深巷幽兰 更新时间：2025-03-20

*第一篇：项目完工个人总结篇一：2104项目完工总结报告 篇二：项目工程竣工工作总结报告.桂林市耀和荣裕商住小区5#、6#、8#、9#楼 项目工程竣工验收工作总结报告首先我代表福建省来宝建设工程有限公司桂林分公司对各单位领导、代表和到场的贵...*

**第一篇：项目完工个人总结**

篇一：2104项目完工总结报告 篇二：项目工程竣工工作总结报告.桂林市耀和荣裕商住小区5#、6#、8#、9#楼 项目工程竣工验收工作总结报告

首先我代表福建省来宝建设工程有限公司桂林分公司对各单位领导、代表和到场的贵宾能在百忙中抽出时间来对我司承建的工程进行验收表示感谢！

由我公司承建的桂林市耀和荣裕商住小区北区地下室及5#、6#、8#、9#楼项目，为桂林市耀和置业有限公司开发商住楼项目，由桂林矿产地质研究院工程勘察院负责地质勘察，桂林市建筑设计研究院负责设计，广西高质建设监理有限公司负责现场监督，桂林市建设工程质量监督站监察，现5#、6#、8#、9#楼已完成合同内所有施工内容。

本项目工程地下室1～17/a～w轴；楼长1～17轴122.556m，宽a～w轴119.52米；地下建筑占地面积为18418.20㎡；地上5-1～5-25×5-a～5-w轴、6-1～6-25×6-a～6-w轴、8-1～8-25×8-a～8-w轴、9-1～9-25×9-a～9-w轴四个区域设置为5#、6#、8#、9#楼四栋商业住宅，地上15层，二至十五层为商住楼，住宅部分房屋建筑总面积：30184.48㎡。

本项目工程一层层高3.8米,二层以上住宅层高为2.80米，地上每栋、每层设一个楼梯间及二个电梯间，地上分为5#、6#、8#、9#楼四栋商业住宅，十五层檐高为43.0m；房屋最高处48.2m。住宅建筑物±0.000相当于绝对标高152.60m，室外标高：-0.15m，室内外高差150㎜。

桂林市耀和荣裕商住小区5#、6#、8#、9#楼项目工程从2024年5月26日开工，至2024年4月10日完成合同内全部工程量。经过三方初步验收，对存在的缺陷进行了整改、验收，今天进行竣工验收，交付使用。本着回顾过去，总结经验，找出不足，丰富自己，使企业具有长足发展的后劲，特对该项目过去的工作总结如下：

一、定目标，遵章守纪，抓好组织建设

1.工程项目部成立后，根据本项目工程的特点和规模，公司决定由林泽兴经理担任项目部项目工程总指挥，主抓项目部的全面工作。在项目经理黄竞忠同志的直接领导下，从组织结构上入手，做好组织建设工作。项目部的组织结构形式，采用直线式组织结构形式，负责工程建设管理工作。

2.项目部在黄竞忠经理的领导下，负责制定工作目标，其中：安全目标是：零死亡。进度目标是：按合同工期为750日，工程竣工，交付使用。质量目标是：按市优质工程的标准要求，完成全部的建设内容。

3.目标确定后，为能实现上述工作目标，我们遵照执行指挥部制定了切实可行的各种规章制度，做到了凡事有章可循、凡事有据可依、凡事有监督、凡事有人管理，行为有约束、管理有依据，减少了随意性，增加了责任感。

二、做好工序事前控制

1、工期事前控制：

工期目标确定后，项目部按要求编制工期进度计划，合理的安排施工工期，报给甲方、监理部及项目指挥部进行审核，经审批后施工。

2、质量事前控制：

1）材料：凡材料进场会同监理单位经过现场验收，按规定进行见证取样复检。

2）施工班组在进场时，项目部严把施工班组进场人员资质关，并要求施工班组带班人员编制职责表并附有联系方式，在施工过程中保持联系和落实整改措，对推进工程进度、质量、安全、现场文明施工，取得了一定的效果。3）质量目标确定后，项目部要求施工班组在工程未施工前认真阅读施工方案及技术交底文件。同时对质量控制要点，认真掌握，以达到监督和运用的目的。4）工程施工前要求各专业专责工程师认真熟悉施工图纸，以便在施工中能正确监督和指导。组织设计单位、监理单位、施工单位，进行图纸会审，按图纸会审制度要求，认真记录整理图纸会审记录，作为设计文件的一部分，按记录内容进行施工。

5）对施工中常见的质量通病，由施工单位编制施工方案，项目部协同计划部认真审核，办理会签，编写施工工艺要点并画出节点大样图、统一了做法，下发施工班组，如：基础工程、防水工程、商品混凝土浇筑、墙体砌筑工程、屋面工程、内墙抹灰、外墙涂料，水电安装等等，并取得良好的效果。

三、施工工序事中控制

1、基础工程

根据地质资料表明，本项目工程地质情况差，工程质量要求严格。工程地基采用人工挖孔桩及冲孔灌注桩进行基础地基处理。桩基础桩径从?800～?1800，因地质原因，完成人工挖孔桩15根，冲击成孔灌注桩157根，经过检测，桩端锚入完整基岩石大于500㎜，岩石承载力特径值fak=3000kpa以上，经过检测满足上部荷载传导要求,合格。

我项目部在5#、6#、8#、9#楼项目工程基础施工过程中，无任是桩基混凝土、地基垫层混凝土、承台、地圈梁、地下室底板、框剪柱、墙、顶板等混凝土工程，都按设计要求对浇筑的砼严格把关，控制水灰比、坍落度，施工现场见证取样送检，从而保证了基础工程的质量。为了确保上部荷载的正确传导，项目部严格按设计要求对准轴线位，达到设计及相关规范标准要求后，方进入下道工序的施工。桩基础、地圈梁、框剪柱、墙、地下室顶梁板施工，在施工时认真检查各部位的几何尺寸，并对钢筋规格、间距、质量、数量严格检查，并做好实点实量隐蔽记录等来保证基础工程的质量。本项目工程：2024年11月10日基础通过验收，合格。地下室于2024年6月29日通过结构验收，合格。

2、主体工程

1）基础施工完成后，进入主体施工阶段。经过严格的检查和验收，收到了良好的效果。2）在钢筋工程施工中，我们首先从材料的源头抓起，为确保工程质量，钢材为甲方指定单位供材，指定品牌由材料部门采购，保证了钢材合格的可靠性。钢材进场后，由施工单位在监理单位见证下取样进行复试。复试合格后方可使用到工程上。在钢筋的绑扎施工中，我项目部除进行巡检外，要求业主代表、监理单位及幢号监管对关键部位进行旁站监理，防止钢筋间距及搭接长度满足不了设计及规范要求。钢筋工程经检测基本满足了设计及规范要求。3）模板工程

模板工程在施工中，为了保证砼浇筑后的外观质量及几何尺寸不发生变化及变形，我们要求施工作业人员认真按我们项目部给定的大样图装模；必须经过项目部主管成员同意，明确了拆侧模在上层结构浇筑24小时后，商品砼梁板拆模在报告合格后，方可拆模。经过严格执行检查，模板工程的质量，在模板施工中行得到严格控制。在主体验收中，基本满足了观感质量的验收标准。4）砼工程

混凝土工程均采取先验收后浇筑，监理全程现场旁站监督。为了保证商品砼的质量，我项目部采取了定期或不定期的检查方式到砼拌制厂进行检查，防止了不合格的商品砼进入施工现场，在施工现场执行交接混凝土制度，严格检查砼的坍落度，控制加水施工，采取这些有效的措施后，保证了砼的供应质量。我项目工程砼质量全部满足设计及砼规范要求，全部为合格。

5）砌筑工程

为了保证砌筑工程的工程质量，我们抓了如下几个环节：

○1严格按砂浆的配合比下料，使用合格的多孔砖。○2严格核实每一层的定位放线。○3使用皮杆尺，按设计及规范要求，五皮一拉结，放置墙体拉结筋，置于墙中不少于1000㎜，并增加直角弯钩。收到了良好的效果。

○4在5#楼底层框架层墙体砌筑时，墙体与梁相连接部位，为防止墙体沉降、有裂缝出现，砌筑时，不能连续砌筑到梁下用砂浆填满，而是要按标准图集及规范要求，砌筑到梁下留200㎜高度不砌筑，待砌筑砂浆有一定的强度及满足技术间歇时间7天后，再用水泥砖斜砌，并用砌筑砂浆填塞密实。本项目工程：

5#楼于2024年7月30日进行主体结构施工至2024年7月13日全部完成；2024年7月27日通过主体结构验收，合格。

9#楼于2024年10月10日进行主体结构施工至2024年7月18日全部完成；2024年7月27日通过主体结构验收，合格。

8#楼于2024年8月12日进行主体结构施工至2024年8月12日全部完成；2024年9月10日全部通过主体结构验收，合格。

6#楼于2024年11月11日进行主体结构施工至2024年9月5日全部完成；2024年9月10日全部通过主体结构验收，合格。

3、装饰工程

1）室内抹灰工程：为保证内墙抹灰的工程质量及给以后用户不遗留隐患，我们协同监理、施工单位进行“一房一验”按要求在抹灰前先做好灰饼，弹好楼层控制线，抹灰的工程质量得到了保证。更为重要的是给用户提供了今后装饰后不发生质量问题的可靠保证。2）外墙饰面砖、涂料

为了保证外墙施工要求，在抹灰前，要求施工作业人员必须把抹灰的基层处理好，混凝土胀模处必须凿除，有污染的必须清洗干净，从上到下挂垂直通线，之后冲筋、贴灰饼，柱梁交接处贴好钢丝网，经过验收，然后才能开始抹灰，保证墙面的整体平整。在刷涂料前先检查底层是否有空鼓现象，发现空鼓及时整改，来保证外墙面砖及涂料的施工质量。5#、8#、9#、6#楼外墙砖及涂料相继通过验收，合格。

3）楼地面工程：本项目工程为水泥砂浆地面工程。完成厕所找平层→防水隔离层→水泥煤渣回填层→40厚c15混凝土垫层→水泥砂浆找平地面层后，开始房间、阳台等部位的水泥砂浆地面层，经过验收合格。4）门窗工程：门、窗制作、安装由甲方指定有资质生产单位承担施工任务，通过验收，基本符合设计及施工规范规定要求。

4、屋面工程

本项目屋面工程设计为：现浇c25钢筋砼屋面板；→20㎜厚1：2.5水泥砂浆找平层；→4㎜厚sbs改性沥青防水卷材；→20㎜厚1：3水泥砂浆保护层；→40㎜厚聚苯板保温隔热层，→配?4@300㎜×300㎜钢筋网做40㎜的细石混凝土层；→20mm水泥砂浆结合层压光。○1屋面防水：清理基层→蓄水试验→涂刷基层处理剂→卷材防水层4㎜厚→接头密封→做保护层→蓄水试验。

屋面防水工程是屋面工程的关键所在。最易发生渗漏，是常见的质量通病。为防止此类质量通病的出现，在总结其它工程经验的基础上，要求监理进行全过程旁站监理。我标段在屋面找平层完成后进行注水试验，防水工程施工完毕后又进行注水试验。对8#楼西南边楼梯间出现的渗水点，经过板面打凹槽、采用防水补强的办法进行了渗水处理，按规范进行注水试验，没有漏水点，全部合格。为达到规范施工要求，项目部在施工现场经对屋面工程做了专项施工方法讲解。项目工程5#、8#、9#、6#楼屋面工程于2024年12月至2024年元月相继通过验收，合格。

5、水、电安装工程

1）根据桂林市耀和荣裕工程自身的特点，重点突出以下二方面的内容：一是施工准备工作；二是策划施工活动过程。施工工种配合多：该项目工程由多家施工组同时施工，安装工程在施工中必须与弱电安装、消防安装、室内装饰装修组等多家施工队组密切配合，以确保工程施工进度和质量符合合同规定的要求。

2）为提高施工准备工作的质量，加快施工准备工作的进度，加强建设单位、设计单位、监理单位及土建施工队四者之间的协调工作，并做到步调一致，共同做好施工准备工作。

3）技术准备：项目部专业人员在黄经理带动下，认真熟悉和审查施工图纸，了解设计者的意图，结合水、电、通风与空调及相关的弱电施工图纸，进行纵横比较和联系，使水、电、通风专业相结合、相对照。以保证安装工程施工安全和施工质量符合规范规定要求。通过各项验收，水、电分部工程合格。

6、建筑节能工程

根据设计要求及《广西壮族自治区居住建筑节能验收标准》2024年规范的规定执行，篇三：项目完工总结

续zjgg-yb-1202表

续zjgg-yb-1202表

续zjgg-yb-1202表填表说明：此表格由项目经理主持填写，作为项目部项目管理绩效考核和项目最终考核兑现的依据。附件：

一、项目工程完工及成本还原资料

1、项目盈利情况

2、项目整体成本状况表

3、项目竣工验收证明书

4、项目分包商结算汇总

5、项目预算收入明细

6、项目工程档案目录及移交证明

7、项目管理档案目录及移交证明

8、项目部管理费用情况

9、项目主要材料消耗控制情况

10、项目改善成本措施分析

二、数据库存资料

1、工程照片；

2、技术方案数据库存；

3、成本资料数据库；

4、材料供应商及机械设备供应商数据库；

5、分包商数据库存。

**第二篇：某某项目完工总结汇总**

\*\*项目 项 目 总 结

2024年2月26日 \*\*\*\*\*项目部全体成员

目 录

目 录..........................................................................................................................................2 前 言..........................................................................................................................................6 项目亮点......................................................................................................................................7 前期准备......................................................................................................................................8 1.权利约定...............................................................................................................................8 2.制度制定...............................................................................................................................8 3.区域性建筑文化...................................................................................................................9 4.现场布置...............................................................................................................................9 5.施工日志.............................................................................................................................10 6.项目领导安排.....................................................................................................................10 7.经验总结与建议.................................................................................................................11 现场管理....................................................................................................................................12 1.开会.....................................................................................................................................12 2.制度执行.............................................................................................................................12 3.现场组织.............................................................................................................................13 4.工序交接.............................................................................................................................13 5.工作交接.............................................................................................................................14 6.诚信管理.............................................................................................................................14 7.机械管理.............................................................................................................................15 8.全局观念.............................................................................................................................16 9.指令下达.............................................................................................................................16 10.联系函和罚款单...............................................................................................................16 11.经验总结与建议...............................................................................................................17 施工技术....................................................................................................................................19 1.图纸.....................................................................................................................................19 2.施工方案.............................................................................................................................19 3.技术交底.............................................................................................................................20 4.施工样板.............................................................................................................................20

5.楼板裂缝.............................................................................................................................20 6.漏水问题.............................................................................................................................21 7.孔洞预留.............................................................................................................................22 8.工序控制.............................................................................................................................23 9.经验总结与建议.................................................................................................................23 10.思考...................................................................................................................................25 进度控制....................................................................................................................................26 1.现场情况.............................................................................................................................26 2.经验总结与建议.................................................................................................................26 质量管理....................................................................................................................................28 1.混凝土.................................................................................................................................28 2.砌筑.....................................................................................................................................28 3.抹灰.....................................................................................................................................28 4.屋面瓦.................................................................................................................................28 5.地下室水篦子.....................................................................................................................29 6.楼板中的预埋件.................................................................................................................29 7.经验总结与建议.................................................................................................................29 材料管理....................................................................................................................................31 1.砂夹石.................................................................................................................................31 2.铜丝.....................................................................................................................................31 3.落地灰.................................................................................................................................32 4.水泥管理.............................................................................................................................32 5.pvc管..................................................................................................................................32 6.钢筋调配.............................................................................................................................33 7.砖.........................................................................................................................................33 8.材料审批.............................................................................................................................33 9.经验总结与建议.................................................................................................................34 10.思考...................................................................................................................................34 分包管理....................................................................................................................................36 1.劳务现场情况.....................................................................................................................36 2.分包管理情况.....................................................................................................................37

3.经验总结与建议.................................................................................................................37 4.思考.....................................................................................................................................39 建设单位和监理........................................................................................................................40 1.建设单位面.........................................................................................................................40 2.监理方面.............................................................................................................................41 3.经验总结与建议.................................................................................................................42 4.思考.....................................................................................................................................42 安全文明施工............................................................................................................................43 1.安全教育情况.....................................................................................................................43 2.安全检查情况.....................................................................................................................44 3.文明施工情况.....................................................................................................................45 4.经验总结与建议.................................................................................................................45 7.............................................................................................................................................46 资料管理....................................................................................................................................47 1.图纸.....................................................................................................................................47 2.会议内容.............................................................................................................................47 3.竣工资料.............................................................................................................................48 4.现场统计表.........................................................................................................................48 5.经验总结与建议.................................................................................................................48 经营管理....................................................................................................................................51 1.竣工图绘制滞后.................................................................................................................51 2.经营人员对现场情况不清楚.............................................................................................52 3.资料.....................................................................................................................................52 4.成本意识.............................................................................................................................53 5.合同.....................................................................................................................................53 6.施工方案.............................................................................................................................54 7.经验总结与建议.................................................................................................................54 其他............................................................................................................................................56 1.住宿问题.............................................................................................................................56 2.人员变化大.........................................................................................................................56 3.工作分配.............................................................................................................................56

4.自我保护.............................................................................................................................57 5.内部交流.............................................................................................................................57 6.领导的承诺.........................................................................................................................57 7.制度说明.............................................................................................................................58 8.待遇问题.............................................................................................................................58 9.经验总结与建议.................................................................................................................58 结束语........................................................................................................................................60

前 言

\*\*\*\*项目总结会议与2024年1月10召开，本总结与2024年2月25日完成。文件汇总期间，由我（\*\*\*\*）主要负责，\*\*和\*\*参与完成。因为大家发给我的稿子内容和会议上说的内容有所出入，而有的稿子能明显看出来是把一些内容取消了之后发给我的，而参与汇总的人员不能完全理解每个人的所要表达的内容，所以汇总时间拖了很久。另外因为我自己的个人原因，整个文章语言过于口语化，内容中批判性较为明显，但是这不等于对\*\*\*\*项目管理团队或者个人的否定，而是通过这些问题，促进团队和个人的进步。

本篇着眼于总结经验并推广出去，所以原总结中提及到的我方的具体的人大都省略了，总结的格式，主体上以不同主题为章节，每章节采用现场情况描述，总结描述中反应出的问题和不足，逐条列出，然后针对问题和不足总结经验并提出建议，因为有些章节中部分内容无法谈的很深，所以章节最后，以提问的形式罗列在思考中了。也有部分章节因为很多情况描述反映的只有一两个问题，那么中间的问题和不足的总结就统一编排在章节后面了。而在整片总结中，不同的章节，可能会有相同的情况描述，但是因为章节主题不一样，所以表现出的问题略有不同。

作为汇总人员之一，虽然说没有能够全部理解所有人的要表达的内容，但是我个人认为，大多数内容都汇总在这份总结里面了。在汇总初期，就有同事调侃说，总结汇总没有意义，公司领导根本看不见，其实作为主要负责人，我很期待更多人能看见这份总结。另外，作为一个刚刚工作一年多的新人而言，我觉得类似于这样的交流会议应该经常召开，从而发现团队的不足并讨论出解决方案。虽然此次总结会议的效果暂时无法表现出来，但是我相信，在今后的工作中，它对我们这个团队的成长，一定会有巨大的推动作用。另外本来想借这次汇总，把项目管理办法也起草一个大纲出来，但是公司留给我的时间似乎不多，只能往后推一下，视情况而定了。

项目亮点

1.现场统计表的应用，出发点很好，但是可惜，没有发挥预想的结果，原来，有经营部同事的督促，编写也没有坚持下去；

2.学习制度，对于公司的发展和个人发展，学习都是必须的，尤其是我们这种转型公司，积累知识成长自己是关键，但是可惜，周末晚上的学习制度，凯哥要求就能坚持几天，但是时间最多不超过三次就不再坚持了；

3.经营部和工程部之间配合和协调工作做得非常好；

4.项目部领导对其他成员管理较为放松，给了大家足够的空间和时 间；

5.项目部成员整体比较年轻，项目部整体比较有活力，尤其是工程部，哪里需要跑哪里。虽然本项目是我们公司转型后的第一个项目，但是在项目实施中，很多方面都进行了尝试，过程中发现问题就会马上采取措施补救，现场的每一个人都得到了一定的锻炼机会。（其他的一些细节渗透在后面的章节之中）

前期准备

项目的前期准备工作是一个非常重要的过程，但是一般，不同的项目有不同的要求，本项目一方面由于准备时间仓促，一方面由于经验不足，导致前期准备并不充足，所以在施工过程中，管理，质量控制，施工，资料等各方面都不尽人意。

1.权利约定

在项目施工过程中，各方反应，就一个字“乱”，建设单位是出钱方，随心所欲，南屏项目中建设单位的分包多为黄小江亲戚，作业时，仗势欺人，建设单位驻项目部领导管不住，在收尾过程中，本来属建设单位其他分包的工作，也无理安排给我们进行施工。而且建设单位领导太过注重面子，每一次有人来检查，就要求我们进行卫生清理，为此，每一次我们都无条件配合他们，出动一半的劳务小工进行清理，但是这样的付出并没有得到应有的回报。整个过程中，建设单位对同一个地方进行多次修改，偶尔出现没有指令单，还无理要求我们配合工作，多次打乱我方的施工计划，造成我们经常处于混乱中。

反应出的问题与不足：

1.合同中对建设单位权利的约定内容太少，导致我方处在非常被动的位置；

2.中后期施工中，我们的人员调动较大，使我方与建设单位领导气势上出现不平等，建设单位的无理要求没有人反驳。

2.制度制定

建设单位给我们的罚款单一般格式为“某某工序不符合规范要求，要求整改不到位，按照合同第...条...款...项处以...罚款”或者“某某工序按照某某会议内容，未按期完成，按照会议条…款条处以...罚款”，有理有据，而我们的罚款单出现最多的格式是 “某某工序未完成罚款\*\*元”或者“某某地方某某工艺不符合要求（植筋长度不够、墙面平整度差、马牙槎未按要求砌筑），罚款…元”，依据模棱两可，造成罚款单流于形式，甚至成为技术人员情绪发泄的手段。

另外，我们技术人员自身经验缺乏，在施工过程中，领导去现场发现落地灰问题较为严重，需要治理，就会马上召开会议，进行口头规定，最终的表现形式是现场监督和罚款，会议刚结束之后，确实起到了作用，但是中途并没有坚持到底，后期1#、5#外墙抹灰，落地灰问题依然严重，但是再也没有人去管理。

反应出的问题与不足：

1.除了规范和图纸以外，我们没有施工依据可循，而本项目中，图纸中也出现了很多问题；

2.工程技术人员经验欠缺，现场缺少有经验的老师进行指导，最基本的体现是罚款单语言组织不到位，都没有人进行指导；

3.现场管理基本是以人管人，很多中途制定的规定没有形成书面的东西，从而无法长期的执行；

4.前期除了合同，基本上没有什么管理依据，而跟分包的合同中，对现场管理的约定很少，有的部分内容也很笼统，基本不能作为现场管理依据。

3.区域性建筑文化

我们不了解当地安装门的净空尺寸，劳务说按照图纸尺寸高增5cm，宽增4cm，因为我不知道，没有了解过当地甚至全国是不是都是这样，就按照劳务说的这样做了，最后防火门单位，门的做法是按照图纸高小4宽小3，导致防火门收口工程量变大。

反应出的问题与不足：

1.前期准备不充分，对区域性建筑文化没有足够的了解，我们管理人员缺乏后入为主或反客为主的积极性。

4.现场布置

\*\*\*\*现场文明施工情况，搅拌机周围一直是要垫东西才能通过，只要一下雨，整个现场积水严重，每个搅拌机周围都要在楼板上钻洞，污泥排到下一层，造成污泥漫流，然后再采用人工将其归堆运走，浪费了材料而且花费人工，一直到了项目最后，应建设单位要求，我们才组织劳务勉强做了两个“沉淀池”，组织排水。另外，项目中后期，因为和铺装单位同时施工，1#2#楼所用的砖和沙等材料没有运输道路，影响工期不能推进。

反应出的问题与不足：

1.前期准备不充分，现场排水没有规划，现场道路如果没占用，没有应急道路。

5.施工日志

从2024年11月，我们接到消息，施工日志要作为竣工资料上交，而原来所用的施工日志，不能作为竣工资料，要全部按照要求用专用的施工日志编写，但是，我们的施工日志基本上都是晨会的发言稿，要开晨会就会写，不开晨会就不写。另外，因为施工周期较长，前期所写的施工日志，因为人员变化，写完的施工日志丢失严重，所以要作为竣工资料的施工日志内容无从下手们，只能凭借模糊的记忆和一些简单的台账“编写”，最后大家被恶补施工日志折腾的焦头烂额，还要管理现场和做其它竣工资料，工程量巨大。

施工日志从预算层面来说，施工日志中可以详细记载完成一定工程量所需要的人工、材料、机械的数量、完成的工程量以及施工周期，这部分资料可以为以后类似项目招投标时提供预算的第一手资料，真实详细的数据可以为以后招标文件提供强有力的支持，是本项目结算的重要资料，也是项目中控制进度的可寻性资料。在可靠性研究报告批准后，前期预算就作为设计任务下达的投资限额，对初步设计概算起控制作用，并作为奖金筹措及向银行贷款的依据。而谁能够掌握最贴近工程真实情况的工程预算，无疑将极大增加投标时的核心竞争力。

反应出的问题与不足：

1.施工前期，准备不充分，项目整体对施工日志的重要性没有引起足够的重视；

6.项目领导安排

项目后期，关部长，梁总共都属于人情比较重的领导，曾经理没有脾气，对一个团队的短时间团结能起到一定作用，但时间长了，内部会积累很多的矛盾。而对于项目管理上，对外缺少气势，对内缺乏威信。

7.经验总结与建议

1.在与建设单位签定合同时，对建设单位权利要有所约定，尤其在以后3P项目中，要有保护自己权益措施和准备；

2.招投标完过程中，施工组织设计一般写的比较粗略，在中标之后，项目负责人应该尽快组织人员，结合前期投标的施工组织设计，做出更加详细的全面的施工组织计划；

3.项目前期要进行管理制度制定，管理制度内容主要包括：安全管理，质量管理，进度管理，材料管理，人员管理，机械管理，罚款制度等。在施工开始以后，所有的管理规定和管理办法悬挂于工地门口，使整个项目形成制度管理为主人治为辅的管理模式；

3.以规范作为项目技术依据，显得死板不灵活，我们公司应该以规范为依据，再编制一套简单的、实用性较强的、应用频率较高的技术准则，供内部成员学习应用；

4.管理制度要有两面性，不仅对劳务和分包单位有所约束，对我们自己管理人员同样有所要求，以达到科学管理的目标；

5.施工开始前，便开始准备施工过程中所要用的例如：施工方案、技术交底、罚款单，联系函等文件模板；

6.施工准备期间开始着手准备竣工资料模板，工程开始就开始准备竣工资料，并贯穿整个工程，尤其是像施工日志一类的长期要坚持编写的资料。

7.施工开始之后，应该组织人员，有争对性了解当地区域建筑文化，并进行学习交流； 8.组建项目部领导班子，要考虑人员搭配，最好组建一个有技术有气势的，可以为了公司利益有强硬态度的领导班子领导团队；

9.施工准备期间在布置临时用水用电的同时，还要规划排水和垃圾堆放的地点，这是必不可少的。

现场管理

现场管理是一个项目更好更快推进的前提，管理职能分为目标、计划、实行、检馈、控制、调整六项基本职能，加之人力、组织、领导三项人的管理方面的职能，系统地将管理分为九大职能，作为国家大型公司，应该尽快形成一套自己的切实可行的高效的现场管理条例。以下是本项目中在管理方面出现的问题。

1.开会

施工现场开会频繁，但是开会过程散漫，重点不突出，开会人员对会议不重视，存在玩手机，聊天的情况。议达要点，由于会议秩序杂乱，人员散漫，致使开会效果不明显，不能很好的解决要讨论的问题，存在没有得出结论便一哄而散的情况。会后，劳务管理人员依然不知道会议内容，仅凭自己的主观臆断行事。

反应出的问题和不足：

1.会议没有形成流程，没有形成会议纪要；

2.劳务工作人员个人素质不足，自由散漫，对会议不重视，领导发现玩手机等情况后未及时制止，导致散漫之风蔓延；

3.我们团队对房建等相关专业领域知识了解不足，会议上经常出现与劳务商量的口吻，导致处理现场问题，不能当机立断，做出有效的决策。

2.制度执行

无规矩不成方圆，规范化管理是企业一项艰巨的、需要持续改进的工作，它是企业各项工作正常有效开展的基础，是企业健康有序发展的有力保障。规范化管理同时也是提高工作效率和工作质量，降低业务运作风险的重要管理手段，缺少规范管理的企业其经营管理工作必将一盘散沙。我们项目从开工初，因为经验和时间关系，没有制定详细的管理办法，基本都是中途发现问题，然后总结归纳并在会议上宣布，但是，所有过程中增加的管理办法全部没有归档，后期也就不了了之了。例如，施工日志的编写，现场统计表都没有坚持到底。

反应出的问题和不足：

1.管理条例只停留在口头上，没有纸质化； 2.我们管理人员执行力不够，领导监督松懈；

3.技术人员在现场管理时，往往自由度过大，涉及到人情和经验，对项目制定的制度经常视而不见，随意越过制度管理的红线

3.现场组织

施工项目，虽然最后的成果归属于别人，但是过程中，它是我们的劳动结晶，我们必须保护我们的成果，而现场实际中，以楼梯修补为例，前后修补4次，至今，楼梯依然没有修补好，而且大多数楼梯修补的很难看。底下室的防火门收口工作，在楼栋长没有组织施工的前提且不知情下，工程部长直接安排人工进行施工，打乱楼栋长的施工计划，随后，共计修补四次，最后劳务方面都已经不想派人施工，这样不仅造成工程量那么大，而且现场管理混乱，人员之间的和谐也会被打破。另外，在这个项目施工过程中，很多工作都是甲方催的时候，我们就安排人上，建设单位为什么催我们？

反应出的问题和不足：

1.工作安排中，上级对下级没有足够的信任和交流，楼栋长为所辖区域的第一责任人，如果遇到问题，必须首先询问情况，然后协商工作安排；

2.在成品保护中，我们没有组织进行保护，完全是工人自己对自己的成果保护，效果极差；

3.现场管理工作不够细致，很多能提高管理技术、笼络人心、提高自我的细节方面都被忽略了；

4.建设单位对我们技术、管理、协调能力的不信任，而我们也没有为此做过总结。

4.工序交接

工序交接是不同单位一个工序完成之后一种检查接收进入下一个工序的过程，而现场，我们与防水单位的交接办理得最多，过程中基本上都比较顺利，但是过程中偶尔会出现，本

来计划两天交接，但是因为没有关注天气，导致我们刚刚清理完成的板面，因为下雨原因，导致要重新清理，不经要清理水，还要清理雨水中携带的泥浆，严重的时候，还要负责用水进行冲洗。

反应出的问题和不足：

1.作为施工人员，我们没有关注天气预报的习惯；

5.工作交接

现场因为人员休假或者出差，导致现场不在场人员管理的部位工作进度受阻甚至变得混乱！当某个楼栋长要休假了，想把工作暂时交给别人代理，但是在现场找不到能够接手的人，因为大家对另外的施工区域都不熟，尤其地下室工作，除楼栋长之外的管理人员下去连方向都搞不清楚。因此，楼栋长每次走的时候，会把要处理的问题标在图纸上，把尾项表再清一遍，一并交给要交接工作的人、劳务以及工程部长，但是楼栋长休假来了，发现没有按照楼栋长的施工计划施工。另外，地下室共计换了三个楼栋长，经过三次交接（实际并未交接）包括图纸在内的很多资料，现任楼栋长都没有。

反应出的问题和不足：

1.工作交接流于形式，没有按照要求做好交接，且没有人监督；

2.我们管理人员自觉性低，自己管理的部位，自己最清楚工序和施工重点，个人休假前几天，做好自己不在现场时的工作安排，全部纸质化或在图纸上进行标注，并带领交接人到现场进行交接，这样的交接随手就做了，但是现场实际很少人做。

6.诚信管理

因为前期施工疏忽，造成要在楼板上开洞，在施工之前没跟人家说好，一个洞40元，而人家第一次施工完成，拿到手的钱却只有12.5元，后面几次，楼板开洞，人家感觉到我们是在欺骗人家，后面来就要现钱，不然不来，如果之前谈好，是现钱还是定期付款，有特殊原因马上给人家打电话通知，尊重是相互的，这样一来，叫人家来，起码之间的信任还在，久而久之，个人，甚至公司都会招揽一些忠实的个人或劳务班组。但是，\*\*\*\*类似以上所

说的现象，我们与劳务，劳务与工人之间都时有发生，也是造成\*\*\*\*工期滞后，人员不充足的一个重要原因。

反应出的问题和不足：

1.在施工过程中，没有注重公司诚信，基本以利益为主要驱动； 2.项目在用人的同时，缺少长久打算；

7.机械管理

施工过程中，搅拌机、塔吊、施工电梯等机械全部由劳务负责安排。二次结构抹灰工序中，因为搅拌机破旧，经常需要维修，过程中我方要求昌旭劳务更换搅拌机，劳务方分包人员（老胡）一再推脱，导致进度减慢。塔吊属于大型机械，在使用过程中安全方面和维护方面相对而言比较顺利，主要问题出现在塔吊司机调配上。\*\*\*\*项目中所有的塔吊司机基本上全部是女司机，脾气大，“个性强”，经常不听安排，协调过程中经常与我方管理人员发生争吵，很多时候也发生迟到现象，在5#1#结构施工过程中，工人早晨7:30上班，塔吊司机快9点人才到，导致钢筋模板吊装时间挤在一起。后期没有办法，我方专门安排人员进行安排，每天下班前统计第二天需用塔吊情况，再与劳务协调安排司机人数和到场时间。施工电梯的使用，在后期，各分包陆续开始施工，需要用施工电梯，施工电梯司机除了自家的材料，其他家全部拒拉，甚至公开向其他分包单位要钱，给钱就拉没钱就不拉，前期我方还给予劳务方压力，避免此现象出现，后期因为人员流失，劳务方协调不出新的司机来，不得已，我方也默认了那种行为。导致后期我方用人家电梯也要付钱。

反应出的问题与不足：

1.大型机械管理应该是总承包单位直接负责管理，我们却交给劳务进行管理； 2.机械使用和机械操作人员缺乏管理制度；

3.我们管理人员缺少管理力度，对现场不该出现的情况睁一只眼闭一只眼，存在得过且过心理。

8.全局观念

规模比较大的项目，各分部分项工程同步施工的情况比较多，但是可能其中某项分项工程的完成与否会直接影响到后续工程的施工，进而影响整个施工进度，甚至造成窝工。\*\*\*\*项目，正好是一个有多个分包单位的工程，但是，实际现场工作中，各分包队伍，“各自为政”，自顾自地施工，相互之间缺乏良性沟通，出现问题了才碰面，然后一顿讨论与争吵，完全不能解决问题，整个现场从工序衔接到现场施工都混乱不堪

反应出的问题与不足：

1.作为央企大型企业，我们管理人员缺少大局观。本项目中和其他分包单位不存在竞争关系，但是我们的关系并不好。

9.指令下达

项目指令是相当于军事作战时的军令，影响到项目进程的走向和进度，所以要慎重，尤其是“停工令”。在南屏项目施工中，因为工程款的问题，工人私自停工，造成多次停工，虽然在此项目中，对于催要工程款起到了一定的作用，但是，直接停工的手段，是一种粗暴的管理方式，我方却默许了，幸好没有造成严重后果。而后期，管理中，我方也采用这个种模式进行管理，哪里有质量问题，如果劳务拒绝整改，我们也经常下达停工令，一般，如果发生质量不达标的情况，我们先对施工人员进行技术交底再教育，其次给予经济处罚，再者对施工班组长进行约谈，要求劳务公司撤换施工手艺不达标的施工人员，最终目标是对之前出现的质量问题进行整改，如果涉及到重大安全隐患问题的或者坚决不整改的，才要求停工整改的。

反应出的问题与不足：

1.管理人员经验缺乏，尤其是管理办法欠缺；

10.联系函和罚款单

指令单，联系函和罚款单，归根结底都是工程管理的手段，最后的目标是保证安全，控制质量，推进进度。所以，工程管理中针对分包单位由于施工管理产生的质量问题给予一定 的经济处罚是工程管理不可缺少的一部分。但是针对什么样的质量问题，处于多少金额的处罚，在\*\*\*\*项目中，没有一个统一的标准，完全取决于技术员自己的判断，归根到底还是制度的缺失。而现场给分包单位下达的指令单，没有结合现场其他楼栋的实际情况，各自为政，导致现场工序安排混乱。

反应出的问题和不足：

1.项目管理缺乏详细的管理办法；

11.经验总结与建议

1.会议以周例会为主，每次安排在监理机会和建设单位例会后一天上午或下午上班后一小时，为最好，如果有特殊情况，可以组织召开紧急会议，紧急会议不仅可以由我方发起，劳务和分包也可以申请发起；

2.基本的会议制度：会议必须要求所有现场负责人参加，会议上不允许玩手机和睡觉，如有特殊原因不能到会，必须向我方领导请假。如无故缺会一次，对应班组或者分包给予200元罚款，无故缺会两次，对应班组或者分包给予500元罚款，无故缺会三次，对应班组或者分包给予1000元罚款并与之谈话。无故缺会三次以上，直接辞退；

3.会议上描述的东西，会后项目部组织专人整理成文件，其中包括周施工计划，附每一项处罚计划，下发到每一个与会人员手中，并悬贴于公示栏，内部也要保存好资料，作为最后结算的依据；

4.会议文件中涉及到的工程质量和进度问题，项目部管理人员监督劳务分包执行到位，领导监督管理人员的将管理办法执行到位，其中包括休假离职时的工作交接，而且必须要实事求是；

5.在按照管理制度管理现场的前提下，给与楼栋长足够的权力和信任，建立私人威信从而提升集体威信，现场工作，把楼栋长放到现场负责的前沿，如果遇到问题，必须首先询问情况，然后协商工作安排；

6.对于成品，由我们组织，劳务和工人实施，进行保护，尽量避免后期因为人为破坏造成返工或重复施工；

7.大型机械的管理，除特殊情况，必须收归我项目部严格管理；

8.对所管理的劳务分包下发指令单一定要慎重，联系函内容要清晰明了，罚款单中内容要详细，如果涉及到班组和个人，在罚款单中直接注明；

9.现场管理着眼于细处，且要有大局观，尽量在施工前就杜绝过程中或结束时可能发生不必要情况，例如：

（1）前面提到的防水交接工作，如果遇到将要下雨的情况，哪怕安排人工加班抢工也要在下雨之前将其交出去，不握在自己手里；

（2）安排收门洞，考虑到人的因素和现场情况，以最少的人工和最少的时间完成；（3）安排工作过程中，不能为了提高质量加快进度而牺牲原则（比如现场管理规定，安全规定，个人威信，公司信誉等）；

（4）作为央企大型企业，如果再遇上与\*\*\*\*类似的多分包项目，我们管理人员在管理过程中，尽可能和各家分包单位搞好关系，使项目整体上相对我方有利的方向发展；

施工技术

1.图纸

在图纸会审过程中，因为不熟的原因，导致很多问题没有发现，而现场技术员多为新人，看图纸都是单一的看，结果施工部位完成以后，发现结构图、建筑图、专业图纸上，很多内容对不上，后期对类似失误造成的问题进行整改，花费了大量的人力物力。例如，由于技术员在现场施工时，忽略了排烟图，造成大量的风井洞口忘了预留。以上的问题本该都是总共负责发现并解决的问题，但是都没有解决好。

反应出的问题与不足：

1.我们队伍整体经验缺乏，专业程度不够，而总共不能够进行技术指导； 2.图纸会审应该发现的问题没有发现，遗留到最后花费力气进行整改；

2.施工方案

\*\*\*\*项目建设期间，因为人员经验问题，众多施工方案多为总共直接编写，然后交给技术员安排施工。例如，6#屋面坡度太大，要为保温、盖瓦等施工搭建安全维护措施，为此项目部总共编写了专项方案，交给楼栋长安排搭设，结果导致搭设的围护与方案内容有出入，不能满足安全要求，经多次反复之后，最终符合要求。有的资料模棱两可，对材料的使用率，人数需求，等等问题忽略，最后结算只能凭空想象。

反应出的问题与不足：

1.施工方案由上往下传达，总工的知识范围广，思维全面，传达到技术员层面，技术员往往不能理解透彻，再传达到工人更不能理解透彻，导致专项方案实施不能完全落实；

2.本该技术员完成的工作，却由总共直接代笔了；

3.技术交底

技术交底是施工企业极为重要的一项管理工作,其目的是使参与建筑工程施工的技术人员与工人熟悉和了解所承担的工程项目的特点、设计意图、技术要求、施工工艺及应注意的问题。其次，在发生特定的安全生产事故中，可以有效的规避我方所承担的风险。\*\*\*\*项目建设期间的技术交底，基本上每一个工序都做了技术交底，而我们工作人员交底，一般情况在办公室进行交底，照着把文字读一遍，让工人签字就算结束，偶尔在施工过程中到现场进行现场交底，但是技术交底效果并不明显，工人施工依然按照自己的意愿和经验施工，到了最后，技术交底成了一种推避责任的形式，已经做了技术交底的操作人员，其对施工项目的质量控制点、正规操作流程以及安全意识任然不懂。

反应出的问题与不足：

1.我方技术管理人员没有对技术交底的重要性引起足够的重视，往往把技术交底当作是一份差事，使得技术交底形式化，签字应付差事，更有甚者，会出现代签的情况；

2.技术交底没有结合样板和现场情况进行全面细致的讲述，使操作人员敏锐的抓住工程施工的技术员求；

4.施工样板

施工进入二次结构施工期间，现场在4#东侧做了砌筑、抹灰、构造柱、保温的样板，样板从施工质量到施工工艺完全符合规法要求，但是样板仅仅是样板，最后也流于形式，技术交底从来没有到样板处进行技术交底，指导工人该怎样施工。

反应出的问题与不足：

1.管理人员从来没有正视过样板，从而导致样板的作用被忽略；

5.楼板裂缝

现场处理裂缝，修补16457.9米（每米40元，合计约66万），灌胶3927.6米（每米45元，合计约18万），贴碳纤维325.785平米（每米约200元，合计约6.5万），处理过程中，发现很多楼板都是龟裂，及上下贯通的裂缝，地下室甚至有的是整块整块的碎。负二

层2#3#楼之间裂缝，从南到北，都是贯通的。多处梁发生断裂，2#楼19层楼板，客厅裂缝超过50米。楼上其他部位，单个房间裂缝超过30米的，有8个，超过20米的有44个。

反应出的问题与不足：

1.混凝土养护时间不够，楼板上交完混凝土，马上贴薄膜，之后就再没有人员管理； 2.地下室中间部位，主要因为增加游泳池，导致结构受力不均匀，我们的技术负责人没有对建设单位增设游泳池所造成的结构受力变化作出判断；

3.楼上和地下室部位裂缝较为集中，部分楼板甚至出现类似龟裂的裂缝，主要原因在于脚手架拆除过早或在浇筑混凝土凝固过程中脚手架发生晃动，而我们管理人员对此没有采取措施。

6.漏水问题

1.我们地下室底板是按照有防水要求最小厚度做的，在施工过程中，柔性防水材料选择不当，地下室应该选用卷材，但是建设单位为了节省资金，改用涂料进行防水。因此防水并没有达到图纸和规范要求，导致底板混凝土浇筑时，积水非常严重，而我们并未停止施工，现场有的部位是赶着水浇筑的（而我们现场管理人员把这样的浇筑方法叫做“赶浆法”），导致混凝土中砂浆被冲走或者出现混凝土离析，降低了混凝土强度。地下室从浇筑完成，地面就一直积水，负三层柱子周围出现很多绕柱裂缝，地面上出现很多顺长裂缝，负三层剪力墙上后浇带浇筑完成，底部有一半在漏水，甚至有负二层剪力墙上后浇带浇筑完成，都有底部漏水的；

2.预留后浇带，防护措施做的不到位，导致建渣，泥浆流到后浇带里面，后期浇筑后浇带，没有清理干净，后浇带边缘被泥浆包裹，没有进行踢打导致负三层地面上后浇带浇筑完成，后浇带新旧混净土交接的地方，多处渗水。而竖向后浇带振捣棒没有插到应有深度，导致多处施工缝处出现渗漏，3.负三层以上的后浇带，支模应该用止水螺杆，现场有很多用的是普通螺杆，导致负二到一层后浇带，浇筑完成，丝杆洞漏水，从二次结构施工开始，劳务其他分包因为地下水太多，拒绝施工，而建设单位为应对检查，多次要求我们进行扫水和堵洞，期间因为此问题还罚了我们2万元的文明施工费，最后到整个项目完成，负二层板面上的丝杆洞都没有封堵完；

4.地下室外墙对拉螺杆没有加焊止水环片或焊接不合格，穿过地下室外壁的预埋件没有严格实施防止漏水措施，混凝土浇筑过程中的施工缝，引起的预埋件于混泥土之间的裂缝也是漏水的原因

5.主楼电梯井、电梯集水坑全部在漏水，交给防水的处理，凿开之后，里面的混凝土是松的，没办法处理，钟楼电梯井凿开之后，其中有1cm宽的缝，本应该是一条施工缝们这里之所以称之为缝，是因为已经超出了施工缝宽度界限，而现场出现的这样的缝，我们以“1米3包堵漏王，一个人工的”代价进行了处理，但是并不能保证随着地下水位的变化，缝口会不会开。而剪力墙上的施工缝，在第二次浇筑混凝土之前，要进行凿毛，但是施工现场全部没有进行这一道工序，导致南侧墙体多处施工缝漏水。地下室地坪施工过程中，同样的原因造成地坪开裂严重。

6.3#楼四层，做完回填浇筑完混凝土之后，发现四层电梯井内漏水，原因是四层结构施工缝除混凝土不够严密导致漏水，经过修补，依然在漏水。

7.游泳池北侧管道施工，因地下水太多的原因，建设单位阳朝金要求将混凝土墙体改为砖砌墙体，以达到排水的目的，后期再进行封堵，导致游泳池内一直积水，我们为此，花费了大力气，单独水泵修理的费用每月在2024元左右。

反应出的问题与不足：

1.现场管理人员对部分施工工艺了解不清楚，存在一知半解的现象； 2.混凝土施工，没有按照规范要求进行施工；

3.施工过程中，对建设单位的一些不负责任的变更缺少辨识能力和提出反对意见的技术支持；

7.孔洞预留

空调洞、排气管洞 后期整改过程中发现漏留、留置位置错误（部分卧室4个空调洞、主卧卫生间排气管洞偏低影响后期建设单位吊顶）

8.工序控制

1-4号楼EPS安装，在主体还未封顶且外架未下外墙装饰装修未施工的情况下建设单位的专业分包将4层山墙EPS已经施工安装完成，EPS首先本身就易碎且不承重，明知后续外墙作业未完成有损坏EPS的可能的情况下建设单位无知的安排导致部分EPS有损坏（我部外架砸坏及建设单位专业分包外墙漆吊篮碰坏），后续建设单位明确要求我方全部限期修补完善包括吊篮碰坏部分。

9.经验总结与建议

1.项目总工程师是项目经理部的技术负责人，是对全体工程技术人员进行指导、协调和组织管理的领导人员，并主持工程项目的日常技术工作。项目总工程师不仅要具备技术业务、技术管理、科技开发等工程师的基本能力，更要强调对工程项目及工程技术人员的协调、组织管理的领导能力。总共的主要应该完成以下工作：

（1）对项目的施工技术管理工作全面负责。贯彻执行国家有关技术政策、法规和现行施工技术规范、规程、质量标准以及承包合同要求，并监督实施执行情况；

（2）组织技术人员熟悉合同文件，领会设计意图和掌握具体技术细节，主持设计技术交底和会审签认，对现场情况进行调查核对，如有出入应按规定及时上报监理；

（3）在项目经理主持下，组织编制实施性施工组织设计，施工技术方案，识别和编制关键工序、特殊工序控制清单，并制定关键工序、特殊工序控制计划；

（4）组织编制关键工序、特殊工序专项施工技术方案和工艺措施，并在施工前组织有关技术人员进行全面的施工技术交底，过程中监督执行；

（5）督促指导施工技术人员严格按设计图纸、施工规范和操作规程组织施工，负责技术把关控制；

（6）负责研究解决施工过程中的工程技术难题；

（7）领导试验检测和施工测量工作，负责对试验、测量在施工过程中发生重大技术问题时的决策或报告；

（8）负责技术质量事故的调查与处理以及审核签发变更设计报告；

（9）制定项目技术交流、职工培训、培训计划和主持有关部门开展的攻关活动；（10）主持交竣工技术文件资料的分类、汇总及编制，参加交竣工验收。组织做好施工技术总结，督促技术人员撰写专题论文和施工工法，并负责审核、修改、签认后向上级推荐、申报；

（11）主持对项目技术人员日常工作的检查、指导和考核；

（12）发现无法解决或者没有能力处理好的问题，尤其是技术问题，及时上报公司尽快解决。

2.在开始施工过程中，严格要求施工人员按规范进行施工，施工过程中加强管控，头没起好，施工过程就没法管控，\*\*\*\*项目就在“对劳务人员的管理上，头没起好，导致我们的管理工作无法展开”；

3.在施工过程中，如果有类似的分包单位较多的施工项目中，无论是建设单位提出的不符合图纸要求和规范要求的变更，其他分包单位实施的不符合图纸要求和规范的工序，我们要做好规避责任的措施，比如交接单的签字确认，拍照，录视频等等。

4.在一道工序施工前，技术交底要做到现场和室内两步交底，以保证工序按照要求进行施工，过程中加强控制，像施工方案一类的文件，最好让施工员完成，才能更好的落实；

5.严格要求施工技术人员学习规范要求，施工过程中，严格按照规范（公司如果打算制定或者已有的技术准则）进行施工，只要施工工艺达到技术要求，质量问题就会相应的减少，本项目中裂缝和漏水的情况也不会如此严重；

6.施工过程中积极总结经验，并根据现场实际情况进行描述汇总，上传到公司，供公司技术人员学习借鉴，比如本项目中，建设单位给我们设了很多“坑”，我们都没有发现，而现在回想起来，都是可识别的；

7.工程中，尽量减少表面工作的实施，如果是工程需要的工作，比如本项目中的样板墙，做了，就要他发挥到最大的作用；相比较，迎合建设单位的领导的高频率检查，可以适当的减少；

8.在结构施工过程中，如果二次结构中混凝土结构如果能够同时施工的可以同时施工，比如门浇筑混凝土过程中，如过遇到二次结构和主体结构相差不大，可以一次性施工完成；但是相互影响的工序，一定要分开施工并计划好前后顺序，比如本项目中的eps施工，非常不合理；

9.对于以前项目上组织的学习，因为时间，知识量等众多因素，致使讲课人自己都是“模棱两可”，又怎么能让其他人听得懂。建议我们可以多培训CAD、广联达算量、BIM等，通过直接操作，提高我们自身的个人技能是最快的最有效的；

10.珍惜已有资源，可以让经验丰富的同事多给我们讲解施工中的难题，传授经验，南屏项目中，赵静、王苏新等都是经验非常丰富的，他们的的专业技能都是我们学习的榜样，但是却没有得到充分利用。

10.思考

1.特殊部位施工过程中施工进度和质量，应该注重哪个？ 2.规范的重要性体现在哪里？ 3.施工缝处施工应该注意哪些问题？ 4.遇到有回填层的施工缝应该留在哪里？ 5.止水带（反坎）的应该在什么时候浇筑？

6.中国有句古话“万丈高楼平地起”，其书面意思就是修建高楼，要从基础开始。可见基础的重要性。建设单位为了节省资金，更改基础厚度，我们作为施工方，就立场而言或许应该接受建设单位的决定，但是，就公司长远的发展以及个人责任问题，以后还遇到这样的涉及建筑安全的问题我们应该怎么做？

进度控制

1.现场情况

主体结构施工期间，我们以每栋楼主体结构封顶为节点作为参考安排详细的施工计划，进入二次结构施工，我们就没有了可以作为依据的施工进度计划，施工组织设计中编制的施工进度计划在项目施工中被忽略，现场施工基本上是建设单位要求我们做哪里，我们就安排劳务开始做哪里。而劳务方面，工人配置从来没有跟上，一道工序还没做完，又有新的任务，如果他们把人分开，两边都完不成，我们会罚款，但是任务是肯定完不成的，又不敢跟我们说实际原因，就采取推脱忽悠的措施往后拖。而我们为了完成建设单位下达的工程量，就给劳务下联系函，并携以罚款的方式威胁他们尽快开始做，这样的方式能起到一定的作用，但是效果不明显，往往我们和劳务的关系处于“敌对”关系，导致我们的进度推进一再延迟，整个项目中，除了安排有误之外，进度款对工期的影响最大。

反应出的问题与不足：

1.招投标期间做的工作仅仅是为了拿到项目，对后期的施工没有起到应有的作用； 2.建设单位的施工进度计划就是我们的施工进度计划，我们没有自己的施工进度计划； 3.管理力度和方法欠缺；

2.经验总结与建议

1.施工前，一定要编制自己主要的能对项目起到绝对指导作用的进度计划，上报建设单位审批后，过程中如果建设单位有特殊需要，根据现场情况与建设单位需要做少量修正，切不可大动；

2.详细施工计划主要分为月施工计划和周计划，而周计划的编制，可以模仿建设单位，周例会上由我方编制起草完成的工作计划，然后会议上与劳务方讨论可否完成和会遇到的困难，需要协调和更改的记录在案，会后整理成周施工计划文件，并附带罚款数额，下发至各单位和主要负责人，严格执行；

3.施工进度一旦编制完成，则必须严格执行；

4.在编写施工进度计划时，工程部长汇总整理时，要着眼于全局，尽量避免大范围人工调动和工序调整，如果今后项目中仍然采用楼栋长管理模式，那还要考虑到不同楼栋之间的工序协调；

5.施工过程中，如有特殊情况，酌情进行调整（必须因为建设单位要、工序需要和天气原因，要增加除周计划以外的工程任务，则在保证主要节点的前提下，减少相应的周计划任务），施工人员在安排工作时要养成关注天气预报的习惯；

6.考虑到本项目的实际情况，施工进度计划控制，还要考虑材料供应、资金控制、人员控制、机械配置，采取奖罚并存的管理方法以达到更好的进度控制目的。

质量管理

1.混凝土

除上一章中提到的楼板裂缝和漏水问题，混凝中的问题还包括：窗台压顶和门洞过梁里面不放钢筋，或者赛砖代替垫块经常发生，混凝土振捣不到位或者漏振，导致蜂窝麻面较多，表面开裂现象较多。

2.砌筑

本项目中，灰缝不饱满，瞎缝、通缝，平整度不符合要求，植筋间距太大、植筋深度不够，马牙槎错位、间距太大等问题，贯穿于整个项目，我方经常为此下联系函要求整改，甚至下发罚款单，但是一直没有得到改善。

3.抹灰

因为喂水时间和数量不满足规范要求和沙子含泥量大导致的空鼓，因为沙子中含有小石头导致的墙面有一个个小丁且不光滑，因为灰网因该采用钢丝网而采用纤维网导致的返工和开裂，因为疏于管理而导致的阴阳角纤维网漏网严重的抹灰问题，也贯穿于整个工程。

4.屋面瓦

坡屋面盖瓦过程中，施工方案中编写的内容和实际情况并不相符，当初没有铝制天沟，就采用平瓦拱的那一部分。在施工过程中，发现已有的班组不符合要求，当时班组又不好找，所以就凑合着一直干完，而过程中，建设单位提的问题我们理解不了，也导致无法解决，最后建设单位先工亲自操作，才让我们明白，原来是脊瓦下面的灰不够饱满，侧面收面不够立体。最后施工结束，5#楼裙楼西侧屋面下面4层瓦滑落，导致返工；6#主楼东侧和北侧，屋面瓦大面积滑落，幸好发生在晚上，否则后果不堪设想。经分析，主要原因是设计上缺陷，防水保护层本来和防水层连接就不牢靠，而瓦的所有重量全部承受在防水保护层上，导致了

脱落，最后为了解决此问题，其他还没盖瓦的屋顶，在做防水保护层前，屋檐处先进行植筋然后浇筑混凝土反坎，已经完成的屋面，也经过返工，才解决了此问题。

5.地下室水篦子

地下室排水沟为50厘米宽，根据现场需要，水篦子需要60里面宽的，但是画图纸的过程中，我们技术员没有考虑到承重，直接采用了30\*60，安装过程，钢筋排布较为密集的方向被排布到顺沟的方向，第一批装完之后，发现很多水篦子被车压烂，才发现水篦子承重不够，且布筋方向不正确，但是也无法更改，最后只能采用60\*60的水篦子，而原来装的水篦子虽然没有全面更换，但是留下了隐患。

反应出的问题与不足：

1.总共对材料和技术的管控不到位；

6.楼板中的预埋件

地下室楼板以及主楼楼上上出现的裂缝，部分裂缝完全平行于梁或者垂直于梁，在水电和消防单位施工过程中，我们发现，裂缝的走向和报警器走向完全重合，分析原因在于楼板中间预埋线管，降低了混凝土整体性，导致出现裂缝。

反应出的问题与不足：

1.在楼板中间预埋线管，是否符合规范要求，由于线管布设，不属于我方施工范围，所以我方施工人员，从上到下，从来没有把它考虑到混过凝土施工工艺中；

2.现场质量管控，都是楼栋长自己负责自己区域的质量问题，缺少专业的质量员；

7.经验总结与建议

1.质量员是总共的左膀右臂，是除了总共之外最重要的技术负责人，而我们现场都是楼栋长自己负责自己区域的质量问题，公司没有配备专业的质量员管控质量问题，公司现在缺少专职质量员，为了满足需要，公司可以组织进行内部培训，或者鼓励员工进行取证考试，保证现场质量员能够按要求完成：

（1）根据国家法令、规范和各项技术管理制度，对技术准备、技术交底、材料检验、施工操作和隐蔽工程等重要环节，进行监督检查；

（2）参与施工方案、技术措施的讨论与质量要求的制定，并督促贯彻执行；

（3）及时检査施工操作原材料、成品及半成品的质量证明和设计要求，发现问题，及时纠正；

（4）参加隐检、预检、样板鉴定、结构验收、施工预验收、验收并签证记录，提供质量资料，负责分项、分部工程质量核定，积累资料，并对分项工程的任务书签证质量等参加检查。处理工程质量事故，督促对重大质量事故的处理；

（5）参加上级和本项目的定期、不定期质量检查活动。掌握工程质量情况，定期进行分析，及时向上级汇报。建立质量台账，并定期填写质量报表及分项工程质量评定情况月报表、单位工程质量评定表、质量事故表。

以上质量管理过程中，形成的资料全部留在资料员处进行留备。

2.加强规范（技术准则）在施工的执行效率，着眼于细处，只要施工工艺达到技术要求，质量问题就会相应的减少，也会避免返工和重复施工，比如天沟里面防水保护砂浆，必须先甩浆，然后抹灰；

3.质量管理主要做好事前交底，事中控制，事后检查，比如主楼砌筑。完成一层之后，必须要我们管理去检查，检查通过之后方可算完成，否则此处工程量不予算入节点工程款当中；

4.成品保护也是保证质量的一个重要措施，我们应该注重并有组织的进行； 5.为了保证施工质量，所以在施工班组的选择上要宁缺毋滥；

6.施工过程中一定要注重过程中管控，而且要有预见性，对于图纸的问题，要多和建设单位沟通，找到最恰当的方法解决，并要求建设单位确认签字，避免后期返工。

材料管理

施工材料是房建施工项目工程的质量保障，对施工材料的管理直接关系到施工企业的管理水平，规范施工材料的管理能够节约大量工程成本，并提高工程施工质量。而在\*\*\*\*项目中，施工过程中也反应出材料管理人员素质不高，管理方法比较传统，导致材料管理水平低下，管理效果差，造成施工现场混乱或材料大量浪费。

1.砂夹石

地下室回填所用砂夹石，楼栋长上报采购计划，经工程部长、总工程师、项目经理签字确认后，交给材料员，由材料员组织走审批流程并反馈合同签订情况。砂夹石到场后，由工程部相关技术人员从接受到使用全权负责，之后把收据交给材料员留底，过程中发现计划数量与现场实际用量相差2/3，抽查中，发现单车运输实际重量与收据上数字对应不上，而且砂夹石质量反应出含泥量较大的问题。

反应出的问题与不足：

1.计算过程中没有考虑到砂夹石松散状态下和压实状态下的体积比，导致计划用量和实际用量形成较大差距;2.项目部领导审批签字过程中没有对材料进行核算；

3.材料到场以后，材料员没有和技术人员进行很好的沟通和分工，导致材料质量控制过于松懈；

4.大批量材料运输过程控制无人监管，给了材料商空子。

2.铜丝

根据我方“屋顶挂瓦”施工方案，屋檐两排瓦需用铜丝把瓦固定在钢筋上，因此，提报铜丝采购计划24捆，后续施工实际用了12捆。

反应出的问题与不足：

1.技术员对施工方案熟悉程度不够，导致对材料需求计算误差大；

3.落地灰

现场二次结构施工期间，砂浆直接落到地面，与地面垃圾混合在一起，无法使用，在随后垃圾清理过程中，落地灰与垃圾一起被收走，施工期间，项目部制定过落地灰管理办法，执行15天之后，就没有执行下去。

反应出的问题与不足：

1.材料使用过程中造成浪费，管理力度不够，楼栋长执行力不强； 2.施工前缺乏预见性，对施工中可能遇到的问题没有进行及时的措施。

4.水泥管理

1-6#二次结构施工期间，以楼栋为单位搭建了水泥防护棚，以楼栋需求进行运输水泥，项目后期，楼洞内再不需要大批量水泥，水泥无处堆放便随意堆放，导致水泥被别家挪用或偷用，我们自己却经常没有水泥可用。地下室施工期间，4#负一层堆积40包水泥，一直无人问津，后期因为现场水泥不够用，需要用的时候发现已经全部硬化，现场没有做防潮设施，经查，现场没有人知道是谁在什么时间把水泥堆到那里做什么用？

反应出的问题与不足：

1.现场对材料管理太过松懈，无专人管理； 2.材料员与技术员之间缺少交接过程； 3.现场没有自己固定的库房。

5.pvc管

Pvc管在南屏项目中，我们用得并不多，但是也有用，每一次都是明天要用，今天才跟材料员提报材料计划。

反应出的问题与不足：

1.材料员缺乏预见性，对公司材料审批流程不够清晰。

6.钢筋调配

因为南屏项目采用东西区管理模式，施工过程中，东区早于西区进行施工，工程中后期，东区主体结构基本完成，西区1、2、5#正在进行主体结构施工，钢筋不够用，而东区剩余钢筋放在那里生锈，却没有组织调配优先使用旧钢筋。

反应出的问题与不足：

1.现场缺乏统一的材料调配人员；

7.砖

二次结构施工期间，铺装单位、防水单位同时施工，现场场地及其拥挤，砌筑用砖堆放区域太小，不能一次性大批量储存，现场偶尔出现无砖可用砖厂也没有砖导致停工的现象。有时候砖场拉来的砖尺寸或者形状不能满足规范要求，但是建设单位对工期要求太紧，没有办法等待新砖出场，只能凑合着用，给施工质量造成影响。

反应出的问题与不足：

1.材料供应厂家单一，没有竞争性，导致材料供应的及时性无法保证，质量控制难度增大。

8.材料审批

地下室排水沟用的水篦子，从2024年6月10日上报计划，到9月8日水篦子才到场。反应出的问题与不足：

1.公司审批流程效率太低，有些流程完全是重复的，却不得不走。

9.经验总结与建议

1.技术人员对现场材料的使用要有预见性，结合公司审批流程，一般没有合同的材料，至少需要提前1个月进行材料计划申报，有合同的材料，至少需要提前15天进行材料计划申报；

2.材料计划申报过程。楼栋长提了计划之后，纸质档表格一式两份，（如需分批次入场，要在计划表上注明）先由经营部确认是否是合同中的施工内容所要用材料并签字确认，再工程部长签字时应该进行第二次核算，并确认各项要求符合规范要求，确保正确性之后再由总工签字（必要时要进行第三次核算），再交由项目经理签字，最后再交由材料员签字收表，提报材料计划，走公司流程，材料申报表材料员和提计划的技术员人手一份；

3.材料到场以后，由材料员签收，并与提计划的技术员一起检查质量是否符合要求，核对数量是否满足计划数量，如果都符合要求，然由材料员办理交接手续交给技术员；

4.技术员接收材料之后，安排存放地点和使用方法，材料员进行监督是否合理使用，使用过程中有没有浪费，并形成文件资料；

5.现场需要的零散材料，在施工初期，由材料员和工程部长负责统计，统一购买，每次使用，需要使用人员在材料人员签字认领；

6.现场有条件，要建立自己的库房，如果没有条件，可采用活动板房或者集装箱做库房，由材料员负责管理；

7.公司采用的材料审批系统效率太低，建议采用更高效率的系统；

8.像是水泥砂子等最好和供货商签合同的时候对于不能按时到货影响工期等事项要有明确表示。

10.思考

1.技术员在施工过程中预见性要求？

2.本项目中，保温和门窗单位自己控制材料，劳务没有参与到材料控制中来，给现场材料管控增加了不少负担，在以后的项目中，是否可以考虑，现场所有的工程材料，由我方确定供应商，由劳务和分包按需求提计划叫材料，我方按照图纸和一定比例损耗进行收方，材料多出我方收方的量，由劳务和分包负责，如果劳务和分包参与管理，节省出来的材料，我方可与劳务或分包按比例分成。

分包管理

总包与分包之间本质上是平等的地位，但项目管理是一个高度系统的整体，两者之间有明确的分工和责任范围，总包单位需要建立总包单位的权威地位，以便使分包单位做出与总包单位或其他分包单位协调一致的努力。在项目管理过程中，总包技术员多数是通过安排分包管理人员来进行项目施工的具体工作，我们与劳务管理人员有一个和谐的关系对于工作的推进是积极有利的。但是这样的管理模式同样埋下了一些种子，比如遇到人情意外经历利益相关的问题，就开始不再融洽了。

1.劳务现场情况

1.劳务分包管理人员责任心严重缺失（周光平，陈亮，邓杰等），部分管理者独权专政（枭雄），完全不配合施工总承包方的工作，对工作随意侥幸，态度懈怠，遇到问题推脱逃避，我部态度及实际措施不明确；

2.项目部规定例会劳务分包更是当儿戏，想不来就不来，想迟到就迟到，我部制订了所谓的“惩罚措施”，但未见有改善效果，之后不了了之；

3.劳务分包现场负责人时常缺勤，对现场具体情况不闻不问，未获得我部项目生产经理的批准擅自离开施工现场长时间缺勤，我部无任何态度及实际措施；

4.整个施工现场劳务分包（昌旭劳务、劲实保温）的总体情况一直未达到我部要求，现场管理长期处于失控状态，我部没有明确态度及实际措施；

5.对于施工现场工序，劳务管理人员不配合我部的施工要求，私自偷工，具体施工工序大打折扣，不服从我方管理，导致施工质量差，按领导要求开的书面罚款单劳务分包已经习以为常，根本不当回事，我部也不曾重视；

6.长期以来，劳务分包一直作业人员不足，管理混乱，进度、质量、安全出现严重问题，得过且过，不作为，作为总包未采取实际解决措施；

反应出的问题与不足：

1.对分包管理工作思想上认识不够，本来就缺少相关管理制度，已有的种规章制度又得不到落实，妄图靠“人治”实施管理；

2.劳务分包管理仍限于对劳务分包方主要管理人员指令式管理，而忽视了对整个劳务分包队伍全员的监管。管理行为粗放，精细化管理停留在书面或口头上，导致执行力欠缺，出现“以包代管、包而不管”的局面；

3.管理职能的片面化，没认识到分包管理在整个施工管理过程中的重要性，一味追求进度和成本管理，从而忽视了劳务分包管理这一重要环节，从而造成更大经济付出；

4.劳务用工不规范，根据现场实际来看，大部分劳务分包管理只注重与分包方合同的订立，对合同文件落实情况监控不到位，出现农民工不签订劳务合同就进场作业、农民工流动随意等情况，导致一系列拖欠农民工工资、违法用工、事故索赔等纠纷。

2.分包管理情况

反应出的问题与不足：

1.分包主体安全责任不落实，尤其昌旭劳务公司内部管理责任不清不顺，管理杂乱无序，对自有班组无管控措施、作业人员随意来去，完全依靠项目部推动管理，主观能动性不强且部分管理人员安全意识淡薄、对项目管理有着不同程度抵触、消极情绪；主要的原因就是层层转包、以包代管、包而不管的情况所导致。但是，分包安全的好坏，完全取决于总包，总包应充当领导角色，帮助分包自主管理，不能让分包拍胸脯保证、拍大腿后悔，所以，项目各部门必须对分包高标准、严要求、常态化。

2.各分包未与作业人员签订劳动合同、购买保险、岗前体检、未建立安全管理制度等安全生产法和安全生产管理条例及规定未落实，分包单位主体安全责任较大违法行为较多。

3.经验总结与建议

1.在签订劳务合同之前，需要对分包商进行考核，从合格分包管理人员资格证书要求、分包资质审查、分包合同签订、备案、协议内容等严格审查及监管，要求分包商具有较强的施工管理水平，从而选择合格的分包单位，我们公司现在刚进入西南市场没几年，资源匮乏，选择余地少，公司应该开拓更多的资源，为后期项目做好准备；

2.项目中应该多找几家劳务分包进场，有对比才会有进步。例如，男拚首座项目部，总建筑面积20万㎡，那么我们至少应该找4家劳务，使每家劳务工程量不能够超过5万㎡，如果是实力非常雄厚的劳务公司，可以提高其工程量，但是一个项目至少有两家实力相当的劳务公司，在多几家劳务的情况下，我们有更多的选择余地；

2.签订分包合同时，同时签订现场管理办法，主要包括现场管理要求和罚款制度，指明现场要怎么管理，在现场管理中和质量管理中，什么情况应该处罚，如何处罚，并归档成文件，双方认可签字盖章确认，之后根据制度，对现场分包单位进行考核，不符合要求的个人和单位进行教育或者辞退，即以制度管理为主人治为辅的管理模式，以共赢为目标；

3.现场管理办法中的例会制度，由我方下发施工日志，要求各分包主要管理人员全部参加，参加人员必须带正规笔记本认真记录。周例会上，先是劳务分包单位负责人作为主要发言人汇报上周工作完成情况，并提出需要我方帮助解决的问题，之后我方在进行解决问题，再做总结和发布本周计划；对于分包单位有事不能参加的应通过有效方式至少提前一天通知总包方，对于无故迟到、缺席的，给相应单位记过一次，罚款500元。对于特殊情况无法参加人员的需向总包项目经理提交纸质假条；

4.劳务分包方面管理人员节假日需要离开项目部，必须向我方管理人员以纸质形式说明情况（包括请假和离职），并做好工作交接，否则给相应单位记过一次，罚款500元，如果某单位记过次数超过两次，则要求该单位进行整顿，记过超过三次，相关人员进行辞退，超过五次，整个单位退出现场；

5.节前放假，劳务分包必须与我方提前一星期向我方汇报放假时间和时长，并安排好值班表；

6.每周周例会前，各单位必须向我方汇报现场人数，以方便我们与上周现场人数进行对比，并编排下周施工计划；

7.对于只需要一时的技工，我方要提前计划并要求劳务寻找；

8.对于施工现场出现的质量问题或者安全隐患，我部进行了质量整改单或者工程联系函或者罚款单等书面提醒后，昌旭劳务迟迟不整改；对于现场建设单位安排的紧急的工序劳务班组一直没人处理等类似问题我部可以另请班组整改，所产生的费用从分包工程款中双倍扣除。

9.针对劳务的文化层次和本项目分包管理的情况来讲，可以考虑在以后的项目中，增加一项职能：服务职能。作为大型国有企业，立足于长远考虑，应该对劳务分包队伍提供后勤保障服务、技术服务。最简单如技术交底，必须要求分包单位负责直接负责此项工序的管理人员参加。

10.所有的处罚或者规定要落到实处，不能只停留在书面或者口条，要严格执行，要有一个施工总承包该有的态度、认真、严谨甚至所谓“架势、姿态”应该有。

4.思考

1.公司有没有必要培养能够长期合作的劳务团队？

建设单位和监理

1.建设单位面

1.分包单位多，缺少统一管理或管理不到位：一个项目有多个分包单位属正常，没有问题，关键在于缺乏管理和管理不到位。由于我方只承包了主体、二次结构及门窗，而其他的像水电、防水、安装、消防及通风等是甲方直接私自分包给其他单位，导致了其他分包不受我方管辖，再加上甲方监理疏于管理，结果就是“各自为政”，自顾自地施工，相互之间缺乏良性沟通，出现问题了才碰面，然后一顿讨论与争吵，整个现场从工序衔接到现场施工都混乱不堪。江均集团董事长黄小江任人唯亲，建设单位驻现场办公室领导无法指挥，导致现场更加混乱；

2.游泳池北侧管道施工，因地下水太多的原因，建设单位阳朝金要求将混凝土墙体改为砖砌墙体，以达到排水的目的，后期再进行封堵，导致游泳池内一直积水，我们为此，花费了大力气。但是建设单位杨超精并不承认和承担这个责任，中途产生的费用和人工全部由我方承担了；

3.1-4号楼EPS安装，在主体还未封顶且外架未下外墙装饰装修未施工的情况下建设单位的专业分包将4层山墙EPS已经施工安装完成，EPS首先本身就易碎且不承重，明知后续外墙作业未完成有损坏EPS的可能的情况下建设单位无知的安排导致部分EPS有损坏（我部外架砸坏及建设单位专业分包外墙漆吊篮碰坏），后续建设单位明确要求我方全部限期修补完善包括吊篮碰坏部分；

4.6#楼5层屋面变形缝前期已经按监理、建设单位、设计签字盖章确认的技术核定单施工完成，建设单位无理要求说不符合规范规定需拆除重来，（前期我方做了3m长的样品验收合格），我方并没有任何拒绝态度也未办工程签证，最终给昌旭劳务以签人工的形式重新施工，最终花费大量人工且浪费大量材料（材料是提前预制好的）；

5.在分户验收以前，按建设单位要求楼层地坪剔打清理全部完成、楼梯踏步全部完成且通知监理（钱勇）检查验收合格，但到了后期电梯前室装修及室内防水好多垃圾全部堆在楼层包括地面灰浆（30-40mm厚），建设单位无理要求我们全部重新清理，最后分楼层清理基

本上百分之90全是建设单位自己分包垃圾却让我们清理了9层（24-屋面层），这种严重不合理的要求我们没有任何态度，坦然接受了。甚至已经施工完成的楼梯踏步被其他分包破坏严重，我方并没有任何态度，自己花人工及材料重新施工整改至少三次。

6.4#楼正式电梯由于图纸问题（台菱和三菱不符），三菱电梯要求有搁机梁，台菱电梯没有，当时我方施工三菱电梯搁机梁时与建设单位沟通台菱电梯搁机梁一块施工，建设单位拒绝意思照图纸施工，但到了后期（施工电梯和塔吊全部拆完，正式电梯未投入使用），建设单位无理要求完善4#楼搁机梁浇筑，这种严重不合理的要求我方没有任何态度，最终给昌旭劳务以签人工的形式施工。

7.对于后期的集中交房，作为施工单位，我们直接参与到交房的过程中的。我们交房的对象是建设单位，最终交给建设单位应该是建设单位的责任，但是为了“讨好”建设单位，我们依然在交房工作中，扮演了一个很好的配角，建设单位对于我们的产品建设单位提出的问题建设单位反馈到我们这里的，这的我部积极处理了，但是最后工程款依然没有付给我们。

反应出的问题与不足：

1.面对建设单位的无理要求，我们项目部没有足够的态度保护自己的利益；

2.监理方面

本项目中，建立的存在感不是很强，除了签字基本没有起到多大的作用，究其原因是因为江均方面的强势和现场监理软弱，到了后期，建立完全沦为建设单位的“傀儡”。但是作为施工方，在现场与监理关系处理的并不理想，监理是施工现场的重要人物，一般都是施工方“巴结”的重要对象，民建又不同于宝钢等国家重点项目，但是我们项目部从上到下，都表现出了一副把监理可以忽略的姿态，如果万一后期我方与建设单位发生官司行为，我们这样的行为已经将监理推向了建设单位边；

反应出的问题与不足：

1.我们公司在由钢结构转型至民建，但是领导的思维转变还不够； 2.我们对“民建项目的专有文化”了解不够；

3.经验总结与建议

1.叫监理或者建设单位上现场检查或者说做交接，尽量多的拍照，而且把人物拍到里面，必要时要进行录音或者拍摄视频，作为和项目竣工资料同等重要的资料保存；

2.在施工过程中，除了领导之外，我们通过烟酒文化或者其他要和建设单位的其他分包建立一些“私人关系”，促进项目整体发展对我方有利；

3.对“民建项目的专有文化”，有必要向较成熟的单位取经，融合到西南分公司团队里，促进我们公司尽快的转型；

4.在保证建筑安全的前提下，自我利益至上，做好保护自我权益的准备；

5.对于回复建设单位的工程联系函组织语言也要严谨，有一次看见一张回复单上写着“...工序我部无法承担”我个人觉得有歧义，“无法承担”可以理解为这个工序是该我们做，但是条件不成熟，责任在我们，若后期万一打官司用到这个工程联系函就有可能出问题，所以对于建设单位及监理的一定要慎重、严谨、注重细节。

4.思考

1.在以后的3P项目中，遇到的人都是政府人员，我们交往过程中应该注意什么问题？

安全文明施工

近年来建筑施工现场安全事故频发，不管是支模脚手架倒塌还是施工升降机坠落，均造成重大人员伤亡，给国家和企业带来巨大的经济损失。虽然我们国家在强化安全管理，落实企业安全主体责任，推进安全生产 标准化的各项工作中，已经形成了比较全面和比较细致的管理规范和操作流程，但是在现场管理中还存在着不是违规操作、违规指挥现象各种安全隐患突出甚至是安全事故，其主要原因，管理人员和操作工人安全意识不强，安全教育培训不到位占很大因素。所以在项目施工时，对操作工以及管理人员进行积极的安全教育培训以增强安全意识是很有必要的。

1.安全教育情况

\*\*\*\*现场教育情况：2024年10月25日至2024年12月30日累计教育作业人员1816人，累计教育197场次； 2024年2月16日至2024年12月20日累计安全教育1926人，累计教育232场次。现场施工高峰期500-600人作业。分包安全教育工作流于形式。施工交底后期走过场，流于形式。

反应出的问题与不足：

1.施工人员不稳定，流动性太大，对安全管理工作带来了困难；

2.分包安全三级教育一是搞形式、走过场，施教者随便讲几句，个别受教人代签字了事；二是教育内容空泛，针对性差；

3.三技术交底不及时到位、走过场，将资料交给安全员或作业班组签字了事。

2.安全检查情况

南屏项目开展周检、专检、月检等安全大检查共计168次（其中周检 86 次、专项检查 59 次、月检 23次），共计发现问题 1732 项，整改 1685 项 未整改47项（随工程进度自然消失）。

反应出的问题与不足：

1.体系运行基本正常，但两级安全执行体系配合度较差，分包单位负责人一味抓进度，对隐患的整改不够重视，各区域负责人故意推脱、找理由、隐患整改没达到预期安全要求，习惯性违章作业较多，任由安全隐患随着工程进度自然消失，文明标化创建意识差，虽然做了很多工作但与标准化相差甚远；

2.施工临时用电失控，电缆电箱设置未按方案进行实施，两级电工虽说持证上岗但不专业，对TN-S系统及三级配电要求几乎不理解不执行，业务水平不高，导致用电源头控制上存在较大隐患；主要表现在现场自制的电箱配置不符合规范要求，无分路刀闸、无熔断器、无接线端子、末级漏开漏电电流动作大于30MA；大型灯具、机械设备外壳不设PE线不做重复接地、一闸多接、临时电缆敷设无防护、所谓的三级箱内安置17个插孔共用一个漏电保护器等问题，尤其是昌旭公司用电现场基本失控，触电事故发生概率极大，非常让人担忧；

3.脚手架搭设不规范，现场搭设的悬挑式6处、落地式5处、附着式脚手架6处普遍存在无拉结点、剪刀撑未随架体同步、歩距跨距超出规范及方案要求、钢管搭设的卸料平台与外架连接、外架始终未与作业面同步、支模架歪曲不直、外架上无隔离、无防护栏杆等问题，附着式脚手架使用过程中存在很多安全问题，附着式脚手架失稳坍塌、人员高处坠落事故发生概率较大。建议以后的项目工程中采用悬挑脚手架，这样可以减少临边防护不到的安全隐患又能提高工程进度的效果；

4.大型机械设备管理不到位，本施工现场7台塔吊，6台施工升降机使用、保养责任不落实，多次检查塔吊标节螺丝松动、其中有一台塔吊最高附着以上标节检查发现28颗螺栓松动，违规使用双头插销，基础常年积水、限位短接、失效，违章超起、超载，塔吊日保养不到位。施工升降机防坠器失效、限位失灵、主标节缺油等严重问题无法立即解决，一方面反映出司机责任不落实、也反映出各方面管理很不到位，6#楼出现过塔机险些倾覆险肇事故，全国机械设备事故不少，是由于人的不安全行为和物的不安全状态所导致的。

因而为确保施工现场机械设备的安全运行，遏制事故蔓延，必须从管理上着手，从源头上抓起。大型机械应由总包管理，从合同开始，制定一系列的管理制度、办法，约束设备租赁单位服务态度；

5.临边洞口防护措施简陋滞后未按工具式制定，采用脚手架管搭设的防护栏杆实用性差，搭了拆、拆了搭，直接影响下的道工序，费工费时，达不到安全防护的效果，根据以往项目施工事故证明，临边孔洞不防事故难防，但就这显而易见的安全隐患，各级人员重视度不高，设施简陋且滞后，安全管控难度较大，很难防范事故。

3.文明施工情况

\*\*\*\*现场文明施工情况，搅拌机周围一直是要垫东西才能通过，只要一下雨，整个现场积水严重，每个搅拌机周围都要在楼板上钻洞，污泥排到下一层，然后再采用人工将其运走，浪费了材料而且花费人工。另外，劳务方面的模板、钢管、木方，在主体结构结束以后，大量堆积在现场，严重影响现场文明施工。反应出的问题与不足：

1.文明施工未按照《中国中冶施工现场安全文明标准化手册》实施，首先是自我要求不高，怕花钱、花了钱未做好，没有文明施工全面规划，永临结合，做到了算了，各级人员对现场执行标化施工理解不到位，思想、观念陈旧，只有在施工过程中，用标准化的安全文明施工来要求每项作业，提高施工的管理水平，才能促进工程质量，保证安全生产；

2.项目创建标化工地相差甚远；无总体规划，现场材料堆放杂乱，道路栏杆被随意拆卸，防护棚不能完全覆盖施工机具、火灾隐患较大、消防安全管控不到位，现场通道不畅、基本无路可行、建筑垃圾未及时清理，形成好几个小山坡、道路凹凸不平等等，以后项目施工前必须制定标化标准守则并严格执行中冶集团、二十冶标化方案和根据行业标准《建筑施工安全检查标准》（JGJ59-99）检查，才能提升企业品质；

4.经验总结与建议

1.首抓标化建设，严格执行《中国中冶施工现场安全文明标准化手册》实施，设置门禁系统或指纹打卡进出，及时掌握人员及考勤状态；

2.抓安全检查，完善管理制度，健全安保体系；为工程项目保驾护航；

3.抓安全教育，推进分包安全主体管理，帮助分包提高安全意识和安全管理水平，要想真正控制和减少事故隐患发生，必须从根本上改善分包单位的安全生产条件，规范分包单位安全生产行为，明确和落实分包单位的安全生产责任；对典型安全生产违章行为及时曝光，加强学习，狠抓违章治理，增强所有人员安全生产制度观念和自我保护意识，形成人人重视安全、关注安全、防范事故的良好氛围；

4.抓分包单位将自己的安全生产管理责任制度层层落实，并在和总包单位沟通后制定适合本项目施工的相关教育制度、安全技术交底制度、检查制度、奖罚制等各项安全制度，明确各层安全管理考核目标，严格要求员工不能只凭主观感觉估计是否有危险，一切行为必须照章办事，养成尊章守纪的良好的劳动习惯；

5.组织员工开展安全生产政策法规、安全文化、安全技术、安全管理和安全技能等系统安全培训，增强全员的安全意识和素质，特别是是要提高农民工的安全意识，把建筑安全政策法规与安全行为准则化为人们的自觉行为规范，从而降低和减少事故隐患的发生率；

6.集团公司要求今后的项目安全环保部根据系统安全生产责任，梳理各系统排查内容，形成项目部系统隐患排查报表及考核，发各部门。

7.项目上应用门禁系统，因为只有持卡人刷卡才能够进入工地，主要有以下好处：（1）可以阻止非施工人员进入现场，降低安全隐患；

（2）通过每天的刷卡记录，对现场人员进行考勤（包括分包和项目部管理人员），时刻了解现场人数变化动态，从而管控施工进度；

（3）一般给分包的项目费用，都是按工程量进行结算，通过门禁系统的统计，我们可以进行费用分析，了解分包方面的资金情况，控制进度款拨付。

资料管理

1.图纸

地下室施工期间，先后由许燕兵交给黄灿管理，后再转交给韩麟，中间都未做过详细工作交接，导致中途图纸丢失，且找不到责任人，施工结束，建设单位说有的部位未完成，而我方说完成了，作比较之后发现，原来是两份图纸不是同一个版本。随后我方寻找最新图纸没有找到，找建设单位核实图纸是否下发给我们，核实过程中又发现，建设单位那边图纸领取人签字是伍成丹，但是笔迹和以往不一样，经询问本人，伍本人确实不知情。

反应出的问题与不足：

1.人员调离职或调换岗位之后，工作交接流于形式，甚至根本就没有做工作交接； 2.资料管理制度不够严格；

3.我方相关管理制度和责任人没有和建设单位及监理进行沟通协调。

2.会议内容

建设单位组织的周例会，人员到场比例高，会后会议内容会整理成文件并下发，为到场会严格执行那个罚款制度，而我方与劳务分包的会议同建设单位的组织的周例会形成鲜明对比，后期因为受到教训，开始整理成文件并下发，但是效果并不明显，而现在想要找到所有文件的纸质资料想必已经不可能；

反应出的问题与不足：

1.现场管理力度太低，造成工作效率低下； 2.现场只重视经济资料，其他资料重视程度不够；

3.会议上的一些临时规定没有形成文件和永久性规定，导致例如落地灰管理，进度控制都没有执行下去；

3.竣工资料

\*\*\*\*资料管理同样分为东西区进行管理，现场工作基本结束，工作重心转移到资料上面的时候，原本该有资料员完成的工作，一部分堆积到工程部成员身上，因为竣工资料主要负责人个人原因，补资料基本由新员工完成，给新员工增加了巨大的工作量。而最后整理资料时发现，已经做完的部分资料不见了，要求我们补做，然后我们几个人天天加班做资料，做的差不多了，然后告诉我们资料找到了，在宿舍放着，我们还没来的高兴，又告诉我们，已经找到的资料原本东区应该完成的资料，部分没有按照要求做，大部分是复印的，要求重做，就这样来来回回我们坐着抄了一个月的资料，每天加班，而加班费从来没有。

反应出的问题与不足：

1.竣工资料起初没有专人负责，同样没有做好交接； 2.工程部人员工作压力太大；

3.项目成员之间并不和谐，领导没有起到应有的协调作用。

4.现场统计表

现场统计表可以说是我们项目的一个亮点，对最后的竣工结算和补资料起到了很大的作用，但是美中不足的是2024年3月份之前没有做，2024年8月份，因为人员调整，再没有专人监管，也没有坚持下去。

反应出的问题与不足： 1.现场多数人员缺乏自觉性。

5.经验总结与建议

1.公司应尽快制定出项目资料管理办法，最好形成外部资料和内部资料管理体系。一般项目资料，已经营签证为例，1#楼需要办理签证，那顾强一定是第一责任人，起草初稿，整理图像资料，然后交给经营部进行核算，以上工作完成之后，由顾强负责找监理和建设单位相关负责人签字，完成以后，除了给建立和业主的备份资料，本份签证资料（包括文档和图

纸，图片等所有文件）我们项目部，至少留备三份，原稿交由经营部保管，其他资料员处必须留置一份，顾强处留置一份；

2.现场所有管理人员定期把手头资料交给资料员，资料员除了管理好日常与其他单位的资料往来，同时定期要对项目上所有成员手中的资料进行索要，然后归档整理，具体包括：

（1）图片资料，除了和其他资料配套的图片资料，其他资料以一周为周期，并以人员划分，索要归档；

（2）视频、录音资料，项目上，一般视频资料比较少，可以单独整理，也可以和图片一起整理；

（3）会议记录在前面现场管理中已经描述过，由技术人员负责整理成文档，最后保存到资料员处；

（4）浇筑令、工序交接单、技术交底、签证资料、技术核定单、质量检查记录、安全检查记录、设计变更、罚款记录等，办理完成之后，除了给经营部留备结算资料以外，全部马上交给资料员整理归档；

（5）施工方案、合同文件，资料员处必须留置备份文件，以备查询；

（6）写完的施工日志交由资料员统一管理，现场统计表由资料员统计汇总，然后以一周为周期，给工程部长一份统计人工从而控制进度，给经营部一份作为结算资料，同时资料员处留备一份；

（7）图纸完全由资料员和建设单位进行沟通领取，然后统一交给总共分配，施工过程中，如有特殊情况，业主将图纸直接给某个人，接手之后，必须到资料员处做记录。图纸业主方一般都是给三份，但是显然是不够的，我们项目部必须保证，经营部一套，总共处一套，技术员出一套，资料员处一套，劳务分包两套；

以上所有的资料，资料员处和经营部的资料，除电子档之外，如果有人借阅，必须登记在册，尤其是资料员与其他单位之间的资料来往，登记更要详细；

3.从项目开始，便分配好工作内容，每项工作专人负责，人员调离值时，领导必须要求并监督做好工作交接；

4.竣工资料管理个编制，从项目开始就开始着手，由资料员负责分配任务和主管，和其他作为内部资料留备的资料分开，而内部资料也不能松懈，以防止工程结束后的需要；

5.因为资料管理涉及到各个部门和人员，所以资料的管理首先要严格，其次管理人员要心思缜密，责任心强，态度好，本项目中的资料员要么工作态度不好，要么交际态度不好。

**第三篇：“六路三桥”项目-完工总结**

项目完工总结

阜阳经济技术开发区“六路三桥”工程是我公司中标施工，本项目于2024年11月23日进驻现场组建项目部，于2024年12月25日正式开工，于2024年12月底全面完工。期间，公司本着“诚信服务，质量兴业”的宗旨，以“努力打造精品工程、安全工程、不留遗憾、精心组织、科学管理、信守合同”的施工管理理念，严格遵守《建筑法》、《建设工程质量管理条例》、《建设工程安全生产管理条例》等国家法律法规，认真执行工程施工技术操作规程、工程施工质量控制与验收规范及省、市发布的有关工程施工与质量控制文件。在业主、质监站、安监站、监理、设计、勘察及公司的大力支持、协助和指导下，经过现场施工作业人员的不懈努力，现已圆满完成合同内所有施工任务。

一、工程概况

本项目阜阳经济技术开发区汽贸物流园新韩路（经八路）、经六路、裕安路、长安街、纬六路、新阳大道、阜颍河污水管网道路及附属工程施工位于安徽省阜阳市经济技术开发区，该项目主要招标内容：新韩路道路全长约4469米、经六路道路全长约728米、长安街道路全长约490米、裕安路道路全长约920米、纬六路道路全长约544米、新阳大道道路全长约762米、阜颍河污水管网设计管长约1340米。新韩路阜颖河桥采用2X14M、华桥沟桥采用2X16M；长安街华桥沟桥路采用6X20M梁板桥。

二、本工程主要工程量：

本次新韩路道路呈东西走向，西起裕安路（桩号K-0-035），东至阜颖路（桩号K4+434.552），道路全长4469.552米。裕安路至东环路段道路红线宽度60.0米，东环路至阜颖路段道路红线宽度50.0米。道路沿线跨越华桥沟、阜颖河共需建桥梁两座。

本次经六路道路呈南北走向，南起长安街以南（桩号K-0-163.668），北至滨河路（桩号K0+565），道路全长728.668米。该道路红线宽度40.0米。

本次裕安路道路呈南北走向，北起南屏路（桩号K0+030），南至新韩路（桩号K0+950.508），道路全长920.508米。该道路红线宽度40.0米。

本次长安街道路呈东西走向，西起华桥西路（桩号K0+001.005），东至东环路（桩号K0+491.407），道路全长490.402米。该道路红线宽度40.0米。

本次纬六路道路呈南北走向，北起经三路（桩号K0+006），南至经四路（桩号K0+550），道路全长544米。该道路红线宽度25.0米。本次新阳大道道路呈东西走向，西起东清河桥（桩号K0+100），东至南屏路（桩号K0+862.467），道路全长762.467米。该道路红线宽度60.0米。

三、参建单位

1、建设单位：阜阳经济建设投资有限公司

2、设计单位：阜阳市城乡规划设计研究院

3、监理单位：安徽省志成建设工程咨询有限责任公司

4、质量监督：阜阳市建设工程质量安全监督站经开区分站

5、施工单位：安徽水利开发股份有限公司

四、施工情况

（一）、施工准备

我公司接到中标通知书后，即着手开始施工前的准备工作，并把本项目列为公司2024-2024重点工程，定位起点高，要确保阜阳市“精品工程”，争创“颍州杯”。

根据公司指示，施工准备工作主要有以下几方面：

1、组建项目部、管理人员到位到岗、落实分工、明确职责。

2、认真复核水准点、道路中心线坐标、复测原地面标高；熟悉施工图纸、领会设计意图；向各班组做好施工技术交底工作。

3、组织有关技术人员，编制实施性的施工组织设计和各专项施工方案，来指导工程施工，确保工期的控制和工程总体质量的保证。

4、进一步健全施工现场质量安全保证体系，明确工程材料报验程序，落实施工工序三检制度的具体要求。

5、召集项目所有施工管理人员和一线作业人员，认真学习建筑工程有关安全生产法律、法规以及工程施工技术操作规程、规范及工程施工质量控制与验收标准等等内容。使工友们在具体的施工操作中时刻不忘“安全在心中，质量在手中”的施工理念。

6、按市建委要求申请安装了建设工程施工现场在线监测系统，接受政府部门的监督。

7、组织工程材料进场，并对原材料进行见证取样送检（复试）。

（二）、道路施工

会同监理、建设单位对原地面高程复测，清表后的路床进行碾压。路基分层填筑分层压实。水泥稳定碎石混合料采用拌和机拌和，机械摊铺，振动式压路机碾压，湿润养护。侧平石根据平面位置和顶面标高排砌。沥青混凝土面层施工，按合同要求采购原材料，开工前向监理工程师提交沥青配合比，沥青集料分级堆放，分仓管理，粗集料经反击式破碎加工，大型拌合楼拌和，大吨位自卸车运到现场，摊铺机摊铺，双钢轮压路机初压，胶轮压路机复压。

（三）、桥梁桩基施工

桥梁桩采用回旋钻机成孔，商品混凝土灌注；重点把握成孔工艺和水下砼灌注的质量。

（四）、承台、台帽施工

采用机械开挖，按要求截去多余桩头，对桩的质量进行低应变检测。施工时钢筋绑扎、模板支设及砼的浇筑均按设计及技术规范实施。

（五）、桥梁上部结构施工

后张法梁板采用场外预制，汽吊安装。

（六）、给排水、弱电管道施工

按合同要求采购原材料、成品、半成品、构配件。管道采用机械开挖沟槽，人工修整，人工配合下管安装，对称均匀分层回填。

五、过程质量控制

在整个施工过程中，我们严格按照设计图纸及工程施工规范施 工，坚持做好每道工序的自查和复查工作，充分落实“三检制度”。隐蔽工程隐蔽前经过监理方的验收、签认后，方可进入下一道工序。在下达施工任务前，先对班组成员进行认真的施工技术交底，使每位作业人员都能够掌握所从事工种的基本技能，协调好各工序之间的交叉作业，互创施工条件，避免相互仿害，从而使工程质量和安全都得到有效的保证。

在工程实施过程中，难免会出现施工图纸或地质报告与现场实际情况有出入。当碰到这类问题，我们会及时把情况反馈给设计方（或勘测方），如涉及比较大的费用变更，设计方本着严谨、负责的工作态度，都会到现场核查、求证，然后变更设计图纸（方案），我方在征得建设单位、监理方同意、认可并签证后，再付诸实施。总之，我们切实做到各项施工内容和每一道工序都符合设计和规范要求。

六、过程安全控制

对施工企业而言，安全是效益的保证。施工中我们针对各项工序、工艺制定出有针对性的安全操作规程，对危险性较大的分部分项工程，都会编制可操作性的安全专项施工方案，并按规定程序审批后实施，从而避免了盲目施工所带来的各种危害。

明确各级管理人员的安全职责，对安全生产实施一票否决制。定期召开工地安全例会，利用民工学校经常性组织民工学习安全生产知识，讲解安全操作技能，各项工序作业前均先进行安全技术交底，并执行双方签字，从而提高作业人员的安全意识和自我保护能力。会同监理方定期开展安全生产大检查，在检查中一旦发现安全隐患，即时 落实整改，同时指派项目安全员对整改情况进行跟踪。如发现整改不力者，必对当事人给予经济处罚。

总之各项安全措施及政策法令都会行之有效的贯彻于整个施工过程，努力做到标准化、规范化、制度化管理。本项目历经几度春秋，遭遇过酷暑、台风、暴雨、大雪、严寒等各类季节性灾害天气的考验，都未发生任何安全事故。

七、过程进度控制

本项目从开工到全面完工，历时将近二年。原计划工期荡然无存。主要原因是道路红线范围内政策处理滞后，施工任务一直处在不饱和状态，基本上是政策处理完成一段，就施工一段，致使工期拖延超过计划工期的二倍多。尽管如此，我方仍信守合同，认真履行合同条款规定的各项义务和职责，赢得较好的社会声誉，在工程满意度调查中，也得到监理、业主单位的认同。

施工过程中根据总工期要求编制总进度计划，根据总计划编制节点计划及单体工程总计划。根据总计划、节点计划、单体工程总计划及现场实际施工情况编制月计划，根据月计划及实际进度情况编制周计划以保障总计划。

八、工程质量自评情况

1、在施工过程中，我项目部严格按公司要求对进场材料和工程质量把关，并会同监理、甲方现场代表对各隐蔽工程和进场材料进行了随机检查，合格后才进行隐蔽工程施工。该工程通过建设、监理、施工方的共同努力现已施工完毕，未违反强制性标准的规定。该工程 水泥、钢材、砂、碎石均有合格证及抽检报告，各种材料均有合格证。各项隐蔽资料均符合要求，并签字齐全。检验批、分项、分部工程达到合格标准，观感评定达到合格。单位工程根椐验评标准评定为合格。

2、我项目部于2024年12月进场，现场施工条件复杂，材料、安全、质量各关口严格控制，无任何质量、安全事故。各工序节点按甲方、监理要求严格控制，并严格执行及报验程序。在现场施工条件极为复杂的情况下，在甲方、监理的支持下现已按设计及甲方要求顺利完工。本工程质量符合设计要求及施工验收规范的规定，质量控制资料齐全，安全功能资料完整，工程质量观感质量评定为好，满足验评标准，工程质量自评等级“合格”。

安徽水利开发股份有限公司

阜阳经济技术开发区“六路三桥”施工项目部

2024年5月28日

**第四篇：花椒种植项目完工总结**

葛岭街道2024花椒种植

施工总结

葛岭街道办事处2024花椒推广种植项目，于2024年7月启动实施，2024年12月全面完成该项目工程建设任务，现将该项目工程建设情况总结如下：

一、项目基本情况

安家村位于葛岭街道东部，距葛岭集镇约15公里，国土面积10平方公里，耕地905亩，基本农田300亩。辖9个村民组，共有203户口890人，其中：贫困户106户413人，民政兜底11户23人，贫困发生率47%。有丰富的煤矿资源；有红豆杉、银杏等二类保护树种；有野生天麻、灵芝等20多种贵重天然药材；境内有天然溶洞、原始森林，猴、五步蛇、野猪、穿山甲等动物。经济产业主要是生态养殖、水果种植，目前农民人均收入2500元。该项目投入财政扶贫资金29.2万元，由安家村级集体经济专业合作社实施，完成种植面积387.85亩。

二、主要做法

（一）、严格把关

一是严格按照扶贫项目要求，规范设计，采购和管理。二是把好育种资质关，严格按实施方案要求选择育种企业。

（二）实行全面监督

一是要求相关人员对苗木质量进行监督。二是我站人员工作中随叫随到，不定期进行监督检查，保证了苗木的质量。

三、存在问题

在项目设计的时候，没有多次的对实地进行考察，没有与当地的村民进行沟通，对于实际需要种植的数量掌握不准确，对于这样的问题，以后在设计项目的时候应多次的进行实地考察，多与当地村民沟通，了解他们的真实想法。

四、以后工作思路及目标

对项目实施过程中出现的各种问题，及时整改，一定要保证项目落实到贫困户家中，并且严格按照实施方案来施工，争取在以后的项目中少出现问题，做到让群众满意、领导放心。

大屯县葛岭街道办事处 2024年12月19日

**第五篇：完工项目经验交流**

一经理部绿地领海陈明旺

钢材属于项目的主要材料,所以项目的验收及劳务工人使用环节极为重要,先必须要确定进场的质量与数量,后要控制现场劳务工人的使用量杜绝浪费情况。而且还要控制进场的数量并保证现场使用情况，针对现场多余且用不上的钢材，尽早调拨为公司节约现金流。材料是属于“高危”工作，需要项目上的管理人员同时参与才能规避风险。材料员则需要认真做好各种材料的进货检验，验收材料与计划单上的名称，规格及型号，数量是否相符，外观是否完好无损。若发现不合理的材料可进行退货。现场管理方面则需要项目所有人员与劳务管理人员共同来管理。

经过领海项目的学习与锻炼，最大的收获莫过于在敬业精神、思想境界、还是自身的业务水平、工作能力上都得到了很大的进步，也激励我在工作中不断的前进与完善。而且心态还最重要，因为心态决定状态，状态决定成败！对公司要有责任心，对工作要有恒心，对同事要有热心，对自己更要有信心，相信在日后的时间里我会不断进步不断积累不断学习不断沉淀，使自己成为一名优秀的员工。

一经理部绿地·正大戴亚鹏

建议：在基地建立木方二次循环利用工厂，为企业开源节流。周转料具是我项目管理的重点加难点，60%以上经历都应放在料具管理上，首先甲方原因导致工期延后时间较长，租赁成本费用增加，租赁周转料具因其价值高，项目结构特殊性进场量大，四面开阔易丢失，周转料具严控点，进出场验收每一根必须点数并且量尺寸并记录在案，使用时按计划区段发放使用，并要求计划人提供计算书，原则上不得随意交叉使用，我项目未形成施工流水且结构层高不符，所以一个区段使用完成需要组织及时退场，避免积压损耗，及时拆、及时整理、及时退场、损坏回收、维修保养再次投入使用也是管理上容易忽视的漏洞，缺螺丝缺盖板的极其容易损耗和丢失。目前的劳务分包和项目其他非材料管理人员出发点不同，材料成本意识不强烈，亏了、丢了不是我家的，跟我的影响关系不大，施工现场的每一项材料和物质都是可以用价值货币来衡量的，小到一颗螺丝钉都值几分钱，少量投入回收再次利用可以是节约成本的一种体现。

建议：公司（经理部）组织材料工突击队对所有项目进行需要性补给。

向管理要效益，是我们整个项目管理团队存在的重要意义，材料管理更不是靠某个人，某个制度就能达到管理目标的，靠的是集体的力量、努力和智慧共同为目标而前进。这个项目不是我的一个成功的项目，但是是我最努力去奔向成功的项目。最后在今后的工作中，我会更加严谨自己，务实笃行，以更高的工作热情迎接新的挑战，完善自己，为能成为一名优秀的员工而继续奋斗，为公司的壮大发展尽自己最大的努力。

一经理部曲江国际大厦王宏新

项目材料管理工作面广、量大、环节多。如果在某一环节出现一个小的问题，都有可能对后面的工作产生很大的影响。因此我们一定要做好以下几个方面：

1、建立一套完善的材料管理制度。除了严格执行公司和经理部下发的管理制度意外，项目可根据自身的情况，制定一份适合自己更加细化的项目材料管理制度，并按照此制度所规定的要求严格去实施。

2、加强材料的计划管理。项目材料计划是对项目施工所需材料的预测、部署和安排。故所提计划的准确与否直接影响着后期的现场施工。钢筋计划和模板、木方计划必须上报经理部领导进行审批。进场材料数量严格控制在计划范围内。

3、把握好进场材料的验收工作。材料进场后，严格执行公司和经理部的四方验收制度，验收单的签字必须齐全、手续完备，做到验收环节万无一失。不合格材料要退货处理，严禁进场使用。建立、健全材料的领用制度，杜绝材料的铺张浪费。

4、加强周转材料管理，提高利用率。周转材料价值高、用量大、使用周期长。对周转材料的管理一定要细心、仔细，做好相关台帐的记录工作。根据项目现场的实际情况，控制好周转材料的进场量和使用时间，及时进及时退，避免产生不必要的成本。要做好对劳务队的管理。督促劳务队及时清理现场的材料，分类堆码整齐。监督劳务队的材料使用情况，杜绝浪费的发生。对做的好的进行奖励，对做的差的进行处罚。

曲江国际大厦项目现已完工，虽然达到了预期的管理目标，但离公司要求还比较远。这就要求我们在今后的材料管理中一定要更加的严格要求自己，提高自己的管理水平。对材料管理工作要更加的细致。为项目和公司创造更好的效益

一经理部绿地·智海梁海浪

钢管、扣件进场管理：严格按照计划进场，没有提计划的材料坚决不予进场，材料验收，严格执行五方验收，钢管长度用卷尺检测，壁厚用游标卡尺检测，扣件进场做扭力试验，对于现场验收不合格的坚决退场，钢管进场要求工长、材料主管、材料员、劳务材料员四方清点数量，以实际清点数量为收货数。要求供货方严格按照合同要求提供合格产品，如果供货方不配合我方及时整改，予以终止合同处理。

大钢模进场管理：严格按照技术部门要求，分批分次进场，对于每批每次进场钢模，与技术部门提供的图纸核对，对于与图纸不符的部分，与技术部门核对以后，予以退场，钢模进场要求材料组长、材料员、工长、技术员、劳务队材料员参加验收，对每一块大钢模尺寸严格按照图纸验收，材料壁厚用游标卡尺进行验收，与图纸尺寸不符的，坚决予以退场，耽误工期的，予以索赔。

小钢模进场管理：严格按照计划进场，没有提计划的材料坚决不予进场，材料验收，严格执行五方验收，小钢模尺寸用卷尺检测，钢板厚度用游标卡尺检测，对于现场验收不合格的坚决退场，小钢模进场要求工长、材料主管、材料员、劳务材料员四方清点数量，以实际清点数量为收货数。要求供货方严格按照合同要求提供合格产品，如果供货方不配合我方及时整改，予以终止合同处理。周转材料及时整理，分类堆码，对于有损坏的现场组织专业人员及时进行维修，对于不用的周转料具及时退场，材料退场必须要求材料组长、材料员、工长、劳务队材料员参加，对于损坏的，不能使用的周转料具按合同要求，超过规定的损耗部分，提前与供货商协商赔偿。

建议公司在合同签订过程中，将材料管理纳入分包合同，在合同中明确，对于损耗超过一定比例的部分，劳务队必须承担相应的经济赔偿责任，尤其在周转架料部分特别注明；建议公司对分包劳务队负责人进行材料成本意识的培训，对周转料具的管理要求劳务队负责人对劳务队自己的材料员进行材料成本意识的宣贯；建议公司对项目实行强制性的材料工人员配备，这样做有益于对零星周转材料的回收，节约项目成本，尤其是在多个劳务队同时进场施工的时候。二经理部华南城五金机电交易中心俞梦龙

开工以来项目材料组把钢材管理作为重点进行管控，在验收上采用二头点数，点完数后当场打开其中一捆螺纹钢复核数量，确认数量后按理论重量计算；项目自配电子称，线材用电子磅抽查，并和供方提供的出库磅单对比，重量在千分之三之内为合理磅差，超出合理范围时以我方数据为结算依据，项目对线材抽查比率接近100%。鉴于项目单体多，进场批次多，按照要求对钢筋进行取样会产生大量的费用，项目材料组积极与甲方监理沟通，每种钢筋按照进场重量每60吨取一组，不按照材质每批次都要取样，因此为项目节约了一定成本。

架料管理是我项目材料管理中的一个难题，由于本项目周长2024米，多处没有围墙，并且处于3个村庄围绕中，因此被盗风险极大。2024年项目架料的管理的重点是退场和回收的管理。

首先是退场时间的控制，材料组根据项目计划在BC区主体封顶后，与一线的工长沟通，及时地将一部分A区不需要的架料退还给租赁站。把材料归还进行合理拆分，减少后期归还压力及租赁费。项目外架多。材料组根据外架拆除时间进行安排，拆除当日对扣件进行回收；第二天要求劳务队对6米钢管进行装车退料，同时对短钢管进行分类堆码；第三天要求这个外架所有钢管归还完毕。有效地减少架料丢失的风险。

料具退场管理方面材料负责人、主管工长、收料员、劳务队材料员四方验收。劳务队指定的材料员必须参加验收并签字，明确其对架料的保管义务。现场验收完毕及时进行了账务记录。每月15日前对租赁站进行单月结算。同时与劳务每月20日与作业队进行对账手续双方签字认可。在现场施工工程中的损耗进行书面记录并拍照存底。对于技术上要求损耗的及时进行签字认可。在2024年9月经过项目细心盘点后确认因正常损耗已不能归还出来的部分架料及时赔偿，堵绝了此部分架料又产生租赁费。

项目组织职工夜间进行巡逻，项目班子带班管理人员参与巡逻，2人一组排班巡逻。可以减少架料因偷盗而损失。

其它材料都是按照公司制度进行验收管理。无质量问题、数量问题。

由于单体较多，甲方工期要求紧，造成项目周转材料投入量大周期短。也造成材料组在周转材料管理的一些不足。为保证现场工期要求，我们放松了对现场模板木枋管控，造成模板木枋损耗过高。还有在室外施工过程中，分包单位没有保护我方材料的意识，造成了一些材料的损坏，处罚力度不够。分包单位使用我方周转性材料，没有明确约定。在公司提出提高总包管理水平的要求下，我们应该提前对分包公司进行要求并在分包公司进场时签署材料管理协议。

2024年努力做到以下几点：⒈加强周转性材料的登记管理，提高周转性材料的利用率。⒉严格要求自己，不断提高自身的业务水平。⒊控制好项目成本，认真领会精细化管理的理念。⒋提前做好下个项目的材料策划，为下个项目打下一个敦实的基础。二经理部雨润冷库陈才

一、材料进场验收管理：

1、材料进场前，检查材料外观、尺寸、数量，如钢材、保温板、涂料、水泥等材料，后通知监理、甲方、劳务方做好验收，更重要是签字画押，为部分材料的膨胀报量提供最原始资料；甲供材进场时严格质量和数量把关，做到进场验收签字齐全。

2、进场材料严格按照公司签字制度：即现场工长、项目材料负责人、项目材料员、劳务队材料员共同验收签字；其中劳务队材料员必须提供材料员委托书（盖公章）一份。

二、项目辅材采购情况

项目辅材的采购价格严格按照公司辅材采购限价表执行，限价表上没有价格的，项目结合市场询价来判断价格的高低，然后审核价格的合理性。

三、项目材料调拨、库存情况

项目在2024年初材料包括管理人员已进入退场阶段，租赁材料2024年末已全部退场完毕，现场拆下的零星材料大部分调拨至其它项目，库房存放部分损坏的配电箱，项目木枋、模板调拨至星雨华府项目。

四、租赁材料结算模式及优势

冷库区租赁材料管理相对果蔬要轻松许多，即周转租赁材料采用钢化料具整体大包租赁形式，结算方式以满堂架搭设面积（建筑面积）结算；项目的优势有：

1、租赁材料发生的丢失、偷盗、正常损耗均由租赁站自身承担；

2、租赁方自行安排保卫人员看管现场的租赁材料；

3、项目收集进场租赁材料单据并做台账，对进场数量、时间进行控制和协调 ；

4、以雨润冷库项目为例：最高峰时钢管进场量为3400吨，扣件为50多万套，加上丝杆、山型卡数量较多，采用大包形式后工作量相对少很多。

五、项目在材料管理中的难点及建议

1、难点

⑴如遇甲方或其它客观原因影响工期时，超期产生租赁费用的风险较大；

⑵进场单据存在虚报成分，租赁方以超过合同约定供应数量为借口，拖延供货或是不再供货；

⑶如拆除外架时，整栋楼的结束工期是以刚开始拆除的日期为准，还是以拆除一半或是全部拆除完毕的日期为准，由于整栋楼架体拆除 有一个月甚至更长的周期时，租赁方则提出索赔；

⑷损坏的钢化料具是否属于劳务队野蛮施工造成，或是造成损坏的损耗率不好区分；赔偿责任不明确。

2、建议

⑴租赁材料如是整体租赁模式，则应把其他项目根据经验提出的相关合理建议和问题在合同中明确；尽力细化合同，制定出有利于项目的合同条款。

⑵项目上可否适当配备几个小工，每天对现场材料做收集整理、小材料收库等工作。

二经理部沣渭启航佳苑刘树

通过这些年对材料的管理，我认为作为一个材料管理员应该做到以下几个步骤：

第一步，对材料的分类管理。首先将材料进行分类，经常使用的材料堆放在一起，每种材料按名称、规格、数量做好标识，做到一目了然，需要使用时可以方便取用。

第二步，对工具进行分项管理。把贵重的和一般的工具放在不同的工具箱里存放，对使用过的工具定期做好维护和保养，对于损坏的工具要进行标识说明，以便在取用时可以节省不必要的麻烦。第三步，在材料进场前，根据材料用料计划和现场的平面布臵及进场的道路提前做好存放场的准备。

第四步，材料验收及保管：材料验收及退料时、坚决要做到四方验收四方签字制度。

第五步，大宗材料管理（钢筋、模板、木枋、周转架料）进场时，分各栋楼号进行有规划合理的分类堆码整齐然后加以标识。材料在进场过程中一定要严格的按照要求进行把关，在施工过程严格要求劳务队合理使用。

二经理部陕煤西重熊平

一、项目材料管理概况

材料管理工作在工程成本中占有60%的比重，如何加强与搞好材料管理工作，提高企业的经济效益，是企业管理中的一项重要任务。材料管理工作面广，量大，环节多，性质复杂多变，极易发生问题。

我们工作的主要内容有以下几个大项：

首先，做好进场材料的保管工作，减少损失和浪费，防止流失。根据各类材料的特点，采取有效的保管措施，建立健全保管制度。

其次，材料管理过程中严把收发材料关，认真做好各种材料的进货检验，验收材料与发料单上的名称，规格及型号，数量是否相符，外观是否完好无损。

最后，加强周转材料管理，提高利用率。陕煤项目架料使用量不大，周期短，但是项目建筑使用面积较广，多家施工单位同步交叉进行作业，周边环境恶劣无围墙遮挡，偷盗现场严重，保卫力量薄弱。项目在保证施工生产的前提下，减少占用，加速周转，延长寿命，防止损坏，将周转材料转包给劳务，及时做到随拆，随收，随清理，随保养。对丢失或保护不善给予照价赔偿与罚款。加强材料的入库，盘存，发放，退库，回收等工作。很坦白的说，从事材料工作这么多年，经过数个工地，在每个工地上面对的材料都大同小异，工作内容都基本相同，管理方法都如出一辙。

目前，项目已处于装修尾声阶段，对于装修材料的进场，项目严格按照公司要求，由项目经理（书记）、材料负责人、材料员、工长、劳务材料员等人共同参与验收，确保材料的数量与质量。对于材料的退场，项目严格执行相关制度，进行退场材料清点时至少有材料员、工长、劳务材料员在场，各方达成一致意见时方可确认退场数量。项目大部分采用的是旧模板、木方进行施工，所进新材料较少，大大节约了项目采购成本。截止目前已全部退完外租材料。

二、对材料管理的几点建议

第一，面对现在这个信息化的社会，上网十分方便，我们材料部门现在也有了一个网上平台，在这个平台上是否可以公布各个项目的主要材料库存量，可周转材料的规格及数量，这样可以方便项目之间的材料周转，提高材料利用率。同时，平台上随时更新当前主材，如钢筋、零星材料的当前价位，以便各项目根据当前价格适量进货，防止因市场变动造成公司利益受损。

第二，作为材料员，我们不仅仅将自己定位为工地施工的配合者，好菜还需好料，而我们就是这个送料人，我们也可能成为工程的引导者。当前社会日新月异，建筑工程中的各种新工艺，新材料不断更新，我们需要不断了解施工过程中使用的各种新材料。可能一个新材料的使用，可以简化工序，缩短工期的作用，继而提高公司效益。第三，是否加强培训工长业务知识与综合管理素质。公司目前非常注重计划管理，计划的失误从而会给公司带来严重的经济效益。工长对于材料计划意识不足，只知道怎么把工程干完，不考虑成本，不考虑现场是否可以周转的材料，往往忽视了对材料投入的成本效益。如果说“只知道花钱而不知道怎么挣钱，那我们接工程的目的是什么呢？”

第四，公司能否将周转材料转包劳务，劳务对材料的节约意识不足，认为材料不是自己家的东西，反正都是公司的，和自己没有什么直接关系，往往有些这种愚钝的想法，现场文明施工很难管理。以上提出的想法并不是异想天开，而是有的放失，当前形势是我们单位材料管理队伍中高素质人才不断增加，这些同志掌握着丰富的科学文化知识和先进的思想，我们要充分发掘其潜力和能动性，做到人尽其才，物尽其用。

二经理部肿瘤医院何文辉

项目建筑面积不大，但由于离二环近很多材料只能晚上进，工地又只有一个材料员。通过自身的不懈努力，克服种种困难在工作中取得了一定成绩，但也存在诸多的不足。由于材料管理工作面广、量大、环节多性质复杂多变，我总结了以下管理经验：

1、严格材料进场验收制度。严格执行材料进场四方验收制度，做好试验并建立台帐，2、加强材料计划管理。它是直接供料、控制用料的依据，是项目材料计划中的重要环节，所以要求全面、及时、准确。

3、加强周转材料管理，提高利用率。周转材料价值高、用量大、使用期长，对周转材料管理的要求是在保证施工的前题下，减少占用，加速周转，延长寿命，防止损坏。及时做到随拆、随收、随清理、随修理、随保养，包干到人，堆放整齐，通过各种管理措施，最大限度为公司节约成本。

二经理部黄陵电厂安应华

1.要坚定不移的贯彻执行公司，经理部下发的材料方面各项管理规章制度，同时在此基础上，要思索出一些新的切实可行的项目管理方法。

2.加强项目材料人员的专业素质学习

3.周转架料，模板，木枋方面还应加大管理力度。4.加强现场周转架料的浪费记录。

5.零星材料方面要与经理部材料科积极沟通，制定一套更加完善，可行的管理方案 6.项目材料硬件方面完善的同时，还应加强软件方面的完善，项目的材料资料还应更加规范，合理，精益求精。

新疆经理部电力项目

电力项目在2024年初就进入到了装饰装修阶段，合同内的工作大的方面主要是吸声墙、环氧地面施工和砌体封堵等，工程主要装修工作是由分包的装饰单位来进行。因此，项目材料工作的重点有两个，一是项目前期可周转材料的清理调拨，二是作为总包单位对分包单位材料的进出场进行严格把关。

作为收尾项目，积极的将闲臵材料进行清点调拨是工作中的重点，这样做不仅可以节约租赁费用降低项目成本，还可以在很大程度上避免材料丢失造成更大的浪费。年初，项目材料清理重点就是帐上剩余的约XX吨钢管和XX万多套扣件，其次是可周转使用的材料的调拨，如：制式防护栏杆、配电箱、电梯井防护门等。因为分包单位众多，为避免周转材料的和他们混淆导致丢失，我们每天都要在现场进行巡查，发现闲臵不用的可周转材料就及时的清理回项目临时搭设的料园，进行调拨或者拉回公司料场。租赁的钢管扣件清理到指定场地后应及时通知租赁站派车退还，不能等着等积累多后再归还，因为我们是收尾项目每次清理的数量都不大，并且现场人多手杂，很容易发生清理好的钢管又被分包队伍拿走使用的情况，所以没有必要因为节约点运费导致更大的损失，在以后的工作中，我们也要将眼光放长远，综合考虑问题，不能做捡了芝麻丢了西瓜的事。在装饰装修阶段，分包单位进出场的材料非常多，作为总包单位的材料部门，我们不能抱有“那是分包的材料，和我没多大关系”这种想法而靠边站。我们要提升自己的高度，站在总包的位臵上对分包单位材料的进场进行质量把关和场地的协调。在装饰分包单位进场时，我们绘制了一张现场平面布臵图，上面规划了各分包的材料堆场。场地交由他们使用，同时负责该区域的文明施工。对于材料的质量，我们也要适时的进行抽检，特别是大量使用的石材、地砖等，需要检验报告的必须让他们随车送达。有些材料和设备我们虽然不熟悉，但是可以采取旁站的方式和分包单位的材料员一起进行抽查，也能起到一定的积极作用，让材料供应商心理上不敢弄虚作假，同时也尽到总包单位的在质量控制上的责任。

分包单位的工具设备进场，我们严格进场登记制度，进场时必须通知我方进行清点备案，否则出门时不给开据出门证。分包单位众多，容易发生偷拿别人工具设备的情况，在进场时就登记能减少这种情况的发生，也是作为总包材料管理部门的责任，特别是对于钢管扣件及活动脚手架等周转材料，我们要求分包进场时必须通知我方一起进行清点，我们会索要送货单的复印件做成台帐，在出场时控制分包的出场总量，避免对方将损耗转嫁给我方或别的分包单位。

总包管理是公司发展的趋势，材料管理是总包管理中一项很重要工作。电力项目是一个典型的总承包管理项目，在这一年里，我们从材料管理方面很好的践行了总包管理和总包服务宗旨，为以后参与更多的总承包工程的建设积累了经验。

新疆经理部特变电工

甲供材的验收以及入库情况：特变电工项目钢筋，水泥、防水卷材等主要以甲供为主，在验收过程中加强甲供材料管理，控制降低材料成本，在甲供材料采购的过程中一定要按总公司材料采购流程规范材料，避免暗箱操作、违规操作，做到“程序合规、过程透明、监督到位、降低成本的原则进行材料招标采购。加强进场材料入库、出库管理，保管好确认单、验收单、出库单等资料。加强施工现场材料和库存材料的管理，实行材料库存定期盘点制度，做到进、消、存材料账目数量清楚，每个月及时与财务核帐，做到帐、物相符”。力求甲供材料做到：计划有单据。进场有验收记录、消耗有依据。库存有收据、成本有数据。

新疆经理部特警项目王蒲京

建议 1.料具管理。建议经理部对于劳务分包合同能否像料具租赁合同一样，与劳务共同承担料具损耗风险，以促进提高劳务队的管理水品。2.木材管理。建议项目部采用钢模与木模相结合的办法同时由经理部购进一批10mm\*10mm方钢加固木枋使用。对于二次结构劳务分包使用模板、木枋时应以调拨的形式卖给他们，以促进提高劳务队的管理水平。3.保安管理。建议经理部长期招聘一批责任心强的保安队伍以确保项目财产的安全性。

4.后勤管理。建议经理部集中定做一批质量好，安全性高的高架床。避免项目劳务人员随意拿钢管、模板搭设床、座椅等。

新疆经理部统计局

统计局项目为单体高层，地下部分与地上标准层结构，满堂架尺寸为各种规格无法通用，地下部分结束后加紧退还钢管，紧接着进场彼岸准曾三层备用材料，项目前后累计进场钢管约XX吨，扣件XXXX套，由于新疆施工周期短，项目封顶后主体外架从外部租用材料未能及时拆卸，导致部分周转材料滞留场内，并不过项目抵抗严寒，加紧架料的退还工作，以保证现在滞留材料数量到最小化。2024年，钢管用于预埋，特殊尺寸切割，安保不利的丢失，合计约损耗Xt，扣件损坏、丢失约XX套，已于年底报损。并与主体劳务队协商赔偿XX多万元。合理的保证了公司利益。材料部主要工作在对于现场材料的控制，加强现场管理，控制不必要的损耗。后期工作重点也应在架料控制上面。

砌体材料；砌体施工于2024年6月中旬开始，累计采购加气块XX多m³，较预算量XXm³有较大节约，节约量非常可观。从砌体进入施工以来，对现场的控制较为严密。前期施工场地有限，施工电梯使用紧张，对材料的转运造成很大困难，并且材料进场困难，特别是7,8二个月，抢工热潮下材料工作尤为重要，在度过最困难的时间段后，砌体工作也有条不紊的进行，11月初，加气块也全部进场！砌体工作告一段落！

木材，统计局项目使用木方大部分为开工初期从会展项目，宝石花项目调拨回来，其中绝大部分为对接木方，所以造成的损耗比较大，加上现场队伍比较难管理，造成木方损耗超出预期，产生的1m以下废弃木方较多，项目班子经过讨论，已经由项目书记落实了废材的处理。主体封顶后，木方已经大部分调往公司堆料场堆放。

其他，由于没有设臵库房，项目零星材料一直在零库存状态下运行。这种情况利弊比较明显，零星材料实行用多少买多少，库存为零，这样能减少不必要的损耗丢失，很大程度上避免了浪费，但是弊端也同样明显，紧急状况下的材料没有库存，临时采购需要时间，造成不必要的时间浪费。幸好未对项目施工造成影响！

回顾这一下个项目的工作，材料部门秉承服务现场的精神，无条件配合施工，项目也于2024年9月28日顺利封顶，2024年10月进行预验收，后期工作也顺利进行，几年施工已经进入尾声，材料部将继续加强现场管理，加强与施工部门配合，保证项目在预定工期内顺利交工！

新疆经理部万科金域华府

材料在项目成本管理过程中起到了很大的比重，如何加强与搞好材料管理工作，提高企业的经济效益，是企业管理中的一项重要任务。因此严格按照材料需用计划采购，限额领料、验收管理等一系列管理体制，显得尤为重要。

1、验收管理：项目严格执行材料进场验收管理制度，大宗材料一律实行由项目书记，材料组长，材料员.主管工长.分包材料员共同验收的五方综合验收管理办法，进场材料的验收坚持三人以上人员签字，现场材料按实际情况和规格进行科学合理的堆码，标识牌对应摆放整齐，项目班子成员进行不定时抽查，零星材料做到入库分类摆放。对易爆易燃的油漆.稀料乙炔等特殊材料单独摆放做好防火防爆措施。材料的领用由分包队伍专职材料员负责，项目主管工长负责审核后方可由材料部门负责办理。

2、做好进场入库材料的保管工作，减少损失和浪费，防止流失。根据各类材料的特点，采取有效的保管措施，建立健全保管制度。钢材按钢号、品种、进场顺序分别验收堆放，做到先进先用，减少丢失和避免混用。为了保证仓库安全和材料不致变形，按材料性能分门别类，按类分放，采取相应措施做好防渗、防潮、防腐、防火、防老化等工作。

3、计划管理：项目基本上执行了公司下发的材料管理的相关文件进行管理，基本上做到了计划先行，采购紧急跟上的原则，但由于工期紧张，部分材料的采购计划不可能做到公司要求的时间提前完成，材料部门本着一切为工程进度服务的宗旨出发，积极快速的采购工程所需材料。

4、做好材料核算工作及原始数据的保管。及时做好材料的入库，盘存、发放、退库、回收等记录和凭证的保存、统计、分析。坚持进行材料的中间核算，按工程来分阶段，进行材料实用的核算，必免问题的发生，材料超用，掌握材料的盈亏。特别是做好钢筋的盘点工作，及时在台帐及报表反映。工作不足

在架料管理方面力度执行还是不够强，对劳务队的认知不全，管理不到位，造成了一些不必要的损失。希望在以后的工作中，多和劳务队分包沟通，充分让他们认识到架料管理的重要性，能及时配合我们进行架料的归还。我作为项目材料管理人员，始终保持高强度、满负荷的工作状态，积极地心态和饱满的热情，把项目材料工作服务好、管理好，保持奋发向上的精神状态，时刻牢记自己肩负的使命，立足本职。本岗位，做好材料管理工作，为完成公司管理经营目标贡献自己的一份力量。

新疆经理部卷烟厂异地技术改造项目综合办公楼

一、钢筋

综合办公楼钢筋使用情况存在以下几个问题：

（1）工期时间紧，工程任务重，劳务队平铺式施工，因此致使钢筋使用下料无法做到最大化合理使用。

（2）劳务队下料不够精细化，合理化，部分下料产生的剩料无法利用，部分原材加工后所剩短头过长且又不在可使用范围内，无法使用，造成浪费。

综合办公楼钢筋使用情况处理方案及工作反思：

综合办公楼因为工期时间紧，工程任务重，劳务队存在抢工期现象，面对劳务队钢筋班组的下料，在与钢筋工长的配合下，做到每次劳务下料提前审核下料单，做到现场下料的及时监督和原材利用率最大化，劳务队钢筋房产生的短钢筋，废钢筋做到统一管理，统一利用。因为图纸变更而产生的钢筋浪费，及时做好现场拍照，发放工作联系单，并与商务部门及时配合做好变更签证资料，为后期结算做好准备。

二、主要周转料具

综合办公楼周转架料使用情况存在以下几个问题：

（1）工期时间紧，工程任务重，综合办公楼场地大，在抢工期间，平铺式施工，大量周转架料同时进场，产生巨大材料租赁费用。（2）办公楼施工后期，装饰安装等分包因联合工房工程工期严重滞后，需要借用我方钢管扣件以及部分其他材料，致使我方大量材料积压于联合工房，无法退场，产生大量材料租赁费，因为工期和场地原因，架料归还存在一定的不合理性，造成部分耗损。因材料长时间使用无法退还，致使我方周转架料因偷盗、遗失和使用产生的耗损加大，转运堆码次数增加，管理成本和材料费用大大增加。

综合办公楼主要周转架料使用情况处理方案及工作反思：

因场地原因归还周转架料而产生的材料耗损，已向经理部领导和项目领导及时反映情况，并做出解决方案。因为安装装饰工期滞后而产生的问题，及时向其发送联系单，并向上级部门反映。在此同时积极与分包接触，在与商务、技术部门的配合下，对其提出工期要求并进行索赔，使我方损失降到最小化。面对办公楼工期时间紧、工程任务重、场地原因而产生问题，我们应在今后的工作中做到提前预判材料使用，与工程部、技术部积极配合和协作，做到在不影响工程工期的前提下，做好材料及时进场，保证材料合理、高效率的周转使用，做好材料使用完成后的及时清理退场。

三、模板木枋

综合办公楼模板木枋使用情况存在以下几个问题：

（1）因为工期原因，平面施工，模板木枋使用量超出预期。（2）劳务队使用存在浪费，无法做到合理周转。综合办公楼主要周转架料使用情况处理方案及工作反思：

项目部通过强化施工过程材料使用监控力度，在抢工期间最大化合理部署流水施工，优化施工措施，积极开展材料节约评比活动，运用小模板组拼及木枋接长技术等一系列方式节约了周转主材。对劳务队方面，加强材料管理教育，减少其对材料的浪费使用，申明赏罚制度，使材料可以最大化的合理周转，保证其使用率和周转率。同时在工程结束收尾阶段，及时进行材料清理退场。对清理码放的模板木枋，在做到不影响本项目施工的前提下，最大化周转调拨。保证材料周转最大化和成本节约最大化。

四、材料管理制度建立和执行情况：

现场的材料管理严格按照公司要求执行，由于烟厂项目综合办公楼工期时间紧，工程任务重，对材料的管理难度也就大大的增加，所以我们和劳务队材料员沟通协调也就显得极为重要。我们为其分划特定的材料贮存场所，并进行一对一垂直化管理。对于一些已丢失材料，比如三型卡，T型螺帽，扣件等，进行了入库管理，材料进场必须有劳务队材料员（由劳务队指定与我方签订了材料管理协议），我方材料员，材料负责，工长等签字，周转料具的发放都需办理借（退）料手续，并且建立了严格奖罚制度。

新疆经理部新医大五附院项目

1.项目进入装修阶段，对各分包的材料管理力度需加强，严格把控分包单位材料进出场秩序，以保证各单位的工作能顺利进行； 2.由于装修阶段进场材料种类众多，需加强对装修材料的认识和学习，能更好的把控材料质量。对经理部材料工作的意见：

1.加强对项目人员的培训工作，提高项目人员的业务水平和管理能力；

2.可以组织项目之间的学习，让项目间有对比，共同提高，团结材料部门人员，提倡互帮互助的良好气氛；

3.多来项目了解项目人员的心声，给于是当适当的辅导，提高材料部门人员的幸福指数。

兰州片区中海安宁项目

新进场项目要做好材料策划工作。项目材料策划工作是材料管理工作的“指南针”，只有做好材料策划工作，才能明确项目材料管理目标，制定相应风险规避措施，才能在材料管理工作中提升业务水平，才能推动项目材料成本控制健康稳步进行。

加强材料管理培训。通过材料管理培训，一是提升材料管理人员自身业务知识水平，二是邀请全员参与，树立全员材料管理理念，才能更好地做好项目材料管理工作。

进一步加强材料验收工作，材料结算严格执行公司限价制度。新开工项目要严格执行公司“四方”验收材料管理规章制度，实行材料成本管理源头控制。对于部分材料结算加强与片区材料设备组配合，深入调研市场，严格执行限价管理制度。

部门之间加强横向联动。项目材料部门要和商务、工程部门加强沟通协调，做好劳务合同、材料等合同交底工作，与工长加强沟通协调，做好材料进场合理性和及时性，保证施工生产，降低材料成本。

加强现场材料管理。一是要和分包制定签署材料管理分包协议，明确双方责任和义务，规避材料管理风险；二是要加强现场材料巡视和检查工作，对日常施工中发现的材料违章使用和浪费现象及时开具问题整改单和罚款单，对此类现象绝不姑息，加强管理，提高材料周转次数，降低材料成本。

兰州片区经过两年的风雨，正在逐步走向成熟，项目材料管理工作在片区规范管理和领导下，也将更上一层楼，走向规范化、标准化，将为中建三局西北公司屹立于甘肃建筑施工市场之列奠定良好的基础！

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！