



工程项目 “六位一体” 精细化管理

GONGCHENG XIANGMU
LIUWEI YITI
JINGXIHUA GUANLI

张 新 编著
于小四 主审

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

工程项目“六位一体” 精细化管理

张 新 编著
于小四 主审

中国铁道出版社

2011年·北 京

内 容 简 介

本书遵照我国现行的国家标准、行业标准及有关规定,管理思路均在实践基础上总结得出,在项目实践过程中具有一定的借鉴作用。本书主要适用于铁路工程、城市轨道交通等项目施工。全书共分八章:第一章为总述;第二~七章分别为安全管理、质量管理、成本管理、工期管理、环保控制和技术创新;第八章为综合案例。

本书适用于从事铁路工程和城市轨道交通项目设计、施工、监理、运营管理等方面的工程技术人员、管理人员,也可供大中专院校师生教学参考。

图书在版编目(CIP)数据

工程项目“六位一体”精细化管理/张新编. —北京:
中国铁道出版社, 2011. 2 (2011. 6 重印)

ISBN 978-7-113-12527-1

I. ①工… II. ①张… III. ①基本建设项目—项目管理 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 011533 号

书 名: 工程项目“六位一体”精细化管理
作 者: 张 新 编著

责任编辑: 程东海 电话: 010-51873135

教材网址: <http://www.tdjiaocai.com>

封面设计: 崔丽芳

责任校对: 张玉华

责任印制: 陆 宁

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 北京鑫正大印刷有限公司

版 次: 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 6 月第 2 次印刷

开 本: 880 mm×1 230 mm 1/32 印张: 5.125 字数: 145 千

书 号: ISBN 978-7-113-12527 1

定 价: 13.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部联系调换。

电 话: 市电 (010) 51873170, 路电 (021) 73170 (发行部)

打击盗版举报电话: 市电 (010) 63549504, 路电 (021) 73187

序

作为工程人,给外界的印象就是呆板、忙碌、简单、直率,有好的评价,但更多的印象是整天与钢筋混凝土打交道的一群“纯爷们”。张新同志是一名经验丰富的工程人,我跟张新是共事多年的同事,也是生活中的好朋友。张新给我最深的印象就是工作勤奋、吃苦耐劳、善于思考、善于学习,本书是张新同志牺牲大量休息时间,工作之余见缝插针挤时间完成的。张新同志结合自身丰富的管理经验,系统地阐述了安全、质量、工期和成本管理中的种种问题及解决办法。

作为一名从事工程建设 20 余年的老工程人,我读了此书有三点体会:一是理论功底深厚,语言文字流畅,通俗易懂;二是实践经验丰富,实际案例引人深思;三是总结思考到位,他山之石可以攻玉。读完此书,很受启迪,必将为自己今后的建设管理工作提供很好地帮助。

现阶段,我国的各项事业蒸蒸日上,特别是铁路建设,可以说是突飞猛进、日新月异,工程建设的管理工作也取得了长足的进步。但我们必须清醒地看到,在工程管理方面还有很多不如意的地方,还存在着管理的盲区。现场监理单位和施工单位的管理人员的业务素质和管理水平也亟待进一步提高。希望通过本书的出版和更多工程人的阅读,引来更多、更好的文章进行交流,改善和加强我们的工程建设管理水平,促进我国的各项建设工作健康有序发展。

在此,向张新同志表示感谢和祝贺!

李松报

(京广铁路客运专线河南有限公司副总经理兼总工程师)

2010 年 12 月

前 言

近年来,我国大规模的铁路、公路和市政等建设工作如火如荼,工期紧、标准高是当前建设工作的显著特点,而与之相配套的建设、监理和施工中的各项管理工作则凸显不足,工程管理中的一些问题不能很好地得到解决,一些事故甚至重复发生,各类从业人员的管理水平和技术水平亟须提高。希望通过本书和同仁们交流工作体会,借鉴经验,吸取教训,为我国的工程建设尽一份微薄之力。

笔者从事工程建设工作二十五年来,负责过诸多的铁路、公路和市政等项目的施工管理工作,在十几年的项目经理生涯中,始终坚守在施工前线,看到现场管理的种种问题,总是利用各种形式向有关人员进行沟通,并不断地思考施工管理中的深层次问题,特别是在京广铁路客运专线河南有限责任公司、郑州铁路局郑州工程指挥部从事建设管理工作以后,接触到了更多的监理单位和施工单位,视野更开阔了;有了更好的条件系统地研究工程管理问题,全面分析问题的根源。看到工程管理中发生的问题,感觉到有一种力量促使笔者想写点什么,这恐怕就是“使命感”吧。两年来,笔者常常苦思冥想到深夜,殚心竭力,先后编写了有关工期、质量、安全和成本管理等文章,现应友人要求,编辑一册,以飨读者。由于笔者专业和水平所限,对一些问题的研究深度不够,有些观点还不够全面,甚至是肤浅,敬请读者批评指正。

在文章编写过程中,特别是有关理论部分,参阅了不少的文献资料,在此向原文作者表示衷心的感谢和深深的敬意!

在本文的编写过程中,很多一起工作过的同志对本文提出了很多中肯的意见。京广铁路客运专线河南有限公司副总经理兼总工程师李松报同志在百忙中为本书撰写了序言,河南省青年科技专家、中国中铁2006和2008年度青年科技创新奖获得者、中施协2010年度青年科技创新专家获得者中铁七局集团电务公司总工程师于小四同志对本书内容进行了梳理,提出了建设性的修改建议,并对全文进行了详细的编辑,在此,一并表示感谢。

2010年12月12日于郑州

目 录

第一章 总 述	1
第二章 安全管理	3
第一节 安全的定义	3
第二节 安全的规律	3
第三节 安全文化	7
第四节 施工生产安全事故原因剖析	8
第五节 强化安全管理的措施	10
第六节 安全管理注意事项	13
第七节 案例分析	16
第八节 现场图例	21
第九节 安全管理总结	26
第三章 工程质量管理	28
第一节 概 述	28
第二节 工程质量的责任体系	32
第三节 质量管理基础工作	33
第四节 工程质量控制	37
第五节 实践综述	50
第六节 建设单位的质量管理	52
第七节 施工单位的质量管理	54
第八节 案例分析	65
第九节 现场图例	70
第十节 质量管理总结	79
第四章 成本管理	80
第一节 概 述	80
第二节 成本管理原则	81

第三节	成本管理程序和方法	82
第四节	现阶段工程项目成本管理中存在的主要问题	85
第五节	加强项目成本管理的重要途径	87
第六节	案例分析	92
第五章	工期管理	99
第一节	概 述	99
第二节	工期的含义	99
第三节	施工进度计划的编制	100
第四节	控制工期的方法	101
第五节	利用树枝法安排和检查工期	103
第六节	案例分析	104
第七节	工期管理中的关键事项	110
第六章	环保控制	115
第一节	概 述	115
第二节	工程建设的环保现状和建议	116
第三节	案例分析	120
第七章	技术创新	122
第一节	技术创新的概念	122
第二节	国家技术创新工程	124
第三节	铁路工程技术创新	126
第四节	技术创新的基本要求	127
第五节	程序和方法	129
第六节	技术创新总结	133
第八章	综合案例	136
	参考文献	156

第一章 总 述

工程项目“六位一体”精细化管理是在实施好传统的“质量、工期、投资”三大目标控制基础上,创造性地把“职业健康安全、生态环境、科技创新”三项内容纳入目标控制体系,从而创建形成了能够反映科技进步、体现时代发展的“六位一体”目标控制体系,为铁路建设由数量增长型向健康安全型、环境友好型和科技创新型的转变,奋力推进铁路建设又好又快发展,起到了重要促进作用。

如何实现过程项目“六位一体”精细化管理,首先要建立在各个要素良好运作的基础之上,也就是说质量、安全、工期、投资、环境保护和技术创新六方面都要独立正常运行;还要实现内在的有机统一,就是要按照“镜头不换、纵深发展”的原则和建设项目程序化管理体系框架要求,进一步健全建设管理体系和管理制度。实施“六位一体”精细化管理,目前需要尽快走出项目管理的“急、虚、秀、松”四大症状:一是急,就是急于求成;二是虚,就是工作不落实;三是秀,就是做表面文章,前期轰轰烈烈,但过程运行不畅,落实力不强,存在“两张皮”现象;四是松,就是现场管理松懈,过程卡控不严。

同时,推行“六位一体”精细化管理,决非是否定过去,而是总结经验,改进提升;也绝不是做表面文章,而是围绕铁道部“六位一体”管理要求,从实际出发,注重实效,解决实际问题;也绝不能停留在书本上、口头上,既要制定严格的标准,又要认识到贯彻落实标准更为重要;也绝不是短期行为,而是一项长期持久性工作,必须坚持不懈地强力推进;也绝不是少数人参与的工作,必须全员参与、下上联动。最终达到安全稳定、质量精品、工期合理、投资受控、环境和谐、技术创新。

本书是从实践应用角度出发,从“六位一体”管理要求出发,对施工企业项目过程控制管理提出思路。明确了在建设项目管理中,施工企业必须在质量、安全、工期、投资、环境保护和技术创新六方面确立的过程控制

目标,并按照建立目标、组织保证、过程基础管理要求、评价评估要求、考核管理这几个方面提出明确要求,从而形成过程闭环管理,确保动态过程受控,以实现精品工程、安全工程的目标。施工企业可以参照图 1-1“六位一体”精细化管理框图,并在准备阶段、施工阶段、收尾阶段基本要求的基础上,结合工程项目实际和企业自身的管理模式,补充细化相应的控制管理措施。

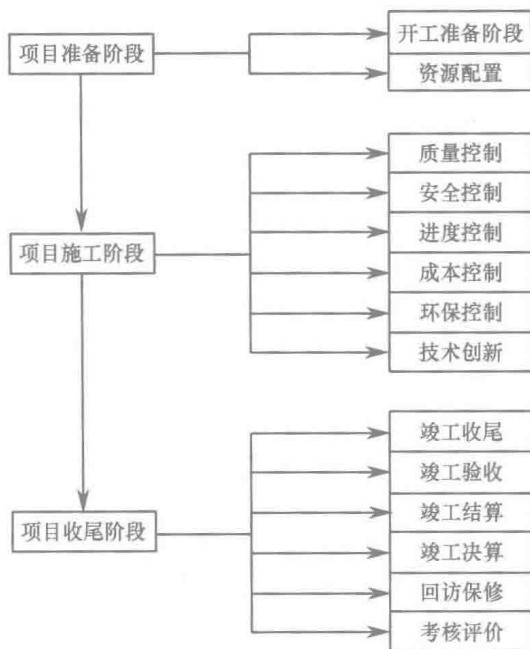


图 1-1 “六位一体”精细化管理框图

第二章 安全管理

安全,是我们日常生活和工作中时常提到的话题,从我们呱呱落地起,安全问题将伴随着我们的一生。从广义上来讲,安全包括食品安全、健康安全、交通安全、电器安全、消防安全、作业安全、设备安全、工程安全、意外伤害安全、自然灾害安全等。本书主要结合个人工作实践,谈一下工程施工中的安全问题。

第一节 安全的定义

什么是“安全”呢?顾名思义,“无危则安,无缺则全”,即安全意味着没有危险、尽善尽美。从辩证法的观点来看,绝对安全是不存在的,安全和危险是相对的,从这方面来讲,安全是指“客观事物的危险程度能够为人们普遍接受的程度”,当将系统的危险性降到某种程度时,该系统便是安全的,而这种程度即为人们普遍接受的状态。在一个阶段里,处于一种本质安全的状态下,我们可以认为是绝对安全的。如果放置在一个长时期的历史状态下,安全只能是相对的。

安全生产是指在生产过程中消除或控制危险及有害因素,保障人身安全健康、设备完好无损及生产顺利进行。安全管理就是为实现安全目标而进行的有关决策、计划、组织和控制等方面的活动;主要是运用现代安全理念和科学技术,分析和研究各种不安全因素,从思想上、技术上、组织上和管理上采取有力的措施,解决和消除各种不安全因素,防止事故的发生。

第二节 安全的规律

安全管理的对象是风险,管理的结果要么是安全,要么是事故。我们说“安全的规律”,确切地说,就是事故发生的规律,就是事故是怎样发生的。凡事都有前因后果,事故的原因就在于事故相关的各个环节,事故是

一系列事件发生的后果,就是“一连串的事件”。所以,安全管理上就有了“事故链”原理。事故让人们看到了一个锁链:初始原因→间接原因→直接原因→事故→伤害。这是一个链条,传统、社会环境、人的安全行为或物的安全状态等,又像一张张多米诺骨牌,一旦第一张倒下,就会导致第二张、第三张直至第最后一张骨牌倒下,而倒下产生的能量呈几何级增长,最终导致事故的发生。按照“事故链”原理解释,事故是因为某些个环节在连续的时间内出现了缺陷,这些不止一个的缺陷构成了整个安全体系的失效,酿成事故。

1. 海恩法则

定义:任何不安全事故都是可以预防的。每一起严重事故的背后,必然有 29 次轻微事故和 300 起未遂先兆以及 1 000 起事故隐患。

精髓:一是事故的发生是量的积累的结果;二是再好的技术,再完美的规章,在实际操作层面,也无法取代人自身的素质和责任心。

应用:许多单位在对安全事故的认识和态度上普遍存在“误区”,即只重视对事故本身进行总结,甚至会按照总结得出的结论“有针对性”地开展安全大检查,却往往忽视了对事故征兆和事故苗头进行排查;而那些未被发现的征兆与苗头,就成为下一次事故的隐患,长此以往,安全事故的发生就呈现出“连锁反应”。一些单位发生安全事故,甚至重特大安全事故接连发生,问题就出在对事故征兆和事故苗头的忽视上。“海恩法则”是一种警示,它说明任何一起事故都是有原因的,并且是有征兆的;它同时说明安全生产是可以控制的,安全事故是可以避免的;它也给了管理者安全管理的一种方法,即发现并控制征兆。

方法:一是任何生产过程都要进行程序化,这样使整个生产过程都可以进行考量,这是发现事故征兆的前提;二是对每一个程序都要划分相应的责任,可以找到相应的负责人,要让他们认识到安全生产的重要性,以及安全事故带来的巨大危害性;三是根据生产程序的可能性,列出每一个程序可能发生的事故,以及发生事故的先兆,培养员工对事故先兆的敏感性;四是在每一个程序上都要制定定期的检查制度,及早发现事故的征兆;五是在任何程序上一旦发现生产安全事故的隐患,要及时地报告,要及时的排除;六是在生产过程中,即使有一些小问题发生,可能是避免不

了或者经常发生,也应引起足够的重视,要及时排除,并向安全负责人报告,以便找出这些小事事故的隐患,避免安全事故的发生。

2. 必然性和偶然性

必然性和偶然性是唯物辩证法的基本范畴之一,它揭示了事物发展中的两种不同趋势。所谓必然性是指客观事物联系和发展的合乎规律的、确定不移的趋势,是在一定条件下的不可避免性和确定性。偶然性则与之相反,是指事物发展的必然过程中呈现出来的某种摇摆、偏离,是可以这样出现也可以那样出现的不确定的趋势。必然性与偶然性的关系是对立统一的关系,它们之间的统一首先表现在两者总是互相联系、互相依存的,没有纯粹的偶然性,也没有纯粹的必然性。被断定为必然的东西,是由诸多的偶然性构成的,而所谓偶然的东西,是一种有必然性隐藏在里面的形式。其次表现在两者能够在一定条件下相互过渡、相互转化。两者在事物的联系和发展过程中所起的作用是不同的。事物发展的原因是复杂而非单一的,往往是内部和外部、主要的和次要的等多种原因综合作用的结果。必然性产生于事物内部的主要原因,而偶然性则产生于事物外部的次要原因。因此,前者在发展过程中居于支配地位,决定事物发展的前途和方向,后者一般只居于从属的地位,对发展的必然过程起着加速或延缓的作用。

事故的发生都是与该生产过程相关的各要素在一定条件下发生冲突的结果。这种冲突要素主要有人、物、作业环境、生产管理等,由于某要素或某几种要素存在不安全因素,达到一定的条件下发生冲突形成事故。不安全因素是事故发生的必然性,一定的条件成为事故发生的偶然性。不安全因素具体表现为人的因素即作业人员违反安全操作规程,物的因素即生产设备及其附属设施不符合规范要求,作业环境性因素即工作的环境条件不符合规范要求,管理性因素即管理行为和规章制度不符合规范要求。一定条件即人的失误或自然条件的改变产生的不安全因素形成对人身或生产构成危害的可能。只有必然才有偶然,没有必然偶然也就不存在。

安全管理工作必须树立科学的唯物主义思想,彻底打破“事故难免论”、“天命论”等唯心主义论调,坚持安全为了生产、生产必须安全的原

则,正确认识事故发生的根本原因,吸取经验教训,找出外在因素与事故发生的内在联系,坚决杜绝影响安全生产的危险因素,增强对安全生产的可控、预控和自控能力,自强素质,运用现代化的安全管理方法,使生产处于预控、可控、在控和能控之中。

3. 必然王国和自由王国

必然王国是指人们在认识和实践活动中,对客观事物及其规律还没有形成真正的认识而不能自觉地支配自己和外部世界的一种社会状态;是对自然力量和社会力量无能为力的状态。自由王国则是指人们在认识和实践活动中,认识了客观事物及其规律并自觉依照这一认识来支配自己和外部世界的一种社会状态;是人们摆脱了盲目必然性的奴役成为自然界和社会关系的主人的状态。自由是对必然的认识和支配,一旦人们对客观的社会和自然的必然性有了正确的认识,并能支配它,使其服务于人类自觉的目的的时候,也就从必然王国进入自由王国。任何一个客观规律一经被认识和利用,就是实现了一个从必然王国到自由王国的飞跃。

毛泽东同志讲过:“人类的历史,就是一个不断地从必然王国向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结……在生产斗争和科学试验内,人类总是不断发展的,自然界也总是不断发展的,永远不会停留在一个水平上。因此,人类总得不断地总结经验,有所发现,有所发明,有所创造,有所前进。停止的论点,悲观的论点,无所作为和骄傲自满的观点,都是错误的。”这就要求我们在安全管理中既要遵守以往行之有效的各项管理制度,也要根据新技术、新状况不断补充和完善新的管理制度并严格执行之;既要承认自然灾害的某些不确定因素,也要根据科学技术的发展和人们安全理念的发展,不断采取先进技术和先进理念逐渐消除和避免某些不确定因素,使自然灾害造成的损失减少到最小。

人类的发展历史一直伴随着人为或意外事故和自然灾害的挑战,从远古祖先们祈天保佑、被动承受到学会亡羊补牢,凭经验应付,一步步到近代人类扬起“预防”之旗,直至现代社会全新的安全管理理念和安全文化科学理论的建立。这一历史的进程,记录了人类认识自然,改造自然,从必然王国进入到自由王国的演变过程;也是人类安全哲学思想——人类对安全活动的认识论与方法论的不断总结提高升华的过程。

第三节 安全文化

1. 安全文化的含义及特点

安全文化是安全价值观和安全行为准则的总和。安全价值观是安全文化的核心结构,安全行为准则是安全文化的表层结构。安全文化包括两个重要组成部分,一是科学理论,包含了安全科学原理、安全管理学、安全行为学、安全心理学、安全经济学、安全哲学、安全史学、安全法学等重要学科和安全风险控制理论,是安全文化建设的理论根基。二是科学实践,安全文化是在人类生产生活的实践中产生、总结、提炼出的,必将在实践中得到极大地丰富。具有以下特点:是人类了解自然、改造自然、保护自然进程中生产、生活活动的产物;是建立在正确的认识论和方法论的基础之上;是企业文化的一个重要组成部分;是人本文化,对劳动者的发挥自我、完善自我和身心健康都要倾注极大的人文关怀;对劳动作业环境的研究、设计与建设,对作业工器具的研究、设计都要体现极大的人性化。

2. 安全文化的理念

理念是一种认识的表现,是思想的基础,行为的准则。进行现代安全活动,需要有正确的安全观指导,只有对生命的安全态度和观念有着正确的理解和认识,并具备了科学可靠的安全行为艺术和技巧,人类的安全活动才算走进了文明时代。那么现代社会需要什么样的安全文化理念呢?

(1)安全第一的哲学观。“安全第一”是人类在生产、生活活动过程中,与自然界发生矛盾时必须遵循的原则。体现在以下几个方面:在思想认识上安全高于其他工作;在组织机构上安全权威大于其他组织或部门;在资金安排上安全强度的重视程度重于其他工作所需资金;在知识更新上,安全知识(规章制度)学习先于其他知识培训和学习;当安全与生产、经济、效益发生矛盾时,安全优先。安全既是企业的目标,又是各项工作的基础。

(2)重视生命的情感观。世界上最宝贵的是生命。安全维系人的生命安全与身体健康,对安全的重视程度能折射出对生命的重视与关怀。以人为本,对员工生命安全和身体健康的重视与关爱就是最基本的以人为本。对于管理者和组织者,应该用“热情”的宣传教育激励员工;用“衷

情”的服务支持安全监察和安全技术人员；用“深情”的关怀保护温暖员工；用“绝情”的管理和考核爱护员工；用“无情”的事故启发员工。尊重与保护员工的生命与人身安全是各级管理人员应有的情感观。

(3)安全就是效益的经济观。安全经济学研究成果表明，安全经济规律有：事故损失占 GNP(国民经济总产值)的 2.5%；合理条件下的安全投入产出比是 1:6；安全生产贡献率达 1.5%~6%。实现安全生产，保护员工的生命安全与健康，是保障生产顺利进行、企业效益实现的基本条件。安全不仅能给企业带来可观的经济效益，而且对内有利于员工队伍的稳定，增强企业的凝聚力；对外有利于树立企业良好的外部形象和社会的稳定。“安全就是效益”，把“以安全为基础，以经济效益为中心”有机的结合统一了起来。

(4)预防为主科学观。现代化工业生产系统是人造系统，这种客观存在的生产活动给预防事故提供了基本的前提。从理论和客观上讲，任何事故都是可以预防的。要高效、高质量地实现安全生产，必须走预防之路。管理者应该通过各种对策与努力，从根本上消除事故发生的隐患，把事故的发生率降低到最低程度。采用现代化的安全管理技术，变纵向单因素管理为横向综合管理，变事故管理为隐患管理，变事故后处理为事先分析预控，变管理对象为管理动力，变静态被动管理为动态主动管理。只有做到这些才能彻底实现本质安全化。预防为主科学观是实现工业生产本质安全化必须树立的观念。

总之，安全文化是人类与自然长期抗争经验的总结，是人类在生存的历史长河中认识论、方法论不断提炼升华的结晶，是宝贵的精神财富。安全文化建设是现代高科技条件下生产和生活活动安全保证的必由之路。现代安全文化建设必须以“人本管理”为出发点和落脚点，对生产活动的各个环节进行人性化管理；以关心人、培养人、挖掘人、塑造人为手段，挖掘提升劳动者的智慧潜能，培养造就出一支安全意识强、技术水平高、心理素质过硬、道德高尚的员工队伍，确保我们的各项工作健康有序地发展。

第四节 施工生产安全事故原因剖析

在企业内部的管理文件和工程的施工组织设计中，安全保证体系和

安全管理制度应有尽有,在我们施工现场,各部门、各责任人的安全生产责任制和安全生产奖罚办法也相当齐全,安全生产方面的标语和警示牌也处处可见。可是,安全事故为什么仍有发生,我觉得有以下原因:

其一是认识问题,首先是企业领导和项目经理的认识问题。没有以人为本的安全理念,没有真正认识到安全和效益的辩证关系,不是在安全上下功夫抓管理,而是把安全当做生产的附属,甚至当做累赘,对安全隐患熟视无睹,存在着侥幸心理。

其二是管理问题,首先是企业领导和项目经理的管理问题。安全生产往往是讲在嘴上、写在纸上、挂在墙上。提起安全,领导者往往是言辞慷慨,震耳发聩,甚至哽咽不止,令人感叹。可是,在单位内部管理上,却不把安全列入考察干部、评价工作的重点,不是把德才兼备的人员充实到安全管理人员队伍中,而是将“闲杂人员”安排到安全部门;不是给安全管理人员一定的权限和待遇,而是盲目横向比较,甚至不支持安全人员的工作。

其三是作风问题,首先是项目经理和各级管理人员的作风问题。作风浮躁、贪图享受,工作不踏实、检查不细致,处理问题不果断,落实问题不及时。

其四是水平问题,首先是项目经理和各级管理人员的业务水平。项目部没有安全定期学习制度,管理人员对各项安全规定一知半解、不思进取;安全技术交底照书抄写,没有针对性;对施工人员进场把关不严、教育不严、培训不到位;现场检查熟视无睹,发现不了问题,更处理不了问题。

现阶段大规模的基本建设和社会上的不良思潮,给安全质量管理工作造成巨大的压力。建筑市场管理混乱、鱼龙混杂;一些施工单位管理能力与承担的任务能力极不配套,却利用关系天南海北到处接活,工程项目遍地开花,并层层转包和分包;项目部管理人员责任心不强、水平太低,不敢管理或不会管理;监理单位亦是如此,监理公司盲目扩张,线长面广,人员严重不足,且业务水平普遍低下。可以说,在一些工地,施工安全和质量的好坏全靠民工队的自律,项目部和监理无所作为,这就是我们安全和质量问题不断发生的根本原因!

第五节 强化安全管理的措施

人们无法解决社会上的一切问题,但可以通过努力解决和控制好自身的安全问题。这就是为什么同一个社会、同一个业主,有的施工企业安全就好,有的施工企业安全就差;同样,同一个企业,同一类工程,为什么有的项目部安全就好,有的项目部安全就差。这就充分说明了“事在人为”。遇到问题,不能怨天尤人,只有充分发挥主观能动性,加强学习,加大管理力度,严格执行各种管理规定,安全工作就会蓬勃向上,健康发展。下面就个人的一些认识简述如下:

1. 安全管理工作是一个系统工程。国家、社会、单位和个人都要有足够的认识,要双管齐下,并具体实现在各种法律法规、规章制度、规范规则、奖罚任用和社会舆论中。现阶段我国的各项安全方面的规定可以说已相当全面、相当细致,关键是落实,而落实的关键就是企业领导和各级管理人员对安全的重视程度,是否摆正了安全和效益、进度的辩证关系。

2. 领导干部要对本单位的安全状况有一个清醒的认识。要有一个安全调研组,负责定期分析研究各项目部的安全情况和安全管理人员的业务情况,并跟踪检查;做好详细的安全台账和分析报告,以备领导决策。企业领导要根据工程的多少、工程的种类和下步工程的开发情况统筹兼顾地安排项目部及其主要管理人员。要有意识地培养专业项目部和专业管理人员,并根据各工程的进展情况适时调剂相关人员,做到资源共享,物尽所用。这样不仅培养了一批业务精湛专家人才,还确保了工程的安全、质量和效益。

3. 要加强管理人员自身业务水平的不断提高。现阶段基建项目大规模的展开,现场到处可见年轻的项目经理、年轻的总工、年轻的安质部长、年轻的技术部长等,这就是我们的现状。他们太缺乏实践经验了,他们中大多是学习刻苦、敢拼敢闯、追求上进的优秀青年,他们急需的是老同志的传、帮、带。我们只有正视这个现实,才能采取有效的方法和策略来弥补这个不足。首先要在认识上有突破。要真正把安全管理和质量管理当做一门学问、一门高级技术来看待,来培养和发展安全管理人員和质量管理人員。其次要在制度上下功夫,包括人才的培养、引进制度和工资