

最新房屋建筑工程

建造师工程管理实用手册

最新房屋建筑工程建造师 工程管理实用手册

李华清 主编

第五册

现代建筑音像出版社

第二章 施工项目管理考核评价

第一节 项目管理考核评价概述

一、施工项目管理考核评价的目的

项目管理考核评价工作是项目管理活动中很重要的一个环节,它是对项目管理行为、项目管理效果以及项目管理目标实现程度的检验和评定,是公平、公正地反映项目管理工作的基础。通过考核评价工作,使得项目管理人员能够正确地认识自己的工作水平和业绩,并且能够进一步地总结经验、找出差距、吸取教训,从而提高了企业的项目管理水平和管理人员的素质。

(1)为企业管理人员正确认识自身项目管理水平提供依据。通过对项目管理工作进行考核评价,能够客观、真实地反映工程项目实施的实际情况,也能够正确反映工程项目目标的实现情况,同时也便于透过现象看清本质。尤其是当工程实施效果与计划不相符时,可以通过分析和考核,找出问题所在,判别其问题的性质,从而识别管理工作在其中所起的作用。通常在某种情况下,由于客观原因或不可预见原因的影响,即使实施效果没有达到目标要求,但由于采取了合理有效的管理措施,杜绝了实施效果的进一步恶化甚至反向发展,这也是成功的,也应对项目管理工作的予以充分的肯定,这就是考核评价工作的目的所在。

(2)及时准确地总结项目管理成果,以便使管理人员更加深刻地认识自己的能力和

水平,对自己的管理工作有一个正确、客观的理解,从而有助于总结经验、吸取教训,在未来的项目管理工作中有更大的提高。

(3)通过对项目管理工作的考核评价,实现“项目管理目标责任书”的承诺,奖罚兑现。

(4)考核评价工作是对项目经理和项目经理部经营效果和经营责任的总结,也可以说是对其经营活动的合法性、真实性和有效性程度的评判,这对于激励项目经理和其他管理人员,维护项目管理的严肃性、公正性和连续性等都起到很大的促进作用。同时也不断地规范了项目管理行为,促进了项目管理水平的发展。

总之,考核评价的目的是为了不断深化和规范项目管理行为,鉴定项目管理水平,确认项目管理成果为了便于企业对整个工程项目进行综合评价,中国建筑业协会工程项目管理专业委员会 1995 年还制定和颁发了《建设工程项目评估办法》,对工程项目管理活动做了明确规定。

二、施工项目管理考核评价的主体和对象

1. 项目管理考核评价的主体

项目管理考核评价的主体是派出项目经理的单位,也可具体到企业法定代表人或工程部的主管。工程项目的责任主体是企业,企业的核心是企业法定代表人,项目经理是其在工程项目上的代理人。因此,项目经理要对企业法定代表人负责,其行为、工作能力和业务水平以及在其领导下的其他成员的工作质量等都直接影响到工程项目目标的实现,影响到企业的项目效益,也影响到企业法定代表人的切身利益,这就决定了法定代表人或工程部主管要对其项目经理的行为进行监督,要对其工作结果进行评判。

2. 施工项目管理考核评价的对象

项目管理考核评价的对象应是项目经理部,其中应突出对项目经理的管理工作进行具体考核评价。项目管理工作的主体是项目经理部,项目经理部的核心是项目经理,因此,考核评价工作的重点应以项目经理和项目经理部为主。具体的考核评价工作应从项目经理及其经理部成员的管理方法、管理力度、责任心以及目标的实现程度着手,坚持实事求是、客观公正的原则对各种管理现象进行识别、鉴定,然后依据判别标准,确定其管理工作的成效和不足。

三、施工项目考核评价的内容

施工项目考核评价是一项复杂的系统工作,它是全面反映施工项目管理目标的实现

情况、项目管理水平、项目管理绩效的重要环节,同时也是对项目经理以及项目经理部成员按“项目管理目标责任书”进行奖惩兑现的前提。其工作内容应包括:施工项目管理分析、施工项目管理考核评价、施工项目审计等三方面内容。

四、施工项目考核评价的依据

施工项目考核评价的依据应是施工项目经理与承包人签订的“项目管理目标责任书”,内容应包括完成工程施工合同、经济效益、回收工程款、执行承包人各项管理制度、各种资料归档等情况,以及“项目管理目标责任书”中其他要求内容的完成情况。也就是说,“项目管理目标责任书”中的各项目标指标和目标规定即为考核评价工作的依据和标准。此外,考核评价工作的依据还应包括工程合同的责任条款、有关工程管理惯例、工程施工事件实际、行业总体水平和发展方向等一系列问题。考核评价工作的依据应具体、明确,能够准确反映客观实际,能够代表当前项目管理水平的发展,具有明显的可对比性和可操作性。

五、施工项目考核评价的方式

施工项目考核评价的方式很多,具体应根据项目的具体特征、项目管理的方式、队伍的素质等综合确定。一般分为阶段式考核评价或过程式考核评价和终结性考核评价三种方式。

(1)施工项目考核评价可实行年度考核评价,也可按工程进度计划划分阶段考核评价,还可综合以上两种方式,在按工程部位划分阶段进行考核中插入按自然时间划分阶段进行考核评价。工程完工后,必须对项目管理进行全面的终结性考核。考核工作时间的划分,应充分考虑到考核评价的总体原则、考核的粗细程度以及考核的近、远期目标,同时也应结合工程项目的具体管理特点来确定。有的项目阶段性目标比较明确,而且相对独立,那么考核评价工作即应按目标阶段划分;有的项目阶段性目标不明确,具有很强的连续性,那么在考核评价时就应考虑到项目的连续周期,以确保正确反映项目实施效果。

(2)工程交工验收合格后,应给项目经理部预留一段时间整理资料、疏散人员、退还机械、清理场地、结清账目等,再进行终结性考核评价。为了能够准确地反映项目实施效果,项目管理的终结性考核评价应在竣工验收完成、竣工结算以及场地清理和各种善后工作完成之后进行,目的是为了更加全面准确地反映项目的实施质量,资金的回笼,原材料、设备的回收,后期人员的用量等一系列问题,以便能够全面、完整地反映项目管理的

最终结果。虽然项目接近尾声,工作量已相对减少,但是在这一阶段,往往容易出现一些预见之外的问题,如果这些问题得不到很好的解决,项目就不能算完成,而且很可能严重影响项目总体效果,从而导致考核评价工作的缺陷。因此,终结性考核评价工作一定放在项目的实质性工作全部完成之后进行。

(3)项目终结性考核的内容应包括确认阶段性考核的结果,确认项目管理的最终结果,确认该项目经理部是否具备“解体”的条件等工作。经考核评价后,兑现“项目管理目标责任书”确定的奖励和处罚。终结性考核评价不仅要注重项目后期工作的情况,而且应该全面考虑到项目前期、中期的过程考核评价工作,应认真分析因果关系,使得考核评价工作形成一个完整的体系,从而对项目管理工作有一个整体性和全面性的结论。考核评价工作的目的不在于考核或评价,其最根本之处在于根据评价来兑现惩罚,给予项目管理者以及相关成员和组织以激励。

第二节 施工项目管理分析

一、施工项目管理分析的作用

施工项目管理分析是考核评价的依据,是在综合考虑施工项目管理的内、外部因素及条件的基础上,按照实事求是的原则对施工项目管理结果进行判别、验证,以便发现问题、肯定成绩,从而正确、客观地反映项目管理绩效的工作。施工项目管理分析的作用如下:

- (1)明确施工项目管理目标的实现水平;
- (2)确认施工项目管理目标实现的准确性、真实性;
- (3)正确识别客观因素对项目管理目标实现的影响及其程度。
- (4)为施工项目管理考核、审计及评价工作提供切实可靠的事实依据。
- (5)准确反映施工项目管理工作的客观实际,避免考核评价工作的失真。
- (6)通过分析找出施工项目管理工作的成绩、问题和差距,以便在以后的项目管理工作中吸取和借鉴。

二、施工项目管理全面分析

施工项目完工后,必须进行总结分析,从而对施工项目管理进行全面系统的技术评

价和经济分析,以总结经验、吸取教训,不断提高施工单位的技术和管理水平。

施工项目的分析有全面分析和单项分析。所谓全面分析,是对施工项目实施的各个方面都作分析,从而综合评价施工项目的效益和管理效果。全面分析的评价指标如图 12-2-1 所示。

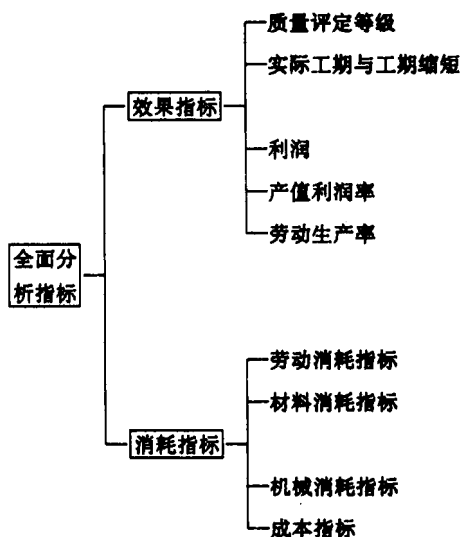


图 12-2-1 施工项目全面分析指标

(1)质量评定等级。指单位工程的质量等级。质量等级有合格、优良、市(省)优、部优。

(2)实际工期。指统计实际工期,可按单位工程、单项工程和建设项目的实际工期分别计算。工期提前或拖期是指实际工期与合同工期的差异及与定额工期的差异。

(3)利润。指承包价格与实际成本的差异。

(4)产值利润率。指利润与承包价格的比值。

(5)劳动生产率。可按下式计算:

$$\text{劳动生产率} = \frac{\text{工程承包价格}}{\text{工程实际耗用工日数}} \quad (12-2-1)$$

(6)劳动消耗指标。包括单方用工、劳动效率及节约工日。

$$\text{单方用工} = \frac{\text{实际用工(工日)}}{\text{建筑面积(m}^2\text{)}} \quad (12-2-2)$$

$$\text{劳动效率} = \frac{\text{预算用工(工日)}}{\text{实际用工(工日)}} \times 100\% \quad (12-2-3)$$

$$\text{节约工日} = \text{预算用工(工日)} - \text{实际用工(工日)} \quad (12-2-4)$$

(7)材料消耗指标。包括:主要材料(钢材、木材、水泥等)的节约量及材料成本降低率。

$$\text{主要材料节约量} = \text{预算用量} - \text{实际用量} \quad (12-2-5)$$

$$\text{材料成本降低率} = \frac{\text{承包价中的材料成本} - \text{实际材料成本}}{\text{承包价中的材料成本}} \times 100\% \quad (12-2-6)$$

(8)机械消耗指标。包括:某种主要机械利用率、机械成本降低率。

$$\text{某种机械利用率} = \frac{\text{预算台班数}}{\text{实际台班数}} \times 100\% \quad (12-2-7)$$

$$\text{施工项目机械成本降低率} = \frac{\text{预算机械成本} - \text{实际机械成本}}{\text{预算机械成本}} \times 100\% \quad (12-2-8)$$

(9)成本指标。有两个:降低成本额和降低成本率。

$$\text{降低成本额} = \text{承包成本} - \text{实际成本} \quad (12-2-9)$$

$$\text{降低成本率} = \frac{\text{承包成本} - \text{实际成本}}{\text{承包成本}} \times 100\% \quad (12-2-10)$$

将以上指标值计算完成以后,便可综合分析施工项目管理的状况,做到用数据说话,进行利率评价。

三、施工项目单项分析

施工项目单项分析是对某项及某几项指标进行解剖性分析,从而找出项目管理好与差的具体原因,提出应该加强和改善的具体内容。主要应对质量、工期和成本进行分析。

1. 工程质量分析

工程质量分析的主要依据,是工程项目的设计要求和国家规定的工程质量检验评定标准。此外,还应该考虑到,由于各类建筑工程的功能不同,对工程质量的要求也有所区别。工程质量的基本要求是:第一,坚固耐用,安全可靠;第二,保证使用功能;第三,建筑物造型、布置以及室内外装饰要美观、协调、大方。

工程质量分析的主要内容应该包括以下方面:

(1)工程质量按国家规定标准所达到的等级(即“优良”或“合格”),是否达到了控制目标。

(2)隐蔽工程质量分析。

(3)地基、基础工程的质量分析。

(4)主体结构工程的质量分析。

(5)水、暖、电、卫和设备安装工程的质量分析。

- (6)装修工程的质量分析。
- (7)重大质量事故的分析。
- (8)各项保证工程质量措施的实施情况及是否得力。
- (9)工程质量责任制的执行情况。

2. 工期分析

工期分析的主要依据是工程合同和施工总(综合)进度计划。工期分析的主要内容应该包括以下方面:

(1)工程项目建设的总工期和单位工程工期或分部分项工程工期,以计划工期同实际工期进行对比进行;还要对比分析各主要施工阶段控制工期的实施情况。

(2)施工方案是否最合理、最经济,并能有效地保证工期和工程质量,通过实施情况检查施工方案的优点和缺点。

(3)施工方法和各项施工技术措施是否满足施工的需要,特别是应该把重点放到分析和评价工程项目中的新结构、新技术、新工艺、高耸、大跨度、重型构件以及深基础等新颖、施工难度大或有代表性的施工方面。

(4)工程项目的均衡施工情况以及土建同水、暖、电、卫、设备安装等分项工程的工期和协作配合情况。

(5)劳动组织、工种结构是否合理以及劳动定额达到的水平。

(6)各种施工机械的配置是否合理以及台班或台时的产量水平。

(7)各项保证安全生产措施的实施情况。

(8)各种原材料、半成品、加工订货、预制构件(包括建设单位供应部分)的计划与实际供应情况。

(9)其他与工期有关工作的分析,如开工前的准备工作、施工中各主要工种的工序搭接情况等。

3. 工程成本分析

工程成本分析的主要依据是工程承包合同和国家及企业有关成本的核算制度和管理办法。成本分析是对成本控制的一次总检验,尤其是规模较大、工期较长或建筑群体的工程项目。一般是分栋号进行核算,往往缺乏综合的成本分析,就更有必要做这项工作,这也是对项目经理在完成工程项目以后经济效益的总考查。成本分析应包括以下内容:

- (1)总收入和总支出对比;
- (2)人工成本分析和劳动生产率分析;

- (3)材料、物资的耗用水平和管理效果分析;
- (4)施工机械的利用和费用收支分析;
- (5)其他各类费用的收支情况分析;
- (6)计划成本和实际成本比较。

上述工期分析、质量分析和成本分析,实质上是对项目经理在项目管理工作中成果方面的基本考察,而且应该通过这种考察从中得出实际工作的经验和教训。这项工作关系到施工项目管理人员各方面的工作,因此,应该由项目经理主持,由有关业务人员分别组成分析小组,进行综合分析,并得出必要的结论。

第三节 施工项目管理考核评价工作

一、施工项目管理考核评价的组织建立

施工项目完成以后,企业应组织项目考核评价委员会。项目考核评价委员会应由企业主管领导和企业有关业务部门从事项目管理工作的有关人员组成,必要时也可聘请社团组织或大专院校的专家、学者参加。

项目考核评价委员会可以是企业的常设机构,也可以是临时组织。委员会主任应由企业法定代表人或企业经营主管担任,委员一般应由 5~7 名构成,由企业机关中与项目管理有密切的业务关系并对项目管理有具体要求的业务部门选派人员组成。对于新开发的经营地区所承担的第一个工程或技术先进、结构新颖的工程,由于总结其经验教训对企业未来的发展有益,企业如果认为有必要,可以聘请与此项目有关的其他企业(单位)人员参加。

项目管理考核评价的组织建立工作应包括如下方面:

- (1)确定考核评价工作的总体原则、深度、广度以及时间计划和指导思想。这是组织建立的前提,是决定组织构成和工作方法的基础。
- (2)确立组织结构,选择考核评价人员,明确组织分工。
- (3)制定组织运行的制度和章程以及实施细则。
- (4)熟悉考核评价工作标准,统一认识,统一看法。

二、施工项目管理考核评价程序

项目管理考核评价工作的程序如下:

1. 制定实施方案

由企业管理部门制定考核评价工作的实施方案,并报送企业法定代表人审核批准,然后施行。

考核评价工作的实施方案具体包括如下内容:

- (1)考核评价工作的时间;
- (2)考核评价的具体要求;
- (3)考核评价的工作方法;
- (4)考核评价的结果处理。

2. 检查施工项目管理层和作业层

首先听取项目经理部关于项目管理工作的情况汇报和分析资料介绍,然后详细了解现场,认真查看工程资料和有关记录,并与相关人员座谈,进一步了解情况。

3. 考察已完工程

对已完工程进行质量和现场管理检验,并检查其进度与工期计划是否吻合,项目阶段性目标是否完成。

4. 项目管理评分

根据既定的评分方法和评分标准,采用定量评价的方法对项目管理的各单项指标(或工作)进行评分。然后对照定性标准确定各项指标(或工作)的评价结论。也可以适当地采取一系列数学方法(如模糊集理论)对整个项目求出综合评分值,再进一步确定综合评价结论。

5. 提出考核评价报告

考核评价报告内容应全面、具体、逻辑性强,具有较强的客观性和说服力,尤其是考核评价结论,报告还应就一些敏感性问题或存疑问题进行说明。适当条件下,可组织座谈,广泛听取意见做到考核评价工作的民主化,提高考核评价工作的有效性。

三、施工项目管理考核评价资料

1. 项目经理部应该提供的资料

在项目管理考核评价工作委员会进驻项目后,项目经理部应积极主动、真实客观地向考核评价工作人员提供考核评价工作必要的资料:

- (1)“项目管理实施规划”、各种计划和方案以及实际完成情况;
- (2)项目在实施过程中所发生的所有来往函件、签证、记录、鉴定、证明、决议等;
- (3)各项技术经济指标的完成情况与分析资料;
- (4)项目管理的总结报告,包括技术、质量、安全、成本、分配、物资、机械设备、合同履行及思想政治工作等各项管理总结;
- (5)项目实施过程中的各种合同、管理制度规定以及工资和酬金等的发放标准。

2.项目考核评价委员会应提供的资料

项目考核评价委员会在对项目经理部进行考核评价工作时,应该让项目经理及项目经理部成员明确其考核工作计划,以便于项目经理部提前准备,密切配合,提高考核评价工作效率。为此,应在工作之前向项目经理部提供必要的资料。在考核评价工作结束后,也应及时地向项目经理部公布考核评价结果,并提供考核评价结果报告。总起来说,在考核前和考核后应向项目经理部提供的资料包括:

- (1)考核评价方案和程序。包括考核评价工作开始时间、参与人员、考核项目、配合要求、工作顺序等。
- (2)考核评价依据。说明考核评价工作所依据的规定、标准等。
- (3)考核评价计分办法及有关说明。包括考核评价工作所采用定性方法和定量方法中的量化标准、评分原则、结论判据以及特殊问题的处理和工作方法等。
- (4)考核评价结果。考核评价结果应以结论报告的形式提供给项目经理部,以便于项目经理部留存,作为企业奖评或项目奖评的关键性依据。考核评价结果应详细具体、格式规范,可包括以上全部内容,即方案和程序、依据、计分办法及有关说明和结论等。

四、施工项目管理考核评价指标

1.考核评价定量指标

(1)工程质量等级。工程质量等级是工程项目管理考核与评价的关键性指标。工程质量等级一般分为“合格”和“优良”两个等级,具体规定如下:

①合格

- a.保证项目必须符合相应质量检验评定标准的规定;
- b.基本项目抽检的处(件)应符合相应质量检验评定标准的合格规定;
- c.允许偏差项目抽检的点数中,建筑工程有 70% 及其以上、建筑设备安装工程有 80% 及其以上的实测值应在相应质量检验评定标准的允许偏差范围内。

②优良

- a. 保证项目必须符合相应质量检验评定标准的规定;
- b. 基本项目每项抽检的处(件)应符合相应质量检验评定标准的合格规定;其中有 50% 及其以上的处(件)符合优良规定,该项即为优良;优良项数应占检验项数 50% 及其以上;
- c. 允许偏差项目抽检的点数中,有 90% 及其以上的实测值应在相应质量检验评定标准的允许偏差范围内。

在进行工程项目质量等级评定时,首先应根据各分部工程质量等级的优良品率、质量保证资料符合要求的比率、观感质量得分率等主要指标再按照以上合格与优良的确定标准,评定该工程项目的质量等级。具体评定方法应按照中华人民共和国现行国家标准《建筑安装工程质量检验评定统一标准》及其分项标准的规定执行。

(2) 工程成本降低率。工程成本降低率指标是直接反映工程项目管理经济效果的指标。在工程项目实施过程中,通过强化管理制度、严格作业成本、规范管理行为以及提高技术水平等措施可以在保证其他目标不受影响的前提下降低工程实施成本。工程成本的降低指标通常用成本降低额和成本降低率这两个指标来表示。成本降低额是指工程实际成本比工程预算成本降低的绝对数额,是一个绝对评价指标。成本降低率是指工程实际成本比工程预算成本降低的绝对数额与工程预算成本的相对比率,是一个相对评价指标。在工程项目成本管理效果评价时通常用成本降低率这一相对评价指标,以便于直观地反映成本管理的水平幅度。

(3) 工期及提前工期率。对于一般性工程项目,工程的实际施工工期的长短是一个工程项目的管理水平、施工生产组织能力、协调能力、技术设备能力、人员综合素质等方面的综合反映。因此,在评价项目管理效果时,工期也作为一个重要的指标来进行考核。通常情况下,在进行工期指标的考核评价时,往往要用实际工期与计划工期进行对比,即工期提前量和工期提前率。所谓工期提前量即为实际工期比计划工期提前的数量(月或天);工期提前率即为工期提前量与计划工期的比率。通常这一指标比较明确,计算也比较简单。

(4) 安全考核指标。工程项目的安全实施是项目管理中的重中之重,国务院一再强调“安全第一”、“安全为先”,尤其加入 WTO 后国际间竞争的日趋激烈,对我们的安全卫生工作要求将越来越严格。按照建设部 1999 年颁发的《建筑施工安全检查标准》将工程项目的安全标准分为优良、合格、不合格三个等级。

具体等级的确定是以定量评分计算的方式确定,通常要考虑安全生产责任制,安全目标制定,安全组织措施,安全教育,安全检查,安全事故情况,文明施工情况,脚手架等

防护,施工用具,起重提升,施工机具等方面的因素。具体方法可按《建筑施工安全检查标准》执行。

2.考核评价的定性指标

(1)执行企业各项制度情况。执行企业各项制度情况是通过对项目经理部贯彻落实企业政策、制度、规定等方面的调查,评价项目经理部是否能够及时、准确、严格、持续地执行企业制度,是否有成效,能否做到令行禁止、积极配合。

(2)项目管理资料的收集、整理情况。项目管理资料的管理工作是项目管理活动中的一项基础性工作,它直接反映项目经理部日常管理的规范性和严密性。从资料的收集、整理、分类、归纳以及建档等一系列工作出发,强化资料管理的水平和有效性,切实做到有利于项目、有利于管理。

(3)思想工作方法与效果。项目管理是建筑施工企业管理的新模式,在这一新模式中,思想政治工作十分重要,为了全面加强项目全过程思想政治工作,必须建立和健全项目高效、精干的思想政治工作体制,充分发挥党工团基层组织对项目管理的政治保证和政治支持作用。在对项目经理部进行考核评价时,项目经理部的思想工作也是一项重要指标,对其进行考核评价应坚持如下原则:

①是否有利于项目党工团组织加强对思想政治工作的领导。思想政治工作是否有成效主要是看它有没有感召力,是否提高项目管理人员以及作业人员的思想认识,是否增强了凝聚力。

②是否适应和促进企业领导体制建设。项目思想政治工作应有利于巩固和维护项目经理在项目中的中心地位,有利于独立负责地开展生产经营活动,有利于发挥项目党组织的政治核心和战斗堡垒作用,有利于工会、共青团在党的领导下,充分发挥自己的作用,保证职工的主人翁地位。

③是否提高了职工素质,增强了职工责任心和事业心,思想政治工作是提高职工素质的最基础性的工作,通过细致入微、及时得体的思想政治工作增强职工的职业道德,强化其为人民服务的职业理念。

主要的考核内容包括:领导班子的组织建设、思想政治活动制度建设、宣传思想教育活动方法等几个方面。

(4)发包人及用户的评价。项目管理实施效果的最终评定人是发包人和用户,发包人及用户的评价是最具说服力的。同时,让发包人满意,让用户满意是建筑企业经营的道德核心,也是企业占领市场、发展市场的基础,是项目管理成功的根本标志。

(5)在项目管理中应用的新技术、新材料、新设备、新工艺。在项目实施活动中,积

极、主动地推广和应用新材料、新技术、新设备和新工艺是推动建筑业发展的基础,是推动项目管理发展的基础,是项目管理者的天职。如果一个项目管理班子因循守旧,缺乏开拓意识,对新技术和新工艺缺乏认识,不能及时地适应科学发展,将不利于未来市场的竞争,也无法培养出一支技术过硬、技术超前,紧跟时代发展步伐的强有力的项目管理班子和作业队伍。因此,对于新科技的推广和应用在项目管理工作中是非常重要的。

(6)在项目管理中采用的现代化管理方法和手段。现代化的管理方法和手段是管理水平和管理效率的象征,随着社会的发展,管理方法和管理手段日新月异,项目经理部成员应及时学习国际国内企业的管理新观念和新思想,大胆创新,锐意改革,不断采取有效的管理方法,提高管理效力。同时,随着信息化时代的发展,管理手段也逐渐趋于信息化,项目管理的信息化是项目管理水平适应未来发展的基础,尤其我国加入 WTO 以后,这方面的需求将更为显著。

(7)环境保护。工程项目的实施有它的固有特性,其中不可再生资源的消耗、环境原始面貌的改变,旧有环境格局的重组等问题是工程项目管理的一项重大问题。保护环境、实施可持续发展战略是项目管理的一项基本任务。项目管理人员应提高环保意识,增强环保措施,确保环保效果,从工程项目实施的角度出发,配合国家和地方的环保战略,减少甚至杜绝环境破坏和环境污染,真正做到项目管理活动有益于企业、有益于人民、有益于环境、有益于社会。

第三章 施工项目回访保修管理

第一节 工程项目回访与保修的意义

工程项目的回访保修制度是工程项目在竣工验收交付使用后,在一定的期限内(例如1年左右的时间)由施工单位主动到建设单位或用户进行回访,对工程发生的确实是由于施工单位施工责任造成的建筑物使用功能不良或无法使用的问题,由施工单位负责修理,直至达到正常使用的标准。

回访保修制度属于工程项目竣工后管理范畴,在工程项目管理中,体现了工程项目承包者对工程项目负责到底的精神,体现了社会主义施工企业“为人民服务,对用户负责”的宗旨。1983年国家计委颁发的《施工企业为用户负责守则》中明确规定,施工企业必须做到:施工前为用户着想,施工中对用户负责,竣工后让用户满意,“积极搞好‘三保’(保试运,保投产,保使用)和回访保修。”工程项目经理必须贯彻这一精神,并在工程项目竣工验收交付使用以后,认真进行回访和保修。

进行工程项目回访和保修的意义是:

一、有利于施工单位重视管理,加强责任心,搞好工程质量,不留隐患,树立向人民和用户提供优质工程的良好作风。

二、有利于及时听取用户意见,发现问题,找到工程质量的薄弱环节和工程质量通病,不断改进施工工艺,总结施工经验,提高施工、技术和质量管理水平,保证建筑工程使用功能的正常发挥。

三、有利于加强施工单位同建设单位和用户的联系和沟通,增强建设单位和用户对施工单位的信任感,提高施工单位的社会信誉。

第二节 工程保修管理

一、保修范围和时间

1. 保修范围

按照回访保修制度的要求,各种类型的建筑工程以及建筑工程的各个部位,都应该实行保修,主要是指那些由于施工单位的责任,或者特别是由于施工质量不良而造成的问题。就过去已发生的情况分析,一般应包括以下几个方面:

- (1)屋面、地下室、外墙、阳台、厕所、浴室以及厨房,厕浴间等处渗水、漏水者。
- (2)各种通水管道(包括自来水、热水、污水、雨水等)漏水者;各种气体管道漏气以及通气孔和烟道不通者。
- (3)水泥地面有较大面积的空鼓、裂缝或起砂者。
- (4)内墙抹灰有较大面积起泡,乃至空鼓脱落或墙面浆活起碱脱皮者,外墙粉刷自动脱落者。
- (5)暖气管线安装不良,局部不热,管线接口处及卫生瓷活接口处不严而造成漏水者。
- (6)其他由于施工不良而造成的无法使用或使用功能不能正常发挥的工程部位。

凡是由于用户使用不当而造成建筑功能不良或损坏者,不属于保修范围;凡属工业产品项目发生问题,亦不属保修范围。以上两种情况应由建设单位自行组织修理。

2. 保修时间

- (1)民用与公用建筑、一般工业建筑、构筑物的土建工程为1年,其中屋面防水工程为3年。
- (2)建筑物的电气管线、上下水管线安装工程为6个月。
- (3)建筑物的供热及供冷为一个采暖期及供冷期。
- (4)室外的上下水及小区道路等市政公用工程为1年。
- (5)其他特殊要求的工程,其保修期限由建设单位和施工单位在签订的合同中规定。