## 优秀工程项目经理的炼成：五懂/八会/七查/三知/两管/一分析

来源：土木工程网、技术负责人，由度川管理研究部整理 2019-03-04

链接: <https://mp.weixin.qq.com/s/-PrL8s1vg0ZHObqSOERD1Q>

要想成为优秀的项目经理，那就必须要做好项目管理工作，项目经理在工程建设中起着至关重要的作用。如何树立良好的敬业精神和职业道德，当一个成功的项目经理呢？

首先应该具备“五懂”、“八会”、“七查”、“三知”、“两管”、“一分析”。

**五懂：**

1、懂建筑工程施工及验收规范；

2、懂建筑工程各分项工程工艺标准；

3、懂工程检验评定标准和检验方法、检测手段；

4、懂安全技术措施及有关安全、防火规定；

5、懂岗位责任制及其它各项科学管理制度。

**八会：**

1、会看施工图纸（含效果图）；

2、会抄平放线（含坐标、标高）；

3、会按定额或施工经验大致计算工程量；

4、会编制施工组织设计（含网络图）；

5、会填写施工任务书和限额领料卡（单）；

6、会办理各种签证手续（含工程索赔）；

7、会进行技术、安全、防火交底（进行班组教育）；

8、会计算机（电脑）和外语。

**七查：**

1、查图纸；

2、查材料和特殊材料；

3、查大中小型机械、含电动机具；

4、查内委外委预制加工成品、半成品及部件；

5、查工种之间的配合与搭接；

6、查土建、安装、市政、装饰工程之间的工序衔接；

7、查劳动力和特殊劳动力。

**三知：**

1、施工技术知识；

2、经济管理知识；

3、法律知识。

**两管：**

1、全面质量管理

共分P、D、C、A、四个阶段进行质量管理。

P计划阶段：

一回头看：找出问题所在；

二找特点：进行因果分析；

三靠群众：订出切实措施；

四定标准：找出管理目标；

D实施阶段（执行）：

五抓自检：进行质量控制；

六建档案：积累控制数据；

七画图表：观察质量波动；

八订管点：把住关键工序；

C检查阶段：

九搞检查：进行措施对比；

A处理阶段（循环）：

十作总结：以利持续循环。

2、所有人员的统筹管理（包括现场管理人员的任务分工、班组长的进度管理，以及安全教育）

**一分析：**

企业效益分析：经济效益（税后利润情况）、社会效益（信誉）。

上面只是用通俗易懂的语言描述了项目经理的基本文化素质要求。下面用4大方面来细说项目经理到底需要做哪些具体事！

**一、进场前准备阶段**

1、熟悉合同，熟悉现场，熟悉图纸，组建项目经理部；

2、明确开工日期，组织人员编制施工组织设计、专项施工方案、施工进度计划等，并进行审核；

3、组织进行图纸会审并形成书面记录；

5、参与工程招投标工作，定分包单位、材料供应商，对施工队伍选择提出意见和建议；

6、组织项目人员根据可行性进度计划组织项目碰头会，形成书面记录并签字；

7、与建设单位对接，落实施工队各方面安顿工作，组织施工队伍进行开工前准备工作。

**二、施工阶段具体工作内容**

1、对外关系协调，建设、监理单位，政府相关职能部门；

2、落实现场三通一平情况，落实好水电及工人食宿问题；

3、参与现场临设及施工区平面布置；

4、对项目进行总协调管理，对质量、进度、成本及安全文明施工进行严格的控制，以树立公司的良好形象；

5、审核物资部材料计划，根据施工进度及工序组织材料的发货；

6、在施工队入场三天前确保施工图纸、施工进度计划、工作范围、具体要求、注意事项等到位情况；

7、施工队进场后，组织安全部人员负责施工队的安全教育，并做好安全教育资料，安全教育资料完工后存档；

8、负责监控提供材料的使用情况及文明施工情况；

9、将现场变更工程量及有关增量签证以书面形式与甲方、监理进行沟通、确认，工程量的增减费用必须由公司审定；

10、每月月底前提交下月工程进度计划，由项目经理审批后报建设及监理单位；

11、每周提交周工作总结及周工作计划，由项目经理审批后报建设及监理单位；

12、每日填写项目经理带班记录，同时每周向公司工程部经理汇报工地进展情况及需要公司解决的问题；

13、业主方没有及时支付工程进度款的，项目经理应及时采取措施，并用文件形式催要，若催要几次未果的，应及时汇报公司。

**三、施工过程中的管理工作**

1、跟踪和监督好材料加工（或采购）计划、施工计划等；

2、掌握施工图纸及其他有关的设计文件；

3、熟悉与施工图纸有关的国家、省、市的规范、规程及规定；

4、在施工过程中，经常到施工现场了解施工进度、安全和质量情况，以便发现存在问题，消灭事故隐患；

5、熟悉施工合同，如果有变更要及时办理好签证手续。

**四、现场签证、项目结算、工程验收**

1、项目经理将现场变更工程量及有关增量签证以书面形式与甲方、监理进行沟通、确认，工程量的增减费用必须由公司审定；

2、施工队因变更增加的签证要在发生变更的一周内办理，过期不给予办理；

3、工程完工后，及时将工地剩余材料设备（列好清单）返回公司入库；

4、整个工程完成后，应在各项归档资料完成的前提下，与甲方、监理协商进行竣工验收，以便进行工程结算；

5、工程验收合格后及时办理结算手续及回收工程款。