施工技术 | 你离出色的项目总工（技术负责人），只差这篇文章的距离......

2017-05-30 [工程造价](http://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzA5NDc2MDc5Ng==&mid=2651338322&idx=2&sn=83c53952a64592c7b253d4cd6f4db026&chksm=8bb52c61bcc2a577fb2826a4ffb0a4649d8ff599102b7c293f0a98d310ff2af135ca6dc4eb80&mpshare=1&scene=23&srcid=0531pYeJ8zFbEXkIDGNEwORm##)

来源：百度文库，施工技术编辑整理

建筑行业是我国举足轻重的行业，随着建筑规模的扩大各施工企业对项目总工(项目技术负责人)人才需求加大，但进入总工岗位的同志们，是否已经做好了准备？小编和大家一起谈谈如何做好项目总工？

一、项目总工

项目总工是一个行政管理岗位，是项目经理的“军师”，是项目部的“参谋长”，是项目工程技术、质量的主要责任人，是项目执行层的领头人。

对项目技术、生产、安全、质量、成本管理等各项工作进行配合服务，对项目整体目标发挥着重要作用。

有较强的责任心、较宽泛的知识面、敢于开拓进取、创新管理和运用“四新”技术，在思想、业务能力、工作作风上是技术人员的楷模。

涵盖项目管理决策、项目实施和结束全过程的主要管理岗位。

二、总工要求

由于项目总工的工作特性，对于项目的技术负责人和中层领导，一般需要具备专业知识和专业技能、管理经验、人际关系、成本管控、培养人才、总结工作等方面能力要求。



三、岗位职责

  技术标准、规范、政策的贯彻与执行

  公司文件的贯彻于执行

  项目施工方案的总体策划与施工的编制

  负责技术方案的制定与实施，并据实及时修正

  项目技术总结与编制归档管理

  技术人员管理与培养

  技术创新、QC、工法编制

  施工图纸的熟悉与掌握设计意图

  整体把握项目的施工方案与风险点的控制

  测量和试验是总工程师的两个支柱

  监控量测是总工程师催眠的良方（心中有数）

  超前考虑是总工程师规避错误的重要手段

**项目总工主要工作内容**

**1、准备阶段工作内容**

1、将对项目起主要作用的相关资料动态归档、科学使用，并组织主要管理人员认真学习、理解：

1）**合同文件**：招标图纸、招标文件、补遗书、施工合同、施工图纸、建设单位下发各种文件；

2）**规范**、**标准**、规程、验标、指南等；

3）建设单位及当地政府**文件**；

4）各种**调查资料**，与项目相关方的协议或书面往来资料。

5）企业上级相关管理**办法或制度或文件**。

6）**竣工资料**管理办法。

2、认真学习**招标文件及合同文件**，梳理出履约要求、预付款条款、变更条款、临建标准要求等，提供给相关负责人员办理相关资料，确保相关工作针对性地开展。

3、**原材料**调查、取样、试验，及早做好开工需要的配合比。

4、认真疏理出各种**边界条件**，并进行认识、分析、评估。

5、组织技术人员进行**图纸核对**，将发现的问题及时与设计沟通（确保向有利于我方的方向沟通），做好设计优化策划工作。

6、组织人员**现场调查和测量**，确定临建方案和平面布置及临建标准。

7、编制**项目策划**（掌握各种边界条件，分析项目特点、重、难点及对策，明确项目区段划分及总体施工顺序、各种资源需求、工期目标、临建规划、二次经营策划等）。要求：深度策划、巧妙规划、细心计划、严格执行。

8、组织人员进行**危险源辨识、环境因素识别**，列出危险源清单、环境因素清单。编制安全管理措施、环境保护措施；编写应急预案、重大环境因素管理方案。

9、组织技术人员编制**实施性施工组织设计**及**开工报告**需要的各种资料（原材料调查及确定来源、试验配合比、人员设备配置及进场计划等）。

10、组织技术人员编写各种**专项方案**（临电、临建、深基坑支护、降水、塔吊安拆、模板、钢筋、砼、外架等），需要专家评审的及早进行评审。

11、明确各种**用表样式**。各种施工记录、检验批、试验、测量交底、监测记录、安全巡查、技术交底、培训记录、会议记录等，当地政府有要求的必须统一。

12、规划并完成现场各种图、表、牌的设计、制作、悬挂。既符合建设方的要求，同时符合企业文化的相关规定。

13、编制内部技术管理办法及其它管理制度。组织技术人员进行**技术培训**。

14、参与并建议分包策划，确保便于管理，分包内容合理。参与并对各种协议进行细致审修，确保其条款具有可操作性及严密性，确保条款责权全面界定清晰。

15、必要时组织技术人员及主要管理人员到类似在建项目观摩学习。

16、加强与建设单位、设计单位、监理单位、检测机构等各方的密切联系，为项目的顺利施工创造更多有利条件（包括二次经营）。

17、对项目技术管理统一性的准备工作。

18、测算各种工序的**利润空间**，确保变更时向有利的方向努力，或必要时新增项目。总工是二次经营及成本核算的牵头人，项目经理是负责人。

19、制作较好的投影ppt资料，为本项目以后各种汇报打好基础。确保汇报内容新颖、资料排版合理、图文并茂。

**二、实施阶段工作内容**

1、明确并落实各工序**施工工艺流程**。

2、施工**实际进度与计划进度**的对比分析，至少每月明确进度滞后或超前的情况，并分析原因。

3、明确并落实各工序**质量控制标准**及检查方法。

4、各种**施工记录**要：及时、准确、闭合、签证完善、分类归档。

5、分部分项工程阶段或期中验收评定。

6、**测量复核、精度达标**；各种砼抗压强度统计分析、适当优化。

7、各种**施工音像资料**的定期收集、整理、归档。

8、各种计划、检查、整改、验证（PDCA循环，持续改进）。

9、加强与各方的**沟通**（包括业主、监理、设计、地方政府、公司等），确保形成畅通的沟通渠道，使项目管理得到各方的支持，使项目施工始终向最有利的方面转换。

10、过程性的管理控制：重视技术方案的制定，关注技术交底，跟踪现场实施，进行效果的评价与改进。

11、要养成**施工记录**的好习惯，督促检查施工日志记录及时、准确、全面。项目各种大事要做专门记录（大事记）。各种**会议记录**要记录完整并存档备查。重要电话的通话记录也很有必要。

**三、收尾阶段工作内容**

1、对剩余所有项目进行梳理，对每个**单项排出计划**，包括时间、资源计划。确保按时完成所有项目。确保项目资源分阶段合理释放。

2、加大**二次经营**工作力度，争取将已报变更全部完善手续。同时对剩余工程是否仍有变更的可能做出评估。

3、按照工程交验规定，分阶段组织各方进行工程交验。按照竣工资料编制办法，组织技术人员提前开始**组卷工作**。确保在完工后规定期内完成竣工资料的编制及移交。

4、做好半成品、成品的**保护工作**，在移交完成前确保外观质量不受损。

5、做好各种**技术总结**的整理与上报工作。

6、仍要保持工地的**文明施工**及企业形象，杜绝收尾时“脏、乱、差”的场面。

**项目总工必备技能**

**1、会当领导，团结同事**

支持项目经理的工作，并能带领全体施工技术人员做好质量技术工作。项目总工不是一个单纯的技术人员，总工的职责更多地要放在管理上，而不是非常具体的业务上，总工既要自身过硬，以身作则努力地工作，更要能带动大家共同负责。

**2、要会沟通**

与设计院、甲方、监理、分包商，材料供给商、施工队伍、勘测单位、公司内部各单门处理好关系。能针对工作中的质量技术问题与各个方面进行有效地沟通。要想做到有效沟通，自己就应该专业、内行，就要具有过硬的专业知识。

**3、岗位职责、工作内容，了然于心**

项目经理部的任务是完成合同的工期目标、安全目标、文明施工目标、质量目标，同时完成公司的成本目标。项目总工的职责不仅仅与质量目标有关，项目管理的各项目标都牵涉到总工的工作，项目总工应该明白自己在项目管理中的作用，做好自已的工作，为工期、安全、成本、质量等目标而努力。

**4、要开展好经常性的技术工作**

组织人员熟悉图纸，并对图纸中的问题与设计单位、建设单位、监理单位协商并办理书面手续；组织好图纸会审及设计交底；组织编制施工组织设计及专项施工方案并进行交底和落实；审批施工方案和技术交底；监督检查施工记录、材料试验记录、施工试验记录；检查技术档案资料的管理情况。

**5、要做好质量管理工作**

要组织工程隐检，预检；参加分部及单位工程质量验收；负责项目质量改进工作，组织质量例会和质量分析会；协助项目经理抓好质量意识教育；组织项目的科研开发和新技术的推广应用；做好技术培训和经验交流、总结。

**6、要尽到相应安全职责**

对安全生产负技术责任；主持项目工程安全技术交底；编制好施工组织设计与专项方案中的安全技术措施，并检查、监督、落实；主持制定季节性施工方案中的技术措施；做好对“四新”技术的安全培训；主持安全防火设施及设备的验收；参加安全生产检查；参加工伤以及未遂事故的调查，从技术角度进行分析，提出意见。

**7、要制定完善的技术管理制度并督促执行**

主要应制定：技术文件管理制度，图纸会审制度，施工组织设计及施工方案管理制度，技术交底管理制度，施工测量管理制度，试验检验管理制度，现场计量管理制度，设计协调管理制度等。

**8、做好事前、事中、事后三控制**

在事前要组织编写施工组织设计、质量计划、创优计划、质量阶段预控计划、质量保证体系计划、质量意识教育计划；负责工程材质的控制与认可；在事中按各种程序进行检查和控制，贯彻执行质量方面的规定，参加主体结构及工程竣工验收；事后对工程质量事故进行调查和处理，对工程质量管理工作进行总结，在整个施工过程中要领导和组织项目质量保证体系的运行，加强全面质量管理，确保质量目标的实现。

**9、做好物资管理**

除了要把好材料的质量关，还要会提出正确的材料计划，以保证工期的顺利进行。

**10、做好全面质量管理**

把握事前事中事后三控制，质量管理八项原则，影响质量的五大因素，ISO9000认证中的管理程序等，用制度、程序、体系来保证工程的质量。

项目总工一定要使用各种高招，创建优秀的学习型技术团队，营造有激情、积极向上的良好氛围，使所有技术人员团结一心、努力工作。充分展示你的人格魅力及管理艺术，使所有技术人员跟着你得到快速提高，使所有技术人员都以跟你干而为荣，使所有技术人员在以后的工作生活中都能称你为师。要争取让项目多出人才、多出技术成果，为企业争取更大利润，使公司技术管理水平得到持续提高，使公司技术队伍不断壮大，才能作为一名好的项目总工，才能走上更高的平台。