# 工程管理实践报告

来源：网络 作者：前尘往事 更新时间：2024-10-06

*这些年我主要从事甲方的工程管理，进行了长沙禽类加工厂、湖南图书城、君临天厦、西街花园等多个大型项目的建设。此次社会实践在湖南新创意房地产公司，主要负责xx工程全面管理。对工程情况，及工作内容作如下调查报告。一. 基本情况1.新创意简介：湖...*

这些年我主要从事甲方的工程管理，进行了长沙禽类加工厂、湖南图书城、君临天厦、西街花园等多个大型项目的建设。此次社会实践在湖南新创意房地产公司，主要负责xx工程全面管理。对工程情况，及工作内容作如下调查报告。

一. 基本情况

1.新创意简介：

湖南新创意房地产公司成立于XX年，注册资金八千万，由省委及省人事厅组织创建，是省委为适应房地产市场需要，并探索试点，更好地规范房地产而成立。目前承接xx、交警宿舍两个上亿元的项目。

公司采用董事会，总经理负责制。下设三部一室，固定员工二十二人，其中大学以上的学历为一十四人，中级职称十人。

2.xx项目简介：

xx为湖南移动公司投资两亿元，集高级主宅、智能办公于一体的综合性小区。小区坐落在湖南民俗村北边，车站北路的西侧，占地80亩，由十二栋住宅，一栋办公楼组成。全部为多层框架结构，建筑面积7.7万平方米。住宅楼分为三个标段，施工方分别为长大集团、市建集团、望城集团，办公楼施工方为省建集团。由华楚、和天进行监理，新创意进行代建（建设方）。

住宅分为别墅楼、复式楼、以及160多平方米的四室两厅。小区设置中央空调、热水、直饮水、煤气、ic卡计量、智能一体化、一卡通等多项先进配套设施，以及游泳池、球场等娱乐场所。小区XX年8月开始兴建，XX年8月开始交户使用。

二. xx工程问题及处理

作为工程负责人到xx项目时，土建小区一些已封顶，水电预埋也对应完工，正进入安装阶段，及其室外工程前期准备。我首先听取部门对工程介绍及交接，查阅所有图纸及变更，接着翻阅监理以前的报表、记录、各类工程会议纪要，然后验对施工方各安装组织设计、隐蔽记录、材料进场表等，最后工程实地检查，对原遗留问题进行处理：

1.设计方面

①单体的专业图纸设计不全。如：缺煤气管道、直饮水等。需设计尽快落实，并与建筑配套统一及审核。

②部分专业图纸设计未到位，欠合理。如：空调冷凝水的排放，

一、二标段地下车库污水坑的位置等。对未施工安装完的进行整改变更。

2.现场土建方面

①砼跑模漏浆较普遍。三个标段中未抹灰的还有部分未处理；已抹灰的，如三标段车库顶也未平整。此为模板装钉未到位，以及模板不行所至，需进一步整改处理。

②结构柱、砼板（未抹灰）蜂窝洞较多及卵石外露。此为砼震动未到位所至，需整改处理。

③二标段复式一楼有一处看见砂石。此为砼搅拌未到位所至，需整改处理。

④部分破损模板粘在砼上。此为模板重复使用次数太多，或模板质量太差，许更换模板。

⑤三个标段普遍拉接筋间距超过50cm。应按规范调整过来。

⑥外墙贴砖部分遮掩开关盒。贴砖须细部处理，确保开关面板安装。

3.现场安装方面

①

一、三标段已穿线，但穿线管普遍无锁母，及橡胶保护圈，需补加。

②

一、三标段预埋开关盒、开关箱随意开孔，并且部分损坏，需更换整改。

③

一、三标段部分开关暗盒不正，需校正后再装面板。

④部分墙体穿线管采用的轻型，需整改为中型。

⑤穿线管部分90度弯起皱。有可能管材质量问题，采用了轻型管，弹簧弯管器不匹配等。

⑥目前能看到的三标段的伸缩缝，暂未见到过伸缩缝穿线管的技术处理。

4.文明安全施工

①由于主体基本完工，工地民工很多未戴安全帽。此事不能减省。

②施工用设备的露天开关箱，缺损开关门,且有些无遮雨措施(三标段)。存在较严重的用电安全隐患，需整改。

③填运土方，堆放太高，没有保证架空电缆的距离。已统知长工易少校，停运并将压斜电杆修复。

④总水表井无盖，须增加井盖，且周围1.5米不能堆放东西。

5.管理方面

①工作职责、重点不明确。按原交接，土建工程师主要管理设计变更收发，现场文明施工，而非土建施工管理；水电工程师主要管理临时施工水电，而非水电安装管理。一般来说，专业工程师应以工程为主。交接解释是移动、监理已进行管理，我方新人的介入会认为是找茬，且交叉共同管理，也容易产生混乱。

②管理资料欠缺。交接时，我方未向施工方、监理方、设计方等发工程联系单、会议纪要、各类签证等，交接解释：我方发文程序复杂，且施工方对我方的要求，执行也有限。但这将影响到我方的备案制验收及工程的预决算。

三. 实践阶段前期三件大事的处理

1.变配电的移改：

①土建封顶，其用电量减少；而直饮水、热水、智能化、铁艺、塑钢窗等施工单位进入，他们的用电量都不大。原为两台400kva的变压器供电经计算只须一台。用电单位增加，回路增加，经计算须加屏柜一台。

②由于开始进行室外工程土方回填，原配电间经勘测位置太低，必须移动加高。

③计算变配电移改概算，报公司主管领导通过；同时审核承包此零星工程预算，及施工计划。

④通知各用单位停电进行变配电整改。现场督促检查整改质量，进度，提出要求，并验收。

2.地下车库确定安装标高及设计变更：

①三个标段各有一个地下车库，发现设计关于管线标高未明确。现场和华楚监理确定第一标段强弱电桥架、消防管线、空调通风管线等标高，确保车库空间高度2.1米。

②另两标段无法保证，和设计院协商新方案，重新进行通风布置。发我审核后的设计变更。现场各单位开会，明确标高，确保车库空间高度2.3米。

3.小区室外工程总体计划：

①由于xx小区功能齐，系统复杂，认真审图后，对各安装单位进行技术交底。

②根据各安装单位实际情况，排出各单位的初步计划。再根据各单位的配合协调，排出室外工程总体计划。

③以前曾经排计划为XX年10月全部完工。而我今年2月排的计划需到8月完工，10月后才能全部竣工。此计划出台，引起公司及移动公司的强烈反响，但在明摆着的分项计划面前，不得不承认这还须大家共同努力，才能实现。

四. xx社会实践小结

1.个人收获：

①通过实践，把工商管理的理论知识有效地运用到实际工作。例如利用《成本管理》知识，更好地作好变配电的移改概算、及审核预算；又如利用《组织行为学》、《人力资源学》知识，更好地作好监理方、施工方的管理及技术整改。

②通过实践，由于xx功能齐、系统多，土建、安装的技术水平又有了新的提高。

2.房地产项目的启示：

①从交接时，职责不清，工作主次不分，解释含糊。我们今后一方面须加强房地产公司的管理及制度健全，另一方面房地产行业的投资方、建设方、监理方、施工方须进一步规范职能。

②一个大项目，问题总是有，但目前长沙项目质量问题多、普遍，且施工方偷工减料较严重，今后须学习沿海城市成功的工程管理经验，加强施工方质量意识。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找