

建设工程项目管理存在的问题及对策

杨诗语

(中冶焦耐(大连)工程技术有限公司, 辽宁 大连 116000)

摘要 项目管理能够为建设工程企业提供关键透明的项目度量指标,做好项目管理工作对于相关企业的持久发展至关重要。新时期,在面临项目管理效率偏低和频繁陷入同质化竞争僵局的挑战下,建设工程企业势必要加强项目管理,有效控制工程进度、成本和质量,从而使工程的施工任务能够高效完成,增加相关企业的综合收益。本文重点分析当前建设工程在进行项目管理时所遇到的问题,研究具体的优化措施,为建设工程做大做强提供借鉴。

关键词 建设工程 项目管理 质量管理 预算管理 进度管理

中图分类号: TU712

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2022)11-0088-03

近些年,我国将关注的目光投向新型基础设施建设,为建设工程数量的激增和规模的扩大提供助力。但与此同时,建设工程仍存在项目管理重视度有待提升、项目管理相关人员综合能力不足等问题亟须改进。项目管理涵盖到工程建设的所有阶段,管理水平直接关系到工程的建设质量,当前项目管理水平偏低削弱了建设工程企业的综合收益,不利于相关领域的平稳有序发展。因此,相关单位应通过多种措施来做好项目管理工作,助力建设工程的高质量、高效完工。

1 建设工程项目管理的内涵

1.1 建设工程项目管理的概念

外国的部分建筑师认为建设工程项目管理具体就是指自项目开始到项目完成,整个过程对这个项目进行协调与管控,而这样做的主要目的就是为了在资金有限和满足客户提出的质量标准的情况下,按时完成既经济又功能齐全的项目^[1]。在我国,则是这样定义建设工程项目管理的:它一般是指从事建设工程项目管理的企业受到发包人的委托,根据合同上的具体规定条款,在项目前期、准备、实施与竣工验收阶段来代表发包人进行编制项目可行性的报告、加强采购管理、注重把控施工进度等管理。当然,不管是国内还是国外的定义,都具有相似性且人们都认为项目管理都具有重要价值。

1.2 建设工程项目管理的原则

1.2.1 质量第一的原则

建设工程与人们的日常生活、工作息息相关,该工程的项目管理水平的高低直接关系到人们的健康和财产安全。因此,在进行建设工程项目管理时,相关管理人员一定要充分明晰保证工程质量的真正价值,通过强有力的监督、高频度的审查等方式做好质量管

理工作,为人们建造出高质量、耐用的建筑物^[2]。

1.2.2 用数据说话的原则

在对建设工程进行项目管理时,并不是相关工作人员只按照自己的想法进行管理就行,而是需要建立在项目管理的整个过程中所反映的各种客观、准确的数据基础之上。相关工作人员能够从这些数据中及时发现项目建设过程中和管理过程中存在的问题,并据此制定更有针对性的管理方案,从而能够根据工程的具体情况科学控制工程安全、进度、质量等各个环节,进而增强项目管理的实际效果。

1.2.3 先规划再执行的原则

规划是项目管理的关键一环,只有相关工作人员根据建设工程施工、材料采购等方面的变化情况制定相应的管理规划,才能保证项目管理的方案的可落地性。当现有的项目管理的具体方案已经不适应工程当前的环境,工作人员就应该制定新的规划,并严格按照规划的相关条例进行执行。这样的规划、再执行才能够适应建设工程复杂的环境,保证工程的顺利完工。

1.2.4 逐步实现项目目标的原则

由于建设工程的复杂性,项目目标也较为多样,如:进度目标、安全目标等。这些目标一一完成,方能保证工程顺利完工,但要注意,同时完成所有的项目目标并不可取,很有可能造成时间和钱财的浪费,增加管理人员的压力。因此,需要注重项目管理目标的逐一实现,并且在一个目标完成之后,要进行相应的评估后再投入下一个目标实现的过程中,从而保证整个项目都能够被准确把控。

1.3 价值

首先,项目管理能够助力建设工程成本、安全、进度等目标的高效完成,在减少工程总的投资花费的同时,也增加相关企业的综合收益,促进企业的持久

发展。其次,项目管理能够使设计方、材料供应商、施工方等多个部门有序合作,从而使工程建设的各个环节能够有效衔接,为施工计划的有序进行提供保障。最后,项目管理能够使建设工程企业从容面对预算紧张、资源紧张、工期缩短等各种突发情况,并通过适当更改项目管理计划来助力企业更有效地开展市场竞争,创造更大的效益。

2 我国当前建设工程项目管理存在的问题

建设工程项目管理不仅能够缩短工期,还能够加强工程建设质量,具有重要价值。但从我国的实际项目管理情况来看,仍存在一些问题,导致管理效果达不到预期。具体来讲,有以下几点问题:

2.1 质量管理问题

从我国当前的工程质量管理情况来看,仍存在一些管理不到位的情况。一方面,施工材料、设备管理不到位的问题较为凸显,屡屡出现材料以次充好、设备的维修和养护频率过低、材料储存不当导致变质等诸多问题,影响了工程的后续施工任务的完成和工程质量的增强^[3]。另一方面,工程监督不够全面,部分管理人员并没有形成全面的质量管理理念,导致许多施工工作的审查不够细致,一些质量问题并没有被发现且还在不断累积,最终使工程存在较大的质量隐患,降低了工程竣工验收通过的概率。

2.2 预算管理问题

工程造价涉及项目建设的各个环节具有重要价值,其中人工费用的支出、材料的采购、备用资金的准备等成本都需要重点关注与考虑。一旦在某个环节没有合理控制成本,导致该环节成本的支出超出预算,将会使后续项目的建设存在不确定性,给相关企业造成较大的经济损失。当前从我国预算管理的实际情况来看,管理效果达不到预期,预算超支现象较为严重,影响了相关企业的资金回笼速度的加快和综合效益的增加^[4]。这一现象出现的主要原因是预算管理较为松懈,材料购买时一味强调质量而忽视性价比,进行施工时过于强调赶工期而忽视及时排查可能存在的安全隐患等。这样等到材料成本超支、事故爆发而造成的额外资金投入等后果的出现,更加大了预算管理的难度,不利于相关企业合理增加经营利润。

2.3 项目管理人员的综合能力有待增强

建设工程项目管理并不是一种容易入手的工作,而是高智能、较为复杂的技术服务工作,这就要求从事该行业的人员必须懂得项目管理法规、人力资源管理、项目集成管理等多方面的综合性知识,且具备丰富的项目管理工作经验和专业技能。但从我国目前的

项目管理人员综合能力来看,大多数人员综合能力偏低,不能符合当前市场所需要的项目管理人才要求^[5]。这一现象出现的主要原因是我国对项目管理这一行业的研究时限较短,尚未形成先进的、科学的人才培养的软硬环境,导致现有的项目管理人才大部分理论知识具备,但应用能力不足,不符合建设工程企业的实际需要。

2.4 进度管理问题

施工进度管理质量直接关系到施工任务能否按时完成,一旦进度管理不当,将会影响施工计划的有序进行,不能使工程如期交付。然而目前大多数建设企业并不能高质量进行进度管理工作,导致后期施工任务过于繁重,出现较多安全问题,影响企业的综合收益。这一方面是因为建设工程的施工难度普遍偏大,需要根据施工图纸选择合适的施工技术,但部分企业采取了不合适的施工技术方案,以至于技术问题频繁出现,延缓施工进度。另一方面是因为工程建设时需要协调不同工种的施工人员和不同设备的交叉作业顺序,当组织协调不当时,将使得施工现场陷入一片混乱,影响施工计划的有序进行。

3 建设工程项目管理的具体优化对策

3.1 构建系统的质量管理体系

首先,应根据施工图纸和施工现场的具体情况科学确定质量管理的重点,再据此合理划分责任,从而使每个部门、每名员工都能明晰其所应承担的责任,共同控制工程的施工质量,做好隐蔽工程审查、阶段施工任务监督等工作,真正形成合理的质量管理体系。其次,将质量管理融入施工的各个环节,真正保证质量管理的及时性和规范性。及时性是指快速发现施工时所出现的质量问题,并采取合理措施进行解决;规范性是指在施工时要求相关工作人员严格按照施工手册条例进行工作,保证工作的质量。最后,应该注重建设“三检”制度,让质检人员、施工人员以及监理员对每个阶段的施工任务完成结果共同进行检查,从而避免出现质量问题奠定基础^[6]。

3.2 加强项目成本管理

只有注重项目成本管理,才能最大程度地降低工程施工成本,增加建设企业的综合收益。因此,因采取多种措施来做好成本管理工作。

第一,要根据具体的工程量合理计算出所需要的劳动力数量,从而确定人工费用的限额,避免出现资金滥用的情况,保障人工费方面资金支出的合理性。第二,要重视材料和设备的成本管理。采购材料以及设备所花费的资金占工程施工过程资金支出的较大比

例,相关管理人员应利用采购性价比高的材料,租赁设备、规范施工用料等措施来减少在材料以及设备方面的成本,加强成本管理。第三,对负责成本管理的工作人员进行有选择性地培训,使其在具备成本意识的同时,也能不断地锻炼相应的专业技能,为建设企业在保障工程质量的前提下压缩成本提供强有力的支撑。

3.3 增强项目管理人员的综合能力

项目管理人员的综合能力强弱与工程成本、进度、质量等方面的控制力度息息相关,只有建设企业拥有一批高素质、强技能的项目管理人员,才能够在工程中针对不同的施工情况制定有针对性的管理方案,从而使企业能够以最少的资金在最短的时间内高质量地完成施工任务。

一方面需要定期对项目管理人员进行理论加实践的培 训,从而利用项目时间管理、统计学、实践应用等多元化课程来增强其的专业能力,丰富其的理论知识,使其真正成为建设企业所需要的复合型项目 管理人才^[7]。另一方面还需要构建合理的奖惩制度。建设企业需要定期安排监督小组对项目管理人员的工作质量进行检查,当发现其工作态度端正、制定的项目管理方案与工程的具体情况完美适配,就可以对其进行现金奖励或表扬;而对于工作懈怠、制定的项目管理方案不合理的工作人员予以罚款或企业内部通报批评等惩罚。这样能够使项目管理人员主动重视日常工作质量,并主动学习先进的管理理念和高超的管理技能,增强其综合能力。

3.4 注重工程进度管理

其一,需要在项目开始实施之前,综合考虑工程的相关资料和未来工程可能存在的变化情况,科学编制具备可操作性的施工进度计划,且这个计划并不是一成不变的,而是要在后续施工过程中,根据施工难度、物料供应的具体情况的变化来对该计划进行合理调整。其二,建设单位一定要严格履行合同上的约定,在规定时间内及时支付工程进度相关资金,从而使施工进度避免因资金中断而遭受干扰。其三,建设企业一定要提高招聘门槛,从而引进高质量的项目负责人,进而能够在工程施工过程中有效采取相应措施来激发工作人员的工作热情,加快工程进度。

3.5 做好工程安全管理工作

其一,应该安排专门的安全管理岗位,严查违规作业、违章指挥等危险行为,从而极大地降低安全风险,为工程的施工打造一个安全的环境。其二,应通过微信公众号、宣传栏、会议等多种形式来进行安全知识的普及,并利用展示真实的安全事故图片和相关影像来提高工作人员的安全意识,使其严格按照相关规定

进行工作,降低不安全行为的出现频率。其三,在施工的各个阶段,要定期对施工环境进行检查,一旦发现隐藏的安全隐患,就及时联系相关负责人,予以排除。例如:在机械设备使用前,及时对其性能、运行状况、精度等方面进行检查,避免出现因设备中途故障而造成 的安全事故。

3.6 严格控制项目设计变更

项目设计变更不仅会打乱原有的施工方案,还有可能增加项目的成本,影响建设企业的可持续发展。因此,需要通过多种途径来降低设计变更的概率,减少因设计变更而带来的经济损失。一方面应在工程施工前跟建设单位做好沟通与交流,确保设计图纸符合建设单位的实际需求,避免后期因建设单位提出更多要求而造成的设计变更。另一方面一旦因某一环节施工难度过大等突发因素出现而导致的设计变更需要,就要及时计算相应的工程量和成本变化,并经过建设单位的批准,才能进行下一步设计变更工作,将造成的损失降到最低^[8]。

4 结语

综上所述,建设工程项目管理不仅能够对工程实施的过程进行动态和有效的管控,还能够帮助建设企业实现预期效益。因此,应通过注重工程进度管理、加强项目成本管理等措施来减少项目管理过程中所存在的问题,保障工程施工任务的按时完成,促进建设企业的可持续发展。

参考文献:

- [1] 朱蓓. 试论建设工程项目管理[J]. 魅力中国, 2016(38):122.
- [2] 高伟忠. 浅谈建设工程项目管理工作[J]. 四川水泥, 2016(09):170.
- [3] 白宇. 建设工程项目管理优化管理[J]. 中国房地产业, 2020(17):189.
- [4] 闫富杰, LTD., ZHENGZHOU, 等. 试议我国建设工程项目管理存在的问题及对策[J]. 工程建设(重庆), 2020(02):145-146.
- [5] 邹凯, 姜慧乐, 李鹏. 我国建设工程项目管理存在的问题及对策[J]. 低碳地产, 2016, 02(12):126.
- [6] 杜艳龙. 浅谈建设工程项目管理[J]. 建筑工程技术与设计, 2018(20):3087.
- [7] 高超. 建设工程项目管理策略探析[J]. 中国科技投资, 2020(26):173,175.
- [8] 钟明. 建设工程项目管理存在问题及对策研究[J]. 建材与装饰, 2020(25):188-189.