

非主营业务建设单位的项目管理现状分析

何朝平

国家广电总局五〇一台, 云南 昆明 650302

[摘要] 改革开放以来, 尤其是进入 21 世纪以来, 后我国工程建设事业取得了举世瞩目的成就, 港珠澳大桥、上海中心、东方明珠电视塔、平安金融中心、周大福金融中心、上海环球金融中心等建筑物都达到了世界领先水平, 无论是从理论上、工程材料上、施工技术、工程设备上、制度上、速度上都取得了巨大的成就, 而且大部分已经达到全球领先的地步。但是对于一部分非主营业务建设单位相较于设计单位、施工单位和材料生产商来说都存在着一一定的滞后性, 有的严重影响、甚至阻碍了建设工程事业的前进。同时这类型建设单位的管理水平、理念更新、决策眼光、责任担当、风险控制、专业知识水平都一定程度上影响着制约着工程建设的效果、工程产品的美观性、先进性和实用性!

[关键词] 建设单位; 项目管理; 工程建设; 现状

DOI: 10.33142/aem.v2i11.3198

中图分类号: C93

文献标识码: A

Analysis of Project Management Status of Non Main Business Construction Units

HE Chaoping

501 Station of National Radio and Television Administration, Kunming, Yunnan, 650302, China

Abstract: Since the reform and opening up, especially since the beginning of 21st century, China has made remarkable achievements in the construction industry. The buildings such as the Hong Kong Zhuhai Macao Bridge, the Shanghai Center, the Oriental Pearl TV Tower, the Ping An Finance Center, the CHOW TAI FOOK Financial Center and the Shanghai World Financial Center have reached the world's leading level, both in terms of theory, engineering materials and construction technology. Great achievements have been made in engineering equipment, system and speed and most of them have reached the leading position in the world. But for some non main business construction units, compared with design units, construction units and material manufacturers, there is a certain lag, some seriously affect or even hinder the progress of construction engineering. At the same time, the management level, renewal of concept, responsibility for decision-making, risk prevention and control, and professional knowledge level of this type of construction unit have a certain influence on the construction effect, the beauty, the advanced nature and the practicability of construction products.

Keywords: construction unit; project management; engineering construction; status

1 建设单位的项目管理

1.1 建设单位

建设单位是指执行国家基本建设程序, 组织基本建设工作, 支配和使用基本建设资金的单位。

1.2 什么是建设工程项目管理

建设工程项目管理的是: 工程项目从开始至项目完成, 通过项目策划和项目控制, 使项目的费用目标、进度目标、质量目标得以实现。也就是通过一定的手段和方法使三大目标的得以实现。其中“费用目标”, 对业主方而言是投资目标, 对施工方而言是成本目标。这“一定的手段和方法”就叫管理。建设工程项目的管理就是建设工程项目管理^[1]。

1.3 建设单位在项目管理中的地位

一个项目的实施, 往往由许多参与单位共同完成, 这些单位承担着不同的建设任务, 由于各参与单位的工作性质、工作内容和利益不同, 因此就形成了不同类别的项目管理。例如设计单位有设计任务的项目管理, 施工单位的工程施工的项目管理, 建设单位的有整个的从开始至项目完成的项目管理。

根据建设单位的组织和支配属性, 决定了建设单位是工程项目的全过程总集成者, 将人力资源、物质资源、知识资源、资金等的总集成, 将超前的设计理念, 综合考虑先进的施工工艺结合投资目标、工期、质量等完美的集成在一个工程项目上。

同时建设单位还是项目全过程的总组织者, 主要包括项目的项目建议书、可行性研究、可行性研究报告、勘察、设计(初步设计及施工图设计)、概预算及清单拦标价、招标、建设准备(组建项目法人、征地拆迁、三通一平等准备

工作)、施工、监理、竣工验收、交付使用、运营管理等的全过程组织。

1.4 建设单位在项目管理过程中的主要目标和任务

建设单位的项目管理主要服务于建设方(业主方)的利益,使本单位的投资目标、进度目标、质量目标得以实现。投资目标即项目的总投资目标,包括立项、可研、勘察设计、造价咨询、施工监理、竣工交付、后期维修保养等全过程的总投资。

进度目标对建设单位而言是项目动用的时间目标,也即项目交付使用的时间目标(例如栋房屋的建设,什么时候能交付使用,但不是什么时候竣工验收)。

质量目标不仅仅涉及工程施工的质量,还应涉及设计的质量,是否先进,是否经济适用耐久,是否满足功能使用要求,同时质量目标还包括满足相应技术规范和技术标准的要求。

2 非主营业务的建设单位

主营业务是完成经营目标而进行的日常活动的主要活动,即开展的日常业务中的主要业务。非主营业务的建设单位是有建设项目业务,但是本单位日常业务中的主要业务不是建设项目业务。例如:学校的主营业务是教学活动,但是学校的教学设施如教学楼、运动场、校舍的新建改建扩建涉及工程建设业务。医院的主营业务是医护业务,但是医技楼、住院楼、配套设施用房等涉及工程建设业务。广播影视单位的主营业务是广播影视制作、传输发射、收测监听等,但是它涉及建设活动时就是建设单位^[2]。

建设工程主营业务的建设单位:

地产开发企业的地产开发项目管理、交通运输业的公路铁路投资开发,机场航道港口码头的投资建设运营等专业的主营的项目管理,

3 非主营业务类当前建设单位在工程管理上现状

(1) 建设业不是本单位的主营业务。建设工程仅是本单位在主营业务过程中因业务需要配置房屋建筑而进行的新建、改建、扩建、日常维修维护等,不是本单位的主营业务^[3]。

(2) 专业人员配置不足。因从事主营业务不是建设活动,单位的主要人力是集中在主营业务上。建设工程项目又具有其本身的特性,例如投资大、周期长、风险大、连续性强、需要控制因素多、控制难度大、过程控制要求高、终检局限大等等特点,所以工程项目管理需要人员多,建设工程实施具有较强的连续性,与其他工种5天工作制度不同,往往是连续几个月甚至几年十几年的实施周期。很多一线的工程管理人员连续值班,几个月不能休息从月初到月底,月底到月初的情况十分常见。且非主营业务的工程项目管理大多是在行政后勤等辅助部门,往往伴随着人员配置不足、人员安排向一线倾斜,后勤工作不重视等的先天缺陷。

(3) 知识面窄及经验不足。因为工程建设具有控制要素多、包括水文地质、环境气象等自然条件,还包括勘察设计、材料机械、施工工艺、操作方法、管理制度、技术措施等人为的技术管理因素。然而非主营业务的建设单位的项目管理往往设置在非关键部门、非关键岗位、甚至兼职管理。而工程实际有涉及众多专业例如水文地质、环境气象、勘察、设计、造价咨询、供电配电、给水排水、保温隔热等众多专业。虽然专业设计多,但是人员配置优势有限,一个人始终不能做到每一行都是专家、所以就存在知识面不够,经验不足等问题(例如搞水文地质的人不懂供电配电保温隔热等,但是搞供电配电的人不懂水文地质及造价咨询等,至少不是专家)。

(4) 专业性不专。因工程建设具有控制要素多、包括水文地质、环境气象等自然条件,也有勘察设计、材料机械、施工工艺、操作方法、管理制度、技术措施等人为的技术管理因素,还有勘察、设计、造价咨询、供电配电、给水排水、保温隔热等众多专业区分。但是非主营业务的建设单位人员配置不可能每一个专业都设置一个人,大多都存一岗多责,一人多能等。术业有专攻,人不可能每一行都是专家,所以就存在专业性不强的特点。

(5) 相对设计单位、施工单位、材料生产商来说具有一定的滞后性。因非主营业务的建设单位的业务与设计单位、施工单位、材料生产商等单位业务属性差异,研究方向不同,项目管理过程的主要目标和任务也不同,所以一些超前的设计理念、优良的材料性能、先进的施工工艺、优良的管理水平都与设计单位、施工单位、材料生产商来说具有一定的滞后性。

(6) 法人授权落实不到位,虽然授权项目负责人负责项目,但是常常非主营业务的建设单位最底层的一线工程管理人员就是项目负责人,是一个细小甚微的变更都要请示上级至最高决策层。国内的工程项目管理大部分都是在行政

后勤等辅助部门,然而工程项目管理又具有周期长、风险大、连续性强、需要控制因素多、控制难度大、过程控制要求高等特点,一个细小的工程变更往往需要繁琐的变更流程,经过汇报、分管领导讨论、提交议题、开会讨论等繁琐环节,最终又会造成工期耽误、耽误工期后又要盲目赶工期而导致安全风险加大。但是在工程建设过程中又往往工期都是紧迫的、资金都是有限的、工程项目实施时与最初的地勘、现场环境等或多或少会发生变化,所以变化也是存在的。

(7)投资固定,不能超预算也不能少预算。对于建设单位来说,工程项目管理的主要任务之一就是投资控制,而非主营业务的建设单位大多数资金会往主营业务倾斜,用于工程项目建设的资金有限。任何一个项目都受资金控制。也正是因为项目受资金控制,所以决定了建设单位的主要任务之一就是投资控制。在项目实施过程中,不能批大建小、也不能批小建大,业主单位在控制投资的过程中就需要全盘考虑,细致入微,又需要动态控制,有备无患。

4 结论

非主营业务建设单位的建设业不是本单位的主营业务,专业人员配置不足,知识面窄及经验不足,专业性不专,具有一定的滞后性,法人授权落实不到位,投资固定等多重特点,而建设单位(业主方)又是工程项目建设的总集成者和总组织者,资金的支配着和决策者。如果建设单位没有一个管理水平先进、理念超前、善于创新、敢于创新、敢于担当责任的工程建设队伍将会对对建设工程项目的先进性、实用性、耐久性、经济性都具有重要影响。所以在实践中寻求一种客观、专业、高效,又能实现建设单位目标的建设工程管理模式也是市场迫切需要。

[参考文献]

- [1]全国二级建造师职业资格考试用书编写委员会编写.建设工程施工管理[M].北京:中国建筑工业出版社出版,2016.
- [2]全国二级建造师职业资格考试用书编写委员会编写.建设工程法规[M].北京:中国建筑工业出版社出版,2016.
- [3]杨红娟.管理学概论[M].北京:冶金工业出版社,2009.

作者简介:何朝平(1992.8-)男,昆明理工大学,土木工程;国家广电总局五〇一台,科员,助理工程师。