

建筑工程项目管理重点研究

丁利芝 王涛

中煤建工集团有限公司, 北京 100073

[摘要]近年来随着国家经济发展规模不断扩大, 建筑工程行业也面临新的挑战。如何进一步加强项目科学管理, 采取有效的措施不断提升项目综合管理成效, 成为行业相关部门探究的重点。本文围绕建筑工程项目管理方面的内容进行了研究。首先分析了建筑工程项目管理的内涵、特征以及重要意义, 之后阐述了行业管理的一些难题并给出了具体的结局方法, 从而提高工程项目管理效果提供一定的支持, 也为刚进入项目管理行业的部分同行提供一点参考。

[关键词] 建筑工程施工; 项目管理; 意义; 特征; 重要内容; 措施

DOI: 10.33142/aem.v4i9.6961

中图分类号: TU71

文献标识码: A

Key Research on Construction Project Management

DING Lizhi, WANG Tao

China Coal Construction Engineering Group Co., Ltd., Beijing, 100073, China

Abstract: In recent years, with the continuous expansion of the national economic development scale, the construction engineering industry is also facing new challenges. How to further strengthen the scientific management of projects and take effective measures to continuously improve the effectiveness of comprehensive project management has become the focus of the relevant departments of the industry. This paper focuses on the content of construction project management. Firstly, it analyzes the connotation, characteristics and significance of construction project management. Then it expounds some problems of industry management and gives specific ending methods, so as to provide some support for improving the effect of project management, and also provide some reference for some peers who have just entered the project management industry.

Keywords: construction engineering construction; project management; significance; features; important contents; measures

建筑工程施工涉及到很多复杂内容, 施工现场的协调管理; 机械设备、材料人员的管理; 施工技术的选择和地质勘查等, 为了提高对施工现场的控制以及顺利完成竣工验收工作, 需要项目负责人把握建筑工程的所有关键点并做好施工组织计划等, 为施工的开展奠定良好的基础。另外, 建筑工程项目的投资额巨大、工艺复杂且工期长, 所以做好项目管理的难度是非常大的。同时建筑工程管理中还有很多问题尚未解决, 所以项目管理人员应当构建功能齐全且工作态度负责的团队, 从而缓解自身的管理压力的同时做好现场控制, 在提高现场管理效果的同时提高施工单位的经济效益。

1 建筑工程项目管理特点

1.1 复杂性

建筑工程项目管理具有高度的复杂性, 除了施工现场的物资、人员管理外, 还存在较多的交叉施工, 不同工种之间相互配合需要指挥得当, 但这也增加了施工管理的复杂性。另外, 建筑工程本身工期长且容易受到各种因素, 比如自然环境或国家政策等得当影响, 这会进一步提高项目管理的复杂性和难度。

1.2 不确定性

在开展项目管理的同时除了地质环境等自然因素的

影响外, 材料价格变化和国家政策的落实等都会给管理带来一定的影响。所以在具体开展项目管理的同时应当综合项目本身的情况、建筑行业的市场环境等综合分析, 并制定符合行业变化特点和较为灵活的工程项目管理方案。另外应当针对项目的建设风险因素制定风险管理方案, 从而最大限度得提升管理水平, 保证工程项目得以验收。

1.3 明确性

在具体开展工程项目管理的过程中, 应当明确所有关键内容, 比如施工图纸是否已经会审完毕并通过; 施工组织计划是否已经制定并通过各方审查等。在我国建筑行业不断发展的同时, 工程项目的管理理论和模式等并非一成不变的, 在行业发展的同时, 管理相关的内容也在不断适应行业和社会发展的需求, 所以相关从业人员应当不断强化自我培训, 积极学习更多的专业知识, 从而在明确管理流程和工程建设情况的同时强化现场控制, 为提高企业经济效益以及实现管理目标奠定良好的基础。

2 建筑工程项目管理原则

2.1 预防原则

在实施建筑工程项目管理时, 应该秉承预防原则。强化项目的核心目标在于提高施工现场的安全, 避免发生安全事故以及提高施工质量, 降低建筑工程的安全隐患

等。但是项目工程本身工程量大且施工难度较高,所以工程施工非常容易受到各种因素的影响而出现工期落后、施工质量存在问题等情况。为此应当做好项目管理,并在此基础上做好风险应急预案,从而降低各种事故发展的概率。另外,现场管理人员应当综合不同的对于工程质量和进度产生影响的因素进行分析,并根据影响因素做出预设方案,从而提高现场管理质量。

2.2 安全原则

建筑工程项目管理工作实施,必须要考虑到安全性问题,有效降低建筑工程当前潜在的安全事故发生,确保工程建设人员的人身安全。同时,建筑工程项目的负责人和其他管理人员均应当提高安全意识,重视现场安全管理,并落实好安全生产手段。比如,要求施工现场人员佩戴好安全帽等安全设施;涉及到高空作业时,应当确保脚手架工程安装到位;定期安排安全生产培训工作,确保所有施工人员均有较强的安全意识等。

2.3 协调原则

建筑工程的特点促使管理难度较高,为了实现现场管理的条理性 and 有效性,需要重视不同工序之间的顺序和协调性,避免因管理不当或安排不到导致不同工序之间产生冲突。同时应当重点关注施工质量,避免工期不足等情况出现,确保现场整体的协调性。

3 建筑工程项目管理困境分析

3.1 项目管理体系不够完善

在工程项目管理的同时,应当明确国家相关政策和规范,同时建立完善且科学的建筑工程管理体系,保证严格按该体系进行现场施工和管理。但是目前施工管理人员没有从全面加强项目综合管理的视角来进行相关机制的探索,没有结合实际建立完善的施工项目管理制度体系。对于提升项目管理好质量和改善管理成效等问题上依然没有适合的解决方法。同时还存在部分工程项目管理体系存在管理理念不够先进;权责分配存在交叉等问题。

3.2 项目监督管理力度不足

为了更好地提升管理质量,工程管理人员应当强化现场监督。可以由项目部、监理单位、业主单位等部门单位选派专人负责现场监督巡查工作,对于任何施工现场的问题应当立即反应并控制好施工风险和问题。但是部分建筑工程项目部并没有意识到强化监督管理的重要性。施工人员往往比较注重工期,抢进度,创效益,忽视了质量管理、安全管理、过程管理等。没有从科学的视角出发加强管理理念的创新,缺乏事前和事中监督,而是满足于事后监督,往往是出了问题后才开展整改,达不到一次成活、一次达标的目的。所以除了会导致工期紧张的问题外,还会因为多次返工而导致项目的各方利润下降。所以对于施工过程的控制不到位是引发工程质量问题的重要因素。

3.3 建筑工程项目管理创新缺乏

目前我国的大多数施工企业都缺乏管理经验,主要表现为创新性不足。并且部分施工单位虽然重视管理创新并出台了多项提高管理效果的政策,但是这些政策多为治标不治本的表面政策。除了政策落实效果不佳外,政策实施的实际效果依然无法满足管理的要求。另外,我国建筑行业的基层施工人员本身没有受到过系统的教育,所以他们大多数没有足够的创新意识,对于很多施工知识没有深入且系统的了解,所以创新工作难以开展。

3.4 项目管理队伍素养不足

提升管理质量最有效的方法是提升管理团队的综合水平。只有确保人才供应到位,才能切实开展施工现场的管理,才能提高管理水平。但是就建筑行业的实际情况可知,综合能力过硬的管理人员基本面临着退休的情况,而新管理人员本身虽然受到过系统且专业的高等教育,但是因为缺乏管理经验且没有将理论转化为实际能力,所以新的管理人员难以对施工队伍展开有效且高质量的培训和管理。同时部分管理人员认为自己是管理层,对于和基层施工人员沟通抱持消极的态度,这种沟通不充分的情况进一步提高了现场管理的困难。

3.5 索赔现象的发生

索赔是建筑行业经常发展的时间,也是业主单位降低经济成本的最直接但是存在一定问题的方法。建筑工程施工的难度较大且容易受各种因素影响,当出现超过规定工期或施工资料不全等问题时,业主单位均可针对施工单位不达标的某一项进行索赔。虽然部分索赔现象是不合理的,但是若施工单位能做好施工管理并积极提高施工质量,那么很多索赔事件是可以避免发生的。

4 工程项目管理重点与提升工程项目管理成效措施

4.1 加强建筑工程项目施工管理体系的科学建立

要围绕建筑工程项目管理活动的开展,强化建章立制。要从制度层面入手来分析,对国家相关的政策以及行业规范等进行全面学习研究。并以此为前提,综合项目的特征和施工要求等,建立完善的施工管理目标计划,从强化施工工艺管理、完善现场保障机制、建立完善的奖惩制度、完善巡检监督制度以及明确不同部门的责任并落实到人等方法来提高现场管理的效果。另外,施工现场负责人应当积极开展施工现场安全管理管理和质量管理教育,从上到下均应当意识到提高管理质量的意义和作用。

4.2 加强精细化管控

建筑工程项目管理是一项复杂性、动态性的管理活动,涉及很多的环节,并且关联因素比较多,影响因素复杂。为此需要施工管理人员牢固树立全面化精细化管理的意识。围绕工程项目的推进,要从质量管理、安全管理、进度管理、成本管理以及风险管理等视角出发,建立完善的管控体

系。要将各类要素充分考虑在内,并合理确定各自的管控目标。在施工过程中要坚持“质量第一、安全为先”的管理原则,针对项目施工活动,要从施工设计、施工组织、施工验收等每一个环节来加强针对性精细化管控,发现问题及时纠偏,从而保证施工成效。比如重视前期地址勘察工作,确保施工现场实际环境和资料的一致性;综合分析施工资料,从而制定完善的施工组织方案等。

4.3 加强建筑工程项目管理创新

在严格遵守施工标准和国家要求的前提下,开展创新,从而在提升项目管理水平的同时提高对施工现场管控力。比如可以积极引入相关的智能化管理工具,借助信息技术等手段强化项目信息平台的建设,将项目进度管理、质量管理、安全管理以及成本管理等各方面的内容予以清单化管控,全面融入信息管理平台进行分析研究,以此形成完善的项目综合管理体系,借助信息技术手段及时收集在施工全过程各方面的数据,并做好数据的比对分析、共享及开发应用,从而不断提高工程项目综合管理成效。还可以借助 BIM 技术等加强模型的构建,围绕项目设计及实施等借助相关技术强化参数的分析、模型的构建与模拟研究,以此更好地加强工程监控,确保问题及时发现并整改到位。

4.4 加强建筑工程项目管理队伍培育

虽然建筑工程项目施工的很多工作可以由机械设备完成,但是提高现场管理水平的核心要素依然是人。工程项目的建设全过程均需要人才的参与。因此做好人才培养并重视每一位管理人员综合实力的提高是非常重要的。首先,应当建立符合工程建设实际需要的考核制度,并严格按该制度进行管理人员考核,从而提高管理人员提升自我和不断学习的积极性。其次,重视管理人员的全方位发展,在提高他们专业能力的同时改善部分管理人员的不良态度,要求他们以更加积极且认真负责的态度处理日常工作。再次,应当加强建筑工程项目风险管理。在建筑工程项目施工活动开展过程中,针对常规情况要强化精细化管理,针对突发情况要提前分析和研判,强化风险管控,方可确保万无一失。为此施工管理人员要树立全面风险管理意识,从风险的识别、研判、预警和防控等视角出发全方位进行风险管控,从而及时发现潜在风险或者问题。最后,针对突发事故尤其是安全事故的发生应当制定完善的应对方案。比如,定期开展安全演练等,从而在意外事故发生时减少经济损失,避免造成人员伤亡等。另外,部分施工工序应当避开雨雪天气,所以应当关注天气状况,避免天气状况不佳而影响施工质量等。

5 结束语

建筑工程施工涉及到很多复杂内容,同时工程项目的投资额巨大、工艺复杂且工期长,因此建筑工程项目

管理为提高施工质量,减少安全隐患等发挥了重要的作用,在未来项目管理人员应当在发挥自身作用的同时不断创新,强化现场监督管理工作。所以项目管理人员应当不断提高自身综合能力并重点关注行业政策变化和市场价格变动等,同时要构建功能齐全且工作态度负责的团队,从而缓解自身的管理压力的同时做好现场控制,在提高现场管理效果的同时提高施工单位的经济效益,从而在降低施工风险的同时确保建筑工程项目管理活动实现既定的目标。

[参考文献]

- [1]郭永珍,毛钦辉.装配式建筑工程项目管理中存在的问题及对策研究[J].中国房地产业,2019,34(9):9.
 - [2]赵九姣,肖风光.建筑工程项目管理中的成本控制要点分析[J].建材与装饰,2018,14(7):131-132.
 - [3]杨顺涵,孙伟.建筑工程项目管理创新策略研究[J].建筑工程技术与设计,2018,6(16):98.
 - [4]常少忠,郇姝行.市政工程建设项目的前期管理与应用[J].建筑技术研究,2019,18(7):134-135.
 - [5]梁基伟.基于现场施工的建筑工程项目现场科学管理探究[J].住宅与房地产,2018,24(13):163.
 - [6]刘利东.新时期建筑工程项目管理信息化应用研究[J].门窗,2019,13(9):156.
 - [7]高明.浅谈建筑工程施工项目管理方法与措施研究[J].建材与装饰,2019,14(25):173.
 - [7]高明彦.建筑工程施工项目管理方法与措施研究[J].建材与装饰,2018,14(25):173.
 - [8]赵九姣,肖风光.建筑工程项目管理中的成本控制要点分析[J].建材与装饰,2018,14(7):131-132.
 - [9]杨顺涵,孙伟.建筑工程项目管理创新策略研究[J].建筑工程技术与设计,2018,6(16):98.
 - [10]常少忠,郇姝行.市政工程建设项目的前期管理与应用[J].建筑技术研究,2019,18(7):134-135.
 - [11]梁基伟.基于现场施工的建筑工程项目现场科学管理探究[J].住宅与房地产,2018,24(13):163.
 - [12]刘利东.新时期建筑工程项目管理信息化应用研究[J].门窗,2019,13(9):156.
 - [13]郭永珍,毛钦辉.装配式建筑工程项目管理中存在的问题及对策研究[J].中国房地产业,2019,34(9):119.
 - [14]曾宪毅.建筑工程项目管理的重要性与创新方法探析[J].信息周刊,2019,16(33):46.
 - [15]梅盛海.试析建筑工程项目管理中的成本控制重点[J].城市建筑,2019,16(9):163-164.
- 作者简介:丁利芝(1981.1-)女,毕业院校:河北农业大学,学历本科,所学专业:建筑工程。