

建筑工程管理与经营模式的探析

吴钰雯

上海建工五建集团有限公司, 上海 200062

[摘要]随着城市化的不断推进以及居民对于居住环境的要求持续提高,各式各样的建筑群仿佛雨后春笋一样大量涌现出来,具有标志性的建筑工程也接连不断地拔地而起。与此伴随着市场经济的迅速发展,新的工艺、新的材料不断地出现,传统的管理模式已经很难适应当下建筑行业的发展需求了。这便促使建筑企业必须要针对工程管理以及经营模式展开必要的改革与创新,以此来提升管理的水平,强化企业的核心竞争力,进而推动企业达成可持续发展的目标。

[关键词]建筑工程管理;经营模式;优化策略

DOI: 10.33142/ect.v3i10.18205

中图分类号: TU71

文献标识码: A

Analysis of Construction Project Management and Business Model

WU Yuwen

Shanghai Construction No. 5 Construction Group Co., Ltd., Shanghai, 200062, China

Abstract: With the continuous advancement of urbanization and the increasing demand of residents for living environment, various types of architectural complexes have emerged like mushrooms after rain, and iconic construction projects have also sprung up one after another. With the rapid development of the market economy, new technologies and materials continue to emerge, and traditional management models are no longer suitable for the development needs of the construction industry. This requires construction enterprises to carry out necessary reforms and innovations in engineering management and business models, in order to improve their management level, strengthen their core competitiveness, and promote the achievement of sustainable development goals.

Keywords: construction project management; business model; optimization strategy

引言

随着我国建筑业快速向前发展,建筑工程的规模变得越来越大,项目类型也一天比一天复杂起来,工程管理以及经营模式面临着从未有过的挑战与机遇。传统的管理方式主要依靠经验并且是分散控制的,存在着管理效率不高、成本难以得到有效控制、质量和安全风险比较突出等一系列问题。与此在市场竞争越来越激烈的情况下,企业的经营模式同样迫切需要创新与优化,以此来适应多元化项目的需求以及行业发展的新走向。在这样的大背景之下,对建筑工程管理与经营模式展开探析就显得格外重要了。科学且高效的工程管理不但可以达成项目全过程的协调控制,提高工程的质量以及施工的效率,而且在成本控制、资源配置以及风险管理等诸多方面也能起到关键的作用。而合理且创新的经营模式则有利于企业提升自身的竞争力,实现可持续的发展,并且在激烈的市场环境当中获取稳定的经济效益。本文通过对建筑工程管理体系以及经营模式当前状况的分析,揭示其在项目实施过程里所存在的

问题,并且在此基础上提出优化的策略,探寻管理与经营模式协同发展的途径,期望能够为建筑企业在提升管理的水平、创新经营的模式以及实现可持续发展这些方面给予理论方面的参考以及实践层面的指导。

1 建筑工程管理在项目生命周期中的作用

建筑工程管理在项目整个生命周期里发挥着极为关键的作用,它能够对全局加以统筹,对各类资源予以协调,对质量以及成本实施把控,以此来保障项目可以顺利地推进下去。其贯穿于项目从立项、设计、施工直至竣工以及运营维护的全部过程之中,是达成工程科学化、规范化以及效益化管理的重要途径。在项目立项与规划这个阶段,科学合理的管理方式能够助力明确建设的具体目标,合理地去配置资金以及资源,同时还能对技术路线予以优化,从而为后续的建设工作筑牢稳固的基础。在设计阶段,借助强化设计管理以及技术审查等举措,能够在很大程度上避免出现方案不够合理、设计变更过于频繁等一系列问题,从最开始的源头处便对成本与风险加以控制。在施工阶段,

工程管理最为关键之处在于对进度、质量、安全以及成本展开动态化的控制, 凭借制度化以及信息化的管理手段, 去协调各方所拥有的资源, 进而提升施工的效率以及工程的质量。而在竣工以及运营阶段, 管理工作的重心便会转向工程的验收、资料的归档、运行的维护以及性能的评估等方面, 以此来保证工程能够实现长期稳定、安全且高效的运行状态。

2 建筑工程经营管理中存在的问题

2.1 建筑工程管理体制不健全

在当下的建筑工程范畴当中, 管理体制呈现出 not 健全的状况, 具体表现为权责界定不清、层级分布较为分散以及监管机制不够完善等诸多方面的诸多问题, 这些问题对项目管理的效率以及质量保障形成了极为严重的制约作用。在工程管理涉及的各个主体如业主、设计方、施工方、监理方以及政府监管部门等身上, 其职责划分常常会出现交叉或者存在空白的情况, 如此一来便致使在项目不断推进的过程当中出现了决策出现延误、责任相互推诿以及监督工作落实不到位等一系列现象。企业的内部管理体制同样常常会出现职能出现重叠以及流程不够顺畅的状况, 其组织架构和业务流程也没有能够与项目管理的实际需求有效地匹配起来, 进而导致信息传递的速度滞后、协同工作的效率低下等问题的产生。行业的监管以及考核机制并不够健全, 监管标准在执行的时候存在不统一的情况, 而且监督的频率以及深度都存在着不足之处, 很难对工程的质量、安全以及合同履行等情况形成有效的约束作用^[1]。除此之外, 中小企业在管理能力方面参差不齐, 专业管理人才也比较短缺, 这无疑进一步加剧了体制缺陷所带来的负面影响, 使得工程管理在碰到复杂的技术难题或者突发的问题之时, 显得格外脆弱且处于被动的局面之中。

2.2 缺乏完善的施工工程管理制度

在建筑工程经营管理领域当中, 施工工程管理制度存在不完善这一问题的情况是比较常见的, 其主要呈现出制度体系不够具备系统性、执行标准并非统一以及监督机制较为薄弱等状况。很多建筑企业在施工管理方面依旧处于经验化以及被动管理的阶段, 缺少科学合理的制度设计以及规范化的管理流程, 这就致使管理工作带有较强的随意性并且执行力度有所欠缺。在项目实施推进的过程中, 部分企业针对施工组织、进度控制、质量检验、安全生产等各个环节的制度制定都不是很健全, 责任划分也并不清晰明确, 流程管理同样不够顺畅, 如此一来便很容易出现信息传递不及时、协调工作不充分等诸多问题。除此之外, 管理制度和实际施工相互脱节的现象是广泛存在的, 有一

些制度仅仅流于表面形式, 并没有切实发挥出指导以及约束的作用, 进而使得工程项目在执行实施的过程里很难形成高效的管理闭环。

2.3 缺乏科学的经营管理模式

现阶段, 我国建筑工程的经营管理模式还是以承包企业为龙头, 施工企业为骨干、劳务作业为依托, 这种经营模式在现实的操作中存在诸多问题, 并不能取得良好的效果, 主要体现在以下两个方面: 第一, 经营模式缺乏专业性和系统性, 技术指导不到位, 工作效率下降, 存在一定的缺少指导性施工, 蛮干浪费等。由于这些对施工过程管理不到位, 施工质量不能得到充分保障; 第二, 施工队伍专业素质较低, 对施工中的人、财、物等不能实现有效的管理, 对施工资源不能有效的配置, 往往会出现大量施工资源被闲置或者浪费的状况, 这样会导致整体的经营管理水平较为低下, 增加工程成本。

3 建筑工程管理与经营模式的优化策略

3.1 加强全过程管理与成本控制

在建筑工程管理以及经营模式优化进程当中, 强化全过程管理并且注重成本控制, 这已然不再是单纯用来控制投资以及提升经济效益的一种手段了, 它更是达成项目科学化且精细化管理的关键核心策略所在。全过程管理着重于针对项目从立项开始一直到设计阶段、招投标环节、施工期间直至竣工验收乃至后期运维的整个全阶段展开系统化的管控操作, 借助前瞻性的规划举措、动态的监督方式以及闭环式的反馈机制, 进而促使工程目标、资源配置以及成本控制能够达成高度的协调一致状态。就成本控制来讲, 应当把预算管理提前至设计阶段, 充分运用价值工程、可建性分析以及方案比选等相关方法, 以此来对设计方案以及施工组织予以优化处理, 从而削减那些不必要的投资支出, 而且要通过量化的成本指标贯穿于项目的各个不同阶段, 进而实现对成本的实时跟踪以及偏差分析。在施工这个环节, 需要结合精益施工的理念以及信息化工具, 像 BIM 技术、进度管理软件还有挣值管理方法等, 构建起一个能够使进度、质量与成本相互联动起来的动态监控体系, 凭借及时地发现偏差情况、对施工方案做出调整以及对资源配置加以优化等方式, 以此降低施工环节所面临的风险以及避免出现不必要的成本浪费状况。与此还应当建立起一套严格的变更管理以及合同控制机制, 把设计变更、材料变动以及施工调整等都纳入到成本考核的范围之内, 以此确保成本决策能够做到科学且合理的程度^[2]。除此之外, 通过开展项目复盘工作并积累相关数据, 进而形成成本管理的知识库, 把从中获取的经验反馈到企业的各

项制度以及后续的项目当中去,以此达成成本控制的持续性优化效果。

3.2 推进 BIM 与智能化管理手段应用

在建筑工程管理以及经营模式不断优化过程当中,大力推动 BIM(建筑信息模型)还有智能化管理手段的应用,已然成为了提升项目管理效率、工程质量以及协同水平的一条极为重要的途径。BIM 技术凭借建立起工程项目的三维可视化模型,把设计环节、施工环节、运维环节等各个不同环节所涉及的信息全都予以集成起来,进而达成信息的共享以及动态的更新状态,如此一来便能够让各个专业领域以及各个部门都能够处在同一个平台之上展开协同工作,切实有效地减少设计方面出现的冲突情况、施工过程中产生的返工现象以及资源方面的种种浪费状况。与此 BIM 再结合智能化管理手段,像是物联网传感器、施工现场的监控设备、无人机的巡检操作、智能的进度以及成本管理系统等,完全能够实现对施工全过程的实时监控以及相关数据的精准采集,针对进度出现的偏差情况、质量存在的缺陷问题以及潜在的安全隐患都能够做到及时发出预警,以此来促使决策具备更高的科学性并且加快响应的速度。在整个项目管理的整个过程当中, BIM 以及智能化工具不但能够在优化施工组织设计、精细化管理材料以及机械资源等方面发挥作用,而且还可以借助数据分析以及模拟仿真等方式来进行风险预测以及应对方案的制定工作,最终达成施工方案的最优选择效果。

3.3 优化组织结构与合同管理体系

在建筑工程管理以及经营模式的优化进程里,对组织结构加以优化,同时对合同管理体系予以完善,这无疑是在提升项目管理的效率、厘清责任分工以及确保工程得以顺利实施等方面极为关键的环节所在。科学合理的组织结构能够保证管理层级清晰明了、各项职责划分得当,如此一来,决策、执行以及监督这些环节便能高效地相互衔接起来,还能推动各个专业团队彼此间展开协作,促使信息顺畅流通,进而防止因职能出现重叠或者沟通不够顺畅而产生的管理方面的问题。与之相辅相成的合同管理体系,借助科学合理地制定合同类型、清楚明确权责的分配情况、建立起履约监督以及风险分担的相关机制,可有效对施工单位、分包单位还有供应商的行为给予约束,减少合同方面的纠纷以及不必要的资源耗费。在实际的管理操作当中,把合同管理同项目的进度、成本、质量以及安全等管理紧密结合起来,便能够达成对施工整个过程的制度层面的约束以及动态化的监控,提升合同执行时的透明程度以及规

范的程度^[3]。与此针对不同类型的企业以及不同的项目发展战略,组织结构和合同管理体系需要具备一定的灵活性,通过设立专门负责项目的团队、构建跨部门的协调机制,以及引入信息化的合同管理平台等方式,实现标准化、制度化与智能化的高度融合,以此提升企业的整体管理能力,降低工程所面临的风险,并且为建筑工程管理以及经营模式朝着科学化与可持续发展的方向迈进给予强有力的支撑。

3.4 提升企业核心竞争力与可持续经营能力

在建筑工程管理以及经营模式的优化进程里,要想达成长期的发展态势并占据市场的领先地位,那么提升企业的核心竞争力以及可持续经营能力便显得格外关键。企业所具备的核心竞争力,其表现并非仅仅局限于技术实力、管理水平以及项目执行能力这些方面,实际上还涵盖了品牌影响力、资源整合能力,另外还有创新以及适应市场变化的能力。就管理实践来讲,当企业着手去优化内部的管理流程,引入那些先进的信息化以及智能化管理工具,并且强化对项目全过程的控制时,那么企业就能够促使工程质量得以提升,工期得以缩短,成本得以降低,进而于市场竞争当中形成具有差异化的竞争优势^[4]。与此可持续经营能力还要求企业在追求经济效益的过程当中,要充分注重社会责任以及环境保护这两方面的事情,把绿色施工、节能减排以及资源循环利用等一系列的理念融入到项目管理的整个过程当中,以此来达成经济、社会以及环境效益的协调统一状态。除此之外,企业还需重视人才培养以及团队建设,努力打造出高素质且复合型的人才队伍,从而为技术创新以及管理创新给予有力的支撑;要建立起完善的风控管理以及应急机制,以此来增强自身应对市场波动以及项目不确定性方面的能力;并且借助信息化平台以及数据分析手段来累积管理经验,对决策流程加以优化,进而实现知识的沉淀以及持续不断的改进。

4 结语

建筑工程管理与经营模式的优化,对于提升企业的竞争力、保障工程的质量以及实现可持续发展而言,有着极为重要的意义。仔细分析项目生命周期各个阶段的管理实践情况,能够察觉到当前建筑企业在管理体制、施工制度以及经营模式等诸多方面,依旧存在着不少的不足之处。这些不足一方面对工程效率以及经济效益形成了制约,另一方面也对企业对市场当中的持续发展能力产生了影响。所以,企业应当借助强化全过程管理与成本控制、推动 BIM 以及智能化管理手段的应用、对组织结构与合同管

理体系加以优化,还有提升核心竞争力与可持续经营能力等一系列举措,达成管理与经营模式的协同优化。在未来,随着信息化、智能化技术不断向前发展,同时市场环境也变得日益复杂,在这样的大背景下,建筑企业唯有持续创新管理理念、完善制度体系、优化资源配置,才能够在激烈的市场竞争当中维持自身的优势,进而实现高质量的发展,从而为建筑行业的现代化、智能化以及可持续发展筑牢坚实的支撑。

[参考文献]

[1]周涛.建筑工程管理中存在的问题和解决措施研究[J].

建筑技术开发,2019,46(5):87-88.

[2]刘春艳.建筑工程管理与经营模式的探析[J].绿色环保建材,2017(10):223.

[3]马少佳,王晶晶.试论新形势下建筑工程管理及经营模式的探究[J].江西建材,2014(19):262-263.

[4]张宜松,陈丽.建筑工程经济与管理[M].北京:化学工业出版社,2021.

作者简介:吴钰雯(1987.8—),毕业院校:天津大学,所学专业:土木工程,当前就职单位:上海建工五建集团有限公司,职务:项目商务经理,职称级别:中级工程师。