

浅论建筑工程项目管理策略

孙婷

浩门镇经济发展服务中心

DOI:10.32629/bd.v2i11.1814

[摘要] 建筑工程项目管理是建筑工程项目建设的重要内容,其是保障建筑工程质量以及提高建筑企业经济效益的重要手段。因此建筑企业要以建筑工程项目管理为中心,以安全生产、提高工程质量为重点,保证建筑工程项目进度,基于此,本文阐述了建筑工程项目管理的主要特征以及建筑工程项目管理存在的主要问题,对建筑工程项目管理策略进行了论述分析。

[关键词] 建筑工程; 项目管理; 特征; 问题; 策略

1 建筑工程项目管理的主要特征

建筑工程项目管理的特征主要体现在:(1)项目管理者是建筑企业。由业主单位或监理单位进行的工程项目管理中涉及的施工阶段管理仍属于建设项目管理,不算做项目管理。(2)项目管理的对象是项目。项目管理的周期也就是项目的生命周期,包括工程投标、签订工程项目承包合同、施工准备、施工以及竣工验收等。(3)项目管理是长时间进行的有序过程,每个工程项目都按建设程序进行。随着项目管理时间的推移带来了施工内容的变化,也要求管理内容随着发生变化。

2 建筑工程项目管理存在的主要问题分析

建筑工程项目管理存在的问题有很多,结合笔者实践工作经验,认为主要有:(1)影响因素多的问题。建筑工程建设过程中对工期的影响因素有很多。比如现场环境、企业自身的管理水平、设计变更的影响、劳动力需求状况、物资供应问题、资金问题、风险问题等等。建筑工程的承包商对这些问题对没有采取积极有效的措施来进行解决。在事前没有进行很好的分析,制定应急计划,等事故发生之后却又是手忙脚乱缺乏应对措施。管理组织上重关系轻能力的现象严重,未能保证进度目标的实施,导致执行能力很差。项目成员只知得利,却不重视目标实现是否能顺利完成。缺乏有效的激励、监督、考核机制、目标分解不够明确。(2)建设流程问题。有些工程单位在接受项目的同时,急于施工,搞政绩工程、面子工程、“三边”工程(边设计、边决策、边施工),严重违反工程建设的基本工序。大部分的建设单位在未做好施工准备的情况下,对设计深度的审查、建筑标准的把握、投资额度的要求、招标文件和承包合同的合理与完善程度不进行细致、认真的查阅,从而造成施工过程中大幅度的设计变更,对设计更改的合理性和必要性缺少应有的监督,对设计更改后所造成的损失没有制定相应的责任制约,而导致建筑工程的质量难以得到合理有效的管理和控制。(3)管理意识问题。当前我国建筑不仅在建筑工程项目的质量上与发达国家有差距,在建筑工程项目的质量管理方面也比较落后。我国有些管理人员认为质量管理只是按照操作规范,使用达标的材料就能生产出高质量的产品,但是这有悖于市场经济

的发展规律。市场经济认为高质量的建筑工程项目必须达到用户对建筑的要求,否则就是不达标。(4)从业人员问题。由于经济的快速发展,房地产企业也迅速崛起,因而在进行房地产开发的过程中,任用的施工人员相当一部分没有施工资质,所以导致建筑工程的质量不达标,无法满足人们对建筑物的要求,导致房地产企业的发展不能稳步向前,不能为人类的生存和发展提供更好的建筑物。

3 建筑工程项目管理措施的分析

3.1 做好相关准备工作。主要表现为:(1)熟悉建筑工程施工图纸,对施工合同的具体要求,尽最大限度去优化每一分项工程,每一道工序,同时考虑自身企业的施工队伍、材料供应、资金、设备等自身情况,对各种气候等条件,认真做好合理地施工前组织计划,确保对每一项工程、每个工序的控制都能够在计划范围之内。(2)结合建筑工程特征,除了在施工前制定合理的组织计划外,还必须在具体的施工工艺上作好技术准备,特别是高新技术要求的施工工艺。

3.2 做好项目招投标管理。建筑工程项目实施招投标管理有利于资源优化配置和总体目标的顺利实现,更有利于工程项目质量和数量的总体把握。建筑工程中招投标阶段造价控制是事前控制阶段,是建筑工程项目施工阶段和工程项目结算阶段造价控制的前提和基础,招投标阶段的造价控制是对工程造价进行控制的重要阶段之一。它是建筑项目预期的“合理价格”出现之前的关键阶段。如何对建筑项目招投标阶段的造价进行控制,关系着整个建筑工程项目的建设周期的缩短、工程质量的提高、建设资金的节约及投资效益的提高。因此加强建筑工程项目招投标管理对整个工程项目的造价控制具有非常重要的作用。

3.3 加强建筑工程项目施工组织管理。重视施工组织设计的编制和使用施工组织设计是项目部进行项目管理的重要技术经济文件,它具有组织、计划工程中各生产要素的功能,起着指导、协调工程全过程的作用,必须认真编制和贯彻执行。项目经理是现场管理的决策者和指挥者,施工组织设计的编制应该由项目经理主持,项目部技术人员参加,结合具体的人、机、材、资金以及现场的具体情况,由工段长和生产人员编制出符合工程实际的施工组织设计,做好施工力

量设备的配置。在施工过程中根据条件的变化,科学灵活地调整、完善,做到因时、因地、因人制宜,使设计更符合客观实际,更能科学有效地指导施工。

3.4 严格项目工程材料管理。建筑工程项目材料管理主要包括材料用量控制和材料价格控制两方面。材料用量的控制包括:坚持按定额确定的材料消费量,实行限额领料制度,各班组只能在规定的限额内分期分批领用,如超出限额领料,要分析原因,及时采取纠正措施,改进施工技术,推广使用降低料耗的各种新技术、新工艺、新材料,在对工程进行功能分析,对材料进行性能分析的基础上,力求用价格低的材料代替价格高的材料。坚持余料回收,降低料耗水平;加强现场管理,合理堆放,降低仓储损耗。

3.5 强化建筑工程项目质量控制。保证建筑工程项目质量的不仅为企业树立良好的形象,还为企业的可持续发展奠定良好的基础。因此,相关人员要重视对工程质量水平的提高。在把握施工质量标准问题上,不但要追求高质量,还应考虑项目的施工进度。在施工组织设计时对质量目标要有一个理性的认识,对质量目标的确定有一定的前瞻性。(1)做好图纸会审、技术交底、隐蔽工程检查与验收、工程预检等施工诸环节的管理工作。全面了解工程情况和特点,掌握承包合同中工程质量控制的合同条件。技术交底要求是以工程的设计图纸、施工规划、工艺流程和质量检验评定标准为依据,编制技术交底文件,突出质量控制的重要环节、重要工序,并注重技术上的可操作性,确保工程质量。(2)做好建筑材料试验及试验技术管理工作。建筑材料试验应该按照相应的程序对规定的建筑材料及施工半成品、施工成品进行性能测试和评定。(3)认真整理工程施工技术资料。工程施工技术资料是施工中有关技术、质量和经营活动的记录,也是工程档案的重要组成部分,是评定工程质量的基础。(4)切实做好施工质量的检验与评定工作。质量检验是保证工程按相应的规范进行施工的有效途径之一,通过对质量检验取得的实际数据进行分析、计算而得出的质最评定,不仅能够确保工程项目的实现,而且是反映工程真实状况、判断产品是否符合质量标准、决定工程是否通过验收的基本依据。

3.6 严格建筑工程项目合同管理。建筑工程的施工合同

是运用市场经济体制组织项目实施的基本手段,是施工单位和建设单位相同订立的具有法律效应的协议文件,主要用来明确双方之间的责任,权利关系。建设单位根据施工合同中制定的相关内容,要求施工单位在合同工期内完成工程的建设,并以施工单位具体完成的工程量为依据,按照施工合同约定的比例、方式给施工方支付工程款。所以,合同措施是确保目标控制能够顺利实施的有效措施,是建设单位进行目标控制的重要手段。

3.7 提升从业人员的综合素质。项目工程建设的从业人员素质直接影响建筑项目工程质量,只有不断提高施工人员的专业水平及其综合管理能力,才能提升整体管理水平。但是建筑施工人员数额庞大,且年龄、文化、技术水平良莠不齐,相差甚多,无疑为强化其知识技能的实施带来了难度。为每个级别的施工人员量身定制科学、合理的培训计划和目标,比如对于新入职的施工人員首先要灌输安全第一、认真负责、遵纪守法的思想,还要进行专业技术的培训,防止出现严重的施工差错及事故。

4 结束语

综上所述,随着城市化建设的不断推进,使得建筑工程项目建设不断增多,并且其具有周期长以及质量要求高的特征,这就要求从事建筑工程技术人员和项目管理人员把握好科学管理方法,确保建筑工程项目的进度及质量,从而促进建筑业的可持续发展。

[参考文献]

- [1]李建业.建筑工程项目施工管理中常见的问题与解决对策[J].建筑·建材·装饰,2017,(4):9-10.
- [2]郭军.建筑工程施工现场管理浅谈[J].中小企业管理与科技旬刊,2017,(12):26-27.
- [3]舒丽.建筑工程项目管理中存在的问题及解决对策[J].建筑技术开发,2018,45(10):44-45.
- [4]莫嘉雯.加强建设工程招标投标管理工作的重要性[J].四川水泥,2017,(3):174.
- [5]王超.建筑工程项目管理存在的问题及创新策略分析[J].建设科技,2018,(07):74.