

# 建筑工程项目管理分析

李斌

天津天一建设集团有限公司

DOI: 10.18686/bd.v1i10.1016

[摘 要] 本文在阐述项目管理对于项目建设重要性的基础上,分析了我国建设项目管理的现状和存在的问题,并讨论了加强施工项目管理的措施和建议。

[关键词] 建筑工程:项目管理:问题:对策和建议

随着社会经济的快速发展,建筑行业竞争越来越激烈。 因此,完善施工管理和控制工程的开发建设至关重要。一个 建设项目的管理是一个包含广泛内容的系统工程,也涉及 多个部门和单位。为了达到建设项目的预期目标,为满足建 筑要求,项目管理人员必须加强施工项目的管理。

#### 1工程项目管理的特点

施工企业对施工项目进行的管理有以下特点:

- 1.1 施工项目管理者是建筑施工企业。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,不算做施工项目管理。
- 1.2 施工项目管理的对象是项目。施工项目管理的周期 也就是施工项目的生命周期,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。
- 1.3 施工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,也按施工程序进行,从开始到结束要经过几年乃至十几年的时间。随着施工项目管理时间的推移带来了施工内容的变化,因而也要求管理内容随着发生变化。
  - 1.4 施工项目管理要求强化组织协调工作。

## 2工程项目管理中的问题

2.1 对项目管理的基本内涵和知识缺乏了解,导致意识 模糊

施工特点是:产品固化,人员流动,分散任务,施工期长;项目管理的特点是组合优化,动态管理。现在把不是固定建制的临时组织机构——项目部,搞成了固定的,甚至是一些项目同时在项目结算中承担了一些项目,还有几个项

大化地减少施工事故和问题的产生,保证工程项目的顺利竣工。

的地质、人车流量等实际问题,设计出合理的施工方案。对 市政道路桥梁施工的文件、图纸、政策要了解清楚,对所使 用到的机械设备做好检查维护,施工前的准备工作做到充 分有序才能进入场地进行施工。

# 4 结束语

深化和落实市政道路桥梁施工管理是确保市政道路桥 梁工程质量的关键,同时对施工企业经济效益和未来发展 也会产生影响。在工程建设过程中,施工企业必须要将施工 管理放在重要位置,制定科学而全面的施工管理制度,以最 目和会计,存在一些问题。

2.2 项目部机构庞大,管理层、劳务层多元化,效率低下在当前的建筑市场上,企业制度仍然沿袭 20 世纪 80 年代中期实行的一套,从国外引进的理论和方法很多,但是 ISO9000 质量体系仍停留在文件资料阶段,项目经理制的推行仍流于形式,人浮于事,管理层、劳务层多元化,分包合同不清,内部矛盾、扯皮现象严重,极大地挫伤了彼此的积极性,使项目部的工作效率低下。

2.3 项目部人员配置不合理,项目经理的责、权、利不统

项目部职责不清,人力资源配置不合理,造成项目部成员的责任心、能力和稳定性不强,影响了项目部的各项管理工作。目前项目部对项目经理的责任、权利方面的规定比较明确,可是在项目经理的利益方面却比较含糊,由于责、权、利不统一,造成项目经理工作积极性、主动性不大,考虑项目和企业的经济效益不全面等不良现象时有发生。

2.4 成本管理观念淡薄,缺乏有效的成本管理手段

项目成本管理未能体现企业全员、全过程、全环节和全方位的管理,没有真正体现"责、权、利"的统一,使得生产要素不能合理流动,难以形成"低投入高产出"的综合经济效益。

# 3加强建筑工程项目管理的对策和建议

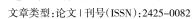
- 3.1 我国建筑施工项目质量管理对策
- 3.1.1 选择一个好的项目经理,有一个好的项目团队。项目经理的经理应来自一批具有丰富实践经验,能力和诚信的年轻管理人员,擅长接受新事物。质量管理项目领导必

#### 参考文献:

[1] 杨和平. 市政道路桥梁施工质量问题及预防对策 [J].江西建材,2015,08:184+187.

[2]孟繁星.道路桥梁工程建设项目管理的方法及对策[J].黑龙江科技信息,2015,06:159.

[3]王菊琴.城市道路桥梁施工过程中的质量问题探讨[J].科技创新与应用,2015,14:202.





须具备必要的政治素质,了解技术,善于管理和管理道路。 在选举领导班子的同时,建立和完善项目质量领导责任制, 按照企业的管理。

- 3.1.2 建立项目的质量监管体系,确保体系的正常运行企业质量体系的建立和体系文件的编制,贯彻实行ISO9000 系列标准,实施体系认证。
- 3.1.3 不断提高劳动者素质,坚持"以人为本"。施工项目管理的关键是实施人员,质量人员素质与管理有效性直接相关。要加强施工技术,企业应由专业技术人员进行大规模的质量培训,各级人员的意识,教育意识和培训意识,使员工了解工作质量和工作质量的影响加强项目质量管理的重要性人员法律意识,施工过程严格规范。
- 3.1.4 建筑施工企业应根据自己的实际情况,建立健全质量规章制度。制定具有可操作性和可检查性的质量规章制度。对重要部位的施工,要求有质检员跟班旁站,确保工程质量。建立三级检验制度,即班组自检、施工队复检、经理部终检。建立交接班制度,使建筑工程的质量情况随时处于受控状态,及时解决出现的质量问题。
- 3.1.5 建立和谐合作的施工环境。一个建设项目的完成,涉及到诸多相关企业单位的参与,在各企业单位间建立一个互助、双赢的和谐合作环境对于项目的顺利进行与企业的良性发展有非常重要的意义,同时也是管理工作中的重点。

### 3.2 加强成本管理的措施

- (1)加强施工项目成本核算意识,建立和完善项目成本会计管理制度项目成本核算是项目成本管理的依据和依据。作为建设成本管理和会计职能,企业会计部门要发挥功能,挖掘其内在潜力,调动员工积极性,严格施工成本核算管理。公司应统一指定项目成本核算,集中管理,不定期轮调,实施定期或不定期的评估,学习,竞争,建立健全有序的成本管理和会计程序。
- (2)加强施工成本监督,提高自身质量管理人员的成本,自觉学习落实企业制定建设成本控制和会计管理制度,不得使用权力或工作干预成本会计管理。成本经理及时订购和成本相关的工程变更和签证程序,定期报告审核,以及时准确的控制施工成本,防止不必要的损失。制定相应的制约和激励机制,同时全面提高会计人员对技术素质和道德素质的工作水平,增强责任感。
- (3)做好成本预测,预控制,认真落实经济合同项目管理成本,首先要把握预测预控。签订合同后立即编制施工预算和成本计划,编制施工单和机械类的需要,然后比较,校准,结合市场价格,计算项目总成本。项目成本完成后,公司与项目部门签订合同,确保双方负责,明确,自觉履行职责,

确保项目顺利建设。

(4)加强材料管理,加强物料管理是项目成本控制,一般工程项目,材料成本占项目成本约60%的重要组成部分,因此物料管理成本尤为重要。经批准后的施工预算是编制物料需求计划的依据,也是项目部门在运行水平上的拣选基础。如果在施工过程中材料超过限制,材料经理必须立即确定原因并加强材料计划的严格性。材料采购和单价必须有专门的机构监督。

## 3.3 加强工程进度管理的建议

- 3.3.1 设定工程项目进度管理的标准加强工程项目进度管理首先要设立相应的目标工期。通过预期利润确定目标工期。预期利润目标是确定目标工期的一个重要决定因素。以费用工期标准确定目标工期。施工企业将费用最低工期作为工程项目进度管理的目标,目的是以最低的建造成本完成工程承包任务。按照资源工期标准确定目标工期。"资源限定"和"工期最短"是工程项目进度管理的一个复合性控制标准,能够最大限度地避免施工过程中由于资源供给受限而导致的工期延误。
- 3.3.2 建立高效率项目团队,实施科学管理当今社会的 竞争主要是人才的竞争,施工企业应做到人尽其才,加强成员之间的合作,培养团队精神,构建团队文化,借鉴国内外先进的项目管理模式和管理方法,实施标准化、程序化作业,制定严格的考核体系,建立有效地激励机制,营造积极的工作氛围,保证进度目标的实现。
- 3.3.3 制定可行的,详细的进度计划制定进度计划是进度管理中的重点工作之一,计划的质量将直接关系到后续各项工作的顺利开展。很多承包商在开工前为了满足合同工期,草率地编制施工进度计划,导致后面的工作杂乱无序,无法有效开展。因此在工程开工之前,承包商必须编制一份详细的、经过论证可行的进度计划。

#### 4 结语

总之,施工项目管理全面,要求项目经营者对建设项目的质量、安全、进度、成本、文明建设等进行管理,规范化施工。施工项目的成功管理,项目不仅能获得收益,提高企业的竞争优势,而且也能推动建设市场不断向前发展。

#### 参考文献:

[1]王翔.建筑工程项目管理存在的问题及创新策略分析[J].科技创新与应用,2016,(04):257.

[2]周福新,黄莹,李清立.基于流程化视角的建筑工程项目质量管理研究[J].工程管理学报,2016,30(01):98-102.

[3]范小龙.建筑工程项目管理创新研究[J].中国市场, 2016,(30):163-164.