

浅谈建筑工程项目管理的策略

安桂玲

浙江中鹰建筑有限公司

DOI:10.32629/bd.v4i6.3331

[摘要] 建筑工程项目施工管理是建筑施工企业根据经营发展战略和企业内外条件,按照现代企业运行规律,通过各生产要素的优化配置和动态管理,实现工程项目的合同目标、工程经济效益和社会效益。

[关键词] 建筑工程; 项目管理; 管理措施

前言

工程项目是建筑企业的“窗口”,生产和管理的基点,经济效益的源泉。以工程项目管理为中心,提高项目的运作质量,是建筑企业生存和发展永恒的主题。当前建筑企业工程项目管理仍然存在诸多问题,不能适应形势发展的需要。本文结合近些年来工程项目管理的实践,就加强工程项目管理问题,谈谈自己的一些认识,共同探讨。

1 项目管理的含义与特点

项目管理是在有限的资源条件下,为实现项目目标所采取的一系列管理活动。现代项目管理的知识体系被划分为9个知识领域,包括:项目综合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理以及项目采购管理。

2 项目管理对工程质量的影响

2.1 内部环境对企业的影响。虽然建筑施工企业进行了不同程度的改革,但企业与项目和管理上的关系尚未理顺,企业受项目约束的体系尚未形成,一方面,由于项目管理重心下移,企业的管理职能弱化,导致项目中存在的问题无法及时解决。另一方面,一些项目经理垄断权力,随意指责,分配不均,不能调动项目部成员的积极性,难以保证施工过程的严肃性和规范性,从而保证工程质量。

2.2 完善项目经理团队管理。项目管理的目的是提高工程质量,这就要求项目经理懂业务、善管理,既要抓住重点,

又要调动项目部成员的积极性。事实上,专业水平低的项目经理很多。如果一个项目经理承包多个项目,或者一个高素质项目经理承包一个项目,就会影响工程质量。

2.3 在项目采购管理中降低采购成本。《项目管理—管理新视角》中梅瑞狄斯提到:“在采购设备、原材料和分包服务的过程中,必须明确具体需求,找到最低价最具竞争力的供应商。”在实际的项目采购运作中,这两个“最”的目标很难实现。但是,通过对项目采购管理中的一些环节进行控制,可以有效地降低采购成本,从而实现项目资金的优化配置,以有限的资金获得尽可能多的资源,这是我们在项目采购管理中所能达到的成本目标。

3 加强项目管理的措施

实施项目管理是推进工程项目建设的重要步骤。提高工程建设的高质量、高标准、高效率具有重要意义。加强项目管理,就是要采取多种措施,充分发挥工程优势,充分发挥项目管理小而精、小而专、小而灵活的优势,把工程质量建设推向一个新的水平。

3.1 要加强项目管理,必须选好合适的项目经理,建立良好的项目管理水平。作为项目总监,项目经理的职责是计划、组织和控制项目。无论是民用住宅、工业厂房还是公共建筑,一个高质量、高标准的建设项目,从工程技术和施工管理的角度来看,各专业之间的协调与配合是非常重要的,不容忽视。因此,选择合

适的项目经理,建设良好的项目管理水平,成为项目管理的“带头人”。

3.2 转换企业经营机制,理顺企业和项目的关系。项目管理实施以后管理重心下移,企业管理和项目管理的矛盾日益突出,因此转换企业经营机制,理顺企业和项目的关系成为推进项目管理的必要环节。实行项目管理目的是发挥项目短小精悍的优势,使企业从全面干预转向行使决策、监控、协调、指导、服务职能,保障项目经理顺利行使其职权,保证工程建设有序进行推进现场管理、质量管理和安全生产管理。

3.3 加强项目内部管理项目内部项目管理是项目的核心,更是工程质量好坏的落脚点。加强项目管理首先是建立一支能打硬仗的领导班子,精诚团结配合默契。加强项目管理就是要坚持施权到位、管理到位、责任监督到位。其次是要要求每个项目部在工程开工前编制项目管理大纲,建立质量保证体系,包括组织体系、责任体系、分包监控体系和经济约束体系,把工程项目质量落到实处。

3.4 提高施工人员业务水平和专业管理人员的综合素质。企业应根据项目的劳动力需求,对各项目之间的实际劳动力和潜在劳动力进行周密规划,有效流动和合理配置,充分调动人员的积极性和创造性,提高劳动效率。项目经理部应按照动态平衡、整体优化的原则,建立劳动力整体优化、劳动力供给与项目需求优化组合的人力资源管理运行机制,统筹安排劳动力分布和流向,确保劳动

力与项目需求的总体平衡,定期跟踪检查,有效监控和及时调整劳动力资源,最大限度地利用资源。

3.5以深化责任成本管理为“核心”加强项目管理。多年来,许多建筑企业一直无法摆脱效率低下、积少成多、资金紧张的问题。关键是什么?笔者认为存在粗放式管理、重干线轻管理、先做后算、做而不算等问题。在降低项目采购管理成本的过程中,应树立采购全过程成本的概念。我们要注意的是整个项目采购过程中的成本降低,即对总成本的控制,而不是对采购的商品或服务采取单一的价格。虽然获得低价商品是降低成本,但优质服务、及时快速供应、可靠供应保障等无疑是成本效益。同时,降低采购成本,不仅意味着降低采购项目本身的成本,更要考虑相关方的利益。成本就像U形管里的水银。如果成本被压缩,那里的成本就会增加。单是降低一定的成本而不考虑其他方面的响应,不会体现在项目采购管理的利润上。

3.6加强项目管理应以激励约束机制为保障。为了保证项目生产经营的健康运行和健康发展,企业必须充分发挥企业管理的两大职能,即监管和服务,建立健全有效的激励、约束和监管机制。

因此,我们要重点抓好以下三个方面:

(1)行严格的审计监督制度。在管理措施切实可行、组织制度健全、责任明确的基础上,重点做好在建、竣工、分包等项目的审计工作,对大型、长期项目、项目经理调动、项目部解体等实施年度和决算审计,重点审计业务责任和效果、经营活动合法性、财务纪律工作等重大事项。

(2)全面推行项目考核制度。根据项目经营合同,做好项目年度考核和决算考核。对实现经营目标和超额利润的,要严格考核、狠抓支付,最大限度地调动积极性;对发生工程损失、重大质量安全事故和越权经营的,给予相应的经济、行政或法律处罚。为保证工程优质高效运行,企业与项目之间应形成经济责任监督与执行的关系。

(3)做好项目管理过程中的党组织监督和职工民主监督。项目部必须坚持和保持党的集体领导,坚持民主集中制原则,按照党的十六大精神,实行“重要问题集体讨论、重要工作通报、重要问题请示报告”制度,项目经理说了算。坚持依靠职工搞好项目管理,推进“厂务公开”,提高项目部经营管理的透明度,充分发挥职工的民主监督作用。

4 结语

许多建筑在设计和施工方面都能得到很好的控制和保证,比如建筑物的外观、功能、结构形式、安全性和合理性。然而,各学科建设中的交叉合作与协调工作往往不尽如人意。在工程建设的后期,由于这些问题,经常发生返工现象,造成工程投资的巨大消耗,影响工期,有的还会影响建筑物的使用功能,甚至带来质量问题和安全隐患。因此,在工程建设中协调各专业的管理,不仅十分重要,而且十分必要。因此,以项目管理为中心,提高项目运行质量,是施工企业生存和发展的永恒主题。

[参考文献]

- [1]于海涛.基于流程化视角的建筑工程项目质量管理研究[J].价值工程,2019,38(32):65-67.
- [2]马晓鹏,汪小明.街镇工程项目质量管理存在的问题和对策[J].行政事业资产与财务,2019,(20):37-38.
- [3]张荣和.加强城市公路施工中的工程质量管理问题的策略[J].中国高新科技,2019,(20):126-128.
- [4]张浩楠.建筑工程项目管理的的关键问题及应对措施研究[J].工程技术研究,2019,4(19):180-181.