

“浅谈建设工程项目管理”

随着建设工程项目开始，生产过程的分工会不断细化，一个工程项目往往需要由多个单位协办完成，而作为不同的参建单位，因相互之间的工作性质、生产任务存在差异，于是就形成了各自不同类型的项目管理目标。其中建设方作为工程项目全过程的发起方和总组织者，代表了建设项目的核心，在整个工程项目的生产及管理工作中总起到关键作用。

建设工程项目是一个有系统而复杂的生产过程，具有投资大，劳动密集，生产周期长等特点，因此需要有详细的计划和科学的管理来确保整个生产周期内的工作安全、有序的推进。项目建设方作为整个建设过程的神经中枢，在具体施工过程中指导着人力资源、物质资源和知识资源的总调配，最终目标是实现建设项目的核心利益，其项目管理的目标主要包括项目的投资目标、进度目标、质量目标和安全目标。

投资目标 - 项目的总投资目标。

进度目标 - 项目完成的时间目标。

质量目标 - 除了具体施工的质量之外，还应包括设计质量、材料质量、设备质量和影响项目运行的环境质量等。需满足相应的技术规范和技术标准的规定，还应满足设计规定的要求。

安全目标 - 确保安全生产无事故。

项目的投资目标、进度目标和质量目标之间是对立的统一关系，因此建设方应在充分权衡相关目标之间相互影响的前提下，根据项目的实际情况，合理确定各项控制目标，力争在项目管理的全过程实现各项目标的最优化。

建设工程项目建设方施工管理的要点：

一、设计阶段的管理

工程项目的的设计阶段在整个建设过程中起着决定性作用。建设方应在对前期初步方案进行充分可行性研究及论证的基础上，针对建筑的主要功能和造型要求，在满足投资控制的框架内，进行项目的建筑、结构及水、电、气、暖等图纸设计。一旦图纸确定下来，建筑的基本功能就已确定，特别是具有特殊功能要求的建筑，例如医院、学校或是体育场馆，建成后一般无法改做它用。因此在设计时应充分考虑建筑的使用功能，确保满足要求，提高设计图纸的质量，减少因技术性错误带来的相关问题。其次，工程项目的图纸确定之后，项目的工程造价基本也就确定，因此建设方应该特别重视设计阶段对工程整体质量和造价控制的影响，设计前需向设计人员充分阐述建筑的设计意图和成本控制目标，并对初步设计图纸进行仔细审核，及时交换审核意见，在完善功能要求，保证工程质量的前提下，最大程度地降低成本。

二、项目招投标阶段的管理

首先应在施工单位资格审查时，根据项目的控制目标提出相应的资格标准。例如对施工单位的资质及近期业绩提出一定要求，从源头把控待选施工单位的施工能力。其次应对招标代理单位编制的工程量清单进行仔细检查，避免错项漏项，进而对项目的工程造价进行把控。对于施工单位投标文件中的工程量清单报价，应确定合理低价中标的原则，以避免目前建筑市场上普遍存在的施工单位恶意低价中标，进场后再采取停工索价来抬高合同价格的现象。





三、施工过程中的项目管理

工程项目的施工阶段是建设工程的具体生产过程，是工程项目进行质量、进度、造价、安全控制的主要实施阶段。该阶段的实施及目标控制的主体应是进行具体施工操作的相关施工单位，其中总包单位负责统筹管理。建设方在该阶段要善于利用总包单位完善的机构和人员设置，促进工程质量提高并有效地控制工程造价。工程总包单位具有一套完备的质检、施工、安全、材料、预算等技术人员班子，对建设方来说，是需要熟悉、请教、交流的对象，因为他们具有丰富的施工经验，是现场施工的直接执行者，他们的工作质量决定着整个工程质量的高低。安全工作作为施工阶段工作的重中之重，建设方应在实际工作中会同监理、总包单位采取定期检查和不定期抽检相结合的方式，狠抓严抓，发现安全隐患及时要求整改，对违规违章操作严肃处罚，绝不姑息，确保安全生产无事故。同时对施工的进度及工程质量进行常规检查，发现质量隐患及时要求施工单位进行整改。完善例会制度，每周至少进行一次工程例会，会上由施工单位上报施工进度，对照总施工进度计划进行比较，如有偏差及时进行调整，建设、监理方对上周发现的现场相关质量问题进行通报，由施工单位拿出整改措施。制定相关规章制度，采取处罚与奖励相结合的办法，要求施工单位做到文明施工，争创文明施工现场。

四、施工过程中的投资管理

一般情况下建设项目的工程造价在设计阶段已基本确定，建设方除在招投标阶段对施工单位的工程量清单报价合理性进行仔细审核之外，还应在合同中对可能出现的行为进行条款约束，例如约定相关材料的品牌、型号，对提出设计变更的条件进行规范，最大程度上避免因此导致的工程造价增加。在必须进行设计变更时，应与设计人员沟通，优化方案，尽量减少由此带来的损失，同时进行市场调研，对施工单位因变更提出的价格进行审核，确定合理价格。

五、施工过程中各专业工程的协调管理

一项工程的施工，往往包括了设计、材料、设备供应商、总包单位及多家专业分包单位。越是到了工程施工的后期，由于各专业工程施工中的交叉配合增多，如协调工作不到位，常常出现返工及成品损坏现象，造成不必要的浪费，影响工程质量和工期，有的还会影响到建筑物的使用功能，严重的甚至还会给以后的使用带来安全隐患。作为建设方，在工程的设计阶段以及施工过程中，必须做好以下几方面的协调工作：首先是技术协调，图纸会审与交底是技术协调的重要环节，可以进一步找出设计中存在的技术问题，再从图纸上解决问题。而技术交底是让施工队、班组充分理解设计意图，了解施工的各道工序衔接，从而减少交叉作业矛盾的发生；其次是管理协调，建立专门的协调会议制度，施工中建设方、监理人员应定期组织协调会议，解决施工中的问题。对于较复杂的部位，在施工前应组织专门的协调会，使各专业队进一步明确施工顺序和责任，把交叉施工的影响降到最低。

建设方的项目管理是一个动态的管理过程，需要我们在具体工作实践中通过不断创新来适应社会生产力的发展，努力探索符合现代工程建设项目管理要求的新模式，以适应市场发展的需求。



撰文：Lucas（ACI 厂长）

