

建设单位工程项目全过程管理重点问题及解决对策

王岩

(山东建大教育置业有限公司, 山东 济南 250000)

【摘要】随着社会迅速进步,我国的建筑业正在蓬勃发展,建设技术也在提高。然而,建设单位工程建设项目管理还存在很多问题,因为其具有更复杂、更系统的特征,需要项目管理人员具备更全面的综合素养和采取更多的管控措施。在工程项目管理中必须坚持科学发展观,通过全面规划、统筹兼顾、优化管理保证全过程皆能够按照预期执行。本文从建设单位管理角度出发,梳理项目全过程管理中各阶段重点环节,对常见问题进行分析,为建设单位工程全过程管理提供参考。

【关键词】建设单位; 全过程; 管理

引言

建设单位作为第一责任主体,是建设工程项目的领导者和组织者,在建设工程项目管理与控制中发挥至关重要的作用。建设单位通过从造价、质量及进度上进行有效管理,有效控制决策、实施阶段,以保证工程管理效果,提高工程项目的社会效益与经济效益。

一、全过程管理内涵与特征解析

全过程管理作为一种新的管理模式,从概念定义上看,全过程管理指以工程项目产品的生产和施工过程为基础的项目实践过程的综合管理,其核心在于建立科学高效严谨的管理体系,是全面质量管理的具体体现。结合建筑工程和根据工程管理工程实践经验分析可知,全过程管理理念、管理技术和管理方法可以适用于一般工程项目或子工程项目,通过构建全过程管理模式和系统化的生产施工管理体系和理念,在生产和施工方面能形成较为完整的产业链。结合建筑工程实践可知,全过程管理在建筑工程应用过程中主要呈现出以下几个特征:(1)不同企业、不同专业和项目成员之间的沟通交流。全过程管理以“全员参与”为基本要求,通过强化有效沟通去破除不同生产环节的壁垒,提高企业和相关管理人员对整个项目的整体把控。(2)预防为主。全过程管理模式促进工程项目管理方式的改良,改变传统的由项目事后检验改良发展为项目全过程管理跟踪,能起到预防与检查相互结合的作用,从而提高项目整体管理质量。目前随着建筑行业的发展,项目存在体量大、施工过程复杂、涉及的施工内容范围广、施工过程流动性大、施工周期长、不同项目结构类型不同、受外部环境条件影响大等特点,其工程管理难度较高。落实全过程管理理念,通过“事前—事中—事后”控制方法,重视项目施工阶段的控制,做好项目施工前的准备和施工后的分析纠正,以确保建筑项目施工得到全面控

制。其中事前控制是一种预防性的控制,要求相关人员在项目施工前对项目进行全面的调查了解,对项目可能存在的问题和潜在风险概率进行预测,并做好预防措施和关键风险控制,降低质量、安全问题发生的概率。事中控制作为建筑工程项目管理关键环节,主要针对项目存在问题进行现场施工管理与解决,是对项目施工实际操作及时反馈,是项目不断进行新方案新标准制定的重要依据。事后控制主要是相关人员对项目实际控制流程和效果与计划进行对比分析,总结差异和差异原因,并进行相关纠偏措施落实,同时也为日后项目质量管理预测措施制定提供依据。

二、建筑工程施工全过程管理的意义

(一) 保证工程质量

全过程管理可以更好地控制和保证工程质量,包括选择建筑材料、监控施工过程、工程验收等环节。这些都能够通过严格管理,确保建筑工程的质量达到预定标准,避免出现质量问题,从而增加建筑的使用寿命和安全性。

(二) 控制工程成本

全过程管理可以有效控制工程成本。通过对施工过程中的人工、材料、设备等资源的合理分配和利用,以及对工程量的准确计算和成本的预测,能够避免浪费,减少成本超支。

(三) 保证工程进度

通过全过程管理,可以有效控制工程进度。通过制定详细的施工计划,对施工过程进行监控和调整,保证工程按期完成。

(四) 提高工程安全

全过程管理包括对施工现场安全的管理,能够通过预防和减少事故的发生,提高施工的安全性。这不仅可以保护施工人员的生命安全,也能避免因事故造成的工程延期和成本增加。

三、工程建设项目中建设单位职责

（一）促使企业内部各个工作落实到位

该工作的具体内容为，在管理工作开展的过程中，为提升企业内部的工作效能，应及时处理建设单位、监理单位及施工企业之间的关系，以此使各个部门在有限的时间内能高效衔接，进而提升企业内部参建各方的工作效能，使其在信息共通的过程中，达到良好的协调效果。

（二）强化企业外部各方的联系工作

此时建设单位人员在开展工作的过程中，应增强企业外部各方的联系工作，并强化设计方案以及质量检测与建筑材料供应企业的关系，使得彼此的联系力度得以有效提升，只有如此，在建设过程中才能实现资源、信息、数据的互通和共享，进而保障建设工程项目的顺利推进。在衔接和协调外部关系的过程中，建设单位工作人员对当前社会发展形势的变化应具有敏感性，并在时刻关注事情发展情况的同时能预测未来，针对可能发生的问题制作预防风险方案，同时在事前联系中，优化各个部门的工作，以此提前优化或及时解决各类矛盾。

（三）工程问题的及时汇报

在开展建设工程的过程中，要及时上报各方面出现问题及实际情况，如此方能促使领导人发挥自身的领导效能，提升各部门的工作效率，使其在领导人科学决策的基础上，优化问题，促使各个方面参建人员皆能有效地进行配合，使工程项目能达到预期目标。

四、建设单位工程建设项目管理存在的不足之处

（一）缺乏相应的建设项目管理体系

对于工程建设项目管理，需要建设单位项目负责人研究更有效的项目管理方式、管理系统和管理控制方式。然而，作为建设单位项目负责人，仍然存在其业务技能水平较低、缺乏丰富的施工经验、未充分培训等问题，缺乏对执行工程建设项目管理重要性的认识，以及对管理模式和管理方式在思想上不够重视。其原因是，未能深层次根据项目特点，及时制定强力有效的项目管理体系，缺乏一定的执行力和管理能力。

（二）缺乏建设项目安全管理制度

建筑工程安全管理的重要性体现在整个建筑项目全过程、全方面，这不仅与建设项目的经济利益有关，而且与施工人员的安全也关系紧密。然而，项目负责人在建设中所做的工作往往不到位，思想上麻痹大意，缺乏基于工程项目实际情况的安全管理制度体系，无法将安全管理工作落实到位，管理人员责任心不强，直接影响项目安全文明建设工作，极易导致安全生产事故发生。

（三）项目资金管理不完善

建设项目的资金管理是合理且必要的，是实现工

程目标所需资源的有效利用。目前国内建筑工程项目仍然存在资金管理不善的问题。例如，部分单位为了节约成本而盲目投资；没有根据实际情况和市场需求来确定科学化、系统化的采购计划与预算，导致了建设工程项目的资金使用出现较大幅度偏差甚至是断链现象，严重影响到施工进度及产生其他问题，给工程建设造成经济损失。资金管理是建设项目的一个重要因素，当前建设单位普遍存在资金审批流程过于繁琐，审批流程长等问题，项目资金管理不完善，导致建设资金未能及时拨付至施工单位，影响项目施工进度。

（四）工程项目的建筑材料管理不足

建筑材料的管理对建筑成本至关重要。由于目前的多数建筑公司都没有很好地控制相关的建筑材料，这些材料没有经过仔细预算和充分的检验，导致不符合建筑要求或质量不符合标准，因此成本会更高。此外，如果对材料的质量控制不好，没有通过严格的审查和规则进行，导致一些建设项目出现质量问题，采购人员购买的建筑材料与需求不符，与实际需求差距大，结果会导致整个项目的质量受到影响。由于项目涵盖的成本超过了建筑成本的总和，如果参与建筑材料的购买质量有问题和管理不善，势必影响未来项目的进展。在建设项目中缺乏对原材料检查和管理监管体系，直接影响了正常的项目建设。缺乏对项目材料管理制度的建立，项目管理人员的材料管理意识薄弱，将增加对建筑材料的监管难度，造成施工现场材料堆放混乱，无序施工，影响整个施工进度。

（五）工程档案管理体系不健全

专业的建设项目中对于档案管理的要求比较高，在不明确和管理松散项目的任务中，个别单位往往低估文件管理的工作。工程师和管理人员要互相了解专业知识和技术资料，建设项目档案的收集、整理与归档工作和项目建设不能协调开展，造成了建设项目档案工作滞后，影响了工程各方面对项目档案资料的利用工作，就可能出现损坏、丢失技术信息，因此，需要定期处理施工项目信息的存档管理。

五、建设单位工程项目全过程管理措施

（一）设计方案的选取是关键

设计方案的好坏，是保证施工图设计高效、保质完成的关键因素，对建筑成本控制起着至关重要的作用。好的设计方案应在满足合理性、实用性、美观性、安全性、环保性、可行性等基本要素的前提下，合理确定建筑结构形式、外立面风格、主要材料。在结构允许、经济合理的范围内，综合考虑建设单位的需求及各专业的问题，给各专业设计预留足够的空间，从而节约时间、降低成本、提高工作效率。因此，在此阶段，建设单位应明确项目需求，包括功能需求、

空间需求、审美需求等，并进行项目定位；选择合适的设计单位，从设计单位的资质、业绩、技术实力、服务质量等方面综合评价，择优选取设计单位；制定设计方案评估标准，包括设计方案的技术性、实用性、美观性、经济性等方面。这有助于建设单位全面评估和比较设计方案，选取符合项目需求和利益的设计方案；组织设计方案评审会议，邀请相关专家和相关部门负责人对设计方案进行评审。在评审过程中，可以采取比较分析、投票表决等方式，对多个设计方案进行评估和比较，选取最优的设计方案；与设计单位进行沟通和协作，了解设计单位的创意和思路，并提供反馈和建议，这有助于设计单位更好地理解项目需求，提高设计方案的质量和可行性。通过以上措施，建设单位可以更好地选取工程设计方案，确保项目的顺利实施和实现预期的目标、效益。

（二）施工图是编制施工图预算和施工的依据

首先，施工图是施工图预算编制的基础。施工图预算是根据工程施工图中的详细设计和工程量计算规则，对工程量进行计算，并依据市场信息价和预算定额，对工程费用进行评估和确定。如果工程施工图设计不合理，工程量计算不准确，会导致施工图预算的编制出现偏差，从而影响工程的造价控制。其次，工程施工图也是施工的依据。施工人员需要根据工程施工图中的详细设计和施工要求，进行施工前的技术准备、材料采购和现场布置等工作，确保施工质量和安全。如果工程施工图设计不合理，可能导致施工难度加大，施工质量不达标，甚至出现安全事故等。因此，在施工图设计阶段，建设单位管理人员应具备较强的专业能力，严格执行限额设计，避免出现施工图预算超过工程概算现象。运用价值工程理论优化设计，最大限度地发挥投资价值；在施工图设计过程中严格把关，避免出现过分追求整体效果而忽视实际使用需求，过于追求新工艺、新技术而造成与项目实际不符、无法施工现象；各设计专业应充分沟通、相互配合，充分运用 BIM 技术，减少各专业间冲突，确保设计的规范性、准确性和可靠性；严格实行施工图审查制度，确保建筑工程的安全性和合法性、发现并纠正施工图中存在的设计不合理、计算错误、制图不规范等各种问题，提高建筑工程的质量，保障建筑工程的经济性，确保图纸的准确性和合理性，从而保证工程的顺利进行和高质量完成。

（三）施工阶段是工程项目的核心

工程施工质量不仅会影响后期人们使用体验，还会影响建筑物本身的结构稳定性和使用寿命。实践证明，工程质量的好坏与建设单位是否参与管理及管理的精细程度直接相关。因此，在施工阶段，建设单位应具备足够的专业技术能力，在加强自身质量管理

能力的同时，做好设计管理、材料管理、施工管理、质量验收等方面的管理。在施工前，要求施工、监理单位建立完善的质量管控体系。结合建设工程项目实际，建立施工单位自检、监理单位监管、建设单位负责、政府职能部门监督“四个层次”的质量保证体系。加强材料质量控制，对主要材料质量严格把关，委托具有资质的第三方检测机构对主要材料及重点工艺进行检测，确保材料合格；强化施工管理和质量控制，熟知施工过程中常见的质量通病问题，严格要求规范施工，及时发现、纠正和整改质量问题，总结经验、避免同类质量问题再次发生；要协调各方责任主体单位，及时解决施工过程中遇到的问题；选择合理的变更方案的同时，做好项目造价控制管理工作。

（四）建筑工程项目施工后期管理措施

建筑工程项目施工后期管理措施主要包括成品保护、工程检查及验收、完善主要分项工程重点检验。严谨施工与成品保护。严谨施工策略落实上主要为对工人施工操作进行跟踪检查。在成品保护上，需要明确成品保护责任，合理安排工序的搭接，避免由于搭接顺序不当导致成品毁损。工程检查及验收制度上要坚持三检制及质量一票否决制，存在问题坚决不放行。每周确定时间组织质量联检，寻求共性质量问题并提出问题的处理对策。

结束语

总而言之，在国内经济发展的过程中，为提升城市建设项目的质量，为人们的生命安全提供保障，在建设期间，应根据建筑的实际情况进行针对性管理，只有如此，方能达到预期建设效果。剖析工程管理存在的问题和管理短板，针对性提出切实可行全过程管理措施，以满足客户需求为目标，同时充分发挥组织者的引领作用，科学利用组织技巧和优化方式，加强多方合作，鼓动员工共同参与，将项目相关的资源合理贯穿项目全过程，确保项目的各项工作都能有序开展，快速实现组织目标，帮助企业获得更高的经济效益。

参考文献：

- [1] 雷军华. 新形势下建设工程全过程项目管理的开拓与创新 [J]. 建材与装饰, 2017 (35) : 159-160.
- [2] 马文军. 全过程造价管理在土建工程中的有效应用 [J]. 中国高新技术企业, 2016 (27) : 183-185.
- [3] 赵德荣. 论建设项目全过程的项目管理 [J]. 科技创新与应用, 2016 (13) : 264.
- [4] 杨鹏. 浅谈近现代建筑工程项目管理存在的问题与对策 [J]. 四川水泥, 2017 (3) : 175.
- [5] 李小斌. 全过程管理在大型住宅建筑中的应用探讨 [J]. 中华建设, 2017 (7) : 84-86.