

# 决策阶段对工程目标管理的影响探析

许佼

安徽省公路桥梁工程有限公司

**摘要:** 工程建设项目全寿命周期包括决策阶段、实施阶段和运营阶段; 工程建设实践中, 人们关注最多的是项目的实施阶段和运营阶段, 而轻视了决策阶段的重要性。本文通过查阅资料及工程实际分析, 探析了决策阶段工作对工程项目建设成功与否的重要影响和意义。

**关键词:** 项目建设; 决策阶段; 项目管理; 影响分析

## 一、引言

现今建设市场高速发展, 且建设工程项目具有投资大、技术复杂等特性, 工程建设项目全寿命周期任何一个步骤的失误都可能给项目建设造成巨大的损失。而建设参与者普遍注重工程项目实施阶段和使用阶段, 对项目的决策阶段的关注度欠缺。项目决策阶段主要任务是定义项目开发和建设的任务和意义, 为确保工程项目实施阶段和运营阶段按照施工计划进行, 并使得建设项目达到质量目标、成本目标、工期目标、安全目标, 决策阶段很大程度上确定了项目总投资水平, 关乎着整个工程项目建设成败。

## 二、目前决策阶段存在的问题

### (一) 缺乏对决策阶段重视程度

关于决策阶段的工作状况, 普遍存在以下几种现象:

(1) 大部分建设项目参与者轻视决策阶段在整个工程建设中的作用, 在编制项目建议书和可行性研究报告时, 对有关工程的参数调查大意、经济分析粗浅、研究程度浅显、缺乏全面性和系统性。

(2) 在工程建设中业主们主要着力于怎样使项目顺利通过有关部门的审批, 而不注重实用性。

(3) 可行性研究多注重于规范文本而不实事求是, 在编制可行性研究报告时趋利避害。

### (二) 国家相关政策陈旧

目前编制项目建议书和可行性研究的依据是20世纪80年代制订的《关于建设项目进行可行性研究的试行管理办法》, 对于高速发展的建设市场来说, 该管理办法中的大部规定已经不能适用当前激烈竞争的市场经济的需求。

### (三) 其他问题

- 1) 信息资源缺乏, 可行性研究依据不足, 缺乏可靠性。
- 2) 相关专业专家缺乏, 投资估算和风险分析等方面缺乏专业性。
- 3) 遵照业主单位或相关领导的想法编制, 扬长避短。

## 三、决策阶段对工程目标管理影响的分析

工程项目管理是实施阶段, 主要任务是目标控制, 即通过管理使工程达到安全目标、成本目标、质量目标及进度目标; 决策阶段管理工作的主要任务是确定项目的定义, 一般包括如下内容: 确定项目实施的组织; 确定和落实建设地点; 确定建设任务和建设原则; 确定和落实项目建设的资金; 确定建设项目的投资目标、进度目标和质量目标等; 工程目标的有效管理离不开决策阶段的规划和筹备, 是其必要条件。

### (一) 确定项目实施的组织

系统的目标决定了系统的组织, 而组织是目标能否实现的决定性因素, 在工程项目的决策阶段, 根据不同的建设规模、建设水准, 确定确定适应本项目的组织结构、组织分工和工作流程组织, 使得在项目建设中任务清晰、职责明确、指令通达, 从而项目建设则可以顺利进行, 最终完成项目目标。

### (二) 确定和落实建设地点

建设地点选择是否合理直接影响建设项目的命运, 拟建项

目若建于繁华地段, 土地费用则高, 若建于偏僻地段, 则影响其经济效益和社会效益; 建设环境不同, 其交通便利程度、技术水平、政府的扶持力度、成本费等都将不同。因此, 建设地点的选择直接影响着工程造价、工期、项目质量以及建成后的建设项目运营状况。在决策阶段深入现场调查研究, 全面查阅资料, 综合考虑各方因素, 合理的确定和落实建设地点, 则必然给工程目标管理带来最大利益。

### (三) 工程项目的定位

在工程项目的决策阶段, 需要依据国家或地方政府的现行规划、项目所在地的内外部环境条件等, 对工程项目进行精准的定位, 即确定工程项目的建设规模、建设水准以及拟建项目在经济发展中的地位、作用、影响等。依据建设规模、建设水准, 可以提前筹备所需投入的人力、物力、财力等资源自然, 为实施阶段有序工作打下基础。

### (四) 决策阶段对工程造价管理的影响

造价管理就是对拟建项目的工程总投资进行合理的控制和管理, 保证项目投资目标的实现, 项目前期阶段的造价管理是整个工程造价管理的关键环节, 这一阶段的定位和管理能有效的避免概算超估算、预算超概算、结算超预算现象的发生, 从而将工程造价控制在原本的投资计划内, 实现投资效益最大化。加强项目前期决策阶段的造价管理, 对有效的控制整个工程项目的造价具有十分重要的意义。

### (五) 决策阶段对工程进度管理的影响

进度管理关乎着项目目标的实现, 良好的进度管理制度和方法可以使建设项目如期完成, 减少不必要的损失。项目决策阶段是工程建设单位构建项目意图, 明确项目建设目标并论证项目设立的必要性和可能性的重要时期; 同时也是规划项目具体实施方案, 明确项目管理工作的任务、流程和权责的重要时期。该阶段要对整个工程项目的进度进行规划, 以指导工程后续工作按部就班的实施, 因此, 项目前期决策阶段为工程能达成预期的进度目标具有至关重要的作用。

### (六) 决策阶段对工程质量管理的影响

建设项目前期决策阶段, 主要工作包括可行性研究、项目发展策划、建设方案论证和投资决策等。此阶段主要通过建设项目的规模、建设标准、建设项目的性质、使用功能以及系统构成等进行策划、分析和论证, 以明确工程项目建设意图和需求, 从而达到为整个建设项目的质量总目标和子项目及其每个实施步骤的质量目标作出明确要求。因此, 决策阶段对工程项目质量管理非常重要, 必须在决策阶段就对项目的质量进行严格的目标规划, 以保证工程项目的最终质量。

## 四、凤阳县刘府镇S95支线连接线工程项目决策阶段对工程目标管理的影响分析

### (一) 建设工程概况

凤阳县刘府镇S95支线连接线工程南起刘府镇现状园区大道, 北至凤阳县与蚌埠市行政界限处, 道路全长4165.616米。道路等级为一级公路(兼具市政道路功能), 设计红线宽度为52米, 设计速度为60公里/小时。同步实施4跨13米桥梁一座, 雨水工程, 照明工程、交通标志标线工程及绿化工程。

### (二) 决策阶段对工程目标管理的影响及解决对策

本项目在决策阶段做了大量工作, 包括深入了解凤阳的历史及发展规划, 系统的调查工程区域的地质、水文、气候、人文、交通量等基本参数, 在这些工作的基础上深入探究, 分析各方面

(下转第279页)

事后”。预算管理机制的而建立更应该贴合实际，财务部门人员应该主动了解当地原材料市场波动情况、施工单位的人工成本费用，从而更贴合实际的去勾勒预算范围。财务部门也需要结合当地的工程施工要求，获取当地政府的政策资料进行综合分析和整理，对工程量合理考虑各项指标的造价情况，对于超出预算的经济业务对应合同、发票等有效证明的条件下才能进行支付，成本与费用支出请，确保企业订立的预算标准能够被完全实施。根据所承接施工项目的条件来及时调整资金管理，建立财务预警体系。

### (二) 建立财务部门与专业机构的沟通平台

建筑企业在聘请专业机构管理与控制工程造价时，也需要注意专业机构与建筑企业财务部门的沟通合作，建立起全面、透明的成本管理体系。针对双方如何磨合、相互合作，管理机构应该全面开放信息沟通平台，加大双方相互合作，共同细致化节约成本费用。例如：建筑企业管理层，可以基于双方合作项目引入信息化平台，针对当期增加的成本、费用，更加公开透明的展现出具体波动数值，由财务部门联系报销人员共同核实超出预算的原因。除市场波动和非人为因素之外，其他原因将责任落实到个人。

### (三) 建设工程造价管理的高素质人才团队

建筑企业应该注重财务人才建设。除了要求财务人员的知

识储备之外，还要求对建筑项目细致化管理提供可参考意见。这需要充分体现财务人员的成本管理经验和，例如：预估该工程的项目周期、日常财务工作、成本投入、资金需求实施财务预算工作。因此，定期针对财务人员开展沙盘培训、计算机系统模拟建筑工程的财务工作培训，为了进一步确保工程造价管理基础工作的顺利进行，管理层应该全力支持财务部门人员的各项培训工作。帮助财务人员更加全面的监管各环节成本支出是否符合标准，会计信息是否真实准确，从而落实项目工程的造价管理控制。

### 结论

本文主要分析的是建筑工程管理中工程造价的管理控制，认为目前建筑企业在进行工程项目的造价管理应用主要集中在五个环节：咨询阶段的造价管理、项目决策阶段的造价管理、招投标阶段的造价管理、施工阶段的造价管理、项目后期的造价控制上。大、中型建筑企业会对施工项目实施动态管理控制。因此，针对上述几个环节的成本控制，本文提出几点建议，希望能够有效节约工程造价，提高建筑企业的经济效益。

### 参考文献

[1] 黄丽君. 刍议BIM技术在建筑工程造价管理中的应用[J]. 建材与装饰, 2019(23):162-163.

(上接第254页)

影响及评价；最后根据分析结果和相关规章编写项目建议书和可行性研究报告。本节主要就以下几个方面的探讨：

#### (1) 工程建设规模的确定

本项目位于刘府镇北部，是通往蚌埠市重要通道，也是沿线区域唯一一条通往沿途区域的出口线。项目的建设对于促进刘府镇与蚌埠市的联系、扩大区域的经济交流与发展，加强对周边城市的连接均具有重要意义；根据项目建成交通量的预测结果参照《公路工程技术标准》(JTGB-2003)，本项目全长4.166公里，拟按一级公路标准建设。项目经过一条河流按一级公路标准修建桥梁。

#### (2) 优选路线方案

本工程在选择路线方案之前，编制单位组织大量人员调查了工程区域内的地质、地形、水文，并分析其参数；得出了基础施工对环境的影响、地震影响、气候影响以及主要材料的来源、供应及运输条件的影响以及区域工程地质评价等指标，在此基础上认真分析研究，得出数种路线方案，结合刘府镇城市规划发展方向并最终择优选择了南起刘府镇现状园区大道，北至凤阳县与蚌埠市行政界限处，全程新建公路道路全长4.166千米的路线，该路线南北走向、绕过村庄、拆迁征地量较少，充分体现了“近城不进城”的选线原则，减少了道路施工对相邻村镇的影响，同时为刘府镇发展预留较大空间，有利于沿线乡镇的社会经济发展。

#### (3) 施工方案选择

拟建项目在优选方案之前，编制单位充分调查了工程区域的自然条件、运输条件、社会条件，并结合凤阳县地质特点，所需要的材料有以及工程量大、工程难度大、工期要求紧等方面，择优选择施工方案，概括为：保证工程质量和工程进度，建议工程施工选用专业队伍、机械化施工；可能会受轻冰冻影响，应合理

安排施工组织计划，尽量将受冷气候影响较小的项目安排在冬季施工；汛期可能会有洪水出现，所以在施工中要做好路基排水措施，以免造成不必要的损失。

该工程自开始筹建工作，建设单位便组建了建设管理部门，开展相关调查研究，搜集与工程相关的各项资料，并与有资质的造价咨询单位进行深入探讨，做好工程实施的准备工作，在此详尽、充分基础上编制了项目建议书和可行性研究报告；目前项目正处在紧锣密鼓且有条不紊的大干阶段，各项目目标均得到有效控制；可以预测道路建成后定会为凤阳人民提供一条集文化性、娱乐性、经济型为一体的综合性城市廊道。

### 五、小结

建设项目参与者必须充分重视项目决策阶段的工作，在编制项目建议书和可行性研究报告时进行系统、深入的项目前期策划调查研究，提高决策阶段工作的科学性和可靠性，对拟建项目进行准确定位，统筹协调好项目各参建单位的工作，准确预测各种不确定性因素并及时采取应对措施，减少或避免项目后续工作的种种隐患，确保建设项目质量目标、成本目标、工期目标、安全目标。

### 参考文献

[1] 工程项目全过程质量控制与健康监测分析研究[D]. 位永涛. 青岛理工大学2014

[2] 工程项目建设前期阶段工作对工程目标管理的影响研究[D]. 王翠平. 安徽理工大学2017

[3] 欧京琼. 浅谈工程项目目标管理[J]. 城市建筑, 2015(9): 146.

[4] 崔文波. 工程前期管理对造价纠纷的影响及解决方案[D]. 大连理工大学, 2015.