

# 论工程施工收尾阶段项目管理的重要性

冯建敏

中交一局厦门工程有限公司

**摘要：**公路工程项目施工，从开工建设到竣工验收涉及多个管理环节，收尾阶段的管理也是项目管理的关键一环。目前随着基建行业规模的扩大及行业业务不断扩充，施工单位收尾项目数量也日益增多，后期管理存在的难度加大。人员管理、剩余工程施工、劳务队伍退场、交工验收、缺陷修复、水环保、竣工资料、竣工审计等事务均需综合协调，因此加强收尾管理，狠抓二次经营，实现项目收益最大化，确保收尾利润颗粒归仓是收尾工作的最终目标。作者结合自己工作体会，对公路工程施工收尾阶段管理的重要性进行了分析，并且明确了相应的管理策略。

**关键词：**公路工程施工；收尾阶段管理；重要性；管理要点

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2021.23.070

从公路工程项目的全寿命周期来看，决策阶段以及实施阶段的建设施工受到了人们高度重视，但是收尾工作往往会被忽视，由于这一阶段的主体工程施工基本结束，剩余工程量不大，并且大批管理人员被调离新的工程项目，这也使得这一阶段的整体组织架构不完整，更多时候只是留下少部分工作人员开展剩余工作，从而导致收尾阶段工作效率较低，工作质量不高，甚至影响项目经济效益，因此提升工程施工收尾阶段管理工作规范化程度非常有必要。

## 一、加强工程收尾阶段管理的意义

### （一）可以有效降低工程潜在隐患风险

对于一部分公路工程项目来说，由于建设单位自身对工程功能定位不准确或者设计方案缺乏适用性，导致了工程项目后续运营风险明显增加，甚至会影响工程整体安全及质量，并对施工单位产生严重的负面影响，这样的工程往往会在后期验收阶段出现较为繁杂的调整以及变更，二次进场施工、修复，再加上部分省份除外包干合同条款约束，势必会影响项目综合效益。例如，某公路工程项目前期对于工程功能定位不准确，取消了相应的防火隔断措施。在开展收尾阶段现场排查工作时，经过相关管理人员核查及时制止，既有效避免了工程潜在安全隐患转化为安全事故，又不会增加后期变更或者二次进场风险<sup>[1]</sup>。由此可以看出，加强收尾阶段工程施工现场排查及反馈跟踪工作非常重要，而且收尾阶段也是完善变更资料、竣工图纸绘制等内业资料整理移交工作的关键阶段，既可以有效的查缺补漏为档案顺利验收移交提供保障，也可减少因资料不齐全被财政审计核减的风险，从而保障项目效益。

### （二）是充分体现管理人员工作价值的重要途径

对于公路工程施工收尾阶段管理工作来说，各阶段

的专业施工已经基本完成，其基本功能已经初步具备，收尾阶段主要负责工程最后调试、验收等工作内容，但这一阶段也是各类问题集中暴露的关键阶段，如果可以在发现问题的基础上对各方责任进行有效追查，则可以使问题得到及时处理，这也是保证工程整体质量的关键，也充分体现了工程管理人员的岗位重要性<sup>[2]</sup>。因此公路工程施工企业方面，应该将工程施工收尾阶段的管理工作放在重要位置，加大对各项问题的核查以及处理力度，从而使得施工人员以及管理人员可以得到业主的尊重、信任。

### （三）有利于围绕施工管理目标开展针对性管理工作

由于公路工程项目在建设施工过程中会涉及多个环节，加之人们对公路工程的功能性要求也越来越严格，需要对整个建设施工过程进行全面管理。但是由于工程施工会受到多种人为因素、环境因素以及工程自身特点的影响，这也使得工程施工会受到多种干扰，在工程检查验收阶段不可能做到对每一个细节都处理到位，产生一些问题在所难免。随着工程项目进入到后期验收阶段，各环节以及各专业之间的对接、调试则显得尤为重要，其工作开展情况会直接影响到工程质量及安全，很多道路工程项目之所以后期运营过程中出现功能不达标的现象，其与施工收尾阶段的管理工作品质不高有直接关系<sup>[3]</sup>。由于公路工程项目建设过程中的参与责任主体较多，并且又代表着各自不同的利益方，在进行责任以及权利划分的过程中难免会出现分歧，这就需要各方人员互相配合，此时的管理机构应该针对当前存在的问题积极提出解决方案，这也有效降低了工程缺陷出现的可能性。

## 二、公路工程施工收尾阶段管理策略分析

### （一）强化施工组织管理，工程施工成本

强化施工过程组织管理可以使其管理方案得到有效优化，要尽量避免人员以及材料的应用出现成本浪费现象。由于工程收尾阶段的工作较为零散，并没有统一化的制度以及规定对其进行引导，例如，公路桥梁伸缩缝安装、特殊公路路段施工等等，其对相关施工技术人员自身水平有很高要求。但目前来看，部分施工人员以及管理人员水平不一，并且存在情绪浮动现象，这也势必会对施工质量以及施工进度产生一定负面影响，从而致使工程在后期投入使用过程中容易出现多种病害，例如排水管堵塞、混凝土表面开裂等等，对这些病害进行处理也会明显增加收尾阶段的施工成本<sup>[4]</sup>。因此，今后项目经理应该提升对施工收尾阶段的组织管理重视程度，要从项目剩余工程、变更索赔开展情况、经营成果以及财务运转情况等几个方面入手进行审查，保证每一个收

尾项目都有与之相对应的尾款负责人，从而实现对各环节成本的有效控制。

### （二）加大竣工资料收集整理力度，控制工程收尾阶段管理周期

目前来看，很多工程管理层在开展公路工程收尾阶段施工管理工作时，往往会将重点放在施工进度、施工安全以及施工质量管控等方面，这也使得很多管理人员对工程资料编制重视程度不高，从而使得工程资料滞后于实体进度的情况普遍存在，这也会增加工程成本。项目经理方面应该重视竣工资料管理工作，明确相关管理人员自身职责，在开展收尾阶段管理工作时，尽量不要更换管理人员，尤其在项目开工时，应该注意与相关业主、城建档案馆等单位进行协调沟通，确定与之相应的管理方向，明确当前竣工资料编制情况，并且对各项资料进行及时梳理，保证资料对工程施工的指导作用得到有效发挥<sup>[5]</sup>。同时，在收尾阶段还应该严格按照竣工资料清单开展查漏补缺工作，对当前档案馆指导人员工作状态进行再次核查，在保证其工作状态端正的前提下，对清单准确性进行检查，一旦发现问题要及时提出修改意见。此外还应该对竣工资料进行初验，确定资料体系是否完善，所反映内容是否真实，以此为基础，尽早完成竣工资料的收集整理工作，进而缩短收尾阶段的工程管理周期。

### （三）强化与工程接管单位方面的交流沟通，及时办理工程竣工验收移交

对于业主方来说，通常是政府组建的项目建设管理单位，当项目施工完成之后，要将其移交给政府相关职能部门，对工程竣工各个环节进行有效验收，从而解决工程施工过程中所面临的多种实体缺陷，通过融洽的交流沟通来切实履行自身合同职责。而对于工程移交工作来说，在实际开展过程中应该加强与接管单位的协调力度，由于很多参建方并没有对工程竣工验收移交工作予以充分考虑，这也使得施工收尾阶段的管理工作效果没有得到有效保证。因此，今后在面对工程收尾阶段管理工作时，应该提前与业主方建立起沟通关系，及时申请接管单位，提前介入其中，从而在工程完工之前对相关问题进行协商解决。针对到期、逾期的各项应收账款，在进行项目交账时，应该直接对接业主，通过强化应收账款催收的方式来加快资金回笼速度，需要企业方面确定分管领导，由领导亲自带队进行项目资金催收，从而在根本上加快工程收尾计划完成效率。

### （四）强化竣工结算管理，保证公路工程综合效益

在公路工程施工过程中，相关岗位工作人员应该对各项变更情况进行准确记录，尤其要对非设计图纸变更进行详细核查，确保变更合理性，以此为基础确定签证资料整体体系。同时，相关部门还应该加强变更索赔材料检查指导工作，对工程变更材料是否完善进行确定，要以施工合同以及相关政策文件要求为标准，从而保证竣工结算工作整体科学性。可以看出，在当前公路工程收尾阶段的变更索赔资料梳理以及整合过程中，会涉及多个环节步骤，工作内容较为繁杂，需要委托经验丰富

的项目管理咨询公司，编制出具有针对性的竣工结算书，从而保证公路工程项目的经济效益以及社会效益最大化。工程竣工验收阶段在竣工结算工作非常重要，此项工作的开展需要管理层人员有一定耐心，对工程施工过程中所涉及的各个环节进行详细核查，尤其要对建设施工是否严格践行设计图纸以及施工合同各项要求进行确定，保证竣工结算书的整体可参考性。项目管理咨询公司应该在竣工结算书的核查中发挥重要作用，坚决履行自身职责，仔细梳理并且复核变更索赔资料，保证变更索赔资料的各个环节与工程施工理念相符合，这样才能使项目收尾阶段的管理工作效果得到有效保证，这也为施工企业赢得了更为广泛的社会声誉<sup>[6]</sup>。

### （五）加大工程竣工审计帮扶力度，建立审计问题库

工程施工企业全面参与项目竣工审计工作中时，应该积极联合当前项目管理人员，做好竣工结算资料整理工作，完善当前变更资料体系，保证变更资料有相应的签字手续与其资料准确性进行保证。在工程审计过程中，要通过传、帮、带的方式来对审计中的各项问题进行发掘以及汇总处理，并且确定相应的收尾项目审计问题库，按照省份分布、项目类型来确定不同的问题，并且将这些问题汇总整理后，上传到企业平台上，实现企业运转范围内的信息共享。

### 结束语

总而言之，我国公路工程项目建设规模正在不断扩大，道路交通系统也在逐渐完善，前期立项阶段、施工阶段的管理工作固然重要，而收尾阶段的工程管理也同样不可忽视。目前，部分公路工程企业在进行项目建设施工时，并没有将工程收尾阶段的管理工作放在重要位置，这也使得最终所形成的竣工结算书可参考性不强，不能有效保证工程管理整体效果。工程施工收尾阶段的管理工作具有系统性、全面性的特征，需要施工企业方面充分意识到这一点，要根据工程具体特点安排相应的管理人员，做好这一阶段的管理工作，避免因为收尾阶段的管理模式不当而致使工程后续使用出现安全问题及功能性问题，这样才能使施工企业获得更为广阔的发展空间。

### 参考文献

- [1] 黄渊. 市政道路桥梁工程收尾阶段施工方项目管理要点[J]. 四川建材, 2019, 45(07):175+177.
- [2] 张恒春. 工程收尾阶段存在的管理问题及对策[J]. 地产, 2019, 14(10):67-68.
- [3] 张风. 工程项目收尾阶段财务管理的思考[J]. 财会学习, 2017, 10(10):88.
- [4] 王江涛, 李婷, 袁忠勋. 浅谈建设工程项目收尾管理[J]. 工程建设与设计, 2017, 26(12):162-164.
- [5] 马利莉. 建筑项目施工单位工程收尾阶段的管理探讨[J]. 经贸实践, 2017, 10(24):179.
- [6] 童伟东. 高速公路融资合作项目收尾阶段工程结算管理分析[J]. 西部交通科技, 2018, 26(08):206-208.