

浅谈工程建设项目管理中存在的问题及应对策略

田奇琛¹ 李广宾² 郭延政³

1. 2. 山东省汶上县建筑公司; 3. 汶上县建功工程质量检测有限公司

摘要:现阶段,各种工程数量和规模不断地增多,而建设单位工程建设项目管理是建设项目的核心,是能否顺利完成项目的关键。针对工程建设项目管理中经常出现的问题,如何采取有效的管控措施,克服工程建设项目管理中的难点,对于工程建设项目的高质量完成起着重要的作用。

关键词:工程建设项目管理; 问题; 策略

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.05.086

引言

工程建设项目管理作为一项系统性工作,管理内容较多,专业性要求较高。

一、项目管理的特点

项目管理与传统部门管理存在一定的差异,项目管理更注重综合性管控,对时间有严格的限制,具体来讲,项目管理具有以下特点:(1)一次性。项目的永久性使一次性成功成为关键点,一旦项目管理中出现错误,很难纠正,最终将造成严重的后果。(2)综合性。项目管理是一个整体过程,各阶段相互衔接,相互依存,不可中断,项目管理要实施全过程有效监督管理,包括各阶段的进度、成本、质量、安全等。(3)约束性。项目管理的主要目标是实现低成本、高质量,利用有限资源达到高质量标准,项目管理的制约条件远高于其他管理。项目管理全过程必须贯穿系统工程思维,项目管理方法、工具和手段具有先进性和开放性。

二、工程项目建设施工管理过程中出现的主要问题

(一) 缺乏完善的管理机制建设

随着现代建设行业的发展,需要准确分析建设工程施工过程中的关键性因素,部分建设工程在实际施工过程中容易出现各种各样的安全问题,缺乏基本的安全管理措施,建筑工程的整体施工水平较低。针对这种情况,需要构建完善的安全管理机制,确保管理制度落实的全面性和准确性,从而维护建设行业的高效稳定发展。但实际上,部分建设工程的建设内容受到一定程度的限制,管理机制的构建缺乏全面性和实际性,未能考虑工程建设项目实际施工问题,缺乏具体的监管措施规范,严重影响了工程建设的施工质量。对于工程建设的施工管理工作来说,所采取的管理机制存在一定滞后性,无法满足工程建设项目实际需求,管理机制的建设具有一定的形式化和表面化,难以推动工程项目的平稳发展,这就需要不断优化和改善机制内容,扩大管理范围,加深管理程度。

(二) 缺乏工程建设项目安全管理制度

工程建设项目安全管理的重要性体现在整个项目全过程、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,项目负责人在建设项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) 管理人员素质问题

工程建设施工管理人员根据其任职方向不同,其任职要求也不同。总体上来看,不同方向的工程建设管理人员需要具备相应的管理能力和专业技术知识,在自身专业素质过关的情况下方能更好协调管理各项工程建设工作,从当前工程建设管理人员专业素质情况上看,从基层管理人员到高层管理人员都存在专业素质较差的问题。我国对于工程建设不同岗位管理人员有不同的任职要求。

三、解决工程建设项目管理问题的有效措施

(一) 构建完善管理机制

在社会经济快速发展中,要想取得更理想的发展成果,工程建设管理企业应联系实际,对工程施工监管环节做出进一步优化,确保工程建设质量与行业、监管单位标准相符,从而更好地适应建筑市场规范化发展提出的各项需求。一方面,工程建设企业应根据实际需求,适当的提升招聘门槛,确保获得的劳动资源,不论是专业技能上还是综合素质上都可以满足各项需求。针对企业现有的基层人员也要从实际入手,完善长效培训机制构建,组织参建人员定期地参与到专业、系统的技能培训、规范选产等各项活动当中,使得相关人员遵守规章制度的意识可以得到全面增强;另一方面,要及时组建起一支具有丰富经验,且拥有新颖管理思想的管理队伍,围绕相关工程建设标准、工程管理制度来确保各项管理职能可以做到在各部门、岗位层面上的有效落实,这样各部门、各人员之间便可以逐渐形成良好的监督制约关系,为各道工序的保质保量落实提供有力支持,整个施工过程也会更加稳定。比如,企业可以从工程建设的具体情况入手,做到对安全管理责任制度的到位落实,安排专业的安全管理人员来负责,通过有效监管活动的组织来尽量减少施工安全、质量隐患的产生,降低安全事故产生概率的同时,工程建设质量也能够随之提升。又或是围绕具体情况,将工程建设施工管理涉

及的一系列规章制度整理成明文规定，编制成简洁易懂的手册来提供给每一个参建人员，从整体上提升大家对工程管理与工程质量的重视程度，以确保各阶段的各项管理工作在具体落实中可以获得理想的环境条件。

（二）建设施工安全管理责任制

在工程建设中需要严格落实施工安全管理责任制，切实做好工程建设的安全管理工作，有效防止施工安全事故对于整体工程建设的进度造成影响，同时避免由于安全事故带来人员伤亡而给施工单位造成经济损失和名誉损失等。因此，开展工程建设项目管理工作阶段需要建立施工安全管理责任制，通过该项制度将施工安全管理的责任落实到个人，以保障施工过程的安全性，防止施工安全事故的发生。例如，可以在工程建设的施工现场加强安全施工监督，确保各工作岗位上的人员严格按照规范操作流程进行施工，杜绝施工安全事故的发生。此外，工程建设施工现场也可以以班组为单位加强施工安全管理宣传，通过培训和宣传的形式提升施工人员的安全意识，各个班组要在班长的引领下严格落实施工安全责任，以确保整体施工过程井然有序进行，切实做好工程建设施工安全管理。

（三）强化人员管理能力

首先，建立明确的管理机制和管理制度，优选专业素质高的项目管理人员组成项目部对项目进行管理，并对项目人员定岗定编。针对不同的管理方面，比如施工技术管理和施工安全管理等，应建立不同的管理制度，以确保员工在工作时能够有明确的规章制度可遵循，保证工作的正常进行。其次，为了提升相关人员的素养和工作积极性，建立有效的考核制度是十分必要的，可以定期或不定期对执业人员进行工作状况、工作成果和能力等方面的检查或暗查，对于在工作中表现积极、取得执业资格证书并在岗位上积极主动负责的人员，应给予一定的物质和精神激励。然后，在考核制度的基础上，实施奖罚分明的制度，可以更好地激发员工的工作积极性，奖励和惩罚都是有效的管理手段，但需要注意，奖励一定要多于惩罚，否则可能会引起员工的反感，从而失去积极性和工作效率。随后，为了提升工程管理人员的综合素养和工程建设管理的水平，建立持证上岗制度是非常必要的，通过推行各种职业资格制度，让从业人员可以依据自身实际情况选择适合自己的职业资格认证。这样可以提升他们的专业素养和管理能力。最后，为了提升人员的管理能力，提供适当的培训和教育是十分必要的，可以通过组织内部培训、外部研讨会、在线课程等方式，为管理人员提供持续的教育和培训机会，以帮助他们提升管理技能和知识。而良好的沟通和团队协作是提升人员管理能力的重要手段，通过定期的会议、报告和沟通渠道，让项目团队成员了解项目进展、问题和风险，鼓励他们提出建议和意见，以促进

团队协作和项目管理能力的提升。

（四）积极引进新材料、新技术、新工艺

通过产学研合作，引入高校科研团队，共同研发新技术、新材料、新工艺，促进成果转化，助力工程项目高质量发展。传统混凝土构件一般采用现场浇筑的方式，施工质量达不到标准、人工成本大、对环境污染严重。工程建设混凝土构件预制化具备工厂制造、现场拼装、绿化建造等优点，目前，桥梁预制梁片、桥梁栏杆、预制雨水口、预制管道基础、预制检查井、预制路沿石、预制路灯线缆槽、路灯手孔井等使用频率最高、体量最大、应用范围最广。另外，综合杆和综合箱也值得推广，综合杆整合了照明路灯、交通标牌、交通信号等功能，实现了多杆合一，并在杆件上预留搭载设备接口，在杆件顶部通过加装设备可实现5G微基站等功能。综合箱整合了交通、通信、电力等多个专业需求，统一布设于综合机箱内，实现了多箱合一，通过这种集约化设计，可减少杆件数量，让城市空间更加简洁、清爽。

（五）加强现场监理，强化质量意识

加强工程建设的现场监理和强化施工方的质量意识是保障工程质量的重要手段。通过对工程建设现场实施严格的监控和检查措施，能够及时发现施工中的质量问题和安全隐患，并及时采取相应的措施予以解决，避免对工程质量和安全性带来的潜在风险。同时，现场监理也可以促进工程建设企业和施工队伍的合作和协调，使工程各方能够更好地协同作战，提高工程管理效率和施工质量。强化施工方的质量意识也是提高施工质量的关键。工程建设企业和施工队伍应该树立质量导向的思想，将工程质量视为生命线和核心竞争力，不断提高自身的质量水平和质量意识。在实际操作中，应该采取多种措施来加强质量意识方面的工作，可以帮助工程建设企业和施工队伍更好地把握施工质量的核心要素，促进工程管理和施工质量的不断提升。还需要进一步改善监管机制和加强相关部门的监管力度，确保施工都符合技术规范 and 标准。工程建设企业和施工队伍也应该在实际操作中积极推行绿色施工、安全施工、精细施工等理念和技术措施，以提高工程质量和安全性。只有通过多方面的措施，才能够全面提高工程建设的质量水平和安全性，为建筑行业的持续发展注入生机与活力。

（六）加强设计方案的选取

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，对工程建设的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人员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。

（七）扩大信息技术应用范围，推进信息化管理的全面实施

不断扩大信息技术在工程建设项目管理中的应用范围，不仅要重视项目前期管理工作的信息技术应用，还要重视施工过程中的管理工作及后期运营的管理工作信息化，尤其是对工程建设质量、进度、成本、安全、环保等重要建设指标的信息化管理，让工程建设各实施阶段、各技术工种都能享受现代信息技术带来的共享、互交、高效等应用效果，在工程建设项目管理过程中不断推进信息化管理的全面实施。信息化管理的全面实施重点是工程质量、进度、成本的信息技术应用。工程质量信息化管理内容容量大、种类多、专业性强且沟通协调难度大，如能使用现代信息技术软件或体系管理，将提高管理效率和可靠性；也可用于施工各环节工程质量的控制与评定，如绘制质量评定曲线、编制质量评定报表、评定分项工程的质量等级，从而达到质量控制的效果。工程进度管理可通过信息技术的应用显示工程建设项目管理的关键工作、总时差、机动时间及工序间的相互制约关系，运用信息网络与技术网络综合分析合理安排工程进度管理，统筹和优化施工资源，实时监控与优化施工进度。工程成本管理可通过信息化技术的应用有效提升造价管理效率及其准确性，真实反映工程管理过程中的成本情况，从而便于监督和及时调整工程成本，进而降低管理成本。

（八）完成造价成本的合理规划

在工程建设施工管理过程中，需要准确把握人本原则，注重对工程的造价管理，考虑工程建设施工过程中的成本因素，做好科学合理的成本控制工作，确保成本管理的科学性和准确性，明确工程造价全过程，准确分析工程造价的成本，做好预结算工作，避免出现资金使用超出预算的情况。为此，在实际的造价管理过程中，

针对施工的成本情况，需要把握施工周期、施工设备的使用情况，明确具体的工程造价标准，合理控制工程施工进度，注重成本的核算和检查工作，准确分析外部因素的成本影响情况，做好各个施工环节的成本控制。对于造价成本管理，还需要开展具体的市场调研，准确分析工程的经济变化情况，对施工材料、设备等存在的价格波动进行准确分析，从而确保成本控制的精准性，降低成本亏损情况。

（九）加强材料设备管理

工程建设规模较大，需消耗大量工程材料，使用各种机械设备，为保障工程质量，需要加强对工程材料和设备的管理。对工程材料而言，应做好采购管理、进场检查及保存管理等工作，确保材料来源可靠，性能、规格及数量等符合施工要求，并做好现场保管工作，避免因材料质量不达标或保存不当等因素影响施工质量。此外，在材料管理过程中，为保障后续施工便利，避免由于材料存放不规范影响施工质量和进度，还应进一步加强材料摆放管理。根据实际施工顺序、需求等，合理摆放材料，尽量减少施工过程中材料的运送距离，以免增加施工风险、加大施工难度。在正式施工前，还应对材料质量进行二次检查，强化质量控制，同时避免出现以次充好的情况。对于设备管理而言，应加强设备维护，定期进行设备检修，确保其始终处于良好的运行状态，以免影响施工推进，或造成安全事故。

结束语

当前，工程建设项目管理最主要的目标就是促进工程项目顺利完工，从这一角度来看，工程建设对于工程建设项目管理的质量问题要比施工单位和监理单位更为重视。对建设项目的管理工作高度重视，是工程建设的重要任务之一，在工程项目建设过程中，选择什么样的方式来更好地促进工程项目的管理，使工程项目顺利完工，实现工程建设的目标，在以后的一段时间内，仍然是工程建设项目管理工作研究的重要课题。

参考文献

- [1] 朱安合, 高强. 建筑工程管理措施探讨[J]. 建材与装饰, 2019(30): 184-185.
- [2] 杨大永, 张延吉. 谈如何加强工程项目管理工作[J]. 黑龙江交通科技, 2018(2): 89-90.
- [3] 陈书晋. 浅谈建筑工程管理[J]. 四川建材, 2019, 45(2): 213-214.
- [4] 江北平. 建筑工程管理中存在的问题及对策分析[J]. 中国标准化, 2019(2): 168-169.
- [5] 莫树范. 建筑工程控制措施分析[J]. 建筑技术研究, 2018, 1(2): 35-36.
- [6] 范巍. 机电工程施工管理现状及精细化管理措施[J]. 百科论坛电子杂志, 2019(23): 332-333.