

建筑工程管理中的常见问题分析及对策

张献雷

河北省邯郸市

[摘要]当前,大型现代化工程项目对工程管理提出了更高的要求,各项目之间、同一项目不同组成部分之间的联系比以往任何时候都更加紧密。对纷杂的信息处理束手无策,尤其是面对紧迫的工期或者国外客户时,更是捉襟见肘,这势必会延长工期,造成施工资源的极大浪费,限制了企业的发展。同时,项目管理人员的素质普遍较低,还没有掌握先进的管理技术。

[关键词]现场; 工程管理; 创新管理

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.10.1054

一、目前工程管理方面存在的问题

经典的管理学理论告诉我们,对项目管理者最低定位是项目的执行者,而更高的要求则是项目管理者全程参与市场需求调研、项目规划、项目实施直至项目完成,全方位管理工程项目的质量、进度、合同、成本、施工人员等方面。一方面我国工程管理培养起步较晚,人才培养机制尚待完善;另一方面企业对工程管理重视程度有待加强,人员待遇较低,培训和深造机制尚未成型。企业内部沟通渠道不够完善,一言堂和外行指挥内行的现象仍然存在,这极大制约了工程建设和高效进行。

大家都知道,工程项目大都是多单位协同合作,共同参与建设,这就形成各参建单位之间不可避免地产生矛盾和分歧。只有把各参建单位关系处理好,避免发生冲突,才能确保整个工程建设的顺利实施,保证整个工程结果的质量和工期。这时就要创新现场工程管理,保证各参建单位的有效联系。对于一个大型的施工工程项目,施工单位会依据实际情况对事先的设计进行一部分相应的改动。在改动过程中会涉及多个单位,现场工程管理部门就要把改动的要求反馈给设计单位,再由建设单位、设计单位和监理单位共同论证改动要求的可行性、必要性和科学性,在达成共同目标意见后以设计变更单的形式经过现场管理部门通知施工单位。施工单位在施工过程中所遇到施工困难和很难按设计要求完成的情况时,也需要现场工程管理部门和监理单位、设计单位联系达成一致意见后,根据施工单位进行改动。现场工程管理创新管理能保证整个工期要求和施工质量。现场工程管理根据监理单位的监理报告能够有效掌握当前的施工质量以及工程进度的情况,当施工工期进度、施工质量达不到规定的要求时,现场工程管理部门可以会同检测、监理单位进行分析,提出下一阶段的加快工程进度、工程质量的方法,由现场工程管理部门传递给施工单位。

二、现场工程管理中要实施科学的工程质量管理

工程质量的好坏决定了整个工程的命脉。而质量管理是现场工程管理的其中一项重要内容。现场工程质量管理可以采取以下措施:1.建立规范的管理制度,关键需制定各节点的任务单,以书面的形式对施工单位规定需要完成的任务,明确规定各施工单位各节点需完成的工程量,完成的时间。2.现场进行监测控制,监测人员应对工程中出现的容许误差做出严格的控制。对于不符合工程要求的要责令其施工单位做出处理。3.建立新的安全管理模式,安全管理是关系到国家和人民生命和物质财产安全的大事。现场工程安全管理应由施工企业负起责任,监理单位应起到有效的监督管理作用。建立新的安全管理

模式是最大限度地减少或杜绝施工事故的发生。4.采用支付手段控制,当施工单位未按要求完成任务时,拒绝支付工程款。这也是现场工程管理控制质量的最有效手段之一。通过质量管理控制能有效地减少或避免损失和错误,确保工程施工的顺利进行。现场工程管理力度将直接影响工程进度、工程质量。要控制好工程质量,必须要对工程整体情况有及时的和全面的了解,形成有效的科学的监督,这样才能创新管理。

三、创新方案

(一) 观念创新

项目施工管理不断创新的关键是企业高层管理者的重视,提高经费的投入,加大人才的培养、引进和凝聚,切实加强创新意识,以创新的思维方式对企业进行管理,即以市场的需求为出发点,要深刻认识项目施工管理创新的紧迫性、重要性、艰巨性和长期性,建筑施工企业应将项目施工管理的创新放在企业发展战略的高度来定位并将创新工作切实落到实处。创新方案要具有建筑施工企业的实际情况和项目施工管理的内在要求,要根据时代要求和遵循创新原则去提出创新方案。

(二) 管理创新

对建筑施工企业项目施工管理进行机构创新后,必须给这一机构的体制进行创新。项目的生命周期仍然是合同履约期,但项目部不再仅仅是企业的派出机构,而是把项目部变成分公司,建立起现代企业制度。

首先要确立有限责任制度。企业是项目分公司的投资主体,制定资产经营责任制,做到产权清晰,依法建立新型的产权关系,作为所有者的企业退居到控股公司的位置,用股东的方式来行使自己的职责,同时承担有限责任,用这个办法来界定企业与项目部各自的边界责任。第二就是要建立企业法人财产制度。使项目部拥有一块边界清楚的财产,用边界清楚的法人财产来承担法人责任。要依据边界清楚的法人财产来确定项目部独立的法人地位,没有法人的财产,够不上企业法人。这样项目部才能真正走向市场,自主经营,自负盈亏,独立地承担法人责任。第三是形成科学的法人治理结构,形成来自所有者(对项目部分公司来说,企业就是所有者)的激励和约束,因为项目部分公司是企业出资来兴建的,必须充分体现企业控股公司的意志。控股公司的意志是一方面追求最高利润,另一方面尽量回避市场风险。追求最高利润是对控股公司的激励,促使项目部分公司要认真执行合同,切实抓好质量、工期、成本的控制,同时要回避由于合同缺陷、管理不善所带来的风险,使项目部分公司形成必要的约束,即来自控股公司的激励和约束。

（三）体制创新

对建筑施工企业项目施工管理进行机构创新后，必须给这一机构的体制进行创新。项目的生命周期仍然是合同履约期，但项目部不再仅仅是企业的派出机构，而是把项目部变成分公司，建立起现代企业制度。首先要确立有限责任制度；第二就是要建立企业法人财产制度；第三是形成科学的法人治理结构，形成来自所有者（对项目部分公司来说，企业就是所有者）的激励和约束，因为项目部分公司是企业出资来兴建的，必须充分体现企业控股公司的意志。

四、目前工程管理的主要方法

（一）在现场施工的技术上，由于工程项目施工工艺都相对比较复杂，保证质量同时应当学会优化程序，程序优化可以缩短工程工期和节约企业成本

优化程序需要关注地方是，企业自身的施工队伍的整体能力和素质、资金的供应，施工环境，施工所需的设备和材料的供给等方面。技术问题设计范围更加广泛，技术管理人员业务素质和水平，自身培训学习，新技术学习和改进。技术方向直接关系到施工过程每一个步骤，施工质量保证是需要有技术规范标准支撑。相关质量检查制度和办法，质监部门和人员都需要进一步加强。

（二）在施工的设备上，工程建设不可缺少的就是机械设备

最大限度地利用设备，可以减少资源的闲置，提高设备的利用率，节约了工程成本，保证工程质量。在现场工程管理中应注意现场的工作人员是否利用好了相关的机械设备。同时，应当在一些施工过程中，部分工作人员未能注意对机械设备的养护问题，在施工过程中常常出现机械故障的现象。这主要是由于相应的管理部门的管理机制未能完善的所造成的。因此，在现场工程管理过程中要注意完善先关管理部门的管理机制，以便机器的合理利用。

（三）现场工程管理的创新研究

1. 现场工程管理时要保证各单位之间的联系。建筑行业是一个庞大的行业，涉及部门多，人员广，工程项目一般都是由多个单位共同承办，因此处理好各单位之间的关系显得尤为重要，只有把各单位之间的利益平衡好了才可以保证工程的顺利实现，因此，在现场工程管理时保证各单位之间的联系是决定工程顺利竣工与否的关键。

庞大的工程量要求施工单位在总体上进行工程进度的把握，在实际情况下会出现很多特殊情况，这就要求施工单位对预先的方案进行调整，在调整的过程中不可避免地会涉及各单位之间的活动，因此施工单位在对方案进行调整的时候要与各个单位进行协调，在由施工单位和各单位共同探讨改动的可行性和科学性，在达成一致时通过管理部门告知施工部门。施工单位在进行施工的过程中对于遇到的新问题或者无法达标的项目可以像管理部门提出，在得到管理部门允许的情况下可以改动施工方案。

现场工程管理创新管理对整个工程的质量进行保证，现场工程管理部门根据监理报告可以有效把握工程进度，对于施工过程中出现的质量不达标现象，现场工程管理部门可以提出重

新修改的决定，对于施工工期达不到要求的情况，现场施工管理部门可以进行科学的分析提出新阶段的工作进展，保证工程的顺利完成。

2. 现场工程管理要实现对质量的管理。质量是工程的生命线，因此在进行现场工程管理时要加强对质量的重视程度。在进行工程质量管理时可以通过以下环节进行有效管理：（1）建立书面协议，对施工单位的施工范围进行划分，这样有利于明确各个单位的相关责任。（2）进行严格的现场监督，监测人员可以对施工过程中的任何环节进行监督，这种监督是不定期的，对于监测出的不合格工程要坚决给予控制，一定程度上要求施工单位做出赔偿并且重新进行返工建设。（3）运用经济手段进行控制，当施工单位没有按照规定完成任务时，不对施工单位进行工程款的拨付，这样有利于施工单位在建设时按照规定进行建设，经济手段是控制施工单位的重要手段，运用经济手段实现施工单位对工程质量的重视可以有效减少不必要的损失，能够保证工程的顺利实现。

（三）对相关制度进行创新建设

建立健全与建筑工程质量以及安全相关的法律法规，加强对安全生产的重视，建立完善的质量保证体系，建立责任人负责机制，让政府管理部门人员能够做到有法可依。同时对违规的建筑企业的处罚方式也要进行加强，使他们对施工质量更加重视。最后建议政府部门提高建筑企业的准入门槛，对达不到要求的企业坚决禁止其进入，这也是提高施工质量，保证人民利益的手段。

（四）现场工程管理中要保证信息能够有效地上传下达

现场工程管理起着信息的有效上传下达作用。现场管理部门通过从施工现场得到的各种信息经过现场管理部门的汇总、分析、整理后，形成准确、简单、全面的报告上级管理部门。有利于上级管理部门对现场施工情况有及时、准确的了解，来指导先一步工程开展，实现对工程项目的宏观控制，保证工程质量、工期和投资三大指标按计划完成。

现场工程管理人员在得到施工进展报告和施工质量报告后，必须科学地分析按目前的进展速度和质量水平，是否能够满足工程质量和工期。现场工程管理工作人员根据已有情况做出相应的分析、判断和改进方案。如果现场工程管理工作人员不能做出科学的方案，不能很好地对工程的工期和质量进行有效地控制，将会导致整个工程无法达到预期的工期、质量要求。

参考文献：

- [1] 李伯生. 浅谈工程项目的现场管理[J]. 四川建筑, 2010, 29(3).
- [2] 叶锐清, 武中刚. 浅谈工程管理中的几点问题[J]. 中国高新技术企业, 2017(5).
- [3] 顾满林, 聂增民, 刘明军. 论施工现场工程管理创新与实践[J]. 西安石油大学学报, 2020, 15(3).