

现代工程建设中项目管理决策的一些分析

王莹

山东科技大学 山东 泰安 271000

[摘要]现代工程建设领域中,越来越多大型工程项目开工建设,项目管理工作在保证项目质量、控制建设成本、掌控项目进度等方面发挥了重要意义。决策是进行项目管理的基础。本文就工程项目管理中决策的影响因素、重要意义和如何进行科学决策等几个方面进行了一些分析。

[关键词]工程建设;项目管理;决策理论;科学决策

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-627X.2021.09.1182

引言

随着经济的发展和社会的进步,大型建设项目数量不断增加。大型建设项目具有投资额大,建设周期长,社会影响广泛,短时间内资源投入大,项目管理工作难度增大的特点。一旦项目管理决策出现失误,纠正难度大,会造成严重的经济损失,对企业声誉和社会秩序造成负面影响。因此,在现代工程建设项目中向着大型规模、投入增大、质量要求更加严格与经济效益最大化发展的趋势下,科学决策成了项目管理工作的首要前提,也是顺利完成工程项目建设的重要保证。

1 对建设工程项目管理过程中科学决策的认识和理论依据

建设工程项目中的科学决策是项目管理者在科学的决策理论指导下,综合运用经济学、运筹学、统计分析相关知识,采用程序化的决策方法,秉持实事求是的原则,公正分析所有主客观条件,以完成既定任务、实现管理项目综合效益最大化为最终目标从而做出正确决策的主观判断过程。建设项目中的决策过程具有程序化、创造性、比较择优性、环境适应性的特点和指导性的意义。

西蒙突破了完全理性决策理论,考虑到了决策者做出决策时同时受到感性和理性的影响,批判性地继承了前人的研究成果并发展提出了有限理性决策理论。国内外学者们对有限理性决策理论进行了多方面的深入研究,国内学者注重于有限理性决策理论的研究及其在实际应用中的价值分析,国外学者将有限理性理论放在了西方管理学史中进行全方位的比较分析,并总结出了“有限理性”模型,应用于更加广泛的领域中。

2 土木工程建设项目决策过程中存在的问题

(1) 缺乏综合能力强专业水平高的决策者。决策者的个人能力水平对决策的科学性和正确性起着至关重要的作用,部分决策者仍然依靠“经验法”这种缺乏科学支撑的方式进行决策,不能够利用科学量化的分析方法做出决策。

(2) 决策的落实不到位。决策如果不能切实执行,决策前期所进行的环境调查、目标论证、市场经济调查等工作全是徒劳。为了使项目处于受控状态,应对决策的落实情况进行跟进调查,及时评价反馈,做出检查决策,使项目逐渐调整回原定计划的轨迹,将跟进调查结果作为做出下一个决策的有效依

据。

(3) 决策没有指导性的意义。决策贯穿管理的整个过程,管理过程中不断重复进行着大大小小的决策。在做项目决策策划后,由于环境的变化,实际执行情况与计划情况会产生偏差,这时应根据情况再次做出计划分析,指明下一阶段工作的方向和阶段性目标,不断重复这个过程,总决策下产生许多小的决策过程。

(4) 决策的不及时。决策是一个根据环境变化情况及时做出判断的动态且重复的过程。环境的变化和外界不可控因素会对项目既定目标的实现产生威胁,决策者若不能及时做出正确决策,会错失调整决策的最佳时机。

3 工程项目管理中进行科学决策的重要意义

(1) 科学决策是建设项目顺利完成的重要保证。决策贯穿于整个管理过程,西蒙提出了“管理就是决策”,项目前期的项目目标论证分析、项目功能定位、项目决策策划,项目实施过程中的资源分配协调,材料的采购与供应,管理班子的组建,各部门任务的分配与责任的明确、成本控制措施,施工进度计划的制定,进度、安全、质量三大目标的控制,施工结束后的反馈评价、工程质量检查等均需要决策者做出科学的决策。

(2) 科学决策影响项目经济效益。由于过去投资成本少,项目规模小,决策的纠错成本小,“经验法”尚可接受。现代信息技术发达,大型建设项目数量增加,投资额度大,社会影响广泛,对可行方案进行量化分析比较,做出科学决策才能够使有限的资源进行整合,最大化利用,实现项目经济效益的最大化,收获良好的社会反响。

(3) 能否进行科学决策是重要的衡量标准。决策的正确性和科学性是衡量决策者能力水平和企业发展前景的重要指标,决策的落实执行情况和反馈评价决定了承担建设任务的各部门的执行力大小,决策者能做出科学决策,组织机构各部门能够落实决策,跟进调查决策的落实并反馈,企业就能够获得更好的经济效益,收获良好的信誉,提高竞争力。

4 对工程项目管理过程中决策的影响因素的详细分析

(1) 从决策者的角度分析

有限理性理论认为管理就是决策，决策贯穿于整个管理过程。工程项目管理者在工程项目的建设过程中起着决策、统筹、协调、领导、控制的作用，项目管理者的决策，会对整个项目的推进与效益产生重大影响。

首先，决策者的专业水平和个人能力是影响决策的重要因素。许多项目投资巨大，涉及多方面的平衡关系，需要管理者掌握专业知识，对具体问题进行合理公正的量化分析。在保证施工安全和工程质量的前提下，建立计划系统安排工程进度，降低工程建设成本实现效益最大化具有十分重要的意义。决策者应同时具有良好的沟通交际能力和心理素质，能够协调好各方面的平衡关系。随着项目管理的要素增多，管理工作的复杂性加大，过去的“经验法”不再适用，但在突发紧急情况、具有开创性意义的大型建设项目中，技术复杂，决策方向不明确又无先例可循时，需要决策者根据以往经验、专业直觉和统筹全局的眼光作出准确判断。

其次，决策者的个性也会影响决策。决策者的个性有多种：一是迟钝、不敏感的决策者，在决策出现问题时无法及时察觉并及时主动采取措施进行纠偏，导致错误决策的影响逐渐扩大。二是犹豫型决策者，面对应当作出决策的时机，犹豫不决，想要明哲保身，迟疑不前，往往会错过最佳决策时机，影响工程项目的顺利推进。三是完美主义型的决策者，想要工程项目在各方面实现最优，这会造成经济成本的损失，工期的延迟，增加了项目建设承担者的压力，项目管理工作开展难度增大，且现实中并不存在完美方案。

(2) 从客观环境的分析

时间、成本、技术水平、信息的获取都是影响决策的重要的环境因素。突发性状况时间紧急，决策者没有充足的时间分析各方面利弊、收集充足的可行性方案，会对决策结果产生重大影响。现代工程建设中追求经济效益最大化，有效的成本控制有利于资源的整合利用，能提高企业的行业竞争力。技术水平限制了决策者可选择方案的数量上限，是进行决策的硬性限制标准。信息的获取是决策的重要前提，决策者不可能站在先知的角度掌握所有信息，同时信息具有时效性，获取足够的信息需要经济成本的支持，决策者也需要对已掌握的信息进行整合，判断信息的可靠性，决策者掌握的信息越全面充足，作出科学准确的决策的概率越大。

5 建设工程项目管理过程中进行科学决策方法的具体分析

从决策的阶段进行分析。西蒙将决策过程总结为三个阶段：收集、获取情报，整合选择情报、制定计划三个阶段。本文从决策的三个阶段中具体分析进行科学决策的方法。

第一阶段，在收集获取信息时首先应注意信息时效性的特点，获取的信息越接近于当前时间准确性越高，历史数据可以

作为参考但不可作为主要依据。信息的获取都有成本代价，在获取信息时要考虑项目建设成本的分配。信息获取的渠道应当正规合理，不侵犯他人合法权益也不轻信与项目有直接利害关系的人员提供的信息，从多方面比较验证信息，以免造成决策的失误。信息的来源应当广泛，不要偏重于一种获取信息的渠道，否则获取的信息过于片面，做出的决策没有全面的基础支撑。

第二阶段，整合、选择信息情报阶段。采用合理的方法对信息进行简化整合，剔除无用的、片面化、过时的信息。决策并不是一个人做出的决定，决策有广泛的群众基础才会有较强的执行能力，在进行选择信息时，决策者应承认个人自身的局限性，大型项目涉及的学科专业方面广泛，决策时应善于听取他人的建议，寻求专家的指导，但不可盲信盲从专家权威。决策者应具备对信息数据的敏感性，面对一些偏离实际水平效益可观的信息时应谨慎分辨，任何远高于实际水平的信息都可能存在陷阱，会给项目带来极大的风险。

第三阶段，制定计划阶段。该阶段利用选择的信息制定计划做出决策，以实际情况为基础，同时应考虑到可能存在的风险威胁。决策者要善于利用科学的分析方法，同时可以将经验和直觉作为决策结果的验证手段。直觉作为一种非逻辑性的判断方式，难以用具体语言描述判断的过程，但是准确灵敏的直觉对做出科学合理的决策大有裨益。决策者可通过积累经验、总结分析具体案例来提高直觉的灵敏与准确。做出决策前，应提前预判可能会出现的问题并制定应急方案，由于往往不存在完美的决策方案，决策时遵循“满意原则”，尽可能地获取所有可行性方案，决策方案间存在冲突时，深入调查，理性分析，不轻易舍弃任何一种可能性。

在管理过程中，决策的三个阶段不断重复循环，感性判断与理性分析相辅相成。

结语

现代项目管理工作中要素增多，管理难度增大，人们对项目管理工作在建设工程中重要性的认识逐渐加深，科学决策是管理工作开展的首要前提。只有正确理解科学决策，明确分析影响决策的因素，掌握进行科学决策的方式并将其与实际工程建设情况相结合，才能够解决实际问题。

参考文献

- [1] 林晓民. 工程项目管理决策及全过程造价控制的分析[J]. 房地产世界, 2020(16): 57-59.
- [2] 张剑桥, 班源. 大型建设工程项目全面价值管理体系研究[J]. 现代经济信息, 2011(05): 45-46.
- [3] 白丹. 西蒙有限理性决策思想研究[D]. 大连海事大学, 2017.