

建筑工程项目管理的现状分析及控制措施

邹开

湖北荆开鑫鑫投资有限公司

DOI:10.32629/btr.v8i12.5161

[摘要] 建筑工程项目管理是保障工程质量、控制施工进度、降低建设成本的核心手段。本文系统分析了当前建筑工程项目管理现状,指出质量管理精细化不足、进度管控缺乏统筹、成本管控体系不完善、人员管理不规范四大核心问题,并从细化质量全过程管控、实施动态进度管理、完善成本管控机制、强化人员培训与考核四个维度提出针对性优化措施。研究表明,构建覆盖施工全周期的精细化管理体系,落实技术交底、动态监控、闭环整改等关键管控手段,是提升建筑工程项目管理效能的有效路径,对推动建筑行业管理水平提升具有实践参考价值。

[关键词] 建筑工程; 项目管理; 现状分析; 管控措施

中图分类号: TU71 文献标识码: A

Analysis of the Current Status and Control Measures of Construction Project Management

Kai Zou

Hubei Jingkai Xinxin Investment Co., Ltd.

[Abstract] Construction project management is a core means of ensuring project quality, controlling construction schedules, and reducing construction costs. This paper systematically analyzes the current status of construction project management and identifies four major issues: insufficient refinement of quality management, inadequate overall coordination in schedule control, an incomplete cost management and control system, and non-standardized personnel management. Targeted optimization measures are proposed from four dimensions: refining whole-process quality management and control, implementing dynamic schedule management, improving cost management and control mechanisms, and strengthening personnel training and assessment. The study shows that establishing a refined management system covering the entire construction cycle and implementing key management and control measures such as technical briefings, dynamic monitoring, and closed-loop rectification constitute effective approaches to improving the efficiency of construction project management and provide practical reference for enhancing the management level of the construction industry.

[Key words] construction engineering; project management; current status analysis; management and control measures

引言

建筑工程项目管理水平直接关系工程质量安全与投资效益,是建筑行业高质量发展的关键支撑。当前,国内建筑施工企业虽已普遍建立项目管理团队并开展基础管理工作,但整体仍存在管理粗放、信息化程度低、部门协同性差等突出问题,质量瑕疵频发、工期滞后、成本超支、人员素养不足等现象制约着项目管理效能的提升。本文围绕建筑工程项目管理现存核心问题,系统剖析质量、进度、成本、人员四大板块的管理短板,并提出全过程质量管控、动态进度统筹、精细化成本管理、人员综合素质提升等优化措施,旨在为建筑工程项目管理水平提升提供系统性解决方案。

1 建筑工程项目管理整体现状

目前,国内建筑行业已普遍认可项目管理的重要性,绝大多数建筑施工企业均已建立专属项目管理团队,搭建了基础的项目管理框架,围绕工程质量、施工进度、安全生产、成本管控等核心管理模块开展了系统性基础管理工作。在常规住宅、市政工程、商业建筑等项目建设中,标准化、流程化的管理模式已初步落地实施,有效规避了部分因粗放施工带来的基础质量与安全问题,项目管理规范化水平较以往有了明显提升。

但从整体落地效果来看,建筑工程项目管理仍存在明显的短板与不足。多数企业的项目管理缺乏系统性与精细化,管理工作多集中国绕施工阶段展开,对前期筹备、中期统筹、后期复盘

的全链条管控明显不足,管理覆盖面存在较大盲区。管理方式较为传统,信息化、智能化管理手段应用普及率偏低,BIM技术、智慧工地平台等数字化工具尚未大规模推广,多数现场管控仍依赖人工经验判断,数据采集与分析能力薄弱。同时,项目各部门、各施工班组之间协同性较差,信息传递滞后、工作衔接脱节,导致各类施工问题无法及时发现与整改,重复返工、资源浪费、进度延误等现象普遍存在。整体呈现出“重施工、轻管理,重结果、轻过程”的普遍现状,管理效能难以匹配现代化建筑工程高质量建设的实际需求^[1]。

2 建筑工程项目管理现存核心问题

2.1 质量管理精细化不足,工程瑕疵频发

工程质量是建筑项目的核心,但现阶段多数项目质量管理存在管控粗放、细节缺失的问题。(1)质量管控重心集中在竣工验收环节,对施工工序、隐蔽工程、材料使用等过程环节管控不到位,施工前技术交底不细致,部分施工人员对施工工艺、质量标准掌握不清晰,实操过程中随意简化施工流程、不按规范工艺作业。(2)现场质量巡检流于形式,巡检频次不足、排查范围不全,对于墙体开裂、管线错位、混凝土密实度不足、防水层渗漏等常见质量问题,无法及时发现并整改,导致小问题累积为工程质量瑕疵,不仅增加后期返修成本,还影响建筑工程的使用性能和使用寿命。(3)部分项目存在材料验收管控不严的情况,不合格建材、规格不符的设备投入施工,从源头埋下质量隐患。

2.2 进度管控缺乏统筹,施工工期易滞后

施工进度管控不合理是当前建筑项目普遍存在的管理问题。(1)多数项目在施工前期制定的进度计划过于笼统,仅明确整体竣工工期,未细化到各分项工程、各施工班组的阶段性工期节点,对土方施工、主体施工、装饰装修、配套安装等各工序的衔接规划不足。(2)施工过程中,缺乏动态进度管控机制,当遇到天气变化、现场工序冲突、材料供应延迟、设备故障等突发情况时,无法及时调整施工计划,导致工序停滞、工期积压。(3)各施工班组之间沟通配合不足,前后工序衔接断层,出现交叉施工混乱、施工等待空档等问题,进一步拉长施工周期,最终造成项目工期延误,增加现场管理和设备租赁等额外成本^[2]。

2.3 成本管控体系不完善,资源浪费严重

现阶段建筑工程项目成本管理普遍存在粗放化、碎片化的问题,缺乏全流程的成本统筹管控。(1)在材料管理方面,材料采购无精准测算,采购量远超施工需求,造成建材积压、资金占用;材料领用、堆放、使用管理混乱,施工现场材料随意堆放,受潮、破损、丢失情况频发,施工过程中耗材浪费、随意丢弃现象严重,材料利用率偏低。(2)在设备与人力成本方面,施工设备调度不合理,闲置、重复调配问题突出,设备租赁成本居高不下;施工人员配置冗余或不足,部分岗位人力浪费,关键工序人力短缺,影响施工效率的同时增加人工成本。(3)项目施工过程中无动态成本核算机制,无法实时监控各项费用支出,出现成本超支后无法及时调整管控方案,导致项目整体经济效益下滑。

2.4 人员管理不规范,专业素养参差不齐

项目管理团队和一线施工人员的综合能力,直接决定项目管理落地效果,而人员管理短板是制约项目管理水平提升的重要因素。(1)从管理人员层面来看,部分项目管理人员缺乏系统的专业管理知识,管理经验单一,仅熟悉单一施工环节管控,对全项目统筹协调、风险预判、问题处置能力不足,且部分管理人员责任意识薄弱,现场监管敷衍,对施工中的违规操作、不规范行为放任不管。(2)从一线施工人员层面来看,建筑行业施工人员流动性大,多数为临时务工人员,未接受系统的专业技能和岗前培训,施工工艺不规范、安全意识和质量意识薄弱,实操过程中极易出现违规施工、操作失误等问题。(3)项目缺乏完善的人员考核、奖惩机制,工作人员工作积极性不足,岗位责任心不强,进一步降低整体施工和管理效率^[3]。

3 优化建筑工程项目管理的针对性控制措施

3.1 细化质量管理流程,落实全过程质量管控

建筑工程质量管理中普遍存在流程不严、管控缺位的问题,要解决这些老毛病,关键是把管控链条往前挪——从开工准备到过程施工,每一步都得卡住,不能再靠竣工后验收来兜底。(1)前期技术准备得做扎实。开工前,技术人员要把图纸吃透,结合现场实际条件,逐项、逐工序把工艺标准和质量要点抠细。交底不是走形式,得让管理人员和班组都搞清楚每道工序干到什么程度算合格、常见毛病怎么防,技术上不含糊,后面才不会出岔子。(2)现场巡检得常态化、有章法。专职巡检小组要有固定路线和计划,隐蔽工程、关键工序、防水施工、主体结构这些重点环节一个都不能漏。钢筋间距、混凝土振捣、模板精度这些硬指标要逐项核查。查出问题当场建档,谁来改、改到什么标准、什么时候复查,全部跟踪到位,形成发现—整改—复查的完整闭环,不让缺陷往下道工序传。(3)材料和设备的把关不能松。进场的建材、构配件、设备,规格、等级、参数一项项对,不合格的坚决挡在门外。存放也有讲究,按特性分类码放,防潮、防晒、防火、防锈一样不能少,别让好材料因为放坏了变成质量隐患^[4]。

3.2 优化进度统筹规划,实施动态进度管控

想要从源头减少工期延误问题,项目应当搭建精细且可动态调整的进度管理模式,全程紧盯现场施工节奏,随时根据实际工况调整安排,保障项目依照既定节点稳步落地。(1)项目前期筹备阶段,管理人员结合总工期目标、施工难易程度和各道工序逻辑,把整体工程拆分成分项工程与分段施工节点,细化到日、周、月施工任务,清晰划分各施工班组、岗位人员对应的工期责任。编制具备实操性的进度计划表,理清工序排布次序与交叉施工细则,避免工序冲突、人材机资源争抢的情况。编制计划时还要综合季节天气、建材供货周期、机械设备进场时限等外部条件,预留充足缓冲时间,增强进度方案的容错性与落地性。(2)现场施工阶段安排专职人员跟进进度数据统计,每日核对实际施工完成量,对照计划排查进度偏差,找准拖慢工期的关键诱因。针对极端天气、器械故障、建材供货滞后、施工人员短缺

等常见延误因素,提前备好应对方案。若出现工期滞后情况,第一时间调整施工组织方案,重新调配人力、设备与物料,采用增补作业人员、优化工序搭接、增加作业班次等方式补齐滞后工期。此外搭建班组日常对接沟通渠道,规范前后工序交接流程,减少施工闲置空档与交叉作业乱象,维持施工不间断推进,保证各阶段施工任务按时完工。

3.3完善成本管控机制,减少资源无效损耗

立足项目全施工流程,须搭建精细化成本管控体系,从材料、设备、人力三个核心维度全方位降低资源无效损耗,切实提升项目经济效益。(1)在材料管控方面,须结合施工图纸与施工方案,精准测算各分项工程各环节的材料需求量,制定科学合理的采购计划,避免因材料过量采购造成库存积压与资金占用浪费。建立材料领用登记制度,实行按需领用、限额领用,明确各工序耗材使用标准,杜绝随意浪费与超量使用。同时优化施工现场材料堆放布局,按照材料类别分区分类存放,严格做好防潮、防晒、防火、防锈蚀等防护管理,减少材料破损、丢失、受潮等非正常损耗,降低材料浪费率。(2)在设备与人力管控方面,须合理规划施工设备调度方案,根据各施工区域的作业需求统一调配设备,减少设备闲置等待时间,提升设备综合利用率。优化人员配置,结合施工工序需求定岗定人,精简冗余岗位,补齐关键岗位人力缺口,提升人工效率与劳动生产率,避免人力资源浪费。(3)须建立动态成本核算机制,定期统计项目材料、人工、设备等各项费用支出,对比预算成本逐项分析偏差原因,及时优化管控方案,严控无效成本支出,保障项目总成本始终可控在预算范围内。

3.4强化人员管控培训,提升团队综合素养

针对建筑工程项目中人员专业能力不足、管理不规范等突出问题,须从培训、考核、责任落实三个角度系统优化人员管理模式,全面提升施工团队综合素养。(1)须完善岗前培训与常态化培训机制。针对项目管理人员,定期开展项目统筹规划、现场管控方法、风险识别与处置、多专业协同管理等核心模块培训,系统提升其全流程管理能力与突发问题处置能力。针对一线施工人员,须开展施工工艺要点、质量验收标准、规范操作流程、安全生产常识等岗前专项培训,培训结束后须经考核合格方可

上岗作业。同时建立常态化技能提升机制,定期组织专项技能复训与新工艺学习,持续提升施工人员专业技能水平与岗位责任意识。(2)须建立健全岗位责任制与考核奖惩机制。明确各管理岗位、施工岗位的工作职责与工作标准,将施工质量、进度、安全、成本管控成效与个人绩效直接挂钩。对工作落实到位、成效突出的人员予以正向激励,对违规操作、履职不力、造成工程质量损耗和安全问题的人员予以处罚,充分调动全员工作积极性与责任心。同时,须优化现场人员日常管理,规范施工人员作业行为,严格杜绝违规操作、消极施工等问题,打造专业、高效、负责的施工管理团队^[5]。

4 结束语

建筑工程项目管理是一项系统性工程,须贯穿施工全周期、覆盖各专业板块。本文针对质量管控粗放、进度统筹不足、成本体系缺失、人员管理薄弱等突出问题,提出了全过程质量闭环管控、动态进度调整、三维成本精控、人员培训考核一体化等优化措施。各参建单位须将精细化管理理念落实到每一道工序、每一个岗位,持续完善技术交底、过程巡检、动态核算等管控机制,切实提升项目管理的系统性与执行力,为建筑工程高质量建设提供坚实的管理保障。

[参考文献]

- [1]史彦廷.建筑工程管理现状及控制措施分析[J].四川建材,2024,50(11):143-144+150.
- [2]刘泽兵,何光海.新时期建筑工程全过程信息化管理及信息化建设研究[J].建筑发展,2023,7(02):7-9.
- [3]杨长福.论建筑工程管理的现状分析及控制措施研究[J].中文科技期刊数据库(引文版)工程技术,2022(11):4.
- [4]熊寒超.信息化背景下建筑工程管理的现状分析及控制措施研究[J].中文科技期刊数据库(文摘版)工程技术,2022(19):108-121.
- [5]兰思勇.基于建筑工程管理的现状分析及控制措施研究[J].中国科技期刊数据库工业A,2021(14):42.

作者简介:

邹开(1991—),男,汉族,湖北人,硕士研究生,工程师,研究方向:工程管理。