

浅谈项目施工管理思路

魏建忠

富利建设集团第四建设有限公司 郑州市 450000

【摘要】房屋建筑对大家并不陌生，可谓历史悠久，文化底蕴丰厚，从古代的秦砖汉瓦，到现在的钢构幕墙，从远古的帐篷窑洞到现在的高楼大厦。无不折射着社会科技的飞速发展。目前对于建筑这个传统行业竞争尤其激烈，要想在日新月异的今朝不被市场淘汰，建筑企业就必须加强管理，历练内功。要实现项目效益及企业目标，项目管理就是重中之重。只有了解管理的本质，抓住要害，采取科学有效的措施，才能控制目标、实现目标。本文就对此展开分析探讨。

【关键词】建筑施工；管理认知；风险把控

根据过往项目经历，结合本项目实际及公司管理模式，本人粗略浅谈一下管理心得。不足之处敬请批评指正。建筑项目千差万别，每个项目建筑规模、类型、高度、设计文件、周边环境都有其独特性、复杂性。每个建筑产品都要满足特定的使用功能，具有产品属性及社会属性。是企业价值与社会价值的有效统一。建筑产品内在品质与外观形象是企业面向社会的窗口。而要产出满足预期使用功能的建筑产品，则需要投入许多种资源（人力、资金、物资、方法、技能等等），并经过精心组织与科学管理得以实现。每个项目成果是领导者和项目经理在工作中应用项目管理实践、原则、过程、工具和技术的结果。可见项目管理对实现项目预期目标的重要性。

站在施工企业角度，项目管理周期是指从项目的启动到项目部撤消整个过程的管理，包括从源头的策划及风险评估、项目实施中的过程控制、项目收尾阶段的结算、总结、兑现等工作。在整个项目管理周期中，要以成本管理为核心，以项目全过程管理为主线：项目投标作为项目管理的起点，通过对项目投标、策划、实施过程的管理，完成企业确定的项目管理目标，确保工程满足合同要求，工程交付建设方，保修期满，工程尾款及保修款清收完毕，项目部撤消作为项目的终点。通过对项目启动到项目部撤消这条“项目过程管理线”的规范化管理，将各项管理职能与管理环节串连起来，形成比较清晰的管理流程，促进项目管理的规范化。在项目顺利实施中，离不开企业与项目部两个层级的规范管理。项目产品产出的具体实施主要在项目层面，项目部在该阶段承担重要职能部门角色。项目管理层面的规划性文件（项目策划书、项目部责任书、项目部实施计划）对项目的顺利进展又起着重要的战略性指导意义。

项目施工过程其实就是计划（前期纲领性文件、设计文件、施工方案策划等）的执行过程，实施过程中严格遵照项目管理中的PDCA循环（计划、实施、检查、处置）执行，形成闭环管理。当实际进度及成本与前期计划出现偏差时及时调整，优化资源配置，运用科学的管理手段，确保项目合同各项指标的实现。在项目层面，施工中应重点关注以下几个要素：1、人力要素：包括项目部管理人员配置、下游劳务分包商资源、市场价格行情、上游甲方、监理、政府部门人员的协调；2、物的要素：包括材料（大宗材料、零星材料、周转材料）、大型设备的资源、价格行情、供应商选择等；3、资金要素：从前期的投标、总包合同签订、项目成本目标责任书、分包合同及分包商管理、工程施工中的变更、签证、索赔管理及后期的竣工结算管理等都是以成本管理为核心展开，而他们之间又有一

定的逻辑关系，每个阶段都有成本的底线和原则。

项目实施过程中，在以成本管理为核心的同时，为确保项目目标的实现，还应侧重项目风险管理，风险管理贯穿项目整个周期，从招投标、合同签订到项目结算收尾交付，现重点谈一下施工阶段的风险管理。因施工中存在着诸多不确定因素（人力、材料市场行情、项目周边自然环境、社会环境、人文环境、政府监管要求、扬尘治理等因素），管理不善极易产生项目风险，影响项目进展及合同如期履约。项目前期进行项目风险策划（策划内容应包括风险识别、风险量判定、风险对策、应急预案等）至关重要。根据以往项目经历，我认为现场管理应重点关注以下几个方面的风险：

一、劳资风险：

在国家提倡以人为本前提下以及近年来国家对农民工弱势群体的重视，现在国家把拖欠农民工工资提升到了立法高度，劳资管理的优劣直接影响到企业的诚信、招投标等经营市场行为。为防范劳资风险：应重视以下几点

- 1、严格落实国家农民工工资保证金及劳务实名制管理制度
- 2、严格执行公司劳资管理规章制度
- 3、进度款应优先支付农民工工资
- 4、由施工队根据打卡考勤记录，据实编制工资表并由我司管理人员现场核实各班组工人身份证、银行卡信息，核实无误后工资通过银行代发。
- 4、项目开工前编制农民工工资纠纷应急预案。
- 5、现场在明显位置设置农民工维权公示牌。
- 6、每笔进度款拨付前要核实上笔进度款支付农民工工资的转账凭证。
- 7、借鉴其他项目的优秀管理经验，必要时启用公司的劳资高风险项目资金情况调查表等管理工具，根据表格数据对比，评估有风险及时上报公司，从而使风险及时化解。

二、安全风险：

安全生产是企业发展的根基，是企业提升社会责任感的表现，是企业以人为本、尊重生命的体现。只抓生产，不重安全的企业无异于要与太阳肩并肩，与火箭背靠背，其结果可想而知，为保证安全生产，国家制定了相关的法律法规，企业层面也制定了安全生产规章制度，站在项目层面应从以下几点重点把控：1、项目前期应编制有针对性、操作性强的施工现场安全管理策划书（按地下室阶段、主体施工阶段、装饰装修阶段编制）2、重点审查施工组织设计中大部分分项的施工方案的安全保障措施。3、针对项目中存在的危大部分分项要编制专项方案，并进行方案评审及论证，分部分项实施前进行，评审不通过的不得施工，施工中要严格监督方案的实施。4、项目部专职安全管理人员必须按国家规范标准配置到位，必修持证上岗。5、安全检查（包括综合检查、专项检查）必须常态化进行，

现场问题整改必须落实到位。6、安全责任要层层落实，形成全员齐抓共管态势，对安全问题（外架、大型设备、模板支撑体系、临电、洞口临边、消防等问题）要做到零容忍。7、落实公司的“早巡查、晚闭合”巡检制度。8、与在现场施工的各分包队伍签署安全管理协议，明晰各自权利、责任、义务。9、落实公司现场各项安全管理规定（包括大型设备管理、危大监管管理等），公司的各项安全管理制度、管理表格是我们进行安全管理的重要工具。

三、资金风险：

在项目施工中会出现一些现象：一层地下室干了大半年；主体干到一半进展不动了，成了烂尾楼；项目进展到中后期进度严重滞后，工人讨要工资上访不断，材料商索要材料款，甚至起诉到法院；项目交付几年了，劳资、材料欠款还未解决。这些现象的背后就是项目出现了资金风险未及时解决所导致：可见防范项目资金风险意义重大。要防范资金风险从站在总承包商管理下游供应商角度，应做好如下几点：1、前期做好合约规划与资金规划，明确各分包合同的类型、占比、限额，譬如劳务分包、专业分包、材料/设备等成本合同在总包合同中占比分别不得高于30%，30%，40%，他们的合计金额要小于经营管理合同金额。2、在项目前期要求施工队缴纳协议金额0.5%的经营保证金。3、钢筋、砼、砌体、砂浆等大宗材料及大型机械设备、检测合同等必须由我司与主体单位签订相关合同。根据政府要求，部分劳务分包款由实名制专用账户发放，具体发放额度依据政府要求。各成本类合同一旦签订，无正当理由不得随意变更合同主体、解除合同等。4、项目施工队进场前在项目启动会上对其进行交底及问题答疑。5、加强进度款管理，每笔进度款支付前要求施工队提供工程款支付计划表，里面对各个成本类合同资金使用计划进行了详细列举。该表格数据需要经过甲方及我司管理人员的严格审核，我司有一套进度款支付类报表，对施工队各个成本合同资金的使用金额及比例都要经过我司项目管理人员及我司相关职能岗、公司负责人审核签字并报总部审核后才能支付，下次进度款批复前要把本次的支付凭证递交我司审核，否则进度款不予支付。通过以上措施，层层把关，可有效监管工程款的使用，防止施工队挪用工程款，影响本项目正常进展。6、现场建立工程款支付台账，防止超付现象发生。7、当发现施工队现场进度滞后或有资金紧张的苗头时，利用公司的施工队经营情况报表管理工具，通过数据对比分析，发现施工队存在较大资金风险，及时上报公司总部，力求在最短时间内解决资金问题，以免影响现场进度。

四、评估风险：

在项目施工中，如何在项目的质量、进度、安全、成本要素中寻求平衡，如何在合同如期履约的前提下把项目做得超过甲方预期，赢得甲方及市场的口碑，为企业下一步的市场开拓打下坚实的基础。这就要求科学管理，精心施工，力争获得优异的考核成绩。因此重视考核，重视社会第三方对项目的考核评估就显得尤为重要。第三方对项目评估考核主要包括三项：实测实量、质量综合、安全文明。这三项指标的综合得分是企业的项目综合管理能力与整体素质的体现。要取得较好的评估成绩，应力争做好以下几项：

1、熟悉保利发展控股2021年土建过程评估体系（住宅、商业）宣贯PPT，对里面的评估流程、评估体系、评估注意事项都要熟练掌握，并结合项目实际，将现场质量及安全文明施工问题逐项整改落实，姚制定周密、操作性强的迎检策划方案。

2、对于实测实量及质量综合两项指标：要求项目部在项目施工开始就要严格按设计文件、施工方案、国家标准规范施工，加强质量管理，落实质量管理责任制，推行质量标准化，加强过程管理，提高一次验收合格率，落实三检制度、样板先行、加强成品保护管理，要特别重视结构砼浇筑前的隐蔽验收工作（先安装预留预埋验收，再土建验收，重视模板支撑体系）及砼浇筑环节，因为一旦返工或产生质量隐患，后患无穷，也将直接影响评估得分。对于防渗漏检测项：对于有防水要求或要进行防渗漏实验的部位（地下室、卫生间，阳台、外窗、外墙、屋面等），必须高度重视，制定防渗漏措施，并在施工中管理前置，提前防范（可采用优化施工工艺或采用铝膜，对于卫生间反坎及出屋面结构在施工中尽量一次浇筑成型，结构外围可采用优化设计采用全现浇，外窗口可采用深化设计从而规避渗漏风险的发生）。

3、对于安全文明指标：要求项目部严格按照前期制定的各阶段施工现场安全策划方案施工，安全管理常态化。项目部要根据评估体系中各类扣分点与现场安全管理、文明施工执行情况相对照，提前制定应对措施，现场推行标准化做法样板。

为提升项目整体安全文明施工形象，增强产品品质，赢得评估好成绩，建议采用先进工艺流程、使用先进的标准化、定型化安全文明施工措施；譬如铝膜、爬架；精密砌块；预制装配式临时道路；预制装配式主体结构；整体集成式厨房、卫生间；周转工具式围挡；定型化防护栏杆；定型化钢筋加工棚；载荷预警爬升卸料平台；竖向垃圾管道运输系统；楼层截水系统等采用。

五、创优与扬尘风险

项目创优目标一般在合同中条款中明确，创优目标的实现为承建商后续的市场开拓打下坚实的基础。为实现项目创优目标，站在项目层面应该做好以下几方面：1、明确创优目标的具体标准、等级。2、编制项目的创优策划实施方案。3、配合项目创优，明确各阶段的具体工作并量化实现该创优目标需投入的各项资源。4、与政府评优部门积极沟通，随项目进度做好各阶段的评优资料的收集。

随着国家对环保的重视，扬尘防控已上升到政治高度，近几年尤其是北方地区，项目进展中扬尘风险直接影响到企业的信誉及市场开拓。为防患项目扬尘风险，应关注以下几个方面：1、企业要与项目所在地政府扬尘治理系统联网，时刻关注项目施工中政府对该项目扬尘治理措施的奖惩状态。2、施工中要严格按照政府要求采取扬尘管控措施（洗车槽、喷淋系统、道路硬化、扬尘防治八个百分百等等），关注项目社会效益，提升企业自身形象。3、遇到易产生扬尘的重要工序，在采取措施的同时，积极与政府部门协调。4、现场各施工单位要统一接受总承包单位的管理，在施工前必须制定可行的扬尘防治方案，做到谁施工谁负责。4、制定可行的扬尘防控应急预案。

项目管理知识博大精深，以上是本人对项目阶段管理的一点心得体会，实际项目管理中好的经验只能借鉴，因为项目千差万别，要用一套理论解决现场所有问题实在是不可能，正所谓“道可道非常道，名可名非常名”，因此不足之处，敬请谅解！多多指正。

【参考文献】

- [1]保利发展控股第三方评估方案2021版
- [2]项目管理知识体系指南（PMBOK指南）/项目管理协会