

# 施工企业的建筑施工项目管理探析

王强<sup>1</sup> 徐扬<sup>2</sup> 张亮<sup>3</sup> 邹科<sup>4</sup> 宋时雨<sup>5</sup>

陕西省西安市中建七局第四建筑有限公司 710016

**【摘要】**所谓建设工程管理项目服务管理,就是在一定的经济条件下,通过特定的管理方法,可以实现的建设工程项目管理服务管理,包括对一段建设工程的项目管理、规划、项目组织等项目管理服务活动。新时期,面对日益复杂多样的现有建设监理项目,真正实现对现有建设监理项目的全面精细化管理更加困难。基于此,本文对新的发展时期建筑工程质量管理政策的实施进行了简要的理论分析。在系统总结和分析以往成功的管理研究项目经验的基础上,结合本人在项目实践管理方面的经验,提出了在新的发展时期逐步实施建设项目的政策效果,并重点阐述了在新的发展时期逐步提高建设项目质量管理的具体政策可行性解决方案。

**【关键词】**新时期;建筑工程;项目管理;质量

## 引言:

随着我国经济的快速健康发展,建筑业的质量有了很大的提高。而且,作为整体施工质量管理过程的重要组成部分,建筑工程整体施工中各个项目的质量与整体施工质量水平密切相关,不仅可能直接严重影响其整体施工进度,还可能对施工企业的运营成本效益产生较大影响,这关系到建筑工程的整体质量。由此可以看出,在新的历史时期,中国建筑业的的项目管理政策形势不断变得复杂和迅速发展。作为我国整体建设项目的重要组成部分,制定和完善相应的项目管理政策和措施仍然具有实用价值。

## 一、建筑施工企业项目经营管理思路要求

### 1.1 保证经营方法正确

在规划不同项目的综合管理时,施工企业必须综合分析和收集目前需要综合管理的不同项目的数据和信息,系统、科学地对不同项目的数据和信息进行综合分析、分类和整理。当然,在信息整理过程中,要严格识别相关信息源的真实来源和可靠的信息来源,确保相关数据和信息资源的准确性和合理性。在建筑工程企业的生产、经营和管理中,经常会遇到动态的企业信息。这些各种各样的信息数据需要通过灵活动态的手段及时收集和处理,以保证信息数据的及时准确。当然,在项目的前期,尤其是项目招投标管理活动和项目工程设计信息,你要把握好数据分析和管理的时机,才能不断总结出正确的项目管理方法。在此基础上,我们积极努力提高公司的信息项目管理水平,认真对公司的数据库项目信息处理进行统计分析,不断掌握更多基于数据库的信息处理实践技能,从而不断提高公司的项目信息管理业务能力。

### 1.2 设备与技术管理的重视

建设项目企业工程部门在作业技术管理中应特别重视工程设备和施工技术的综合管理,这也是建设项目企业作业技术管理的一种新的发展思路。尤其是大型建筑设备企业,市场竞争激烈,建筑设备企业可持续发展的技术标准不断优化升级。因此,有必要积极探索引进全新的大型建筑设备技术,制定生产设备和工程技术的全面质量管理体系,以确保未来我国大型建筑设备企业的生产设备和工程技术管理能够紧跟新时期技术发展的步伐,并在此基础上通过上一段楼梯来实现。新材料、新施工技术、新施工设备的广泛应用,为中国建筑设备企业应用项目施工、运营、生产和管理技术创新企业发展模式奠定了坚实基础,为中国建筑设备企业的可持续发展和进步提供了强大动力,大大缩小了中国与国际先进国家的国际差距。为了通过多元化完善设备和生产技术使用管理体系,积极探索和拓展项目资金使用管理的服务渠道,及时组织设备技术升级和生产设备技术更新,从整体上提高我国大型建筑企业建设项目生产经营资金的管理水平。

### 1.3 合同管理重视的提高

合同作为有效维护我国施工企业合同项目管理合法权益的重要文件,必须在保持原有合同的基础上更加重视合同项目管理,为促

进企业品牌意识的不断提升和拓展创造有利条件。建筑设备企业应紧密结合项目合同制度的内容,提高售后服务实施质量,并在项目售后管理理念不断创新的过程中,认真检查和验证项目合同制度的准备和实施情况。今后可能继续发生的“非法转让”、“打包托管”等违法行为必须及时制止,以维护我国建筑企业良好的合法经营管理形象,增强其在行业市场竞争发展过程中的核心竞争力。

## 二、建筑施工企业项目经营管理问题

### 2.1 建筑工程的施工管理力度较低

在许多建设项目的施工管理过程中,有许多大型施工管理企业,其对建设项目施工质量管理的监控力度仍处于低发展状态,管理人员未能严格控制施工过程中的质量环节。在建设项目前期管理中,由于企业管理制度不够完善,或者企业管理者往往缺乏建立足够的管理监控能力和管理责任意识,建设项目前期建设的社会效益管理中经常出现许多问题。此外,在一些建设项目的前期施工管理项目中,一些施工企业的社会效益管理未能及时组织跟踪和进一步检查跟踪施工现场,未能及时确定企业施工人员对工程原材料的合理使用和加工储存。同时,对建筑原材料的使用和储存管理缺乏严格的生产计划和管理风险意识,导致一些建筑项目的原材料长期变质或变质,直接造成一些建筑企业在使用建筑材料时严重的社会和经济损失。此外,在建筑工程后期施工管理过程中,由于大规模的工程,倘若工程缺少一套科学的的安全管理制度与质量监督措施,那么对于建筑工程的后期施工将可能会成为存在较大的质量安全隐患。

### 2.2 建筑工程项目对施工质量和施工管理的缺乏

随着建筑企业经济持续健康发展,企业施工内部管理考核体系逐步完善,对当前企业施工内部管理效率的发展产生了积极而深远的影响。但由于大部分施工人员没有充分正确地掌握新的施工技术,一些相关施工技术在各种施工过程中的实际应用还不够成熟,容易导致企业施工中出现一些安全问题,对整个企业建筑工程设计项目和施工过程产生一些负面影响。在整个建筑工程分包时,分包相关工程的质量控制存在明显不足,缺乏工程一致性和工程标准化。许多没有工程分包资质的施工企业也加入了工程分包的施工质量管理,对施工分包项目的整体施工质量管理造成了很大的不利影响。

### 2.3 管理方式不精细

在自负盈亏的建筑企业长期发展的现状下,企业人力资源管理的浪费是阻碍建筑企业可持续发展的重要组成部分。不难发现,许多施工企业在项目管理中并没有完全实施精细化绩效管理,实际项目成本管理预算控制并不严谨。施工企业在施工项目的实际成本预算控制中没有完全采用严格的成本控制管理方法。然而,在施工企业技术人员的业务监督、考核和管理中,往往流于形式,浮于业务表面。会计税务、会计等基本运营成本管理岗位。企业的成本管理相对宽松,但运营成本的有效控制和管理仍然需要施工企业每年投入一定数量的成本人力、人力资源和物力,由于过度粗放的成本管

理,获得的实际成本收入与施工企业每年投入的实际成本资金不成正比。而且很多建材企业在运营成本管理中不太重视成本资金来源的细化流动和实行小成本报账制管理,导致施工企业的实际运营利润与企业预算中的利润相差较大

#### 2.4 复合型施工项目管理人员缺乏,施工人员素质不高且观念落后

培养高文化素质的企业复合型管理人才是支撑企业可持续发展的重要关键。但目前由于国内大型建筑工程企业普遍缺乏具有相关理论知识和丰富实践经验的复合型管理人才,部分具有相关施工过程管理和项目组织工作经验的年轻人文化素质水平较低;部分相关理论知识水平较高的毕业生,基本缺乏组织管理相关施工管理项目的实践经验。而且大部分建筑工人来自偏远农村,文化程度低,基础知识、职业技能培训和安全知识教育较少,安全意识薄弱,素质低,观念落后。比如建筑工人普遍抱着每年挣一份兼职就离职的乐观思想,没有集体感和荣誉感,所以实际工作中的敷衍现象往往比较严重。最后,此外,建设工程监理责任的四项实施管理制度不到位,责、权、利四项实施制度不到位,滋生了部分员工的负面管理情绪,直接影响建设监理项目的实施质量。

#### 2.5 施工管理项目总体计划不健全且工程缺乏弹性

建设项目发展规划研究是通过市场调查、分析研究,收集相关数据,在对建设项目的内外部生态环境、经济、工业技术等具体可行性研究进行充分统计分析和综合论证的基础上,提出具体方案和实施方式,确定建设期内最终要达到的建设目标。目的之一是确保在建项目最终获得预期的经济、社会和其他经济效益,并提供实用、科学的决策依据。随着现代建筑工程技术的不断进步和发展,现代建筑工程设计项目往往具有复杂的施工过程和施工过程中的众多环节,且各个环节环环相扣。建筑工程一旦出现质量漏洞,可能会直接导致整个建筑工程出现许多质量和安全问题。因此,建设监理项目的实施方案必须完整、科学、严谨,不能失去一定的灵活性。一些大型施工企业对整个施工项目的管理计划不完整、不灵活,重视眼前的项目管理,影响了整个施工项目和施工企业的经济利益。

### 三、建筑施工企业项目经营管理措施

#### 3.1 增强施工项目管理人员的认知能力,提高人员素质

企业的长期项目通常可能具有一次性的独特特征,这直接决定了企业在长期项目管理中可能没有固定的具体项目计划管理模式,但可以综合应用。施工企业的各施工项目质量管理部门应根据具体的施工项目要求,制定具体的质量管理实施方案,对所有施工项目管理实施有效的施工项目质量管理控制方法,确保所有施工项目在国家规定的施工时间内安全顺利完成。这对建设项目管理人员的培训提出了更高的技术要求。如项目预算管理人员的综合素质不能完全满足大型工程造价的实际需要,不能独立果断地组织处理复杂的大型工程技术项目的经济效益,也不能很好地组织和预控项目投资风险,更不能加强组织协调处理工程项目管理主体之间的利益关系。因此,建设项目管理人员也应进行严格的职业资格考试和技能培训。对于不具备及时对工程建设监理项目前期管理进行监督的管理能力,但需要无法进行工程项目前期建设的工程建设监理单位,应先委托具有较高管理能力的主管部门代理,或由上级有关主管部门审批,并成立由相关专业技术人员组成的工程建设监理单位,直接受本工程监理单位聘用,代表本工程监理单位直接负责工程建设项目全过程的施工监理。

#### 3.2 加强绩效考核

绩效考核体系作为促进项目前期成本控制和管理的环节,往往在促进项目前期成本管理和控制中起着特殊的主导作用。完善的项目绩效考核不仅能起到绩效反馈的作用,而且对完善和调整企业项目管理的成本和风险控制,甚至加快绩效激励机制的建设都有显著的促进作用。针对目前企业绩效考核中普遍存在的一些问题,施工管理企业认为有必要从以下两个角度采取有效的管理措施。一

是成立专门的业务考核管理机构。绩效考核关系到绩效考核对象的整体切身利益,因此企业必须有专门的绩效考核责任主体,这是从整体源头准确保证企业绩效考核质量的根本前提。建筑制造企业应首先建立一套专业化的企业绩效考核管理架构,全面指导企业绩效考核管理的组织和发展,从绩效考核管理指标的综合设置到绩效考核工作流程的综合优化,提高企业绩效考核的工作质量;其次,加强企业绩效考核管理结果的综合应用。绩效考核的结果仍然具有多样化的实际应用价值。从微观管理层面来看,绩效考核的结果仍然可以作为判断企业是否应该建立薪酬激励管理体系的有效依据。企业应根据各职能岗位基层员工成本风险控制的实际绩效,优化薪酬激励制度和晋升制度的绩效设置,而从宏观管理层面来看,绩效考核可以反映成本,对我国建筑工程企业能否不断建立和优化企业成本风险控制的激励机制仍有很好的促进作用。因此,今年施工企业必须高度重视绩效考核管理的深入发展。

#### 3.3 在施工设备及技术管理方面的管制措施

对于我国建筑设备企业来说,先进的生产技术和生产设备的引进有助于不断提高我国建筑设备企业的核心竞争力。因此,建筑设备企业必须高度重视现有建筑设备和生产技术的改进和利用,跟上信息时代技术发展的步伐。同时,建筑设备企业要特别重视建筑工程设备的监督管理,做好工程设备的施工选型、采购、维护等相关工作。对于自有和外部租赁的发电设备,需要不断提高其日常使用保护。此外,施工设备企业必须不断加大施工技术设备的前期投入和维护,在有效保证降低现有施工设备项目运营成本的前提下,及时维护和更换现有施工设备及相关技术设施。同时,必须积极培养一批相关的建筑设备维修管理技术人才,以利于企业有效、有针对性地建筑设备及相关技术设备的维修管理。

#### 3.4 保证施工质量,合理安排施工进度

施工企业应在严格保证现有施工过程质量的基本前提下,按照计划的施工进度,按期完成所有施工准备项目。因此,一方面要求施工企业执行国家和建设部有关部门新颁布的与各种施工技术有关的质量政策、法规、制度和技术标准作为质量标准,严格按照建筑工程合同、设计规范文件和建筑产品质量技术规范文件中有关建筑工程质量和技术要求进行质量施工,严格保证工程技术质量规范中各项工程的质量;另一方面,要加强工程质量管理,认真学习和实施各种工程质量管理制度。施工前,应严格落实各级质量管理和维修施工人员的主要岗位职责,并进行施工相关专业技术培训;在施工中期,要认真监督检查各种建设项目的质量实施和管理情况,开展全面的施工质量监督管理培训活动;有效保证施工过程中的施工安全和资源的正常有效供应;施工完成后,认真检查日常工序,监督检查各项工程质量,判断符合性,做好技术档案的维护和管理。在严格保证主体建设工程质量的基本前提下,建设工程计划的内容应当完整、科学、紧凑,主体工程应当按期完成。

#### 结束语:

综上所述,只有优化企业项目结构,科学管理企业项目的运营和管理,才能实现我国建筑工程企业的长期健康发展。在实施全面的项目运营控制管理时,使用有效的管理控制方法将有助于实现企业未来的长期健康发展。随着我国市场经济的快速发展,建筑设备企业之间的市场竞争越来越激烈。只有真正做到更先进、更科学的企业项目管理系统管理,才能真正实现公司自身的快速健康发展,帮助企业提高核心竞争力,为未来企业发展拓宽市场空间。

#### 【参考文献】

[1]韩绍青.建筑施工企业项目管理人员绩效考核体系设计[J].财经界,2021(03):197-198.  
 [2]刘亚雄.建筑施工企业 PPP 项目管理模式下的风险管理[J].四川水泥,2021(01):99-100.  
 [3]薛泓.建筑施工企业 PPP 项目管理会计的应用探讨[J].纳税,2020,14(35):60-62.