

浅析建筑工程项目动态管理的必要性

彭 芳

(湖北省工业建筑学校 襄阳 441021)

摘 要:目前在我国建筑行业的管理体制中还存在不少弊端,建设领域中质量低劣,工期较长,投资“三超”现象还很严重,现行的项目管理模式还远远不能适应建筑行业的要求,所以施工企业加强工程项目动态管理势在必行。在市场经济条件下,及时转换经营机制,对工程项目实施全方位的动态管理,是施工企业赖以生存的重要支柱。

关键词:工程项目 动态管理 管理体制 管理系统

我国的工程项目管理是随着建筑行业的实践以及经济的发展而完善的。2008年,建设主管部门实施新的工程量清单计价规范以后,价格竞争空间大幅度减少,促使企业强化管理、优化技术方案、广泛使用新技术、新工艺来提升自身竞争实力。特别是随着政府大力引导企业推行工程总承包以来,进一步促进了企业向管理创新、技术领先的竞争趋势。政府主管部门对设计施工一体化的改革,施工图设计将逐步推移到施工企业,以初步设计(或方案设计)招标的总承包运作模式将是建设工程项目管理新阶段的典型体现。建筑施工企业提供业主需要的各种服务,而不仅仅局限于施工,其服务范围已扩展到施工阶段的全方位,这包括了施工前的项目可行性研究、项目融资、工程设计及项目建成后的运行、产权转移等。当前,越来越多的业主要求建筑承包商提供这种配套服务,特别是在承包大型基础设施建设时,国际上流行一种叫BOT(即建设—运行—产权移交)的承包方式,这就要求承包商具有较强的项目融资、科研和设计能力。就我国的大中型施工企业而言,缺乏的正是这方面的能力。一般来讲,越

早涉入项目的建设,就越有竞争力,利润越多,越有利于工程的建设。因此,为了适应国内日益激烈的市场竞争及打入国际市场,我们应该鼓励有条件的大中型企业加强这方面的工作。一方面加强自身资金及技术力量的积累,培养人才;另一方面,通过联合与具有融资、科研设计能力的单位合作,优势互补,提高整体竞争能力。所以,在市场经济条件下,及时转换经营机制,对工程项目实施全方位的动态管理,是施工企业赖以生存的重要支柱。

1 动态管理有利于企业适应工程对象的不稳定性和市场的多变性

建筑工程项目是一个多因素、多目标、多标准、多种结构形态和多个变量汇集的复杂的动态系统,它随着施工过程中内部时间、空间的变化以及外部市场的变化,诱发出多种矛盾交叉,又使动态更趋于复杂化。所以,过去那种土建单位只管结构施工,安装单位只管水电管道、设备安装,装潢队伍只管装饰施工的做法,无疑肢解了工程管理的职能、削弱了施工企业的竞争

作者简介:彭 芳 工程师

收稿日期:2012年5月

实力。在建筑业转换经营机制,走向市场经济,实施施工总承包管理后,这一令人头痛的问题终于迎刃而解了。作为工程项目的总承包,为了协调和确保众多分包商有条不紊地进入施工角色,我们从一开始就要实施动态跟踪管理:制订专业协调与工程总协调相结合的制度,建立具有约束力的技术保证体系和一定弹性的材料供应体系,坚持每天协调和检查调整,以及时改进管理措施和生产结构,通过协调来能动地适应工程变化的需要,为工程正常施工创造良好的工作条件。

2 在编制《施工组织设计》时就要充分考虑动态趋向,建立灵活应变的管理体制

建筑工程项目若在“边选定方案,边设计”的条件下进行施工的,总承包部应在编制《施工组织设计》时就要考虑到设计的可变因素以及可能发生的趋向变化,制定相应的应变方案,以变制不变,减少被动程度。在实施过程中,我们主要围绕总进度主要节点的计划要求,采取专业协调与综合平衡相结合的办法,及时解决各施工阶段出现的具体问题,以一定的弹性管理、不断地调整和实现动态平衡来确保整个施工总进度目标的实现,我们在抓可变的动态管理的同时,确定了一个不变的目标,即质量全优。为此,总承包部应从组织上、制度上、措施上、全面落实质量保证体系,深化设计、优化施工方案,严格把好主要施工技术、节点技术方案和各分包单位的施工技术方案,加强施工过程中的技术交底、技术复核和工序验收等有效制度,环环紧扣,步步相随,从而保证各主要分部分项工程的质量目标,最终使工程达到优良标准。

3 动态管理要建立在工程项目管理的权威性和相对稳定的基础上

在市场经济的大潮中,动态管理就象航船上的舵,必须通过可靠的导航系统和强大的动力系统驱使项目

体这艘大船去劈风斩浪,胜利前进,而不是随心所欲,追波逐流,这就要求施工总承包部门必须具有一定的权威性和相对稳定性。总承包部在工程项目管理过程中除了要严于律己,自觉维护项目体的权威性外,还要在措施上以动态管理的科学性来保证管理工作的权威性和稳定连续性。这当中主要以三个阶段的现场管理为重点:首先是结构施工阶段,总承包部针对外地民工人员组成复杂,施工技术粗糙,文化素质偏低的特点,分别与外包队伍进行技术交底,签订质量保证合同。与此同时,利用本单位的技术骨干对外地民工进行技能强化辅导和督促;其次是在施工进入全面装潢阶段时,建立相应的质量保证体系和质量监督体制,我们又要针对装潢材料品种多,档次高,易燃易爆与交叉施工频繁的特点,突出现场的动态管理,落实到人,跟踪到位;最后是工程进入后期施工时,总承包部又要突出以产品保护为管理重点,在各道工序完工后,立即采取严格的产品保护措施,如楼梯踏步、踢脚线、高级装潢等完工后,即覆贴保护纸膜等,并设立专人专门日夜管理。在切实抓好上述分阶段管理重点的同时,总承包部还将现场标准化管理贯穿于施工全过程,先后制订了“三防一通”的管理工作内容和“一佩带二管理五不准”的文明施工规定,使之成为一整套连续稳定的管理制度,并定期组织各分包单位检查评比,交流推广先进经验。这样总承包部可以建立一定的权威性,能做到“令行禁止”,使其各项现场管理工作真正落到实处。

4 动态管理有利于投资效益、施工效率和社会效能的共同提高

工程总承包部在对工程项目进行动态管理,可以观全面,抓细部,兼顾建设单位、施工单位和国家三者利益,在设计单位以及各分包单位的共同配合下,工程能达到预期效果。工程总承包可以根据原商定的总包费用,施工前就要做好各类费用的预算分析,使用中严

格按费用分类列支,并根据市场变化,控制使用、尤其是对建筑材料,要把好质量与费用两者关系,使总包费基本做到收支平衡。我们要不断地在工程项目施工总承包中实行动态管理,找到一条深化建筑施工企业改革的道路,这样工程总承包就可以做到“一流设计,一流进度,一流质量,一流效益”,为施工企业赢得好的声誉、树立良好的社会形象。

5 动态管理有利于实现项目投资、进度、质量目标

建筑工程施工管理是为实现项目投资、进度、质量目标而进行的全过程、全方位的规划组织、控制和协调工作,重要是研究如何高效益地实现项目目标。基于建设项目是一次性的,故项目工程需要用系统的观点、理念和方法进行动态管理,使其具有全面性、科学性和程序性的特点。在项目施工过程中,影响施工管理的因素众多,主要是施工进度、施工成本和施工质量,包括人、机械、材料、方法和环境等五大方面。

6 动态管理有利于实现项目管理的信息化

随着信息技术的发展和应用,管理日趋科学化、制

度化。企业应努力发展适合自身的报价系统、项目管理系统、成本管理系统、质量管理系统等等,以适应市场竞争的需要。伴随着 Internet 走进千家万户,以及知识经济时代的到来,项目管理的信息化已成为必然趋势。作为当今更新最快的电脑技术和网络技术在企业经营管理中普及应用的速度令人吃惊,而且呈现加速发展的趋势,这给项目管理带来很多新的特点。在信息高速膨胀的今天,项目管理越来越依赖于计算机技术。今后国内许多项目管理公司应该大量使用项目管理软件进行项目管理,这样可以使施工企业拥有新的创意,形成新的成果,带来新的财富。

目前在我国建筑行业的管理体制中还存在不少弊端,建设领域中质量低劣,工期较长,投资“三超”等现象还很严重,现行的项目管理模式还远远不能适应建筑行业的要求,所以施工企业加强工程项目动态管理势在必行。

参 考 文 献

- [1] 陆惠民、苏振民编,《工程项目管理》,东南大学出版社
- [2] 郭立民、方承训编,《建筑施工》,中国建筑工业出版社
- [3] 阮连法编,《建筑企业管理学》,浙江大学出版社
- [4] 何亚伯编,《建筑工程经济与企业管理》,武汉大学出版社

