

施工项目管理业务流程存在的问题分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/271/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E9_A1_B9_E7_c54_271011.htm 管理流程是指管理活动中一系列相互关联行为的序列结构，它反映了在某种活动目标的导向下，这些活动的先后顺序、承转关系，制约、推进和输入输出的客观规律。按其性质和作用分为总体流程、局部流程和细部流程，总体流程规定了管理活动的阶段划分以及各阶段的相互关系；局部流程反映各管理阶段重要管理环节的相互关系，细部流程则反映各管理环节中业务活动的相互关系和流转过程。施工项目管理流程，则反映了建设工程施工生产的客观规律和管理活动的特点，将施工过程所需要的信息流和物质流进行有机的结合，并为施工技术作业和管理活动输入行为目标、物质条件、运作规则，促使其产出预期的结果。施工项目管理全过程的总体性管理流程及主要环节为：（1）项目投标合同阶段：市场调查、施工投标、签订施工合同等；（2）项目管理准备阶段：投标交底与合同评审、选派项目经理与组建项目经理部、施工组织设计和项目管理规划等；（3）项目管理实施阶段：这阶段施工项目管理主要围绕着项目管理目标的控制进行，分别执行质量控制流程，工程进度控制流程，成本控制流程 and 安全管理流程；（4）项目管理终结阶段：这阶段主要进行工程施工验收、决算、签署工程回访保修证书，建筑物使用说明；施工项目管理效益审计；施工项目管理总结评价等。根据笔者的观察，从施工项目管理的总体流程到细部业务工作流程，主要存在以下三方面的问题：一是缺少某些重要环节；二是个别管理流

程不明确，致使有关管理工作不到位；三是有的管理流程颠倒，起不到应有的作用。

1、缺少某些重要环节

1.1 投标交底和合同评审

投标过程和中标情况交底，是指应由施工企业经营部门负责主持投标工作的人员，通过企业经营例会，向其他职能部门负责人及拟选派的施工项目经理人员，传达该工程施工招标情况和投标者竞争情况，最终由本企业中标的原因，标书中已考虑到哪些降低造价的技术措施和管理措施，合同条件等，其作用在于：使各职能部门掌握这些信息。

引导各职能部门共同进行该工程管理方针、目标和措施的进一步策划，把企业长期生产经营中积累的技术和管理经验，应用于该施工项目的管理中。

深入展开合同评审，掌握合同条件和要求，明确各职能部门及项目经理对履行合同所承担的责任。按照 I S O 9000 质量管理与质量保证系列标准中“合同评审”的要求，工程承包企业应对每项标书合同进行评审，评审合同的各项要求是否明确，与投标时不一致的要求是否取得解决，企业是否有能力满足这些要求。这些方面在企业的各职能部门和施工项目经理部都应搞明确并达成共识，以便正确履行工程施工承包合同。但许多企业往往忽视这个环节，造成施工人员对合同条款不熟悉，甚至引发纠纷。因此，这一环节在整个施工项目管理流程中不可忽视，更不可缺少，而应按图1的细部流程实施。

1.2 施工项目管理实施规划评审

目前施工项目管理，一般施工企业都仅重视施工项目经理的选派和项目经理部人员的配备；其次施工项目经理对企业上交利润的指标，严重的就是实行“以包代管”，或变相的“以包代管”模式，即企业选定了项目经理和上交目标之后，全盘的管理任务就交给项目经理去考虑，失去

企业应有的指导、扶持和监控作用。应该建立和健全项目管理实施规划的评审程序，以确保项目经理正确贯彻企业的经营方针，增强项目管理实施规划的可行性、有效性。其流程如图2所示。项目管理实施规划的评审，应着重于对项目管理目标、管理保证体系、施工组织设计（规划）进行评审，以便掌握项目管理的基本条件是否具备，管理目标是否明确和切实可行，各种管理关系是否理顺。

a.项目管理目标评审

项目部组建后，各项工作都要围绕着整个工程项目的目标来进行。建筑工程项目的目标表现在以下几个方面：成本目标、时间目标和质量目标。项目目标则应按如下原则进行评价：

- 目标必须明确界定；
- 符合工程施工合同条件；
- 符合企业下达的施工项目管理责任书的要求；
- 目标必须可行、具体，并有相应保证措施。

理想情况下，项目目标在项目一开始就是清楚、明确的，有时项目目标随着项目的进展需要而改变，但这并不影响施工准备阶段对项目目标评审的重要意义。

b.管理保证体系评审

为确保项目目标的实现，必须围绕目标建立一系列的管理保证体系，如组织保证体系、责任体系、制度体系、保障体系等。对保证体系的评审是项目管理评审流程中的重要内容。

建立健全的组织体系是项目管理顺利实施的保障。组织体系建设应本着精干、高效、多能的原则，应对照项目目标体系，分别建立相应的保证体系。

建立完善的责任制体系，这是保证项目管理成功的关键，是各项管理的中心环节，也是维护正常的生产工作秩序的保证。各项责任制最好和经济利益挂钩，责、权、利相互结合；确定任务与责任尽可能做到具体化、数量化，便于考核。

制度建设是基础性工作，是项目有序运行及目标实现的

保证。强调制度建设，强化制度作用，就是强调管理由人治转化为法治。制度的制定，要力求突出实用性、针对性和可操作性。

保障体系指为实现项目管理目标、保证工程施工正常进行，面对工程施工提供必要的生产条件、生产要素和管理的配套服务体系。主要包括以下几个系统：劳动力调配供应系统、物资供应系统、机械设备保证系统、资金供应和财务保障系统、生活服务保证系统。

c.施工组织设计（规划）评审 施工组织设计，重点是在分析合同条件、法规条件和现场条件的基础上，制订施工方案、编制施工总进度计划和阶段性进度计划、编制施工预算等。施工项目管理实施规划，则主要是对现场施工组织管理的任务分工，工作制度，目标规划与措施，管理评价等方面提出的具体计划。施工组织设计是施工项目管理实施规划的重要组成部分之一。

1.3 分包单位的选择程序

施工分包，通常有按专业分包、部位分包和劳务等多种方式。目前在施工项目管理中，劳务分包的选择，一种是由施工企业劳务分公司，通过劳务基地输送的劳动力资源，派给施工项目；另一种是直接由施工项目经理部在市场上招用。无论采用哪种渠道进行劳务分包，但其过程都没有一个明确的程序，对于保证分包的资质、能力和合理价格都会带来一定的影响，有时甚至失控，给施工带来被动。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com