

项目综合管理：建筑工程项目管理的创新 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/283/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_BB_BC_E5_c41_283688.htm

摘要：建筑工程项目施工管理是建筑施工企业根据经营发展战略和企业内外条件，按照现代企业运行规律，通过生产诸要素的优化配置和动态管理，以实现工程项目的合同目标、工程经济效益和社会效益。本文通过分析建筑工程项目施工管理中存在的问题，阐述了项目施工管理创新的必然性，提出了创新的原则和方案。关键词：管理创新，建筑工程，项目管理

引言：建筑工程项目作为企业施工的主战场，不仅是展示企业形象的窗口、造就和培养企业管理人才的摇篮，更是企业经济效益的源泉所在。为了确保安全、优质、按期向顾客提供产品，同时为了实现效益目标，施工企业一般都会及时组建集团指挥部、子公司项目经理部及其所属施工队的分级管理机构。实践证明，这样的管理模式在施工管理、质量监控、安全保证及资金管理等方面取得了明显的成果，但也存在管理人员冗余、机械设备和资源不能有效配置等问题。随着生产日益复杂化，项目管理也变得更加复杂。鉴于这种情况，对项目管理提出了更加严格的要求。因此，需要不断总结经验，对建筑工程项目管理进行创新，不断深化施工管理体制改革的1

更新观念，转换机制 通过向广大职工反复深入进行形势与任务教育，促进广大职工树立市场、竞争、效益观念，清除计划经济影响。以此为基础，改革机构设置与部门职能，按照建立市场经济体制，转换项目管理经营机构。从机构上，设立市场合同部、工程技术部、施工管理部。市场合同部集合

同管理、计划管理、财物管理、成本管理和结算管理于一体，有利于突出合同管理的中心地位，强化合同管理的控制功能，克服合同管理与资金管理、成本控制相脱离的弊端。对于施工管理部，赋予其在合同约束下对现场施工进度、技术、质量、安全、资源配置、成本控制等全方位的组织实施与协调管理职能，有利于形成现场施工管理与合同管理、成本管理协调一致的管理机制，解决现场调度长期存在的重进度、轻管理，重投入、轻核算的问题，改变“管干的不管算、管算的不管干”的局面，提高文明施工水平和企业经济效益。专设工程技术部，以适应工程技术新、设备新、材料新、工艺新的需要，加强对重大施工技术问题的超前研究和科研攻关，为建设一流工程和创造最佳效益提供有力的技术支持。实践证明，机关报的机构设置和职能界定，与我们预期的目标基本一致，新的管理体制及其运行机制已初步实现转换，并显示出强大的生机与活力。

2 推行项目管理责任制

建筑工程项目通常规模比较大、分项工程或单项工程多，施工管理和合同管理难度大。在精干主体的基础上。还必须进一步减化生产关系，减少管理层次，变金字塔式的管理为扁平式管理。实施工程项目管理有多方面的管理要素，不同的工程项目又有不同的管理重点，但项目管理责任制和项目成本核算制始终是项目的核心。它的落实与否，决定着项目的效果与成败。项目经理在授权范围内处理和协调甲乙双方，总包与分包方、监理方、设计方以及当地政府有关部门等各方面的关系，保证工程项目的协调有序实施。企业内部要用完善的市场机制、用人机制、分配机制、服务机制和监督机制等有效机制来保证项目经理责任制的落实。有效灵活的

组织体系是实现工程项目的四控制（进度、质量、安全、成本），四管理（合同管理、现场管理、信息管理、生产要素管理），保证工程项目三大目标实现的必要条件。建设承包公司对项目部严格按照项目管理的原则和合同履行要求进行资源配置，下达生产计划和各项经济技术各核指标。以保证实现预期的项目管理目标。我们还逐步建立健全了一套项目的管理体系与规章制度，其内容包括：明确项目管理责任人及建设承包公司与各施工生产单位的管理责任，规范项目管理行为，制定项目管理考核办法及奖惩制度等，促进了项目管理责任制的落实。

3 建立和完善竞争、激励、约束和监督四大机制

要致力于建立和完善一套有效的竞争、激励、约束和监督机制，在建设一流工程的同时，努力造就一支一流的施工队伍。首先要建立竞争机制，广泛实行竞争上岗制度。按照“公平、公开、公正”的原则，在竞争淘汰的同时，不断引进优秀人才，补充新鲜血液、使机构保持旺盛活力。通过竞争机制，可以促进机关作风的转变，提高工作和办事效率，激发职工的学习热情，提高广大职工的劳动生产积极性。第二要建立约束机制，没有强有力的约束机制，项目管理将会失去控制而难以为继。在建设承包公司党政工作、施工生产、经营管理、后勤保障等各个方面，都需要制订各项规章制度，使各项管理工作有章可循、有法可依。为了使各项规章制度切实发生效力，还应该建立各项奖惩制度，严格兑现奖惩，促使人们严格按照技术标准和规范规程施工作业，促进工程质量和文明施工水平的提高。第三要建立监督机制，围绕提高工程质量和企业经济效益这一中心，切实建立有效的项目管理监督机制。要建立全方位的质量监督与责

任追溯系统，实行目标管理，责任到人。加强对劳动和、物资材料及机电设备的干预，建立三大市场；同时加强对人工费、材料费、设备费和管理费四大成本的控制。

4 加强成本管理和质量管理 项目的核心是成本管理，要建立成本管理的责任体系与运行机制，把公司作为项目成本管理的中心，负责合同成本目标的总控制。通过对合同单价的分解、调整、综合、平衡，确定内部核算单价，提出目标成本指导性计划，对作业层成本运行与管理进行指导和监督；二级单位作业层负责执行管理层制定下达的目标成本分解指标，严格按照内部核算单价控制成本消耗，自负盈亏。总工程师负责组织技术人员优化施工方案，改进技术措施，鼓励能工巧匠开展技术革新和工艺创新，为有效实施成本控制提供技术支持。总经济师以合同为依据，组织编制施工成本预算计划，确定项目目标成本，并负责层层分解和监督成本执行情况。总会计师对项目成本运行及实际消耗状况，对项目施工进行成本核算与成本分析，计算和反映项目盈亏，检查成本控制目标是否实现，并总结成本控制的经验教训。为确保工程施工质量，要对职工进行质量重要性教育，强化全员质量意识。开展质量宣誓活动，切实做到警钟长鸣。建立质量管理的重奖重罚制度，用铁的手腕，铁面精神和铁的纪律来确保施工质量。在对质量事故责任者进行严厉处罚的同时，设立高额奖金，用以奖励工质量好的单价和个人。为更好地发挥质检部门和质检人员的监察作用，提高质检员的责任心和荣誉感，建立施工质量档案管理系统，落实质量终身负责制。

5 提高计算机应用水平 提高的管理水平，实现现代化管理，必须应用计算机，计算机是企业管理现代化的重要工具。工程

从中标到交工验收，除必须具备较高的施工技术水平外，还应采用先进的现代化施工管理手段来提高企业管理水平，这些管理手段则必须依靠计算机来完成。实践证明，利用计算机辅助管理是提高施工企业管理水平的有效途径。改革开放以来，我国建筑业围绕着缩短工期、降低造价、提高工程质量和投资效益引入了许多现代化管理方法，如网络计划技术和计算机辅助管理的普遍推行，在一定程度上使各种现代化管理思想和管理手段逐渐融入施工企业的日常管理活动中，对施工企业管理水平的提高、投资效益的改善、工程质量的保证等都起了积极的作用。为了加强计算机辅助管理水平，我们通过加强职工培训、普及现代化管理知识等手段，提高计算机应用水平。广大工程技术人员和企业管理人员都应接受现代化管理知识和计算机应用知识的培训，并作为上岗考核的重要内容。企业所有业务人员均应熟练的应用计算机，实现办公自动化、管理现代化、工作规范化。

6 强化安全文明施工

近年来重大恶性事故发生频繁，引起我国政府、社会各界和人民群众的普遍关注。落后的安全技术水平和安全管理水平已成为阻碍国家基本建设和社会快速发展的重要因素之一。建筑行业较差的安全管理状况导致了生产率降低、成本上升、工程质量水平降低、建设周期加长等。施工企业应当始终把“安全第一”作为企业基本经营方针，树立“一切事故都是可以预防并避免”的指导思想，全面开展“事故零目标”推进活动。我们在项目部设有现场经理，工程总管和总工程师。下面分设安全健康与环境主管（经理），费用控制与计划主管（经理），劳资主管理，采购经理，施工经理，合同主管六个部门。安全部门有3位安全工程师，还有紧

急救护医务人员，实行安全健康与环境一体化管理。环境管理包括评估、监测、教育、现场实施与监督检查；安全管理包括施工安全、交通安全、机械安全、消防安全、劳动防护用品等；健康管理包括工业卫生（防尘、防毒、防噪音）、现场卫生，生活卫生、医疗救护等。总之，只要与安全、健康、环境有直接关联的，安全部门都管。

7 结语 项目施工管理创新责任制度的推行，使我单位在建项目效益显著提高。项目经理在既在压力又有动力的状态下工作，效益意识、开源意识增强，项目人员积极性得到发挥，效果明显。推行责任制后，公司利润有了较大增长，项目市场意识普遍增强，核算意识明显增长，项目成本得到控制，同时使一批懂技术、善管理、会算帐的管理人才脱颖而出。

参考文献： [1] 丁士昭.建筑工程项目管理.中国建筑工业出版社，1987 [2] (美) J.D.费雷姆.新项目管理[M].北京：世界图书出版社，2001 [3] (美) 笠兹纳著.杨爱华，杨磊，王增东等译.项目管理计划、进度和控制的系统方法[M].北京：电子工业出版社，2002 [4] 赵涛，潘欣鹏.项目整体管理[M].北京：中国纺织出版社，2004

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