

建筑设计企业项目管理六大常见问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E8_AE_BE_E8_c67_471615.htm 到底建筑设计企业的项目管理好不好管？这还要看建筑设计企业项目管理的特点。最近，常听到建筑设计企业的管理层抱怨说：“这企业大了，什么问题都来了，接的单倒是越来越大，活也越来越多，但项目质量却越来越不稳定，成本算不出。唉，项目管理可真不好管。”那么，到底建筑设计企业的项目管理好不好管？这还要看建筑设计企业项目管理的特点。我们知道，建筑设计企业的项目管理涉及从产品研究、市场开拓，到项目立项、方案设计、初步设计、施工图设计、施工配合等多个方面。建筑设计企业项目管理最大的特点就是：多项目并发，阶段性资源投入以及多专业协作。

多项目并发：面对供不应求的市场需求和众多的投标机会，建筑设计企业经常会面临到多项目并发的的问题，如何对项目进行筛选、评估、计划、执行与控制已经成为许多建筑设计企业所急需解决的问题。与单个项目管理不同的是，建筑设计企业经常需要在假定存在多个项目的前提下，思考如何协调和分配现有项目资源，以期获取最佳项目实施组合。

阶段性资源投入与多专业协作：建筑设计本身存在严格的专业分工和协作，从方案设计到初步设计，再到施工图设计，存在多专业的分工和协作。因此在建筑设计企业的具体项目操作过程中，存在严格的阶段划分和专业协作，一个完整的建筑设计项目经常按照国家标准被划分为不同的项目阶段，每个阶段都需要不同的专业人员参与，因此存在阶段性资源投入的特点。从具体的生产

环节看，在资源保障的情况下，既存在同一批设计人员参与到多个项目的方案设计阶段，又存在不同的项目阶段（方案设计、初步设计等）需要同一批设计人员参加。六大常见项目管理问题

建筑设计企业是典型的项目型企业，因此建筑设计企业项目管理能力的高低直接关系到建筑设计企业整个管理水平的高低。和很多企业一样，建筑设计企业在迅速成长的同时，逐渐会遇到一系列自身成长和规模化扩张所带来的问题，尤其是业务发展和基础项目管理能力的不均衡所导致的项目管理问题日益突出，一般情况下，建筑设计企业在项目管理过程中会面临六大问题：

- （1）项目管理各个层级责、权、利的划分不明确。在建筑设计企业的项目管理过程中，经常存在项目管理各个层级责、权、利划分不明确的现象，从公司老总到具体的设计人员，都在积极地参与项目过程中的具体设计过程，但对于项目过程中出现的各种问题，又似乎一下子找不到具体的责任人，大家都觉得沟通得很累，不知道自己在项目过程中的责、权、利。
- （2）项目计划缺乏制定标准，无法将进度与计划进行对比分析。凡事预则立，项目计划的制定是项目管理中非常重要的环节，但很多建筑设计企业项目计划的制定缺乏标准，任务细分不够，任务分配不平衡，无法将项目过程中的进度和实际资源花费与项目推进计划相对比，也无法分析项目的健康状况并分析项目未来走势。
- （3）项目范围变更缺乏标准化，项目超期风险不可控。在具体的建筑设计项目执行过程中，经常因为各种各样的问题而发生与项目计划不符的项目范围、进度、与费用的变更，在我们的调研中发现，愈40%的项目超期是因为项目范围变更所导致的。但是很多建筑设计企业没有相应的

制度来对项目变更进行清楚的定义，也没有设定相应的流程来明确规定对于具体的项目变更申请、项目变更审批控制、资源调整等问题该如何进行处理。（4）项目过程缺乏标准化，产品质量波动性较大。很多建筑设计企业存在项目过程缺乏标准化，产品质量波动性大的问题，这主要体现在项目过程中和收尾时没有进行必要的项目过程文档记录和经验总结，项目过程标准化方面的积累缺乏。同时，对于项目品质，很多建筑设计企业没有详细的规定，项目过程缺乏标准化，项目的质量更多地依靠设计师个人对于项目品质的追求和设定，无法从整个企业层面对项目的结果和品质进行有效监控和管理，导致项目产品质量的波动性较大。（5）缺乏必要的项目预算，项目成本无法有效控制。建筑师大多存在“技术情结”，所以建筑设计企业的项目管理往往会存在重技术实现轻管理的局面，特别是项目预算和成本方面的管理尤为薄弱。一般情况下，建筑设计企业缺乏必要的项目预算，对于项目的核算则采用类似于计件方式的产值计算来对项目的收支进行核算，因此无法准确地对项目成本、过程消耗及最终的投入产出做出评估，从而造成项目开始阶段没有财务预算、成本、利润分析，在过程中缺乏成本控制。由于缺乏预算和及时获取实际成本，难以掌握成本和进度偏差、竣工估算成本方面的信息，无法实现对成本的有效控制。（6）资源使用不合理。面对供不应求的建筑设计市场，建筑设计企业在项目过程中或多或少都会遇到人员不足，临时借调的情况，加之在大多数的项目过程中，项目经理的工作缺少有效授权，没有机制允许项目经理在一定权限内对其管理的资源进行合理调配，因此无法保证项目过程中的资源得以充分的

利用。上述这六大问题，再结合建筑设计行业项目管理的特点，我们可以把建筑设计企业项目管理中所发生的六大问题归集为三个方面：项目体系管理问题，项目流程管理问题，以及项目规范管理问题。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