

工程项目管理问题所在 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c41_65638.htm 我国加入WTO后，施工企业如何应对国外建筑承包商的冲击和挑战，是摆在我们面前一个十分重大的问题。如果还象以往那样来运作工程项目管理，不克服和解决项目管理中存在的问题，势必在竞争中惨遭淘汰。本文盘点了工程项目管理中存在的主要问题，希望对读者有所裨益。 改革开放以来特别是近几年，我国的工程建设和建筑业发展都非常快。在发展过程中，工程项目管理也存在不少的问题。当前建设领域中问题最突出的是管理不够规范，质量、安全形势依然严峻两大问题。项目法人制的落实还有较大的死角。现在项目的建设投资和运行主体呈现多样化。有的是项目筹资、建设管理、运营、还贷一体化的项目法人制运作；有的则是筹资建设一个单位一帮人，运营还贷又是另一个单位的一帮人；再加上国有企业的“官”实质上是上级任命的，今天干这个事，明天还不知道会被安排去干什么，这些人的短期化行为势必会带到项目管理中来，这个基础未做好自然会涉及到项目管理工作中的方方面面。 招投标管理不规范。主要表现在：一是地区和行业保护主义仍比较严重，招标过程中弄虚作假的现象，在一定范围内还比较严重。二是承发包的价格不合理，有的是甲方评标办法的导向致使无序竞争，有的压价超过了工程结构的成本价，有的比概算降低50%多，导致施工项目实施过程中偷工减料，造成日后整体工程质量低劣。设计质量与责任挂钩不紧。在工程施工过程中，往往对施工单位要求 、 类设计

变更包死，不管设计如何变更都不可调整。设计中存在的主要问题有的是地质钻勘不准，有的是地方要求增加的项目，等等。因此引起的设计变更和增加，本不是施工单位经营管理可以控制的，也要求施工单位事前预测列入包干，导致实施中包不住而拆东墙补西墙，为偷工减料留下隐患。合同管理不规范。一是从甲方来看，制定的合同条件过度存在“不平等条款”。国际咨询工程师联合会编写的目前在全世界广泛使用的土木工程施工标准合同条件(法文简写FIDIC)，上世纪80年代中期就在我国一些外资项目上运用。目前除在大型公路和水利水电项目上运用比较多一些以外，其他行业运用得较少，就是运用了FIDIC条款，对专用条款的修改往往对施工单位也比较苛刻。没有运用FIDIC条款的项目，几乎是招标时由甲方自定合同文本，条件再苛刻，施工单位为了中标也只能“忍气”违心的承诺“全部确认”合同条件。“不平等条约”过多，实施中该索赔的无法索赔，该合理调价的不予调价，因此实施管理非常困难。二是从施工单位来看，投标时承诺的是一套，上场又是另一套。投标时列入标书的项目经理等主要管理人员，上场时大多很难到位，兑现率比较低；投标时所列的计划投入的机械设备应有尽有，实际上场时寥寥无几，而且许多派不上用场。“一流的标书，二流的管理，三流的设备，四流的队伍”在一定范围内客观存在，直接影响到项目管理的质量和效果。工程监理面窄，且素质有差距。工程监理应该是从项目可研、设计、施工、交付的全过程多方位的监理。而我国目前的工程监理现状主要注重施工现场的质量监理和验工计价的数量核准、签认工作。而且有的监理公司的监理工程师是东拼西凑而来的，有的则是

“证”而能力低，对“规范”“规则”知之甚少，且无实际经验，造成工程质量监理不严而出问题。这几年，由于施工和监理的原因造成的桥梁、房屋倒塌，隧道掉拱等“豆腐渣”工程时有发生，给国家和人民生命财产造成了极其惨重的损失。施工单位“以包代管”非法转包依然存在。工程造价低使施工单位要靠“广种薄收”维持生计，加之包工队、民工大量涌入建筑市场，有的施工企业纯粹是“皮包公司”，无队伍、无机械，靠企业的资质和各种途径揽到任务，提取一定的费用后就违规分包、非法转包。这种“以包代管”的现象严重扰乱了建筑市场，是今后一个时期必须加以整顿和规范的重点问题。建设资金不能有效地运用到项目中去。由于工程造价越来越低，施工企业为维持生计需要从项目抽取一定的资金，有的施工企业管理粗放，缺乏对项目的制造成本、利润等经济指标的正确分析，有的根本不知道现场该用多少钱才能把质量优良的工程建造起来，不管项目“肥瘦”都砍一刀，把有限的建设资金抽回企业本部，由此造成了工程资金缺口大，直接影响了工程项目的施工。

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