

# 浅谈建筑工程项目管理

黄康盛

广西建工集团第一建筑工程有限责任公司

DOI:10.32629/btr.v2i7.2380

**[摘要]** 建筑工程作为工程领域的一个分支,也是一项关乎民生的工程,随着经济的发展以及不断的吸取国外的先进管理经验,我国的建筑工程管理水平也有了很大的提高,已经形成了一套符合我国实际需要的项目管理体系,同时也拥有了大批建筑工程项目管理人才,但是,我国的项目管理总体水平还是和国外有着很大的差距,需要我们在看到成绩的同时,也要不断的完善我国的项目管理体制,提高我们的项目管理水平。

**[关键词]** 建筑工程; 项目管理; 管理水

## 1 建筑工程项目管理的内涵

建筑工程项目管理是以具体的建设项目或施工项目为对象、目标、内容,不断优化目标的全过程的一次性综合管理与控制。其内涵就是:自项目开始到项目完成,通过项目策划、项目控制,使质量目标、进度目标、费用目标和安全目标得以实现。而鉴于建设项目的一次性,为了节约投资,达到节能减排和建设预期目标的实现,建造符合需求的建筑产品,作为工程建设管理人员,我们必须清醒地认识到工程项目管理在工程建设过程中的重要性。

## 2 质量控制

### 2.1 事前控制

做好事前控制是建筑工程质量管理的关键,其主要内容有:项目质量总目标及其分解;项目质量管理组织机构的设置;项目各级施工人员的质量责任;项目质量控制的规范、规程、标准和文件等依据;工程质量控制程序;奖罚及其他。而计划编制的步骤则分为:

第一步是了解建筑工程概况,收集有关资料。

第二步是确定工程项目质量目标树,绘制工程项目质量管理组织机构图。

第三步是制定工程项目质量控制程序。

第四步是制定工程项目质量奖罚措施及其他。

第五步是待工程项目质量计划编制后,经有关部门审查、项目总工程师审定和项目经理批准后颁布执行,但当工程项目的规模较大,技术比较复杂,施工项目较多或某部位工程质量比较关键时,也可按单项工程、单位工程和分部工程,根据工程进度分阶段编制工程项目的质量计划。

### 2.2 事中控制

建筑工程项目的质量计划,特别是工程项目的质量目标树立,具有很强的针对性和严肃性,我们必须严格遵守执行,并积极的对待施工过程中的每一道工序,对发生无法预测的施工质量问题,如果不能在事前控制,一定要在事中控制,以避免施工质量问题的进一步扩大化,还应把影响工序质量的因素都纳入到管理状态中,建立细化的质量管理点,及时检查和审核质量统计资料和质量控制图表,而对完成的分部、

分项工程,则应及时的按相应的质量评定标准和方法,进行检查、验收。

### 2.3 事后控制

所谓事后控制是指在产品形成后、施工工作基本完成后进行质量控制,施工单位应按国家有关的质量评定标准和办法,对完成的分项、分部工程和单位工程进行自检,因为只有内部通过验收才能交给有关单位验收,才能保证一次验收通过,才能提高整体的建设工程质量,让建设单位满意。

## 3 进度控制

我们首先要对整个工程的工程量以及工序有充分的了解,进而在其基础上,进行进度计划编制,然后,在此基础上,初步确定相应的施工期,在招标时,相应的建设单位会提供标底工期,具体的施工单位可以参照这一工期,而对自己所拥有的最大的资源进行整合充分利用的基础上,来形成自己的最终计划工期,最后,还要对计划的完成情况进行实时的监控,进度计划的完成并不意味着这一工作的最终完成,还要根据具体的施工情况,参照其,并要对其进行及时地调整、修改,其正确的做法是:每周要对相应的工程进度进行总结,参照相应的施工计划,查找出其中的偏差,并寻根究底,探讨相应的解决措施,达到尽量减少赶工期的目的,但是一旦确定了相应的进度计划,我们便要严格的按照其进行施工,不可太过随意,而且原则上,也不应为太过赶工,一定要实现工程的保质保量,因为施工计划的制定本身就不是随意的,它是在对施工单位各个资源进行充分考虑、整合的基础上进行编制的,而要进行赶工势必造成资源的更多投入,也就要增大成本,也就是说要减少利润,而投标的报价则是在施工成本的基础上制定的。

## 4 成本控制

### 4.1 要完善项目核算,实现会计与成本的统一

项目作为三级核算体制的基础,既是承包中心又是责任中心,因而全员、全方位的项目管理要求成本与会计实现统一,而项目经理是施工全员内部一级生产单位,按照项目管理要求,配备各类人员,财务部门应为每一项目设立单独账户,项目部应作为内部独立的核算单位,签订承包合同,对内

部、外部的各项经济往来实行有偿服务,达到责、权、利分明,而项目成本员同时也是项目会计员,对原始记录,统计工作要求数据及时、准确、完整,并且要求对项目的基础工作进行规范化管理,材料进场验收、入库、领用出库等须有严格的出、入库单记录,同时还要搞好计划、统计、定额三者的统一,建立健全成本考核台账,使成本与会计达到同步,还要求搞好项目成本预测、预控,使人工费、材料费、机械费、其它直接费等成本项目及时进行盈亏对比分析,同时根据审核无误的原始凭证编制记账凭证、登记账簿,每月编制独立的成本报表及资产负债表、损益表、财务状况变动表等,因为只有实行会计与成本核算的统一,才能充分行使理财自主权,建立面向未来决策的算“活账”的现代管理会计转变。

#### 4.2要立足项目管理,加强成本核算

施工企业实行全员承包、全方位核算过程,必须明确核算的目标及内容,根据工程项目的特点,项目成本一般占项目工程造价的82%左右,这一特点就决定项目核算的中心是项目责任成本的核算,项目管理的中心是成本管理。

#### 4.3要将静态的核算与动态的管理相结合

项目管理是全方位的动态管理,而成本核算就是通过一系列的静态核算、静态数字把施工管理中的问题折射出来,使项目内容看得见,摸得着,并及时发现、及时反馈、及时解决,这一方面已取得了良好的经。

### 5 安全管理

#### 5.1建立安全生产责任制

要真正地将安全生产落到实处,就必须要对各个部门的生产安全工作中的权利、利益、责任有明确的界定,并通过各个级别的各类人员,各个单位进行相应的落实,确保责任的落实,并对违反相关规定,没有完成自己责任的情况进

行追究,完善的奖惩责任以及责任考核制度,在经营过程中,对各个主要的单位负责人对相应的责任落实情况进行必要的全面的考核。

#### 5.2对于施工过程中的管理工作要常抓不懈

具体要从以下几个方面进行落实:一方面要严格管理现场安全,对于各项工作制度进行严格的有效执行,确保生产秩序;责任追究制度的严格执行,提高各级工作人员的责任心;进一步加强检查力度,对于生产中的违规违章操作、野蛮生产进行责任的追究;另一方面要形成强大并进一步强化事故应急救援体系的建立,实现事故危害后果的控制以及对其尽可能地降低,要将此作为工作管理的核心,要常备不懈,确保紧急事故发生时,对其解决的有效性、迅速性。

### 6 结语

综上所述,项目的管理涉及到方方面面,是一项十分复杂的工作,如何根据自身的特点,充分利用自身的优势,同时有效地避开自身的缺陷,建立高素质的科学、合理的管理,是一个长期的过程,我们在管理过程中,一定要注意施工安全的管理,以预防为主,安全第一,在项目的管理中,还要对出现的各类问题进行及时的归纳总结研究,并制定出相应的有效解决方法。

#### [参考文献]

[1]罗凌.如何搞好建筑工程质量管理[J].山西交通科技,2001,(z1):88-89.

[2]叶丰.建筑工程项目施工管理实践[J].建材与装饰旬刊,2008,(6):415-417.

[3]俸伟嘉.建筑工程项目绿色施工管理模式实践与思考[J].建筑工程技术与设计,2018,(29):2860.