

# 建设单位在项目管理中的不足之处及策略优化研究

黄世卫

(广西立驰企业管理有限公司, 广西 南宁 530022)

**摘要:** 随着时代的不断发展, 现阶段的建筑结构设计和施工工艺变得越发复杂, 一个建筑工程建设周期的管理工作也变得越来越多。在项目管理中不仅要保证建设工程的建设质量, 而且还要对施工的进度、成本和安全进行管理, 确保建设工程项目能按时高质量交付。由于建设工程项目的管理难度越来越高, 建设单位也要结合时代的发展优化自身的项目管理策略, 严格落实现场的质量管理办法, 结合施工的管理需要分析现阶段建设工程施工现场管理中的不足之处。本文主要针对建设单位在项目管理中的作用、不足之处以及优化策略等相关内容进行探讨。

**关键词:** 建设工程; 项目管理; 建设单位

**中图分类号:** TU712 **文献标志码:** A



从项目管理的角度来讲, 建设单位作为一个项目的总组织者和拥有者, 建设单位的项目管理工作贯穿整个项目的全生命周期。建设工程项目的各参与单位也是在建设单位的协调下开展项目有关的建设工作。同样为保证建设工程项目的可实施性, 建设单位要与多部门进行沟通, 办理项目建设的相关手续, 从土地规划到开工许可证都离不开建设单位的引导和参与。同样在项目建设期间, 建设单位也要结合具体的情况及时落实工程款, 解决项目建设过程中所面临的各种问题, 保证项目建设的有序进行<sup>[1]</sup>。

## 1 建设单位在项目管理中的作用分析

### 1.1 建设单位在项目施工现场管理工作中的作用

建设单位对整个项目施工现场的质量、安全、进度、造价的管理起到总控制和协调作用。虽然不需要建设单位对每件事情都亲力亲为, 但需要建设单位做好日常的工作分配, 保证现场施工的科学性和协调性。尤其是现阶段的建设工程变得日益复杂, 有一些新技术、新材料不断地被应用到建设工程上, 导致建设工程施工质量控制管理的难度越来越高。由于传统的项目管理方法难以保证施工的质量, 建设过程中运用的先进技术越来越多。

由于建设工程本身的建设周期都比较长, 所涉及的人员、设备、材料管理工作比较复杂, 如果将所有

的工作都委托给监理单位, 难以保证监理单位高质量地完成相应的管理工作。这就需要依托建设单位积极地协调各方人员、整合资源, 保障项目的进度和质量, 例如在设计阶段需要审核图纸的合理性, 在采购期要监督建设材料的供应商和租赁方的质量, 协商相应的供应租赁合同, 避免出现纠纷。在施工过程中出现任何问题, 建设单位都要基于自己的责任和影响力进行积极沟通。

建设单位的管理目标和管理方式直接影响总目标的实现, 在项目不同建设阶段, 建设目标、建设成本进度、质量目标的要求是不一样的, 建设单位应协调目标落实的全面化和具体化, 加大对图纸的审核以及现场的施工协调, 尽可能避免产生施工变更, 压缩额外的支出成本。为避免交底和审核出现错误, 可以与监理单位的相关技术人员共同做好对施工单位的交底工作, 做好对施工现场各施工阶段的监督和检查, 保证施工质量。尤其应注重对隐蔽工程的检查, 避免留下任何质量隐患<sup>[2]</sup>。

建设单位的现场项目管理, 也要不断总结新的方法和经验, 学习先进的知识, 及时调整现有的管理策略, 提高各单位的协调效率, 加大与施工单位以及监理单位之间的沟通, 做好对施工队伍和施工技术等多方面的管理, 保证项目的建设质量。

## 1.2 建设单位在项目施工现场管理中的必要性

部分建设单位对项目的施工管理仅停留在规划和协调的层面,对实际施工过程的管理力度不足,将所有管理工作完全交给委托的第三方监理单位,建设单位只是做一个“甩手掌柜”。现阶段的监理服务市场由于竞争比较激烈,部分监理单位为发展会不断压缩经营成本,由于薪资待遇的不断下降,导致一些专业的监理人才流失,有一部分监理企业根本无法给建设单位提供高质量的监理技术服务,同样也无法根据实际的现场管理需要调整管理目标,难以保证三控三管一协调的目标实现。甚至有些监理单位的工作人员会与施工单位及供应商单位串通,威胁建设单位的利益,因此为了保证建设单位利益以及项目的建设质量,建设单位必须参与并做好项目的现场施工管理工作。

## 2 建设单位在项目管理中的不足之处

除了特定的房地产经营公司,部分建设单位与建设行业的相关性并不是很强,有一些企业在需要建设项目时只由财务部门和发展部门共同抽调人员组成一个工程管理部门。由于相关人员缺乏相应的专业能力,在落实项目管理业务时会比较困难,部分建设项目的管理工作比较复杂,有时会聘请顾问公司,协调建设单位完成相应的管理工作,因此在整个建设过程中,建设单位自身对项目的参与度存在明显不足。

### 2.1 现场管理体制不健全

建设工程现场管理的工作十分复杂且专业性很强,大到督促整个项目按照施工组织设计进行落实,检查每一道施工工序的质量并进行阶段性的验收工作;小到检查每一块砖、每一根钢筋的质量和规格是否符合要求。部分的质量管理和现场控制工作都交由监理单位实施,但监理单位在落实工作时可能存在落实力度不足或管理不全面的问题。建设单位的管理人员无法对一些专业性的技术问题进行管理和检查,但日常的管理工作还是比较多的。从项目建设开始建设单位管理人员心中就要有一个大概的账本,对整个建设工程项目的建设投入、成本控制、后期的结算有一个大概的了解,同样要熟悉建设工程现场的管理体制,能应付多变的现场管理情况。但部分建设单位对现场管理的灵活性较差,建设单位管理人员个人的管理意识非常淡薄,每天除了到现场象征性地溜达一圈,部分时间坐在办公室里打游戏、看手机,对施工技术的检查和优化不完善,各种施工工序的准

备工作也落实不到位,留下一系列的项目管理质量问题。

### 2.2 现场协调工作落实不到位

协调是建设单位现场项目管理中最重要的工作,一个大型的建设工程在建设过程中参与方较多,所涉及的利益方也较多,大到参与建设的施工单位、监理单位、材料供应商,小到每一个施工人员,每一批的施工物资协调管理都离不开建设单位。因此建设单位的协调工作是全面性的,同时也要落实到每一个细节上,部分建设单位的专业管理人员缺乏一定的综合项目管理能力,在落实管理工作时难免会存在纰漏。尤其是项目合同管理方面的内容,很多时候是等到问题暴露之后建设单位才能发现并进行补救,但此时往往已经造成项目利益的损失。对项目管理工作而言,各参与方都比较注重对自身利益的保证,导致一些责任划分比较模糊。有些建设单位管理人员协调能力不足、责任心欠缺,缺乏对相关单位人员的了解及尊重,沟通方式也不合理,管理手段欠缺,现场管理、协调工作常常落实不到位,甚至无视已经存在的隐患问题<sup>[3]</sup>。

### 2.3 建设单位可能存在自身专业能力不足的问题

部分建设单位项目管理人员自己的专业能力和科学管理能力有待提升,比如一些建设单位的管理人员质疑为什么在设计时会将柱子设计得那么粗、那么大而浪费混凝土,以及建筑空间分割为什么这么不合理。甚至想根据自己的使用需求随意分割空间,因为有些建设单位的项目管理员就是本着对项目的全面增值而考虑的,并没有考虑工程结构的一些专业性问题。

在项目施工期间管理的目标也不明确,在落实项目管理工作时,一直盲目督促施工进度,压缩施工成本。因为进度和成本管理的效果可以由数据直接反映出来,但对施工安全和质量管理的成果难以通过量化的数据直接反映,因此有些建设单位项目管理人员在管理时可能导致管理目标出现偏差。但从项目管理者角度来说,成本、进度、安全、质量之间是具有一定相关性的,过度追求某一个目标必然会弱化其他方面的项目控制结果,从而给整个项目的建设带来一定的隐患。

## 3 建设单位在项目管理中的优化策略

### 3.1 注重对建设单位管理人员综合职业能力的提升

建设单位要注重对自身项目管理人员职业能力的

提升,不断优化自身的管理结构。结合项目的实际管理需要优化管理人才结构。在项目的施工管理中应注重发挥建设单位的核心领导作用,督促各参与方严格按照合同履行相应内容,合理地调配各项资源的投入,全面把控施工的进度,落实现场的施工安全管理,加大安全隐患的筛查,落实国家环保治理政策。建设单位的项目管理不仅局限于办公室的理论层面,还要落实到具体的项目管理活动中。例如在采购时并不是一味地从网上看报表,而是应该到材料供应厂,根据自身的材料需求与供应单位进行价格谈判,在保证材料质量的前提下,控制材料的投入成本。

在施工现场质量控制时不要过度依赖监理单位的技术人员,部分监理服务团队除了有专业监理人员,很多监理人员都是一些刚毕业的实习生,其综合工作经验和能力都非常欠缺,难以落实好对项目的现场质量控制工作。建设单位也应该充分意识到这一点,与监理单位打好配合,共同做好对现场的质量控制和协调工作。建设单位的相关管理人员也要注重对自己专业建设能力的提升<sup>[4]</sup>。

在对合同及清单管理时,建设单位的管理人员要基于自己的专业知识,了解合同与相关建设规范的相关内容,仔细研究每一条合同条文,同时强化对相关专业知识的学习,尤其应熟悉施工过程中普遍存在的索赔及施工变更条款,并能认真阅读图纸和相关技术要求,学习相关组织施工设计,提高自身的职业能力和综合素养。不管是办公室的内业管理人员,还是一线的技术管理人员,都要本着负责任的态度落实自己的工作内容。

### 3.2 加强对建设工程全过程的控制工作

建设单位应该做好多方面的管理和控制工作,在设计阶段就要做好成本控制工作,确保整个项目的建设投入在预算的范围内。同时对设计文件要反复审查,确保建设项目的功能性和实用性符合建设单位的建设需求。设计的文件不能脱离规划,也不能出现明显的错误,因为后期的施工变更会增加成本。可组织专业单位对设计文件进行合理性和科学性审查,尽可能避免出现一些原则性的设计错误。

在招投标之前根据设计文件合理地进行成本预算,结合预算定额进行招投标,选择综合实力最强,报价最合适的施工单位。一个项目施工环节的质量对整个项目的质量起到决定性作用,因此建设单位在选择施工单位时应采用招投标的方式,通过对比不同施

工单位的材料再结合本建设项目的特点,选择最适合建设项目的施工企业。为了保证招投标的合理性,应进行公开透明招标,严禁招标时的暗箱操纵。本着为建设企业增值、保障建设企业效益的目的选择最合适的施工单位,确保选择出来的施工单位在施工工艺、施工方法和项目管理能力上处于较先进的水平。

### 3.3 合理制定管理的策略

建设单位的项目管理人员如果对设计或施工过程中的任何环节存在疑问,不要直接与施工单位沟通处理,而应与设计单位进行沟通讨论后对相关内容进行优化,不可盲目更改施工图纸。同样在项目管理期间应制定明确的项目管理目标,不要盲目追求进度和成本控制的效果,而忽略对质量和安全的管理。尤其应注重安全管理,因为建设工程本身的生产活动都比较复杂,若安全管理不到位,一旦发生安全事故,不仅会影响成本和进度控制,而且会产生不良影响。在控制建设工程成本时,不要盲目压缩成本,尤其是压缩建设工程材料的成本。在选择材料时应选择大宗单位的供应商,确保材料的质量满足设计需求和行业标准,在选择材料时不要盲目对比价格,尤其是选择某些结构性材料时。若质量不达标,对整个建筑工程所造成的隐患是无穷的<sup>[5]</sup>。

## 4 结束语

建设单位应重视对建设工程的项目管理,建设单位应结合实际的情况,聘请专业的项目管理人员,要求项目管理者能在专业知识、管理理论和管理方法方面满足实际的项目管理需要,全面落实建设工程全生命周期的项目管理工作,保证建设工程的质量、进度、成本都控制在建设单位的预期目标内。

### 参考文献

- [1] 胡代理.浅析建设单位在工程项目管理中的工作重点[J].建筑与装饰,2020(3):100-101.
- [2] 廖辉华.建设单位在工程项目管理中如何有效发挥管理效力[J].中华建设,2020(30):60-61.
- [3] 顾俊.中小型建筑工程实施过程中建设单位的项目管理研究[J].居业,2020(4):141-142.
- [4] 卢根茂.建筑工程管理中项目建设单位管理要点分析[J].产业创新研究,2020(10):75-76.
- [5] 后斌斌.建设单位工程建设项目管理难点及管控措施分析[J].建筑与装饰,2021(7):30,34.