

建筑施工项目管理中存在的问题及改进措施

徐 东

上海建工四建集团有限公司 上海 201103

摘要：建筑行业高质量发展进程中，项目管理是统筹工程全生命周期的核心手段，关乎项目成败与企业竞争力。本文以建筑施工项目管理为研究对象，结合住建部与中国建筑业协会调研数据，剖析成本、质量等六大维度问题，探究根源并提出改进措施。数据显示，超六成建筑项目成本超支，平均幅度12%—20%；房建项目计划按期完成率仅59.3%，超八成安全事故由违规作业引发。精细管理与数字化应用可控制成本偏差、提升工期履约率，为建筑企业提供理论与实践参考。

关键词：建筑施工；项目管理；问题；改进措施

引言：我国建筑业总产值超30万亿元，规模持续扩大，但管理水平与发展质量不均衡。建筑施工项目投资大、周期长、主体多、风险复杂，项目管理科学性影响工程质量、成本与进度。住建部抽样显示，近两成在建项目阶段性进度滞后超15天，四成五项目成本预算偏差超10%，近三成安全事故因管理不到位。行业加速数字化、绿色化转型，传统粗放模式难适配需求。梳理短板、探索优化路径是关键，本文围绕此展开研究，为行业实践提供参考。

1 建筑施工项目管理概述

1.1 项目管理的定义与核心要素

建筑施工项目管理指在项目全生命周期内，管理人员运用专业手段对各项工作统筹规划、组织协调等，以达成既定目标。其核心要素有成本、质量、进度、安全与范围。成本注重资源合理配置，科学管控可提升盈利空间20%—30%；质量遵循统一标准，是项目生命线；进度按计划推进可避免额外损失；安全保障人员安全，规范管理能降低事故发生率24.7%；范围明确工作边界。五大要素相互关联制约，共同构成项目管理核心体系。

1.2 建筑施工项目管理的特点

建筑施工项目管理有鲜明行业特性。一是复杂，多主体利益诉求不同，协调难，自然因素也添阻碍，多主体协调不畅致项目延误占比达35%。二是长期，项目周期短则半年，长则数年，大型项目平均22个月，风险随时出现，对管理持续性要求高。三是流动，施工场所临时，人员设备随进度转移，农民工占比78%，流动性强，人员管理与培训有挑战^[1]。四是系统，各环节要素关联，具备完善体系的项目顺利交付率超85%。

2 建筑施工项目管理中存在的主要问题

2.1 成本管理问题

成本管理是项目管理核心，但当前行业呈粗放化。预算编制精准度欠佳，部分企业未深入调研现场，仅凭经验估算且不考虑突发因素，致使预算与实际偏差大。超六成项目成本超支，平均幅度12%—20%，近半数项目成本预算偏差超10%。施工过程管控松散，材料采购不规范，浪费率平均8%—12%；机械设备闲置率20%，高于基准。成本核算也不规范，动态台账缺失，盈亏分析滞后，难以及时纠偏，侵蚀项目利润。

2.2 质量管理问题

工程质量是项目核心竞争力，但存在诸多隐患。管控体系不健全，责任划分模糊，“一岗双责”未落实，出现质量问题相互推诿，难以追溯。施工人员质量意识淡薄、操作不规范，七成以上未接受系统培训，因操作不规范引发的质量投诉占比达52%，部分项目因外墙渗漏等问题返工，返工成本达原造价30%。质量检测流程不严格，原材料抽检合格率仅83%，隐蔽工程验收流于形式，三成八隐患源于此，埋下长期风险。

2.3 进度管理问题

进度管理关乎项目按期交付，但当前进度延误普遍。进度计划制定不合理，未综合施工工艺、资源配置、自然条件等因素，与实际脱节。中国建筑业协会数据显示，房建项目一级网络计划按期完成率仅59.3%。进度执行管控不足，缺乏动态监控，偏差发现与纠正滞后。近六成项目有进度延误，平均18.7天，七成因管控不到位。另外，突发因素应对机制不完善，遇恶劣天气等情况缺乏预案，常致施工停滞，加剧进度延误。

2.4 安全管理问题

安全管理是项目管理的关键，但存在诸多薄弱处。其一，安全管理制度落实差，重形式、轻落实。其二，安全培训不足，一线工人培训覆盖率不足60%，远低于行业

要求, 应急管理部称80%以上事故由违规作业导致, 高处坠落事故五成八源于防护缺失。其三, 安全防护设施不完善, 警示标志齐全率仅75%, 隐患排查不及时、整改率不达标, 致使安全事故频发^[2]。

2.5 沟通协调问题

建筑项目参与主体多, 沟通协调影响推进效率。沟通机制不健全, 流程不规范, 信息传递不及时、不准确, 三成五项目延误因信息脱节。各主体利益诉求不同, 协调难, 易因设计变更不同步返工造成损失。企业内部沟通不足, 部门信息传递滞后, 工作衔接不畅。行业抽样

显示, 项目部工程师日均2.7小时处理重复沟通, 非生产工时占比38.5%, 严重影响项目推进。

2.6 人员与技术管理问题

人员与技术是项目管理重要支撑, 但管理短板明显。人员管理上, 三成五项目管理人员未系统培训, 专业素养不足; 施工人员流动性大, 年流动率40%, 六成未岗前培训, 影响效率与质量。技术管理方面, 信息化水平低, 仅两成八企业广泛应用先进技术, 未达住建部目标; 技术创新能力弱, 研发投入占比仅1.2%, 低于制造业, 难适配行业转型需求。

建筑施工项目管理核心问题数据汇总表

管理维度	核心问题量化数据	行业合理标准/基准	数据来源
成本管理	60%以上项目成本超支, 平均超支12%—20%; 材料浪费率8%—12%; 设备闲置率20%	成本偏差 ≤ 5%; 材料浪费率 ≤ 5%; 设备闲置率 ≤ 10%	住建部抽样数据、行业权威调研
质量管理	操作不规范致质量投诉占比52%; 原材料抽检合格率83%; 隐蔽工程隐患占比38%	原材料抽检合格率 ≥ 90%; 隐蔽工程隐患占比 ≤ 10%	建筑行业质量投诉统计、行业调研
进度管理	房建项目计划按期完成率59.3%; 60%项目延误, 平均延误18.7天	计划按期完成率 ≥ 85%; 进度延误 ≤ 7天	中国建筑业协会白皮书
安全管理	80%以上事故因违规作业导致; 安全培训覆盖率 < 60%; 警示标志齐全率75%	安全培训覆盖率 ≥ 90%; 警示标志齐全率100%	应急管理部统计、施工现场调研
人员与技术	35%管理人员未系统培训; 施工人员年流动性40%; BIM技术应用率28%	管理人员培训覆盖率 ≥ 90%; 流动性 ≤ 20%; BIM应用率 ≥ 60%	行业人才调研、住建部数字化报告

3 建筑施工项目管理的改进措施

3.1 优化成本管理体系

成本管理粗放, 需构建精细化体系。预算方面, 施工前深入调研, 结合图纸、工艺等制定分项预算, 明确成本构成与控制标准, 预留5%—8%备用金, 将预算偏差控制在3%以内。过程管控上, 规范材料采购, 公开招标、集中采购降成本; 推行限额领料, 建台账控浪费率在5%以下; 优化设备配置, 台班定额管理提效率, 降闲置率至10%以下。同时, 建立动态成本核算体系, 依托数字化平台实时更新数据, 每周分析盈亏, 月度出报告, 及时纠正超支问题。

3.2 强化质量控制措施

为消除质量隐患, 要健全全流程质量管理体系。完善管控体系, 明确各岗位、主体质量责任, 建立责任体系, 落实追溯机制, 执行“三检制”强化工序管控。加强质量培训, 定期组织人员学习规范、实操, 将培训覆盖率提升至90%以上, 减少操作不规范, 建立奖惩机制, 奖优罚劣。严格质量检测流程, 原材料进场“双检制”, 确保抽检合格率超95%; 隐蔽工程旁站监理, 留影像资料, 及时排查整改隐患, 推动工程质量一次验收合格率

提升至98%以上。

3.3 提升进度管理效率

针对进度延误问题, 需通过科学计划、动态管控、完善预案提升管理效率。首先, 科学制定进度计划, 结合施工工艺、资源配置、自然条件, 采用Project软件、BIM技术进行施工模拟, 明确各阶段工作内容、完成时间与责任人, 将计划分解到每日、每周, 提高可操作性^[3]。其次, 建立动态进度管控机制, 安排专人跟踪现场进度, 每日对比实际进度与计划进度, 分析偏差原因, 及时采取纠偏措施, 将进度偏差控制在5%以内。依托数字化平台实现进度数据实时共享, 确保各主体同步掌握进度情况。另外, 完善突发因素应对预案, 针对恶劣天气、材料短缺、设计变更等情况, 建立备用材料供应商库, 优化设计变更审批流程, 提前制定施工调整方案, 将突发情况导致的施工停滞时间控制在2天以内, 推动工期履约率从59.3%提升至85%以上。

3.4 完善安全管理制度

为筑牢安全防线, 需强化制度落实、提升人员素养、完善防护设施。首先, 严格落实安全管理制度, 明确项目经理为第一责任人, 签订安全责任书, 将安全管理纳

入绩效考核,实行“一票否决制”。对违规作业、冒险作业等行为严肃处理,强化责任追究,确保制度落地。其次,加强安全培训教育,制定分层培训计划,对管理人员开展安全管理能力培训,对一线工人开展操作规程、隐患识别、应急处置等培训,每月组织不少于2次安全演练,将安全培训覆盖率提升至90%以上。另外,完善安全防护设施,按规范配备安全帽、安全带、安全网等防护用品,施工现场安全警示标志齐全率提升至100%;引入AI行为识别、电子围栏等智能设备,实时预警高危行为;建立“每日排查、每周汇总、限期整改”的隐患治理机制,确保隐患整改率达100%,推动安全事故发生率下降60%以上。

3.5 加强沟通协调机制

针对沟通协调不畅问题,需建立规范化、数字化的协同机制。首先,构建标准化沟通体系,明确建设、设计、施工、监理等主体的沟通流程、频率与内容,制定沟通台账,确保信息传递及时、准确。搭建基于云服务的项目协同管理平台,实现图纸、签证、变更等数据实时共享,推动签证单平均审批时长从7.3个工作日缩短至1.8个工作日。其次,定期组织多方协调会议,及时解决项目推进中的意见分歧,统筹兼顾各主体利益,形成工作合力。针对设计与施工衔接问题,建立设计代表驻场制度,确保设计变更及时传达、落地。加强企业内部沟通,建立部门间信息同步机制,推行“晨会+夕会”制度,利用移动端快速同步当日任务与问题,减少重复沟通,将非生产性工时占比从38.5%降至14.2%。

3.6 推进人员与技术升级

为解决人员与技术短板,需加强队伍建设、推进数字化转型。在人员管理方面,一是强化管理人员培训,定期组织项目管理知识、施工工艺、成本控制等内容的培训,鼓励考取一级建造师、PMP等专业资格证书,将管

理人员系统培训覆盖率提升至90%以上^[4]。二是规范施工人员管理,建立标准化招聘制度,优先录用具备专业技能的人员;加强岗前与在岗培训,建立“技能等级+薪酬”挂钩体系,将施工人员年流动性降至20%以下。在技术管理方面,一是推进信息化技术应用,加大BIM技术、大数据、物联网等投入,利用BIM技术开展碰撞检测、施工模拟,减少40%的设计变更与25%的返工率;推动BIM+IoT融合应用率提升至68%以上。二是加强技术创新,将企业技术研发投入占比提升至2.5%以上,推广绿色施工、装配式建筑等新技术、新工艺,培育核心技术优势,适配行业转型需求。

结束语

建筑施工项目管理是一项系统性、复杂性工作,涵盖成本、质量、进度、安全等多个维度,其水平直接关系到项目综合效益、工程安全与行业发展质量。本文结合住建部、我国建筑业协会的权威数据,系统分析了项目管理在六大核心维度的突出问题,明确问题根源,并提出针对性改进措施。当前建筑行业正处于转型关键期,企业需摒弃粗放式管理,持续优化管理模式、推进技术升级、加强人才建设,才能在市场竞争中占据优势,推动建筑业向精细化、数字化、绿色化方向发展,为我国城镇化建设提供坚实支撑。

参考文献

- [1]宋泽.建筑工程项目管理中施工现场管理问题及改进[J].建材与装饰,2024,20(16):82-84.
- [2]胡广睿.建筑施工项目管理中的关键成功因素分析[J].中国建筑装饰装修,2024(1):156-158.
- [3]侯力炜.建筑施工项目管理的最佳实践与案例分析[J].居业,2025(3):160-162.
- [4]黄鹏飞.建筑施工项目管理中的信息技术创新与应用[J].建筑与装饰,2025(21):37-39.