

房屋建筑工程项目管理存在问题及对策

颜 楨

浙江汇欣建设有限公司 浙江 杭州 310000

摘要：本文深入探讨了房屋建筑工程项目管理中存在的问题及对策。针对计划进度与实际进度偏差大等核心问题，文章进行了详细剖析，并指出了质量管理体系不完善、人员能力水平参差不齐、成本管理薄弱以及进度管理滞后等关键问题。在对策与建议部分，文章提出了完善质量管理体系、加强人员选拔与培养、强化成本管理、优化进度管理以及全面提升质量管理水平等多方面的解决方案。通过理论与实践相结合的方式，为房屋建筑工程项目管理提供了有益的参考和借鉴，有助于推动房屋建筑工程项目管理水平的提升和行业的健康发展。

关键词：房屋建筑；工程项目；管理存在；问题及对策

引言：随着城市化进程的加速和房地产市场的蓬勃发展，房屋建筑工程项目管理日益成为建筑行业关注的焦点。房屋建筑工程项目的成功与否，直接关系到工程的质量、成本、进度和安全等多个方面。然而，在实际操作中，房屋建筑工程项目管理存在着诸多问题，如计划进度与实际进度偏差大等，这些问题不仅影响了工程的顺利进行，还可能导致工程质量下降、成本超支等严重后果。因此，本文旨在深入剖析房屋建筑工程项目管理中存在的问题，并提出相应的对策与建议，以期为房屋建筑工程项目管理提供有益的参考和借鉴，推动行业的持续健康发展。

1 需要重视房屋建筑工程管理的目的和意义

1.1 房屋建筑工程在变得复杂

最近的几年，由于社会发展的特别的快，人们对房屋建筑工程的要求也开始变多了，在有限的土地资源和空间内提供更多的房屋，就必须要求房屋建筑工程向着大规模的方向发展。所以，不管是在建设的规模上还是资金的投入上都要比往前几年增加很多的投入。尤其是现在是互联网发展到物联网的时代，“智能家庭”、“智慧城市”等新概念的提出和发展，对于房屋建筑工程的建设是一种压力也是新的动力。房屋建筑相关的工程单位应该紧抓住这个变化，跟上时代发展的要求，努力提供更高品质的房屋^[1]。

1.2 提高房屋建筑工程管理力度的意义

加强房屋建筑工程的管理，一是保证房屋建筑工程在施工时和施工后的质量，控制住建造时必须的合理的工程成本，在已定的建设期内把握好施工的进度，要在设定的时期内完成某一项的工程任务。在从始至终的施工过程中要控制好施工的安全问题，包括人员的安全，工具的安全，物资的安全。最重要的是在施工过程中控

制和管理好成本的问题，控制住成本也是为了有大的盈利的空间。但这些只是为了前期的施工方的意义所在，而最重要的是房屋建筑是要交付给购买者的，因此要考虑到购买者在使用时的方便和舒适的感受，所以建设方不能给使用者提供品质不好的房屋。

2 房屋建筑工程项目管理中存在的问题

2.1 质量管理体系不完善

许多建筑企业缺乏明确且细化的质量目标设定，使得整个项目团队在施工过程中缺乏清晰的质量导向。质量责任制度模糊不清，一旦出现质量问题，各部门与人员之间相互推诿责任，难以确定问题根源与责任主体。质量监督机制不健全，多依赖于阶段性的检查，缺乏全过程动态监督体系，无法及时察觉施工环节中的细微质量隐患。考核机制形同虚设，对于质量达标的奖励与质量违规的惩罚力度不足，难以有效激励施工人员严格把控质量，部分企业的质量管理制度未能与时俱进，无法适应新型建筑材料、工艺与技术带来的质量管控挑战，导致在实际施工中频繁出现质量缺陷，严重影响房屋建筑工程的整体质量与使用寿命。

2.2 人员能力水平参差不齐

房屋建筑工程项目涉及众多专业领域与复杂工序，对人员能力要求较高，但当前人员能力水平参差不齐的现象较为突出。项目管理人员方面，部分项目经理缺乏系统的项目管理知识与丰富的实践经验，在项目规划、组织协调、资源分配等关键环节决策失误频出。专业技术人员队伍中，一些人员的专业技能仅停留在基础层面，对于新型建筑结构设计、复杂施工技术难题难以有效解决。施工一线工人更是良莠不齐，大量未经专业培训的临时工充斥其中，他们对施工工艺标准、质量安全规范了解甚少，仅凭经验施工。这种人员能力的巨大差

异,导致在施工过程中沟通协作困难重重,技术交底难以有效落实,施工质量与效率大打折扣,容易引发工程变更、延误工期甚至安全事故,给房屋建筑工程项目的顺利推进带来极大阻碍^[2]。

2.3 成本管理薄弱

首先,在成本预算编制阶段,许多企业缺乏深入的市场调研与精准的工程测算,往往依据经验或粗略估算确定预算,对建筑材料价格波动、人工成本上涨等因素考虑不足,导致预算与实际成本严重脱节。施工过程中,缺乏有效的成本控制手段,对材料采购、设备租赁、人工费用等支出缺乏严格的监管与审核机制,造成大量资源浪费与成本超支。例如,材料采购环节存在采购量不合理、采购价格偏高以及材料浪费现象;设备管理不善,导致设备闲置率高或频繁维修增加成本,企业缺乏成本动态管理意识,不能根据工程进度、变更情况及时调整成本计划,在出现成本偏差时也未能在及时分析原因并采取有效措施进行纠正,最终导致房屋建筑工程项目经济效益低下,甚至可能面临亏损风险。

2.4 进度管理滞后

进度计划制定缺乏科学性与合理性,部分计划未充分考虑施工现场的实际条件,如地质状况、周边环境以及当地气候特点等,导致计划在实施初期就遭遇重重困难,对各施工工序之间的逻辑关系梳理不清,工序安排混乱,造成施工过程中频繁出现交叉作业干扰、窝工等现象。在进度执行过程中,缺乏有效的监控与反馈机制,不能及时准确地掌握实际进度与计划进度的偏差情况,当出现延误时,也未能在迅速分析原因并制定针对性的调整措施。此外,项目参与各方之间的沟通协调不畅,设计变更、材料供应不及时、施工队伍调配困难等问题不能得到及时解决,进一步加剧了进度滞后。进度管理滞后不仅会导致项目交付延迟,增加企业的资金成本与管理成本,还可能引发一系列合同纠纷与声誉损失,对企业的可持续发展造成不利影响。

3 房屋建筑工程项目管理对策与建议

3.1 完善质量管理体系

应明确清晰的质量目标体系,依据工程的用途、设计标准以及相关规范要求,将总体质量目标细化分解到各个施工阶段、各个分部分项工程以及每一个具体的作业环节,使全体项目人员都能清楚知晓各自的质量任务与责任。建立健全质量责任制度,明确从建设单位、设计单位、施工单位到监理单位等各参与方在工程质量方面的具体责任,签订质量责任书,实行质量终身负责制,一旦出现质量问题,能够精准追溯到责任主体并依

法依规追究其责任。构建全过程动态质量监督机制,除了常规的阶段性验收检查外,加强对施工原材料采购、进场检验、存储保管,施工工艺执行过程,隐蔽工程施工等关键环节的实时监督,利用信息化技术如视频监控、质量追溯系统等手段,确保质量监督无死角、无遗漏。强化质量考核机制,设立合理的质量奖励基金,对于严格按照质量标准施工、在质量控制方面表现突出的团队和个人给予丰厚的物质奖励与精神表彰;对于违反质量规定、造成质量事故的相关方给予严厉的经济处罚、行政处罚乃至法律制裁,形成强有力的质量激励与约束机制^[3]。

3.2 加强人员选拔与培养

第一,在人员选拔环节,需制定严格且科学的选拔标准。对于项目管理人员,要求具备扎实的项目管理专业知识,如熟悉项目规划、进度控制、成本管理等多方面理论,并持有相关专业资质证书,同时拥有丰富的建筑项目实践经验,能够妥善处理各类复杂的项目突发状况。对于专业技术人员,应依据不同专业领域,如结构设计、电气安装、给排水等,考核其专业技能水平,通过理论考试、实际操作测试以及过往项目成果评估等多维度考察方式,筛选出技术精湛、创新能力强的人才。施工一线工人的选拔则侧重于身体素质与基本技能,优先录用经过专业技能培训且有一定施工经验的人员,确保其能够熟练掌握基础施工工艺与操作规范。第二,在人员培养方面,构建多层次、全方位的培养体系。针对新入职员工开展入职培训,使其全面了解企业的文化理念、规章制度以及房屋建筑工程的基本流程与安全规范,帮助其快速融入工作环境。定期组织内部培训课程与讲座,邀请行业专家、资深技术人员进行授课,内容涵盖建筑行业前沿技术、新型材料应用、先进管理理念等,不断更新员工知识储备。鼓励员工参加外部培训、学术交流活动以及各类专业技能竞赛,拓宽员工视野,提升其专业水平与综合素质。

3.3 强化成本管理

第一,在成本预算编制方面,需进行深入细致的市场调研,全面了解建筑材料、设备租赁、人工费用等各项成本要素的市场行情及价格波动趋势。结合工程设计图纸与施工方案,运用专业的成本估算软件和方法,对工程项目从筹备到竣工交付全过程所需的各项费用进行精准测算,充分考虑可能出现的工程变更、不可预见费等因素,制定出科学合理且具有一定弹性的成本预算方案。第二,施工过程中,建立严格的成本控制体系。对于材料采购,实行集中采购与招标制度,通过批量采购

降低成本,同时与优质供应商建立长期稳定合作关系,确保材料质量并争取更优惠的价格和付款条件。加强材料使用过程中的监管,推行限额领料制度,根据施工进度与预算用量发放材料,杜绝浪费现象。第三,在设备管理上,合理调配设备资源,提高设备利用率,减少闲置时间,定期对设备进行维护保养,降低设备故障率与维修成本。人工费用控制方面,根据工程进度与实际需求合理安排施工人员数量与工种组合,避免人员冗余或不足,同时通过绩效考核等方式提高施工人员工作效率,控制人工成本支出。

3.4 优化进度管理

第一,在进度计划制定阶段,应充分运用项目管理软件和先进的网络计划技术,如关键路径法(CPM)等,对整个工程项目进行详细的工作分解结构(WBS),梳理各施工工序之间的逻辑关系,准确确定关键线路和关键工作,综合考虑施工现场的地质条件、周边环境、气候特点以及资源供应能力等实际因素,结合以往类似项目经验,制定出合理可行且具有一定弹性的进度计划。例如,在雨季来临前合理安排室外基础工程施工,避免恶劣天气对进度的影响;根据材料供应周期提前预订关键材料,确保施工连续性。第二,在进度计划执行过程中,建立健全高效的进度监控与反馈机制。安排专人定期对实际进度进行检查和测量,通过对比实际进度与计划进度,及时发现偏差并运用挣值分析等方法深入分析偏差产生的原因,如施工人员不足、材料供应延迟、设计变更等。针对不同原因迅速制定相应的调整措施,如增加施工人员投入、催促材料供应商、优化施工方案以减少设计变更影响等。加强项目各参与方之间的沟通协调,建立定期的项目协调会议制度,及时解决施工过程中出现的各种问题,如设计单位与施工单位之间的图纸会审、建设单位与供应商之间的材料供应协调等,确保项目信息流畅传递,各环节协同推进,保障进度计划顺利实施。

3.5 提升质量管理

(1)应构建完善的质量管理体系,明确各部门与岗位在质量管理中的职责与权限,确保质量管理工作事事有人管、人人有专责。制定详细且可操作的质量手册与

程序文件,将质量标准与规范细化到每一个施工环节,如混凝土浇筑的配合比控制、钢筋加工的尺寸精度要求等,使施工过程有章可循。(2)加强施工材料与构配件的质量管理,建立严格的供应商评估与准入制度,从源头上把控材料质量。对进场材料进行全面检验,包括质量证明文件审查、抽样检测等,不合格材料坚决退场。在施工过程中,强化质量检验与验收环节,采用旁站、巡视、平行检验等多种方式,对关键工序与隐蔽工程进行重点监控,如地基基础施工、防水工程施工等,及时发现并纠正质量问题。(3)积极推广应用先进的质量管理工具与方法,如质量管理小组(QC小组)活动、六西格玛管理等,鼓励全员参与质量管理,通过数据分析与持续改进,不断优化施工工艺与流程,提高工程质量稳定性,加强质量文化建设,提高全体员工的质量意识,使“质量第一”的理念深入人心,营造良好的质量管理氛围,从根本上保障房屋建筑工程质量达到高标准^[4]。

结束语

综上所述,房屋建筑工程项目管理中存在的问题不容忽视,而针对这些问题的对策与建议也显得尤为重要。通过完善质量管理体系、加强人员选拔与培养、强化成本管理、优化进度管理以及提升质量管理水平等多方面的努力,我们可以有效应对房屋建筑工程项目管理中的挑战,推动项目的顺利进行,确保工程质量和安全。未来,随着建筑行业的不断发展和技术的进步,我们相信房屋建筑工程项目管理将会迎来更加科学、高效和智能化的发展,为社会的繁荣和人民的幸福做出更大的贡献。

参考文献

- [1]周鹏程.精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用研究[J].居舍,2019(29):164-178
- [2]潘志伟,张尚,梁唯凡,等.工程项目快速竣工技术与方法的应用障碍与对策研究[J].工程经济,2019,29(9):34-37.
- [3]孙天一.成本核算在建筑施工企业工程项目管理中重要性探究[J].科技经济导刊,2019,27(26):191-192.
- [4]周刚.探讨房屋建筑工程项目现场管理与控制的有效措施[J].建材与装饰,2019(27):185-186.