

论项目管理理念在建筑工程管理中的运用

杨 康

第七师胡杨河市住房和城乡建设发展服务中心 新疆 胡杨河 834034

【摘要】：随着城镇化进程的不断深入，建设项目日趋复杂化，传统的经验管理方法已经很难同时兼顾质量、造价、工期和安全等多个目标。项目管理思想基于系统理论，强调过程控制、资源集成和风险预先控制，为项目管理提供了一个可复制的标准框架。在施工全过程中嵌入范围、进度、成本、质量、风险等知识模块，可以突破设计、采购、施工和运维各个阶段之间的信息屏障，达到全生命周期的协同，提高工程的综合性能。

【关键词】：项目管理；理念；建筑工程；管理；运用

DOI:10.12417/3083-5526.25.04.012

建设项目具有一次性、多专业交叉和资源集聚性强等特点，任何一个环节的疏忽都有可能整体风险的扩大。项目管理理念将不确定性纳入可控轨道，实现目标分解、责任到人、动态监控，不断改进，由事后纠偏转变为事前预防。它的核心价值是通过制度化的经验沉淀，通过标准化的过程减少人的错误，通过信息技术提升决策的效率，最终达到创造价值 and 利益共享的目的，为产业的转型升级提供坚实的路径。

1 项目管理理念在建筑工程管理中的运用挑战

1.1 法规适配不足制度衔接断层

建设项目管理理念落地面临的核心问题是与现有法律体系不匹配，存在明显的制度衔接断层。建设工程领域的法规体系具有强制性和刚性约束的特点，涉及到质量安全、环保、工程验收等多个维度，而项目管理理念则强调动态调适和适应性，部分管理方式与法规的具体要求存在差异。现有工程管理制度大多侧重于内部流程的梳理，没有把法律条文深植于整个管理过程之中，造成合规与效率失衡的困境^[1]。与此同时，法规政策更新迭代速度跟不上项目管理体系的优化，一些原有管理制度已经落后于新出台的行业标准，使得制度适配更加困难，使项目管理理念很难在合规框架下充分发挥。

1.2 专业素养欠缺执行能力短板

项目管理理念的有效落实有赖于高质量的管理团队，但目前建设工程领域流程管控专员缺乏专业素养是一个突出的问题。建设项目管理是一种技术性和管理性的结合，它要求流程管控专员不仅要掌握系统的工程管理理论和工具方法，而且要熟悉建设项目的技术规范。目前，我国工程项目管理人员仍然依靠传统的经验，缺少系统的项目管理训练，缺乏对项目管理过程的控制、风险预测、资源整合等核心能力的认识。

1.3 奖惩机制薄弱执行动力不足

完善的奖惩机制是推进项目管理理念落地的重要保证，但目前建设项目管理中存在的奖惩机制不健全和执行不力等突出问题。现有的奖惩体系大多是以项目成果为导向，注重对核心指标如质量、进度、成本等进行评估，缺乏对过程规范性、

合规性、团队合作等方面的重视，很难对流程管控专员的日常行为进行充分的约束。奖励机制缺乏吸引力，对于严格执行项目管理制度，积极践行合规要求的团队和个人，激励力度不够，表现形式单一，很难形成有效的约束。

1.4 全流程管控松散标准化程度低

项目管理思想强调的是标准化和标准化的过程控制，但目前建设项目管理中存在的流程松散和标准化程度不高的问题制约着这一理念的落地。建设工程项目规模大，工期长，参与方多，多个环节复杂，目前的管理过程还没有统一的标准和规范，各参与方和各个环节的管理需求不尽相同，容易发生流程断点、责任推诿、衔接不畅等问题^[2]。部分工程管理流程脱离了法规要求，关键环节没有嵌入质量终身责任制和安全一票否决制等核心制度要求，会造成合规管理的漏洞。

2 项目管理理念在建筑工程管理中的运用策略

2.1 制度体系重构嵌入法规要求

制度重构需要在《建筑法》、《建设工程质量管理条例》、《安全生产法》、《绿色建筑评价标准》等核心法律法规的基础上，在整个工程建设过程中纳入强制性要求，形成合规为本，管理为重的制度框架。在项目策划阶段，编制《项目合规性策划管理办法》，明确项目需遵循的法律条文和技术规范，建立动态更新的法规清单，并要求项目团队在编制过程中开展合规论证，以保证项目从源头上满足法律法规的要求。

在招投标阶段，要完善《招投标合规管理细则》，将法律规定中的公平竞争、资质审核、合同备案等内容细化到具体的管理过程中，明确招投标过程中的操作规范和责任主体^[3]。在施工阶段，编制《施工过程合规管控规程》，将隐蔽工程验收、危大工程专项施工方案审批、施工现场安全防护和环保措施落实等法规要求嵌入日常管理中，细化各工序的合规要点和检查标准。在验收阶段，出台《工程合规性验收管理办法》，明确验收指标、资料归档和竣工备案的相关要求，以保证项目验收符合法律法规的要求。

同时，建立制度和法规联动更新机制，由专人负责对国家

和行业标准的更新动态进行跟踪，每季度进行一次更新，及时修正与规定相抵触或滞后的内容。如针对新出台的绿色建筑法规，对项目管理中的环保控制条款进行优化，增加扬尘控制、噪声治理、建筑废弃物循环利用等方面的具体要求。根据新颁布的安全生产保护标准，对项目管理中的安全控制程序进行修订，强化高风险作业的管理要求。通过系统的重构，将项目管理从独立于法规之外的过程控制转变为一种基于合规的标准化管理模式，保证项目管理理念能够在合法合规的框架下有效地运作，提高管理效率，规避合规风险。

2.2 专项培训赋能提升合规能力

制定分层次分类培训方案，针对不同岗位层次和岗位职责，设计不同的培训内容，保证培训的针对性和有效性。项目负责人作为核心管理人员，注重对项目总体规划、法律协调、风险控制、资源整合等方面进行培训，以提高其在复杂环境中的全局把握和合规决策的能力^[4]。部门主管侧重于专业领域的法律条文、项目管理工具的使用和团队合作等方面的内容，提高其专业管理效率和合规执行能力，一线流程管控专员注重实务操作、合规要求落地、应急处理等方面的培训，提高其在实际工作中的执行力和解决问题的能力。

邀请业内专家和学者对最新政策进行解读，并对这些核心要求和适用场景进行深入剖析，帮助流程管控专员准确把握法规精神，选择建筑行业的典型合规案例、项目管理的成功和失败的案例，组织流程管控专员深入剖析，从中汲取经验教训，找出项目管理中合规管控的关键点和风险点。组织实操演练，使流程管控专员能够模拟项目从策划到实施到验收的整个过程，将项目管理工具应用到仿真场景中，实施合规要求，加强对系统过程的实际应用能力。定期组织交流讨论，鼓励流程管控专员交流实践中遇到的难题、解决办法和经验，促进经验分享和能力提高。

建立培训评估和反馈机制，把培训效果纳入到流程管控专员的绩效考评和晋升考核体系中。培训结束后，将通过理论考核、案例分析和实践考核等方式对培训效果进行考核，对成绩优异者给予表彰和奖励，对不合格的人员进行补考或再培训，确保培训不走走过场。同时，收集流程管控专员对培训内容、形式和师资等方面的反馈，不断完善培训方案，提高培训质量。

另外，应建立一个在线培训平台，将法规知识库、项目管理工具教程、案例库等资源进行整合，使流程管控专员能够随时进行学习，使流程管控专员随时发现不足之处，形成线下集中培训+线上自主学习的常态化培训模式。通过专门的培训赋能，使流程管控专员不仅掌握现代工程管理的思想和方法，而且深刻地理解法律法规的核心要求，具备把这两个方面有机地结合起来的综合能力，为项目管理理念的落地提供可靠的人才保证。

2.3 奖惩机制优化强化执行动力

建立过程评估+结果评估的双评价体系，其中，过程评估的重点是项目管理流程的规范性和合规要求的执行情况，在日常的评价指标中加入制度的执行、法律的遵守、风险管控、团队合作等，每周开展一次小评估，每月一次的综合评价。结果评估重点是项目核心目标的实现，如质量、安全、进度、费用 and 环境保护等，并与工程竣工验收结果相结合，对项目进行综合评价。双重评价体系的建立，能充分反映流程管控专员的工作绩效，避免因重结果轻过程而造成的违规操作。

在奖励机制上，应采取多样化的奖励方式，加强激励效果，在物质奖励方面，对严格执行项目管理制度、符合规定且取得显著成绩的团队和个人，给予绩效奖金和项目分红^[5]。精神奖励方面，设立合规管理先进单位、项目管理标兵、合规执行能手等荣誉称号，在业内和企业中予以通报表彰，并将其列入个人档案，作为晋升、评优的重要依据。在发展奖励方面，对业绩优秀者，可提供出国进修、参与重大项目管理等机会，促进个人事业发展。同时，通过民主推荐+量化评估+公开监督的方式，优化评奖机制，保证奖励的公平公正，对真正优秀的团队和个人给予肯定。

在惩处机制上，明确违规惩处标准，强化威慑作用，对不同类型的违规行为，分别制定分级处罚措施。对轻微违法且没有造成不良影响的，给予通报批评、绩效扣分、限期整改等处罚措施，严重违反规定，造成一定损失或影响较大者，给予停职检查、降级和经济补偿。对严重违反规定，且触及法律红线，引起重大质量安全事故或社会影响恶劣的，依法追究，解除劳动合同，列入行业黑名单，禁止从事建筑工程行业的从业资格。同时，建立处罚结果公示制度，对违规行为和处罚结果进行定期公布，起到反面警示的作用，使所有流程管控专员引以为戒。把奖惩机制和项目管理目标有机地结合起来，保证奖惩措施能有效地引导流程管控专员践行项目管理理念，遵守法律法规，营造出合规有奖，违规必究的良好氛围，促进项目管理理念在实践中生根发芽。

2.4 全流程标准化筑牢合规防线

以建设工程项目的全生命周期为主线，制订各个阶段的标准化程序，达到规划有标准、实施有标准、监督有依据、验收有指标的目的。在项目策划阶段，要形成一套标准化的合规分析报告模板，以及项目管理计划的编制规范，明确法规要求、管理目标、程序节点、责任主体，保证项目策划的科学性和合规性^[6]。在招投标过程中，要建立标准化的招标文件模板、评标准则和合同文本，严格执行招投标相关法律法规，防止串标、资质造假等违规行为，保证招投标工作的公平公正。

在施工阶段，编制标准化的施工组织设计模板、工序作业指导书和安全技术交底规范，在每一道工序中都嵌入质量管

控、安全防护、环保措施等法规要求，对施工工艺、质量标准、检查频率进行明确，保证施工过程合规可控。在验收阶段，制定标准化的验收程序、指标体系和数据归档清单，对验收的主体、程序和标准进行详细的规定，保证验收工作的合规、规范和高效。可通过引进数字化管理平台，实现对工程全过程的实时监控，使过程节点可视化，责任可追踪。

将法规要求和管理制度嵌入数字平台，设定过程节点预警功能，在流程执行超时、偏离规范或存在合规风险的情况下，自动将预警信息发送给相关责任人，提醒他们及时进行整改，建立电子记录系统，对各个过程节点的执行、检查结果和整改情况进行记录，保证各项工作有迹可循。设立专职的流程管控专员，负责对流程的执行状况进行跟踪，定期检查和评价流程

的执行效果，及时发现和纠正过程中的偏差。建立过程实施反馈机制，鼓励流程管控专员将过程中存在的问题和改进意见反馈给流程管控专员，每个季度对过程进行优化和改进，不断提高过程的科学性和可操作性。

3 结语

综上所述，项目管理思想在建设工程领域的深入应用，不仅可以提高单个目标的实现效率，而且可以促进产业治理模式由粗放走向精细、由割裂走向协同、由被动走向主动的根本性转变。展望未来，在绿色低碳、数字化智能化等新约束条件下，这一理念会不断演进，为营造具有韧性、可持续性和以人为本的建成环境注入持久动力。

参考文献：

- [1] 王聪杰.创新思维在建筑工程管理中的应用实践探究[J].居业,2023,(12):200-202.
- [2] 曹建军.建筑工程管理创新模式的应用和发展研究[J].冶金管理,2023,(19):13-15.
- [3] 文平.六西格玛管理方法在建筑工程管理中的应用[J].中国建筑金属结构,2023,22(07):138-140.
- [4] 徐凤阳.装配式建筑工程管理的影响因素与对策[J].城市建设理论研究(电子版),2023,(21):25-27.
- [5] 魏玉文.基于项目管理理念下的建筑工程管理应用实践[J].中国建筑金属结构,2023,22(05):175-177.
- [6] 但诗阁,袁艳斌,冯慈云,白领帅,韩震.BIM技术在建筑工程管理中的应用[J].城市建筑,2023,20(04):162-164+168.