

建筑施工项目经理管理策略与实践研究

——以总承包模式为切入点

马兴

深圳市领弘建设集团有限公司工程部

DOI:10.12238/pe.v2i2.7608

[摘要] 本文旨在研究建筑施工项目中总承包模式下的项目经理管理策略与实践。通过对总承包模式现状的分析,揭示了项目经理在项目管理中的核心角色和面临的挑战,包括沟通与协调问题、风险管理问题、成本与质量控制问题以及创新能力与团队建设问题。针对这些问题,本文提出了相应的管理策略,包括优化沟通机制、完善风险管理体系、平衡成本与质量控制以及提升项目经理的创新能力和团队建设水平。本研究对于提升建筑施工项目总承包模式下的项目管理水平,推动行业发展具有重要的理论和实践意义。

[关键词] 建筑施工项目; 团队建设; 管理策略

中图分类号: TU7 **文献标识码:** A

Research on Management Strategies and Practices for Construction Project Managers

——Starting from the general contracting model

Xing Ma

Engineering Department of Shenzhen Linghong Construction Group Co., Ltd

[Abstract] The purpose of this paper is to study the management strategy and practice of project managers under the general contracting mode of construction projects. Through the analysis of the current situation of the general contracting model, the core roles and challenges of project managers in project management are revealed, including communication and coordination issues, risk management issues, cost and quality control issues, and innovation ability and team building issues. In view of these problems, this paper proposes corresponding management strategies, including optimizing the communication mechanism, improving the risk management system, balancing cost and quality control, and improving the innovation ability and team building level of project managers. This study has important theoretical and practical significance for improving the project management level under the general contracting mode of construction projects and promoting the development of the industry.

[Key words] building construction projects; team building; management strategies

引言

随着建筑施工行业的快速发展,总承包模式作为一种高效的项目组织形式,得到了广泛应用。然而,总承包模式下的项目管理面临着诸多挑战,其中项目经理的管理策略与实践尤为关键。本文旨在深入探讨建筑施工项目中总承包模式下的项目经理管理策略与实践,分析当前存在的问题,并提出相应的解决策略。通过对项目经理在总承包模式中的角色与职责进行深入剖析,以及对优秀项目经理管理实践的案例研究,本文旨在为提升项目管理水平、推动行业发展提供有益的参考和借鉴。

1 建筑施工项目总承包模式现状分析

1.1 总承包模式概述

1.1.1 总承包模式的定义与特点。总承包模式,又称为全面总承包模式,是一种工程项目管理的组织方式。在此模式下,业主选择一个承包单位作为总承包商,由该单位负责工程项目的全部设计、施工、监理等工作,并对项目的质量、进度、成本等全面负责。这种模式的特点在于其一体化管理^[1],使工程项目的设计、施工和监理等环节更加协调统一,有利于提高项目整体效率和降低管理成本。

1.1.2 总承包模式的适用范围与优势。总承包模式适用于规模较大、技术复杂、工期要求紧的工程项目。其优势在于能够充分发挥总承包商的专业能力和资源优势,实现项目设计、施工、监理等环节的深度整合,从而提高项目管理的整体效率和质量。此外,总承包模式还有助于减少业主的管理负担和风险,降低项目的整体成本,使业主能够更加专注于项目的总体目标和战略规划。因此,在需要高效、高质量完成工程项目的情况下,总承包模式往往成为业主的首选。

1.2 总承包模式下项目管理特点

1.2.1 项目管理流程与机制。项目管理流程涵盖了项目从启动到收尾的各个环节,包括项目策划、计划制定、执行控制、收尾评估等,形成了一套完整且闭环的管理过程。而项目管理机制则是确保流程顺畅运行的制度保障,包括决策机制、沟通机制、风险管理机制等,它们共同构成了项目管理的基础框架,确保项目能够按照预定的目标、时间和预算高效完成。

1.2.2 项目经理的角色与职责。项目经理是项目的核心角色,他们负责项目的整体策划、组织、协调与控制。他们不仅要制定详细的项目计划,还要监控项目的进度、成本和质量^[2],确保项目按照预定目标进行。此外,项目经理还需协调各方资源,解决项目中的各种问题,保证项目的顺利进行。他们的职责重大,需要具备出色的组织、协调和沟通能力。

项目管理组织机构框图

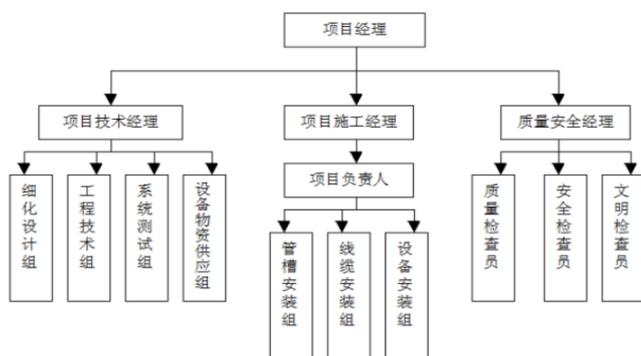


图1 项目管理组织机构框图

1.2.3 项目团队的组织与协作。项目团队是项目执行的主体,其组织结构应根据项目的特点和需求进行合理设计^[3]。团队成员之间需要密切协作,共同推进项目的进展。通过明确团队成员的职责和分工,建立有效的沟通机制和协作平台,可以确保团队成员能够充分发挥各自的专业能力,形成合力,共同应对项目中的挑战和问题,从而保障项目的成功实施。

2 总承包模式下项目经理管理问题分析

2.1 沟通与协调问题

2.1.1 沟通与协调的重要性。在项目管理中,沟通与协调是确保信息顺畅流动、各方协作高效的关键。它们对于促进团队合作、解决冲突、优化资源配置以及提升项目整体绩效具有不可替代的作用。

2.1.2 现有沟通机制的问题与不足。目前,一些项目在沟通机制上存在着信息传递不畅、反馈不及时、沟通渠道单一等问题,导致项目团队内部及与业主、供应商等外部利益相关者之间的沟通效率低下,影响了项目的顺利进行。

2.1.3 沟通障碍对项目的影响。沟通障碍会导致项目信息失真、决策失误、团队协作受阻,甚至可能引发项目风险。这不仅会增加项目管理的难度和成本,还可能影响项目的质量、进度和效益,最终对项目的成功实施造成严重威胁。

2.2 风险管理问题

2.2.1 项目风险的识别与评估。项目风险的识别与评估是项目管理中不可或缺的一环。通过深入分析项目内外部环境、技术条件、市场变化等因素,识别出可能对项目产生不利影响的潜在风险。进而,利用风险评估工具和方法,对识别出的风险进行定性和定量分析,评估其发生的可能性和影响程度,为制定风险应对策略提供决策依据。

2.2.2 风险应对策略与措施。针对识别出的项目风险,需要制定相应的应对策略与措施。这些策略包括风险规避、风险转移、风险减轻和风险接受等,旨在降低风险发生的概率或减轻其潜在影响。同时,还需制定具体的风险应对措施,如建立应急预案、加强风险监控和预警等,以确保项目在面临风险时能够迅速响应并有效应对^[4]。

2.2.3 风险管理体的完善。完善风险管理体系是提升项目风险管理水平的关键。这包括建立健全风险管理组织结构,明确风险管理职责和权限;制定完善的风险管理制度和流程,确保风险管理工作的规范化和系统化;加强风险管理文化建设,提高项目团队的风险意识和应对能力;以及持续改进风险管理方法和工具,提升风险管理的效率和准确性。通过不断完善风险管理体系,可以有效提升项目的稳定性和成功率。

2.3 成本与质量控制问题

2.3.1 成本控制的难点与挑战。成本控制在建筑施工项目中是一大难点,主要源于项目信息的缺乏和准确性不足,导致材料和人力成本估算困难。同时,预算限制和时间压力常使成本估算过于乐观,而成本控制工具和技术的不足也增加了挑战。此外,施工过程中的工程变更、人员技能和经验的不足等因素,都可能对成本控制造成不利影响。

2.3.2 质量控制的标准与要求。质量控制是建筑施工项目的核心要求,其标准通常依据工程合同或任务书来制定。这包括对施工材料、工艺、设备以及最终工程成果的严格把关。施工过程中,需要遵循既定的技术标准,确保每一个环节都达到质量要求,最终实现整体项目的优质完成。

2.3.3 成本与质量的平衡与优化。在建筑施工项目中,成本与质量往往是一对需要平衡的矛盾。过高的质量要求可能导致成本上升,而成本控制过严又可能影响质量。因此,优化策略在于找到二者的最佳平衡点。通过精细化管理、技术创新和团队协作,可以在保证质量的前提下,实现成本的有效控制,提升项目的整体效益。

2.4 创新能力与团队建设问题

2.4.1 项目经理的创新能力要求。项目经理需具备创新思维 and 创新能力,能够灵活应对项目管理中的新问题和新的挑战,提出并实施创新性的解决方案,推动项目的持续改进和升级。

2.4.2 团队建设的现状与挑战。当前团队建设虽有一定成效,但仍面临诸多挑战,如团队成员间沟通不畅、协作不足、技能单一等问题,影响了团队的整体效能和创新能力。

2.4.3 创新驱动与团队发展的关系。创新驱动是团队发展的核心动力,通过不断引入新技术、新方法,激发团队成员的创新潜能,促进团队知识共享和协作能力的提升,进而实现团队的持续发展和竞争优势。

3 总承包模式下项目经理管理策略

3.1 沟通与协调策略

3.1.1 强化沟通意识与技巧。强化沟通意识与技巧对于项目经理至关重要。项目经理需充分认识到沟通在项目成功中的关键作用,积极提升个人的沟通技巧,包括清晰表达、有效倾听、及时反馈等,以确保信息的准确传递和理解,减少误解和冲突,提升团队协作效率。

3.1.2 优化沟通机制与流程。优化沟通机制与流程有助于提升项目管理的整体效率。通过明确沟通渠道和方式,建立定期沟通会议制度,制定标准化的沟通模板和流程,可以确保信息的及时传递和有效处理,减少沟通障碍,提高沟通效果,进而推动项目的顺利进行。

3.1.3 促进跨部门、跨团队的协作。跨部门、跨团队的协作是项目管理中的重要环节。项目经理应积极搭建协作平台,促进不同部门和团队之间的信息共享和资源整合,打破部门壁垒和团队隔阂。通过建立共同的目标和愿景,加强团队间的信任与合作,形成合力,共同应对项目中的挑战和问题,推动项目的成功实施。

3.2 风险管理策略

3.2.1 完善风险识别与评估体系。完善风险识别与评估体系是提升项目管理水平的关键。通过深入分析项目内外部环境、技术条件、市场变化等因素,构建全面的风险识别框架,运用科学的评估方法和工具,对项目风险进行精准定位和量化分析。这有助于项目经理更加清晰地了解项目面临的风险类型和程度,为制定有效的风险应对策略提供有力支撑。

3.2.2 制定风险应对策略与预案。项目经理需结合项目的实际情况和资源状况,综合运用风险规避、风险转移、风险减轻等多种策略,制定相应的应对措施。同时,建立风险应急预案,明确风险发生时的处理流程 and 责任人,确保项目团队在面对风险时能够迅速响应、有效应对。

3.2.3 提升项目经理的风险应对能力。项目经理需要具备敏锐的风险意识和前瞻性的风险分析能力,能够准确判断风险的

发展趋势和潜在影响。同时,项目经理还需掌握有效的风险应对技巧和工具,能够迅速制定风险应对策略并付诸实施。通过不断学习和实践,项目经理可以不断提升自己的风险应对能力,为项目的成功实施提供有力保障。

3.3 成本与质量控制策略

3.3.1 精细化成本管理与控制。精细化成本管理与控制旨在通过细化成本核算、优化资源配置、加强过程监控等手段,实现项目成本的精确控制。这要求项目经理具备高度的成本意识和精细化的管理能力,能够准确核算各项成本,制定合理的成本控制目标,并采取有效措施确保成本的合理支出,从而提高项目的经济效益。

3.3.2 严格执行质量标准与要求。严格执行质量标准与要求是保证项目质量的关键。项目经理应确保项目团队充分了解并遵循相关的质量标准和技术规范,从材料采购、施工过程到最终验收,每一个环节都应严格把控,确保项目的质量符合合同要求和相关法规。通过持续的质量监控和改进,不断提升项目的质量水平。

3.3.3 寻求成本与质量的最佳平衡点。在项目管理中,成本与质量往往存在一定的矛盾。项目经理需要综合考虑项目的实际情况和需求,寻求成本与质量的最佳平衡点。这要求项目经理在保证质量的前提下,通过优化设计方案、改进施工工艺、提高管理效率等手段,降低项目成本;同时,在成本控制的过程中,也不应牺牲项目的质量。通过科学的决策和有效的管理,实现项目成本与质量的双赢。

4 结论

本文研究了建筑施工项目总承包模式下项目经理的管理策略与实践,通过强化沟通协作、完善风险管理、平衡成本与质量等举措,提升了项目管理效率与项目质量。研究成果对于优化项目管理、推动行业发展具有积极意义。未来,项目经理应持续创新,加强团队建设,以应对市场挑战,促进项目成功实施。

[参考文献]

[1] 皇甫婧琪. EPC总承包模式下的项目分包招标管理问题探究[J]. 四川建材, 2023, 49(04): 229-230+240.

[2] 吴永平. EPC总承包模式下的项目分包招标管理策略[J]. 四川建材, 2021, 47(05): 205+217.

[3] 敖小红, 阮珍美. 城市园林工程项目管理策略分析[J]. 现代园艺, 2022, 45(22): 173-174.

[4] 程博. 建筑施工企业战略成本管理策略[J]. 工程建设与设计, 2020, (04): 236-237.

作者简介:

马兴(1975—),男,汉族,河南开封人,本科,国家一级注册建造师,研究方向: 建筑施工,工程管理,施工技术。