

论工程项目前期管理中存在的问题与改进措施

李潇

(成都市沱江流域投资发展集团有限公司 四川成都 610000)

摘要: 工程项目前期管理通常是指项目从调查评估到具备开工条件之前的全部策划、组织、实施和管理工作,是工程项目全流程管理过程中不可或缺的重要环节。我国改革开放以来,市场经济持续进步,城镇化水平不断提高,工程项目的数量和规模显著增加。随着依法治国方针的深入推进,法律法规不断健全完善,对工程项目的效率和质量的标准也在加强,从而对工程项目前期管理工作提出了较高要求。前期管理工作开展的好,能够很大程度上影响项目的实施效果。本文重点讨论当前工程项目前期管理工作中普遍存在的问题,并提出了改进措施和建议,具有一定的指导借鉴意义。

关键词: 工程项目; 前期管理; 存在问题; 改进措施

1. 当前工程项目前期管理中存在的问题

1.1 统筹策划能力不足

不少项目业主在对项目开展策划筹备工作时,较多关注于作业规范和流程,比如程序是不是走到位了,是不是履行了相应的要件审查,但相对较少的关注项目本身实际和内容,导致项目策划内容不全、不细、不实,估算不准确,导致项目实施后产生一系列问题,直接影响了施工质量、工期、资金管控等,在后期投入大量的时间和资金补救,造成资源和时间上的极大浪费和耽误。

1.2 代建专业化管理程度不高

较多的工程项目中使用了代建管理模式。通过政府或项目业主发文授权代建、人员委派、财政经费拨款的方式实现建设项目的开展,即项目业主委派指定了代理业主负责项目的实施。由于代建模式不具备充分的市场竞争性,无法轻易实现资源的优化配置,且项目代建机构大部分是建设管理机构、国有企业或事业单位,这部分单位往往人员编制不足、专业程度不够高,管理的综合性与系统性能力不够强。因此,项目工程质量不合格、工期延长等情况常常发生。

1.3 设计工作未能结合实际

设计作为一个项目的核心,大致可分为方案设计、可研设计、初步设计、施工图设计和后期服务。在设计过程中经常会出现前面的方案设计周期较长、施工图设计周期较短,导致设计深度浅,缺、漏项多;同时,各专业的设计人员往往只围绕设计方案来完善施工图,又局限各自的专业,未能有效将其契合成一个整体,一些特殊功能或设备还会提出由专业厂家进行设计,这样便会在后期实施过程中出现原设计各专业间存在矛盾,或是后期设计内容与原设计有冲突的情况,使得管理和投资不断增加。

1.4 前期预算编制不合理

工程项目涉及大量建筑产品。建筑产品由成百上千的材料组成,一些基本和常用的材料价格可以参照定额或当地造价信息,但仍有部分材料没有统一标准,尤其是装饰性的材料,更是花样百出,预算编制单位不一定会花费大量精力去进行市场调研,再加上设计图纸可能存在一些缺陷,导致项目实际实施过程中,经常会出现缺、漏项或者是清单描述不详细等情况,使得投资不断增加。

2. 关于加强工程项目前期管理工作的建议和措施

2.1 建立策划评估机制

在项目立项前一定要策划评估先行。业主应当严格按照有关法律、法规和行业规范、标准,坚持“无策划不规划,无规划不设计,无设计不实施”的原则进行。在项目早期就对项目进行系统、周密、科学的预测并制订科学可行的策划方案。策划方案应包括但不限于项目背景和基本情况、必要性分析、投资估算和投融资模式、选址及征地拆迁的可操作性、主要技术方案、施工方案的综合性与平稳性、难点研究及处置方案、重要节点计划及招投标安排等部分展开充分研究和评估论证。业主应在行业主管部门的指导下,邀请专家学者或第三方咨询单位共同对项目进行联合评审,确定策划方案。同时,政府部门和业主可考虑优化审批权限,并联运用技术审查和行政审批,提高项目前期的推进速度。

2.2 加强设计及变更管理

针对一些需设备厂家或其他单位配合完成的部分,业主应尽早确定工艺路线和核心设备选型清单,以便设计单位尽量完善图纸的各个部分,减少后期返工情况的发生。同时,在项目实施过程中要加强设计单位各专业间的衔接和配合,特别是某专业进行了修改后,必须要和其他相关专业核对,各阶段图纸完成后,还应组织相关专家对图纸进行论证,对方案的可行性、合理性、经济性等方面提出意见。在与设计单位的合同中,应与其约定因设计单位原因导致增加投资的,由设计单位承担相应责任,促使设计单位提高设计质量。在后期服务方面,设计单位应在技术交底与图纸会审时作出详细说明,使各参建单位领会和掌握设计意图。若存在难点、争议,应组织专题会进行讨论,在施工到难点时应多到现场进行技术指导,在施工过程中发现的图纸中的问题和出现的变更,设计单位应严格审核把关其必要性和合理性,及时、正确的给出建议。

2.3 强化预算编制工作实施

建设单位对预算编制精度要求比较高时,可以聘请两家以上的编制单位:一种方式是由一家单位进行编制,另一家单位进行复核,减少出错概率;另一种方式是由两家以上的单位同时进行预算编制,将各方编制内容进行比对,这样不但可以减少漏项的可能,还能从几方偏差较大的部分选择较优的方案,避免不必要的资金浪费。另外,预算编制单位在编制过程中若发现图纸中存

在问题或疑问的,应多同建设单位和设计单位进行沟通,充分领会建设、设计单位的意图,及时准确的掌握市场行情,提出经济性、合理性的建议。施工过程中若发生重大变更的,还应提供专业的分析报告参考。争取做到在预算范围内达到预期效果,取得最大的经济效益。

2.4 增强前期工作的项目管理能力

项目业主需要在项目前期就制定详细的实施计划表,同时将策划、立项、招标、初步审查、施工许可等作为主要节点,根据审批的主线、支线、技术审查的主线同时进行有关的设计审批,并同时开展征地拆迁,给排水、强弱电等工程的协调工作。建设单位应落实清晰的分工,高效规范的运行步骤,并组建专业的管理团队。

2.5 实行项目档案及信息公开机制

工程项目的诚信体系建设在项目合理化中是一项非常关键的手段,在项目建设过程中,应对项目信息进行公开化透明化管理,增加组织强度,创建更优秀的信用环境。同时,依据诚信管理与信用评估奖惩机制,凭借当地的门户网站、广播、电视、报刊等媒介,满足工程项目建立的第三方信用评价和管理方式,达到信息公开化、标准化和制度化。并且,强化各级监督管理部门对于资料信息的公开监管情况,对投资建设过程中故弄玄虚、私自挪用、盗用项目建设资金的现象应严格追究相关责任人的责任。

2.6 重视项目后评价工作

为加强工程项目的管理水平和质量,应在项目竣工验收并投入运用一至两年后开展项目后评价工作。运用规范、科学、系统的评价方法和指标,对项目建设投运后所达到的实际效果与项目

可行性研究报告、相关调查报告、初步设计和概算评审及其审批文件等相关资料进行对比分析,找出差距及原因,总结经验,以强化投资项目的后期监管,形成项目良性决策机制。

结束语:

在我国经济与社会的持续进步背景下,工程项目对国家和地方的经济发展做出了很大贡献。而工程项目前期管理是项目能否成功发挥效益的重要前提和关键影响之一。因此,项目业主应充分重视前期管理工作,不断在项目全流程管理中总结经验和教训,发现实际遇到的和潜在的问题,找出解决方法,引导工程项目前期管理工作的持续规范和进步。

参考文献:

- [1]张丽. 分析工程建设项目前期阶段的投资控制[J]. 建材与装饰,2020(2):123-124.
 - [2]陈晓改. 论述政府投资城镇建设项目前期工作[J]. 中国科技投资,2020(10):33-34.
 - [3]潘洪广. 建设项目前期咨询阶段投资控制要点分析[J]. 商品与质量,2020(20):283.
 - [4]薄卫彪. 浅析建设工程项目管理的工作总体策划[J]. 建设监理,2020(8):35-37.
 - [5]郑乘华. 政府性投资项目前期管理策略思考[J]. 装饰装修天地,2020(10):231.
 - [6]崔志光. 国际工程项目前期管理[J]. 环球市场,2018(6):320.
- 作者简介:李潇(1987-),女,四川乐山,经济师,硕士研究生。