尾工项目高效收尾管理策略探析

杨林林

中国水利水电第七工程局有限公司

DOI: 10.12238/jpm.v6i7.8177

[摘要] 本文聚焦尾工项目收尾管理领域，针对尾工项目存在的进度拖延、质量隐患、成本超支等问题，深入分析当前管理现状与困境。通过研究探讨组织协调、质量把控、成本管控、资料归档等方面的高效管理策略，并结合实际工程案例，验证策略的可行性与有效性。研究表明，合理运用高效收尾管理策略能够显著提升尾工项目收尾效率，保障项目顺利交付，为工程建设领域尾工项目管理提供理论与实践参考。

[关键词] 尾工项目；高效收尾；管理策略；项目管理；工程建设

Analysis of efficient closing management strategy for tail end projects

Yang Linlin

China Water Resources and Hydropower Engineering Bureau Co., LTD.

[Abstract] This article focuses on the management of tail-end projects, addressing issues such as project delays, quality risks, and cost overruns. It provides an in-depth analysis of the current management status and challenges. By examining effective strategies for organizational coordination, quality control, cost management, and document archiving, and through practical engineering case studies, the article demonstrates the feasibility and effectiveness of these strategies. The study shows that the reasonable application of efficient tail-end management strategies can significantly enhance the efficiency of tail-end project closure, ensure smooth project delivery, and provide theoretical and practical references for managing tail-end projects in the construction industry.

[Key words] tail end project; efficient closure; management strategy; project management; engineering construction

引言

在工程建设领域，尾工项目收尾管理是项目全生命周期的关键环节，其管理成效直接影响项目的最终交付质量、经济效益及社会效益。尾工项目通常是指主体工程已基本完工，但仍存在部分剩余工程、缺陷整改或验收准备等工作的项目。然而，在实际项目管理中，尾工项目往往容易被忽视，存在管理混乱、进度滞后、资源调配不合理等问题。这些问题不仅导致项目成本增加、交付延期，还可能引发合同纠纷、质量安全隐患等一系列不良后果。因此，深入研究尾工项目高效收尾管理策略，对于提升工程建设项目整体管理水平，确保项目顺利竣工交付具有重要的现实意义。本文旨在系统分析尾工项目收尾管理现状，提出针对性的高效管理策略，并通过案例验证其实际应用价值。

一、尾工项目收尾管理现状与问题

(一) 管理重视程度不足

在工程建设过程中，项目团队往往将主要精力集中在主体工程阶段，对尾工项目的重要性认识不足。随着主体工程接近完工，部分管理人员和施工人员出现松懈情绪，认为尾工项目工作量小、难度低，无需投入过多资源和精力。这种错误认知导致尾工项目缺乏科学的规划和有效的组织管理，工作安排随意性大，容易造成工作重复、遗漏或衔接不畅等问题。例如，某市政道路建设项目，主体路面铺设完成后，施工单位对人行道铺装、路灯安装等尾工项目重视不够，导致这些工作进度缓慢，影响了整个项目的竣工验收和交付使用。

(二) 组织协调困难

尾工项目涉及多个专业和单位，如施工单位、设计单位、

监理单位、建设单位等，各单位之间的职责和利益诉求不同，组织协调难度较大。在收尾阶段，由于工程接近尾声，部分单位人员可能已被调配到其他项目，导致沟通协调不及时、不到位。同时，一些尾工项目工作界面划分不清晰，存在责任推诿现象，例如在设备安装与调试的尾工环节，安装单位和调试单位对于设备试运行中出现的问题相互推卸责任，严重影响了项目收尾进度。

(三) 质量管控存在漏洞

尾工项目虽然工程量相对较小，但涉及的工作内容繁杂，容易出现质量问题。在实际操作中，由于施工人员的重视程度不足、施工工艺不规范以及质量检验不到位等原因，导致尾工项目存在质量隐患。例如，在房屋建筑项目的装修尾工阶段，墙面涂料涂刷不均匀、地砖铺贴不平整等质量问题时有发生，若不及时整改，将影响项目的整体质量和使用功能。此外，一些隐蔽工程的尾工部分，如管线连接、防水处理等，若质量管控不到位，后期可能会引发严重的质量事故，造成较大的经济损失。

(四) 成本控制难度大

尾工项目的成本控制是管理中的难点。一方面，由于前期项目管理中可能存在成本核算不准确、资源浪费等问题，导致尾工阶段资金紧张；另一方面，尾工项目的工作内容往往具有不确定性，可能会出现设计变更、工程量增加等情况，进一步加大了成本控制的难度。例如，某水利工程尾工阶段，因对河道清淤工程量预估不足，实际施工中清淤量大幅增加，导致项目成本超出预算，给项目带来了较大的经济压力。

(五) 资料归档不规范

工程资料是项目建设全过程的真实记录，对于项目的验收、维护和管理具有重要意义。在尾工项目收尾阶段，资料归档工作容易被忽视，存在资料缺失、填写不规范、整理不及时等问题。部分施工单位在主体工程建设过程中，未及时收集和整理相关资料，到了尾工阶段，由于时间紧迫，资料归档工作敷衍了事，导致资料不完整、不准确，影响了项目的竣工验收和后期档案管理。

二、尾工项目高效收尾管理策略

(一) 强化组织管理与协调

1. 建立专门的尾工项目管理团队

在项目主体工程接近完工时，应及时组建专门的尾工项目管理团队，明确团队成员的职责和分工。管理团队应包括项目经理、技术负责人、施工员、质量员、安全员等，确保对尾工项目的各个环节进行全面管理。同时，加强团队成员的培训和教育，提高其对尾工项目重要性的认识，增强工作责任心和积极性。

2. 完善协调沟通机制

建立多方参与的协调沟通机制，定期组织召开尾工项目协调会议，及时解决项目中出现的问题。加强施工单位、设计单位、监理单位和建设单位之间的沟通与协作，明确各方在尾工项目中的职责和工作界面，避免责任推诿。利用信息化管理平台，实现信息的实时共享和快速传递，提高沟通效率。例如，通过项目管理软件，各单位可以及时上传和查看工程进度、质量问题等信息，方便及时协调处理。

(二) 严格质量管控

1. 制定详细的质量验收标准和计划

在尾工项目开始前，应根据项目特点和相关规范要求，制定详细的质量验收标准和计划。明确每个分项工程的质量验收指标、验收方法和验收时间节点，确保质量验收工作有章可循。同时，加强对施工人员的技术交底，使其熟悉质量验收标准和施工工艺要求，严格按照规范进行施工。

2. 加强质量监督与检查

建立健全质量监督检查制度，加大对尾工项目的质量检查力度。定期对施工现场进行巡查和抽检，及时发现和纠正质量问题。对于隐蔽工程和关键部位，要进行重点检查和验收，确保工程质量符合要求。对发现的质量问题，要及时下达整改通知，明确整改责任人、整改措施和整改期限，并跟踪复查，直至问题彻底解决。

(三) 有效成本管控

1. 做好成本预算与核算

在尾工项目开始前，对剩余工程进行详细的成本预算，结合前期项目成本执行情况，合理确定尾工项目成本控制目标。加强成本核算工作，及时统计和分析各项成本费用，准确掌握成本动态。定期将实际成本与预算成本进行对比，找出成本偏差原因，采取针对性的措施进行调整和控制。

2. 严格控制设计变更和工程签证

加强对设计变更和工程签证的管理，严格按照规定的程序进行审批。对于非必要的设计变更和工程签证，要坚决予以杜绝；对于确需变更的情况，要进行充分的技术经济分析，评估变更对成本的影响，确保变更后的成本在可控范围内。同时，建立设计变更和工程签证台账，对变更内容、变更原因、变更费用等进行详细记录，便于成本核算和管理。

(四) 规范资料归档

1. 明确资料归档要求

制定详细的工程资料归档目录和要求，明确各阶段、各专业资料的收集范围、整理标准和归档时间。加强对资料管理人员的培训，使其熟悉资料归档流程和规范，确保资料归档工作的准确性和完整性。

2. 加强资料收集与整理

在尾工项目实施过程中，及时收集和整理各类工程资料，包括施工图纸、设计变更文件、工程签证、材料检验报告、隐蔽工程验收记录等。对收集到的资料进行分类整理，按照归档要求进行装订和编号，确保资料的系统性和规范性。同时，建立资料备份制度，防止资料丢失或损坏。

(五) 加强风险管理

1. 识别与评估风险

对尾工项目可能面临的风险进行全面识别和评估，包括质量风险、进度风险、成本风险、安全风险等。通过专家调查法、风险矩阵法等方法，确定风险的等级和影响程度，为风险应对提供依据。例如，在尾工项目中，由于施工人员减少、工作任务分散，容易出现安全管理漏洞，因此安全风险是需要重点关注的风险之一。

2. 制定风险应对措施

针对不同类型的风险，制定相应的应对措施。对于质量风险，加强质量管控和检验；对于进度风险，优化施工计划，合理调配资源；对于成本风险，严格成本控制，避免不必要的开支；对于安全风险，加强安全教育和安全检查，确保施工安全。同时，建立风险预警机制，及时发现和处理潜在风险，降低风险损失。

三、案例分析

(一) 案例背景

某大型地铁建设项目，全长约 2.3km，共三站两区间，主体工程已基本完工，进入尾工阶段。尾工项目包括出入口土建及装修施工、机电设备调试等。由于前期施工过程中存在一些管理问题，导致尾工阶段面临进度滞后、质量问题较多、成本超支等困境，项目交付日期面临严重挑战。

(二) 高效收尾管理策略实施过程

1. 组织管理与协调

组建了由建设单位项目负责人牵头，施工单位、监理单位、设计单位相关人员参与的尾工项目管理团队，明确了各成员的职责和分工。建立了每周一次的协调会议制度，及时解决施工过程中出现的问题。利用项目管理软件实现信息共享，提高了沟通效率。

2. 质量管控

制定了详细的质量验收标准和计划，对每个分项工程进行严格的质量检查和验收。加强了对施工人员的技术交底，定期对施工现场进行质量巡查，对发现的质量问题及时下达整改通知并跟踪复查。

3. 成本管控

对尾工项目进行了重新预算，确定了成本控制目标。严格

控制设计变更和工程签证，对每一项变更都进行了技术经济分析。加强了成本核算和分析，定期将实际成本与预算成本进行对比，及时调整成本控制措施。

4. 资料归档

明确了资料归档要求，安排专人负责资料的收集和整理工作。建立了资料归档台账，对各类工程资料进行分类整理和编号，确保资料的完整性和规范性。

(三) 实施效果

通过实施高效收尾管理策略，该地铁项目收尾工作取得了显著成效。在进度方面，项目按时完成了全部尾工作，顺利实现交付；在质量方面，通过严格的质量管控，消除了大部分质量问题，项目整体质量达到了设计要求；在成本方面，有效控制了成本支出，未出现进一步超支情况；在资料归档方面，工程资料完整、规范，为项目竣工验收和后期管理提供了有力保障。

四、结论与展望

(一) 研究结论

本文通过对尾工项目收尾管理现状的分析，提出了一系列高效收尾管理策略，并通过实际案例验证了这些策略的可行性和有效性。研究表明，强化组织管理与协调、严格质量管控、有效成本管控、规范资料归档以及加强风险管理等策略，能够有效解决尾工项目中存在的问题，提高尾工项目收尾效率和管理水平，确保项目顺利交付。

(二) 研究展望

尽管本文提出的尾工项目高效收尾管理策略在实际应用中取得了良好效果，但随着工程建设行业的不断发展和技术的不断进步，尾工项目管理面临着新的挑战 and 机遇。未来的研究可以进一步探索如何将新技术，如物联网、大数据、人工智能等应用于尾工项目管理中，实现管理的智能化和信息化；同时，针对不同类型的工程建设项目，深入研究其尾工项目的特点和管理需求，制定更加个性化、针对性的管理策略，为工程建设项目的顺利实施提供更有力的保障。

[参考文献]

- [1]成虎。工程项目管理 [M].中国建筑工业出版社, 2018.
- [2]丁士昭。建设工程项目管理 [M].中国建筑工业出版社, 2019.
- [3]尹贻林。工程造价管理基础理论与相关法规 [M].中国计划出版社, 2013.
- [4]张连营。工程项目施工组织与管理 [M].中国建筑工业出版社, 2015.
- [5]乐云, 李永奎。建设工程合同管理 [M].中国建筑工业出版社, 2017.