

大型公建项目施工管理中精细化管理的应用

张丽梅

中国十七冶集团有限公司

[摘要]精细化管理就是将项目中的细节作为关注对象,进行更加全面且细致的管理。在项目施工过程中,每一个管理人员都要积极参与到实际管理工作中,对施工的各个环节进行更加深入和科学的管理。同时,通过精细化管理还能将工程中隐藏的问题与不足及时挖掘出来,并积极采取针对性的措施予以解决,切实有效地提高项目施工的整体质量和综合效率,进而取得理想化的经济效益和社会效益。

[关键词]大型公建项目; 施工管理; 精细化管理; 应用

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.09.2379

引言

精细化管理作为一种先进的管理方法,在大型公建项目方面有利于完善施工管理关系。在房建过程中,实行精细化管理有利于对房建过程实现全面监督,以便更好控制施工进度与施工质量,进一步保证工程的安全性。就精细化管理而言,精细化管理是根据条文规范,通过书面化、规范化的程序和手段,使得管理对象能够得以精细、准确地管理。精细化管理不同于从前沿用的管理方式,而是通过管理创新实现管理效能的提升。在管理标准方面,精细化管理提出了更加具体化的管理考核标准。在管理标准具象化的条件下,管理模式可以得到进一步的改变,不再依靠从前的管理经验,可以采用更加科学具体的考核方式评价各个管理过程。在这个过程中,抽象的管理过程可以得以具象化,从而通过和标准数据的对比发现管理过程中的问题,适时纠正管理中不够恰当的管理行为。

1 精细化管理概念

相较于传统粗放式管理模式,精细化管理模式的作用更强大、价值更丰富,是一种现代化建筑行业持续发展所必须应用的优秀管理模式。在实际应用过程中,管理人员要严格按照以下原则开展精细化管理工作。一是管理工作要有较高的科学性。积极采用精细化管理理念,在科学化、合理化及现代化思想的指导下,使每一个管理细节都能更好地适应整个建设项目的发展。二是管理工作必须具备较高的规范性。在精细化管理工作过程中,所应用的相关管理指标、管理制度及管理手段等都必须有较高的规范性,这样才能使整个建设项目能在规范的管理中高效地实现所有的发展目标。三是管理工作要呈现一定的个性。在精细化管理工作中,每一项工作都是不同的,多多少少都存在一定的差异性,因而管理理念和管理方式也要具有针对性,以便更好地适应每一项管理内容。

2 精细化管理在大型公建项目管理中的重要作用

精细化管理是对整体战略目标进行细化,并将其应用在实际的管理工作中。其主要是逐一实现被细化而来的目标,从而更好地推动企业整体战略目标的完成,不断推进企业实现经济效益最大化。精细化管理还有另一个含义:抓重点。在整体战略目标被细化之后,就可以更好地找出实现企业战略目标的主要核心和自身的问题,从而得以对这些重点问题

计划出带有针对性的管理控制方法,不断促进整体战略目标的实现。在大型公建项目中实行精细化管理,既可以保障自身工程质量以及工程能够按时完成,还可以大幅度的增强自身管理水平,进而有效减少自身管理成本。此外,借助精细化管理理念,管理人员在组织开展各项工作期间,可以掌握到更为真实的信息数据,了解不同施工环节所需要的设备、材料等,并在结合工程实际建设现状的基础上,有效对资源进行分配和调整,以便资源不会出现浪费的情况人,促进资源利用率的提高。从大型公建项目的角度思考,将精细化管理应用在大型公建项目管理中,无论是工程建设的安全性还是工程施工的可靠性,都能得到提升。因而,为保证大型公建项目管理水平整体提升,让施工项目能顺利实施,应该强化对这一理念的应用,合理地制定管理计划,并借助信息技术方式对施工人员的流动性密切监测,确保施工人员不会进入到施工现场的危险区域,为施工人员的生命安全提供保障。

3 基本特征

专业化、系统化、数字化、信息化是技术精细化管理的四大基本特征。只有做到这4点,技术精细化管理才能落实到位。例如,在项目施工进度管理方面,采用技术精细化管理,重点关注以下几个方面:编制网络进度计划,确定一个或几个关键工序,每个工序确定几个专业施工队,重点关注关键工序施工队的资质和实力、主要节点的完成率、月完成工程量与总工程量的对比,工序交接时间的准时性是指施工过程中安全隐患的数量及其对进度的影响,施工过程中监理通知和质量整改的数量及其对进度的影响。这种注重细节、注重量化的施工进度管理,既能保证项目进度的顺利实现,又能找出影响进度的因素,便于下一阶段的总结。

4 精细化管理模式的有效应用

4.1 制定科学合理的管理制度

在大型公建项目施工过程中,必须积极采用精细化管理模式来确保每一项工作都能顺利进行,每一个细节都能发挥出应有的作用和效果,使整个大型公建项目的质量和效果最优。首先,建立一套科学合理的管理体系,每一项管理内容都要精细到施工环节的方方面面,以便更好地为后续管理工作提供保障。项目管理部门需要运用科学化的管理理念,重点关注施工过程的控制工作,而核心管理的方式就是要精细

化。建立科学完善的质量保证体系，并组建一个高素质的质检小组，根据质量保证制度的内容对后续施工环节中的各项目细节进行全面的勘查和检测，每一个细节都不能放过，确保每一个环节的施工质量都能得到保证；同时辅以工作岗位责任制度，将责任明确到个人，如果哪一个施工环节出现了问题，相应的负责人将被追责。其次，明确管理目标，组建一支高素质、强劲有力的管理团队，这样可以最大程度上保障施工项目管理目标的充分实现。管理团队的人员需要根据专业能力来匹配相应的管理内容，比如设计环节就有专门的设计管理人员，施工环节就有专门的施工质量管理人，质量检测工作就有专门的质量管理人员等，使得管理工作更加精细化、个性化、差异化。

4.2 保障工程施工质量，降低材料损耗

考虑整个产品的施工损耗费用，材料费占成本的主要部分，根据比例计算，材料费在施工项目成本中占七成左右。在建筑企业没有实现有效的精细化管理的情况下，材料费用也相应地没有得到比较充分地利用，造成了物资材料的巨大浪费。不仅提高了生产成本，还不利于环保事业的发展。因此对于企业而言，更应当采取精细化的科学管理方法，在各个生产环节贯彻精细化管理意识，减少生产材料方面的浪费，从而实现成本精细化管理。要做到上述要求，首先应当动态把握材料的各项变化，根据施工进度确定对材料的需求数量，从而据此进行材料的分配与使用。施工单位领取材料后，应当在能力范围内尽量采取较为先进的生产方式，运用较低的成本实现较短的生产周期与较高的产品质量，从而实现整体的生产目标。其次，对于施工现场的把握也至关重要。为了减少因不可控因素造成的材料损耗，应当在施工过程中将所需要使用的材料分门别类进行恰当的保管。考虑到施工具有一定返工率，施工现场管理人员也应当采取适当措施减低返工率，减少因返工而造成的不必要的生产成本。最后，对于工程项目部与施工单位而言，应当加强对于施工现场所使用的大宗单位的监管，按时进行清算盘点，防止出现材料不足影响施工进度情况。

4.3 精细化管理施工安全

我们都知道，在实际开展建筑施工的时候，不管是什么样的施工活动，其安全管理都是至关重要的。企业应对施工安全进行精细化管理，以此尽可能地防止在施工过程中出现的意外情况，进一步保护每一位作业人员的安全，同时在一定程度上来看，还可以使施工进度顺利推进。因此，在进行大型公建项目施工的过程中，管理层应贯彻以人为本的理念，密切关注现场的施工环境、以及作业人员的身体情况，千万不能因为追求建设速度而不去重视施工的安全性。此外，企业应结合施工建设内容，对于一些相关的施工工艺技术和施工活动规范进行定期培训，这样就会在最大程度上提高每一位作业人员的安全思维意识，减少安全事故发生的概率。

4.4 合同与成本的精细化管理

首先，在合同精细化管理方面，管理人员需要和施工单位一同与相关业主签订合同，详细查看相关的劳务施工合同内容，确保每一项内容都符合规范标准且科学合理。在项目管理中，施工单位及管理层需要定期对合同管理人员进行定期的培训和教育，向他们讲解管理合同的重要性，使他们树立正确的合同意识，积极创建合同现场签订、审核以及技术交底相结合的制度体系，将项目施工的具体范围、甲乙双方各自承担以及共同承担的责任、可以实行的权利与义务等全部在合同中说明。建立健全精细化、规范化的项目建设计算台账和计量台账，合同管理人员要充分了解 and 掌握施工技术及各种单价的具体情况，将合同中的工程量、工程项目施工时间及费用预算等在BIM模型上计算出来，然后定期办理支付签证，使建设项目资金得以顺畅流通。其次，在施工现场进行精细化管理，大型公建项目的施工周期都较长，受到外界影响的因素比较多，其中项目发生状况的频率也比较高，因此更需要管理人员采用精细化的管理制度对施工各个环节进行严密的管理。施工管理人员要对施工材料进行检测，确保其质量达标，成本要在预算范围内。随时随地监测施工人员的具体施工操作，规范他们的操作行为，对他们进行安全施工上的管理，防止安全事故的发生。与此同时，还需要管理施工人员的施工时间，避免出现某一环节拖延的问题，在BIM模型上获取每个施工环节的施工周期范围，以此为依据监测施工人员顺利完成项目，进而有效确保整个工程项目的施工周期在规定时间内，防止因长时间的拖延而导致成本增加。

结束语

总之，在大型公建项目建设过程中，我国建筑行业与施工单位必须积极采取全新的现代化管理理念，使其更加适应现代化的工程项目施工管理需求和社会发展需要。当前，精细化管理模式是有效促进工程项目施工更好更快完成的新型管理模式，对整个项目的管理工作具有非常大的作用，能在最大程度上提高整个工程施工的管理质量和水平，促使其获取更大的经济效益，是促进我国建筑行业更进一步发展的关键。

参考文献

- [1] 曾文波. 房建工程施工管理中精细化管理的运用[J]. 中国房地产业, 2019(30): 124.
- [2] 谢涛. 房建工程施工管理中精细化管理探讨[J]. 装饰装修天地, 2020(4): 305.
- [3] 郭丽娟. 房建工程施工管理中精细化管理的应用[J]. 环球首映, 2020(12): 145.
- [4] 孙逊. 项目施工管理中精细化管理的实施[J]. 数码设计(下), 2020, 9(10): 154.
- [5] 向卓. 大型公建项目施工管理中精细化管理的运用[J]. 住宅与房地产, 2019(09): 162.