

浅析项目工程管理

杨欣霖

河北鑫达钢铁集团有限公司工程部, 河北 唐山 063000

[摘要]河北鑫达钢铁集团有限公司位于河北省迁安市经济开发区,公司以“实业报国,创百年强企业”为愿景,在鑫达全体工作人员的共同努力拼搏下,鑫达钢铁集团厚积薄发,涅槃重生,目前,鑫达已连续跻身“全国钢铁A级竞争力特强企业”、“中国钢铁工业20强”、“中国制造业企业500强”、“中国500最具价值品牌企业”等榜单,荣膺“全国钢铁工业先进集体”、“河北省绿色工厂”、“河北省先进集体”、“国家高新技术企业”等荣誉称号。随着环保态势的日益严峻,为了更好的保响应政府号召保护环境,为了在环保绩效评级中“创B争A”,河北鑫达钢铁集团与时俱进,不断创新,在保障生产的前提下新建及改造各种环保设施——烧结机升级改造项目、高炉脱硫脱硝项目、主抽电除尘项目、湿式除尘器项目等。工程管理包含了施工管理、施工成本管理、施工进度管理、施工质量管理、施工合同管理等多项细分内容,受各种主客观因素影响,施工困难重重,环保项目更有工期紧张,质量要求高的特点。工程管理是保障各种环保项目顺利施工的重中之重。

[关键词]环保;工程管理;施工管理;施工成本管理;施工进度管理;施工质量管理;施工合同管理

DOI: 10.33142/aem.v4i2.5445

中图分类号: TU712

文献标识码: A

Brief Analysis of Project Management

YANG Xinlin

Engineering Department of Hebei Xinda Iron & Steel Group Co., Ltd., Tangshan, Hebei, 063000, China

Abstract: Hebei Xinda Iron & Steel Group Co., Ltd. is located in Qian'an Economic Development Zone, Hebei Province. With the vision of "serving the country with industry and creating a strong enterprise for a century", with the joint efforts of all Xinda staff, Xinda Iron & Steel Group has made great achievements and reborn from Nirvana. At present, Xinda has continuously ranked among the "national class a highly competitive enterprise of iron and steel" "China's top 20 iron and steel industry", "China's top 500 manufacturing enterprises" and "China's 500 most valuable brand enterprises" won the honorary titles of "national advanced collective of iron and steel industry", "Hebei green factory", "Hebei advanced collective" and "national high-tech enterprise". With the increasingly severe situation of environmental protection, in order to better respond to the call of the government to protect the environment and "create B for A" in the environmental protection performance rating, Hebei Xinda Iron & Steel Group keeps pace with the times and continues to innovate. On the premise of ensuring production, Hebei Xinda Iron & Steel Group has newly built and transformed various environmental protection facilities - sintering machine upgrading project, blast furnace desulfurization and denitration project, main extraction electrostatic precipitator project wet dust collector project, etc. Project management includes construction management, construction cost management, construction progress management, construction quality management, construction contract management and other subdivisions. Affected by various subjective and objective factors, construction is difficult, and environmental protection projects are characterized by tight construction period and high quality requirements. Project management is the top priority to ensure the smooth construction of various environmental protection projects.

Keywords: environmental protection; project management; construction management; construction cost management; construction schedule management; construction quality management; construction contract management

引言

工程项目管理是环保工程项目顺利完工的关键。做好工程管理工作,不仅可以减少工程项目中的无用损耗、无用之功,还可以优化施工体系,集中力量、统筹兼顾进度与质量,施工进度与节约施工成本并行,对工程施工的顺利完工起到事半功倍的效果。因此,必须狠抓工程管理,确保工程保质保量的如期完成!

1 工程项目施工的特征

1.1 工程项目施工的繁琐性

工程项目既复杂又繁琐,项目的顺利进行不仅需要大

量施工材料的供给,还需要流动资金的配合,更需要做好人力资源的组织工作和协调机械设备的使用……工程项目的顺利完工需要大多资源的配合。而注重并优化工程项目管理是保障项目顺利完工的关键。工程项目若是缺少合理的工程管理的支撑,必然导致工程项目出现问题严重耽误工期进度。环保工程项目的保质保量的按工期要求完成,不仅需要施工单位整合人工、施工机械等各种资源,更需要与甲方及时沟通协商解决施工中遇到的问题,更需要与财务部门及时联系防止资金链断裂影响工程进度……面对着每天的在施工现场出现的各种大事小情,面对着每天施工现

场的千头万绪,工程项目施工的繁琐性往往导致施工单位捋不清条理,进而耽误了施工的进度,影响了工程的质量。

2 工程管理存在的问题

2.1 工程管理范围狭窄

项目部担任着控制成本、管理人员、保障工程质量、保障按工程按期完成的重任,这些是保障工程项目顺利进行的基础。但是,在目前的工程项目管理中,项目部出现管理范围过于狭窄、项目管理权限的缺失等一些系列问题,这些问题导致项目部在工程管理方面处处受限。项目部在项目管理方面的权限不到位,极有可能导致不能充分发挥工程项目管理的全部职能,进而影响工程进度。

2.2 施工材料质量存在缺陷

项目部必须保证工程保质保量的施工。但目前,个别工作人员与供货商交易,抓住项目部管理的漏洞,在项目施工时中饱私囊、偷工减料,使用质量不合格的施工用品,工程完工后暴露出严重的质量缺陷,对工程造成巨大的不良影响。项目部未对施工材料进行抽检,导致那些劣质材料代替正规的材料,进而影响工程质量,导致最后竣工验收不合格不过关。

2.3 工程监管不到位

项目管理要考虑设备施工是否满足图纸的设计要求,设备质量是否满足使用的一般标准。当前项目管理过程中,存在工作人员经验不足,不熟悉建筑国家标准和相关的建筑法律知识,在承包商的利益诱惑下牟取暴利,并没有对工程项目起到监管作用,导致工程质量出现严重问题。

2.4 安全意识薄弱

安全问题是工程项目施工的关键,但凡出现任何安全问题,都会对工程项目造成严重的影响。尽管多次强调安全问题,但是安全事故仍时常发生,严重耽误施工进度。项目部相关工程管理人员应对每天定点定时举行安全会议,开展提升安全意识教育的培训,并易发生安全事故的地方张贴警示标语,唤醒施工人员安全忧患意识,将安全事故发生的可能性降到最低。

3 强化工程项目管理工作的几点建议

3.1 进行充分的施工准备,合理配置资源

3.1.1 项目部进行充分的施工准备工作

工程项目包括决策阶段、实施阶段和使用阶段。其中项目的实施阶段包括设计前的准备阶段、设计阶段、施工阶段、动用前准备阶段和保修期。工程项目管理的内涵就是在项目开始到项目完工,通过项目策划和项目控制,以使项目的成本费用目标、施工进度目标和质量目标得以按照是施工计划完成。项目部管理人员要在施工前进行充分的施工前准备工作,要明确规定项目管理的组织架构,完善施工组织设计的内容,建设工程项目目标的动态控制,明确项目经理的任务与责任,进行施工风险的管控,未雨绸缪、防范于未然,确保工程项目能够保质保量的按期完成。

3.1.2 项目部合理配置资源

项目部工程管理人员要注意协调人力资源、施工材料资源、施工机械等资源。统筹兼顾成本、质量与进度的关系,均衡配置各种施工资源。工程管理人员要根据施工网络节点计划图,按照施工要求提前计划完成当前节点所需的人力资源、施工物资、施工器械。现场施工管理要注意提高机械的使用率,减少人工的投入,充分发挥机械和人工的配合工作。合理配置工程项目的资源,避免人力资源、机械资源的浪费,在保障施工进度与质量的同时,节省施工成本,避免不必要的浪费。

3.2 健全项目管理体系

3.2.1 完善管理制度,制定岗位责任制

若要从根本上实现对工程施工管理问题的控制,降低系列漏洞的衍生,则需制定岗位责任制,明确规定每个人岗位职责,若在某一范围内出现工程问题,对该职责岗位的工作人员要进行考核,对其主管领导进行连带考核。项目部工程管理人员为保障施工质量,需要对施工现场提出严格的质量要求,完善管理制度,制定岗位责任制,改变以前的传统管理模式,使每个工作人员在责任明确的前提下,切实落实老监督管理工作,用以保证工程项目的顺利稳定进行。

3.2.2 完善工程管理体系

工程项目施工繁琐,管理起来千头万绪。工程项目的顺利进行需要大量理论知识和施工技术的配合,有些时候为了能够确保工程不拖延工期按期完工,可能出现多种作业同时出现的现象,如果工程管理负责人的管理不到位很可能导致施工现场出现杂乱无章的情况。所以必须完善工程管理体系,施工前做好筹划工作,首先项目负责人结合施工现场的具体情况,编制全方面且合理的工程项目施工组织设计,需交由工程项目总经理进行审核,然后交由监理单位进行二次审核工作。施工中做好监督管理工作,明确要求施工材料的质量,并对施工材料进行抽样检测,若材料不达标,则立刻与供货商进行交涉,要求其退货赔款;工程管理人员要向施工单位明确施工工艺要求,按照国家建筑规范进行施工,保障施工作业规范性,确保工程项目的顺利施工。

3.2.3 优化项目管理体系

项目进度管理是工程管理中的重中之重,施工管理人员应提前了解施工图纸的内容,按照项目要求,确定项目的施工网络节点图,并且严格按照节点图去管理施工人员。如若因遇不可抗力因素导致工程停工,必须加班加点争抢工期,确保工程如期完成。优化工程项目管理体系可以提升工程效益。项目部优化项目施工管理工作,需科学预算对项目周期与进度,排设合理且有效地施工网络节点图,按照计划使其在规定期限内完成该工期的建设目标,以便对工程造价的把控。因为建设工程项目作为庞大工程体系,工程管理需在人力资源、资金投入与施工材料等层面进行针对性管控。有关工程项目管理体系,有利于各类资源实施协调分配与运用,最大限度的保障工程的顺利进行。

3.2.4 加强对工程的进度管理

项目部在工程开工前,需要统一协调项目相关管理人员,对工程项目的工期和施工的成本进行开会讨论,确定科学合理的施工进度计划,避免在以后的施工出现无效施工、盲目施工的现象。项目部工程管理人员协调各方意见,确定统一的施工网络节点计划图。若在今后的施工中出现实际进度与计划进度存在差异的情况下,项目部工程管理人员必须确定影响进度的原因,适当的调整滞后项目的施工计划,增加人力和机械器具的资源投入,进行平行交叉作业,如果工程项目工期过于紧张,必要时组织夜间施工工作,务必保障工程能够按期完成!

现在,存在施工单位并不注重工程进度管理的现象,施工网络节点图也只是为了应付甲方要求,没有任何可实施性、可操作性,这样对工程网络节点计划的随意编排,不仅会延误工期,还会对工程进度和质量造成严重的不良影响。对此,项目部工程管理人员应高度重视对工程网络节点计划的编排,重视工程进度管理对项目按期完工的意义,将工程项目进度管理贯穿于项目整体的运行周期,即前期准备阶段,中期施工阶段以及后期竣工验收阶段。只有从准备阶段、施工阶段、验收阶段全面地进行施工进度管理,做好上述进度管理工作,才能确保工程的按期完成。某些施工单位为了追赶工程进度,而放弃施工质量,这种做法是错误的。其中施工的进度管理与施工的质量管理二者并没有存在本质的矛盾,在具体项目的施工管理中,项目部工程管理人员要统筹兼顾工程进度与工程质量,避免因盲目追赶工期而导致项目质量不过关。

3.2.5 加强对工程质量管理

项目部工程管理工作人员需加强对工程质量管理的工作。工程质量,对施工所需材料的监管、对现场施工人员施工工艺的监管是工程项目质量管理的关键。项目部工程管理人员要定期组织会议,向施工人员强调施工质量的重要性,提高施工人员对工程重视。在施工现场,要求做到人人监督,发现质量不过关等问题后上报项目部并给予奖励,避免后续出现豆腐渣工程;项目部工程管理人员对现场施工人员要积极开展技术培训工作,采用先进的施工技术和施工工艺,进而促进工程质量的提升。项目部工程管理人员要注重工序质量检测的标准性,注重施工质量检测标准具体化,把施工准备中的图纸设计、施工进行中的技术标准、工艺操作转化为具体而明确的质量要求,并且要求工程项目监理按照质量要求去监管施工质量。

3.2.6 强化施工人员的安全意识

安全问题是工程项目施工重中之重。但凡出现任何安全问题,任何安全事故,都将会必将延误工程项目施工进度。项目部工程管理人员必须注重对现场施工人员,尤其是从事登高等高危行业的施工人员,必须在每天的早班会上强调安全的重要性,向施工人员科普安全常识,在施工现场张贴安全标语,增加施工人员的安全意识,务必确保将安全事故发生的可能性降到最低。

3.2.7 保障工程资金的流动性,做好工程成本管理工作

提前准备项目资金预算表,项目部工程管理人员定期开会确定每周的资金计划与每月的资金计划,由专人负责与财务进行协调联系,确保工程资金流动性。在工程成本管理方面,项目流动预算作为工程投资的基础,建设完整的工程成本管理工作,在保障工程质量的前提下,加大力度降低工程项目的施工成本,对施工过程中的资料要定期整理移交档案室备份,确保提升工程项目的成本管理效果。

3.3 加强工程项目施工的监管

3.3.1 加强对建筑施工材料的监管

在购买施工材料的时候,要注意购买的建筑材料上面标注的各种信息,并且要调查市场价格的波动,选择可靠有信用的供应商进行购买。购买建筑施工材料前要货比三家,确保购买到性价比最高的建筑材料。在选用材料前,要用看、敲、摸、照等一系列测量方法来检测建筑施工材料的质量,并且对钢筋、混凝土等重要的建筑材料,要进行抽检,检查其对抗拉、抗压、抗弯、抗冲击、比重、安定、抗酸、抗碱、抗腐蚀等能力进行检测。如果发现质量不合格的产品,要即使联系供货商进行赔偿更换,坚决杜绝在施工过程中以次充好,对工程项目的质量造成不良影响。

3.3.2 加强对施工安全与工程质量的监管

要根据有关规定,在国家建筑法规的允许下进行施工,要配备专业的检测仪器对施工安全进行检测;加强施工质量管理。在购买施工材料前,要严格进行施工材料的质量检测,保障建筑施工材料满足使用要求。要求工程项目必须保质保量地完成。

4 结束语

综上,项目部的工作人员应注重并加强工程管理工作,做好工程的施工管理工作。项目部工程管理人员要善于寻找工程项目施工管理问题,实事求是,因地制宜,结合制定岗位责任制、加大进度管理、注重质量管理、强化安全意识等针对性措施的执行,确保工程高质量、高水平的顺利进行。

[参考文献]

- [1]张硕. 土木工程施工管理问题的探讨[J]. 工程技术: 全文版, 2016(11): 70-80.
- [2]郎一铭. 关于土木工程施工管理问题的探讨[J]. 建筑建材装饰, 2015(15): 146-147.
- [3]张学. 关于土木工程的施工管理问题分析探讨[J]. 工业 b, 2017(2): 00056.
- [4]余渝娟, 祝亚辉. 关于工程管理专业建设的思考[J]. 重庆科技学院学报, 2008(4): 8-9.
- [5]董肇君. 工程管理专业课程整体化教学改革研究[J]. 天津城市建设学院学报, 2008(1): 7-8.
- [6]李前进, 李明等. 新型工程管理人才培养教学方案探讨[J]. 教师, 2009(8): 4-6.

作者简介: 杨欣霖(1997.12-)男,汉族,河北省唐山市迁安市,本科,工程部技术员,研究方向: 建筑施工与管理。