

从项目收尾谈前期现场施工和经营管理

张旭东 郭银胜 董向光

中交一公局第七工程有限公司, 河南 郑州 450000

[摘要] 在工程建设的收尾阶段, 存在的不足大都是由前期施工管理导致, 施工单位可以根据工程收尾工作的不足, 完善前期施工管理。基于此, 本文首先对工程收尾工作中存在的不足进行分析, 以此总结加强前期施工管理的策略, 为施工单位开展其他工程项目的前期施工管理提供经验参考, 提升工程项目建设水平。

[关键词] 工程收尾工作; 项目前期; 施工管理; 经营管理

DOI: 10.33142/ec.v2i7.525

中图分类号: TU712

文献标识码: A

On-site Construction and Management of the Project from the End of the Project

ZHANG Xudong, GUO Yinsheng, DONG Xiangguang

China Jiaotong No.7 Public Works Co., Ltd., Henan Zhengzhou, 450000 China

Abstract: In the close-out stage of the project construction, the existing shortage is mainly caused by the earlier construction management, and the construction unit can complete the construction management in the early stage according to the shortage of the project close-up work. On the basis of this, this paper first analyzes the deficiencies in the project close-up work, so as to summarize the strategy of strengthening the construction management in the early stage, provide the experience reference for the construction unit to carry out the preliminary construction management of other engineering projects, and improve the construction level of the project.

Keywords: Project closure work; Early stage of the project; Construction management; Operation and management

项目生命周期一般分为三个阶段, 即决策阶段、实施阶段和收尾阶段。项目收尾阶段既是项目建设的最后一个阶段, 也是工程项目投产阶段, 收尾阶段直接影响到工程项目未来的运营和运行效率的高低。收尾阶段还决定着项目能否通过竣工验收。正如我们倡导的项目管理方式, 即抓两头, 控中间, 很有实际意义。以下就从施工中存在的不足以及项目前期的现场施工和经营管理做具体阐述。

1 工程收尾工作存在的不足

在工程建设收尾阶段, 施工单位需要对整个工程进行审核及验收, 确保各个施工工序和施工结构符合建设单位的要求, 保障工程项目的稳定运行。但是在实际的工程收尾工作中, 施工单位难以避免地会发现一些质量问题, 需要进行返工, 不仅会延长工程项目的工期, 还会加大施工成本。以建筑工程为例, 从现场施工和经营管理两个方向的不足进行总结如下: (1) 现场施工方面: 工程管理不足, 变配电线盒的埋深和安装高度不符合要求, 在实际的建筑工程施工中, 由于施工人员不具备质量意识, 大都根据自身的施工经验进行变配电线盒的安装施工, 并未准确测量变配电线盒安装墙面的水平线, 导致变配电线盒的埋深和安装高度不符合施工要求, 在工程收尾工作中表现出暗藏电线管错位的问题, 施工单位不得不将墙面凿开, 重新进行变配电线盒的施工, 而这一问题可以通过施工前期管理有效规避, 需要受到施工单位的重视。(2) 经营管理方面: 资金及资料管理不足, 在施工产值、计量产值及营业收入的梳理方面, 可能三者存在差异, 导致工程资金计算不准确; 工程资料收集不完善, 影响收尾工作的正常开展[1]。协作队伍退场三个月后仍存在未清算合同, 导致项目管理成本一直未关门, 实际利润存在隐患。在后期政府审计中存在个别项目审减金额就出现审减比例高达 10% 的现象。我们在项目管理过程中应该提前收集合同、工程量决算、变更资料, 根据审计单位下发的审计初稿进行逐项核对, 找补资料, 全力压降审减金额, 确保已确定收入不被核减, 合同外的尽量争取。各参与审计项目人员务必把好最后一道关, 站好最后一班岗。(3) 质保金: 收尾项目质保金账龄超过 5 年未要回, 项目经理或责任人必须长期与业主保持联系, 实时掌握收尾进度动态, 对于情况复杂的项目, 可向催收小组相关领导请示后常驻现场处理, 以达到公司下达的回款目标。积极主动配合公司及时回收业主拖欠的工程款、质量保证金及相关保证金, 必须完成公司下达的回款目标。

2 加强前期现场施工和经营管理的策略

以下也是通过经营管理和现场施工两个方向来反馈到项目前期的工作中去。

2.1 现场施工中加强设计图纸的管理

在工程项目施工中, 设计图纸是施工单位开展施工的基础和指导, 施工单位需要在前期做好设计图纸的管理工作, 确保设计图纸与施工现场的各项参数相符合, 并与设计单位、监理单位和建设单位共同开展图纸会审工作, 提升设计图纸的可行性及合理性, 根据施工现场的实际状况, 进行设计图纸的优化, 提升工程项目的施工便捷性, 保障工程项目的质量。在此基础上, 施工单位需要做好设计图纸的学习, 确保施工人员熟悉设计图纸中体现的设计意图, 掌握工

工程项目的施工流程和施工要求,为后续施工提供条件。以某建筑工程为例,该施工单位在开展施工之前,按照规范流程进行设计图纸的会审,对设计图纸的完整性、规范性和清晰性进行分析。从完整性角度而言,施工单位分析设计图纸是否完整完全、地质勘探资料是否齐全;从规范性角度而言,施工单位分析设计图纸中标注的各项内容是否符合标准要求,且建筑图和结构图在尺寸和标高等参数方面是否保持一致,分析设计图纸的基础设计内容是否符合施工现场的地质条件、分析设计图纸是否存在施工难点或者不便施工的内容;从清晰性角度而言,施工单位需要分析设计图纸中建筑的整体构造、钢筋、预埋件和预留孔等内容是否标注明晰,分析设计图纸中建筑物的坐标关系是否明确,分析设计图纸中建筑管道是否存在矛盾等。

2.2 现场施工中加强施工材料的管理

在保障设计图纸质量的同时,施工单位需要做好施工材料的管理,确保施工材料符合工程建设的要求,避免材料因素导致工程项目出现质量通病,对工程项目的收尾工作造成不利影响。在实际的工程项目建设中,加强施工材料的管理需要从施工材料的采购、运输、存放和使用四个环节入手,实现全过程的精细化管理。在施工材料采购方面,采购人员需要去到生产现场检查施工材料的实物,并要求生产厂家提供质保书,确保施工材料的型号、规格及性能等参数符合施工要求。在施工材料运输方面,施工单位需要根据施工材料的特征,选择合理的运输方式,结合生产现场和施工现场的距离,选择平稳高效的运输路线,避免施工材料在运输过程中出现质量问题。以建筑工程中常用的水泥材料为例,施工单位需要根据水泥的品种和型号分开运输,并做好运输过程的水泥密封工作,避免水泥中混入杂物。

在施工材料堆放方面,施工单位需要按照施工材料的规格和型号分类存储,并做好堆放仓库的防潮和防锈蚀工作,保障施工材料的质量。以建筑工程中常用的水泥材料为例,施工单位在进行袋装水泥堆放时,需要在堆放仓库中放置地面垫板,地面垫板和地面、墙面的距离控制在 300mm 左右。同时,将堆放的袋装水泥高度控制在一定范围,通常选择十代袋装水泥为一垛。需要注意的是,在进行施工材料堆放时,施工单位需要控制堆放时间,避免时间过长影响施工材料的正常应用。

2.3 现场施工中加强施工创新

在工程建设过程中,工程收尾工作呈现出的质量问题与施工单位开展的施工流程有较大的关联度,施工单位需要加强对施工环节的管理,尤其是关键部位和薄弱环节。在实际的工程建设项目管理中,施工单位需要按照规范标准进行分项工程的监督管理,保障施工人员的规范合理施工,提升工程项目的施工质量。施工单位可以在施工环节管理中应用 BIM 技术,通过 BIM 技术的可视化功能,对建筑工程的各个施工环节进行仿真模拟,在事前找出施工可能会出现的质量问题,明确建筑工程的质量控制点,采取相应的措施规避质量问题,并安排专业人员去到施工现场,结合施工现场的状况,对 BIM 模型的各项参数和进度数据进行调整,实现施工环节的动态管理,能够将工程建设的质量问题控制在萌芽阶段,避免工程收尾阶段出现较多不足,有助于工程建设效益的提升^[2]。

3 经营管理中要重视工程计量结算

一是要重视与业主的计量,加强与业主的沟通,要有时效性。工程前期主要是“干”,关注施工质量、安全、工期、资料及业主的协作关系等;后期主要是“算”,要整理好竣工资料,检查资料是否齐全,是否有漏洞,完善变更索赔资料,签字手续要完备,根据整个项目的预算情况及实际验工计价、成本费用开支情况进行对比分析,找出增加收入的切入点和关键点,为最后工程计量做足充分准备,做好工程项目的三次经营,只有算好了才会取得好的效益。二是要重视和协作队伍的结算,清理与其往来,把握好资金的支付。稳定协作队伍,按程序办事,有计划的进行债务清理,避免出现起诉、上访事件的发生,以免给公司带来不利影响。在施工过程中,收尾项目需做好资金计算,加强与施工部、经营部及财务部的交流沟通,确保施工产值、计量产值与施工实际相符,避免施工阶段无问题,收尾阶段数据不准确。同时,收尾项目在某一施工环节结束后,全面收集施工合同、工程量决算及变更资料,并将其与审计初稿核对,保障工程审计的准确性,提高收尾工作质量,保障工程顺利完工。

4 总结

建筑企业项目施工的流动性决定了项目管理的跨期大,而随着施工规模的扩张,工程项目进入收尾管理的也会越来越多。因此要从源头控制,要树立“一体化”意识和“一盘棋”思想,以项目管理为中心,抓两头,控中间,在收尾期要狠抓三次经营,使收尾项目始终处于可控状态有序完成收尾工作计划,实现项目效益最大化,从而达到企业做强做好做优之目的。

[参考文献]

[1]张恺轩.项目的前期管理与施工管理的相互联系[J].住宅与房地产,2016(15):175-177.

[2]李霞.高等级公路前期工程施工技术的管理[J].交通世界(运输·车辆),2013(04):230-231.

作者简介:张旭东(1984.10-)男,北京市,项目全生命周期管控。郭银胜(1994.2-)男,河南省驻马店市,公路机电,房建机电。董向光(1990.9-)男,河南省焦作市,项目全生命周期管控。