

大型公建项目施工管理中精细化管理的应用研究

左 岗¹ 王廷生² 秦文广³ 徐鹏程⁴

中国建筑第八工程局有限公司总承包公司 上海市 200120

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。在大型公建项目施工过程中，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。基于此，文章主要针对精细化管理模式在大型公建项目施工管理的应用进行全面的分析，希望可以为相关的工作者提供有用的参考价值。

关键词：大型公建项目；施工管理；精细化管理；应用

引言：针对精细化管理方式来讲，是一种精益求精的管理方式，注重在建设项目过程中，各参加企业管理者既可以更加深入、细腻、全方位投入工作，又可深入挖掘基本建设过程中存在的问题，立即高效地解决一些存在的问题。因而，精细化管理是一种作用更高、使用价值更高的优质管理模式和方式，必须讨论在其工程施工管理中的有效合理运用，以推动工程施工管理效率和品质的不断提升^[1]。

1 精细化管理定义

在企业管理的过程中，精细化管理是一种新型管理机制，高效地融洽了公司的产品、服务与经营技术等做出高效的调整，专业化为其带来了足够的确保。在专业化的前提下使数据信息更为准确、以服务对象为中心作为精细化管理的核心，提高公司经营管理经济效益和竞争优势。并且，精细化管理是管理技术和理念两方面的融合。从某种程度上说，它利用多种手段来确保企业的管理及组织的高效运作。因而，精细化管理不仅仅是管理方法技术，也是管理理念。总而言之，精细化管理是确立管理人员岗位职责，其运行思路是制定目标和关键工作流程，完善规章制度以及其相互关系，规定方式方法，从而形成良好的工作制度。

2 大型公建建设项目的特点

大型公共建筑项目一般是担负一个城市关键公共文化服务的功能项目，作为关键的公共沟通场所而存在的工程项目。从社会、经济发展以及内部结构特性看来，其显著特点如下所示：（1）大型公共建筑项目的基本建设资金主要是由政府部门或大型国企开展资金投入。以我司承建的白下高新区核心A地块公建项目为例，这一大型公共建筑项目的投资者是国家政府，政府部门运用财政局资金和公共建设基金等政策资金担负项目基本建

设投资和维护成本经营期间的费用。一些公共建设项目有一定的盈利空间，但是由于工程规模大、投资回收利用慢，投资项目一般是大型国企。一般来说，大型公共建设项目必须高额资金引入来满足项目投资的需求。与此同时，因其社会服务功能和考虑，项目建成后营运能力较弱。有一些项目是政策福利项目，欠缺营运能力，无法吸引住民企和管理的资金。因而，为了防止特定公共服务作用的不足或不健全，由国家或大型国企承担项目的投资以及和后期运营在我国国内城市建设发展现实中仍然是主流^[2]。（2）大型公共建筑项目的投资总体目标一般是公益型的。大型公共建设项目的建立一般是在一定的社会范围之内为人民给予广泛社会服务，投资总体目标具备公益型和非营利的特征，无法简易明确项目的投资收益率以及金钱问题，而必须满足项目基本建设所需要的质量与作用规定，要明确项目的建设可行性和运营维护投资。大部分公共建设项目与特定社会服务息息相关，即便项目投资后本钱回本时间长、营运能力差、有亏本运营的可能性，但项目建设的落实和经营业绩毫无疑问。完成或达到特殊等方面的社会服务作用，改进老百姓生产活动，在一定范围之内改进销售市场投资自然环境，完善基本建设城市设施，维护稳定和国防安全，是大型的公共建设项目的更为重要的需求。和以上的诉求对比，项目的建设经济性与盈利性通常要让位与其功能性、社会性、公益性方面的要求。（3）大型公共建筑项目工程规模和投资额一般比较大，影响也比较广泛。这种项目在功能分析上有为大众服务的公共性项目，因而具有的一定大型化、开放式、文化性特点。项目建成后，服务目标再也不是特定少数群体，反而是大多为整体群众提供帮助。因而，这种项目规模一般比一般商业服务建设项目大很多。因为项目规模较大，需

要投资额也就越大,项目投入运营后,社会效应也是一般商业服务项目难以实现。其总的特点就是规模较大、时间长、品质很严格、有关管理部门多、社会发展影响大。因而,项目基本建设也受到了社会大众的高度关注,其建设与资金应用必须政府部门、审计部门和社会媒体的各个方面监管。

3 精细化管理在大型公建项目管理中的重要作用

精细化管理模式就是将总体战略目标细化,运用于实际的管理过程中。主要是实现逐项细化的目标,从而更好地促进企业整体战略目标的完成,不断促进企业经济效益的最大化。精细化管理也有另外一方面的含义:抓重点。在总体战略目标细化后,我们可以更好地找出实现企业战略目标的主要核心和自身问题,从而针对这些关键问题规划出明确的管理控制方法,不断推进总体战略目标的实现。在大型公共建设项目中实施精细化管理,不仅可以保证自身项目质量和项目可以按期完成,而且还可以大大提高自身的管理水平,有效降低自身管理成本。此外,精细化的管理理念使管理者能够掌握更多真实的信息和数据,了解不同施工环节所需的设备和材料,在项目实际施工情况上有效配置和调配资源,有效的避免资源浪费,从而促进资源的利用率。从大型公共建设项目的角度看,精细化管理可以应用于大型公共建设项目的管理,工程建设的安全性和可靠性才能得到良好的保障^[3]。

4 精细化管理模式在大型公建项目施工管理中的有效应用

4.1 制定科学合理的管理制度

在白下核心A项目施工的过程中,首先需要高度重视采用精细化管理管理方式,确保一切工作的顺利开展,并且一切关键点可以充分发挥出应该有的价值和实际效果,从而全面的确保全部工程质量和效果的最佳。首先,建立合理的管理体系,将各类管理具体内容优化到工程施工的每个环节,为下一步管理保驾护航。并且项目管理部必须采用科学的管理核心理念,高度重视施工阶段的控制,而核心管理的方式就是要精细化。建立科学合理完备的质量管理制度,建立高水平的自查团队,依据质量管理制度内容,在后期工程施工环节,对每一个工程项目的小细节进行全方位探索以及研究和检测,保证每一个细节精雕细琢,确保每一个环节的施工质量;与此同时,配套岗位责任制度,确立个人责任,哪一个工程项目环节出问题,追责有关责任人的责任。次之,确立管理总体目标,建立高质量、强有力管理精英团队,能够最大程度地确保工程项目管理的目标全面

实施。团队管理者应该根据专业技能一致对应的管理具体内容,如设计方案环节有专门的设计方案管理人员,工程施工环节有专门的施工质量管理人,质检工作有专门的品质管理人员,使管理更为细致、人性化、多元化。在开展管理的过程当中,还要施工队伍和管理人员的精细化管理。管理方法就是什么组织员工进行培训活动。并且对业务能力强、技术水平高的优秀人才开展系统化的培训学习,从而能够使他们成为企业强悍的后备力量。管理人员需有良好的竞争能力、可以竞争上岗,逐步完善和优化工程项目管理团队。

4.2 质量检查环节的精细化管理的应用

质量检测是精细管理不可或缺的一部分,针对工程质量的检查,还要贯彻落实对应的责任人。作为质量检验员,要全面明确自己工作职责和范畴,从而开展科学合理得比较与处理,最后全方位的保证质检工作可以有效进行,并且业主企业也要合理追踪施工企业对制度的实施情况,尤其是对个人奖罚。对于此事,检测员应以产品质量标准为基本参照,立即比较具体的项目工程,开展详细科学研究,如果有问题,需要及时的进行反馈,并且立即的改善,防止拖沓的情况发生。与此同时,务必制做记录数据。除此之外,管理者还应当创建科学合理的工程质量检测制度,规定质检人员严格执行制度进行检测工作,从而可以大大的提升检测质量的实效性和严谨性。健全质量检测管理体系为追责有关责任人的职责提供参考,也能够起到很好的警示作用。

4.3 安全文明施工环境的精细化管理

(1) 环保、水保、文明施工控制:项目部认真落实《白下A项目安全文明实施管理办法》,坚持月初有计划月末有总结,做好每月安全文明实施及检查验收工作。项目地下室顶板低于室外道路,雨季期间加强地下室顶板防水工作;施工过程中,需要安排洒水车定期向沿线施工道路洒水,减少扬尘,确保文明施工的效果。(2) 建立健全安全生产管理体系。项目成立安全生产管理领导小组,配备专职安全工程师,坚持“管生产必须管安全”的“一岗双责”制度,项目部与各专业施工队伍签订了安全生产责任书和社会治安综合治理目标责任书,设立了安全生产专项资金。施工技术应当编制有针对性的安全技术操作规程,开工前向施工作业人员进行安全技术交底,加强事故预防,重视施工中的安全检查,及时发现和消除危险源,杜绝违章作业。强危险品的使用管理,坚持当日领用,当日入库,防止危险品丢失和被盗。成立“应急领导小组”,建立应急预案机制,积极与当地政府、公安、消防等部门开展密切联系^[4]。

4.4 施工过程的精细化管理

在施工的过程中实施精细化管理,可以有效缩短工期,大大的提高工程质量。要在施工过程中有效实施精细化管理,必须进行项目分解工作,科学合理地制定各项分解工作的管理计划、从而提升施工过程管理的效率和质量。对此,首先要结合项目实际情况建立项目进度管理体系,分领域、分专业制定相应的管理目标,把责任落到实处。首先,结合项目总体目标做好任务分解工作,保证总体任务有序有效开展。其次,在各项任务的实施阶段,要结合各个分项的实际实施情况,科学合理地调整项目进度,为各项任务制定相应的奖惩制度。负责人要跟踪各项任务的全过程,充分了解和掌握各项任务的具体情况,以保证精细化管理的有效实施。

4.5 合同与成本的精细化管理

最先,在合同精细化管理的过程中,管理人员必须要与施工企业和相关业主签署相关的合同,详尽核查有关劳务公司施工合同的内容,确保各类具体内容符合要求规范以及科学规范。在项目合同管理人员中,施工单位和高管要按时培训和教育合同管理人员,表明合同管理的意义,从而良好的建立正确的合同观念,积极主动创建现场签署合同、审批和安全技术交底结合的监督体系,确立项目基本建设具体的使用范值、甲乙双方各自承担以及共同承担的责任、可开展的权利与义务在合同里需要全方面的表明。另外,创建精细化管理、规范化的建设工程计算账表和计量检定账表。合同管理人员要深入了解并掌握施工技术以及各种价格的实际情况,用BIM模型计算合同里项目的工程量清单、施工时间与经费预算,按时申请办理付款签证办理,确保基本建设项目资产能够良好的顺畅流通。次之,施工现场推行精细化管理。大型公共基本建设项目开发周期相对比较长,外在因素比较多,在其中项目产生工作频率也较高。因而,管理人员必须采取更为精细化的体系管理,严格要

求施工的各个阶段。施工管理人员需对建筑材料开展全方位的安全检查,从而确保品质符合规定,成本组要==需要在预算范围之内。随时检测施工工作人员具体的施工实际操作,以及标准其操作行为,对他们开展安全施工管理工作,这样可以避免安全事件的发生。除此之外,还应当操纵施工人员的施工时长,以防发生在某一个阶段出现工期延误的问题。根据BIM实体模型获得各施工环节的施工周期时间范畴,这也是作为施工工作人员圆满完成全面工程项目的重要依据,合理确保全部项目的施工周期时间在规定时间范围之内,从而可以良好的避免因工期耽误而增加的成本问题。

结束语:综上所述,随着我国城市化的发展加速,大型公共建设项目总数日益增多,大型公共建设项目管理具体内容比较复杂,大型公共建设项目管理难度系数也日益增加。在如此的大环境下,对外开放管理方法已无法融入新时代的发展规定。一切管理上的问题都危害工程建筑的施工质量与安全。因而,施工企业要高度重视精细化管理模式,这样可以有效管控工程成本和施工质量以及安全施工,另外,建立完善施工管理模式,更改精细化管理中管理效益低、监管不到位的现状,从而良好的控制施工质量,最后可以良好的保证大型公共建设项目的顺利开展,提升施工企业经济收益。

参考文献:

- [1]刘伟.精细化管理在房建工程施工中的应用[J].四川建材,2021,47(04):194-195.
- [2]黄文伟.精细化管理在建筑工程施工监理中的应用研究[J].城市住宅,2021,28(03):215-216.
- [3]陈玺.精细化管理在建筑工程施工管理中的应用[J].建筑技术开发,2020,47(23):80-81.
- [4]张收雄.房屋建筑工程施工精细化管理的前期策划与实践[J].城市建筑,2020,17(26):183-184.