

通过精细化管理推进工程项目行稳致远

许建慧

(中铁十二局集团第二工程有限公司, 山西 太原 030031)

【摘要】工程项目的复杂性决定了其需要精细化管理。工程项目涉及到多个领域的知识和技术,需要协调不同部门和专业人员的合作。只有通过精细化管理,才能确保项目各环节的顺利进行,从而避免延误和质量问题。国内建筑行业蓬勃发展了二十多年,已经逐步形成了严重过剩、竞争过度的低端产业,建筑市场“同质”竞争加剧,工程项目早已经进入“微利”时代,甚至越干越亏。工程项目是企业的效益窗口,如何管好工程项目,已经成为项目管理者必须面对的“课题”,本人从以下几个方面谈一些个人的想法和体会。

【关键词】厘清管理思路;丰富管理手段;抓住管理核心

一、建好管理团队,厘清管理责任

一个管理好的工程项目部,离不开一支优秀的管理团队。首先,建筑企业要建立起项目经理及其后备干部人才库,通过领导班子和总部部门负责人担任导师,进行一对一对重点帮扶和培养,确保项目管理的“领头雁”能做到优中选优、强中选强,让他们能做“正确的事”。其次,围绕项目经理选配好项目班子主要成员,领导班子配备要做到年龄搭配合理,性格能力互补、团结高效实干,“火车跑得快,全靠车头带”,强有力的“火车头”是保证工程项目在正确的轨道上前进的关键。再次,就是配备好班子其他成员和部门、工区主要负责人,以及关键岗位人员,这是保证大家“正确做事”的关键。这些人员不能指望公司都给配备“最好的”,要扬长避短,发挥出最大的管理效能。同时,项目部要立足自身加强人才培养,变“输血”为“造血”,再到为公司“献血”。新建川藏铁路拉萨至林芝铁路项目自上场以来,为公司培养出部门负责人和技术主管以上的管理人员40余人。前不久,集团公司党委举办了工程项目书记任职资格培训,这是选拔基层书记的一项重要举措。项目管理团队中的主要人员也应取得任职资格,让“能者上、庸者下”。项目管理团队选配好了,这个项目的管理就成功了一半。项目部要根据岗位厘清管理责任,建立管理体系。要明确什么岗位应该做什么?应该怎么做?做到什么程度?管理责任要层层分解,层层抓实。项目党政主管抓班子、班子成员抓部门(工区)、部门(工区)负责人抓关键岗位,做到干什么工作都要“有章可循、有规可依”。

二、理顺管理思路、落实管理制度

工程项目的项目经理和领导班子的主要成员要有清晰的管理思路,知道项目管理应该管什么?怎么管?其他管理团队要对工作怎么干,制度规范如何落实进行思考,做到心中有思路、手里有活路。项目部要经常召开经济分析、安全质量分析、物资节超分析等会议,集思广益,群策群力,理顺管理思路,多听取职工的合理化建议,多收集项目管理的“金点子”、“银方子”,让管理更加科学、公平和高效。当然,再好的管理思路和管理制度也要落到实处,不落实等于“零”。项目部要有效落实国家法律法规、行业标准规范、业主合同要求和企业管理制度,做到制度面前“人人平等”。在管理的全过程中要贯穿“崇实尚俭”的理念,杜绝粗放管理和随意管理。要做到拿制度管人、依规矩做事。在制度执行上,班子成员要率先垂范、以身作则,“己不正岂能正人”。党支部要发挥好执纪监督的职能,对关键人员要经常性的提醒谈话、警示教育,把不良的“苗头”扼杀在“萌芽”状态之中,对以身试法的人要坚决处理,不能“心慈手软”,不要让“一块臭肉坏了一锅汤”,确保制度落实到位、落实到人。规章制度的有效落实是提升项目管理质量的关键。是实现项目“五零”(成本管理“零亏损”、资源管理“零浪费”、工期管理“零延时”、质量管理“零缺陷”、安全管理“零事故”)目标的有力抓手。同时,要加强对员工的绩效考核,拉开收入差距,在项目部形成干事创业的良性竞争氛围。

三、落实管理清单,抓住管理核心

工程项目的管理核心就是要坚持问题导向管

理，管理团队要善于发现问题、研究问题和解决问题。发现问题，就要求我们的管理团队管理要到位，工作要细致，目标要明确，查“漏”才能补“缺”。研究问题，就是要研究产生问题的根源，研究解决问题的办法，不断提升管理水平，治“标”更要治“本”。解决问题，要做到“今日事今日毕”，解决问题要彻底、处理问题要及时，不当“老好人”，不满足于“差不多”和“过的去”，要吸取教训，不要在同一地方反复“摔跤”，要做到“四不放过”：问题不发现不放过、问题不解决不放过、教训不吸取不放过、责任人不处理不放过。一个项目在管理中没有问题是不可能的，在不断地发现和解决问题中，项目管理水平才能不断得到提升，管理团队才能不断得到锻炼。落实清单化管理，就是告诉管理人员应该做什么、不应该做什么，对管理问题“销号”处理。落实领导带班值班制度和管理人员交接班制度，坚持每日早会或晚会制度、周例会、月总结计划会等制度，就是要把管理问题清单化，明确处理责任人和解决时间，做到管理有人落实，问题有人解决。无论是问题导向管理还是清单化管理，都是压实管理责任的一项重要举措。在管理过程中，要始终贯穿成本意识、安全意识、质量意识、环保意识、工期意识和信誉意识。做到“十不”（方案不反复、组织不卡壳、队伍不失控、材料不浪费、安全不出事、质量不返工、进度不滞后、技术不落后、环保不越线、信用不受损失），是项目管理的“最终目标”。

四、加强教育培训，提升职业素养

当下，建筑市场“僧”多“粥”少，竞争更趋激烈。市场的竞争归根到底就是品牌的竞争、管理的竞争和人才的竞争。一支职业素养过硬的项目管理团队，是工程项目取得成功的关键。一个管理人员的职业素养，是靠不断学习来提高的。一个成功的项目部，必定是一个学习氛围浓厚的项目部，企业的后备人才库就在工程项目。公司“每月一课”为我们提供了学习管理知识的平台，现在学习渠道也很多，我们可以“请进来”教，也可以“走出去”学。首先，要让年轻人树立想学习、爱学习、会学习的思想，通过知识考试和绩效考核，让职工们从“要我学”转变为“我要学”。通过贯彻“1+4+7”法则（即1个理念：培养一群善于解决问题的人；4个原则：结果导向、兜底原则、目标导向、有效管理；7个步骤：(1)项目要为职工创建舒服的工作环境，让职工有更好的积极性、创造性

去解决问题；(2)调节职工的情绪，让职工融入团队，从积极的角度看问题，找到合理的解决办法；(3)把目标分解成一个个阶段工作，让目标清晰，可努力实现；(4)调用资源，帮职工解决问题，达到目标；(5)对完成阶段任务及时奖励；(6)让工区及部门负责人对工程进度做自我评估，让他们找到完成剩余工作的办法；引导员工“向前看”，(7)少问“你为什么”，多问“你怎么办”。），引导并拓宽大家解决问题的思路，提升职业素养。其次，除了管理知识的学习，还有实践经验的积累。“导师带徒”活动要落到实处。通过师傅手把手地教，一对一的学，让青年人树立安全、质量、进度、成本、信用意识，对岗位高度重视，对工作认真负责，迅速提升职业素养。再通过逐步压担子，让青年人才快速成才。第三，要注重青年人道德品质和政治素质的培养，让年轻人明白学做事要先学做人，我们要坚持“德才兼备、以德为先”的用人导向。另外，项目要坚持“以人为本”，通过生活上的关心、薪酬上的激励，思想上的教育，留住人才、用好人才，不断提升项目管理水平，为企业在市场的竞争中赢得待机。

五、丰富管理手段，打造亮点工程

每个工程项目的都有各自的特点，管理团队要不断丰富管理手段，要围绕“特点”打造“亮点”，成为业主和行业的“焦点”，提升企业形象。丰富管理手段，就是要注重细节管理、科学管理和规范管理。比如，在安全管理上，通过“智慧工地建设”提升现场监管水平，让“三违”作业无处遁形。通过“积分超市”赠送生活用品和话费、违章和隐患举报奖励等途径，让一线工人从安全管理中得到“实惠”，提升“末端管理”的成效。另外，项目要建立一支“招之即来，来之能战”的应急抢险队伍。比如，进入雨季后，二公司徐州一地铁项目主体工程因暴雨和附近河水倒灌险情不断发生，由于项目部提前准备，把应急演练和防汛抢险相结合，让职工丰富了防汛经验，找到了应急抢险的“窍门”。同时项目部和业主沟通，增设了永久排洪渠，解决安全隐患。在标准化管理方面，项目部要以打造精品工程为目标，抓好过程控制，通过“五小活动”（小发明、小创造、小革新、小设计、小建议）和科技攻关解决质量难题，在施工过程中要有意打造“亮点”工程，通过“样板”领路，提升工人规范施工、标准作业的习惯。在成本管理上，要发挥群

众力量,通过开展“合建技改”活动、创建“节约型”项目活动,树立创效标兵、节约之星,以榜样引领来带动职工开展群众性的开源节流活动,实现项目效益最大化。以丰富的管理手段为抓手,推进项目管理不断创新,确保各项经济技术指标达到公司要求,为企业赢得市场做出贡献。工程项目施工过程中,它不仅涉及广泛的学科和专业,而且还包括广泛而复杂的内容,如施工技术、施工材料、施工工艺等。因此,这离不开良好的、科学的项目成本精细化管理体制。作为项目成本管理工作的执行者,管理人员的专业水平和工作态度非常重要。只有以负责、认真的工作态度对待施工现场的每一个细节,才能有效地把控工程项目工程施工现场的质量,及时消除任何安全隐患,为施工人员创造一个安全稳定的施工环境,有效地保证后期工程的顺利、安全开展。政府应当对建筑行业进行宏观把控,进行客观影响条件分析,构建项目成本管理体系,对成本管理中的每一环节进行管理标准的制定,规范项目成本管理标准。就企业而言,应当根据国家及政府部门的法律法规涉及的管理标准,进行工程项目施工成本管理制度的进一步细化,根据建工程项目施工实际建设情况,进行成本管理制度细节上的拟定,防止项目成本管理工作混乱无序地开展,杜绝碎片化的工程项目施工成本管理体制应用于管理工作当中。除了形成自上而下与自下而上相结合的项目成本管理制度外,还需要形成管控反馈评价体系,想要对工程项目施工成本进行全面管理并不是一蹴而就的,需要通过不断的实践总结和评价反馈,并针对反馈后的信息进行有针对性的策略制定,促使工程项目施工造价管理实现优化提升,对于工程项目施工中每一环节的项目成本进行严格管控,形成完善健全成本的管理制度。

六、严守安全“红线”,抓好质量“底线”

十八大以来,党和国家对安全生产工作高度重视,《安全生产法》于2014年和2021年进行了两次修订,习总书记多次对安全工作作出重要讲话,多次强调“生命至上,人民至上”。国家、地方和行业安全监管部门的执法更加严格,安全事故代价成为企业不能承受之痛。特别是我们建筑企业,是安全风险高危行业所以落实好安全生产制度,守住安全管理“红线”,是每一名项目管理者必须要做好的“课题”。首先,我们要通过安全文化的灌

输、视觉系统的冲击,让安全文化入脑走心,内化于心,外化于行。其次,建立并落实安全考核机制。安全考评要做到重大安全风险源和一般风险点统筹协调、项目主要领导和安全管理人员区别对待。根据责权对等原则落实奖惩,调动全员抓安全的积极性,让违章违纪行为无处遁形。三是抓好全员安全习惯的养成。“习惯成自然”,项目管理者要念好安全“紧箍咒”,织密安全“责任网”,竖起安全“千里眼”,让全员养成安全生产的自觉行动。只有把安全制度变成自觉行动,把安全理念变成行为习惯,我们的安全工作抓起来才不会“难”,变“要我做”为“我要做”,不让失误和麻痹成为发生事故的借口。质量是筑企业的“生命线”,也是建筑企业必须坚守的“底线”。工程质量关乎人民的生命安全,也是企业赢得市场、实现发展的“名片”。工程项目只有建立全员、全过程、全方位的质量管理体系,满足客户要求,落实行业标准,做到规范化施工、标准化作业,确保工程质量开工必优、一次成优。同时,抓好新工艺、新工法、新技术、新成果的研发攻关和推广应用,提升工程质量的“含金量”,用质量赢得市场。打造行业“品牌”,让“中国铁建”成为建筑行业的引领者,美好生活的创造。

结束语

通过对工程项目精细化管理的探究与研究,我们可以发现精细化管理在工程领域具有明显的优势和应用潜力。它不仅能够提高项目的执行效率和质量,减少资源的浪费,还能够提升项目团队的协同能力和专业水平。然而,要实现真正意义上的精细化管理,需要项目管理者具备扎实的专业知识和丰富的实践经验,并且需要各个环节的协同配合和支持。因此,我们应该重视工程项目精细化管理的研究与实践,为推动环境保护事业和可持续发展作出更大的贡献。

参考文献:

- [1] 杨军,刘斐,钟冬革.浅谈建筑工程项目管理风险及其防范措施.现代工程项目管理,2023.
- [2] 永沈.建筑工程总承包项目管理中存在的问题及对策.建筑结构,2022.
- [3] 张巧欣.建筑工程项目管理风险及其防范措施.工程管理与技术探讨,2022.
- [4] 海龙李.基于建筑工程项目管理存在的问题及创新策略分析.建筑结构,2022.