

小型水利工程项目管理能力提升分析

杨文辉^①

(甘肃建投水利水电有限公司, 甘肃 兰州 730070)

摘要: 小型水利工程具有工程规模小、投资少、工期短、监管弱等特点, 一般此类工程的施工企业管理能力不强, 且易产生一系列问题。本文分析在此类工程项目管理中存在的问题, 并提出相关意见和建议, 供相关人员参考, 以提升施工企业在此类工程中的项目管理能力。

关键词: 小型水利工程; 项目管理; 提升

中图分类号: TV51 **文献标志码:** A



小型水利工程是水利建设项目中的重要组成部分。相较于中、大型水利工程, 它具有工程规模小、投资少、工期短、监管弱等特点。同时, 因为部分施工企业自身实力不强, 不够重视项目管理, 导致在工程建设中产生低(负)收益、合同纠纷、法务纠纷, 甚至连带产生危及工程结构和使用安全等一系列问题。为了保证项目建设和运行安全, 以及保证与项目相关方的利益诉求, 施工企业应先提高对项目管理的认识, 再完善和改进管理内容并加强项目管理力度。

1 项目管理内容提升分析

1.1 提高对项目管理的认识

施工企业未提高对项目管理的认识是产生一系列问题的根源。因小型水利工程大多不是重点项目, 加之位置可能偏远, 故各类检查、督查、稽查等力度相对不足, 且因施工企业自身管理水平较弱等原因, 易产生只注重利益而轻管理的思想。不重视管理的后果就是产生项目管理人员配备不足、人员专业知识较差、责任心不强等问题, 导致材料、设备等采购工作未按照施工计划有序组织, 选择的分包单位施工能力弱, 甚至产生以劳务分包代替专业分包等问题, 继而诱发进度、质量、安全、成本等一系列问题。问题严重时可以给施工企业带来信用等级降低、限制投标甚至吊销资质等严重影响施工企业发展的不良后果。因此, 施工企业应提高对项目管理的认识, 牢固树立法律规定是底线的思维, 不能因眼前的小利益搞挂靠、违法分包等违反法律法规的事情。一定要解放思想, 尽快适应当前项目管理思想理念。要积极探索采取

新的、符合实际需要的项目管理工作方法和施工技术。在整个项目建设过程中, 要不断地提高和加强对合同、成本、质量、安全等的认识和学习, 并定期通过小组讨论、召开专题会议等多种方式, 及时对实际项目管理工作过程中可能出现的重点、难点问题进行分析 and 检查总结。要将“用户至上、安全第一”的管理观点和工作理念融入项目管理中, 也应落实到每个人和每个工作环节中。施工企业还需要建立一套施工奖惩分明的考核管理机制, 在实际施工的整个管理环节中都应切实做到奖惩分明, 以此机制作为考核基础来奖励先进、鞭策后进, 以充分激发每一个劳动者的热情^[1]。

1.2 发挥项目经理部的作用

众所周知, 在实际执行过程中, 建设内容的管理主体是设于施工现场的项目经理部, 其管理涵盖一系列施工活动和与之有关的施工对象, 负责施工项目从开工到竣工的全过程。它根据施工企业制定的各种目标, 依据相关法律、法规、制度等要求合理确定施工任务的各项目标。但在实际管理中, 因施工企业的违法分包、劳务分包代替专业分包等行为, 甚至存在材料供应商、分包单位等未经行为和业绩考察而直接用于项目实际等情况, 都直接弱化了项目经理部的作用, 甚至使其成为一个摆设, 也淡化项目经理部在项目各相关方心中的形象和权威, 为项目管理埋下隐患。因此, 施工企业必须授权项目经理部法律法规赋予它的职责和权限, 让它在项目管理中发挥最大的作用。

作者简介: 杨文辉(1990—), 男, 汉族, 甘肃舟曲人, 本科, 中级工程师, 现任职于甘肃建投水利水电有限公司, 研究方向: 水利工程。

一个正规的项目经理部必须对建设内容有清晰认知和详细分析,根据分析结果明确各环节、各阶段、各子项,如成本、进度、质量、安全和科学技术等的任务内容和管理目标,并配备满足项目相关方对工程本身各项要求的管理人员、仪器设备、技术储备、规章制度和应急处理措施等条件。对项目管理程序和组织权责进行划分,明确组织人员的职责、权限,明确建设工程在施工过程中的各个重要、关键环节等内容。为能充分满足建设内容的管理需要,项目管理和工作组织必须实行动态化管理,并收集与建设内容相关的各项法律法规、规章制度、规范标准、图集等文件,动态优化、调整项目的管理工作和具体施工内容。

1.3 重视合同管理

合同的作用是保护当事人双方的正当权利,如果有一方违反约定而不满足另一方的要求,合同就是另一方讨回公道的依据。在项目建设过程中,会产生众多合同,签订合法的合同既能保证合同内容按时履约,又能保证另一方在无法履行情况下的合理法律诉求。

在项目建设过程中,项目经理部应先控制与直接费用有关的各项合同,并根据施工企业制定的实施性成本目标选择符合规定的人、材、机供应单位。因水利工程大多在野外或者郊区施工,存在交通不通畅、道路崎岖狭窄、民风民俗各异、基层关系复杂等情况。同时因水利工程施工内容多、设备笨重、工艺要求高等情况,选择分包单位时一定要进行实地勘察,且应根据图纸并结合施工难易程度和“四通一平”的条件进行合理报价。项目经理部要根据拟分包单位的资质、业绩、信用等级等,以及与现场勘察的技术人员进行技术交流,明确各控制要点实现的方法和途径,判断是否具备分包单位的资格。随项目经理部在具备分包单位资格的企业中择优选择各项条件均衡的分包单位。合同签订前除考察和审核外,应拟定和细化符合现场实际要求的合同条款,把应达到和合作方承诺的各项参数、税费、机械设备、人员配备、服务、违约处罚力度和争议解决方式等都予以明确。合同执行过程中,应及时检查合作方的履约能力,发现问题时,相关人员应马上反馈和解决,不可放任自流,让问题和矛盾进一步扩大。合同履行中和履行后应定期对合作方的履约能力、行为、服务等进行考核,确认“黑红名单”,对确定无履约能力的合作方应第一时间做清场处理,否则可能遭受各类纠纷。

1.4 成本目标的实现

成本是直接关系项目是否盈利的基础指标,成本

越小表明施工企业为取得利润而付出的代价越小。成本费用控制得越好,表明获利能力越强。因此施工企业必须在投标前期明确成本控制的目标和利润空间,中标后应会同项目经理部仔细调研各子项工程施工需要的人、材、机的价格、供给情况,以及拟投入的技术力量、设施设备、“四通一平”条件和社会关系等内容,并依据报价清单,明确实施性成本目标。成本目标的实现应建立在项目经理部的每个岗位之上。项目经理部应选择合适的方式方法,把所有参与者捆绑成一个以实现成本目标为主的利益共同体。彻底激发各个岗位的斗志,在保证能实现工程使用功能和安全的前提下,寻找进一步降低成本投入的方式方法。项目具体实施过程中针对下一步计划实施的子项,尤其是清单中明显存在盈亏、不平衡报价的子项,如钢筋、水泥、型钢、钢管和净水设备等具有一定季节价格变化的大宗材料、成品、半成品等,应认真研究施工合同有关条款和施工技术要求,制定有关施作时间、进货时间、调价时机等应对措施,力求把成本风险降到最低^[2]。

在项目建设过程中,项目经理部要认真做好对成本的优化和监督,必要时进行新型工程技术、材料、工艺、设备的论证。开展项目优化、QC(质量控制)小组等有关科技质量方面的活动。革新寻找进一步降低成本的途径,健全各项管理制度,实现项目内部各环节、各管理之间的协调运行。要进行成本考核和反馈,确保工程成本的准确性和有效性。在材料成本费用的管理中,尽量避免出现资金流失和浪费等情况。要积极控制资金使用和节约激励机制的研究和应用,将材料损耗情况与岗位效益相匹配,进行绩效考核和奖惩制度的建立、落实。提高项目人员良好的成本核算意识,以满足项目经理部对成本管理的要求。实现对材料的有效使用和节约;实现资源利用率的大幅提升和对成本的有效控制。对零星用工、临时机械、辅材等,项目经理部要制定相关使用制度,规定使用条件、记录人员、对账方式等内容。对合同外的工程量、签证,除事先与相关方确认清楚外,事中应留下各类资料、证据。事后及时办理相关手续。此外,项目经理部应定期召开成本分析会议,了解项目部当期成本运行状态。发现成本管理中存在问题时,要寻找原因并制定相应的解决措施;要强化管理手段,完善成本管理办法。成本分析会的根本目的就是找出工程项目盈亏的主要原因,并改善项目管理和资源配置,为项目最终盈利打下坚实基础。

1.5 质量安全管理目标的实现

质量安全管理目标实现,一是应建立在法律法规

对工程质量安全要求的基础之上,同时要结合施工企业对工程本身质量安全的要求和对科技质量、创奖创优的诉求。二是应根据人员分工和岗位职责,把质量安全目标进行分解和细化,再下达到每个岗位、每个工序,甚至每个操作步骤上去。质量安全管理目标实现的基础关键在人,所有参与者应具有“百年大计,安全第一、质量第一”的思维,因此所有参与者应持证上岗或者具备工作资格。三是应具有较为丰富的专业知识与实践经验。四是应具有责任心和接受新事物、新知识的学习能力。施工企业或者项目经理部要进一步提高所有人员的质量安全责任意识,以及对水利工程质量安全管理相关专业知识的教育培训和技能培养。同时建立健全水利工程质量安全管理的绩效激励机制,积极开展基于全员的质量安全管理和提出合理化建议等宣传活动。质量安全管理目标实现的途径,建立在提高全体施工人员管理水平和管理意识的基础上。应加强质量安全内部控制,因此必须严格遵守施工图纸及有关施工工艺规程、技术标准、规范等相关要求。针对难点、重点制定相应的措施、方案、作业指导书,并进行论证。分部工程或者工序施工前进行扎实的安全技术交底并制定应对可能出现风险的保障措施。施工中应进行“三检制”、经常性检查、专项检查等活动,所有检查出的问题应按照“三定”原则进行处理^[3]。应建立质量安全的反馈机制,及时处置遇到的问题。施工后应进行分析和总结,为下一步分部工程或者工序施工提供经验。

安全施工企业或者项目经理部应熟知“安全就是红线,安全就是效益”。故在项目建设过程中,要严格遵循各项安全管理规章制度,明确有关安全的强制性条文就是底线,避免出现盲目追求更大的利润而忽略安全产生,如强令冒险工作、违章指挥等严重危及人民生命财产安全的违章、违法行为。在安全生产管理的过程中,要做好检查和监督、指导和改进以及教育和培训等工作。在工程建设过程中,除健全和完善各项管理制度以及人员教育培训外,也要选择符合安全要求的施工机具。做好危险源辨识及评价、整治工作。做好各类方案的安全技术交底工作,并收集整理好书面交底内容、签到表、交底时的照片。此外,交通安全是常被忽视的要点,因小型水利工程常在野外、郊外施工以及线性的特点,其基本不具备封闭管理的条件,所以一定要加强人员交通安全意识的培养力度。对危险路段、无电话信号路段等,必要时确定合理出行路线和时间,并配备必要的车辆维修工具、卫星通信设备、应急物资等。

1.6 人才和施工队伍培养

人才是实现项目管理各目标的关键因素,直接影响企业的发展。正所谓“企业造就人才,人才成就企业”。目前传统施工企业被新型产业所冲击,施工企业面临“无人可用,来人留不住”等人才匮乏的困局,尤其是有些小型水利工程地处偏僻,甚至“四通一平”要求都很难实现的情况下,留住人才更是难上加难。所以无论是企业还是项目经理部,重视人才培养都是刻不容缓的任务。加强对人才的培养,需要进一步做好以下工作:(1)加强对项目管理人员和相关从业人员的综合考核,及时发现他们可能存在的缺陷和问题,并以此为依据开展有针对性的技术培训,督促他们学习更多的相关专业技术和管理知识;(2)企业应进一步加强与高校之间的合作,通过校企合作培养的方法,培育既有专业技术又具备丰富的工程实际操作经验的综合性、高素质的人才。(3)提高薪资待遇和福利水平,建立公平、公正的晋升通道,让人才能稳下来,有所盼、有所求。(4)依据人员的特点和性格培养具有专长能力的人才和全能型人才,为实现质量、安全,尤其是科学技术创新等目标奠定基础。

施工队伍是施工企业实现各类目标的具体执行者,直接关联着施工进度快慢、质量标准的优劣、安全目标的成败。目前,小型水利项目的施工企业大多是小微企业,鲜有精力和财力培养自己的专业队伍,在项目实施过程中东拼西凑找一些施工队伍。由于这些施工队伍良莠不齐、人员混杂,因此为项目实施和项目管理带来了一定的困难,所以在条件具备的情况下,施工企业应固定和培养自己的专业施工队伍,为项目实施和项目管理夯实基础。

2 结论

基于以上对小型水利工程项目管理的分析,以及提出的措施和方法,可提高小型水利工程项目管理水平和效率。实践证明,提高认识,并采用合适的方式方法确实可改善施工企业的项目管理水平,为企业制定的各类目标打下一定的基础。但应注意,文中对小型水利工程项目管理的分析,以及提出的解决意见和建议是基于笔者的经历和实践经验,故在其他项目具体实施中应根据方法论,具体问题具体分析,切不可生搬硬套。

参考文献

- [1] 于丽君.浅析小型农田水利节水灌溉工程管理:以农田水利重点县节水方案为例[J].农业与技术,2022,42(5):66-69.
- [2] 卞志斌.小型农田水利工程运行管理存在的问题及对策[J].建筑工程技术与设计,2021(6):1406.
- [3] 卢超.水利水电小型基建项目管理热点问题思考[J].建筑工程技术与设计,2017(20):2498.