

浅谈工程项目生产管理

——以荔浦至玉林高速公路土建18标项目为例

□ 谭观确

[摘要] 以广西荔浦至玉林高速公路土建18标项目为例，针对施工生产管理中存在的常见问题，深入贯彻集团公司的管理理念，运用抓策划重前期、抓环境重协调、抓资源重配套、抓科组重高效、抓计划重落实、抓竞赛重考核、抓合同重履约、抓经营重帮扶、抓人文重关怀9大生产管理举措，强抓生产管理核心，有力推动项目向前发展。

[关键词] 生产管理；工程项目；生产资源；目标

生产管理是项目管理中不可或缺的一部分，施工生产管理主要包括计划、组织、协调、控制生产活动等，各环节紧密相连，一旦任一个环节出现问题，整个项目管理都会受影响。如何减少生产管理过程中存在的问题，提高生产管理效率，实现项目盈收是项目管理的首要任务。

1 施工生产常遇到的问题

(1) 前期策划流于形式，项目启动后未组织相关人员到实地勘测排查，或参与人员走马观花，缺乏综合考虑，编制的施工组织对施工没有实质性指导意义。

(2) 老百姓对土地征拆标准期望过高，施工用地成为目前困扰项目工程推进的主要问题之一。

(3) 施工生产组织混乱，缺乏应对措施和管理手段，没有抓住施工关键线路安排施工生产。

(4) 引进的分包队伍实力良莠不齐，施工管理难度大。

2 工程概况

广西荔浦至玉林高速公路土建18标项目起点位于玉林市兴业县龙安镇附近，在泰村与岑溪至兴业高速公路交叉（G80）设党州枢纽互通立交，而后路线由龙安镇西侧，西山岭顶东侧通过，至杨前村东，设置龙安服务区，路线继而向西延伸，跨鸦桥江，于牟村西侧通过，路线向南穿越山体终点设置鸦桥江隧道。主线起点桩号K222+500，终点桩号K237+180（ZK237+230），主线长度14.68km。结合项目实际情况与管理特点，下设2个工区和11个主体劳务分包队伍。

3 项目特点

(1) 项目位于广西玉林山区，沿线所经村落众多，征地拆迁协调难度大。

(2) 由于线路跨越山体冲沟、水库、农田和道路，桥梁、涵洞等结构，路基挖填工程量大，施工组织难度大。

(3) 项目所在地区属亚热带季风气候，上半年雨水天气较多，生产工期紧。

(4) 建设项目对安全质量标准化要求程度高，施工管理难度大。

(5) 项目周边地材资源紧缺，运输距离远，交通极为不便。

4 施工生产管理举措

针对项目面临的压力，为有效推动项目生产向前发展，项目部始终坚持进度制胜的理念，层层分解项目生产目标，科学统筹施工生产，靠前指挥，精心组织，如期完成生产任务。

4.1 抓策划重前期

项目建设初期，面对无水、无临电、无进场便道等施工条件下，项目筹建人员面对困难不退缩，通过开展各项工作推进会议，按照集团公司“三快四到位”，进场快、临建快、开工快；施工人员到位、机械设备到位、施工材料到位、后勤保障到位的工作要求，将工作目标层层分解，限期落实到人。同时积极协调当地居民，跨越3km接入自来水，首批在全线完成项目部临建工作。对项目所属“三厂四区”，三厂：拌和站、预制

[作者简介] 谭观确，中交一公局华南工程有限公司，工程师。

厂、钢筋（钢拱架）加工厂；四区：路基路面作业区、桥梁现场作业区、隧道作业区、防护作业区等做深入踏勘调查，统筹规划，科学合理布局，力求达到成本最优化。如项目部驻地位置应靠近工程现场，且距离施工现场不宜超过2km；梁场选址必须交通便利，具备水电资源。结合工程特点，梳理施工关键线路，对隧道、桥梁及高边坡等关键控制性工程、重难点工程因异施策、制订合理的施工方案，确保工程质量及工期目标的实现。

4.2 抓环境重协调

根据项目前期征拆难，施工展不开的局面，项目部建立之初便迅速成立了以项目经理为主抓的工作协调小组，坚持以征拆问题为导向，整合资源，抓住项目重点、难点和断点工程逐级突破，狠抓管理环节和工作细节，树立“一盘棋、一条心，一个目标”往前奔，集中发力攻破制约项目进程的“瓶颈”问题。通过梳理，项目部将征拆问题分为“Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ”三个类别，其中“Ⅰ类”为非常紧急、“Ⅱ类”为紧急、“Ⅲ类”为一般，并在工作中详细记录，做好动态管理。同时与指挥部、地方政府建立联动机制，遵循“分级、分层、分类”的管理原则，依法、有序、快速地开展征地拆迁协调工作，为各分包队伍顺序完成施工任务扫清障碍。

4.3 抓资源重配套

建设工程项目资源配套，除正常情况资源按时供应外，关键是如何在有限资源下发挥其最大作用。在国家大力提倡绿色环保节能发展的背景下，地方不满足环保要求的砂石料厂纷纷关闭或整治。项目从生产初期至结束，砂石料供应一直紧缺，且价格逐日上涨。项目部从不影响生产进度与节约成本考虑，通过优化混凝土配合比，采用机制砂代替河砂确保施工现场混凝土的供应。利用隧道洞渣填筑2号梁场及路基施工便道，对路基分包队伍涵洞钢筋制作及边坡小型构件安装，一方面协调桥梁队钢筋加工厂统一制作，另一方面由项目部组织统一预制小型构件，以减少队伍设备及场站建设投入。

4.4 抓科组重高效

施工组织是项目管理重要的一环。从项目部层面来看，以往传统的管理模式是一项工程分几处，每处有几个队，每队有一二百号员工。而现在一个项目最多三四十名管理人员，这一方面体现了行业的进步和项目自身管理水平的提高，另一方面也会让有限的管理力量随管理幅度加大而摊薄，项目质量安全风险也随之增加。这就需要从施工的全局和技术经济角度出发，调整施工顺序，合理安排施工过程的空间布置和时间排序，

缩短功效时间。项目在路基涵洞施工中，针对广西玉林地区气候变化特征，通过变换涵洞施工组织模式，由单个涵洞全幅施工变为先贯通半幅，由少数班组作业变为多个班组协同参与，快速高效打通路基主线运料通道，为路基土石方快速完成奠定基础。跨G80广昆高速党州互通施工，通过科学组织，1d完成交通导改，10d完成半幅防护棚搭设，20d完成主线桥梁板安装架设任务。

4.5 抓计划重落实

始终坚持每天召开生产例会，制定生产措施，及时解决施工生产中遇到的实际问题。在施工过程中，项目管理人员以身作则，充分调动和发挥分包队伍积极性和创造性。对生产会议确定的各项阶段性工期及节点目标，加大督查力度，采取超常规措施，及时纠正偏差，明确思路，突出重点。

4.6 抓竞赛重考核

积极开展各项劳动竞赛，树立劳工工典型。鼓励项目根据具体实际，通过技术培训、安全培训等形式，提升进场劳工工安全质量意识；通过技能比武、现场观摩、对标学习等形式，积极营造施工现场“比学赶超”氛围，提升现场生产效率；通过“师带徒”活动，提升劳工工生产技能；通过开展电焊工、混凝土拌振捣工、钢筋绑扎工能手评选，树立各工种劳工工标杆，现场广泛宣传，激发务工人员价值感和荣誉感^[1]。建立科学的考核激励机制，按时兑现考核结果承诺，进一步调动项目员工的积极性、主动性和创造性，推动项目建设进程。

4.7 抓合同重履约

（1）劳务分包必须“先签合同后进场”。公司要从快从严审批，监督项目必须严格按照合同范本规定签署合同，保证证章齐全、足额收取保证金。项目对协作队伍的经营证书、进场人员、设备、特种人员操作证等进行进场验收和履约考察，确保其资质、投入与合同相符，把好进场关。

（2）合同交底是双方履行合同的基础，合同交底必须全面彻底，如果被交底人员未弄清楚合同具体执行方法和细节，会给合同执行留下隐患。所以项目部必须重视合同交底工作，重点把合同执行中可能遇到的细节问题和处理方法交底到位，预防分包队伍在工程结束时抓住漏洞向项目索赔^[2]。

（3）结算支付，严格执行合同条款，按约定收取和扣除履约保证金和质保金等。结算支付要守住3个红线，即“没有合同不能结算、没有结算不能支付、超合同结

算不能支付”，防止结算与支付“两张皮”、最终支付超支现象。另外，审计未定项目不得进行支付。坚持结算监控，严把合同外结算，杜绝因结算造成的成本归集不及时、超结算现象，项目结束后及时报审完工结算及退场协议，防止债权债务不清造成的后期纠纷。

（4）以信用评价为抓手，完善分包队伍诚信管理。认真做好履约检查，对协作队伍的施工任务完成情况、投入情况、履行能力进行客观真实的评价。根据评价结果，对优秀协作队伍给予表彰，并在今后招标工作和队伍选拔上予以优先考虑，对违法违规违约队伍进行处理直至禁用，通过优胜劣汰竞争，促进协作队伍的良性发展。

4.8 抓经营重帮扶

树立合作共赢的思想理念，把协作队伍真正纳入项目管理中，杜绝“以包代管”^[3]。充分发挥项目管理职能，及时对协作队伍生产经营进行“把脉”，结合每月协作队伍人员、机械设备及材料投入，定期计算其投入与产出，准确了解队伍盈亏情况，深入分析亏损原因，协助队伍制订改进方案和提升措施，严把跟踪落实，尽早消除亏损风险，早日实现互利共赢。

4.9 抓人文重关怀

由于协作队伍存在技术实力、人员素质的参差不齐，要想防止和杜绝影响安全、质量、工期、进度的各种不稳定因素发生，先要消除管理上“两家人”的观念；不能一味强调内外分明、同一件事情实行两样标

准，在管理过程中应做到一视同仁。向施工队伍派出“党员代表”，深入了解协作队伍在生产、生活中存在的困难，帮助队伍解决安全生产、文明施工、队伍建设等方面的各项管理问题。通过委派党员代表不仅增强了施工队伍的凝聚力，也为项目进一步解决协作队伍日常存在的主要矛盾，提供了有力的保障。同时，积极开展“夏送清凉，冬送温暖，帮扶困难职工”活动，使施工队伍更进一步享受一同战斗的战友情谊^[4]。

5 结语

随着社会的发展与进步，建设项目规模不断扩大，施工企业的生产方式和组织结构也发生了深刻的变化，新的管理手段也在不断地完善和丰富，例如标准化施工体系、远程监控体系、BIM技术的运用正在提升工程管理水平，只有不断地学习和借鉴国内外好的管理模式与管理理念，才能更好地做好施工生产，创造效益。

[参考文献]

- [1]张伟.提升项目劳务队伍管理水平[J].施工企业管理,2018(8):111.
- [2]徐宇航.如何做好项目生产管理[J].建筑工程技术与设计,2018(9):1744.
- [3]黄峰涛.公路企业劳务队伍管理方式探析[J].公路交通科技·应用技术版,2017,13(3):297–299.
- [4]胡永前,汪艳.建筑施工队伍管理的问题与对策[J].建筑工程技术与设计,2017(11):4440.