探讨海外工程精细化施工管理重点

Discussion on Key Points of Refined Construction Management for Overseas Projects

韦建聚

Jianju Wei

中国能建南方建投广西水电工程局有限公司
中国·广西 南宁 530003
China Energy Southern Construction Investment
Guangxi Hydropower Engineering Co., Ltd.,
Nanning, Guangxi, 530003, China

【摘要】加强施工管理对于提升施工效率和工程质量来说有重要意义,海外工程又有其特殊性,只有先了解工程的具体情况、做好施工准备并加强施工管理才能够保障海外工程的施工质量,继而提升企业的市场竞争力。因此,论文将对海外工程精细化施工管理重点进行简要分析,以期为相关研究提供参考。

【Abstract】Strengthening construction management is of great significance for improving construction efficiency and engineering quality. Overseas projects have their own particularity. Only by understanding the specific conditions of the projects, making good construction preparations and strengthening construction management can the construction quality of overseas projects be guaranteed, and then the market competitiveness of enterprises be improved. Therefore, the paper will make a brief analysis of the key points of the refined construction management of overseas projects in order to provide reference for relevant research.

【关键词】海外工程;精细化管理;重点

【Keywords】overseas engineering; refined management; key points

【DOI】10.36012/etr.v2i3.1416

1 引言

近年来,中外合作的项目越来越多。不同国家的地理情况不同、法律规定也不同,因此需要加强对海外工程的研究,在施工过程中开展精细化管理,从而增加企业的经济效益,促进企业的持续发展。

2 精细化管理的概念

从本质上来讲,精细化管理是一种理念,是社会分工以及服务质量精细化对现代管理的要求。当代管理学认为,科学化的管理有规范化、精细化以及个性化这3个层次。简单来说,

精细化管理就是以常规的管理模式为基础开展深层管理,从而降低管理成本、减少管理所用资源^[1]。精细化管理的关键就是将管理责任落实到位,明确每一位管理者的职责,也要求每一位管理者把工作做细致。

3 工程概况

论文将以 Cabinda 大型排污渠和 Tchico 山护坡稳固项目一期工程为例探讨海外工程精细化施工管理的重点。该项目的业主为安哥拉建设部,建设工期为一年半,工程位于卡宾达市鲁瓦萨区,主要包括渠道、道路、冲沟、市政设施建设等工程。该项目对外的交通条件比较好,交通运输方式较为灵活。

卡宾达市属于热带雨林气候,全年温度较高,该工程的工期相对较短,但是工程量比较大,所以组织管理的难度也非常大,且工作人员对卡宾达市的地理环境、材料等各方面都不太熟悉,所以需要把握住管理重点,加强精细化管理。

4 海外工程施工过程中可能会出现的问题

4.1 政治、政策问题

国情不同,法律政策也不同,在施工前没有弄清楚该国家的政治以及政策方面的情况就可能会出现。比如说,安哥拉的政治环境就比较复杂,存在一定的政治经济风险。所以在施工前需要了解清楚这些问题,以降低风险。

4.2 汇率问题

承接海外工程时存在的主要问题就是汇率问题,汇率出现变化会影响企业的经济效益。比如说,在卡宾达市这个项目当中就存在宽扎对美元快速贬值、人民币对美元长期升值的情况,企业就需要承受汇率双重损失,会对采购成本和收益造成影响^[9]。

4.3 自然问题

无论是排污渠工程还是山护坡稳固项目都会受到自然条件尤其是地质条件的影响,在施工之前需要勘察清楚当地的地质条件。卡宾达市大多都是沙性土壤,所以回填或者是开挖完成的工作面很容易被水破坏继而出现塌方的情况。同时,卡宾达市临近海边,有发生台风、海啸等自然灾害的可能性。

4.4 合同问题

合同风险主要包括合同变更和合同履行风险。在施工过程中更换合同细节会影响到整体施工,所以在施工之前需要明确合同内容,加强合同变更控制,避免在施工过程中进行变更。合同履行风险主要指工程款支付中存在的风险。一般情况下工程款都不会一次打完,所以如果后续付款方资金出现问题就可能影响到工程进度和企业运营。

4.5 其他问题

工程建设中的问题还有很多,都是精细化管理中的重点。
①设计问题:企业需要根据业主要求进行设计。比如说,在卡宾达市项目中,业主要求按照葡萄牙以及欧盟的标准开展设计,就需要对这些标准进行深入研究,避免出现设计图纸与实际地形不相符、设计方案不完善等问题。
②技术问题:在技术方面需要遵循业主要求,否则就会出现技术方案不到位、技术资料不完整等问题。
③采购问题:施工过程中会用到大量的设备以及材料,这些物资的采购至关重要。海外工程中部分材料和设备是需要从中国采购的,这种远距离运输会造成运输时间不可控等问题。
④施工问题:在施工时,需要安排专业

的国际型管理人才和项目各方进行沟通并开展工程管理,若缺乏专业人才就会导致沟通不及时、管理不到位等问题。同时,施工过程中的安全 and 质量问题是需要重点关注的问题。
⑤验收问题:工程验收也十分重要,若没有做好工程验收工作就会加大施工风险。

5 海外工程精细化施工管理重点

5.1 了解当地情况

承接海外工程,施工企业需要提前了解当地的实际情况,尤其是法律、政治、政策以及自然条件。首先,施工企业需要了解该国家相关的法律条文,明确其法律中允许和禁止的事项,避免在施工过程中出现法律问题。其次,施工企业需要了解该国的政治和政策方面的问题,从而降低施工风险。最后,施工企业应明确该国的气候、地质等自然条件,以制定施工方案。

5.2 完善精细化管理制度,明确管理目标

科学完善的制度可以指导管理工作,也可以约束相关人员的行为,施工企业需要根据工程的实际情况制定完善的精细化管理制度并明确管理目标。第一,施工企业应当增强精细化管理意识,提高对精细化管理的重视程度。第二,施工企业需要明确管理重点,针对材料采购、成本管理、质量管理、安全管理、人员管理以及验收管理等各个方面制定管理条例,明确管理细节,为管理人员提供指导和帮助。第三,施工企业需要明确管理目标,可以将整体的施工管理目标划分为多个小目标。第四,施工企业需要落实责任制和奖惩制。企业需要明确每一位管理人员的工作范围和职责,对管理工作进行责任量化,加强工序交接管理,确保所有的管理工作都能贯彻落实。同时,施工企业需要通过奖惩制约员工。

5.3 加强施工前的精细化管理

施工前的管理工作意义重大,施工企业需要加强施工前的精细化管理。
①合同管理:合同是企业施工的标准,看合同当中是否存在争议和漏洞,并针对合同风险制定有效的防范措施。
②设计管理:设计人员在开展设计之前需要勘察施工现场,了解细节并了解客户的标准,增强设计的实用性。同时,企业也需要安排专业人员检查设计图纸,不断完善图纸,做好设计交底工作。
③技术管理:海外工程对技术要求可能比较高,所以施工企业需要不断研究相关技术,做好技术交流和技術培训工作。

5.4 加强施工中的精细化管理

施工过程中的精细化管理是施工管理的关键与核心。施工企业精细化管理包括以下内容。
①进度管理:工程合同中会对工程施工进度进行明确规定,施工企业需要在截止日期之前

完成施工。但是,工程施工会受到环境、人员等多重因素的影响,施工进度可能会出现偏差,为减小偏差、保障工程按时完成施工,企业需要加强进度管理。②采购管理:在工程施工当中需要使用大量的材料和设备,采购人员在采购时需要审核供应商的资质和材料设备的质量,避免出现以次充好的情况。③成本管理:施工企业若想提升经济效益就要加强成本管理,明确汇率风险,严格控制劳务施工单价和材料以及设备的价格。④质量管理:施工企业可以利用质量统计管理法、全过程管理法、动态管理法等方式开展质量管理,严格把关各个工序的质量,加强施工现场的监督和管控,避免留下安全隐患^[9]。⑤安全管理:工程施工过程中可能会出现危险,施工企业需要做好工程的风险评估和安全技术交底工作。同时,在施工过程中也需要加强安全检查,及时排除安全隐患。⑥人员管理:施工企业需加强管理人员、采购人员以及施工人员的管理,增强其质量意识和安全意识,加强培训,提高其业务水平。

5.5 加强施工后的精细化管理

施工后的精细化管理也不容忽视。在工程竣工之后,施

工企业不仅需要核算施工成本,也需要安排资料管理人员做好交工文件的收集和验收工作,及时发现施工中存在的缺陷和不足。若发现工程中存在问题的需及时补救,避免造成大的问题。

6 结语

大多数工程都比较复杂且施工周期较长,如果不加强管理的话就会影响到工程施工的效率、安全以及质量。施工企业需要根据实际情况制定精细化的施工管理方案,提升施工人员的素质,加强采购管理,从而保障工程品质。

参考文献

- [1]毛以卫.建筑工程项目的精细化施工管理措施[J].建设科技,2016(13):113-114.
- [2]武永宏.精细化管理在建筑工程施工管理中的应用探究[J].门窗,2017,15(21):132-133.
- [3]李彦霞.海外承包工程项目物流管理模式优化探讨[J].商品与质量,2016(3):423.

(上接第 135 页)

因此,管理机制中要对整个工程的管理任务加以细分,将其落实到具体的施工部门与岗位员工头上,并督促其兢兢业业做好各自的本职工作。一旦出现管理中发现施工不规范等问题,要迅速对相关部门进行追责,对工作成效突出的员工加以奖励,对存在重大失误的行为给予惩处,从而形成一定的威慑效应,并且调动员工的工作积极性。

5.3 建立文明施工领导小组

如前文所述,因为建设单位忽视了组织规划与配备等工作,导致文明施工管理工作的开展缺乏足够的智力支撑。因此,建设方要结合工程建设实际,为其配备专门的文明施工领导小组,由其主导施工现场管理工作的开展,通过各岗位的科学设置、岗位职能的合理分配,使得管理任务得到高效落实。具体来说,建设单位要在前期做好人才把关工作,在招聘环节对员工的理论基础、技术水平、管理意识、工作经验等展开全面调查,避免缺乏资质的员工进入管理体系。在后期的日常培训中,也要对员工进行必要的知识教育与技术训练,确保其不断更新其知识储备,为实现文明施工目标提供良好条件。

5.4 对现场总平面进行合理规划

规划好施工现场总平面布置,需要对施工现场和周边的

环境进行深入考察,包括原有建筑、道路和管线等,并且要有针对性地对现有的施工现场进行科学合理布置,完成施工现场总平面图的布置设计,使其能够满足消防、环保和施工的条件。在对现场总平面进行合理规划的过程中,要注意对施工区、材料区、加工区和生活区进行明确的划分,并且设置准确的分隔设施,坚持进行封闭管理,在场地内部设置较大的导向牌;施工的办公区域和工作人员的生活区域要保持安全合理的距离,施工场地有限的可以使用可靠的防护措施;要根据施工的进展情况加以调整,切实根据施工现场平面布置图布置,施工场地内的一些临时建筑及物品,严格按图定位设置,做到图物相符,同时根据施工进展,适时对施工现场予以调整。

6 结语

综上所述,加强对建筑工程现场文明施工管理实践问题的探讨,具有重要现实意义。相关工作人员需要明确建筑工程现场施工特点,如临时性、混杂性、困难性、高危性等,在此基础上提出加强建筑施工现场文明施工标准化管理的措施,实现施工现场文明施工标准化,建立健全文明施工管理机制,成立文明施工领导小组,对现场总平面进行合理规划。