

加强班组协同管理,提升住宅工程顾客满意度

陈晓红

宁夏宏远建设工程有限公司

DOI:10.12238/bd.v7i3.4044

[摘要] 文章介绍通过“制度管理+考评激励”的手段,充分调动班组参与项目管理活动,从源头杜绝和减少人员在质量、安全、进度、成本控制方面的风险因素,大大提升了住宅工程顾客满意度。将班组长纳入项目管理组织机构,强化班组与项目部的协同管理,通过加强对班组的教育培训,辅以项目部评比、考核、奖罚等管理制度,将班组人员拧成一股绳,激发他们的主人翁意识和自主管理的意识,确保项目部管理目标的顺利实现。

[关键词] 班组协同; 项目管理; 顾客满意度

中图分类号: TU 文献标识码: A

Strengthen Team Collaboration Management and Improve Customer Satisfaction in Residential Engineering

Xiaohong Chen

Ningxia Hongyuan Construction Engineering Co., Ltd

[Abstract] The article introduces the use of "system management+evaluation incentives" to fully mobilize team participation in project management activities to eliminate and reduce personnel risk factors in quality, safety, progress, and cost control from the source, and greatly improve customer satisfaction in residential engineering. By incorporating team leaders into the project management organizational structure, strengthening collaborative management between the team and the project department, and strengthening education and training for the team, supplemented by management systems such as project department evaluation, assessment, rewards and punishments, the team members are twisted together to stimulate their sense of ownership and autonomous management, ensuring the smooth realization of project department management goals.

[Key words] team collaboration; project management; customer satisfaction

引言

住宅工程的建设关乎千家万户幸福感和安全感,也关乎房地产开发企业的生存与发展;住宅工程的工程质量、施工安全、进度和成本控制又关乎着施工单位的社会信誉和经营利润。如何能在确保质量的同时控制好成本,如何能在确保进度的同时控制好安全,从质量、安全、进度、成本等方面达到顾客满意度?就需企业在项目管理过程中不断探索创新。

在这样的大背景下,公司在紫宸园项目中不断强化公司和项目部管理效能,加强班组建设,将班组长纳入项目管理组织机构中,使班组长能直接接收公司和项目部管理指令,辅以项目部完善的管理制度和激励制度,通过“制度管理+考评激励”手段,充分调动班组参与项目管理活动,激发班组人员主人翁意识和自主管理的意识,使得项目管理取得了非常好的成绩,大大地提升了顾客满意度。目前班组协同项目管理已经在宁夏宏远建设工程有限公司所有在建项目中得到广泛地应用。

紫宸园项目是业主当年重点开发的高品质住宅项目,创建“广厦杯”项目,在工程建设中对质量及安全文明施工的要求非常严格。总建筑面积139566m²,包括16幢高层住宅,地下车库及人防工程,施工过程包含土建、水暖、强弱电、砌筑、抹灰、油漆、门窗、防水、保温、电梯、电气、消防、智能家防等十几个班组,建筑体量大,劳务用工人员数量多,现场使用的各类机械设备较多,管理难度较大。公司对于质量、工期、成本、材料策划及施工风险控制目标高,项目部只有在施工的各个细节上做到整体策划、精细管理、标准化施工才能满足业主和公司管理要求。

1 前期策划和制度建设

1.1 确定项目管理目标

根据建设单位在项目建设方面的目标期望值,在充分理解业主需求和企业经营发展目标的情况下,公司制定了质量创优、安全达标、工期履约和成本控制等管理目标和实施方案。方案

通过对疫情、业主变更、甲供材料等不可控制因素的充分考虑,方案确保项目施工进度和实现管理目标所要进行的管理内容、组织、资源、方法、程序和控制措施进行了多方案的安排。从影响质量、安全、进度及风险控制最要本的要素人的角度考虑,只有把班组长纳入项目管理体系,调动班组参与和协同项目管理,实现项目管理扁平化管理,管理要求直达作业班组,才能保证项目目标的顺利实现,才能达到顾客满意度。

公司对项目部管理人员和班组长进行目标和实施方案交底,明确项目部目标责任人,班组落实人,将班组与项目部管理责任相关联。

1.2 管理重点

(1)本工程质量管理目标为确保“明珠杯”、争创“西夏杯”,因此施工过程质量标准化为项目管理重点。

(2)本工程安全管理目标为确保省级安全标准化示范工地,争创全国建设工程项目施工工地安全生产标准化学习交流项目,因此施工过程安全标准化及文明施工管理为项目管理重点。

(3)由于签订合同为固定单价合同且价格较低,在满足质量前提下,必须加强过程的成本控制管理。

(4)住宅工程按期交房是业主最核心的目标要求,项目部必须将所有可能影响工期的因素充分考虑,提前消化,在确保485天如约交工的基础上,通过强化管理手段,力争提前10天交工,为住户开放日、交付住户等后期预留更加充分的时间,保证业主对住户的交房承诺。

(5)以往施工收尾环节松懈,影响产品最终观感质量,因此需要重点抓好各工序最后收尾环节的监督工作,保证产品质量。

1.3 管理难点

(1)现场协调管理难。该项目在地下室及人防施工过程中,出现需要旧的建筑物基础需要破除,使得地下部分施工工期延长,影响了地上住宅工程的工期,为了能按时交工,项目部将地上部分划分三个施工段同步施工,大量增加了施工班组的数量,给现场组织管理带来了很大的困难。

(2)质量管理难点多。项目位于湿陷性黄土地区,气候干燥,因此基础及房心回填、混凝土成型质量、墙、板裂缝控制、绿化成活率等都是质量控制难点。

(3)安全管理难。由于工期紧张,班组数量多,交叉作业多,同时群塔和吊篮高处作业,后期外网、绿化、窗户安装等必须同时交叉作业等都给项目的安全管理带来了很大的困难。

(4)工期管理难。本工程合同工期485天且非不可抗力影响不予工期顺延;为保证按期交房,项目工期不允许有任何延误。

1.4 明确班组选择标准

加强班组协同管理的前提就是要选择优秀的班组。公司从班组业绩、技术工人数量、水平、班组长管理能力、班组社会口碑、有无安全质量事故等方面制定班组选择的标准,优先选择与宁夏宏远合作过的班组。确保进入项目部的班组管理能力和管理意识能达到与项目部协同管理的水平。

1.5 制定完整的项目部管理制度和办事流程

开工前,项目部制定了完整的岗位职责、责任制、班组培育方案、班组考核及激励办法、奖罚及质量安全管理制,明确项目部组织机构中部门及人员管理职责、管理标准、管理行为。同时建立了与班组息息相关的各类办事流程,如人员合同签订、工伤录入、教育培训、考勤工资确认、拖欠工资维权等一系列流程,为加强班组建设和班组协同管理做好充分准备。

2 班组的培育

对于班组公司负责教育培训、项目部负责班组建设。公司组织对所有班组长进行培训和考核,开展班组大讲堂和周例会教育,从质量、安全、进度、绿色文明施工等方面进行通报、评比和培训;组织班组参加应急演练,参加建筑工人技能大赛。项目部从班组人员岗位职责、人员信息、施工安全交底、工程质量验收等方面进行管理。多方面提升班组长和班组自我管理能力和协同项目部管理的能力。



图1 班组培训教育

3 过程协同管理

3.1 施工方案比选

项目部在施工方案的确定过程中,充分吸取班组施工经验,利用BIM技术模拟不同的施工方案,让班组长参与方案比选,实现了施工方案经济合理,施工方便。如砌体免开槽、二次结构钢

筋定位、构造柱砼施工等多项方案,结合班组施工经验和BIM技术的优化,砌体的破损率控制在了1%、构造柱砼外观质量合格率达到98%,二次结构钢筋定位精准度达到了96%。有效地保证了工程质量和施工工期,达到了业主预定的控制目标。

3.2 协同项目安全管理

在危大工程、超规模危大工程及施工关键环节,班组不仅参与方案的比选,还参与方案的论证、过程验收;月检、旬检等各类检查时各班组作业区域班组长全程跟随,检查人员反馈的问题及时记录拍照;每周项目开展一次班组综合考评通报会;每天进行一次班前教育,一次一个主题,质量、安全、文明绿色施工全覆盖,让工人了解标准规范要求,熟悉项目部管理和奖罚制度等等。通过以上方式,使施工指令、施工问题等直达班组,实现班组人员施工时心中有数、按标准施工、按要求改进,调动班组参与项目管理的能动性,保证了项目管理高效有序。该项目获得了吴忠市、自治区质量、安全、绿色施工标准化示范工地。

3.3 协同项目质量管理

项目部在2021年6月、2022年4月、6月主体、砌体、抹灰等施工前,组织召开了QC活动推进会,以解决质量常见问题、创建优质工程为活动目的,成立了项目管理人员和班组长为主的三个QC活动小组,通过项目部定质量目标、班组长组织落实、项目部过程验收、公司考核。活动过程中班组提出质量提升意见13条,形成国家级I类活动成果1项、II类活动成果3项,自治区工法1项,企业级工法7项;对于工程质量优良的班组,项目部、公司给予奖励,激发了班级干出精品工程的内升动力,从本质上保证了施工质量。



图2 QC小组活动成果

3.4 协同项目绿色文明施工管理

项目部与班组签订绿色文明施工协议书,以“三节一环保”达标结果,对班组及作业人员进行考核,并将考核结果与奖罚挂钩,督促各班组作业人员在施工过程中主动地节水、节材、节能、工完场清。再将项目部“三检”及验收制度结合起来,整个项目最后节约成本,经核算达到110万元。

4 加强项目全面管理

4.1 制度化管控

制定了项目部完整的质量安全及考核、奖罚管理制度体系,明确项目部组织机构中部门及人员管理职责、管理标准、管理

行为;组织项目管理人员进行贯彻执行,班组进场第一次教育时将相关制度核心要求进行培训宣贯,并不定期进行重复宣贯。且以班组长为纽带,上传下达,过程督促,实现了制度管人、制度管事。

4.2 流程化管控

项目部建立了与班组息息相关的各类办事流程,如人员合同签订、工伤录入、实名制录入、教育培训、考勤工资确认、拖欠工资维权等一系列流程,并在项目上进行公示,让所有进入施工现场的作业人员都能知悉相关内容,很好地解决了班组进场阶段与项目管理融合难的问题。

4.3 工作例会、问题协调会、销项会制度

项目部综合协调管理各班组,正常施工时每周召开一次例会,通报班组进度、质量、安全、绿色文明施工、实名制管理等各方面的进展和存在的问题,解决问题安排工作;施工关键节点或特殊情况,如交叉作业或受检时发现问题,项目部随时召开协调会,解决问题;竣工阶段,班组销项会及专项协调会每日召开,解决现场遗留问题的重点难点,力保各项竣工验收节点。

4.4 平面规划动态调整

根据施工进度适时调整现场平面布置,动态调整各班组材料堆放区、加工区,现场道路交通顺畅,从而保证现场的施工进度不受影响,同时根据施工进度划分各班组文明施工责任区,保证现场文明施工质量。

4.5 考核评比管理

项目部建立班组考核评比制度,以顾客满意度、现场卫生、安全违章、质量验收合格、进场教育等方面对各班组进行考评,每周一通报,每月一考评,有奖有罚。通过考评督促班组作业人员树立我是施工现场主人翁的意识,在项目管理中发挥巨大作用。

5 结论

紫宸园项目通过班组协同管理,创新管理方法对项目质量、安全、工期、成本进行了充分、有效的管理,顾客满意度达到了97分以上。我们深刻认识到一个好的项目管理必须要激发班组内升动力,同时辅以项目管理各项制度、过程的跟进控制,将公司、项目部、班组整合为一个管理团体,从上至下齐抓共管,才会使项目管理的效能充分发挥。

【参考文献】

- [1]翟松涛.如何进行成功的项目管理南开现代项目管理普及丛书之二[M].南开大学出版社,2004.
- [2]苏玉娜.浅谈班组管理在企业安全管理中的重要性[J].中国市场,2014,(35):37-38.
- [3]中华人民共和国住房和城乡建设部,国家质量监督检验检疫总局.建设工程项目管理规范:GB/T50326-2017[S].北京:中国建筑工业出版社,2017.