

浅谈同基坑多项目的协同管理

王永 刘冰 周彪 闫闯 张泽

中国建筑一局(集团)有限公司 北京 100161

摘要:随着建筑行业的不断发展和建筑项目多元化功能需求的增加,越来越多的项目出现地下室结构联通、地上增加空中连廊等联通设计,空间联通使得项目之间联系紧密、互动加强,使用功能更加丰富多元。本文简要阐述了建筑工程项目管理中多个建设方地下共用基坑而地上多项目形态工程协同管理的重要性,进一步就对策制定、详细对策等内容展开了深入的研究工作,结合本次研究,最终就提出了一些建筑工程项目管理的具体措施,希望能够为相关业态的建筑工程项目管理提供一些参考

关键词:多项目共用基坑;联通空间;协同管理

1 概述

创维海外发展大厦项目与信义大厦项目共用同一基坑,地下结构相互联通,内支撑拆除受两个项目共同施工进度的制约,2020年5月5日创维项目内支撑拆除专项施工方案通过专家评审会议,评审方案中创维项目内支撑拆除基坑角撑前置条件为:角撑拆除时,与相邻信义项目高差不得超过1层。而实施时由于创维项目与信义项目进度计划不匹配,按各自施工计划实施将导致两地块施工进度严重不一致,达不到角撑拆除时高差不得超过1层的拆撑条件,如无法解决上述问题,创维项目结构施工受此制约将严重滞后,其后装饰装修、室外工程进度都将受结构施工影响全面滞后。

基于上述问题考虑,项目部积极寻求解决方法,通过沟通同基坑不同项目双方业主、监理及设计单位,建立高效运作的项目部生产管理协同指挥系统,确定同基坑不同项目协同管理目标,整合多方管理目标及实施计划后充分利用计划协调管理,进行多项目多资源均衡优化管理,在确保各项目工期的同时大大降低了同基坑不同项目施工成本,效益明显;另外,项目部建立了严格的信息交流管理机制,在结构施工阶段至竣工交付都采取了协同管理机制,该机制保证了多个项目参与方信息交流通畅,过程协调及时有效,施工进度得以均衡,避免了窝工、缩短了拆撑与结构施工衔接时间,协同管理后续各工序推进,在确保基坑及周边环境安全、工程质量的同时,确保了各自目标及整体目标的实现。

2 协同管理对策详述

2.1 统一协同管理目标

项目协同管理是项目的管理者在有限的资源约束下,运用系统的观点、方法和理论,对多项目涉及的全部工作进行有效地管理。即从项目的投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指

挥、协调、控制和评价,以实现项目的目标。对于同基坑多项目建筑工程建设项目而言,项目管理工作是多个建设方在实施项目规划、可行性研究、线路勘察与设计、招标等环节中就应协同管理的一部分内容,对于保障工程建设质量,提升建设企业经济效益,确保项目能够得以顺利实施的重要因素,有着极其重要的作用价值。同基坑多项目建设工程在立项与初步设计阶段就应先行全面优化设计,考虑到后续施工及运营等方面。这主要是因为工程建设投资是项巨大的耗资工程,所涉及到的东西比较复杂,而同基坑多项目工程更是如此,尤其涉及到多个业主的建设目的、建设标准和自身实力,因此必须进行多项目施工总法规考虑,不能仅仅因为个别建设方节约资金投入而忽视了设计的优化作用,各建设方正确处理技术与经济的对立统一是各自控制投资的关键环节,也是协同管理的第一步。

2.2 建立协同管理交流平台

(1)建立多项目参建方沟通交流平台。以微信群为基本载体,拉通多个项目业主、监理、勘察、设计、施工及劳务分包,建立信息共享机制,互享双方项目设计图纸、施工部署安排、进度计划、劳务资源信息,及时动态更新,每周组织各参建单位共同召开协调会,各自汇报前阶段计划完成情况、下一步工作计划、需要协调的影响事宜等,通过会议群策群力探讨确定下周各单位需完成的形象进度、过程中的穿插及避让、统一的奖惩原则、影响事宜的处理方案等,以此不断明确及矫正各方目标符合总体目标需求。

(2)在协同管理交流沟通中,需不断提高施工人员的沟通能力,同时多注意沟通方式,各参建方之间要不断沟通,统一思想认识,目标一致、步调统一才能更好地实现协同管理的预期目标。各参建方人员进行沟通之前首先应明确沟通的目标和要求、沟通时要

清晰地传达需要的工作内容、标准和时间要求,以确保各参建方管理人员都明白自己的任务和责任。同时,需要建立明确的信息沟通反馈机制,明确沟通的方式和频率,避免信息传递的混乱和延误。建立一个开放的沟通氛围,鼓励管理人员提出自己的观点和建议,通过聆听并选取最优意见执行。此外,管理人员要善于使用便捷的通信工具,如工作群组或即时通讯应用,可以提高信息传递的效率和及时性。

2.3 统筹施工计划及资源

(1) 计划统筹。综合考虑多方业主、监理的管理意愿,拉通多项目施工计划,调整相互制约的工序、部署逻辑关系,形成统一计划并经各方签署确认。当通过进度报告、计划图表发现计划值与实际值的偏差后,需要对出现的偏差情况进行分析,采取补救措施或调整、修改原计划后再付诸实施,如此循环,直到建设工程竣工验收交付使用。建设工程进度控制的最终目的是确保建设项目按预定的时间动用或提前交付使用,建设工程进度控制的总目标是建设工期。

(2) 资源共享。对于同基坑多项目的建设工程,在前期阶段可以考虑资源共享,如选用同一家出土单位负责多个地块二次土方开挖,统一部署,以便多个项目二次土方开挖、结构施工进度相互匹配,确保后续工序顺利按计划开展。

(3) 及时纠偏。各业主方需要认真分析合同中经济条款内容,对进度达不到计划规定要求的工程量减付工程款,以给承包商一定的压力。同时,监理工程师可建议业主采取“不同时间段适用不同浮动价格”的灵活定价手段,以激发施工单位潜能,达到你追我赶的效果。也可以建议业主采取“滚动分配图纸或任务量”的手段,形成“谁干的快,谁就干的多”的竞争局面以达到提高工期的效果。此外,定期召开工程进度监理组织进度专题会议是协调进度最为适当的措施,召集现场各专业的参建单位参加,组织召开现场进度协调会议,统筹协调各单位的技术衔接和施工难帮助施工单位解决施工中协调问题都能收到较好的效果。

2.4 生产要素优化管理

(1) 优化配置各个生产要素,通过对生产要素的适时、适量的配备与投入来极大的满足施工需要。

(2) 优化组合各个生产要素,针对那些在施工项目中已经投入的生产要素来说需要通过彼此之间的协调配合,以此将其中的作用最大限度的发挥出来。

(3) 动态化的管理各个生产要素,所谓的动态化管理主要是在优化配置和组合手段的使用,按照项目最基本的内在规律,对各

个生产要素进行科学的组织、计划、控制以及协调,确保其在施工工序中的合理性,既保证生产要素的供求适量又保障不出现赏工现象,进而能够维持一种动态的平衡。

(4) 对各种资源进行高效且合理的利用,以此来促进项目管理综合效益的显著体改,实现对整体的科学优化。

2.5 PDCA 管理机制

(1) 项目积极采用 PDCA 循环管理机制,体现出了非常高的管理价值。PDCA 循环管理最大的特点就是管理过程像程序一样循环往复,当第一次循环工作完成之后,虽然解决了部分的问题,但是仍然会出现新的问题,此时就需要进行第二次的循环,直至所有工程问题都得到有效解决为止。

(2) 在确定协同管理目标后,在计划的统一制订和执行过程中,各方尤其要注意质量、进度、费用和安全方面是否具有-致性。此外需及时对各个项目参与方在项目开展过程中反馈的信息进行分析及对项目计划执行情况和执行后是否达到预期效果进行分析,及时纠偏、及时总结、分析和整理。PDCA 循环管理中的各个环节均具备较强的连接性,同时各个环节工作的执行均要依附于上一环节获取的成果。所以,在开展建筑工程管理工作时,应该对 PDCA 循环管理的作用加以确定,确保各个环节内容和管理工作充分结合,从而保证管理目标顺利实现。

3 结语

多项目协同管理是一系列复杂的系统管理过程,要想高效管理好多个同区域相关联的工程并非易事。但通过认真学习和借鉴先进的管理经验,及时总结多项目协同施工实践和管理经验和教训,可以有效总结多项目协同管理经验,为以后同类项目管理奠定经验基础。同基坑多项目的建设工程项目管理的理念要具有开放性,跟随时代的进步和社会的要求及时做出相应改变。管理观念的转变对建设工程的发展有着良好的推动作用,从新观念、新思路出发,寻找新途径、新观点,提示管理效率。结合国际形势,注重信息化管理,管理人员借助信息工具,提供工作效率,形成动态化的管理模式,进一步推进建设工程项目管理工作的-高效与稳步前进。

参考文献:

- [1]王琦尚,朱德通,崔艳黎,陈有才.建筑工程项目风险管理技术及应用研究[D].西安:西安建筑科技大学,2010,11.
- [2]王锦.抓好施工企业项目管理的几个重点 U.陕西建筑,2009,(173): 79-83.
- [3]王烨,白雪飞.浅谈工程建设项目管理 J1.科技向导,2010,(04): 267-268.