

关于军工科研院所工程建设的精细化管理思路研究

中国空间技术研究院 侯清海 于松晶 赵欣 李世航

DOI:10.19385/j.cnki.1009-8119.2022.06.005

随着我国经济社会体制改革的不断深入,大部分军工科研院所已由单一完成军工科研生产任务逐步向军民协同发展转型,已经成为我国国防建设和军民两用技术研发应用的重要力量。在此过程中,部分军工科研院所根据业务发展需要,依托工程建设管理部门持续开展产业空间拓展和工程建设实施,以满足日益提升的科研生产要求和军民两用产业发展要求。但部分军工科研院所的工程建设管理比较粗放,精细化管理水平还不高。因此,深入推进高质量、高效率的精细化管理,不断优化和完善管理流程,保证管理工作的规范化,已经成为我国军工科研院所工程建设管理的必然要求。本文通过分析当前军工企业工程建设容易出现的不足,提出精细化管理的思路,为军工科研院所后续在产业空间拓展、园区规划和建设项目的精细化管理中提供参考。

一 精细化管理的主要内容和作用

精细化管理是通过制度化、程序化、标准

化的手段,使组织管理各单元精确、高效、协同和持续运行,是自上而下和自下而上的一种引导和积极响应,是将常规管理引向深入的基本思想和管理模式,也是确保企业在激烈的市场竞争中立于不败之地的重要指导思想和管理理论。

工程建设的精细化管理就是按照系统论的观点,对涉及工程的各种因素实施全过程、无缝隙管理,形成环环相扣的管理链,优化管理流程,实现工程整体高质量推进。工程管理精细化将成为工程实现质量、安全、工期等建设管理目标的必由之路。

军工科研院所工程建设的精细化管理对项目进度、质量、投资、安全的管控至关重要,各个要素的精细化管理往往对整体项目,甚至对于单位的整体发展,都有着较大程度的影响。精细化管理的主要内容包括产业空间拓展与建设项目实施的有效衔接,园区规划和建设项目论证设计的科学性,工程建设管理部门自身人员管理的规范性、建设项目招投标和合同管理的规范性、建设项目实施过程管理的规范性等

方面。

二 工程建设精细化管理存在的不足

1. 产业空间拓展与建设项目论证实施匹配性不足

近年来,我国大部分军工科研院所开展产业空间拓展的过程中,主要依托军工固定资产投资,从规划到项目论证与建设实施,大部分以任务驱动的模式实施,对体系效能型能力建设模式的理解和落实不足,与精细化管理还存在较大差距,对产业空间拓展过程中各方面要素考虑不足。在此模式下,容易出现新征地区园缺乏项目支撑、新项目急于落地迫切需要寻找物理空间的情形,不利于单位和产业的匹配性发展和良性互动。

2. 园区规划论证设计科学性不足

众所周知,园区的规划建设是推进产业能力提升与发展空间有机统一最有效的方法和手段,将极大地拓展前瞻性的物理空间,并通过增量项目的实施带动存量资产的有效利用。然而,部分军工科研院所由于园区规划考虑不足、设计科学性较差等,容易出现对园区产业项目规划、业态分布和上下游产业联动发展规划、基础配套保障等方面要素考虑不足,有时出现关注了局部目标而对整体效能最优追求不够,对园区实施步骤策划不足等情况。一方面,容易出现产业发展与物理空间发展不平衡、不充分的矛盾;另一方面,容易出现建设项目考虑不足,上下游产业联动发展不足等问题。与此同时,由于实施步骤策划不足,容易出现产业项目与基础配套实施进程不匹配等,造成大量的浪费。

3. 工程建设管理部门自身人员管理的规范性不足

部分军工科研院所工程建设管理部门在项

目实施过程中,常常认为自身管理对施工建设管理影响较小,规章制度不健全,过分依赖乙方单位,容易出现自身管理机构的人员配备不足,资源配置分散、重复,利用率低,未形成合力,人员素质与新形势下的工程建设管理不匹配的问题;对项目进度、投资、质量、安全等没有明确的工作目标,或者制定目标后惰于管理,任由工程进展;管理者责任心不强、管理水平低下、对乙方单位精细化管理不足,出现问题相互推卸,甚至误导施工建设等问题。

4. 建设项目招投标和合同管理的规范性不足

招投标和合同管理是工程建设管理的重要依据,也一直是军工科研院所工程建设项目审计、单位巡视巡察的重点。然而,部分军工科研院所具体实施过程中,在招投标方面,容易出现应招未招、未按要求招标等问题,招标限额以下经常出现定向确定乙方单位,不足以支撑透明管理的相关要求;在合同签订方面,容易出现合同计划性不足、合同签订内容论证不深、合同签订随意性较大等问题,给项目审计、上级检查和单位巡视巡察等带来较大隐患,也给项目的规范化和精细化管理带来较大弊病。

5. 建设项目实施过程管理的规范性不足

建设项目全流程一般涉及项目立项论证、项目设计和施工图阶段、施工前准备阶段、施工阶段、验收阶段等,参与项目实施的任何一家单位的管理跟不上,都会影响工程建设项目实施进度、质量、投资等。部分军工科研院所工程建设管理部门相对粗放的管理方式已不适应新形势下军事事业发展的需要。由于其精细化管理的规范性不足,建设项目容易出现进度拖期严重、变更洽商签署随意、施工质量缺陷较多、档案管理混乱、验收不全等问题,甚至出现施工安全问题。



三 精细化管理提升的主要思路

党的十九大以来,我国军工事业已进入新的发展阶段,呈现出新的特征,面临新的挑战。部分军工科研院所正在根据自身业务发展需要和精细化管理的特点,采取一系列举措推动高质量发展。因此,军工科研院所工程建设管理部门必须针对现有工程管理中存在的问题,采取强有力的精细化管理举措,有效做好各项工程管理工作。

1. 深入推进体系效能型能力建设模式

随着军工事业的发展,我国军工科研院所从产业空间拓展到项目论证与建设实施之间,要尽可能避免一直采用任务驱动的模式。要在深刻把握未来军民产品市场和技术发展趋势的基础上,围绕单位顶层规划和产业发展需要,结合单位产品和技术发展趋势,通过科学分析,超前系统化地开展产业空间拓展和建设项目论证与建设实施,形成“投产一代,论证一代,储备一代”的体系化论证与实施模式,全面支撑单位产业发展和能力建设需要,形成良性互动的发展模式。

2. 科学开展园区规划和建设项目策划

在产业空间拓展的基础上,军工科研院所要科学开展园区规划,将单位产业发展规划融入产业空间拓展的要素中,既要考虑当前能力发展急需,也要考虑产业上下游联动的发展环境,以及未来单位产业发展空间,并兼顾地方政府园区发展诉求,实现共赢。在产业空间拓展和建设项目策划阶段,要科学论证,既要避免盲目扩张,也要避免出现产业能力急需,快速上马建设项目的现象,避免在项目实施过程甚至投产使用后反复变更需求,出现“边论证、边实施、边变更”的“三边工程”。由此,要通过产业空间拓展、园区科学规划和建设项目深度策划,并在园区实施过程中充分审查建设项目与园区规划的匹配性,有效支撑产业能力发

展,为军工科研院所的良性发展和我国军工事业的发展提供支撑和保障。

3. 持续强化工程建设管理部门的内部管理

军工科研院所要通过精细化管理的实践,强化服务意识,改变工程建设管理部门的观念,改变对施工单位趾高气昂、发号施令的工作态度,逐步实现从监督、控制为主的角色向服务、指导为主的角色转变,积极帮助设计、监理、施工单位解决问题,排除障碍。工程建设管理部门要明确管理职责,细分计划协调、招投标、合同、工地现场管理等专业岗位,明确责任,防止出现问题相互推脱,不负责任等现象的发生。与此同时,工程管理部门要加强学习型组织建设,不断提高自身员工的业务素质和管理能力,以适用新形势下精细化管理的各项要求。在此过程中,要将精细化管理的各个环节与员工绩效考核密切挂钩。

4. 不断规范招投标和合同管理

随着建设项目内外部审计,以及军工科研院所巡视巡察的不断深入,招投标和合同管理都是审查的重点。因此,军工科研院所要花大力气不断规范,实施精细化管理。从项目启动开始,就要根据项目的实施计划,制定相应的招投标计划、合同签订计划、资金使用计划等,逐步细化分解到年度、季度和月度,并严格实施,避免出现应招未招、应公开邀请招标等不合规现象,在合同签订过程中要规范流程,每一步程序过程中要留好记录,招投标限额以下尽量采用公开询比价的方式实施,确保建设项目全流程的规范性。通过不断规范和精细化管理,持续为项目审计、单位巡查做好准备。

5. 科学推动建设项目实施过程的规范管理

精细化管理要体现到每一个阶段、每一个环节。在项目立项论证阶段,要在项目论证的

科学性、必要性、可行性，以及经费论证的充分性上面下功夫，从方案设计源头上抓项目质量，确保项目整体论证充分；在项目设计和施工阶段，工程建设管理部门要与设计单位充分配合，组织开展科学论证，将建设项目的中心思想设计到每一个关键要素；在施工前准备阶段要在招投标、合同签订，以及地方相关建设手续过程中做到有效衔接；在施工阶段，重点要加强施工计划、质量和安全的管理，重大分部分项工程要制定相应的实施方案并严格管理，避免出现进度拖期、变更洽商签署随意、施工质量缺陷等问题；在验收阶段，重点加强单项工程的验收和闭环管理，避免出现验收不全或施工不合格“层层闯关”现象。与此同时，

进度、投资、质量、安全、档案等要素的精细化管理要贯穿建设项目管理全流程。

四 结束语

精细化管理作为一种先进的管理文化和管理方式，已经被诸多单位和组织认可并深入实施，军工科研院所只有强化学习型组织建设，在产业空间拓展、园区规划和建设项目的实施管理过程中，持续推进工程建设的精细化管理，不断创新思路、精益求精，才能确保产业空间拓展和建设项目的规范管理，进而为军工科研院所自身的良性发展和我国军工事业的发展提供有效的物理空间和能力建设保障。■

