

房建工程施工管理中应用精细化管理的策略

李俊

首钢水钢钢轧事业部行车作业区 贵州省 六盘水 553028

【摘要】房建项目在居住和使用过程当中基本服务和安全保障与项目的施工建设与现场管理有密不可分的联系，特别是对于一些高层和超高层的建设项目而言，强化管理工作的精细度可以更好地提升工程质量，是杜绝施工隐患和质量通病的重要前提，也有利于提升施工企业的项目收益与回报。其根据施工相关的各项规范标准，对房建工程施工的各个环节进行科学管理，保证了建筑施工成本控制、施工进度控制、安全责任控制和质量控制。在房建施工中运用精细化管理，不仅可以完善各项制度，还能促进工程保质保量的完成。

【关键词】房建工程；精细化管理；施工管理

引言：在建筑工程行业快速扩张与发展的进程当中，加强施工的有效管理不仅能够起到节约成本和推动进度的目标，还能以全程跟踪与动态管理的方式严格把握施工建设中的建材应用、工艺选择等。为了能将房屋建筑的整体质量不断提高，达到现阶段人们实际需求的标准，需要将精细化管理思路落实在房建工程施工中。

1.房建工程施工管理中存在的问题与不足

1.1现场管理不够到位

房建工程是一项系统工程，具有复杂性的特点，在这个过程中对工程材料的需求量不仅巨大，而且种类也非常多。但在实际工作中，对建筑材料的管理问题很多。其中包括缺乏完整规范的材料管理制度，对进场的材料没有进行分类存放，管理缺乏合理性。除此之外，在使用机器设备时，施工人员经常不按照相关操作规范工作，导致工作流程不到位，工作出现失误，需要返工的现象很多。机器设备后期的保养和维护工作也往往容易被忽视，导致设备因缺乏保养而出现问题，从而增加了工程成本。以上这些，都会给工程施工带来问题，影响工程的质量和进度。

1.2人员管理问题

精细化管理是从粗放式的管理逐步转变为精细化管理的过程。在这一过程中企业将标准化的制度建设作为重点而忽视了人的作用，进而导致所建立的制度成为约束工作人员的枷锁，忽视了员工工作过程中需要得到尊重，打击了员工的工作积极性。因此，在项目实施质量精细化管理过程中坚持以人为本的原则，在制度约束的同时，调动员工的积极性和创造性，在企业发展的过程中为员工提供广阔的发展空间。

1.3施工的安全管理不够规范

安全管理对房建工程施工管理的影响很大。安全管理在实际施工中会遇到很多问题。具体如下：缺乏相关的安全管理规范条例，以供建筑企业遵循参考；由于房建施工工序复杂、人员众多，使得施工现场会出现很多不确定的因素；建筑企业缺乏安全管理相关

的人员配置。这些因素都会影响房建工程施工的安全管理，一旦出现安全问题，不仅会影响房屋建筑的质量，还会影响正常的施工进度。

1.4施工监督管理工作的不完善

在房建工程施工中，要始终重视施工监督管理的重要性[3]。对施工缺乏及时有效的监管，不仅会导致施工问题无法及时发现，影响房建工程的质量，还会因质量问题返工而产生工期延误。施工监督管理工作的不完善主要体现以下在两方面：（一）缺乏完整规范的监督管理制度在我国房建工程管理中，一直存在“重施工，轻监督”的思想，相应的监督管理制度不健全，使得管理人员在开展监督工作时，没有可供参考的规范标准，缺乏科学的指引，监督工作缺乏有效规范，最终导致无效管理。（二）监督管理与施工配合不到位主要表现为监督管理工作在实际施工过程中落实不到位，与施工工作脱节。在实际工作中，监督管理工作大多是重形式、走过场，看似做了监督管理，但是施工中还会出现很多问题没能及时纠正，等工程验收时问题暴露出来再进行返工处理，从而影响了工程的进度。

2.房建工程施工管理中应用精细化管理的策略

2.1工程安全管理

为保障房建项目的建设安全，需要在精细化管理工作的开展进程当中，必须要形成有效的技术培训和建设跟踪，有效避免由于建设风险而带来的经济损失和工期延误。首先，所有参与项目建设的实操人员都必须提前根据工程要求进行技术交底与培训工作，在一些专业技术要求较高的项目当中需要满足持证上岗的要求，工程现场应当设置由监理和技术人员进行监督指导，有效规避由于人为失误而引发的操作问题[3]。对于一些吊装、钻孔等设备的应用，需要进行检验和维护工作，管理人员可为其建立检修档案，存在隐患通病的设备不允许随意应用。其次，在工程现场需要有安全标语和守则告知，包括了常见的注意事项和施工要求等，尽可能地提醒所有参与建设的人员

规范安全保障工作,不断强化现场施工的精细化管理水平。最后,广泛的安全宣传能够更好地警醒施工现场的所有人员对安全实操的重视程度,特别是对于一些常见的施工现场应急处置教育可以更好地提升事故处理效率和对二次事故发生的预防,也是保证房建项目安全施工的重要关卡,所有工程现场都需要结合实际进行对应的应急方案制定,或通过事故模拟等方式来提升其应对水平。

2.2 全过程的管理

管理人员在开展精细化的现场管理工作的过程当中,必须要严格按照工程进度与建设次序的要求来执行,提前结合设计方案的要求对施工与管理的范畴进行确定,明确各管控环节的重点和目标,采用细化分解的方式予以逐步落实,避免由于人为因素和其他客观因素等的影响而产生管理阻碍。管理人员可结合施工企业现有的技术和设备等工程资料对设计方案和具体工作量进行细化拆解,并依照个人经验制定更加合理的房建施工计划,在执行过程当中通过全程跟踪与动态记录的形式了解每一个工序环节的具体落实情况,若出现建设偏差等要及时进行后续建设进度的调节,确保管理工作能够和项目建设形成有效结合。从房屋建成的工序进度来看,地基、支护、主体、抹灰等不同的环节当中,其管理标准和参数要求存在较大的差异,且为更好地进行工程进度的跟踪,需要使用甘特图等进行提前规划,把每一个工序环节的流程、标准和要求告知各个基建环节的负责人,并通过技术互通和信息交互的方式掌握工程建设的现状。在全过程管理当中,需要明确不同工序的交接节点和验收要求,运用更加高效的现场监督的方式来杜绝施工建设过程当中存在的风险隐患,并结合实际进度对后续项目安排进行动态化调整,使房建工程能够得到高质量发展与有效管理。

2.3 对工程分包管理

分包又分专业分包、劳务分包两种,不同分包方式适宜引入不同的精细管理理念,加强对工程分包的管理,在管理时注意以下要点。(1)遵循分包原则。实施劳务分包、专业分包相结合的分包方式,禁止工程大包、规范专业分包、推进工序分包;积极培育讲诚信、有实力的紧密型、核心型劳务企业,控制各个阶段分包方数量;统一领导、分级精细管理,严格审批、互利双赢。(2)分包合同管理、风险共担。以特房·同安新城酒店二期工程为例,项目任务重、时间紧,若不采用分包管理,很难在规定时间内完成施工任务,因此,引入分包合同管理并加强精细化管理,重点内容如下:①规范分包工程合同条款。要求分包工程条款与主合同条款挂钩,明确工程项目的安全、质量、工期、付款等与主合同内容一致,以此来控制施工风险,实现风险共担。②健全分包合同责任条款。构建

规范的分包合同文本,并明确质量保证金、工程付款、机械租赁、材料领用、工程结算、形象进度、杜绝转包等内容,约束合同双方行为;构建完整的分包合同管理台账与相关体制,实现对分包合同的动态控制,做到按资料结算,按照合同条例支付,按决算结果结账。③强化分包工程程序管理。明确分包单位、项目组在分包过程中应承担的责任与义务,严禁项目部随意指定、增加工程量、变更队伍,实现分包合同、分包单位的统一化、精细化管理。

2.4 设计变更管理

设计变更会对工程建设产生各个方面的影响,在设计变更管理中引入精细化管理理念,可从以下几点着手。(1)索赔管理。要求工程项目部负责人本着精细化管理理念,逐条研究合同条款,结合施工现场状况编制变更索赔策划书,报上级单位审批,并以此作为后续索赔相关工作指导性文件;组织各个部门、分单位召开变更索赔例会,就其中各项重要、细节性问题加以商讨、研究,总结前段时间在工程索赔管理中存在的问题,明确各个阶段的责任人,部署后续的工作任务,推进变更索赔工作的稳定展开;收集会议纪要、变更通知单等各项资料,分析合同条款是否满足变更条件,上报变更资料;在工程项目出现索赔事件后,需及时收集证据,并遵循合同约定时间、要求上报索赔资料。(2)引入BIM技术来实现变更精细化管理。通过BIM技术,将传统依赖人工协调的变更管理转化为平行交互的管理模式。一项建筑工程涉及结构、总图、动力、暖通、电气、给排水,并包括景观绿化、智能化、钢结构、网架、幕墙等内容,通过BIM技术来从中协调,会在一定程度上减少设计变更。工程中应用BIM技术搭建工程变更模型,根据模型来推算变更的可行性、合理性、经济性、质量、安全等,可发现设计变更中可能隐藏的细节性质量问题,并对其加以调整、优化,以此来保证工程变更的稳定进行;可构建BIM工程档案,录入各个阶段的工程资料,随时提供各项数据服务,大大提升变更的有效性。

2.5 项目监理精细化管理

在进行房地产项目的精细化管理过程中,为了更加有效的提高工程质量可以实施监理精细化工作报告制度。监理人员在记录精细化工作报告时除了要对整体情况进行的记录之外,针对重点内容记录应更加详实,如有关工程质量的内容应进行重点记录。在填写监理精细化工作报告时应包含以下几个方面的内容:①应详细记录当天的主要工序,对房地产项目的建设情况以及施工部位进行明确的记录,并着重记录质量验收情况;②应真实地记录当天施工机械的进出场以及使用情况;③认真记录当天施工人员的具体情况,并将每一个具体的工作落实到个人;④应详实的记录当天建筑材料的实验情况,并记录完整建筑材料的型

号、数量、规格以及出厂报告,除此之外还应进行抽样检测以确保工程料质量;⑤监理人员应进行旁站和巡视,对于重点工序进行逐个检查,对于施工过程中所出现的有可能影响工程质量的行为进行及时的制止及处罚、上报。⑥监理人员应认真记录验收工作的有关内容,包括验收的时间、数量以及数目等信息。存在质量问题的部位应要求施工单位进行返工整改,整改后进行复查,并在精细化工作报告中进行详细的记录。

2.6提高管理人员的职业素养

建筑企业档案资料的信息化建设与精细化管理,都要依赖高素质、高水平的专业人员,因此,企业要重视人才培养,根据档案管理工作的具体需求,明确管理人员的专业与数量,引入与之相匹配的专业人才。上岗前开展系统性、有针对性的培训活动,提高管理人员的理论知识、专业能力、技术水平以及计算机操作水平,保证档案资料管理的合法性,提高管理工作的规范性。构建激励机制,提升精细化管理水平,激发管理人员的主观能动性,促使管理人员主动、自觉地完善自我,拓宽知识面,丰富知识体系。比如,2020年年底,江西省市住建局开展了建筑工程档案验收与电子文件管理培训,与会人员包括监理单位的技术负责人、工程项目建设与施工人员、档案员、档案资料管理人员等。培训大会上提出,连续举办6期档案管理培训班,以提高档案管理人员的综合水平,报名人数超过800人。系统、专业的培训切实提高了档案管理人员的业务水平,夯实了档案管理基础工作。培训班的宗旨是建设一支优质的档案管理团队,鼓励学员在培训学习的基础上,在工作中不断积累经验、开拓眼界,加强理论与实践的结合。此外,江西省市住建局还拓

展了400个建筑工程项目,形成管理性文件、竣工验收文件、项目依据性文件、项目建设与实施文件等工程档案,建立了建筑图片档案资料库,全面落实了精细化的档案管理工作。

3.结语

综上所述,现代化与精细化管理理念与管理模式,对于提升建筑企业的管理水平至关重要,能够最大程度地节约人力、物力与财力,提高企业的效益。精细化管理是企业发展的必然趋势,在房地产项目开展精细化的质量管理有助于项目的顺利开展。房地产项目质量精细化管理体系的构建是一个复杂的系统工程,需要全员参与并贯穿项目建设的全过程。现阶段,房地产公司的利润随着国家调控日渐下滑,随着一些生产过程透明化,企业的利润下降。但是使用精细化管理可以使得房地产企业的效益最大化,生产过程实现精细化管理,质量管理也实现精细化,更实现了顾客与企业的双赢。现代化与精细化管理包含了施工工期、施工质量、施工安全、工程造价、投资决策、成本、效益控制等多个环节,加强上述各环节的精细化管理,能够帮助企业及时发现并妥善解决实际问题,促进企业与我国建筑行业的长远、稳定发展。

【参考文献】

- [1]杜聪生.在房建工程施工管理中精细化管理的具体运用[J].散装水泥,2021(06):26-28.
- [2]卢嘉伟.精细化管理在房建工程施工管理中的应用[J].散装水泥,2021(05):42-44.
- [3]郭远飞.精细化管理模式在房建工程施工管理中的应用[J].北方建筑,2021,6(01):64-66.