

浅谈精细化管理在建筑工程施工现场中的应用

陈时领

浙江新苍工程管理有限公司 浙江 温州 325800

摘要:施工现场要实现精细化管理,需要建设一支一流的项目团队;质量管理要创建过程精品;进度控制要科学组织、统筹安排;要以安全管理为龙头,规范现场管理;通过文明工地建设,不断提高项目部的全面管理水平;加强成本控制,最大限度的挖掘成本控制的潜力。

关键词:精细化;管理方式;施工应用;工程管理

在当今市场经济的大潮中,建筑企业的竞争可谓达到了白热化,“多揽活、干好活”是每个企业的共识[1]。施工现场是展示企业形象的窗口,是合同履约、建筑产品生产的车间,发扬企业文化的阵地,企业利润创造的源泉,所以加强施工现场管理是何等的重要!一定要通过精细化管理树立干好现场,才能赢得市场的理念。

1 质量管理加强过程控制, 狠抓细节, 创建过程精品

1.1 质量管理方面要始终注重“过程”和“细节”。一个工程项目的实施过程,工序繁杂,材料众多,只有从源头上控制材料质量、从工序上创建过程精品,狠抓细节,按照“方案先行、样板引路、过程跟踪、达标验收、奖优罚劣”的管理思路进行全过程质量管理,才能实现一流的工程质量的目标,最终建成精品工程。

1.2 根据企业《质量、环境、职业健康安全》管理体系,建立健全项目质量保证体系,确定质量目标,进行目标量化分解,形成全员质量管理体系。

1.3 加强技术指导,策划先行。使每道工序都要做到有方案、有措施、有交底,明确标准,明确要求。具体的工程标准和作业流程以工程招标文件及项目施工合同为依据进行规范和明确,从而避免双方产生矛盾而影响后续工程进度。^[1]项目部技术质量组要根据工程总的质量目标和项目管理策划纪要编制切实可行的施工组织设计和分项工程施工方案,施工工长要对工人进行详细的操作技术交底,对一线施工班组工人要进行培训。

1.4 把好原材料和半成品的质量关。材料组要加强对材料性能的考察和材料分供方的调查评价,所有大宗材料都必须招标采购,材料供应商必须是本企业合格材料分供方,材料动力组和技术质量组对所采购的材料,要检查其外观、品质,检查厂家企业资质、出厂合格证、检验报告,按规定做好材料的检验和试验工作,并对进场材料做好标识,防止不合格的材料混入工程实体施工中^[2]。

1.5 加强过程控制,实行样板引路制度,施工样板在达到要求情况下,再大面积展开施工。严格检验批班组自检、互检、专职质量员专检的“三检”制度和工序交接检查制度,隐蔽工程验收制度,上道工序不合格,坚决不允许下道

工序的施工,技术资料、保证资料等一定要按照规范要求同步形成,要牢固树立“过程精品”的理念,把每道工序都要建成精品。

2 科学组织、统筹安排, 确保工程进度

2.1 工程进度是合同正常履约的一项重要内容,而且合理安排工期对工程施工质量、施工安全、施工形象、施工成本都有着千丝万缕的关系,一定要做到科学组织、统筹安排,确保工程进度。

2.2 充分做好施工准备工作。根据工程施工合同工期要求,在熟悉工程施工特点和工程量的情况下,要进行技术准备、资金准备、材料准备、劳动力准备和机械准备。选用的技术施工方案一定要切实可行。项目上的资金一定要满足工程形象进度的要求。准确、及时的提供物资需求计划,材料组要保证材料的供应。要做好分阶段的劳动力需求计划。选用先进的机械设备。

2.3 科学编制工程施工进度计划,加强计划的落实。项目部要经过科学计算、开会论证等确定平行施工、依次施工、分段流水施工方案,编制工程施工进度计划网络图,确定影响施工进度的关键因素,找准关键线路,在总进度计划的基础上编制里程碑式进度计划,如出正负零地面、主体封顶、全面装饰阶段的进度计划。

2.4 加强沟通和协调,充分履行总包职能。一项工程要按期完成,除总包单位自行努力是远远不够的,要加强和建设单位、设计单位、监督单位等的沟通和协调,尽量减少工程施工过程中的变更,如确需变更的,变更图纸要及时,对检验批、分项、分部工程要及时进行验收,不能因验收而耽误工程进度。特别是建设单位在资金上要能按照合同要求和形象进度付款。

3 以安全管理为龙头, 规范现场管理

3.1 安全管理方面,项目部要确定“以安全管理为龙头,规范现场管理”的管理思路,把安全工作放在各项管理工作的重中之重,切实做到安全第一,预防为主。

3.2 要制订一套科学、合理、完善的规章制度,落实好施工人员的安全防护。施工阶段前期,制订施工计划时,必须合理划分施工区域,确保施工材料合理堆放、确保施工组

织机构完善、确保施工现场地面整洁且保证安全通道畅通。要确定施工材料和相关配件具备相关的资质证明,必须通过质检保证其满足施工标准,做好标识并进行分类管理。选购的施工设备性能、型号必须满足施工要求,定期检查并维修施工设备^[2]。

3.3 根据工程的特点,编制详细的职业健康安全管理方案,结合项目实际进行重大危险源辨识,列出危险源清单,并制订相应的安全生产保证措施,对重大危险源要进行公示,编制安全生产事故应急救援预案,防患于未然。对深基坑支护、整体式提升架、高大模板及支撑架、临时用电等要编制专项安全施工方案,做到安全管理有的放矢。

3.4 安全文明施工费做到专款专用,在安全投入方面毫不吝惜,在重点区域加强防范,安全“三宝”质量一定要过关,安全防护设施要进行统一的设计,达到标准化、工具化,从根本上杜绝安全隐患和事故的发生。

4 树立形象,建一流的文明工地

4.1 文明施工现场是展示企业形象的窗口,发扬企业文化的阵地,项目部要通过加强文明工地建设,不断提高项目部的全面管理水平。

4.2 文明工地建设要坚持科学发展观 坚持以人为本,遵循“投入少、效果好、新颖多”的文明工地创建原则,把创新作为文明工地建设的灵魂,做到人无我有,人有我新构建和谐的施工新环境。

4.3 文明工地建设要进行详细的文明工地策划。编写文明工地创建计划书,项目部要科学设计“施工现场平面布置图”严格将现场划分为办公生活区、生产区、加工区的文明三区,机械、材料、构件、临时设施、道路等严格按施工平面布置图布置,布局要合理紧凑,避免二次倒运,要实现安全高效,井然有序。要设置本企业统一设计的围墙、大门,场地全部硬化,并进行绿化点缀,设置排水沟。所有人员要挂牌上岗,统一安全帽、统一服装,安全员佩带袖章,门卫严格来客登记,现场设置吸烟室。现场材料堆放整齐,仓库整洁有序,易燃易爆物品严格分开存放。各类管理制度、操作规程、警示标识要齐全有效,醒目美观。

4.4 加强企业文化的宣传,营造良好的文明氛围。在施工现场要大力宣传本企业的企业精神、企业战略、企业管理方针、企业业绩等,要让社会各界得到认可。要布置施工现场“六牌一图”,布置一些振奋人心的标语口号,展示独特的企业文化,营造浓浓的文明氛围。

5 加强成本管理,最大限度地挖掘成本控制的潜力

5.1 项目部是企业利润创造的源泉,追求效益最大化是施工现场管理的永恒课题,要坚特成本控制开源和节点

5.2 项目部成本控制的组织措施。项目经理是项目成本管理的第一责任人,要在充分分析施工合同和投标报价的基础上,建立项目部成本控制体系,确定成本控制目标,编制成本控制计划,并把成本控制目标进行量化分解,制订成本

控制奖罚措施,使成本控制人人有指标,形成成本控制全员、全过程参与的责、权、利相结合的局面。

5.3 项目部成本控制的技术措施。首先是要求现场管理人员熟悉招投标文件、施工合同、清单报价表,进行综合单价分析,做到心中有数,先算后干,制定先进的、经济合理的施工方案,以达到缩短工期、提高质量、降低成本的目的。施工方案包括四大内容:施工方法的确定、施工机具的选择、施工顺序的安排和流水施工的组织。正确选择施工方案是降低成本的关键所在。其次还要严把质量关,杜绝返工现象,缩短验收时间,节省费用开支,优化安全管理方案,牢固树立“安全就是效益”的理念。

5.4 项目部成本控制的经济措施。

5.4.1 人工费控制管理。大宗劳务都要进行招标,要统筹安排,合理组织,减少窝工浪费;实行合理的奖惩制度;加强技术教育和培训工作;人工费按月结算,变更签证及施工索赔及时办理,决算的原始资料积累齐全

5.4.2 材料费控制管理。主要是改进材料的采购、运输、收发、保管等方面的工作,减少各个环节的损耗,节约采购费用;合理堆置现场材料,避免和减少二次搬运;加强材料的过程控制,严格材料进场验收人人监督的管理氛围。

5.4.3 机械费控制管理。主要是正确选配和合理利用机械设备,搞好机械设备的保养修理,提高机械的完好率、利用率和使用效率,从而加快施工进度、增加产量、降低机械使用费。

5.5 项目部要加强成本分析动态管理从成本目标的确定到成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核是一个动态管理的过程。项目部要加强过程成本分析,因为清单报价为综合单价法,所以每道工序施工完后都要进行成本分析,明确赢利了多少,亏损了多少,找出亏损的原因,制订补救和改进措施。

结束语:现如今建筑行业呈现出快速的发展趋势,各类建筑施工企业雨后春笋般冒出,市场内部竞争也逐渐激烈,人们对建筑工程的品质也提出了更高的要求。施工现场是展示企业形象的窗口,是建筑作品生产的车间,发扬企业文化的阵地,企业利润创造的源泉,所以加强施工现场管理是何等的重要,一定要通过精细化管理干好现场,才能赢得建筑市场的认可。

参考文献

- [1] 黄灵. 精细化管理在建筑工程施工管理中的应用分析[J]. 住宅与房地产,2019(12):111.
- [2] 刘其爱. 精细化管理在建筑工程施工管理中的应用[J]. 工程管理,2020(20):137-138.

作者简介:陈时领(1978年)男,汉,浙苍人,工程师,本科学历,研究方向:主要从事房建工程施工监理。