

建筑工程施工现场管理问题研究

唐 衡

上海建科工程项目管理有限公司 上海 崇明 201801

【摘要】：由于近期房地产行业的规定，建筑公司之间的竞争越来越激烈。在这样的环境下，中小建筑企业的环境继续恶化，平均利润继续下滑。中小建筑企业要想在竞争激烈的建筑市场中占据一席之地，就必须提高施工管理水平，精心规划建设，充分发挥潜力，缩短施工时间，减少不必要的浪费，提高企业经济效益，在保证质量之前最大限度地提高质量。对于很多中小型民营建筑企业而言，营利性项目的现场管理仍采用粗放式管理，整体管理效果差，现场管理的主要目标往往不理想。因此，本文针对建筑施工企业的现场管理做一些改进研究，也期望本研究能为同行业的其他企业提供一些参考。

【关键词】：建筑施工；现场管理；改进建议

引言

近年来，我国建筑企业规模不断扩大。现场管理是建设项目的重要组成部分，有利于保证建设项目的质量。有效的施工现场管理不仅可以减少施工过程中的差错，也有效地管理了项目成本，保障了公司的社会效益和经济效益。施工技术的不断创新对施工现场管理提出了更高的要求，提高了企业的竞争力，对激发市场竞争起到了有利的作用。因此，需要关注施工现场管理中存在的问题，提出优化策略，有效提高整个施工项目的质量。近年来，我国建筑业发展迅速，现场管理水平明显提高。

1 建筑工程施工现场管理的重要性

1.1 确保工程施工质量

在一个建设项目的建设过程中，项目的建设质量是直接影响项目整体发展的最重要因素，只有保证项目的建设质量，才能为后期的发展提供有力保障。在实际施工中，施工现场管理直接影响到工程的施工质量，因此加强施工现场管理可以有效提高整个工程的施工质量，避免工程出现质量问题。

1.2 确保施工安全性

在工程施工过程中，除了要保证工程的施工质量外，还要保证工程施工的安全，避免施工人员的伤亡。为有效保障工程作业安全，必须重视工程作业现场的管理。在项目建设过程中，一些容易发生安全事故的施工环节和施工区域需要重点管控。项目现场经理专注于管理这些区域，并为施工人员提供施工前的预防措施。

1.3 提高建筑工程施工利润

对于工程建设公司来说，建设的主要目的是创造一定的经济价值，而为了保障工程的经济效益，就需要对建设成本

进行有效的管理。在工程建设过程中，加强对工程建设环节的管控，可以有效降低工程建设成本，最大限度地利用资源，避免不必要的资源消耗和浪费。

2 建筑施工现场管理存在的问题及原因

2.1 建筑施工现场管理中存在的问题

2.1.1 现场管理理念落后

虽然中小型建筑公司在近年来的发展中取得了长足的进步，积累了一定的资金，但在思想观念、人力资源配置、管理方法、人力资源开发没有得到足够的重视，还是采用过去的传统管理方法。民营建筑企业在设定组织目标时，通常将私人老板的个人目标设定为组织目标。如果这个目标与组织中大多数员工的目标不同，他们希望制定第三方解决方案，其目标是改善组织协作，从增加组织利润的愿景出发。

2.1.2 施工组织设计不当

由于管理粗放，公司在现场管理中无法妥善处理工程施工组织的设计。没有项目早期介入、精心规划、合理设计，也没有实施现场施工计划。在项目正式开工前，公司也准备了施工组织的设计，但是准备的并不充分，对于项目来说，适当的规划和指导手段是缺失的。对于特定的项目或问题，不可能在施工现场解决实际问题。在施工过程中，加快了建筑设计和施工计划，没有深入研究和讨论，仅指派监理设计组织建筑。

2.1.3 项目管理体系不健全

目前很多公司的项目管理体系建设还不完善，这说明：首先，项目由法人管理，项目经理负责制实施过程不畅。公司接手工程工作后，由公司总裁带头实施项目，但项目经理无法充分发挥其作用。另一种情况是中标后，不能根据项目特点等综合因素选择项目经理。采用空的项目经理，或在公司内部挂靠建设者证书上写的人来办理检验的原则，项目

经理是项目经理，而现场管理的实际项目经理是其他人。

2.1.4 缺少必要的施工控制

一是建材进场时，经过检验检测，合格后方可使用。来料也有检验和抽检，但由于指定的物料人员没有严格按照制度执行，在安装和出货时容易接受，非必要的零件在所难免。二是各工序施工过程中没有技术澄清、监督和检查。尤其是在一些重要、困难的工序中，由于缺乏技术资料 and 具体执行人员，往往会出现一般的质量问题。施工人员巡视检查不够，有些部件存在一定质量缺陷，但由于下道工序可以隐蔽，没有深入研究，导致竣工验收阶段或业主使用一段时间后，出现质量问题时，应进行相应的修复。

2.2 建筑施工现场管理存在问题的原因分析

2.2.1 采用粗放式管理模式

很多中小建筑企业，较早实施了项目化管理模式，每个项目的实施一般由公司创立者出面从头管到脚，对于当时规模小、经济基础十分薄弱、又无垫资实力的公司而言，公司初期的种种做法为其取得了较好的经济效益和社会效益。但是随着建筑市场越来越规范及公司的发展壮大，许多做法的弊端也逐步显现。

2.2.2 公司领导对现场管理的认识不到位

在公司成立之前，中小型建筑公司从事小型建筑项目，但多年来，公司的主要任务一直是管理和规范对外关系。企业在接受项目时，根据成功项目的项目特点，预先估算利润金额。现场管理目标的设定主要取决于项目完成后实现预期利润的能力，更加关注利润上的满足。对于问题，现场管理基本上忽略了这些问题的原因是什么，以及如何利用相关手段进一步改进，确保现场未发生严重事故或重大事故。

2.2.3 没有形成制度化管

民营建筑企业经过多年的发展，公司和项目部的所有职位都有领导的亲戚朋友，其中一些是老员工推荐的，关乎公司内部关系、控制关系。由于公司没有实行制度化控制，增加了管理成本，有时还会引发质量和安全问题。因此，当务之急是建立和实施制度化管理，特别是规范化的管理制度。

2.2.4 缺少改进现场管理的动力

民营建筑企业人治化色彩非常严重，其管理行为明显带有公司成立初期的烙印。公司高层面对市场的压力既迫切想要改变这种局面，又怕冒风险失去现有的市场。同时公司内部也缺少改变现场管理的动力，因为改进现场管理后可能会触及一部分员工的既得利益，一方面会加大他们的工作量，另一方面也将对他们的岗位能力提出更高的要求，甚至把一

部分人调离某些岗位。

由于房屋建筑的现场施工相对来说门槛不高，在多年现场管理的实施过程中，员工主要是在被动适应，人员整体素质偏低。公司中既懂管理又有技术的人才缺乏，再加上个别领导对公司发展认识不到位，员工缺少系统培训，对于新的管理思想和技术了解不多，对现场管理中各个模块的改进没有自己的想法，或者只了解这个职位的业务，对其他职位业务了解甚少，这也成为不能有效推动现场管理的重要原因。

3 改进建筑施工现场管理的建议

3.1 更新现场管理理念

(1) 注意 6S 现场管理的引入和结合。6S 管理作为一种先进的现场管理方法，应首先由企业引进，企业全体员工可学习，或由外部管理顾问培训，6S 管理规范适用于质量管理体系认证，按照化工、节能建筑工地安全文明标准，建立企业环境体系和职业安全健康管理体系，强化并遵守现场管理办法，为项目现场实施提供一般性参考。定期对项目进行 6S 管理检查和考核，督促各项目实施 6S 管理。

(2) 6S 管理在施工现场的运行和实施主要集中在项目部。由于项目管理的一次性特点，施工企业必须根据项目的不同特点，制定适合本项目的 6S 现场管理措施和方法，而不是一概而论、一以贯之。接到工作项目后，成立施工项目部，动员本项目实施的 6S 管理规范，组织有关部门进行现场总平面布置。根据 6S 管理规范，确定安全、质量、进度、成本管理目标，层层分解细化，责任到人。

3.2 改进项目施工前的现场管理流程与制度设计

3.2.1 项目经理人选的确定与项目部的组建

(1) 选择与承接项目匹配度较强的人员担任项目经理

以承建政府办公楼为例，可以指定一名有项目经验和能力的人员担任项目经理，这样更容易与政府部门负责人协调；同样，如果收到的项目是房地产开发商的开发项目，可以任命一名在与房地产开发商打交道方面有丰富经验的项目经理。当然，这与公司相关项目经理的到位有很大关系，这就要求公司做好项目经理的选拔和培训工作。

(2) 选择成本意识比较强并善于与公司内外交流沟通的项目经理

当今建筑行业企业的盈利能力正在下降。为了生存，公司必须努力工作以支付项目成本。选择合格的员工担任高管是公司决策者的首选。项目经理必须能够与公司领导和公司进行良好沟通，尤其是在遇到紧迫问题时。但是，目前情况下，大部分建设部门项目经理部的监督机制不健全，项目经

理约束机制不落实,项目经理素质参差不齐,他们遵循长期的传统管理习惯;有些人有经验,但由于年龄无法获得资格。

3.3 落实岗位责任制,推行项目经理负责制

在选择项目经理和创建项目部的过程中,公司将能够实施项目管理责任和问责制。财务收益与项目经理和项目部所有成员密切相关,可以提高利益相关者的积极性和兴趣。项目经理负责通过实施项目来确保公司管理层的期望,通过执行项目来满足或超越客户的期望。在项目实施过程中,我们将充分发挥项目经理的项目管理作用,让每个成员都有机会提升自己的潜力,进一步提升项目团队成员的精神。

在履行项目部全体成员职责的同时,还要履行施工组和全体成员的职责。施工组及成员的活动范围均在现场,施工现场的所有步骤都需要通过激发团队和利益相关者的积极性、主动性和责任感来完成。

3.4 改进现场管理质量

3.4.1 加强对施工设备及材料的管理

施工现场所有材料不得乱堆乱放,短期内不能使用的材料可以暂时存放在别处。一是设备、材料方面,要制定计划,严格按施工进度执行,确保设备、材料及时进场,不致大量设备、材料堆积在现场。二是根据施工现场的具体情况,对资源的使用情况进行评估,制定适当的奖励和培训计划,引进改进的工具和科学的方法,以节约成本和实现经济效益最大化。三是有专人负责看管进入施工现场的设备和物资,防

参考文献:

- [1] 魏俊鹏.加强建筑工程施工现场管理[J].建材与装饰,2019(36):203-204.
- [2] 李晓梅.建筑工程施工现场管理现状及对策分析[J].绿色环保建材,2020(01):190+193.
- [3] 楼丹艳.建筑工程施工现场管理问题研究[J].砖瓦,2020(04):77.
- [4] 李炳江.建筑工程施工现场管理的优化策略探究[J].建材与装饰,2020(16):133+136.
- [5] 李旭光.房屋建筑工程施工现场管理策略探究[J].城市建设理论研究(电子版),2020(13):30.
- [6] 朱建平.建筑工程施工现场管理的优化策略研究[J].住宅与房地产,2020(30):120-121.
- [7] 崔洪霞.浅析建筑工程施工现场管理[J].工程建设与设计,2019(02):230-231.
- [8] 丁永茂.解析建筑工程施工现场管理及其优化措施[J].科技资讯,2019,17(04):57-58.
- [9] 李永兆.建筑工程施工现场管理探讨[J].居舍,2019(33):131-132.
- [10] 郭永会.建筑工程施工现场管理的现状及对策[J].江西建材,2017(11):255+257.
- [11] 陶挺.浅谈设计阶段工程造价控制的对策[J].四川水泥,2021(11):269-270.
- [12] 时维强,许艳,刘玲.高速公路工程造价控制 SD 模型与应用研究[J].工程管理学报,2021,35(05):123-128.
- [13] 翁榕晖.浅析设计阶段的工程造价控制[J].江西建材,2021(10):342-343.

止不必要的损失。此外,加强建筑工地的安保,防止机械和建筑材料的损失。

3.4.2 加强对施工现场环境的维护

施工环境也大大影响施工质量。施工前平整路面,营造适宜施工环境,防止道路问题影响进度。出入口安装安全美观的闸门,工地四周设置围栏,将工地与周围建筑物隔开,防止事故发生。严格按照有关要求设置安全标志,提醒施工人员到正确位置,防止发生危险。

3.5 强化监督力度

仅靠施工企业的自觉性很难做好施工现场管理工作。因此,要坚持依法监管,严格执法给予威慑,严肃查处不按规定建设的行为,确保有关规定的落实。根据不同情况,采取不同的监理手段,如指挥文件控制、驻地监理控制、试验控制、计量控制、支付方式控制等,推动施工现场管理向法制化、制度化、规范化方向发展。

4 结论

施工现场管理在施工管理中起着重要作用。建筑质量、建筑可靠性和建筑调度都与建筑科学密不可分。在当前的建设工作背景下,存在着管理制度不健全、管理水平不高等诸多影响设施管理质量的问题,需要采取具体措施完善施工管理制度。加强施工现场的可靠性、质量和技术管理,提高管理人员的管理水平,确保施工设施的高效管理。