

房地产工程施工管理中的关键点

江全红

(安庆市住房保障管理服务中心, 安徽 安庆 246003)

【摘要】 房地产工程项目具有施工时间较长、技术含量较高的特征, 再加上当代人们对于房地产工程质量的要求显著升高, 人们需高度重视房地产工程管理, 并给予其高度的重视。想要充分发挥出工程管理的作用, 施工人员需了解管理中存在的问题以及关键点, 对其进行针对性地管理, 以此保证施工开展有效, 提高工程管理的力度, 保证施工有效性。

【关键词】 房地产; 工程管理; 关键点

引言

房地产项目系统处于优化改进阶段, 很多前沿科技、原料、办法不断应用于房地产实践, 促使了房地产行业的发展。房地产工程单位若要获取更高的经济效益, 需要寻找到新的办法。房地产项目建设现场管理是极为重要的管理工作, 提高现场管理的效果需要拟定科学的管理办法, 提升建设速度、建设效果, 从而达到提升经济效益的目的。

一、房地产工程管理的现实意义

1. 提升企业市场竞争力 房地产企业在市场上的竞争力需要能通过优质有效的管理来保证。对于房地产工程, 首先进行招标、投标, 然后在中标后, 必须订立合适的施工合同, 接受科学、合理、经济的施工方案及施工组织设计, 这些方案根据对象的具体要求和特点以及企业施工的方式和条件正式进入施工环节。从建设方的招标到房地产企业的投标及签订施工合同和正式开始施工等, 每一环节都应受到良好管控, 例如, 房地产材料的采购、质量和使用以及价格, 人工的有效工作时间及价格, 机械地购买或租赁维修费用等影响房地产企业的效益。因此, 良好的房地产管控能够有效地降低对象成本, 选择合适的房地产施工方案和先进的施工技术, 创造最大的经济和社会效益, 对提高企业的整体竞争力具有积极的实际价值。

2. 有利于提升工程质量 随着房地产业迅速发展, 房地产施工过程中的质量问题和安全事故已成为社会的重要课题。做好施工过程管理工作, 可以提前制定有效合理的方案, 及时发现施工过程中的安全隐患和不适当工作, 采取适当措施处理。因此, 通过对施工质量的管理, 可以有效地提高工程质量和安全性。

二、房地产工程施工管理中的关键点

(一) 编制好科学完整的施工作业组织规划

通过编制施工作业管理规划, 可以确保相关组织管理工作的有效开展。所以在施工前, 相关施工人员首先需要做好现场勘察, 并结合实际情况以及相关技术方案, 合理编制工程图纸, 确保现场作业工序的有效规划, 使其能够在实际建设过程中有效发挥指导作用。而施工条款规划的相关内容, 需要确保与施工实际情况相符, 合理规划各项操作工序, 明确施工中的关键控制点。

(二) 增强施工人员专业素养

房地产施工队人员专业素质是保障房地产工程质量的重要组成部分, 应提高房地产施工队人员自身专业水平, 要加强房地产施工队人员相关培训工作。第一, 由于很多建设过程环境中, 建设施工队人员专业素质是保障房地产质量的关键, 高危建设环境中, 建设施工队人员只有具备一定的专业能力才能在保证自身安全的情况下对质量进行要求, 所以建设施工队对施工人员专业知识培训必不可少; 第二, 在对施工人员进行房地产培训时, 建设施工队也可以结合工程成本、工程进度等各方面因素, 综合考虑聘请高技术人员对相关施工技术人员进行培训, 合理化安排每个环节实施情况, 对房地产施工相关人员进行精准化分配, 唯有提高房地产施工队技术人员自身专业素质能力后, 才能将施工队人员工作位置进行合理化安排, 确保整个建设工程高质量、限期完成; 第三, 要让工人对自身安全进行高效防护, 比如, 高空作业必须佩戴合格的安全带; 施工现场必须设有标准配电箱和分电箱; 应做好电线防水防火准备; 工人施工必

须佩戴质量过关的安全帽；房地场地要设置标准的密目网等；第四，提高建设施工队人员专业素质之后，对于现场质量不合格的材料，建设施工队人员也能进行有效辨别，在进行原材料采买的过程中，也能对原材料有进一步了解，在保证原材料质量的情况下还能对原材料价格和数量进行有效分配与管控，为建设施工队节省不小的资金支出。

（三）提高安全意识

在施工管理过程中，存在许多安全隐患，这也这就要求施工管理人员要切实增强安全意识，争取安全事故零发生。为保证项目安全施工，需要定期安排相关安全知识的培训课程，强化安全教育和宣传开展，要求管理人员加深对房屋房地产施工的安全认识，严格按照相关安全规范操作。项目施工前，要选派安全意识强、经验丰富、专业技能强的管理人员进行现场管理，才能有效保障建设项目顺利开展，且能在施工过程中对施工人员进行支持和指导，确保建设项目有序推进。此外，房屋房地产施工现场需要张贴相应的安全告示，警示与施工现场无关的人员不能随意进入施工现场，以免造成安全事故。同时，主要管理人员还应加强安全宣传工作，向每位施工人员告知相关安全规定，并督促其在施工过程中严格遵守安全规定进行施工作业。

（四）实施施工现场精细化管理

在实施施工现场精细化管理的过程中，施工企业要牢牢把握加强建设施工项目现场技术管理这个重要抓手，以建立完整有效的质量保证体系、实现“PDCA”闭环管理为基础和前提，为实施各项管理措施提供组织保障和制度保障。施工企业在施工前的准备阶段，要确保所有建设者熟悉施工技术图纸，明确施工合同中每项条款的内容，为优化施工过程中每项工作、每个分部工程做好充分准备。施工过程要结合工程项目不同部位、不同阶段来明确主体和局部的关系，施工企业应充分考虑市场条件、人员素质、企业实力等影响因素，利用横道图等进度管理科技手段合理安排工期。在此基础上，施工企业可通过施工现场细化分析处理，确保工程建设始终保持高效率、高质量。在施工管理技术力量构成方面，施工企业要把引进新工艺、新技术、新设备，以及管理人员新理念，作为考验现场管理水平与技术优化的重要内容，使每个施工环节与整体施工达到协调一致。建设项目管理中的质量控制、进度控制、安全控制、成本控制

要始终保持高水平，施工企业要加强质量管理和安全防控预警机制建设，为杜绝质量安全事故和生产事故奠定坚实的基础。

（五）建立完善的监督、管理体系

新时期背景下，随着我国房地产行业快速发展，房地产行业企业不断发展壮大，房地产行业法律法规日益健全，行业技术标准不断细化，有力促进了房地产企业制度体系建设、施工管理规范化。在工程管理方面，以施工企业、设计企业或工程咨询服务企业牵头组成的EPC总承包模式在房地产工程项目中应用日益广泛，通过由总承包企业协调设计、施工、监理等单位，实现了参建主体间沟通向集成化管理发展，提高了房地产工程管理水平，降低了房地产企业工程管理压力。在该模式下，房地产企业应加强施工管理监督，加强项目例会、隐蔽工程验收、现场管理、竣工验收和工程变更控制等环节施工管理。在项目例会中，依据工程进度、工程质量问题、现场安全管理问题等情况，整体把控工程施工管理进度、质量和施工安全管理等问题，督促整改措施落实到位。在隐蔽工程验收时，严格按工程质量标准要求验收，未经验收不得进入下道工序。现场管理环节应形成现场安全管理检查监督机制，借助信息技术手段强化现场安全管理、扬尘控制、文明施工等要求，压实参建主体现场管理责任。竣工验收环节重点对房地产工程功能、施工质量、施工进度、消防安全等关键要素进行管理监督，联合政府主管部门、设计、监理等单位组成联合验收小组，分项验收房地产工程项目技术资料和实际施工，未经竣工验收或验收不通过督促责任主体限期整改到位。工程变更控制环节应根据工程变更实际情况确认是否变更，严格控制因非业主提出的工程变更，非紧急工程变更申请单位应经工程造价核算后按标准流程申请变更，紧急工程变更可根据实际情况谁施工谁核算工程造价，由工程监理把好现场签证关，防止施工企业随意变更造成工程造价增加。

（六）采取科学奖惩制度

当前，我国很多的房地产项目建设人员并未受过专业技术培训，个人素养不高。对于房地产行业这一情况，房地产项目建设现场管理期间，需要使用科学合理的办法规范建设人员的作业，提高建设人员的安全意识，明确建设人员的职责，为了达成这一目的，拟定且执行科学奖惩制度是重要举措之一。科学奖惩制度便于建设人员了解个人职责，依据单位有关制度



开展建设工作。所以，房地产项目建设现场的管理人员，依据项目、建设人员的特征，拟定科学的奖惩制度。若是建设人员依据企业的相关制度，遵循安全规范、建设制度，并能及时察觉建设期间的安全风险等问题，建设现场管理人员可用表扬、奖金等奖励手段对于表现突出人员进行嘉奖；对于违反企业制度、操作不规范的建设人员可使用批评、扣奖金、开除等方式进行处罚。赏罚分明的处理方式，既能提高建设人员的工作热情，使得建设人员以更为饱满、主动的心态投入项目建设工作中，提高工作效率，还可以把项目建设现场安全管理等职责划分给每个建设人员，提高了建设现场管理效果。

（七）强化现场管理

为了管理施工，优化施工质量控制，也有必要强化现场管理，具体的施工现场管理必须结合施工进度、施工质量、施工流程和施工安全控制。进度控制要求项目经理按照周、月进度调整进度，将施工的具体情况与施工进度挂钩，不要产生不切实际、生搬硬套的做法，必要时对施工计划进行科学监管也极为重要，以便施工现场能够按时保质保量地完工；质量控制应

注意结合施工管理的具体目标制定施工质量计划，按照国家施工质量标准 and 施工图纸质量要求进行施工验收，同时严格遵守对象相互质量控制制度和自检制度，保证施工质量和材料质量；成本控制应确保项目经理高度意识到成本效益和成本控制是严格控制施工成本的手段，开展预算管理工作，不断帮助建立和完善成本控制机制，即能够在保证施工质量和控制施工成本之间取得平衡；安全控制应重视安全生产责任制的建立和完善，做好安全披露工作，给每个现场工作人员灌输强烈的自我保护和安全意识，补充定期安全培训和安全检查，然后可以扼杀各类安全事故的萌芽。此外，加强现场治理还需要重视政府和监督在推进建设监测系统改进、确保建设管理成功和提高建设工程质量方面的作用。为确保监理工作充分发挥自身的效益，有必要将施工监理工作移交给高度负责的监理人员，同时确保监理人员认识到其工作的重要性和必要性，因此，必须有科学完善的监理制度来支持对施工现场的全面监理工作。因此，建设单位应优化质量最高、责任心最强、最合适的监理队伍，有效规范施工各个环节，消除各种安全质量隐患，监理工作还应严格遵

守法律法规的相关要求，充分发挥作用。

（八）加强对房屋房地产施工现场的环境保护

环境污染是房屋房地产工地存在的重要问题之一，企业必须关注环境问题。建设项目施工前，一定要做好环境保护预案。建设项目施工时，应该尽最大努力防止对周围环境造成破坏，如果有污染破坏环境的，应立即采取适当措施进行处理。施工竣工时，更要对施工现场的废渣进行分类并及时清理，如果可以二次回收，就应该回收。废水应净化达标后排放，垃圾应妥善处理。对环境污染进行有效管理，可以提升企业的公众形象。

（九）加强施工现场机械设备的管理与优化

施工企业想要提高机械设备管理水平，就必须从建立健全管理体制机制入手，从建章立制开始，把设备管理机构设置、职能划分、界面限定作为综合管理的标准，做到机械设备专业管理与使用相结合，明确专管人员和群管人员的职责与权限，充分发挥各方面管理人员的积极性；认真贯彻执行机械设备管理的“三定”（定人、定机、定岗）原则，确保机械设备在使用、保养、维护、操作等方面与施工企业大型化、机械化的发展趋势相一致；将机械设备管理和制度执行的效果作为考核施工企业劳动生产率、安全生产机械装备利用率的标准，与各级管理人员的奖惩挂钩。在机械设备管理中，施工企业要加强不同岗位人员之间的学习和交流，使工作人员熟知影响机械设备性能的因素，掌握机械设备的运行原理和运维方法。施工企业要加强设备维修保养制度建设和基础管理，建立设备评优机制，健全设备管理档案，使机械设备的保养、维修、使用三者相互关联、互为条件，为降低设备故障率、延长设备使用寿命创造条件。施工企业要根据设备的自身情况、现场运行情况以及自然环境等方面的影响因素，合理设定运行维护和保养的周期，根据新旧设备使用情况，制定有针对性的保养措施，加大维修保养力度，确保每台机器正常运行。在采购新机械、新设备时，施工企业要根据新的发展形势，把水平先进、价格适中、便捷适用作为设备选购的原则，并采取现代化手段以及合理的方法，强制实行机器维修保养制度，根据机器的故障率、损坏规律，测算机械设备项目维修周期，发挥施工现场机械设备管理与优化的最大效益。施工企业要对不同的工程施工和机械设备，采取有针对性的安全防护措施，对吊装设备操作、电焊工作业等特种作业，实施持证

上岗制度，落实严格的劳动保护措施，配备完善的安全防护用具，保证施工人员的安全。

（十）加强装配式技术在绿色施工中的有效应用

1. 设计阶段优化节能设计在实际施工的过程中，房地产物外墙的外保温材料主要是无机发泡聚氨酯复合保温板，中间为钢筋混凝土结构板，局部内侧为加气混凝土板。隔墙所采用的原材料主要是由工业化生产集中运输到现场后，再由施工人员完成相关拼装工艺的轻钢龙骨硅钙板轻质内隔墙，有极少数部分隔墙采用的是新型混凝土空气砌块，大大减少了在实际施工过程中需要消耗的各项材料成本，既有助于加强成本控制，又可以起到保护环境、落实绿色施工的作用，对于提高房地产工程整体质量与结构性能具有重要意义。2. 节约材料、节能减排装配式房地产的出现，可以有效减少施工场所需要消耗的房地产材料，这主要是由于在实际施工过程中所应用的大部分构件均是由工业化生产而成的，其质量可以获得一定程度的保障，并且一定程度上避免了在施工现场出现重复施工或者是因工程失误而产生的各种浪费，使得房地产施工材料可以被有效控制在一定范围内，保证材料使用效率。采用住宅产业化方式，减少了房地产垃圾的产生、房地产污水的排放、房地产噪音的干扰、有害气体及粉尘对周围环境的影响，现场施工更加文明，有利于环境保护，实现文明施工。

结语

一般来说，房地产施工企业要实现快速发展，在现阶段必须认识到规范施工质量的重要性，制定有效战略应对一系列高质量的监管挑战，加强监管培训，提高监管意识，建立一支高素质的监管队伍。改进监管机制，澄清监管制度，确保员工按规定工作。同时也需引入信息化建设，加强规范力度，进一步扩大施工质量控制制度，确保及时有效地发现设施建设中存在的一系列问题，及时解决风险减少问题，确保房地产施工项目的经济社会效益，还需要及时规范施工企业管理机制，不断完善施工管理规章制度，加大施工控制和管理力度，促进施工企业的长期稳定发展。

参考文献：

- [1] 赵文军. 房地产工程管理中的关键点分析 [J]. 大众标准化, 2020(11):149-150.
- [2] 陈卫. 合约管理对房地产开发企业项目成本的控制 [J]. 居舍, 2020(12):120.