

精细化管理在建筑工程施工管理中的实践刍议

王亮亮

(中国水利水电第十一工程局有限公司, 河南 郑州 450001)

【摘要】精细化管理作为一种新的管理方法,能够有效地推动工程建设朝着更高质量、科学、稳定的方向发展。在精细化管理过程中,工作人员要加强全过程分析、信息处理和规范完善,严格按照工程建设要求开展工作。同时,管理者需要注意全体员工和工作环节的配合。因此,想要满足人们对于房建工程项目的要求,就必须选择科学合理的管理措施,在提高工程质量的同时,保证工程效率。精细化管理模式恰好能在房建工程中帮助建设企业提高施工质量,促使企业成为科技技术完备、具有较高竞争能力的综合性建筑企业。

【关键词】精细化管理;建筑工程;施工管理;应用

引言

精细化管理是指能够充分满足建设单位对项目的要求,不断优化施工过程管理的细节,提高施工过程衔接的合理性,加强施工管理有效性的管理手段。通过实施精细化管理,员工将现代建筑工程施工管理与传统施工管理有机结合,构建科学的施工管理体系,管理好项目的每一个环节,确保项目施工过程顺利进行,有效完成施工任务。换言之,在各项工作过程中,每个施工管理者都能够针对自己所管理的环节,尽职尽责地做好管理任务,从而保证各项施工正常进行。在管理的过程中,管理者要保证每天按质按量地完成施工任务,一旦发现了施工环节中存在由于管理不当而造成的问题,要及时地纠正并进行处理,从而保证工程项目的完成质量。

一、精细化管理的概念

通过学习,施工单位了解到,精细化施工管理是指细化施工管理规则,采用规范化、系统化、程序化的管理措施,对施工过程进行精细化的组织管理,确保各施工单位能够准确、有效、持续地操作,从而达到预期的施工管理目标。精细化管理有以下四点:1. 管理规范化,即管理标准的制定和管理手段的实施都要具有一定的规范性,从而确保管理目标的规范性;2. 管理科学化,即管理理念应具有先进性和科学性,管理手段应符合事物发展的客观规律,从而确保管理目标及过程的合理性与可行性;3. 管理个性化,即尊重不同领域管理工作在目标、环境、手段等方面的差异性,在此基础上,基于不同管理领域的个性化特征进行管理目标、内容的制定,以此确保管理的适用性;4. 管理精细化,即管理工作应覆盖项

目施工的全过程、全内容以及全体参与人员,确保管理的全面性。同时,管理过程中还应深度挖掘细节问题及其成因,并提出针对性的措施根除问题,以此确保管理的实效性。基于对精细化管理要点的理解,施工单位管理者意识到,在建筑工程施工过程中实施精细化施工管理,对于企业具有以下两点突出的意义:1. 显著提升工程项目的施工质量;2. 有助于施工企业对施工成本、进度、安全、质量的全面管控,有效提升企业的市场竞争力和社会影响力。

二、建筑工程施工存在的问题

(一) 采购问题

原材料的采购是施工中最重要事情。但是很多建筑工程队在采购材料时没有严格遵循相关要求,甚至在采购材料时没有进行实地考察,只考虑原材料价格低廉,导致建筑工程的质量问题得不到保证,甚至可能出现威胁人身安全的情况。更有一些负责原材料采购的工作人员,因为一己私利与供应商谋取不正当利益,极大地损害了工程质量,缩短了建筑工程的使用寿命。

(二) 管理执行力较低

实际施工过程中长期存在忽略管理、盲目追求施工效率的乱象,实行精细化管理旨在解决管理效率低、不重视安全生产等问题,确保工程如期进行。目前的管理体系约束力不高,没有应有的管控力和合理的惩罚机制,企业为追求速度,忽视精细化管理重要性,还存在着不重视安全生产教育宣传、出现问题时沟通效率低下、解决问题时相互内耗、计划停留在纸面等问题。为了追求工程进度忽略了管理效率,反而会拖慢施工进度,造成工期延误的恶果。



（三）体系不够完善

精细化管理作为一种新的管理方法，能够有效地推动工程建设朝着更高质量、科学、稳定的方向发展。在精细化管理过程中，工作人员要加强全过程分析、信息处理和规范完善，严格按照工程建设要求开展工作。同时，管理者需要注意全体员工和工作环节的配合。在这个过程中，工程建设的精细化管理还存在很多不足，需要引起工作人员的重视，及时采取相应措施有效应对。其中较为明显的精细化管理问题是施工技术管理体系不够健全、各种管理措施不够规范。例如，对于一些建筑施工单位，主要运用承包制度进行施工组织管理，然而部分承包厂商并不具有足够的专业设备及组织管理能力，使得具体工作过程中极易出现诸多问题，特别是在工程建设施工时，一些承包商为了谋求利益，使得在施工材料供应和施工技术管理等方面都存在许多问题，将会直接影响到工程施工情况。

（四）现场管理问题

大多数的房建工程施工现场都较为复杂，且项目工作人员较多，在一定程度上不利于工程管理。并且，还有许多因素降低了工程管理的效率，造成

许多不必要的安全事故。例如，项目工作人员未按照规定佩戴防护工具、各类大型机器未按照要求进行使用、管理人员没有合理设置危险警示牌等。这些因素虽小，可若忽略这些细节，就会给工程埋下巨大的安全隐患，给企业带来沉重的损失。

三、精细化管理在建筑工程应用措施

（一）人员精细化

针对房建项目精细化管理存在的问题，房建企业应优化管理人员配置，优化人员结构，细化人员配置。结合房屋建筑工程实际情况，明确“办公楼”“酒店”“万象城”等不同房建工程施工等级和质量要求，了解工程施工管理的核心需求，提出具有针对性的奖励机制和薪酬制度，同时，深入了解各岗位人员的专业素质和个人能力，优化配置人员岗位，保证各岗位人员都具备良好的岗位工作能力，满足施工过程、质量、现场安全等不同管理工作需求，实现管理组织人员的精细化配置。

（二）技术精细化

基于对精细化管理的认识，建设单位决定在4#中试装置建设项目施工过程中，通过以下两项措施实现施工技术的精细化管理：1. 提高项目经理和施工人员的施工技术水平。从施工人员的角度来看，

一方面严格执行“持证上岗”制度，保证施工人员的整体施工技术水平，另一方面做好技术交底工作，根据工艺规范标准和不同施工环节的施工质量要求，对施工人员进行针对性的技术指导，从而提升施工人员的技术水平。从管理人员的角度出发，一方面积极开展技术培训工作，通过培训讲座、参观学习等形式，引导技术管理人员学习先进施工技术，提升自身施工技术的专业性和先进性，另一方面完善激励制度，鼓励技术管理人员主动进行技术学习和技术创新，以此实现施工技术理论知识和实践能力的同步提升；2. 培养施工人员“精细化”施工意识。每个施工环节开展前，施工人员都要对外部施工环境、施工内容、质量要求进行深入地分析和详细地计算，在此基础上合理选择施工技术，明确施工技术的实施要点，从而最大限度提升施工技术的科学性与可行性。

（三）规范精细化

在做好信息化管理的同时，相关工作人员在房屋建筑工程精细化管理过程中也要遵循规范化管理的原则。所谓规范化管理是指相关管理人员。在开展管理工作的过程中，要秉持科学合理的管理理念，综合考虑施工设计图纸，严格控制施工项目进度，合理规划日常施工任务，按时保量完成，除此之外还应当建立健全相应的管理制度和体系，对于现有的管理办法要不断的完善，从而提升管理工作的力度和水平。在进行管理工作的过程中，还应当根据现场施工的具体状况来灵活地调节好管理工作，从而保证项目进度和项目质量控制管理工作并驾齐驱，除此之外还应当提升施工企业的执法水平，这样才能保证各项施工项目的开展更加完善。

（四）监督精细化

施工期间的施工监督也是必不可少的。对于施工期间的监督管理，还必须有专业的监督管理人员。施工阶段的监督管理直接影响到建筑施工的质量。工程队可以聘请专业的第三方进行监督，因为专业的第三方不会因为私人关系而对建筑施工中存在的问题视而不见，更能公平公正地对待和解决问题。施工队领导应定期或不定期进行现场考察，如果在考察过程中发现问题，要及时和工作人员进行交流，第一时间解决问题，将损失降到最小。在本建筑工程施工团队领导进行实地考察之后，还要邀请当地负责监督管理和审计的相关部门到施工现场进行监督，这样不仅在建筑工程中能够达到质量要求，还能够满足相关政府监督部门对建筑工程施工的要求，避免后期会出

现质量不过关而进行返工的现象，最大程度降低成本、减少损失。

（五）质量精细化管理

工程质量始终是现代施工企业施工过程中最关键的环节，施工管理要有详细的、可量化的质量操作标准，精细化的概念管理要作为质量合规性的可靠背书，为其管理贡献有价值的参考意见和建议。精细化管理要立足实际，特别是要对目前正在应用的管理组织方法有全面的认识和辩证的分析，吸收对施工有益的经验，重点改进不符合施工要求的部位，积极参与构建有序高效的人员组织结构，充分利用施工单位的优势建立完善的规章制度，并以此为前提提高安全施工。精细化管理下的管理模式对质量有着充分的预期，对施工过程也是全程参与，适时调整，精细化是项目工程质量的有力保证。工程质量的把控必须源于科学的施工体系，同时也对施工管理提出更多新要求、新挑战，精细化管理下的施工管理需要用到更多的计算机技术，如通过应用 BIM 技术先模拟评估，排除显而易见的质量风险，擅长利用现代计算机及高精尖设备掌控施工全过程，及时发现问题以便排除风险。同时，建设项目经理要参与到建设精细化管理中，从制定体系到后期的实际落地执行必须不打折扣。管理体系系统需包括施工过程中全部的因素，主要包括设备、材料、技术、人员等，以切实详细可落地的管理理念监控工程进度，控制工程质量，确保工程安全，切实做到发现问题及时排除，不推诿、不阻碍，从而强化质量管理效果。

（六）施工方案

精细化管理在建筑工程施工管理过程中的应用，实用性非常重要。在实用性的标准下，要做好建筑工程的美学设计。对此，精细化管理应根据当地实际情况设计科学合理的施工方案，要求施工单位根据施工方案进行合理施工，结合业主实际需求精心设计施工方案，以降低施工管理成本，提高施工质量，也做到了绿色美观的建设原则。在施工前期，做好施工现场的准备工作，仔细检查是否存在影响建筑工程质量安全存在的因素。现阶段，建筑工程的建设工程项目比较多，就会导致在施工现场存在很多潜在的安全隐患，所以施工人员就需要仔细、认真地检查好施工现场的工作，根据先前设计的施工方案进行施工。对于施工方案中存在的问题，也要第一时间和设计人员进行沟通，在勘察作业现场情况之后进行修改。

（七）体系精细化

建筑的“四大”建设体系是指：质量管理体系、质量保证体系、技术管理体系和安全管理体系。施工系统的管理效果将直接决定工程建设的质量、安全和经济。因此，如何管理好“四大”建设体系是建设单位重点关注的问题。在建设项目中，建设单位采取了以下措施，以提高施工系统精细化管理的有效性：1. 成立精细化管理小组。工程项目施工前，成立了项目施工精细化管理小组，小组成员包含工程部门、审计部门、安全部门、质检部门的负责人以及相关专业技术人员，以此确保管理工作的全面性和专业性，有效提升“四大”施工体系的管理效力；2. 制定精细化管理制度。为促进管理小组的精细化、标准化管理，施工单位一方面加强了总结汇报、绩效考核、监督检查、管理培训等管理制度的制定与完善工作；另一方面积极开展《工程项目精细化管理手册》的制定工作。《工程项目精细化管理手册》不仅涵盖了“三控三管一协调”相关内容，还包含标准化作业、材料管理、技术交底、文明施工、质量检验等方面的精细化管理要求，从而最大限度提升“四大”施工体系的精细化管理水平，确保工程项目施工的质量性、安全性以及经济性。

（八）材料精细化

施工精细化管理本身是一项非常复杂细致的系统工作，对工作要求很高。任何环节处理不当都会直接影响施工效果。在这种情况下，应加强建筑材料的检验，实现材料的精细化管理。目前，一些企业在发展过程中，还缺乏完善的建筑材料管理模式，导致材料浪费现象频发。建筑材料成本对建筑工程的成本管理有着非常重要的影响。如果将精细化管理的理念贯穿到物资管理中，就要构建完整的物资管理目标和管理规则，从而促进物资的有序采购和使用，特别是要加强物资的保管，尽可能减少由于材料保管不当造成的不良影响。当工作人员进行材料选购时，需要根据项目工程实际情况、市场价格、成本预算进行全面分析，加强施工材料的质量检查，检查完成后需要准确记录，避免以次充好的现象发生。例如，根据项目工程施工材料本身的重要程度、实际需求量可以将其划分为不同的等级指标。需要注意的是，不同企业的施工材料采购方式有所不同，一些工程建设企业采用市场采购原材料，一些工程建设企业采用招标投标完成材料采购，但相同的是，材料采购应当保证材料质量，促使施工材料能够符合工程建设要求。

（九）安全管理精细化

安全精细化管理在房屋建筑工程管理中同样重要。具体来说，要做到以下三点：1. 构建完整的施工安全管理组织。成立专门的工程管理部门，选派专业管理人员在该部门工作，并应承担企业各类工程项目的管理工作。2. 开展工程安全教育活动。在此项工程的施工与建设过程中，建筑公司应要求安全管理部门对公司内部员工进行安全意识教育，开设施工安全小讲堂，提高员工的安全防护意识，尤其是一线的工程建设者，更应具有良好的自我保护意识，在确保工程质量的同时也要保证自身的生命安全，提高自己的综合素质。3. 制定合理完整的工程管理条例。在提高企业各级员工的安全意识的同时，企业也要对房建工程项目的各种安全问题进行排查，及时发现问题并整改，保证公司工程项目的安全。

结束语

综上所述，在建设项目的施工过程中，实施精细化施工管理可以有效保证成本、进度、质量、安全等管理目标的实现，实现施工质量和经济效益的同步提升。市场经济体制下，建筑企业提升市场竞争力和社会影响力的重要途径。相关人员要认真分析存在的管理问题，并对此提出合理化建设意见，完善好已有的质量管理内容，并且建立健全精细化管理体系。开展房屋建筑工程施工项目的工作过程中，要在保证施工质量的基础上，提升施工效率，为企业谋得更大的经济效益和社会效益，不断促进建筑行业的长久稳定发展。

参考文献：

- [1] 刘其爱. 精细化管理在建筑工程施工管理中的应用[J]. 工程技术研究, 2020, 5(20): 137-138.
- [2] 吉尚凯. 精细化管理在建筑工程施工管理中的应用价值[J]. 散装水泥, 2020(05): 24-25.
- [3] 窦子贤. 精细化管理在建筑工程施工管理中的应用[J]. 工程技术研究, 2020, 5(16): 147-148.
- [4] 庞红刚. 精细化管理在建筑工程施工管理中的应用[J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2020(08): 27-28.
- [5] 刘晓静, 王玉明. 精细化管理在建筑工程施工管理中的运用[J]. 住宅与房地产, 2020(18): 125+146.
- [6] 张川. 精细化管理在建筑工程施工管理中的应用分析[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2020(16): 84+81.