

浅谈建筑施工现场管理中存在的问题及优化 管理措施

李 阳

(蒙城宝城建工有限公司, 安徽 蒙城 233500)

摘要: 建设工程生产活动相对于其他行业的生产过程来说, 整体的管理难度较高且管理的项目较多, 每一道工序的质量控制效果都可能影响整个建筑物的质量。再加上现阶段我国民用居住建筑物正朝着高层化、智能化、舒适化的方向发展, 因此建设工程的施工难度和质量控制难度都有所增加。建筑施工现场进行管理是保障建筑物生产质量和建设工程生产安全的一个重要方式, 但在实际的施工现场管理中受制于建筑物的复杂性、多样性、地域性等特点, 会出现很多的问题。轻则会影响施工单位项目部的目标实现, 比如成本和进度控制的目标难以实现。重则甚至会影响建设工程的质量, 从而留下质量隐患, 造成不必要的社会负面影响。本文主要结合建筑施工现场管理中的工作经验, 对现场管理中一些常见的问题, 以及个人总结的改进措施进行简单的探讨。

关键词: 建设工程; 现场管理; 施工管理

中图分类号: TU71 **文献标识码:** A

1 建设工程现场管理概述

1.1 建设工程现场管理的内容

现场管理是指通过一系列的管理手段、方法、技术控制措施, 按照施工组织设计以及相关的行业标准来保证建设活动的顺利完成。因此, 建设工程施工现场管理涉及的内容比较多, 比如施工质量的管理、施工劳务队伍之间的协调管理、施工材料和物资之间的分配、施工现场的安排、人员的调度等。由于每一个建设项目都是唯一的, 因此不同项目的现场管理方案也是存在差异的, 而且具体的施工现场各种因素也是不断变化的, 所以在施工现场管理时, 并不能够按照统一的模板去套用管理方式或落实统一的管理方法, 应该结合实际的项目特点和现场的情况, 落实必要的管理措施。因此施工现场管理也具有一定的动态化特征, 管理人员的管理经验和能力对管理的效果起着决定性的作用。高效的管理能够保障建设工程的施工质量, 为整个建设活动实现增值^[1]。

1.2 落实建设工程现场管理的意义

首先, 保障建设工程的施工质量和施工安全。一个建筑物从挖基坑到装修完成, 中间要经历很多工序, 施工周期也非常漫长。每一道工序都会影响整个建筑物的最终质量。而且在建设工程施工过程中, 必然会涉及高空、深坑、动火、动电、起吊等多个危险因素较明显的施工过程, 再加上建设工程施工活动的作业面比较广, 有效的现场管理对保障建设工程的施工安全, 避免发生安全事故有重要的意义^[2-3]。

其次, 保障项目成本和进度控制目标的实现。现场管理是项目管理的第一线, 也是落实各种管理方针和管理目标的工作层。项目部对成本和进度的控制必须依托现场管理的协调来实现。若施工现场管理协调不到位, 仅靠理论去控制施工进度和施工成本不太现实。比如在现场管理中可以优化各施工组之间的施工逻辑顺序, 避免出现交叉施工或混合施工而增加施工成本的问题; 再比如可以合理地安排生产用料和施工机械的使用, 避免出现窝工或工序延期等问题, 有效地保障建设工程进度和成本目标的实现^[4]。

2 现阶段我国建设工程现场管理存在的问题及原因分析

2.1 一线管理者的管理经验不足

现阶段在建设工程一线管理现场普遍面临的一个问题是缺乏经验丰富的现场管理人员。大部分一线管理者如技术员、施工员、安全员的生产管理经验都在5年之内, 拥有5年以上工作经验的一线管理者非常少。工作时间的长短直接决定了一个管理者的管理能力和应变能力。即使项目管理高层具有较优越的管理方案, 但在落实到一线管理层时, 也容易出现各种问题, 比如落实力度不足、落实方法不妥等, 从而影响管理效果, 导致预期的管理目标无法实现。因此提高现场管理者的管理水平, 也是当前建设工程生产管理中急需解决的一个问题^[5]。

导致出现这一现象的原因也不难理解。与其他的行业相比, 工地的工作太枯燥、太辛苦、太乏味。现在刚毕业的大学生大部分都是“90后”

和“00后”，很多孩子从小娇生惯养，根本没有接触过相对恶劣的生活环境。这些学生在大学时期的环境都相对优越，来到施工现场之后感觉现实与想象出入太大，一部分学生在到工地工作几个月之后，因吃不了苦而离职转行。而有些学生来自农村地区，比较能吃苦。

建设行业与其他行业的工作相比节假日不规律，而且无法根据工作地区选择定居区域，从而也就无法做到对家庭、老人和小孩的兼顾。有些学生在工地工作几年之后，为了解决个人与家庭之间的问题，不得不转行重新找一个能够兼顾家庭生活规律的行业。而施工企业为了满足实际的管理需求，不得不重新招收新的大学毕业生。

2.2 施工环节的质量控制力度较弱

尽管在项目每次的生产例会上都会不断强调要保障建设工程的生产质量，但在实际的项目管理中仍会存在很多问题，比如建设过程本身的施工工序都比较多，每一道工序的施工工艺和施工方法都会影响成品的质量，做好全体系下的质量控制是一个非常复杂的工作。而且从管理学的角度来说，施工质量控制与施工成本进度控制之间本来就是负相关的关系。若施工项目部过分追求施工进度和施工成本的控制，那么施工质量自然难以保证。而有些施工工序本身就具有隐蔽性，仅靠工序成品验收根本无法发现问题。但项目部的现场管理人员有限，若想把好对所有工序、全过程的质量关，必然会增加管理成本，不利于建设工程成本的控制^[6]。

实际上现场的质量管理方式主要有技术交底、巡查检验和成品验收工作流程。有些一线管理人员在项目刚开始时还能够尽心尽责地落实每一道程序，但是后来随着时间的推移，有些一线管理者的思想开始变得惰化，甚至有些管理人员和劳务班组及作业人员的关系比较好，后期甚至会直接忽略一些必要的质量控制工序。目前我国建筑行业从事一线生产的大多都是一些来自农村的农民工，他们获取报酬的方式也是按照工作量来计算的，如果一线管理者疏于对质量的控制或控制力度不足，作业人员可能会为了过分追求作业量而牺牲质量。特别是有些一线管理人员对质量的控制接近停留在书面的技术交底层面，缺乏现场巡查和现场质量监督及指导过程，不利于建设工程质量的保证。

2.3 现场安全管理的难度比较高

安全是落实建设工程有序生产的一个前提条件，也是项目管理的一个首要任务。前些年建设工程生产行业管理非常粗犷，偶尔会发生一些

安全事故，带来不可挽回的生命和财产损失，不利于社会的和谐。近些年来我国对建筑企业生产安全的重视力度不断提高，也落实了一些必要的安全保护措施，比如工作必须戴安全帽，高空作业必须佩戴安全绳，工作期间必须穿荧光背心等^[7]。

由于受到传统思想的影响，这些安全防护措施的基层落实力度并不大。因为一线的作业人员大多来自农村，安全意识薄弱，对施工现场的风险识别能力不高，也没有养成佩戴安全用具的习惯，而且有一些安全保护措施还会影响具体的施工效率。尽管项目现场管理者不断强调和督促他们佩戴安全用具，但是有时也不免存在“应付”的情况。另外，有些劳务班组为了节约成本，给工人购买的安全保护用具根本不达标，各种线路设备上面也没有装配必要的漏电保护装置，不利于安全生产管理的落实。

3 优化项目现场管理的相关策略

3.1 做好人才的招募和保留工作

首先，施工单位去大学招聘毕业生时，不要盲目地招聘。在设置招聘参考指标时，不要纯粹地看学生的成绩以及学生在学校获奖情况，应该结合学生实际的性格特点、家庭背景、教育背景、个人工作意向、个人对工作期望的各项条件，选拔出适合从事建筑生产管理行业的高端人才^[8]。

其次，项目管理者要改变传统的管理思维。受到传统观念的影响，有些建设工程项目管理的“层级感”非常明确，项目部个别高层管理人员与基层的技术员很难融为一体，无论在工作上还是生活上，上下级关系特别明确，工作之外的沟通特别少。同时有些上层领导对基层的要求比较苛刻，平时的管理态度比较严厉，这些情况都不利于基层管理者对项目部产生归属感。缺乏有效沟通就无法更好发挥出团队的凝聚性和团结性，因此项目管理者应改变传统的观念，在非工作时期要加大与年轻人的沟通和交流，针对年轻人的错误应悉心指导而不是盲目批评。加大项目部的和谐度，让一线管理者对项目部拥有较强的归属感，在一定程度上可以抵消因工作艰苦而产生的离职情绪。

最后，对一线管理者实行人性化管理。虽然建设工程生产活动没有节假日，但项目部应根据实际情况安排工作人员进行轮休，避免施工人员一个月甚至两个月还没有休息的机会。同时在工作之余或无法施工时，组建一些小型的团建活动，促进项目部内部的交流，以利于后续项目管理工作的推进。鼓励现场和一线管理人员学习

先进的生产工艺或行业知识,对管理中所取得的成果或总结出来的管理方法给予及时的肯定,并落实必要的奖励措施,提高一线管理者的责任感和成就感。鼓励现场管理者积极学习并考取与本专业相关的资质证书,设置合理的升职渠道,明确工资提升发放标准。使一线管理者的职业规划和人生发展方向更加明确清晰,弱化一线管理者的离职念头,降低人才流失率。同时对一些新招进来的大学生,必要时进行职业技能培养,提高施工现场管理的能力^[9-10]。

3.2 加大对建筑施工质量体系化的控制

现场管理是具有动态化特征的,而现场管理的效果在短时间内并不能够被看出来,但现场管理过程的质量会直接反映在最终的建筑物质量上。项目部可以根据项目的实际情况,合理地分配每一个管理者的现场管理责任。划分明确的现场管理责任片区、规范管理责任的权限和范畴。避免在责任划分时出现灰色地带或交叉地带,应将每一个一线管理者的责任明确化、细致化。项目部可以根据建设工程的实际施工情况和施工节点,对每一个项目管理人员工作完成的情况进行评估,将最终的评估结果与最终的绩效考核联系在一起,提高项目现场管理人员的责任心和管理积极性。

3.3 落实必要的质量控制程序

在项目管理时一定要落实必要的质量控制程序,比如在技术交底时,不能仅仅将交底工作停留在纸质层面,应该结合实际情况落实到实际施工过程中。除了进行书面材料交底之外,还应当对施工班组的成员进行现场交底。在作业期间应加大对施工过程的巡查,发现问题时应及时提出,避免问题积累过大而影响最终的质量。当出现自己无法解决的问题时及时上报领导,由领导给出具体的解决方案。加大与班组负责人之间的沟通,明确质量控制责任,提高每一个作业人员 and 班组负责人对质量控制的主动性^[11]。

3.4 加大安全教育,强化安全管理

所有的作业人员或劳务管理人员在进入施工现场之前,都必须接受系统化的安全教育培训,并经过考核合格之后才能够进场。如果考核不合格,需要二次学习或予以劝退。确保每一个一线作业人员都具有一定的风险识别和应对能力,并且有主动佩戴安全用具的意识。

制定明确的安全管理制度,比如作业人员如果不按照培训要求进行安全生产或佩戴必要的安全用具,对劳务班组负责人进行现金处罚,提高班组负责人安全生产的管理意识。现场管理人员也要结合实际的生产情况,召开安全生产小会,

针对不同作业班组在作业中的危险因素和危险特征进行讲解,确保每一个作业员都具有一定的施工风险识别和应对能力,从而满足实际施工的需要^[12]。

4 结语

建设工程施工现场管理的工作是比较复杂的,因为涉及的因素比较多,因此管理的难度也比较大,但现场管理的效果直接影响最终建设工程的建设质量,同样也决定项目的进度目标和本成本控制目标是否能实现,间接影响施工企业的经济效益。施工企业应主动强化建设工程项目的现场控制力度,不断总结,优化现场控制的方法,提高施工企业的市场竞争力。

参考文献

- [1] 李娇. 建筑施工现场管理中的常见问题及强化措施建议[J]. 城镇建设, 2021(14): 207-208.
- [2] 李中运. 建筑施工现场管理中存在的关键问题及解决方法[J]. 建筑工程技术与设计, 2020(7): 1619.
- [3] 李侃. 浅析建筑工程土建施工现场管理的优化策略[J]. 工程技术(文摘版)·建筑, 2020(20): 333.
- [4] 王庆海. 浅谈建筑施工现场安全管理中存在的问题及解决途径[J]. 散装水泥, 2021(1): 2.
- [5] 蒋金村. 建筑施工现场安全管理中存在的问题及对策研究[J]. 现代物业(中旬刊), 2021(1): 1.
- [6] 张帆. 房屋建筑施工现场管理中的常见问题及对策分析[J]. 居舍, 2020(14): 164.
- [7] 伍绪涛. 建筑施工现场管理存在的问题及改进对策[J]. 建筑工程技术与设计, 2018(32): 2960.
- [8] 陆文银. 建筑施工现场管理存在的问题及改进对策[J]. 中国高新技术企业, 2012(11): 148-149.
- [9] 黄世涛. 施工企业如何做好施工现场管理[J]. 长江工程职业技术学院学报, 2010(2): 58-59.
- [10] 王丽莺. 建筑工程施工现场管理存在的问题及对策解析[J]. 门窗, 2014(1): 288, 291.
- [11] 徐易. 探析建筑工程现场施工管理存在的问题及其优化措施[J]. 建筑工程技术与设计, 2016(10): 764.
- [12] 刘贞超, 赵迎春, 张涛. 建筑施工现场管理中存在的问题及措施[J]. 建筑工程技术与设计, 2015(35): 1474.