

精细化管理在项目施工运用中的思考

张林飞 孟玉超 王玉

北京城建七建设工程有限公司

摘要：向管理要利润是当今项目施工现场精细化管理的主要目标之一，在现场的实际管理过程中，部分项目在如何实施精细化管理，还是存在一些问题。本文通过对某小区的整个建设过程，从组织机构、成本、质量、安全等各个维度进行分析，现场精细化管理在各个维度中的工作要点，为今后项目精细化现场施工管理提供一些思路。

关键词：管理；精细化；工作要点

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.13.072

最近十年来，在整个建筑业大环境的变化和国家政策的调整下，现场施工要求越来越严，材料费和人工费一直在增加，建筑承包费用反而越来越低，施工单位怎么去生存，是摆在所有单位面前必须面对的一个难题。在这种背景下，建筑业提出了走项目施工精细化管理的道路，指出向管理要效益、要利润。

现代管理学认为，精细化管理属于科学化管理的三个层次之一，其中第一个层次是规范化，第二个层次是精细化，第三个层次是个性化。精细化管理的核心在于，实行刚性的制度，规范人的行为，强化责任落实，以形成优良的执行文化。

本文通过对某小区整个建设过程，从组织机构、成本、质量、安全等各个维度进行分析，现场精细化管理在各个维度中的工作要点，为今后项目精细化现场施工管理提供一些思路。

一、精细化管理概述

建筑项目施工精细化管理是一种管理理念，也可以将其看作个性化管理模式。在实际施工过程中要科学运用精细化管理模式。

首先，要对参与现场施工的工作人员进行全面管理，合理分配施工任务，明确施工项目各岗人员的工作职责，将项目施工中的各项任务都进行仔细规划，这也是保障施工质量的重要管理内容。从当前建筑施工行业发展来看，精细化管理模式已经成为未来发展趋势，使其运用到施工管理中能促进工程管理走向个性化、精细化、规范化。现场施工阶段中，运用精细化管理，能促使施工管理方式现代化，满足当前社会发展需求，保障建筑施工质量，提升施工单位的经济效益，以此增强施工单位在行业中的核心竞争力。

其次，在进行精细化管理过程中，施工单位还需要根据建设目标具体分析管理内容，在项目施工过程中，需要严格把控施工质量，确保建设施工项目能达到管理

要求。施工单位在实施精细化管理方案中，要调动工作人员在工作中的积极性，确保施工人员能够相互配合，团结协作，保障精细化管理的落实。项目工程施工过程中，要提高施工作业规范性，就需要优化精细化管理方案，提供管理质量，提升建筑施工单位的核心竞争力。

二、项目施工现场精细化管理状况

现阶段多数项目的施工现场管理，还处在规范化管理阶段，多数项目知道精细化管理，但是可能不太清楚精细化管理的内涵是什么，认为精细化管理就是把项目管理的细化，越详细越好。其实，精细化管理的前提是规范化，根据公司文件、施工合同和项目本身实际情况，制度各种管理制度和操作流程，来规范人们的管理行为；项目部管理制度的规范化和员工岗位分工专业化等必须要与精细化管理要求相匹配。根据施工情况，将每一个管理者的岗位职责和任务分工具体化、明确化，并且进行动态调整。通过落实每一个管理者的管理责任，就可以真正意义上实现精细化管理，提高现场施工管理水平，最终实现利润最大化。

三、提高施工现场精细化管理的有效措施

（一）树立管理人员先进管理理念

精细化管理要以先进的管理理念为基础，施工单位想要提供管理质量，就需要转变传统管理理念，树立精细化管理理念，需要管理人员学习和了解精细化管理内容以及管理工作中的要点，并与实际施工项目结合在一起，提供项目施工管理水平，全面落实精细化管理。同时，施工单位要对精细化管理进行宣传，通过各种形式的宣传让管理人员了解到精细化管理优势，以及开展的必要性，可以施工单位中张贴标语、微信公众号等，将其理念渗透到施工各环节中，进而让各部门管理事项统一，每个人都参与到精细化管理中，通过加强自我约束力，提高项目管理水平，保证工程项目实施的经济效应。

（二）优化管理组织机构

完善的管理组织是保障管理人员精细化管理的重要依据，因此，施工单位要保障施工各环节有序开展，就需要在以往的管理结构上开展优化与创新，明确各岗位人员的职责和义务，明确各部门的工作范围，并在施工过程中做好监督管理工作，如果在施工发现问题，需要及时找复杂人解决问题，避免因问题得不到解决影响项目施工质量，产生安全事故等。同时，管理人员要根据项目工程特点针对性构建沟通交流机制，开展有效沟通交流，提高工作效率。在施工过程中，各部门要合理分

配施工资源，保证各环节施工稳定进行。施工单位要项目施工之前做好施工方案，明确施工管理中的重点，并根据管理中的重难点制定针对性措施，进而确保管理工作开展的科学性和合理性，妥善管理施工材料，解决施工中的各项万一，让各施工环节按流程开展，提供各环节施工的质量和效率，全面提高项目施工的质量。

（三）组建专门的管理队伍

当前，在施工现场精细化管理中常见的问题是管理人员专业程度较低，整体水平无法满足施工开展的需求，可能会使精细化管理中存在各种问题，无法及时解决问题，造成施工质量较低。建筑施工单位需要加大力度建设精细化管理队伍，提高管理人员的专业能力和综合能力，与高校开展合作联系，吸收更多专业的精细化管理人员参与其中，为管理工作提供更多的理论和支持。在这个过程中，建筑施工单位还需要对在职人员进行培训，确保在培训过程中能提升管理人员各方面能力，打造整体实力较强的精细化管理队伍，是施工中各环节能有序开展，为施工单位带来更多的经济收益，提升核心竞争力。

（四）更新项目精细化管理模式

精细化管理是对传统施工管理模式创新，能够最大化展示出管理在项目施工管理中的作用。因此，需要从多个角度出发更新精细化管理模式，从而确保管理模式与时俱进，符合施工现场管理要求。比如，在项目施工中，可能会有材料供给不及时的情况。通过运用项目精细化管理，能够有序开展选购、存储、回收等工作，改善传统管理中的补助，确保工程管理质量符合相关要求，需要注意的是，在精细化管理中要将相关政策落到实处。

（五）把控项目施工重要节点的质量

施工单位的项目体量一般很大，涉及的施工时间会很长。因此，在施工中要把控重要节点的施工质量。精细化管理模式应用其中能有效提升这些重要节点的控制能力。施工材料是工程项目质量的保障，同时也是顺利开展施工的重要条件。建筑成本一般都在材料中，因此，材料的精细化管理是施工管理中的核心环节。可以说施工单位从某种角度上是完成了对建筑材料的样式重组。材料的切割、重组、改造伴随着整个项目的施工过程。在这个过程中，一方面要严格把控材料质量，对材料采购和进场进行重点关注，另一方面要做好使用，减少对材料的消耗、浪费。对于施工项目管理人员来说，要提升管理水平，要对材料从采购到使用都做好精细化管理。

四、施工现场精细化管理工作要点

如何做好项目的精细化管理，关键在于执行，项目各项工作的开展情况和管理责任的落实情况，是否按照计划在执行，各项管理目标是否在可控范围之内，定期

开分析会，寻找出现偏差的原因，采取针对性的措施，跟踪和检查纠偏落实情况。在精细化管理的过程中，前提是规范性和工作的细化、具体化和明确化，最后要反馈在管理责任的执行上。在如何做好项目精细化管理的问题上，结合自身的工作经历，阐述各个不同维度的工作要点。

（一）项目组织管理组织机构

项目组织管理组织机构必须健全。根据项目部的实际情况，配备管理人员，定位定岗，并制定岗位职责、任务分工表和项目部人员管理考核办法，定期检查各部门各项工作和制度落实情况，以及岗位职责的落实情况，严格按照管理考核办法对每一部门和每个员工进行考核，考核结果当月通报，当月签发奖罚单，考核内容还包括管理制度和公司文件熟知情况、图纸、方案、技术交底、办公软件、图集和规范等业务知识掌握情况、各项工作落实情况和内页资料收集整理情况。

制定各项工作的管理流程手册，按部门按工作内容，分别编制详细的工作流程图或流程表，从隐蔽工程验收到经营结算以及财务付款，便于每个管理员现场开展工作。工作管理流程手册的掌握情况，作为考核的一项内容。

（二）定期召开分析会

定期分析各维度存在的风险和工作开展情况，如进度：分析计划进度完成情况，人员、机械和材料的投入情况，滞后原因，采取的措施，确定跟踪检查责任人；成本：各项合同的评估、交底和签订情况，人材机收入和支出对比表，临水临电费用收入和支出对比表，现场班组或分包施工量与图纸量对比表（分部位、分阶段对比），图纸、设计变更、签商等结算情况（分为对甲结算和劳务或分包结算）。

通过分析当前存在的问题，查找问题原因，制定对应的措施，定人定责、落实风险管控措施，定期汇报执行情况，必须做到落实、检查、监督，按照考核办法予以考核。

（三）计划和规范化管理

实行全部门计划和规范化管理制度，设置专门的计划和规范化管理岗位，由项目经理直接负责管理，每月根据检查情况，进行通报和奖罚。主要职责：（1）制度、完善和落实计划和规范化管理制度；（2）收集各部门的施工任务计划，分为年计划、月计划和周计划；（3）整理汇总项目管理制度和公司文件，及时进行下发和宣贯；（4）检查各部门计划、制度和公司文件的执行情况，检查下发通知单和奖罚单，检查问题整改情况；（5）总结汇报各部门计划完成情况和制度落实情况，及计划未完成项和制度落实不到位的处理意见和整改时间。

（四）经营管理

加强合同管理，必须先招标、后签合同，一定要做到，没有签订合同不得组织施工或采购材料。根据项目实际情况和建设工程施工总承包合同，编写分包或班组施工和供货合同，合同中明确施工内容、质量要求、验收要求、工期要求、安全要求、违约处罚（包括第三方代工的规定）、付款比例和时间以及付款流程。同时，对于解除合同条件、合同解除处罚以及合同解除的付款需约定明确，如合同解除的付款：办理结算后的第三个月，支付到工程款的80%，剩余工程款按照甲方结算情况办理支付。工程量和价格有争议时，约定第三方单位进行核算，以第三方核算的为准，第三方单位发生的费用由违约方承担。罚款单必须日清月结，不能拖，更不能积累，包括代工费用。定期分析各项施工成本费用，对异常项分析，采取措施，定人定责，定期落实。做好过程中的结算工作，定期检查现场各节点的施工情况，检查是否与结算工程量存在不符项，做好增减工作。

（五）材料管理

关注材料的市场价格动态，尽量避开材料价格高位期采购。供货厂家要多方位的考察，选择厂家不得少于三家（包括网上对比）。按照材料计划单，根据现场使用情况分批次进场，存放在指定位置或库房，加强巡查，做好防雨防潮；材料出库，凭领料单发放材料，按部位、按楼栋或按班组做好登记和统计，超出额定数量后，由劳务或班组自行采购，或项目部集中采购，材料费从当月工程款中扣除。每月分析材料用量和价格和周转材料退场情况，盘点现场剩余材料。

（六）财务管理

做好资金收入和支出对比分析表，加强税收管理工作，尤其是增值税抵扣工作。严格按照公司制度，落实各项费用的报销，及时做好报销费用台账。各个班组和分包每月发放工程款时，要提供付款申请表，付款申请表里的内容要量化具体指标，比如混凝土厂家，罚款单是否扣除、资料是否提供齐全等。各部门签字完成后，将最后签字完的申请单提交给财务部和经营部，才能进行付款。

（七）劳务管理

工人签闸机打卡承诺书；按照班组/劳务进场施工流程表及工人进场流程表，组织进场施工。所有进场班组或劳务的工人合同版本由项目部统一提供，全部采用项目部编制的版本，合同关键条款需约定清楚，如：处罚条款（包括第三方代工和合同解除），付款时间、付款比列、付款条件和验收要求等。工人签订的合同中人工费，需要按照工程量或日工分别计算，包括考勤表；每月底公布工人考勤和发放的工资表，必须由工人签字确认。没有签订合同的不得录入考勤系统。

（八）安全管理

必须落实全员实名制管理，所有人通过人脸识别系

统进出。施工人员的安全教育、培训，安全资料收集、整理齐全。巡视检查现场各项安全情况，做好监督和整改反馈，文明施工费投入分析表（包括临时设施和安保人员），安全防护用品的入库、出库和回收情况，主要存在的风险源和对应的措施，跟踪、检查现场安全问题整改情况。

（九）技术质量管理

落实首段验收、样板验收和过程中每一步隐蔽工程的验收，重点为过程中的验收。检查施工方案、图纸和规范的执行情况，对设计图纸和施工方案进行优化，制定绿色施工和成本节约施工专项方案，方案中明确总的成本节约指标和各部门的分解任务指标和考核要求。检查现场质量体系运行情况和各项实体施工质量情况。质量检查必须随着施工进度进行，不得滞后，及时将检查结果反馈到施工班组或劳务，进行整改。

（十）分包管理

作为总包，工程管理过程中要发挥总包管理责任，制定专业分包管理制度（取得甲方的支持），协调好所有的分包单位，组织好每周生产协调会。监督好专业分包之间互相交叉作业的质量管理，避免后面出现质量问题，互相扯皮。过程中及时下方通知单或联系单，督促按期整改完成。

为了避免后期出现诉讼风险，分包分供合同必须编写详细，必须明确乙方违约情况、合同解除情况、奖罚措施及索赔情况和索赔时效性，同时，合同中的付款时间节点、比例和付款要求，要参照施工总承包合同约定的要求，避免出现欠款情况，降低施工管理过程中的难度和风险，推动结算工作进行顺利。

五、结语

综上所述，项目施工现场的精细化管理如何得以实现，其关键点就是各项管理要制度化、规范化，施工组织要有计划性，最后落实在执行上，为了保证执行的效果。必须要有检查、考核和改进，由专人负责；检查、考核和改进要及时、真实，有时效性，掌握施工的主动权。同时，加强业务知识的学习，提高现场管理能力，为项目的精细化管理提升，提供必要的知识储备。施工管理过程中，通过不断完善各项制度、岗位职责和任务分工表，定期召开关于进度、质量、安全、成本、材料和劳务等分析会议，掌握项目各项工作的开展情况。

参考文献

- [1] 汪中求，吴宏彪，刘兴旺. 精细化管理 [M]. 新华出版社，2005.
- [2] 宋文强. 现场精细化管理 [M]. 化学工业出版社，2011.
- [3] JGJ/T250-2011 建筑与市政工程施工现场专业人员职业标准 [S]. 北京：中国建筑工业出版社，2012.