

建筑工程项目施工中的协调管理难点及对策探讨

胡钙文

广州市第四建筑工程有限公司

[摘要]建筑工程项目建设是一个比较复杂的过程,并且涉及的方面比较多,在进行建筑工程管理的时候,将协同管理使用进去,能够很好的将施工各方的积极性调动起来,这样能够保证建筑施工的时候,会更加的有序。基于此,本文主要对建筑工程施工中协调管理的难点及对策进行分析与探讨,以供同仁参考。

[关键词]建筑工程项目施工;协调管理;难点;对策

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2020.02.1477

一、前言

随着近年来建筑行业的快速发展,建筑工程项目投资规模越来越大、工期也比较长,现场施工管理难度也越来越大。若是我们在建筑项目施工或项目现场管理流程中,未能认真及时地做好相关协调及管理衔接工作,则也很容易就出现项目管理中脱节的情况,这样就不仅将会间接对现场施工管理质量等造成重大影响,还会大大增加了施工队伍的成本,致使工期出现延长的情况。因此,在施工过程中,加大对各方面管理人员的及时沟通及交流,并能让其能够共同地参与融入企业整个生产建筑设计施工等管理监督和成本控制各项工作环节中,这样也能更好地保障建筑施工管理的有序开展。

二、现代建筑工程项目协调管理的难点

在建筑工程项目协调施工管理建设工作中,从项目设计开始到协调施工,从业主到建设项目承包方、监理公司等多个单位的协调管理,其中的协调管理难点问题归纳整理起来的主要有如下几点:

(1) 从技术质量的角度分析

现代城市建筑产品的高度个性化,每建造一栋建筑产品都是建造一件很特殊意义的文化产品。每修一条的管线、设备材料都各有一个特定行业的规格要求,少有类同,这当然也自然就更增加了一项技术工作难度,增加了在各工程专业之间会出现很多矛盾现象和质量问题产生的很多可能性。同时也由于许多新技术、新产品等在不断地出现变化和运用,施工作业人员也未能得到及时和掌握,也将会随之带来其他各种施工问题。

(2) 从管理的角度分析

在我们现行建筑施工项目建设中,施工管理体系还不是特别完善,施工项目现场管理人员素质水平参差不齐,这给工程项目后续建设施工管理中及有关工程各部门专业技术管理协调工作处理带来许多不便。另外,由于当前各有关专业技术的具体分工及协调不尽人意,每一个施工专业岗位的有技术管理人员,对工程其他技术专业中的具体工作、工序特点以及工艺技术、质量要求均很难较全面系统地了解和熟悉掌握,有一些的工作虽然都是属于本相关专业技术人员的的具体问题,但也由于是随着新产品、新技术等的发展应用,对产品其基本性能特征与相关施工的工序要求不太能够

熟悉,这自然也就无疑会给具体协调配合工作时带来一些更多实际的问题。

三、建筑工程项目施工协调管理的主体

(1) 同设计单位之间的工作协调。项目经理部人员将定期与设计院的联系,进一步地了解甲方设计施工意图情况及相关工程要求,根据乙方设计的意图,完善配合我们方案的具体施工方案,并定期协助我们设计院的完善的施工图设计。另外要积极主动协调并处理来自建设施工和设计单位解决因其他各种不可预测的因素而引起建筑物上的各种问题。

(2) 与监理工程师的工作协调。项目在监理施工过程全阶段过程监管中,严格要按照分别经发包方签字及主管监理工程师签署批准编号的文件分别进行监理管理,对于所有准备进入生产现场加工的各类成品、半成品、设备、材料、器具等都需认真进行现场材料检验复试,主动按期提交验收复试鉴定结果报告,使其所用合格的产品材料、设备均不在给整个工程环境造成浪费。严格按每个部位或一个分项工序进行检验项目的安全质量,上道工序质量不合格,下半道工序一律不批准施工,使全体监理专业工程师仍能按计划顺利开展生产工作。

(3) 与分包单位间的协调。工程项目经理部负责会同各公司总部负责对拟选定工程项目的具体分包服务单位认真予以认真考察,并可采用内部竞争与录用考察的考察方法,使最终所能选择工程的各分包服务单位员工(含供应商)合格,无论其是在资质、管理、经验层面都能够符合工程要求。并责成分包单位严格按“施工组织设计”、“施工总进度计划”编制实施“单项工程进度计划”和“单项工程施工组织设计”,建立质保体系,确保“施工组织设计”所规定的总目标的实现。

(4) 协调方式。组织对按该项目实施总计划的控制进度计划中所已制定或完成实施的工程项目各阶段控制各进度节点,组织开进度控制协调工作及专项工作会议,检查或验收符合本控进度节点工程项目实施进度计划项目的执行进度情况,制定措施及提出修正计划及建议调整本工程及下一个控制进度节点项目控制的工程总体及实施时间要求。成立由各项目经理部副经理亲自负责或主持工作的项目部每日与各个分包责任单位开施工技术协调会,发现的问题要及时进行解

决，确保各项施工项目质量，施工技术进度，安全设施及规范文明施工。

四、做好建筑工程项目施工协调管理的对策

从专业理论水平上去讲，协调设计工作过程并不需要十分严格复杂，只要让我们单位在现场施工实践中就能做到严格的按专业规范要求严格做好施工每一道小工序，并按规定及时地进行各种工序验收交接。

(1) 充分认识协调工作的重要性。作为建筑工程领域中的主要建设者、管理者。从一线施工及设计、监理相关人员再到设备安装与施工相关单位中的各个相关专业技术人员和管理人员首先你一定要站到为业主、用户各方共同负责的各种角度去认识问题，要能够站在从自己切实地履行好工程合同协议文件中的关于自己要履行好的所有相关各方义务要求中的各个相关角度，认真的去认真对待这个工程的协调工作问题。同时，从源头提高建筑工程行业标准，做好国家建设系统工程及各个相关专业工种技术人员的职业资格相关培训协调及培训认证工作等同样亦是同样也是十分之的重要意义。

(2) 加强精细化管理，建立科学的管理模式。加强精细化管理，是主要指企业在进一步提高现有工程管理精细化水平能力的工作基础上，针对可能影响整个工程质量品质改善的另一些重要关键质量问题，从工程技术组织上、人事制度结构上通过建立起更有效统一的、更加完整科学高效的工程质量管理体制，明确落实每一个项目施工组织人员各自的岗位目标责任，从而切实达到持续进一步全面提高工程建设管理质量水平力的目的。

(3) 加强技术协调。设计图纸的质量好坏对建筑工程后期施工质量非常重要，因此，加强图纸会审非常重要，而图纸会审牵扯到工程设计时各个技术部门工作的一项综合技术协调，这就往往需要由设计者本人在提交设计技术图纸初稿或施工图会审与签合同时仔细找出实际存在技术问题，并对此要作出认真分析组织并落实，从一个具体设计图纸技术环节上去逐个加以具体处理或解决。同时，图纸技术会审时还应考虑将设计图纸的各相关部分专业问题中的技术联系和交叉检查工作与相互联系协调及解决工作问题等一并列为检查重点。进一步还要认真的找出有关施工图的设计审查文件过程中一些确实还存在较大问题存在的相关的技术问题，再考虑逐一地从相关技术图纸质量审查上去进行检查和解决问题。而现场施工技术交底工作目的即是能让每个施工队工程项目、班组以及施工技术人员更充分更准确的理解各施工责任单位施工设计内容和工程意图，了解参与隐蔽结构施工及作业活动的各个工程以及各个生产管理操作环节，从而实现进一步地减少施工矛盾及交叉之间的协调配合问题。

(4) 加强管理协调。协调和配合管理不仅要配合工艺技术管理上面下功夫，更要制度上进行完善，建立起一套以

工程建设单位、施工监理为主线单位的项目管理部门来统一进行负责协调领导，由有关部门专人配合进行统一管理调度指挥，解决好对工程项目各专业施工及监理设计单位协调配合之间的各项配合协调与管理的工作。而作为一名的工程项目管理的人员，我们注意更全面地系统及时地了解、掌握建筑工程各工序上的一些特点和有关施工技术设计实施阶段工作的技术要求，落实安全责任制；通过建立分级奖罚考核制度，在分级责任制度考核的成果基础上通过建立考核奖惩评价制度，提高每个施工管理人员队伍的主体责任心程度和协作积极性等；逐步建立科学严格高效的工程质量隐蔽施工验收管理制度与质量中间管理验收工作制度。通过以上各部门工作的对照认真地检查，可以有效把这些问题矛盾减少到程度最小。

(5) 加强组织协调。施工现场全管理过程活动中应由监理单位按项目计划安排联合举行有关各种专业性协调工作技术会议，解决工程建设现场施工过程中出现问题的各类现场管理协调工作。对于某些情况较为特殊或困难的，在开始具体的施工之前就应提前分别组织或开有专门施工主题性质的工程协调会，使在现场或各专业施工组织单位专业队成员能在实践中进一步地清楚并明确了解其现场施工管理组织顺序内容范围和主体责任。这里我觉得要特别重点要强调说明一下的还有另有一点则是，不论是现场会签、会审验收还是现场的隐蔽性验收，所有的制定与相关部门的技术考核评价制度也是决不能仅单纯地是一个形式，而验收更多应是要实实在在，或者说应该是要求所有相关企业中的所有关键专业技术管理人员，对如何做好他们自己的手上的各项验收的工作、签名验收就都应承担着相关方面的责任。这些改革措施都只有在要保持在公司内部统一和规范科学的资产经营及领导激励方式基础情况前提下，设立制定出一系列相关及配套相应的业绩考评以及奖罚约束制度措施，才能最具有操作可能地做到一级一级抓的要求落到具体实处。

五、结语

综上所述，建筑施工过程中，需要采取协调管理措施，这样可以使施工管理过程更加地完善，保障施工过程能够顺利地展开。建筑施工过程涉及各方面的问题，如施工、技术、安全等，因而做好协调管理工作非常重要，能够有效地提高建筑工程的管理质量，对资源进行合理地调度，可以避免施工过程出现质量问题，保障建筑行业能够更好地发展。

参考文献

- [1] 吕昊辰. 协调管理在建筑施工管理中的作用[J]. 科技展望, 2015, 000(013): 16-16, 18.
- [2] 王伟. 协调管理在建筑工程项目管理中的重要性及措施[J]. 建材发展导向, 2019.
- [3] 吕振华. 建筑施工中的协调管理策略探讨[J]. 数字化用户, 2018.