

建筑工程施工组织管理存在问题及对策

付伟

山东省潍坊市奎文区住房和城乡建设局

DOI:10.12238/jpm.v3i7.5088

[摘要] 众所周知,建筑工程施工组织管理工作是一项集人员组织、物资协调、风险管理、质量管理于一身的综合性管理工作,是直接将结果导向于工程整体质量的重要工作。在我国全面小康社会建成阶段,建筑工程行业整体上已经迈向了新的发展阶段,同时,这也为建筑工程施工组织管理活动提出了诸多挑战。为推动建筑工程组织管理工作的有序发展,优化工程项目的整体质量,本文将依据建筑工程施工组织管理的内容与现状,提出针对性的对策。

[关键词] 建筑工程; 组织管理; 问题; 对策

中图分类号: TU198 文献标识码: A

Problems and countermeasures exist in the construction organization and management of construction engineering

Wei Fu

Housing and Urban-Rural Development Bureau of Kuiwen District, Weifang City, Shandong Province

[Abstract] As we all know, construction engineering construction organization and management is a comprehensive management of personnel organization, material coordination, risk management, quality management in one, and it is an important work to directly guide the results to the overall quality of the project. In the completion stage of building a well-off society in an all-round way, the construction engineering industry as a whole has stepped towards a new stage of development. At the same time, it also poses many challenges for the organization and management activities of construction engineering construction. In order to promote the orderly development of construction engineering organization and management work and optimize the overall quality of engineering projects, this paper will put forward targeted countermeasures according to the content and current situation of construction engineering construction organization and management work.

[Key words] construction engineering; organization and management; problem; countermeasures

在我国社会整体的城镇化进程当中,建筑工程施工一直以生产的方式贡献着自身的力量和价值。毫无疑问的,我国全面小康社会的建成,与建筑工程施工行业的努力无法分割。但是随之而来的,全面小康社会的建成,也意味着我国建筑施工行业需要从传统的固化施工模式,转为集效率性、科学性与合理性为一身的活化施工模式。

进一步的,不同于其他行业,建筑工程施工所需要的人员、制度、管理等等活动涉及面较高,在包括人工作业、机器作业中,往往过多地影响到施工安全方面的问题,因此,建筑工程施工中的组织管理工作具有十分重要的地位,是影响整个施工流程与结果的中心要素。但现实实践中,由于我国现阶段的建筑工程施工在人员管理、作业管理、流程管理等等各方面的差异,如施工人员素质参差不齐等等,均为建筑工程施工的组织管理带来了

一定的阻力。由此,对现阶段建筑施工组织管理的问题进行梳理,深入探索改善问题的对策,便成为当前我国建筑工程施工组织管理的重要一环。

1 建筑工程施工组织管理的重要内容

对于一个施工团队来讲,每一个施工操作者都是建筑项目的管理对象、服务对象,因为建筑施工是涉及到方方面面工作的,而并非一个人或几个人可以控制的。因此,在施工组织管理中,“组织”很重要,它好比管理工作的中枢,是相关影响因素的核心载体。为了详细了解建筑工程施工组织管理工作的内容及现状表现,笔者先从影响因素入手,探查施工组织管理的工作重点要点都有哪些。

1.1 人力资源管理

在建筑工程施工的特性当中,以人工作业最为突出。即无论

建筑工程施工的作业阶段与环节,我国建筑工程施工的作业均是以“人工为主,机器为辅”的模式来展开的。那么自然而然的,其的组织管理工作影响因素中最为突出的,也是人为因素。

进一步的,目前,我国建筑工程施工的组织管理是一项长期、持久的具象性协同工作,其不仅包含了对人力资源的协调,同时也囊括了对其他资源的协调和管理,如人力与机器协同作业。在此情况下,人力与机器协同作业往往伴随着巨大的变量:一旦人工操作出现失误,某个环节或阶段性的施工作业便会发生意外,严重的甚至出现人员安全问题。因此,人为因素对建筑工程施工组织管理的影响十分重大。

另外,在建筑工程施工组织管理工作本身上来看,这是一项由人为作业进行的全阶段工作,无论工作内容、工作强度,对组织管理人员本身就存在巨大的考验:体力、脑力、心理承受力等等。在庞大的工作量下,对各方面资源的有效协调和改善,是该工作最为主要的内容。那么,当组织管理人员在长期工作中出现一定的麻痹心态时,往往意味着工程问题的出现。所以,人为因素对建筑工程施工组织管理的影响不容忽视。

1.2 施工工艺资源的管理

当前,我国工业、重工业在各个领域的快速发展,为建筑工程施工的工艺进步提供了有效的支撑,诸如网络技术、监控技术、智能化管理系统等等涌现,都意味着施工工艺在技术、理念上的上升。反观建筑工程施工组织管理工作,其在不断上升的施工工艺环境中,本身的组织管理需求也在不断被扩大、优化——需要以符合施工工艺管理要求的方法、手段,去促进施工工艺进步对施工质量的优化效果。

在施工组织管理工作中,绝大部分管理人员的实际管理活动是无法脱离施工工艺而展开的。其原因在于:第一,施工组织管理活动的工作目的与施工工艺的使用相一致,均在于提升建筑工程施工的总质量;第二,施工组织管理活动的工作流程与施工工艺的使用流程也相一致,均是通过各种手段,去对工程性能进行优化对比。那么在此情况下,若建筑工程施工组织管理活动忽视了对施工工艺的有效管理,极易出现以下问题:一是施工工艺方法错误,导致阶段性或环节性施工存在问题;二是施工工艺不符合现有的施工要求,拉低整体的建筑工程施工质量;三是施工工艺与组织管理活动出现矛盾,对全阶段的组织管理活动产生巨大劣性影响,例如延期交付、成本增加等。

1.3 物力资源的管理

建筑工程构成元素是建筑工程施工组织管理中的重要项目。在人力资源管理之外,建筑工程构成元素是全面构成一个项目的物化条件,包括如施工所需的各项材料、设备等等,所有物力资源的合理性与合格性,是决定建筑工程施工作业整体质量的又一重要环节,对其的管理,是在人力管理与人力作业之外的必备管理活动。

通常,多数建筑工程施工的组织管理人员均会通过以下方式展开对物力资源的管理:第一,严格对材料入场、出场、保存等全阶段进行管理;第二,严格对设备入场、作业、出场等全阶

段进行管理;第三,定期、定时对现有的物力资源进行管理。例如,在施工原材料的管理工作中,由于部分原材料具有可燃性、可爆性,所以通常会以严格的流程来对其进行进场确认,且配合固定的保存方法来对其进行确切要求;再如机器设备的管理等。需要注意的是,建筑工程施工组织管理在物力资源上的管理往往是直接影响到建筑工程施工安全性问题的活动,所以此环节对于建筑工程施工整体的安全性、质量性、稳定性等等均具有重要影响。

2 现阶段建筑工程施工组织管理中的不足

通过对施工组织管理工作的各项重要内容的梳理,可以看出,建筑工程施工组织管理工作是一项整体与部分并行的多效结合工作,这意味着该工作不仅仅在施工的各个环节、阶段对管理人员直接提出要求,同时也意味着负责各项工作、流程的人员也需要以全面、完整、深入的眼光,去看待建筑工程施工作业的每一项要求。经过对我国部分建筑工程施工地域的观察,本文结合自身的工作实践,发现当前我国建筑工程施工组织管理中存在以下问题:

2.1 施工组织管理与人员水平上的不一致

目前,我国建筑工程施工的组织管理工作人员在人力资源属性上,存在外调现象,即多数实际管理人员并非“一人一岗”,而是将一线施工人员赋予“管理”的职位,进行“一人多岗”的并行化管理。在此基础上,就极易引发下列问题:

第一,一人多岗直接导致施工工作与管理工作的双线水平下滑。众所周知,建筑工程施工是一项对生理、心理要求较高的工作,那么对于一线施工人员而言,具体、实际的施工作业对其生理带来了巨大的影响,而多岗制,也使得他们在体力消耗的同时,还需分心考虑组织管理的事宜,这并不合理。第二,一线施工人员的组织管理意识、水平参差不齐,使得项目整体的质量管理存在风险。

2.2 施工组织管理的协调功能受限

目前,我国建筑行业在作业人员方面存在十分突出的现象性问题:一是绝大部分实际作业人员的年龄在30至50岁之间;二是人员的整体文化素养不高;三是参与建筑工程施工组织管理的人员年龄相对作业人员而言较小。从上述问题可以看出:组织管理人员与实际作业人员存在年龄差,组织管理活动的展开存在一定的人为阻力;人员素质的参差不齐,也给各个施工阶段的沟通、协调带来了人为阻力。

2.3 施工组织管理实效性不足

施工组织管理的实效性问题,是影响到整个项目质量的重要问题。例如,水泥搅拌、打灰等的管理,其重点就在于对时间、效果的管理,其中需要管理人员分别进行材料管理、人员组织、人员协调、工艺选取等等的管理,在事前、事中、事后等全阶段介入对施工的组织、协调。但是,由于此类工作在结果的问题导向上,存在一定的隐蔽性,即施工组织管理人员往往无法完整地把握到作业环节的具体细节,因而问题时常被隐藏于表面,从而给实际的工程质量带来损害。

2.4 缺乏应急管理 与 预备管理

在我国的建筑工程施工组织管理工作中,机制性问题始终是无法回避的问题。在多数建筑工程施工项目中,应急管理与预备管理的机制多以表象而存在,这是我国建筑工程施工项目中安全事故频发,且处理不当的重要原因。具体包括:在突发事件产生时,多以规避经济与安全风险为第一目标,缺乏处理灵活性与风险防范性意识;第二,在对各项资源的协调、组织过程中,并未实际性地按照要求进行管理预案的规划,突出表现为“现发现管”,以及“不发不管”。

3 施工组织管理工作改革的对策与办法

3.1 重视对组织管理人才的优化

建筑工程施工的各项目部应当重视对组织管理人才的培养和优化,利用好现有的管理资源,从优、从质、从善地开展对组织管理人才的全面优化。具体包括以下环节:

第一,从信息把握入手,深入了解现有的组织管理人才架构。由项目组指定专人进行项目内的管理现状摸索,对一线作业人员、各阶段和环节管理人员的信息进行了解,通过实地观察、人员询问、数据勘测等等手段,从多方向、多维度进行横向与纵向的人员素质对比,深入把握到组织管理人才的具体能力。

第二,依据现有的组织管理人才架构,积极调整、优化人才管理模式。根据上一环节中了解到的组织管理人才信息,通过对组织管理人才的专业、技能、发展方向了解,完成针对性的组织管理人才安排;同时,对缺乏的专业管理人才进行外部与内部的招聘,由内而外地,补充和优化建筑工程施工组织管理的人员架构。

第三,利用价值导向,刺激组织管理工作的合规化、质量化发展。对组织管理人才队伍的管理应当更多地体现“以人为本”的思想主旨,并利用奖惩方式,来提升组织管理人才队伍的整体积极性,以及风险预防意识。

第四,对组织管理工作岗位引入外部监督。由项目小组根据实际的施工管理需求,进行监督岗位、人员的确认,并直接向项目总监负责,从而推动项目整体质量的良性发展。

3.2 落实施工组织管理的实际责任范围

上文提及,现有的施工组织管理责任范围不足,原因在人员的协调组织管理活动受到了作业人员素质以及作业属性等的限制,那么,要想优化该问题,就必须从落实施工组织管理的实际责任范围入手,通过职能的直接赋予,摆脱传统的“管听不管做”现象。

第一,对组织管理的具体作业项目进行分组确认,做到“业对业,行对行”。例如,由具有水泥搅拌经验的人员负责对水泥作业的组织管理;再如,由精通建筑材料属性和特性的人员,负责建筑材料的采购和管理等等。

第二,设定所分配的各项小组之间互相协调,统一由项目总管理。此举意在摒弃现有的“一人多岗”现象,从根源上确保组织管理区别于实际施工作业,降低一线作业人员的作业负担,提升组织管理的实效性。

3.3 细化组织管理的各项环节

在组织管理的各项环节中,时间性是影响工程质量的重要

因素。那么,对于组织管理工作而言,对各个环节的时间把握,就意味着从作业周期、作业内容等方面,深入、细致地对各个环节进行控制。具体如下:

第一,建立具有周期性的组织管理程度要求。分别以天、周、月为单位,进行施工组织管理的具体要求,确保每日、每周、每月均有相对细致的组织管理内容要求,以计划的方式,有条不紊地推动建筑工程施工组织管理的进度。

第二,在人员和物资协调上,以调度中心的方式,强化组织管理在资源管理上的能力,扩大组织管理的实际效用。由调度中心对各项物资、人员进行统一调配,从科学性、合理性角度上促进项目质量。

3.4 作好组织管理预案

组织管理预案的准备,目的在于通过合理的组织管理手段,预防和规避相应的风险。具体包括:

第一,在预案中明确指出相关法律法规的重要性。毫无疑问的,相关法律法规是工程合法性的第一准则,那么,基于风险规避的目的,对其进行主动要求,意在强调各阶段人员重视法律法规。

第二,在组织管理预案中申明质量管理的体系建设方法。包括从人力、物力的组织管理角度上,提出“以人为本”的管理理念,落实“以人为本”的管理方法,确保各环节作业的人员获得对应的劳动认可,推动工程质量的自主性上升。

4 结论

总而言之,建筑工程施工组织管理工作是一项直接影响建筑工程施工质量的重要工作,进一步地说,这也是一项直接影响到我国社会生产与生活的重要工作。在实际工作中,建筑工程施工组织管理人员应当从意识上认识到自身的价值,在作业中体现自身的价值,以积极、主动的方式融入到组织协调工作当中,为一线员工和全体作业人员塑造出良好的组织环境。以此,方可全面推动建筑工程施工组织工作的优化。

【参考文献】

- [1]朱玲.浅谈建筑工程施工管理项目组织与进度控制[J].建材与装饰,2015,(47):144-146.
- [2]田志芳.BIM技术在建筑工程施工组织与管理中的应用研究[J].工程技术研究,2020,5(20):147-149.
- [3]王志军.建筑工程施工现场材料组织管理研究[J].住宅与房地产,2021,(16):123-124.
- [4]林和斌.建筑工程施工组织管理中要点控制探讨[J].四川建材,2009,35(03):291-292.
- [5]余春华.建筑工程施工组织管理的影响因素研究[J].价值工程,2011,30(20):43-44.
- [6]潘刚.科学化与合理化的建筑工程施工组织与现场布置的管理[J].中小企业管理与科技(下旬刊),2014,(09):55-56.
- [7]康锦鑫.建筑工程施工组织管理与架构设计优化探讨[J].佳木斯职业学院学报,2018,(05):483-484.
- [8]蒋文君.大型群体高层商住楼建筑工程施工组织管理[J].居舍,2022,(16):136-138.