

精细化管理在房地产建筑施工管理中的实践刍议

茹艳秋 王鹏荣

新疆北新路桥集团股份有限公司, 新疆 乌鲁木齐 830000

[摘要]随着我国城市化进程不断向前推进,房地产行业得以快速发展,建筑施工项目的规模变得越来越大,相应的管理难度也有了明显提高。传统的那种较为粗放的管理模式已经很难满足现代施工项目对于高效、精细以及系统管理方面实实在在的需求了。精细化管理属于一种科学且系统的现代管理理念,正逐渐变成提升房地产建筑施工质量以及效率的一条重要途径。依据房地产施工管理的实际需要,对精细化管理在施工项目里的具体实践路径展开了较为深入的探讨,涉及目标体系构建、责任机制落实、全过程控制、质量与成本协同、标准化施工以及信息化手段等诸多方面,并且结合当下的发展趋势,给出了一些行之有效的对策建议,希望能够为提升我国房地产建筑项目管理水平给予理论方面的参考以及实践层面的借鉴。

[关键词]精细化管理;房地产建筑;施工管理;实践路径

DOI: 10.33142/aem.v7i6.17013

中图分类号: TU71

文献标识码: A

Preliminary Discussion on the Practice of Fine Management in Real Estate Construction Management

RU Yanqiu, WANG Pengrong

Xinjiang Beixin Road and Bridge Group Co., Ltd., Urumqi, Xinjiang, 830000, China

Abstract: With the continuous advancement of urbanization in China, the real estate industry has developed rapidly, and the scale of construction projects has become increasingly large, resulting in a significant increase in management difficulties. The traditional and extensive management model is no longer able to meet the practical needs of modern construction projects for high efficiency, precision, and systematic management. Fine management is a scientific and systematic modern management concept that is gradually becoming an important way to improve the quality and efficiency of real estate construction. Based on the actual needs of real estate construction management, a more in-depth exploration has been conducted on the specific practical path of refined management in construction projects, involving many aspects such as goal system construction, responsibility mechanism implementation, whole process control, quality and cost coordination, standardized construction, and information technology methods. Combined with the current development trend, some effective countermeasures and suggestions have been given, hoping to provide theoretical and practical references for improving the management level of real estate construction projects in China.

Keywords: refined management; real estate construction; construction management; practical path

引言

房地产建筑行业一直以来都呈现出劳动密集程度较高、各个环节较为复杂且存在诸多专业交叉的特点。在实际开展施工管理工作的时候,往往会碰到像人力资源配置方面存在混乱情况、各个工种之间的协调状况不够顺畅、工期控制起来比较困难以及施工质量存在着很大的差异等一系列的问题。尤其是在项目大多都采用分包模式这样一种背景之下,大型的房地产工程常常会被分解成多个小型的项目,然后由不同的施工团队各自去负责,如此一来就使得管理的难度变得更加大了。在这样的一个大背景之下讲,那种粗放式的管理模式已经很难再去契合当下的高质量发展所提出的要求了。精细化管理着重于系统化、规范化还有数据化这几个方面,它把关注点放在了对整个过程、全部方位以及所有要素展开动态的控制上面,这无疑成为了促使施工管理水平朝着现代化方向迈进的一条十分重要的途径。通过引入精细化管理这种方式,不但可

以对设计予以优化、对资源加以统筹并且提升效率,而且还可以让施工流程变得更加细致,同时增强对于工程质量的控制能力,防范可能出现的安全风险,进而达成资源利用达到最大化的程度以及工程效益实现最优化的目标。

1 房地产建筑施工管理的现状分析

一直以来,建筑行业存在的一个显著特征就是劳动密集型,因而施工过程关键环节之一就是有效利用人力资源。因建筑施工中涉及的专业及种类较多,各施工人员往往会承担不同的任务,所以管理工作开展时通常会有各种各样的情况出现。目前,多数房地产开发企业往往会对外发包自身的建筑工程项目,受此种因素影响,一个大的建筑项目通常会被划分为多个小项目,久而久之,工程施工管理的混乱局面就会随之出现,而在施工管理中积极引进精细化管理模式,应用效果巨大,该种管理模式利于革新、优化传统施工管理工作,使粗放式管理机制被精细化管理所取代。与此同时,应用精细化管理还能优化和完善设计方

案,合理配置各种资源,使各种资源得以统筹和协调,确保各种浪费现象有效避免。除此之外,精细化管理也能在一定程度上细化施工流程,为工程施工质量提供根本保障。

2 精细化管理在房地产施工项目中的实践路径

2.1 统筹规划与目标体系构建

在房地产建筑施工项目当中,统筹规划属于实施精细化管理的关键环节。项目刚开始的时候,要围绕整体施工目标来科学地制定一个管理体系,这个体系得包含质量、进度、安全以及成本等多个方面,并且要把其细化成阶段性任务以及量化指标,进而形成多层次且具备可操作性的目标架构。在这个过程中,一方面要对施工流程的技术难点以及资源配置予以全面的审视,另一方面还得预判可能出现的潜在风险并且制定出相应的预案。通过构建起科学合理的管理体系,能够强化各参建单位的任务导向性以及协同合作的意识,给后续的管理工作明确了方向以及行动的依据,切实提高项目的执行效率以及整体的管控水平。

2.2 岗位职责与责任落实机制

精细化管理的关键点在于把责任落实到具体的人身上,并且让流程变得清晰明了。在实际开展施工工作的过程当中,要根据项目的结构来确立起明确的岗位职责体系,从项目经理、施工员、质量安全员一直到各类专业技术人员,都得明确他们在项目实施期间各自的职能范围以及具体的工作内容是什么。与此还要去构建起完善的能够追溯责任以及进行绩效考核的机制,以此来保证无论是管理层还是处于一线的人员都能够在其职责范围之内切实履行好自己的职责。借助分层管理以及横向协作这样的模式,冲破那种职责不够清晰、大家互相推卸责任的管理方面的障碍,从而提升整个团队的整体执行力。在此基础之上,还得推动责任与激励机制相互之间形成联动,达成用目标来驱动成果产生的正向效果,进而激发员工的积极性以及主动性。

2.3 施工过程的全过程精细控制

全过程控制乃是达成精细化管理极为关键的一个环节,其包含了从施工前期的准备工作一直到竣工验收的整个过程,其中涵盖了施工前期准备、现场执行、中期调控以及竣工验收等诸多环节。在前期这个阶段当中,应当依据施工图纸以及技术方面的要求来制定出详尽的施工组织设计以及计划排程,以此来保证各个阶段的工作能够有序地相互衔接起来。在施工正在开展的过程里,需要强化对现场的管控力度,要实时且全面地掌握像施工进度、材料使用情况、设备运行状况以及人员调配等相关的核心数据,并且借助信息化的手段去达成动态监测以及问题反馈的目的。与此对于诸如工艺执行情况、作业规范遵守程度以及天气变化这类外部的影响因素,同样也要将其纳入到管理所涉及的范畴之中,从而能够较为灵活地去应对各类突发的状况。最后凭借科学合理的验收机制,来确保项目在各个阶段所取得的成果都能够以较高的质量得以交付

完成。

2.4 质量与成本协同控制体系

在传统的管理模式当中,质量跟成本往往会呈现出一种对立的状态,若是过度地去追求成本的压缩,那么很可能会致使工程质量遭受牺牲。而精细化管理着重于让质量与成本达成协同优化的效果,其借助系统设计以及过程控制的方式,在确保质量能够得到保障的前提之下,实现成本的最小化目标。具体来讲,在项目的初始阶段就需要构建起质量标准体系以及成本预算模型,要清楚明确施工工艺的具体标准以及材料选型的相关依据,以此来强化从源头开始的控制力度。在项目具体实施的过程中,通过对成本支出以及质量数据展开动态的跟踪,从而能够及时发现其中出现的偏差,并且马上采取措施进行纠偏,以此来确保施工方案不仅具备经济方面的特性,同时也具有实际操作的可行性。除此之外,凭借像 BIM、ERP 这类信息系统,是能够实现预算执行、材料采购以及现场管理的一体化联动效果的,进而进一步提高质量与成本协同控制的水平。

2.5 信息化技术支撑下的精细化管理实践

信息技术的发展给精细化管理增添了新的动力,在房地产施工项目当中,凭借构建智慧工地系统,可以达成管理方面的数字化、可视化以及智能化目标。在施工计划制定以及执行这个过程里,能够依靠项目管理软件来完成任务分配、进度跟踪还有资源调度的全流程在线把控。引入 BIM 技术之后,便可以在虚拟的环境里面开展设计冲突检测以及施工路径模拟工作,提前把施工风险识别出来并且予以规避。在施工现场,可以布置传感器、视频设备以及移动终端,以此实现对作业环境、施工行为、人员位置的实时监控以及数据采集,进而为管理决策给予精准的数据依据。信息化的深度交融,不但提高了管理的效率,还为精细化管理的实际落实提供了相应的技术支撑。

3 推进房地产建筑施工精细化管理的对策建议

3.1 建立智慧建造与数字化平台

智慧建造乃是推动施工管理模式产生变革的一条关键路径,它的核心要点在于把信息技术和传统施工流程予以深度融合,进而构建起一个能够将项目规划、过程管控以及成果交付融为一体的数字化平台体系。房地产项目应当依据自身的实际需求,去整合像 BIM、GIS、物联网、大数据这类先进技术,以此来打造出一个统一的信息集成平台,从而达成对工程数据进行全过程跟踪以及共享的目的。借助这个平台,便能够实现对进度计划展开实时编排、将施工任务精准派发出去、让物资采购自动对接起来以及对成本支出做到即时预警,如此一来,便能够在很大程度上提升项目管理在智能化以及精细化方面的水准。除此之外,智慧建造平台还能够提高多方协作的效率,冲破信息孤岛所形成的壁垒,促使企业的整体管理模式朝着数字化的方向进行转型。

3.2 推广 PDCA 循环管理方法

PDCA 循环属于现代管理理论范畴内的关键工具,其在房地产施工项目的整个周期里,对于精细化管理方面的实践活动是适用的。在计划这个阶段也就是所谓的 Plan 阶段,需要针对项目目标、工作分解以及施工资源等展开系统的规划工作,进而制定出具备科学性且切实可行的时间表还有执行方案。到了执行阶段即 Do 阶段,得严格依照计划所作的安排来实施相关事宜,以此保证各项工作的推进能够按照既定的节点顺利开展。在检查阶段也就是 Check 阶段,应当把数据当作依据,定期去组织开展有关质量、安全以及进度等方面较为细致的核查活动以及相应的评估工作。而在处理阶段即 Act 阶段,要依据所发现的问题来及时地对策略做出调整,并且对流程加以优化,从而达到持续改进的良好效果。借助 PDCA 这种闭环模式的管理方式,一方面可以提高项目在执行环节的效率,另一方面也有助于提升成果的质量,同时还能有效地积累起管理方面的经验,进而形成企业在内部所特有的知识沉淀以及管理标准化的相关体系。

3.3 加强管理人员的能力建设

高素质的管理团队对于推动精细化管理切实落地而言,属于极为关键的保障要素。当下,房地产施工项目大多都面临着这样的情况:管理人员的专业水平呈现出参差不齐的态势,并且执行力方面也存在明显不足。要想改变这一状况,就需要借助系统的培训以及实践活动中的锻炼来进一步强化管理人员的综合能力方面的建设工作。应当着手构建起管理人才分级培养的体系,这个体系要包含项目管理、工程技术以及信息化应用等诸多不同的维度,以此来促使管理人员能够更好地理解精细化理念,同时提升他们在实际操作层面的能力。还应当积极鼓励管理人员参与到行业相关的交流活动当中,投身到标准化建设的工作里去,以及参与到技术创新的各项项目之中,通过这些途径来拓展他们的视野,进而提升他们实际操作的水平^[1]。与此企业方面需要建立起动态的考核机制,把培训所取得的成果、管理所达成的绩效和薪酬方面的激励相互关联起来,以此来强化管理人员的责任感,激发他们的主动性,从而为精细化管理筑牢稳定且高效的人才方面的支撑。

3.4 完善精细化管理标准体系

标准化乃是精细化管理所不可或缺的制度根基。去构建起一套完备的管理标准体系,这对于消除管理方面存在的种种差异而言是有帮助的,能够促使作业流程得以统一起来,并且还能让项目整体的执行力获得一定程度的提升^[2]。房地产企业得依照国家所规定的相关规范以及行业标准来行事,同时还要充分结合自身工程所具有的具体特点,对从招标环节开始一直到设计、施工乃至验收,再到后期

的运维这样一个全过程当中的管理要点展开系统的梳理工作,进而制定出清晰明确的作业规程,确定好质量控制的具体标准,还要建立起相应的考核指标体系。与此房地产企业还需要着手建立起标准更新的相关机制,要依据实际操作过程中所反馈回来的情况以及技术方面不断取得的进步不断地去进行迭代和完善工作,以此来保证标准体系能够始终维持在科学且适用的状态。在这样的一个基础之上,借助于对标准化文件开展培训推广活动以及实施现场执行情况的检查举措,从而切实保障管理制度能够真正地转化成为具备可操作性并且可以被评估的日常管理方面的具体行为。

3.5 构建长效监督与激励机制

精细化管理得以持续向前推进,离不开行之有效的监督以及激励机制。一方面要构建起能够贯穿项目整个过程的监督体系,要清晰明确地界定出从企业管理层、项目负责人一直到专业监理各个层级所应承担的监督责任,并且借助技术审核、质量巡检、安全评估等一系列手段,达成对施工全过程的动态化监管效果;另一方面需要建立起以绩效为基础的激励机制,把管理目标和员工的奖惩紧紧联系起来,以此来推动责任的切实落实以及目标的顺利达成^[3]。此外还可以引入第三方评估机制或者信息化监控平台,从而确保监督评价具备客观性与公正性。在进行制度设计的时候,还要着重关注激励方式的多元化,既要考虑物质奖励方面,也要顾及职业成长方面,以此提升管理团队的积极性以及凝聚力,进而为精细化管理营造出良好的人文环境以及制度环境。

4 结语

精细化管理已然逐步从理念层面走向实践领域,成为房地产建筑施工管理转型升级的关键方向,呈现出较强的适应性以及实际成效。本文从施工目标、岗位责任、过程控制、信息化应用等诸多方面,全面且细致地梳理了其在房地产项目里的实践路径,还针对推进过程中所遇到的难点给出了行之有效的对策建议。在未来,伴随科技不断发展以及管理理念持续向前演进,精细化管理会和智能建造、绿色施工等新型发展模式相互融合,从而进一步促使我国房地产建筑行业实现高质量的发展。

【参考文献】

- [1]苗龄兮.精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用[J].住宅与房地产,2022(13):161-163.
 - [2]陈嘉.精细化管理在房地产建筑施工管理中的实践刍议[J].建筑技术开发,2021,48(20):73-74.
 - [3]张雍.基于精细化管理在房地产工程项目施工中的应用探析[J].居舍,2022(18):161-164.
- 作者简介:茹艳秋(1991.3—),毕业院校:山东水利职业技术学院,所学专业:工程造价,当前就单位:新疆北新路桥集团股份有限公司,职称级别:初级。