

对加强建筑企业施工现场管理的探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E5_AF_B9_E5_8A_A0_E5_BC_BA_E5_c41_172611.htm 施工现场是建筑企业的主战场，是企业经济目标向物质成果转化的场所。加强现场管理是施工企业管理工作的重要方面。现场管理内容十分丰富，涵盖了场容、安全、防护、临时用电、机械、材料、环保、环境卫生、消防保卫等专业。规划合理、井然有序，文明安全的施工现场，将展示出企业的管理水平，从一个侧面反映出企业的素质。由此，加强施工现场管理，不断提高施工现场管理水平，越来越受到建筑行业主管部门和施工企业的重视。为此，许多细则和规范相继出台，安全文明工地的评比方兴未艾，施工现场的管理日趋成熟和规范。但是由于施工环境不同、工程规模各异以及社会对施工扰民问题日益关注等多方面原因，因而如何改进对施工现场的管理，仍是建筑施工企业急待解决的一个重要课题。本人结合所在企业的工作实际，就此问题，谈几点认识。

一、提高认识水平，是搞好施工现场管理的思想基础。思想是有行动的向导，没有正确的认识，就不会有正确的行动。加强现场管理，提高管理水平，首先要提高认识，深刻了解现场管理的地位和作用，增强现场管理工作的责任感和自觉性。

1. 管理就是生产力。抓好现场管理可以提高企业效益，哪里有生产活动，那里就需要管理。管理是生产发展的客观要求，生产规模愈大，科技水平愈高，就愈需要高水平的管理。尤其像我们这样一个专业人员与农民工相结合的、快速发展的建筑施工企业，更要提高对管理工作的认识，确立科学的管理思想

，使施工现场管理水平与生产规模相适应。企业管理具有二重性，在资本主义制度下，资本家一方面要对生产劳动过程进行管理；另一方面还要对工人阶级反抗剥削压迫进行监督管理。按照科学原则组织生产活动，按成本编制预算，科学安排作业顺序，最大限度确定工作速度和工作定额，加大了工人劳动强度，也大大提高了劳动生产率。它适应了资本主义社会化大生产的需要，促进了生产力的发展，第一次使管理成为科学。我国的社会主义制度是坚持以生产资料公有制为基础，多种经济成分共存的所有制结构。社会主义的本质就是解放生产力，发展生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。而管理与生产者的劳动都是生产力。在实际工作中不难看到这种情况，员工素质、科技水平、生产条件基本相当的企业。由于管理水平的差异，其生产力效益相差很大。在施工现场管理中，秩序是效率的基本前提，没有秩序就没有效率，没有效率就没有效益。施工现场管理相当，材料可以节约，人工费设备费可以减少，现场不出工伤事故、环保事故、火灾事故，可以得到直接的经济效益和间接的社会效益。这就直观地说明，管理出效益，管理就是生产力。

2.现场连着市场，抓好现场管理是赢得市场的必要条件。施工现场是建筑企业占领市场的前沿阵地。在建筑市场竞争日趋激烈的情况下，甲方对乙投标资格的审查更加严格，对施工企业已竣工的，特别是对施工程现场的考察，成为必不可少的内容。不能设想，一个脏乱差、毫无秩序、缺乏有效管理的施工现场，会赢得甲方的信任。从这个意义上说，现场是与市场紧密相连的。一定要“着眼于市场着手于现场；抓好现场，才能赢得市场”。2001年以来，集团公司由

于抓名牌突破，狠抓现场管理，在创名牌工程的同时，创名牌现场，从而赢得了广大用户的信任。3.施工现场关系到企业信誉，搞好现场管理，有利于塑造和展示企业良好形象。搞建筑施工，条件艰苦，劳动强度大。建设一个文明安全的生产、生活环境，不仅可以为职工提供便利的条件，可以激发职工爱企业、爱岗位的主人翁精神，增强企业的凝聚力、战斗力，而且体现了对职工的尊重，更为重要的是可以对外展示企业的良好形象。建筑业的主要舞台在工地，企业的素质、科技水平、管理水平，都会在施工现场得以展现。正像有的项目经理所说的，“现场管理是企业素质的活广告”。那是认为“工地脏点乱点是情理之中，不必大惊小怪，只要把楼房盖好，文明施工或不文明施工无所谓”的想法，都是与行业发展和社会要求不相适应的。必须提高对施工现场管理工作的认识，舍得投入人力、物力和资金，切实加强施工现场的管理。

二、建立以项目管理为核心的建筑管理体制，是搞好施工现场的核心。

1. 要管理出一派施工现场，必须建立先进的项目管理新体制。推行以项目管理为核心的建筑施工管理体制是计划经济向市场经济转变的迫切要求。我们看到了国有建筑企业的弊端，从而开始生产方式变革的话，那么我们今天的认识就更加深刻。过去计划经济条件下，项目靠指令分配，资源靠指标供应，行政一级一级对上负责，建设中专业分工各管一段，这种落后的施工管理方式已严重阻碍了生产力的发展。市场经济条件下，项目靠市场竞争得到，资源靠市场在项目上配置，业主或顾客越来越苛求项目的实施质量，建筑施工承包企业也越来越关注劳动者和生产资料在工程项目上直接结合的水平，这些要求我们必须创

造适合生产力发展的新的生产关系，因而进行以项目管理为核心的建筑施工管理体制的改革，已成为市场经济的内在要求和必然选择。2. 为了迎接入世挑战，做好建立项目管理体制的几项工作。一是建立以项目经理部为主要形式的施工生产组织系统，全面推行项目经理负责制。二是把以项目管理为核心的施工管理体制按照三个层次进行改组：公司总部为经营决策层，项经部、项目部为施工管理层，施工队伍为劳务作业层。其中，企业法人代表与项目经理之间是授权与被授权的关系；企业与项目之间是服务与服从，监督与执行的关系；项目部与作业层是平等的经济合同关系。三是建立以工程项目为对象的项目成本核算制。四是企业对项目采取复合性指标责任制。五是要建立和完善企业内部模拟市场的运行机制。六是要确立和维护项目经理的地位和合法权利，同时要**加强项目经理职业化建设**。当前，经济全球化已是不可阻挡的趋势，我国已经入世，如何与国际接轨是无法回避的课题；随着国外企业逐步加入中国市场，使国内市场的竞争更加激烈化、国际化。因此，我们必须加快改革步伐，提高素质，提高施工现场管理的整体水平，来迎接挑战。

三、提高项目经理素质，是加强施工现场管理的关键。项目经理是建筑企业的一线指挥员，是项目的管理者，他们的行为不仅直接关系到企业经济目标的实现，而且关系到施工现场管理的优劣和成败。由于其位置重要、作用特殊，所以选好选准项目经理，并培养他们具有良好的思想方法、工作方法和工作作风，提高其素质，就显得尤为重要。项目经理在现场管理中，由于工作多，压力大，事无巨细都得过问，都要拍板，如果没有强烈的事业心和责任感，是不可能当好项目经理

的。所以要求项目经理必须要做到脑勤、腿勤、嘴勤。所谓“脑勤”，就是要多学习科学管理知识，多思考，提高工作预见性；所谓“腿勤”，就是要深入施工现场进行督促检查，及时全方位地掌握现场的实际状况；所谓：“嘴勤”，就是要及时指出并纠正现场存在的问题，及时推广先进的工作方法与经验，做到在工作过程中实施不间断的指挥。项目经理就是现场经理，项目经理的指挥位置在现场，在第一线；这就要求项目经理有一种深入现场查实情，管实事，求实效，扎扎实实的工作作风。作为一个合格的项目经理，一是要全局在胸，眼观六路，耳听八方，照顾到工作的各个方面，不能顾此失彼。而要做到这点，首先对施工现场生活区、施工区要统一规划，合理布局，以便利生活，便于施工生产，便于管理。一些单位由于不注意对生产、生活的规划，职工或是住在“烂工棚”，或是住进正在施工的楼层中，造成不仅职工居住条件差，而且也给施工和消防安全埋下了隐患。其次，对施工工序安排要符合生产要求，要有预见性并适时、提前做出相应安排。在前一工序中要为下一工序创造条件，而不能让下一工序催等前一工序。再次，要重视各工种、各专业间的横向协调，因时、因地、因工作状态组织好协作，让各部门的工作在现场形成最大合力，取得最佳效果。一是要坚持对现场实行“动态管理”。建筑施工现场人员、设备、材料流动性很大，项目经理必须根据变化着的情况和施工进度进行“动态管理”。因为随着工程的进展，需要不同专业的人员进出现场，不同用途的机械设备也随之进入或撤出现场。特别是施工材料，种类多，消耗大，哪些材料该进，哪些材料要缓进，进多少，都要根据工程进度需要，及时

调动调整。如果不该进场的进了场，就会造成现场拥挤混乱，不但影响施工的正常秩序，影响施工进度，还可能造成窝工和浪费。对现场实行“动态管理”，对项目经理的专业素质提出了更高的要求。为此，项目经理必须熟悉工程工序，对各工序所需的人力、物力进行准确测算，并根据场地、环境、条件指挥调度，才能使现场管理有序，工作效率高。

三是要解放思想，创造性地开展工作。施工现场因所处地点和季节不同而表现出不同的特点，因施工工程规模不同，管理工作也存在很大差异，这就要求项目经理从实际出发，勇于创造新的现场管理模式和方法。如八里庄小区工程的项目经理，针对现场开阔，便于规划的特点，在现场管理中注意抓“三个环境”建设，即：规范场容场貌，建设施工环境；完善生活设施、建设安居环境；丰富精神生活，建设文化环境。现场管理虽然有制度，有规范，但没有固定模式。项目经理只有创造性地开展工作，才能保证在各种复杂的情况下搞好施工现场的管理。搞好现场管理，除了选好项目经理外，还必须建设一个好的项目领导班子，即项目经理部。项目经理部“麻雀虽小，五脏俱全”，它集中了施工现场多工种多专业的技术和管理人员。项目经理只有充分调动和发挥“八大员”在现场管理中的积极性和职能作用，并加强项目领导班子建设才能使现场管理工作有一个可靠的组织保证。要搞好项目领导班子建设，首先，要加强学习，既要学习政治理论，又要学习专业知识和现场管理知识。其次，项目领导班子分工要具体，责任要明确，要处理好分工与协作的关系。第三，要搞好班子团结，在工作中注意协调协作互相补充。第四，在整体工作和专业分工上要有明确的现场管理目标。

，这样在规范现场管理上才能形成合力。四是加强项目经理知识更新和培训力度，不断提高项目经理素质，使其真正成为懂技术、会管理、善于经营的复合型人才。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com