

浅谈对施工班组的项目现场管理

◎黄永福

当前,日趋激烈的市场竞争环境和各专业精细化趋势对建筑工程项目管理提出更高的要求,项目的管理能力和水平直接影响着项目的品质和企业的发展,结合公司工程项目各专业分包的模式,简单谈谈我对施工班组队伍现场管理的一些总结和心得。

管理就是管人理事。理事,就是按一定的程序,理清头绪,合理地去做,按国家、地方、行业、企业的要求去做。施工班组从源头合约抓起,应多考察优选,完善各专业施工合同条款,更加细致的明确合同内容和范围、工作界定及相关公司制度、标准要求等,有利于控制合同成本的同时,也为施工管理提供了依据和准绳,更加方便项目团队管理施工队伍,避免一些扯皮、安全及违约风险。

尊重的基础上提高服务意识是管理的前提。这几年逐步形成用工荒,民工不愁找不到活干,工价高,工人、班组好像不听管理了。其实好班组都是管出来的,要想让施工队伍服从管理,就要与他们平等相待。让施工队伍意识到我们只是分工不同,是合作伙伴、一荣俱荣、一损俱损,只有尊重他们,理解他们的专业和辛苦,才能得到他们的支持。在感觉施工队伍不好管理的时候,应该认真地想一想,我们对施工队伍服务的怎么样?因为所有的管理工作如安排、监督、控制、管理、纠偏等都是一种服务。抱着服务班组、为工人着想的心态、换位思考才能做好工程管理。

提高技术水平、作好工作安排和交底是管理的基础,也是管理者的自我管理。为保证质量、安全、进度目标,必须做好合理的各项规划和部署,严格要求施工队伍执行,如作好事先的技术与安全交底等。施工管理人员要做到腿勤、嘴勤、脑勤、眼勤,不辞劳苦的到现场,做到心中有数。工作面是否及时提供?物资设备、保证措施技术工作是否到位?有没有可能引起了无谓的窝工返工?加强过程的跟踪、指导、控制、及时提醒,尽量不要等到成品已经完成、难以更改的既成事实时才命令班组工人更改。项目管理必须熟悉了解设计图纸、施工工艺及图集规范标准等,说内行话,技术过硬,管控起来才能有理有据,提升权威性。主动及时的发现问题,分析问题,解决问题,这些都可换来班组队伍的尊重信任和领导的认可。

采用合理、适用的管理手段和方法很重要。要说服别人按你的意图做，在充分表达自身的需求时不妨先了解一下对方需求，比如过程把控不严造成后期太多质量通病，过程成本和返工维修费用，孰轻孰重，把这笔账跟班组长好好算算，更有利于达到目的。有时候，即便我们苦口婆心地说服，充分地理解还是有矛盾争执，这时候我们就要清楚自己的底线在哪里，管理的最低标准、管理红线在哪里，做到什么程度可以满足管理的要求，哪些可以妥协，哪些不可以妥协，需要我们结合实际情况思考决定。对拒不配合、不服从管理、突破底线的班组，我们要坚定原则立场，该整改的整改，该罚款的罚款。罚款要有理有据让班组心服口服，罚款起到警示作用不可过多，否则班组会非常反感，甚至麻木、无成效。奖励可以作为一种常用的手段，如对一次性通过验收的、加快进度的、文明施工好的班组奖励，采用各种小奖励来促进各方面的管理工作。

让管理转化成为自发、自觉的行动。良好的沟通协调能把问题引向一个方向，让大家共同朝着一个目标前行，比如进度，班组是纯劳务，班组老板的利润直接跟产值进度成正比，这时你的管理如果能够有利于进度，那么他也会配合你。当与班组长沟通无效时，可引用班组老板及上层领导的力量，其他如评比、表扬、谈心、交朋友等等，都可达到管理的目的要求。当然我们完全没有必要因为队伍没有完全听从管理而抱怨，更不能因而放弃。古语云：劳心者治人，劳力者治于人。要想作好班组队伍管理，就得多劳心，多动心思，并持之以恒、坚持不懈。