

精益思想在房建工程项目管理中的应用

王靖聪

上港集团瑞祥房地产发展有限责任公司

摘要：现如今，房建工程在我国发展十分迅速，从项目管理的定义说明精益化管理是项目有效管理的发展之路。通过对国内项目管理发展起源及与国外项目管理差距的介绍，指出当前工程项目管理还存在管理粗放、精益化程度不高的问题，制约着项目管理水平的提高。对比研究精益思想的特征和需求，详细介绍上港集团军工路地块开发建设项目利用精益思想指导项目管理，从用户需求重新定义价值，并从项目全过程实施精益化管理实现价值流动，论述精益思想在工程项目管理中的良好应用前景。

关键词：精益思想；工程项目管理；价值

引言

随着我国建筑行业近年来的飞速发展，建筑企业面临的竞争压力也越来越大，尤其是房建工程建设，企业要在激烈的竞争中占有一席之地，并为自身创造更大的发展空间，项目管理与成本管理工作质量必须得到保障。另外，为使房建工程整体质量得到进一步的保障，扩大企业在房建领域的影响，积极探索项目管理与成本管理中更有效的方法势在必行。

一、房建工程项目精益化管理的意义

众所周知，建筑行业被认为是耗能高、管理粗放、浪费量大的行业。房建工程项目中极易出现组织协调浪费、运输浪费、库存浪费等，均会增加房建工程的建造成本，降低利润。虽然就目前来说，我国对于现代工程项目管理系统化研究和实践，经过三十多年的实践探索及推广，已取得了较为理想的成绩。但是在工程项目管理体系、管理理念、人员专业知识以及合同管理等方面仍然有很大的上升空间。随着新时代的快速发展，我国的房建工程项目管理已经从“承揽工程”和“客户关系”，上升到“工程施工规划”与“科学合理实施”，这对于建筑施工企业提出了更高的要求，精细化管理已成为建筑项目管理的必然选择。为解决建筑业生产过程中存在的普遍浪费、不合格、失控等偏差现象，建筑行业已逐步形成了精益建造思想。精益管理思想已经在海外一些国家得到广泛的实践和研究，在国内的一些建筑施工企业也有运用，均取得了较为理想的成绩，比如，大大缩短的建造时间、减少了工程变更和索赔，大大降低了投入成本。引入精益管理对于提高建筑施工企业竞争力有很大的帮助：①在市场竞争日益激烈的今天，精益管理可能有效控制成本，有助于企业的长期稳定发展；②精益管理的核心理念是以客户需求为导向，经过对客户需求的有序管理，在确保工程质量、工期、安全生产的前提下，尽可能降低建造成本，保护生态环境，最大限度地提升建筑企业经济效益，提高房建工程项目管理水平。

二、精益思想在工程项目管理中的应用

（一）精益化设计

传统的房建工程设计中，设计团队和人员在对工程的地形地貌、环境面积进行初步了解后即展开设计工作，在这个过程中，对其设计理念和想法造成最大影响的往往是开发商或企业。客户和市场的需求往往不会得到重视，在无形中给后期销售增加了很大压力。房建工程在设计过程中加入客户价值，以客户的需求为设计的主要方向标，从预算到功能需要，都在设计过程中作为重要参考指标，能大大提升项目在客户心中的价值。精益化的设计并非只在意客户的需求而放弃房建工程本身的艺术价值和项目意

义，而是在统筹客户需求和艺术需要的前提下，设计出为市场所需、有艺术体现的最具产品价值的建筑。客户通常不会对房建工程的每一个角落都做出细致的要求，而是在某一方面例如有一个大阳台、有落地窗、客厅要足够大或者有两个卫生间等地方提出要求，精益化设计的过程就是在将客户的这些需求纳入设计过程的同时，在其他细节上进行优化，体现房建设计的艺术性和功能性。将每一分成本都用在有用之处，保证利益的最大化。

（二）施工工程项目精益成本控制思考

精益思想的理念就是进行成本控制，所以将精益思想用于施工项目成本控制是可行的。根据施工工程理论，施工项目成本除了传统意义上的施工生产成本外，还包括物资材料从采购到应用的物流过程，整条物流供应链流动过程中所产生的成本如采购成本、库存成本等，此外还包括施工项目的复杂性和不确定性所产生的成本。根据以上所说，我们对成本的控制可以从以下几个步骤出发：（1）要以精益思想理念为指导开展成本控制。（2）在施工项目的物流活动中的导入供应链思想，降低成本。（3）要以团队和整体的概念角度控制成本。（4）要以“建筑生产管理理论”为准则。（5）要不断改进，实施项目的优化管理。在日常建筑生产过程中，要进行不断的积累和总结，从而改进生产技术，创新生产过程，不断降低成本。

（三）健全项目质量管理体系

在工程项目的实际开展过程中，为使工程施工效率与质量得到进一步提升，应在全面掌握房建工程具体情况的基础上，完善质量管理体系。例如，结合房建工程项目的实际情况，定期召开质量例会，内容以房建工程目前存在的具体质量问题分析为主。同时，施工人员必须严格遵守管理制度。如此，企业可以在最大程度上防范施工质量问题的发生，并全面发挥处理措施的重要作用。

（四）精益化施工

施工过程是房建工程中周期最长、投资最大、过程最烦琐复杂的环节，从人力的付出，材料的采购，施工技术的采用、设备的维护和管理到成本的计算和控制，都需要企业紧抓根本，一一落实。房建工程在施工阶段应用精益化思想时，首先要从上至下普及精益化理念，让每一个人都意识到精益化的必要性和内容，保证每一个环节都能责任到人。此外，企业还要利用精益化思想制定施工作业流程标准，根据项目的特征和设计图纸，对施工过程中的每一步流程仔细钻研，在了解其材料、环境和设备的需求之后，制定标准化的施工流程并编制合理的施工方案。

结语

精益管理要求房建工程项目的各项活动都必须运用“精益思维”，其核心就是以最少的资源投入，包括人力、物力、财力等资源，创造出最大的价值。精益思想要渗透到房建工程施工的各个环节，在不同阶段对浪费现象采取有效的控制措施，在确保房建工程质量的前提下，达到建筑施工企业的经济利润最大化。

参考文献

- [1] 吴忠良. 利用BIM技术实现精益建造[J]. 中国建设信息, 2015, 21(6): 52 - 56.
- [2] 刘连丰. 精益思想在工程项目管理中的应用[J]. 项目管理技术, 2018, 6(6): 73 - 76.