

浅论小型建筑施工企业管理中的流程管理

汤兴华

杭州庆泰建设有限公司

摘要：流程管理为企业活动建立关系，呈现逻辑，同时可以细分工作，明确职责；再者精简工作，提高效率，并能规范管理，精益生产。

关键词：流程管理；进度与成本；OA智能办公系统

一、概念

流程管理是用来定义和控制数据操作规程的基本过程，主要管理当用户对数据进行操作规程时，人与人之间或活动与活动之间的数据流向，以及在一个项目的生命周期内跟踪所有事务和数据的活动。

ISO9000：流程就是一组将输入转化为输出的活动进程。

哈默（Hammer）：流程是一组一起为客户创造价值的相互关联的活动进程。流程管理是从流程角度出发，关注流程是否增值的一套管理体系。

二、发展阶段

企业流程的发展经历了四个阶段。

1. 0阶段：流程的主要贡献是理清了业务的时序概念，在时间维度上进行工作步骤分解，将业务拆解并进行线性表达。

2. 0阶段：流程的主要贡献是在时序的基础上明确了角色概念，在完成的任务过程中可以追究部门责任，即有线性的表达，更有对结果负责的理念。

3. 0阶段：流程的主要贡献是确立了二维过程管理思想，以时序与空序交织成流程的经纬线，情节与角色的概念更加明晰。

4. 0阶段：是在时序、空序、角色、情节的基础上进行更深层次的创新，情节设计上突出序幕、发展、转折与结局四步循环模式，追求业绩不断螺旋式提升；角色设计上则以谁做事谁负责，重责任轻权利的管理导向，形成了主角和配角多维交叉作业。

三、流程管理的重要性

流程管理是企业从粗放型管理过渡到规范化管理直至精细化管理的重要手段，利用流程化管理可大幅缩短流程周期和降低成本并可改善工作质量和固化企业流程、实现流程自动化、促进团队合作以及优化企业流程，最终实现职能的统一、合并和转换，让企业负责人不用担心有令不行、执行不力，中层管理人员不用事事请示、相互推诿，基层员工明白该怎么做，使企业管理标准化和程序化。

四、流程管理的分类

企业的流程按其功能可以分为业务流程与管理流程两大类。

1. 业务流程：指以面向顾客直接产生价值增值的流程；

2. 管理流程：指为了控制风险、降低成本、提高服务质量、提高工作效率、提高对市场的反应速度，最终提高顾客满意度和企业市场竞争力并达到利润最大化和提高经营效益的目的的流程。

我们是小型的建筑施工类企业，主要还是以管理流程为主。通过管理流程来提高管理效率，从而进一步提升企业市场竞争力。

五、流程管理中的常见问题

流程管理渗透企业管理的每一个环节。任何一项业务战略的实施肯定有其“有形或无形”的相应操作流程。流程管理实践中发现了一些问题：

1、流程管理内容形同虚设：制定了详细的流程管理内容，却没有执行力度，导致流程管理形同虚设。

2、流程管理与企业实际运作脱节：企业的运作是随着外部环境的变化而变化，但是流程管理的规范内容还是停留在旧状

态，这样会导致流程管理与企业实际运作脱节。

3、流程繁多：制定了大量的流程管理内容，但没有对流程管理进行体系化的分层和分级管理。

4、流程与流程之间的割裂：特别是集中在跨部门和跨业务单元的流程上，由于流程之间的割裂，导致大量的界面冲突，于是只好借助大量的会议、更多和更复杂的流程来试图解决。

如果存在以上问题，将导致企业无法快速适应当前市场和经营环境的变化。

六、解决思路

1、认识流程：包含流程诊断、识别与梳理。

2、建立流程：包含流程规范设计、流程分类分级、流程FP（Function-Process）矩阵建立、待建流程建立等。

3、优化流程：包含关键流程识别与愿景提出、流程优化设计、管理配套设计、流程关键绩效点设计。

4、运作流程：包含实施策略、表单设计、操作规范制定等。

5、E化流程：包含流程E化需求、E化工具筛选、E化实施管理等。

七、小型建筑施工企业管理中的流程管理

施工企业的管理流程主要是为进度和成本考虑的。

进度控制的目标与成本控制、质量控制的目标既是对立的，又是统一的。一般说来，进度快就要增加成本，但工期提前也会提高效益；进度快可能影响质量，而质量控制严格也可能影响进度，但如果质量控制严格而避免了返工，又会加快进度。进度、质量与投资三个目标是一个系统，就是要解决好三者的矛盾，既要进度快，又要投资省、质量好。我们通常选用OA智能办公系统来实现流程的管理。

如今的OA办公系统流程管理已经远非传统的工作流、行政审批的概念，而是涉入越来越多的业务流程管理，和BPM不断融合。OA办公系统早已不是简单的办公自动化，而是强调多人多部门的协同办公，也就是有关联的办公。而有关联的办公自然是通过流程管理来实现。

以下例举本公司OA流程管理的实操范本供大家参考：

1. 前置流程

发生工程活动时可在OA内填写“XXX申请流程”表。

可按时间节点每月初上报，也可按项上报或多个相关项一起上报，说明简要情况及将发生的金额等必要事项。

设置前置流程的目的相当于提前告知企业管理层即将发生的事情及将发生的连带情况，公司可根据上报情况提前做好预判。

2. 合同申报

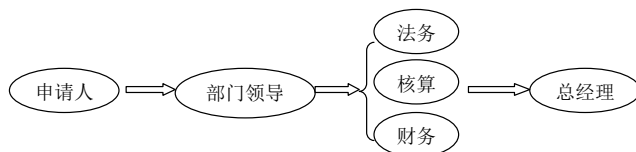
在OA内填写“合同文件审批流程”表。合同经法务、工程核算审核后上报。同时把前面的前置流程作为相关项附后。

3. 用款流程

在OA内填写“用款申请流程”表。

以上3项流程完成后抄送相关人员。

用箭头图表示如下：



合同申报和用款流程是最常用的流程，公司主要根据管理（下转第253页）

（四）让监理行业全面融入工程的每一个环节

在记者提出：“在工程建设项目上，监理应承担什么样的责任呢？”的疑问时，丁士昭表示应该按照国际惯例来（FIDIC）讲。而根据国际咨询工程师联合会提出的“三控制两管理一协调”的内容来看，就是要让监理行业全面融入工程的每一个环节，实现全生命周期监理。根据国家建筑行业现阶段的发展情况来看，主要可以分为质量控制，进度控制，费用控制；合同管理，信息管理，安全管理组织协调等内容。监理单位要始终进行建设项目全过程的监控，以此避免任何一个环节出现工程质量问题，严格督促施工单位加强完善自控体系建设，降低后续施工过程中出现故障或者事故的概率。

丁士昭博士在采访中指出，现阶段，很多施工人员的都属于半工半农的状态，多数没有学过专门的技术，无法高质量完成施工任务，因此，提高施工人员的整体素质，还需要较长的时间和较大的精力。将监理工作融入其中能够在一定程度上弥补这一问题，比如，某建筑工程项目组建了施工现场监管小组，组内成员

包括第三方监理单位、建筑设计人员、施工管理人员等多个部门的工作人员，采取现场监管的方式，保证施工工作的稳定开展。这种多元一体化部门的建立，可以在发现问题的第一时间展开全面的处理。

三、总结

综上所述，在进行建筑工程施工过程中，工程监理承担着至关重要的责任和任务，直接关系到人们的财产安全和工程的整体质量。但在如今的建筑工程项目中工程监理还存在很多问题，有关部门必须要提高对工程监理的认识，全面落实岗位责任制度，从而充分发挥工程监理的作用。

参考文献

- [1]董丽. 建筑工程监理过程中存在的问题及对策[J]. 居舍, 2018(27):132.
- [2]林南扬. 现阶段我国建筑工程监理存在的问题及对策[J]. 建材与装饰, 2019(23).

（上接第235页）

量的有效控制。土木工程施工建设阶段，现场技术标准的严格高效执行对施工质量有着重要影响。若没有施工技术做出严格高效的控制和监督，具体施工建设时，或许会存在同技术标准存在不相符的问题，势必对施工技术的运用产生影响，使施工质量受到影响的影响。因此，施工建设阶段，务必对施工技术加以重点控制和监督，基于质量控制数据库，通过技术人员以及质检人员做出相应的控制和监督，确保施工技术严格遵循技术标准。

（六）提高安全施工意识

安全重于泰山，安全也成为建筑行业稳定良好发展的关键基础。土木工程施工建设阶段，安全贯穿于施工各个环节，若施工人员缺乏良好的安全施工意识，且由于自身综合素质的问题，无法保证安全施工，势必会产生相应的安全隐患问题，对施工质量产生不利的影响，同时对建筑企业形象、人员人身安全、施工管理等方面产生严重的影响。致使此类情况频繁出现的关键自安于人员安全意识不足，因此施工企业务必加以高度重视，构建相应的安全生产规章制度，并加以全面有效落实。同时，还需对人员进行安全教育培训，使其综合素质与安全意识得到有效提高。此外，建筑企业同样应保持有良好的安全施工意识，积极开展

施工安全管理，通过安全施工意识的不断强化提升，以防安全隐患事故问题的频繁出现，以此使土木工程施工质量得到有效控制。

四、结论

现下我国的土木工程已经进入飞速发展的阶段，但仍然存在施工质量问题，所以必须对现场施工进行全面的质量管理，只有这样才能保证土木工程在规定的时间内有效完成，增强企业核心竞争力，保证企业获得更好的经济利益，不断提升其的社会价值，为土木工程发展起到一定的推进作用。

参考文献

- [1]刘瑜陵. 土木工程项目施工进度管理和施工质量管理[J]. 冶金丛刊, 2017(10).
- [2]张广亮. 土木工程中房建工程质量问题与控制策略分析[J]. 绿色环保建材, 2019(12):211+214.
- [3]程小航,周帅. 新时期土木工程管理的常见问题及优化[J]. 居舍, 2019(29):6.
- [4]喻欧. 土木工程项目施工进度管理和施工质量管理[J]. 中外建筑, 2018(10):76.

（上接第241页）

的需要设置了前置流程，在很大程度上给公司管理创造了一个缓冲期，大大提高了时效性，为决策和实施赢得了时间。同时像我们这种施工企业的管理流程主要是为进度和成本考虑，这个与公司认为管理的核心是围绕合同和费用展开是一致的。所以在流程的设置上围绕以上3项展开，中间如有必要再进行其他流程的穿插。

OA系统流程管理主要包括三部分：设计模块、运行模块和监管模块。企业可以根据自身需求进行定义。

八、结束语

流程管理为企业活动建立关系，呈现逻辑，同时可以细分工

作，明确职责；再者精简工作，提高效率，并能规范管理，精益生产。流程是保证工作顺利开展的第一步，同时，还需要企业根据自身情况建立相应的管理制度、灵活的治理措施、科学的激励方案、良好的文化氛围、并与时俱进。只有这样，才能真正让流程管理落地，为企业生产服务。

参考文献

- [1]鲍永军,黄健,赵之丹,裴战存. 论施工企业经营管理现代化[J]. 辽宁交通科技, 2004年09期.
- [2]周红芳. 如何加强施工企业的科技创新管理[J]. 河南科技, 2006年05期.