

探究精细化管理在建筑工程管理中的应用

廖锐滨

广州建筑股份有限公司

[摘要]由于建筑施工周期较长,其施工技术较为复杂,且施工环境也较为多样,加上当前施工的管理不够精细化,使得工程的质量、安全等方面被影响。在过去对建筑施工过程进行管理的时候,会更加注重于质量问题,致使严重忽视了影响工程其他方面的因素,再加上之前的技术水平不高,虽然对工程质量进行了管理,但是相关人员也很难找出其中的关键问题。而精细化管理会更加注重细节,处理所有问题,同时还从本质上出发,进而出现反复问题的情况。所以精细化管理是一种价值更高的管理理念,需要对其进行积极推广。

[关键词]精细化管理; 建筑工程; 管理应用

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.11.1815

引言

随着竞争加剧,建筑施工企业成本管理提升空间缩小。近年来,我国基础设施建设投资减少,当前施工企业生存竞争加剧,建筑企业如何适应竞争环境的变化值得认真思考。建筑工程材料费用占工程总成本的一半以上,物资管理直接影响施工企业经营活动,加强物资管理对企业生存发展具有重要作用。建筑施工企业要更新精细化管理理念,施工企业项目物资精细化管理是对物资管理流程进行科学化。施工企业要充分利用物资流通产生时间价值,实现项目资金的最优配置。

一、细化管理在建筑工程管理中的重要作用

精细化管理是对整体战略目标进行细化,并将其应用在实际的管理工作中。其主要是逐一实现被细化而来的目标,从而更好地推动企业整体战略目标的完成,不断推进企业实现经济效益最大化。精细化管理还有另一个含义:抓重点。在整体战略目标被细化之后,就可以更好地找出实现企业战略目标的主要核心和自身的问题,从而得以对这些重点问题计划出带有针对性的管理控制方法,不断促进整体战略目标的实现。在建筑工程中施行精细化管理,既可以保障自身工程质量以及工程能够按时完成,还可以大幅度的增强自身管理水平,进而有效减少自身管理成本。此外,借助精细化管理理念,管理人员在组织开展各项工作期间,可以掌握到更为真实的信息数据,了解不同施工环节所需要的设备、材料等,并在结合工程实际建设现状的基础上,有效对资源进行分配和调整,以便资源不会出现浪费的情况,促进资源利用率的提高。从建筑工程的角度思考,将精细化管理应用在建筑工程管理中,无论是工程建设的安全性还是工程施工的可靠性,都能得到提升。因而,为保证建筑工程管理水平整体提升,让施工项目能顺利实施,应该强化对这一理念的应用,合理地制定管理计划,并借助信息技术方式对施工人员的流动性密切监测,确保施工人员不会进入到施工现场的危险区域,为施工人员的生命安全提供保障。

二、施工企业物资管理问题分析

工程项目物资成本是构成工程成本的重要组成部分,物资管理目的是满足所需物资及时供应。当前施工企业关于物资管理制度趋于规范,表现在验收入库等方面对物资管理细化。很多企业认识到物资采购的重要性,但部分施工企业不重视物资采购,工程施工企业领导对物资管理工作投入不足,施工现场工作流程不规范。技术部门缺乏物资管理意识,导致超额用料造成物资使用浪费。施工企业物资管理存在缺乏思想重视、

现代物资管理理念落后等问题。施工企业物资管理问题主要原因包括缺乏有效的监理机制,未落实招标制度成本管控制度,项目部管理人员大部分缺乏成本意识等。施工企业物资采购管理制度落实,项目中标后施工单位组建项目经理,企业和项目部表面重视物资管理,但实质性的重视措施却不多,比如物资管理人员水平普遍不高,人员投入也经常不足,其他领导对物资工作应联动支持配合相关部门工作普遍不够重视等。工程建设企业对物资管理工作投入精力较少,物流信息是利用信息技术设计物资管理流程,使管理层决策有据可依。同时由于建筑工程项目分散,企业获得实时的物资管理数据困难,缺乏一个统一的能提高物资管理工作联动性、使项目物资管理更高效的管理制度。以往施工企业以建立电子台账方式开展物资管理工作,工作模式易出现差错。施工企业经营中信息分享不及时,计算增加工作人员工作量。物资统计混乱导致重大经济损失问题发生,应利用信息化系统处理材料出库验收工作,避免企业遭受重大经济损失。

三、精细化管理在建筑工程管理中的应用

(一) 物资精细化管理重点

物资库存精细化管理要对物资进行分类管理,对A类物资加强物资供应质量。B、C类物资减少资金占用。保证物资质量合格,对材料名称、质量等进行核对,做到规格统一,易燃易爆物品单独存放。对库存物资定期盘点。施工项目现场物资是物资管理的重要环节,要求严格控制物资发放工作,项目地磅应经专业机构检测后使用。物资管理人员发现不合格及时与项目领导沟通。根据工程技术部提供的工程消耗定额控制物资发放数量,物资部准确统计每日物资消耗情况。施工企业项目物资管理精细化目的是创造最大的经济效益,物资精细化管理包括施工前准备阶段等环节。工程物资管理是复杂工作,应树立供应链管理理念,以现代化管理理念为指导,整合上下游资源,从物资管理采购等多方面进行精细化管理。施工企业物资精细化管理要成立专门机构,使物资管理向规范化方向发展,保证工程项目物资管理有法可依。规划对工程造价影响达75%,项目工程造价要保证工程质量,施工企业对物资规划时应注意保证工程质量,工程物资规划应科学定位存放地点,公司预算审核部门应承担审核职责。物资采购管理要选择合格的物资供应商,通过市场调研为工程物资公开招标工作做好准备。

(二) 积极适配完善管理体系

现阶段，建筑施工企业加强财务内控精细化管理非常必要。而从内控执行监督力来看，先从思想和制度层面完善财务内控体系，以管理层意识建设为先，以内部制度的贯彻落实为主，以通上达下的全员宣贯为手段，以部门的切实执行为目的，加强财务内控精细化制度建设的执行力，方能切实改进财务精细化管控力度。同时，在施工建设和财务内控中加强内审监督的协同匹配，使各项制度建设全面兼顾，更能使内审成为建筑施工企业财务管理质效提升的助推者，进一步促成财务工作规范有序，提高财务内控监督力。良好的内控环境体系是内控管理的基础，是内控管理工作的重要一步，因此，建筑施工企业必须从制度流程、管理层意识、文化培养等方面来加强内控管理。

四、完善信息沟通与交流机制

内部信息的传递对建筑施工企业内控管理具有非常重要的作用，能很好地帮助建筑施工企业提升项目管理效率：一是管理层要重视信息沟通与交流机制，制定完善的流程体系，并在内部形成良好的交流沟通文化；二是各部门应打破隔阂，将各信息进行有效沟通，避免出现信息孤岛，信息难以在公司内部交流的局面，可以建立信息沟通机制，促进信息的实时传递；三是将信息沟通与交流纳入建筑施工企业管理的一项重要工作，并安排专项经费，避免因成本问题将此项工作削弱。在做好以上几点的基础上，建筑施工企业也应加强对信息的整合和分析，避免出现信息过度传递和无效信息泛滥，增加管理人员的工作量，有效发挥此项职能的作用。

（四）精细化管理施工质量

若是想有效增强项目质量安全性，减少之后维修成本、以及打造安全系数高度现场施工环境，企业方面就应借助精细化管理模式。首先应遵循相关标准，明确计划出项目质量的验收内容，进而充分保障质量验收工作的合理有效性，如此一来，就能够使每个施工工序都可以遵循标准进行自检。就目前来看，在建筑工程项目开展阶段，对其质量影响最大的便是施工材料，所以在实际管理期间，必须强化对这一方面的重视，对施工材料的质量进行严格管理和控制，加大检查力度，保证材料的规格、型号等都能满足国家既定的标准。在材料检测过程中，制定一套健全的质量验收标准，做好施工材料的检测工作，只有检测合格的材料才能应用到施工中，确保能从根源为施工质量提供保障。对于出现在施工现场的材料和设备，应该规范管理，结合材料的性能、规格等，有针对性地制定管理对策，确保施工材料在应用过程中不会出现任何质量问题。比如：如果施工材料是木质，那么在保存期间，一定要做好防火处理；若是钢筋材料，在需要制定好防潮措施，以便钢筋不会有锈蚀等问题出现。其次，工程管理工作还应创建跟踪机制，借助一些信息技术来建立起动态的跟踪机制，不但要密切注意施工进度，还要重视每个工序的施工状况，企业通过精细化管理，对建筑工程的施工角度、质量等进行密切监督，不管是什么样的工作都要精细化到负责人身上，这样一来，就可以使项目达到预期标准。此外，在精细化管理视域下，对于施工前期和中期的质量控制管理板块，计划出一个专门的管理侧重，对

于施工前期的质量控制，应对建设设计内容进行全面分析，以企业具体状况为基础，找出设计内容和具体状况不一样的地方，再加以改正，最后再确认相应的施工工艺技术和机械设备维护管理规范。对于施工中期的质量控制来说，应根据精细化管理的内容，来优化每个工序的流程，在保障上一道工序合格的基础上开展下一道工序，进而使建筑质量安全性更高。

（五）TFV理论的应用

在建筑企业的精细化管理模式实施过程中可以运用TFV理论，即精益建造理论。该理论将整个建造过程视为流程、价值、转换三个组成部分，以此实现建筑企业的利润最大化，避免出现浪费资源的现象。同时将业主单位作为核心，尽量满足业主单位在建筑工程施工中所提到的要求。精益建造是由精益生产逐渐演变而来的经济生产，主要是固定的人来生产流动的产品。对于建筑企业来说，建筑是固定的产品，流动的则是一线施工人员，建筑工程项目在实际施工过程中具备一定的不确定性以及复杂性特点，因此，精益建造并不是简单地将精益生产理念融入建筑工程项目的施工过程中，而是需要综合精益生产的概念和建筑企业的实际特点，对建造过程进行相应的改造升级，以此形成功能更加完善的监督系统。在我国传统的建筑企业管理工作过程中，往往只注重产品的好坏，而忽略了过程管理，将TFV理论的概念融入之后，整体建筑企业将会更加注重建筑过程和建筑产品两者之间的有机融合。

（六）采用细控成本法节省运营费用

将精细化管理模式用在建筑企业经营过程中的成本把控中，由于建筑企业在实际运用过程中成本组成是非常复杂的，包含各个项目在建设过程中需要投入的资金总额、企业在建筑管理过程中的人力资源成本以及各个岗位和部门在工作过程中所产生的费用支出等，在成本把控的过程中，建筑企业首先详细划分生产经营成本之间，包含财务资金的使用途径以及在各个项目投入成本之后所能带来的经济利润，充分了解以上财务信息内容之后才可以针对现有的企业运营费用组成结构进行优化，采取精细化的管理理念，去除运营成本中不恰当的组成部分，运用精细化的成本控制手段，这对于建筑企业的长期发展和战略目标的落实具有非常显著的促进作用，尤其对于成本把控中的资金投入具有非常显著的节约成果，能够帮助企业通过成本把控来进一步提升建筑管理过程中的资金效应。

结语

总的来说，项目的顺利开展，需要精细化管理的强有力支持，各个部门之间要做好配合，合理设计施工体系，进而确保施工质量。安全始终是衡量工程质量的唯一标准，施行精细化管理，才可以使企业获得更大的发展空间。

参考文献：

- [1] 吕武军. 精细化管理在建筑工程施工中的应用必要性和路径思考分析[J]. 中国建筑金属结构, 2020(12): 32-33.
- [2] 董存虎. 精细化管理应用在建筑工程施工管理中的价值研究[J]. 中国建筑金属结构, 2020(12): 50-51.