

精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的运用

王贵平

(济南万融置业有限公司, 山东 济南 250000)

摘要 房地产行业的高速发展对工程项目管理提出了新的要求,提升建筑工程项目管理水平,推行精细化管理是完善项目管理制度的关键渠道。本文以精细化管理为切入点,分析当前房地产项目精细管理的优势,找出项目管理发展中存在的问题,提出了精细化管理优化措施,提升房地产行业经济效益,为精细化建筑工程项目管理提供方案参考。

关键词 精细化管理; 房地产建筑工程; 项目管理

中图分类号: TU723

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2023)04-0088-03

随着我国经济的不断发展和社会的不断进步,对房地产建设项目的管理也日益重视,尤其是对房地产建设项目的精细化管理。精细化管理是一种以提升项目管理效率为目的的管理方法,通过一系列的技术和管理手段,来提升项目的质量和效率,并对项目的成本进行有效的控制。在工程项目的精细化管理中,最主要的目标就是减少工程费用,提高工程质量与效益。

1 精细化管理概念及特点

精细化管理是一种全面、系统、综合的管理模式,它以企业和社会全局发展为目标,通过整合企业内部资源,以达到提高经济效益、改善社会环境的目的。精细化管理的概念及特点主要有以下几点:

精细化管理是将管理理念、管理技术、管理工具、管理模式等融合在一起,以达到最佳管理效果。精细化管理的实施需要考虑企业的实际情况,综合运用现代管理理论,从而更好地挖掘企业的潜力,提高企业的效益和社会效益^[1]。(1)精细化管理具有高效性。它主要是通过规范化管理、信息化管理、系统化管理和科学化管理等方法,以提高企业的管理效率和经济效益,更好地满足客户的需求;(2)精细化管理具有长远性。精细化管理不仅关注企业当下的经济效益,还要考虑企业的长远发展,以保证企业的可持续发展。它注重企业的可持续发展,通过建立健全的管理体系,实现企业的可持续发展;(3)精细化管理具有系统性。它将企业的管理从单一的经营管理转变为以系统管理为主的管理模式。精细化管理的实施,不仅要求企业

的管理人员具备系统思维能力,还要求企业形成一套完整的管理体系,以确保企业的可持续发展。

2 房地产建筑工程项目管理引入精细化管理的优势

我国大部分房地产企业所采用的建筑工程项目管理方式过于粗放,无法充分把握市场变化,使得房地产企业陷入经营管理方面的窘迫局面。精细化管理的优势主要有以下几点:(1)成本管理更加精细化:房地产公司项目多,一个项目少则三五个人,多则几十人,一个项目的成本核算也是一个精细活。这就需要企业的每个员工都能对项目成本做到心中有数,即“算得精”;(2)有效控制施工进度:房地产公司项目多,且管理相对分散,每个项目部的管理人员及项目经理均有自己负责的板块,导致同一板块内很多施工单位均处于“各自为政”状态,而项目经理与现场的负责人又不可能时时刻刻盯着每个施工单位的进度及施工质量;(3)降低了交叉作业的风险:不同板块间由于不可能时刻盯着每个施工单位,导致现场交叉作业多,这就加大了现场管理难度,容易引起施工质量、安全、进度等问题;(4)管理成本降低:由于精细化会将施工单位进行分类分层,管理人员会根据不同类别进行合理的安排及调配,会有效地避免出现过多的人管一个大区域这样的局面;(5)项目经理在每个项目都需要身兼数职:有些项目经理甚至需要同时担任多个板块的项目经理角色,这样既有利于发挥领导作用又有利于提高管理效率;(6)加快了工程进度和质量:精细

化会根据项目管理人员在不同板块之间合理分配管理人员及施工单位,从而加快了施工进度和质量;(7)提高了工程管理效率:精细化设计会对各板块工程进度及质量进行有效的管控,从而更好地提高工程效率;(8)更好地解决了团队建设:精细化管理模式能充分调动每个员工的工作积极性及主观能动性,从而使整个团队更团结更有战斗力^[2]。

3 房地产建筑工程项目管理中存在问题

3.1 管理理念落后,制度体系不健全

目前,房地产工程项目管理过程中存在的问题主要表现在:首先是没有统一规范的合同文本,缺乏有效、合理、可操作、符合法律规定与实际需要的合同示范文本。其次是缺乏强有力的制度支撑和执行力^[3]。有的企业缺乏项目管理知识及相关理论基础,在组织内部对项目管理理论研究不够深入;在项目实施过程中缺乏有说服力且行之有效的制度规范,没有形成有效的目标和绩效考核机制,很多工作无法顺利开展。再次是制度体系不健全,制度建设滞后也是影响建筑工程项目管理水平提升、房地产行业发展的主要原因之一。主要表现为:缺少以总承包方式实施项目管理,如大型公共建筑工程;缺少以总承包方式实施工程技术、质量、安全控制等方面综合管理的制度;缺少以总承包方式实施工程施工进度控制、质量控制及安全控制等方面综合管理的制度;缺少总承包单位组织开展以进度控制、质量控制等方面综合管理为核心内容的协调会议制度;缺少专业分包单位组织开展以进度控制管理为核心内容的协调会议制度。

3.2 缺乏有效的质量监管体系

目前,在我国房地产建筑工程项目管理模式中,管理人员大都是以个人为单位进行工作的,使得管理人员对于房地产建筑工程项目质量的监管力度不够。此外由于缺乏相关法律法规的约束以及相关制度上的规定导致房地产建筑工程项目管理人员在施工过程中会出现偷工减料等现象。虽然这样能够降低房屋建设成本、提高利润空间,但是却对房屋建筑工程项目的质量带来了极大的负面影响^[4]。

由于房地产建筑工程项目存在着规模大、建设周期长等特点,所以国家出台了一系列房地产建筑工程项目的质量标准与规范。但是由于缺乏统一标准,导致了相关政府部门对于房地产建筑工程项目质量标准的理解不一以及对于其控制程度的不同,进而导致了各

个地区对于房地产建筑工程项目质量控制标准的不同。

3.3 项目管理意识薄弱

当前房地产项目的管理理念是以“包死”工程项目,然后按合同来实施,缺乏风险意识与应对能力,缺少项目管理的制度建设、目标设定与绩效考核等一系列配套措施,这是当前房地产企业项目管理的普遍现象。

重经济指标,轻风险管理,在房地产企业的项目管理中,对于资金成本、进度、质量等方面的控制是首要的。重利益相关者轻内部员工,房地产企业主要依靠项目利润生存发展,但是目前很多房地产企业在内部员工中推行的是项目利润中心制度,即根据每个项目的自身特点,进行内部岗位轮换,然后根据新岗位的要求来对原有人员进行重新组合^[5]。

3.4 缺乏科学的工程项目成本控制观念

房地产企业中,成本控制观念缺失,项目成本失控的现象比较普遍,具体表现在以下几个方面:(1)没有将工程成本控制与工程管理、财务管理结合起来;(2)对成本控制的认识停留在“事后算账”层面,缺乏事前控制、事中监督、事后总结的工作方法;(3)缺乏对工程成本分析的认识,认为项目竣工后,就无需再对项目成本进行分析与控制了,有的甚至认为工程结束了就没有必要再进行项目的成本分析与控制;(4)缺乏对市场的深入研究,不能发现市场的价格规律与信息反馈规律,不能对施工过程中发现的问题及时解决;(5)缺乏对新技术、新工艺的学习与创新^[6]。

4 精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的具体运用

4.1 精细化管理施工质量

为了保证房地产的建设质量,必须建立一套合理有效的建设管理制度。主要包括:为保证项目的安全与质量,构建了项目的内部自检测系统。同时,对项目实施过程进行精细的规划和管理,保证项目的质量。将每一个工作步骤的责任分解,并将每个工作步骤的负责人和经理都列出来,以保证每个工作步骤的清晰。构建起一套奖惩机制,采用奖励与惩罚相结合的方式,来激发员工的工作热情,对在施工过程中存在的错误和不足进行改正,从而确保施工有序进行。

一个有效完善的施工管理体系对建筑工程的施工运行至关重要,它可以确保不同部门和每个工作人员都能把自己的工作做好,从而确保工程顺利进行。建设单位的领导应充分认识到建设工程项目管理系统的

重要性,立足于战略和现实,建立健全的建设工程项目管理系统。

4.2 施工成本管理

房地产工程的建设周期长,时间跨度大,而且因为建筑市场的波动比较大,因此,在对原材料的价格进行控制方面,会加大很多的困难,相应地也会对房地产工程项目的成本管理提出很大的要求。最近几年,随着中国建筑业的快速发展,建设工程的规模越来越大,有些房地产工程的施工不仅工期紧张,任务量也很大,而且管理人员的流动也会非常明显,人手不足的问题越来越严重,不仅不能收集到对工程发展有利的各项信息,还会对有关工程的成本核算造成很大的影响。所以,要想提升他们的成本控制质量和工作效率,就必须要强化他们的成本控制工作,主动地改变有关的管理人员的思想观念和工作方式,使他们能够跟上时代的步伐,抛弃传统的粗放式的管理方式,从而将精细化的管理模式有效地引入到工程项目的成本管理工作。

4.3 精细化管理在施工进度方面的运用

为确保工程如期完工,在建设工程的实施中,公司需要对建设工程进行实时监控。首先,房地产公司需要根据项目的总体方案来调配工人,合理分配各工序的建设资源,不定期检查建设进度,确保建设项目的实际建设状况与建设开始之前的建设方案一致。其次,由于施工计划的具体流程、时间、工作内容,或者是其他不可控制的因素,都会造成建设项目的进度落后,为了防止这种现象的发生,建设项目的管理者需要在实际的施工进度管理中,运用精细的管理方式,仔细地分析可能会影响到建设的因素,然后积极地采取合理的、有效的措施来防止建设的进度落后,从而保证建设的如期完成。完成房地产建筑工程项目后,相关部门应认真核算工程资金,比较预算费用和实际费用,以避免漏洞。此外,项目管理人员应根据实际要求检查施工设计图纸和方案,核查实际施工情况,并及时采取有效措施解决问题,确保项目误差在可接受范围内。

4.4 项目管理的运行机制

强化相关管理运行机制的精细化,为充分调动员工的工作积极性和主动性,达到“公司-事业部-班组”三级联动的目标,项目管理组实施了项目经理负责制、管理任务清单制、三权分立和多维考核机制等管理手段。

(1) 项目经理负责制:项目经理是全公司管理工

作的第一责任人,根据项目总体计划安排,负责组织实施施工生产。应明确责任范围,按规定对项目人员进行授权,并根据实际情况及时进行调整;(2)管理任务清单制:即以任务为中心、以任务清单为载体,明确工作内容及要求,按职责范围内下达指令和控制指标。应结合项目实际制定有效的管控措施、制度和办法,明确奖惩原则、考核指标和评价标准等;(3)三权分立:即在职能部门及班组间建立横向联系通道及纵向管理平台,形成一种内部制约机制,既能有效地防止权力过分集中,又能做到责任清晰、权责分明;(4)多维考核机制:即建立绩效考核和薪酬激励体系。从成本、质量、安全等方面对项目经理进行综合考评;采取过程考评和结果考评相结合的方式对项目团队进行整体评估;建立以产值和利润为基础的薪酬激励机制,从利润和收入两方面体现激励效果;(5)多维考核机制:即根据项目管理要求制定全面的过程管理制度和业绩评价办法,建立一种内部竞争机制和激励机制;(6)组织建设:通过企业文化建设、员工教育培训等措施,提高项目团队的综合素质与管理水平;(7)组织形式:根据项目性质、规模等特点选择合适的组织形式。

5 结语

房地产企业要提升在市场中的核心竞争力,可以通过实施精细化管理来提高建筑工程项目的施工效率和工程质量。精细化管理是一项系统性和长期性的工作,必须在建筑工程项目管理实际开展过程中积极实施,实现各项工作的精细化改革,提高自身建筑工程项目管理流程的正规性和标准性,从而获得更高的市场认可度和经济效益。

参考文献:

- [1] 苗龄兮.精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用[J].住宅与房地产,2022(13):161-163.
- [2] 赵培杰.精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用探究[J].冶金与材料,2020,40(05):106-107.
- [3] 刘春,侯俊艳,李健.精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用[J].住宅与房地产,2020(29):85,87.
- [4] 罗毅.探究精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用[J].建材与装饰,2020(17):116,118.
- [5] 孙杰.试析精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用[J].建材与装饰,2020(13):156,159.
- [6] 凌韬.精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用探究[J].居舍,2020(12):133.