

精益管理在施工企业的探索与应用研究

江 瑶

保利长大工程有限公司 广东 广州 510620

摘 要：现阶段经济增速放缓，下行压力加大，建设施工行业市场增长放缓，公路工程施工企业面临前所未有的激烈竞争。本文通过梳理施工企业面临的行业现状，以根本问题为导向，在原有理论上推行精细、有序、经济的系统化精益管理之路，提出施工企业推行精益管理的总体思路及一些具体应用，最大限度发挥价值效益，助力企业提质增效、可持续稳健发展。

关键词：精益管理；施工企业；探索与应用研究

1 施工企业面临的行业现状

1.1 经济增速放缓，下行压力加大

近年来，受国际环境更趋复杂严峻和国内疫情冲击明显的超预期影响，经济从高速增长向高质量发展转变，发展重心在转变的过程中，经济新的下行压力进一步加大^[1]。在此情况下，要稳经济保增长，将促使各级政府加大基础设施投资力度，这为相关企业带来一定的发展机遇。财政部对地方政府专项债提出了合理扩大规模、发行使用进度提前、资金跟着项目走、优化资金投向、提高专项债作为重大项目资本金的比例等一系列举措，表达了政府未来几年适当加大基础设施建设投资带动经济增长的意愿。总体来说，未来几年既有严峻挑战，但也蕴藏着发展机遇。

1.2 公路固定资产投资增速下降，债务压力巨大

根据《2024年交通运输行业发展统计公报》数据显示，截止2024年末，全年完成公路固定资产投资25774亿元，比上年下降8.7%。其中，高速公路完成14015亿元、下降12.2%，普通国省道完成5620亿元、下降8.4%，农村公路完成4550亿元、下降6.1%，均呈现增速下降状态。

我国高速公路呈现显著的区域发展不均衡特征。东部沿海地区路网密度达每百平方公里4.9公里，是西部地区的5.6倍。由于区域差距影响，区域的收支失衡表现为区域东西倒挂。从收入端来看，东部车流量大，但土地征用价格高、改造负担重，西部路网需求少，车流量低，但成本居高不下，进一步加剧收入压力。据交通运输部数据显示，2020年末全国收费公路债务余额达到70661.2亿元，其中银行贷款余额58307.5亿元，占比82.5%。这一债务规模的增长对公路的偿债能力提出了新挑战。

1.3 公路施工市场同质化竞争激烈，内卷严重

截止2025年8月，全国共有238家公路工程施工总承包

特级企业，同质化竞争历来激烈，随着30多年国内公路交通基础设施建设适度超前发展的结束，同时地方财政受环境、政策调控等多重因素影响，市场上传统的“路、桥、隧”基建现汇项目断崖式减少，市场的急剧萎缩导致行业竞争“白热化”，并伴随着头部效应围猎、区域壁垒、违规挂靠置换项目等恶劣竞争情况，施工企业为争夺有限项目沦陷于价格战，非理性、同质化的“内卷”竞争进一步加剧了低层次价格厮杀的恶性循环。

当前多地交投集团近些年通过重组整合、吸收并购等方式打造成为集“投、融、建、管、养、运”于一体的全链条综合性交通产业集团，基本实现区域内业务全覆盖，极大地增加了外地企业进入区域内获取业务的难度。与此同时，现汇项目大幅减少，现汇标竞争激烈，引入社会资本成为当前工程建设招标模式的主旋律，施工企业由过去的工程总承包向投资主体转变，扩张市场存量加剧了巨大的投资风险，对施工企业在资金、管理、技术、资源等方面提出了更高的要求。

2 施工企业应用精益管理的迫切需要

近年来，施工企业的管理模式及管理水平逐步提升，但仍存在质量效益不高、价值创造能力不强、管理体系有短板、施工项目管理方式粗放等突出问题。加之当前，世界经济形势仍然复杂严峻，复苏不稳定不平衡，市场竞争愈加激烈，施工行业已经从薄利时代迈向微利时代。基于现状，施工企业迫切需要能够提升质量、激发效率、点燃动力的管理模式和管理理念。

精益管理作为一种先进的管理理念，其本质是运用价值流的方法，优化企业资源配置，控制成本，挖掘企业的内在潜力，以最少的资源实现最大的效益^[2]。全面推行精益管理，通过运用精益化管理的工具和方法，在原有的管理上，创新升级管理模式，提升精益化管理水平，是促进企业加快转变发展方式，深入实施优化转型

升级,走内涵式发展之路的重要举措,是形势倒逼的客观要求和推动未来发展的根本需要,对推动企业发展、创新,提升管理效率,创造更大价值具有重要的意义。

3 施工企业推行精益管理的总体思路

3.1 降本增效,深挖管理潜能

施工企业应将经营指标增长作为战略目标,不断深挖管理潜能,在“精”上下功夫,在“细”上做文章,在“新”上花力气;坚持精益引领,将促进生产经营作为精益工作的出发点和落脚点;强化战略管理,完善治理机制;健全市场开发体系,提升市场竞争力;优化资本结构,持续创造价值;坚持人才强企,满足发展需求;强化成本管控,减损增效;构建信息化系统,助推数字化、智能化转型;持续技术创新,提升企业竞争力;积极建设企业文化,增强企业软实力。通过强精益、深改革、攻技术、控成本、增效益,全力以赴保持稳中求进的状态。

3.2 精益求精,优化业务流程

本着“生产关系必须与生产力相适应”的基本原则,施工企业在日常运营和管理过程中,应当积极树立并践行“规范监督、提速增效、精益求精”的现代管理理念^[3]。施工企业需要从顶层设计出发,明确界定企业内部各级单位以及各个项目的权责边界,确保每一层级、每一环节的责任清晰、分工明确。同时,施工企业还需细致入微地制定各业务领域的权责清单和相应的审批流程,确保每一项业务活动都有章可循、有据可依。

在确保战略目标统一、依法合规经营、风险全面可控的前提下,施工企业应秉持精益求精的工作态度,对现有业务流程进行深入剖析和优化,力求在简化流程、提高效率的同时,做到“简到位”与“管得好”的有机统一。通过不断优化业务流程,消除冗余环节,提升流程的透明度和可操作性,从而有效提升企业的整体管理效率,为企业的持续健康发展奠定坚实的基础。

3.3 深耕技术,保持竞争优势

面对施工行业日益错综复杂且竞争愈发激烈的行业环境,施工企业必须坚定不移地保持并充分发挥自身在建设领域所拥有的技术领先优势。这不仅需要企业在技术积累方面进行深耕细作,不断夯实技术基础,更需要企业在技术创新上持续加大投入力度,勇于探索和突破技术瓶颈,从而培育出能够适应新时代要求的竞争新优势。通过成功承接并高质量完成那些备受社会瞩目、技术含量高、施工难度大、工艺独特、创新性强的工程项目,施工企业不仅能够有效巩固自身在业务领域的领先地位,更能够将这些标志性工程作为展示企业实力的窗

口,将企业品牌价值打造成为支撑企业持续健康发展的硬核力量。唯有如此,施工企业才能在激烈的市场竞争中保持并不断提升自身的市场竞争力,实现企业的长远发展。

3.4 防控风险,确保稳健经营

企业应当致力于将业务管理与风险管理进行深度整合,确保风险管理理念能够贯穿于业务管理流程的每一个环节。在构建健全的标准和制度体系的前提下,企业需要将风险的研判、辨识、分析与管控工作融入其中,重点关注重大风险和关键管控点。通过严格的过程监管,及时进行整改和改进,企业能够有效应对各种风险挑战。此外,积极探索风险定量监测预警手段,建立全面且具有实操性的风险管理机制,实施分级分类管理,确保各类风险得到有效控制,从而为企业稳健经营提供坚实保障。

4 精益管理在施工企业中的具体应用

4.1 推动企业精益工作与经营管理深度融合

积极发挥精益思想的引领作用,将精益资源转化为推动经营管理资源、将精益优势转化为经营改善优势、将精益活力转化为全员改善活力,深入推动精益工作与经营管理深度融合。充分发挥精益凝聚作用,提高思想站位,把提高企业效益、增强企业竞争实力作为基层工作的落脚点,总体谋划推进企业建设。将推动质量效率意识贯穿至每一位员工,充分调动广大员工投身企业提质增效活动的积极性,推动经营效益新提升。

4.2 建立健全企业管理相关规章制度

规范建立企业管理各项规章制度,秉承“管理制度化、制度体系化、体系流程化、流程表单化、表单信息化”,企业各项经营管理活动有章可循、有章可依,形成治理优良、决策科学、运转顺畅、责权对等、执行高效的精益管理体系,促进企业提高管理成效,实现持续健康发展。

4.3 坚持开展科技创新并建立成果转化机制

秉持“科技强企”的核心原则,始终坚定不移地将科技创新视为企业生存和发展的根本基石。在这一理念的指导下,企业积极投入资源,大力开展工程施工领域的关键技术研究,并不遗余力地开展“小微改善”创新活动。积极推动企业建立并完善系统化的技术创新成果转化机制,加强科技创新成果与实际生产过程的深度融合,确保将科技成果高效转化为实际的生产力,实现企业的持续稳健增长。

4.4 优化施工组织和策划有效落地执行

以项目策划为纲,加强施工组织指导。在接受工程

项目任务后,及时开展项目策划,加强对项目总体性的分析和把控,对项目的实施进行全面研判,为项目顺利实施做好准备。按照标前策划、中标预策划、策划评审、策划交底、策划实施的流程,做实做细做好,确保策划深度、广度和精度。项目实施过程中强调项目策划落地执行,突出指导性施组、实施性施组及专项方案的延续性、一致性,加强实施过程中的监督检查和技术指导,及时纠偏,规范方案变更管理,确保方案有效落地实施。通过项目策划→策划实施→策划总结(后评价)全过程闭环管理,持续提高工程项目建设水平。

工艺工法标准化,成熟方案模块化。施工工艺工法标准化是指使用最有效的工艺对标准化的部件进行组装,剔除多余的工序,减少了浪费的发生,有助于工作结构化设计的进行,对工程项目的工作流的稳定性与可靠性也有促进作用。综合提升的工艺工法形成成熟的技术方案,统一资源配置后形成方案模块化,有利于资源的最大化利用,最大发挥资源的价值。

4.5 推进信息化建设助推管理提质增效

把信息技术作为企业管理提升、效益提升的重要手段,紧紧围绕企业持续发展、提质增效等需要,推动信息化与企业发展战略、经营管理、业务管控和项目管理深度融合。以需求为导向,满足各项管理需要,分线条实施重点先行;以经营为主线,抓紧进度注重质安,开

源节流降本增效;以提效为根本,系统操作简洁实用,减负基层数据录入;以互通为指引,数据上下关联互动,标准统一同源共享,打造有特色的一体化精益化管控平台,形成较强的联动性和协同效应,促进管理水平和效益双提升。

5 总结

本文基于公路工程施工企业的视角,阐述了施工行业现阶段面临的行业现状以及在施工企业推行精益管理的必要性,并且提出了施工企业推行精益管理的总体思路及一些具体应用。随着精益管理在施工企业的不断推进,相信施工企业能够在实践中不断总结提炼,将精益理念融入企业生产、管理、经营等各个环节,并持续改善,最终形成组织管理精干高效,成本预控精准科学,施工过程精细受控,技术创新力求精湛,创优创效的精益管理体系,助力更多的施工企业管理赋能、管理升级、效能提升,积极推动施工企业高质量持续健康发展。

参考文献

- [1]秦长金.实施精益建造 升级项目管理[J].施工企业管理,2022(6).
- [2]胡鹏."五化"实现工程精益管理[J].中国电力企业管理,2023(3):40-43.
- [3]要文静.基于精益建造的S公司工程项目绩效提升路径研究[D].山西财经大学,2023.