

# 施工企业的精细化管理

王颖 邢益周

施工企业的精细化管理是以项目为核算中心，在细化项目的基础上，利用一定的方法，全面反映施工项目耗费的过程。它和项目管理一样，是事先的、能动性的、自发的，具有实时监督性，而且可为成本管理的开展提供有利依据，起到控制成本的作用。本人在此结合本公司的实际情况，介绍一下施工企业的精细化管理。

## 一、材料的精细化管理

公司承揽到工程后，总部要抓好材料的采购计划、采购工作及使用过程的精细化三个关键环节。在具体运作中，首先，由公司工程预算科根据施工图纸、施工组织设计、施工计划精细地编制材料计划，工程处预算员进行核对，核对无误后报主管领导审批。其次，供应科参考造价信息，进行材料价格的市场调查，货比三家，同质比价，同价比质，并通过合理采购实现“零库存”，确保采购工作的精细化。第三，在材料的使用方面，从材料的收发、保管、使用、考核等各个环节入手，具体到项目的每个施工环节、每个工作岗位及每个工作人员。

## 二、质量的精细化管理

公司接到施工图纸后，要对工程的技术、质量进行策划，对质量目标进

行分解，并编制详实、可操作的项目质量计划。工程处下属项目部负责人要组织技术员、施工员等做好图纸自审、施工组织设计的编写工作。在图纸会审时要掌握设计意图、技术难点，指出图纸的错误及遗漏，以便更好地指导施工。做好工程的检验工作。原材料和半成品进场后，由技术员、质量员等根据设计和规范要求进行检查，并进行复检，合格后方可使用。工程施工前，要根据图纸和设计要求，做好技术交底，使劳务队伍掌握设计意图、施工方法和质量要求。施工过程中要随时巡检，确保落实。对工程质量要从每道工序施工抓起，做到干前有交底，干中有检查，干后有评定。工程竣工后，应成立回访维修小组，组织有关人员定期进行回访。如发现质量问题需维修时，应及时组织人员进场。

## 三、资金的精细化管理

资金的精细化管理，其根本目的在于精益求精，准确、准时提供资金使用的来龙去脉，为公司整体精细化管理办法的实施提供良好平台。

1. 制定《资金结算中心管理办法》，规定资金结算中心岗位标准，明晰资金结算中心的职责和业务开展程序，规范公司资金的结算行为。在日常营运资金管理上，实行三统一制度，即

“统一在规定银行开户，统一进行贷款业务，统一进行公司内部资金结算”。

2. 制定完善《流动资金管理办法》、《成本费用控制管理办法》、《管理费用开支控制办法》及与之相关的实施细则。对各工程处、车间、部室预算资金的来源和支付进行分类审定，将开支分别划分为工资、税金、劳保统筹、电费、材料、备件、上级供物资、零星费用、专项资金等，针对不同性质的开支采取不同的限额、定额拨付方法，既能确保资金的及时到位，又能监控其合理、有效使用。

3. 实行资金报告制度。根据现有条件设计资金结算中心的各项数据报表，准确、及时、真实地反映资金使用情况，为领导决策提供可靠依据。

4. 建立和完善资金效益管理的考核机制。促使各工程处、车间、部室管理目标与公司整体目标的一致。资金结算中心对各工程处、车间、部室等进出资金的合法性、安全性和效益性进行审查，对资金的流向、使用根据资金结算中心章程进行审查，并核对其相应的计划、合同，以确保资金的合理使用，使各工程处、车间、部室等的资金运作完全置于公司的监控之下，从而增强资金结算中心的核心地位。在月底、季底和年底，公司按照签订的内部经营考核指标对各工程处、车间、部室

的资金使用情况进行考核。

#### 四、资产的精细化管理

1. 固定资产的精细化管理。及时清查核对固定资产，建立固定资产台账，对新增固定资产及时填写卡片、入账。对闲置未用，且没有使用价值的固定资产填写处置表，报上级部门审批，按程序处置。年终做好固定资产的盘点工作。

2. 机电设备、小型器具的精细化管理。机电设备、小型器具是公司的重要财产，由资产科负责全公司的设备管理，对设备的购置、验收、运行、报废全面负责。完善设备技术档案资料，主要包括：设备型号、规格及性能参数、设备运行主要数据记录、设备检修记录、设备改造更新记录、设备故

障与事故记录、设备主要图纸和随机资料。各工程处、车间、部室等需用设备，须提前写出设备需用计划，由资产科给予配置。各部门按需用计划批复自购的设备器具，其购回后要将实物交资产科验证，连同说明书、合格证一并交资产科建账存档。机电设备的出售，须经公司领导的同意，报上级固定资产处批准后方可进行。

3. 施工用料具和各种工器具的精细化管理。公司所有施工用料具、工器具的计划、购置、租赁、报废由资产科统一管理，各部门需用时须提前向资产科上报使用计划，资产科按计划给予配置，各部门需在三日内租走，否则视为不再使用。任何部门和个人不得自行购置和外租施工用料具等，特殊情况由资产科按需用计划统一外租，租

赁费用每月结算一次。外单位及个人租用施工用料具、工器具的，须到资产科签订租赁协议并交纳料、器具原值的100%押金，每月结算一次租金。当月不结算者按当月租金的30%收取滞纳金。料具在使用过程中的损害按其程度由资产科收取修理费，丢失按其原值收取赔偿费。所有内部单位的租赁费、修理费、赔偿费由资产科出具手续，财务科直接进使用单位的成本。通过各个环节实施精细管理，可以规范业务流程，保证各项规章制度的贯彻落实，为实现公司的可持续发展打下较好的基础。

（作者单位：中国五矿集团邯邢矿业山局中冶公司）

责任编辑 刘黎静

#### ● 启事

### 品唐诗 联贺句

#### ——欢迎参加“品唐诗、贺《财务与会计》创刊400期填字联句”活动

为了庆贺《财务与会计》创刊400期，加强与读者、作者的互动，《财务与会计》综合版举办“品唐诗、贺《财务与会计》创刊400期填字联句”活动，请将以下唐诗空格里的字填上，所填的字组成一句贺词。具体办法如下：1.活动时间截至3月31日，请将填字联句发至fa187z@126.com，并注明姓名、地址、邮编。2.从应征的稿件中评出优秀读者50名。3.对评出的优秀读者，赠送《以诚信的名义》一本，欢迎大家积极参与。答案将在《财务与会计》综合版第4期刊出。

不寒不□好时节（白居易《秋日与张宾客舒著作同游龙门》）

火山六月应更□（岑参《送李副使赴碛西官军》）

兴□玉龙寒自跃（韦庄《闻再幸梁洋》）

大厦已成须庆□（刘兼《春燕》）

贤者多□损其志（吴兢《贞观政要·贪鄙》）

安得□农息战斗（杜甫《昼梦》）

报□桃花一处开（黄巢《题菊花》）

大禹□计临东溟（刘禹锡《九华山歌》）

今日不知谁□会（白居易《府西池》）

□花飞尽柳阴阴（卢纶《与从弟瑾同下第后出关言别》）

当年□气俱消尽（薛逢《长安夜雨》）

去马来□不复辨（杜甫《秋雨叹》）

先祝圣人寿万□（张说《时乐鸟篇》）

与君何日□屯蒙（白居易《忆微之》）

兰□地寒俱受露（罗隐《湖上岁暮感怀有寄友人》）

筑金□得非名士（韩偓《赠隐逸》）

合有新苗次□生（陆龟蒙《自遣诗》）

比看叔伯□十人（杜甫《狄明府》）

蟾光一□度曾圆（刘兼《送文英大师》）

千年圣主应昌□（卢照邻《登封大酺歌》）

露□洗濯清风吹（刘禹锡《秋萤引》）

又是官家降□辰（花蕊夫人《宫词》）

今日□日须臾期（卢仝《叹昨日》）

黄昏见客合家□（贯休《宿深村》）

本刊编辑部