

建筑工程项目成本管理开源节流对策研究

孙路路

中铁上海工程局集团建筑工程有限公司 上海 200444

【摘要】：成本管理是企业管理的重要组成部分，是提升企业经济效益、确保国有资产保值增值的重要抓手。通过强化成本管理，抓实宏观管控的各个环节，苦练内功，努力提升项目盈利水平，真正实现企业高质量发展。

【关键词】：成本管理；开源节流；变更签证；应用

引言

近年来，集团公司围绕提质增效，通过完善工作机制、做深标前经营、做实管理策划、强化二次经营、开展亏损项目和亏损企业治理等途径，业务体系日趋完善、后台管控更加有效、成本意识普遍增强、创效水平稳步提升，为企业高质量发展提供了坚实保证。

合肥南艳湖水木园项目为安徽启迪科技城投资发展有限公司开发的房地产项目，位于合肥市经开区，合同额为1.99亿元，规划用地面积为79852 m²，规划总建筑面积为73241.32 m²，公司下达责任成本利润率3%。根据多年的建筑行业施工实践，通过合肥水木园项目在成本管理方面的经验进行总结，得出工程项目成本管理在开源节流方面的对策研究。

1 着力“开源”，增加经济收入

1.1 精心开展项目前期策划

从项目源头做好风险防控，跟踪配合项目初步设计概算编制、施工图预算编制等重要环节，做好标前成本测算和标段选择，严守“不投亏损标”底线，筑牢成本“防火墙”。

项目经理部将项目前期策划作为项目管理的重头戏来抓，实行分层、分级、全覆盖方式，项目管理策划开展时间不少于一周，且必须实地徒步进行现场调查。管理策划的内容覆盖安全、质量、进度、成本、方案、资源配置等项目管理各环节的管理要求和规范，明确风险点及应对措施，为项目管理指明了方向。

1.2 积极开展变更签证

(1) 注重项目整体策划。项目开工后，项目部组织各部门编制项目变更索赔策划书，过程中按时组织召开变更索赔例会，确认策划的落实情况，及时调整相关变更策划。动员管理人员发掘变更项目，开发变更思维，积极与监理、设计、业主等沟通。始终本着“变更不分大小、不分多少，积少成多”的原则，积极发挥主观能动性开展对业主的变更签证工作，为项目争取到更多的利润。最终项目完成对业主变更签证金额为609.66万元，超额完成公司下达的变更签证目

标480万元，完成率为127%。

稳抓项目“正”变更。一是在投标前认真做好标前调查工作，找出后期施工变更签证方向，为后续变更签证做好准备。在本项目标前调查中了解到，本工程场地内既有“废旧放水底涵”“老锦绣大道”等废旧工程，后期业主必会要求对其进行破除。因此，在投标答疑时要求业主在零星项目报价清单中增加混凝土破除、建筑垃圾外运等清单项目。二是合理利用现场既有条件，增加变更签证内容，达到利润最大化。本项目位于南艳湖水库旁，该水库是以防洪、景观、旅游为主的综合利用小型水库，其中南艳湖原坝下泄洪放水底涵属政府重要的水利工程，该放水底涵南北贯穿项目施工现场。进场施工后，项目部及时告知建设单位、经开区质监站及南艳湖环湖办有关放水底涵情况；提醒对方在施工过程中定会对放水底涵造成破坏，破坏后维修复杂且费用高昂。因项目提前与经开区质监站及南艳湖环湖办进行沟通，在经开区质监站及南艳湖环湖办双方施压下，最终建设单位同意对放水底涵进行防护，此项变更增加造价130.56万元。

(2) 高度重视“负”变更。项目开工后，组织管理人员熟悉招标文件、清单、图纸以及合肥市的相关文件，找出清单中亏损项目。对于亏损项目，提前进行策划，想好应对策略，最终实现减亏甚至扭亏为盈。在项目进场施工时，合肥人防门施工单位仅包括在人防办备案过的几家单位，清单价远低于实际分包单价。通过对合肥市关于人防的地方文件学习，文件规定所有关于人防门的招标需由建设单位组织并由建设单位签订合同。抓住这一关键点，项目部及时与建设单位进行沟通，最终在人防地库施工前，建设单位自行招标人防门工程，此项减亏22.36万元。

1.3 扩大二次营销成果

项目部梳理健全变更索赔管理机制，明晰项目各阶段、各层级的工作任务和职责要求，确保变更索赔事项有专人负责推进。同时要求项目管理人员突出主动创效意识，重点抓好以效益为导向的“主动变更”，重点盯控变更手续的签认和补充合同的签订。项目经理部全体人员发挥工作合力，积

极搭建外部工作平台，为二次经营创造良好外部环境。

目前中标的房建项目，总承包方合同内容仅施工至抹灰界面，其中利润较大的门窗、保温、道排等工程，建设单位直接单独进行发包。但在实际施工中，建设单位将此部分工程交由总包施工，对整个工程的进度、质量等方面的管理非常有利；对于施工单位来说，在成本控制、施工协调等方面更加利于管理，在施工过程中，项目在安全、质量、进度符合业主要求的前提下，积极参与到建设单位指定分包工程招投标中，最终建设单位直接将室外道排工程、室内防火门工程、地基石泥搅拌桩工程等直接交由项目部施工，仅此项施工内容便达到1250万元。

2 狠抓“节流”，减少经济损耗

2.1 做好物资调拨，发挥区域项目优势

目前同在合肥地区的高铁都市花园项目已经进入收尾阶段，现场大量物资闲置。在项目前期策划中，结合高铁花园项目的施工进度，发挥区域项目优势，通过物资内部调拨，将高铁花园项目安全防护、安全体验馆、定型化钢筋棚、安全通道、电缆、配电箱等进行二次利用，节约项目成本。高铁花园项目调拨物资原金额达99万元，调拨后总价为55万元，节约项目成本44万元。

2.2 合理调配土方，降低外运成本

合肥市一直对渣土运输管理严格，相关土方外运手续办理繁杂，检查频繁、进度缓慢。为加快地库土方施工进度，项目将原土方施工方案进行调整。地库开挖的土方优先内倒至施工场地内空地；多余的土方用于已经封顶楼栋处土方回填，土方内部消化。因效果明显，项目部争取到了建设方同意，在整体进度达到要求的前提下，内倒发生的费用项目部与业主各承担一半。调整土方施工方案后，不仅加快了地库施工进度，还节约成本57.5万元。

2.3 厉行节约，精管细控

在确保工地扬尘达标的前提下，项目部合理布设喷淋系统并与合肥市环保局联网，根据监测结果自动喷洒，取代大水漫灌的冲洗式降尘；现场在空置区域挖掘水坑用于搜集雨水、地下水等，进行沉淀后用洒水车喷洒，节水效果显著。现场落地灰、剩余混凝土，安排专人进行处理并二次利用。钢筋加工场中的废钢筋，经过处理在基坑喷锚支护、临时道路等处重新使用等。

参考文献：

[1] 鲁慧莹.建筑施工项目成本管理浅析[J].内蒙古水利,2014(1):2.

3 注重“沟通”，强化关系维护

3.1 竭力为业主解决困难

成本管理管理是一项长期性、系统性的工作，此前水木园项目营销中心由中建八局施工，因营销中心急需投入使用，工期非常紧张。但中建八局现场施工人员不足，营销中心使用节点不能完成。为确保营销中心按时开业，业主要求本项目组织人员抢工。在接到建设单位的通知后，项目部立即组织管理人员及分包队伍召开会议落实，安排专人带领突击队到营销中心抢工，帮助营销中心按期投入使用，项目部也因此获得建设单位领导表扬。后期项目上报的相应费用签证建设单位都最大程度予以了认可。

3.2 与项目驻地居委会建立良好关系

在项目施工组织编制过程中，计划租借项目驻地居委会办公楼作为项目驻地，通过办公楼进行改造将大大节约项目临建成本；同时业主规划的临建用地还未完成与政府的拍卖流程，新盖临时建筑属于违章建筑。项目部通过与烟墩居委会的多次沟通，最终成功租赁该办公楼作为项目临时驻地使用。过程中项目部得知居委会正在寻找新的办公场地，主动与居委会取得联系，无偿提供给对方办公室。为此，政府计划去年年底拆除该办公楼的时间顺利延后，为项目部节省了大量资金。

3.3 强化与地方安质监站沟通力度

项目部持续加强与经开区质监站沟通，尤其是分管本项目的监督员、站长。施工过程中，特别是在基础验槽时，在质监站未要求到现场的情况下，项目部主动邀请质监站领导到项目部进场检查指导；对质监站下达的文件，项目部积极组织学习宣贯并严格执行。为此，项目部获得质监站高度评价，并被选为经开区观摩项目。在项目放水底涵加固、墙体减少等变更方面，质监站也提供了大量帮助，创造了可观的经济效益。

4 结语

目前建筑市场面临全新的经济环境，为项目成本管理带来了新的管理理念，项目经理部只有通过扎实开展变更索赔策划和变更索赔目标管理，实现开源、节流以及二次经营工作贯穿项目实施全过程，才能形成较为系统的成本管理工作体系，才能大大提升项目索赔创效能力，才能增强竞争实力，让企业健康发展。