

如何堵住项目效益流失的“黑洞”？PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_A0_B5_E4_c41_149921.htm 工程项目效益流失的弊端在许多施工单位由来已久，以至于常常有“黑洞”之说。如今，这个“黑洞”却被中铁二十局集团一公司（南）通启（东）项目部“堵”得严严实实、滴水不漏。通启项目部承担着全长108公里的通启高速公路5标段施 施工任务。其中小海互通立交是南京至启东高速公路的枢纽工程之一，该桥采用苜蓿叶定向型，有“纵一”主线与12条匝道线，总里程计13.35公里，现浇箱梁2.79公里。该项目自2000年9月开工至今，累计完成投资6313万元，占合同总投资的50%，实现创利润317万元，利润率达7.4%，利润指标超过了评估指标。同时，在2001年建设总指挥部开展的“百日大干”劳动竞赛中，该项目部被评为优胜单位，在今年开展的“通道、桥梁、路基”攻坚战中，三次大检查又都名列前茅，受到业主的高度评价。那么，如此骄人的“堵漏”战绩何以取得？究其原因，主要有四：其一，有一个团结战斗、坚强有力的项目领导班子。今年32岁的项目经理白建伟，至今已干过7个工程项目，其中苏州工业园区青秋浦大桥被国家评为“银质奖”，他当时是负责该桥施工的项目总工程师、项目经理。他说，我很幸运，在项目上摸爬滚打了10个年头，打一仗进一步，干一个项目积累一套经验，可以说是仗越打越精，对此，我充满信心！项目部党委书记王志信原是公司纪委书记，去年放弃了大机关的舒适环境，毛遂自荐来到通启项目部，他政治素质高，自身修养好，与白经理堪称一对好“搭档”。还

有项目总工罗万禄、副经理黄新义，个个都是“实干家”、“明白人”。人是最重要的资源。有如此坚强团结的核心力量，项目盈利创优就具备了极为重要的先决条件。其二，有一套精细的施工方案和项目成本核算管理办法。工欲善其事，必先利其器。一套科学完备的施工方案，一套翔实可行的成本管理办法，为其项目部获取利润插上了成功的双翼。比如在成本管理上，该项目部制定了《通启项目部财务管理暂行规定》、《内部队伍成本核算办法》、《成本核算实施细则》等，将其印发给各队、科、室，组织工班长以上业务骨干进行培训。成立成本核算领导小组，坚持每月召开不少于两次的成本运行分析会。项目部相关科室到现场清点材料，核准所干工程质量，核实各类机械使用台班及油料消耗，以单机、单车、单位工程作为成本核算对象，坚持人工费总成本倒推法的核算制度，查找存在的问题和薄弱环节，及时采取措施纠正改进，保证了工程成本的有效运行。其三，按市场规律办事，深入进行市场调查，及时调整价格，补充合同文件。通启5标地处长江以北，大宗主材均需跨长江船运，过闸多，再加上小船风险大，变故多。因此，他们由项目部领导牵头，组织财务、物资等有关部门人员每月进行不少于四次的市场价格调查了解。有时是电话查询，有时则昼夜兼程跑厂家、跑产地了解白灰、沙石料等材料价格，然后将了解的真实信息书面报告项目部领导，为决策提供依据。同时坚持对单位工程完工一个、结算一个的原则，对完工项目做到不推诿、不扯皮，一次结清，提高了成本费用的真实性。其四，项目实行“一级管理”模式，有效地降低了工程成本，堵塞了效益流失的黑洞。项目部实行一级管理，一竿子插到

底。在成本控制、成本管理上，他们大胆尝试，勇于创新。比如采购机械设备，统一实行招投标，增加了购买设备的透明度；对各类设备统一管理，统一调配，队一级只有使用权，提高了资源使用的合理性；对租赁设备，一改过去按月按天按台班计价方式，实行工程总量包死，与实际工作挂钩；对工地用料，采用供货方供料在工地现场过磅的方法，避免了以前船上量方的误差和人力、财力的浪费，简化了程序，减少了中间环节，同时也减少了人为操作的随意性。在对通启高速公路5标项目部的成本管理调查中，项目经理白建伟直言不讳地告诉我们：工程项目遍地是黄金，看你会拣不会拣；工程项目处处有漏洞，看你会堵不会堵。堵住效益流失的漏洞，关键还要靠人的责任心和使命感。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com