

访谈广州市建筑施工机械有限公司副总经理丁昌银 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/232/2021\\_2022\\_\\_E8\\_AE\\_BF\\_E8\\_B0\\_88\\_E5\\_B9\\_BF\\_E5\\_c41\\_232600.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/232/2021_2022__E8_AE_BF_E8_B0_88_E5_B9_BF_E5_c41_232600.htm)

丁昌银 江苏泰兴人，广州市建筑机械施工有限公司副总经理兼总工程师，工学博士，教授级高级工程师。中国建筑金属应用技术学会委员，广东省空间结构学会常务理事，副秘书长，广东省土木工程学会理事，广东省建筑业协会理事，1995-1996年参加了由建设部组织的新加坡南洋理工大学国际项目经理培训。现任广州市建筑机械施工有限公司副总经理兼总工程师。国家首批一级建造师，一级项目经理，2004年入选首批《中国建筑骄子》。获评2006年度全国建筑业企业优秀项目经理，其主持施工的50多项工程中，共获2项鲁班奖，1项国家优质工程奖，12项省优良样板工程，35项省优良样板工程。（一）考试

大：丁总，目前建筑市场竞争激烈，项目成本管理往往决定着企业经营能否良性循环，你能跟我们谈谈如何做好工程项目的成本管理？丁昌银：对于施工企业来说，项目的成本管理确实至关重要，它直接影响到项目的效益。项目管理的最终目的是效益最好化、利润最大化。项目管理成本控制得好不好对企业的经营和生产有着关键的作用。我个人认为，要做好工程项目的成本管理，必须从影响项目成本的几个构成要素入手，即抓好材料费、人工费、机械设备费以及各项管理费用的开支，并确保得到合同约定的所有应得收益。在材料费支出方面：主要考虑材料的购买价格和使用数量（包括工程用材料和施工用材料）。一方面，企业除了应该掌握当地公布的材料信息价格外，还必须建立动态的、更为全面的

、更加真实可用的材料市场价格信息。材料采购时，应进行价格的比较和分析，选择满足质量要求的最低价格采购；另一方面，在施工现场，要严格控制材料的使用数量，建立一系列完善的材料管理制度，防止超额领料、材料采购和管理人员吃回扣等现象发生，加强治安管理，防止材料被盗。加强质量管理，防止质量问题引起的材料超用，或由于质量问题返工而造成的材料浪费。在人工费支出方面：主要是控制三点：一是要掌握动态的劳动力市场价格，选用素质、技能符合要求，价格合理的劳动力队伍；二是制定科学的企业内控劳动定额，提高劳动生产率，避免不必要的劳动工日增加；三是在管理上合理安排施工进度，避免在市场用工高峰期使用同一工种工人，事实上，不少企业在这方面吃了亏，建议在大规模项目建设时要合理调整作业工序，在使用同一工种时，要么提前一点。要么滞后一点，防止撞车。在材料设备费用支出方面：也要注意控制三点：一是在进行施工组织设计时，要根据进度需求，合理制定在项目上需要的施工机械设备数量，避免机械设备闲置；二是建立动态的机械设备市场信息系统，及时掌握建筑市场机械设备的资源、状态和价格情况，便于及时准确的选用到性能良好、价格低廉的机械设备；三是通过合理安排施工进度和施工工序，尽可能缩短施工机械在施工现场的使用时间，及时安排机械设备退场，避免不必要的材料设备成本的增加。在这里另外补充一点：机械设备是采购还是租赁对于项目成本也有较大影响，建议对于那些项目大周期长，重复利用率高的机械设备采用购置方式而不是租赁。这样，可以有效降低材料设备的支出成本。在管理费用支出方面：一些民营企业的管理方式值

得我们借鉴，除了按法律法规必须保证足够数量的相关人员，如专职安全员以外，整个项目部的管理人员必须尽可能少，保持精干高效，同时还有利于减少扯皮。我要强调一点：项目管理部不应该出现冗员。另外，项目部在管理支出的费用上应进行一些风险分析，确定较为准确的操作性强的管理费用支出计划，减少不必要的浪费，要知道，项目管理费用很多时候可大可小，可压缩的空间是比较大的。关于应得收益方面：我们注意到，建筑施工企业在很多时候对应得收益重视不够，主要表现在两个方面：一是与日本等先进国家相比，项目部对合同的研究相对太少，加上建设单位与施工单位的社会地位不对等，造成施工单位应得的收益没有得到补偿，很多合理的索赔要求往往不了了之；二是有些施工企业自身管理水平不高，成本意识差，现场混乱，造成相关的签证未及时办理，合理的收益因失去了法律依据而无法获得。因此，这两方面有待改进。（二）考试大：丁总，建筑工程市场的质量问题接连不断，有什么有效的质量控制措施能够改变这种现状？丁昌银：近几年，建筑市场质量问题接连不断是有很多原因造成的，我觉得如果采取以下一些措施，相信建筑工程的质量会得到有效改善：一、建立科学的、合理的项目工期。和其他产业一样，建筑工程有它自身的客观规律，比如工期，打个比方，我们不可能同时安排一万个人，将一个总共需要一万个施工工日的项目在一天之内完成。这是一个最基本的常识，遗憾的是这样一个常识性的道理，在目前的建筑市场，有很多人没有正确认识或者不愿认识。我们知道，近几年发生的质量事故有相当一部分都是一些形象工程、面子工程。事实上，这些所谓的业绩工程因为制定的

工期根本不合理，一味求快，因而造成大量质量问题，最终让我们的政府没有形象、很没有面子。目前来看，有些政府项目是为了迎合领导意图，而有些开发商是因为急于回笼资金，都提出了一些严重违背建筑工程的客观规律的工期要求，今天是要要求五天完成一层主体结构，明天就可以要求你三天一层，后天也许就变成两天一层，施工单位对此不敢怒不敢言。试想一下，这样的工期要求，如何能保证工程质量？对此，我有两点建议：一是由有关主管部门牵头，制定一个必须强制执行的建设工程施工工期规定，对不同项目类型，无论在什么地区，都必须有一个最低的工期限定，违反规定就要处罚；二是要继续加大对形象工程、面子工程的整治力度，坚决杜绝不合理工期带来的质量隐患问题。

## 二、保证施工企业有合理的利润空间。

我们知道，要保证工程质量，就必须保证施工企业有合理的施工利润，否则工程质量就无从谈起，更不要谈什么企业的发展、科研创新了。但是令人遗憾的是，目前有不少地方，由于招投标工作的不规范，设定的所谓拦标价，严重侵犯了施工企业的合理利润，更有甚者连企业的施工成本也侵占了，而施工企业特别是国有施工企业有时出于维持生计等种种考虑，也不得不接受这样苛刻的条件，这决不是用一句“你不合算可以不干”就可以说得清的。我认为，那些侵占了施工企业合理利润甚至成本的业主，是对建筑市场的不负责任，也是对整个社会的不负责任。

目前，北京、上海等地的情况相对较好，我认为是当地政府以及当地建筑行业主管部门、行业协会所制订了一些科学的招投标政策，这些政策，在一定程度上保证了施工企业的合理利润。使得他们能使用质量信得过的材料，保证了工程质

量。三、提高现场实际操作人员的技术水平。关于这个问题，我曾经写过一篇文章，题目是《抓好技工建设是我国建筑业的当务之急》。众所周知，建设工程的施工质量，是由那些在施工一线的工人做出来的，因此，作业工人的操作水平是建设工程施工质量最基本、也是最关键的因素，你管理水平再高，如果工人不会操作也是“白搭”。近些年来，我们国家的建设规模越来越大，不断扩张，越来越多的农民，进城当了建筑工人，他们当中有相当一部分人根本就没有经过相应的培训，就直接来到了建筑工地。很难想象，如此素质的工人，怎么能做出让人放心的工程质量？要知道，二十多年前，一个泥瓦工必须跟师傅学上三年，才可以满师出门，独立工作。因此，我觉得，我们的政府部门和行业协会应当抓抓这方面的工作，通过建立一些法律法规以及政策，把建筑工人培训市场搞起来，企业也可以通过：“样板引路”等管理手段，共同提高作业人员的操作技能。四、调动施工单位质量创优的积极性。前几年，企业的质量创优是受到提倡和鼓励的，施工企业的优良样板工程多了，不仅可以提高企业的社会声誉，还能得到实质性的鼓励，如奖励工程等等。但是近几年，由于没有相应的鼓励政策，再加上投标价格的恶性竞争，使得施工企业的创优积极性受到挫伤，造成施工质量水平的下降。我个人建议：政府除了在上述招投标文件进行有效的控制外，还是应当探讨在施工企业的质量创优方面给予一定的优惠政策，如规定创优奖奖励、投标加分等。施工单位质量创优的积极性高了，项目的施工质量肯定也会提高，这是不言而喻的。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](http://www.100test.com)