

内蒙舍霍、天津丹拉公路工程成本控制的做法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E5_86_85_E8_92_99_E8_88_8D_E9_c67_256365.htm 当前，在日趋激烈的建筑市场竞争条件下，公路项目的投资愈来愈低，如何增收节支、挖潜增效是获取最佳利润的有效途径。近三年来，我们在内蒙舍霍、天津丹拉高速公路工程施工中，牢牢抓住成本管理这个“牛鼻子”，对成本控制进行了大胆的探索和尝试，均取得了较好的经济效益。尤其投资1.35亿元的天津丹拉高速公路，能基本达到上交11%管理费的经济目标。在投资比较低，各种条件不利的情况下，除了加大洽商变更、索赔力度外，加强施工管理，严格成本控制是求得效益的根本出路，也就是开源节流。开源就是在施工过程中尽可能地保住合同价并最大限度地增加变更索赔部分，多方挖潜。我们在开工前组织技术、计划、保障部门对招标文件、设计图纸，以及业主要求的必须做出的施工组织设计进行细化、分析、研究、审查，找出有可能发生费用增加的项目，在设计交底及图纸会审或第一次工地例会上以书面文件形式上报总监及业主。一般来讲，工程变更分为费用变更和工期变更两大类。工期变更最终也就化为费用变更。按类别可分为单价变更、项目变更、工程量变更及施工方案的变更。通过对内蒙舍霍公路详细分析后，作出了扩大投资源头的策划，重点选择了三项工程进行变更：旧路基土方翻挖变更，过山段储雪场变更，二灰碎石结构层性质变更。我们根据内蒙高寒地带的特殊性，从质量角度提出平坡段不再翻挖，而是上填土以降坡度，利于冬季行车，过山段增将1.5米储雪场扩为5米，以免大

雪封路。当地富产砂砾，而且用水泥比较白灰料价减亏，通过试配，我们提出以水泥砂砾代替水泥石灰稳定碎石基层，通过与设计、监理及业主反复洽商，以上之方案得以通过。以上项目在减亏及增加费用上取得利润近300万元。在实际操作过程中，我们感觉到业主对项目的变更较易接受，而对索赔较为敏感，所以在项目洽商上多下功夫，尽量以变更代替索赔。节流就是加强技术控制，是内部效益挖潜的主要途径。

成本控制的目标：我们根据工程性质、类别、特点、工期、质量要求等情况，测算出工程费用开支作为成本控制的目标。通过两种途径测算出的成本数值来比较，综合平衡后来确定最终成本的，作为成本控制的目标。一条途径是按照整个工程项目的正常开支正面测算成本。另一条测算途径是根据合同价，留足管理费和其他相应费用后，反算工程直接费用。工程项目的成本控制目标确定后，作出详细的成本控制策划，由技术、计划、保障、财务四部门共同实施。即由技术部门根据工期、工程项目、工程特点等具体情况制定并优化施工组织设计；保障科制定详细的物资采购及设备租赁计划，在此基础上计划科对各分项工程进行预算分割。按照成本控制计划 成本发生实施 成本分析及核算 反馈并完善四个环节来进行策划。将压缩工程直接成本及非生产性开支作为成本控制的重点。尤其是对工程直接费用的控制。重点是优化施工方案，合理配置资源，根据工程项目特点、性质及项目施工的科学顺序及逻辑关系，实施资源的动态管理，优化工、料、机配置，使之随时处于动态及可控状态，最大限度发挥其效能，从而降低成本。再就是严格物资管理，制定物资采购、使用、节约计划。预算分割到位后，指挥部要

帮助各单位尤其是内部施工队做好班组承包，各班组要根据分工内容做出每个分项工程以及每个工序的预算，将费用开支细化到每个工序，指挥部帮助工班做好每个分项的工、料、机费用抽算，使费用在每个工序、每个时间内都处于可控状态。编制科学的施工组织设计，优化施工方案，从总体上或战略上减少投入，压低成本。根据工期要求和工程的具体特点，制定科学的施工组织设计，其目的：合理布置、均衡生产、最小投入、最大产出。做法是：制定出几套施工方案，包括各施工段的划分，分项工程的划分；详细了解工程项目及工程量的分布，以求合理安排。立体的看待和划分整个工程，采取化整为零的方法，将整个工程肢解，找出肢解点即分段点。二是从时间上划分几个阶段。根据工程项目及特点，将总工期划分为几个阶段，找出分节点。三是将区段分割点和时间节点有机连接起来，是施工组织上合理，操作上顺畅，以最小的资源投入，取得最大的成效。四是搞好工序设计，施工要兼顾经济效益；在安排工序上考虑资源投入，最大限度地发挥其效能。优化施工方案的基础上，合理分配资源，实行工、料、机等资源的动态管理，使之配置更趋于合理，以降低成本。

- 1、挖掘人力资源，合理使用劳力资源。项目部分管领导分工负责，责权明确，各职能部门职责分明，定岗定人，无职责交叉，无推委扯皮现象，引入激励机制、约束机制，项目管理运转高效，为低成本高产出的施工管理创造了条件。合理使用劳动力，采用以技工带附属工，以职工带民工，合理使用季节工的劳动力构架，工种分工要细致，采用工序流水的施工方法，使各工种衔接有序，避免窝工，从而降低劳动力成本。
- 2、严格物资管理，合理制定

材料使用计划，制定材料节余任务，杜绝材料浪费。根据月施工计划和施工方案的要求，制定物资供应计划，对于非常紧缺材料，应按照随用随进、略有库存的原则供应，以免占用资金，间接地扩大成本。另外，广泛考察料源，按照质优价廉的原则采购物资。密切跟踪市场信息，把握价格信号，对于料价要富有前瞻性，在施工淡季或有可能上涨的材料，要进行部分储备。

3、合理使用机械，最大限度发挥机械效能。在科学制定施工计划的基础上，合理制定机械设备需求及进出场计划，根据工期、分项工程开工的具体要求陆续进场，避免机械闲置。在数量上按照满足要求、留有余地的原则配备，在同类机械选型上，在满足保证工程质量要求的前提下，尽量以小代大，以国产代进口。内蒙舍霍公路施工中，我们采用以槽钢作边模，用平地机配附路拱板代替摊铺机铺筑水泥碎石基层，不仅解决了摊铺机大纵坡运行的困难，而且节省费用20多万元；在天津丹拉高速公路不良土质路基填筑中，用缺口耙附以旋耕犁配合宝马机施工，节余费用近30万元。优化施工方案，合理划分施工段，按照工序流水要求配置机械，并形成闭合循环，不得闲置，在满足工期要求的条件下，尽量减少机械用量。内蒙舍霍公路工程费用控制目标及天津丹拉路基土方控制目标，经过分解的工程费用在施工方案、生产要素及资源的分布上进行策划，按照成本控制计划 成本实施 成本核算 反馈并完善四个环节进行控制，基本达到了预期目的。由这两个低标项目的管理中我体会到，施工企业要想获得一定的经济效益，就必须从内部管理上，特别是成本控制上下功夫。以求得单赢或双赢的效果，即1+1可以大于2。

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