

抓好项目工期成本管理促进企业健康发展一级建造师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E6_8A_93_E5_A5_BD_E9_A1_B9_E7_c54_645234.htm

近年来，中铁七局集团武汉工程有限公司（以下称武汉公司）经营产值突飞猛进，一年一个新台阶，生产规模快速扩张，但是企业的经济效益却未能实现同步发展，一些项目存在前松后紧的情况，忽视了工期成本管理，影响了企业经济和社会效益。深入学习科学发展观活动告诉人们，加强工期成本管理应该纳入企业生产管理的重要环节中。工期成本管理问题重重 首先，有的项目经理工期成本管理意识不强，没有引起足够的重视，项目施工前松后紧。所谓“工期成本”是指为实现工期目标或合同工期而采取相应措施所发生的一切费用。有些项目施工前期忽视工程进度，虽然工程进度不紧凑，但并不意味着工程成本就少发生，前期施工设备进场没有完成计划任务，造成机械设备的浪费及劳动力工作效率不高等情况，真正等到业主要求工期的时候，又不得不出现在大干的情况。后期由于受到业主的硬性规定，又要采取特别措施赶工期，施工成本往往多于或倍于常规施工成本。二是征地拆迁滞后，影响工期目标。目前因征地拆迁滞后而延误工期，使企业付出更大成本，是项目管理中很突出的问题，也是急待解决的主要问题之一。影响征地拆迁工作的原因主要有三点：地方不太配合，要价太高，增加了征地拆迁的难度；业主的资金不到位，影响了征地拆迁工作的正常进行；有的项目经理认为征地拆迁主要是业主的事，没有积极主动与地方政府及村委会联系，不敢投入，怕担责任，“等靠要”依赖思想严重，征

地拆迁的滞后，导致了工期成本的加大。把一级建造师设为首页，尽情收藏你的好资料！三是选择外协队伍失误，增加工期成本。有的项目部在选择外协队伍时，不慎选择了一个经济实力差、技术含量低、管理混乱的外协队伍，在施工中不听项目部的指挥，进场后又麻烦不断，导致监理或业主要求部分返工或全部返工，不仅增加了人工和材料成本，还延误了工期，受到业主的批评和罚款，增加了工期成本。四是科学的施工组织措施、工期进度的计划、可靠性、针对性不强，施工组织措施未能真正指导施工，流于形式；工期、工序的影响分析不及时，风险预案和控制不到位。有的项目部在工序的安排上衔接不紧，因而满足不了业主合同的工期要求，造成抢工期，使项目成本加大。积极采取对策加强工期成本管理 施工工期是以科学合理为原则，以合同工期为目标，要做好施工生产中的组织、协调和控制。要加强工期成本管理，达到工期成本最低的目的，需采取积极对策。强化工期意识，做好前期策划。在项目的成本管理中，首先要强化项目经理和项目班子成员的工期成本管理意识。项目经理是第一责任人，必须抓住项目控制工程的主要矛盾，针对项目责任成本目标，强化项目管理人员的工期意识；其次要组织专班人员深入现场，调查研究，对新开项目进行前期策划工作。制定《项目实施指导手册》，明确项目的工期节点、责任成本、安全质量、效益等目标要求；项目经理应严格按照《项目实施指导手册》所确定的目标要求组织实施，解决好工期与成本、与安全质量的关系。多方出击，抓好征地拆迁工作。俗话说“兵马未动，粮草先行”。项目要施工，征地拆迁工作必须提前做好准备，征地拆迁的快慢是决定施工是

否按期完成的先决条件。施工的前期，一方面项目负责人与征地拆迁人员按照征地拆迁的合同约定，要主动与业主、地方政府、村委会和司法单位负责人等加强沟通，与地方各政府建立理解、信任、融洽的关系，取得他们的支持，为项目尽早开工创造条件，也为施工生产创造良好的外部环境；另一方面要加强拆迁征地成本的分析 and 适当投入，针对征地拆迁中的难点，采取对策，适当投入，妥善解决在征地拆迁中遇到的问题，这样多方出击，多想对策，使征地拆迁工作顺利进行。严格审查，选择管理好外协队伍。外协队伍是施工企业的重要组成部分，外协队伍选择的好坏，不仅关系到工程的安全、质量、企业信誉，而且还直接影响到工程的施工工期，进而影响到工程成本效益。选择一些信誉好的、实力强的外协队伍，并加强管理，需要把好八个关口：一是外协队伍必须是公司注册的；二是所有进场队伍必须经过招（议）标选定的；三是先签合同，后进场，消除以后的纠纷；四是有针对性地开展技术、安全质量、工期等方面的培训，提高外协队伍的安全质量、工期意识；五是现场收方，搞好结算。制定结算管理制度，明确规定结算日，做好“四不结算”即：无施工合同、协议，不结算，工程数量签认不齐全，不结算，材料机械等各部门的扣款清单不齐全，不结算，不符合项目管理办法，不结算；六是维护农民工权益，督促工资发放到位；七是过程控制，做好服务。以“双赢”的管理理念，把主要精力用在外协队伍的服务上，努力为协作队伍创造良好的工作环境，帮他们排忧解难，强化过程控制，帮助他们提高工作效率，促进他们加快施工进度，使他们获得合理利润，从而实现项目部与外协队伍的“双赢”；八是建

立激励机制，吸纳骨干力量。对施工能力强，信誉好的外协队伍作为长期的合作队伍，并考察吸纳有技术专长人员，公司将其作为正式员工纳入日常管理，以加强公司作业层施工力量，进一步激活公司科学发展的活力。强化管理，抓好过程控制。管理就是一个过程，管理的“八字”方针就是计划、组织、控制、分析，它是一个闭环（循环）管理过程，施工工期就是计划好工期网络，组织好人、材、机、财，控制好工序节点，分析总结原因，制定措施，再计划组织控制分析项目的进度计划，工序安排往往环环相扣，各种影响工期的因素需要提前考虑，最大限度减少影响工期的事情出现。每个节点和关键工序是履行合同工期的保证，施工组织工作中，要抓好过程控制，按照制定的工期网络计划，从劳力、材料、设备、资金措施预案防范等方面抓好落实，从而满足工序施工要求，这是施工生产组织的基础工作。一旦某一节点工期有延误，必将导致下道工序抢工期的成本支出，有效的预防措施是管理中的重要环节。项目部要认真熟悉图纸，编制分部（项）工程详尽的施工方案和进度计划，加强现场技术管理，做好施工技术交底和跟班检查验收工作，同时要对项目的施工环境、条件、协作队伍、材料、资金等方面进行综合分析，针对存在的问题，及时抓好落实，避免出现拖延工期的情况，避免给企业带来经济损失和社会影响。

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