

变更索赔追求共赢 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E5_8F_98_E6_9B_B4_E7_B4_A2_E8_c41_66114.htm 建筑业已成为我国国民经济的支柱行业，建筑业的市场竞争也越来越激烈，作为施工企业，我们不得不面对一个残酷的事实，那就是建筑业早已进入微利时代，怎样在微利当中搏取效益的最大化呢？实践证明：变更索赔是改善效益的一项极其重要的经营管理工作。当今这个施工环境下追求共赢是有一定难度的，对于变更索赔，很多承包商都信奉“中标靠低价，赚钱靠索赔”，而业主对此十分注意和敏感，他要抓政绩就要努力减少变更索赔，如何在这场博弈中寻找平衡点呢？我认为要用共赢的理念做好变更索赔工作，只有让业主赢、设计监理赢、劳务分包商赢，最后我们才会赢。变更索赔的现实意义 市场的情况和企业的负担需要我们去追求这个边际效益。建筑业是过度竞争最严重的行业，施工供给远大于社会需求，直接导致投标价格越来越低，竞争越来越激烈。而业主对我们施工单位的进度、质量、安全、环保的要求越来越高，成本也越来越大，投入的设备也越来越多，典型的是铁路客运专线，价格比普通铁路都低，相反投入还大，一套制、运、架梁设备都要五、六千万元，进口的要七、八千万元，而业主要求质量能保证投入运行时速高达350公里不出事，这就是市场要求，如果在这种情况下，不追求边际效益，还像原来一样，中标后找个劳务队，靠着争取中标价与外包价之间的差价，收益就会很低。从企业内部来看，建筑业员工越来越老化，负担越来越重，许多国有大型施工企业从业人员有1~2万人，

一年正常的开支要几个亿左右，还不包括购买设备的费用，工资要发、管理费要开支。从外部劳务配合角度来看，劳务队伍也越来越难找，现在铁路、公路都赶上施工高潮期，找个好一点的劳务队都找不到，即使找到了价格还非常高，所以按正常途径提取管理费用，都没有什么余地了，只有从变更索赔里面寻找这个边际效益。在建项目隐藏着无限的商机。变更索赔有相当大的潜力和空间，每一个项目都是一个变更索赔的平台，某企业190个在建项目剩余投资额达180亿元，这里头隐藏着无限的商机，这些商机是不要经过竞争的，只要抓住机会把工作做好，就能随时得到效益。如果该企业今年完成120个亿，变更索赔收益率达到2%，那就是2.4亿元的收益，正常完成120个亿元产值只能收到6亿元左右的收益，2%的变更索赔收益率就占到正常施工收益的2/5，况且2%的变更索赔收益率很容易实现的。因此，施工企业除了通过正常的管理、劳务分包获取效益以外，还要通过追求边际效益，在外部环境还不完善的时候，人情味比较浓的时候，来抓这个边际效益会有非常明显的作用。树立共赢的理念做好变更索赔 要从维护业主和设计人的声誉方面讲究共赢。业主和设计人作为公务员，首先会考虑个人声誉和政治前途，然后才是经济利益，所以我们要站在设计、业主的角度提出变更，要朝着有利于完善设计、保证质量、安全以及提高项目使用功能方向去变。不要刻意为了经济目的追求变更。设计人员因任务繁重、业务人员水平所限，一个设计不可能那么完美，我们要多从使用功能、安全、质量等方面去着眼变更，这样的变更很容易与业主、设计人员达成一致意见，变更的目的也就很容易达到。不能让业主和设计人因为变更而担

风险，万一有事，我们要勇于承担责任，只有多为他们声誉着想，他们才会让我们顺利做通工作。要从维护地方政府和沿线老百姓利益的角度考虑变更。有些变更设计可能我们提出来不受重视，但是地方政府或者当地老百姓提出来就很容易办到，现在施工的铁路、公路线路大都比较长，一旦进场施工，很多问题就会暴露出来，因此要抓住这样的心理，一中标就到沿线做一次彻底的调查，听听地方政府和沿线老百姓的意见，要事实求是地站在他们的角度提出变更设计的构想，给他们当当参谋，出出主意，这既是对业主、设计负责，也是对当地政府和老百姓负责，是两全其美的事，能够获得地方的支持，不要施工单位出面，他们会主动去做工作，这样的变更就容易通过。要为劳务分包商留有余地，共同创造财富。有些项目为降低成本，对劳务分包商承包的变更项目进行盲目压价，有的价格低于实际成本，劳务分包商干完之后没有一点合理利润，导致项目更换施工队伍，管理不顺既赔了钱又耽误了进度，还影响了工程质量；有些项目不管单价高低，劳务分包方能否干下来，就将变更项目的风险全部转嫁到劳务分包商身上，结果留下很多后遗症不好处理。为了纠正这种不好的做法，以促进变更索赔工作执行的和谐顺利，在确定变更项目的承包单价方面，要在确保现场作业成本的基础上，做到让劳务分包商能干下来而且有些利润，同时要保证企业的利润不能向外白白地流失。只有上下兼顾，统筹考虑到作业层的利益，变更索赔的项目才能顺利地贯彻执行。对内对外，都要与人共赢。变更索赔工作，对外要有共赢理念，要懂得知恩图报，要舍得投入，无论成功与否，方方面面的工作都要做到，都要求得共赢，千万不要做

完就走，不能忘记帮助过和支持过我们的所有人员，这样才能做得长久，才能产生好的效果。对内也要加大奖罚力度，经济上要通过“生产经营指标与奖罚挂钩的办法”把每个人不同的业务分工与奖罚挂钩，将全员的经济利益与变更索赔的完成情况紧密联系为一个整体，才能调动大家的积极性；行政上要将个人工作绩效与变更索赔成效挂钩，让这方面有贡献的人得以提拔和重用，同时能督促后进分子去努力工作。 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