

节流开源，赢者通吃 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__E8_8A_82_E6_B5_81_E5_BC_80_E6_c41_66154.htm 施工企业通过在合同签订时就截堵各类风险、确保节流和开源创收来扩大利润，而开发商则采取尽可能优化设计和集体采购的方式来降低费用和造价。当下，建筑市场优胜劣汰的步伐加速。随着建材价格越来越透明化，评标办法越来越单一化，施工方的利润已逐渐被削薄，投标报价也不得不控制在尽可能低的水平。而房地产开发市场在政府加大宏观调控力度、房价形势风云变幻、材料价格涨跌剧烈的背景下，盈利能力也不断遭受挑战。在这种形势下，施工单位的生存之道就是做好节流和开源，尽可能保证生产利润，而开发商的出路则是掌握主动性，一旦把整个产业链流畅、紧密、完美地整合起来，变狭隘被动的成本管理为广义地主动出击，也很容易实现胜者为王、赢者通吃。

堵住风险源 在中铁建设集团有限公司总经济师于久龙看来，2001年4月1日之前，根本就不需要多高水准的成本管理，因为在当时实行“96概算定额”的背景下，所有报价是根据图纸来进行定额计算，定价都是政府决定，没什么技术含量。而那时“96定额”的定价普遍较高，建筑公司有丰厚利润，对项目管理尤其是成本管理，要求很低。“而01定额颁布之后，北京市建筑市场内大声疾呼‘狼来了’，因为01定额比96定额的造价至少降低了15%-20%，”于久龙对《建造师》说，“然而真正的‘狼’其实是2002年7月国家颁布实施的工程量清单，之后完全依靠竞争性报价，在竞争中利润一压再压，而此时对成本的管理已关乎企业的生存命脉

。”成本节流的范围已远不止“加强项目材料和劳务分包费用控制”这样基础的技术层面，从更宏观统筹的角度上看，就是堵住一切可能引发成本增加的风险源。中铁建设集团有限公司目前每年开工的建筑面积达500万平方米，完成的产值达40亿人民币，如何在每个项目上都做到尽可能全面控制成本增加的风险，于久龙认为有以下几条原则：首先，尽可能转移材料价格的波动风险。虽然“包死”的形式对于小宗材料设备来讲比较实用，如果施工企业的材料供应链资源丰富的话，可以从中赚得不少利润，但是钢筋、铜材等大宗建筑材料最好还是采取“甲供”或者“认质认价”的模式，因为目前这些建材的价格波动剧烈，且多呈涨价态势。一般情况下，钢筋在项目总造价中占到约30%的比重，一旦钢筋价格涨幅超过15%，就会完全抵消目前施工企业3%-5%的利润。所以在签订合同阶段就要同业主商定好价格波动风险的责权，至少是双方共同承担。其次，控制成本风险的另外一个诀窍就是在签合同同时规定，双方一旦发生争执，首选仲裁的方式。我国法律规定，一旦被起诉，不管审查结果如何，被诉企业在银行的账号都会先被查封，而目前我国一个小县城的法院就有权查封被起诉公司1亿元的资金。在我国建筑市场垫资严重的背景下，大部分公司的资金链周转都相当紧凑，一旦大额账号被封，即便是短短数天也会对整个企业的生存带来巨大威胁。于久龙告诉记者，中铁建以前没少吃这方面的亏，所以现在签订承包合同时，首先写明并强制执行的原则之一就是双方如果发生争执，首选仲裁的方式，尽量避免在被动和不知情的情况下被查封的风险。此外，在与中铁建签订的合同中被强制执行的还有“债权不得转让”等原则，在合

同签订伊始就将一切可能导致风险产生的苗头消灭。在开源方面，设计变更和索赔被多数施工企业称之为“二次经营”，但这样的开源机会如果把握好了会给项目带来不菲利润，把握不好却会造成利润流失的风险。“这就要求在挖掘设计变更的机会之前首先做好概算，如果变更设计不但不能给公司带来利润，反而会导致赔钱，这个变更设计的申请当然不能批准。”于久龙对记者说。除了做好风险管理，中铁建在对各项目部利润考核方面也另有一套。中铁建市场部拿回中标通知书之后，交给造价管理部对工程进行评价、测算成本，确定目标成本值，在项目开工一个月之前，该项目部需要与公司签订“绩效责任书”，缴纳一定的风险抵押金，以保证目标成本和上缴公司的目标利润。每个项目风险抵押金的数额大致在100万元左右，按照职位等级，承包工程的项目部成员每人拿出不同比例的抵押金，比如项目经理交20万，总工、成本经理、支部书记等人缴纳数额为项目经理的60%，其他的采购经理、财务经理等人员缴纳数额为项目经理的20%，诸如此类。如果项目有亏损的话，就同比例扣除这些人的风险抵押金。而如果缴完目标利润还有盈余的话，盈余部分项目部与公司按六四比例分成。这种措施在很大程度上激励了项目部员工采取各种措施做好成本管理，实现目标利润。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