

浅谈降低施工项目成本的途径和措施

降低施工项目成本的途径应该是既开源又节流或者说增收又节支，只开源不节流或者只节流不开源都不可能达到降低成本的目的，至少是不会有理想的效果。下面从增收节支的角度论述降低施工项目成本的途径和措施。

1、认真会审图纸积极提出修改意见 项目管理培训

在项目施工过程中施工单位必须按图施工。由于图纸是由设计单位按照用户要求和项目所在地的自然地理和环境条件设计的，对施工中遇到的实际问题可能欠考虑。因此施工单位在满足用户要求和保证工程质量的前提下，应结合项目施工的主客观条件对设计图纸认真会审，积极提出有科学依据的合理化建议，既有利于加快工程进度、保证工程质量和方便施工，又降低资源消耗，在取得用户和设计单位同意后修改设计图纸，同时办理增减帐。会审时对于结构复杂、施工难度大的项目更要加倍认真。

2、加强合同预算管理

1) 正确编制施工图预算，在编制施工图预算时要深入研究招标文件和合同内容，充分考虑可能发生的费用，包括合同规定的属于包干性质的各项定额补贴，并将其列入施工图预算。但不能将项目管理不善造成的损失也列入施工图预算，更不允许违反政策向甲方高估冒算或乱收费。

2) 把合同规定的“开口”项目作为增加预算收入的重要方面，如合同规定，预算定额缺项的项目可由乙方参照相近定额进行换算，经监理师复核后报甲方认可，在定额换算的过程中可根据统计要求提出合理的换算依据，以此来摆脱原有定额偏低的约束。

3) 根据工程变更资料及时办理增减帐由于__设计、施工和甲方使用要求等原因，项目施工过程中经常会发生工程变更，工程的变更必然会带来工程内容的增减和施工工序的改变，从而也影响成本费用支出。因此项目承包方应就工程变更对既定施工方法、机械设备使用、材料供应、劳动力调配和工期目标等的影响程度以及为实施变更内容所需要的各种资源进行合理估价，及时办理增减帐手续并通过工程款结算。

3、制定先进施工方案落实技术

组织措施施工方案主要包括四项内容：施工方法的确定、施工机具的选择、施工顺序的安排和流水施工的组织。施工方案的不同则工期、机具、费用也会不同，因此正确选择施工方案是降低成本的关键。必须强调施工方案应该同时具有先进性和可行性，如果只先进不可行，不能在施工中发挥有效的指导作用，就不是最佳施工方案。

落实技术组织措施是技术与经济相结合，以技术优势取得经济效益是降低项目成本的又一个关键。一般情况下，开工以前根据工程情况制定技术措施作为降低成本计划的内容，列入施工组织设计。在编制月度施工作业计划的同时也可按照作业计划的内容编制月度计划、组织措施计划。例如乌鲁木齐改扩建油料公司油库 25000m³ 储油罐环墙基础配筋的绑扎工程，整个基础配筋立筋高 3.5m，环筋直径 24m、箍筋间距@为 200mm，在绑扎过程中如按常规方法施工变形较大，达不到规范要求。针对这一情况，提出先绑扎上、下两道环筋，再穿立筋，用支撑将整个配筋悬起，在下圈环筋底部垫支块留出保护层位置，再绑扎中间环筋的方案，圆满解决了环墙基础配筋绑扎变形大、达不到施工规范要求的难题，给施工提供了方便，得到了现场监理与甲方代表的好评。

4、降低材料成本材

在整个项目成本中所占比重最大，达 70%左右，并具有较强的节约潜力，往往在其它成本项目如人工费、机械费等出现亏损时要*材料成本的节约来弥补，因此节约材料成本也是降低项目成本的关键。

节约材料费用的途径十分广阔，大体有：①节约采购成本，如选择运费少、质量好、价格低的供应单位；②认真计量验收，如遇帐量不足、质量不合格的情况要进行索赔；③严格执行材料消耗定额，可通过限额领料落实；④减少资金占用，根据施工需要合理储备；⑤加强现场管理，合理堆放。减少搬运、减少仓储和摊基损耗。

5、开展机械租赁增强流通活力

机械设备租赁在我国刚刚起步，总的来说它可以盘活资金、加强流通活力，为施工项目带来额外的经济效益。主要体现在：①减少设备的投入和固定资产的占用。既利于资金的合理分配，也解决了机械的闲置问题，极大地提高投资效益；②提高机械的完好率和利用率。租赁公司对机械实施集中管理，配备专人负责及时维修保养，机械的技术状况可得到保证，随着完好率的提高其利用率也将大大提高，极大地发挥机械性能；③利于设备革新和提高企业形象。成立租赁公司后资金集中，可以及时购买新型先进的机械，保持较高的装备水平；提高机械化施工能力，彻底改变过去那种建筑企业长期使用落后设备的现象。

6、用好用活激励机制 项目经理圈子

调动职工积极性用好用活激励机制有一定的随机性，应从实际出发采取以下主要措施。

1) 对关键工序施工的关键班组实行重奖如高层施工的每一层结构施工结束后对质量起主要保证作用的班组实行重奖，这对激励职工的生产积极性，促进项目建设的高速、优质、低耗有明显的效果。

2) 材料损耗大的工序由生产班组直接承包如将玻璃、马赛克等易碎、易脱胶物品直接交生产班组验收、保管和使用，并按规定的损耗率结算，节约有奖，实施效果很好。

3) 实行班组落手清承包施工现场的落手清一直是现场管理的老大难问题，它不仅影响场容的整洁，更带来材料的浪费，导致施工成本的增加，如将落手清工作交给班组承包就会有大的改观。经过验收做到了落手清，按定额用工增加 10%，如果没有做到落手清，按定额用工倒扣 10%。如此奖罚必然引起班组对落手清的重视，从而可使建筑垃圾减少到最低限度。

以上是笔者所在公司，项目管理咨询顾问的心得，若想了解更多关于工程项目管理知识，请访问宝智公司网站：<http://www.projectaims.com>