

做好项目的三次经营 实现企业可持续性发展

任颖

(中国水利水电第七工程局有限公司, 四川眉山 620860)

摘要:随着建筑市场竞争的日趋激烈,施工企业往往采用低价中标的方式获取项目,在这种情况下若要在竞争中保持可持续性发展、实现企业利润最大化,就要从项目的“三次经营”着手。以某项目施工为例,阐述了三次经营工作的原则和目的,着重说明了重视项目的三次经营可实现项目的效益增长、助力企业可持续性发展。

关键词:经营行为;可持续;利润;工程项目;三次经营

中图分类号:TV7;TV51

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2019)06-0042-05

Three Phases of Project Management to Realize the Sustainable Development of the Enterprise

REN Ying

(Sinohydro Bureau 7 Co., LTD, Meishan, Sichuan, 620860)

Abstract: With the increasingly fierce competition in the construction market, construction enterprises often adopt the way of winning the bid at a low price to obtain projects. In this case, if we want to maintain sustainable development in the competition and realize the maximization of enterprise profits, we must start from the “three phases of management” of the project. Taking the construction of a project as an example, this paper expounds the principle and purpose of the three phases of management, and emphasizes the three phases of project management can realize the benefit growth of the project and help the sustainable development of the enterprise.

Key words: management behavior; sustainable; profit; engineering project; three phases of management

1 对施工项目三次经营的认识

1.1 研究施工项目经营管理的目的

企业管理的目的是实现效率和效益,施工企业的效益实现主要看其对施工项目的管理。在目前的施工项目经营管理中,由于市场竞争的日趋激烈,低价中标导致的施工成本倒挂情况日见增多,而发包方的管理流程又逐渐精细化,因此,留给承包方变更索赔的空间日趋减少,加上内控管理的高要求、还要应对审计巡查,针对这种新的形势,施工企业必须加强研究施工项目的经营管理;如何在立项初期避免出现利润陷阱、在项目中期争取利润空间、在项目后期扩大经营成果。

1.2 施工项目三次经营的含义

施工项目的经营管理根据其生命周期主要分为“一次经营”“二次经营”和“三次经营”。“一次经营”是企业为了获取工程项目所发生的一切经

营行为,其目的是获得合同;“二次经营”是指发承包双方履行合同时所发生的一切经营行为,其目的是在合同履行过程中通过降本增效获取最好的管理效益;“三次经营”则是指在项目完工后的售后服务、竣工结算、审计和清欠过程所发生的一切经营行为,其目的是在获得工程款的同时扩大经营效果,争取与业主的再次合作。一、二、三次经营环环相扣、步步为盈。一次经营是盈利的源头、二次经营是盈利的关键、三次经营是成果的表现!

2 如何做好项目的三次经营

2.1 “一次经营”抓质量

“一次经营”是施工单位通过投标或谈判获取施工合同资格的基础,也是最为关键的一个环节。为了实现“一次经营”——获取合同这个目的,笔者认为应从以下几个方面入手:

(1)投标前的考察与信息论证。在当今信息高度发达的社会,掌握了信息就掌握了主动。随

收稿日期:2019-11-01

着建筑市场的日趋成熟,工程资讯也日渐庞杂。面对海量的投标信息,“独具慧眼”筛选到值得关注或最有价值的信息,一方面能降低投标成本,另一方面亦能减少做标的压力。例如某风电工程,由于工程规模不大、合同金额较小,加上施工技术相对简单,发包方想通过压低投标报价降低投资,采用降低投标单位资质等级准入门槛的方式选取最低报价的投标单位。因此,很多资质等级参差不齐的单位同时参加了该项目的投标。而这些企业中一方面由于报价人员缺乏经验,另一方面为了中标拼命压低报价,从而对该项目进行恶性竞争,使得投标报价差异很大,项目最终以某单位低于市场正常成本的价格中标。由于中标报价严重背离实际,最终的中标单位陷入了运行艰难、经营亏损的境地。对于这类发包方和招标项目,参与其竞争无疑只会给企业发展造成沉重负担。因此,在标前考察阶段就应当建议果断放弃。

(2) 投标阶段的报价原则。投标前,必须对现场进行详细的考察,重点对现场的交通运输状况、现场临建的布置条件(营地是租赁或修建、供电与供水的来源与方案选择)、地形地质条件(岩石坚硬程度和土石比)、当地的材料价格(炸药、雷管、水泥、粉煤灰、砂石料、钢筋、柴油等)、设备资源及租赁价格等有一个全面、仔细的调查,只有这样,才能做到心中有数,编制出来的报价才会符合现场实际(例如钢筋和混凝土价格基本水平测算)。

报价管理人员应收集、积累、筛选、分析和总结各类有价值的数 据、资料,对影响报价的各种因素进行鉴别、预测、分析、评价,然后编制招标文件。对招标文件进行仔细阅读和研究,充分领会招标文件的规定与计价原则,对涉及费用的条款反复推敲,尽量做到“知己知彼”,杜绝粗心和敷衍了事。

(3) 投标阶段的报价策略。在仔细研究招标文件和全面考察现场的基础上,挖掘、查找并分析项目实施过程中可能会出现的变化,对于工程量可能增加的项目(如垫层混凝土、浆砌石或混凝土挡墙、现场转运等)在编制清单报价时上调单价;对于工程量变化不大的项目(如风机基础钢筋混凝土、风机吊装等)在编制清单报价时将单价做到基本合理;而对于工程量可能减少的项目(例如土石方开挖、锚索、锚杆支护等)在编制清单报价时将单价可

适当降低。对不会影响合同总价的单价项目(例如土石方外运、增运、风机设备场内转运等)在清单报价时其单价应尽可能上调,同时应将人、材、机基础价格尽量做高。针对招标时工程量偏少和施工时工程量变化较大的项目应进行充分分析,确定不平衡报价项,投标时就为“不平衡报价”“后期施工方案变更”等二次经营的实施打下好的基础。例如某输电线路项目投标时,根据技术人员结合自身经验、现场考察及对图纸工程量进行复核后,发现工程量清单中土石方工程量偏大,在实施过程中极有可能会减少,故在投标中采取了不平衡报价策略,即降低了土石方单价,而将相应费用增加到可以尽早结算的项目总则费用中。从而在投标总价没有太大变化的情况下,既减少了由于土石方工程量减少而引起的损失,又保证了在实施过程中总则费用先结算及多结算的结果。

(4) 中标后的合同谈判。①在中标后的合同谈判阶段,应仔细研究招标文件中的商务条款,对其中显示不公正、对承包方不利的主要条款在合同谈判时应据理力争,争取得到修改和调整。例如某项目,发包方要求设备到货就要主吊进场,这项要求对于承包方造成的窝工风险很大。在合同谈判期间,承包方主动与发包方沟通,使其同意将主吊进场条件与设备供货到货条件挂钩,降低了承包方的窝工风险。②认真分析投标至合同谈判期间合同条件发生的重要变化。例如开工时间是否推后、施工时段是否延长或缩减,并研究分析由此可能导致的赶工费、二次进出场费、跨季或跨年度施工增加费、夏季和冬季温控费用、材料价格上涨等,争取在合同条款中约定好上述事项的处理原则,为后续变更与商务问题的解决留好依据。例如某项目由于发包方的原因,合同签订时间已迟于投标阶段规定的开工时间,而合同中却规定“由于工程停建或缓建给承包商造成的损失,发包方不予承担”。在合同谈判期间,经过发承包双方协商,发包方同意调整表述,给合同留出了“活口”。③合同谈判时还应重点就合同文件的预付款、进度款、质保金等支付时间与比例、扣留款比例和返还时间进行了磋商,在资金支付上尽可能地争取到主动权,例如某项目预付款的支付条件为在承包人主要施工设备组织进场、混凝土拌和设备安装完成后,而实际情况是混凝土拌和设备

安装的位置为施工工程的中间位置,而等到那时工程已施工过半,对承包方的资金压力将会非常大。通过谈判协商,发包方同意将混凝土拌和设备安装完成的预付款支付条件删除。

投标阶段和合同谈判为“二次经营”打下坚实基础,应尽量减少“先天不足”。

2.2 “二次经营”抓变更

工程项目的“二次经营”是指承发包双方履行合同时所发生的一切经营行为。主要表现在项目中标进场后承包方以在建项目为平台,通过对发包方的管理习惯、当地环境和合同文件的研究,利用施工图优化、变更索赔、价差调整、地方要求、政策变化等机遇,及时开展以提高项目盈利能力为目的的一种方法和手段。其主要任务是优化施工组织管理和收支管理,增加技术和统筹含量,对施工过程中收入和支出进行细致的量化管理并创造提升过程的管理质量,实现工程收入最大化、工程消耗最小化,降低成本,提高盈利水平,实现企业的目标利润,通过项目实施提高合同履约的质量和项目的经济效益,并为今后的项目承接创造条件。由于工程项目具有易受地理、地质环境制约,投资大、涉及原材料种类多、过程工序复杂、市场环境大、受国家宏观政策影响大等特点,因此,在这些特点的影响下,施工过程中发生合同外费用的增减也是一种客观必然。有工程合同就有变更索赔,变更索赔是承发包商双方之间的一项正常业务和常态。

变更索赔作为“二次经营”获取利润的主要手段,承包方一定要具有特殊的策略和技巧,主动争取、精心策划、有效实施。施工期间,一定要重视证据搜集的工作,施工过程中,发包方和监理方都比较忌讳对于合同外、变更项目的签证工作,更不要说索赔签证了,因此,承包方就需要根据自己的需要做好相关事项的报告。比如双方的书面报告收发记录以及有相关项目的任何各方的书面记录、会议纪要等;同时,影像记录非常重要!因为影像记录是留给不在施工现场的第三方审计单位最为直接的证据。例如某风电场的主要工作内容为 24 台风力发电机组、塔架及附属设备基础、安装与调试;箱式变电站及附属设备基础、安装与调试(包括风机至箱变间电缆的敷设及安装);风电场全场施工检修道路;风机安装场地平整;风电场

全场 35 kV 集电线路的土建施工、安装及调试;风电场升压站扩建部分的土建施工、安装及调试等。该工程在投标阶段由于对市场预判失误,导致投标报价出现了较大偏差。其中 PHC 静压水冲桩投标单价为 290 元/m,中标后市场的实际成本价为 480 元/m,施工数量为 17 700 m,导致主要项目亏损 336 万元。笔者详细介绍了索赔的过程。

2.2.1 变更项目索赔情况分析

(1)方案变更新增:由于该工程风机场地全部为砂地,地质条件差,土壤电阻率高,按原招标时的设计方案施工实测土壤表面电阻率为 $6\ 000\ \Omega \cdot m$,而风机接地阻值要求需小于 $4\ \Omega$,后根据承包方与发包方单位的报告,原招标清单施工方式不能满足其阻值要求,经发包方单位联系设计院调整设计方案后施工,其工程量、材料种类均与招标时发生了较大变化,原清单接地工程设计方案中接地网材料为镀锌扁钢(-60×8)22 km,降阻剂 40 t,水平镀铜圆钢 12 km,垂直接地体 2 400 根;变更后风机接地网材料更换为($120\ mm^2$)镀铜钢绞线 12.4 km,将降阻剂变更为土壤改善剂,工程量为 345.6 t,垂直接地体镀铜钢棒 288 根,增加 GCR 缓释型接地和装置 192 套。

(2)优化施工方案方面。按照设计图纸的要求,每基风机机位管桩内有四处各放置了 1 根镀锌接地扁钢(-50×5),扁钢底端与桩底砂土接触,原设计方案中的施工方法为管桩压装→二次掏孔→接地扁钢与桩底连接,由于该节点处于关键线路,若按该方案一方面资源投入大,工期无法保证,另一方面将导致后面的工作不能正常开展,据预测:每台风机机位预计多耗时 6 d,总计 24 台风机机位将多耗时 144 d。根据该风电场工程现场的实际情况,承包方将新施工方法书面报告给发包方及监理单位,经设计方同意,该承包方桩机施工队在现场监理工程师的见证下完成了接地扁钢与桩底的可靠焊接,接地扁钢通过管桩外沿与压桩同步进行。所采取的主要施工方法:镀锌接地扁钢与底部 PHC 管桩的底部可靠焊接→压桩→底部 PHC 管桩送桩到位,准备上部 PHC 管桩→接地扁钢与接桩部位可靠焊接→再次压桩→送桩到位。同时对接地扁钢焊接部位刷银粉漆,按照该项施工方法施工,将接地扁钢设置在管

桩外沿的施工方案保证了施工质量、提高了施工工效、方便了现场施工、压缩了施工工期,同时在技术方案上也得到了创新,该方案的实施全面实现了质量、工期、投资、技术创新的建设目标。

2.2.2 索赔事件分析

该风电场工程每台风机塔筒为4节,分别分为下段、中下段、中上段、上段,安装过程中每节塔筒的顺序必需按以上顺序进行,不得颠倒。但在发包方供货过程中,发包方到岸时共有39节塔筒未成套到货,故导致承包方在卸货及存放的过程中只能将所到货塔筒卸船后集中存放、再倒运至风机机位,从而延长了工期,增加了承包方主吊设备的待工时间。

索赔事件对承包方造成的不利后果和经济损失:由于以上事件的发生,导致承包方停窝工时间上升,且因主要施工机械的台班费用较高(650 t履带吊一台、260 t汽车吊一台、80 t汽车吊两台、30 t平板拖车两台、安装施工人员50人),机械与人员停窝工损失约70万元。

2.2.3 组价依据变更

在新增及变更项目组价过程中,合同约定为使用“06版的电力建设定额”,但多数情况是定额组价与实际发生的单价有偏差,甚至低于实际发生的单价。例如该项目中的风机接地工程的深井钻孔(接地极孔)项,钻孔总计为2 160 m,使用“06版电力建设定额”组价单价为31元/m,但实际承包方发生的费用远远高于以上单价;合同中关于新建单价的表述为“按照《电力建设工程预算定额》(2006版)(不足时按工程所在地的地方定额)”,承包方通过研究“06版电力建设定额”在施工内容上发现接地极造孔的施工内容有较大不同,故承包方要求发包方根据合同条款调整使用的定额,承包方通过寻找多套定额发现《全国公路工程建设预算定额》2007版的相关工作内容与风机接地工程的深井钻孔施工内容最为相近,发包方与审计方通过对比亦同意了承包方的申请,故最后深井钻孔的结算单价为337元/m,两定额组价总额相差为66.096万元。

2.2.4 变更索赔工作开展情况

(1)承包方在变更新增项目过程中,通过与相关单位进行协商与沟通并通过合同约定组价原则后进行了重新组价,报发包方及监理进行审批。

(2)承包方上报竣工结算书及相关的支撑性文件,第三方审计单位对承包方合同内的施工项目中的分项工程进行了复核,对签证单、委托单进行了复核,并对承包方上报的结算工程量出具了意见。以上工作完成后,由发包方牵头,组织第三方审计单位、监理单位、施工单位到施工现场对第三方审计单位出具的工程量进行了三方复核。最后,发包方、监理、施工、第三方审计单位对各方未统一的意见进行了再次核对,待全体没有异议后办理了竣工结算。

2.2.5 变更索赔工作取得的成效

(1)最终的结算情况和经营效果。通过合同约定组价原则变更项目的结算额为656.23万元。所发生的相应成本合计为544.73万元。变更项目收益为111.49万元,占变更产值656.23万元的16.99%。

(2)索赔工作的最终结算情况和经营效果。最终的索赔结算额为235.61万元。其中发生的相应成本为177.9万元。索赔收益为57.71万元,占索赔产值235.61万元的24.49%。

(3)审批变更索赔产值共计891.84万元,占该项目总结算产值(5 519.51万元)的16.16%。变更索赔总收益为169.2万元,占变更索赔产值的18.97%。

在项目的“二次经营”活动中,大多是通过“变更”来增加收入。但从另一个角度看,如果能通过变更节约成本和施工时间,不失为对发包方和承包方双赢的一个手段。以该工程为例,在风机机位管桩施工过程中,承包方通过与发包方及设计单位的沟通,改变了原有的施工方式,缩短了施工时间,节约了施工成本,所减少的施工时间对整个项目按期完工起到了至关重要的作用,同时也获得了发包方的高度肯定,对变更索赔的批复起到了积极作用。

2.3 三次经营抓成果

“三次经营”是指在项目完工后的竣工结算、审计和清欠过程中所发生的一切经营行为。其最终目的有两点:一是根据合同约定提供最好的售后服务,为承接后续工程提供强有力的保证,力争与发包方“第二次握手”“第三次握手”,建立起长期的战略合作伙伴关系;二是在结算、审计、清欠过程中采取各种有效的手段获取最佳的结算效益

并及时回收工程款。施工项目的“三次经营”主要应注意以下几点:

(1)要全面掌握项目费用情况,一定要掌握合同金额、总价项目如何使用、计量、施工与图量差、不平衡报价等。

(2)早准备结算资料,与审计人员早接触,争取时间。工程竣工后,应高度重视收尾及竣工验收工作,从人力上保证竣工、验收、收尾阶段各项工作的有效实施。要及时进行项目结算,明确债权、债务关系。指定专人负责与发包方沟通。加强结算、催款力度。

(3)结算时松弛有道。结算前,一方面应尽量向发包方暗示项目不盈利,请发包方酌情考虑承包方的资金难处;另一方面要摸清发包方的结算思路和结算特点。对于一些可以让步和不可以让步的分项能迅速做出反应,提高结算速度和精度。

(4)工程结算易早不易晚。一个项目竣工后很可能发包方的项目管理机构在一段时间后会发生变动或解散,如果结算时间滞后,在工程结算对审过程中再找以上相关人员进行复核将会比较困难。另外,一个人的记忆力是有限的,结算周期过长,将会导致发包方的“反索赔”,使问题变得更加复杂,因此,结算一定要及时、一鼓作气地完成。

(5)“抓大放小”。大项必须牢牢抓住,小项该放则放。要让审核人员觉得有得有失、“心里平衡”,太过斤斤计较反而不利于工程的结算工作。先易后难,对结算中双方基本认定或没有争议的工程量和单价先行确定,对双方争议较大的项目采取重点突破的策略,提出强有力的支撑材料,切忌眉毛胡子一把抓,不分主次,不分重难点。例如

某项目高强螺栓的检测费用和小的阻工费用一共就10万多元,发包方提出后,承包方接受,但在因供货原因导致的吊装工作面窝工意见上,承包方资料齐全,理由充分,共计200万元,承包方坚持不退让。

(6)工程结算人员应做到嘴要甜、脑要灵、腿要勤,发扬钉子精神,不怕苦、不怕累,不怕对方白眼和冷漠,用良好的职业道德和敬业精神去感染对方、影响对方,求得对方的同情和支持。

3 结 语

提高“一次经营”质量,增强“二次经营”变更力度,扩大“三次经营”成果,三者有机的结合能够使施工企业迎接挑战、适应市场。同时,通过项目的“一次经营”“二次经营”“三次经营”管理,不仅能为施工企业赢得利润,也能赢得发包方的信任,为发包方创造价值,成为发包方价值链中的关键部分,与发包方形成战略合作伙伴关系,变攻关经营为过程经营,变短期经营为长期经营,进而实现企业全面、协调和可持续发展。

参考文献:

- [1] GF-2017-0201,建设工程施工合同(示范文本)[S].
- [2] GB50500-2008,建设工程工程量清单计价规范[S].
- [3] 曾梦川.如何做好项目的二三次经营[J].施工企业管理,2012,27(02):90-91.
- [4] 范万平.浅谈工程项目的二次经营[J].价值工程,2015,34(8):121-123.
- [5] 何成旗.步步为盈的“三”次经营[J].施工企业管理,2013,28(11):81-83.

作者简介:

任 颖(1980-),女,河南开封人,经济师,从事市场开发、招投标及合同管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

中水五局公司第四届科技大会在成都召开

8月1日至2日,中水五局公司第四届科技大会在成都召开。中国工程院院士、公司高级技术顾问马洪琪,电建集团(股份)公司总工程师宗敦峰、科技部主任席浩,四川大学水电学院党委书记杨兴国,公司在蓉领导贺鹏程、吴高见、刘忠长、宋俊云、张邯涛、杜相如、刘庆东、张安福、林静峰,总部部门负责人、公司三副总师、二级单位党政负责人、技术部门负责人、科技先进个人代表近110人参加了会议。大会旨在以科技赋能引路,创新驱动发展,全面提升公司科学技术水平,提高项目履约能力和公司市场竞争优势,实现公司高质量发展,以优异成绩迎接共和国70周年华诞。大会全面总结了上届科技工作的得失,表彰了优秀先进,弘扬创新精神;共商今后一段时期的科技创新工作任务,共谋公司中长期发展战略并揭牌院士工作站,建立了与院士团队的长期合作关系,听取院士、领导的指导意见,聆听了院士学术报告,认真开展了各单位技术交流,开创了科技工作新局面。马洪琪院士作了《高面板堆石坝安全性研究技术进展》专题报告,并对公司《阿尔塔什面板坝智能化、机械化施工技术》《百米级特大整流锥式竖井进出水塔关键施工技术》等技术研究成果进行了点评。马洪琪院士对公司总体科技创新能力和施工技术给予了高度评价,他指出:“五局在科技创新方面走在行业的前列”“五局的创新能力还是很强的”,基于实践所研发的一系列科技创新成果“亮点多、很不简单”。同时,马洪琪院士还对企业的科技创新管理、技术研究的亮点总结、经验完善等方面进行了具体指导。电建集团(股份)公司总工程师宗敦峰作了指导性讲话。