

工程项目增收创效及创效奖励的定位理解

段厚政

中铁三局集团第三工程有限公司 山西太原 030006

DOI:10.12238/ems.v7i7.14231

[摘要] 工程项目施工, 增加收入和降低成本是项目经济活动的主旋律。当前, 经济下行, 建筑市场萎缩, 增收创效在工程项目管理中的作用就更为重要。明确增收创效的概念和本质, 明确创效奖励的原则就尤为重要。增收创效是施工单位主动作为, 付出辛劳, 收获成果, 最终增加收入或利润的活动。相关的项目和人员也应获得相应的奖励。本文细致的分析了变更和增收创效的概念及区别, 重点讲述了工程项目不同阶段增收创效的本质、原则及奖励方式, 并举实例进行说明。本文贴合实际, 举例生动, 讲解到位, 具有很强的教育意义和推广性。

[关键词] 增收创效; 降本; 减亏; 方案优化; 单价调整; 数量调整; 索赔; 图前; 净利润; 奖励原则

一、变更和增收创效的区别

变更和增收创效是两个不同的概念。变更如上文所述, 是在合同履行过程中发生的, 是由发包人和监理人提出的。相比较于增收创效, 变更的范围更广、内容更泛、立场中立、不受盈亏限制。站在发包人和监理人的角度, 变更应有利于施工。

变更在施工过程中是经常发生的。对于施工方, 变更的盈亏是必须考虑的因素, 要追求增收、盈利或减亏。从经济性角度, 施工方更倾向于增收创效。工程施工中, 增收创效大多是由施工方提出建议, 经发包人和监理人同意后执行的变更。

总结如下: 增收创效的概念主体更贴近施工方, 盈亏更有利于施工方。相较于变更, 增收创效的内容更局限一些。

二、增收创效的概念

工程项目管理中, 增收创效的概念也有广义和狭义的区别(狭义是常规理解的)。

狭义的增收创效常指: 合同履行阶段的增收和创造超额利润。按阶段划分是指工后二次经营和收尾三次经营(竣工结算及审计足收), 按内容本质讲只是增收和创效, 不含减亏和降本。

结合目前工程实际, 施工方更推崇的是广义的增收创效。广义的增收创效按工程项目的阶段划分, 可以分为工前一次经营(可研、概预算编制、招投标阶段)、工后二次经营、收尾三次经营(竣工结算及审计足收)、竣工后四次经营(滚动经营的概念)。从内容本质划分, 可以扩展为增收创效、减亏和降本增效。

工前一次经营指的是, 施工方在项目可研、概预算编制、招标图出图、招标控制价编制、招投标阶段进行的跟踪及工作, 主要包括成本测算后的设计方案优化, 设计措施保守, 出图明确组价要素, 概预算和招标控制价编制, 不平

衡报价等。

工后二次经营指的是, 施工方中标后进场施工阶段, 主要包括设计方案变更、施工方案优化、政策性调差、索赔等。

收尾三次经营指的是, 收尾阶段(项目施工产值完成95%之后), 由业主单位或地方审计单位组织的概算清理、合同清理、竣工结算和竣工审计等工作。施工方提供各项资料、配合设计院、业主、审计单位开展工作等, 确保不被核减收入, 确保足收。

竣工后四次经营是滚动经营的概念, 是施工方依托在建或已竣工项目进行新项目承揽的工作。

减亏指的是: 某已中标项目或若干单位工程、若干分部分项工程, 经初步测算是亏损的。项目部经过一系列努力或变更, 最终达到减亏或扭亏的结果。

降本增效指的是: 施工方通过合理的施工组织, 合理的变更, 对生产要素(人、料、机、管理费)进行了优化, 产生了降低成本的结果。如合理组织施工, 缩短了工期, 减少了管理费成本。通过调配相邻工地的钢材或模板, 减少了外购的运费。通过优化梁型, 多个项目的梁型统一为一种类型, 统一了模板的样式, 提高了已购或已租模板的周转率, 从而降低成本等。

三、增收创效的本质

增收创效事项的本质, 要争取实现增收和确保实现盈利(或减亏)。项目实施过程中, 增收未必盈利, 有些变更甚至是增收却增亏。

增收的好处是可以增加投资额和流动资金, 对当前工程单位的现状来说, 也是很重要的。目前, 多数工程公司负债率高, 需要有足够的流动资金来完成生产运营, 甚至投标一些预先测算为亏损的项目。

但是项目的本质是盈利或者减亏, 只考虑增收是不长久, 甚至是错误的。故各工程公司的增收创效奖励不是按增收额

核定的，应是按照利润来核定的，按盈利或者减亏的原则来执行，以盈利净额或减亏净额作为基数计算的。

四、增收创效奖励的原则

这里所说的，以及施工单位重点鼓励的增收创效是广义的，如上文所说。

工前阶段的增收创效成果，是在中标后，依据可研、概预算图纸的更替、概预算清单的变更、不平衡报价的结果来核定的。

工后阶段的滚动经营成果，也是在新项目中中标后，核定滚动经营成果后，依据新中标额*系数进行的特定奖励。

这里重点说的增收创效，是在项目中标后到竣工结算阶段，施工单位通过变更行为，达到增收创效（或减亏、降本增效）的结果。

主要是经过施工方（总包方、分包方、项目部、公司等）参与推动，付出超额努力，达到利润扩大化的变更（最终变更利润-初始利润= Δ （Delta）利润）。

具体来说，如果一项变更，是由业主提出，我方在变更落实过程中没有进行利润扩大化的工作或者工作没有成效，只是被动接受。那这项变更，即使盈利，公司也不作为奖励项。

具体表现在我方主动建议的变更索赔，以及由设计院、业主提出但是在设计院出图、出清单前，我方努力沟通，达成增加净工程量、提高清单单价、优化方案、取消或者减少亏损项目，新增或增加盈利项目的工作。

五、奖励方式

施工单位增收创效的奖励基数，概括的说是指经过我方努力作为，达到的扩大化利润，不是指这项变更的纯利润，而是指净利润（ Δ Delta 利润=最终变更利润-初始利润）。最终奖励金额=奖励基数（净利润）*奖励系数（如 5%等，按公司具体要求）。

根据变更类型的不同，具体来说区分为以下几项：

（一）设计方案优化

优化原设计方案，是指我方主动建议的，建议设计院替换了原设计方案。替换后的设计方案可增加利润，降低成本，包括组织成本、提高功效、缩短施工时间等各方面。

例如：

1、某项目部将路面结构层从双表处变更为沥青混凝土。这项净利润=沥青混凝土利润-双表处利润。

2、某地基处理工程，项目部结合自身条件（如：相邻工地有水泥或搅拌桩机械等）和施工地质条件，将高压旋喷桩工程变更为水泥土搅拌桩工程。这项净利润=水泥土搅拌桩施工利润-高压旋喷桩利润。

3、原设计挡墙采用 38 米浆砌片石挡墙，由于地形复杂，人工费、材料费、运费较高，属于亏损项目。项目部建议业

主单位更换成了片石混凝土挡墙，属于盈利项目。这项净利润=|浆砌挡墙的亏损金额|+片石混凝土利润。

（二）施工方案优化

项目部根据现场条件，将原设计方案进行了优化，满足施工条件和各项安全、进度、质量要求，收入不变的情况下降低了成本。这类净利润=降本费用。

1、原设计基坑防护方案是拉森钢板桩防护，项目部调查施工条件后，选择枯水期施工，将钢板桩防护优化为放坡开挖。节约了钢板桩租赁打拔成本。这项净利润=拉森钢板桩租赁及打拔费用。

2、水塘区域施工公路或铁路工程，原设计施工便道采用片石挤淤。项目部将片石挤淤优化为砖渣（建筑垃圾）填筑+使用钻孔桩钻渣填筑。既节约了片石费用又减少了钻渣外运费用。这项净利润=片石原价-砖渣费用+钻渣外运费用。

（三）中标清单调整，将低单价变更为高单价，增加的净利润。

由于实际施工情况与图纸或者清单特征不符，项目部将同一项清单单价调高。

1、例如某项目在实际施工时，里程段 K55+360-K55+480 右侧边坡开挖，将普通土方挖方鉴定为石方开挖，修改了清单单价。但实际施工单价是按照土方单价来分包的。

这项净利润=（石方单价-土方单价）*工程量。

2、某项目钻孔灌注桩施工，通过渣样分析，项目部将原设计 10 米二类土变更为 10 米三类土，修改了单价。但对下分包依据按原二类土的分包单价，未做变化。

这项净利润=（三类土单价-二类土单价）*10 米

（四）工程数量调整，增加净工程数量的，增加的净利润这里的净工程数量是指施工图的量大于实际的量，并没有发生成本。

例如，某公路项目由于地形复杂，清单里或图纸填挖方量比实测量要多，项目部未找业主核减，实际分包是按实际量结算的。这项净利润=单价*净工程量。

注意：这里的净工程量不是施工中偷工减料的节约量，偷工减料是不允许的。

（五）取消或减少亏损项目数量，新增或增加盈利项目数量的。这里的净利润=减亏的金额和增盈的金额。

1、例如，原设计道路长 1000 米，其中地基加固段 200 米，采用水泥土拌和加固，是盈利项。经过项目部与业主积极沟通，地基加固段进行了修正，修正为 500 米。

这项净利润=新增 300 米地基加固段的利润。

2、某工程属于山地公路，划分为一、二两个标段，二标段项目部进场后经过成本测算，位于标首的一座 1×12 米的框架涵属于亏损工程。项目部经与业主沟通，重新划分标段。

将此框架涵划给一标段施工。项目部通过减少亏损工程达到减少亏损的目标。

这项净利润=|1*12米框架涵的亏损金额|。

(六) 政策性调差优化

主要包括材料调差,人工费调差等。这里主要是材料调差的策划,及产生的超额利润。

例如:1、某市政项目主要调差材料是钢筋、商品混凝土等主材。项目部通过分析市场材料价格涨跌趋势,预判后期涨跌发展,开展了材料调差策划。依据策划开展对业主验工工作,合理超欠验。具体表现在分析材料价格涨跌的趋势,有效预测涨跌变化斜率,指导验工,合理超欠验,达到增加正调差收入,减少负调差亏损的结果。

这项净利润= Δ (Delta) 正收入或 Δ (Delta) 减亏。

2、施工方(公司或项目部)依据材料涨跌趋势,综合预测后期涨跌发展,储备资金,合理囤货,获得材料差额利润。

这项净利润=材料差价利润。

某公路项目,2024年1月采购钢材价格3400元/吨。项目部经过合理分析和集体决策,决定采购5000吨钢材用于后续施工,2025年9月,使用之前的囤积钢筋3000吨,9月钢材采购价格为3900元/吨。这项净利润=(3900元/吨-3400元/吨)*3000吨=150万元。

这类降本增效,是要进行合理的判断和科学的分析之后做出的决策,存在一定的风险。

(七) 合同外索赔

索赔包括对业主的索赔和对保险公司的索赔。这里主要说的是合同外索赔,即对保险公司的索赔。

对业主的索赔,国内项目常规的索赔包括由于业主的原因导致的停工、窝工等。海外项目如:遇到工期延长的管理费索赔、预付款延期支付产生的利息索赔、业主原因导致的施工功效降低的索赔、代付警察等安保人员工资产生的管理费和利息的索赔。

由于国情不同,国内项目业主处于强势一方,为了不影响市场营销,除了使用诉讼手段通过法院判决外,施工方对业主的索赔常规状态下较难实现。国外项目相较国内较易实现。

对现场发生的适用于保险公司建安工程一切险的事故,常规的直接损失索赔是项目部的职责,但是对项目部经过超常努力、付出智慧增加的其他索赔,产生的超额利润应进行奖励。

例如:1、某市政项目由于连降暴雨,导致深基坑被淹。项目部除组织人员、设备进行抽水外,对由于地下水位上涨导致基坑围护结构漏水,进行的注浆堵漏和基坑底注浆堵漏的费用也向保险公司进行了索赔。

2、某南方铁路项目,由于连降雷雨,将施工现场的二级配电箱雷击损坏,导致正在施工的钻孔灌注桩灌桩工程,钢筋笼焊接无法正常进行。关于灌装延迟,导致已钻好的桩孔塌孔,混凝土超耗严重。项目部对配电箱、混凝土超耗损失向保险公司进行了索赔。

六、其他事项

EPC、费率标、联合体等项目,这类项目的普遍特点是先中标,后确定收入。

施工阶段,设计院出的施工图和验工清单多是阶段性成果,不是最终成果。图纸和预算存在较大的变动性,有的项目甚至要求工中或竣工结算阶段确认最终施工图和概预算收入。

这类项目的增收创效工作类似于常规项目工前阶段的工作。设计院出图或编制、审核概预算前,项目部做的工作和成效的好坏对项目能否实现增收创效尤为重要。

这类项目的增收创效工作,主要包括图纸设计方案优化、增加高利润工程、减少亏损工程、合理确定工程量如土石比例等、出图前关键组价要素确定(如确定地质因素,水位高度,明确措施工程等)、选择合理的概预算定额等。

项目部在设计院出图或者概预算收入审定前做的工作,要留好记录,及时和公司沟通,确认事实。如变更前后的多版图纸、变更前后的多版预算、会议纪要、会审记录、施工阶段的佐证资料如照片等。

这类事项的奖励核定,通常按照单个事项的净利润或纯利润*系数两种方式来核定。可追溯的变更事项,如设计方案优化等建议按照净利润核定。难以追溯的变更,建议按纯利润*系数来核定。具体情况具体对待。

七、结束语

追求广义的增收创效是施工方在工程项目管理中要做的重点工作。不同类型的项目(公路、铁路、市政、房建、城轨等)、不同的合同特点(固定单价、总价)、不同的阶段(工前、工中等)要做的工作重点也不一样。明确增收创效的概念、本质、奖励的原则和方式对项目管理者尤为重要。本文较细致的讲述了变更和增收创效的概念和区别、增收创效的本质、奖励的原则,并根据不同的增收创效类别,分别举例说明。实例均是项目实际发生的,具有很强的指导性。

[参考文献]

[1]中华人民共和国住房和城乡建设部,国家工商行政管理总局.GF-2017-0201 建设工程施工合同(示范文本)[S].2017.55-56

作者简介:段厚政(1984-09),男,汉族,山西平遥,本科,中铁三局集团第三工程有限公司,工程师,工程造价。