



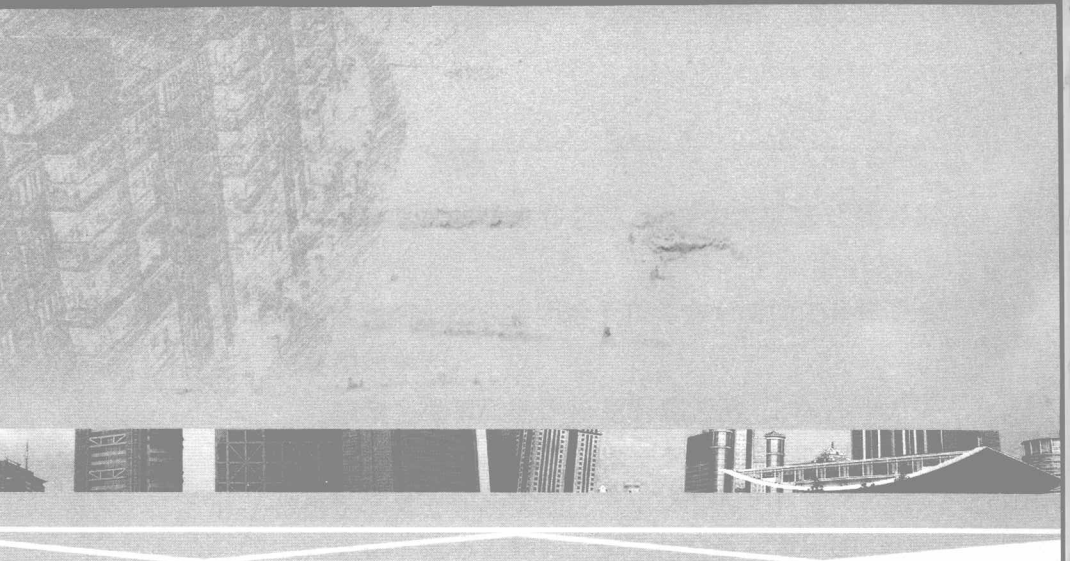
李 伟 著

建筑施工和 房地产管理的 实践与探索

JIANZHU SHIGONG HE FANGDICHAN GUANLI
DE SHIJIAN YU TANSUO



上海社会科学院出版社



李 伟 著

建筑施工和 房地产管理的 实践与探索

JIANZHU SHIGONG HE FANGDICHAN GUANLI
DE SHIJIAN YU TANSUO



上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

建筑施工和房地产管理的实践与探索/李伟著. —上海:
上海社会科学院出版社, 2008

ISBN 978-7-80745-353-6

I. 建… II. 李… III. ①建筑工程-工程施工②房地产-
经济管理 IV. TU7 F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 210571 号

建筑施工和房地产管理的实践与探索

著 者: 李 伟

特约编辑: 吉明周

封面设计: 郑 义

出版发行: 上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.com> E-mail: sassp@sass.org.cn

经 销: 新华书店

照 排: 南京展望文化发展有限公司

印 刷: 上海新文印刷厂

开 本: 890×1240 毫米 1/32 开

印 张: 4.5

插 页: 2

字 数: 100 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80745-353-6/TU·000

定价: 15.00 元

版权所有 翻印必究

序

三十年里,建筑施工企业作为国家计划经济向市场经济改革的突破口,施工任务由国家分配向企业自身“找米下锅”,企业经历了市场经济血与火的洗礼。

三十年里,建筑产品由计划经济时期的完全固定资产投资,转变为市场经济中可买卖的商品。

三十年里,建筑产品的定价由计划经济时期的国家计划价,逐年走向了完全的市场价。

三十年里,建筑技术由过去低水平的简单技术,完成了向机械化施工的转变,劳动生产率不断提升,并向环保与节能方向迈进。

项目法施工、推行监理制、工程备案制等等,我国建筑施工管理方面的改革进程不断加快,与国际接轨的步伐从未停止。

就是在这样一个激荡与变革的时期,李伟同志作为施工企业的管理者,能将其长期在施工第一线的工程管理中遇到的各类问题以及采取的各种解决方法,总结、提炼并发表,实在是难能可贵,是一般人很难做到的。李伟同志所著《建筑施工和房地产管理的实践与探索》的出版,尤其是他在建筑经

济、施工技术、质量管理方面的实践与探索的理论,将会给建筑施工管理人员以启示与帮助,也将有助于广大读者了解我国不同地区、不同历史时期施工企业经济、技术、质量等管理方面的发展历程。

房地产开发作为国内改革开放后的新兴产业,它的存在虽然时间很短,但其产品与百姓生活紧密度,涉及的产业面之广,影响力之大,非其他产品可以相比。

上海是国内房地产开发最发达和最活跃的地区之一,因此李伟将其注意力和关注点放到了对房地产开发与管理方面,表现出他的明智与聪慧,并写出了一些很有价值和影响力的文章,为上海地区房地产业的健康发展作出了自己的探索与努力。

《建筑施工和房地产管理的实践与探索》不失为一本好书,希望广大读者喜欢。



2008年11月

目 录

序.....	顾建发	1
--------	-----	---

工程经济与管理篇

论现行冬季施工取费制对工程建设的影响.....	3
推行项目法	
——谈中小型国营建筑企业施工管理体制改革的.....	7
对新疆兵团老施工企业改革与发展的思考	10
论房地产企业控制建安成本的主要举措	20
把握机遇,背水一战	25

工程技术与质量管理篇

取得塔里木石油开发小区建设优质工程的措施	35
浅谈对板底坐浆的看法	40
蒸压灰砂砖墙体开裂事故的研究与剖析	42
对房地产企业加强工程质量管理的思考	47
强化房产开发现场管理举措与途径	55

房地产市场与管理篇

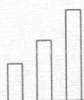
对商住楼开发企业解困与发展的思考	69
房地产品牌制胜时代尚未到来	74
商品房买卖纠纷的形成与应采取的对策	82
上海房价涨升原因的探析和解决途径的思考	91
培育和保护房地产市场的合理需求	100
对房地产市场健康发展正确取向的思考	106
理性应对上海楼市的房价走高	115

附 录

在奋进中崛起

——新疆兵团农二师四建改革、发展纪实	123
--------------------------	-----

后记	136
----------	-----



工程经济与管理篇

论现行冬季施工取费制对工程建设的影响
推行项目法
对新疆兵团老施工企业改革与发展的思考
论房地产企业控制建安成本的主要举措
把握机遇,背水一战

论现行冬季施工取费制 对工程建设的影响

冬季施工费是国家规定对寒冷地区施工企业进行冬季施工时为保证工程质量采取各种防冻保温措施及冬季施工劳动效率降低等因素所增加的一项费用,其作用是在保证工程质量的前提下,对施工企业冬季施工的补偿,以达到缩短工期,及早发挥投资效益的目的。然而,从这几年我国三北地区冬季施工情况来看,施工企业缺乏进行冬季施工的积极性,在未遇到特殊情况条件下,各地的施工企业把冬季施工仅仅局限于小打小闹。因而,很多地区整个冬季则变成了施工企业的冬闲(少则两个月,多则五个月),严重地影响了三北地区工程建设的发展。我认为这无不与现行冬季施工取费制有关。现就此问题谈点看法。

一、现行冬季施工取费制的基本模式

几十年来,我国工程预结算中关于冬季施工费的取定,基本上一一直采用按工程直接费的百分比由建设单位一次支付的方式。虽然国家在预结算的编制上有过几次大的修改,但冬季施工费制度始终没有改变。如目前新疆维吾尔自治区执行的冬季施工费制是:按工程直接费(定额工、料、机费及脚手

架费之和)×费率,费率随自治区内不同地区寒冷期长短不同而有别,取暖期 3.5 个月的费率 1.22%,取暖期 4 至 4.5 个月的费率 1.8%,取暖期 5 至 5.5 个月的费率 3%,取暖期 6 个月的费率 3.22%。上述这种冬季施工取费制度,不分工程是否进行了冬季施工,也不分工程冬季施工在整个工期中所占的比重,统一由施工企业收取,并自行支配。

二、现行冬季施工取费制对工程建设的影响

现行冬季施工取费制在以纯计划经济为运行机制的时期,以其计算简便之优点,为推动建筑业冬季施工起到了一定作用。但是,由于它未考虑工程进入冬期的具体施工情况,因而,在当前以计划经济与市场调节相结合的新的运行机制面前,它已完全不能适用,并对工程建设和企业管理带来相当的影响。其影响主要表现为以下几个方面:

1. 影响了投资效益

国家及建设单位投资搞建设,希望所建项目能尽快投入使用,发挥效益。然而,由于现行冬季施工取费制的缘故,很多施工企业有意不进行冬季施工,认为不进行冬季施工钱也不少结。虽然工期上甲乙双方有合同约定,但在合同效力还不很严明的今天,工程工期拖几个月乃至半年、一年也不会追究谁的责任。这样一来,很多工程的工期都一拖再拖,给国家和建设单位造成极大损失。

2. 影响了冬季施工新技术的推广普及

冬季施工技术作为工程建设施工技术的组成部分,在我国发展很快,尤其在近十年中,冬季施工新技术、新工艺层出不穷,为我国寒冷地区的冬季施工开辟出广泛的途径。但是

从本人所接触到的很多施工企业采用新技术情况来看,令人忧虑,感到冬季施工新技术的产生到在工程上实施运用还有很大距离。其原因是很多企业早已把平时收取的冬季施工费挪作他用,而冬季施工时,仅拿当月收入与支出作对比,觉着不合算就不干,不愿为新技术的推广耗费资金。据不完全统计,全国每年冬季施工实际耗资额(指比夏季多耗部分),不足每年国家(含所有建设单位)冬季施工所增加投资额的20%,其余部分均挪作他用。因此,冬季施工新技术的推广普及难以进行。

3. 影响了企业成本核算

由于现行冬季施工取费制不分工程是否进行了冬季施工而取费一致,因此,有些工程项目的核算冬季施工费有进无出(无冬季施工),企业则简单地把它变成经营利润,而另外一些工程项目则入不抵支(合同工期中冬期占的太长),企业则越干越亏,干脆不干。因此,出现了年内不进行冬季施工则企业有盈,而越是进行冬季施工亏损则越重的不合理现象,严重地挫伤了施工企业进行冬季施工的积极性。

三、对改革冬季施工取费制的思考

从上述分析可以看出,尽快改革传统的冬季施工取费制,建立起适合于三北地区工程建设迅速发展的新的取费制度,是我国工程建设造价管理改革的一项重要内容。我认为新的冬季施工取费制度改革的基本思路应以下两点为基础:

1. 国家及建设单位年内冬季施工增加费总量基本保持不变;
2. 冬季施工则有冬季施工费,未冬季施工则不取冬季施

工费。

从此思路出发,我认为新的冬季施工费应按下式结算,即:冬季完成直接费 $\times$ 新费率。其中,冬季完成直接费情况可以由建设单位质监站的签证为结算依据,而新费率则须认真对分项分部工程冬季施工的复杂程度进行充分研究分析后制定。只有这样,各项影响冬季施工的因素才能得以消除,从而有力地推动三北地区建设事业的发展。

(原刊建设部标准定额研究所主编的《工程建设标准与定额》1991年第4期[总第26期]和黑龙江土木建筑学会中国寒冷地区施工技术网主办的《低温建筑技术》1992年第3期)

推行项目法

——谈中小型国营建筑企业施工管理体制改革

我区众多的中小型国营建筑企业,之所以在国家计划经济与市场调节相结合的新的经济运行机制面前,感觉竞争无力,步履维艰,关键是产品质量不过硬,企业产品单一,财源枯竭,施工周期长,经济效益差。造成这些情况的原因,除了一些外部环境外,我认为更主要的原因是企业现行经营管理机制的重要组成部分——施工管理体制已不能满足“一好、二快,三经济”的社会要求,已不能适应建筑市场日益激烈的竞争态势。因此,尽快解决眼前这个突出的矛盾,是各个中小型国营施工企业的当务之急。

施工管理体制是否合理,关键在于能否取得最大规模效益和保持有效的竞争能力,在于能否不断地生长发育出具有产生一次次快速、优质、低耗产品的有机组织与力量。

项目法施工是近年来建筑业公认的优秀的施工形式和方法。它的特点是能够将企业管理的基础工作和各项专业管理落实到项目上,在项目上体现成效,实现企业在工程项目上“高质量、低成本、短工期”的奋斗目标。因此,这种组织施工的方法已被一些国营及乡镇企业所采用。尤其是在加强了宏观管理,提高了规范化水平的江苏省乡镇企业中应用广泛,收

效极佳。乡镇企业之所以能够灵活采用项目法组织施工,并取得巨大成就,主要是它们每个企业(指中型企业)都基本能有一个适应于项目法组织施工与管理的施工管理体制,从而充分体现出工程负责人(项目经理)在实现工程目标上的责权利关系。这正是我们中小型国营建筑企业所缺乏的。由于国营建筑企业与乡镇企业的性质、机构、组织等有着很大区别,所以,乡镇企业的施工管理体制不能完全适用于国营企业,因而尽快探索和建设一个适应于项目法施工与管理的国营建筑企业经济机制,是各中小型建筑企业施工管理体制改革的方向。

很多建筑企业虽都在喊把项目法施工放在改革的突出地位,但对其内涵与特点并不完全理解,感到既新鲜又深奥。其实,项目法组织施工与管理对我们很多企业并不陌生,如过去进行过的栋号包干、创全优栋号等承包人与工程施工好坏直接发生利害关系的施工组织形式,都可算作不完全的项目法施工,只不过缺少一些重要的约束与保障。我认为,只要实行了项目经理负责制,有精干高效的项目经理部;有严格的经济合同约束,责权利清楚,项目单独核算;有可行的施工组织设计和确保项目目标实现的措施;在管理层与劳务层均有合理的能调动职工积极性的工资分配制度和工地精神文明宣传教育工作等,我们就可以认为企业内部进行了项目法施工。反之,则可以认为没有按照项目法组织施工。

明确了项目法施工的内涵与特征及推行项目法施工的实际意义,这就需要我们尽快为项目法施工创造良好的环境。过去我们国营建筑企业进行的一些栋号包干和创全优活动为什么半途夭折?关键因素就在于企业中缺少适用于项目法组

织施工的施工管理体制。根据国内一些企业的经验教训,我认为新的施工管理体制,必须有产生项目经理及经理部组成的正常储备与管理机构,必须进行企业内部二层分离,使管理层与作业层在工程项目上优化组合,必须有与项目经理签约内部工程承包合同的管理与公证机构,必须有企业内部便于管理的材料供应市场等等。

施工管理体制的改革可以与企业进行智力密集型的转化同步进行,使企业逐步发展为集智力密集型管理组织与强大作业力量于一体的实力雄厚的经济组织。但在改革的步骤与方法上不能急于求成。由于传统机制根深蒂固,新的观点还未被人们普遍接受,因此改革中应先试点,再推广,先有新有旧,后以新代旧,以免造成混乱。在改革中要注意:各施工队的班组是组成企业的细胞,只能加强不可削弱。没有健全的、精干的专业班组,也就没有企业的稳定,就没有人才的培养、技术的储备和经验的积累。一些盲目解散班组的做法,是与项目法管理背道而驰的。

(原刊新疆维吾尔自治区人民政府主办的《新疆经济报》
1991年9月3日)

对新疆兵团老施工企业 改革与发展的思考

翻开历史的画卷,抖落岁月的风尘,挥师西进的人民解放军将拥有 160 万平方公里的祖国新疆全部解放,组建起了自己的崭新的工程部队。他们发扬南泥湾精神,不分春夏秋冬,不畏高山险阻,在缺乏工具、缺少设备的情况下,用兵团人的吃苦耐劳精神和毅力为新疆天山南北的建设和发展献出他们最宝贵的年华。他们汗水洒遍了阿勒泰山脉,血迹流淌在塔什库尔干口岸,伊犁河畔有他们的足迹,塔克拉玛干沙漠留下战友的身躯。他们用双手筑起纵横交错几万公里的等级公路,建成近 10 座大型飞机场,施工了克拉玛依油田,完成了几十座电站,各类工厂楼房拔地而起,大小桥梁星罗棋布,灌溉大渠重构了新疆的水利……仅仅一二十年时间,兵团施工企业使一个落后的新疆结束了首府与各地州之间、县与县之间仅有驴车马路而无等级路的历史,同时使新疆工农业生产得到了发展,为新疆国民经济的持续稳定发展奠定了厚实的基础,为共和国边疆的事业写下了光辉的一页。

一、兵团老施工企业面临的现状和困难

历史是无情的,昔日的辉煌转眼成为过去。正当几十家