

项目责任成本管理的实践与研究

赵爱军

(中铁十八局集团天津国际工程分公司,天津 河西 300222)

摘要: 责任成本管理是规范项目管理、提高经济效益的重要手段。分析了责任成本管理的意义、指导思想 and 举措,探讨了其实施方案。结合武九铁路扩能提速工程责任成本管理实践,探讨了推行责任成本管理的具体做法。

关键词: 责任成本管理;指导思想;实施方案;武九铁路扩能提速工程;成功经验

中图分类号: TU723.3

文献标识码: B

doi: 10.13681/j.cnki.cn41-1282/tv.2020.02.009

0 引言

责任成本管理是企业精细化管理的重要标志,是经过实践证明行之有效的项目管理办法。站在企业的角度来看,项目就是企业效益和职工收入的源泉^[1]。对于项目管理者来说,能够负责一个工程项目,是组织的信任和职工的重托,必须担负起责任,把项目管好、干好,确保安全、质量、工期,确保职工工资和社保基金,确保完成各项经济指标,如果做不到、做不好这些,就失去了最基本的任职资格,就会给企业带来损失。项目部是责任成本管理的执行层,对工程成本必须实行全过程控制、全方位控制、全员控制;要开源与节流并重,两手都要硬;要遵循“严、细、实”的原则,积极主动、超前做好方方面面的工作,真正把成本控制落到实处,努力把项目打造成能为企业、为职工生财致富的“聚宝盆”^[2]。因此,责任成本管理是规范项目管理、提高经济效益的重要手段。笔者结合实践经验,以中铁十八局集团和武九铁路扩能提速工程责任成本管理为例,探讨推行责任成本管理的具体做法。

1 加强责任成本管理的意义

1.1 降本增利,提高效率

当前,受国家经济宏观调控影响,建筑企业经营面临异常严峻的形势。铁路建设市场和路外工程竞争日趋激烈,恶性竞争造成的低标价中标已成常态,施工企业逐步进入微利行业之列。因此,加强责任成本管理工作是降本增利,提高效率,保证企业生存发展的重要手段^[3]。

1.2 提升企业市场竞争能力

从国内建筑企业来看,在拓展经营市场的同时,

应积极开展责任成本管理,即“开源”的同时,更注重“节流”,以此来提高企业利润,提升企业市场竞争能力,为企业的健康、持续发展奠定基础^[4]。

从企业内部看,有些企业虽然产值规模不断增加,但是项目收益率不高,甚至有些项目由于管理粗放,亏损严重,致使整个企业长期面临着产高、利低的局面。这主要是因为责任成本管理工作在这些单位仍然不受重视,仍处于讲得多、做得少、成效不明显的状态。目前,企业的产值规模也即将受到大环境的巨大影响,面临严峻形势,故深入开展责任成本管理工作势在必行^[5]。

2 责任成本管理的指导思想和举措

2.1 指导思想

责任成本管理的指导思想是,提高认识、全员参与、分解责任、注重奖罚、规范操作、确保实效,全面提升企业责任成本管理水平。

2.2 举措

围绕总体目标,落实“一套”管理制度,采取“两种”推进手段,严格“三级”奖惩兑现,强化“四个”权限上移、坚持“五项”指标考评。“一套”管理制度包括完善和落实标前成本测算、开工前预算、过程控制及收尾管理四个阶段的责任成本管理工作制度、办法及业务工作操作指南。“两种”推进手段即推进项目责任成本管理日常督导及信息化管理工作。“三级”奖惩指公司、项目部、各责任中心三级责任成本考核机制。“四个”权限上移是指劳务分包单价、材料采购单价、设备采购(租赁)单价及计价拨款审批权限的上移。“五项”指标考评是指以项目(或工区)收益率、外包单价、材料单价、设备租赁价和间接费等为考核指标

收稿日期:2020-02-11

作者简介:赵爱军(1977-),男,甘肃礼县人,工程师,主要从事桥梁工程施工、工程预算、成本控制等工作。

的责任成本管理工作季度公示和年度评比工作^[6]。

3 责任成本管理实施方案

3.1 统一思想,提高认识,确保责任成本管理工作有序推进

建筑施工企业的主管领导要切实把责任成本管理工作提升到有关企业发展的战略高度,明确责任成本管理工作是“一把手”工程,做到亲自部署、亲自安排、亲自检查,一抓到底。要建立一级抓一级、一级保一级的领导责任追究制^[7]。

3.2 完善制度,勇于探索,把责任成本管理落到实处

企业要通过责任成本管理工作的相关制度和办法进行不断补充和完善,形成一套完备可行的责任成本管理制度,并通过一系列技术管理措施和督导手段,将相关管理制度落到实处。责任成本管理的相关制度要涵盖对项目施工过程中每一个环节的管理。

3.3 夯实基础,加强培训,提高业务人员工作水平

责任成本管理的基础工作是成本管理的有效保证。企业要根据企业定额和市场变化,对各具体责任成本指标进行及时的更新和完善。

要采取多种形式进行责任成本管理业务培训,除在总部集中举办培训外,还应根据施工项目的不同特点,不定期地在项目所在地举办培训班,培训对象主要为从事责任成本管理的业务人员。

3.4 推进督导,以点带面,提升责任成本管理水

成立专职督导小组,严格按照责任成本相关管理办法的内容,对在建设项目进行督导检查。撰写督导报告时,应严格执行项目责任预算执行情况分析和各级项目责任成本管理分析制度,加强各业务部门的有效沟通,保证责任成本分析数据的真实性和可靠性,全面提升责任成本分析质量。督导报告将作为年终责任成本管理工作考核的主要依据。

3.5 推进创新,科学管理,加快项目成本管理信息化进程

一些建筑公司与软件公司联合开发了工程项目责任成本管理软件,利用信息化技术规范了管理流程,提高了工作效率和分析质量,推动了项目责任成本管理进程^[8]。这就要求建筑企业根据在建项目责任成本管理信息化发展的实际情况,总结一些单位责任成本管理信息化工作的先进经验,加强交流,通过利用信息化管理手段,大力开展项目责任成本管理工作,全面提升项目管控水平。尤其在新上项目上,更要全面推广责任成本信息化管理工作。

3.6 严格奖惩,规范操作,确保责任成本管理工作上新台阶

责任成本管理奖惩制度包括公司、项目部、各责

任中心三级责任成本考核奖惩制度。这三级奖惩制度是责任管理工作的生命线,直接影响责任成本管理工作的工作实效。因此,要高度重视奖惩制度的落实效果,保证既定的总体目标的实现。各级法人单位要根据项目责任预算指标签订责任合同并完善奖惩制度,依据督导检查结果,按项目、按年度落实奖惩制度,保证责任成本管理工作实效。根据目前企业管理实际情况,对于非法人单位的责任成本管理工作,要参照法人单位的责任成本管理工作标准,对所管项目进行奖惩兑现,直至实现企业法人管理项目的目标为止。各项目部要进一步完善项目责任成本管理过程控制中的奖惩兑现办法,将责任成本管理工作实效真正与职工收入挂钩,实现责权利的相对完整统一,进而实现企业和职工的“双赢”。

成本管理要做到“四个”权限上移,规范合同管理程序。工程项目的劳务分包单价、材料采购单价、设备采购(租赁)单价及计价拨款等四个审批权限应实现上移,得到上级单位批准后执行。物资及设备集中采购要执行企业设备物资部既定的相关管理办法及相关要求。

3.7 精心组织,全面安排,使责任成本管理工作对接顺畅

责任成本管理工作的对接主要体现在纵向衔接和横向互联。纵向衔接主要表现在项目的二次经营上;横向互联主要表现在各职能业务部门的协同配合上。做好成本管理工作,必须对拟投标的全部工程项目进行投标前的成本测算,保证拟投标工程项目的预期利润水平,即保证一次经营的收益大关。项目的二次经营工作机遇和压力并存,从根本上说,二次经营工作是责任成本管理工作不可分割的一个重要部分,要想彻底缓解重大亏损项目的经营压力,扭转资金困难的紧张局面,必须把二次经营工作作为一项重要的工作来抓。做好一次经营和二次经营工作,要加强业务部门的沟通和协调,真正认识到责任成本管理是一项系统性、全员性工作,它贯穿于项目管理,乃至企业管理的全过程。特别是项目的工程、计划、设备物资及财务等部门之间,要按照《责任成本管理操作指南》的要求做好各项业务衔接,保证责任成本管理工作的有效开展。

3.8 全面预算,统筹规划,确保责任成本管控工作更加深入

全面预算管理制度是在对企业各个业务部门的经济活动进行规划的基础上,形成的一套反映企业预期经营活动的实施方案。全面预算管理包括业务预算、资本预算和财务预算。具体到施工企业,工程

项目的各项业务预算实际上就是责任成本管理。目前,国内企业关于责任成本管理的外延比较宽泛,包括了全面预算中的业务预算和财务预算。从各行业执行情况看,全面预算还不成熟,只是做预算报表,预算数据基础依据不科学。这样,责任成本管理就成为全面预算管理的基础。目前,责任成本管理是施工企业最好的内控管理方法,可以说,全面预算管理是责任成本管理的先决条件,是责任成本管理过程中进行纠偏的依据,只有做好全面预算管理,才能保证责任成本管理这项工作的健康运行。

4 案例分析

近年来,一些单位的责任成本管理工作也取得了可喜的成果,同时也总结出了值得借鉴的成功经验。如中铁十八局集团公司承建的武九铁路扩能提速工程(简称武九项目),初期面临政策性降低造价的压力,投标价为1.27亿,降低造价后的承包价为1.085亿,仅为原标价的85%,而且因提速标准提高,需要额外增加很多工程量。面对困难,项目部开展责任成本管理工作,提升了项目的管控水平,取得了良好的经济效益和社会效益。本文试举武九项目责任成本管理的案例给予简要分析。

4.1 责任主体的划分

4.1.1 责任的分解

根据工程实际情况,确定不同的工作岗位,明确相应的责任,使从项目经理到每一位普通员工都成为承担不同责任的主体,做到“事事有人管、事事有人干、事事有考核”。

4.1.2 责任的承担

各个工作岗位的责任主体一经确定,就签订包保责任书,定人、定岗、定责,用管理的手段、用科学的制度来约束人的行为。这样,将整个工程的压力分解到每一位员工的肩上,充分发挥每个人的主观能动性,形成一个完整的管理体系,提纲挈领,多而不乱。

4.1.3 确定岗位成本

每个岗位,都被认定为是一个既产生效益、又发生消耗的单元。根据人、材、机、运、管在各个岗位上的实际发生和合理预测,确定每个岗位的运行成本。再放到整个工程的大环境中去,合理分析效益与消耗,并形成相应的控制指标,在运行中加以控制。

4.2 施工过程管理

4.2.1 工程量的控制

武九项目不是总价合同。施工过程中,又因为提速的原因,设计图纸、工程量经过了数次修改,并且甲方又几次修改投资预算,使修订后的承包价与投标时的承包价有很大的差距,很多工程量需要重新

提供。为了避免少计、漏计,施工技术部与计划经营部一起审核图纸,一点一点地计算、复核工程量,对照鉴修概算,逐项核对。通过认真扎实的工作,发现了一些漏项的地方,以书面的形式向业主上报,有理有据地向业主与设计单位提出了追加、补充要求,维护了企业的利益。如路基的土工膜施工数量,在原来业主施工图纸中属漏项,经过我们的审核,追加了此项内容。

4.2.2 施工方案优化

在施工中,根据不断变化的施工环境和现场实际情况,对施工组织方案进行不断优化。原设计的武九线路基填方为借土填方,在隧道开挖后,经与设计单位协商,改为用隧道弃渣进行填方施工,使施工方案更加符合施工实际,并且节省了弃渣场和取土场的大笔征地费用,还使工程提前一年半完工,节约了较大的成本。

4.2.3 施工成本分析

工程量确定以后,进行施工成本分析。进行施工成本分析的具体步骤为:(1)分解各个施工工序,进行科学合理的工序组合,并将它们作为测算单元,再确定每个单元的工作量以及涉及的材料、设备、人员及其他方面。(2)进行市场调查,收集材料、设备、人员的市场供应和使用成本情况,调查外部人为与非人为影响因素,并根据设计图纸,综合考虑施工中可能出现的各种情况,形成调查分析报告。(3)根据调查报告,结合施工合同、工程量、施工定额、以往的施工经验进行成本分析,在进行成本分析时,计划科、施技科、财务科、物资设备科密切配合,对所有影响因素进行反复论证,形成成本分析报告。该报告可以作为以后成本控制的指导性文件,并在实际施工中加以检验、控制和调整,按预测的成本进行控制,做到不缺漏、不僵化、不偏移。

4.2.4 施工合同

武九项目部实行三级管理,项目部不仅要管到施工队,还要管到施工班组。同时,项目部坚持由内部队伍组成架子队,有效控制成本流失,为企业创利打下了坚实基础。该工程按施工工序进行单项承包,每个工班(不管正式职工工班或是临时工工班)都只签订劳务承包合同,所以在武九项目部没有“包工头”,只有工班长,让他们做到“同打老虎同吃肉”,杜绝了大量资金流入“包工头”手中的弊端。由于是劳务承包,并且工序单一,单价测算相当准确。确定承包单价的具体做法是:以施工成本分析报告为依据,计经部根据定额消耗量、图纸工程量,结合中标价、市场行情,再根据施工实际情况与多年的施工经验,

测算出承包工程成本,然后考虑较少的利润,确定科学合理的单价。为了适应这种承包方式,他们加大了管理力度,配强队级管理人员,做细各个环节的衔接,使施工队真正成为自己的一个工班。由于管理到位,后勤保障到位,各工班配合密切,使得工程进展顺利,工期提前,而且施工队的管理人员较少,所以虽然承包单价利润低,施工队也都获取了正当的利益,也最大限度地保证了企业的经济利益。

4.2.5 验工计价

严格执行验工计价和拨款集体决策制度,控制成本支出,确保不出现工程款超拨现象。项目部专门成立了由项目经理、项目副经理和财务、施技、计划、物资设备、安质等部门人员参加的验工计价小组,每月25日按时到现场验工。计划部根据现场实际验收的合格工程数量,结合承包合同核计价单,然后项目部开会集体研究,分批下拨工程款。通过层层把关,彻底杜绝了因超付承包工程款给企业带来的效益流失,又保证了施工需要。

4.2.6 变更索赔

项目部坚持把索赔工作贯穿到施工全过程中。在施工中,注意收集各方面信息,不断完善资料,进行变更索赔,成效显著。

4.3 物资、设备的管理

4.3.1 设备的选型

首先对全部工程进行认真分析,经过深入细致的对比,再进行购买或租赁。设备的选型、购置在武九线上没有出现失误,真正做到了优化配置。而且,设备人员的收入与工程进度挂钩,充分调动了相关人员的积极性。

4.3.2 物资、设备的采购

严格确定物资、设备的采购程序,做到公开、透明。对于主要物资、设备,先根据图纸工程量确定需求量,再进行市场调研,调查价格与供货渠道^[8]。然后,选择供应商,接受供应商的报价、样品或产品介绍。必要时,去厂家实地考察。最后,举办采购招标会,确定供应商,由合同管理部门和物资设备部门共同与中标方签订合同。

4.3.3 物资、设备的使用管理

在材料的使用上,实行先由技术、计划部门分别计算工程耗用材料用量,再由项目经理、总工等共同汇总、综合分析材料用量的办法,从源头上控制材料的用量。例如钢材一项,工程完工时,工地仅剩一根5 m多长的钢筋。

项目部成立物资设备科,在施工队设分支机构,由材料员负责,对队中的各种物资设备进行管理。各

种零星材料的采购,必须经队长或技术主管签字以后,才能上报物资设备科,然后由主管领导签字后才能采购。队长与材料员负责记录,跟踪各种材料的使用与消耗情况,并每个月上报物资设备科。每月初上报计划,月底清点库存,每月统计消耗,并与初期测算的量相比较,有出入时,分析原因并做相应的调整和修正。其他一般零星材料(如扒钉、铁线等),下属施工队伍可以自行采购,但必须在队材料员处进行登记。各种零星物资价格要公开、透明,项目部定期安排非物资设备人员对采购物的价格进行市场调查,并与购进价格进行对照,发现问题及时整治。及时报销各种物资采购发票,禁止积压。

通过项目部采取一系列的成本管控措施,该工程在合同标降低、施工标准提高的不利条件下,最终仍取得了可观的经济收益。

5 结语

责任成本管理工作是一项繁琐的系统工程,任重道远,贵在坚持。面临当前复杂多变市场环境的经济形势,企业只有统一思想,坚定信心,通力合作,通过完善制度,制订责任成本管理操作指南;夯实基础,加强培训;推进督导,以点带面;科学管理,勇于创新;严格奖惩,规范操作;精心组织,全面安排;全面预算,全程管控;做好责任主体的划分,注重施工过程中管理和物资、设备的管理,加强成本管控,才能确保成本管理管出成效,从而提升企业的核心竞争力,才能助力企业做强、做优、做大。

参考文献:

- [1] 王欣. XX建设集团有限公司责任成本管理的研究[J]. 营销界, 2019(39): 21-22.
- [2] 黄涵悦. Z石油建设公司施工项目成本精细化管理研究[D]. 西安: 西安石油大学, 2019.
- [3] 张少锋. 责任成本管理在高速公路施工项目中的应用研究[D]. 武汉: 湖北工业大学, 2019.
- [4] 路锐. 责任成本管理在地铁工程中的应用[J]. 价值工程, 2019, 38(17): 180-182.
- [5] 汪秀芳. 项目责任成本管理具体措施及作用初探[J]. 建筑机械, 2017(6): 201-204.
- [6] 贾崔库. 贵广铁路工程项目责任成本管理分析[J]. 市政技术, 2016, 34(2): 193-196.
- [7] 霍艳华. 论责任成本管理[J]. 市政技术, 2016, 34(S1): 22-24.
- [8] 李小平. 铁路工程项目责任成本管理探讨[J]. 中国标准化, 2017(4): 83-85.

[责任编辑 杨明庆]