

精细化管理在埃塞 MH 高速公路项目施工成本管控中的应用

Application of Fine Management in Construction Cost Control of Essy MH Expressway Project

孙岐

Qi Sun

中交一公局集团海外分公司

中国·北京 100024

CCCC First Highway Engineering Company Ltd.,

Beijing, 100024, China

【摘要】施工成本管控对于工程建设项目的实施具有重要作用,关注施工成本、实现利润最大化是每个施工企业的重要工作。海外项目施工有不同于中国项目施工的特性,其施工成本控制影响因素更多、更复杂。文章以某海外高速公路项目为例,研究了这类海外项目建设过程中施工成本的影响因素和管控中存在的问题,并提出了精细化管理的措施和实施方法。

【Abstract】Construction cost control plays an important role in the implementation of engineering construction projects. It is the important work of every construction enterprise to pay attention to construction cost and maximize profit. The construction of overseas projects is different from that of Chinese projects, with more and more complicated factors influencing the construction cost control. Taking an overseas expressway project as an example, this paper studies the influencing factors of construction cost in the construction process of such overseas project and the existing problems in the management and control, and puts forward the measures and implementation methods of fine management.

【关键词】成本管控;项目建设周期;精细化管理理念与措施

【Keywords】cost control; project construction cycle; fine management concepts and measures

【DOI】10.36012/etr.v2i1.1004

1 引言

成本控制贯穿于工程项目建设的全寿命周期,对施工项目进行成本控制就是通过对建筑企业施工成本与预算成本的比较,达到节省支出、控制成本、实现盈利的目的。因此,如何提高施工成本管理的方法和水平,对施工企业来说,是一个具有现实意义的研究课题。

精细化管理是一种理念和文化,是一种以最大程度减少管理所占资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。文章以埃塞 Modjo-Hawassa(简称“MH”)高速公路项目建设为例,研究了国际工程项目精细化施工成本控制的基本方法,以期国际同类工程项目提供理论和经验的参考。

2 埃塞 MH 高速公路项目情况概述

埃塞 MH 高速公路项目全长 201.68km,为双向四车道高速公路,业主方为埃塞俄比亚国家公路局。该项目全线共划分为四个标段,中方承建的是第四合同段,合同路线长度为 51.68km,合同类型为设计施工总承包项目,合同金额为 2.01 亿美元,合同工期为 42 个月(自 2018 年 3 月 7 日开工起算),缺陷责任期为 1 年,质保期为 3 年。

该项目作为“一带一路”倡议的重要建设项目,在该项目中积累的工程管理经验对于中国今后在类似地区开展工程建设具有重要的借鉴价值。因此,结合该项目探索精细化管理在海外工程项目施工成本控制中的应用,具有重要的理论价值。

3 埃塞 MH 高速公路项目施工成本管控中存在的问题

3.1 依据施工合同进行成本管控的意识淡薄

在实际项目施工过程中,人们总是简单地将成本控制归结为财务部门在项目经理的领导下开展的与成本开支及核算有关的财务操作,而忽略依据施工合同带动全员参与施工成本控制,以达到事半功倍的效果^[1]。工程施工合同是项目参建各方就建设目标更好实现而达成的一致性认识,只有严格依照合同落实施工安排,才能避免过多的技术变更最后影响工期和成本,才能在工程一开始编制成本计划时就调动所有部门通力合作的积极性。

3.2 依据成本计划进行精细化管控的措施不到位

施工成本计划是进行施工成本管理的重要依据,在实际施工过程中要定期对照成本计划检查成本管理阶段性的效

果。成本计划中规定的中标合同价需要所有参建部门努力配合去管控^[2];人、材、机等的价格容易受到地理位置及经济形势的影响而发生变动,需要动态调整、合理平衡,分阶段实现与成本计划的吻合;摒弃传统的粗放式管理方式,科学、合理地对本计划进行细化,建立权责利制度保证成本计划得到良好的贯彻落实。

3.3 海外项目施工成本受到更多因素的综合作用

在海外开展项目施工,施工成本受到的不可控因素更多,实现施工利润最大化难度更高。海外项目中,建筑材料受到当地经济形势、政府政策等的影响,还要考虑汇率差异;建筑机械的使用可能需要协调更多的部门,无形中增加了管理成本;有更多的协作单位参与进来,每个协作单位都有自己的特点和工作习惯差异,这会给施工的管理和经营带来更多的不可控风险。因此,对海外工程项目来说,更要提高管理水平,通过精细化管理最大限度地控制施工成本。

4 埃塞 MH 高速公路项目施工成本管控措施

结合埃塞 MH 高速公路项目特点及其施工成本管控的特殊性,通过采用精细化施工成本管控措施实现成本管控效益的最大化,需要做好以下几方面的工作。

4.1 参建各方进一步强化施工成本精细化管理理念

企业实施精细化成本管理,必然要求一切和成本管理有关联的人员都要参与其中,自觉养成降低成本、控制支出的习惯,只有全员、各部门的各项成本得到控制,施工总成本才有可能得到控制。同时,建设方还要结合项目进展和实际情况,制定各项成本节约奖励办法,将成本节约情况与相关人员的绩效挂钩,调动员工参与施工成本管理、节约成本实现增收的积极性。

4.2 做好施工过程中相关成本的精细化管理

与施工成本关系最密切的因素是材料及运输价格。海外项目施工企业一方面要力争与当地资信情况良好的原材料供应商通过招投标方式建立长期稳固的合作关系,制定协议价和保护价;另一方面,制定限额领料制度。施工企业要对施工材料进行限量调拨,根据现场实际需要和定额损耗率调拨材料,控制材料损耗。同时,企业还要对材料的价差量差进行管理,通过对于材料价差量差的比较,来核准新的损耗率。

另外,施工机械价格也会影响施工成本。机械使用费应当严格按照预算指标来进行分配,统筹考虑机械自购与租赁费用,关注施工项目与所使用机械设备的匹配度,进一步降低机

械使用费用在施工成本费用中所占的比重。同时,对于施工机械进行限时使用并单机核算,对自营项目进行单独的核算管理,责任到人。

4.3 提高对协作单位的精细化管理水平,以降低施工成本

在项目施工的同时,要进一步介入协作单位的内部管理中,及时指出协作单位中对施工安排不合理、质量安全重视不重视等问题,并责令其限期整改。同时,对协作单位要定期性地地进行盈亏核算,及早发现协作单位在经营方面的风险,帮助协作单位实现经营风险可控的目标,这也是规避施工后期经营风险的重要准则。

建设项目组织方要把所有协作单位作为一个整体来统筹考虑制定的各项政策、措施,只有所有协作单位的施工成本费用下降,这些协作单位才会有更大的积极性参与到项目整体的施工成本管控过程中,才能实现合作共赢。

4.4 强化以经济活动分析为抓手的成本管控工作

经济活动分析可以清晰地显示项目的经营及利润情况,以经济活动分析为抓手,建立项目成本管控体系,提高项目管理人员的成本意识及索赔意识。这样可以及时发现经营管理不善的协作队伍,避免日后与协作队伍出现纠纷。通过经济活动分析可以建立大数据库,为公司投标与成本管控体系的建立提供有力支撑。

5 结论

通过实施精细化管理措施,埃塞 MH 高速公路项目施工成本控制在项目预算之内,取得了各方都较为满意的效果。在施工成本精细化管理过程中,积累的经验经过事实证明是行之有效的。

在实施精细化管理的过程中,施工企业还应该建立反馈机制,根据前期制定的成本控制措施在实施过程中出现的不完美的地方,及时进行修订,实现动态管控。这些需要在今后的研究中进行进一步的关注和分析。

总之,施工成本精细化管理对于实现项目成本管控和创利增收具有很大的促进作用,项目管理层和参与人员都要高度重视。只有每一位员工都参与到精细化管理过程中来,才能使项目预算得到落实,才能为企业创造良好的经济价值。

参考文献

[1]陈荣新.工程成本控制中精细化管理研究[J].现代物业(中旬刊),2019(4):159.

[2]贾汝涛.浅谈精细化管理——工程成本控制[J].科技信息,2011(11):668.