

高速公路目标成本控制的几点思考

Some Thoughts on the Target Cost Control of Highway

郭保钊

Baozhao Guo

中石化胜利建设工程有限公司 中国·山东 东营 257000

Sinopec Shengli Construction Engineering Co., Ltd., Dongying, Shandong, 257000, China

摘要: 在高速公路建设中,成本管理是重要因素,成本与利润是施工企业最为关注的问题。论文结合笔者实际参与项目的情况,就目标成本控制与降低成本这一课题进行了阐述,探讨有效的成本控制关键,并提出了进一步改进的措施,希望能够为类似项目的目标成本管理提供建议。

Abstract: In highway construction, cost management is an important factor, and cost and profit are the most concerned issues for construction enterprises. Based on the author's actual participation in the project, the paper elaborates on the topic of target cost control and cost reduction, explores the key to effective cost control, and proposes further improvement measures. It is hoped to provide suggestions for target cost management in similar projects.

关键词: 高速公路; 施工成本; 成本控制

Keywords: highway; construction cost; cost control

DOI: 10.12346/etr.v5i5.8093

1 引言

目前高速公路施工项目在运行过程中存在诸多资源浪费的情况,如何在保证质量的情况下有效实现目标成本的控制,论文将结合笔者亲身经历的京沪高速公路扩建工程及刚刚开工的连宿高速公路路面工程,结合目前公司管理的现状及部分问题,探讨进一步降低高速公路成本的具体措施,以期更好做到项目全过程成本管控,为公司的可持续发展创造更大的空间。

2 目前高速公路工程施工项目成本控制存在的问题

从现场施工管理来看,材料不合格、施工方法不规范、施工工序不合理会直接导致施工质量不合格,出现较多的返工处理现象,这就造成了一定程度上的浪费,首先在损失上来讲,分包队伍固然要负责返工维修人工费、部分材料费用,但是作为总承包单位,工期及诚信的损失往往是更大的一方面。其次就是我们在材料的管理以及应用上都存在或多或少

的问题,比方选用低价劣质材料但是却无法满足质量要求,或者对于材料的储存方式以及领用环节不完善等,造成大量材料的浪费与损耗,这些都会增加施工成本,不利用目前的成本控制工作的进行^[1]。目前我们公司项目管理出现以上两个问题的概率较小,但是不得不防范,特别是第一种情况发生的概率还是非常大的。

从项目管理来看,目前高速公路工程项目成本控制都无法实现及时更新与优化,主要的问题在于时效性不强、准确性不高、真实度较低,这些问题都会为收集成本数据及进一步地核实真实情况造成重重障碍,更主要的是公路工程作为一次性的管理行为,没有可以让我们重新来过的机会,通常在整个高速公路工程建设完成之后管理行为也就随之结束了。所以在施工过程之中,一旦工程管理无法实现全过程、全覆盖,那么增加的成本是无法进行后期弥补的,所以综合来看,需要从管理结构与制度建设两个方面进行改良和优化,才能够一定程度上改善高速公路施工工程成本控制工作,有效提升项目利润空间。

【作者简介】郭保钊(1983-),男,中国山东聊城人,本科,工程师,从事工程施工研究。

从人员教育水平来看,中国在建筑企业队伍方面从业人员普遍农民工居多,对于专业管理人员不够重视,高教育水平的工程技术人员储备不够,项目经理不够专业等多种因素存在。建筑企业要针对各阶层的相关工作人员进行标准化的培训,这样管理者才能对工程项目的进度以及质量方面有效控制,保证工程项目的工期和质量。目前建筑行业中劳动强度较高,操作人员技能水平较低,对于改善一线操作人员的技术水平低的现状可以建立对应的培训部门,将专业知识和安全知识贯彻到每个人心中,保证工程质量同时减少安全事故,甚至于零事故。

3 高速公路施工阶段的成本控制

应根据市场价格调研来确定工程所需要的资金,确保用最低成本达成最高效果,同时在施工过程中根据市场价格随时调整。施工项目只有一次,所以应从施工所涉及的每个环节进行控制从而达成成本控制,保障施工过程的最低成本,然后在施工后精确核算成本。咬紧成本控制目标,保证成本使用的合理性,同时也要保证工程的质量。

影响工程成本的因素主要包括人、机、料、方法和环境五大因素,要想既控制好成本又保证必须达成的质量同时实现利润目标,必须在施工阶段控制好这五大要素。做到施工作业过程规范化、作业步骤合理化,现场资源合理有效利用,科学合理减少能源消耗,达到节能降耗、规范施工的标准。笔者认为项目控制的关键点还是在人机料的控制,要对人力资源、物资、设备进行合理配置,统筹发挥好各自的作用,进一步加强工程开支控制、调节及限制,将成本控制在计划之内,才能实现最优的成本目标。从成本目标控制上来看,项目施工全环节成本控制能够更好地提高企业的经济效益,从而使管理者的自身水平提高,使企业的创效能力提升。因为企业要想盈利,最重要的途径就是优化施工工程成本控制,所以作为基层管理部门,都需要明白施工成本对企业的重要意义,把成本控制落到实处,才能从根本上改善整个项目的经济效益,实现项目创效。

首先就是人的因素,管理是人,人的要素在控制中至关重要,需要管理者做好控制。

目前有些项目之所以做得好,是因为他们分工明确,各司其职,目标一致。但是也有项目存在抓技术质量的只管技术质量;负责材料的只负责材料进场与验收;负责现场的只负责“冲锋打仗”,到底用多少“弹药”一概不清楚;表面分工明确,职责清晰,但是最终的掌控全交由项目经理控制,将项目成本归集、项目核算交由经营副经理,造成了施工、管控两张皮现象,要解决这些问题,还是要抓制度建设,抓现场管理人员的经济观念性,抓全体人员的创效积极性,要在项目策划期间形成一套完善的责任、权、利相结合的成本管理制度,所有的管理与制度相结合相互制约,真正地充实到项目管理中去。成本管理的核心最高层是项目经理,在成

本管理和项目效益方面,要根据公司管理制度,项目经理对项目成本总负责,项目经营副经理主抓项目成本管控,项目各部门经理及部门技术负责人都应有相应的责任、权利、义务以及利益分配机制加以约束和激励。

其次是在材料控制上,要做好材料的超前谋划,材料变化将影响项目创效。

几年的现场施工,我认为做好材料首先要做好材料计划,材料计划的准确性十分重要,工程伊始,第一是项目工程部要制定详细的材料需求总计划,根据工程进展情况上报月计划、周计划,物资材料部根据使用计划通知单、资金使用计划做好采购计划,若有变更工程,工程部要及时制定详细的变更工程材料计划,而且书面通知材料部;第二是计划合同部要严格招标制度,实行“阳光采购”,严把供应商准入门槛,增强材料采购透明度,严格实行材料保证金制度,防止暗箱操作^[2]。将材料招标采购工作做细做精,符合精细化管理和低成本战略要求,降低采购风险,形成良好竞争氛围。第三是材料采购管理是材料管理的第一关,防止材料采购人员暗箱操作、抬高材料价格、索要高额回扣、增加材料采购成本,杜绝质次价高的材料进入工地,防止质量事故的损失。监理材料采购人员监督机制,以有效规避风险。

最后就是协作队伍的选用,协作队伍是公司长期发展的基础,是保证长期健康发展的关键。

在项目管控上,可靠的队伍、得力的人手、严格的管控机制,是项目经营成败的关键环节,只有在项目管控中有效遏制违规违纪、违反党风廉政问题的发生,也能够较好地推进项目建设,与协作队伍一起取得双赢。首先在分包队伍准入上,项目经理部要严把审核力度,严格实地考察、网上查询、电话询问等形式,守住首道关口,从各方面了解分包队伍的实力,严格公司的谁引进谁负责,谁介绍谁负责的机制,严格准入队伍的定期考核,坚决杜绝先进场后签合同、机械套用合同范本的情况,防止因双方出现认识上的偏差,产生矛盾和纠纷,钻法律的空子,致使后期漫天要价,恶意阻挠正常施工,给企业造成损失。对于分包队伍要在项目上定期地排排队,排头去尾,分级分等,建立优胜劣汰机制,真正将好的分包队伍介绍到公司以实现双赢,为公司发展培育一批在单项、分项工程施工中资质硬、实力强、信誉佳的外协队伍。特别是经营效果较好的单位,一定要推荐有指分包商给公司,促进公司更好更快发展。

4 竣工验收阶段的成本控制

围棋的决战在最终的“收官”,“收官”收不好,可能以半目或者四分之一目败北。在我们高速公路“收官”之战中,我们面临的重重包围,竣工验收、结算审计、工程变更、工程索赔以及队伍的往来结算,全部在这个时候集中出现,如果有问题,问题将更加突出,处理起来更加棘手,在竣工验收期间如何能够于绝地而完美“收官”,更要做好竣工

收阶段的成本管理。

第一,及时收集各种竣工资料,在施工中及时收集和保管各种资料是做好竣工决算的前提。只有资料齐全,才能实事求是地实行工程结算,才能实现不漏项、不漏算,同时针对清单缺项项目要准确套用预算定额和不同类别的工程费用定额。既要从根本上杜绝弄虚作假和高估冒算,又要有理有据,对于业主及其委托的审计单位提出的不合理意见,要坚持原则,必要时应将每个有争议的分项逐个解决,以保护企业应得利润。

第二,及时回收工程款,增强资金周转率。工程竣工决算通过后,必须按照合同规定,及时收回工程款和工程质量保证金,不能允许任何原因无故长期拖欠,最终影响到企业的资金周转。如果建设单位未付款时又不签订还款协议的工程,一定要提前准备彻底的解决办法,以增加工程款交付的压力。在追收欠款方面可以设置不同程度的奖励机制,激励追收欠款有一定成绩的人;对一些故意拖延工程款的业主单位,应毫不迟疑地求助法律,利用法律手段强制债务单位执行^[3]。

第三,在项目完工后,要及时组织公司审计部门及时实行内部联合审计。由工程技术部门审计工程完成情况,并核对工程量,按照劳务分包合同及工程质量严格分包结算。项目部经营部门要在公司内部审计基础上编制工程竣工成本决算报告,考核项目执行情况,按照项目绩效目标责任书及时兑现。同时成本控制部门要分析成本得失,为同类工程管理积累成本资料,为企业今后参与工程的投标报价和与发包单位实行合同谈判提供参考依据,全面反映各单位工程施工的经济效果,总结各单位工程在施工生产和管理过程中的经验教训,找出存有的问题,从而促进企业发展。

5 项目管理的可持续经营

通过深入体验项目现场实际,要实现项目的可持续发展,关键在管理。笔者认为重点建设的内容有三点:

第一,以人为本的管理理念。初期的项目团队建设尤为重要,项目核心团队要目标一致,只要团结一致,能够完全弥补团队的缺陷。建设目标一致的团队就是要在目标上统一、思想上统一、规则制度统一、行动统一、声音统一,特别是核心团队人员,一定要严格守住底线,做基层员工的榜样,坚持五个“统一”,团队才能弥补潜质不足,运行才能

以十合一,灵活高效运转,在以后的项目建设中首先要确定核心目标,高效凝聚的核心团队,才能够在“行军打仗”中立于不败之地。建设一个让员工“发展有前途、前进有动力”的奋发向上、励精图治的精神面貌,彻底激活释放个体的潜力,达到人企高度统一和谐,目前我们最关键的就是建设核心团队,让团队发生裂变,促进公司整体发展。

第二,坚持坚持事前、事中、事后的全过程管理。就大的方向来说事前是指投标期间,就项目运行来说第一次工程会议、设计交底以及上报施工组织设计,所有的都是事前控制,要做好第一次不容易,第一次的水平至关重要,在后期的施工中同样要坚持将最坏的后果考虑在前,在做之前要考虑为什么做,怎么去做,要“思考”在先,“行动”在后,用统一的思想指导行动,保证一致目标的最终实现。这一条最关键的还是核心团队的统一。虽说项目整体来说目标是一致的,但是要想做到五个统一的一致,是项目管理的重中之重,在以后的项目管理中我们还是要更加努力。

第三,坚持总结完善。善于总结是中国共产党建设百年大党的法宝,善于总结也是我们项目持续发展的制胜法宝,一个项目犹如一场战役,每个项目都是各有千秋,各有特色,不能够简单地生搬硬套,要总结项目制胜的法宝,关注过程中的得失,将得失为下一项目做好铺垫,用法宝为下一项目出路子。总结出一套成功经验,为市场开发、项目攻坚创效、为公司的可持续健康发展出谋划策。

6 结语

高速公路项目作为我们胜利建工最先走出去的标志,也是代表我们更高技术、更高管理水平起点。我们要积极总结经验教训,善于归纳总结,善于培养创新,善于挑战未来,善于凝练提升,在不断地学习中,在各种不同的项目管理与实施中,获取经验,坚持改进与创新,坚持项目管理的与时俱进。只有通过不断的完善和改进,保持管理体系运行的有效性,才能推动项目运作的规范化,提升项目的整体管理平台,更好地拓展业务,参与市场竞争,才能保持和促进项目管理的可持续发展。

参考文献

- [1] 孙剑,余建军.工程项目管理[M].北京:中国水利水电出版社,2011.
- [2] 李强,李福河.高端路线成就行业翘楚[J].施工企业管理,2007(5).
- [3] GB/T 50326-2017 建设工程项目管理规范[S].