

论工程项目成本精细化管理

吴拔聪

(中国能源建设集团广东火电工程总公司,广东 广州 510735)

摘要:工程项目是企业创造经利润的核心,只有围绕工程项目进行精细化管理,降低施工过程中的工程成本损耗,企业才能创造更多的利润。主要从预算管理、合同管理、现场管理等几个方面进行了论述。

关键词:工程项目;成本;精细化;管理

中图分类号:C93

文献标识码:A

文章编号:1674-5884(2013)11-0192-02

所谓精细化管理,就是按照系统论的观点,对涉及工程的各种因素实施全过程、无缝隙的管理,形成一环扣一环的管理链。优化各种资源配置、加强组织结构建设、完善各种制度保障、强化各目标管理。严格遵守技术规范和操作规程,优化各工序施工工艺,克服各个细节质量缺陷,形成整体工程质量优良。

工程项目管理精细化管理涉及到质量管理体系精细化、安健环管理体系精细化、进度管理精细化、管理制度体系精细化和成本管理精细化等方面的内容,对前四者的精细化要求,本文不作杂议,本文单就目前工程项目成本精细化管理的现状,谈谈个人的一些看法。

目前,工程项目都是以低标价中标,施工企业在在工程项目中只可能获取微利,更多的是在亏本经营。如何在工程项目中取得利润最大化,那只有依靠公司在工程项目中实行精细化管理,把“三控三管一协调”(三控:成本控制、进度控制、质量控制;三管:安健环管理、合同管理、信息管理;一协调:现场组织协调)认真落到实处,力求“人”和“事”的细致、细化、有机结合管理。

总公司目前对工程项目部实行经济指标考核制度,加强了成本预算管理,要求每个项目在开工之前必须对整个项目的成本进行预算,并按经审批的预算进行资金的拨付,这无疑增强了总公司对项目成本的管控力度,也最大限度地可能将可能亏损的风险降到最低。因此,要最终达到成本控制的目标,个人认为必须做好以下几项工作:

一 预算管理

一个工程项目的预算做得怎么样,且执行得怎么样?需要多个综合因素的有机配合。首先,总公司对所有工程

项目应按机组容量的大小来划定经济考核指标,而不是按合同额的大小来划块;第二,划块指标应在开工前完成;第三,预算不应该是越细越好,能做到单位工程或单项工程就不错了,做得越细,只会增加工作量,在实施的过程中并没有真正用得到;第四,工程项目分包越来越多,特别是成立热机和电控两个专业公司后,内部的划块更加复杂,相互扯皮的事越来越多,因此,迫切需要建立起内部单价系统,由计划经营部按各自的工程量直接划定各专业公司的经济指标。第五,进度是否会延误,也会影响到预算的实施,因此,硬性规定一年才允许调整一次预算是不妥的,应根据实际的施工进度情况一个季度就调整一次,或由所在工程项目提出后,计划经营部就考虑给予调整或特别处理,不能影响工程施工。

如何去执行预算?这就要求项目部各职能部门、工区根据工程施工的实际合理安排使用预算,并将执行预算的考核与个人的月度绩效考核相挂钩,这样才能更好地使预算管理精细化。

二 合同管理

合同管理包括与业主签定的施工主合同和内部劳务分包施工合同管理。在分包施工合同管理中,项目管理人员应树立合同意识,实行合同会签、会审、交底制度,明确合同规定的施工范围及甲乙双方的责任、权利和义务等。对业主的工程结算要建立明细的工程计算台帐和计量台帐,熟悉利用《技术规范》和单价分析资料,收集市场价格信息,充分挖潜工程量和合同、预算中未包括的工程项目和费用,及时办理现场签证,每月及时办理外委工程工作量及支付签证,以防止工程资金积压;对劳务分包现大多

是以综合固定单价的形式来结算,因此对工程量的统计要准确,另在机械和气体的使用方面虽然说有考核,但实际控制的效果有限,因此,应实行严格的定额标准,也就是机械费按工程量每吨多少元,气体等也按此计算,在结算时,要求管理部门准确提供机械费用和气体费用,防止浪费。

合同管理不是合同部门一个部门的责任,而是与施工工区密切相关,没有施工工程量的准确统计,就无法谈出准确的结算,与业主结算的是单价合同,对工程量的统计更加重要,业主的外委工作通常是单价合同,合同部门不能取得理想的结算结果,就看施工工区对工用量的统计是否准确。同样,我们与分包队伍的结算基本上都是综合单价合同,结算是否合理,施工工区的工程量统计是关键。

三 现场管理

1. 工程变更

目前与业主签订的主合同,在设计变更方面存在着极不公平的现象,规定单项工程设计变更的总费用要达成50万元以上,超出的部分才允许给予施工单位结算,低于50万元的总费用全由施工单位负担,这是一笔沉重的负担,况且,业主抓住这一条款,在施工过程中随意要求设计单位出变更单,不仅对施工进度会产生影响,更重要的是增加了工程成本,因此,建议在签订主合同时尽量规避此条款。

2. 材料费用的控制

加强材料、设备的采购供应,控制材料价格。材料费用是构成工程造价的主要因素。据测算,一般建筑工程中材料费用占60%~70%左右,且呈上升趋势,设备安装工程的材料费用所占的比例虽然没有建筑工程那么高,但也约占40%左右。由此可见,选用材料是否经济合理,对降低造价起着十分关键的作用。目前,总公司对大宗材料实行了集中招标采购,对在价格上实施了监控,有利于控制采购成本。但要真正控制材料成本,还需要在保管和领用上下功夫,防止材料被盗和滥用,避免不必要的浪费,减少工程成本,提高企业利润。这就要求物资管理部门必须准确统计各个单位工程实际领用材料的量,是否符合图纸使用量含损耗,如超出,必须扣减,如节支,应奖励。

在材料领用和管理上,不少工地都因管理不严,造成材料大量丢失,最明显的就是架子管,不少项目都发生过架子管丢失事件,这是何原因?我想最主要的是管理职能部门没有尽到管理责任,没有将责任划到领用人的头上,

过程中也不跟踪,待到工程结束时才知道少了材料。对于材料,必须将责任落实到施工班组或个人,才能真正降低材料成本。

3. 加强索赔意识

按索赔目的可分为工期索赔和费用索赔,其中费用索赔是重点。工期索赔只是要求业主合理延长工期推迟竣工日期,这只能使施工单位工期得到补偿,但是由此造成的费用损失只能通过费用索赔来实现。在索赔工作中施工单位要充分理解施工图纸、技术规范、签订的合同、补充协议及与业主、监理的各项往来文件,必须依合同、重证据、讲技巧、树信誉,踏踏实实地做好索赔管理基础工作,严格按程序办事。施工索赔是项目管理的重要内容,是施工单位赢取利润的重要手段,只有把索赔工作处理好,才能切实维护工程项目部的合法权益,取得效益最大化。

4. 及时办理竣工结算

建设工程竣工结算是施工单位所承包的工程按照建设工程施工合同所规定的施工内容全部完工交付使用后,向发包单位办理竣工后工程价款结算的文件。结算的结果是检验一个工程项目是否成功的最终标准,这就要求结算人员不仅要有高度的责任感,并且要有丰富的业务素质和高超的谈判技巧,最好有能将死的说成活的能力,将该结算的必须结回来,同时将可结可不结的也结回来,最后将看似无法结回来的再结回来,这就达到了最终的目的。

四 终究的是要激发员工的积极性

上述所说的所有工作都是由人来完成的,能不能做得好,都要靠人的主观能动性的发挥,主动一点,会做得好一点,得过且过,可能一塌糊涂,因此,工程项目部的考核激励机制相当重要,责任落实到个人并问责,才能将工作做好,如按出勤天数来计发工资和节余,只会培养出一批混日子的庸人。

以上关于工程项目精细化管理的论述是笔者在工作中的几点认识,低成本竞标使工程项目的成本空间越来越小,同时,工程项目还要面临材料、人力等因素成本上升带来的压力,这些使工程项目的成本压力越来越大。管理出效益,管理赢得市场,现阶段,电力建设行业间的比拼涉及到企业各方面的管理实力,谁能在工程项目精细化、规范化管理上做的优秀,做得最好,谁就能为公司赢得利润,赢得市场。

(责任编辑 谢宜辰)