

公路工程施工项目成本管理存在的问题与对策分析

狄 谨*

中交二公局东萌工程有限公司, 陕西 710119

摘要:公路工程施工企业,项目成本管理是经营管理的核心,贯穿于项目投标、标后预算、项目组织实施、完工收尾等项目全经营周期,涉及项目管理的方方面面,其中任意一个环节出现问题,势必对整个工程乃至全局造成一系列的影响,导致成本增加,利润下降。公路工程施工项目的成本管理应以成本投入最合理条件下的最小化为前提,将经济效益、社会效益综合最大化作为目标,但在项目成本管理的实际工作中常常凸显出诸多问题,笔者结合多年来的公路工程施工项目成本管理工作实践,对存在的问题进行简要分析和探讨,并提出相应的解决对策。

关键词:公路工程; 施工项目; 成本管理; 存在问题; 对策分析

一、前言

公路工程建设是国民经济社会得以稳步发展的基础,在新时期下呈现出持续且快速发展的趋势^[1]。在愈益激烈的市场竞争环境中,企业应以长远的眼光审视以往的管理模式并找到其中的不足,结合实际情况寻找到适合自身的管理方法,逐一解决以往出现的问题,以不断增强企业自身的竞争实力,提升企业的经营质效,进而确保企业实现良性和可持续发展。

二、公路工程施工项目成本管理存在的问题

(一) 成本意识薄弱、竞争意识缺乏

公路工程施工项目成本包括直接费(含人工费、材料费、施工机械使用费)、设备购置费、措施费、企业管理费、规费、专项费用(含施工场地建设费、安全生产费)、税金。项目成本管理涵盖于工程建设的方方面面,但有的项目人员成本意识薄弱、竞争意识缺乏,对于市场经济进步下的竞争问题并不重视,项目成本管控体系不健全或运行不力,项目全员参与成本控制的态势未能形成,工作绩效底下^[2]。

(二) 外部环境的影响

在社会经济稳步发展的背景下,公路工程的施工企业在迎来新的发展机遇的同时,也面临着严峻的挑战,承受着各方面带来的压力^[3]。为此,公路工程施工的企业也在不断关注和推行自身内部管理模式改革,但由于政策法规、地区省份、业主要求等外部管理环境等方面的差异,导致部分项目成本管理失控,严重影响企业经济效益、社会效益综合最大化目标的实现。

(三) 管理方法和手段缺乏科学性

部分施工项目在成本管理方面缺乏创新精神,不注意学习和探索、尝试新方法,甚至对上级制定的制度、提出的管理措施不能严格贯彻执行,过于依赖于传统的经验,方法陈旧、手段单一,成本管理缺乏系统性、专业性、科学性^[4],管控工作成效不明显。

三、公路工程施工项目成本管理存在问题的解决对策

(一) 提升企业的竞争意识

新时期下,公路工程施工企业跻身为竞争的主体,应以长远、发展的眼光探索前行的途径,深切认识到先进的成本管理工作理念是保证高效管理的先决条件,摒弃以往陈旧观念,树立市场经济环境下所应必备的竞争意识^[5]。

1. 企业应及时树立战略成本管理意识,根据实际情况将传统的成本管理与先进的战略成本结合(如图1所示),实现全方位、精细化管理,努力降低或有针对性的适度增加成本的投入,避免无效成本开支,将成本应有的效用充分发挥,以不断提升企业的竞争力。

*通讯作者:狄谨,1974年9月,男,汉族,内蒙古呼和浩特人,现任中交二公局东萌工程有限公司经营核算部副经理,高级工程师、交通部甲级造价工程师、中交二公局高级培训师,本科。研究方向:交通工程(土建)。

传统成本管理	战略成本管理
始于采购、关注内部	考虑上下游关系、竞争者-- 外延性
只重视显性成本, 忽视隐含成本	全面成本分析-- 全局性
成本最小化、利润最大化	关注竞争优势-- 长远性
仅针对日常经营活动	为制定战略提供依据-- 挑战性

图1 传统成本管理与战略成本管理的特点

2. 尽可能多地掌握竞争对手有关的信息, 例如, 整体的发展趋势及规划, 对企业造成的相关威胁等, 凭借科学的手段分析目前的局势和现状, 制定出有效的成本管理策略, 以应对可能出现的问题。

3. 注意从多角度对公路施工企业所蕴含的内部价值进行分析, 加强各操作环节的联系, 职能部门与项目之间良好对接、共同协作, 减少成本的浪费, 同时努力推行资源共享, 有效降低施工成本, 实现效益最大化, 提升企业竞争的综合实力。

(二) 建立健全成本管理体系

公路工程施工项目成本管理的有效推进客观需要一个完善且科学的管理体系, 确保项目相关岗位既明确分工、各司其职, 又密切配合、合作紧密, 提升分工协作的效率, 促进施工项目包括成本管控工作在内的相关业务得以顺畅推进^[6]。

1. 企业根据实际情况将管理体系的组织架构划分为决策、管理及实际操作等三个层次, 制定切实可行的管理制度, 并注意向相关员工的有效宣贯, 以便于下一步的有效执行。

2. 为保证管理制度的科学性, 公路工程施工成本管理需要以大量准确的信息为依据, 从企业内部、市场变化、竞争对手等多方面进行信息的搜集(如图2所示)。为此, 施工企业应及时拓宽信息的获取渠道, 及时收集和获取最新的信息, 例如, 关注各部门之间的内部情况, 重视市场需求和竞争对手等外部情况, 确保信息沟通、传输体系的完善和可靠^[7]。

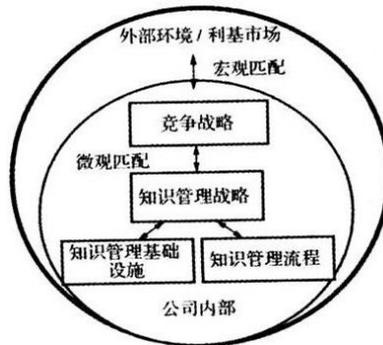


图2 内外环境环境

3. 基于传统成本管理的方法, 施工企业、项目应紧跟市场经济的前行步伐, 与时俱进, 对自身管理适度提出较高的要求, 自觉对成本管理的手段、措施进行创新, 学习和探索行之有效的、先进的管理方法, 促进经营绩效的提升。

(三) 加强施工现场管理

作为施工企业, 应紧紧围绕施工现场开展包括成本在内的各项管理, 抓紧抓好每个施工环节的成本控制, 结合实际的施工进度, 及时和适度调整相应的成本投入, 在确保工程施工质量、进度、安全及文明施工的基础上提升经济效益。

1. 加强施工组织管理

公路工程施工项目的组织和实施, 具有工料机资源投入大、施工点多、面广、线长的特点, 受地方协调、气候、施工条件等外界环境影响大, 科学合理的施工组织管理是项目有序实施、正常推进的有力保证, 因此要结合项目实际情况和合同要求, 进行充分和科学合理的策划, 谋定而后动, 以保证资源的合理、有序和有效投入, 争取尽可能大的投入产出比, 以保证项目的经营质效。

2. 加强对材料的管控力度

相关管理人员应从材料采购、运输、接收、发放、存储、保管、加工、使用等环节入手, 在数量、质量、价格三

个方面实施科学、严密的管控,保证项目所消耗材料物尽其用,避免资源的浪费或操作的失误,促进项目整体管控效能的提升^[8]。

3. 加强施工过程管控

要在项目深入贯彻实施“零缺陷”战略,“一次性把事情做好”,项目相关人员严格执行工序质量标准,严控每一道施工工序、每一个操作环节的质量,确保项目施工的任何一道工序完成后,达到既定的标准、符合相关的要求,方可进入下一道工序施工。杜绝因质量不达标而进行返工的情况发生,确保投入的成本能够获取最大的效用。

4. 高度重视安全管理

作为公路工程施工项目,安全责任重于泰山,重视项目安全生产管理既是社会责任,也是保证项目杜绝安全事故、促进安全生产,进而保证项目最终获得良好经济效益、社会效益的必然要求。为此,必须加大安全管理力度,提高项目相关人员的安全意识、规范项目相关人员的安全行为、提高项目相关人员严格遵守相应安全管理制度的自觉性,以杜绝违规操作,保证施工安全,建设平安工地,避免经济损失^[9]。

5. 加强与业主、监理的沟通

特别是对于近年来成本投入大幅攀升的施工场地建设成本投入,应以确保安全、经济实用为原则,对于业主不计成本的“超豪华”“标准化”要求,要有勇气、有办法坚决予以抵制,严控成本超标。

(四) 强化成本核算管理

强化成本管控,必须以强化成本核算为切入点,而核算方法的科学性、核算时间的及时性、核算所依据数据的可靠性是保证核算成果参考价值的关键。

1. 努力寻求科学的核算方法

(1) 时间跨度方面

要开展全经营周期核算,即从投标前、中标后、合同具体实施中、完工收尾期等不同的时段开展核算。

(2) 核算对象方面

要对人工、材料、机械、劳务分包、设备购置费、措施费、企业管理费、规费、专项费用(含施工场地建设费、安全生产费)、税金等进行全面的核算,并根据项目的具体情况,侧重分析项目的重要成本单元,如拌和站、预制厂、便道等。

(3) 核算方法方面

既要注意数据的前后纵向对比,也要注意同类数据的横向对比,还要注意标前测算、标后预算、实际成本的对比,通过对比,揭示存在的问题,进行充分分析和及时纠偏。

2. 保证核算的时效性

成本核算必须保证时效,方能在成本管控中发挥应有的作用,具体的核算时间要结合项目的具体情况,以能够起到及时发现问题并纠偏的作用为原则来确定,为提高核算的时效性和工作效率,企业应牵头并督导项目积极开发和充分利用信息化手段。

3. 保证核算数据的可靠性

项目应及时确定核算思路、方法、数据收集统计口径、时段、表格等内容做好系统梳理,对相关人员进行培训和交底,并进行明确分工,责任到人,以保证核算数据的准确性、可靠性。

(五) 制定和实施科学合理的奖惩制度

制定和实施科学合理的奖惩制度,并持之以恒地积极和有效推行,及时奖优罚劣,是激发和调动员工积极性和主观能动性,保证项目成本管理工作有效推进的必要手段。

1. 施工企业要结合企业和项目实际,在企业、项目两个层面制定科学合理、切实可行的成本管理和奖罚制度,并对制度进行宣贯,为制度的有效执行奠定坚实的基础。

2. 要依据制度,结合企业、项目实际,就企业、项目层级的成本和合同管理工作内容进行具体细化,并进行明确的分工,责任到人。

3. 严格地执行相关的制度,依照操作的标准程序和要求,敦促员工对自身的行为负责,保证业务工作质量。在实施过程中,对成本管理的工作情况进行及时、全面总结,对成本管理体系运行情况、成本管控质量和成效、具体工作

中亮点和问题进行考核和评价,并依据制度做出相应的奖励或处罚,奖罚并举、奖优罚劣,以激发和调动员工的工作积极性和主观能动性。

四、结束语

公路工程的施工项目成本管理是项目管理的一项重点和难点工作,关乎企业、项目的经营质效,在当前竞争日益激烈的市场环境下,项目成本管理工作显得尤为重要,作为公路工程施工企业,相关部门、人员应纵览全局,密切结合企业和项目实际,勇于学习和运用先进理念,思考和制定科学合理、有针对性地解决对策,建立并完善较为全面的成本管理体系,结合有效和多元化的管理手段,在最大限度上降低公路工程施工项目成本投入,确保项目优质、高效、安全、低耗完成施工任务,在取得良好的社会效益的同时,取得良好的经济效益,进而确保企业在市场竞争中永立不败之地。

参考文献:

- [1]宋占兰.浅谈公路工程PPP项目施工中合同管理在成本控制的作用[J].价值工程,2020,39(08):25-27.
- [2]吴燕.公路水毁抢修工程施工预算成本控制要点分析[J].宁夏工程技术,2019,18(04):330-333.
- [3]姚景武.浅谈公路工程施工项目成本管理存在的问题与对策[J].人民交通,2019(12):67-68.
- [4]周小芳.会计电算化系统加强高速公路成本管理的路径探究[J].中国市场,2019(36):165-166.
- [5]庄伟.目标成本管理在公路工程施工项目中的应用[J].财经界(学术版),2019(21):51.
- [6]牛丽娟,陈海明.公路工程全过程造价管理提升关键技术研究[J].工程建设与设计,2019(19):243-245.
- [7]林杰珍.高速公路工程实施阶段造价管理要点分析——以某跨海大桥为例[J].福建建筑,2018(11):82-84.
- [8]张春辉.公路施工项目成本管理的影响因素与应对措施分析[J].绿色环保建材,2018(10):113+116.
- [9]李伏元,查婷.探究BOT+EPC模式下高速公路建设期全寿命周期成本管理[J].中国公路,2017(21):112-113.