

全面推进责任成本二次分解提升责任成本管控能力

王洪奎

中化学交通建设集团第二工程有限公司 山东 青岛 266500

摘要: 某集团有限公司为世界500强企业的骨干成员,是以工程施工总承包为主的跨行业跨国经营的特大型企业集团,拥有公路工程施工总承包、铁路工程施工总承包、建筑工程施工总承包和市政公用工程施工总承包四项特级资质,铁路、建筑、市政行业甲级工程设计资质。多年来,公司在铁路、公路、市政、房建施工和房地产开发等诸多领域取得了辉煌业绩。先后参与了多余国家大型高铁、客专、重载铁路工程建设,先后参与了多余条高速公路建设,建成高速公路总长2000多公里,参建各类大桥、特大桥1000多座。参建了北京、广州、成都、济南等20多个城市的地铁和轻轨交通项目,完成了国内诸多城市千余项高层建筑、大型厂房、城市立交等工程项目。

关键词: 管理;分解;考核

1 实施背景

1.1 推行工程项目精细化管理的需要

2014年,股份公司全面推行工程项目精细化管理,目的是进一步规范项目管理行为,健全管理体系,提高工程项目精细化管理水平和盈利能力。其中,提出了利用各子分街结构(WBS)技术,建立项目产品清单及责任矩阵的管理理念,即运用RAM的方法,将项目管理工作清单中的每一工作指派到每一各部门及岗位,形成管理责任矩阵的横排,纵列和横排交叉即岗位角色对每项工作的责任关系(主持、协助、参与、检查等)。2015年,股份公司召开专题会议,进一步调整工作思路和工作方法,扩大试点范围。

1.2 内部深化项目管理的需要

推行工程项目精细化管理以来,以“集中管理、过程管控”为主线,通过后台对工程项目施组方案、劳务、材料、机械设备、资金等主要成本要素的集中管理和加强过程管控实现管理目标,一定程度上解决管理粗放,产高利低的问题。

1.3 责任成本管理核心地位的需要

长期以来,作为施工企业,项目责任成本管理一直处于项目管理重中之重的地位,工程项目责任成本管理的好坏,直接关系到企业的经济效益和职工的收入,事关企业的生存和发展。项目进点之初,公司本着“总体性”、“可控性”、“及时性”的原则,将劳务分包、主要材料及周转料、机械设备、临时及过渡工程、管理费等统筹编制全周期责任成本,是成本、进度、安全、质量等各管控要素的结合体,是企业生产管理水平的体现,融合了施工生产的方方面面,由此可见责任成本管控处于项目管理中的核心地位。

2 课题内涵、主要做法及流程

2.1 课题的内涵

“责任成本二次分解、提升责任成本管控能力”课题研究重点是从“月度责任成本分解”找突破口,杜绝以“清单子目层面”单独制定完成数量和产值来指导月度施工的思想,必须利用责任矩阵法将责任细化到工料机,通过工号、部位确定责任部门、责任人,进一步将责、权、利的关系明确,落实责任、及时奖罚,促进成本有效管控。

2.2 责任矩阵重点应用到“月度责任成本二次分解”

开拓思路对“月度责任成本计划”再次分解,提高分解深度,明确责任人,深一步分解到班组,细化到具体工号、具体部位、施工细目,明确材料规格和机械型号,设计施工数量、定额消耗和实际数量;既起到指导施工作用,又起到分析责任成本分析作用。

2.3 经济活动分析进一步落实明确责任,提升责任成本管控能力

既要通过经济活动分析对项目的整体定性分析,更要通过具体工号、部位、工料机要素进行责任成本分析,查找盈亏点,查明责任部门、责任人,确保奖罚分明,杜绝盈利的责任人受到处罚,使亏损的责任人得到处罚,提升责任成本管控能力。

2.4 员工考核兑现及时

季度经济活动分析考核兑现调整为“月度考核预兑现”、“季度效益考核统一兑现”。月度考核同时作为季度考核的基础资料和员工月度绩效工资的依据。季度经济活动分析考核时统一兑现。员工奖罚与“月度责任成本计划”挂钩、“员工的绩效考核”挂钩,让员工及时得到奖罚兑现,充分调动员工积极性,加强责任心,

真正做到奖罚分明^[1]。

3 课题研究的主要做法

制定整体的项目成本管控方案，分管领导主持召开项目成本管控会议。

3.1 责任矩阵重点应用到“月度责任成本二次分解”

责任成本分解的总体思路是横向分解到工料机及相关责任部门、责任人，纵向分解到可操作的劳务作业的劳务分包清单单元。

责任成本分解落实做到全周期、年度、季度及月度责任成本计划，同时做到“三到、三有”，具体为“到工号、到班组、到责任人，有包保、有督办、有追责”。以年度责任成本作为一个“总控单元”，以季度责任成本分解作为一个“分控单元”，月度责任成本分解为“主控单元”。月度施工计划以分解工程量和任务为主的原则，季度考核以经济活动分析量价齐控的原则。

3.1.1 全周期责任成本：主责层各参建公司按照《工程项目责任成本预算编制、评比管理办法》要求编制、下达全周期责任成本，并落实工程项目责任成本预算编制责任人及责任项目部。

3.1.2 年度责任成本：按照项目的总体进度计划制定年度施工进度计划，分解编制“年度责任成本”。“年度责任成本”作为一个“总控单元”指导年度施工，分解时按照全周期责任成本深度要求进行。

3.1.3 季度责任成本分解：执行层各项目部将“年度责任成本计划”再分解为“季度责任成本”做为一个“分控单元”。分解的季度计划做为季度经济活动分析的依据，同时作为员工季度绩效考核的依据。

所以要求执行层各项目部必须结合现场实际作业班组，进一步细化“月度责任成本计划”，月度分解作为本次实验的重点工作。分解深度到工号、具体工点和具体部位，而且要详细确定责任部门、责任人的计划完成时间、完成任务情况。

根据月度施工计划分解制定后，主要责任部门和责任人的职责如下：

a. 项目分部经理：全面负责计划内的施工生产任务，组织并协调各部门间的联动机制，确保按计划完成施工任务。在成本管控中对现场施工负全责。

b. 项目分部总工：全面负责计划内的责任成本编制、施工任务下达，组织并协调各部门间的沟通，在成本管控中对责任成本管控负全责。

c. 工程技术部：全面负责计划内的技术管理工作，协助项目分部总工完成技术交底、测量放线、设计数据等技术支撑；负责技术备料单计划。在成本管控中对工程技术管理及备料单计划负主责。

d. 工经部：负责劳务分包队伍的确定、进出场、合同签订、结算、竣工清理、变更设计等一系列工作。在成本管控中对劳务分包管理及劳务成本负主责。

e. 物机部：根据备料单计划将分解后的物资材料计划按时分配到各工点，及时物资供应。协助项目分部经理调动机械设备入场施工。在成本管控中对物资设备管理及物资设备成本负主责。

项目经理部在月度责任成本分析时，考核上月的完成情况，月度责任成本分析按要求进行，同时工作重点是对完成情况做好记录和汇总，为“季度经济活动分析”提供必要的基础数据。另外在“月度计划分解表”的基础上，配套了“月度责任成本考核表”。各主要成员考核内容如下：

a. 项目分部经理：牵头考核月度计划的完成情况，分析已完工、未完工的原因，查找突破口，为下个月度计划做准备。牵头分析完工项目的数据对比分析工作。

b. 工程技术部：复核已完工的项目数量，对应项目做好数量对比，及时登记台帐，做好施工记录。协助分析超支、节约项目的分析，为季度经济活动分析积累数据。

c. 工经部：做好协作队伍的结算工作，协助做好超支、节约项目的奖罚、扣款，为季度经济活动分析积累数据。

d. 物机部：负责汇总、分析当月物资供应情况，做好材料和机械的超支、节约对比，为季度经济活动分析积累数据。

e. 安质部：做好后期安全、质量的跟踪工作，完成“工班长”质量保证书的签发。

经过以上对直接费的深入实验，发现工作中将“精细化管理、高速公路管理模式、运用责任矩阵”的相互结合后，有三个环节明显变化：一是施工实际完成数量得到了有效控制，对比设计数量、定额消耗数量发现节制明显，数量得到有效控制；二是施工进度稳步提升，安全质量有效控制；三是员工生产积极性明显提高^[2]。

4 细化的月度计划分解让责任更清晰，提升了责任成本管控能力

实验的目的是让责、权、利进一步清晰，从源头就明确了责、权、利的划分，不是一概而论的全部奖励或处罚，在分析考核时，必须根据月度计划考核时的基础资料，季度周期内进行工料机、间接费等全要素分析，仔细查找具体工号、具体部位、具体责任人，避免造成盈利责任人得不到奖励，亏损责任人得不到处罚的现象。重点针对下列5种情况说明如下：

4.1 分析结果整体盈利时，不能对全部人员给予奖励。根据最基础的“月度责任成本计划考核表”，仔细

核查发现XX日由“2#责任区”施工的**互通立交系梁工程节约0.5圬工方,根据施工计划责任人划分,对相关责任人奖励,不能一概而论的全部奖励。

4.2 分析结果整体亏损时,也不能对全部人员给予处罚。根据最基本的“月度责任成本计划考核表”,仔细核查发现,XX日由“1#责任区”施工的**互通立交6号承台时,设计混凝土方量432圬工方,实际灌注455圬工方,超出定额消耗14.36圬工方。单从施工数量上分析就造成了人工费多支出2530元、混凝土材料费多支出7590元、机械费690元,合计造成10810元的责任成本超支现象,所以必须查找责任人,分析超支造成亏损原因,在考核小组的配合下,技术部门核实计算是否有误,上报混凝土供应计划时数据是否准确,搅拌站供应混凝土的数量是否充足,基础开挖时基底标高是否准确,模板支立时尺寸是否准确,支立是否牢固等原因,逐步梳理查找责任部门和责任人。

4.3 分析清单子目数量、单价时,结合月度责任成本计划的考核完成情况进行分析。例如3工区路基区间土石方共分1#和2#两个责任区,通过仔细核对“月度责任成本分解表”发现“1#责任区”通过变更优化节省挖方1000立方,占此段总方量的11%,而“2#责任区”由于技术人员计算失误多挖土方1000立方,占此段总方量的13%,分析时虽然数量整体持平,但仍能分析出内在偏差,分析原因为技术人员责任,则对技术人员进行追责。分析现场管理人员责任,按主责、辅责等责任部门、责任人的进行追责。如分析原因时发现施工图纸有误,也为变更索赔提供依据。

5 清晰的责权利让奖励更分明

项目部员工绩效考核坚持的原则:一是目标导向原则。员工绩效考核坚持以项目管理目标为导向,将员工绩效与项目效益紧密挂钩;二是激励与约束相结合原则。员工绩效考核坚持与薪酬待遇挂钩,落实“效率优先、多劳多得”的分配原则;三是个人绩效与组织绩效相一致的原则。员工绩效考核与项目绩效完成情况、部门绩效完成情况挂钩考核。

项目部员工绩效考核分月度考核、季度考核、年终考核三部分组成,其中月度考核为预考核。月度考核以绩效工资标准的55%为考核基数、季度考核以绩效工资标准的80%为控制基数、年终考核以绩效工资标准的100%为总控制基数。同时与“季度经济活动分析考核兑现”挂钩,与“月度责任成本计划完成情况挂钩”、“季度责任成本完成情况挂钩”。

5.1 月度考核:

考虑到现场管理人员及考核工作量,员工月绩效的

55%必须在项目部“员工绩效考核”(矩阵日常工作清单)基础上,与“月责任成本完成比例”进行挂钩。

形成效益的,在绩效考核时给予加分外,再结合季度、年度考核进行奖励;形成亏损的,除在绩效考核时给予扣分外,再分析人为因素等主观、客观因素,按照公司管理办法给予处罚。

5.2 季度绩效考核

经公司考核小组分析确认造成了成本盈利、亏损的情形时,由考核小组追究按照以下规定扣相关责任人绩效考核分值。考核小组认定情节严重的,除绩效考核给予否定不予兑现外,同时上报公司按照“经济活动分析考核办法”规定公司办法另行处罚。

分析深度:公司--项目部--分部--各工点--责任部门、责任人。

季度绩效采用加权考核的模式,绩效控制在80%以内,根据每月责任成本完成情况,及时汇总月度考核加减分情况,在员工季度绩效考核时进行加权综合评价。管理人员负责多个工点的多项施工任务,不一味的将员工的绩效否定,也不一味的对员工的成绩夸大,在月度绩效考核的基础上,汇总到季度绩效上来,加权平均,综合的评价员工的付出。

发生节约的情形时,考核小组分析盈利情况,报请公司经济活动分析小组单独给予奖励兑现。

5.3 年度考核

在《工程项目绩效考核管理办法》基础上,进行补充完善,以公司经济活动分析小组考核为准,结合各月、各季考核数据为依据,考核全年的经济活动情况,及时、准确的分析,兑现年度经济承包责任书。

结束语

年度绩效同样采用加权考核的模式,绩效控制在100%以内,根据每月、每季责任成本完成情况,及时汇总月度、季度考核加减分情况,在员工年度绩效考核时进行加权综合评价。管理人员负责多个工点的多项施工任务,不一味的将员工的绩效否定,也不一味的对员工的成绩夸大,在月度绩效考核的基础上,汇总到季度绩效上来,加权平均,综合的评价员工的付出。

参考文献:

- [1] 龚民. 电力企业绩效管理应用与探讨[J]. 环球市场信息导报. 2012, (42): 41-42
- [2] 张紫霞. 如何建立企业员工培训管理考核机制, 提高员工绩效[J]. 现代企业文化. 2016, (27). DOI: 10.3969/j.issn.1674-1145.2016.27.085.