

以责任为导向分三个阶段进行：

一是明确责任目标。与项目团队有关的成本是施工阶段的施工图预算成本、施工预算成本和工程完工后的实际成本。公司以施工图预算为依据，向项目团队下达责任成本，明确项目责任成本目标，签订以责任成本为核心的经济责任书。同时设定工期、质量安全目标。

二是组建项目团队。公司根据项目情况组建项目团队，实施项目经理责任制。项目理由公司委任或公开选聘，项目管理团队内的生产、财务、技术等人员由项目经理组建，实行双向选择。项目团队成员按岗位职责分工，实行公司化运作，对项目合同、决算付款等公开透明管理，财务人员参与项目实施过程的商务策划、成本管理、资金管理全过程。

三是落实经营责任。通过建立1+N配套管理制度，明确项目经理责任制、

合同交底策划制、供应商选择招标制三大纪律，以及合同洽谈、价本分离、商务策划、供方管理、过程管控、签证索赔、结算收款、奖惩兑现八项注意事项。建设过程中，实施“节点+竣工结算”考核，采取“地基基础、结构封底、竣工验收”三个节点考核相结合的办法，强化过程监督，激励项目团队。

三、关键绩效导向考核体系运用的主要成效

(一) 促进标准化管理，提高了竞争能力

一是推动十大主要材料集中采购。对工程项目使用的钢材、水泥、商品砼、铝合金、门窗等实施集中采购，提高材料议价能力。二是实施专业分包队伍标准化管理。建立200多家专业分包，900多个劳务分包队伍库，明确分包队伍的选择退出机制，提高项目实施能力。三

是建立完善“1+N”项目管理配套制度。包括工程项目成本管理办法、工程项目签证索赔管理办法、ERP使用管理办法等，从项目组织、人员管理、考核、检查监督等进行规范，有效防范风险，提高竞争能力。

(二) 促进精细化管理，提升了管控能力

通过责任成本分解，强化单项、单位、分部和分项工程的成本管理，促进精细化管理，提高了公司对项目的管控能力。

(三) 促进项目落地，推动转型升级。项目落地进度加快，公司新签合同、施工产值实现大幅度增长，单位转型升级成效明显，由追求规模转向控制成本、追求质量效益。

(作者单位：福建建工集团有限责任公司)

责任编辑 王雅涵

图片新闻

泰安市行政事业单位内控建设经验交流会召开



不久前，山东省泰安市召开行政事业单位内部控制建设经验交流会，市直各行政事业单位财务、审计分工负责同志及财务科长，各县（市、区）财政局分管负责同志及会计科长，各县（市、区）审计局分管负责同志共300余人参加了会议。会议全面总结了全市内控工作推进情况，交流了经验做法，对下一步做好行政事业单位内部控制建设工作提出了明确要求。泰安市教育局、泰安市社会福利院、肥城市财政局分别介绍了做好内控工作的经验做法。通过学习交流，与会人员表示，要认真学习借鉴示范单位在内控实施方面的先进经验和方法措施，加强本单位内部管理，加快推动内控实施步伐。

(本刊记者)