

“五位一体”项目成本管控体系 在建筑施工企业的实践

曾先才 范剑宏■

建筑施工企业工程产品体积庞大、复杂多样、整体难分、不易移动,这使得工程施工除了具有一般工业生产的基本特性外,还具有生产流动性大、机械化程度低、产品形式多样、施工技术复杂等特点。浙江省交通投资集团有限公司所属A建筑施工企业通过多年项目管理探索和经验总结,针对建筑施工企业的特点,从项目目标责任的需求出发,在保证工期、安全和质量满足合同要求的前提下,对项目管理流程进行全方位、全链条的分析,运用技术、经济和管理综合控制,建立了较为系统的“五位一体”项目成本管控新体系,即以前期策划为基础、以项目管理交底为先导、以分项工程施工指导价为标尺、以全面预算为准绳、以成本月报制为抓手的“五位”和以项目目标责任制为“总体”,围绕日常生产营收、工机料、协作单位等核心内容开展各项工作,规避风险,科学研判项目效益,加强过程考核和兑现,进一步提升项目精细化管理水平和项目管理团队的创造热情。

一、“五位一体”项目成本管控体系的实践

建筑施工企业的特点决定了其成本管控的难度较大,纵向贯穿工程投标、施工、竣工结算的全过程,横向涉及企业经营、工程技术、物资设备、财务等职能部门和项目经理部等现场部门。在施工管控过程中,若没有提前风险预测和动态及时纠偏,不可预见的成本将会时有发生。建筑施工企业成本管理中存在的问题说明目前对成本的管控还没有形成一个系统的认识,成本管控还没有形成人员、施工环节全覆盖。A企业通过“五位一体”项目成本管控体系的实践,完善项目目标管理责任机制,实现了项目成本的有效管理。

(一)充分调查施工环境,开展项目前期策划

项目前期策划亦称之为标后策划(进场策划),目的是超前谋划、预控风险、增加效益,一般在项目中标后1~3个月内完成。项目前期策划涵盖的内容主要包括:编制依据、项目概况(工程地理位置、工程地质、水文情况、现场调查情况等)、项目总体部署、项目主要管理目标策划、重大施工方案、重难点分析及应对措施、重大风险分析及应对措施等。通过前期策划,

让不同层次的项目管理团队在项目初始阶段达到公司项目管理平均及以上水平。

(二)全面梳理管理制度,落实项目管理交底

项目管理交底是项目前期策划的延伸,使公司能更好地加强项目各项工作的开展和管控,引导项目部按集团和公司的各项制度、最新管理思路以及项目前期策划书中的各项目标要求抓好落实和执行,确保项目管理规范化、程序化、标准化。

管理层和项目部操作层全员参与,实现无缝对接,有针对性地对个体项目梳理各项管理要点,理清各项工作思路,宣贯落实各项工作流程和要求,推动项目管理水平的全面提升。通过管理交底,公司层面的服务管理团队统一认识对项目的目标定位,在项目实施过程中起到有针对性的监督与服务功能,保障项目的各项既定目标顺利实现。

(三)实行分级分工协作,推行项目全面预算

项目全面预算是优化资源配置、提高资源利用率、控制项目成本费用、实现项目效益最大化的基础,由企业、

项目分级分工协作,科学编制,包括预算编报、审核批复、下达执行、执行分析及考核评价等一系列工作。项目全面预算分为业务预算和财务预算,业务预算是反映预算期内项目部可能形成现金流入、现金流出的生产经营活动的预算,包括收入预算、成本预算和期间费用预算等。财务预算是反映项目部在预算期内有关财务状况、经营成果和现金流量的预算,主要包括预算资产负债表、预算利润表和预算现金流量表等会计报表的编制。项目全面预算以施工生产预算为起点,以现金流、营业收入及盈利能力等业务指标为核心,以成本费用控制为重点,成本费用控制的核心是项目成本预算。项目部根据建设合同工程量清单,依据确定的施工方案和项目管理交底,结合内部分项工程施工指导价和项目当地材料信息价、机械台班(或台时)费、人工费、周转设备内部租赁价、摊销损耗标准等相对动态价和财务历史数据,计算人工、材料、设备的拟投入时间、数量和费用,编制项目合同预计总收入和总成本预算,制定目标成本计划,并上报审批。由于项目的管理行为受市场、业主、工程质量、施工工期、施工条件等诸多因素的影响,因此在全面预算实施过程中需要项目的财务管理、施工管理、质量管理、安全管理、物资设备管理等子系统相互协调,及时掌握合同变更及材料调差等情况,根据实际完成情况或内外部环境重大变化对项目预算收入、成本进行动态调整,及时反映项目预计利润情况,对成本管理工作进行适当调整。提高预算执行的弹性适应能力和处理能力,保证项目目标顺利实现。

(四)统一测算基价体系,加强指导价的应用

根据市场开拓情况编制各区域的

分项工程施工指导价,作为区域内的统一测算基价体系,为市场经营、项目成本测算、协作单位分包标底制定等提供依据。所有项目目标成本、分包价格都要有与施工指导价测算值进行的对比说明。通过建立测算基价体系,避免各项目成本管理存在人为的不均衡性和差异性,避免简单根据投标清单进行抽点管理的现象,避免项目与项目之间简单相互套用分包价格的现象。

(五)及时归集各类成本,规范成本月报填报

成本月报即是要求项目部每月进行成本分析,合理划分核算单元,及时归集各类成本,做到在同一时间内完成的形象产值与成本一一对应;分包工程成本应细化到工程量清单各章,自营工程成本中人工费、材料费、机械费、其他直接费、间接费等应细化到工程量清单各章。

成本月报串联了项目全面预算、项目目标管理责任制、分项工程施工指导价等多项制度,是各项制度数据化成果和日常管理成果的客观反映。通过规范成本月报的填报,让成本月报的数据与目标责任制的考核成本目标有效结合,动态反映项目预算的执行情况,体现成本的节约和超支情况,成为指导项目日常管理纠偏的重要抓手。特别是实行营改增后,通过工料机的拆分管理和成本的及时归集,可以更准确地进行税务管理,最大限度地节约成本,同时避免违法风险。

(六)以成本目标为基准,执行考核兑现机制

1.项目管理目标的主要内容包含安全管理、质量技术、施工进度、财务管理和成本管理、党建和团队建设等目标,但不限于此。实现各项目目标都要付出成本代价,成本目标是最终各项目目标的终极体现。

2.成本目标的制定建立在实现质量、安全、进度等各项目标的愿景基础上,并通过项目前期策划、项目管理交底、项目全面预算、分项工程施工指导价和成本月报五种常态化的管控手段来实现。

3.项目目标管理责任制实行风险抵押金制度,风险抵押金缴纳额度和范围根据岗位责任大小和项目规模确定,风险抵押金应在签订项目目标管理责任书后1个月内缴纳至公司指定账户。

4.实现目标贵在及时考核,形成示范效应。对每个项目明确分三种考核情况及要求:一是过程考核,每年度进行一次,次年1月份前完成。二是完工考核,项目交工验收后3个月内完成。三是竣工考核,项目完成工程竣工验收、工程审计、财务决算和内部审计后3个月内完成。

5.强化项目目标管理考核成果应用,以此作为对项目目标管理责任制考核奖惩的主要依据,项目部和个人参加评优评先的参考依据以及项目部员工职务、职称晋升及职业规划的参考依据。

二、“五位一体”项目成本管控成效

A企业“五位一体”项目成本管控体系的试运行,密切了各个管理层级的沟通和交流,增强了项目管理者的成本管理意识,提高了成本归集的及时性,有效控制了劳务分包单价确立的乱象,明显提高了全面预算的准确度,特别是项目目标管理责任制的考核,大大提高了广大项目管理者的创效激情,有效降低了项目成本费用,项目利润目标得以实现,较好地完成了企业预期效益目标。

(作者单位:浙江交工集团股份有限公司)

责任编辑 王雅涵