

关于施工项目成本控制的探讨

姜 静, 吕 晨, 王 肇, 朱建石

(南京高科工程设计研究院有限公司, 江苏南京 210038)

摘 要:该文从施工企业的角度出发,分析了当前国内施工企业成本控制的现状及存在的问题,并针对这些问题,分别从企业外部环境 with 内部环境的现状进行分析,重点探讨了如何为施工企业项目成本控制营造良好的内、外部环境 的措施与建议。

关键词:施工企业;项目成本控制;外部宏观环境;内部微观环境

中图分类号:TU723.3 **文献标识码:**A **文章编号:**1009-7716(2006)02-0102-05

0 引言

随着全球经济一体化步伐的加快,以及我国加入“世贸组织”(WTO)后,国内的建筑市场将会进一步的开放,面对国外拥有先进技术和管理理念同行的竞争,国内的施工企业正面临着前所未有的挑战。对于施工企业而言能否在市场竞争中立于不败之地,关键在于企业能否为社会提供高质量、工期短、造价低的建筑产品。而如何做好项目成本控制则是决定企业能否在残酷的市场竞争中站稳脚跟、企业经营能否实现可持续发展的关键环节。因此我们有必要从影响施工企业项目成本控制的内、外环境入手去探讨和研究如何更有效地加强对项目成本的控制。

1 国内施工企业项目成本控制外部及内部环境的现状分析

1.1 国内施工企业项目成本控制外部环境的现状

1.1.1 建筑市场不尽规范,市场机制不够完善

当前,国内建筑市场不尽规范,市场机制不够完善,突出表现在:工程招投标中的行政干预、地方保护、部门分割和行业垄断情况比较严重,明招暗投、暗箱操作、阴阳合同、幕后交易等违法违纪现象屡见不鲜;业主行为缺乏有效制约,导致随意压价、垫资施工和拖欠工程款等现象盛行;行业主管部门在审批施工企业资质时把关不严,导致市场竞争主体良莠不齐;缺乏严格的市场准入制度,施工队伍发展失控,与全社会固定资产投资比例失调,形成了“僧多粥少”的供需关系,导致“恶性无序”的竞争局面。施

工企业往往为了生存只能是“饥不择食”,以至一些企业陷入了“接不到项目是等死,接到项目是找死”的尴尬境地。建筑市场的不尽规范与市场机制的不完善,致使企业经营管理者心理失衡、对通过加强内部管理来控制成本缺乏信心;同时间接或直接地促使某些施工企业的经营管理者热衷于“拉关系、走后门”,而不把真正的精力放在通过强化企业内部管理来控制项目成本上。这样势必造成国内较多的施工企业市场竞争力差,更勿谈其国际竞争力了。

1.1.2 宏观成本控制体制不完善,监督弱化

宏观成本控制体制不完善,监督弱化具体表现在:一是成本控制法规、制度不健全。从宏观上来看,国家缺少一个专门机构,负责统一协调运用计划、价格、财政、税收、金融、审计等宏观调控手段,对企业成本进行宏观指导、控制和管理。宏观成本控制职能的弱化,使企业的成本行为失去了有效的约束。二是在财务会计制度中,把成本报表作为内部报表,不要求企业向政府有关部门报送,使国家对企业成本控制行为的宏观调控失去了信息来源。三是国家对企业监督不力,导致有些企业经营者为了完成承包经营目标,突出任期内的工作业绩,或为了偷逃税收,谋求不正当利益,要求财会人员根据领导意图任意编造虚假成本,把成本指标作为利润的“调节器”。上述外部环境的现状,从某种程度上助长了国内较多的施工企业不真正重视成本指标、忽视成本控制的倾向。

1.1.3 宏观调控有待加强,“乱收费”亟待治理

当前,能源、运输、建筑材料价格上涨,社会上名目繁多的各种赞助、摊派、乱收费以及社会保障制度改革滞后,负担不均衡等外部环境在客观上造成了施工企业成本控制意识淡薄,并致使较多的企业经营管理者缺乏对项目成本控制的信心与决心。

收稿日期:2005-11-23

作者简介:姜静(1968-),女,江苏南京人,工程师,从事造价管理工作。

1.2 国内施工企业项目成本控制内部环境的现状

1.2.1 施工企业内部对项目成本控制认识不够,缺乏沟通

当前,有些施工企业的经营管理者,简单地将项目成本控制的责任归于成本管理主管或财务人员。其结果往往是造成技术人员只注重技术和质量,较少考虑成本因素;材料管理人员只负责材料的采购、验收和发放工作,材料消耗随意性强,缺乏计划和控制。事实上,项目成本控制决不只是某个专业部门和某个人的事,它往往涉及技术部门、安全部门、经营部门等各个部门。当前,国内较多的施工企业在项目成本控制这个环节上,部门间缺乏必要的沟通,没有真正做到分工协作和信息共享。

1.2.2 忽视投标阶段对项目成本的控制

许多企业对成本控制内容的认识仍然局限于传统观念,认为成本控制就是管理施工过程中的工程直接制造成本,忽视投标报价阶段对项目管理成本的控制。例如:在承揽工程上,许多企业对业主的资信状况和竞争对手的实力等缺乏深入的调查研究,盲目投标,导致无益成本大量增加。不少企业缺乏强有力的投标班子,也不注意吸收财会人员参加投标报价工作,投标前缺乏科学的成本预测,投标过程中因漏项、报价失误的现象屡见不鲜,甚至发生投亏损标的情况。此外,当前国内较多的施工企业往往是技术标的编制是一套人马,商务标的编制是另一套人马,且二者间缺乏必要的协作。甚至还经常出现有些施工企业生搬硬套过去技术标资料的现象。这样,致使不管投标项目上是用一台塔吊还是用三台塔吊,都是参照政府规定的统一计价表和取费系数进行计算;再比如,施工中无论是采用单排脚手架还是采用双排脚手架甚至仅仅使用外爬架,都不会影响很多企业的相应报价。由于在获得项目的过程中很多施工企业并未真正考虑施工方案,所以我们在项目成本核算中,往往忽视对不同的标前技术方案、不同的施工方案进行充分的技术经济评估,这样致使我们的项目成本控制失去了技术上的支撑。

1.2.3 施工阶段项目成本控制方法和手段落后

首先,从施工阶段项目成本控制的方法来看,事前、事中、事后成本控制相互脱节。许多企业的成本控制只有事后的成本核算和简单的成本分析,缺乏科学的事前完善并经优化的施工组织设计和基于此的成本预测和决策,缺乏严格的事中成本控制和事后成本考核。

其次,从施工阶段项目成本控制的激励机制来看,当前国内的施工企业普遍缺乏完善的责、权、利相结合的激励机制。时下,有些施工企业因为各部门、各岗位责权利不对应,以至于无法考核其优劣,出现了干多干少一个样,干好干坏一个样的局面。特别是有些国有施工企业长期受计划经济时代“大锅饭”思想的影响,对本该受重奖的人员施以重奖,又怕别人眼红,所以意思一下就算了;对于本该受处罚的人员,碍于情面批评一下了事。这种只安排工作而不考核其工作效果,或者只奖不罚,奖罚不到位的做法,不仅会严重挫伤有关人员的积极性,而且还会给今后的成本控制工作带来不可估量的损失。因为职工所关心的,就是企业执行责权利相结合原则是否有力。

1.2.4 工程索赔管理比较落后

作为“开源”重要内容之一的工程索赔管理,尽管已越来越受到施工企业的重视,但是现在许多施工企业经常是“不该要的钱死要”,“该要的钱却不会要”。也就是说,现在许多施工企业对工程索赔的程序、循序渐进和策略研究不够,加上管理基础工作薄弱,缺乏索赔所必需的证据,因而不会索赔,导致许多应得的收益白白流失。

2 加强施工项目成本控制对策研究

俗话说“解铃还需系铃人”,针对当前国内施工企业项目成本控制所处的内、外部环境的现状及存在问题,下面重点探讨一下如何为施工企业项目成本控制营造良好的外部宏观环境及内部微观环境。

2.1 改善外部环境对施工企业成本控制影响的措施与建议

2.1.1 整顿、规范建筑市场,完善市场机制

首先,国家立法机关应尽快制订、完善各类建筑法律,同时各相关行业主管部门也应尽快制定和完善相应的配套法规及其实施细则,以此形成完整的建筑法规体系,为整顿建筑市场秩序,规范市场行为,提供“有法可依”的外部环境。

其次,各级政府部门应积极推进有形建筑市场的建设;尽快完善招投标的监督体系,严格招投标管理,加强执法检查,杜绝明招暗定、肢解发包、行政干预、行业垄断、地区封锁等各种形式的不正当竞争行为;同时要要对招投标执业者实行任职资格制度,实行“市场准入”非常必要。

再次,国家应加快投融资体制改革,完善项目法人责任制和项目资本金制度,建立严格的工程立

项和开工审批制度,规范业主行为,杜绝资金不到位的工程进入建筑市场,从根本上遏制“垫资、拖欠”等现象的蔓延扩大。

最后,行业主管部门应完善企业资质管理制度,重新确定建筑业新的技术要求和素质要求,建立适应市场经济发展要求、任务和力量基本平衡的市场准入制度,杜绝不符合条件的企业和人员从事建筑业,从源头上控制施工队伍盲目扩张;同时还应加强对现有施工队伍的清理、整顿和考核,将违法经营的劣质企业淘汰出局,为质量好、信誉高、守法经营的企业创造一个良好、有序、公平的市场竞争环境。

2.1.2 完善宏观成本调控体系,强化成本监督

首先,国家应建立宏观成本控制的专门机构,负责制定和颁布成本控制的法规制度,统一运用计划、市场、财政、税收、金融、价格等经济调控手段,对企业的成本控制实施有效的宏观调控。

其次,完善宏观成本控制法规,尽快制定与社会主义市场经济体制相适应的成本控制法规,从法律上规范企业成本控制的范畴和主要内容,规范成本构成和形成机制,用法律来规范和约束企业的成本控制行为及其结果。

再次,相关职能部门应尽快出台行业会计核算办法,完善企业会计制度,规范企业的成本核算,明确国有企业应向政府有关部门报送成本报表,并适当增加成本指标在企业经济效益考核和财务评价指标体系中的比重。

最后,加快推行和不断完善财会人员委派制,并加强财政、税收、审计等部门对企业成本控制的政府监督和注册会计师的社会监督,加大对会计造假的打击力度,遏制成本信息失真的现象。

2.1.3 加强宏观调控,根治“乱收费”,完善“社保”机制

首先,国家应采取积极有效的宏观调控措施,抑制能源、运输、建筑材料价格上涨的幅度。

其次,国家应加大对当前社会上存在的各种“乱收费、乱摊派”现象的治理力度。

再次,国家应加快推进社会保障制度改革,逐步减轻施工企业的历史包袱和社会负担,为国内施工企业公平地参与市场竞争,强化成本控制,提高经济效益,营造良好的外部宏观环境。

2.2 改善内部环境对施工企业成本控制影响的措施与建议

2.2.1 企业内部应转变观念,加强沟通

首先,施工企业的内部成员应打破旧有的思维

模式,树立起全员参与项目成本控制的理念;建立和完善以项目经理为核心的成本管理体系,明确项目管理人员的成本责任,并将其落实到每个岗位、每个管理人员。项目造价管理人员应做好每月的验工报告,收集工程变更资料。现场技术人员应合理规划现场布置,做到文明施工。材料员应把好采购和发料关;严格执行限额领料制度;钢管脚手、模板等周转材料应做到及时回收,加速周转,节省成本。现场行政管理人员应管好用行政办公用的财产物资,合理安排好生产性支出,严格控制非生产性支出。总之,施工企业的内部员工,都应以“主人翁”的积极姿态参与项目成本的控制,只有这样,方能从思想源头上为项目成本控制营造一个良好的企业内部环境。

其次,施工企业内部的各个部门之间,应加强沟通和联系,并通过签订相应的经济合同来理顺内部经济关系。计划统计部门编制成本预算,并按成本核算对象编制工程价款结算单。劳资部门制定项目的用工记录,建立项目用工台帐。财务部门作为成本核算的中心,应掌握成本支出,参与制定施工企业内部承包方案并对相应的承包方案进行考核。总之,企业的各个部门间应加强沟通和协作,加强信息共享,共同降低项目成本,提高企业效益,为实现企业的可持续发展而努力。

2.2.2 加强投标阶段对项目成本的控制

投标阶段是指企业对招标项目做出投标决策之前的阶段。其大部分工作涉及到企业内部的经济管理行为,属综合性、基础性工作。针对当前施工企业在该阶段内部管理上的现状,笔者以为施工企业应做好如下几方面的工作。

首先,应重视市场分析和市场信息管理工作。这方面的工作主要有:(1)与本企业有关的工程造价信息,包括各种有关价格信息,各种调差文件和其它政策性文件等;(2)与本企业定位市场中的主要竞争对手的状况分析比较,包括人员、技术、机械设备、财务、管理、资质等状况,为投标决策打下基础;(3)项目业主或项目法人的资信情况、资金状况、支付能力,项目本身的地理位置、特点、施工的地质条件、施工环境、工程质量、工期要求,投资控制等方面的信息;(4)工程建设信息的收集、整理、分析,这方面的信息,包括计划来源信息、开招标的信息、非公开或非正式渠道的工程建设信息。施工企业应加强对这些市场信息的预处理、预评估工作。通过上述基础工作施工企业可以做到“知己知彼”,以减少投标的盲目性,避免无效成本的增加。

其次,应组织专门投标班子。在前期大量基础性工作的基础上,管理部门应组织一个机制灵活、工作有效、精明实干的投标班子。该套班子的主要人员应在工程造价方面有丰富的理论知识和投标经验,并有一定的施工组织管理方面的经验和知识。招投标时编制的技术标与实施阶段的施工组织设计是有区别的,前者是为了中标,后者是为了盈利。在投标过程中应杜绝“生搬硬套”过去技术标的情形,在不影响中标的前提下,应采取“技术措施”,为以后的成本控制创造良好的前提条件,以获得更理想的经济效益。技术标的编制内容要涵盖施工中的方方面面,还应注意重点突出和留有适当变更的余地。技术标往往由于编制的时间仓促和资料不全,因此其不确定和不确切因素是不可避免的。为避免投标后出现被动局面,在编制方案时,应进行适当的“文字处理”,如:以收到的设计图、招标文件为编制依据,如资料不全则应将施工方法仅作暂定,待正式中标后随资料补充变更再作调整等。总之,技术标应给予商务标足够的支持,并使二者相得益彰、相辅相成,为今后的施工措施和造价调整打下伏笔。

2.2.3 改善施工阶段项目成本控制的方法和手段

首先,施工企业在施工阶段应切实做好项目成本控制的事前、事中和事后的各项基础工作。应避免出现成本控制相互脱节的现象。具体而言,应做好如下工作:(1)认真做好图纸会审工作。在图纸会审的时候,对于结构复杂,施工难度高的项目,要加倍认真,要从既能方便施工、有利于加快工程进度、确保质量,又能降低资源消耗、增加工程收入等方面加以考虑,积极修改意见,对一些按相关法规取费明显亏本的子目,在不影响质量的前提下,提出合理的替代方案,争取业主和设计单位的认可。(2)优化施工组织设计。施工阶段施工方案不同,工期也会不同,所需机具也不同,因而发生费用也会不同,因此,施工方案的优化是工程成本有效控制的主要途径。编制时应在技术标的基础上,做好优化细化工作,编制出技术上先进、工艺上合理、组织上精干的施工方案,均衡地安排各分项工程的进度,按照平面流水、主体交叉的作业原则,合理确定施工网络,保证工作面不闲置、工序作业不间断、土建和安装的各班组协调有序地作业;安排中要选择最适合项目施工的施工机械,在最大限度满足施工要求的同时考虑经济性,要综合考虑台班费、进退场费和设备基础费用,同时严格控制进退场时间。(3)确定适宜的质量成本。工程所达的最佳质量水平并不是说工程质

量越高越好,而是指工程建设总成本最低的质量水平,就是要符合合同及国家标准的要求,在提高工程质量的同时,把质量成本控制在某一水平,对一些基本项目和涉及主体、竣工验收必保分项应适当提高质量要求,而其他一些费工费料的分项则可以不必要求更高的质量水平,经过综合考虑质量成本各方面因素,使工程项目的质量既符合工程标准要求,又具有经济性和可操作性。(4)抓好进度结算。根据合同条款约定,按照编制进度报表和工程结算资料,报送业主并收取进度款,建立健全分阶段内部编制结算书的制度,为完工后迅速准备齐全的资料打好基础。(5)加强竣工阶段对项目成本的控制。在竣工结算阶段,项目部有关施工、材料部门必须积极配合预算部门,将有关资料汇总、递交至预算部门,预算部门将中标预算、材料实耗清单、人工费发生额进行分析、比较,查寻决算的漏洞,以确保决策的正确性、完整性。与此同时将合同规定的“开口”项目,作为增加决策收入的重要方面,一般来说普通项目必须受清单报价的制约,很少有灵活收缩的余地,而“开口”项目的取费则有较大的潜力,对一些新增的项目,可参照相近报价,进行换算,在换算过程中可根据已签证的施工工艺,提出合理的换算依据,以弥补原有报价偏低的缺陷。

其次,完善责权利相结合的激励机制。各项目经理部在担负一定的成本管理责任的同时,应享有一定的权限,即在规定的权力范围内可以决定某项费用能否开支、如何开支和开支多少,以行使对项目成本的实质控制。如物资采购人员在采购材料时,应享有选择供应商的权力,以确保材料成本相对最低。最后,企业领导对项目经理,项目经理对各部门在成本控制中的业绩要进行定期检查和考评,要与工资、奖金挂钩,做到奖罚分明。实践证明,不管施工企业的规模、管理层次如何,坚持责、权、利相结合,是促进企业成本控制工作健康发展的重要手段。

2.2.4 强化索赔观念,加强索赔管理

在竞争日趋激烈的市场中,施工企业面临着施工风险,特别是承包国际工程时,更离不开索赔。通过索赔,以弥补承包商不应承受的风险损失,使承包工程的合同风险分担程度趋于合理。因此,国内的施工企业,应大力提高索赔意识、合同意识、时间和成本观念,培养索赔的管理能力,提高合同管理水平。在施工实践中,施工企业应注意收集施工中保存的各种与合同有关的资料,如施工日记、来往信函、气象资料、会议纪要、备忘录、工程声像资料等,

高速公路工程招标工作探讨

林捷挺

(广东省高速公路有限公司, 广东 广州 510100)

摘要:建筑工程招标投标制度是实行由建设单位公开招标,通过竞争,选择质量高、信誉好、造价及施工方案合理的企业承担施工任务的制度。招标工作是工程建设成功与否的基础,文中对在招标工作中标段划分、招标的先后顺序、标价确定的合理性和合同文件制订的科学性等问题进行了深入探讨。

关键词:建筑工程;高速公路;招标工作;标段划分;招标顺序;标价确定;合同文件

中图分类号:U415.1 **文献标识码:**B **文章编号:**1009-7716(2006)02-0106-03

0 前言

目前,国内公路交通日益发展,作为国家加快基础设施建设、提高经济增长速度的主要投资之一的高速公路建设正蓬勃发展。各地区为了配合经济建设对高速公路建设相应进行提速,而一个高速公路项目能否成功在招标过程就已经奠定了基础,一个工程的招标工作涉及到标段划分、招标的先后顺序、标价确定的合理性、合同文件制订的科学性等问题。

1 标段划分的合理性

高速公路工程一般线路较长,构造复杂,其工程量分布极不均匀。一般按照工程专业或公路里程来划分标段。原则上以能合理安排施工过程中的劳动力、材料、机具设备、资金、进度和工期等要素并能有效发挥承包方技术或管理专长进行划分。

收稿日期:2005-07-06

作者简介:林捷挺(1973-),男,广东人,工程师,从事工程管理工作。

为索赔提供详尽的证明材料,利用业主变更设计图纸、增减工作量等时机,在补充合同中争取主动,必要时应进行相应索赔,以拓宽利益空间。总之,在实际施工操作中不能只顾埋头苦干而缺乏书面签字确认意识,切忌采取“服从甲方,不办签证”等做法。

3 结束语

诚然,加强施工项目成本控制,很大程度上应是企业内部的问题,其根本动力应当来源于企业自身。根据“人世”时的有关协议,我国近年内必将要推出符合国际通用规则的严密的制度,为国内、外企业在中国的经营活动提供公平的竞争平台。这对于国内

路桥桥涵标的合理划分是关键。路基标段的划分应充分考虑到造价、土、石方的平衡、施工难度、施工环境、专业性以及根据施工难度,施工方法等方面。

(1)对于监理标,以每标设一个中心试验室为由,考虑到标段送检时间控制在半个小时内以及试验工作量,宜40 km左右设一个监理标,最长不宜超过60 km。监理费控制在1500万元左右较为合理。1000万元以下的监理标准难以令中标人投入骨干力量进行工作。

(2)由于原材料价格波动较大,特别是沥青因为受国际原油影响,不稳定因素较多。为了增加项目受控系数,业主可转嫁风险,将用量较大的水泥、钢材、沥青进行国内统一招标由一家实力较强且经验丰富的物流公司总承包。

(3)如果施工工期不存在太大压力,建议以一个亿左右工程量作为一个标段,这样可以吸引大型企业组织大面积机械化施工,相互干扰较少,业主管理及协调工作量也大大减少。招标时可提高资格预

的施工企业而言,机遇与挑战并存,只有尽快适应国际市场竞争秩序,转变原有的项目成本控制观念,将项目成本控制真正落实到企业内部微观环境的改善上,中国的施工企业才有前途。

此外,作为国家而言,除了进一步整顿、规范建筑市场,完善宏观成本调控体系,强化成本监督外,还应为国内的施工企业塑造一种重视、开发和研究工程项目成本控制的宏观外部环境。

总之,通过国家宏观环境及施工企业内部微观环境共同的改善与提高,我国的施工企业项目成本控制工作水平定能有很大的提高,其前途必将也是一片光明。