

市政工程经营管理工作中的成本控制研究

李连瑞

中交一公局第三工程有限公司, 中国·江苏 盐城 101102

【摘要】市政工程关乎国家民生、涉及因素较多, 运作形式较综合的建筑项目, 在工程的前期筹备, 中期的施工开展以及后期的维护工作中, 成本控制工作高质量的施行有重要意义。这不仅符合时代发展的需要, 也迎合了建筑企业现代化建设的必然要求。促进实现优化市政工程项目经营管理模式, 提升市政经营管理的竞争力与影响力, 最终达到增加其经营利润的目标。

【关键词】市政工程; 经营管理; 成本控制

Research on Cost Control in Municipal Engineering Operation and Management

Li Lianrui

China Communications First Public Bureau Third Engineering Co., Ltd., Yancheng, Jiangsu 101102, China

[Abstract] Municipal engineering is related to the people's livelihood, involves many factors, and has a relatively comprehensive operation form. In the preparatory stage of the project, the construction in the middle stage and the maintenance work in the later stage, the high-quality implementation of cost control is of great significance. This not only meets the needs of the development of the times, but also meets the inevitable requirements of the modernization of construction enterprises. Promote and optimize the operation and management mode of municipal engineering projects, enhance the competitiveness and influence of municipal operation and management, and finally achieve the goal of increasing its operating profits.

[Key words] Municipal engineering; Operation management; Cost control

引言

市政工程的经营管理是现代建筑企业运行的重要组成部分, 要想实现现代建筑企业的高效运转, 需保证市政工程经营管理中的成本控制工作得到高质量落实。另外, 市政工程经营管理具有长期性与复杂性的特点, 既要求工程质量好, 也对工程进度有严格要求, 使得成本管控成为协调这些要求的最优选择, 利用成本的合理管控为这些要求创造条件, 进而实现市政项目经营的最优管理目标与最大经济效益。

1 成本控制在市政工程项目经营管理中的特点

1.1 协调管理具有复杂性

市政工程属于综合性的建筑工程, 包含多个小型工程项目, 而这些小型工程项目分包给多个建筑企业与施工单位, 市政工程作为总牵头, 就需要具备较强的协调管理水平, 来实现市政工程项目成本管控的综合管理。由于这一工作涉及以施工企业、施工项目、施工人员、施工用料等为单位的各类成本协调工作, 而这些因素又分布在各个组织结构不同的管理单位, 再加上工程项目的经济收益相当可观, 使得利益驱使下的成本协调工作会出现各种困难阻碍。每次阻碍都会耽误市政工程的整体施工进度, 进而变相增加了市政工程建设成本。

1.2 施工周期相对较长

现代建筑行业发展升级与城市建设进程加快, 使得市政工程的数目和规模逐渐扩大, 人们对于市政工程的完工要求也在不断提升。由于市政工程关乎民生, 很多公益性质以及基础性建设都在市政工程的规划建设范围内, 它们对于城市的发展有基础性以及支撑性的发展作用, 工程质量要求比较高, 例如水电站、燃气管道以及排水管道等, 再加上项目实施涵盖因素范围较广, 在一定程度上延长了施工的周期, 从而增加了项目的时间成本与相应的人员、技术、材料的投入成本, 进而增加了成本管控的难度。

1.3 施工过程中的阻碍较多

由于市政工程项目施工涵盖范围较广, 出于各种建设需

要, 施工地点会在人流密集的繁华地区、环境恶劣的艰苦地区等地, 人流量大、地理位置特殊、气候环境恶劣等因素, 会给市政施工带来一定的困难。在施工前期, 需要做好充足的区域调查、地理路由勘测、人员材料的科学调配等计划, 而在施工过程中会因不可抗力改变施工计划, 进行建筑改线与施工拆除等工作, 还会因为项目前期的协调不善与管理不力, 增加内外部因素的多重影响, 这些因素联合起来会使项目的资金投入远远超过预期计划^[1]。

1.4 项目施工过程要求较多

市政工程项目作为城市建筑发展的重要标志, 迎合城市发展与人民生活的各种需要, 但是建筑施工会影响到人民的正常生活与城市的正常运转。如: 在城市进行市政工程施工会影响城市道路交通系统, 也会给民众日常生活与生命安全造成威胁等, 新时期环保理念的大力推行, 赋予了建筑行业新的发展内涵。如今, 市政工程施工已站在全面考虑施工过程的角度, 逐渐加入现代化施工技术, 秉承着安全施工、绿色施工、高效施工的理念, 来保障市政工程的的社会效益和工程质量。这对管理人员的成本合理管控能力提出了极大的挑战。

2 市政工程项目经营管理中成本控制存在的问题

2.1 施工控制标准不够规范

市政工程的目标建筑物种类与建筑设计随着时代的发展趋于多样化, 再加上施工过程中采用的材料和工艺灵活选用的情况比较多, 各类项目建筑规模和结构都不尽相同, 使得成本控制方面的标准无法进行对项目进行准确地衡量与参考, 严重阻碍了项目设计标准中的成本控制工作的顺利开展。

2.2 项目经营和管理存在差异

在市政项目投标筹备阶段, 管理者未考虑项目质量标准和工期规划之间可能产生的矛盾情况, 进而使得项目工程报价与实际工程情况出现很大差异。而经营管理者无法对突发情况进行合理的成本控制, 导致成本控制在施工调节阶段会产生不必要的附加费用, 进而加剧了实际成本与计划成本之间的差异。

2.3 成本控制变更情况较多

市政工程不同于小型工程项目。由于工程量大, 工程的各阶段都存在变动因素, 再加上项目本身具有一定的联系性, 使得变更情况更加频繁。如, 施工的材料价格、内容计划、人员配置等因素的变更都会造成工程成本不同程度的变动。但项目经营的施工方案调整不尽合理与及时, 使得资金成本变化调整不足以符合现实管理要求^[2]。

2.4 成本控制管理观念淡薄

在市政项目的建设过程中, 资金管理与技术支持是关系项目正常运转的关键。但在实际管理中, 项目经理过于看重施工进度, 而技术管理人员则过于重视技术是否存在实施漏洞和技术错误的地方, 从而在资金管理与技术管控的过程中忽视成本控制管理, 使得项目资金的使用过程中出现大量不必要的耗费。

3 成本控制在市政工程经营阶段的管理理念

3.1 市政工程项目前期阶段的成本控制

市政工程的成本控制不是单一环节的管控, 而是要在各个阶段形成成本管控系统, 进行整体实时调控。市政工程项目前期准备阶段的成本控制, 应对施工整体过程进行全面考究, 综合各方的因素对市政工程的影响来编制投入预算方案。另外, 施工方要根据实际情况制定施工计划, 综合考虑各种因素, 将实际核算控制在成本可有效调控的范围。而项目总包的管理者也要认真对前期中标企业的成本方案进行审核, 在项目总体固定核算量的基础上, 细化各方成本投入方案, 推进项目有计划、有目的的合理经营。

3.2 市政工程项目中期阶段的成本控制

市政工程项目中期阶段的成本控制, 是整个成本控制工作的核心, 由于中期阶段是成本变动的多发阶段, 管理人员需树立强烈的成本控制风险意识, 在施工阶段结合成本合理管控将施工风险降到合理范围的最低, 保证项目的最佳的经济效益, 妥善处理施工事故, 降低施工中期阶段的成本投入。施工方要注重施工材料、人员以及技术等方面的优化成本控制, 精简材料选购与使用方案, 提升施工技术水平, 引入更多现代化施工理念, 实现中期项目管理中的可持续发展。

市政工程作为关系民生的基础保障工程, 质量管控工作贯穿其整个建设过程。而市政工程项目进行到后期阶段的成本控制, 在成本控制中也要紧抓市政工程的质量成本, 争取达到低投入建设、高质量产出的效果。在项目建设后期, 处于项目维护的收尾阶段。施工人员、施工设备以及周边人员都处于放松管理阶段, 各种隐患与风险逐渐暴露出来, 会导事故、赔偿、纠纷等不必要的麻烦, 影响市政工程的后期成本管控, 造成“烂尾”。因此, 管理人员在后期成本管理也需紧抓成本控制进度。

4 市政工程项目经营管理工作中的成本控制的措施

4.1 增强项目前期成本管理

加强招标投标管理。管理者要在市政工程招投标阶段, 增强调查研究意识, 提高市政工程计划、初步设计阶段方案、图纸及概算计划的可行性与调整性, 避免实施过程出现的重大漏洞。调研市政工程项目情况, 分析项目投标重点; 查清招标条件与资格要求, 合理划分标段划分; 积极对比当地市场资源, 合理界定报价水平; 考察核对分包方自身情况, 结合施工和管理水平进行投标决策。增强市政工程前期概预算编制, 根据招标文件要求、项目工程量清单、执行定额、费用构成、施工可行方案、组织规划设计等方面, 提高成本控制效率。结合项目实践经验与前期实施情况, 对采用的成本控制方法进行及时改进与合理完善。在前期审核过程中, 采用现场质量成本控制法, 科学运用实施情况、根源分析、提出成本改进策略; 对质量成本计划的实施、检查、改进, 进行细化实施方案改进程序管理。积极做好成本控制问题总结, 为后续工作的开展提供合理成本参考。

4.2 提高项目合同管理工作

市政工程的经营管理工作中的合同管理工作主要涉及工程款的拨付、结算、索赔以及变更, 是执行管理工作的重要根据。市政工程经营管理中的成本控制也需要有效的合同管理工作做为其基础。因此, 管理者应加强企业内合同管理机构的建完善工作, 实现并保障合同管理能够全面覆盖整个市政工各阶段的实施内容和管理层次, 加强成本管理的合法性。另外, 合同的专业化管理水平也要与管理层次相匹配, 需要建筑企业聘用成本相关专业的管理人员。在项目开展前期, 要求管理人员必须清楚了解此工程结构和内容, 强化其核心管理意识; 熟悉工程的造价内容, 进而对合同的条款涉及变更、索赔等情况时, 可及时完成调整; 增强其法律专业能力, 在成本控制过程中对于拟定、修改和解释合同, 增强签订和管理水平, 在一定程度上有效避免合同管理过程中的潜在与可视风险。

4.3 加强全周期成本控制与管理

一是原材料与设备等方面的成本管控。基于市政工程在原材料、施工设备等方面的各种标准, 可在工程全周期内进行有效的成本管理与控制。减少原材料与设备等使用费用的浪费, 更好的控制工程原材料与设备等材料的质量, 优化成本管控手段。可在采购登记管理、出入库统计等流程性工作中做灵活与统一的成本的管理与控制。二是人工过程的成本控制。项目全过程人员流动性较大, 因此, 在人工成本的控制中, 应采用相对固定的调控方式。可通过签订合同的方式确定人工成本, 以市场定额计算人工单价, 以实际完工量作为标准进行计算与核定人工费用, 并进行月度、季度、年度的有效管理, 进而有效提高工人的工作积极性与效率。三是实行施工责任制管理进行成本管控。在工程全周期执行成本责任与工作责任相结合的管理制度。将项目团队的施工原材料、设备、人工费用等计划进行有效的管理落实, 科学进行成本审核与管理规划, 使成本责任细化到每一个施工团队中, 做到整体性协调成本的管理目的。

4.4 创新提升项目成本控制方法

施工方案、各种制度的制定、调整都是在项目实施中需要完成的工作, 创新提高管理方式、施工方法中的成本管理, 选择出最适宜、合理的项目施工方案是现代建筑行业的发展要求。因此, 可以在成本管理方式中注入现代化发展活力, 加入现代化发展元素。在采购设备时, 可以结合设备的使用时间、使用频率以及购买价格等因素, 合理选择购买和租赁的需求。从而减少项目的购入设备成本支出, 同时也用租赁费用抵扣税款。建立项目内适合的科学成本信息化管理系统。当前阶段市政单位普遍使用的普通会计软件, 进行单纯的成本核算工作, 而不对比工程项目中的相关成本数据信息, 缺少对成本数据进行分析处理的工作环节。因此, 市政工程单位要建立符合各类项目发展的财务管理系统, 增加工程财务管理的合理性和实用性, 实现建立以控制成本和节约资金为目标的不同工程项目财务管理模块, 增强市政工程项目的数据资源共享管理。

5 结束语

随着市政工程的现代化发展进程不断推进, 成本、效益、质量安全成为其重要管理内容。而在实际建设过程中, 验证了成本管控是后两者高效发展的的重要基础。因此, 现阶段的成本管控工作决定着市政工程项目经营的发展质量。通过提升对成本控制力度来达到项目资源的高效配置、建设内容的合理架构以及成本最佳管控, 进而促进我国市政工程项目经营管理高质量发展。

参考文献:

- [1] 杜胜利. 浅谈市政工程项目经营管理工作中的成本控制[J]. 中小企业管理与科技, 2019(36): 156-157.
- [2] 陈宇. 关于市政工程项目经营管理工作中的成本控制之浅见[J]. 中华民居, 2019(15): 260-261.