

重大危机下的施工项目管理与成本控制

疏妍

中铁四局集团有限公司市政工程分公司 安徽 合肥 230041

【摘要】：建筑施工行业是一个劳动和资金密集型的行业，施工成本的控制是重中之重。每当发生重大危机的时候，整个工程上下的生产与生活受到严重影响。如何在遇到重大危机的时候，控制好施工项目的管理，既能遵从成本控制的需要，又不至于对施工项目的进展造成重大消极影响，是每一个监理人应当面对的新课题，此前没有过这样的挑战。在此就发生重大危机时从企业高层到项目员工如何迅速响应，采取系列措施，在保障人身安全的情况下，有序开展施工生产，积极消除重大危机带来的负面影响展开探讨，以期对相关工作起到参考作用。

【关键词】：组织机构；施工项目；项目管理；成本控制

引言

施工成本管理就是要在保证工期和质量满足要求的情况下，利用组织措施、经济措施、技术措施、合同措施把成本控制在机会范围内，并进一步寻求最大程度的成本节约。施工成本管理任务主要包括：成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核。

施工成本控制是指在施工过程中，对影响施工项目承包的各种因素加强管理，并采用各种有效措施，将施工中实际发生的各种消耗和支出严格控制在成本计划范围内，随时揭示并及时反馈，严格审查各项费用是否符合标准，将实际成本和计划成本之间的差异并进行分析，消除施工中的损失浪费现象，发现和总结先进经验。

施工项目成本控制应贯穿于施工项目从投标阶段开始直到项目竣工验收的全过程，它是企业全面成本管理的重要环节。因此，必须明确各级管理组织和各级人员的权限，这是成本控制的基础之一，必须给以足够的重视。

1 组织机构

面对重大危机，第一时间成立项目重大危机防控组织机构，建立重大危机管理制度，完善重大危机防控体系，编制应急预案，细化分工。根据项目、工地所处位置，结合人员配备以及岗位设置情况，组织各部门梳理、建立、完善各部门重大危机管理职责，建立健全项目重大危机防控保护体系，第一时间制定、出台各类重大危机应急管理制度办法，构建结构清晰、职责分明、实施有规范、操作有程序、过程有控制、结果有保障的项目重大危机防控体系，使项目重大危机防控管理有法可依、有章可循，规范项目及员工重大危机防控期间的行为。

建立以项目经理为组长的重大危机防控组织机构，由项目经理负责调动全员积极性，增加重视度，并及时调动项目全部资源确保打赢重大危机攻坚战。项目书记作为第一副组长，负责员工思想教育、心理疏导与外界宣传，当发现员工出现轻视、放松警惕、懈怠等思想出现时，第一时间予以发现与纠正。项目总工、项目总会、项目副经理作为第二副组长，项目总工应及时根据当地重大危机管控情况调整施工计划与进度，项目副经理根据进度计划及时安排劳务人员进出场施工，项目总会落实防疫资金。以工程部、工经部、物资部、财务部、安质部、试验室、综合办公室作为组员，充分发挥职能部门特点，发挥主观能动性，将防疫措施落到实处，确保打赢重大危机战役。

2 重大危机形势下的项目管理

2.1 项目人员管理

2.1.1 管理人员返岗

2020年1月底重大危机爆发，根据国家重大危机防控要求，项目连续多月处于停工状态，严重影响项目工期。为了加快复工复产，项目部应提前谋划，精心安排，采用包车、自驾方式陆续返岗，并在返岗第一时间联系当地卫生院，立即组织核酸检测，在未拿到核酸检测结果之前，安排员工入住项目专属隔离房。

2.1.2 人员管控

第一，调整施工顺序，分批返岗。因建筑工人来自全国各地，复工后大规模人员迁徙，势必增加感染风险。为降低该风险，可适当调整人员进出场顺序，如调整工序，将技术含量低，工作任务简单，施工时间短的工作先复工，技术难度大、施工时间长的后施工。在返工过程中，需要坚持点对点原则来进行，引导各个工作人员正确使用健康码，每天测量体温，且佩戴口罩。工作人员可以利用新媒介来完成工作交流与日常工作联系，尽量避免直接接触。

第二，实名制管理。严格进行进出场登记管理，实行实名制考勤，对于进场劳务工实行日登记制度，严禁外出，最大限度减少人员流动。在工地入口设立“工地检查口”，对进出场劳务工进行体温登记、发放并监督使用个人防护用品等。项目重大危机防控小组实行日巡查制度，尤其注重检查“聚集活动”，杜绝不同班组间人员调配、随意调整人员宿舍、串门、聚集娱乐活动等。

第三，错峰上下班。与各分包单位制定错峰时间表，尽量安排来自同一区域的劳务工同一时间上下班，避免人员聚集排队上下班。要求各分包单位必须安排专车接送上下班，直接从生活区接送至作业区，任何人不得随意乘坐公共交通工具。就餐采取分时就餐方式，人员配备独立餐具，间隔就坐，杜绝扎堆就餐，面对面就餐，且严禁各种形式的聚餐活动。就餐完毕后，及时进行消杀。

第四，会议制度。为避免人员聚集，会议采用腾讯视频、钉钉会议等形式。密切关注政府有关部门发布的重大危机动态，通过视频会议进行进场教育、重大危机防控宣传、进度计划发布等，提高项目全员的正确认识、防控意识。引导全员有效做好自身防护，及时解释政策和辟谣，保证施工人员的身心健康，使重大危机教育深入到每一家进场班组、每一个进场人员。

2.2 项目资源管理

项目资源是项目得以高效运转的重要基础，所以项目管理人员需要和原材料、设备仪器供应商保持良好的联系，确保复工复产得以同时进行。因为目前重大危机形势仍较为严峻，因此不可懈怠，在供应物资时可以采取定点配送的方式来进行。不仅如此还需要健全库存管理制度，落实常用物资存储工作，防止由于物资无法充足供应而影响项目正常推进的情况出现。与此同时确保尽可能与资质良好、产品过硬的供应商进行合作，确保物资供应的质量与效率。在管理设备仪器过程中，可以采取网格化管理方式，辅助使用视频教学以及远程指导等方式来进行指导，以便于能够及时排除设备仪器中的安全隐患，确保项目设备性能的安全与稳定，保证项目施工效率。不仅如此，在存储设备仪器的地点还需要保持其通风良好，定期开展消毒工作，防止病毒细菌的滋生，降低病毒的传染。除此之外，在防控重大危机期间，管理人员需要切实结合项目资源来科学编制相应的管理体制，保证管理的规范性，如此一来不但能够助力防疫工作，而且还可以确保项目施工活动得以高效推进，保证能够在特定进度中完成相应的任务。

活动。

2.3 项目管理

在重大危机下开展项目施工需要加大力度做好复工安全的把控工作,详细而言需要构建起合理的安全保障体系,可以采取岗位责任制的方式来对各个岗位人员的安全管理职责予以明确,严格排查复工的安全风险隐患。因为项目管理工作涉及到诸多内容,所以必须要加强项目管理人员的责任意识,充分结合项目长期管理以及安全管理等活动,并且还能够利用现代化科技来建设指挥工地,如在项目施工中利用云监控系统,让管理人员能够实现可视化管理。同时通过合理运用互联网+技术,还能够第一时间更新并传送信息,实现管理一体化,减少传染的风险。

在管理办公室区域当中,确保消毒工作覆盖到每一个角落,同时合理加大消毒频率,要求工作人员都佩戴口罩,避免聚众聊天,如若情况需要可以采取视频会议的方式进行交流。在管理生活区过程中,要求维持环境的干净卫生,将病毒传播路径切断。并且还需要将“重大危机防控需要你我共同努力”“重大危机防控人人有责”等宣传标语张贴在醒目的地方,提高全体人员的重大危机防控意识与责任感,共同参与到防控重大危机当中。

除此之外,项目管理还包括了项目质量管控、项目管理效率提升等内容,项目管理人员需要分级管理重大危机防控风险登记,严格根据风险辨识、评估以及管控等流程来保证项目安全。如果在项目推进过程中出现确诊病例或是重大危机扩散等现象,需要立即将项目停止,直至重大危机风险与隐患排除完毕后才能继续进行。

3 成本控制

3.1 严格执行成本管控

项目需对各项成本费用进行梳理,分类管控,实现成本费用和支出预算的管控目标。各部门加强沟通协作,减少不必要的支出,严格按照成本预算控制目标安排施工生产。加强集中采购和当地采购,降低采购和物流成本。及时做好经济活动分析,根据实际成本与责任成本的偏差及盈亏情况,在过程中纠偏,提出可行性建议。

3.2 做好费用管控工作

现阶段重大危机仍不容小觑,所以项目管理人员需要形成合理的资金使用观念,注重高效配置资源与资金,提高管理的精细化,以达到降本增效的效果。具体可由如下两方面着手进行处理:第一,将国家出台的优惠政策充分利用起来,在重大危机下,国家相继出台了有关税费减免政策,用以对旅游、餐饮与住宿等受重大危机影响较大的企业进行扶持,同时还能让企业的阶段性水电费以及社保费用得以降低。所以相关管理人员可以结合自身行业特征来尽可能精准获得政策优惠,让企业的资金压力得以降低。第二,需要做好相关成本费用开支的管控工作,提高项目人员的危机意识,严格把控每项成本开支,尤其是要做好内部支持结构的优化工作,对于会议费、业务接待费以及差旅费等非刚性资金需要尽可能避免,降低不必要的成本开支,维持收入与支出处于一个相对平衡的状态,实现效益的稳步增加。

3.3 落实全面预算管理工作

在项目会计管理工作中一项重要内容就是全面预算管理工作,对项目各个流程实施闭环式管理,并将战略规划、预算、执行与考核等

内容都列入其中。采取部门可以通过合理运用全面预算管理工作来对项目运营过程中所面临的风险以及存在的隐患进行及时、准确的识别,进而采取针对性的策略进行处理,切实降低项目风险发生几率。财务人员需要结合项目具体情况来对其年度预算目标、指标等进行核查与调整优化,确保与整体项目发展目标相一致。并且还能够采取投资、筹融资以及业务预算编制等方式来编制重大危机下的运用目标,合理划分成不同阶段的目标,采取事前、事中、事后监控等方式来对每项预算指标的执行情况进行动态跟踪,如若存在较大偏差,则需要及时将其原因找出,同时进行有效处理,尽可能将重大危机对项目运营与落实所产生的负面影响降到最低。

3.4 切实提高项目成本运营能力

在重大危机下,国家出台了許多降税减费的政策来帮助企业顺利复工复产,包括了延长小规模纳税人员企业的增值税下调时间等,所以项目负责人员需要积极学习、了解并运用相关优惠政策,以实现项目综合成本的减少。项目负责人需要注重做好产品设计、研发、确定以及创新等工作,尽可能将采购成本费用减少,有效掌握消费者的实际需求,重视其反馈与评价,通过以销定产的方式来避免出现存货积压的现象,实现仓储成本的降低,实现项目市场综合竞争优势的增强。不仅如此还需要加大管理与控制产品供应、领用以及耗费等情况,严格把控产品质量工作,尽可能将废品率减少,实现项目相关杂项费用以及机物料耗费的降低,实现从技术、经济、市场、融资、税费、社保等多方面的综合成本最低,提升项目产品的成本运营能力。

3.5 资料收集

受重大危机及政府相关措施影响,可能受到的损失包括但不限于:在建工程本身因停工或延迟开工受到的损失;现场材料损失;自有或租赁机械设备损失;现场工人工资及可能受到的人身损害损失;工程照管、清理、修复费用损失;工期延误及可能承担的工期违约责任损失;重大危机期间人工工资上涨、额外增加卫生防疫费用、项目所在地出现工人集体患病、隔离观察而支付的医疗费用;承包人因工期延长导致的材料差价损失、设备租赁期延长造成的损失;因重大危机导致建筑材料运输受限增加运输成本损失;复工后发包人要求赶工而由此增加的赶工费用损失;工程损害导致的第三方人员及财产损失等。

为应对这些情况,项目部可结合项目的实际情况,及时对重大危机期间发生的相关损失进行梳理、统计和确认,为后续与业主方协商做好准备。

3.6 资金筹措

本次重大危机可能导致各方或销售困难、或交付延迟、或延期开工、或应收账款增加等问题,进而影响到账期延长、财务成本增加以及现金流紧张等。项目财务需根据调整后的项目施工进度计划,安排好企业的现金调度及资金分配方案,确保资金安全,避免因资金问题导致项目进度缓慢以及产生一系列的社会影响。

4 结语

通过以上措施,可有效进行项目重大危机管控,在坚守依法依规底线的同时,以充分的智慧管理和人文关怀融入处于重大危机中的复工复产,将增强员工使命感,携手迎战重大危机、共渡难关,迎来企业美好的明天。

参考文献:

- [1] 万力.重大危机管控下的建筑施工管理[J].工程管理前沿, 2020, 4(10):171-183.
- [2] 陈昌帅,余国胜,丁红恩.论建筑工程在重大危机期间有效管控措施[J].砖瓦工程管理, 2020(6):144-145..
- [3] 刘宁.重大危机期间高校基建工程现场管理如何开展[J].山西建筑, 2021(02):188-190.
- [4] 吴帧.重大危机下对于建筑施工企业施工成本的影响及应对措施[J].价值工程, 2020(10):23-24.