

# 工程项目的收益管理研究

梁志帅

国家能源集团万安水力发电厂 江西万安 343800

**摘要:** 工程项目的收益管理一直是项目施工过程中的重要管理工作, 其管理成效直接决定了一个工程项目的价值, 本文对工程项目进行了概念的界定同时指出了工程项目管理中收益管理的重要性, 并结合现阶段工程项目收益管理的普遍做法指出其在成本控制、质量管理和安全把控这三方面的问题, 最后提出对策以试图提升管理者关于工程项目收益的管理水平。

**关键词:** 工程; 项目; 收益; 管理

## Research on revenue management of engineering projects

Zhishuai Liang

National energy group Wanan hydroelectric power plant Jiangxi Wan 'an 343800

**Abstract:** Revenue management of engineering project has always been an important management work in the process of project construction. Its management effect directly determines the value of an engineering project. This paper defines the concept of engineering project and points out the importance of revenue management in engineering project management. Combined with the general practice of project revenue management at the present stage, it points out its problems in cost control, quality management and safety control. Finally, it puts forward countermeasures to try to improve the management level of managers on project revenue.

**Keywords:** Engineering ; Project ; Earnings ; Management

### 引言

在工程项目的管理体系中, 收益管理无疑占据了相当重要的地位, 毫无疑问, 工程项目的投资、设计、施工及完成均需要考虑其经济性, 如果忽视了对工程项目的收益管理, 极有可能造成整个工程项目的徒劳和失败。可见, 通过科学的管理方式以及合理的流程设计来实现对工程项目收益层面的有效管理是当前各工程项目管理工作中的重要一环, 并且在当前的研究体系中, 如果能够建立更加完善的工程项目收益管理理论体系, 无疑也将为日后各工程项目的成功实施奠定理论基础。

#### 1 工程项目收益管理中的常见问题

##### 1.1 关于成本控制的问题

项目施工成本主要包含了直接成本和间接成本, 其中直接成本是影响施工项目成本的主要因素, 直接成本由料、工、费组成, 即人工费、材料费、机械使用费。间接成本则是包含各项管理费用等。

首先, 就项目施工成本中关于直接成本的控制应该成为项目成本管理的重要管理活动, 由于实际的机械使用费用往往与计划费用相差无几, 也就是实际的机械使用开支基本是由预算金额所决定, 因此, 直接成本控制的成效主要有其人工费用和材料费用的实际开支来决定。通过对大量实际案例的研究不难发现, 人工费用和材料费用的控制往往较为困难, 这主要是由于人力市场和材料市场本身价格是有波动的, 项目施工周期往往时间跨度较长, 而人工支出和材料支出是覆盖到整个施工周期的, 那么在施工前即使已经做了完整的财务预算, 也不能保证其实际开支能够与预算相匹配。

举例来说, 在湖北CL置业公司的ZDWY开发项目中, 人工费、材料费和机械费逐年提升, 在其三年的项目开发期中, 直接成本控制处于一种失控的状态, 实际的成本发生与其计划预算的差额监控并未受到管理者的重视, 其超支情况如下:

表1 计划成本和实际成本对比 单位: 万元

成本要素	计划成本	实际成本	差值	超支比例 (%)
人工费	1354.29	1440.73	85.83	5.96
材料费	4021.35	4293.09	271.74	6.33
机械费用	938.63	1084.03	145.4	13.41
管理费用	934.91	990.77	55.86	5.64

此外, 由于项目管理者本身对项目管控的疏忽, 也极有可能造成人工费用和材料费用的超支, 例如忽视了材料采购和材料运输过程中的材料浪费、未及时进行材料的盘点清查而形成材料遗失、未根据材料市场的价格波动选择合适的原材料供应商、材料采购的发票管理不当造成无法正常抵扣增值税的进项税额、未合理确定足够的人力资源而造成实际人员变动较大进而影响人力开支, 等等。

其次, 对于施工项目的间接成本的把控不足, 也会导致最终项目施工总成本的大额激增。施工项目的间接成本主要是指那些无法直接归集到项目成本本身的间接形成的管理费用, 由于间接费用的发生是连续的, 但是项目施工流程是分阶段的, 并且不同的工序中可能存在同时开工的情况, 那么就其财务管理来说往往需要等到某一工序完成才能够对间接管理费用进行分摊。所以, 在对间接管理费用的控制上往往容易形成把控不足和开支控制被忽视的情况。

### 1.2 关于质量管理的问题

质量管理可以说是项目工程施工管理的重中之重, 项目施工的质量是施工团队乃至整个企业的形象根源, 对施工项目实施严格的质量管理其重要性不言而喻, 尤其是在施工项目的收益实现中, 项目质量也应该作为影响程度最大的因素变量之一, 只有对施工项目实施全面且严格的管理, 才能够树立企业及其团队商业信誉, 进而为后期的创收提供前提保障。究其原因, 造成质量管理不佳的原因可能多种多样, 进行总结归纳后可以发现通常包括质量保障组织架构的设计不合理、质量管理岗位的职责分工不明确、相关施工人员的资格审查确实、工程材料质量合格检测不严密、施工过程质量控制把关不严, 等等。

例如, E公司承建的马来西亚RAPID公用工程项目中存在关于人员、材料、机械设备、方法以及环境这五个方面的问题, 致使其项目收益大打折扣, 由于在这些方面存在管理失败的情况, 其RAPID工程项目的后续工作受到了相当的影响, 如管道标识有误、运送区域不准确、管道内部清洁度不够、除锈防腐遗漏等等, 最终造成其项目后期需要耗费更大的代价来处理前期的遗留问题并且对企业形象和工

程项目的质量印象产生不利影响, 后期的验收成本也因此增加。

事实上, 施工项目产生一定的质量问题均可以认为是质量管理上的疏忽, 这种疏忽往往是由于企业在施工业务中的内部控制存在缺陷所导致, 具体来说, 也就是如果能够对各个业务流程中的质量缺陷风险进行有效识别, 并通过一定的业务流程设计和业务风险点控制措施, 就能够在一定程度上降低工程质量风险。但是, 想要通过内部控制的落实来实现工程业务的质量风险的控制往往难以有效实施, 这主要是因为内部控制的落实需要以合理的制度设计为基础, 而制度从设计到落实又必须要充分结合业务特征本身并且只有经过一定的实施和试错才能够不断完善管理制度, 因此, 虽然内部控制能够从根源上提升工程品质但此举也具有一定的难度。

### 1.3 关于安全把控的问题

施工项目的安全把控可以说是工程施工项目开展的前提, 因为如果没有安全把控的制度, 那么施工项目的过程将会产生极大的风险, 这一方面由于安全保障本身就是任何工作的基本前提, 只有在安全的作业环境中, 实施者才能够充分发挥自身的技能优势和职业特点。另一方面, 工程项目若存在安全隐患, 那么极有可能造成工程项目的财务损失, 进而降低施工项目最终的实际收益。可以说工程项目的质量提升是施工的最终目标, 而有效的安全把控则是实现最终目标的前提保障。

根据相关资料显示, 2019年全国建筑工程发生安全事故773起、死亡904人, 2020年全国建筑工程发生安全事故694起、死亡797人, 2021年全国共发生717起建筑安全事故、死亡803人。从数据上看, 我国就建筑行业所发生的安全事故数量较大, 安全问题已经成为工程项目管理中所面临的一项重大难题。其他行业亦是如此, 如水利工程项目, 其施工环境与条件复杂, 潜在危险因素诸多, 很容易诱发安全事故。与此同时, 水利工程项目施工安全控制的难度较大, 所以会消耗大量的成本。

通常, 工程项目的安全把控问题包括各级人员安全作业责任制度不明确、缺乏人员安全施工作业的教育和培训、施工作业的安全防护和管理未落实、伤亡事故的报告和处理不及时或不到位、消防管理不合格、安全费用的预算管理不健全, 等等。这些安全管理的漏洞均会形成一定的安全隐患, 若某个业务环节没有落实安全作业的必要操作, 那么一旦发生安全事故便有可能引发伤亡事故, 进而造成项目的财务损失从而致使最终降低工程项目的收益效果。

安全把控对于项目本身乃至整个企业或者集团都是一项必不可少的重点管理项目,但是很多项目负责人可能会存在安全意识薄弱或者心存侥幸心理而忽视对安全施工的把控,又或者迫于项目工期、工作量以及完工时间节点的的压力,很多时候不得不采取可能会增加工程项目危险系数的做法,例如高强度施工作业或者机器设备的长时间连续作业,也许通常情况下不会发生实际的安全事故,但是一旦发生后果将难以预计。

## 2 对策建议

### 2.1 在成本控制上实施动态管理模式

所谓动态管理模式主要是指在成本控制的过程中通过技术手段、经济手段和组织手段对工程项目施工的全流程的各阶段开展成本控制活动。技术手段主要是关于施工作业所用到的新技术或者新工艺来实施的,这要求工程项目负责人随时关注技术市场,以压缩工期和节省人工及材料为原则,尽可能充分利用当前市场上具有可行性的技术方法,如果在不增加投入的情况下能够通过新工艺新技术的使用就能够合格完成某道工序,那么新的作业办法就可以使用,以此从工程整体降低成本。经济手段主要是指工程负责人要和成本控制经理人员进行协同办公,将材料成本和人工成本的预算发挥实际作用,杜绝铺张浪费。

举例来说,在生产准备阶段就开始改良劳动组织结构,通过项目需要确定最优的人员配备,通过合理的奖惩制度提高劳动生产率。具体而言,通过预算管理控制人力成本的可行区间,通常项目预算会根据同类已完工的项目的实际开支来制定成本方案,那么就拟施工的项目来说就可以将生产过程阶段化,只要能保证每个阶段的人力投入满足基本需求,那么在成本控制上选择成本区间的下限即可。

再例如,在采购计划中实行经济批量采购制度,尽可能使用长期稳定的供应商以起到优惠订货和批量采购,并且在领货环节减少运货批次,压缩途中损耗,将限额分期领料制度和定额领料奖励制度相结合,实行全员参与式的成本动态控制。组织手段则是从业务科室成本相关责任归属入手,合理规划临时组织部门和业务岗位,做到人员的统一管理和责任归集,以便更好地服务于工程项目本身。

### 2.2 强化监督,提高质量管控力度

质量保障监督实施需以完善的组织架构为基础,一般认为这种组织架构需要设置现场经理负责统筹管理,同时下设施工经理和总工程师分别负责现场的监督和技术把控,对于周期长和工程量大的工程项目,可以在项目内设置如工程部、质量保证部、质量管理部、设备材料部等分部

门,项目经理可以根据项目需要灵活设置相关部门,最终目标是实现对施工部门或者施工团队的项目建设。

除此以外,强化项目进行过程的质量监控也是必不可少的,工程部需要编制技术交底计划,质检人员和施工经理需要按照施工方案有针对性地每道工序的施工程序进行各级质量控制点的监督,同时辅以质量否决制度和质量奖惩制度,最终实现工程质量提升。例如,工程项目在施工之前必须做好完善的设计图纸保管和整理工作,杜绝图纸设计的变更和遗失。在施工阶段,还需要不断监督其施工流程是否按照设计方案进行,所采用的施工技术是否是前期已经经过论证和实践检验的成熟方法,严格落实质量第一的建设理念,加强员工培训教育和管理者的监督意识。

### 2.3 完善安全生产制度,提高安全生产意识

完善安全生产制度需要明确某一项目的项目经理必须为该项目的安全第一安全负责人,其理应作为对安全作业全面负责的承担者,同时授予项目经理完全的管理权限,在保障安全运作的前提下允许其根据项目特征建立各种安全作业保证体系和构建全面的安全施工制度。

具体而言,安全制度至少由以下几个制度构成:安全生产教育培训制度、安全技术管理制度、安全技术交底制度、安全检查和隐患整改制度、安全防护制度、作业管理制度、班组安全活动制度、机械设备安全管理制度以及事故报告及其调查处理制度。实施全面的各项安全管理制度可以根据项目类型和项目特点进行灵活动态的制度调整,但是一经执行就必须严格遵守并实施一定的奖惩措施,才能够发挥制度的实际作用。

此外,通过计量安全事故的潜在财务损失,以此作为风险成本,在设计安全生产制度时有所侧重,并且将管理资源进行优化配置也是必不可少的,如安全系数较高、财务损失较少的风险事故予以基本的必要管理制度,而对于危险系数较高的作业或者是风险成本较高的施工环节则辅以更多、更严格的责任制度。

#### 参考文献:

- [1]揭水文.工程项目财务管理中存在的问题及对策[J].今日财富,2022(05):124-126.
- [2]是建明.工程项目效益预测分析及财务管理方法探讨[J].建筑施工,2008(04):326-328.

#### 作者简介:

梁志帅(1989.10.04—),男,汉族,江西吉安人,本科,初级工程师,研究方向为工程项目安全质量管理。