

提高项目责任目标管理水平的思考

程明杰

中铁十六局集团第三工程有限公司

DOI:10.32629/bd.v3i2.2052

[摘要] 结合项目责任成本管理的实践,通过过程控制的具体操作与实施,阐述项目责任成本“目标管理”的本质,以提高项目责任目标管理水平,对同类施工项目具有一定的借鉴意义。

[关键词] 责任; 目标管理; 思考

引言

随着交通行业的不断发展和壮大,基建项目的投资、规模也不断增大,建设单位对工程质量和安全文明施工的要求也不断提高,且在市场竞争机制的作用下,在建公路工程大多受竞标压价和业主到资金的制约,施工企业的效益空间进一步受到压缩。为获得成本最低、效益最大化,各施工企业都在大力推行责任成本管理,不断摸索和实践,努力寻求提高项目责任目标管理水平的方法。

1 责任目标管理的本质

最早推行责任成本管理的是工厂化生产的企业,他们定目标产量为责任目标,通过财务核算的形式,反推工、料、机及固定成本,限额支出,以实现目标管理、计划经营。工厂化生产企业的产品的相对固定、原材料相对固定、人工成本相对固定、管理成本相固定,通过财务核算、总额控制的形式,可以通过会计核算实现责任指标的目标管理。但交通工程的基建项目,不同的施工环境、不同的施工方案、不同的基础辅助施工措施、不同的施工组织和不同的协调、配合,完成工程实体产品的最终效果和收益截然不同。所以,建设工程责任指标的目标管理与工厂化生产企业的目标管理有着本质上的区别。责任目标管理^[1]的本质就是:通过过程控制实现责任指标的目标管理。

2 责任目标的确定

项目投标阶段,由公司经营部门对项目的资金状况、合同背景、施工环境、材料价基、施工工艺等进行成本测算和收益评估,经公司对项目经济指标进行评估、确定投标让利降造率后,以最终优势报价取得项目最终中标。中标后,由公司成本管理部门进行现场调查和成本测算,并以责任预算作为项目的责任指标,对项目经理管理绩效的考核和奖罚。

3 目标管理的实施

目标管理,其实是责任目标的分解、实施、偏差分析、纠偏的循环过程,主要分为三个阶段:事前策划、事中控制、事后分析。

3.1 事前策划

项目上场后,项目部管理机构、三通一平、三站一场的设置是项目顺利实施的先决条件。责任预算中,对项目的各项费用都有目标值,这是我们目标管理的控制“线”,如何确

保这条“线”的实现,那就必须事前策划,进行合理布局 and 方案经济比选,先“算”后“干”,树立“要算账、会算账、算大账”的“大成本”意识。知道亏在哪里,赚在哪里。亏了,对整体工程是否有利?赚了,会不会造成其他成本的增加?

3.2 事中控制

事前策划是“大成本”管理的范畴,事中控制则是“小成本”管理的范畴,它的工作核心就是管理方式和控制流程,是工程公司科学组织、精细管理水平的最终体现。其控制的重点主要是施工过程中的工、料、机等直接成本消耗。

3.2.1 管理体系的建立

用制度管人、以人管事是项目管理的根本思想,企业制订一系列的管理办法、制度等,目的是规范管理行为,减少人为管理漏洞。如:三项招标管理办法、验工计价管理办法、工程量控制管理办法、物资管理办法等,通过办法、制度等来规范操作行为,用监督来约束管理行为,增强执业敬畏感,减少人的主观意识对责任目标造成影响的可能性。

3.3 事后分析

事中控制是成本控制的直接环节,事后分析是目标管理结果的体现。通过完成工程实体后对实施工程的工、料、机进行统计、分析后,得出结果。事后分析主要是通过经济活动分析来实现的。一般分析的重点有:本级管理费节超、工程量节超、材料数量节超、材料预算单价节超、劳务单价节超等。

3.3.1 本级管理费节超分析

项目本级管理费用一般包括开办费用和管理费用两大类。

(1) 开办费用

开办费用相对较为固定,主要包括为管理人员办公、住宿、交通所提供的硬件设施,一般包括:办公、住宿场所,办公设备、低值易耗品、生活用水、用电等办公设施;标识标牌等管理流程、企业文化传播等文明工地、标准化建设费用;保函手续费、投标交易(公证)费用、保险等财务费用。在项目部驻地建设时,费用已基本锁定,把责任预算费用 and 实际费用进行对比,既可分析节超。

(2) 管理费用

管理者的理念、思路、管理方式是企业文化和管理水平的体现,而人作为企业管理行为的执行者,其个体的能力、素养、专业水平决定了管理者的管理能力;项目在整个建造过

程中按照管理机构设置的要求,对管理人员的需求数量是完全不同的。

人是项目本级管理费用的最主要部分。企业对项目部的责任成本测算,为公平公正、统一标准,在管理人员数量上一般是按工程的规模,对管理人员的类型、数量进行统一配备,根据工期对管理人员的人员工资、差旅与教育、办公、管理用固定资产折旧、指挥车辆维修保养和使用、业务招待、其他等费用进行核算,以作为管理费用的责任目标额。

项目部在管理过程中,一般根据项目的复杂程度、管线长度、工期等要求,按施工前期、施工中期、施工高峰期和收尾期对管理人员进行动态调整,管理人员数量呈香蕉曲线式变化的。因管理人员的能力、素质水平不一,管理人员的配置数量有多有少。实际使用管理人员的数量与责任预算额定数量之间的差异就形成的管理费用的节超,人员的动态调配也是管理费用控制的核心。

3.3.2 工程量节超分析

责任预算工程量的确定一般在工程开工3个月内完成,由工程技术和计划合同部门联合进行,技术部门主要负责图纸会审,按单位、分部、分项工程划分进行WBS清单分解,并根据技术规范、计量规则计算复核工程量,建立工程量台帐,最终业主确认后作为工程量控制的责任目标。施工过程中,由于施工图设计质量的问题,往往会导致设计图存在差、错、漏、碰等设计缺陷,造成工程存在错误,台账数量与实际数量存在差异,这部分存在的差异往往需要进行工程量清单变更修正;同时,由于各施工企业的机械装备水平、施工工艺等具有差异性,实际施作工程量与设计工程量有差异的存在,施作工程量与设计工程量的量差就是工程量节超分析的主要内容。

工程量节超分析,一般是通过工程量台帐完成,以WBS清单分解台帐作为工程量控制的总台帐,汇总各单位、分部、分项施作工程量,进行节超分析。这里要注意的是:由于项目部施工作业面和施工班组的穿插等原因,现场技术人员收方错误等问题,往往会出现重复计量问题,所以在建立对下计量控制台帐的同时,必须建立工程量控制总台帐。以及时发现和纠正计量过程中存在的错误。

3.3.3 材料数量节超分析

工程技术部门根据施工图,计算工程建造过程中需要的所有材料,按种类、数量、规格、型号分别建立台帐,与工程量控制台帐对应,以便于材料数量节超的统计汇总、节超分析。节超分析的目的是为了下一步采取措施进行控制,材料的发料必须具体到分项工程,不得笼统或打包发料,无法核查材料的去向和消耗情况。

由于材料的运输、仓储、下料、场内损耗等原因,会形成一定的自然损耗,在节超分析时,考核数量一般按定额损耗系数作为节超考核的控制目标。

3.3.4 材料预算单价节超分析

材料预算单价是根据投标预算采用的材料基价作为责任成本预算的所采用的材料价格,是责任预算目标值。随着市场的变化,实际采购的材料价格不断变化。施工企业主要通过竞标降价形式控制材料价格,竞标降价率就是材料预算单价的节超,降价额与采购数量之间形成的差额就是材料预算单价的节超。

一般项目都有材料调差,在验工计价中单独支付,但按照合同约定,承包人一般要承担±5%的风险,在材料节超分析时,一并考虑。

3.3.5 劳务单价节超分析

劳务单价是由劳务招标竞价确定的,其价格水平的高低是由市场决定的。而责任预算劳务单价是根据企业定额的价格水平确定的。由于市场竞争的激烈程度,劳务单价一般低于企业定额的单价水平,其差价按完成工程量计算得出的差额,就是劳务单价的节超分析。

劳务竞标单价与责任预算单价形成差异的原因一般有:

- (1) 劳务招标竞价;
- (2) 施工辅助措施优化;
- (3) 设备选型优化;
- (4) 施工组织优化;
- (5) 施工环境优化;
- (6) 施工工期优化;
- (7) 其它。

4 结束语

责任成本管理的核心就是目标管理,通过责任预算确定目标;通过超前策划,选择具体实施方案,是否能实际目标,若不能实现目标?方案是否可以优化;通过事中控制,管控方案的实施过程,存在目标偏差时,如何采取措施进行纠偏;通过节超分析,评价责任目标管理的效果;通过激励考核,提高管理制度约束力和激励作用。

【参考文献】

- [1]曹海敏.企业集团公司目标管理和责任预算的思考[J].会计之友(中旬刊),2008(11):15-16.
- [2]朱光跃.对施工企业项目经济责任目标管理的几点思考[J].地质技术经济管理,1996(06):7-9.
- [3]胡贞梅.责任会计与目标成本管理[J].中国国际财经(中英文),2018(09):67.