

# 标后预算管理及其在施工项目成本控制中的作用

张立卯

(中交第一航务工程局有限公司)

**摘要:**项目成本是项目管理的核心,受到多方面因素影响。为实现项目成本最小化,需要在满足项目工期、质量、安全等合同要求的前提下对项目成本精细化管理,建立和完善标后预算管理,将标后预算管理作为项目成本管理过程中的主线。文章重点分析了标后预算在成本控制中的作用,并提出在项目实施过程中的标后预算管理策略,以保证项目施工利润,实现降本增效。

**关键词:**成本控制;标后预算;成本目标;利润

## 0 引言

随着中国城镇化的推进,释放出大量工程项目,建筑行业快速发展,施工企业的综合实力越来越强。尤其是当前各建筑央企往往配备多个特级资质,开始涉入对方主营业务范畴,建筑市场竞争愈发白热化,造成项目中标价往往处于低价水平,施工企业的利润空间在逐步缩小,所以成本管控能力就成为了衡量建筑企业能否在市场竞争中占有一席之地的重要标准,也是企业经营核心竞争力的一个突出体现<sup>[1]</sup>。施工项目往往周期长,投入生产要素多,过程管理也较复杂,外界的环境变化对项目成本控制影响很大,因此对施工项目成本控制提出了更高要求,标后预算管理作为项目实施过程中成本控制的重要手段,对提升其管理水平的诉求日益迫切。

## 1 标后预算与投标报价的区别与联系

投标报价是在国家及相关部门发布预算定额的基础上,按照统一的编制原则,综合考虑投标项目各种内外因素、项目市场竞争情况、已实施类似项目的成本数据、结合企业预期利润水平等进行编制的。投标报价是以确保施工企业能够中标施工项目为目的编制的,因此投标报价的编制具有较大的灵活性,其报价水平往往根据项目竞争的激烈程度确定。

标后预算作为上级单位对项目管理团队下达的目标责任成本,反映了企业成本控制的平均先进水平,为实现施工企业利润最大化而服务。因此,在标后预算的编制过程中必须秉持精细化原则,详细调查项目所在地的施工条件、比选主

要材料价格、设备采购及租赁价格,复核图纸工程量,结合施工现场的情况、施工图纸及施工组织设计方案等资料进行编制。标后预算的编制离不开投标报价过程中的资料,投标报价是编制标后预算的重要依据,通过详细分析已标价工程量清单中的价格水平和编制依据,对不合理的价格水平进行专题分析,在标后预算中调整。项目标后预算的执行情况,可为施工企业后续项目的投标提供成本依据,两者在项目的成本管控中相辅相成<sup>[2]</sup>。

## 2 标后预算管理存在的主要问题

### 2.1 标后预算管理制度不够健全

当前部分施工企业标后预算考核制度不健全,对项目经理部的标后预算执行情况监督不够,全员成本管控意识不强,未能按奖惩办法刚性落实考核结果。

### 2.2 对标后预算缺少足够的认知

项目经理部对公司下达的标后预算重视程度不高,往往只重视标后预算总额,不注重分析项目控制的难点与要点,不能及时根据标后预算制定成本实施计划,导致实际成本高于标后预算,造成项目潜亏风险增大。

### 2.3 标后预算执行过程中刚性不足

某些项目在实施过程中重履约、轻效益,前期缺乏科学规划,后期为追赶施工进度推高成本投入,未完全以实际施工图为理论基础,未将实际进度的理论成本消耗量作为成本目标进行控制,对标后预算随意调整,导致标后预算不能起到控制项目成本目标的作用<sup>[3]</sup>。

## 2.4 标后预算存在的局限性

标后预算下发后,不能实现系统地综合运用。施工企业为实现成本管控目标,在施工阶段会严格依据标后预算审核项目经理部的成本支出,由于实际情况的变化,往往存在合理增加的成本,却难得到支持,对项目的正常组织造成一定的影响,标后预算未能实现动态管理。

## 3 标后预算的编制要点

1) 结合施工企业的内部定额和编制办法,从项目成本利润出发,对影响项目成本的关键点进行深入分析,在以往类似项目的成本经验基础上进行编制,不断完善企业的施工内部指导价,杜绝出现在投标报价基础上下浮一定系数作为标后预算。

2) 编制标后预算前期,成本管理人员与技术人员必须共同对项目现场进行调查,重点掌握现场临时设施规模、现状道路及水电情况、周围资源配置情况、人工及主要材料价格水平等资料,为标后预算的编制提供最真实的资料,同时与投标报价时的价格水平进行对比分析。

3) 标后预算要依据现场最经济的施工组织设计进行编制,对主要工程数量进行复核,施工工艺及资源从满足需求出发,经比较后选择最经济的资源投入模式,避免超标准投入。

4) 标后预算的编制应采用标准化工程量清单,将人工、材料、机械等成本要素归集到清单子目中,以便更加科学、高效、清晰地呈现清单收入、预算成本和实际费用的对比,能够及时、动态地掌握工程项目盈亏情况。

## 4 标后预算对项目成本控制的作用

### 4.1 提高抗风险能力和关键指标管控能力

标后预算是在具体实施前的成本目标,能够让施工企业有效监控项目经理部的收入、成本情况,是项目成本风险责任的界限划分,从而充分调动起干好项目的内生动力,激发项目部全员的积极性、主动性和创造性,促进标后预算利润率等关键指标的重点管控。

### 4.2 指导项目成本实施方案的制定

指导项目经理部编制详细可行的成本实施方案和成本节点计划,合理确定分包价格水平,把各施工阶段人工、材料、机械设备、临时设施及项目管理费的投入,细化各施工阶段的成本费用,研判项目成本控制的难点与要点,提前制定

相应的控制措施,确保项目方案有效实施。

### 4.3 建立全面成本管理体系控制项目成本

通过建立对“人、机、料、法、环”等项目各要素进行全面成本管理的管理体系,将实际费用与标后预算进行对比,能够更精准地掌握造成项目盈亏的成本因素,为后续制定成本控制措施提供支撑,避免成本失控。

## 5 项目成本控制过程中标后预算管理对策

### 5.1 树立目标责任成本意识

成本控制囊括了企业全体员工和项目的各管理环节,在成本管理过程中必须打破“部门墙”,相关部门必须联动,全体员工紧密协作、共同努力,要通过文化宣传、制度约束、办法激励等多种手段,引导全员参与成本管理。

项目经理代表项目部签订目标责任书,明确项目经理作为标后预算管理的第一责任人。上级管理部门下达标后预算后,还要组织好预算交底工作;组织项目部做好项目策划、成本策划;与项目各方做好事前沟通,辨识风险、管理风险;对外做好供应链成本管理,对内做好前置管理,以全过程、全要素成本管理视角进行全局管控,配置好各项资源,实现利润最大化<sup>[4]</sup>。

### 5.2 推行标后预算标准化、清单化

标后预算按照清单化的规范体系,实现了在相同规范下的标准化编制,从根本上改变了之前按照成本要素编制总体成本的方法。将工、料(包括损耗率)、机等成本要素归集到清单子目,更加科学、高效、清晰地形成清单收入、预算成本和实际费用的对比,清晰掌握节点盈亏情况,从“粗放式”管理模式转变到“精细化”管理模式。以标后预算清单化为基础,通过项目经理部推行的月度成本分析,可有效降低项目成本施工风险。

### 5.3 强化标后预算的执行刚性

标后预算的“编制-下达-监控-纠偏-调整-考核”,作为一个高效的闭环管理体系需要执行的严肃性和刚性。在成本管理体系运行过程中,要充分重视标后预算的权威性,不得随意调整。同时,要通过一定的考核手段对标后预算的执行加以约束,用结果验证过程,推动标后预算利润率等关键指标的重点管控<sup>[5]</sup>。

### 5.4 标后预算的动态管理

在成本控制中,依赖标后预算的动态管理从而实现项目成本更加精准的控制,主要分为3点:

1) 密切关注材料价格变化对成本的影响。工程项目成本中工程材料占比较高,材料的价格变化直接影响着项目利润水平。对于砂石料、商品混凝土、钢筋等价格容易变动的材料,根据市场价格实时更新,对于价格受市场供需影响较大的材料,分析价格变化趋势并根据施工进度合理备料,尽量降低材料价格上涨对项目成本的影响;2) 对成本影响较大的施工工艺调整要有充分依据,结合生产进度、质量、安全目标进行经济对比分析<sup>[9]</sup>,经相应审批程序后方可实施;3) 做好税务筹划,协同财务人员从建筑企业和增值税的特点出发,做好增值税的抵扣工作,降低税务成本,从而优化项目成本。

在标后预算的执行过程中,项目经理部需坚持每月进行成本分析,获取项目每月的盈亏情况,同时着重分析各成本要素、不同施工工艺对标后预算的影响程度,在月度成本分析工作中做到先知先觉,明确影响项目成本的重点,从而更精准地制定下一步成本管控措施,真正动态监控项目的成本情况。

### 5.5 做好标后预算的总结分析

项目交工(竣工)验收完成后,项目经理部需要固定主要管理人员,全力推进与建设单位的工程结算,按合同约定回笼工程款,同时要与各分包单位和供货商办理结算,实现项目收入和成本的同步归集。项目在施工过程中存在的不足也全部在该阶段体现出来,施工企业应及时组织成本管理人员以标后预算为工具对项目的成本情况进行分析。各项实际成本数据对施工企业至关重要,在此基础上要全面总结分析项目标后预算执行情况,着重分析项目整体利润水平、各分部分项工程盈亏情况、分包价格水平、材料采购价格、项

目管理费等,总结标后预算编制过程中存在的优缺点,以此可以完善和更新施工企业的内部成本价格指导体系,为后续项目的成本管控提供经验。

## 6 结语

项目成本管理是施工项目的核心,必须坚持最小化原则,为了加强项目成本控制,需要有效运用标后预算管理,并将标后预算管理贯穿项目的整个阶段,尤其在执行阶段着重分析内外部因素对标后预算的影响,不断完善和建立施工企业的标后预算管理体系和方法,建立施工企业的成本价格数据库,促进施工企业对项目成本进行精细化管理,严格控制成本,提高施工利润。

本文的标后预算管理主要依据较为传统的施工总承包项目,在项目实施过程中可依据施工合同中的已标价工程量清单、施工图纸等资料进行标后预算编制,成本管理中所需要的资料较为齐全。对于EPC总承包项目的标后预算管理,仍需在后续的成本管理工作中进行进一步研究,通过项目成本与设计方案紧密结合,将EPC项目的优点充分发挥出来,为后续该类型项目施工利润最大化提供管理经验。

### 参考文献:

- [1] 赵玉玲. 施工企业标后预算管理的应用分析[J]. 中国房地产业, 2016(4):226.
- [2] 吴秋茂. 公路施工企业标后预算的编制及管理[J]. 交通世界(下旬刊), 2018(21):252-253.
- [3] 包凯臣,张汉德. 项目成本管理过程中四算对比理论的分析应用[J]. 科技资讯, 2010(29):146.
- [4] 王茜. 工程标后预算管理中存在的问题及原因分析[J]. 建筑工程技术与设计, 2016(13):2467.
- [5] 朱春爱. 浅谈工程项目标后预算的编制及实践[J]. 建材发展导向(上), 2018(9):267-268.
- [6] 杜连香. 浅谈公路施工企业标后预算管理[J]. 北方交通, 2012(9):143-145.