

承包类项目实施阶段成本管理

梁亚超

(中交第一航务工程局有限公司)

摘要: 建设工程通常以承包的方式进行建设,目前承包类项目行业竞争大,需要施工企业提高项目盈利能力,注重成本管控环节。文章主要从项目施工预算、项目实施阶段成本过程管控、项目经济活动分析3个方面,深入分析了成本管理措施,强化成本意识,动态把控已完工工程成本核算与剩余工程成本预算,出现问题及时纠偏,提出了成本管理过程中分包、物资、设备、临时工程等管理环节的标准化操作流程,使项目降本增效,规避了风险,成功实现了项目效益最大化,可为类似工程提供参考。

关键词: 承包类项目;成本核算;成本预算;降本增效

0 引言

项目实施阶段的成本管理是在保证工程质量、满足工期等合同要求的前提下,对项目实施过程中所发生的费用,通过有计划、有组织地管理和控制,从而实现项目预定的成本目标,并尽可能地降低成本费用的一种科学的管理活动,通过技术(施工方案的制定比选)、经济(成本核算分析)和管理活动(成本管理、质量管理、进度管理、安全管理)达到预定目标,实现降本增效的目的^[1]。文章以港珠澳大桥的承包项目成本管理为例,分析总结成功经验,对施工企业承包类项目成本管理流程的规范化、标准化具有积极意义。

1 施工预算成本费用管理

施工预算是项目部依据建设工程主合同、实施性施工组织设计、技术方案、资源配置、施工图纸、工艺工法等资料,测算的更加贴近实际的成本费用总额;是标后预算的细化和动态调整;是监控项目成本过程的重要方式;是调整当期建造合同的主要依据^[2]。

施工预算成本包括已完工程成本的核算和剩余工程成本的预算。确认施工预算成本的依据:

1) 工程数量按复核后施工图、变更设计图数量计算,临时设施工程量按照实施性施工组织设计或施工方案计算;

2) 分包单价采用合同单价;

3) 建设工程主合同约定可调差的材料采用标后预算单价,不可调差的材料、周转材料、机械设备采用预算编制当期市场价格;

4) 项目管理部门管理费(间接费)根据项目管理部门的组织架构和人员编制、管理费预算,现行薪酬及相关费用标准执行;

5) 其他费用根据工程所在地的政府和有关规定确定。

施工预算每季度末调整,如对工程变更引起的工程内容变化、工程数量变化,材料单价变化、施工技术方案变化、劳务分包费用变化等因素影响项目成本时,必须进行及时调整。调整结果要符合当期施工实际成本情况,切实起到对当期施工成本控制作用^[3]。

施工预算利润率低于标后预算利润率时,应找出偏差原因,制定纠偏措施,上级单位开展督导帮扶,力争标后预算责任目标的实现。

2 项目实施阶段成本过程管理

2.1 合同管理

2.1.1 合同履行

对上合同管理要求项目管理部门在主合同管理中应重点关注不利条款。在投标阶段宜按实际到场人员配备项目实施人员,实施时如有变化,应及时办理变更;出现工期延误情形时,应及时收集工期延误责任或非施工方初始责任的证据,积极抗辩,避免因工期延误导致的罚款或承担违约责任;应按照合同约定质量标准严格履约,避免因质量不达标承担违约责任。

2.1.2 计量管理

计量是确认工程收入的重要方法,是唯一向业主收取索要工程款的方式。因此,计量管理工

作是否做好能够直接影响施工单位的经济效益。需注意以下方面：

根据概算或报审的施工图预算，编制暂定计量清单，同时考虑一定比例的预付款，确保计量及收款满足施工进度需求，避免项目施工图预算批复时间晚，项目前期计量清单难以形成，无法正常计量。

按费率计算的安全措施费项目，主要通过现场签认的临工、劳务合同及发票、加工承揽合同及发票、材料合同及发票等形式进行签认，项目管理部门提前策划签认明细及对应金额，各部门根据策划提前筹备相应的支撑资料，过程中按月进行签认，并及时纠偏，确保项目完工时足额签认计量。避免出现安全措施费、文明施工费、扬尘治理、用工实名制管理费等按费率计算的措施费项目，业主要求需提供支撑依据，足额计量难度大等问题。

对于无图无清单的项目，如承包合同约定合同清单不调整，需联系业主要求设计单位补图，并采用设计变更形式在过程中签认，以便竣工结算時計取；如承包合同约定合同清单可调整，需在竣工图中明确，并在竣工结算時計取。对于有图无清单的项目，过程中及时签认工程量，并参考类似项目单价计量，若无类似项目，应在最终结算时编制计价并计取。对于计量清单少量的项目，如合同约定过程计量不能超计量清单量计量，应在工程量签认表中说明实际工程数量，以确保在竣工结算時計取。

2.1.3 对下合同管理

对下合同管理是项目实施成本管理的中中之重，需重点做好以下 4 个方面：

1) 对下合同管理如分包、采购合同等应注意避免无书面合同的经济关系，所有合同均应以书面形式订立，合同约定条款应合法、严密、准确、具体。

2) 组织好工程分包、设备租赁、物资采购招标和合同签订、结算工作。合同中应明确合同单价边界条件，合同清单应实行“价税分离”，严格履行合同审批程序。

3) 合同变更时应签订补充合同，并及时向项目实施单位报批，严格履行管理程序，形成闭环管理。

4) 在分包管理中应坚持“先签合同、后进场”

原则，实行“量价双控”，使用合同范本，合同价款坚持闭口管理，量价明确。

2.2 物资管理

2.2.1 采购方式

依法合规合理选择合作谈判、框架协议采购、招标采购、动态竞价采购、竞争性谈判采购、单一来源采购、询价采购等方式，以集中采购为主，分散采购为辅，充分发挥集中采购优势。

地材(碎石、河砂、路基填料和商品混凝土)由于受施工区域限制，要充分对区域市场资源进行调查，考虑资源分布、进货渠道、运距、环水保和汛期等影响价格因素。根据前期策划方案和材料市场价格情况，具体落实地材加工、备料、锁定价格等工作。

除主材外的其他材料，尽量包含在分包合同里，由分包单位自采。

2.2.2 物资消耗定额管理

项目部应对照成本计划的损耗指标，定期盘点，分种类、分队伍开展月度材料量差核算，加强超损耗管理，及时掌握材料实际损耗率，依据合同及时扣除超损耗费用。

对于总包方供应物资，要依据分包合同超耗的管理规定，对照成本计划的损耗指标，定期盘点，分种类、分队伍开展月度材料量差核算，加强超损耗管理，及时掌握材料实际损耗率，依据合同及时扣除超损耗费用。

2.2.3 供货商选择

对于大中型和周期较长项目，要充分考虑供货商的履约能力，同品种大宗物资，要考虑 2 个或以上供货商，提高抗风险能力；避免单一供货商，市场波动坐地起价的风险。

2.2.4 计量管理

原材料必须进行过磅计量，河砂过磅计量要严格控制含水率的扣减；商品混凝土要现场收方和过磅抽查相结合，提高过磅抽查频次，加强过程监控，避免亏损。

2.3 设备管理

2.3.1 常用设备

常用设备包括油料应尽量包含在专业分包合同里，原则上不要租用常用设备。由分包单位管理使用的自有设备，应在合同里明确维修保养、电力燃料等工作范围，避免边界条件不清，增加成本。

2.3.2 大型船机设备、特种设备

大型船机设备、特种设备确需租赁时，应遵循以下原则：

1) 要科学地配备船机设备，避免超标准使用，如按照施工组织设计需要 50 t 履带吊就能满足要求，项目实际租赁了 80 t 履带吊，加大了租赁成本。

2) 要充分调研当地设备市场价格情况，合理确定租赁单价。

3) 设备使用过程重点加强进出场管理、工时确认与现场安全管理。项目施工过程中，因汛期或项目客观原因停工时间较长或者设备使用率较低，及时办理停租(退租)手续，降低设备成本。

2.4 临时工程及设施成本管理

临建成本管理，应做到有设计、有预算、有方案论证、经济比选与审批，有合同、有验收、有结算。通过规范合理选址、优化设计等措施，有效控制临时工程规模、标准，减少征地和实物工程数量，在满足安全、质量、进度的前提下，选取成本最优的方案。

2.5 项目人工成本管理

项目管理部门按照上级单位下发的管理费控制标准，严格控制人员薪酬、办公费、差旅费等各项费用。根据项目现场建设手续、征地拆迁、图纸到位、施工高峰、工程收尾、交工验收等工程进展情况，动态调整管理人员数量。在项目进场初期应重点满足履约要求，避免因现场条件不具备、人员进场过快而造成冗余与浪费；在正常施工生产过程中应配置充足的管理人员，保障项目进度可控；在项目施工后期应根据实际情况有序安排不必要的管理人员转场，有效降低项目间接费用。

3 经济活动分析

3.1 核算

核算是经济活动分析的组成部分，是施工预算已完工程收入和成本统计、确认、归集的重要方法。核算要做到收入、各项成本确认、并与生产进度相匹配，按同一时段及时进行。

正确划分成本核算对象、成本确认期间，正确划分生产成本和非生产成本、直接成本和间接成本，如实反映成本核算对象在生产经营过程中发生的各项耗费支出，准确提供成本信息。

成本包括生产经营各环节已发生的分包成本、

材料成本、机械设备成本及各项费用。分包成本进行分包结算统计及已完工未结算费用统计；材料成本按月度及时点收、入库、盘点，并要进一步分摊到分部分项工程量清单中；模板等周转材料成本按照施工完成数量进行摊销；机务人员负责设备调遣、租赁和自有设备成本的核算，按工程实际使用或摊销情况核算；安全部门负责按月整理安全措施费的投入分析；间接费和其它直接费可依据财务账面成本进行统计。成本保证及时入账，每月将成本统计情况与财务账面进行核对，以免漏项。

3.2 分析纠偏

分析是通过实际发生、施工预算、标后预算之间的对比，分板块、分业务系统分析收入增减、成本节超、利润、存在问题、偏差原因等^[4]。纠偏是针对生产经营管理中存在的问题，提出切实可行、具有可操作性的改进措施，限期整改落实，提高项目经济运行质量。

3.3 经济活动分析

3.3.1 月度分析

月度分析产值计划完成对工期影响、材料消耗节超、机械设备利用率、安全、质量、环保及技术方案对成本的影响，以及盈亏情况、变更调差批复、已完工未计量、收款计量比等。

3.3.2 季度分析

季度分析在月度分析的基础上全面剖析主合同风险条款、清单盈亏点、方案优化、税收筹划以及分包、物资、机械设备、间接费、临时设施费等成本费用与标后预算、施工预算执行的偏差。

3.3.3 年度分析

年终在各季度全面分析的基础上，根据计划执行和目标完成情况进行年度综合分析，评估预控效果，分析资金财务状况、成本管理综合情况、二次经营效果、改进措施的落实执行情况等。

3.3.4 制定措施

通过分析找出未实现增收目标和成本偏差的主要原因，以解决实际问题为导向，以提高效益为目的，从优化技术方案、改进施工工艺、强化分包管理、降低材料损耗、提高工程质量、调整人员结构、加大外部协调力度等方面制定具体解决措施。

3.3.5 动态跟踪

根据制定的解决措施，厘清责任主体，明确

时间节点和责任人，上下联动，逐项落实，跟踪检查，及时了解纠偏措施的执行情况和效果，对没有落实或落实不到位的责任人进行责任追究，限期整改到位。

成本分析的重点在算清盈亏帐和找出盈亏点，针对亏损点制订措施纠偏。按照“月重点、季全面、年综合”的要求，进行项目成本的分析工作，形成尽早核算、及时分析、精准施策、强化落实的动态循环治理机制，以保证项目成本控制起到实效。

4 结语

本文以港珠澳大桥的承包项目为基础进行成

本管理经验探讨，通过对项目实施阶段生产经营过程的各个环节科学管控，合理优化资源配置，从而可以降低各项消耗，提高经济效益，提升项目总体成本管控水平，可为相关项目提供参考。

参考文献：

- [1] 邢茂俭,吴茂伟. 良庄煤矿加强项目成本管理的几点做法和思考[J]. 山东煤炭科技,2005(3):78-80.
- [2] 李绍飞. 市政道路工程施工预算编制探讨[J]. 城市建设理论研究(电子版),2023(10):134-136.
- [3] 华俊. 市政工程 EPC 总承包项目责任成本管理研究[J]. 科技资讯,2023(5):115-118.
- [4] 崔显树. 浅谈工程建设中施工进度的管控、分析与纠偏[J]. 建材与装饰,2017(20):114-115.