

浅谈 EPC 管理模式下施工企业的项目结算重点及应对策略

张福贞 季晓刚 陈银仁

浙江三丰建设有限公司

DOI:10.32629/bd.v3i5.2320

[摘要] 对于施工企业而言,在展开项目结算管理工作的时候,会涉及到多个环节步骤,并且对相关结算管理工作人员的自身专业素质有很高的要求。现阶段,我国工程施工行业的发展规模不断加大,无论是路桥施工还是建筑施工其施工理念以及管理理念也都发生了一定的变化,这也是时代发展的必然趋势。我国 EPC 项目管理模式正在不断趋于完善,在应用此种管理模式展开工作的时候,经常会涉及到多个环节步骤,本文对施工企业项目结算管理工作中的重点环节所存在的风险进行了探索分析,并且给出了相应的应对措施。

[关键词] EPC 管理模式下; 施工企业; 项目结算重点; 对策分析

目前,我国工程施工企业的发展规模以及数量都在不断提升,在展开工程施工操作的时候,其复杂性以及多元化也得到了尤为的体现,这与我国社会经济的整体发展有直接关系。在这样的时代背景之下,传统的平行式项目结算管理模式已经很难适应企业发展的需求了^[1]。应用 EPC 的管理模式可以有效提升对投资管理的风险控制程度。为了适应现阶段市场发展的需求情况,应该从企业施工项目资金结算以及管理的角度进行出发,从而实现对企业工程建设各个环节步骤的精准把控。

1 EPC 管理模式下组织机构以及职工职能的分工

现阶段,对于我国工程建设行业来说,很多企业的发展都已经进入到了一个新的阶段,在 EPC 管理模式下的发展对于企业而言是一次新的尝试,很多企业在展开资金结算管理工作的时候开始向下游业务进行延伸,施工结算管理工作展开的质量以及效率得到了有效的提升。现阶段最常见的应用形式是联合主体施工模式,即多个部门互相配合展开施工,在展开管理的过程中会涉及到多个环节步骤,其中主要包括各部门之间的借调、采购、施工以及后期保修工作等等,每个环节都需要有专门的部门来承担责任^[2]。应用 EPC 管理模式之后,还应该注意对下属部门的职责进行精准划分,并且要按照专业模式的管理形式来实现对生产技术管理以及工程进度管理、施工资料管理等等几个方面的创新,这也使得管理工作的整体质量以及效率得到了有效的提升。

2 应用 EPC 管理模式的管理重点以及管理思路分析

此种管理模式其自身具有项目集成管理以及风险共存的特点。现阶段,在工程企业在展开施工操作之后,其工程所消耗的总价是固定的,这就要求相关风险管理部门将风险转移给总承包商,从而使风险管理工作在实际展开的过程中取得更加理想的效果,这对企业今后的发展也有很大的积极意义。因此,EPC 项目在实际运转的过程中应该充分发挥出自身的主观能动性,也就是说应该从全局的角度进行考虑,将设计、采购、施工以及管理工作之间的衔接进行确定。EPC 项目部的管理思路主要包括:设计指导,强调限额设计以及

方案优化设计^[3]。设计管理工作是龙头工作,同时也是工程建设过程中最为重要的环节之一。通常情况下,要通过月度会议以及季度会议等等来确定项目工程建设的整体计划。物资的供应是保证施工技术得以顺利实施的基础,其工作体系是项目管理工作展开的基本保障,同时也是管理依据,对费用、工期以及质量等等几个方面都有较为严格的要求。

3 基于 EPC 管理模式下的工程项目结算应对策略

3.1 EPC 风险的识别管理

对于工程项目建设而言,工程项目阶段过程中的风险识别是非常重要的一项工作,目前我国的 EPC 管理模式尚且存在着不够规范的情况,其主要原因是由于工作职责的界定较为模糊,这也使得此种管理模式自身的优势没有得到很好的凸显,经常会出现并应该有业主完成的工作而转移到项目部的情况,这与最初设计方案的深度以及执行力度有直接关系。由于初步设计的过程中存在一定的偏差,这也导致了工程施工整体费用增加,因此,在进行项目工程施工结算的时候经常要承担一定的风险,这就需要施工企业的相关项目管理人员积极与业主方面进行交流沟通,在项目施工结束之后,应该对项目施工过程中所涉及到的各个环节步骤进行详细明确,保证施工过程中的每一笔开销都有根据,并且要对项目施工过程中额外增加的项目进行确定^[4]。在涉及到工程增项的同时,经过会设计出相应的项目变更单,但是变更单往往较为简略,只是对项目变更的情况有大致记载,工程费用很难通过签证的模式进行结算,这也是现阶段我国工程项目施工结算工作展开过程中经常会遇到的风险。因此,相关相关工程项目的结算管理人员应该对结算过程中的风险情况进行严格把握,只有对风险情况有透彻的了解之后,才能够保证风险管理工作的整体展开效果。

3.2 对设计管理的能力进行提升

虽然 EPC 项目部是与设计院之间有合作关系的,并且在展开设计工作的时候也是一同进行,但是对整体设计理解能力以及管理能力的提升并不显著。在实际设计工作展开的过程中还是以施工单位为主体的。因此,在展开设计工作的时

候经常会存在对设计质量管理、内部协调以及设计优化能力掌握不够的情况,这也是实际方案的实际应用效果并不理想。因此,工程项目施工企业方面还应该进一步提升对设计管理工作的要求,进一步强化与设计院之间的合作关系,这对方案设计工作的实际展开会有很大的帮助,按照风险共承担,利益共分享的方式来展开设计,在进行人员调动的时候也应该充分尊重这一原则,这样才能够有效保证设计管理工作展开的科学性以及有效性,这样一来也会在根本上减少工程量变化所带来的变化。同时,在项目展开实际运作的过程中,还应该对设计工作人员之间的配合密度进行提升,这是非常重要的,这就需要对设计人员的自身工作积极性进行的调动,对设计配合过程中的变化情况进行确定,从而使设计管理工作展开的风险得到有效降低。对于同一个工程项目建设而言,如果需要两家单位设计管理人员一同展开工作,应该保证两家工作人员的固定到岗时间,从而展开统一管理以及统一运作。

3.3 提升项目结算工作的整体水平

在 EPC 管理模式的背景之下,我国现阶段的项目结算工作整体水平相对较低,并且管理效果也并不理想,对于此种管理模式而言,在实际应用的过程中,其更加重视管理以及沟通工作一并实行。对于工程施工企业而言,施工项目结算工作会包括多个环节步骤,对于建筑企业而言,其在项目施工管理上具有较强的能力,但是在策划方面以及技术能力方面往往还存在一定的不足,这也是现阶段此种管理模式应用过程中所涉及到的主要风险之一。并且,很多工程项目施工企业在管理体系的建设上还没有完全跟上时代以及行业发展的实际需求,经常会出现对接以及修订工作展开与实际情况不符合的现象,从而导致了管理人才的需求缺口还很大,无论是在设计、采购以及施工等等诸多方面都可以发挥管理人才的作用,但是很多企业在实际管理工作展开的时候经常出现管理部协调的情况,这也使得此种管理模式的优势很难得到科学合理的发挥。因此,企业方面应该更加重视对工程

结算过程中各个环节的衔接工作进行规范化管理,这对企业今后的长久发展以及经济效益的提升都有很大帮助。

3.4 对于工程竣工结算过程中推诿的情况进行重点改善

由于 EPC 管理模式的应用范围正在不断扩大,并且应用效果较为理想,其在很大程度上提升了工程项目施工的效率以及质量。但是在竣工结算工作实际展开的过程中,还是经常会出现一些问题,工程竣工结算过程中推诿的情况较为常见,这主要是由于工程施工的管理模式减少了对业主工程的协调工作,但是这也很大程度上提升了合同管理工作展开的难度。在工程施工的过程中,很可能会受到设计变更以及自然灾害等等外界环境的影响,这就导致施工企业存在对合同理解不到位的情况,致使推诿以及扯皮现象依然存在。工程施工企业方面应该对这一现象进行治理,在进行材料设备采集的时候,应该严格按照承包商的采购设计方案来进行,这样可以有效提升设备材料的质量,同时也使其价格得到了有效控制。

4 结束语

随着时代的发展,我国工程施工项目结算的模式也发生了很大的变化,施工企业的发展过程中,对 EPC 管理模式进行应用本身就是企业探索发展过程中的重要组成部分,企业方面想要保证整体经济效益,还应该对工程结算中重点环节的风险进行详细分析,按照企业现阶段发展的实际情况来进行策略应用,从而使施工企业的市场核心竞争力得到提升。

[参考文献]

- [1]黄峻西.基于工程项目总承包的组织系统设计研究[D].重庆大学,2008,(06):78.
- [2]王丽丽.基于价值链理论的工程总承包管理——以 C 项目为例[J].中国产业,2011,(02):47-48.
- [3]罗永洪,罗采林.试论 FC 模式下建设项目跟踪审计的重点及注意事项[J].投资与创业,2016,20(8):40-42.
- [4]董正落.基于 EPC 模式下的 SNPEC 公司核电项目成本管理研究[D].甘肃:兰州理工大学,2016,(01):64.