

# 健全成本管控体系 细化成本管控机制 推行成本管理全覆盖 提高企业经济运行质量

胡静 赵钧

中交一公局集团有限公司

DOI:10.32629/bd.v3i4.2206

**[摘要]** 近年来,公司在内控力不断增强的背景下,企业盈利能力有了进一步提升,久治不愈的亏损顽疾有了一定程度的好转。但是由于成本管理逻辑构建不严谨、认识不深入、工作手段不扎实,在提能增效上仍然存在磕绊需要下大力气移除,为保障企业改革成效、保障国有资产保值增值落到实处,促使盈利再向上、亏损再向下,加强全面成本管理势在必行。

**[关键词]** 全面;成本管理;成本目标;成本责任

## 1 项目成本管理存在的主要问题和瓶颈

### 1.1 成本管控理念陈旧

从宏观上,重投资,轻从效益与效率两个角度来把握分析项目的盈利趋势和成本趋势;从微观上,重结果,轻过程管控,大的成本投入控制了,小而细的投入往往被忽略。

部分子分公司、项目始终把成本管理的目的被归结为降低成本,片面的认为施工生产过程中的节省支出就是降低成本。实质上,成本降低是有条件和限度的,在某些情况下变相压制必要支出,将可能导致工程质量和效益的下降。没有充分意识到成本控制不能简单的等同于降低成本,而是应该提高利用创新突破实现降本增效的手段,重视资源配置优化和资本产出的高效管理,重视技术、知识的投入。没有充分意识到真正意义上的成本管理,是注重合理的成本投入和投入的后期效应,实现优质的投入带来的高质量的产出、高质量的回报和高质量的品牌实力。

### 1.2 成本管理范畴过窄,管控意识薄弱

目前,“成本管理属于经营部门的职责范畴”的思想依然较为普遍。未能从成本的驱动因素考虑,欠缺系统性成本管理观念,没有充分意识到项目从中标到利润实现,成本管理绝不能仅仅局限于合同签署、预算控制、变更索赔、过程核算、结算支付等等,而应该是“点、线、面”相结的管理方式:点:成本管理的最小单元对象(每一个的员工),线:贯穿于项目全生命周期的全部成本发生,面:成本管理应覆盖到各个部门、各项业务。而长期以来,每个部门、每名员工都忽略了自身肩负的管成本、控成本的责任与使命。在管理体系上,偏重于事后管理,忽略了事前预测和决策,成本管理没有落实到项目全生命周期的每一个环节上,难以发挥成本管理的提前预防、实时预警性、及时纠偏作用。

1.3 成本控制水平低,效果差,“三高一低、三松一难”依然凸显

“三高一低、三松一难”问题凸显,制约着项目盈利水平。其主要表现在:

#### 1.3.1 三高一低

(1)临时设施投入高:标准化施工要求高;大、小临时设施投入高;安全设施费用高。

(2)设备投入高:设备自身配套与工艺要求不配套,设备配置标准高、超标配置;租赁设备使用效率低下与生产效率不匹配。

(3)人工费用高:过分依赖人工忽视工艺改进等创新升级造成人工费用高;管理人员不能充分发挥管理职能造成管理人员配置数量多造成管理成本高。

(4)收益低:子分公司机关未能充分发挥整体合力,对项目的指导帮扶力度欠缺,项目盈利能力仅取决于项目自身能力强则强,弱则弱现象普遍,如策划不到位,资源配置不合理,工艺、工法落后,生产节奏把握不准,重点难点控制不力,资金投放时效性不能显现,生产力与生产关系不匹配现象等等最终造成收益低。

#### 1.3.2 三松一难

(1)材料、设备管理松:材料价差、量差控制不严,工作缺乏主动性;以量取价的集中采购度有待进一步提高。

(2)技术、工艺偏差控制松:施工技术方案对成本控制性作用重视度不足;配合比优化降低成本意识不足,优化不到位;工艺创新降低成本力度不够;隧道开挖、石质路基开挖光面控制爆破控制不严。

(3)现场管理费控制松:现场管理费占比逐年攀高,且因子分公司管理水平不同,项目现场管理费占营业额的比例相差很大。

(4)项目环境建设应对手段难:没有有效办法解决现阶段社会关系、环境问题。

## 2 全面成本管理的举措

### 2.1 强化党建引领,统一思想、凝心聚力

秉承“党建强”促“发展强”这一基本原理,充分发挥企业党组织政治核心作用,把坚持党的领导、加强党的建设贯穿企业改革发展全过程各方面。进一步统一思想、凝聚共识、形成企业内生动力。

### 2.2 以战略为导向,构建成本管控模型,健全成本管控体系

成本管理实质上是一项长期的、持续的改进过程,必须以长远的打算和战略的眼光,以战略的导向打造出一个全方位、多层次、多维度的成本管控模型和成本管理运作模式,形成系统的全面成本管理体系。

### 2.3 巩固组织保障,坐实“战斗堡垒”

各级机构都须建立成本管理领导小组,主抓本级机构的全面成本管理,推行“包保”领导责任制。公司经理与项目经理分别是本单位、本项目成本管理工作第一责任人,通过实行包保责任制,将成本管理工作明细化、理清工作关系、明确成本责任、充分调动下属员工的主动性与积极性,有效的推进成本管控。

### 2.4 制度先行,创建成本管理的灵魂

与中交制度体系对标,与集团战略、新型架构相契合,将系统的管控思维,融入到制度建设中,建立从管理前端成本风险预控,到管理中端成本盯控,到管理末梢的成本压实的系统管控模式。更通俗说,在制度体系设计中,应该关注:成本应该如何发生?应不应该发生?应该发生多少?应该何时发生?应该在何处发生?应该由谁来发生?应该由谁来负责?等等。

### 2.5 打造信息化平台,强化资源集中管控

突出信息化与管理的深度融合,要着力打造提升:物资设备综合管理平台、综合资源库平台、协作单位招标管理平台、标后预算数据库平台、合同与结算管理平台以及业财一体化建设。强化资源集中集约化管控,实现促进优质资源共享,促进资源科学合理利用,同时也有利于对优质资源的培育、合作与共赢。通过业财一体化建设,倒逼项目管理的合规合法化,促进项目管理升级。

### 2.6 开展成本管理信息化建设,激发数据活力

深化“业信融合”与“管信融合”,打造预算、合同、结算、物资设备、财务、核算为一体的集成集约化成本管理协同办公平台。以项目0#清单为基础,项目最末端管理单元数据为支撑,实现工程计划统计、合同结算、计量、变更、物资设备管理、财务管理多维度,深层次的大数据集成,多口径智能化分析。着力解决传统工作模式下因重复性工作带来的效率偏低问题;着力解决信息孤岛,激发项目基层的数据活力,实现数据共享和深度挖掘利用;着力解决管理者获取基层信息、收集信息和传递信息的方式,实现成本管控零距离、实时性监控;着力解决部门横向联动上的沟通障碍,提升管理层级解决问题的应变能力。

### 2.7 抓源头把控,为高效的成本管理激发源头活水

#### 2.7.1 强化市场营销体系管理

根据数据显示,大量的“先天性不足”的项目制约着企业健康经营。而全面成本管理的宗旨是降成本增效益,若不开展对先天性缺陷项目的整治,全面成本管理也将难以实现预期的目标期望。因此,树立正确的业绩观,建立健康可持续发展的市场营销体系,强化标前测算、投标报价评审,低于预期目标值的标坚决舍弃,不片面追求企业规模增长,理性参

与市场竞争。

#### 2.7.2 建立成本风险防控机制

强化成本管理的事前控制,实行成本管理红线引路,可推行成本风险防控“正面清单”和“负面清单”制度,在抵制消极的成本管理的同时提倡、发挥项目成本管理的积极性、主动性、创造性。

#### 2.7.3 树立成本目标

进一步发挥标后预算作为成本管控中标杆性控制性作用,前期策划完成45日内,上级单位要对项目编制标后预算,确立成本目标。以标后预算成果+利润期望值,签订项目经营责任成本书。持续完善标后预算数据库与分包标准工序库的有效衔接,打造从预算、合同、结算、成本统一的标准链条管理,促进标后预算目标导向向实际工作的落地规范化实施。要将标后预算作为衡量成本过程控制、目标成果实现、奖惩兑现的唯一对标标准,杜绝项目标后预算和执行过程“两层皮”现象。

#### 2.7.4 分解目标成本责任

通过分解目标成本,开展以成本为核心的精益化管理,推行项目全生命周期内各管理层的“岗位成本责任清单”,将成本管理责任落实到每一项工作中,每一个岗位上,营造“全员管成本、全员控成本”的局面。

#### 2.7.5 突出技术经济降本

把握技术与经济相互关系,通过技术比较,经济分析和效果评价,寻求技术与经济的最佳结合,通过技术进步实现效益增长。以此为出发点,要抓好项目设计优化、前期策划、施工组织方案经济比选、材料量差控制、配合比优化等等。

#### 2.7.6 执行资源招标采购

协作队伍坚持“限价”+“招标”采购的双控管理手段,利用分包限价控制协作单位集中招标时的分包价,遏制协作队伍之间围标、串标和哄抬标价等不良现象的出现,建立良好的竞争机制,同时一定程度上解决相似工程分包单价相差甚远,特别是同一工程项目不同施工单位在类似施工内容上分包单价偏差较大的问题。

物资管理,持续巩固“双模”采购,积极创新采购方式,推行公司层面、子分公司层面、总承包部层面的集中采购,以量换价方式,赢得成本最低,服务最优。

#### 2.7.7 合理设置组织机构,优化配置岗位人员

建立适应性组织机构,严格按照项目体量合理配置人员数量,降低不断攀升的间接费支出。建立不同层级组织机构,横向各个部门费用支出控制标准,对间接费支出采用预算审批制,强化预算约束力,实现预算执行过程和结果的可视化,促使间接费控制目标的实现。

#### 2.8 抓过程监控,及时纠偏,确保成本目标

##### 2.8.1 严控合同管理

合同管理实行“负面清单”制度,制定相应的分包合同范本,建立了分包合同标准工序库。即:负面清单+合同范本+标准工序库管理。合同管理须强调合同责任、义务的完全

履行,依法依规谨慎的签订补充协议。

合同审批管理坚持“量价双控、分级审批、放管结合”,根据各子分公司的管控水平、成熟度和可信度进行差异化的合同管理授权,提升工作效率,同时也鞭策落后单位积极改进。

#### 2.8.2 强化过程盯控、对标管理

内部对标:要改善以往预算约束弱化的现象。借助成本管理信息化建设等手段,持续完善标后预算为成本目标、以施工预算及经济活动分析为过程核算、以交工核定为完工清算的成本对标管理体系。对标不仅仅停留在总体成果对标,还要细化到每一个单价、数量,逐一对标,认真分析,有超必究,有偏必纠。

各子分公司间,也须实行对标管理,对同类型、同区域、同属性的项目成本指标进行对标,晾晒对标结果,营造各子分公司间“比、学、赶、超”的良好氛围。

与外部对标:分业务板块、区域、同属性(山岭重丘、平原等)工程等多维度的建立成本数据库。将项目的技术经济指标(综合指标、单项指标)与同区域、同属性、同行业对标,客观剖析、寻找市场差异,弥补短板。

#### 2.8.3 规范现场管控

近年来倡导打造品质、平安、绿色工程,在保障安全、质量、环保等前提下,坚决反对一味追求“高大上”导致的质量过剩、标准化过剩等投入过剩导致的成本增加;避免因盲目的节省、过度的优化造成质量安全隐患,尤其是投资类项目,虽然降低了建设期投入,但可能增加了后期运营维护成本;注重现场资源合理的配置与利用,提高资源使用效率;优化施工组织设计,强化工序的有序衔接,避免窝工等不良现象发生;注重安全生产,杜绝安全隐患。

#### 2.8.4 强化物资管理

从成本构成的结构看,材料费占比近 60~70%;从成本管理的观点看,物资管理说到底是一个少投入多产出的问题,也就是量价差管理。量的管理,力争在确保工程质量前提下少投入:降低场内二次倒运、降低无效利用,降低损耗利用;价的管理,通过控制材料价格力争在成本上少投入:加大集采等手段,以量换价;加强材料市场价格的调查,择优选择;利用自加工应对材料涨价影响等等。而要坐实量价差管理,须注重从物资的计划、采购、运输、计量验收、保管、发放、使用、核算等环节上要盯控。做到事前计划、事中控制、事后核算,及时纠偏。

#### 2.8.5 治亏损、降两金

全面成本管理须将亏损治理工作与“亏损治理”、“两金压降”等工作有机结合起来。亏损治理,要以“控新建、降续建”为指导思想,坚持问题导向,制定工作目标、方案,坐实包保领导责任制,指标分解、责任到人。通过对亏损项目数据追踪、现场检查等多种方式深层次的挖掘各子分公司的管控缺陷、项目亏损的根本原因,划清亏损责任,确定经营性亏损还是非经营性亏损,进行分级、分类治理。

两金压降工作过程中:要加强合同谈判。明确计量、支

付、变更索赔的边界条件;提高项目履约管理。主动推进变更索赔、计量支付按期办理,增加结算比重。针对竣工后未结算时间较长,金额较大的项目,建立重点项目监控机制,落实专人推动结算办理;加强账款清收力度。及时清收已经确权的应收账款。对于长期应收款,结合账龄及欠款额等情况建立重点管控和监控机制,制定切实可行的差异化清收方案,明确任务节点。开拓工作新思路。在合理平衡收益成本、确保资金回收风险转移的条件下,可采取开展资产证券化等途径实现资金回收。

#### 2.8.6 重高新技术企业品牌维护,降税负、降成本

高新企业不仅可以享受所得税减免优惠,带来的更多红利是激发了企业自主创新、持续创新,推动企业科技转型,从而实现降本增效、提高核心竞争力的目的;同时我们还可以看到,对于国家级资质认证、市场对品牌形象的认可、企业的市场价值及资产价值的定位都倾向于高新企业。注重高新企业资质维护,实则是为企业的“开源节流、节能降耗”增添了强劲的动力。因此,要以财务管理部门牵头,技术质量部门、经营部门、人力部门应共同应对、共谋举措、各负其责,促进该项工作的高效推进。

#### 2.8.7 抓数据诚信

数据诚信问题长期困扰着管理者对项目做出正确判断和精准帮扶。所以在加大对数据造假的追责、问责力度的同时,充分利用信息化手段,抓成本源头数据,将成本透明化、以信息化集成数据作为绩效考评依据支撑,方能从根本上改变数据不实的问题。

#### 2.9 抓收尾项目管理,夯实二次经营

##### 2.9.1 抓四环节管控

坚持“定目标、定岗位、定编制、定费用”的四定管理的总思路,工作要紧紧围绕“增收创效”来开展实施。强化交工项目成本核定,促进成本及时归集。

##### 2.9.2 重总结、树典型

在工作中,要善于从管理中找问题,从问题中找教训、从教训中找差距、从差距上勤反思,从反思中善总结。总结成功经验、总结失败教训与不足,正反案例,为后续工作实践发挥指导与警戒作用。还要从治理中找典型,建立“正面典型”库,定期发布,充分发挥先进典型案例在各项工作中的带动、示范、辐射导向作用,形成先进促后进、后进赶先进,你追我赶推动工作开展。

#### 2.10 突出绩效引导,权责利相统一

进一步完善领导班子绩效、公司绩效、项目部绩效的全方位立体绩效考核体系,结合年度重点工作,全面铺开各项业务评比,以日常考核+成本目标落实相结合的考核方式,使承担具有成本管理责任的人员时刻感受到动力与压力,促进管理者们更高效的推动工作开展。一定要坚持用数据说话,杜绝人为干预,坐实绩效考核,充分发挥绩效引导的驱动力。

绩效考核须贯穿于工作实施全过程,重目标导向,日常工作实施也不融忽视。例如:某项目,受项目所在地区域市

# 浅谈市政道路改扩建工程中的路基加宽施工要点

宋鹏

天津开发区永道市政工程有限公司

DOI:10.32629/bd.v3i4.2250

**[摘要]** 路基加宽作为道路改扩建工程建设的重要组成部分,为提高道路技术等级以及保障道路工程质量与满足交通需求,必须严格控制其施工要点,基于此,本文阐述了市政道路改扩建工程中的路基加宽施工重要性,对市政道路改扩建工程中的路基加宽施工要点进行了探讨分析。

**[关键词]** 市政道路改扩建工程; 路基加宽施工; 重要性; 施工准备; 施工要点

## 1 市政道路改扩建工程中的路基加宽施工重要性

路基加宽是道路工程改扩建的重要内容,其对于满足交通安全需求以及提升道路使用寿命具有重要意义。并且我国很多地区虽然有道路,但是路面不宽广、路面坑洼不齐、凹凸不平,不利于交通运输,制约了地区经济发展步伐。因此为了保障道路工程运行的有效性,需要加宽市政道路工程建设,而路基是市政道路工程建设的重要内容,所以路基加宽施工非常重要。

## 2 市政道路改扩建工程中的路基加宽施工准备工作分析

市政道路改扩建工程中的路基加宽施工准备工作主要包括:(1)清理场地。结合某道路路基工程建设的实际,该路基工程需要拆除清理的部分主要包括:隔离栅、排水沟盖板、边坡草皮、硬路肩、波形护栏等。具体表现为:首先选取挖掘机与人工结合的方式将隔离栅、排水沟盖板等拆除,并对边坡草皮清理干净。其次通过人工的方式实施树木移栽,并将 C25 混凝土预制块拆除。再次在紧急停行车道内缘线 20

厘米以内放置拆除后的波形护栏,随后相隔 2 米选取红砖进行底座砌筑,尺寸为 50 厘米高与 24 厘米宽,并在底座内再次放置拆除的护栏柱,中间位置利用红砖连接,最后把拆除的隔离网再次向护栏柱上绑接。(2)施工技术准备工作。按照图纸与施工现场实际情况,对各类施工人员实施技术培训及交底,以此对现场实际状况和技术规定全面掌握。挖方路段,需预先对挖除深度中的土体取样,以此获取土体的各项指标,为施工提供便利。(3)做好测量放线工作。施工路段相隔 50 米进行一组中心桩设置,曲线段则需做好加密工作,一般 5 到 10 米之间都应进行一组设置,相隔 100 米需进行一组临时水准点测设。相隔 20 米需在各个流水作业段进行一组边桩设置。同时根据设计路基横断面将各层填土坡脚线放出,选取预先制作的短钢筋与木桩作为中心桩与边桩材料。

## 3 市政道路改扩建工程中的路基加宽施工要点分析

结合某道路路基工程建设为例,对市政道路改扩建工程中的路基加宽施工要点进行分析,具体表现为:

### 2.12 加强人才培育,打造管理团队软实力

围绕“讲规矩、抓素质、促交流”的总体思路,加强经营团队人员能力素质建设。开启多元化的人才培养模式:师带徒、结对子传帮带;加强培训教育并以考促学;项目间优秀员工阶段性互调、互学、互帮、互补;引入竞争机制、提高员工自主学习意识与能力;引入鼓励机制、调动员工的积极主动性等等。在人才管理上,统筹优质的人力资源,建立人才库、智慧库,打通人才晋升通道,创新人才选拔方式,积极鼓励品德高、能力强、干劲足的员工竞聘上岗,推进人岗相匹配,推动人才资源的最优配置,实现人尽其才、才尽其用。

### [参考文献]

[1]王村林.浅析集团公司成本控制体系的构建[J].财会学习,2016(01):111-112.

[2]谢红.成本控制在国际工程经济效益中的有效应用[J].财经界(学术版),2016(06):76.

[3]杨斌.一带一路背景下海外工程项目财务风险的控制与防范[J].企业改革与管理,2018(24):156+159.

场环境、政治环境利好优势,实现了良好的收益,但在检查中发现,项目日常管理松散,工作落实差强人意,该项目的收益,可以将他视为“侥幸收益”,试想将该团队转战其他市场,以同样的管理方式,是否可以获得同样的经营成效?企业需要的是实力而不是运气。因此,绩效考核须延伸至日常基础工作中,将日常的考评、专项检查、督导检查等分权重一并纳入绩效体系,倒逼项目管理提升,将有助于避免以上案例的出现。

此外,扩大绩效差异,充分肯定优质项目、优秀人才的核心能力与价值,进一步激发工作积极性与创造性,同时也能鞭策落后,激励其崇尚先进,奋发赶超,实现自身价值,与企业共同成长。真正让绩效就像“一只看不见的手”,助推着每个人、每个团队不断进步,这就是绩效引导的精髓。

2.11 聚焦政策变化,提高精准认知,做行业发展路途的“明白人”

认真领悟政策领航的新方向,仔细探究行业发展的新动向,提高对政策的精准认知。例如:招投标法、合同法、不同行业对违法分包的认定与查处、资质认定、不同行业对估(概、预)算标准的变化等等。