

浅谈施工项目预算成本管控

黄倩

中交一公局厦门工程有限公司

摘要：现阶段，工程建设行业的竞争在加大，利润率也逐渐透明化，施工企业之间的竞争越来越激烈，不断压低建设价格，中标利润率已接近低限，想要获得长远发展必须提高企业自身的核心竞争力，除中标的质量外，能够做好中标后的预算成本管控，是企业盈利的关键。对此，通过施工项目前、中、后期不同阶段对预算预算成本的管控要求，提出相应有效性的落实措施，以“价值创造”为导向，全员预算成本意识不断强化，全面预算成本管理越做越实，全面助推企业整体经营效益持续向好。

关键词：施工企业；预算预算成本管控；落实措施；预算成本意识

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2021.23.076

引言

预算管理、预算成本核算、全面绩效是工程管理链条中的关键环节，而预算成本管控是上述管理环节的重要手段，起着承上起下、决定成败的关键作用。所谓预算成本管控，就是为使项目预算成本控制在计划目标之内所作的预测、计划、控制、调整、核算、分析和考核等管理工作。预算成本管控贯穿于项目管理的全过程、全阶段，针对全过程，各阶段，企业应着力于“1+3+N”方针，即以预算成本管控为一条主线，在前、中、后三个阶段内，实施N项措施进行预算成本管控工作。其中N是指如下“5+10+2”的预算成本管控措施。

一、“5项工作”在前期

（一）前期建组织、定目标

从企业至项目，构建从上到下的全面预算预算成本管理体系，实现预算成本落实有归口，预算成本跟踪有接口，预算成本管理有对口，执行企业领导、企业各部门、项目三级联动的预算成本管理，鼓励全面参与预算成本管理，加强全要素、全过程预算成本管控及服务。明确组织系统责任人，成立以企业主要领导为主任，企业其他领导为副主任，部门负责人及项目领导为委员的预算成本管理委员会，根据“业务归口、分级负责”的原则逐级落实项目预算成本管理工作，落实基本服务保障，深化动态管控。

经营部门作为企业预算成本管控的主责部门，全面落实协作队伍招标、前期策划、合同结算、标后预算、过程管控、绩效考核等工作，其他部门根据分工各自开展工作，各部门以预算成本为落脚点，通过部门协作，共绘全员预算成本管理同心圆。

（二）开发下沉项目，细化中标交底

企业市场开发部结合区域项目资源安排有经验的人员进行详细勘察，组织区域专家、产品专家进行方案策

划及经济测算，使项目预算成本测算更贴近现场，开发成果突显效益。同时，项目中标后，即组织市场开发部进行中标交底，从投标报价策略、预算成本测算情况、对项目后续经营建议等多方面进行详细交底，把项目开发前端理念有效传递至后端。

（三）公司主导，策划为重提思路

持续落实以公司为主导的前期策划机制，在前期策划中强化经营策划，整合公司资源，落实专家帮扶服务，对项目进行个性化分析，梳理项目经营重点、难点，针对性提出经营思路，面对面进行交底，将预算成本管控前移，全面实现公司策划项目。

（四）指标公平公正，谋在经营交底

统一标后预算编制标准，公开编制过程，建立标后预算沟通机制，制定切块指标时与项目经理等主要管理者面对面协商过会，公司经营、施工、材设、开发、纪检等部门共同参与项目标后预算指标下达，确保切块下达有理有据，公开公平。同时，通过面对面交流做到对项目经营重点进行一次全方位的分析交底，指导项目经营方向，谋划后续经营重点，策划后续变更方向，培养了项目经理算账的好习惯，提高项目管理层经营意识，从源头上把控经营成果。

（五）人人背预算成本，人人有指标

全面预算成本管理，体现在全面，即人人背负预算成本指标，人人参与预算成本管控，使预算成本管控意识入脑入心。项目在收到公司下达的预算成本管控目标后，即对预算成本进行任务分解，分解落实到各部门，层层分解，层层管控，层层压实，定岗位、定责任、定目标、定考核。

二、“10种管控”在过程

（一）持续过程跟踪，堵塞管理漏洞

对过程中指标完成低于切块、单价超标较多的项目重点跟踪，必要时深入现场帮扶，梳理各项目重难点及目前存在的问题，带着问题进现场，早发现、早帮扶、早解决，预算成本提前把控，定期总结，提高管控水平，实现高质量发展。

（二）加强集中采购，实现降本增效

公司组织0#清单勘误团队，复核图纸清单，及时划分队伍清单，由公司牵头统一招标协作队伍，逐步固化“开标即上传合同”模式，杜绝“先进场后签订合同”现象；与有资质、信誉好、规模大的队伍建立战略合作，并培养信誉好、规模偏小的专业协作队伍，全面丰富资源库，促使协作队伍资源库建设不断丰富；持续落实“双模”采购，降低物资设备采购预算成本；由于受到环保督查影响，地材价格涨幅较大，为此，公司全面推行碎石和机制砂自加工应用，灌输地材“零”外购理念，推行进场“移动破”+后期“固定破”的模式落

地，降低地材采购预算成本。

（三）严格合同结算，推行业财一体化

加强合同结算审批，各板块合同结算均由有经验的人员审批，保证审核的针对性、专业性，提高审批效率，严控项目预算成本。建立合同结算问题清单，涉及共性问题，列明解决措施，借用网络平台进行实时分享与指导。通过业财一体化试行，将业务流程、财务会计流程以及管理流程有机融合，归集同一数据库，实现数据共享。部分项目前期或者亏损项目资金短缺，通过与银行、基金、非银行金融机构等合作，开展银行反向保理业务，降低项目融资预算成本，做好项目正常运转保障工作。

（四）强化绩效引导，发挥指挥棒作用

一是项目部推行全寿命周期考核，采用年度按照基础管理工作考核+最终效益的考核思路，抓过程管控，更侧重项目最终完成情况考核，避免出现过程“盈利”、收尾“亏损”；二是托管投资项目公司、总包部、项目部三级联动，盾构中心与各项目部利润考核挂钩，形成命运共同体，多方联动，全力提高项目盈利水平。三是全员岗位预算成本考核需要细化推行。用量化指标实行全面绩效考核，按贡献价值进行差异化绩效分配，将每月考核结果真正与绩效工资挂钩，简化考核程序，增强操作性，真正做到全员考核全面覆盖，切实发挥绩效考核指挥棒作用；四是加大追责问责力度，针对未能完成公司预算成本目标的项目，若因项目管理原因造成的经营亏损，将对项目经理进行降级处理并取消当年年终奖的发放，通过惩治手段来促进项目过程预算成本管控。

（五）团队技术支撑，实现技术创效

优化方案，采用分级编制、专家审核、平台管理的模式，提供最优施工方案，使经济效益最大化；由公司组建的经验丰富的专家团队统一为项目编制专项施工方案，创造价值；推广四新技术与自主创新研发，提升科技成果产出与转化能力，实现技术创效。

（六）强化现场管控，做实服务管理

现场管控才是项目预算成本管控的源头。所以要坚持科学的进度第一，以现场保市场，严控安全质量事故，加快资源配置效率，全面落实现场预算成本控制。现场管控水平要稳步提升，项目要为协作队伍创造施工条件，做实服务型管理；

（七）提升梯队建设，降低费用支出

强化培训，提高员工岗位技能，高效工作；实行技术、经营、财务等岗位分类分级管理，注重梯队建设；制定项目人员配备标准，推行超标审批制度，对项目人员定编、定岗、定薪，有效控制项目间接费用。以标后预算为目标值控制人员配置规模，分解任务，每月对标分析，相关部门共同抓实费用预算，降低管理预算成本。

（八）抓价差量差，向点滴要效益

工程材料占到工程整体的50-60%左右，所以材料管控是项目预算成本管理的重要工作，各项目价差量差管

理必须高度重视，注重周转材的管理，注意材料市场动态，把控采购时点，合理备料盘点、控制库存。

（九）抓设备管理，降低消耗预算成本

设备管控也与我们的预算成本息息相关，不因为设备管理造成事故，就是最好的预算成本管控；高度重视设备的日常维保，延长寿命，提高工效，减少闲置时间；及时进行经济方案比选，提升降本空间；由于人员预算成本较高，尽量机械化换人，采用环保、智能设备，变废为宝，例如：采用砂石分离综合处理站，不仅实现生产污水零排放，还实现了砂石料的再利用。

（十）抓变更索赔，增加盈利空间

变更索赔是项目增收节支预算的主要方向，变更索赔需要全员献计献策，不仅要站位施工单位角度考虑，也要站到业主的角度策划变更，更要统筹工程全生命周期策划变更。项目前期是重点，一定要做实经营策划，为项目提出思路、方向。通过大量的项目变更索赔成功案例的收集整理，分类别完善变更索赔资源库，共享各项目，为项目增加盈利空间。

三、“2项把关”在收尾

（一）抓收监管控，确保颗粒归仓

一是提前介入完工比达到90%的项目，摸清项目经营情况，防控收尾项目合同结算预算成本支出；二是有争议的合同结算，由公司统一组织专家谈判，做到预算成本尽早关门；三是成立片区收尾小组，整合资源、降低项目审计核减风险，降低增加亏损风险；四是通过多项目收尾不断总结，建立各种资源库，为新项目提供参考支撑；五是通过推行收尾项目年度基础工作考核与四定双向考核，提高收尾人员工作积极性，和收尾的效率、效果，确保经营成果颗粒归仓。

（二）加大竣工审计帮扶，建立审计问题库

公司全面参与项目竣工审计，联合项目人员整理好竣工结算相关资料，完善变更索赔等支持性资料，确保签字手续完善；对审计过程中发现的问题进行落实，并通过传、帮、带等渠道对参与审计的项目人员进行业务指导；审计结束后由公司主管部门牵头进行项目总结，把审计过程中出现的问题及后续项目应注意的问题进行汇总建立收尾项目审计问题库，将审计单位、参与人员、审计取证单存在的问题及争取结果按省份、项目类型等进行整理汇总并在公司范围内共享。

四、结语

在实际施工生产经营中，施工企业只有紧紧抓住降低预算成本这个关键问题，树立全面预算成本管控理念，坚持预算成本控制原则和合理的预算成本控制程序、不断建立健全的预算成本控制与管理机制、运用科学的预算成本控制方法，把企业经营管理统一到降低预算成本、提高企业效益的目标上来，把预算成本控制细化到施工生产的各环节当中去，才能形成企业发展的良性循环。

参考文献

[1]黄磊.浅谈建筑施工项目预算和成本控制[J].中国房地产业,2016,第01X期