

搬迁项目完全成本管理

刘璐超 娄丽

中国船舶重工集团公司第七二五研究所厦门材料研究院

[摘要] 本文结合工作实际,从企业的搬迁项目成本控制管理出发,根据项目的实际实施状况,制定切实可行的行动实施方案以控制成本,以达到圆满完成搬迁任务同时降低成本的目的,为企业后续的项目发展提供成本控制依据。

[关键词] 成本分析; 成本控制; 成本优化

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6261.2020.02.719

一、搬迁项目概况

(一) 项目背景介绍

A公司本次搬迁项目所涉及的方面较广,从建筑的规划设计,到原材料采购,到各项施工、采购招投标,再到现有设备、物资的搬迁等都包含在本项目中,所以如何在项目推进过程中控制成本尤为重要。

(二) 项目内容与规模

1. 总体布局。A公司新址建筑工程完工后,要进行现有设备、家具等物资的搬运,还包括新家具的采购,设备的配套水电、基础改造,以及工程的质检、竣工、消防验收等多方面工作。2. 工艺设计。办公布局设计主旨是体现实用化与人性化,为了让整体的办公环境更加的舒适合理,提高工作效率,建筑大都采用向北朝南的设计,同时规划了大量的绿化,从而达到整体舒适美观的要求。3. 内部装修。装修采用简洁、大方的风格,主要包括办公室吊顶,实验室的给排水工程,员工办公工位的电路接入,空调及消防系统设计施工,中层领导办公室隔间等。装修完成后逐步进行设备、家具、办公用品的搬迁及配套改造。4. 环境与绿化景观设计。环境设计中,绿化形式多样,合理将园区道路、庭院、休闲区的绿化结合在一起,创造出舒适美观的丰富立体的办公环境,可以在工作的同时劳逸结合,达到身心愉悦的效果。5. 总投资预算及资金来源。项目总投资预算约为800万元,资金来源为政府专项补助及自筹。

(三) 项目成本情况分析

A公司本次搬迁项目主要包括办公室装修,设备的拆卸、运输、安装、调试等。通过分析A公司搬迁项目中各分项的成本比例,总结出成本控制中的三个要点:1. 成本控制应考虑全程,进行全方位的把控,实施动态化的管理。2. 针对成本比例较高的项目要进行重点把控,严格按照成本预算进行管理。3. 分析影响主要成本的因素,逐项进行优化。

(四) 成本控制概况分析

在成本控制的过程中,始终要将合同金额作为考量的核心。明确所有环节的成本范围,并始终将成本范围控制好,力求实现总成本的最小化。在对成本控制的过程中,如果超出了这些成本范围,必须立即进行成本分析,并加以改进。

A公司项目成本控制大体上分成三个过程,分别是:成本预测、成本计划和成本控制。

1. 成本预测阶段:合理预测项目成本,逐项进行招标。要做到合理预测成本首先要对项目本身有深入的了解,明确项目的需求与目标。其次是了解市场价格,要对项目所需的材料价格、人工费用等具备一定认知。最后就是要有资源储备,例如家具采购时,有足够的供应商可以货比三家,施工改造时可以及时寻求施工方按照工期完成工程任务等。具备上述条件即可开展招标调研工作,符合招标条件的企业应满足注册资金较高,建立时间较长,项目承包能力较强,同种项目业绩较多,技术水准较高等因素。2. 成本计划阶段:制定切实有效的成本

方案,确保要落实到各级执行部门。公司各项项目的负责人,要仔细对工程作业场地的条件和状况展开调研,制定明确的进度计划,并根据以往工作经验,给出在人工、物料、机械使用等方面成本的预算计划。分析各项目可能产生的成本偏差,及时进行整改。3. 成本控制阶段:严格按照成本计划进行成本控制。成本控制阶段的基本内容是,要在任务投入执行前制定详细的成本计划,并保证根据计划执行。

二、搬迁项目成本控制

(一) 设计阶段成本控制措施

1. 设计单位的选择。邀请招标和公开招标是用以选择设计单位的两种招标方式,邀请招标主观可控性强,可以有效节约招标时间,缩短项目周期;公开招标可对成本进行有效控制,但一般招标时间较长,且主观不可控因素较多。目前确定合格设计单位的方法一般是调研磋商,在明确工程的设计费用后,对设计限额进行约定,在限额范围内确定最终的设计概算,在此基础上确定设计方案可保质保量地完成工程需求,并且能够满足一定的客观需求,降低设计成本。

2. 设计方案选择。经济指标是否合理与技术水平是否先进共同决定了一个设计方案是否值得执行。在设计工作的过程中要权衡好经济性和技术性,如果只关注了技术的先进性,也会增加大量的工程造价;如果只保证了工程的经济性,就有可能造成工程项目的技术含量过低,从而达不到使用需求。所以方案设计要先考虑是否能达到使用要求,在此基础上降低工程造价,或是在考虑到经济性的前提下逐渐提高设计水平,最终使工程设计和使用的两个方面达到统一,尽可能处理好技术性和经济性之间的矛盾,保证在项目全生命周期内,成本费用得到有效控制。

(二) 招投标阶段成本控制措施

1. 施工单位的选择。根据我国招投标相关规定,施工资质是施工单位在国家层面获得的保证,同时还是在资质承担范围内的可进行有效施工的证明,因此,在决定中标单位时首先就是要对施工资质进行确认。施工单位在对相应工程进行施工之前要先获得国家对其资质的考核及等级的划分。此外,还好考虑到施工单位的信誉。这就要对该单位以往的施工业绩进行考察,通过对接以往服务客户,了解该单位的合约执行情况和售后服务情况。

2. 通过设置拦标价来控制成本。合理确定招标控制价是有效控制项目成本的重点。在确定招标控制价时,需注意工程量计算必须准确。招标文件中需由招标方提供工程量清单,再由招标代理或采用工程量计价相关软件核算完善成本结构。工程量清单其内容主要包括:工程项目总预算及控制价,分项工程总预算,分项工程的施工明细及报价等。对发包价格进行严格的控制,就是要对工程项目的总量进行严格的把控,才能在此基础上对招标最高限价进行确定,才能确保投标单位报价的工程量在允许范围内。

(三) 施工阶段成本控制措施

1. 施工安全管理。对施工单位进行成本控制,就要在施工的过程中,对安全进行严格的管理,并且对施工单位的监督角度来讲,也可控制其投资成本。在施工过程中一定避免出现轻伤、重伤甚至是死亡等事故。人员受伤无论是轻伤还是重伤都会影响工作,并且重伤人员还要给予一定的医疗费用,所以必须要在施工作业进场前与施工单位签订施工安全协议,明确施工责任。

2. 防止结算超支。为了避免结算超支,建设单位要在施工阶段对投资成本加以控制,也就是要控制造成结算超支的一些不合理原因。不合理原因包括技术责任事故,或者一些人为因素,所以要对施工进行严格的管理。

3. 质量控制。质量成本就是项目由于工程质量未达标而损失的一切费用,加上在保证质量甚至提高质量时所支出的所有费用总和。质量成本=故障成本+控制成本,质量成本费用中包括控制成本,即因质量控制需要而产生的费用,且控制成本随质量水平的提高而增高。故障成本随质量水平的提高而降低,这就是产品质量水平与项目成本之间的关系。

三、成本控制预期效果

(一) 内部装修改造成本优化效果

在室内装修及配套改造过程中,通过调研分析原材料市场价格,比对供应商及施工方相关资质等,为成本控制提供了有力保障,同时也规范了招标采购流程,在此基础上,组建项目管理团队,负责制定管理计划、实施细则等。

办公室的装修通过对砌墙砖、墙面砖、地面砖的品牌、型号、规格、样式的市场调研来确认采购价格,合理降低采购成本。通过对施工单位和项目经理的比较分析,择优筛选出资质条件较高,售后服务较好的施工团队,保证了后续工程施工及项目验收的质量与工期。

水电改造工程不同区域、不同位置所使用的电缆、水管的品牌、型号也不尽相同,对于电缆的选择就要谨慎,避免后续出现使用问题,对设备运行产生影响。往往大型精密设备的价格较高,由于用电问题造成损坏会大大提高使用成本,所以需要选材进行深入的市场调研。通过多方调研,拓展了采购渠道,择优选出产品质量合格,价格优惠的厂家列为公司的长期供应商,为后续电力改造项目成本控制奠定基础。

空调系统和消防系统委托原厂家进行项目改造是最优方案,因为原厂对施工环境最为了解,可以第一时间按照改造方案进行物料备货。而且若委托其他厂家进行施工最大的问题就是系统出现损坏时发生扯皮现象,导致维修成本增加。但是,空调系统原厂家报价远高于市场价,消防系统改造报价与市场价接近,可改造部分需报消防部门批准。调研的其他空调厂家通过现场勘查后得出一致结论,改造部分并未涉及很高的技术要求且与总系统并未冲突,建议原厂的质保按原合同执行,新增改造部分后续出现问题由施工单位承担。这样,系统改造的总成本得到有效控制。

(二) 设备搬迁成本优化效果

设备搬迁成本分为前、中、后三个部分,其中搬迁前的准备工作是成本的主要部分。设备基础改造,精密仪器拆卸、安装,搬运路径门、窗、墙的拆除与恢复等工作都必须进行外协处理,公司内部要做好各项需求汇总,将目标提供明确,避免出现重复性工作。

根据工艺布局将所有需要进一步改造的设备配套条件进行汇总,统计基础、水、电、气等需求。完成需求统计后则要落

实每一台设备的搬运路径,部分设备体积较大,房间门无法满足搬入需求,那么就要考虑将可拆卸设备分解成体积较小的模块搬入后再进行组装,若设备无法拆解,那么就要考虑破坏房间门、窗或墙体,待设备搬入后再恢复原样。设备搬入房间后需进行安装调试,简单、易拆卸的设备由公司内部进行拆卸安装,较为复杂的设备委托总部设备管理部门专人辅助拆装,精密设备拆卸安装过程中易出现安全隐患,所以企业不具备拆装能力的设备委托供应商工程师现场配合拆装调试。

将上述的水、电、气、基础等改造和破门、窗、墙打包进行招标,采取带方案投标的模式进行实地勘察,将我方需求转化为施工方案及报价。本项目采取邀请招标的形式,由公司员工做评委,在方案细节上也能提出相应的问题。在参加投标的单位中进行唱标,公布所有投标方价格,通过现场述标,给予二次报价的机会,最大限度降低搬迁成本。

在运输公司的选择上也需要重点考虑。因项目所涉及的内容较多,设备、家具、物料等等,综合考虑采用一家单位来负责全部搬迁可以在价格上有一定的优惠,但是由于设备器具具有一定的特殊性,普通的运输公司没有相关经验,所以设备搬迁需要调研特定的实验室设备运输公司,在运输过程中对设备可以起到很好的保护,专业的人做专业的事,家具和其他物资可统一进行搬运。

四、结论

本文力求最大程度上节约成本,分析A公司搬迁项目中各个环节的实际情况,结合在成本管理等方面的研究,指出A公司搬迁项目成本管理优化的必要性。在研究过程中,通过分析搬迁项目运行管理中存在的问题,识别成本控制过程中的几个关键环节,收集每个环节的数据资料进行相关的指标分析,进一步提炼各方面存在的主要问题,借助所学习的成本控制方法,分析成本控制方案的可行性。在此基础上,经多方征集意见,初步形成相应的成本控制方案并进行优化,确定最终的实施方案。

参考文献:

- [1]陈龙,余泳.项目成本管理研究综述[J].项目管理技术,2013,11(11):32-37
- [2]Akintola Akintoye. Analysis of factors influencing project cost estimating practice[J]. Construction Management and Economics, 2000, 18(1): 77-89
- [3]郭继秋,唐慧哲.工程项目成本管理[M].北京:化学工业出版社.2006:11-16
- [4]林文进.施工项目成本管理[J].科技进步与对策,2004,16(6):120-122
- [5]谭善名.建筑工程项目管理中的成本控制要点分析[J].建材与装饰,2018(12):196
- [6]许炳,朱海龙.工程项目施工阶段成本控制要素及其关系研究[J].建筑经济,2015,36(12):40-44
- [7]杨凯,张瑾.浅谈工程成本管理及控制[J].新西部(理论版),2014(07):47-56
- [8]刘月.工程项目成本管理中存在的问题及对策[J].科技信息,2007(17):106-111
- [9]焦媛媛.项目采购管理[M].天津:南开大学出版社,2006:11-17
- [10]林万祥.质量成本管理理论[M].北京:中国财政经济出版社,2002:8-13