

关于加强铁路工程项目成本管理的几点思考

雒瑞强

中铁二十一局集团第二工程有限公司 甘肃 兰州 730030

[摘要]近年来,我国在铁路工程项目中投入了大量的人力物力,所以,我国现阶段的交通运输体系越来越便利、完善。在铁路工程项目建设过程中,成本管理关乎着铁路施工企业直接的经济效益,因此,施工企业必须要重视成本管理工作的开展。企业在开展全过程成本管理过程中必须要实施全员参与,再结合建设成本管理制度,从而实现对铁路工程项目成本的及时管控、有效管控。笔者通过对铁路工程项目中存在的问题进行分析,提出了一些行之有效的管理办法,希望能为铁路工程项目成本管理工作提供一些思路。

[关键词]铁路工程项目;成本管理;思考

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.148

引言

随着我国经济的飞速发展,铁路建筑行业的内部竞争也日益明显。有的铁路施工单位会在招投标过程中给予非常低的价格,从而获得铁路项目的施工权。有的价格甚至比成本价格还要低上许多。虽然这样可以提高中标率,但是这样的行为不仅破坏了铁路建筑市场的良性竞争环境,也无法使铁路施工企业提高自身的经济效益,更不能保证铁路工程项目是否达标。这样做的后果不仅影响了其他铁路施工企业的利益,也给铁路工程项目的发展增添阻力。所以,相关铁路企业部门必须要做好项目成本管理工作,从根本上提升企业竞争力,能够在竞争激烈的环境中脱颖而出,进一步强化良性竞争的氛围。

一、铁路工程企业成本管理现状

(一) 成本管理机制有待完善。

现阶段的铁路企业虽然已经有了项目成本管理的意识,也建立了相关的责任制度体系。然而,在实际的推行、实施过程中,频频遇到各种阻碍,其管理效果也无法达到理想状态。造成这种现象的主要原因就是铁路施工企业没有建立有效的组织机构专门负责铁路项目建设过程中的成本管理工作。才使得铁路项目建设过程中各个项目的管理、控制无法有效开展。总体来讲,铁路施工企业现行的成本管理机制不完善,无法有效控制整个施工工程的各处细节,项目内部的部门之间配合不到位,其职工也含糊不清,致使项目管理工作缺少沟通,使得成本管理工作无法发挥其根本职能。

(二) 缺乏对施工物资的管理。

铁路工程项目在施工过程中需要采购大量的建设材料。如果不加强管理,其在采购到储存再到使用的各个环节都会或多或少出现浪费等情况。物资管理过程中出现疏漏,管理不到位,直接损害了施工企业的经济利益。物资管理不到位,采购物资过程中缺乏有效保管,物资使用期间丢失、损坏,建筑设备使用率低的,都会造成物资。财力的大量浪费,进一步导致施工物资采购成本过高,无形之中增加的铁路工程的施工成本。

(三) 劳务分包单位的选择不合理。

铁路施工企业在进行劳务队伍划分时,由于过于重视各方面因素的协调,导致劳务队伍的专业能力与实际施工现场不匹配,无法有效担负起岗位职责。进而造成工程延期、质

量安全得不到有效保障。严重影响了企业的成本收益。

(四) 考核管理机制有待提升。

虽然很多铁路施工企业已经制定了合理的成本管理制度,并且也做好了科学的职责划分。但是在实际的实施过程当中,有明确职责划分的基础上,还是没有形成有效的考核管理机制。不能有效监督各部门、岗位工作人员的工作实情。更无法直接掌握到铁路项目成本管理工作的进展。这就直接造成了成本控制不科学、结果不可靠。此外,考核管理机制不完善,也无法对各部门工作人员的工作情况精准判断,也起不到监督、督促的作用,长此以往,就会降低员工工作的积极性,致使成本管理工作受到不利影响。

(五) 管理支出不合理,造成成本增加。

管理支出只是一个笼统的概念,并不会像采购物资、设备等东西一样能够看到实际的物品。所以,这就给了很多相关人员虚报金额的空隙。甚至有人还会从管理的漏洞中做一些不法行为。比如:招待费、出差费等个人行为产生的消费就容易混在管理支出的项目当中被报掉。这无形之中就增加了施工企业生产运营成本。这样一来,不仅提高了铁路施工企业在项目中的成本支出,还诱发了法律风向。

二、铁路工程项目中提升成本管理的有效路径

(一) 健全分包队伍的管理制度。

其一,在选择分包队伍时,必须要检查其是否已经获得相应的分包资质。因为,只有获得相关资质的队伍,才会经历过专门的培训。其队伍中的人员素质也会相对较高。并且具有一定的专业技术和专业知识,对项目的顺利开展十分有利。

其二,做好对分包队伍所使用工具以及保险的检查工作。工具齐全能够保证铁路项目工程的顺利开展,不会因工具等问题出现延期、误工等情况。而且工具齐全,也可以实现资源互用,无形中也降低了施工企业的成本投入。保险是保证施工人员安全、以及风险成本的控制。因此,必须要确保每个分包队伍人员必须要购买保险。此外,还要确保分包队伍有一定的经济基础,严格按照工程流程进行验收、计价^[1]。

其三,重视对分包队伍项目经理的选择。项目经理作为分包队伍的管理人员,承担着和企业沟通的重任,更是分包队伍开展工作的灵魂人物。所以施工企业必须要做好分包队

伍项目经理的调查工作，确保其能够顺利开展工作，提高施工企业经济效益。

（二）完善工程项目现场勘查管理方式。

其一，在审查设计文件时，需要组织相关技术人员对设计文件进行研究、谈论。整合其中工程信息，了解哪些设备规格型号可能会影响概算指标。进一步分析参数信息，并将其与单位相关人员进行有效对接。

其二，在进行现场勘查时，必须要先明确需要调查的内容。并结合施工经验，让相关技术人员全面、细致的进行相关工作的勘查，并对重要部分进行着重勘查。同时，在现场勘查过程中，还要及时与设计单位、分包单位就技术重点进行详细讨论、确定技术要点、难点。并提前做好备案。

其三，做好所有勘查工作后，要以书面的形式向上级递交交底报告。报告中要详细记录相关的技术手段、技术难点、技术方案等，还要根据方案内容对所有工作人员进行相应的培训、学习^[2]。

（三）切实落实物资管理工作职能。

要想提高物资管理能力，就必须设立相应的管理部门。管理部门人员可由项目负责人、分包单位物资管理人组成。对整体工程所涉及的物资进行全面、系统的管理。此外，管理团队相关人员还要对涉及的建筑材料进行有效调查，实施统一招标。尽量选择与供应充足、材料高质、资金链雄厚的供应商，确保工程的顺利进行。采购过程中，可以根据事先制定的项目施工进度表进行分批采购，减少公路工程中流动资金的大量消耗。缓解库存压力以及管理压力。最后，对所有施工队伍领取的物资进行有效管理，领取物资时必须要有团队负责人的领取单子，然后盖章、录入物资管理系统。物资管理团队还要定期对所有物资进行系统的管理、商讨、核查。确保出入库物资准确无误。

（四）增强合同管理的高效性。

一方面，相关从业人员必须加强合同管理的法律意识。才能够使合同管理工作更加专业、高效。合同管理是这个项目管理的全部环节。因此，这就要想相关工作人员必须有良好的道德修养，专业的法律意识，以及认真负责的责任意识^[3]。工作人员必须要认真阅读合同的每项条款，并注意其中的措施是否严禁、细则是否明确。避免因为其中个款项不请、违法法律规定，而导致合同失效。另一方面，施工企业还要完善合同管理的流程跟制度，责任到人，对所有的合同都实施规范化管理。合同起草、审定、审批、执行、保管等多方面开展管理工作，并明确流程规范。建立合理的管理制度，使员工的管理工作与绩效考核相挂钩，督促其认真履行工作职责。从而有效降低合同风险。再一方面，对合同管理人员定期培训，提高其专业技能，并不断引进更专业的技术人才，提升整体管理水平。进一步强化合同管理工作的效率。

（五）提高安全管理意识。

安全管理是保障铁路项目工程顺利开展、按时交付的关

键。因此，在整个项目的施工过程中，必须要将安全管理放在首要位置^[4]。

其一，施工企业必须要建立完善的安全管理体系，并针对施工过程中容易发生的事情做好应急预案。在施工过程中，还要不断强调“安全生产、人人有责”的施工理念，强化工作人员的安全意识。此外，还有制定通俗易懂、易于摆放的安全横幅，时刻提醒工作人员安全作业、安全生产。

其二，必须要清晰规定安全管理的范畴，将但凡会威胁到安全的生产、施工、操作等行为都要进行明确的安全管理划分，并制定相应的操作制度，列出所有安全防控重点，从而做到安全管理的全过程。

其三，健全安全管理责任制度，设定不同区域的安全管理责任人，并分层、分级进行安全管理。同时，安全责任人还要切实落实施工工作中的巡查、监管，工作落到实处、细节处。确保安全管理发挥其职能。

最后，还要定期给项目组、安全管理责任人定期举行安全培训，提升其安全管理意识，重视安全管理工作。提高其在安全管理过程中的责任感，从而保障整体工程的安全开展^[5]。

（六）提高机械设备的管理。

加强对使用设备人员和分包队伍人员的设备成本培训、宣传。并制定详细的管理计划，按时卫华。从而切实提高设备使用人员对机械设备的维护、爱惜，从而有效控制相关设备成本。此外，还要建立完善的机械设备管理制度，对所有设备进行统一管理。并建立设备数据库，详细掌控每台设备的数据参数，从而及时对设备进行检修、维护。其次，建立相应的管理体系，并制定相应的绩效机制，使管理人员能够高效开展设备管理工作。

三、结语

综上所述，在铁路项目施工过程中，必须要做好成本管理工作，才能够尽量减少资金消耗，帮助企业提高经济效益。所以，在开展成本管理工作中，可以从材料成本部、人员成本、设备成本、合同成本等多方面展开管理，制定科学管理机制，责任到人，从而进一步强化成本管理工作的效率。

参考文献

- [1]张明.铁路施工项目成本管理与控制探究[J].工程技术(文摘版),2021.
- [2]吴强.铁路施工企业加强项目责任成本管理的思路[J].财经界,2019(20):1.
- [3]朱涛.基于精益建造的铁路施工项目成本管理研究[J].2021.
- [4]董志坚.从生命周期成本管理的角度分析铁路工程建设项目的成本控制[J].财经界,2021(14):2.

作者简介:

雒瑞强(1985.11-),男,甘肃甘谷,汉,本科,工程师,研究方向:铁路工程。