

建筑施工企业降本增效管理措施

宁晓东

(长江航道工程局有限责任公司, 湖北 武汉 430013)

摘要: 本文通过研究成本管理制度、责任、目标、核算分析考核等方面与企业生产经营的关系, 提出的建筑施工企业降本增效的管理措施, 对施工企业提高生产经营管理水平具有重要的意义。

关键词: 建筑施工企业、经营管理、降本增效、措施

中图分类号: F27 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006—7973 (2022) 06—0074—03

降本增效是现代企业生产经营管理的终极目标, 实现这一目标要求企业树立“以成本为核心、以效益为目标、以项目为主体”的管理理念, 构建形成了“项目策划管理为基础、预计总成本管理为手段、绩效考核管理为支撑”的三者联动的项目成本管控体系。

1 不断完善成本管理制度建设, 增强公司创利能力

树立大成本全要素项目成本管理理念, 以合同为载体, 以奖惩为手段, 建立横向到边、纵向到底的全员、全过程、全方位成本管理体系。公司制定成本管理机构、成本管理、目标责任考核、风险抵押等规章制度, 用以规范下属单位和项目的成本管理工作; 督促指导下属单位完善成本管理制度和目标责任考核制度, 鼓励下属单位实施项目风险抵押制度。通过各项制度建设, 做到成本管理有法可依、有章可循, 使职工熟知自己在成本管理中该负什么责任、该受什么考核、该得到什么回报, 更好发挥职工主观能动性和全员参与项目成本管理积极性, 始终使项目成本处于受控状态, 以确保公司具有持续盈利能力。

2 加强项目成本过程控制, 力争利润最大化

建设项目成本管理流程应形成一个循环: 标前成本测算→下达责任成本→编制目标成本→分解目标成本→过程成本管控→阶段成本分析和评估预兑现→竣工成本分析→竣工成本评估和最终兑现→建立公司成本数据库→供下次投标成本测算参考。

2.1 标前成本测算

项目投标前应进行成本测算。标前成本测算应充分考虑到市场和生产要素在项目未来生命周期中所有可能

发生的变化, 包括直接支出成本和间接生产成本、相关措施成本、规费和税金等。在相应的合同评审中, 如果需要核对项目投标预期利润率的计算和批准文件, 应在合同签订前作为评审的附件。

2.2 目标责任成本测定与下达

制定目标责任成本要充分调查项目所在地的工况及外部环境条件, 了解项目所在地劳务市场、材料市场和船机设备的供应能力和市场价格, 根据项目施工方案及施工组织方式和企业定额(或相似完工项目的经验数据), 由有经验的成本人员测算目标责任成本。初步拟定目标责任成本后, 与项目经理部充分沟通修正, 找出项目成本控制的风险点及预期利润比较大的分项工程, 与项目经理部协商后确定项目目标责任成本, 报主管领导审核后与项目经理部下达签订目标责任书。

目标责任成本实行动态管理。目标责任成本指标原则上在项目建设过程中不作调整, 可在项目竣工结算后最终兑现时进行一次总体调整。若过程出现重大变化需要立即调整, 应由项目经理部提交书面报告, 经公司成本管理委员会审批后, 按责任书签订审批或备案程序办理审核、备案手续。

2.3 加强成本计划管理, 制定项目目标成本

为确保完成上级下达的责任成本指标, 项目必须制定项目目标成本(成本计划), 作为项目部成本内控指标。项目目标成本包含的成本要素应与责任成本口径一致, 并找出成本降低点和成本控制的难点, 根据上级下达的责任成本指标, 对目标成本进行分解并与责任成本对比分析, 制定经济合理的计划。根据目标成本采取责任包干、超前控制等限额举措。

2.4 过程成本管控, 补充成本缺口

第一, 加强工程(劳务)分包和大宗物资采购管理, 制定工程(劳务)分包和大宗物资采购限价, 严格执行

工程（劳务）和大宗物资采购招标程序，创造“公开、公平、公正”的竞争氛围和机制，择优选用一批实力雄厚、诚信履约的分包商。第二，根据生产实际需要，对生产组织机构进行优化调整，减少材料供应点，从而有效降低消耗，减少开支。第三，成立设备管理中心，对设备实施集中管理。实行设备租赁制度，确保设备得到科学合理的使用，提高设备完好率，降低费用支出。第四，开展厘清家底活动，盘活呆滞物料，进而补充建设成本，缩减支出成本。第五，提高施工工艺，进行技术创新。第六，自力更生，经济高效，决不把能自主施工的项目外包出去。第七，严控成本的列支范围，采取“以收定支、总量控制、自求平衡”的方针，定期分析、科学调整，剔除不合理支出。第八，加强底线管理。在确保最低收益的同时，建立健全成本数据库和指标分析体系，并不断提高成本管理员的综合素质。第九，逐级优化施工组织和施工技术，重点消除项目运营中对工程造价产生重大影响的各个环节。

2.5 成本核算与分析

成本核算原则：应严格依照《施工企业会计制度》等相关法规的要求，进行月度成本核算。成本核算对象应与建设项目管理目标成本的界定范围一致，核算方法确定后不得随意变动。成本核算应遵循权责发生制原则、及时性原则、明晰性原则和配比原则，及时、准确地反映成本费用的开支情况，不得以计划成本、预算成本或暂估成本代替实际成本。成本核算制应当遵循施工形象进度、产值统计和成本归集“三同步”原则，划清成本界限，即合同范围内成本与合同外成本的界限、完工项目与未完工项目的成本界限，以及各期成本的界限。

工程结算收入的确认：作为收入实现和入账的依据必须是实际收到的现款、业主签字认可的验工月报、监理等中介机构同意并保证监督实施的相关材料。项目现场的临时签证和设计变更收入必须包含在项目结算收入中，并经业主签字认可价格，项目合同价格应根据内部合同的规定进行调整。如果不能满足上述条件，生产部门应提供详细的验工月报，经预算负责人、生产负责人和项目经理签字后，作为入账依据。严禁虚报、瞒报、谎报实际产值，如果发现以前月份报告的产值与实际产值有差异，应及时调整，并详细说明原因。

实际成本确认：严格执行国家关于成本开支范围和费用开支标准的规定，正确计算施工过程中发生的各项费用、已完工程和未完工程的成本。项目有关人员应按月完成分包单位工程价款、人工、物料、机械等各项

费用的结算工作。成本管理员必须以相关人员提供的结算单据或书面签字材料作为成本核算依据，不得随意估算成本。

定期召开项目月度/季度/节点成本分析会，编制相应的成本分析台账，落实“认真盘点、内部分析、做好整改”的要求，积极接受公司对项目成本管理过程的监督、检查和指导，确保能够及时发现问题，改进成本管理办法。

2.6 竣工成本考核兑现

公司对项目考核程序：①项目竣工验收后，立即办理竣工结算，确定工程最终造价。按照合同的约定，划分并结算项目承包成本收入。②整理成本核算资料，将工程的预算承包收入和实际成本进行汇总。同时，编制竣工项目成本效益分析，明确各项指标完成情况，提交公司审核。③以书面形式申请对该项目进行经济责任承包的考核与兑现。④公司成立审计小组，详细审查工程的盈亏情况。核实项目承包收入、各项成本费用及债权债务，确定项目承包实际成本及成本降低率，起草审计报告，递交公司领导审定。⑤审核结束后，公司应根据承包合同，并结合相关经济效益指标，视不同情况予以兑现。

公司对项目考核的主要内容是：①成本管理基础资料的编制及上报情况；②各项成本控制目标的实现情况及其真实性；③综合指标的完成情况；④工程款的回收情况；⑤上交款的完成情况（必须全额完成上交）等。

项目经考核后的兑现分配权归项目经理部所有，但必须执行公司关于项目兑现分配的原则及员工岗位绩效工资管理办法等相关规定。

3 强化责任承包，落实目标成本责任

落实成本逐级负责制，层层分解目标成本，将每个部门、每个人均纳入成本控制范围。首先明确责任，从工程经营、主体施工、竣工结算、款项催收等不同阶段，从经理到员工，按照项目部、各部门和各班组的分工进行分解，明确各自的责任。其次是公司对下属单位的投融资项目资金运用、劳务及工程分包、大宗物资采购和工程债权催收等费用控制情况进行全方位监督指导，及时发现和解决问题。这样就在逐级负责层层抓落实的基础上，形成一整套三级成本控制措施保证体系。

4 结语

成本管理是一项贯穿施工全过程的复杂工作，为保证项目成本目标的实现，除了良好的外部环境、成本管理机制和正确的成本意识外，还需制定一套科学合理的责任追究机制。项目施工过程中，项目经理和项目部

铺排船锚钢绳设备监控预警保护系统研究

刘勇¹, 万鹏², 唐从华³, 刘合文⁴

(1. 长江航道工程局有限责任公司, 湖北 武汉 430013; 2. 长江武汉航道局, 湖北 武汉 430000;
3. 长江武汉航道工程局, 湖北 武汉 430014;
4. 中交第二航务工程局有限公司第六工程分公司, 湖北 武汉 430040)

摘要: 铺排船锚钢绳设备监控保护系统, 实现全天候的监控锚绳设备运行状态, 并可以在集控台集中显示铺排船定位锚绳抛出多少米、抛锚速度等信息, 辅助抛锚定位, 监控容缆绞车及舱内摩擦绞车、排缆器的运行状态, 一旦设备出现故障能及时发出预警并在发生较大事故等紧急情况下自动切断动力, 停止并保护设备。

关键词: 锚绳设备; 监控; 预警; 保护

中图分类号: TP27 **文献标识码:** A

文章编号: 1006—7973 (2022) 06—0076—02

1 前言

目前长江航道整治所使用的铺排船在锚绳绳设备设计上仍无一套完善的监控预警保护系统。出现问题后不能及时发现和紧急停止设备。长雁1号铺排船在刚出厂施工时出现了一次缆绳打绞卡死故障, 花了15天时间才完全修复, 汉工排6号铺排船改造出厂后仅1年多时间, 先后出现过4次类似问题。长雁1号、汉工排6号两条长江及沿海铺排船的诞生为保障长江航道大建设提供了坚实保障, 为长江航道发展做出了巨大贡献。但铺排船无自航系统, 施工时必须通过锚绳来移位, 因此保证锚绳系统的正常运行尤为重要。锚绳设备监控预警保护系统可辅助船舶定位, 避免锚钢绳设备重大事故的发生, 节约大量人力物力成本, 避免了因设备故障影响施工进度和效率。

2 锚钢绳设备监控预警保护系统分析

设计锚钢绳设备监控预警保护系统, 实现全天候的

监控锚绳运行状态, 并可以在集控台集中显示铺排船定位锚绳抛出多少米、抛锚速度等信息, 辅助抛锚定位。监控容缆绞车及舱内摩擦绞车、排缆器的运行状态, 出现故障能及时发出预警并在发生较大事故等紧急情况下自动切断动力, 停止并保护设备。目前国内尚无铺排船锚绳绳监控保护系统课题, 本科研成果可以达到国内领先水平, 填补国内空白。此方案几乎收集了所有与锚绞车相关的运行状态信息, 通过智能微电脑和PLC进行数据分析处理, 具有系统稳定性高, 智能程度高, 适应能力强, 能全天候实施监控等特点。

3 辅助抛锚定位功能设计

监控锚绳抛出多少米、抛锚速度等信息, 可利用增量式旋转编码器检测摩擦绞车和容缆绞车旋转角度和方向, 通过圆周换算出缆绳移动的速度和距离, 并集中在集控台(驾驶台)显示。原理图如下图1所示:

各部门、各班组肩负承担成本控制的责任, 也享有成本管理与控制的权力。主管部门应定期对项目经理的成本管理工作进行检查和考核, 并实施奖惩; 同时, 项目经理应定期检查和评估各部门和团队在成本控制方面的表现, 并实施奖惩。只有做到责、权、利相结合, 把成本管理落到实处, 才能达到预期的经济效果。

参考文献:

[1] 建设部干部学院.《建筑施工企业经营管理》[M]. 武汉:

华中科技大学出版社, 2009.

[2] 魏东梅.《建筑施工企业项目成本管理的认识》[A]. 河南省土木建筑学会 2010 学术大会论文集 [C]. 2010.

[3] 孔令涛.《现代企业成本管理创新探讨》[J]. 现代商业. 2008

[4] 卢历. sss 浅谈施工企业经营管理工作 [J]. 科技信息 (科学教研), 2007, No. 232(20): 135.

[5] 王志强, 刘俊. 浅谈施工项目成本控制 [J]. 川化, 2008(2): 4.