

施工企业完工项目的管理研究与实践

刘娅丽

(葛洲坝集团第一工程有限公司,湖北 宜昌 443000)

摘要:完工项目属于施工项目管理的末端,容易被忽视。完工项目管理不善,很容易造成企业既有利润被消磨,甚至出现亏损。在越来越激烈的竞争环境中,精细化、流程化、统一化的项目管理越来越被重视。本文就完工项目管理的重要性的管理思路提出了一些方向和建议:签订责任制、建立“四个核定”机制、移交项目财务账务等一系列措施,以保证企业的利益不流失。

关键词:项目管理;精细化;流程化;统一化;四个核定

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.17.127

1 加强施工企业完工项目管理的背景

施工企业完工项目是指工程已施工完毕,现场已没有实物工程量,工程已移交业主的项目。在这个阶段虽已没有实物工程量,但是项目合同价款的结算、竣工决算、变更索赔以及工程尾款的回收工作尚未完成,项目仍有留守人员,仍有费用开支。

完工项目的管理由于处在整个工程项目管理的末端,所以在管理上一直处在整个工程项目管理的边缘。项目经理只重视项目施工期的管理,在项目的施工期愿意投入大量的人力、物力、财力,而对项目完工期的管理却不重视。随着项目实物工程量的完工,项目的管理也就随之结束了。后期的变更索赔、结算移交等问题无人解决,完工项目无法顺利收尾,项目的管理虎头蛇尾。随着市场竞争的不断加剧,施工企业之间不断的打起了价格战,使其不得不压缩利润以抢占市场。一边是不断被压缩的利润,一边是不断的上升经营成本,要想保住我们的微薄利润,就需要加强完工项目后期收尾工作的管理,确保项目公司既得利益不流失。

2 施工企业完工项目管理缺陷及弊端

施工企业的特点是在布局上队伍分散、项目点多、作业面广、施工战线长、人员流动大、管理跨度大,这些特点决定了目前施工企业采用的是能调动项目经理积极性的分权制管理,即组建相对独立的项目经理部对中标项目实施经营管理,这种权利相对集中在项目经理部的管理模式,容易造成了完工项目管理的无序和随意。其弊端主要集中在以下几个方面:项目部开支随意性大,项目部利润被蚕食;完工项目合同价款结算、竣工资料的整理久拖不决;大量的应收账款长期收不回来;分包队伍债务被迫由公司总部代为支付;人员长期滞留在完工项目,形成公司整体人员布局不合理。

3 加强施工企业完工项目管理的内涵及工作要点

我们可以这样大胆的估算一下,完工项目平均一年所有的耗费(包括工资等所有开支)是10万元,按我所在单位完工项目40个来计算的话,完工项目一年的耗费是 $40 \times 10 = 400$ 万元,如果项目部在一年内不能完成项目的收尾工作而是用两年时间来完成工作,那么其耗费就是在400万元的基础上翻倍;假设项目的施工期成本和项目利润是一定的,那么在完工期的耗费越低,留住的效益就越多。反之,留住的效益就越少,甚至消耗殆尽成为负数。由此可见,完工项目管理的核心内涵就是要保住项目部的既得利益,防止项目部的效益流失。

4 施工企业完工项目管理的具体方法和实践

围绕施工企业完工项目管理的核心内涵,完工项目的管理主要采用了控制和防范两种手段。控制是对项目部的行为进行控制,防范是对项目部的潜在风险进行防范,其具体方法如下:

4.1 建立和完善责任体系,明确重点,落实责任

俗话说“没有激励就没有动力”,如何在激发项目成员动力的基础上又对项目部的行为进行行之有效的约束呢?建议在项目成

立之初就与项目经理签定项目经理责任书,责任明确约定:项目完工后如果债权债务未清结,将不予项目经理部兑现。将完工项目工作完成情况做为项目责任制兑现的首要条件。将责任与利益相联系,明确了项目部的责、权、利关系,用利益来牵制和督促项目部完工工作的完成,增加项目部的工作热情和积极性,从而提高工作效率和工作质量。

4.2 制定计划

计划的制定能使各项工作的开展有章可循,有目标可参照。使各项具体的、全部的活动控制在目标范围内;确保规定的目标根据计划有目标的进行控制。

主要是从四个方面来制定完工项目工作计划:任务、人员、费用和时间,我们简单地称它为“四个核定”。现在具体说一下“四个核定”的含义。

核定任务即明确项目在完工期间具体的工作任务和工作目标,明确项目部的职责所在,完工项目主要的工作任务是竣工决算的办理和应收账款的催收;

核定人员是核定完工项目工作所需要的人数,这个核定的人员数要合理,一般来说现场负责人、经营人员、财务人员是项目基本的人员配备,在此基础上再根据情况适当调整人员,人员数一般控制在3-7人之间。

核定费用是指核定项目部在开展完工工作时所需要的一切费用开支,一般由工资、差旅费、办公费、小车费等等费用组成。核定的费用并不是一成不变的,而是随着完工项目的情况适时调整的。

核定时间是指核定完工项目完成工作所需要的时间,即用多长时间完成工作。核定时间的主要作用是使项目部有目标、有紧迫感从而缩短完工项目的工作周期。

通过“四个核定”的制定使完工项目的工作有了具体的指导,从而起到限制、监督和约束的作用。其制定方法采取的是自下而上的制定方式。即首先由项目部自己制定“四个核定”的具体标准,然后上报给公司,公司各个部门根据项目部的实际情况审核调整后,与项目部进行沟通确认,双方沟通一致后,最后以文件形式发项目部执行。这样的制定流程既确保了“四个核定”的可行性,又防止了“四个核定”的盲目性。

“四个核定”的制定可以认为是以完工项目的事前控制。

4.3 建立健全有效的监督、约束机制

在实际操作中,由于完工项目大都还有自己的银行账户,资金可以自由支配,再加上山高皇帝远,项目部费用的开支是否按计划执行,公司总部无法提前知道,项目部是否能按核定时间完成工作任务也无法约束。无法发挥“四个核定”事前控制的作用,“四个核定”的执行往往流于形式。因此还需要对“四个核定”的管理进行监督。

“没有监督就没有约束”,为了有效监督“四个核定”的执行

情况,可以以下几种手段来完善对完工项目的管理:

4.3.1 编制资金开支计划审批表

完工项目在使用资金时,必须要编制完工项目资金开支计划审批表报公司总部审批,资金开支计划审批表由总部各职能部门会签:工程款及项目部费用的支付由工管部负责会签,如果支付的工程尾款中含有质保金则还需要质安部的会签;材料款由机物部负责会签;工资由劳人部负责会签。会签的结果报由公司领导最终审批。项目部根据审批的最终结果安排支付资金。这样做的目的是实现“四个核定”的事前控制,一改以往“事后诸葛亮”“秋后算账”的状态,从而达到控制项目部资金使用的目的。

4.3.2 建立分包队伍台账

理论上项目完工后,对分包队伍的决算工作也应完成。但在实际工作中由于对业主的变更索赔工作往往是放在和项目的竣工决算一起完成的,这就导致了对分包队伍的决算工作不能随着项目的完工而结束,这样就造成了分包成本的不可控性。而分包成本又是构成项目总成本的大头,直接影响着利润的多寡,如果不及时加以控制就会挤占项目的利润。在这一点,可采取台账管理方式。即在公司工程管理部及时建立起对分包队伍结算及付款台账,严格控制分包费用。具体做法是在项目完工后,由项目部将分包队伍的结算情况报给公司工程管理部,工程管理部据此建立台账。项目部此后对分包队伍的结算都必须要通过公司工程管理部的审核通过后方能确认结算,同时项目经营人员也要积极配合公司工程管理部审核和控制分包单位的结算,这样就形成共同牵制,多方监督的方式,避免“低进高出”现象发生,保证项目部的效益不流失。

4.3.2 移交财务帐,撤销银行账户

对于工程已经没有实物量且已进入“四个核定”的完工项目,一公司要求其移交财务工作,并在移交财务工作的同时撤销其在当地银行账户,资金余额转入公司资金管理中心。财务工作移交后,完工项目的财务工作交由公司财务部尾、完工项目管理科,由专人负责代办,不影响其日常工作。每年公司财务部都会对完工项目进行一次梳理,整理出达到交账条件的完工项目,对于这些具备交账条件的完工项目以公司文件的形式通知其移交账务。这样增加了对完工项目的管控力度。

4.3.4 事后控制将计划完成情况与实际相对比

由于完工项目的工作完成情况是发展的、动态的,因此如果一直按照项目完工初始制定的“四个核定”来管理,会造成死板、脱离实际的情况。因此还必须将“四个核定”的实际完成情况与计划相对比以实现动态的管理模式。

为此需建立了以月度分析为手段的管理模式,每月召开尾、完工项目专题会。对所有的完工项目工作完成情况进行了解和梳理,将完工项目实际完成情况与“四个核定”的内容相对比,以及时纠偏和查找错误,通过找出的差距和原因以适时调整“四个核定”,重新编制“四个核定”内容,使“四个核定”始终能够正确的规范和约束完工项目的行为。确保完工项目的管理始终处在正确的轨道上。

4.4 对完工项目部潜亏的预防

除了对成本费用的管理之外,竣工结算和应收账款的回收也是预防完工项目亏损的关键。

4.4.1 竣工决算

合同条款对工程竣工验收有十分明确的界定,因此,要在项目初始就要做好工程技术资料的收集、整理、汇总、归档工作,以确保工程竣工时技术资料的完整性和可靠性。技术资料是否齐全、是否及时交付甲方和归档,将影响工程的竣工决算。在竣工

决算阶段,项目部将有关决算资料提交预算部门,对中标预算,材料实耗,人工费等进行分析、比较、查漏补缺,确保工程竣工决算的正确性、完整性。项目完工后应当及时进行结算,一般来说工程结算价为中标价、现场费用和索赔费用之和,与中标价进行比较,发生并及时办理需要业主签认的费用,确保取得总额的结算收入。

4.4.2 应收账款的管理

在施工企业中,普遍存在着应收账款金额大、回收时间长、回收难的问题,而应收账款的金额和回收期又直接影响着企业财务的稳定性,制约着企业的资金流动和可持续性发展。应收账款一旦收不回来,就会形成企业的潜亏,造成企业的效益流失。为此公司应对应收账款进行分析,针对款项收不回来的原因,在公司管理层确立相应的责任部门和责任人,对由于工程质量原因或竣工决算未办理等原因造成的收不回来的款项由工管部签头,督促协助项目部完成工程的修补工作及竣工决算工作;对竣工决算已办完、资料移交的项目由公司财务部督促催收此类款项;对工程款拖欠时间过长,且业主信誉差的项目交由公司法务部通过诉讼程序解决。并将相应在项目上通过项目经理责任书的签定建立以项目经理为第一责任人的目标责任体系。将应收账款的回收与项目经理及其主要成员的利益结合起来。从而提高项目经理的责任心与积极性,确保项目部资金颗粒归仓。

参考文献

- [1]张来航.万和城项目成本管理研究[D].哈尔滨工业大学,2019.
- [2]刘玉玺.碾压混凝土坝施工信息模型原理与应用研究[D].天津大学,2015.
- [3]周华.土钉墙支护结构设计优化与施工的研究[D].昆明理工大学,2015.
- [4]陈榕.京沪高铁项目全生命周期风险管理[D].河北工程大学,2013.
- [5]刘红艳.NK建T集团项目成本控制模式研究[D].哈尔滨工程大学,2008.