

工程总承包项目合同费用风险识别与控制

贾贵涛

(中国雄安集团有限公司,河北 容城 071700)

摘要:近年来,随着 CPECC 华北分公司工程总承包项目营业收入在总收入中比例越来越大,华北分公司已从设计院逐渐成为一个以工程总承包业务为龙头的工程公司,项目管理已经从“规模优先”转到“向管理要效益”的精细化管理模式。本文先阐述总承包项目合同费用风险识别与控制的重要性,对分公司总承包项目合同费用风险识别与控制的现状进行简要分析;最然后,针对现状提出做好总承包项目合同费用风险识别与控制的有效措施。

关键词:工程总承包;工程公司;风险识别与控制

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2021.17.146

引言

随着工程建设市场竞争越来越激烈,国家法制进程的快速推进,工程建设市场已经逐步抛弃野蛮化发展的道路,市场参与各方更加注重合同条款的约定。作为一个以工程总承包为主营业务的工程公司,面对竞争激烈的市场环境,为了保证自身的持续盈利能力,必须加强对合同费用风险因素进行识别及控制,以提高自身抗风险的能力,增强竞争力。

1 工程总承包项目合同费用风险识别与控制的重要性

工程总承包是当今石油化工建设工程项目最常采用的工程承包合同形式之一,涉及设计、采购、施工等各个方面,总承包项目实施过程中的风险源较多,相对存在的风险因素也较多[1]。鉴于风险与利润共生共存的关系,它也是一种高利润高风险合同模式,如何加强工程总承包项目合同费用风险管理,有效控制项目实施过程中出现的各种合同费用风险因素,提高项目盈利能力,是每一个项目管理团队都必须面对和解决的问题。

2 工程总承包项目合同费用风险识别与控制的现状

2.1 项目管理团队合同费用风险管控意识不强。多数项目管理团队只注重现场工程实体进度,忽略合同执行细节,尤其是合同费用风险管理措施基本处于空白状态,项目团队人员不进行合同内容学习,现场实施不按合同执行等现象经常发生。如在项目进行过程中,经常出现变更和签证不按合同约定进行审批,到项目结束时集中审批,极易造成合同费用管理失控,使合同费用风险管控失效。

2.2 前期投标阶段市场调研等工作准备不充分。工程总承包项目投标阶段往往都是时间紧、任务重,并且为了节约前期成本投入,一般投标阶段现场调研仅限于施工人员前往,费控人员很少能参加现场调研工作,针对后期可能要投入的费用很少能够深入了解。导致项目中标后,整个项目费用控制都将会受此影响,进而影响项目的盈利能力。如以前在缴纳营业税时期,经常出现地方实际缴纳税率大于当地定额规定的情况,然而在投标时若未能进行掌握此信息,将会不可避免地增加不必要的纳税风险。

2.3 忽视设计因素在合同费用风险管控中的作用。因受分公司体制的影响,造成总承包项目设计部是独立于总承包项目部的一个集体,总承包项目经理很难顺利地指挥设计部开展相应工作,以至于总承包项目的设计方案和设计标准超出合同范围的现象屡禁不止,致使分公司利益一次次地受到侵蚀。如经常出现设计部擅自或者直接按业主意见更改原设计方案(主要是提高设计标准)的情况,导致分公司承受不必要的成本支出,降低项目盈利能力。

2.4 现场施工和物资采购协作能力有待提高。分公司现行的物资采购依据主要是设计人员提供的采购需求,现场施工管理人员基本不参与,但是一般设计人员在设计图纸时,均在基本用量的基础上再增加 3%~10%,甚至更多的富余量,因此也就导致了项目完工后剩余物资过多的情况存在。同时,由于设计人员在工程量开列时不可避免地出现错误,加剧了浪费现象的发生。如在某项目中,因设计

人员疏忽,将设计用管 D610 钢管错画成 D711 钢管,现场审图时亦未发现,并按此规格进行采买、到场,给分公司声誉和利益带来极大负面影响。

2.5 未能建立常遇风险识别清单库。以往项目中,因受到多种因素的影响,各项目部均未能将遇到的合同费用风险问题逐一暴露出来,也未能形成有效地总结经验,导致同一问题一而再地出现,使分公司一次次地遭受不必要的损失。

3 做好总承包项目合同费用风险识别与控制的有效措施

3.1 加强项目管理团队合同费用风险管控意识。有计划地对项目管理团队进行合同费用风险方面知识的培训,提升团队合同费用分析管控意识,加强项目团队总分包合同学习。做到每签一个合同宣贯一个合同,使大家人人心中有本合同帐,避免出现只知道干活,不顾成本的现象出现。

3.2 前期投标阶段充分进行市场调研等准备工作。在项目投标阶段,要有组织、有计划地开展投标调研工作,必须加强费用方面的调研,做足前期准备工作。完善项目报价内容,提高项目报价水平,增强项目中标率和盈利能力,杜绝因小失大的现象存在。

3.3 重视设计因素在合同费用风险管控中的作用。需要分公司在管理体制上对总承包项目予以帮助,改变现行总承包项目经理管不了设计部的现象,将设计部绩效考核权赋予总承包项目经理,有考核才能有管理。使总承包项目经理真正起到管理整个项目的作

3.4 提高对现场施工和物资采购的协作能力。根据总承包项目的实际情况,施工管理人员提前介入项目中,与设计人员一道做好总承包采购物资的请购工作。并及时跟踪现场物资的剩余情况,杜绝多采浪费或少采影响进度的现象存在,加强总承包物资采购和仓储管理,降低物资采购成本支出,提高总承包项目利润率。

3.5 建立常遇风险识别清单库。在已有项目的基础上,针对已发现的问题,建立健全合同费用风险清单库,增强风险识别能力。使大家意识到暴露问题的不是为了惩罚大家,而是为了避免类似问题以后再次出现,不能顾忌个人或团队脸面而去掩盖问题。同时,注意归纳总结以往解决问题的有效措施,增强总承包项目抗风险能力,提高项目盈利水平。

结束语

总承包项目合同费用风险识别与控制不是一朝一夕,一个人或一个项目团队就能做到的事,如果要做到长期有效地管控,必须依靠分公司集体的力量,开展长期持续地工作,方能有效地做好总承包项目合同费用风险识别与控制。否则,任何费用风险识别与管控措施,永远只是一句空话,一项不切实际的制度,不能真正为分公司的发展提供有效地支持。

参考文献

[1] 吕梅勇.浅谈 EPC 工程总承包项目合同风险识别与控制.黑龙江科技信息,2012(14).