

# 国际工程承包项目预算管理中的问题及对策分析

武永刚

(中国水利水电第三工程局有限公司,陕西 西安 710000)

**摘要:**随着海外市场的开辟和“一带一路”倡议的进一步落实,中国所承包的国际工程项目数量与规模在不断增加,有效提高了项目收益和国家在世界上的影响力。然而,在项目投资开发工作中,预算管理问题不容忽视,如果预算不精确,就很容易造成项目成本超支,资金紧缺,得不偿失。提升国际工程成本项目预算管理质量,必须重视建立完善的项目预算管理系统,严密监控项目业务流程,健全项目预算管理制度,科学控制项目成本,做好项目预算信息规划工作。

**关键词:**国际工程;承包项目;预算管理;问题;对策

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.30.119

目前,在国际工程承包项目预算管理中尚且存在多方面的问题,主要问题包括项目预算管理制度缺乏规范性,项目成本预算管理体系亟待完善,项目预算信息规划工作不到位,本文将在简述这三种问题的基础上分层浅谈解决对策,希望能为国际工程项目管理工作提供借鉴。

## 1 国际工程承包项目预算管理中的问题

### 1.1 项目预算管理制度缺乏规范性

部分企业针对国际工程承包项目预算管理工作所制定的制度体系尚且缺乏规范性和完善性,预算规则混乱,不够细致,未区分项目总预算和年度预算,很容易导致预算结果不精确。其次,部分企业所制定的项目预算管理制度仅流于形式化,缺乏可操作性,也没有针对项目预算管理方法予以明确,未将项目预算责任落实给个人和主导部门,据调查了解,部分企业的项目预算管理职能分散到了多个部门,没有发挥主导部门的作用,很难对项目预算管理工作进行有力的统一性管控。如果项目预算职能过于分散,就会导致预算管理工作时效性严重削弱,无法及时做好合同管理、支付管理、资金回收管理等各项工作,关键消息收集和输入也会因此滞后。

### 1.2 项目成本预算管理体系亟待完善

在国际工程承包项目施工中,影响工程项目施工成本费用的因素是多方面的,部分施工企业事先并未建立完善的成本管理体系,没有制定全过程、动态化的成本管理机制,缺乏对施工现场资金和费用支出的追踪管理,在很多项目中仍存在盲目追求进度,而忽视质量,造成工程返工,增加工程建设成本;大量建设资源和材料浪费现象,造成成本的增加的现象;还存在材料浪费、设备闲置、随意进行设计变更、现场签证管理不严格等问题。与此同时,部分项目的监管工作不到位,缺乏全过程的监督管控。例如,在决策阶段,缺乏对实际项目的全面分析和预测,相关调查和调研工作落实和实施不到位,进而对成本控制目标、总成本和总造价、各阶段的成本和造价的确定造成影响,同时对制定投资计划、确定投资规模和方案产生一定的影响。在设计阶段,考虑和分析问题不全面,缺乏对实际工程量、项目施工建设的条件、环境、风险,预测和评价项目的投资收益等的深入分析和准确把握,不利于方案的优化和完善。工程项目的

概算、预算编制不科学,对后期成本管理工作的实施造成影响。在招投标阶段,招投标与合同管理工作的开展和实施不到位,一定程度上也会影响成本管理工作的实施。在施工阶段,没有深入到施工现场实施全面的成本控制,项目施工建设仍存在支出不规范、不合理,工程随意设计变更,工程进度、质量、成本无法协调,资金流动不足等问题,不仅达不到工程项目成本管理的预期效果,还可能对项目的质量、进度等产生影响。此外,很多工程项目在施工建设中不重视竣工验收阶段成本控制工作的开展和实施,没有依照签证、工程量清单、预算和概算、招标文件及合同等对费用支出进行评价分析,且很多项目未在规定的时间内交付,进而产生一系列不必要的支出和额外的成本费用。

### 1.3 项目预算信息规划工作不到位

随着国际工程承包项目的深入开展,中国在海外设置的外贸窗口公司也在增加,各公司纷纷建立了预算信息系统,然而,项目预算信息规划工作并不到位,这些预算信息管理系统大多属于独立系统,规划工作处于单独进行状态,信息共享不足,在项目设计阶段,项目预算信息规划缺乏集成性和前瞻性,无法实现数据关联和对接,各分支系统的互通性不足,存在信息孤岛问题,无法形成系统合理,很容易造成数据重复性输入问题,不兼容的系统难免会存在数据冲突问题,导致国际承包工程项目预算不严谨,项目预算系统工作效率低下。

## 2 解决对策

### 2.1 健全项目预算管理制度

做好国际承包工程项目预算管理工作,首先要重视健全项目预算管理制度,细化预算规则,分别做好总项目预算和年度项目预算编撰工作,明确项目预算信息化系统建设主体、运维主体和监管主体,将职责落实于部门与个人,发挥主导部门的作用。一般情况下,在国际承包项目预算管理中,项目整体预算是由合同部门负责;在整个项目施工建设中,财务部门、物资部门、综合部门等均会参与项目预算工作,主导部门依然是财务部门。与此同时,财务部门要辅助本企业建立标准的财务预算管理制度,以便于项目预算工作有据可依,其他部门应加强合作,辅助财务部门做好项目预算工作,制定正确的决策。信

息部门应辅助企业加强项目预算管理制度信息化建设,完善项目预算管理信息系统。初步完成项目预算管理制度建设工作之后,要确保该制度能在项目开发建设领域得以落实,以此加强制度的可行性与有效性。另外,企业组织应重视构建与开发项目相匹配的项目预算监督管理机制,创新项目预算管理模式,设置 excel 台账,这样有助于做好日常项目预算工作。与此同时,应设置完善的项目岗位对接系统,提高分支系统的兼容性,这样方能解决信息孤岛问题和冲突问题,实现信息资源共享。

## 2.2 加强项目成本控制力度

健全项目成本管理体系,加强成本控制力度,降低成本开支,则需要制定全过程成本管理机制,从工程项目决策阶段就要做好成本控制工作。在工程项目决策之前,对实际项目进行全面的分析和预测,做好相关调查和调研工作,全面收集、整理、分析工作工程资料信息,进而准确的把握工程项目的成本控制目标、总成本和总造价,各阶段的成本和造价。在分析和预测项目成本、造价和收益,准确把握工程项目质量、安全、进度等的要求等的基础上,对实际工程项目进行科学的规划和统筹,规范化的制定投资计划、合理的确定投资规模和方案,确保项目的施工工艺、建设规模等指标适合。在项目决策阶段,还需要做好工程概算、预算工作,对实际工程项目的成本目标进行科学的细化和细分,制定切实可行的成本控制计划,给后期施工企业项目施工、项目管理和成本控制提供科学的参考和指导。在项目设计阶段,应着重强调对实际工程项目有关资金投入和使用、费用支出等进行深入的分析,明确项目成本控制目标、施工图设计、初步建筑的方案设计、技术设计、投资额、材料的数量和质量标准、工程标准、市场材料价格、费用支出项目等,在此基础上制定行之有效的施工方案,将工程项目施工建设的成本控制在目标成本范围之内,减少不必要的成本费用支出和后期的设计变更,争取实现以较小的投入获取更多的利润。在国际工程项目施工阶段,必须强化施工成本管理意识,注意规避施工中材料设备等支出不规范、不合理,工程随意设计变更,工程进度、质量、成本无法协调,资金流动不足等问题,在确保项目施工的质量、进度和安全的基础上,最大化的降低施工的成本,增加工程项目的收益。首先,要构建完善的成本管理体系,建立权、责、利相结合的成本管理机制。其次,要严格管控设计变更,对施工中的设计变更进行动态化的管理和监督,尽量减少设计变更造成的影响和损失。如果一定的进行设计变更,在需要在变更之前,全面分析工程相关的资料 and 文件,明确施工中可能出现的不稳定性因素,提前的告知,严格的审批设计变更。再次,要协调施工建设。在项目施工建设中需要协调好各项费用支出,根究工程施工的需要,规范材料的采购、使用,有效避免材料浪费、材料闲置、以次充好、寻私牟利等问题。协调好工程进度、质量和成本,避免因质量不达标、工程返工造成的影响损失。对工程进度款和资金的使用与资源的分配进行协调管理,并做好签证管理工作,减少不规范、不合理的费用支出,并保证工程项目的顺利进行。此外,竣工阶段的成本控制同样不容忽视,需要加大这方面的重视程度,为项目的科学竣工、

顺利交付创造良好的条件。具体工作的实施强调严格按照竣工验收时间进行验收,确保项目顺利收尾、交付;建立签证索赔制度,根据工程项目施工建设的签证、工程变更的相关资料文件、工程量清单、预算和概算、招投标文件及合同等,对实际项目施工建设过程中的各类费用支出进行科学的评价分析,能索赔的一定要及时索赔。

## 2.3 做好项目预算信息规划工作

首先,全面做好国际工程承包项目预算信息规划管理工作,理应紧密结合企业发展战略,优化项目管理职能与业务,加强项目预算管控力度,结合项目发展信息化特征构建新系统,加强项目预算管理信息化建设,发挥信息化技术对海外项目预算管理工作的支撑职能,做好超前信息化预算系统部署工作,构建集中统一的总系统,维护各分支系统的兼容性,着手解决信息孤岛问题,在建立国际承包工程项目预算核心系统之后,需要结合项目方案与施工标准,分层设置其他职能管理系统,确保各分支系统的信息能够进行有效对接,尤其是和项目预算管理系统的衔接。其次,要重视加强外贸窗口公司信息化建设,设置各种先进的信息化系统,解决当前系统应用中存在的各种问题,深入技术层面,挖掘系统应用价值,不断提高系统使用效率。另外,要对财务数据和业务数据制定统一的标准,这样方能实现数据信息的互通。在标准制定过程中,应结合公司经营现状,发挥财务数据的基础作用,提炼有价值的键数据,设计可行的标准,充分发挥企业信息技术部门的作用,使信息资源能得以有效整合,确保数据传输渠道的通畅性,不断提高数据使用价值。

## 3 结束语

综上所述,做好国际承包工程项目预算管理工作,首先要重视健全项目预算管理制度,细化预算规则,分别做好总项目预算和年度项目预算编撰工作,健全项目预算监督管理机制。其次,要注重健全项目成本管理体系,加强成本控制力度,做好项目成本预算管控工作。另外,要紧密结合企业发展战略,做好项目预算信息规划工作。

## 参考文献

- [1]沈如亮.浅析建筑工程项目中成本的全过程控制[J].中国厨卫:建筑与电气,2015(08):13.
- [2]李育青.工程项目全过程成本管理研究[J].现代经济信息,2020(12):129-130.
- [3]谢玉莲.工程项目成本管理的常见问题及应对策略[J].管理观察,2019(10):172-174.
- [4]陈升荣.工程项目全过程成本控制与管理研究[J].工程建设与设计,2019(22):250-251.