

市政工程项目投资超支现象的成因及对策

高峰 林春晓

中国市政工程中南设计研究总院有限公司 湖北武汉 430014

摘要: 在市政工程的建设项目中,涉及的民生工程种类多种多样,无论是对城市经济发展还是促进民生,都具有重要的意义。但是在实际的项目建设中,常常出现预算超支的现象,造价控制工作开展不理想。基于此,本文简要分析造成市政工程项目投资超支现象的原因,并提出以下对成本投资的控制策略,旨在帮助政府节约成本,同时保障项目建设质量,为人们带来更多的社会效益。

关键词: 市政工程;项目投资;成本控制

在经济的蓬勃发展之下,城市画卷已经焕发出勃勃生机映入我们的眼帘,道路、桥梁、楼群的建设一直没有停息。基于市政项目本身工期长、要求高、影响面大等特殊原因,常常会在无形中增加政府的投资成本,导致工程项目预算超支。本文主要对如何提高工程造价预算精准性进行探究,提出控制的要点和改进措施,为改进实际工作提供参考。

1. 市政工程项目投资超支现象成因分析

1.1 预算执行过程中存在的问题

项目成本预算执行是企业项目成本预算管理的关键环节,缺乏严格的预算执行授权审批制度及预算调整审批制度,预算执行、预算调整随意可能导致企业的项目成本失去控制从而削弱了企业经营战略实施效果。在实际工作中,项目人员一人参与多个项目的情况比较常见,且市政工程项目一般整体周期较长、项目小而杂等因素给预算执行管理带来一定的困难,项目执行过程中往往存在人工成本不能准确及时的计算、外包成本随意列支、项目之间串项目列支成本费用、超预算列支成本费用等现象,项目人员大部分存在用完预算的想法。预算结果的考核评价是预算管理工作的一个重要部分,是对预算执行效果的一个认可过程^[1]。合理有效的预算考核评价,能在一定程度上消除项目成本发生的随意性。部分企业缺乏科学、合理的绩效考核评价体系,缺乏对预算目标完成情况与预算组织工作的跟踪、分析、考核和评价导致预算管理工作虎头蛇尾。

1.2 管理费用超支

当前,我国市场项目成本控制中,施工管理费用超支现象较为普遍,其主要原因是管理费用的使用不够规范,加之一些建设项目工程量较大,参与施工的人员的较多,导致施工中的管理费用出现超支^[2]。部分施工企业虽然制定了相关的规章制度和办法用以控制管理成本,但在施工管理中仍存在超支的问题,主要原因在于这些企业制定的制度没有严格执行流程,且相关管理人员缺乏成本管理意识,导致制度执行不力,管理成本控制工作无法有效实施。

1.3 成本预算偏大

成本预算是成本控制的前提和基础,如预算合理,就可以更好地进行成本控制,但部分施工单位在成本预算环节中还存在一些问题,导致施工单位难以根据预算成本控制施工成本,导致项目成本比预算偏高,影响企业经济效益。导致成本比预算偏大的原因主要是工程施工周期紧且施工人员多,工程施工过程中存在着不可预测的风险与意外,涉及的费用难以准确估算,加之存在很多不确定的因素,施工单位在预算过程中容易忽略掉,最终导致实际成本与预算存在一定偏差。

1.4 缺乏项目成本预算管理的理念

市政工程设计企业承接的项目规模不一,大部分企业以小规模的项目居多,对每个项目进行项目成本预算管理的难度较大,投入成本较多,对项目成本预算管理的必要性认识不足,故大部分企业缺乏开展项目成本预算管理的积极性。也未设置专门的部门进行项目成本预算的管理,部分企业即使实行了项目成本预算管理,但因市政工程设计业务的专业性,大部分情况下一般由项目经理或项目秘书兼任项目成本预算编制、执行工作^[3]。而大部分项目经理或者项目秘书为设计类专业技术出身,对如何开展项目成本预算管理工作认识不足,可能使预算管理工作无法达到预期效果。

1.5 施工阶段设计变更较多

工程设计人员大多是毕业即进入设计院,虽设计经验丰富,但根本上还是以规范为主从事设计工作,对施工方面的经验和知识积累不足,对新技术、新工艺、新材料了解也不够,造成设计和施工在某种程度上脱节,因施工条件等原因施工过程中修改设计、变更的情况无法避免,而且以增加工程项目成本的设计变更为多数,最终导致投资超支。



市政工程施工现场

2. 探讨如何控制项目投资超支现象

2.1 建立和完善预算编制工作制度

针对预算编制准确性不高,分布不合理的问题:企业可以利用信息化系统设置统一的预算编制工具。根据项目类型、规模大小等设置不同预算费用的标准及预算编制步骤。使预算编制标准化,避免因人为失误或认识不足导致的预算编制错误。同时,企业为避免项目尚未开展,但成本已经大部分发生的情况,还应根据各类项目设计工作进展情况划分不同的工作阶段,同时对不同工作阶段设置相应的预算列支标准,如其他成本列支比例一般不能超过项目阶段完工比例,人力成本工时进度不能大于设计项目里程碑节点的10%等。针对预算编制滞后问题:项目立项后应及时编制预算,才能使预算充分发挥成本控制作用。企业在实际工作中可以规定预算编制的时间节点,如项目立项后三个月内需完成首次预算编制及审批。项目合同额变更时,须在一个月內完成预算变更审批等。针对预算目标不合理问题:预算目标设定不合理,可能导致利润目标难以达成。失去预算指导意义^[4]。实际工作中企业可以根据企业战略目标合理确定各个项目的利润目标,利润目标太高无法激励员工承接业务的积极性,太低又可能侵蚀企业的经济效益。所以利润目标的确定需要根据不同项目类型,不同项目规模划分不同的利润目标标准,而不能一视同仁一刀切。企业可以设定不同合同额区间对应的利润指标标准。也可以根据业务特点进行利润指标的设定,比如为开发新市场而承接的项目可以设定较低的利润率,鼓励员工积极开拓新市场。对于成熟市场成熟业务的项目可以设定较高的利润率,以保证企业年度利润目标的实现。

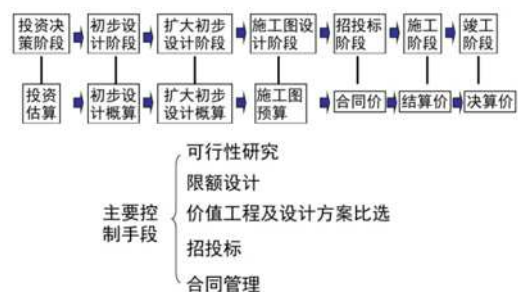
2.2 实施动态监控预算执行过程

定期或不定期进行预算执行分析,增强预算执行力:企业应定期或不定期对各项目成本预算执行情况进行分析,对预算执行情况与预算目标或标准差异情况进行分析,找出原因,并及时根据差异的大小和性质,提出相应的改进措施并落实。加强预算执行过程控制:企业可以利用信息化系统落实成本费用报销审批流程及审批节点。严格控制超预算项目成本报销。对于阶段预算,以阶段开始日起且上阶段已完工并提交阶段成果后方可报销本阶段的成本费用。成本支出进度需与项目实际进度相匹配,对于因特殊情况可能导致的需超前列支的应执行相应的审批手续。谨慎进行预算调整:项目预算应遵循刚性和柔性相结合的原则,对于因内外部战略环境变化或突发重大事件需调整预算的,预算外调整需履行严格的审批手续并严格控制预算外调整的次数。预算内调整则可以履行相应的审批手续后进行。企业实际工作中应明确预算调整的原则和审批流程,如在合同额无变化的情况下,在前次预算批准后3个月以上,方可提出新增成本调整申请。对于确属无法预见或者合同额变更等特殊事项,项目组可以提出预算调整申请。预算调整时需附相关书面依据等。严格控制项目间报销或项目间成本随意调整:企业在实

际工作中,为更好地控制项目成本,实现项目利润目标,应严格控制项目间项目报销或项目成本间随意调整的问题。如规定项目预算中的各成本支出之间不可随意调整余缺,但应注意的是,如果一个项目在预算执行后又需增加外包预算调整的,那么应考虑相应的人力成本预算是否应调减。以免侵吞项目利润。

(三) 遵循造价动态管理的原则

建筑工程造价管控工作应涵盖多个方面,除工程造价之外,还需涉及对施工安全、施工质量等方面的管理,确保建筑工程在保证质量与安全的前提下,以最低的成本进行施工。通常情况下,造价管控人员侧重于对工程造价的管控,而对施工质量、安全等方面漠不关心,进而导致其他方面因素影响到工程整体造价管控。如施工安全事故、质量问题的出现,会不同程度影响工程造价。鉴于此,企业需做到在工程造价管理中进行全要素的管控,确保施工造价、施工安全以及施工质量等方面均衡发展,了解全过程管理的步骤,如下图所示。现阶段部分建筑工程建设期间,造价管理人员只侧重在招投标、竣工验收阶段强化开展造价管控工作,虽然可以提升造价管理水平,但是仍无法做到对造价管控水平的显著提升,部分缺陷和漏洞仍有待解决。实际上,建筑工程建设的全方位都涉及造价管控,如施工阶段各个环节的开展以及设计阶段成本管控等,倘若企业只针对招投标与竣工阶段实施造价管控,极易出现造价超出预期标准的问题,无法帮助企业进行施工成本的合理缩减。正因此,造价管理人员需秉持着全方位管控原则将造价动态管控落实于各环节、流程之中。除建筑设计、施工等阶段之外,建筑建设周期还囊括前期勘察、竣工验收等阶段。所以,造价管控工作应渗透到建筑工程建设全周期中,避免不同阶段存在的不利因素影响到工程造价水平。所以在实际造价管理中,需要秉持全周期管理的原则开展动态化管控工作,确保建筑工程前期调研、图纸设计、建筑施工、竣工验收等阶段造价管理水平的提升,帮助企业获取最大经济效益。



工程造价全过程管理流程

(四) 加强施工阶段技术管控

首先,要求相关人员在施工前进行组织设计的优化,尽可能避免因施工变更而增大工程造价。同时,造价人员应做到结合市场调研进行施工方案的审核,确保施工方案的实施满足企业工程造价管控要求。其次,强调按图纸施工。要

求施工人员务必以图纸为准开展施工作业, 并强调在施工期间各部门做好协调、辅助工作, 如下图所示, 避免因施工人员私自更改图纸内容而增大施工成本。再次, 加强材料、设备进场管控。建筑工程资金投入中针对材料、设备的采购占比较大。为避免因材料质量差或采购材料价格超出标准, 需在进场阶段按照标准进行材料设备检查。同时, 因建筑施工周期较长, 难以避免在施工过程中出现材料、设备价格变动的现象^[5]。对此, 造价人员需做到对材料、机械市场价格变动情况的深入调查与实时掌握。最后, 通过把控建筑施工质量同样可以促进造价动态管理水平的提升, 需要相关管理人员严格按照工艺标准进行各施工工序的审核, 避免因施工质量不达标出现返修整改而增大施工成本。做到严控工程变更。一旦发生变更问题时, 要求施工企业提交完善的变更申请材料, 然后组织开展三方会议, 在商讨变更产生的经济、质量影响后签字确认, 方可进行工程变更。作为施工成本投入与工程造价占比最多的阶段, 加强施工阶段成本与造价动态管控至关重要。

(五) 提高相关管理人员操作能力及职业素养

设计人员在设计过程中一定要对工程项目的设计要求充分领悟, 并和甲方保持经常性的沟通。同时在开展工程造价概预算工作之前, 必须要相关设计人员结合工程项目施工建设具体要求以及招投标具体原则, 着重调整施工设计方案之中的具体内容, 结合施工设计方案的实际要求, 着重调整施工设计的主要流程以及相关设计元素。在工程项目施工方案之中, 必须要着重突出工程造价概预算工作的重要性与必要性, 必须要明确标注出工程造价概预算工作的主要流程以及大致工作内容。在施工设计方案之中, 还需要涉及资金流向控制问题以及一系列工程造价成本控制问题。进一步确定施工设计方向以及施工设计方案的主要内容, 可以为后续工程造价概预算工作以及资金管理奠定良好基础, 也可以为

相关资金核算工作以及资金验收工作提供合理方向。如果发现相关工作人员无法合理解决工程造价概预算工作之中的相关资金审核问题以及资金核算问题, 则需要第一时间之内上报有关部门, 请求高层管理人员介入其中, 进一步调整工程造价概预算工作具体流程, 并以此为基础, 进一步提升工程造价概预算工作实际效率。通针对一部分工作效率较高的工作人员与管理人员, 可以适当给予物质奖励, 进一步激发工作人员与管理人员的工作热情。如果发现一部分工作人员无法正确处理工程造价概预算工作具体问题, 无法合理调整工程参加概预算工作具体流程, 也无法结合施工建设具体要求, 合理开展各类资金审核工作以及资金核算工作, 则需要责令相关工作人员及时整改, 视情节轻重予以警告或处罚, 甚至做出开除处理。

结论: 总之, 控制好市政工程造价的预算能够在很大程度上减少成本的投入, 也能够缩短工程周期。因此, 在进行工程预算管理中, 在保证工程质量的基础上, 要秉持着造价动态管理的原则, 完善预算编制工作, 加强施工阶段管控, 并且提升造价管理人员的职业素养, 市政工程经济效益的增加。

参考文献:

- [1]戴晓惠. 市政工程施工项目成本控制的合理化建议[J]. 市场观察,2019,(09):66.
- [2]石宝财. 市政工程的EPC项目成本管理策略[J]. 门窗,2019,(14):175.
- [3]武斌. 市政工程施工项目成本控制及管理[J]. 金融经济,2019,(14):189-190.
- [4]张富红. 关于市政工程成本管理的探讨[J]. 农业科技与信息,2019,(12):125-126.
- [5]张红兴. 市政工程项目实施成本控制的模式分析与研究[J]. 农业科技与信息,2019,(12):127-128.