

# 工程总承包项目成本支出控制策略

贾贵涛<sup>[1]</sup> 王君兮<sup>[2]</sup>

(1. 中国雄安集团有限公司, 河北 保定 717000;  
2. 中国石油华北石化, 河北 保定 062550)

**摘要** 伴随着 CPECC 华北分公司工程总承包项目营业收入迅速提高, 工程总承包项目营业收入在华北分公司整体营业收入中的比例急速扩大, 华北分公司已从设计业务为主的设计院逐渐转型为以工程总承包业务为主的工程公司。因此, 研究如何控制工程总承包项目成本支出对华北分公司长期可持续发展具有积极的现实意义。首先, 本文阐述控制工程总承包项目成本支出对华北分公司发展的重要性; 随后, 对华北分公司工程总承包项目成本支出控制现状进行简要分析; 最后, 针对现状提出工程总承包项目成本支出控制的有效措施。

**关键字** 工程总承包 成本支出 精细化管理

中图分类号: TU723.3; F406.72

文献标识码: A

文章编号: 1007-0745(2021)06-0041-02

由于国际原油价格呈现断崖式下降, 石油工程建设市场迅速萎缩, 市场寒冬迎面袭来, 使华北分公司遭遇前所未有的竞争压力, 主营业务收入及利润均出现大幅度下滑现象。作为一个以工程总承包项目为主营业务的工程公司, 面对眼下极其恶劣的市场环境, 为了走出困境, 并且不断地发展壮大, 必须加强对工程总承包项目成本支出进行控制。保证在主营业务收入大降的情况下, 通过控制工程总承包项目成本支出, 使华北分公司总体盈利能力不降, 甚至有所提高, 以确保华北分公司可以度过此次难关, 在残酷的市场竞争中立于不败之地。

## 1 控制工程总承包项目成本支出的重要性

工程总承包项目成本控制是指在整个项目实施全过程中, 对影响工程总承包项目成本的各种因素进行规划、调节, 并采取各种有效措施, 对工程中实际发生的各种消耗或全部费用支出进行跟踪、监控, 及时发现将要发生或已经发生的偏差, 并采取各种有效措施纠正处理偏差, 以保证项目成本目标实现的一项管理活动。<sup>[1]</sup>

目前, 受工程建设市场大环境的影响, 市场供大于求现象急剧扩大, 市场竞争日趋白热化, 华北分公司工程总承包项目新签合同额急减, 为了能在激烈的市场竞争环境中生存下去, 工程建设市场进入微利甚至无利时代。面对严峻市场形势, 华北分公司必须量入为出, 加大对工程总承包项目成本支出的控制力度, 严格控制不必要的成本支出, 以保证项目能够实现已确定的盈利目标, 甚至超过预期效益。

## 2 华北分公司工程总承包项目成本支出控制现状

### 2.1 忽视设计因素在成本支出控制中的作用

华北分公司是从设计为主业的咨询设计单位逐渐转型的工程公司, 几十年来养成的固有思维模式很难在短时间里予以转变, 主要体现在工程总承包项目中标后即无人重视中标方案, 设计人员不计成本地按照自己的惯性思维进行施工图设计。以至于在施工图设计过程中出现随意更改或

提高中标方案的现象, 并且施工图设计完成后亦无人进行施工图图纸与工程总承包合同方案的符合性对比, 现场盲目地进行按图施工。存在现场施工过程中被业主责令返工或者项目结算时业主不认可此类变更设计的情况, 甚至设计变更后的工程量业主不给计量计价, 导致我们既增加了成本支出, 又被核减了合同额, 严重侵蚀项目的预期利润。

### 2.2 项目管理团队成本支出控制意识不强

多数项目管理人员认为成本支出控制是费控人员的事, 与自己部门或岗位无关, 忽视对合同条款的学习和掌握, 在项目实施过程中按自己的以往经验进行管理。当项目遇到突发事件或出现合同工作内容扯皮情况时, 往往只关注如何处理此类问题, 而无人去考虑此类问题是否会增加项目成本, 并且在不知情费控人员的情况下就随意地调整合同工作界面, 给项目的成本控制增加风险因素。

### 2.3 成本支出控制计划可操作性差

华北分公司虽然要求工程总承包项目部在项目开始时制定项目成本支出控制计划, 但是其考核标准和执行力度均形同虚设, 无法真正起到控制的作用。目前, 华北分公司对待工程总承包项目成本支出往往还处于项目开始时上报总体计划, 项目实施过程中根据实际情况再实时调整或者从不调整, 项目完成后亦无人去组织考核或评定的情况。因此, 项目成本支出控制计划对项目成本控制毫无可操作性, 不能起到控制项目成本支出的目的, 无法对项目成本控制做出量化考核。

### 2.4 合同风险转移措施相对不足

由于现今工程建设市场供远大于求, 导致建设单位在招标及合同谈判时随意设置霸王条款, 工程总承包单位为了承揽项目不得不接受此类条款, 因此也为自己后期在工程总承包合同履行过程中增加了较大的风险因素。然而, 目前华北分公司多数项目管理人员对合同重视程度不够, 对于专用条款中的一些对我方严重不利的霸王条款无人重视, 在施工和采购分包时此类风险未转移给分包商, 导致

我方承担了全部的合同风险,为项目成本支出控制埋下了一颗隐形炸弹。

### 2.5 对项目隐性成本支出重视度不够

在项目成本支出控制中,我们一般关注的重点是诸如:施工分包成本、物资采购成本、现场返工和变更签证成本等显性成本。针对因工期延误导致的业主罚款、管理费增加,以及项目后期整改时间过长等隐性成本,经常会被我们给选择性忽视,而此类成本往往就是侵蚀项目利润或者造成项目亏损的最大风险源。

### 2.6 物资采购存在浪费现象

通过近年来华北分公司工程总承包项目管理能力的不断提升,各项目基本上已经杜绝了“走进大工地、满地人民币”的现象,但是由于在项目施工过程中不可避免地发生设计变更或设计富余量过大,导致物资采购量大于施工实际需要量的现象普遍存在。然而,在华北分公司现行的物资出入库管理体制下,为了保证项目物资收发平衡,物资管理人员一般都是平进平出,将到场的全部物资发给施工单位,导致我方既浪费了大量的物资采购费用,又为施工费用审核造成了不便,结算时无法准确核算现场实际发生的工程量。

## 3 做好工程总承包项目成本支出控制的有效措施

### 3.1 重视设计因素在成本支出控制中的作用

工程总承包项目多数是以设计为龙头的EPC工程总承包,由于项目的物资采购、施工安装均是以设计图纸为基础进行实施,在满足业主要求的前提下,适当地优化设计是控制项目成本支出最有效地途径。为了实现项目利润最大化,必须充分调动设计人员的积极性,培养其成本支出控制意识,对待工程总承包项目不能不计成本地追求高大上的设计理念,严禁出现脱离业主招标方案,随意提高建设标准的现象存在。工程总承包项目部在工程总承包项目中标之后,必须与设计人员进行项目建设标准的沟通,同时在第一版施工图完成后,由专人对施工图纸和中标方案进行符合性检查,杜绝出现超标准建设导致成本支出增加的情况出现。

### 3.2 强化项目管理团队成本支出控制意识

需要对项目管理人员进行成本支出控制知识培训,使其了解项目整体成本支出控制目标,从项目一开始就对其灌输成本支出控制是每一个项目管理者基本要求,杜绝出现成本支出控制与我无关的思想。重视合同内容学习和培训,提高项目管理者对合同的认知度,使合同成为项目管理的基础,避免出现不按合同办事,甚至违背合同办事的现象存在。

### 3.3 结合项目实际制定出切实可行的成本支出控制计划

项目成本支出控制计划的制定必须符合项目实际情况,要起到既要能激发项目管理者工作积极性,又要能避免项目管理者出现排斥或消极情绪的现象。做到凡是计划必须

要有考核,不然计划制定的唯一作用就是为了变化。项目成本支出控制计划一经批准,就必须配套使用奖惩制度,在项目结束时进行全面考核,按考核结果进行奖惩,只有严格的考核、奖惩,才能使项目管理者重视成本支出控制计划的重要性,否则一切均会成为废纸一堆。

### 3.4 依据工程总承包合同及项目特点对风险因素进行有选择地转移

根据风险与利润共存原则,工程总承包项目不可避免地会存在风险,多数工程总承包项目往往都存在高风险高回报、低风险低回报的现象,而风险又可简单地分为可控风险和不可控风险。在工程总承包项目实施过程中,如何能保证可控风险受控、避免不可控风险出现,是摆在每一个项目管理团队面前的重大难题。为了降低工程总承包项目成本支出,保证项目盈利水平,作为一个成熟的项目管理团队,必须要十分清楚地掌握项目可能出现的风险因素,针对风险因素的特性,对其在总、分包合同中进行有选择地转移和保留,进而实现项目成本支出最小化<sup>[2]</sup>。

### 3.5 提高对项目隐性成本支出重视程度

决定工程总承包项目能否盈利的关键因素不是施工分包成本、物资采购成本等显性成本支出,显性成本支出是可见的,任何一个项目管理者都会重视,属于可控成本。而工期延误导致的业主罚款、项目管理费增加等一系列隐性成本支出,由于其往往是别的因素导致产生的连环后果,所以不被大家所重视,等知道其发生时,一切都是既成事实,无法扭转或控制。为了使项目成本支出可控,我们必须时刻关注隐性成本的支出情况,尽量避免出现隐性成本侵蚀项目利润的现象存在。

### 3.6 建立完善可行的物资出入库机制

一套完善可行的物资出入库管理制度可以杜绝施工单位出现冒领、多领物资现象的出现,减少采购物资的浪费。同时,根据库中的剩余物资可以反向促使设计人员提高开料水平,防止在以后项目中出现大量的剩余物资,亦可以给施工结算提供有力依据,避免与施工单位多结算费用的情况出现,压缩项目不必要的成本支出。

## 4 结语

为了在有限的资源条件下,实现工程总承包项目的最大利润,我们必须精益求精的实行精细化管理,严格控制每一分的项目成本支出,杜绝一切不必要的项目成本支出。使工程总承包项目成本支出时刻处于公司的控制之下,进而实现工程总承包项目的盈利目标,助力华北分公司的快速发展。

## 参考文献:

- [1] 许强.EPC总承包项目工程造价控制要点研究[J].价值工程,2019(25):265-266.
- [2] 宁秀华.EPC工程总承包模式存在的问题及对策[J].中国集体经济,2020(30):65-66.