

Analysis on Budget Management on the Internal Contracting Work of International Oil and Gas Pipeline Projects

Dan Jia¹, Jilei Guan², Junjun Xia², Chaoci Yang¹

¹China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd. International, Langfang Hebei

²China Petroleum Pipeline Material and Equipment Co. Ltd., Langfang Hebei

Email: gjiadan@cnpc.com.cn

Received: Feb. 10th, 2019; accepted: Apr. 13th, 2019; published: Oct. 15th, 2019

Abstract

With the gradual increase of international oil and gas pipeline projects, internal contract management has gradually become the focus and difficulty of internal contracting project management. This paper summarizes the main problems and causes of internal contracting in international oil and gas pipeline projects, puts forward the management mode of budget supervision, and obtains good results.

Keywords

Budget Management, Internal Contracting, Project Management, Performance Appraisal

国际油气管道项目内部承包工作中的预算管理

贾丹¹, 关继磊², 夏俊君², 杨超慈¹

¹中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

²中国石油管道工程有限公司物资装备总公司, 河北 廊坊

作者简介: 贾丹(1981-), 男, 经济师, 现主要从事油气管道项目的管理工作。

Email: gjjidan@cnpc.com.cn

收稿日期: 2019年2月10日; 录用日期: 2019年4月13日; 发布日期: 2019年10月15日

摘要

随着国际油气管道项目的逐渐增多, 内部承包管理逐渐成为总承包项目管理的重点和难点。总结了国际油气管道项目中内部承包工作的主要问题及产生的原因, 提出了预算监督的管理方式, 取得了良好效果。

关键词

预算管理, 内部承包, 项目管理, 绩效考核

Copyright © 2019 by authors, Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 国际油气管道项目内部承包工作的主要问题及原因

新的项目成立以后, 在 EPC (engineering procurement construction) 总承包的大框架下, 单位的内部承包由于管理制度约束、建设能力不相同等原因, 往往不能顺利实现。根据以往中国石油管道局工程有限公司(以下简称“公司”)项目的经验, 内部承包存在两方面问题: EPC 总承包商与内部承包体对承包工程的价格不能达成共识, 无法及时签订承包协议; EPC 总承包商与内部承包体顺利签署承包协议, 但在结算时, 因内部管理原因, 双方对认定的结算金额存在较大分歧。

经过分析认为, 产生上述问题的主要原因有两点: ① 由于公司管理制度的原因, EPC 总承包商和各承包体之间没有一个大的经营理念, 各自追求利益最大化, 以至于协议价格迟迟未能达成一致, 不能及时签订协议, 无法通过协议保障双方的权益, 导致相互配合时有所顾虑; ② 在工程进行过程中结算时, 总承包商和各承包体各自测算成本, 总承包商为了实现预期利润, 尽可能压减各承包体成本, 将核算成本控制在预算价格范围内, 而各承包体为了获取更高利润, 测算成本往往超过预算指标, 造成双方对最终结算金额产生较大分歧, 无法按照协议执行相关条款[1]。

2. 预算管理在内部承包工作中的创新和应用

针对上述问题及产生问题的原因, EPC 总承包商通过采用预算管理机制来指导双方及时签订承包合同, 使得双方权益得到保障, 以完成各自的绩效指标。预算指标管理机制该管理机制, 首先由总承包商

分析成本，形成计划，报送公司经营管理部审定后作为公司内部承包体签约合同的依据，同时，也作为解决可能存在的双方结算金额争议的重要依据[2]。

在实际执行中，对于整个项目管理来说，不同阶段预算管理效果也不同：

1) 项目投标期。公司内部各承包体深入参与投标，了解投标项目具体情况，合理编制施工组织方案，投标组统计整理各承包单位的成本和报价，经最终审核后作为内部承包协议的参考依据，通过与内部不同承建主体方案和报价比较，更好地确定承建主体。

2) 项目前期。由于投标期的良好铺垫，能够更加顺利地签订内部承包协议，确定价格，约定总承包商和各承包体在工程项目中的责任、权利和义务，明确质量、进度、HSE (health safety environment)、征地协调等重大事项；总承包商可以在有限的预算范围之内提出并确定内部承包单位，经公司相关部门审核批准后，下达预算指标作为项目绩效考核和内部承包管理指标。目前，公司要求在项目中标后的一个月完成预算指标下达，同时督促签订内部承包协议。

3) 项目中期。总承包商结合成本计划，与项目发生的实际成本进行比对，分析各承包单位成本计划的执行情况，确定各承包成本费用是否超支和盈余，对项目执行期间内部承包单位的费用控制起到监督作用，通过及时地纠偏，避免以后可能造成的较大偏差。

4) 项目后期。对于项目全寿命周期管理来说，工程竣工后，项目后期评价工作显得尤为需要，其中预算执行分析是重要内容。对项目预算分析可明确项目各承包单位对协议的执行情况及项目整体利润完成情况。对投标价格、预算价格和实际发生成本进行综合分析，可以对前期报价的合理性进行客观总结与评价，也是解决双方最终结算认定金额差异的依据。

3. 预算管理在内部承包工作中的应用成果

1) 国际油气管道项目预算管理在全周期项目管理中协调解决内部承包争议事宜，不仅能够有效控制项目工期、确保工程质量、提高经营效益，而且有助于全面提升各单位精细化、规范化管理水平，促进公司健康有序发展，实现合作共赢。

2) 预算管理是公司内部承包控制中全面预算管理运用的有效途径。根据权责相当的原则建立预算执行责任制度，合理安排公司内部预算控制的权责关系。预算指标还应根据时段分解为年度指标，合理安排预算期内各项预算指标在各个季度和各个月份的平衡与实施。预算指标分解后，应对照已确定的责任指标，定期或不定期地对相关部门及人员责任指标完成情况进行检查、考核。考核内容包括对预算执行的考核、对年终决算的考核、对效果评价的考核以及对落实奖惩的考核等。企业内部控制中的全面预算管理具有长期性和复杂性，只有不断探索，才能提高企业内部控制管理水平，进而促进企业发展[3]。

3) 在应用和实践中，公司逐步确定了适应自身情况的内部承包管理原则，创新了EPC内部承包预算监管方法，设立了预算监管组织机构，增强了公司经营管理风险识别能力和应对措施。

4) 通过预算监管的应用，扩大合作范围，提升综合管理实力，促进公司积极寻找外部资源，以整合满足经营管理要求的设计、采办、施工和运行维护公司，从施工联合扩展到与金融机构、保险机构合作，带动企业加入到全球化、国际化油气行业中。

参考文献

- [1] 罗志敏. 浅谈全面预算在企业管理中的应用[J]. 中小企业管理与科技, 2009(4): 4-5.
- [2] 仇晓光. 加强全面预算管理提高企业经济效益[J]. 中国市场, 2009(14): 33-34.
- [3] 杨晓玲. 浅谈内部控制在全面预算管理中的作用[J]. 同煤科技, 2009(3): 41-42.

[编辑] 孙巍