

Exploration and Application of Target Cost Management Model in Oil and Gas Pipeline Construction Enterprises

Li Chen, Haichao Guo, Hongfei Yuan*, Xiaochun Li, Jin Jin

No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei
Email: *346096486@qq.com

Received: Nov. 2nd, 2020; accepted: Nov. 30th, 2020; published: Dec. 15th, 2020

Abstract

This paper analyzes the oil and gas pipeline construction content and significance of enterprise target cost management, and in view of the current common problems in pipeline construction enterprise management, puts forward the optimization implementation scheme. Through enhancing foreign subcontract controls, reducing foreign subcontract cost, optimizing the project material purchasing and controlling material consumption cost, scientifically configuring equipment resources, reducing the rent equipment repair costs, optimizing the construction organization, and reducing the construction cost from multi-angle, the overall target management of project cost is implemented to improve the level of enterprise operation and management.

Keywords

Pipeline Construction, Target Cost, Management Mode, Improvement Measures

*通信作者。

油气管道施工企业目标成本管理模式的探究与应用

陈 李, 郭海超, 袁洪飞*, 李晓春, 金 金

中国石油管道局工程有限公司第四分公司, 河北 廊坊
Email: *346096486@qq.com

收稿日期: 2020年11月2日; 录用日期: 2020年11月30日; 发布日期: 2021年12月15日

摘 要

本文分析了油气管道施工企业目标成本管理的内容和意义, 针对当前管道施工企业经营管理中普遍存在的问题, 提出优化实施方案, 通过强化对外分包管控、降低对外分包成本、优化项目物资采购、严控材料消耗成本、科学配置设备资源、降低设备外租外修费用、优化现场施工组织、多角度降低施工成本, 对工程项目成本实施全面目标管理, 提升企业经营管理水平。

关键词

管道施工, 目标成本, 管理模式, 改进措施

Copyright © 2020 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

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



Open Access

1. 引言

油气管道施工企业在激烈的市场竞争环境下, 仅仅依靠质量参与战略竞争, 很难取得胜利并发展壮大, 还需要在成本管理上取得突破, 降低成本, 增加利润值, 才能提升企业的核心竞争力, 进而打造一流的油气管道施工企业。面对当前市场环境, 油气管道施工企业普遍对目标成本管理缺乏经验总结且没有形成系统的指导方法, 这成为导致企业市场竞争力不足的主要原因之一。本文尝试性解说了当前油气管道施工企业目标成本管理实施中的不足、建议管理模式和应对措施, 以供参考。

2. 管道施工企业目标成本管理的内容和意义

2.1. 管道施工企业目标成本管理的内容

管道工程项目施工是油气管道施工企业的主营业务。一个管道施工企业可能会同时施工多个工程项目, 但企业对项目的管理内容是大致相同的: 按照项目目标成本管理体系, 将工程项目成本进行目标分解, 对工程项目单独进行核算、考核和奖惩。从时间上说, 全面目标成本管理与控制既包括对施工生产过程中成本的管理与控制, 也包括对项目前期筹备的投入和后期的完善竣工验收的投入, 它贯穿于企业管理工程项目的全过程; 从内容上说, 既包括项目人力、物资和机械成本的管理与控制, 也包括资金筹

集占用成本、材料采购成本、现场管理费用、财务费用、质量成本、人力资源成本以及战略成本的管理与控制[1]。

2.2. 加强项目成本管理的意义

首先, 实现成本管控目标是企业实现和提高盈利的根本途径。因为, “利润 = 收入 - 成本”, 所以降低成本是增加利润的重要路径。在收入不变的情况下, 降低成本可使利润增加; 在收入增加的情况下, 降低成本可使利润更快增长; 在收入下降的情况下, 降低成本可抑制利润的下降。即使是不完全以盈利为目的的国有公益事业部门, 如果成本很高, 不断亏损, 其生存受到威胁, 也难以在改善公益事业方面发挥作用, 失去其存在的价值。

其次, 成本管理与控制是企业抵御内外压力, 实现良性生存的主要保障。企业在经营过程中, 外有同业竞争、经济环境变化等不利因素, 内有职工改善待遇、股东要求权益等压力。企业用以抵御内外压力的武器, 主要是降低成本、提高施工质量、创新工艺方法。其中降低成本可以提高企业投标的竞争能力, 可以提高经营安全边际率, 使企业在经济萎靡时能够生存下去; 成本降低了, 才有力量进一步提高质量、创新优化、提高职工福利待遇等, 实现良性循环[2]。

3. 当前目标成本管理存在的问题

3.1. 项目管理重进度轻效益, 目标成本重编制轻执行

部分项目管理团队成本控制意识不强, 重工期重资源投入, 忽视项目经营效益, 致使企业目标成本管理停留在编制层面, 没有真正有效地落实到项目实施全过程当中, 成本控制挂空档、走过场。

3.2. 激励约束机制不恰当, 全员成本控制意识不强

缺乏科学的、完善的成本管控激励约束机制, 激励方式单一、力度不大, 难以有效调动广大员工特别是一线员工控制成本的主动性。

3.3. 施工现场管理不够精细, 浪费现象普遍存在

受施工组织不科学、工序衔接不紧凑、沟通协调不同步等因素影响, 部分项目停窝工损失时有发生; 存在现场自购物资管理不规范、领用控制不严格、剩余物资处置不规范等现象。

4. 企业目标成本管理模式的改进措施及应用

4.1. 强化对外分包装控, 降低对外分包成本

一是在工程量不饱满的情况下, 优先考虑企业内部资源自行施工, 对企业自身具备施工能力的工程不得分包。对于必要分包的工程项目由企业经营管理部门对工程是否需要外包以及外包计划时严格审核把关。经营管理部门要站在企业的立场牵头组织深入分析工程外包与自建的成本差异, 找出差异内容及原因, 为工程自营降低成本提供有力指导。

二是在分包商的选择上, 严格选择管道施工行业准入范围内的分包商, 应招标工程按规定程序组织招标, 确保公开透明。杜绝超资质或超准入范围分包等违规现象发生, 招标工程严格实行资格预审、交纳投标保证金制度, 大力筛弃资质挂靠分包商, 发现挂靠行为的, 报管道施工行业备案, 列入黑名单。

三是企业各相关职能部门肩负起分包装控的责任, 使分包装控无死角。企业各相关职能部门根据各自的职责范围负责对分包过程实施监督。项目经理部负责对分包行为的全面管理、监督和检查。企业各相关职能部门对各项目进行不定期的检查或抽查, 并形成检查记录。

四是分包价格的确定。招标前工程项目部应组织项目技术人员、造价人员、安全及质量人员、分包商对施工现场进行详细踏勘,依据图纸和现场实际情况,测算工程量以最大程度准确分包工程综合单价。为了减少施工中签证及变更工作量的发生给公司后期结算增加大量的工程成本,管道线路安装工程的土石方工程单价可以针对不同地质、不同施工条件分别确定单价。对工程较复杂、价格难确定的项目,如河流穿越工程的工程量及综合单价,企业要派专家组与项目共同确定施工方案,最大程度准确造价。

4.2. 优化项目物资采购, 严控材料消耗成本

一是加强计划管理,提高物资采购计划的准确性,严格审批物资采购计划,调剂平衡库存后执行采购。

二是严格应用管道施工企业集中采购目录;对批量的低值易耗品等物资进行集中采购,充分发挥规模优势,有效提高物资采购议价能力,降低物资采购成本。

三是大宗物资招标采购,规范招标采购行为,确保物资采购程序透明、过程可控、结果可溯,达到降低成本的目的。

四是建立良好的供应商体系,充分利用供应商储备,减少企业资金占用。

五是加强施工现场各类材料、工器具领用和回收管理的监督检查。

六是追踪完工项目剩余物资,建立工程剩余物资动态台帐,完善内部调剂使用机制,盘活工程剩余物资,提高利用率,减少采购行为。

七是加强废旧物资管理,严格执行企业废旧物资处理程序,规范处置行为,处置收入及时入账。

八是加强现场出入库管理,做到实际库存与财务数据相符,职能部门要不定期进行抽查盘点。

4.3. 科学配置设备资源, 降低设备外租外修费用

一是科学配置设备资源,企业工程资源调度部门根据项目施工计划和施工资源配置,优先从企业内部调配设备,在企业自有设备不能满足施工要求情况下,严格审批外租设备配置计划(包括新租和续租),项目部根据施工进度需要逐一租赁进场,按照管道施工企业内部租赁、外部租赁的顺序满足设备需求。工程资源调度部门对在场外租设备实行动态管理,实现项目内、项目间的合理调动和及时清退。

二是提高自有设备的自修比例,控制外委维修成本。企业设备管理单位要制定维修人员培养计划,鼓励维修人员提高技能水平,提高维修人员的待遇,调动维修人员的积极性,以提高设备自修比例,同时,各项目部要重视设备现场管理,严格执行管道企业设备现场管理制度,降低设备故障率,从源头上控制维修和零部件的更换费用。

4.4. 优化现场施工组织, 持续降低现场成本

一是强化施工组织设计在工程施工中的主导作用。开工之前,由项目部编制经过充分调研、反复论证的施工组织设计,优化资源配置,保证施工有序、高效、科学。企业施工或者项目管理部门负责组织审核施工组织设计的科学性和合理性,为项目有序、高效、科学施工提供保障。

二是强化安全质量管理,树立“安全出效率、质量出效益”的思想,深入排查处理安全质量风险/隐患,降低事故损失和返修成本。

三是科学编制目标成本。由经营管理部门牵头组织审核,各相关部门根据项目施工计划审核项目目标成本编制是否合理,并指导修正。项目部要根据定编的目标成本计划加强过程控制,细化结果考核,将员工个人收入同施工成本挂钩,鼓励员工提高效率、节约成本,推动成本管理由被动向主动转变,由成本管理人员专责向全员有责转变。

四是组建和谐精干的项目管理团队，尤其是项目经理作为整个项目管理核心，是项目成本控制的第一责任人，尽可能做到懂技术、善管理、会经营。项目团队组建后企业人力资源部门要组织审核项目团队组建的科学性。

5. 结束语

管道施工企业的目标成本控制主要是在对工程项目的经营管控中操作和实现，具体是在对每类项目成本的形成过程中，对施工生产所消耗的人力、物资、机械资源费以及现场组织管理费用等进行指导、监督、调节和限制，及时纠正将要发生和已经发生的偏差，把各项生产费用控制在计划成本的范围之内，促进成本目标的实现。同时，由于项目具有临时性、独特性、和渐进性的特点，各项目间不具备绝对的可比性，因此，需要企业自身不断汲取经验，优化过程资产使用，提高经营管理水平，实现企业持久良好发展。

参考文献

- [1] 余兴荣. 目标成本管理在企业中的应用[J]. 企业改革与管理, 2015(3): 16.
- [2] 吴玲. 企业目标成本管理实施方案研究[J]. 财经界(学术版), 2015(11): 47.