

Discussion on the Post-budget Management of Urban Rail Transit Objectives

Zhenchang Chu

China Communications Construction Co., Ltd. General Contracting Management Branch, Beijing, 100088, China

Abstract

Due to the particularity of urban rail transit project construction, it is easy to lose money and difficult to create efficiency, which is a general consensus for construction enterprises, especially general contracting enterprises. How to solve the problem of cost control and how to reduce costs and increase efficiency is a thick wall in the heart of rail transit construction enterprises.

Keywords

post-bid budget; cost control; urban rail transit

浅谈城市轨道交通项目标后预算管理

初振昌

中国交通建设股份有限公司总承包经营分公司, 中国·北京 100088

摘要

城市轨道交通项目因其施工特殊性, 导致其易亏损、难创效, 这对施工企业尤其是总承包企业而言是普遍共识。该如何破解成本管控的难题, 从何入手去降本增效, 是摆在轨道交通施工企业心头一堵厚墙。

关键词

标后预算; 成本管控; 城市轨道交通

1 引言

成本管控水平决定了项目盈利能力, 标后预算是成本管控的重要手段, 需充分发挥标后预算实质性作用, 使之成为成本管控的有效工具。接下来, 将围绕地铁项目标后预算编制和过程执行两方面进行探讨, 查找管理盲区, 堵塞管理漏洞, 从而实现项目降本增效。

论文以福州地铁某条线标后预算编制和过程执行为例, 围绕项目成本管控工作, 对标后预算编制和后期执行过程进行了细致拆解。第一, 理清了标后预算编制核心点, 总结出从招投标开始到竣工维保全过程应重点关注的成本项目。第二, 重在执行, 全面查找标后预算过程执行应重点注意事项, 相对性地提出了针对性解决措施。通过以标后预算编制和过程执行为抓手, 以成本目标为导向, 以过程考核为手段, 全面提高管理水平, 从而解决城市轨道交通项目普遍存在的亏损及成本失控现象, 为后续项目成本管理工作提供借鉴。

【作者简介】初振昌(1989-), 男, 中国山东茌平人, 本科, 从事交通、市政项目工程造价、成本管理等研究。

2 标后预算编制

2.1 对标后预算的理解

标后预算是施工企业成本管控的纲领性文件, 用于指导施工全过程成本管控。项目中标后施工企业结合项目实际情况, 以合同工程量清单为基础, 通过归类整合、逐项拆解的方式汇总成本数据。首先, 将工序作业不可分割的分项进行归类划分, 以便于与企业成本数据库口径保持一致; 其次, 根据成本数据列计各组合项的直接工程费(人材机)、措施费、税金等; 最后, 统筹考虑间接费和其他费用后, 汇总为项目预计总成本。

2.2 标后预算编制原则

2.2.1 数据真实可查

成本数据要具有可追溯性, 如直接费中劳务限价需提供企业正式下发的相关文件, 材料价格需提供项目所在地造价管理部门发布的信息价或市场价, 机械价格需提供拟租赁合同或购买合同; 间接费中的人员费用需提供企业定岗定编文件及薪酬标准。

2.2.2 工艺切实可行

施工工艺的不同直接决定了人材机投入的不同, 是制

约成本的关键。编制标后预算前，需提前比选施工工艺，并及时报审，确定最终施工工艺。

2.2.3 项目全员参与

标后预算编制涉及项目管理的方方面面，需项目全员参与、通力配合。为提高工作效率，需成立标后预算编制小组，项目领导亲自挂帅，做好部门分工，明确时间节点，落实奖惩机制。

具体分工可参考：工程管理部门负责方案审核及工程量复核，技术方案部门负责临建布置方案审核、组织机构设置及人员配置审核，物资设备部门负责物资材料价格调查及大型设备租购比选，成本管理部门负责分包策划及劳务市场价格调查，财务资金部门负责税收筹划，各部门统筹协调，共同完成。

2.2.4 重视全面评审

全面评审是对编制成果的检查复核，及时发现成本列支中不合理、不全面的地方，以便于进行修正，确保标后预算的可执行性。

3 地铁项目标后预算编制要点

3.1 熟读招标文件，全面细致梳理

对招标相关文件进行全面梳理，重点查找招标文件中需要施工企业额外投入的项目。如：对盾构机新旧程度是否有要求、是否需要建立地铁应急救援队、标准化建设等级要求、是否应用 BIM 技术、前期工程费用由谁承担、人员变更违约罚款等。若有此类费用投入要求，需形成清单以便后期列计费用。

3.2 摸透投标文件，深挖报价策略

项目投标人员与标后预算编制人员（实际实施人）非一套人马是施工企业存在的普遍现象，投标阶段是否足额考虑相关费用往往无法佐证。为此，需充分熟悉投标文件，深挖投标报价策略及投标承诺暗含的各项费用，以便由此产生的各项费用如实列计。

3.3 合理布局规划，降低临建投入

个别施工企业盲目追求外观形象和办公舒适度，在临建设施上投入严重超标，是导致成本增加不可忽视的一点。临时办公区、临时拌合站等临建设施需编制施工方案，在满足使用要求和企业形象的基础上，尽量减少“高大上”的额外投入，杜绝反复拆建，从而降低临建成本。

3.4 加强现场摸排，考虑不利因素

全面调查现场施工条件、影响因素，对施工线路沿线房屋征拆、电力迁改、交通导行、管线迁改情况进行充分摸

排，分析施工难度系数，研判施工工期，充分考虑各项影响因素可能带来的成本费用增加风险，纳入标后预算进行考虑。

3.5 统一成本数据，考虑差异对待

明确具体内容（分包工序或项目特征），统一成本数据口径。对车站劳务分包价格、主要材料价格、机械设备租赁价格、盾构掘进价格等进行实地询价，对自有设备明确摊销标准，对材料损耗明确具体指标，对税金列计明确抵扣标准，最终形成标准文件下发执行。对于施工条件不一致的分项，可进行差异化对待，单独编制限价。例如，地面车站和地下车站分包价格分别制定、车站与车辆段、停车场分包价格分别制定，盾构机及相关后配套设备租赁或购买对盾构掘进成本影响较大，盾构掘进价格需分别制定。

3.6 考虑后期维保，提前预留费用

地铁项目竣工移交非施工管理的终点，后期维保是全过程管理密不可分的一环。车站漏水、区间漏水、区间沉降等问题频繁发生，后期维保至关重要。根据以往经验，后期维保费用因项目大部分人员、机械已经撤离，导致单独为之投入的人力、物力工效极低、单价更高，施工企业需提前考虑，纳入项目成本。

4 标后预算执行

标后预算作为事前控制措施，明确了成本管控的目标和方向，但成本管控能否出成效关键在于过程执行。标后预算作为成本管控纲领性文件，引导着成本管控的全过程管理，有利于及时发现成本管控中存在的问题，从而及时进行纠偏。为确保标后预算能切实指导成本管控工作，围绕成本管理六要素“预计控核分考”，需做好以下几点。

4.1 下达标后预算，细化成本计划

标后预算经审批后，应立即下发执行。成本部门应结合年度施工计划，分别编制年度、季度和月度成本计划，逐层进行细化。成本计划细化后，需下发给各分管部门，如生产部门、财务部门、物资部门等，明确各部门成本管控指标和奖惩机制。

4.2 强化分包管控，落实资源配置

根据标后预算既定的分包价格做好分包策划，明确分包控制价，严格执行在控制价范围内进行分包招标。加强对分包队伍准入资格考核，选用优质分包资源，杜绝施工过程中出现随意调整分包单价或频繁更换队伍等现象。同时，施工前结合标后预算，提前落实相关资源配置，减少因考虑不周全导致的额外增加班组、材料、机械等的情况。

4.3 加强现场管理，避免事故发生

重视施工现场管理工作，在确保进度的基础上，不能忽视对现场质量、安全的管理工作。一旦现场出现因质量、安全因素导致的返工、停工或人员伤亡现象，都意味着费用的额外支出。

4.4 强化管理口径，严格超限审批

由于施工条件、外界环境等的不确定因素影响，难免会出现一些实际情况与标后预算考虑不一致的地方，需对分包价格等进行调整。对于此类超限情况，项目应加强审批，仔细进行核对。经核实确需调整的分项，需单独制定限价并明确使用要求。

4.5 加强过程核算，及时进行纠偏

施工企业需按照月度、季度、年度对成本计划的执行情况进行核算。由成本管理部门牵头进行梳理，各相关职能部门对各自归口板块进行成本盘点，并提供详实可查的成本支出台账以便于统一汇总。成本管理部门汇总后，对照成本

计划逐项进行分析，对超出计划的各分项需另行核查，深入查找原因，并针对性制定纠偏措施。

5 结语

随着轨道交通市场竞争加剧和成本逐渐透明化，施工企业盈利空间急剧压缩。然而，没有利润企业将难以为继，如何在狭小利润空间中实现创效成了很多施工企业亟需解决的难题。编者认为施工企业唯有秉承“打铁还需自身硬”的理念，全面提高企业管理水平，尤其是成本管理水平，重视标后预算管理工作方为上策。

参考文献

- [1] 曹誉.总承包项目实施过程中的成本管控研究[J].四川水泥, 2020(9):223-224.
- [2] 肖崇其,肖凤红.工程目标后预算在项目实施阶段的作用[J].居舍,2019(17):154+134.
- [3] 曾丽珍.影响地铁工程成本的因素及控制策略[J].北方建筑, 2016,6(1):61-63.