

Research on Cost Management Mode of Oil and Gas Pipeline Enterprises

—Implementation and Effect of Internal Contract Management Mode in the Second and Third Segment Project of Harbin and Shenyang

Ming Yang, Luning Sui, Rui Wang, Fa Wang, Fan Yang

No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei
Email: g4-yangming@cnpc.com.cn

Received: Dec. 20th, 2017; accepted: Mar. 20th, 2018; published: Jun. 15th, 2018

Abstract

Before the project department and the construction unit carried out the internal contract, the project department undertook most of the management work, such as unit cost control, etc. The construction unit only undertakes the simple labor operation management, and there was a serious waste of construction resources. In order to save the construction cost and avoid the waste of resources, the project department and the construction unit were organized to implement the internal contract management mode. Through the implementation of this management mode in the second, third sections of the Harbin-Shenyang Line, the whole crew and the crew members become the main body of interest, which not only have interest driving, but also have institutional constraints, which can solve the problem of extensive management and low efficiency of the former construction unit and reduce the cost of construction effectively. The management mode has achieved significant effect of management. The effect promotes the meticulous management of the project and realizes the maximization of the economic benefits of the project.

Keywords

Cost Management, Internal Contract, Income Distribution, Economic Efficiency, Oil and Gas Pipeline

油气管道企业施工成本管理模式研究

——内部承包管理模式在哈沈线第二、三标段项目实施与效果

杨明, 隋鲁宁, 王瑞, 王法, 杨帆

中国石油管道局工程有限公司第四分公司, 河北 廊坊

作者简介: 杨明(1981-), 男, 工程师, 现主要从事石油管道企业的项目经营管理工作。

Email: g4-yangming@cnpcc.com.cn

收稿日期: 2017年12月20日; 录用日期: 2018年3月20日; 发布日期: 2018年6月15日

摘要

在项目部与施工机组实施内部承包之前, 项目部承担了机组成本管控等大部分管理工作, 施工机组只承担了简单的劳务作业管理, 存在施工资源浪费严重的情况。为了节约项目施工成本, 避免资源浪费, 组织实施了项目部与施工机组的内部承包管理模式。通过在哈沈线第二、三标段项目中实施该种管理模式, 使得施工机组及机组全员都成为利益主体, 既有利益驱动, 又有制度约束, 很好地解决了以往施工机组管理粗放、效率低下的问题, 有效降低了施工成本。该管理模式取得了显著的管控效果, 推进了项目精细化管理, 实现了项目经济效益的最大化。

关键词

成本管理, 内部承包, 收入分配, 经济效益, 油气管道

Copyright © 2018 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. 引言

由于国际原油价格持续走低, 国内外油气需求增速放缓, 成品油产能过剩加剧, 天然气需求增速放缓, 国内市场开放进程加快, 外资、民资、民营、社会资本加速进入油气领域, 造成国内外油气管道施工市场主体和资源日趋多元化, 市场竞争更加激烈, 工程造价逐年降低, 利润空间逐渐缩小。在严峻的市场发展形势下, 必须不断创新管理模式, 夯实基础管理水平, 走管理创效型发展之路。

2. 实施背景与理论依据

2.1. 实施背景

从2004年开始, 实施项目部和施工机组两层分离, 到2008年在西气东输二线西段项目实施“小项目部、大机组”模式, 再到2011年在广南支线项目初步实施项目部与施工机组内部承包管理模式。明确了项目部与施工机组的内部承包管理模式, 以施工机组作为成本核算单元, 引入相应约束和激励机制,

要求广南支干线项目按照《工程项目内部承包指导意见》试点实施,经过近2年的项目运行、经验总结,已取得预期效果。

2.2. 理论依据

威廉姆森[1]认为企业内部市场化是降低总成本的一种机制,不论是内部合同制,还是内部成本核算等其他方式,都是内部市场化具体表现形式的体现。

普特曼等[2]指出企业和市场是2种可以相互替代的资源配置机制,资源的配置并不完全依赖于市场价格机制,企业内部行政命令也是资源配置的一种手段,市场价格机制在配置资源时要产生交易费用,而企业内部行政命令在配置资源时也要产生管理费用。当交易费用和管理费用在不等时,可以相互替代、相互制约。

通过内部承包管理机制,使得各施工机组及机组全员都成为内部市场的竞争主体、利益主体,将生产者和经营者合二为一,既有利益驱动,又有制度约束。

3. 主要内容及实施流程

3.1. 承包方式的选择

内部承包方式分为施工任务承包(包工程造价)、施工成本承包(包直接工程费)、劳务作业承包(包人工费)3种方式。根据项目具体情况,可分别选择不同的内部承包方式。以施工成本承包方式为例,是由项目部根据目标成本核定施工机组承包成本费用总额。人工费中的工资、劳务费、施工补助、交通补贴等按月发放,奖金发放额度和时间由项目部(发包单位)和施工机组(承包单位)在协议书中约定。在协议书中约定的施工任务完工后,项目部对施工机组进行全面考核,并根据考核结果确定施工机组盈亏金额,按规定的奖惩比例予以兑现。承包价格由项目部与施工机组共同依据单项工程、单位工程预计成本和计划分包工程量进行测算。

3.2. 考核兑现

1) 施工机组根据施工计划自行安排人员配置,物资采购是根据计划由项目部统一采购、发料,设备配置是按施工机组计划由项目部统一租赁。项目部与施工机组严格控制施工成本,按月进行成本统计、分析、预警以及问题解决。

2) 施工机组完成全部的承包工作量后,项目部应对施工机组的实际成本进行核算,并与承包成本进行对比,若超出承包成本,按超出比例扣罚预留奖金总额的20%;若有结余,按成本结余部分的30%给予施工机组奖金奖励。

4. 实施效果

通过管理模式持续地提升与深化,形成了内部承包与多种管理政策相结合的管理机制,有效地控制成本,充分调动机组参与管理的积极性。

项目部与施工机组签订《内部承包协议》后,各个施工机组先后制定各自的《焊接机组承包政策》、《责任状》、《绩效考核实施方案》、《评先评优基本原则》等管理办法,将上述管理办法成功地应用于各自承包段的实际生产中,调动了员工工作的积极性,提高了机组的生产效率,进而提高企业的经济效益和社会效益。

经过实践证明,在哈沈项目实施内部承包后,施工质量、安全及进度全线第一,实现了经济效益和工作效率双丰收。

5. 存在问题及改进措施

5.1. 存在问题

1) 成本控制力量相对薄弱,影响内部承包制度实行。目前,由于承包单位经验不足,造成成本核算及分析工作不到位,影响其控制成本力度。

2) 各施工机组对制度学习不足,影响内部承包的落实,削减了其管控效果。

5.2. 改进措施

1) 进一步加大内部承包管理模式宣贯力度,让每一名员工都认识到公司实行内部承包是为了降低项目施工成本,增加参建员工的实际收入,使企业和员工达到双赢目的。

2) 继续定期组织管理人员对内部承包制度、成本核算进行学习和交流,并指导施工机组进行成本核算。

3) 对各个内部承包成果进行总结、提炼,最终形成标准、规范,在公司全面推广,提升公司整体管理水平。

参考文献

- [1] 奥利弗·E 威廉姆森. 治理机制[M]. 王健, 方世建, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 2001.
- [2] 路易斯·普特曼, 兰德尔·克罗茨纳. 企业的经济性质[M]. 孙经纬, 译. 上海: 财经大学出版社, 2000.

[编辑] 帅群

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2471-7185, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: jogt@hanspub.org