

浅议疏浚工程目标利润管理与经济效益审计

陈继钢

(中港疏浚有限公司, 上海 200120)

摘要: 在企业管理中, 目标利润管理与经济效益审计虽然侧重点不同, 但都是企业实现利润最大化的有效管理工具, 已在众多施工企业中得到推广应用。本文从疏浚工程目标利润管理的现状出发, 就目标利润管理与经济效益审计的关系, 提出了在疏浚工程管理中加强目标利润管理与经济效益审计的措施。

关键词: 企业管理; 目标利润; 经济效益审计

0 引言

疏浚企业经济效益的源泉是疏浚工程项目, 工程项目效益的多少直接关系到企业的生存和发展, 如何保持甚至获取更多的经济效益, 是所有企业都面临以及在考虑的问题。目标利润管理与内部经济效益审计是现代企业管理中最常用的科学管理方法, 是现代企业精细化管理的组成部分。两者在企业管理中的侧重点不同, 但都是为企业实现利润最大化服务的有效管理工具, 已在众多施工企业中推广应用。下面就目标利润管理与经济效益审计在疏浚企业管理中的开展谈一些粗浅的看法。

1 疏浚工程项目实行目标利润管理的必要性

我国疏浚业已有100多年的历史, 早在1895年, 荷兰IHC公司就为我国建造了第一艘疏浚船舶, 用于河道的治理。如今, 我国疏浚业已具有了较大的规模, 有大小疏浚企业近百家, 各种疏浚船舶上千艘, 形成了较大规模的疏浚能力。随着港口、航道、农田水利及沿海城市建设的发展, 疏浚企业在国内从事着港口航道、江河湖泊疏浚及治理, 环境保护疏浚, 吹填造地等工程, 疏浚业已成为中国经济建设和社会发展的重要行业, 而且国内疏浚龙头企业早在上世纪80年代就已走出国门, 触角已伸向全世界。

疏浚工程受地理环境、气象条件、水流变化、时间季节、水域环境、土质类别等客观因素影响较大, 往往会出现同一港口、同一区段在不同季节、不同船舶施工时成本会有很大的差异, 或是同一港口、同一区段在不同的挖深时土质会有非常大的改变, 导致每一个工程项目都不具有可复制性, 无法按照其他施工企业的成本控制方式进行标准化控制, 这就决定了疏浚工程比其他建筑工程更具复杂性。

但是出于企业追求利润的天性, 不能因为疏浚工程更具复杂性而放松利润控制, 不过如何控制就成为了体现疏浚企业管理水平的一个标志。虽然疏浚项目受到各方面的客观因素影响较大, 但是项目经理部在现场还是有一些可以提前谋划后进行索赔提高收入或降低成本的空间, 这个时候就需要调动项目经理部的积极性。需要由公司根据多年的施工经验以及积累的各项数据, 对工程项目的收入、成本进行预测后, 与项目经理部签订目标利润管理协议, 协议中明确项目经理部达到或未达到甚至于超过目标利润相对应的奖惩措施, 以尽可能的提前锁定企业的利润, 并让项目经理部的收入与目标利润挂钩, 充分释放项目经理部的活力和创造力。

2 疏浚企业项目目标利润管理的现状

目前各家疏浚企业均已推行目标利润管理或目标成本管理, 不过因重视程度和投入程度的多少而各有不同, 但是基本上都存在以下的问题。

(1) 制定目标利润的过程需不断重复。因为疏浚工程的复杂性, 导致单个疏浚项目目标利润管理经常是一次性的, 它针对的对象只有一个工程项目, 随着这个项目的完工而结束其使命。因而, 每个疏浚项目均需制定目标利润, 而且相互间可借鉴的内容较少, 需要投入大量的人力物力。(2) 历史可比数据比较匮乏。

因为疏浚工程的复杂性, 历史可比数据非常难以确定、归集, 而缺少这些数据, 就导致在制定每个项目的目标利润过程中, 均需从头开始, 而且不同的编制人因为经验的不同往往会形成不同的结果, 再需各方商议、审核, 导致费时费力。(3) 目标利润的制定过于简单化。由于上述第2点原因, 导致有些疏浚企业为了提高效率, 只是简单地依据以往的经验确定一个下浮率作为目标利润, 而忽略了现场环境、施工条件以及工期的要求。(4) 项目经理部的权责利不清晰。在目标利润管理方面责任不明确、分解不合理, 权责利不对称, 缺乏可操作的目标利润管理流程。

目标利润管理是现代企业精细化管理的重要环节, 为提高疏浚工程项目目标利润管理, 我们还应引入现代企业精细化管理的另一重要管理方法和手段——经济效益审计, 通过工程项目经济效益审计, 确认工程项目经济效益, 确认工程项目目标利润管理的成效。

3 目标利润管理与经济效益审计的关系

3.1 两者共同为提高工程项目的经济效益发挥作用。

工程项目目标利润管理是为了提前锁定以及提高工程项目的收益率, 充分调动项目经理部的积极性, 本质是引导开源与节流集成。工程项目经济效益审计是为了对工程项目经济活动的合理性和有效性, 以及对工程项目实现经济效益的程度和途径做出评价, 借以改善工程项目经营管理, 提高工程项目经济效益。两者的最终目的都是为了提高工程项目的经济效益。

3.2 两者是互相促进共同提高的关系。

目标利润作为工程项目管理的重要组成部分, 是降低成本、提高效益的管理方法。而疏浚工程项目目标利润管理的有效性, 最终需要企业内部审计机构和人员通过经济效益审计来确认。推行目标利润管理为经济效益审计提供了审计标准, 而实行经济效益审计过程中收集的各项有效措施或提出的各项改进举措又为以后的目标利润制定提供了基础^[1-2]。

4 在疏浚项目管理中推行目标利润管理与经济效益审计的对策措施

(1) 利用信息化手段收集各地的气象、水文、土质等各种数据, 为项目目标利润的制定提供相关依据, 防止经验主义, 也可提高目标利润制定的效率和准确性。(2) 制定内部定额。制定的内部定额为一般情况下的施工成本, 配以一定的变量系数, 再根据实际施工所在地的各种情况修改变量, 能够比较快速的形成符合实际情况的施工成本, 从而加快目标利润的制定。另外, 制定内部定额的过程也是提高企业管理能力的一个途径。(3) 工程项目目标利润管理必须遵守“谁控制、谁负责、谁承担、谁受益”的原则进行责任分解, 企业与项目经理部签订工程项目目标利润管理协议, 项目经理为工程项目利润控制的第一责任人。由项目经理将工程项目收入和成本按不同部门、班组、个人层层落实责任者进行微观管理与控制。(4) 项目经理部根据工程进展和实际利润情况, 对工程项目目标利润实行全面动态管理。建立

(下转第183页)

资企业要探索跨国经营,充分利用境外资源开发。政府要支持知名企业发展,鼓励企业大胆进军国际市场。

3.3 改善营商环境

招商引资管理中要调整服务模式,提升项目运营管理能力,提供良好的发展环境。制定土地支持政策要结合实际,采用指标单列管理。制定财税支持政策要将财税收入按比例返还。企业符合政策条件可享受优惠政策,制定金融支持政策,要设立专项基金用于基础设施建设,为企业进军国际市场,信用担保等工作开展提供资金保障,为企业“走出去”提供便利条件。省政府要对资源统筹安排,鼓励外资企业从省内其他地区搬迁,快速形成产业集群效应。

3.4 加大招商引资创新

招商引资创新要创新运用互联网招商,实施招商模式,要谋划新业态产业,充分发挥平台招商作用,围绕产业互联网与传统产业升级,坚持招商引资与挖掘存量并重,依托G60科技走廊建设,强化重大招商引资项目调度。升级产业引导基金,探索市场化手段培育高成长性项目,积极申办高层次会议。梳理规范招商引资行为,提升招商引资工作水平。充分挖掘本地数字经济,谋划培育人工智能、物联网等新业态,管理适宜发展现代服务业的楼宇载体把吸纳外地人才作为招商主攻方向。

3.5 结合放管服进行机构改革

放管服改革与招商引资工作联系密切,审批服务更加便捷化是招商工作管理提升的必要条件,商务局招商引资主管部门要

创新思路,推动招商对象向税源型转变,招商载体向高端集聚转变,招商机制向大联动转变。优化外商投资企业银行开户服务,全面推进“一证多用”改革措施,关键节点是减少审批流程,建立部门信息共享与联合奖惩机制。要求推进投资项目审批皮改革,优化施工许可审批流程。逐步减少清单事项,根据国家标准实行最新版市场负面清单,推动清单事项网上公开方便查询。全面实施市场准入负面清单动态调整机制。

4 结论

改革开放后,国外资金的进入推动我国资本的聚集。招商引资工作受到政府的重视,地方政府招商引起对经济发展起到促进作用,但在招商引资外企管理中存在许多问题,招商引资工作带来潜在隐患。本文通过招商引资外资企业管理调查分析,总结招商引资企业管理存在政策信息传播不及时,营商环境发展滞后等问题。提出扩大招商项目,培育新兴产业;制定工作方案,优化营商环境等对策,促进地方招商引资和企业管理健康发展。

参考文献

- [1] 王明珠. 大连市招商引资现存问题与对策研究 [D]. 大连理工大学, 2019.
- [2] 葛晓雯. 地方政府招商引资职能转变研究 [D]. 苏州大学, 2016.
- [3] 何泉吟, 毛晗. “一带一路”建设中的河南自由贸易试验区招商引资研究 [J]. 沿海企业与科技, 2021(01):11-16.
- [4] 康丽娜. 龙口市政府产业链招商引资问题与对策研究 [D]. 山东科技大学, 2020.
- [5] 侯云鹏. A 产业园区招商管理改善研究 [D]. 山东大学, 2020.

(上接第181页)

以落实目标利润责任制为手段,以降低成本提高效益为目的的成本分析与考核体系,使工程项目部上下都为项目目标利润管理尽职尽责。(5)工程项目如果遇到重大的调整、变更,企业应与项目经理部沟通及时调整目标利润,让目标利润更能贴合实际,防止项目经理部出现因实际情况产生重大变化但企业未及时调整目标利润从而“躺赢”或无论如何都完不成而放任不管的情况。(6)工程项目目标利润指标是否科学合理,运行是否有效,相关措施是否正确,需要检查监督及其他经济手段和法制手段,而不同阶段实行事前、事中、事后项目经济效益审计是保证工程项目目标利润管理有效开展的重要途径。(7)要根据不同工程项目制订不同的经济效益审计评价指标。通过工程项目目标利润管理和经济效益审计的开展逐渐积累工程项目经济效益评价指标,实现经济效益审计的事后控制变为事前和全过程的控制。(8)要加强企业内部审计人员队伍建设,不断提高企业内部审计人员的素质。工程项目效益审计具有较大的复杂性和很强的专业性,要将实践经验丰富、业务水平较高的人员充实到内部审计队伍中。但

由于内部审计人员一般均为财务背景的人员,很难深入审计施工的具体环节,需要有工程背景的人员充实到内审队伍,从而可以全方位的对工程项目进行深入的审计^[3-4]。

5 结论

推行目标利润管理和实行经济效益审计的共同点都是为了提高企业及项目经济效益服务。推行目标利润管理为经济效益审计提供了审计标准,而实行经济效益审计又为推行目标利润管理提供了基础。目标利润管理和经济效益审计相互促进,共同为降低疏浚工程成本、为提高经济效益作贡献。

参考文献

- [1] 姜丽. 浅议施工企业内部经济效益审计 - 资金审计 [J]. 财经界 (学术版), 2020(3):177.
- [2] 徐炳华, 周乔亮. 浅议企业经济效益审计的程序和方法 [J]. 管理学家, 2010(5):39-41.
- [3] 王淑霞, 王雅君, 马春柏. 浅议生产领域经济效益审计的评价分析 [J]. 农场经济管理, 2002, (004):56-57.
- [4] 张仲涛. 浅议煤炭股份改制企业经济效益审计 [J]. 北方经贸, 2015(007):158.