

建筑施工企业加强项目成本管控的策略分析

施云霞

(中铁十一局集团第四工程有限公司,湖北 随州 441300)

摘要:在建筑施工项目中开展成本控制工作,主要是系统化的监督整个劳动消耗过程,把项目实施期间各项隐性成本、显性成本纳入到规划成本范围之内。建筑施工企业充分加强项目成本管控,有助于完善项目经理责任制,综合反映建筑施工成本,帮助企业节约生产成本,扩大经济利益。为此,本文着重分析建筑施工企业目前在项目成本管控中存在的不足,针对现存问题提出加强项目成本管控的策略。

关键词:建筑施工企业;项目成本管控;策略

[DOI]10.12231/j.issn.1000-8772.2020.29.051

1 前言

建筑施工企业的项目成本管控工作直接影响着企业整体项目管理质量,加强项目成本管控有助于扩大企业在市场中的占有率,立足战略高度实现项目成本管控有助于推进建筑施工企业健康可持续发展。而目前建筑施工企业在实现项目成本管控期间还存在一系列不足,主要体现在管控意识、管控体系、管控方法等方面。为此,有必要针对建筑施工企业加强项目成本管控的策略进行深入分析。

2 建筑施工企业项目成本管控存在的不足

2.1 成本管控意识相对淡薄

建筑施工企业要维护自身权益,合同属于重要保障,但目前很多建筑施工企业在实现项目成本管控期间,相关管理人员成本管控意识相对淡薄,没有充分认识到项目成本管控在项目甚至企业运行中的重要作用,导致实际管理工作过于表面化,缺乏实质性效果。另外,一些中小建筑施工企业在针对项目开展成本控制期间,不够注重结合项目实际情况制定完善详细的成本管控计划,也没有针对性的制定相关成本管控措施,同时项目成本管理人员因为缺乏专业的管理知识,个人成本意识较为淡薄,管控理念相对滞后,不够关注在成本管控环节落实控制责任制度,使项目开展过程中或大或小的存在一些成本问题。

2.2 成本管控体系不够健全

在很多建筑施工企业开展项目成本管控期间,还有一个突出问题是当前既有成本管控体系不够完善,并且成本管控人员未经严格筛选,还有一些成本管控人员直接由其他部门相关工作人员兼任,或者一些企业不注重根据项目实际情况详细的划分成本管控责任,这些问题都直接影响到项目成本的精细化管理^[1]。而上述问题出现的主要原因,还是在于建筑施工企业自身规模相对较小,人才引进困难,并且既有人员数量较少。另外,一些建筑施工企业实现项目成本管控期间,不够注重结合企业特点及发展规模多层次的制定成本管控规划,也不够关注结合施工项目制定定额计算标准。还有一些建筑施工企业虽然在项目成本管控方面明确划分了相关管控责任,但实际管控工作中并未对相关责任划分实现有效的衔接处理,具体责任划分并未有效落实,同时加上这些企业或多或少存在一定内部连带关系,很难全面发挥监理机制作用,不利于项目成本管控成效提升。

2.3 成本管控方法缺乏系统性

由于很多建筑施工企业未树立正确的项目成本管控理念,所以在具体工作中没有有效的给予相关工作一定人员和资金支持,使得既有成本管控工作相对滞后,存在一定欠缺,即便成本管控工作中发生不合理现象,也无法及时纠偏。经过相关调查,发现很多建筑施工企业当中的项目成本管控人员都是直接从施工或技术人员当中选拔出来的,这些管理人员缺乏专业的成本管控知识,且未经系统化技能训练,在成本管控工作中大多依赖以往的现场管理经验,所使用的成本管控方法缺乏系统性,这种缺乏科学性的成本管控工

作使得一些成本核算资料严重滞后于实际工程进度,并且经常出现工程变更数据与信息不够及时与全面情况,发生问题时不能及时溯源等^[2]。另外,在项目施工期间,建筑施工企业因为缺乏具体的项目成本管控规划,所以相关部门会直接根据各自方法实现成本管控,一旦出现问题,各部门就会相互推诿责任,无法有效提升成本管控成效。另外,大部分建筑施工企业受到资金、规模等局限,对成本管控工作缺乏创新,不够注重运用 BIM 技术、现代信息化技术等建立信息化的项目成本管控系统,一定程度上影响着成本资料与信息的核算准确性与效率。

2.4 人工、材料、设备相关成本管控存在漏洞

建筑施工企业其最主要的成本源自工料机,而目前企业在实现项目成本管控期间,对人工、材料以及设备相关成本控制缺乏足够关注度,导致相关管理工作经常存在漏洞。如人工方面,经常由于人工管理不到位导致出现人为因素造成的返修、返工等情况,进一步增加相关人工费支出,另外还会因为质量不合格给项目施工质量和进度产生影响;材料管理方面,在原材料采购期间不够注重多家对比,在采购数量方面缺乏合理设计,材料领用不够严格,经常出现材料浪费等现象;设备管理方面,经常因设备养护不及时、不到位或者搭配不合理等导致设备频繁发生故障,一定程度上增加了设备维修及使用费用开支。

3 建筑施工企业加强项目成本管控的策略

3.1 树立正确的成本管控理念,优化成本管理模式

建筑施工企业要充分加强项目成本管控,首先要树立正确的成本管控理念,充分认识到项目成本管控对于项目开展以及企业经营发展所具有的重要作用,关注为成本管控营造健康优良的管理环境。企业在实现内部管理期间,要注意赏罚分明、权责明确,针对合同管理严格的制定合同审核、合同签订以及相关追责制度,并关注相关制度的系统化落实^[3]。在项目成本管控期间,相关管理者必须充分发挥好领头羊作用,严禁纸上谈兵,所有管控工作必须基于项目实际施工进度、施工质量以及施工安全开展,并高度关注严格实施限额管控,不断完善和优化成本核算制度,保证会计核算的高度科学与准确。

3.2 系统化的构建成本管控体系

建筑施工企业要加强项目成本管控,还要注重完善的构建成本管控体系。工程项目在招投标阶段开展的成本管控,主要体现在招投标过程中和项目中标之后的成本控制。在具体控制环节,要结合建筑市场实现科学有效的成本预测,基于项目建筑规模明确成本管控目标;在建筑施工准备阶段,要着重分析作业组织形式以及技术组织措施等;在项目施工期间,要着重对施工任务单加强成本管理,结合各项任务采取必要的纠偏处理措施。施工期间的项目成本管控还要关注加强责任成本核算,对各项合同履行情况进行经常性检查;在项目竣工验收阶段,要精细化加强成本管控,同时项目经理要科学、完善的制定相关保修计划,为保修费用的合理化控制提供重

要依据。

3.3 加强成本的动态管控,创新成本管控方法

建筑施工企业在实现项目成本管控期间,施工环节的成本管控属于关键性管理内容,需要针对这一环节加强动态管理。在具体管理中,要严格依据市场价格制定成本管理计划,企业采购部门严格依据成本管控计划制定采购计划,若必须调整,需要经过相关计划部门的审批。在制定管理合同期间,要充分符合法律法规要求,同步对合同加强跟踪管理,有效控制合同变更,并在整个管理过程中严格管控采购部门,不定期的对资金去向进行审计与核算。企业在加强项目成本管控期间,还要注重丰富和创新成本管控方法,关注落实监督管理机制,促使成本管控水平不断提升。在具体管理环节,要积极利用现代化信息技术加强信息化、动态化管控,保证各部门能够合理分配成本管控资源^④。项目成本管控工作要通过信息化技术,高效、准确的管控各部门管理进度以及管理结果,通过信息对比和大数据分析,灵活调控管控资源。企业可专门聘请专业成本管控机构,到企业内部对相关项目成本管控人员进行培训和教育,对项目成本管控人员、技术、方法等实现全过程指导,使相关管理人员不断积累经验,提高成本管控技能。

3.4 对人工、材料、设备加强成本管控

在建筑施工企业中,为有效加强项目成本管控,需要着重关注材料、人工以及设备方面的成本管控。首先,要紧抓材料成本,针对材料采购环节控制好采购单价,积极通过集中采购、公开招标等形式进行材料采购工作,合理控制好采购成本价格,同时要对材料数量加强控制,除了在采购环节要合理编制采购数量预算,在材料使用期间还要严格制定材料审批制度,动态对比材料消耗量和设计用

量,定期盘点库存。其次,要加强设备成本管控,设备管理要科学规范,注意及时、到位的保养。同时,要有效落实设备单机核算,确保设备产出和投入高度合理。针对租赁设备,要保证租赁计划充分合理,有效提升设备使用率,加大成本控制力度。最后,要关注人工成本管控,优先选择施工经验丰富且有资质的劳务施工队伍,并在施工中加强现场管理,有效减少因人工因素造成的返修、返工等问题。对项目管理人员也要加强成本管控,制定合理的奖惩制度,以调动员工积极性。

4 结束语

充分加强项目成本管控是提高建筑施工企业综合竞争力的重要路径,而目前建筑施工企业在经营及发展中,所开展的各项项目成本管控工作还存在一系列不足,存在严重的资源浪费和成本流失情况。为此,需要建筑施工企业不断提高项目成本管控意识,完整的制定成本管控体系,不断创新成本管控方法,逐步提高项目成本管控水平。

参考文献

- [1]韩花.建筑施工项目成本控制的问题及应对措施[J].投资与创业,2019(009):57-57.
- [2]潘友红.新时期如何控制建筑施工企业工程项目成本[J].华东科技(综合),2019(007):1-1.
- [3]于康碧.浅谈建筑施工企业如何运用目标成本理念加强工程项目成本管理[J].经营者,2019,033(014):192-192.
- [4]尹怀元.建筑工程财务管理中如何做好成本控制[J].经营者,2019,33(005):81-81.