

建筑施工企业项目成本管理分析与研究

彭鲜亮

(四川川交路桥有限责任公司,四川 德阳 618300)

摘要:在当今竞争日益激烈的建筑市场,建筑企业如何赢得建筑市场的广泛竞争,关键就是提高公司管理,科学的管理方法,是提高建筑施工企业经济效益和持续稳定发展的关键,其重点与核心就是对建筑工程项目成本的管理和监控。工程成本是建筑施工过程中各种费用的总和。工程项目成本管理的内容非常广泛,从项目开始投标到施工准备,再到过程施工,直到最后竣工验收,各个环节都离不开工程成本的管理。所以,提高工程项目成本管理的水平对建筑施工企业至关重要。因而为了建筑施工企业的长远发展,就迫切需要正视和解决一系列工程成本管理体系的问题。

关键词:建筑施工;项目成本;管理分析;研究

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.11.082

1 引言

施工企业的管理是现代公司管理的重要部分,而工程项目的成本管理是现代项目管理的主要内容,是增强现代公司经济效益的重要途径之一。在我国,大多数工程项目最终会以招标的形式确定,项目中标后,整个工程项目的总合同价格基本确定,在这种情况下,企业想要获得超额利润,实现企业价值最大化,只有通过加强项目成本管理才能得以实现。

2 工程项目成本管理概述

工程项目成本管理是降低工程项目成本、开展费用管理活动的总称。项目成本费用管理工作是建筑施工企业成本费用管理工作的重点内容。在项目工期和质量均符合规定的情况下,公司采取了相应的科学管理措施,包括组织措施、经营措施、考核措施和合同管理措施等,使项目成本费用控制在计划范围之内,进而达到成本费用节约的最大化。

2.1 建筑施工企业项目成本管理的目的

建筑施工企业具有产品单一、周期长、资金投入多、劳动密集、工作场所分散等特点,因此建筑施工企业成本管理的重点应放在工程项目上。项目成本管理的质量直接影响到企业的利润。目前施工企业的产值利润率普遍不高,表明施工企业的工程成本管理存在许多问题和不足,本文就如何进一步加强工程项目成本管理,确保工程经济效益的实现进行了探讨。

2.2 工程项目成本管理原则

2.2.1 全面成本管理原则

工程项目全过程造价由具体过程、子过程和子过程造价组成,根据工程项目的过程、组成和分解规律,实现工程项目的全过程造价管理。项目的成本管理从项目开始到项目结束,对于施工企业来说,工程造价管理包括工程投标造价估算、工程设计、工程造价计划、工程设备材料采购与施工分包、工程建设与安装、工程竣工验收与结算,具体内容因业主的委托和合同约定的范围而异。它要求工程造价作为工程

进度的连续阶段,自始至终处于有效的管理之下。

2.2.2 系统性成本管理原则

工程造价管理目标是造价管理系统的一个子系统。而成本管理目标也必须服务于工程造价管理的总体目标。工程项目质量、时间、成本、安全管理等各子系统间相互作用密切,相互依存,相互约束。所以,在成本管理中必须与其他相关的管理活动互相协调,并必须充分考虑其对其他子系统的影响,也就必须充分考虑其他子系统对成本管理活动的影响。同时,与成本管理子系统内部的相互协调也非常关键。

3 建筑施工项目成本管理中存在的主要问题

3.1 项目全成本意识较为薄弱

项目经理和项目管理人员的成本管理意识是决定项目成本管理效果的关键,在项目管理中,项目经理和管理人员全成本意识不强,是导致项目效益不及预期的主要原因。在项目管理中,人们往往注重内部分工、职能、管理角色的各不相同,从而忽视了全成本管理的思维。如工程科研人员只对技术水平和质量负责,采用不经济的科技措施来提高工程质量,而施工组织管理人员却只对施工进度负责,盲目增加机械设备和人员以追赶工期,这必然引起了成本费用上升。个别企业建设项目往往在开始之前未制定好工程造价方案,也不会提前进行施工组织设计,盲目施工,造成了大量的窝工浪费。有些公司由于部分管理人员成本意识较为薄弱,比如无限量收集原材料,没有定额的工作量,这就导致了项目成本管理的失控,当出现亏损时,连亏损的原因都找不到,根本无法“量身定做”“对症下药”,从而导致企业效益下降。

3.2 缺乏责权利相结合的激励机制

项目成本控制没有激励机制,职工参与成本费用管理的积极性无法充分调动。目前,不少公司在专案管理过程中还未能建立健全的成本激励机制,将项目工程造价的管理质量与项目的效益脱钩,与项目管理人员收益脱钩,责、权、利不能很好地结合,奖惩不明,也没有对成本管理的制度约

束,使项目管理人员、现场施工人员在成本管理过程中没有动力。

3.3 各司其职,缺乏沟通

虽然项目经理责任制提高了项目经理的成本管理意识,表面上看,项目管理人员分工明确,似乎有自己的角色和职责,但岗位之间往往缺乏沟通,各自为政。例如,技术、质量管理只考虑技术和工程质量保证的可行性,而不重视如何提高经济效益。组织施工的工程技术人员更注重施工生产和进度,而忽视了工程质量和成本管理。有时为了赶时间而盲目投入与编制成本计划不相匹配的人力物力,这势必会造成额外的开支。有时,我们的预算和材料工作人员之间缺乏沟通,也给项目的成本分析带来很大的不准确性。例如,预算人员只报告自己的进度,不与材料人员交流,材料人员又不按分部分项工程计算消耗材料,导致材料和进度不匹配,使收入和支出无法比较,分析的成本毫无意义,导致成本失控,给企业造成重大损失。

3.4 缺乏系统性的管理方法

有些工程项目没有实行定额制度和计划管理制度,没有测试全期物资计划,使材料消耗没有一个可控的参照标准,材料成本是工程项目成本的主要组成,占总成本的60%,如果材料成本为有效管控,则工程项目成本基本上属于失控状态。有些工程项目中标后未编制标后预算,在施工过程中无法对工程协作成本进行有效的对比分析,导致盲目施工,造成工程项目成本失控。

3.5 市场竞争不规范

市场竞争的不规范,主要体现为施工企业成本管理体系中的大量信息无法高效传输,企业信息化和技术化的步伐不统一,公司成本管理信息系统不够健全。二是没有成本费用定额,不管对外招投标或者对内成本费用管理,都无法进行真正的价格分析。此外,由于建筑业组织结构模式的问题,建筑施工企业的实力不统一,以专业承包和劳务分包为主的建筑施工企业没有实力与大中型建筑施工企业竞争,且国内许多地方实现不合理低价中标法,拉低了中国建筑业的招标投标价格,从而导致工程项目先天不足。

3.6 缺少项目成本管理事后总结和分析

现在部分建筑公司的成本管理都是由财务部门管理,而成本管理和过程监督工作也是由财务,由于缺乏专门的成本管理部门,而忽略了成本管理的具体工作。在建设项目完成后,并不能及时对成本管理工作做出总结分析,或是总结分析不够深入,或者缺乏具体的改善举措,从而无法实现总结经验教训的目的。企业对许多建筑工程项目中的某些宝贵经验无法进行合理的推广,从而导致了资源的大量浪费,特别是在建筑工程项目成本测算与价格决策上。虽然目前工程的成本核算分析技术已成为标准,但仍不能为企业今后的工程提供可靠的依据。

3.7 施工安排不够合理及质量安全事故较多

一是由于工程建设次序错乱,出现了流程反转问题,窝

工、怠工从而增加了大量无效人、物料和时间上的成本,使得工程最终生产成本急剧上升。二是由于工程对安全事故监管不力而导致的。工程不合格结果将无法经过严格检验,而返工维修也将提高工程的人工成本和材料成本;同时重大安全事故出现在不同的工地作业中,或者还会给职工的正常上班生活造成严重影响,而额外劳务费的增加不但危及到了职工的生命安全,甚至需要由单位承担全额医疗保险费,从而造成企业运营管理成本大幅上升,而更为严重的是,重大伤亡事故和重大质量事故的发生不但会大大增加单位巨额的总造价,还会对职工的工作心态造成不良影响,严重挫伤了员工的工作积极性,从而大大降低了效率,并使工程无法及时完成,更严重的后果是对企业声誉的影响。

3.8 成本核算不准确,运行机制不够完善

在成本核算流程中,施工公司主要进行项目管理团队的核算管理工作,项目经理与公司签定目标责任书,在某种意义上来说,项目部是制造与营销的双重单位形态。在企业管理体系的形成过程中,由于项目经理在管理方面存在着相当的特点,易出现自治的局面,从而出现了成本管理无序分散的现状,而责任成本管理体系也缺乏了实际的管理功能。另外,由于施工公司的施工性质比较特殊,市场环境也在发展中出现了较大的变动,在财务监督和执行等工作中也有相当的困难。施工企业本身不能有效地区分成本对象,成本主体在内容设置上存在问题,成本分摊实际配置上存在缺陷。此外,在一些企业实施基本成本工作时,在数据整理和核算过程中,缺乏足够的内容来支持基本会计工作。

4 建筑企业加强成本管理的具体措施

4.1 加强项目经理的成本效益观念,强化项目安全管理和质量管控

成本效益观念,是项目经理所必须具备的一种内部管理素质,它反映了企业项目经理对投入和产出之间关系的价值评估能力。项目经理应当具备强大的成本效益意识,围绕各项成本核算工作,利用成本信息系统和管理人员反馈的成本信息,合理控制各项不合理费用。此外,项目全体管理人员要树立安全意识和质量管理观念,任何一起安全事故和质量事故都会直接影响工程项目的经济效益。

4.2 加强全员成本管理意识,增强相互勾通与协调

项目成本管理不是一个单独事项,不是靠一个人单打独斗就可以做好的,它需要项目全体成员的共同努力。项目总工程师应在项目开工前制定先进、科学、合理、可行的施工组织方案,合同预算部门应在施工过程中制定合理的造价方案,使生产成本控制在计划成本范围内,使实际成本达到可控制的标准,材料按照合同预算部门的请购单发放,只接受计划内支出,控制不合理的支出,这是成本控制的关键,机械设备合理安排使用,项目非生产性费用开支厉行节约。总之,项目的每一个成员都应该在日常工作中具有成本意识,树立成本效益观念,相互沟通,从而避免不合理开支的发生。

4.3 加强施工组织方案设计,将技术可行性、安全可靠

性、经济节约性相结合

在工程建设过程中,很多施工企业的施工方案设计仍然停留在方案技术的可行性上,很少或根本没有考虑到经济效益。良好的施工组织计划应在技术上可行、安全及可靠,同时尽量减少使用周转物料、尽量减少人工成本,以及尽量使用现场物料,而非重新采购物料。建筑施工企业项目部可以为每个分部分项工程规划对应的施工组织方案,在分析技术可行性、安全性和可靠性的基础上,采用最经济的方案,一方面鼓励广大技术人员参与成本管理,另一方面实施技术创新,将给项目带来巨大的经济效益。最后加快施工进度,节约工期,工程项目建设工期的节约是最大的节约。

4.4 培养良好的项目成本管理文化,形成有效的激励机制

项目成本管理不仅是项目管理团队的核心,也是项目领导的核心,是整个项目部全体员工的责任。项目人员上至项目经理,下至普通技术人员,采购、生产人员,成本管理应纳入自己的工作中,时刻树立成本管理意识。工程造价管理文化和全面造价管理意识虽然看似虚无,但往往直接决定着工程造价管理的成败。一个成功的成本管理项目往往是一个具有良好成本环境的项目。一个成本管理失败的项目,往往是缺乏成本管理意识的项目。为了形成良好的成本管理文化和全成本管理意识,项目必须建立良好的成本管理激励机制,将全成本管理纳入员工绩效考核。另外,还必须提高奖励的及时性,并有效进行奖金,从而使得项目中经济部分的工作人员都可以获得一定的奖金,从而增加了他们的工作积极性。此外,由于缺乏适当的管理,需要进行经济处罚,以便能够更加注重权责的真正协调,从而确保成本控制的有效实施。

4.5 加强建筑施工工程材料的审核,建立实时价格控制体系

建筑材料的控制是建筑公司成本管理的重要环节,所以建筑公司不可忽略对建筑材料的控制。建筑公司应该建立全方位、全过程的执行建筑物资管理方法。在工程项目中标后,由项目部编制审核施工计划,制定项目全期物资计划,这不仅是工程项目人员编辑建筑材料采购的重要依据,也是材料管理人员控制建筑材料使用的重要依据。如果在施工过程中发现材料使用超过限额,材料部门的管理人员必须找出材料超限的原因。此外,应当指出,项目部的材料应由物资采购部集中采购,物资采购部应针对大宗材料价格进行实时管理,在价低时储备,从而大大降低项目材料成本。

4.6 建立健全成本控制机制,借助信息化对项目成本实现有效管控

实施目标成本管理体系时,就需要实现职责统一,从而保证目标成本的制订在各阶段顺利实施。只有在所有阶段都认真检查实际成本与目标成本的偏差,才能建立良好的动态成本管理体系,这样就可以及时评估,从而最大限度地

降低由于其他情况造成的经济损失。项目成本管控的信息化建设目前已完善成熟,借助成本管理软件,可以系统的将目标、计划与实际发生的成本进行对比分析,对影响成本管控目标实现的事项及时预警。而且信息化管控可以大限度的避免人为原因导致的数据差错,从而确保的统计数据的准确性,减少了人员因素造成的浪费和亏损。比如工程劳务分包超结算、超支付的情况,人为控制时由于各种因素影响可能会出现给分包商多结算款项的情况,但是成本管理系统对工程项目总工程量进项限量管控,杜绝了超合同工程量结算的情况。

4.7 强化项目成本管理工作的总结和分析

在项目完成后及时进行总结和分析也很重要。只有对竣工项目的成本控制进行深入、系统的分析和总结,才能找出成本预算和控制过程中存在的问题,获得良好的经验,形成指导思想,为今后的成本管理工作提供指导,避免重复浪费,从而降低工程造价。

4.8 强化事后控制,有效管控非生产性开支

一是在成本管理进行的最后阶段,计划部门、物料管理部门、施工部门等根据有关信息。仔细比较了原材料设备的实际耗费明细、工作量明细等内容和预算编制内容,以避免在决策中发生遗漏,并确保了决策的完整性。二是实施理赔管理。现阶段,建筑市场已呈现出明显的买方市场趋势,承包商在业主面前处于弱势地位,做好索赔管理工作,对工程造价控制有很大帮助。第三,审查项目的间接成本。间接成本,也叫非生产性费用,是不直接组成工程实体的费用开支,主要有管理人员经费、办公费、差旅费、保险费、临时用地等费用,该部分费用在整个工程项目中占比不小,对间接费用的有效管控也是影响项目成本管理的重要环节。

5 结束语

总之,企业必须有一套适合自己的科学管理方法,加强工程项目成本管理,树立全员成本管理意识,保证工程项目高效、安全、优质完成,是提高企业经济效益的有效途径,只有这样,企业才能持续长远、健康的发展。

参考文献

- [1]黄延亮.建筑施工企业工程项目成本管理现状及对策探析[J].企业改革与管理,2021(19):171-172.
- [2]郑玲.建筑施工企业工程项目成本管理问题与对策探究[J].企业改革与管理,2021(16):182-183.
- [3]张绪平.建筑施工企业工程项目成本管理与控制对策[J].房地产世界,2021(13):58-60.
- [4]宁诗雅.建筑施工企业项目成本管理研究——基于目标作业成本管理视角[J].今日财富,2021(11):191-192.
- [5]杨国权.建筑施工企业工程项目成本管理与控制分析[J].技术与市场,2021,28(05):177-178.

作者简介:彭鲜亮(1987-),湖南邵阳人,本科,会计师,研究方向:建筑施工企业全面预算管理及施工项目成本管理。