

# 价值链视角下施工企业成本管理优化对策研究

刘小康

(中交通力建设股份有限公司,陕西 西安 710075)

**摘要:**现阶段,随着价值链理论在市场各行各业中的普遍应用,其在成本管理有效实施进程中发挥的作用越来越明显,为了保障企业经济效益的最大化,需要强化对价值链理论的深入研究。因此,本文在对价值链理论进行系统分析的基础上,对其概念、应用价值机器与成本管理整合的方式进行了有效梳理,深刻剖析价值链视角下施工企业成本管理存在的主要问题,并进行了优化对策的探索。

**关键词:**价值链;施工企业;成本管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2022.23.141

## 1 引言

成本管理的最终效果事关企业经济效益的目标的实现情况,因此需要通过多成本管理的相关联,明确影响其有效推动的主要因素,以立足企业内部外部发展环境制定符合其实际的成本管理方案,适应市场瞬息万变的环境发展需求。因此,需要将价值链的相关理论与企业的成本管理进行有效融合,转变过去落后的管理模式,强化战略计划的进一步优化完善。

## 2 价值链理论概述

### 2.1 概念界定

企业生产制造的产品,最终需要通过投放市场进行其价值的转化,也就是企业生产制造的每一个环节都会对价值转化起到一定的影响,也就是说企业的经济来源离不开生产制造各个环节的价值转化。这一理念是由美国学者提出的,其通过对生产经营的全过程进行系统研究,发现市场销售、售后服务、生产管理等各个环节都会形成企业利润,其具有普遍性的特征。由此可以得出企业成本管理是基于价值链的相关理论指导,强化内部资源的合理配置而实现节约成本的基本目标,管理人员需要深入探索生产全过程中价值创造优势明显的相关行为,并依托企业价值链的重组优化,厘清价值链各环节的具体关系,已深入挖掘企业经济创造的潜能,提升市场竞争优势,确保其持续稳定发展。

### 2.2 价值链与企业成本管理的方式

价值链实施的基本目标基本上与成本管理是一致的,因此为了充分实现企业持续发展的管理效能,需要将价值链与成本管理工作进行有效整合,强化各项服务管理的进一步优化完善,以为企业战略发展积蓄持久动能。因此,要想实现企业经济效益做大化目标的充分实现,相关管理人员需要重视价值链与成本管理的整合,充分发挥整合效应,结合对企业运营管理的科学分析,明确企业发展的基本现状,以基于创新发展的大环境所更有效的管控策略,保障企业能够在市场管理中站稳脚跟。也就是说成本管理与价值链密不可分,二者之间有着很大的关联性,要想适应企业成本管理现实发展需求,就需要进一步减少资源的过度浪费,深入研究价值链,以实现成本管理效益的最大化。

## 2.3 价值链理论的应用价值

通过在成本管理中应用价值链相关理论,可以有效规避传统成本管理的短板,一些企业虽然想要实现自身利益的最大化,但是缺乏对影响成本管理实施效果的相关因素的科学研究,最终制定的方案问题较多,造成传统成本管理的单一性、局限性问题日益凸显,难以着眼长远进行成本管理的系统把控。而价值链视角下,能够通过与管理的有效融合,结合企业所处市场环境与管理经营的动态发展,进行管控方案的及时调整,以适应长远战略发展的需求。其更具针对性和目标性,在具体实施的过程中更便于有效管控,通过具体管理环节的规范完善,明确相应经营管理模式的优劣,为内部各部门职能的充分发挥创造有利条件,助推高效成本管理目标得以全面实现。同时,随着国家社会主义现代化建设目标的开启,为积极响应国家号召,强化对宏观政策的系统把握,要充分理解价值链的重要意义,在管理中彰显从市场经济入手,有效对接市场的基本优势。在此背景下,企业对于自身发展的方向更加明确,最终形成的战略计划也能够与成本管理更加契合。因此,为了全面提升成本管理的效能,要深入分析价值链理论,为企业成本管理工作的更好开展增添助力。

## 3 价值链视角下施工企业成本管理面临的主要难题

现阶段,虽然建筑行业对于价值链理论的重要性已经有了基本的认识,但是由于长期受传统管理思维的束缚,施工企业成本管理的实施效果并不理想,主要面临以下问题:

### 3.1 成本管理工作难度不断增加

由于施工企业的建设项目之间存在一定的交叉性,但不同项目又存在明显差异,在资源的需求及使用方面有所不同,需要进行系统的分析才能进行科学管控,同时,各个项目的建设的具体环境、各地的管理标准也会存在差异,管理人员对不同地区的管理标准把握不清,对新的建设项目所在地区的成本管理科学预测能力不足,更加剧了成本管理工作的难度。

### 3.2 项目管理的效果差强人意

施工企业成本管理由于受到项目建设要素、施工环境等不同因素的影响,成本管理的实施效果会有所不同,加上

施工项目的建设周期一般都很长,在此环境下,就迫切需要强化对项目的科学管控,以项目管理为核心,进行基于价值链的成本管理方案的设计优化。

### 3.3 成本管理多元化的需求更加迫切

施工企业要想实现利益最大化目标的有效实现,需要强化对价值链各关键节点的系统分析,深入建设项目进行实地调查研究,要明确施工成本的管控绝不是单独的管理行为,而是要将其与项目的进度、质量把控等进行有效融合,才能从根本上符合利益产出的基本目标。但实际执行中,一些施工企业忽视了质量与进度把控对成本管理的重要影响,而是在建设中着眼短期利益,选择偷工减料进行成本压缩,给施工企业项目建设增加了诸多阻力,为了缓解这些阻力施工企业又需要投入更多的成本,造成成本管理效能的低下。因此,基于价值链的施工企业成本管理要想得以有效实施,需要在实际推行中结合施工项目的作业实际,多方位,多角度的进行措施研究,以保障施工企业经济效益的有效实现。

## 4 价值链视角下施工企业成本管理的相关优化对策

### 4.1 内部价值链的科学应用

施工企业内部各环节应该实现价值链的全覆盖,不仅是直接的成本支出项目,还要涉及企业文化、制度体系、内部组织结构等的管理,以充分挖掘成本管理的应用价值,基于内部管理的基本目标,多角度强化制度的规范落实。首先,在制度的优化完善方面,必须结合施工企业的具体规模及施工项目属性,进行内控管理机制的不断完善,明确各部门的具体职责,强化追责管理,确保管理指标能够细化到个人,保障每位员工都能明确自身岗位的底线,提升责任意识水平。为确保各项制度能够落实到位,要健全配套的组织管理体系,要结合施工企业项目建设过程中会涉及的各个部门,特别是财务部、施工部等进行组织机构的健全,构建权责分明的管理体系,强化内部信息互通,提升信息功效效率,节约时间成本,保障信息高效传输的同时,也能提升信息统计的准确性与时效性。其次,要依托信息技术手段,尽快搭建信息反馈管理平台,及时将与施工作业相关的信息进行更新整理,要求各部门都要配合将新动态及时传达给成本管理部门。要建立与之配套的监督体系,由于施工项目的复杂性,需要强化施工企业内部各部门的有效配合,对于管理中各部门态度不够端正、问题处理不及时等行为,要通过定期与不定期相结合的监督管理办法,重点针对资金、质量、项目施工进度等具体成果进行有效管控,对于监督中发现的与战略目标不相符的具体工作及时给出整改落实意见,并明确整改时限。再次,要充分认识内部结构的完善性对于具体工作切实有效开展的重要性,现阶段一些人员对于自身在企业经营管理中的作用认识还不深刻,需要强化内部的管理培训,将理论学习与实践操作相结合,积极学习标杆企业的先进人才培养经验,在企业内部开展技能竞赛、争先评优等活动,建立配套的奖惩管理机制,以充分调动员工参与积极性,为价值链视角下施工企业成本管理的实施创造有利条件。最后,要完善现有的成本管理机制,树立全过程管理理念,明确

各部门在价值链上的具体作用,并根据需求及时作出调整。要以财务部门为主导,成立成本管理专项小组,抽调施工、预算、技术、质量、安全等相关部门人员组成企业的专项小组,结合各部门在日常工作中涉及的具体成本内容,进行对策研究。一些企业由于本身规模较大,可能在同期会开始多个管理项目,因此需要进一步加大直属管理,结合成本管理统计的相关信息及管理中存在的主要问题,及时组织专人进行对接沟通,制定整改策略。随着信息技术的不断普及,现阶段国内许多施工企业已经开始在成本管理中探索 ERP 或自主研发信息化管理系统在成本管理中的有效应用,保障分析结果能够一目了然的得以体现,强化信息化管理水平,提升成本信息数据高效共享效率。

### 4.2 强化项目价值链的辅助作用

项目价值链主要涉及价款结算与项目成本核算两大模块,二者之间是不可分割的。就价款结算而言,其具体活动的开展需要严格按照合同约定执行,课件合同在价款结算中的重要性,但现阶段大多数施工企业对于合同的签订重视不足,容易造成与成本管理相关的纠纷事件,拖延将施工项目进度,增加时间成本的同时,也导致资源过度浪费问题日益凸显。因此需要强化对施工合同的科学设计。要综合整理招投标相关资料,会同业主及施工单位及时进行合同条款的研究讨论,签订有效的施工总承包合同,及时针对需要变更的内容进行解释说明,并将具体记录及时完善在附件内容中,确保一旦后续执行出现问题可以按照合同规定进行及时处理。针对验收阶段,监理、建设相关人员要同时到场,按照合同要求进行项目价款的科学计量,验收的重点要聚焦于项目实际完成总量、建设情况、安全与质量等内容进行安排,及时将了解的信息告知建设方,由其根据施工标准对施工企业的完成情况进行系统评估,并结合报批的具体工作量进行最终量的进一步确定。所能实现的批复量作为施工方进行工程进度款的申请标准,在实际操作中必须进行严格,依托大数据、云计算等信息技术,尽量削减计量误差。同时,要在具体的结算工作中,明确建设方需要及时组织开展质量保证金、款项调整等的具体审查,严格遵循合同内容,保障工程量与价款结算的有效契合。就成本核算而言,主要从以下几点着手:首先,要强化合同收入的动态管控,要求施工单位要与发包方及时签订有效合同,要按照国家相关法律法规进行签订,确保合同具备法律效力,并要重点对成本管理相关内容进行解释说明,包括在经济纠纷发生后具体责任的认定办法等都需要明确。合同签订后,要进一步提升预算管理人员的综合能力,以更好地投入收入预算的科学编制中,形成初步的预算编制清单,对照技术、财务、人力资本、物资设备等成本支出进行认真检查,及时对不明确或有争议的内容进行调整修改。修改后的预算要及时进行更新完善,以规避合同与实际不符的风险;其次,要计算预计合同总成本,基于多主体参与进行合同签订规则的进一步明确,应用完工百分比法对各环节的成本与收入进行总成本的及时计入。施工企业要综合考虑施工过程中相关技艺、设备及材料的使用情况进行最终总成本数值的科学计算;

最后,要明确由于施工企业承接的建设项目规模一般都比较较大,需要经历几年的建设周期,但市场是瞬息万变的,因此需要及时将会计核算与成本预算同步管理。对于建设中存在价格变动的内容,要尽快组织相关人员对合同中的总成本进行更新完善,按照当时市场的具体价格标准进行与成本损耗相关项目内容的增加,因此,要想从根本上确保项目价值链层面的成本管理能够在合同规定期限内实现价格的及时调整,强化成本费用管控的时效性,需要施工企业在年中及年末组织各下属部门对施工项目及成本情况进行梳理检查,细化各项收支对比,并制定具体数据来源的组合表,明确造成预算成本与执行偏差的主要原因,对比项目的具体盈亏状态,以更好地进行具体成本内容的科学调整与完善,保障成本计划有序推进。

#### 4.3 外部价值链的应用

外部价值链是指能够帮助企业实现价值创造的外部要素,如监理单位建立责任的具体落实、材料及设备的供应商情况、业主的合作需求及建议意义、一些项目分包商的基本情况等等都会对施工企业利益的有效实现产生不同程度的影响。因此,需要与以上人员及时构建良好的合作关系,形成利益共同体,是个人利益与施工项目相挂钩。对于施工企业而言,其要想实现市场竞争优势的有效培育,就需要以价值链理论为指导,强化外部单位与施工企业友好合作进程中强化基本的引导作用,为构建利益共赢的管理格局创造条件。外部价值链的整合其基础在于供应商利益相关体的权益保障,而是需要进一步缩短中间流程,强化内部资源的协调统一,为供应商及分包商提供更加优越的合作环境,及时优化合作模式,保障双方的共同利益。施工企业要密切关注外部

环境的动态变化,更好地为其提供资源,构建资源管理体系,有效配合外部价值产出者进行具体工作的推动,以强化双方的黏性。

#### 5 结束语

综上所述,施工企业作为市场经济发展中的活跃要素,在当前复杂多变的市场环境下面临着艰难的选择,因此作为市场主体的主要组成,施工企业要立足当前的经济发展环境,对成本进行科学管控,通过价值链理论的深入研究,系统分析内部价值链、项目价值链和外部价值链对企业成本管理的主要影响,全面分析影响成本效益实现的各个环节进行优化完善,确保价值最大化目标的充分实现。同时要关注施工主体的利益实现,以人为本,通过机制完善、体系构建等多种方式,强化施工企业内部各部门及其与外部企业间的有效合作,助力企业实现持续稳定发展。

#### 参考文献

- [1]徐彬.论价值链理论视角下的建筑施工企业成本管理优化[J].行政事业资产与财务,2021,45(6):34+26.
- [2]张健建.论价值链理论视角下的建筑施工企业成本管理优化[J].财经界,2020,30(15):90-91.
- [3]岳亚南.价值链视角下的施工企业成本管理[J].纳税,2019,13(1):261-262.
- [4]岳亚南.价值链视角下的建筑施工企业成本控制研究[D].武汉:湖北工业大学,2021.

**作者简介:**刘小康(1983-),男,汉,籍贯:陕西省安康市,本科,财务经理,会计师。