

企业项目全过程成本管理要点研究

孙帆

(曲江新鸥鹏文化教育控股集团,陕西 西安 710061)

摘要:就工程项目来说,其整个成本管理在实施的整个阶段都是以管理为中心的。在工程全过程成本管理中,从总体效益角度出发,实现了工程建设的事前预测、事中控制和事后评价。在管理系统方面,形成多方位、多层次的管理;在成本管理方面,既能激发员工的工作热情,又能保证公司的战略目标得以实现。在工程项目的整个成本管理中,要对有关的成本战略进行分析,并在相关的决策阶段实施有效的基础措施。

关键词:项目建设企业;成本管理;项目全过程;分析

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.01.112

在新环境下,施工单位要达到工程交付和运行的目的,最大限度地发挥投资的能力和节约成本,减轻企业的资源、融资压力,同时还要盘活资本、强化项目成本管理,从细节做起,保证工程各个环节的成本控制效果。从目前的情况来看,项目施工单位在项目投资决策、施工、竣工等各个环节都存在着一定的问题,从而导致了项目的资源消耗,使其不能实现价值的最大化。为了推进工程施工企业的精益管理,达到降低成本、提高效益的目的,必须在工程施工中强化成本管理,把精益成本管理理念贯彻到工程建设中去,以达到公司的经营目标。文章从工程施工企业的角度出发,论述了工程施工全过程成本管理的必要性,并提出了一种行之有效的方法。

1 项目成本管理概述

1.1 概念

项目成本是指工程项目的全部投入,包括固定资产和流动资产两大类。狭义上的项目成本是项目成本的总和,是业主对项目成本的控制。要在预算内完成工程,并根据工程的特点,实行费用预算、费用计算,强化成本控制,进行成本评估。

1.2 内容

项目成本管理包括五个部分:一是根据项目成本的历史资料,根据目前工程实施过程中的费用变动,对项目成本进行合理的预测和预判。二是项目成本控制,即在施工前、中、后三个环节中,对影响项目成本的各种因素进行分析,并制定相应的管理措施,以促进项目成本的有效控制。三是项目成本规划,即在项目成本预报阶段编制书面报表。四是企业在编制项目成本规划时的重要依据,为今后的工程建设打下了坚实的基础。五是项目费用评估,对项目经理进行绩效评价,从而达到对员工工作行为的监控和激励。

1.3 原则

1.3.1 遵循管理决策层推动原则

在项目成本管理中,企业必须承担起成本主管和项目成本主管的双重责任,加强各个环节的协调和协作,并充分发挥领导作用,在内部创造一个良好的执行环境。

1.3.2 以人为本,遵循全员性原则

在项目的整个过程中,都是以人为主体的,所有的工作都要靠人来完成,因此,企业必须积极地调动有关人员的工作积极性和主动性。

1.3.3 合理分解目标,遵循权责明确原则

企业要把整个项目的成本管理目标“自上而下”地细化到各个部门和岗位,从而为企业的责任追究打下坚实的基础。

1.4 企业实施项目全过程成本管理的原因

传统的成本管理体制已不能适应新形势下企业发展的需要,工程项目的各个环节之间的关系越来越复杂,而每一步的工作内容都会对工程的进度和成本产生一定的影响。因此,强化项目成本管理对于公司的发展具有重大的作用,为了达到既定的成本控制目标,企业必须建立一个完善的全过程成本管理体系。

2 在项目全过程中进行成本管理要点的意义

就工程项目的主体组成来说,其特点是施工项目、工期、工序、人员和费用管理。在工程建设中实施造价管理,能够有效地保障工程的质量。同时,保证整个工程在约定的时间内有效地完成,并对施工期间的各种费用进行全面的审计和分析,以实现最终的管理目标。为了确保工程的有效投入和运行,工程施工单位要对组成工程全过程的成本管理系统进行全面的控制,并根据工程的不同特点实施有效的成本控制;去掉多余的工作环节,把更多的有效资源用于建设项目的建设;在一定的成本开支下,建设符合公司品质要求的投资项目,确保企业在投产后获得最大的经济效益。

3 企业项目全过程成本管理存在的问题及影响因素

3.1 企业项目成本管理存在的问题

3.1.1 成本管理意识薄弱

目前,国内大多数建筑企业都存在着成本管理意识不强的问题,有的企业还在沿用以前的管理方式,缺乏创新意识,缺乏风险防范意识,无法根据市场环境的变化,采取相应的应对措施。一些企业虽然已经认识到了成本管理的重要性,采取了相应的措施,以减少整个项目的成本,但由于所采用的成本控制措施的专业性不强,使得整个工程的实施效

率很低,甚至不能实施,这就给整个项目的成本管理带来了很大的困难,经常会产生过高的预算,从而影响到企业利润最大化。但大多数项目工作人员都有自己的专职工作,不会花费大量的时间和精力去进行成本管理,主要工作由成本会计和财务人员共同承担,但是盲目地加快工程建设的进度,忽略了对成本的控制,造成了企业的资源浪费。此外,由于各部门间的沟通障碍还没有彻底消除,沟通和交流的质量还有待提高,会计与财务主管的信息不对称问题日益突出,甚至出现了信息断层。

3.1.2 成本管理体制不健全

一些建设单位虽然建立了相关的成本管理机制,但其实施成效不明显,执行效率低下,没有明确的权利、责任划分,另外,一些企业还没有形成一套健全的奖励和惩罚机制,或已有相关的奖励和惩罚制度,但执行效果不佳,这些都会影响到参与方的工作热情。

3.2 影响因素

通过分析影响项目成本管理效果的各种因素,并制定相应的控制措施,是实现项目成本控制的关键。通常情况下,施工单位都会从直接费用和间接费用两个层次入手,从人工、材料、机械设备三个角度进行分析,虽然该方法符合项目成本的有关要求,但其适用范围较广,且不够精细。而对影响企业生产经营成本的各种因素,目前还没有形成清晰的分类标准,且成本分析太过粗糙,难以为企业的经营决策和精细控制提供基础和保证。因此,建设单位要对项目建设全过程中所发生的各种费用进行深入的分析,并对其进行细化,从而达到对成本的精细控制。

4 企业项目全过程成本管理要点

4.1 正确树立成本管理理念

及时进行绩效评估,把成本消耗与员工的个人权益联系起来,根据绩效考评结果,实施奖励制度,对业绩突出的员工给予奖励、奖金和晋升机会。对于绩效不佳的员工,应采取约谈、批报等多种惩罚手段,以激励其积极参与,并引导其形成正确的成本管理观念。在现代化的大环境下,工程项目成本管理是企业实现经济效益最大化、创造价值的必然选择。它是一种动态的、具有全员和全过程性的管理模式,企业实行这种经营模式的基本目的是降低成本、增加经济效益。要根据工程建设的各个阶段,建立健全的管理制度,进行有针对性的控制,从而提高项目成本的整体水平。第一,要建立健全的成本控制制度,严格遵守现行的制度,规范和约束员工的行为,确定项目成本管理的方向和工作内容,强化实施的力度,以有效避免工程项目全过程的成本控制。第二,企业必须建立一个完整的成本管理系统,强化对企业的人力、物力资源进行成本核算,强化项目的全过程成本管理。

4.2 加强成本核算,提高成本控制方法的精细化

为了提高成本费用控制的质量,企业应对费用支出进行合理的预测和有效的预控。企业应根据工程建设各个阶段的机械设备、人工、材料等费用进行合理的估算,并对各种

技术措施在工程建设中的运用进行了有效的评价,深入探讨各种降低费用的措施,从而确定工程的目标费用。项目成本管理涉及的领域比较广泛,因此,企业要从多个角度考虑各种因素,建立起相应的成本管理制度。根据原料价格、人工使用等特殊条件,对项目成本进行合理估计,加强对合同的管理。采用招标的方法,从原材料和机械设备供应商中挑选出最好的产品。同时,要加强对工程实施过程中产生的各类经济行为的关注,以达到降低工程总成本的目的。

4.3 强化项目成本核算监管力度

各项目经理要认真学习公司制定的各项费用控制和费用核算管理制度,并严格遵守已有的制度,做到严于律己,不能随意干预、干涉成本核算,逐步实现项目成本管理。造价人员需要及时、全面地搜集项目建设期间发生的与项目造价有关的变更项目资料,提高签证的办理效率,并将其定期汇总,提交给公司运营部门,以便有关人员项目的建设进度有一个全面的了解,从而为项目的竣工结算工作提供方便。加强对会计人员的监管,培养会计工作的责任心。另外,对于在经营活动中有欺骗、欺上瞒下、无所作为等行为的,要加强职业素质和职业道德修养的培养。

5 企业项目全过程成本管理的建议

5.1 项目设计阶段

在项目的设计过程中,从项目的总体上进行优化,保证了项目从成本、源头上进行有效的管理,有效地证明项目的技术先进性、多元性和安全性。采用竞争性的方式,可以通过企业内部的人员组建审计团队,确保参与到项目的审计和投标中。它的基本功能包括:项目编制与国家有关的法规、指标的时效性、投资项目的实施情况、投资规模、设计标准和有关的数据报表等。关于审计工程的有关质量,包括图纸概算、项目成本预算、专业设备材料清单等,要对其定额成本进行分析;此外,还要对安装率是否达到有关规定的要求进行分析,并参照工程审计对项目成本进行综合评估,从而使施工计划能做出高效的决策,为下一步的预算拨款分配打下坚实的基础。

在项目成本管理的实践中,经常会遇到项目成本管理不到位的问题。第一,要强化工程设计方案的造价管理,对工程设计中出现的不合理问题,要及时提出改进意见,并根据市场情况,对工程设计方案进行优化和完善。第二,在工程设计阶段,要做好成本管理,就要事先认识和确定工程的实际规模,从多方面考虑,制定出一套完整的成本管理方案。同时,要加强环境保护工作。第三,在工程设计过程中,要加强对有关文件的审核和质量,以保证工程设计期内的费用管理工作的有效、合理。

5.2 项目招标工作以及项目过程阶段

在工程招投标过程中,为了确保工程总体的合理性,必须对工程的基本质量和工期成本进行调整。比如,对于一个项目,在投标时可以选择合理、工期短、质量好的合作单位;同时,在签订合同时,根据法务部门和财务部门的意见,对其

进行全面的改进。财会人员要深入工地的第一线,全程参与工地的管理,掌握施工进度,防止盲目地付款。另外,要强化各方面的管理,及时对项目进度与项目计划的数据进行分析,并将投资问题及时反馈给相关单位。在项目实施过程中,要从施工企业着手,从施工过程决策阶段、成本管理方面着手,尽量堵住管理上的漏洞,减少工程成本。工程施工中的商务接待支出要符合有关法规,不能乱用。在指标套用的标准中,进行了一次有效的抽样调查,以了解其是否达到了有关的要求。另外,施工企业要搞好内部审核,重视整个内部审核的程序体系,从而对其工程所需的成本进行分析;它包括土建、投资、安装、设备等费用,并进行第二轮审核,并对项目进行有效的效益评价,为今后的管理工作积累了宝贵的历史经验。

5.3 加强项目落实阶段的成本管理

有效地实施项目的全过程成本管理,有助于加强对工程项目的成本控制。

5.3.1 在实施项目的方案中加强费用管理

在工程实施前,工程参加者要全面理解工程计划的内容,对各种影响项目成本的各种因素和缺陷进行分析,并根据实施情况,对工程实施计划中存在的缺陷和问题,采取相应的改进措施,提高工程实施方案的可操作性。

5.3.2 强化人力资本成本管理

由于工程建设项目需要大量的人力资源,因此,企业必须重视人力资源的管理。在项目实施阶段,公司要深入分析岗位的工作内容、重要性,并根据岗位的特点,选择适合岗位需要的员工,这样既可以保证员工的工作质量,也可以减少“摸鱼”的现象。

5.4 加强项目收尾阶段的成本管理

在工程竣工验收时,企业要对工程总成本进行必要的会计处理,会计工作的开展程度将直接影响到整个工程的全过程成本控制效果。比如,在工程结束时,要保证会计工作中所涉及的各种帐单是否合法,不能进行任何形式的账务处理。目前,我国企业下工程会计工作中出现的问题较多,而问题的根源是员工,一些工作人员为牟取利益,伪造工程单据,使工程成本增加,因此,必须加强对工程项目的全过程成本管理,才能有效地解决以上问题。

5.5 加强信息化建设

在信息化的大环境下,企业要通过引入各种先进的信息技术来提高项目成本。ERP系统的引进与优化是实现项目全流程成本控制的一个重要手段。

6 企业项目全过程成本管理的有效保障

6.1 细化成本控制目标

作为一个贯穿于整个工程项目的管理系统,必须对其成本控制目标进行有效的细化,确保每一阶段和施工阶段都能达到要求,减少其费用开支,从而实现高效的节省。当前,有关部门为有效推进其部分区域基础设施建设和成本管理的质量,制定了相应的政策,并在建设和投资支出过程中对各种成本进行有效的控制。建立专业的造价管理团队,

确保项目成本在各个部门的积极配合下,能够有条不紊地进行。

6.2 完善内部控制体系

在实施项目内部控制时,其基本目标是实现投资目标,维护投资资产的完整性。为此,要实现整个建设期的财务运作,就需要通过完善内部控制体系、自我调节和自我监督来实现对项目的全程监控。比如,建设单位要建立一个完善的组织结构,明确各部门的工作职责,构建各部门的相互制约关系,并制定相应的制度。

6.3 确定项目的成本核算目标和范围

在进行项目的成本核算和预算时,要确定工程项目的总费用,如核算范围、计算口径等,确保与财政系统的预算计划相协调。在实施项目计划之前,要明确项目的清单,确定项目的成本计算目标和范围,并将其与数据、人工、税务等联系起来,避免造成损失,确保会计工作的有效运行。另外,要建立一个以项目投资资本为中心的综合预算管理系统,以总投入为基础来实现成本目标的控制;可以采取预算的方法,将管理费用、技术服务费用等合理地组织起来,构成工程的预算。施工单位要切实执行预算,才能达到对项目成本的有效控制。同时,有关单位也要考虑到成本预算的评估,所以,在项目完工后,可以确定项目的费用总额,并将其成本计算结果上报到各有关单位,进行二次审计,根据合同规定,实施奖励和惩罚措施,改进项目成本管理体系。

6.4 建立有效的信息共享平台

当前,信息化的发展在一定程度上为项目成本提供了有力的支持。财务部门可以利用信息共享平台,及时掌握工程建设进度,及时分析项目超支的原因和后续预算信息的精确度。在工程管理体系的建立中,重点放在了工程项目的预算控制和纠错上,并把它作为工程的一个重要环节来保证工程的系统化。通过该系统,可以实时掌握工程资金的支付进度、工程建设进度、投资费用的使用状况,对关键环节进行管理。

7 结束语

综上所述,在整个项目成本管理的关键环节中,对项目的决策、设计、招标、决算等进行了必要的控制。各有关部门要从管理意识、管理制度、管理程序、管理方法等多方面着手,不断完善项目成本管理制度,提高项目成本的总体效益。通过对项目成本的控制,可以有效地降低项目成本中不必要的开支,保证工程项目能够持续发展。

参考文献

- [1]庞萌.分析工程设计企业项目全过程成本管理[J].中国民营,2020(8):83,86.
- [2]曹京华.企业项目全过程成本管理问题探析[J].商业观察,2022(6):41-44.
- [3]王乔.施工企业工程项目全过程成本管理解析[J].低碳世界,2019(6):286-287.

作者简介:孙帆(1986-),男,汉族,陕西西安人,本科,中级经济师,研究方向:企业成本管理。