

# 浅论房建施工企业成本管控存在的问题与应对措施

王伟

北京住总第二开发建设有限公司 北京 100011

**摘要:** 建筑业作为我国国民经济的支柱产业,无论是行业总产值的稳步增长,还是政府持续推动的建筑业企业及从业人员管理体系深化改革,以及市场交易方式和程序持续的市场化和规范化、行业配套法律法规的陆续完善,都直接体现着我国建筑业高速的发展水平。但高速发展背后,建筑施工企业特别是房建施工企业却面临着利润率持续走低,企业增收不增利的尴尬局面,大部分房建施工企业的营业利润率低于同期社会平均利润率。该局面的形成,一方面受国家宏观经济政策调整、行业供给与需求结构不平衡等外部因素所造成的非理性竞争影响,另一方面,从业企业自身管理能力建设与行业发展速度不匹配,经验型、粗放型管理现象严重,成本管理侧重于事后统计等问题也是不可忽视的重要原因。

**关键词:** 房建 施工企业 成本管控 问题 措施

**绪论:** 随着我国市场经济体制的成熟与建筑市场交易机制的完善,建筑业已然成为完全竞争性行业。特别是房建工程近几年在需求方面受国家宏观经济政策调整影响,增速出现一定下行压力,与此同时,因技术和资本构成简单,市场准入门槛低,房建业市场供给方面又呈现过剩现象(图1),使该行业成为典型的买方市场,从业企业面临的市场竞争态势日趋白热化,特别是价格的竞争,表现尤为突出。有效降低成本,提高企业盈利能力与核心竞争力,正成为房建施工企业开展经营活动的工作重点和中心任务。



然而因为建筑行业独具的履约周期长、高投入、高风险、建造单件性、利益多方面性等特征,以及客观存在的经营管理能力不足、片面追求规模的经营理念和非理性竞争等因素,使房建施工企业成本管控存在诸多问题和不确定性,造成经营成本高企,营业利润率持续走低(图2),甚至出现亏损现象。本文通过对房建施工企业成本管控存在的典型问题特别是工程建造成本管控存在的难点进行分析,同时也针对性的提出了应对措施。



## 1 房建施工企业成本管控存在的问题与原因分析:

1.1 非理性竞争、低价抢标,成本压力大。愈演愈烈的市场竞争环境,在技术门槛较低的房建行业,竞争的焦点都集中到交易价格上,“价低者得”现象屡禁不止,从国家层面虽然明令禁止采用“最低价中标”的市场交易方式,但受市场竞争态势的迫使,低价竞争现象仍然严重。究其原因,主要还是建筑业本身的行业特性以及国家宏观经济政策的调整所带来的影响:建筑行业属于典型的劳动密集型产业,对技术水平、资本构成、市场准入门槛要求低,加之建筑业高速发展时期带来的市场供给者数量过剩,而房建需求又持续减弱,必然使得市场供给者间竞争白热化,从而加剧了施工企业的成本压力。

1.2 工程建造周期长,涉及材料品种复杂多样,作业场地相对开放,建造单件性、易受外部影响等特征,使工程建造成本管控相较其他制造业变得更加繁杂。另外因建筑业流动性的生产特征,为了适应施工条件和施工对象的变化,施工机具应是便于移动或小型的,手工操作比重较大,这一特征在一定程度上影响了建筑业的技术进步,

也限制了生产效率的提高,不利于成本降低。

工程建造成本管控难度大,具体原因包括以下几方面:(1)项目管理人员成本意识淡薄,激励机制不完善,重规模、重生产、轻经营的管理思想固化,成本管控停留于事后统计;(2)行业特征限制了技术发展,限制了生产效率的提高;(3)材料用量大、品种多且复杂,单件制作等因素造成材料用量难以控制;(4)施工部署缺乏统筹性、科学性和计划性,造成资金、人工、材料及机械等生产要素的浪费;(5)从业人员结构复杂,流动性大,在按件计价的工资计算条件下,施工作业人员缺乏节约的动力等。

1.3 企业总部管理弱化,对项目经理部的管理存在“以包代管”思想。现代企业管理模式下,建筑施工企业的生产方式与组织结构逐步形成以工程项目管理为核心的生产经营管理模式,施工企业承揽工程项目后,往往以项目经济责任承包的方式将工程项目交由项目经理来组织实施。该模式虽然可以一定程度提高项目一线管理人员积极性,但也会造成企业总部对项目经理部的管理出现懈怠,形成“以包代管”的管理思想,并由此导致项目经理部特别是项目经理的权力不能受到有效的监督、约束,同时企业总部的管理制度和经验也不能得到很好的贯彻与实施,造成企业总部与项目经理部之间的管理错位,从而加大企业潜在经营风险。

1.4 项目经理管理能力不足,项目成本管理停留在数据统计层面,缺乏计划性、控制性与动态性。项目经理作为项目团队的核心,应具备较强的综合管理能力,将工程成本、进度、质量等管理要素进行统筹协调管理,但实际情况却是生产、技术型项目经理比比皆是,其他管理班子各自为战,作为项目管理核心的项目经理也未将成本与质量、进度、安全之间关系进行有效融合,造成工程进度与成本之间、工程质量与成本之间、安全生产和文明施工与成本之间形成孤立甚至对立的关系。虽然项目部设置了专职成本管理岗位,但一般是事后管理,重统计轻管理。

## 2 建筑施工企业成本管控存在问题的应对措施:

2.1 面对激烈的市场竞争环境以及时有发生的低价中标恶性竞争现象,房建施工企业一方面可以合理运用国家相关法律法规的相关规定,坚决抵制恶意抢标、串通投标等恶劣市场行为。另一方面要从提高企业核心竞争力、提升合同管理水平、开展多元化经营、保持规模适当的弹性组织架构、提高技术水平和新技术应用能力、增强风险防控意识、加强风险管控等方面入手,开展市场经营活动。

2.1.1 合理运用美国战略管理学家迈克尔·波特提出的基本竞争战略:成本领先战略、差异化战略、集中化战略。特别是在集中化战略方面,房建施工企业应集中有限资源深耕区域市场,一方面可以使企业所属同区域不同项目间资源配置得到优化进而便于控制和降低成本,通过集中化战略实现成本领先战略。同时又可通过区域深耕规避信息不对称引起的系统风险。

2.1.2 在周转资金允许的情况下,依据在手项目数量,适量购置脚手架管、扣件、工字钢等周转材料,用于建筑物外立面脚手架搭设等使用周期长、对材质要求高的工程部位,既能提高资金使用效率,减少利润分配环节,又能保证施工安全与质量。适当对项目部非核心岗位采取劳务派遣配置人员,以保持项目组织具有一定弹性,降低现场管理成本。对钢筋、模板材料、配电箱、电缆电线等主要材料和防水、门窗、保温专业分包工程,采取总部集中采购与专业工程战略发包的方式,以量换价,降低资源取得价格。针对材料价格受市场波动影响,企业可在有较好流动资金支持和对市场变化有充分把握的情况下,采取期货交易的形式,降低因市场价格波动带来的风险,提高利润。

2.1.3 加大管理与技术创新力度,转变服务与项目管理理念,增强服务与双赢意识,最大程度的利用企业比较优势,用最低的成本可靠地实现用户需求,进而实现企业利润与商誉的双向收益。同时应尽量提高自行施工比例,降低对专业工程分包依赖,减少利润再分配环节,进而提高企业利润率。

2.2 对于工程建造成本的管控,可以采取以下管理措施:

2.2.1 转变成本管理理念,把成本管理从过程统计性管理向项目前期规划性控制、过程动态性管理转变。建立项目经营策划制度,在企业总部与项目经理部签订经济责任承包责任书阶段,通过详细严谨的项目经营策划,明确项目经理部的责任成本,使项目经营活动具备纲领性依据和约束,做到责权利相统一,目标清晰。

2.2.2 加强生产技术管理,重视设计图纸审查与交底工作,提高BIM等新技术的应用能力,避免出现返工现象。工程施工准备阶段,应在充分领会设计意图与项目总体目标情况下,编制技术先进、经济合理的施工组织设计文件,切勿闭门造车。

2.2.3 制定切实可行的材料管理制度,遵循ABC分类法管理原则,避免材料存储浪费、闲置浪费;强化落实限额领料制度;建立企业成本数据库,建立重点材料合理的消耗标准与支出标准,使成本管控有据可依。结合

工程实际,利用BIM、各类应用软件等信息技术,降低材料不合理加工或使用。加强对重点材料的采购时间、采购数量、进场入库数量、出库数量、定期盘点方面的管理,提高资金使用效率,避免出现材料积压,浪费存储空间。同时还应提高材料使用的综合性,如填充墙体使用的加气混凝土砌块,因其强度较低,作业面加工等原因,该材料损耗特别严重,可以将其碎料收集存放,经过碾压处理后,用于屋面保温,既有利于成本节约,也具有一定环保意义;还有模板用方木,有单位在采购时,只关注眼前成本,施工工艺要求5\*10mm的尺寸,但为节省成本改为3\*8mm,暂时看,虽然降低了成本,但忽视了材料的周转使用价值,一个工程下来,就失去重复利用价值,而且还给工程施工质量带来隐患。

2.2.4 加强劳务管理,坚持采用实名制系统进行作业人员考勤管理,同时还可依据企业施工规模,适度涵养稳定的劳务基地,以保持施工人员相对稳定,控制风险。现阶段,大部分房建施工企业没有企业自有施工人员,在承揽工程项目后,需要将劳务作业分包给劳务公司,由于建筑业属于劳动密集型产业,一个工程项目施工现场内成百上千的施工人员管理起来较为繁杂,这就给一些劳务分包企业在结算时随意提高结算价格提供了条件,其利用国家对劳务人员工资支付的保障措施,恶意讨要工程款,而施工企业往往因拿不出合理的考勤证据,而不得已选择退让,息事宁人。所以施工企业应重视劳务实名制管理的必要性和重要性,抓好进场、现场和退场管理,有效防范劳务纠纷。

2.2.5 建立完善的项目考核体系和激励措施,使项目一线管理人员管理思想从“要我干”转变为“我要干”,提高积极性,使其合理的参与项目超额收益的分配,进而增加成本管控意识,实现成本管控的全员参与。企业法人在与项目经理部签订经济责任承包书时,要依据工程的建设条件、合同条件等具体情况,制定合理且符合实际的项目责任成本,既不可太低,打击项目团队的积极性,也不可过高,降低企业整体利润水平。同时,企业应注重项目经营效果的盘点、考核与审计,做到项目经营过程清晰、结果清晰、奖罚分明,对于实现项目超额收益的,或管理不善造成项目亏损的,都应

严格按照经济责任承包书约定进行奖励或处罚,利用经济手段有效促进项目管理水平提升。

2.3 针对企业总部管理弱化及“以包代管”的问题,应重点从提高总部人员的管理水平与意识入手,使其有能力为项目一线管理提供有效的业务指导,有动力为企业合理管控项目成本。为此,可多听取项目一线人员对总部管理人员的评价,作为总部人员绩效考核的参考依据,从而促进总部人员的管理积极性。

2.4 项目经理管理能力不足,项目成本管理停留在数据统计层面,缺乏计划性、控制性与动态性,是现阶段房建施工企业成本管理较为普遍的问题。对此,房建施工企业应加大力度引进或培养高素质的项目核心管理人才,特别是需具备综合管理能力的项目经理。采取措施尽量保证项目团队核心人员的稳定性,以最大程度实现团队成员间和谐、合作和互补的工作关系与环境。

### 3 结论

企业经营目的就是获取利润,而利润简单来说就是收入与成本的差,从这方面来看,企业能够用最低的成本满足用户需求的能力,就是企业的核心竞争力。房建工程成本管控环节多、难度大,影响因素复杂,在激烈的市场竞争环境下,施工企业首先要保持理性竞争经营理念,避免盲目低价拿标,降低企业经营风险,进而改善行业竞争态势,培育重点区域市场,通过集中化战略实现成本领先战略。另一方面要进一步加大对项目核心管理人员引进与培养,尽力保持项目核心成员稳定性,大力推进新技术的应用,建立严谨的监督考核机制和经济激励机制,强化成本管理的策划、盘点、考核、审计环节,做到目标清晰、过程清晰、结果清晰、奖罚分明,建立全员、全方位、全要素、精细化经营管理和成本管控体系,进而实现降本增效,提高企业发展质量。

### 参考文献

- [1]2016年至2020年中国建筑业发展统计分析报告;
- [2]梁德仪.施工企业成本管控问题研究.中国产经.2020-12-08;
- [3]黄良智.基于价值链的施工企业成本控制研究.经济研究导刊.2017年第3期.总317期;