

施工企业施工阶段的成本控制

朱 炼

湖南省第六工程有限公司 湖南 长沙 410000

摘 要: 目前建筑施工公司的市场竞争十分严重, 建筑工程的成本管理包括几个方面, 尤其是工程成本核算管理。如果没有通过完善施工阶段成本管理的体系建设与执行才能实现管理降低成本的目的, 则公司管理的终极意义没有实现, 所以施工公司应该做好过程的管理, 建立全面配套措施, 把施工的过程管理好, 才能实现公司最终目标。

关键词: 施工企业; 成本控制; 问题方法

引言: 随着我国建筑业市场的竞争加剧, 如何搞好成本控制, 使经济效益最大化已经成为中国施工企业提高自身竞争力的重要途径。由于许多建筑施工公司并没有认识到成本管理的必要性, 未能把成本管理落到实处, 导致项目实施过程中产生了不少损失, 提高了项目的生产成本。这必然造成施工企业效益的下降, 削弱建筑施工公司的实力, 进而妨碍公司的长期经营。

1 施工企业施工阶段成本控制概述

建筑施工中的项目价值是指施工公司把项目作为核算的主要客体, 对建筑在施工活动中, 所消耗的全部生产资料, 及其转移价值和工人的必要劳动, 所提供的经济价值的一种表现形式, 或者说是项目在实施活动中, 所产生的所有经营活动耗费的经济总额。

根据企业的经营特征, 工程成本核算一般包括直接投入和间接成本。直接支出是施工活动中, 耗费构成的实体, 如人力支出、运输费用、设备安装费、以及其他直接费用;间接费用则是指公司管理层为维护和经营工程施工而进行的所有费用, 如:对员工的职工福利税、固定资产折旧金、固定资产维修费, 以及水电费、保险费等^[1]。

工程成本费用管理是在确保达到质量、时间和工程条件的情况下, 对项目执行过程中可能产生的成本费用, 通过进行合理的规划、管理、管理和技术等方面达到预期的管理效果, 从而尽可能地降低开支、实现目标效益、创造良好效益的一项有效的经营行为。做好工程成本管理, 是建筑施工企业提高自身竞争力的有效途径^[2]。但目前中国建筑施工企业在实施过程的成本管理上仍面临不少问题。

2 施工企业成本控制的原则

实施项目成本管理的基础是, 项目成本控制的根本与关键, 项目部在实施活动中进行成本管理时必须坚持下列准则:

2.1 成本最低化原则

实施企业成本管理的最根本目的, 就是运用成本管理的各种技术手段, 进一步降低成本, 以适应公司实现最低成本目标的要求。在实施价格最低的策略过程中, 必须重视成本的控制性和合理的实现成本最低化。一方面看到了企业降低成本的好机会, 将可能性变为现实;另一方面也从公司实际情况出发, 制定了具体的措施和方案, 从而通过主观努力达到了合理的最低成本标准^[3]。

2.2 全面成本控制原则

全面的控制包括整个公司、全员和全过程的控制。成本的整体管理是一个体系的实质性内涵, 涉及各单位、各单位的工作网络和经济核算等, 要避免成本的问题人人都有责, 而人人不管。成本的全过程管理要求成本管控工作在建设项目实施过程的不同时期不断展开, 既不可疏忽大意, 也不可时紧时松, 要求建设成本费用自始至终处在合理的掌控状态。

2.3 动态控制原则

施工管理一般都是一次性的, 而成本管理则要注重工程的阶段控制, 即动态控制。因为在施工组织中的成本管理, 就是先按照施工组织设计的内容制定成本计划、再制定成本计划、建立成本费用管理计划, 为今后的成本费用管理作好准备;至于项目竣工时的成本核算管理, 因为成本盈亏已经基本定局, 就算出现错误也来不及修改^[4]。

3 施工阶段成本控制中存在的问题

3.1 对成本控制认识上存在误区

施工成本管理同时也是对一个工程施工全过程中的管理, 要求全部的施工人员都共同参加管理。如果生产成本管理仅是财务人员的工作, 只会使导致的人员只关注项目的设计情况, 的人员只关注设备、物资的供应情况, 尽管这看起来分工清楚, 但如果他们都不关注项目的生产成本, 他们是为了让自己的项目干得好, 而采用提高项目效率的方法来改善自身项目的效率^[5]。从管理

角度来看,各职能部门都是最优,对公司而言未必是最好的。企业是要在确保质量的情况下,让公司效益最佳。

3.2 施工阶段成本控制体系不够完善

现在的项目,一般都实行项目经理负责制。建筑或施工公司通常在项目实施前后,设立工作小组,有的时候项目经理根本就没有将成本管理工作提上日程,因为由于将成本管理工作所带来的收益都属于公司的责任,而项目由于将成本管理工作所带来的质量影响,是全部归于自己责任的。有的项目经理把成本管理工作视为可有可无的部分,并把它的主要任务交给管理人员^[6]。不能建立一个完备的成本管理框架,在工作全局实现成本的管理。

4 施工阶段成本控制的方法

4.1 强化成本控制理念,完善成本控制体系

成本管理的所有项目均具有综合性,项目经理是项目的直接领导者,主管项目的全部经营业务,负责成本费用的管理。首先,项目公司必须确定工程的管理和质量监控的职责以及适当的激励政策,奖罚分明,保证项目经理和项目组员工的积极性^[7]。其次,强化成本控制的理念,并建立适合于工程项目的成本核算岗位责任制,同时也对项目成本管理的实际开展状况进行了定期检查,以查找项目成本管理中存在的主要问题,并定期总结工作经验和项目中的主要缺陷,并将其与项目组的工作绩效挂钩,进行奖励,形成了项目组内部的奖惩制度,以完善了项目执行全过程的成本管理。

4.2 健全完善有关成本控制的具体制度

要做到什么地方都必须有健全完备的法规作为依据,建筑行业的工程企业管理更是如此。因为其所牵扯到的事项很多,所以,必须要建立健全严格的管理规定。首先,必须形成科学合理的内控制度,实现不相容部门的分离。比如材料与验收分开、材料管理与登记分开等,以此提高内部工作人员的清正廉洁^[8];然后,细化的管理,提高内部各细节的科学性,严格执行岗位责任制,避免问题互相推诿的发生,同时做好与实际衔接;最后,健全审计体系,做到在成本费用合理管控的每一阶段,确定审计机构、审计期限、审计项目,并定期进行核算,防止渎职问题的产生。

4.3 材料控制

建筑施工公司在施工项目中,最关键的财务开支是资金支出,原料投入和设备费用是该项目投入的重点组成部分,尽量减少原材料的投资流出是提高成本费用管理水平的关键。所以,施工企业在动工前一定要仔细调研市场,以明确原材的具体价格,对数量较大且相对较

为贵重的原材料可通过公开招标的办法加以筛选,并要做好对施工现场的物资控制,以防止物资流失的问题。在此基础上,要进行正确的生产记录,对边角余料加以循环使用,从而节约资源,实现对生产成本的合理控制^[1]。

4.4 加强工程质量和施工安全管理

施工质量不仅仅是施工企业赖以生存的基础,也是企业树立良好形象,不断开拓新市场的源动力。落实工程质量管理,避免施工过程中出现不良状况,减少返工事件的发生,是企业控制成本的一大重要举措^[2]。除此之外,还要做好施工安全的管理工作,安全事故会导致企业形象受损,成本失控,因此,要落实成本的有效控制、坚持工程施工质量管理和施工安全管理是极为必要的改善措施。

4.5 完善组织建设,提高技术水平

为确保生产成本的合理降低,提升公司的投资效率,在项目启动之前必须要设置健全的组织,聘请既懂得经营,也懂得项目规划的人加以管理。与此同时,还要健全完善公司内部的操作过程和具体人员,做到有据可依,有规可守,从而建立全员监管的良性状态。

项目建造成本的支出在较大程度上受制于工程管理人员的技能水平,建造计划合理,从业人员技能素质过硬可以在较大程度上降低生产成本,避免无谓的经费支出。所以,施工企业要加强对人才的培养力度,并适时的对其进行了技术培训^[3]。也可采取"引进来与走出去"并存的管理策略,如主动吸纳高素质的人才在公司内开展管理工作,或选派有能力的人才在外开展交流学习,以此提升员工的能力素养,有效的实现成本管理,避免资金外流,为公司的发展壮大做贡献。

4.6 做好变更控制与结算控制

工程单位在完成建设的过程中难免出现了各种各样的突发状况,要提高建设资金的合理使用,降低无谓的投资占用,就必须增强对突发状况的管理能力。因此,公司必须认真加强内部控制,了解现有的规章制度结构,严格执行责任制,提升员工管理水平,确保员工遇到困难的时候不慌不乱,遵守管理准则与合同约定负责处理有关的变更、理赔、签证等事宜^[4]。结算管理是公司实现成本费用有效控制的最后阶段,在建项目验收后,公司要对项目资金进行全面收集和归档保管,检查公司应收账款是否全面落实,应付帐款是否按照分包协议条款付款即可。明确债权项目,并对项目投资的收入与费用进行全面会计核算与管理,确保没有丝毫错误。唯有如此方可确保施工项目的顺利推进,达到成本费用的合理可控。

4.7 过程的全面预算管理

建设项目施工时,要安排技术人员详细研究招标文件、投标文本、技术条件,根据招投标文件、协议条款进行施工规划方案,指导各单位技术管理,编制施工策划书,编制了成本管理方案。实施工程中,必须认真经营,合理规划,压缩时间,即使经济效益的很低工程项目也要经过合理科学的经营达到较高的社会效益和经济效益^[5]。为此,需要严密管理,推行项目经理负责制,建立有效、动态的项目计划管理体系,过程中根据情况适时采取相应措施改变或减少计划,从而实现减少项目投入、提高工程经济效益的目的。

4.8 过程成本监控和纠偏

因为成本管理的关键就在于把项目成本的动态控制,所以对于工期相对较短,是根据与建筑企业和施工单位所协议的工程施工总承包合同和项目的工程实施监理计划而确定的项目成本核算。过程管理的重点放在对过程的控制上,是十分必要的^[6]。公司通过总部的工程成本控制部门,对工程各部门进行了动态工程项目的成本控制管理与奖惩机制,并着重审核了工程进度与成本控制策划书能否同步一致,以及工程质量与项目成本之间的矛盾与统一关系能否相互协调是否有遵循公司总部的预算管理体系,实施过程考核,出现问题及时改进,确保项目实施过程一直保持控制态势。

4.9 积极开展现场施工组织管理工作

目前,施工公司人员总的来说没有专门的技能和优秀的技术素养,无法完成施工现场的组织管理。所以,公司一定要在外部引入优秀的企业管理技术人才和具备大量现场管理工作经验的人员,以做好相应的企业管理。同时经常为工作人员进行技术培训,以提升有关人员的专业知识水平和技术水平。为了更有效的降低在施工阶段的成本,企业内部还可以建立相应的激励和惩戒制度,对达到了公司成本要求或业绩不良的员工进行了处罚,而对业绩较优秀的员工则给与相应的激励,从而增强了他们参加公司成本控制和成本费用管控等工作的积极性和创造性,进而有助于公司内部实现了良好的成本费用控制。施工企业的主要原料、物资等制定使用方案,通过与工程项目领导的对接与交流,提出工程物资的使用定额,按照限额领料制度出具相应资料,减少材

料的损耗^[7]。另外,搞好有关物资的储备与管理,尽量减少由于作业错误而造成的物资浪费,同时还要做好对施工机械与设施的管理与维护。由于建筑施工公司一般所用的建筑机器和设施都比较庞大,而如果破损则存在着很大的设备购置开销,所以为减少这一费用,建筑公司就应该给每台机械设置管理人员,并进行定期检查和保养设备,从而降低了相应的成本支出。

结语

总而言之,工程的质量、进度、安全与工程成本有着对立统一的关系,怎么去平衡这种关系,根据每个项目的特殊性,发掘降低成本的潜能是一个现场管理者必须考虑的问题。实施企业建设项目的实施成本管理是项目能够顺利开展的关键保障。尽管,目前中国建筑施工行业正在不断增强我们对它的了解水平并逐步加以改进,但其成本管理方面还是存在一些较大的问题。面对这样的局面,我国建筑施工公司积极采取合理的措施加以调整,强化了工程施工各阶段的管理,同时建立了合理的制度结构,提升了员工的知识素养,为中国建筑施工公司的全面发展奠定了基础。

参考文献

- [1]栗颖.建筑施工企业在工程施工阶段的成本控制分析[J].财会学习, 2020, 000(010):166-1
- [2]吕玲霞.新形势下建筑企业施工阶段的成本控制探讨[J].经营者, 2019, 33(004):148.
- [3]卓河金.建筑工程施工阶段全过程造价管理的控制[J].砖瓦世界, 2020, 000(010):126.
- [4]马建.成本管理和控制在建筑工程施工阶段的分析[J].装饰装修天地, 2019(5).
- [5]张京花.初探施工企业施工阶段全过程的成本控制[J].工程技术(文摘版), 2019(10):00104-00104.
- [6]蒋小斌.工程造价管理方法在工程施工阶段成本控制中的应用[J].安徽建筑, 2019(8):236~238.
- [7]熊宇璟, 胡敏, 何潇鑫, 严伟民, 楚伟婷, 韩康.基于BIM的承包商施工阶段直接成本控制策略分析[J].住宅与房地产, 2019(19):25.
- [8]陈志江, 陈静, 浅谈项目开发中施工阶段的成本控制, 四川建材, 2019(2), 119-120.