

建筑施工企业工程管理中的全过程成本管理研究

代鹏飞

湖北省水安建设有限公司 湖北, 襄阳 441400

摘要: 建筑业是我国经济结构中十分重要的支柱产业,是保证我国经济平稳、快速发展的重要力量。现在,随着人们生活水平的不断提高,人们对建筑行业的要求也在不断提高,这在促进了建筑行业发展的同时,也让各个建筑施工企业面对着更加激烈的市场竞争和挑战。所以,要想在众多的建筑施工企业中脱颖而出,不仅要做好建设项目的拓展,保证建设工程的质量,而且要强化建设项目的全过程的成本控制与管理,从建设项目的立项就将管理的基本思想贯穿其中,在建设项目的全过程中坚守成本控制的底线,通过科学的方法来达到节能减排的目的,从而对建设项目的成本投入进行有效的控制,最大限度地发挥企业的资源优势,使企业能够取得良好的经济效益。

关键词: 建筑; 施工企业; 项目成本; 全过程控制; 策略

前言

成本管理就是运用适当的管理手段,对企业的所有经营活动进行有效的控制与反馈。如果企业想要实现自己想要的利润目标,那么就需要利用成本考核的方法对企业的活动展开合理的计划,这样才能节省企业的资金,提升企业的利润和市场竞争能力,同时还能防止资金的浪费。在进行成本管理的过程中,要达到降低成本、提高效益,就必须提高成本管理的水平。目前,建筑施工企业间的市场竞争越来越激烈,企业的成本控制状况决定着建筑施工企业能否脱颖而出,成本管理对企业来说也非常重要。所以,要想全面提升企业的经营管理水平,增强企业的综合经营能力,就必须对其进行有效的控制与规划。所以,通过对建筑施工企业全过程成本管理的研究,可以使其建立起一个全面的成本管理机制,从而提高企业的成本管理水平。

1 实行全过程造价管理在建筑企业中的重要性

施工企业的工程项目成本,是指从项目立项阶段到项目竣工结算的全部费用的总和。全过程成本管理牵涉建筑公司的全体职工,对工程进行全程成本管理,建筑公司应把工程项目的每个环节,都纳入公司的成本管理范围内,使公司各部门的各项费用都能降到最低,从而降低成本。按照有关的成本管理理念,建筑施工企业的全过程成本管理可以划分为:项目投标、施工前准备、施工阶段、竣工验收。

与建设项目管理相结合,施工企业的项目成本管理是一个持续的过程,从招标阶段一直到竣工验收。但是,因为传统的管理思想的制约,加上管理人员对此的认识不够,

因此,许多施工企业将项目成本控制的重点放在了项目的施工阶段。全过程成本管理在解决这一类问题上可以起到很好的效果,这种管理模式从项目整体着手,实现了对支出费用的全程管理。

2 建筑施工企业工程成本管理中存在的问题分析

2.1 对成本控制的认知不足

所谓的成本分析,就是在成本产生之后,用以收集与之相对应的成本核算数据,比较实际发生的成本与预算中的成本,并对二者之间的差别以及造成差别的原因进行分析,以此来为其它项目的成本管理提供借鉴,保证了建筑施工企业项目的成本管理质量可以持续提高,给公司带来更大的收益。然而,从当前建筑施工企业的成本控制与管理的现状来看,很多建筑施工企业并没有将成本管理的功能发挥到最大,也不会主动地展开成本分析,在工程结束之后,企业的管理人员和财务人员就会立即投入到下一个项目的工作中去,很少对已经完成的项目进行成本盈亏的计算与分析,或是仅仅停留在浅显的层面上,所以不能对企业将要进行的新项目起到有效的指导作用。因此,在工程建设中,必须建立起工程造价全程管理和控制的观念,这将有利于工程建设中工程造价的整体水平的提高。

2.2 成本核算流于形式

通常,建设单位都会为每个工程配备专门的预决算人员。但在实际工作中,预结算员也是以现场及设计图等有关资料为基础来计算工程量,以作为结算的参考。但是,在企业的建设过程中,因为没有将成本预算与成本核算相结合,也没有对各个阶段的成本进行详细的分析,也没有

对实际的成本与预算的成本进行有效的比较,这就使得成本管理变得毫无意义,不能有效地指导工程项目的实施。

2.3 缺乏完善奖励机制

当前,部分建筑施工企业由于部门和岗位的权责不明确,在进行考核时,不能对工作的效率和结果做出正确的评价,这就使得成本管理工作变得更加困难。同时,因权责不明确而导致的奖罚错位,对建筑施工企业员工的工作积极性造成了极大的打击,也给成本管理和控制留下了风险与隐患。所以,要构建一个权责清晰的奖励机制,对企业内部的岗位职责与部门任务进行标准化,从而为高效的全过程成本控制与管理打下一个良好的基础。

2.4 成本管理存在混乱

首先,在工程造价控制不住的情况下,就会出现问題。其中,材料、设备的采购、安装费用在建设项目中所占的比例很大,甚至可以达到总费用的50%以上,是建设项目成本中的一个重要部分。这就造成了部分施工企业对材料、设备的采购大量挥霍,从而造成了工程建设中后期费用的压榨,造成了大量的浪费。其次,部分施工企业在费用支出上出现了一种混乱的局面,这就造成了费用的“乱挤”和“乱摊”问题。在某些项目的进程中,当管理人员发现可以按照计划完成企业所规定的利费指标时,就很有可能会出现不必要的成本开支范围扩大、使用不实发票谋取私利等问题,还会有管理人员将各种支出纳入材料费用中,造成成本开支渐渐失控。第四,部分施工企业在成本管理方面存在着一定的不足。当前,我国大部分的建筑施工企业都是以财务部为主,尽管有严密的成本控制体系,但实施效果并不理想。这主要是因为缺乏一种科学的成本管理方法,不能及时、准确、快速地对与成本管理有关的信息进行收集,也不能做到实时的分析和传输,还会在成本数据信息的存储过程中发生错误或者丢失,这样就造成了公司对项目的成本变化不能进行精确的掌握,从而让公司的成本管理变得毫无意义,不能为公司谋取到最大的利益。

2.5 成本责任制不完善

在传统的管理方式下,因为建设工程项目被分成了多个阶段,所以成本管理也被分成了多个阶段,相互之间不能进行密切的联系,所以就不能真正地做到对项目进行全程的成本管理。比如,成本规划和成本预测都是由运营预算部门来负责的;工程项目经理负责工地费用的管理,与

设备管理,材料采购,劳资关系等部门共同进行费用的管理;费用由财务部负责。但是,在这个过程中,工程项目的造价责任体系还没有得到很好的健全,有关人员的权力和责任不明确,不能对各个环节的造价管理实施有效的控制,所以在造价管理中出了问题,也找不到明确的责任人,这就极大地降低了造价管理的质量和效率。

3 施工企业实施全程造价管理的途径

3.1 明晰所有人员的成本管理职责

在项目实施的过程中,建筑施工企业要组成以项目经理为核心的施工团队,要对各方面进行管理,要对资金和进度进行有效的控制,而且要对项目控制进行全面管控。项目经理是复合型人才,要以施工合同、施工图纸等为依据,做好前期准备工作,建立项目管理团队,并与项目施工的实际情况相结合,对项目管理人员的具体工作职责进行落实。企业要做好对过程的控制,严格按照合同的要求来开展工作,保证项目实施的全过程都能得到管理。比如,工程的运营者必须对工程的整个流程进行分析、梳理,并对每一项工作的管理要求做出正确的判断;财务部门要做好项目的预算,对资金的支出进行明确,把资金用在最需要的地方。项目经理对整个团队的组织和管理负有责任,要保证所有员工都能参与到成本控制中来,构建有效的项目管理机制,努力完成并达到项目具体的成本管理要求,并保证施工活动按照预期计划进行,达到预期的管理目标。

3.2 转变人员管理意识

在实施成本管理的过程中,必须加强对各个环节的成本分析,以达到有效地控制成本的目的。项目经理是施工项目的主要负责人,他在施工项目的全过程中起到了很大的作用,因此,项目经理要做好各项成本管理的计划,并在管理的过程中时刻提醒自己,以榜样引领员工。成本管理不应只限于项目经理一人之事,而应由各个层次的员工共同承担。其次,以利益为导向进行成本控制。工程造价管理是建筑企业进行造价管理时必须要有的一种观念,对造价管理的重要性有充分的认识。比如,要建立健全的人才管理制度,要注意人才的工作需求,工作态度,要防止人才的消极态度造成的项目成本超支。

3.3 加强质量安全管理,控制质量与安全成本

在施工过程中,建筑施工企业要对工程质量进行严格的控制,所有的质检人员要以定点、定岗、定责的形式,强化对施工工序的检查和管理工作,并将质量检查工作贯穿于

全过程。以有效的防范手段,推动工程项目一次成型、一次合格,避免出现返工的现象,浪费不必要的时间和成本。另外,还要做好竣工阶段的费用控制,工程项目完成后要及时对施工队伍进行结算。企业的审计部门也要在完工后对项目进行竣工审计,对于业主拖延决算的现象,可以采用决算前和决算后二次审计的方法进行防范,在决算后没有得到审计批准前,项目部不得擅自提高施工团队的计价。对于工程造价与预算造价不一致的情况,既要找到差异,又要分析造成差异的原因,为以后的造价管理工作积累经验。

3.4 落实成本管理保障机制

3.4.1 建立成本管理的考核体系

为保证施工单位在施工前能够严格落实造价管理工作,施工单位应在施工前编制施工目标造价责任书,以此为基础进行造价管理。在项目结束后,要对项目组进行评估,如果不能给出合理的理由,就要给予处罚,甚至是辞退,这样才能让项目组的成员意识到成本管理的重要性。与此同时,施工企业也要不定期地检查各项目的成本管理情况,比较成本管理工作的效果与成本管理工作的目标,分析成本控制是否在合理的范围内。对没有掌握好费用的,要加大惩罚力度,对成绩好的,要给予奖励。在项目完成后,要对项目的损益进行分析,确定损益比例,并对其进行排位。对公司内有很大利润的项目,可给予一定的奖励。而那些损失惨重的项目,将会被开除出团队。通过构建严谨的考核体系,可以使成本管理工作真正地做到对其进行认真的管理,保证成本控制体系可以得到有效的执行,从而改变企业成本控制不力的现状。

3.4.2 优化绩效激励机制

绩效激励是对员工进行激励的重要方式,项目部是成本管理的直接责任方,项目部成员的绩效激励机制比较重要,要形成薪酬与激励相挂钩的机制。比如,公司可以将每个人的收入的50%用来做底薪,另外50%用来做业绩,这样就能把不同的人的收入差距拉大,同时也能防止出现“滥竽充数”的情况。在执行过程中,以业绩奖励为导向,进行创新,改善流程。比如,采用新工艺替代老工艺,减少工程造价,工期,提高工程质量。每个项目在执行前都要对工作人员展开一次集体讨论,对在技术上有创新的工作人员可以给予一定的奖励,对明显降低成本的工作人员也要给予一定的奖励,这样才能保证成本被控制在一个合

理的范围之内。

3.5 加强信息系统的建设

首先,公司要搭建一个信息化采购平台,利用这个平台实现材料采购、使用过程的透明化,并利用这个信息平台来建立一个采购数据库,保证对采购价格进行及时的管理与监督。利用这个信息化采购平台来降低传统的信息传输所需的费用,减少所需的时间,提高工作效率,同时改变在采购管理上分散的材料采购模式,通过成立一个材料集中采购中心来进行集中采购,可以降低采购费用,缩短采购付款周期,这样就可以更有效地进行材料的调配,大幅提升材料的管理水平,缩短工程建设的工期。其次,构建健全的工程造价管理信息化体系。近几年来,随着信息技术的飞速发展,企业必须建立起一个健全的成本管理的信息化体系,并对项目中的人员、物资等方面做一个全面的整理。信息系统的基础数据具体包括了项目信息、费用控制要求、员工信息等方面的内容。在设置完基础信息后,信息系统对各主体的职责进行了明确,并由信息系统自动监控各责任主体成本控制的偏差,从而使企业成本控制的效率得到了极大的提升。

结语

综上所述,工程项目的成本管理是有其复杂性和系统性的,因此,施工企业必须要加强对成本管理的学习,并对全成本的管理体系进行不断的完善,从项目投标环节到竣工阶段,必须要有一种系统性的成本控制,要对每一项支出的源头进行追溯,并对其进行及时的核实和校对。在确保建筑工程项目的质量与相关标准相一致的情况下,尽量使施工企业的经济效益达到最大化,为施工企业创造出更多的利润空间,为企业的管理优化提供支持,为企业的可持续发展提供保障。

参考文献:

- [1] 谢玉莲. 工程项目成本管理的常见问题及应对策略[J]. 管理观察, 2019(10): 172-174.
- [2] 程军. 建设工程管理中的全过程造价控制探析[J]. 工程建设与设计, 2019(14): 232-233.
- [3] 李育青. 工程项目全过程成本管理研究[J]. 现代经济信息, 2020(12): 129-130