

施工企业工程项目成本管理的思路与对策

文/董艳英 张立山 朱天志

施工企业工程项目成本管理,是指在项目施工过程中运用必要的技术与管理手段对物化劳动和劳动消耗进行计划、组织和监督的一个系统工程。施工企业项目成本控制是企业增加利润、扩大积累的最主要途径,是工程项目管理的关键。因此抓住施工项目成本控制,就可以及时发现和解决施工项目生产和管理中存在的问题,使生产和管理始终服从于保证工程质量和降低工程成本这个主题。

由于建筑市场从来都是买方市场,激烈的市场竞争使得中标承包商的利润空间非常有限,中标只是获得了工程项目的施工权,能否盈利还要看施工企业的成本管理效果。因此,施工企业项目成本管理是企业成本管理的核心。

一、施工企业工程项目成本管理中存在的问题

1、成本管理工作弱化。施工企业为了在激烈的市场竞争中承揽工程,不惜牺牲利润,以低价中标,甚至垫资启动项目,在一定程度上增加了施工企业的风险,损害了施工企业的经济效益。

2、成本管理缺乏事前预测和过程控制。一些施工企业的成本管理仅限于定期的财务报表,是一种事后检查,没有事前预测和过程控制,与现代项目全面成本管理理论相差甚远。

3、只重视生产成本,忽视全过程的成本管理。一些分公司只注重施工过程制造成本的核算,忽视公司生产经营全过程的成本管理。

4、成本管理方法落后。一些施工企业目前的财务管理还是依靠人工报表来完成,项目之间信息的传递和处理严重滞后,很难实现成本的动态控制。

5、成本管理没有做到责权利相结合。一些分公司责权利方面不够统一和明确,导致工作相互推诿,绩效无法考核。

二、控制工程项目成本的思路与对策

施工企业工程项目成本管理工作纵向贯穿工程投标、施工、竣工结算的全过程,横向涉及企业经营、技术、物资、财务等职能部门和项目经理部等现场部门。结合施工企业成本管理现状,提出工程项目全过程成本管理的思路与对策,具体如下:

1、建立成本责任中心。成本责任中心是指具有一定的管理权限,责、权、利相统一,对所发生的成本费用能够加以控制,并承担相应经济责任的企业内部单位。公司应以项目经理部、各二级分公司为成本责任中心的责任人,按照不同的成本要求将目标成本进行细分,纵向分解到各工程项目经理部、班组,横向分解到各职能部门、各工程负责人,形成全员、全方位、全过程的项目成本管理格局,并把个人利益与成本指标密切挂钩,严格考核,奖罚兑现。项目经理部依据细化和分解的责任成本,与各责任人签订合同,明确各自的责、权、利。

2、确定责任目标成本。责任目标成本是企业对项目经理部进行详细编制施工组织设计、优化施工方案、制定降低成本对策和管理措施提出的要求。工程中标后,应及时组织有关人员对项目进行经济评估。根据工程项目合同条款、施工条件、各种材料的市场价格等因素,按照标价分离原则,以直接费为依据,推算出项目责任目标成本,下达给项目经理部。

3、制定内部施工定额。内部施工定额是编制施工预算的基础,公司根据生产要素、市场价格、管理水平和施工技术,按照“成本最低、生产要素最优组合”的原理,制定本企业内部先进、合理的物资消费定额、劳动定额、设备租用定额和费用控制定额。企业内部定额每年或半年可根据市场情况和企业内部情况调整一次。对正在施工的项目,根据调整后的施工定额及时调整施工预算成本。

4、编制施工管理费支出预算。工程项目管理费用依据费用项目及其分配率在企业 and 项目经理部之间进行分配,项目经理部应编制施工管理费支出预算,严格控制支出。对于超计划和计划外开支必须严加审查,由项目经理部集体研究决定。

5、强化索赔意识,抓好索赔工作。索赔是相对降低成本的措施,从施工一开始,就要认真研究设计文件、图纸、合同条款和现场条件等,找准索赔的切入点,适时编制索赔资料,据理力争,把索赔工作贯穿于施工的全过程。

6、及时进行完工清算。项目经理部对已完成的分部分项工程,无论是内部还是外包队伍的工程,都要完工一项清算一项。预算人员应办好有关资料的交接,以防丢项漏项。当整个项目完工后,按合同要求及时组织有关人员做好竣工决算,核实项目发生的实际成本,分析目标责任成本的完成情况,及时办理财务账目的结算和移交工作。

7、建立健全监督机制。建立和完善项目部的财务收支审批制度、内部稽核制度、财产盘查制度和内部工程分包考核制度，强化项目经理部的自我约束机制，严格控制工程成本，杜绝项目利润流失，从而在保证工程质量的前提下实现企业的最佳效益。

8、应用计算机网络技术进行成本管理。由于工程项目成本管理涉及到估价、预算、资源、进度、变更、索赔等多个范畴，而且信息量大、变化频繁，要对这些数据进行全过程的动态控制，必须通过计算机来完成。

（作者单位：河北科技师范学院土木建筑系）

相关链接

建设项目可行性研究存在的问题及改进对策
清单计价模式下工程项目造价的事前控制
心理契约在企业绩效管理中的运用初探
建立和推行建设工程保险制度的思考
影响品牌评估方法选择的要素分析
关系营销的推广与应用
浅谈我国服装品牌的创立
施工企业工程项目成本管理的思路与对策
如何控制工程量清单计价模式下招投标阶段的工程造价

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心