

试论公路施工企业的战略成本管理

文/何夏蓓 宋 炜

随着我国加入WTO，国外施工承包商将逐步进入我国公路建设市场，公路施工企业由原来的国内竞争变为国际竞争，企业面临极大的竞争压力，生存环境不容乐观。因此，公路施工企业实施战略成本管理，不仅要降低成本，而且要提高企业的地位，增加竞争力。战略成本管理是施工企业全方位、多角度、突破施工企业边界的成本管理，是企业增强战略地位，提高经济效益的重要途径。

一、目前我国公路施工企业成本管理现状

我国公路建筑施工企业在施工管理、施工技术水平等多方面得到了提升，但企业效益未能得到根本改善，主要原因是企业成本管理水平不高所致，公路施工企业成本管理仍存在不足。

1、施工成本管理认识上的误区

施工成本管理是一个全员全过程的管理，目标成本要通过施工生产组织和实施过程来实现。成本管理的主体是施工组织和直接生产人员，而不是财务会计人员。长期以来，企业的成本管理存在认识上的误区，认为企业成本管理是财务部门责任，有些工程项目经理简单地将项目成本管理的责任归于项目成本管理主管或财务人员。其结果是技术人员只负责技术和工程质量，工程组织人员只负责施工生产和工程进度，材料管理人员只负责材料的采购和点验、发放工作。这样表面上看起来分工明确、职责清晰，各司其职，唯独没有了成本管理责任。如果工程技术人员为了盲目追求新工艺、新技术而增加成本，而生产组织人员为了赶工期而盲目增加施工人员和设备，必然会导致窝工现象发生而浪费人工费。由此可见，财务人员是成本管理的组织者，而不是成本管理的主体，不走这个认识上的误区，就不可能搞好工程成本管理。

2、工程施工预算缺乏指导性

工程施工预算是成本管理的前提条件，一部科学的预算书，决定了成本控制的好坏，但目前多数施工预算仅是各种数据的汇总，只适合对项目进行宏观控制，对过程生产却起不到指导作用。

3、工程竣工结算滞后，普遍缺乏对项目施工成本进行有效的检查分析和绩效考核

目前我国很多施工企业没有进行工程竣工工程款实际收入与合同价款的分析，实际支出的人工费用、材料、机械台班等与施工预算进行对比分析等；缺乏成本控制绩效考核，缺乏对每一个项目成本管理的经验与教训进行总结。这一缺陷导致施工企业的成本管理工作无章可循，成本控制目标不能落到实处，企业成本管理与控制工作水平难以提高。

二、加强公路施工企业成本战略管理的对策

公路施工企业实施战略成本管理就是要使企业解决成本管理方面存在问题，在竞争中取得优势，提高获利水平。

1、革新成本管理思想，加强企业成本文化建设

施工企业要摒弃传统的事后核算的和单纯靠财务部门管理成本的理念，树立竞争观念、成本观念、效益观念，在抓进度、质量的同时，严抓施工成本核算和管理，创造良好的企业和社会效益。

2、推行施工成本全面预算管理

全面预算是信息情报传递的最高平台。信息情报传递是对企业有关的财务或非财务信息加以识别、占有，并及时、有序地传递给决策者和职责履行者。全面预算可以被形象地理解为“全额、全面、全员”的预算。“全额”是指根据战略制定合理的利润目标，将企业所有业务活动以价值量的形式表现出来，使管理信息真实地反映业务活动，并提供业绩考评的标准，从而实现对企业资源的合理配置。“全面”是指通过预算对经营活动进行全面的计划、组织、协调和控制，使企业战略落实到日常工作中。“全员”是指通过预算来合理设计权责体系，使企业全体员工真正参与到预算中来，从而最大限度地调动他们的工作积极性。

编制施工成本预算是推行成本预算管理基础，编制的预算要以工程项目为对象，明细到部位，将生产过程中人、财、物耗费分解到项目的各部位、各工序上，将成本管理与控制理念始终贯穿在设计、生产和售后服务的每个生产环节。成本预算经过各单位、各部门充分讨论和研究后作为成本控制的有效文件，必须不折不扣的执行，不得随意变更，体现预算的刚性，也是作为对成本管理者责任考核的依据。如对材料成本的控制，首先材料的采购应由项目部技术人员根据进度及实际工作量提出材料需求计划，编制材料支出预算，在编制的材料预算中应将各种材料使用的部位、数量、使用时间等予以细化；材料采购部门按照材料预算，编制采购计划，按进度进行采购，做到既要保

证施工需要又不积压，有效控制采购成本和存货成本；施工项目负责人对材料的使用进行严格管理，按照施工图纸、施工流程、施工工艺进行施工，杜绝违章操作带来的材料浪费。

3、健全公路施工企业的内部控制制度

内部会计控制管理制度应贯穿从投标到竣工结算和保修服务期的全过程。。一般而言，施工企业要作好内部会计控制，应作好以下的工作：（1）不相容职务相互分离控制；（2）业务程序控制。施工准备期成本管理包括从投标管理、设计、开发、设备调试等方面进行管理控制；施工材料的管理包括材料采购、运输、库存、租赁等方面控制；施工阶段的成本管理包括生产成本管理、质量管理和工期管理等方面控制；竣工后的成本管理主要包括工程保修和成本分析等工作，都必须建立授权批准体系，明确授权批准的范围、层次、责任、和程序，健全文件记录的内容，完善原始记录；建立实物保全制度。企业应建立实物资产管理岗位责任制，对实物物资的验收入库、领用、发出、保管、处置等关键环节进行控制，防止实物资产被盗、毁损和流失。

4、加强项目责任成本的管理和控制，运用激励机制实施考核奖罚

由于公路施工企业的规模大小不同，管理层次不同，管理方式亦有所不同。企业应根据管理方式制定成本管理目标，推行成本目标责任制，建立成本管理责任中心，将成本管理目标在各责任中心进行分解，落实成本管理各方的责任。对于规模较小的公路施工企业，成本管理责任中心可分为两个层次，一是建立公司管理机关一级成本管理责任中心，主要是对公司管理费实施控制和管理。二是建立工程项目部的成本管理责任中心，将材料、人工、机械台班等生产耗费分解到所属部门、施工队和班组，由其进行控制和管理。而规模较大的公路施工企业可以建立多层次的成本管理责任中心，各责任中心分别对所属可控成本进行管理。总公司对公司管理费和分公司成本实施控制和管理，分公司对工程项目部所属部门、施工队和班组的成本进行控制和管理。在出现两个或两个以上分公司共同参建的大型工程项目的情况下，要以工程项目为管理主线，分别调整分公司的成本控制责任，分清施工管理成果的归属，形成层次分明的成本中心，通过各层次的成本管理和控制，形成实现公司成本目标的保证体系。

责、权、利明确之后，为了调动各责任者的积极性，还要与成本分析结合，做到分阶段考核。按时间分阶段考核，可根据分析期末成本报表内容进行考核，考核时不能局限于报表上的数据，要结合成本分析资料和施工生产及成本管理的实际情况作出正确评价，以对下一阶段工作起到纠偏、鼓励的作用。待工程完全结束后，应及时对责任者进行最终考核，对分阶段考核出现的偏差。

总之，成本管理是企业管理永恒的主题，加强企业成本管理和控制是企业提升战略地位，推动企业发展的有效举措何夏蓓/顺德职业技术学院 宋炜/佛山市恒顺交通投资管理有限公司(作者单位：何夏蓓/顺德职业技术学院 宋炜/佛山市恒顺交通投资管理有限公司)

相关链接

[激励理论在旅游企业管理中的应用](#)
[关于我国电信企业客户关系管理的思考](#)
[在施工阶段用系数还原法控制工程成本](#)
[乡村旅游发展存在的问题及新思路分析](#)
[浅析基于作业成本法的作业基础预算](#)
[浅谈如何做好医药物流财务管理工作](#)
[试论公路施工企业的战略成本管理](#)

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