

浅析建筑施工企业成本管理

文/刘芳

随着市场经济的发展,建筑施工企业面临着激烈的竞争,其重心逐渐由产品的质量竞争向价格竞争过度,这直接导致施工企业在任务取得、施工组织、施工方式、资产结构、资金运用和经营管理等方面发生了一系列变化,给成本管理带来了许多新的课题。按照常规的成本管理模式难以适应,需要财务部门与经营开发、工程计划、施工生产等部门紧密配合,结合生产经营活动的实际,抓住影响成本费用发生的各个环节,采取责任分解、目标控制、核算考核一系列措施,把成本管理工作真正落到实处。这也同时要求建筑施工企业只有加强成本管理,才能即保质保量地完成施工任务,又能够最大恶毒地创造经济效益。从建筑施工企业的工作程序上看,本人认为应当从以下几方面加强成本控制和管理工作:

一、投标阶段的成本管理

投标是一种激烈的竞争,直接关系到效益的好坏。由于建筑市场的不规范,施工企业为了能够中标,往往把标价越压越低。这样对企业的管理提出了更高的要求,管理稍一放松,则要发生亏损。因此,科学合理的计算投标价格,显得尤为重要。标价的降低幅度,应当确定在不亏损的限度之内。投标要发生多种费用,包括标书费、差旅费、咨询费、办公费、招待费等等。这部分费用如何核算,会计制度中没有明确规定。投标费用大约相当于每年完成产值的0.5%-1%,其中未中标工程的费用占三分之一。这是一项不小的开支。因此,提高中标率、节约投标费用开支,成为降低成本开支的一项重要内容。建筑施工企业应当建立专门的投标机构,不断提高投标人员素质和责任心。一方面通过认真的分析研究,提高中标的把握,另一方面对投标费用要进行与标价相关联的总额控制,规范开支范围和数额,并落实到投标责任人进行管理。为了考核投标费用开支情况,建议单列科目并按费用性质进行核算,期终,按费用性质转入管理费用有关科目。

投标阶段还应当做好成本预测工作。成本预测是一项具体而系统的工作,它涉及到:根据施工现场踏勘,结合工程的特点,确定工艺流程、选用合适的施工技术措施、制定合理的施工组织措施,进行机具的配置、公众结构和人员的选配;根据招标文件要求确定材料到场的实际价格;根据工程所在地与现驻地的远近,确定需要调遣人员和机械的规模,进而计算调遣和现场管理费用;根据项目工期要求,平衡各项资源进退场计划,进而调整各项方案计算工程总体施工费用;然后,确定各类税金、计算投标费用、预计保修服务费,从而测算出工程的直接指出,并以此作为投标的最低底价。

成本预测既是成本管理工作的起点,也是成本事前控制成败的关键。所以对施工成本的预测不仅要依靠经验估计,还需要有科学的预测方法,以使其在成本管理中发挥更大的作用。

二、施工阶段的成本管理

施工过程中的成本管理主要是各项费用的控制和成本分析。而具体内容根据各种人员的分工不同而不同,如:材料部门负责控制材料、构配件的采购成本、采购量、储存量及其质量,注意盘活储备资金,加速流动资金的资金周转等等。各层次组织的责任不同,各层负责好成本的控制管理责任,以达到最终的成本控制。尤其应当注意控制材料成本、人工成本、机械使用费用等主要的成本支出。

1、加强材料管理,有效控制材料成本。由于材料费占工程成本的比例最大,个别大型安装工程项目的材料费占的比重可达70%,因此,材料成本的节约,是降低工程成本的关键。项目经理要对项目部材料管理部门提出严格的、必须遵照执行的规定及要求。主要是改进材料的采购、运输、收发、保管等方面的工作,减少各个环节的损耗,节约采购费用;合理堆置现场材料,组织分批进场,避免和减少二次搬运;严格材料进场验收和限额领料制度;制定并贯彻节约材料的技术措施,合理使用材料,尤其是三大料,大搞节约代用、修旧利废和废料回收,综合利用一切资源。

2、加强劳务管理,控制人工成本

对于采取劳务分包形式的施工企业来说,控制人工成本的主要手段就是加强劳务管理。在这种方式下的人工成本管理重点在项目单价的确定和零星用工、预算外用工的控制上。先要求成本管理人员必须真正熟悉、理解劳务分包合同内容,力求做到分项工程单价已包括的工序不重复计算;其次现场管理工作应保证尽可能降低零星用工和预算外用工。由于零星用工和预算外用工的核算上有一定的困难,因此加大了人工费控制的难度,为了方便控制可采用包干价,在分项工程单价基础上乘以一定的系数进行包干,这样既可以减少施工过程中计划成本外人工费的发生又可以避免双方因合同所产生的纠纷。

3、加强机械设备管理，提高机械使用率

加强机械设备的管理主要是正确选配和合理使用机械设备，搞好机械设备的保养维修，提高机械的完好率、利用率和使用效率，从而加快施工进度、增加产量、降低机械使用费。在决定购置设备前应进行技术经济可行性分析，对设备购买和租赁方案进行经济比选，以取得最佳的经济效益。项目部编制施工方案时，必须在满足质量、工期的前提下，合理使用施工机械，力求使用机械配备最少和机械使用时间最短，最大程度发挥机械利用效率。应当做好机械设备维修保养工作，操作人员应坚持搞好机械设备的日常保养，使机械设备经常保持良好状态。专业修理人员应根据设备的技术状况、磨损情况、作业条件、操作维修水平等情况，进行中修或大修，以保障施工机械的正常运转使用。

三、项目完工阶段的成本管理

一方面，项目完工后，应对项目责任成本执行情况进行考核。实际工作中往往有这种情况发生，前一个项目尚未完工，一部分人员、机构转入另一个项目。完工后，在账目不清、遗留问题不清、责任不清的情况下，人员机械转入新项目，财务账目也转入新项目，几个项目下来，遗留问题一大堆，甚至发生大数额亏损。因此，必须落实项目责任，做到完工一个、清理一个、考核一个、奖惩一个，保证项目成本的完整性和真实性，避免项目之间责任不清的情况发生，在此基础上，对项目责任成本进行考核，做出正确评价，按合同兑现奖惩。

另一方面，项目完工后应当及时进行结算。一般来说，工程结算价为中标价、现场签证和索赔费用之和。核算人员要与财务人员对清账目，与中标价进行比较，发现并及时办理需要业主签认的费用，确保取得总额的结算收入。在工程保修期间，根据实际工程质量，合理预计可能发生的维修费，制定维修计划，尽量节约维修开支。

四、建立系统的成本分析体系

成本分析是下一个循环周期即使前科学预测的开始，是成本控制工作的继续，应当从以下两个方面进行成本分析：

1、成本的综合分析

成本的综合分析是对企业成本计划执行情况进行总的评价，并检查降低成本的技术组织措施的执行情况。应当作如下分析：进行实际成本与预算成本的比较，检查完成降低成本计划的情况；对企业各单位之间进行成本比较，从而找出差距，推广先进经验；本期与前期的实际成本之间进行比较，以便观察成本管理的发展状况。

进行成本分析时，既要降低成本额，又要看成本降低率，成本降低率是相对数，便于进行比较，看出降低成本的水平。

2、单位工程成本分析

单位工程成本分析就是对其每一成本项目进行具体分析，以便详细了解工程成本降低的具体化。主要对人工费、材料费、机械使用费、其他直接费用和施工管理费用进行分析，根据预算成本和实际成本的比较，了解每个项目成本的降低或超支情况，每个项目的分析必须透彻，找出本质性的原因，以便有针对性地采取措施。

成本管理是一项复杂的系统工程，不同的建筑施工企业、不同的管理体制都有不尽相同的成本管理方法，而成本管理对于建筑企业的作用和意义又毋庸置疑，这就要求每一个建筑企业在实际操作中因地制宜，抓住本企业的成本管理的重点和弱点，全方位、全过程地做好成本管理工作，最大限度地提高经济效益（作者单位：山东经济学院会计学院）

相关链接

基于供应链理论的农产品质量安全监管思考
资源型企业的资源特点研究
建筑企业供应链管理探究
环保化、节能化是住宅行业建设的发展方向
浅议水利企业的绩效考核
浅析建筑施工企业成本管理
论物业管理存在的问题及其对策
物流企业财务管理的缺陷和对策
工程决算审核中存在的问题与对策
关于建筑企业建筑节能方面的几点浅析

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