

# 关于施工企业成本管理问题的探讨

戴美艳

(青岛市工程建设标准定额站, 山东 青岛 266071)

**摘要:** 阐释了施工企业成本管理的内涵及特点, 剖析了施工企业成本管理目前存在的主要问题, 提出了改进施工企业成本管理的有效措施。

**关键词:** 施工企业; 成本管理

**中图分类号:** F407.9

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-7348(2005)12-0133-02

## 1 施工企业成本管理的内涵及特点

施工企业成本管理是指对施工企业发生的实际成本通过预测、计划、控制、核算、分析等一系列活动, 在满足工程质量和工期的条件下采取有效的措施不断降低成本, 达到成本控制的预期目标<sup>[1]</sup>。施工企业成本管理的好坏决定着施工企业的经济效益, 能集中体现企业全部工作的经济效果: 如企业劳动生产率的高低、材料消耗的浪费和节约、施工机械利用程度、工程质量的优劣、工程进度的快慢、管理费用的节约和超支以及施工技术和经营管理的水平。施工企业成本管理是企业在追求企业价值最大化, 获取更大经济效益的经营过程中, 在控制成本和降低成本方面所采取的重要手段。市场经济条件下的成本管理则必须采用现代管理手段, 建立“成本预测、成本决策、成本预算、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核”为主要内容的新的成本管理体系。

施工企业成本是指施工企业或项目部为取得并完成某项工程所支付的各种费用的总和; 是转移到建筑工程项目中的被消耗掉的生产资料价值和该工程施工的劳动者必要的劳动价值及为完成合同目标所支付的各种费用。施工企业的成本由管理成本和工程成本构成, 划分 5 大类: 前期成本、生产成本、质量成本、工期成本及不可预期成本。

成本管理活动从跟踪工程项目活动开始, 包括营销跟踪、投标入围、项目投标、采购供应、施工生产、竣工验收、造价结算和尾款回收等环节。

施工项目成本是指建筑企业以施工项目作为成本核算对象的施工过程中所耗费的生产资料转移价值和劳动者的必要劳动所创造的价值的货币形式, 也就是某一施工项目在工程施工中所发生的全部费用的总和。施工项目成本也叫工程成本, 它由人工费、材料费、施工机械使用费、措施项目费、施工管理费、规费组成。具体包括所消耗的主要材料、结构件及其它材料, 调转材料的摊销费、施工机械的台班或租赁费、施工人员的工资、奖金以及项目部等一级组织在管理工程施工中所发生的全部费用支出。但应该明确的是, 施工项目成本不包括劳动者为社会创造的价值, 也不包括不构成施工项目价值的一切非生产性支出, 如材料的支盘亏损、滞纳金、罚款、违约金以及流动资金的借款利息等。施工项目成本是建筑企业的主要产品成本, 是以项目为单位以工程作为成本核算对象, 在施工项目管理中, 最终的目的是要使施工项目达到低成本、高质量、短工期、高效益等, 而其中施工项目成本是这些目标经济效益的综合反映, 它是全面反映建筑企业施工项目管理工作的一个综合性指标。因此, 施工项目成本管理是施工项目管理的核

心。

施工企业的特点是工期长、流动强、分布广, 每个工程项目单独核算。成本管理不同于其他行业。首先, 它应该是一个全员、全方位、全过程、全环节的管理。由于工程的复杂性和个别性, 施工过程中会涉及不同性质的工作人员, 例如施工技术员、预算员、施工人员等, 所以施工企业的成本管理要全面、合理组织安排每一类工作人员的协调工作, 同时也要宏观控制和安排施工过程的每一个环节和步骤, 保证施工的顺利进行; 再次, 它应与企业的财务管理密切联系和结合。

## 2 施工企业成本管理目前存在的主要问题

(1) 认识上的误区。如认为成本管理只是成本管理部门或成本管理人员的职责。企业的成本管理只需要成本管理部门的人员执行即可, 与己无关。还有部分人对成本管理的认识不清, 观念模糊, 搞不清自己岗位的成本是什么。更有甚者会发生这样的疑问, 搞责任成本管理到底有没有用?

(2) 项目经理对各项成本控制不够重视, 导致项目的利润大打折扣。对于企业来说, 成本在整个经济活动过程中发挥着重要作用, 成本水平的高低, 决定着企业能否以收抵支和偿还到期的各项债务, 进而决定企业能否健康生存和发展。对于一个成本水

平较高的企业来说,企业将会因为成本的因而丧失市场竞争力,出现亏损,甚至破产倒闭。

(3)基础资料不准确、不完整,影响经营决策的正常进行。要实行全面、科学的成本管理,必须保证有真实的、及时的、完整的成本信息,这就要求项目的各种原始记录、基础资料、会计凭证等基本数据准确、及时、完整。只有如此,才能如实地反映各时期的生产耗费及施工全过程的基本情况,才能为成本的定期分析及信息的反馈做好准备,也才能为项目的经营决策提供准确数据。

(4)责任成本管理流于形式。项目成本管理涵盖了成本管理体系的建立、成本内控制及台账的建立、会计核算及会计信息系统、考核兑现、信息反馈、成本督察等方面的内容,是按照事前、事中、前后三大控制的原则进行管理的,整个体系的建立对项目的责任成本全面管理有着指导性的作用。目前项目成本管理过程中,仍存在着许多问题,要么是不签订责任合同,要么是签订合同后不考核、不兑现。造成责任成本管理工作在许多项目部“流于形式”,违背了成本管理的初衷,起不到成本管理的作用。

(5)工作效率不高,项目管理人员配置臃肿,制约成本管理水平的提高。随着经济发展,成本管理越来越复杂,尤其在现代成本管理与科技进步紧密相连的形势下,企业成本管理能否随着形势发展而提高,成本管理能否顺利进行,很大程度上取决于成本的管理手段,成本管理人员业务素质及企业成本管理的电算化程度。目前,随着成本管理软件及相关预算软件的使用,大部分施工企业已基本脱离手工操作的阶段,但仍然存在工作效率不高、项目管理人员配置臃肿的现象。究其原因,主要还是部分甚至大部分人员的业务素质不高,部室之间的数据、信息传递缓慢,跟不上项目施工管理的节奏,离电算化、现代化的管理要求还有差距。

### 3 改进施工企业成本管理的有效措施

#### 3.1 提高对成本管理的认识

(1)建立必要的管理意识。项目部实施人员的管理意识严重影响着项目管理的数量,应该加强项目部人员管理意识的培养,项目部管理意识培养主要有4个方面:①项

目经理的管理目标和信心。②树立全员成本意识。③工作配合意识。④成本控制意识。

(2)强化成本控制的观念。在成本管理过程中首先要提高管理人员对全过程、全方位成本理念的理解;其次是提高第一管理者对成本管理的重视程度;第三是提高“全员”参与意识。只有如此,才能形成责任成本管理“全员、全过程、全方位”的控制局面<sup>[1]</sup>。

(3)建立有效的责任成本中心。目前施工企业中存在成本管理责任不明确的现象,项目经理认为成本管理是财务部门的事情,而实际上财务部的人员对施工技术不是非常精通,根本无法控制成本。因此,建立责、权、利相统一并承担经济责任的责任成本中心是控制施工企业成本的有效措施。

(4)强化对项目成本的监督管理,落实成本管理责任。推行项目管理,项目是成本中心,企业是效益中心。项目成为成本中心,并不意味着企业就可以不管了。相反,管理的难度更大了。以包代管,会形成“富了和尚穷了庙”的局面,利润下移或肢解,企业利益下降。推行项目管理,企业有着成本管理的责任和权力,要把人权、财权、物资采购权集中在公司,加强公司对项目的监督,抓好项目成本核算。企业要对项目成本管理全过程进行必要的监督<sup>[2]</sup>。

#### 3.2 加强项目成本控制,实现成本管理目标

(1)选择技术先进、经济合理、有利于降低成本的施工工艺、施工方案和方法,科学组织和管理施工。施工方案中要降低成本设计,进度计划要进行费用优化,施工组织设计中要有成本分析与比较,充分考虑施工组织的经济性。

(2)完善内部定额和内部承包责任制,降低人工费、机械使用费,严格材料采购、运输、收发、保管、使用等方面的工作,减少各环节的损耗和浪费,提高劳动生产率和机械设备的完好率、利用率。

(3)尽可能降低间接成本,提高管理水平,控制各项费用,减员增效。

(4)降低质量成本,防止质量过剩。无论是质量不足或过剩,都会造成质量成本的增加,都要通过质量成本管理加以调整。质量成本包括预防成本、内部故障成本、外部故障成本,重点是减少内部故障成本。

(5)搞好图纸会审,加强合同预算,重视施工索赔,增收与节支相结合。

#### 3.3 制定配套的激励机制和奖罚政策,确保经营决策正常进行

要从根本上解决基础工作的问题,在提高项目管理人员业务水平、成本意识的同时,还要加强考核兑现的力度,通过明确奖罚来激励项目管理人员及时完善成本管理的基础资料。同时,还要建立一套完善的成本督察体制,由专人督察以确保各种数据的真实性及准确性<sup>[3]</sup>。

#### 3.4 加强责任合同的签订及考核兑现工作

首先施工企业应从严执行责任工资及效益工资的发放制度,在项目未提供详细的业绩报告、公司没有对项目的业绩报告进行审批时,除核发责任工资外,不得进行任何形式的奖励。第二,要加大阶段性考核力度,要根据工程特点科学地划分施工阶段,当阶段性工程完成后,项目部可提供详细的业绩评估资料(包括公司下达的各项指标、项目各业务的基础资料,企业相关管理层检查中形成的检查结论等);成本管理执行部门在规定时间内审批并形成考核意见后报总经理办公室审批;总经理办公室批准考核意见后即可按规定进行兑现发放。从严考核,不仅能使项目处于受控状态,而且能有力地保证成本目标及其它经营目标的实现。

#### 3.5 提高业务人员素质及电算化程度

适时使用和推广基于计算机技术和网络技术的计算机软件系统,是搞好成本项目管理的基础。同时,软件系统的推广工作不仅仅为适应新的管理模式,同时对在客观上督促和促进施工企业管理工作的改革,也具有很重要的意义,它是管好施工项目成本的关键要素之一。随着影响成本升降因素的不断增多,项目各成本管理部门所要处理的信息急剧增多,这就迫切需要通过电算化手段进行成本管理,也需要业务人员不断总结、学习以提高自身的素质,以适应项目管理的需要。

#### 参考文献:

- [1]严启斌.施工企业成本管理存在的问题与思考[J].工程造价管理,2005,(1).
- [2]谷雅敏,赵长杰.建筑施工企业项目成本管理分析与研究[J].铁路工程造价管理,2005,(2).
- [3]王绪君.管理学基础[M].北京:中央广播电视大学出版社,2001.

(责任编辑:岑 公)