

责任成本管理是提高企业经济效益的有效措施

何强*

[摘要]施工企业要想摆脱困境,提高经济效益,必须从实际出发,实行责任成本管理。有效的责任成本管理首先要提高认识,加强领导,确保责任成本管理落到实处;其次要理顺关系,明确责任,建立各种必要的责任中心;第三要确定基本模式,制定实施办法,使责任成本管理良性发展;第四要注重加强成本控制,以提高经济效益为中心。

从近几年部分油建施工作业单位的生产经营状况来看,精品工程频繁再现,产值逐年递增,但效益却不明显。负债逐年增加,企业信誉面临危机,工程款回收难度加大,资金周转十分困难,设备新度系数越来越低,企业在维持简单再生产的边缘运转,严重影响企业的生产经营和可持续发展。造成这种状况的原因很多,但成本管理乏力是重要原因之一。应该清醒认识到,施工企业要想摆脱困境,提高经济效益,必须转变观念,从根本上改变计划经济配制下形成的重生产轻管理,重产值轻效益的思维模式,从实际出发,实行责任成本管理,向成本管理要效益,这才是施工企业走出困境提高效率的正确途径。

一、提高认识,加强领导,确保责任成本管理落到实处

推行责任成本管理的关键是领导重视和认识到位,单位第一责任人和项目经理亲自抓。实践证明,责任成本管理在有的单位由于主管领导没有亲自抓,造成职能部门配合不力,仅靠财务部门进行事后核算,其结果很不理想,有的甚至以为是责任成本管理方法本身有问题,最终使这项工作流产。有的单位主管领导亲自抓,组成了强有力的责任成本管理领导小组,职能部门职责明确,分工合

理,相互配合,不仅取得了可观的经济效益,而且也带动和推进了企业各项管理工作。因此推行责任成本管理,一定要加强领导,建立健全机构,从公司、项目经理部、施工中队层层建立起责任成本管理领导小组,第一管理者任组长,并明确各职能部门的职责,确保责任成本管理落到实处。

二、理顺关系,明确责任,建立各种责任中心

责任成本是按照各个责任中心的可控成本划分的成本责任。实行责任成本核算要求每个部门和个人对成本和费用既有指标,又有责任、目标,最终达到有效的控制。其基本做法是:

1. 明确施工项目部的基本责任中心地位,赋予其相对完整的经营管理责任。成立责任领导小组,明确职能部门分工和工作标准,细化项目,直接与考核结果挂钩,制定责任成本核算办法,统筹开展包括可控成本和风险经营成本在内的全面责任成本控制。

2. 赋予项目部可控成本完全责任。项目部是施工过程中劳务及原材料等可控成本的发生地,由于其承担着独立的工程项目,具备独立核算成本的条件,赋予项目部以可控成本完全责任,是责任成本核算的基本内涵。在操作上比较明确地对

成本费用进行划分,如直接材料费、直接人工费、施工机械使用费等可以根据工程项目实物工作量和相关定额直接计算并分解到施工中队和相关部门,通过内部承包合同,明确责权利。

3.完善成本责任主体的台班(个人)和按工作性质划分的工项、工序的核算单元,界定工作内容,规定工作标准,测算分析责任成本费用,直至落实到个人。

4.突出重点,充分发挥项目部的监控职能。按照责任分担原则,实行一级包一级,一级保一级。对关系重大、管理复杂的重点工项、工序和台班,项目部重点把握。

推行责任成本核算时不仅要明确各部门的责任,而且还要建立各种层次分明的责任管理中心,例如:生产管理责任中心、材料管理责任中心、设备管理责任中心、劳资管理责任中心、财务管理责任中心等。

三、确定基本模式,制定实施办法,使责任成本管理良性发展

责任成本管理的模式很多,综观比较成功的模式,其基本运作步骤如下:

1.进行内部责任成本调查

工程中标后,标价有高有低,责任成本如何确定,费用如何划分,必须根据工程的实际情况进行详细调查,以便确定合理的方法,为下一步工作奠定基础。

2.确定各种定额

定额管理是责任成本管理的基础。责任成本预算的编制要以中标价为基础,以恰当的劳动定额为依据。究竟采用预算定额还是地方的预算定额应根据具体情况定。也可根据具体情况编制内部定额。

3.编制内部责任成本预算

根据工程中标价、工程项目预算价、施工组织设计现场需求,在调查的基础上进行综合整理,以确定的定额及要求标准编制责任成本预算,分别采用“正算法”和“倒算法”比较责任成本预算,把更加符合实际的责任成本预算作为承包额度。

4.分解责任成本额度

责任预算确定后,要将此额度层层分解承包到作业层,直至落实到每一个人。分解的基本原则是:坚持事实求是,实行总量控制;坚持先进合理定额,确定可控成本;坚持主动适应市场,按劳、按责、按效益分配。

5.建立内部责任中心

按照责任成本管理原则,建立相应的责任成本控制中心,制订各责任中心的职责范围和考核标准,形成责任成本控制的网络体系。责任成本中心,制订各责任中心的职责范围和考核标准,形成责任成本控制的网络体系。责任成本中心的建立要有利于成本控制,有利于分清内部责任和绩效考核。

6.建立责任成本反馈制度

建立相应的责任成本反馈信息制度,及时了解、掌握责任成本执行情况,使责任成本在各个层次和各个环节上均受控,保证责任成本的落实。各责任中心要建立相应的责任账簿,按月编制绩效报告,进行盈亏分析,做到核算及时,反馈迅速,措施得力,控制有效,促进责任成本目标的实现。

7.建立考核、奖惩制度和分配兑现制度,实行成本否决

责任成本的考核、奖罚、兑现是成本责任人最为关心的环节,是责任成本是否能够落实及成败的关键。考核有以下形式:

(1)主要指标即责任成本盈亏指标的考核,作为评价成本优劣确定奖罚的依据和成本否决的主要条件;

(2)挂钩指标的考核,如工程进度、安全、质量和综合治理等指标,通过以上考核,既保证责任成本指标的完成,又防止以包代管的短期行为。

搞好工资分配和承包兑现是责任成本管理的又一个关键,必须坚持公平、公开的原则,按月张榜公布,每个职工收入多少让大家清楚。考核过程要注意责任成本的连续性和真实性。由于工程项目一般应将按月或年的阶段性考核与工程项目竣工考核相结合,更要注意工程完工后的考核。

8.不断提高全员素质

推行责任成本管理是全员参加的,要提高全体人员的素质,特别是班组长的素质。通过培训要达到人人会算账,个个会核算,使每个职工在完成自身工作量后就能算出自己的所得。推行责任成本管理不仅要建立责任成本管理制度和实施细则,而且要制定各种配套的管理制度,使每一个环节都有章可循。做好各种原始记录,有利于核算、考核及分配工作。积极推广计算机在责任成本管理方面的应用,使责任成本管理能够及时、准确地进行,以利于这项工作的开展。

四、加强成本控制,提高经济效益

施工企业成本控制是指在工程成本形成过程中,通过对工程成本形成的监督及时纠正发生的偏差,使生产经营过程发生的各种消耗和费用,被限制在成本计划和费用预算标准的范围内,以保证达到降低工程成本的目标。施工企业要在市场经济大潮中立于不败之地,必然要注重经济效益,那么效益又从何而来?无非是资源的合理利用,尽可能做到少投入多产出,即低成本、高效益。因此,严格控制成本,不断降低成本是企业增加效益的一条重要途径。

施工企业的成本控制必须以预算成本为依据,以预算成本与实际成本相对比来考核成本的节约或超支。它反映在企业劳动生产率高低、材料消耗状况、施工机械使用效率、工程管理费用支出中。

1. 做好成本控制工作需要的准备工作

(1) 要建立健全核算组织;

(2) 要制定合适的消耗定额,较好地制定各种费用的限额,以便于实际成本与预算成本相对比,从而计算成本降低额、成本降低率的计划完成情况,计算成本差异,分析并找出原因,提出改进措施;

(3) 要制定责、权、利相结合的奖惩制度。

2. 控制工程成本,要紧紧把握的成本四要素

(1) 材料费

材料费在工程施工企业成本中所占比重较大,加强对材料储备的管理,降低材料采购成本,

减少材料耗费,对于降低工程成本有重大意义。

●材料费的事前控制:一是从采购过程中科学地测定各种材料和最佳储量,既要满足生产的需要,又要能最大限度地避开物价变动因素,减少资金占用;二是采购要公开竞价,达到质优价廉的目的;三是有条件的公司总部,可以实施集中采购,异地配送。

●材料费的事中控制:即加强从采购入库到领料耗用整个过程的控制,建立健全材料的收入、发出、结存、保管制度,如实反映材料的收发、领退和结存情况,特别是施工企业的大宗通用材料要采取严格的管理办法,堵塞漏洞。施工企业规模铺开较大,管理困难,特别是材料的现场以及一些边脚料的加收入库工作都应有专人负责,尽可能地减少“跑、冒、滴、漏”现象。

●事后控制:根据计划执行的情况,分析研究材料成本差异发生的原因,确定责任归属,借以纠正偏差,评定和考核业绩,修正成本控制的设计和成本限额。

(2) 人工费

人工费支出的数额大小对建筑安装工程施工企业的成本有着重要影响,加强其核算管理对合理安排积累与消费的比例关系,不断提高劳动生产能力、降低工程成本有重要的意义。实际管理中一般采用按工期和按实物工作量定额控制等方法,不论采用哪种方法,工期和单位工资含量都是关键控制点。

●对工期的控制:对计时工资的控制,是通过将实际耗用的工期与实际生产的定额工期进行比较,来反映工时定额的执行情况。工期定额执行情况的好坏所引起的工资总额差异称为工期工资差异,即,工期工资差异=(实际耗用工期-计划耗用工期)×计划单位工资含量。影响计时工期的因素很多,如劳动组织不科学、保证措施不力、甲方供货不及时、地方关系协调不到位阻碍施工、气候因素等。

●对单位工资含量的控制:生产工人及工程管理人员的组合、工资基数调整、增加津贴等都会使

单位工资含量上升。实际工资是由工资总额中应计入成本的工资及工资性费用和实际工作工期两个因素来决定的,在实际生产工期一定的条件下,计入成本的工资费用越多,单位工资含量就越高;在工资费用一定的条件下,实际工作工期越长,单位工资含量就越低。其工资差异=(实际单位工资含量-计划单位工资含量)×实际耗用工期。

因此,充分利用合理的激励手段,最大限度调动生产工人及管理者的积极性,压缩非生产工时是节约成本的重要因素。控制工资成本,必须对单位工资含量进行控制。油建施工企业在投标报价越来越低的情况下,如何一方面确保毛利水平不降,另一方面确保越来越高的人工费用能够发放,成为施工企业共同面对的必须解决的问题。

(3) 施工机械使用费

施工机械使用费的控制,首先要搞好施工机械及车辆的配置和调度,制定合理施工机械配置方案和内部台班消耗定额,重点对施工机械零配件消耗、燃料、动力消耗等费用进行有效地控制,从而提高机械使用效率,减少浪费,达到降低成本的目的。

(4) 其他直接费用

对油建施工企业来说,土建和分包成本控制是重点和难点。相对目前执行的中油基字(95)79号文,像单纯工艺安装这类劳动、技术、资金密集型工程,其毛利率非常低,有的甚至到了连边际贡献都没有的境地,只有土建部分因属于短平快和技术要求不高的原因可以适当弥补,但土建工程又受各种条件影响不得已需对外分包,因此,如何采取切实可行的措施提高土建部分的贡献率和尽可能减少分包以及加强对分包工程量的控制就显得十分重要。

此外,还应采取有效措施对工程项目部管理费用和施工中队间接费用进行控制,避免出现一线费用吃紧,二线费用紧吃的局面,从而挫伤一线职工控制成本的积极性。

通过责任成本控制使油建工程成本按照事先预算确定的成本水平发生,使成本始终处于受控状态,防止施工过程中损失和浪费现象发生,使企业的人力、物力和财力得到合理地利用,以达到节约各项消耗,降低工程成本,提高经济效益的目的。

[责任编辑: 李晓霞]

理财知识

个人理财是指为了实现个人和家庭的生活目标,对个人财务资源进行管理的过程。很多人把银行的理财产品等等金融产品当作消费品买,他们认为理财服务就是买或者卖金融产品。这种心态可能使他们犯致命的错误。实际上,金融产品只是实现个人理财过程的附带产品。

现代社会的中国人越来越需要一份个人的财务解决方案来实现生活的目标。大部分中国人用钱的习惯来自三个方面:生活的教化、父母的行为、书和媒体的理财教育。

每个人都需要理财规划师,但是与此相悖的是,中国的理财规划师几乎是凤毛麟角。合格的理财规划师要有专业技能,有服务的心态,要牢记关注客户需求是第一位的,还要了解众多的金融产品,而最关键也最难做到的,是有了解客户价值观、生活方式的能力。因为所有的规划都是建立在客户需求基础上的。这些能力,需要的是阅历而非训练。国外理财师70%以上是40岁以上的人,而在中国,40岁以上的人具备专业技能的很少,年轻的又没有阅历。而且不能忽视的事实是,培养一个理财规划师的成本非常高,所以理财师基本只做大客户的服务。大众客户是难以享受理财师提供的服务的。