

如何加强施工企业成本管控

郭鹏霄

中煤光华地质工程有限公司

DOI:10.12238/btr.v4i1.3580

[摘要] 随着建筑市场竞争日益激烈,建筑施工企业为了能够在众多企业中脱颖而出就只有采用“成本领先战略”。因此,施工企业加强企业成本管控就显得格外重要,施工企业进行成本管控直接决定了企业的经济效益,并且在成本管控的同时能够有效的形成企业核心能力、提升企业竞争力,对企业的长远发展起决定性作用。本文主要分析了如何加强施工企业成本管控。

[关键词] 建筑施工企业; 成本管控; 问题; 对策

中图分类号: TU7 **文献标识码:** A

How to Strengthen Cost Control of Construction Enterprises

Pengxiao Guo

China Coal Guanghua Geological Engineering Co., Ltd

[Abstract] With the increasingly fierce competition in the construction market, the construction enterprises only adopt the "cost leading strategy" in order to be able to stand out among many enterprises. Therefore, it is very important for construction enterprises to strengthen the cost control of enterprises, which directly determines the economic benefits of the enterprises, and can effectively form the core competence of the enterprise and enhance the competitiveness of the enterprise while the cost control is in effect, which plays a decisive role in the long-term development of the enterprise. This paper mainly analyzes how to strengthen the cost control of construction enterprises.

[Key words] construction enterprises; cost control; problems; countermeasure

引言

大型的建筑施工企业承包的建筑工程规模较大,在施工过程当中用到的材料和人力资源较多,而且近几年成本管控专业人才的短缺,使得项目成本管控难度较大。为了在保证建筑项目质量的基础上最大限度提高企业的经济效益,就要从项目的成本控制入手。建筑施工企业对项目成本进行管控包括对建筑材料成本的管控以及对人力资源成本的管控,加强这两方面成本管控就可以有效的实现施工企业利益最大化。

1 施工企业成本管控概述

1.1 施工企业成本管控的概念

项目成本管控是指在项目成本的形成过程中,对建设施工过程所消耗的资源,自项目立项开始有针对性地进行实时监控,确保各项建设费用控制在计划

成本的范围之内,以保证成本目标的实现。施工项目成本主要包括所消耗的主、辅材料,构配件,周转材料的摊销或租赁费,施工机械的台班费或租赁费,安全文明施工费,支付给生产工人的工资、奖金以及为组织和管理工程施工所发生的全部费用支出。

1.2 施工企业成本管控的意义

大部分施工企业本着“成本领先战略”,对于施工过程中的成本支出进行了细致的管理和控制,这对于施工单位的发展具有非常重要的意义。首先,施工企业的成本管控水平直接决定施工企业的竞争能力,为了使施工企业获得更多的经济效益,必须加大成本管控,最大限度地降低施工企业的成本,才能更多的实现工程项目利润,实现企业的可持续发展。其次,进行合理有效的成本管控,可

以有效的提高建筑工程的施工质量,使企业收获更多的社会效益,增加企业利润增长点。最后,建筑施工企业成本管控对于提高企业自身管理水平也具有重要作用,施工企业通过对项目成本进行严格控制,在对企业各项现有资源进行充分利用下,将各种消耗降至最低,做到降本增效,最终目标使企业整体管理水平得到进一步提升。

2 建筑施工企业成本管控的重要性

2.1 科学合理的成本管理有助于提高企业经济效益

一般企业的首要目的是给所有者带来经济效益,而企业经济效益与收入和成本(费用)密切相关。企业可以从增加收入、科学合理的降低成本(费用)这两个途径来提高企业经济效益。近几年,

国家加大对基础建设的投入,给建筑施工企业带来了许多机会,但由于近几年国家所处的国际环境复杂,导致相关产业不景气,这也增加了建筑市场的竞争能力。另外,一项建筑工程的完成所需要投入的成本都经过了准确的测算,所以不会存在暴利项目,这样就存在施工企业的项目利润限定性。那么企业想要提高项目效益只能从成本处找突破口,科学合理的成本管理是降低成本,提高经济效益的关键。另外做好成本管控有利于保证项目的人力、物质、资金的及时供应,确保按时完成工程进度。不仅能减少资金占用,提高人力和物质的使用效率,也能保证项目实现预期收益,及时收回工程款,形成良性循环。

2.2科学的成本管理有利于提高企业在产业中的竞争力

企业的发展不仅要依靠外部环境提供的机会,自身也要具备核心能力,做到“人无我有,人有我精”,才能在行业竞争中保持领先地位。在建筑施工产业中竞争者大多采用“成本领先战略”,而科学的成本管理,让企业更好的实施“成本领先战略”,形成企业核心竞争力。一个优秀的施工企业,具有优秀的成本管控经验,在同行竞争中,由于其科学的成本管理和实施的战略使其能够凭借“物美价廉”的优势,在日益激烈的竞争环境中保持领先的竞争地位,为其开拓市场、提高市场占有率打下良好的基础。

3 建筑施工企业项目成本管控当中存在的弊端

3.1在施工过程当中项目成本管控机制不完善

大型建筑工程所需要的时间较长,并且在施工过程当中会遇到许多问题,所以施工过程当中项目成本管理对于建筑施工企业的经济效益来说至关重要。在大型的建筑工程施工场地我们经常可以随处看见被丢弃的工程材料和崭新的施工设备不加保护就被长期暴露在雨水当中,导致工程材料被浪费,无形之中加大了项目成本。建筑工程所使用的设备对专业程度的要求较高,并且现阶段使用的建筑设备造价较高,将其随意

丢弃在容易腐蚀的环境当中导致设备被损坏,严重影响到建筑施工项目的经济效益。

3.2管理者成本竞争意识薄弱

在实际施工过程中,由于部分领导对与成本管理没有进行充分的认识,从而无法意识到成本管理对于企业发展的重要性,同时成本竞争意识更为薄弱。这就导致对于成本管理工作所投入的人力、物力都不够充足,而且对成本管控监管不严,从而使得施工过程中成本进行管控不到位。目前,由于建筑市场的竞争较为激烈,很多施工企业在施工中大多会采用低成本战略。甚至有的为了能够中标,大大的降低投标价格。严重破坏了市场的环境,并且施工企业的利润空间也在大幅下降,不能有效的推动企业获得长久的发展。

3.3成本管控制度落实不到位

成本管控制度能够很好的对施工企业的成本进行管理和控制,但是在实际施工过程中,虽然有的施工企业制定了完善的成本管控制度,但是在施工过程中管理人员并没有进行严格的落实,从而使的管控过程不够规范和标准,进而使成本管理出现问题。例如,在施工前期没有进行实地调查,从而使施工方案不够合理,加大了成本管控的难度。另外,有的施工单位在进行采购时,不注重成本管理,使得采购的费用超出预算。这些问题都反映了成本管控制度没有落实到位。

3.4闲置成本高,人工费、材料费、机械使用费浪费严重

一般情况下,施工过程中的人工费、材料费以及机械使用费占据了成本的绝大部分,因此加强对成本的管控其实主要是对这三方面的成本进行控制。在实际施工过程中,施工企业有的部门存在超员的现象,人员配备多于岗位职责的需求,这大大增加了人工费的支出。另外,有的施工单位为了追赶施工进度,盲目的增加人工、材料以及机械的投入力度,大大超出了施工成本预算。同时,在施工过程中由于工期的延长,使得人工费用不断的增多,而且在施工中由于材料和

设备的管理不够完善,容易出现重复采购等现象,这严重的增加了成本的支出,使的成本浪费较为严重。

3.5成本管理理念较为落后

很多施工企业会将成本管理作为财务人员的工作内容,而技术人员只需要对施工技术以及施工质量进行管理,采购人员只需要进行原材料的采购,管理人员则负责施工过程的管理以及工程进度的管理。虽然这样看起来每个岗位的职责划分较为明确,但是每个岗位都没有成本管控的责任。在采购原材料过程中,采购人员为了保证原材料的质量而不进行成本管控。或者是生产过程中为了追赶进度而增加施工人员和设备,这些都会增加成本的投入。而在这些过程中施工管理人员没有进行成本管控的意识。这种较为落后,甚至是错误的管理理念,大大增加了施工企业的成本投入,使成本管理工作更加有难度。

由于受各种因素的影响,不少施工企业成本管理普遍存在着重事后轻事前、重静态轻动态、重短期轻长远、重数量轻质量、重局部轻全局、重具体轻宏观、重现象轻本质的弊病。一些施工企业在施工项目建设前,成本计划不完善,施工过程中,成本投入没有及时与计划进行比较,出现超出成本计划的环节没有相应的降低成本的措施,只是过度的关注项目利润问题。而且在进行成本管理时,完全凭借自己的经验,没有健全的成本管控制度,这样很容易使成本管理发生问题,从而使施工企业的经济效益下降。

综上所述,施工企业成管理的现状不容乐观,存在很多问题,我们应该清醒的认识到的本企业成本管控不足之处,及时采取解决方案,建立适合本企业的成本管理管理模式,为企业创收保驾护航。

4 完善建筑施工企业成本管控的对策

4.1建立成本管理体系

一般施工企业应该成立企业领导为首各部门负责人组成的成本管控领导小组,统筹规划成本管控工作;具体负责成本管控工作的组织实施。领导小组主要

任务及运作机制如下: 确定具体实施方案; 确保实施工作按时有序地完成; 明确小组成员的职责, 保证项目顺利开展; 在项目遇到困难和阻力时, 共同商讨对策, 采取相应的措施, 保证工作顺利推进; 对各阶段的重点工作和执行效果进行审核, 并确定下一阶段的主要工作; 各部门领导对其部门应负责的成本管理范围、内容与财务部达成共识。并对各部门应负责的成本要做到“颗粒归仓”、“应收尽收”、“捆绑连坐”、“切割划责”, 这样才能保证各部门领导及员工清晰了解应负责的成本和应承担的责任, 避免在考核时出现推诿扯皮, 同时调动员工积极性, 推进成本管控。

4.2 做好事前、事中控制

成本管理的事前控制是指在施工前对项目情况进行全面了解, 从而使成本预算的编制更加准确、有效, 为施工方案的制定提供有力的依据。同时, 还要加强预算人员的专业素养的提升, 从而有力的确保成本预算的准确性。事中控制是指加强施工过程中成本的管控, 这个过程需要管理人员进行全方面的监督, 对每个环节的成本进行详细的对比, 一旦超出预算就要进行分析, 采取相应的管控措施, 后期施工环节中更是要吸取经验教训, 确保整体的成本投入控制在预算范围内。

4.3 集中采购, 降低采购成本

施工企业对项目需要的大宗材料采购, 可以采取集中采购的方式, 这样可以有效的降低采购的成本。在采用集中采购时要根据大宗原材料的性质选择不同的组织形式, 施工企业可以成立专门的采购部门, 为项目采购所需的原材料。采购部门根据施工所需要的原材料的种类和数量在供货商处进行集中采购, 货比

三家择优选取合格供应商, 当采购的数量足够多时, 与供应商洽谈, 材料价格在原有的基础上会有所降低。这样, 节约了原材料中间流通的环节, 有效的降低了采购成本。所以说, 集中采购, 可以起到降本增效的作用。对于工程项目另一重要材料混凝土, 公司可以采用契约联盟的方式与相关企业实现战略联盟, 本公司采购量占对方销售较大、有一定实力的公司作为战略联盟伙伴, 根据需要可选择几家合格供应商入选单位合格供应库, 这样公司可以掌握更多材料价格信息, 在与混凝土供应商谈判时, 议价能力也较强, 能为企业争取更优惠的采购价格。

4.4 注重加强管理人员培养

注重成本管控人员的培训。建筑施工企业需要注重加强对项目管控人才的培养。首先, 强化基层管理人员对成本管控在施工企业中的重要意义的认识, 建立、健全完善的学习培训体系。其次, 定期组织相关工作人员参与建筑施工项目有关的成本管控专业培训, 充分施工管理方面的知识, 从施工管理到成本管控进行系统的管理培训。最后, 理论知识与实际业务相结合, 借鉴同行业先进管理经验, 进行经典案例分析, 使其学习更多先进的成本管控理念与管控技术手段, 更好地完成企业成本管控工作。

4.5 建立有效的考核机制

有效的考核机制, 才能够使成本管控得到大家的重视, 从而有效的提高管控效果。首先, 施工企业要建立一套完善、健全的成本管控考核机制, 根据岗位职责的不同制定相应的成本管理职责, 并且管控效果与绩效考核制度相关, 有利于施工成本的降低和企业效益的提高。其次, 充分有效的利用奖惩制度调动员工积极性, 将成本管控工作成效一并

纳入到考核范畴中, 直接将考核结果和成本管控人员的切身利益相挂钩。最后, 通过完善的奖惩制度, 使其主动自觉落实成本管控工作, 激发成本管控工作人员的内在动力。

5 结束语

项目成本管控直接关系到建筑施工企业的经济效益, 从而影响到未来的发展。所以, 要面对成本管控过程中存在的问题, 并明确知道成本管理对于企业发展的重要意义。这就需要管理人员在施工前期进行充分的准备, 确保施工现场的数据准确、有效, 从而才能够以数据为基础制定出科学、合理的成本管控制度, 保证工程项目成本管控过程的科学性。总之, 科学、合理的成本管控机制能够使施工过程中每个环节的成本控制更加有效、有效, 从而使施工企业获得最大化的经济效益。

【参考文献】

- [1]潘琦. 工程项目成本管理问题及解决方案分析[J]. 现代营销(信息版), 2020(06):69-70.
- [2]张霄寒, 缪建涛. 建筑工程管理中成本控制若干策略的探讨[J]. 江西建材, 2020(05):105-106.
- [3]王宜华. 制造企业成本控制问题与对策[J]. 财会学习, 2020(27):123-124.
- [4]侯茂珍. 新时期建筑施工企业财务成本管理存在的问题与对策[J]. 价值工程, 2020(1):66-69.
- [5]柴洁宇. 建筑施工企业项目成本管理体系的现状及其完善[J]. 企业改革与管理, 2017(9):29.
- [6]赵蓬. 浅析建筑施工企业财务成本管理策略[J]. 财会学习, 2020(15):127.
- [7]李冬琴. 建筑施工企业成本管理探析[J]. 会计师, 2020(24):40-41.