

文章编号:2095-0365(2012)04-0035-04

新经济环境下工程施工成本管理探讨

王 军

(中铁十八局集团 第一工程有限公司,河北 涿州 072750)

摘 要:成本管理作为施工企业加强项目管理、降低工程成本、提高经济效益、提升企业核心竞争力最有效的手段,广泛应用于工程施工中。开源节流、降本增效、增收节支是施工企业追求的成本管理目标。成本管理作为项目管理的重要组成部分,发挥着其不可替代的作用。通过对当前我国施工成本管理存在的问题进行分析,提出更新企业成本管理理念、建立科学高效的成本管理组织结构、做好成本企划等提高施工成本管理效率的措施。

关键词:成本管理;工程成本;项目管理

中图分类号:F830 **文献标识码:**A

以高速发展的信息技术、全球性的市场竞争、多样性的市场需求为基本特征的新经济环境对工程施工企业成本管理形成巨大冲击,主要表现在:竞争领域扩展到整个世界,世界经济一体化的发展,使企业在人才、资源、市场等方面的竞争空前激烈;市场状况瞬息万变,产品的经济周期呈下降趋势,消费者的需求呈多样化趋势,信息技术的发展使市场信息得到更加快捷准确的传播;生产自动化水平程度明显提高,高新技术的成果不断应用到生产上,极大推进了生产自动化的进程^[1]。成本管理作为施工企业加强项目管理、降低工程成本、提高经济效益、提升企业核心竞争力最有效的手段,广泛应用于工程施工中,但是,不少企业在施工成本管理中仍然存在不少问题。

一、当前施工成本管理存在的问题

(一)对施工企业成本管理认识不足

由于长期受计划经济管理体制的影响,施工企业虽然实行了项目管理,但对成本管理的深度和广度的认识程度差距很大。有的仅局限于简单孤立地降低成本,却没有加强企业战略成本管理;有的只重视造价比重较高的工、料、机成本的控制,却忽视了间接成本的控制;有的有加强成本管

理的主观意愿,方法却欠佳,不能很好的从成本与效益的对比中找到最小成本;有的甚至产生误区,认为成本管理是领导或经理的责任,是财务和计划统计人员的事情,从而导致施工部门只管技术、质量、进度,物资部门只管采购、点验、发放,表面上没有任何问题,大家分工明确,各司其职,但实际上这种片面的认识和机械的作法无形中已造成成本管理的盲区或重复,最终导致不必要成本的发生。这样,即使各个部门的工作都做到了最优,但对企业来讲,效益不是最好,成本管理已经打了折扣。

成本管理是一个系统工程,关系到每个环节,每个部门,每个职工,并不是孤立的。工程安全管理、进度管理、质量管理、资源管理等一系列管理都关联到成本,成本直接影响着其各项管理活动,并与其结果产生直接的关系。因此,正确认识成本管理,走出其认识上的误区,才是企业做好施工成本管理工作的先决条件。

(二)施工企业成本管理效率不高

当前,大部分施工企业成本管理都已脱离了手工操作的阶段,采用成本管理软件和相关的预算软件进行管理,但是由于部分人员的业务素质

收稿日期:2012-11-15

作者简介:王 军(1979—),男,工程师,研究方向:项目工程招投标及造价管理。

不高,部室之间沟通不及时,数据、信息传递缓慢,跟不上项目管理的节奏,离电算化、现代化的管理要求还有差距。一些企业长期不对企业内部成本管理定额根据市场的变化和要求进行补充更新,致使僵硬的成本管理操作标准无法适用企业快速发展的需求,最终导致成本失真。所以,施工企业应该认真调查市场,不断对成本管理方式进行创新。

(三)施工成本管理不科学

一是在项目施工过程中,企业不能合理地控制用工人数。由于没有科学组织,盲目上工、窝工现象时有发生,或由于赶工期,大量投入人力,导致工费远远超出合理范围,或由于零工管理不规范,没有认真核对人数,夸大用工数量,最终造成了施工成本中的人工费过度增加。二是没有科学的控制原材料的使用。对材料供应商的选择是原材料控制的首要环节,但是不少施工单位对于市场上的材料供应商没有认真的筛选,忽略了材料的性价比,这样做的结果就是导致材料费用太高,另外就是计划中的材料使用量没有严格按照图纸来进行合理规划,而根据经验采购原材料,也会造成原材料的存储费用大增。三是机械费用控制不合理。在实际施工中,机械设备选择不当,设备需求计划制定不合理,施工生产工序不衔接,都会造成机械费用大量增加。与此同时,如果施工企业不重视机械设备的维修、保养,不加强机械操作人员的培训和油料消耗、配件的管理,也会无故增加机械成本。

(四)缺乏完善的责权利相结合的奖罚机制

坚持责权利相结合的原则,奖罚分明,是促进工程成本管理工作健康发展的动力。目前有些施工企业因为各部门、各岗位责权利不相对应,以至于无法考核其优劣,出现了干多干少一个样,干好干坏一个样的局面。即使兑现了也是受奖的不公、受罚的不服。特别是有些国有施工企业长期受大锅饭思想的影响,对本该受重奖的人员施以重奖怕别人眼红,所以意思一下就算了;对于本该受处罚的人员,碍于情面批评一下了事。这种只安排工作而不考核其工作成效,或者只奖不罚,奖罚不到位、不对称的做法,不仅会严重挫伤有关人员的积极性,也给以后的成本管理工作带来不可

估量的损失。^[3]

二、施工企业成本管理原则

(一)成本最低化原则

在实行成本最低化原则时,应注意降低成本的可能性和合理的成本最低化。

(二)全面成本控制原则

全面成本管理是全企业、全员和全过程的管理,即“三全”管理。

(三)动态控制原则

成本控制应特别强调项目的中间控制,即动态控制。

(四)目标管理原则

包括目标的设定和分解,目标的责任到位和执行,检查目标的执行结果,评价目标和修正目标,形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环,即 PDCA 循环。

(五)责、权、利相结合的原则

项目经理部各部门、各班组在肩负成本管理责任的同时,享有成本管理的权力;同时项目经理要对各部门、各班组在成本管理中的业绩进行定期检查和考评,实行有奖有罚^[2]。

三、做好施工成本管理的措施

从当前市场环境变化的形势来看,牢固树立“企业以项目管理为中心,项目管理以成本管理为中心”的经营理念是施工企业必须遵循的发展要求。制定一套有效的施工成本管理运行体制,从整体上调整企业的成本管理思维,全面研究符合现代企业发展要求的成本管理方法,是施工企业必须做好的事情。

(一)更新企业成本管理理念

一是从施工技术的发展趋势上去理解成本管理,在管理中做到技术先行,使其成为效益提高的助推器。二是纠正只重生产管理、轻经营决策管理的思想,坚决避免因决策失误而导致企业经济效益出现损失。三是推行成本管理标准化,建立并严格执行“组织策划——执行控制——监督考评——调整纠偏”的成本管理运行体系。

(二)建立科学高效的成本管理组织结构

劳动作业层、中级管理层、管理决策层是企业施工项目管理的三级组织架构。施工企业是劳动密集型企业,其施工劳动的主力是劳动作业层,这层也是成本管理的最终执行层,但是,该层普遍被忽视,特别是自有劳务队伍的建设。以往,由于大量借助外协队伍,不仅导致企业不能掌握施工的主动权,而且大量效益流失,当前,建立以企业自有职工为骨干,外部劳务为补充的架子队、作业班组是确保企业效益不流失最为关键的一步。施工能否顺利进行、成本管理能否取得成功在很大程度上都决定于该结构层。中级管理层,负责组织对管理决策层思想、决策的实施、指导,对施工中所有的生产要素进行最科学的调动和分配,这里面既有施工生产管理、技术管理,又有财会管理、物资设备管理和内外部协调管理。项目成本管理必须有操作性较强的制度作为保障,制度的执行、规范是该层管理者进行有效管理必须要做好的。管理决策层,是站在战略成本的角度从全局对成本管理进行运作和管理,这是由项目层次迈向了企业层次,要正确处理好他们服从与服务,执行与监督的关系。

(三)做好成本企划

1. 投标阶段科学预测施工成本

以招标文件、施工图纸和工程量清单等为依据,以有关价格条件说明为基础,结合调研和现场考察情况,根据本企业的工料消耗标准、技术和管理水平、价格资料和费用指标,合理估算出企业投标竞争的底线,以此作为投标的最低报价。标前成本的预测,既可以避免以低价中标,又有利于在竞争中取胜,为企业取得合理赢利奠定了基础。

2. 编制责任预算,合理确定目标成本

责任预算是以项目实施方案为依据,落实项目经理责任目标为出发点,采用企业施工定额通过施工预算的编制而形成的实施性施工成本计划,编制前要合理优化施工方案,认真分析研究施工组织措施、机械设备投入、人力资源调配,仔细搜集当地工、料、机市场行情和供应条件等资料,以确保目标责任成本和责任预算的准确性和可行

性。

3. 建立“横向到边,纵向到底”的责任成本管理体系

严格执行分解制度,实现成本管理的网格化覆盖,无缝隙管理。“横向到边”,是对项目各职能部门的具体要求,即各职能部门应对分解至本中心的可控包干经费负责,同时应在本部门岗位职责内,对下属责任中心发生的成本负监管监控之责,确保其成本责任不落空,是保障中心,其考核指标为软性指标。“纵向到底”,是围绕费用发生的最小经济单元确定成本控制目标,一般到施工班组,是成本中心,其考核指标是硬性指标,成本费用必须在总的责任预算范围内,不得超出,这是目标成本实现的关键。

4. 加强施工过程管理,做好成本控制

施工过程中重点要将工、料、机的消耗和非生产性开支严格控制在成本计划范围内,及时反馈、调整,消除损失浪费和不合理现象。

5. 正确及时的核算、分析施工成本

每月要按时收集和整理成本原始资料,正确计算月度工程成本,同时要按照责任预算考核要求,按分部分项工程分析实际成本与预算成本的差异,找出产生差异的原因,并及时反馈到相关部门,采取积极的措施纠正偏差,以防止对后续施工造成不利影响或质量损失;对盈亏比例出现异常的,要特别引起重视,及时准确查清原因;对于由于采用新技术、新工艺提高施工进度节约费用的应及时推广;对于以牺牲工程质量、偷工减料降低费用的应及时纠正^[4]。

6. 加强考核

以责定效,及时兑现,提高全员参与施工成本管理的积极性。

四、结束语

施工企业要想实现精益化管理,要想将“我会干,我更会算”的经营理念贯穿于施工的全过程。推行优质高效施工企业成本管理是必要选择。这种方式在项目创效、企业盈利上发挥举足轻重的作用,使成本管理得以全面创新,能够使企业适应新的竞争环境,获得竞争优势地位,应该成为企业成本管理发展的新方向。

参考文献:

- [1]张艳辉,梁毅刚,段英文.作业成本管理与成本企画融合研究[J].石家庄铁道学院学报,2002,15(3):77—80.
- [2]许承忠.浅谈施工成本管理.经营与管理[J].2011,18(12):215—216.
- [3]陈君.谈施工企业工程成本管理[J].金融经济,2009(2):134—135.
- [4]林大雄.浅析提高工程成本管理水平的对策[J].安装,2012(2):14—16.

Construction Cost Management in New Economic Environment

WANG Jun

(The 1st Engineering Company of the 18th China Railway Bureau Group, Zhuozhou 072750, China)

Abstract: Construction cost management is an important means for strengthening project management, reducing construction cost, improving project benefits and improving enterprise's key competitiveness. Based on an analysis of the problems in cost management in construction projects, this paper puts forward some new measures for improve cost management including adopting new concepts, rational organization structure, and scientific cost planning.

Key words: cost management; construction cost; project management

(责任编辑 杨继成)

(上接第 12 页)

Transmission Coefficient and Overconfidence: DHS Model in the View of Social Relations

HE Ying-tian

(School of Economics, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract: In this paper, the author analyzes DHS model from a behavioral finance perspective, with social relationship and information transmission as the starting points. Noticing the intimate social relationship among Chinese stock traders, the paper makes an improvement on DHS model, so as to observe the impact of social relationship on the momentum effect and reversal effect of China's stock market via a theoretical analysis on the volatility and expectation of stock price. The paper points out that with an expansion of social relationship and an increase in market information, stock price will reach to a higher standard.

Key words: behavioral finance; DHS model; transmission coefficient; overconfidence; momentum effect; reversal effect.

(责任编辑 杨继成)