

谈建筑施工企业成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/221/2021_2022__E8_B0_88_E5_BB_BA_E7_AD_91_E6_c41_221715.htm 「摘要」从现代企业的管理特点入手分析了现代市场形势下企业建立成本管理机制的必要性，并从多方面阐述了建立现代成本管理机制，挖掘项目效益的方法。

0 引言 项目作为施工企业组织的主要单元，是企业财力的源泉。这些源泉只有是取之不尽、用之不竭的，企业才能有积累，才可以扩大再生产，才能有更大的发展。近年来，由于建筑市场竞争日趋激烈，国家宏观调控力度加强，企业内部成本管理机制滞后于形势的发展，造成大部分施工企业项目经济效益不断下滑，影响并限制了企业的发展。因此，施工企业必须认清形势，建立适应市场的科学管理机制，属时下当务之急。

1 运用现代成本管理理论和经验，提高施工项目成本管理水平和没有先进的思想做指导，就没有先进的工作方法，也就不可能有良好的工作效果，传统的经营理念以及管理方式和手段已经滞后于市场经济发展的要求。基于目前市场环境的特点，首先，应着重解决好施工管理人员成本管理的理念和思维问题。受惯性思维的影响，我们的人多数管理人员的经营思想和管理方式一度停留在计划经济的水平上。而当前的市场状况是：低标价中标，高水平管理。在投标阶段，为了中标，不得不被动地压低标价。如果我们对项目的期望值依然停留在定额计价的高度，中标之后，由于标价低，自然会强调亏损的理由，而不去考虑如何以市场成本为标准降低公司自身成本问题，亏损就成了正常的事情，更谈不上项目效益。我们必须建立这样一个思

想，就是以市场价格为标准，确立项目成本、项目效益观念。不能把扭亏的希望单纯寄托在向业主追加投资上，而是要积极主动地去适应市场，通过管理创新、技术创新去降低成本、去创效益。既然我们是以低于社会平均价格中标，说明这就是社会平均价格的发展趋势。我们的内部成本高，项目无法接受中标价，那就是不适应市场发展步伐，必须重新定位，否则就要被淘汰。为此，在具体的实际工作上，应以现有的预算定额和取费标准为参考，主要根据市场变化和企业管理的实际水平，重新确定投标报价和项目管理的标准。对此，施工企业必须充分认识内部成本预算的意义，充分认识和掌握自己的企业施工管理水平，加强企业内部工程成本管理，为工程投标报价提供依据。其次，通过学习现代成本管理理论，建立工厂工程项目成本控制流程：成本预测 成本计划 成本控制 成本核算 成本分析 成本考核。而我们所做的工作就是围绕这一流程制定一系列管理制度，把成本管理理论付之于工作实际。工程项目应结合企业上级要求制定成本计划。成本计划的制定要综合考虑各项施工成本责任指标和管理指标，结合施工方案，考虑岗位成本责任控制指标，力求计划的合理性。计划制定是系统的、复杂的、综合的过程，由具备一定水平的技术人员负责。对计划逐级进行分解，按生产要素分解（人工、材料、机械等），按组织部门建立成本责任制。成本控制的首要工作就是要进行核算，成本核算要分阶段进行，通过与形象进度、施工产值、实际成本联系起来，及时发现问题，及早调整，分清责任。省钱办事是人才，花钱办事是庸才，费钱办事是蠢材，明知可以不花钱、少花钱，偏要花钱、多花钱，有可能是贪才。通过

对成本分析、成本考核，对实现目标者给予奖励，对造成损失、加大成本的给予惩罚。2 建立切实可行的符合企业实际的成本绩效管理奖罚机制 推行责任成本管理，实行工程项目综合承包制度，是企业工程项目成本管理上的具体措施。加强工程项目施工管理，强化责任成本管理，充分调动项目管理人员工作积极性、主动性、创造性，增强工程项目经济效益，保障公司发展速度有着重要的作用。责任成本管理应以内部施工预算为主要依据，以企业统一的安全、质量目标及业主要求为标准。内部施工预算的确定，从成本会计的角度确定了“目标责任成本”，它为衡量公司各个工程项目的成本费用开支是否合理合法提供尺度。其次，以企业总体经营目标为基点，对各工程承包项目确定承包指标，包括上缴款、安全、质量、工期等分项指标，它从施工管理的角度为考核项目管理水平提供了工作标准。再次，要明确双方的权利义务，分清责任，从机构设置、人员任用、对外经营、设备购置和租赁等方面下放权利：从保障机械设备完好、保证职工上岗和工资收入、依法分包、严格法律法规和标准等方面赋予其义务，为承包合同的正确履行提供法律依据。最后，以考核与奖惩落实对承包合同的兑现，体现利益与风险共担的原则。强化项目成本管理的激励约束机制，有效的调动了人的积极性、创造性。每个项目小的千万，大的上亿，执行者和操作者稍有疏忽、懈怠，就是十几万、甚至上百万的损失。这个数字通过严格的责任管理，实行完善的激励约束机制，充分发挥人的主观能动性、创造性，很容易避免失误产生正向效益。3 研究工程造价管理规则和规律，挖掘项目经济效益 首先，通过新技术科研成果，增强项目技术效益，

并引领经营、管理工作同步提高，扩大效益波动效应。其次，充分做好工程项目各个阶段的施工方案比选工作。工程项目施工的各个阶段、各个环节都有一个施工方案比选问题。通过方案比选以期达到成本最低、效益最高的目的。比如，每个工程项目建设初期，都要涉及临时设施搭建问题。对临时设施可以采取自建、租用、自建与租用相结合等方案，每个方案成本投入是不同的。对工期较长、人力较多的项目，一般以自建为主，对工期较短、人力很少的项目，则以租用为主。在施工机械和设备的选择上，更需要有一个方案比选问题，机械费用比例很大，购买或租赁要经过充分论证。再次，在变更索赔上动脑筋，想办法，及时做好工程索赔工作。在施工过程中不放过每一项可能变更的单项工程，平时注意做好原始资料的积累，为变更索赔创造了条件。通过积极有效的经营策略，合理可行的工程变更，及时与设计单位、监理单位、建设单位沟通，取得甲方的理解和认可，为达到工程索赔的目的创造条件。在具体工作中，工作要仔细、资料要完整、签认要及时、索赔要主动。第四，摸清市场运行脉搏，巧用价格波动峰谷，降低材料采购成本，也是提高项目效益的重要一环。面对材料价格的上涨，不能手足无措，要仔细研究和把握好市场价格运行规律。市场价格不是一成不变的，也不是一直上涨的，它总有转向低谷的时期。因此，在价格上升阶段，材料采购尽量以满足工程进度要求即可，而在价格处在低谷时期，可以加大库存，一高一低，成本的节约是可观的。

4 严格履行项目承包合同，保证项目效益以工程承包合同为标准，确定适宜的的质量目标。质量目标定得高，相应的质量标准也要高，投入也要增大。因此，每

项工程要达到什么目标要事先认真研究，除树立品牌、扩大知名度外，要仔细研究承包合同的要求，恰当把准合同要求的临界点。在具体工作中，应注意从三个角度把握好质量标准：对超标准创优工程，要从企业的宏观环境和自身实力，通过认真的论证去把握，不可轻易做出不切实际的承诺，片面追求虚名，增加的成本是相当可观的。树立安全也是效益的观念。加强安全管理工作，势必在安全保护措施上增加投入或花费一定的管理精力。如不然一旦发生事故，就是人命关天的事情，企业由此造成的意外损失和后遗症将是得不偿失、无法量化。

5 优化企业资源配置，合理支出企业资源的有效配置、合理使用是发挥资源整体效能的技术环节。企业资源的有限性制约了企业经济性的发挥。如何使有限的企业资源经过合理有效的配置，发挥出最大的经济效益，是我们每天面对并处理的问题。人力资源是决定其它资源是否能够合理有效配置的前提。首先注意培养优秀合格的成本管理专业人员，保证成本管理工作人力资源的供给。索赔工作、变更设计工作是一个素质要求很高的工作，需要项目经理和技术人员熟悉掌握工程索赔的内容和技巧，并注意抓好日常资料的收集整理工作。它是整个项目管理层综合素质的反映。所以，我们所强调的素质应该是更侧重于管理人员的素质。就拿索赔来说，不懂《合同法》等，怎么研究施工合同，不学习经济知识，怎么理解国家政策，不懂成本管理，怎么算帐，总之，要学的东西很多。事实上我们发现，凡是项目效益较好的单位，成本管理人员的素质都比较高。其次，在项目劳动力的配置上，减少中间管理层设置，推行了劳动用工聘用制。推行项目经理部一级管理机构，每个项目较之以

前，不仅减少了管理费用，还减少了工作环节，提高了工作效率。对需要的各类工种，根据施工组织的安排，实施聘任制。随工程项目进度情况，随上随下，把人工消耗降低到最佳水平。在管理上减少了许多麻烦，也避免了双方劳动纠纷的频繁发生，提高了生产效率。成本管理理论与施工实际的有效结合，建立适宜的激励约束机制，有助于项目经济效益的挖掘。工程项目的成本管理还必须适应不断变化的市场环境，新的问题、新的矛盾也会随之而来，只有不断地学习、不断地实践，用先进的管理思想武装头脑，才能使我们企业的经济能力不断提高，立足于更加激烈的竞争市场。参考文献 [1]李书源，高晓兵。工程项目经济核算与成本控制。中国铁道出版社，1993 [2]田振郁，黎冰，聂政，董肖恒。建筑施工企业管理实用手册。中国建筑工业出版社，1999 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com