

成本管理：警惕隐性成本“漏斗” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E6_88_90_E6_9C_AC_E7_AE_A1_E7_c41_263528.htm 在建筑市场竞争空前激烈的今天，如何充分挖掘降低成本的潜力，争取低成本赢利，一直是国有建筑企业比较棘手的难题。一些企业的年施工产值从几亿元猛增到十几亿元，不但利润没有什么变化，有的甚至还严重下滑，还有的却进入了干得越多亏损越大的怪圈，似乎陷入了“成本难降，效益难求，亏损难遏”的恶性循环格局之中，这样的格局不能不让人感到忧虑和困惑。到底是什么原因造成了这样的格局？有人说是建筑市场的局面混乱，招投标竞争无序，恶意竞标猖獗，有些项目一中标就意味着可能要亏损，将症结归结于企业的外部环境恶劣。不可否认建筑市场不规范的恶性竞争，导致施工企业在夹缝之中求生存，的确异常艰难。可是企业要生存，就通过对自身的调整与改革，积极主动地去适应外部环境，更何况为什么同样的工程、同样的单价、同样的队伍，外部环境相同，有的项目亏得一塌糊涂，有的项目收效甚微，有的项目却能够赢利？我们不妨眼睛向内，从企业内部，从工程项目的管理中去探寻这其中的深层次原因。

隐性成本：效益“漏斗”

劳务分包不规范的成本。企业劳务分包管理有章可循，可有的项目部不遵守企业的劳务分包管理制度，不按程序进行评审和筛选，或者仅仅走走形式而已，实质上是个人或少数人从私利出发决定劳务分包队伍的选择，以至于在企业历次的劳务分包管理效能监察中，查出的使用无证照、无资质、低资质、低素质劳务队伍的问题不是个别现象，职工反映较大

的使用亲属和“关系”包工队的问题屡禁不止，其后果往往是分包队伍一旦出了问题，责任和损失全由企业承担。一些分包队伍施工的工程，竣工交付使用已经几年，甚至十几年后，工程质量问题暴露出来了，企业还得花几十万、上百万的资金去整治分包队伍留下的病害工程，钱由别人赚走、损失与风险企业承担；还有一些项目的分包队伍不具备施工能力或者现场管理混乱，其工期、质量无保证，导致企业被建设单位频频地亮出“黄牌”、甚至“红牌”，最后只得清退其出场，但往往在清场时，企业迫于工期的压力，不得不与分包队伍在索赔与反索赔的纠纷中让步，承担分包队伍在工期、质量等方面给企业带来的信誉损失，承担分包队伍以项目部名义购买材料所欠的货款等等经济损失，“花大价钱”才能异常艰难地将分包队伍“送”出场；甚至有个别项目使用无证照或低资质“挂靠”的“包工头”队伍，综合素质差，资质和诚信度不高，发生经济纠纷常以停工相要挟，胡搅蛮缠，输打赢要，难于管理不说，甚至还发生包工头将民工工资卷走，引发民工集体围攻经理部向企业讨要工资的事件，严重扰乱了正常的施工生产秩序，造成项目部工费双重支付的现象时有发生；还有个别项目，与“包工头”个人签订分包合同，由于“包工头”不具备承担民事责任的能力，发生工伤事故的后果全由企业承担，给企业留下工残、死亡处理以及抚恤费支出等不少遗留问题。不规范的劳务分包，致使企业蒙受巨大的经济损失，导致企业信誉和形象受损，市场份额丢失，直接威胁企业的生存与发展。超拨工程款的成本。企业三令五申严禁超拨分包工程款，可还是有一些项目在分包工程款的支付上不透明，个人或少数人说了算，顶

风超拨。有的项目没有结算工程款的联签制度，造成与分包队伍业务有关的物资、设备、安全质量、办公室等部门不知情，应扣的材料费以及项目部代付的有关费用未及时扣除，造成超拨款；有的项目不严格按照合同规定拨付和结算分包工程款，违背预算超额支付或提前预付，造成超拨款；也还有项目对分包队伍施工的部分工序的工程数量验收不严，收方计量漏洞较大，存在多计或重复计价现象，造成数量超验，形成超拨款。这些超拨款最后大都形成了分包队伍的欠款，一些分包队伍不等工程竣工清算就一走了之，或者是“要钱没有，要命有一条”，企业就算是诉讼到法院，终因分包队伍“挂靠”的是低资质企业，或者干脆就是“皮包公司”一个，企业“官司虽赢，执行难”，超拨款的追讨困难重重，最后形成巨额损失，导致项目的成本控制目标落空。

材料管理不善的成本。材料费在整个工程项目的显性成本中所占比重最大，平均要占到60%~80%左右，是备受企业关注的成本控制重点，因此，企业在材料成本的控制上下足了力气，制定了大宗材料招标采购、市场实地询价控制等等制度，可还是有一些项目在材料管理上，无制约机制，无透明度，仍然暗箱操作。在材料采购环节，由于材料市场价格千变万化，企业难以掌握相对合理的价格信息，给贪图回扣和好处费的人留下了空子可钻，个别项目材料采购未经过公开招标程序，未能做到货比三家，从而使项目部难以购买到价格相对合理的材料，增大了工程项目的材料成本；还有个别项目不按施工进度编制材料采购计划，无主次、无批次、无计划地争相购买，造成巨额资金被占用，材料严重积压，若遇施工方案变更，造成极大的损失，以至出现工程已竣工，剩余

材料严重积压难以处理，导致项目严重亏损。在材料保管使用环节，个别项目管理混乱，台账不清，账物不符，运输、收料、保管、发料缺少监督制约机制，未能责任到人，导致劳务分包队伍随意使用材料，项目实际消耗的材料量远远大于成本核算量。如某公路隧道工程的防水板设计用量为19543 m²，而实际消耗量为29387.3m²，仅此一项材料的成本就超支几十万元。甚至还有个别项目出现材料管理人员虚开材料进货发票、施工人员盗卖材料等违法违纪行为，最后往往是项目完工，但材料成本超支严重，导致整个项目出现亏损。施工现场监管不力的成本。工程项目管理的实践经验表明，施工管理的胜负在工期，成败在质量。据测算，在一般情况下，建设周期每缩短10%，就可降低工程成本约3%，因此，工程施工必须一鼓作气，快速突破，从而减少费用支出，降低成本，获取赢利。但往往我们的施工进度总是那么不尽人意，一些项目时常因为管理人员的工作主动性问题，出现征地拆迁的协调工作不力，技术人员工作责任心不强施工方案走了弯路，以及未吃透图纸造成不必要的返工，还有施工管理人员工作不力施工现场多个分包队伍交叉作业的组织配合混乱等问题，导致施工进度缓慢，延误了工期，最终增加了不少的成本支出；在安全质量的监控上，一些项目的现场管理人员对分包工程质量的监督检查效率不高，不对分包队伍从原材料的采购检测、模具的选用、工艺、工序质量等进行严格地验收把关，未能认真进行巡回检查，走动管理，及时地发现和解决分包队伍施工中存在的隐患，导致日后的工程返修，给企业造成工程质量成本的损失巨大；还有一些现场管理人员的合同管理意识不强，对分包合同条款的履行监

督不力，不注意收集和妥善保管可能导致合同纠纷的证据资料，或者遗漏、迟延、丢失经济追索依据，一旦发生合同纠纷案件时，往往因事实不清或者企业方面的证据不足而造成败诉，把本该属于企业的利益白白地拱手相让，将自己辛辛苦苦创造的财富付之东流，致使企业蒙受不必要的经济损失；还有一些项目管理人员没有将与施工生产息息相关的公共关系纳入自己的管理职能，及早地预见、主动地防范施工中可能发生的利益冲突问题，缺少有意识、有计划地与地方政府、周边老百姓、以及业主、设计单位、监理单位的沟通交流行为，公共关系不和谐，常常是等到百姓阻工或者方方面面的干预等等公关危机出现后，才被动地去改善公共关系问题，被迫付出高昂的公关费用，导致项目耗费的成本开支增大。问题症结：“重物轻人”人的主观原因导致信息渠道不畅。在企业施工项目点多面广遍布全国各地的高度分散状态下，往往一个企业同时需要管理几十个施工项目，单靠企业管理层跑面抓点，走马观花式的管理，难以及时地发现和及时处理项目管理中出现的偏差，客观上形成了企业对项目的管理主要依靠的是及时、准确和真实的信息交流与沟通来进行，然而恰恰在信息的沟通传递上却出现了不少的问题。一方面是自上而下的管理信息传递缓慢，甚至被阻。有些项目收到企业的文件不认真地传达、贯彻与落实，而是按自身的利益取向有意无意的过滤信息，以至于出现“发钱”的文件落实得很快，其它文件随意丢弃，企业的一些管理信息发出很长时间了，项目业务部门和员工还不知道，有些甚至就石沉大海，企业的管理决策难以不折不扣地得到贯彻落实；另一方面是自下而上的信息失真。由于企业与项目客观存在的空间

距离，企业获取的信息既不完全，也不及时，往往得到的却是失真或者滞后的信息。有些项目从小团体利益出发，在信息的收集、上报、以及对信息的浓缩汇总环节中，对项目的真实信息进行取舍或加工，将能反映深层矛盾的有用信息有意无意地掩盖掉了，报喜的信息多，报忧的信息少，致使企业无法全面了解项目的真实情况，因而缺少有针对性的事前防范和过程监督措施，往往是当项目的问题无法掩盖暴露之日，也就是企业无力回天之时，审计监督多是“死后验尸”。由于企业与项目之间的信息传递不充分乃至失真，企业管理层对项目运作状态的信息把握，大多是片面的、表面的、零散的，有些情况甚至还一无所知，失去了对项目管理偏离正常轨道行为时的修正机会，导致企业对基层一些项目的管理处于失控状态。忽视员工的主观能动性导致全员控制环节薄弱。工程成本存在于项目生产经营活动的每一个环节之中，成本管理与项目所有员工的工作内容以及自身的利益密切相关，项目内部的每一位员工都是成本形成的影响者，应该都是成本管理与控制的参与者。然而，我们有不少的人认为项目管理是少数管理人员的事情，与项目的其它员工无关，对员工才是成本管理与控制的主体认识不足，注重的是管理人员在项目成本管理中的重要作用，普通员工只被当作生产要素配置的对象，因而对普通员工在项目成本管理中的重要性没有给予足够的重视，导致广大员工关心项目的成本管理、参与项目成本控制的渠道不畅，积极性不高。个别项目员工的主观能动性不但没有得到很好地发挥，甚至产生叛逆心理，消极怠工，以至于出现一些员工对施工中可以预见、能够避免的问题漠然置之，对分包管理过程中损害企业利益的

诸多现象视而不见，麻木不仁，还有个别项目甚至出现员工对项目管理人员的信任危机，导致人心涣散，效益跑、冒、滴、漏现象严重，成本失去控制，项目管理陷入困境。事实上，项目的成本控制只靠管理层和相关业务部门单方面的努力是不够的，如果缺少项目普通员工的参与，上下就难以形成合力，其成本的多角度、全方位控制缺损，那么项目成本的控制是很难取得实效的。项目管理透明度不高导致监督功能弱化。工程施工项目法管理实行的是项目经理负责制，可我们在授予项目经理经营管理自主权的同时，却没有很好地将与之相配套的内部制约与控制机制跟上，如何有效地监控项目经理的管理行为，这个问题一直没有得到很好的解决。一些项目的权力高度集中，项目的管理无民主可言，影响项目盈亏的重大决策个人说了算，项目员工的“去、留”大权在握，高压之下，形成了“上级监督不到、平级监督不了、下级不敢监督”的局面，埋下了“富了方丈穷了庙”的隐患；一些项目的管理处于封闭运行状态，项目的经济活动由个别经办人暗箱操作，管理状况、财务状况不透明，为个别不法分子留下了可操作的空间；还有一些项目在管理信息的公开上，故意隐瞒真实情况或者避重就轻，员工知虚情相当于不知情，无法正常发挥监督作用，使得群众监督无力，作用不大。项目管理上的“暗箱操作”形成企业监督管理盲点，导致企业往往是等到问题曝了光，再去监察审计，再去摆平处理，如此等等，我们为此付出了许多沉重的代价。“厂务公开”：治本之策 近年来在成本管理上，企业采取了涨工资、提待遇，等一系列激励措施；加大了监督检查力度，对损害企业利益的行为进行了严厉的惩处，这一系列措施虽然收

到了立竿见影的效果，但难以从根本上解决问题，缺少一个长效的激励与约束的机制。如何建立既符合市场经济规律，又符合国有企业实际的激励和约束机制？实行企业管理民主化不失为一条好的途径，而厂务公开制度正是我国在长期实践中形成的符合国有企业实际的民主管理形式。然而应该看到，我们在厂务公开制度的运作上还不同程度的存在着条款较为原则，内容比较抽象，形式不太灵活，监督实施乏力等问题，尤其是配套性的制度不完备，缺少质的要求和量的规定，致使厂务公开制度的强制性、针对性与可操作性不太强，以至于厂务公开制度难以真正地落实到位，严重影响了厂务公开制度的实际功效。因此，在工程项目部厂务公开制度的运作中，我们还应该注意把握两个原则：第一个是坚持实事求是，讲求实效的原则。要针对工程项目部的组织结构不同、管理形式不同、队伍规模不同、施工环境不同等实际情况，采取口头、书面、会议、张榜公告、意见箱等灵活多样的公开形式，只求公开的效果，不必拘泥于公开的形式；要结合工程项目的特点和不同的施工阶段，有针对性地选择公开内容，或侧重于分包队伍的选择、或侧重于材料的招标、或侧重于验工计价、以及工程款的拨付等等，注重对公开的内容进行适当调整，增强公开的针对性；要针对项目经营管理的具体情况实行多级公开，采取项目成本核算、财务预决算、委外工程单价确定、验工计价、工程款拨付、大宗物资材料和机械设备的采购与使用等，在项目部承包集体中公开。项目工程款的收入、大额资金与经营活动费的使用、外聘人员等事项，党政主要领导之间沟通。较大数量废旧物资处理、项目一定时期的盈亏、劳务分包合同的履行等情况，在

项目部管理层中公开。施工生产目标及完成、增收节支、挖潜提效、扭亏增盈等管理措施及落实情况、职工工资与奖金分配、生产工人计件工资的核算、职工奖惩、职工社保金的交纳、安全生产和劳动保护措施、项目的用工及职工息工待岗等情况，在全体职工中公开。采取因地制宜，分层次、限范围的多级公开方式，以增强厂务公开的针对性和可操作性。第二是遵循谁主办、谁公开，责任落实到人的原则。要通过召开职工代表座谈会、问卷调查、民意测验、跟踪监督等形式，对项目部厂务公开工作进行抽查评议，员工对厂务公开工作的“满意”和“基本满意”之和低于60%的，不但要对相关的责任人给予相应的处罚，还应与干部任免挂钩，建立起强有力的责任追究制度，以防止厂务公开工作流于形式。厂务公开“阳光操作”，让广大员工拥有参政议政的权力，从而将员工的主人翁激情与智慧激活，既是促进项目管理决策科学化，提高项目管理水平的重要手段，又是企业建立长效激励机制的有效方式。厂务公开“阳光操作”，对于项目管理者来说应该是一种意识，对于项目的监管企业来说应该是一种责任，一个有了全体员工参与民主监督、民主管理的企业，必将是成城众志、生机勃勃、充满希望的企业！

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