

施工企业成本管理应战略化投资建设项目管理师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/547/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E4_BC_81_E4_c41_547944.htm 随着企业经营环境的日益复杂化，企业治理进入了战略治理时代，需要对传统成本治理进行适应性变革，制定科学的成本治理目标，采用科学的成本治理手段，实现创新成本治理多元化格局。目前，施工企业在成本治理上表现为地位弱化、行为软化、水平低下的现象，其原因是多方面的，但深层次的原因，在于观念滞后，缺乏战略意识。因此施工企业实现成本治理战略化，提高企业核心竞争力已显得十分必要和紧迫。战略成本治理的动因 战略成本治理是成本治理信息用于战略治理，促进主要治理职能履行的发展形态。长期以来，施工企业的成本治理一直是以财务成本为主要对象，以产品的实际总成本和单位成本的降低作为治理的起点和终点，成本治理的思维方式、治理重点、控制环节、成本决策等仅仅孤立地停留在降低成本上，成本降低的着力点放在对生产成本的单一控制上。在市场经济的条件下，成本已呈现多元化趋势，传统的成本治理方式和手段已很难把握价值链的主控环节。因此成本治理必须提到战略高度，识别那些能引起产品增值和成本降低的要害因素，在传统成本治理的基础上拓宽成本治理领域。成本治理战略化的实现 制定科学的成本治理目标。以往企业对于产品价格的思维模式是“成本+适当利润=适当价格”，新的财务治理思维模式是“消费者可以接受的价格-适当的利润=成本上限”，这一思维模式在施工企业同样适用，“业主可以接受的（或业主确定的）价格-适当的利润=成本上限”

。新的定价模式将客户可以接受的价格列为决定性因素，企业要想追求利润最大化，就必须降低成本消耗。施工企业应根据自身情况和市场要求，按单位工程、分项工程和施工工序所耗用的实物量等制定出行之有效的成本治理目标。采用科学的成本治理手段 第一，建立成本治理信息系统。在当今的经济环境中，信息的产生和使用，尤其是成本治理信息的产生和使用是实现成本治理的重要手段。成本治理信息是企业实行有效治理所需的关于成本收益的财务信息，以及关于生产率、质量和其他要害成功因素的非财务信息。21世纪，企业应通过高效的计算机治理系统，创新成本治理新思，建立高效的成本治理信息系统。企业的战略成本治理和多元化成本治理都需要成本治理信息支持，准确、全面、有效的收集、加工、使用成本治理是提高成本治理效率，保持成本竞争优势的重要手段。建立高效率的成本治理信息系统，这是企业成本治理的必然要求和发展趋势。 第二，对工程项目进行价值链分析。所谓价值链分析就是通过分析和利用公司内部与外部的相关活动来达到整个公司的战略目的，实现成本的最低化。价值链分析的目标是找出在价值链的哪一阶段或哪一环节可以增加产品价值或降低成本。它把影响工程成本的每一个环节，从工程设计、工程招标、材料供给、施工生产、工程保修到工程创优都作为成本控制的重点，进行逐一的作业成本分析，使治理人员对工程成本控制的每一个环节都有充分了解，从而达到降低成本的目的。施工企业在成本治理的操作中，往往把降低工程成本的着力点放在生产的单一控制上而忽视了价值连的其他环节。 第三，对成本治理实行科学决策。科学决策是现代企业治理理论和实践提出的迫

切要求是企业经营决策正确性的根本保证，同样的市场、同样的环境，不同的决策会给企业带来不同的命运。因此，成本决策前必须要充分利用成本治理信息，深入调查研究，认真进行可行性分析；决策中对风险和漏洞要有充分的分析和防范，确保成本决策不失误且科学有效。第四，实行人本治理。现代企业发展的决定力量是员工，成本治理的主体即人，是决定成本高低的要害因素。因此，企业必须重视挖掘人力资源，极大地调动人在成本治理中的积极作用，把全体员工参与成本治理的积极性最大限度地挖掘出来，使广大员工主动参与成本治理，从而充分发挥成本治理的主动性和创造性，使降低成本提高效益成为发挥职工主观能动性的一种需求。第五，推广技术创新。技术创新是战略成本治理的重要内容，是推动成本降低的主要驱动力之一，传统的成本治理往往是注重通过挖潜节约去控制和降低成本，而忽视了新技术的推广运用所产生的成本竞争优势。大力推广新技术，鼓励发明和创造，加强与科研机构 and 高等院校的合作，进行科技攻关和要害技术的研发，创造性的运用新工艺，优化施工方案。通过技术创新，可以提高施工效率，提高工程质量，缩短工期，防止因误工、返工和返修造成的浪费。第六，实现低成本竞争。低成本战略是指企业保持低成本的优势地位，设法使成本低于竞争对手。假如企业进行的所有经济活动的成本累计低于竞争对手的成本，企业就有了低成本优势，这样企业就敢在工程招标竞标中进行竞争，从而提高市场占有率。低成本竞争的战略价值取决于其持久性，低成本优势只有在企业维持它时才能产生高于平均水平的效益。企业的低成本优势来源于其生产经营活动的成本行为，假如按

照低成本战略成功地确保市场占有率。维持低成本，就可以获得稳定的收益。再利用部分收益投资于更能降低成本的尖端设备，加大科技投入，维持企业对市场的驾驭能力，就可用先进的技术和有效的治理，促使企业降低成本，节约各项资金，在市场竞争中取得领先地位，形成低成本竞争的良性循环。

实现创新成本治理多元化格局首先，体制成本、机制成本和素质成本。这些成本在会计核算上难以对其定量分析、记录、计量，或者引不起高度重视。体制成本、机制成本和素质成本的实质是观念落后、体制不新、机制不活、素质低下，它们都贯穿于生产经营的全过程，在无形中加大了企业的成本。实行战略治理，通过制度创新、机制创新、技术创新、治理创新来促进产品价值增长和成本降低。

其次，资本成本。随着现代企业制度的建立和市场经济的发展，资本成本在企业成本中所占比重越来越大，对资本成本的战略治理已经引起企业治理者的高度重视。对资本成本的治理主要从三个方面着手：第一，优化资本结构。稳固、健康的资本结构是企业生存和持续发展的有利条件。优化资本的产业结构，避免单一行业经营的风险，实现资本的优化组合；优化资本的产品结构，根据市场要求和竞争态势以及自身能力，既有多种产品施工生产能力，又有低成本竞争优势产品，并打造自己的产品品牌；优化资本主体结构，实行投资主体多元化，共同分享利益，分担损失风险；合理确定负债比率，权衡负债带来的收益与风险。

第二，投资战略。投资战略治理主要是控制投资的收益性和风险性，决策内容主要包括：固定资产投资方向、企业规模和资本规模的确定；用于外延扩大投资还是用于内涵扩大投资；自有资金投资还是贷款负

债投资；固定资产与流动资产投资比例决策；风险投资决策等，通过投资战略治理，取得最佳的投资效益。第三，筹资战略。筹资是企业的一项重要而经常的财务治理活动，筹资战略的直接目的既要使企业达到资本成本最小化，又要确保企业资金来源的可靠性和灵活性，并以此为基础不断降低企业的总资本成本。企业应根据自身具体情况和未来发展前景要求，慎重抉择是采用债务筹资还是采用股权筹资。最后，质量成本。质量成本是与预防、鉴定、维修和修复次品的相关成本，以及因浪费生产时间和销售次品而导致的机会成本。传统的质量成本曾被局限于对最终产品的检验和测试的成本，质量不良造成的其他成本都被包括在间接成本中，而未被界定为质量成本。质量成本在公路施工企业工程成本中有时占有相当大的比重，比如企业一旦发生质量事故和产品返工返修，就会导致成本急剧上升。公路施工企业应加强全面质量治理，提高企业产品质量，建立品牌，增强竞争力，把降低工程成本和提高工程质量有机结合起来。总之，施工企业要想在市场经济的大潮中求得发展，在成本治理上必须要有创新精神，通过战略成本治理增强活力，提高核心竞争力。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