

施工企业工程项目全过程成本管理策略

刘浩

中石化第十建设有限公司, 山东 青岛 266000

[摘要] 成本管理是施工企业提高经济效益的关键, 只有科学化管理施工成本才能将企业的竞争能力提高, 才有助于企业稳定健康地发展。相关管理人员要以实践经验为基础, 加强应用先进的管理理念和技术, 加强分析成本管理中常见的问题, 并且采取有效的改进措施, 提升施工成本管理的效果。

[关键词] 施工企业; 全过程; 成本管理

DOI: 10.33142/aem.v3i1.3645

中图分类号: F407.9

文献标识码: A

Whole Process Cost Management Strategy of Construction Enterprise Project

LIU Hao

Sinopec Tenth Construction Co., Ltd., Qingdao, Shandong, 266000, China

Abstract: Cost management is the key to improve the economic benefits of construction enterprises. Only scientific management of construction cost can improve the competitiveness of enterprises and contribute to the stable and healthy development of enterprises. Relevant management personnel should be based on practical experience, strengthen the application of advanced management concepts and technologies, strengthen the analysis of common problems in cost management and take effective improvement measures to improve the effect of construction cost management.

Keywords: construction enterprise; whole process; cost management

1 建筑施工企业成本管控概述

1.1 建筑施工企业成本管控的概念

所谓成本控制是企业承揽的施工项目所需要投入的所有成本, 在具体管理中, 要在保证施工质量安全的前提下尽量控制成本, 科学地开展成本费用管理, 提高成本管理效果, 加强管控各种影响成本的因素, 同时动态分析成本控制情况, 对超预算的环节进行分析探究, 采取有效的措施将成本费用降低, 将工程项目以及企业的经济利润提高。

1.2 成本管理和控制的意义

1.2.1 推动企业实现成本领先战略

现如今企业之间有着激烈的竞争, 很多施工企业采取低价中标的方式获取工程项目, 在后期不得不压缩人工、材料等成本来保证自身的经济效益。这种方式难以建设高水平的产品, 不利于企业良好形象的树立, 不利于未来健康长远的发展。科学的成本管控是保证工期、质量等基本要求的痛死尽量节省资源, 减少浪费问题, 最终保证经济效益。

1.2.2 推动公司的可持续健康发展

全员参与、动态性、系统性是成本管理的主要特点。施工企业应当将成本管理工作贯彻落实到各个环节、层次和领域, 做好组织体系和制度的构建, 将各个工作人员、部门的职责和权利明确划分。这种方式有助于各个部门充分落实自身的责任, 有助于推动企业管理工作的高效率完成, 可以实现全局、局部的协调处理, 能够统一项目部和公司之间的成本管理方式。在实施成本管理时, 应当以降本增效活动为中心开展成本费用控制, 将项目的盈利水平提高, 进而达到企业战略目标落实的效果。

2 建筑企业成本控制的问题分析

2.1 管理认识有误区

企业在开展成本控制时, 要坚持全员参与、全过程管理, 通过项目施工组织充分落实成本管理工作。在项目实施过程中, 成本管理工作需要所有的工作人员都参与其中, 而不是单纯地依靠某个部门和某个人完成成本控制。但是有的项目实施人员认为, 自己的任务就是建设好工程项目, 只要将自身的工作任务和目标完成就代表完成了施工作业, 无需过多关注项目运营经费。有的工作人员仅仅负责进度, 对材料进场、储存、发放动进行控制, 没有意识到成本管

理的重要性。成本管理可以体现在各个方面,比如在材料管理中,如果储存不当,会发生材料变质浪费的问题,增加施工成本。可见,各个环节和项目的工作都会或多或少地影响施工成本,想要保证施工成本控制效果,就要坚持全员参与的理念。

2.2 成本控制的方案实操性不强

在开展工程作业成本的管控中,有些建筑公司内部的施工工作流动性较大,而且各个运营的环节成本控制缺乏可比性。只有将成本控制工作细分到各个市场运营工序上,这样才能够实现成本控制方案能够贯彻落实。但是有些建筑公司制定的成本控制方案不切合实际,与实际的项目建设工作不太匹配,也不能够根据实际的运营环节来设置成本控制制度和相应的流程,造成控制机制与实际的运营工作脱节,而无法使成本控制方案落实下去。

2.3 未能够建立责权相结合的奖惩机制

合理的奖惩机制是督促职工高效落实施工成本管理的重要保障。有的企业在中标之后开始编制组织技术方案,并且做好了责任目标的下达,但是没有充分重视后期的执行情况,没有定期结合工程实际进展情况分析经营活动和成本控制效果,没有采取动态跟踪监督的措施,导致发生超预算问题,加上纠偏不及时,最终导致出现成本控制效果不佳、甚至出现亏损的问题。为此,要充分构建奖惩机制,督促工作人员及时落实各项成本管理工作。

3 施工企业工程项目全过程成本管理要点

3.1 项目决策过程的成本管理

第一,应当综合性地分析建筑工程施工前影响成本管理的各项因素,做好成本管理标准的合理制定,以质量为前提统筹规划项目成本管理工作,综合考虑生产工艺、环境等因素,将成本控制方案的可行性尽量提高。

第二,细化成本目标,将总目标逐渐分解细化,落实到各个部门、各个岗位,指导后期成本控制工作的高效开展。

3.2 加强对设计阶段的监督控制

第一,加强土质设计深化。在设计好图纸后,设计人员和成本管理人员要充分做好协商,对设计图纸的可行性和不足之处进行改进优化,严格审核图纸,在保证质量的前提下尽量降低成本。

第二,加强管理相关指标。当前国内外已经形成了较为规范和标准的工程施工体系,对于保质保量地完成工程项目建设提供了良好的参考和指导。工作人员应当在设计阶段严格按照标准和规范要求开展设计工作。

第三,限额设计。限额设计是最为有效的控制成本的办法,能够统计和计算类似的项目,在合同中明确规定按照限额设计开展设计工作和管理工作,有助于达到预期的成本控制目标。

3.3 加强对投标环节的监督和控制

施工企业在投标阶段需要组件专家团队、技术人员,深入地分析中标文件,然后结合工程的实际情况做好投标价格的科学合理制定。

首先,要精密地分析招标前期的招标文件,对招标文件中的条款内容进行仔细审核,加强项目成本控制影响较大因素的总结,对成本控制中可能存在的问题进行分析,将预防措施提前制定好。

其次,施工企业在投标报价阶段要对自身的实际情况、经验数据进行深入地分析,做好工程量清单的科学编制,以此为基础加强施工方案的编制和优化。如果施工部分较为复杂、不定量,那么可以对材料报价、现场情况、技术要求等进行综合考虑分析,制定多个施工计划,从而选取最佳的方案,从而将项目标价降低,达到项目收益提高的效果。

3.4 施工过程中的控制管理

第一,加强承包商管理。首先要将承包的形式明确并且做好成本合同制定。其次,要做好各个环节的管理。最后,明确施工企业的综合能力,保证竞争的合理公平,提前做好成本控制。

第二,进度款管理。根据工程施工进度及时总结和核算工程款,及时和建设单位沟通,索要进度款。

第三,加强现场管理。将施工流程完善明确,将各个部门和工作岗位的职责明确,做好责任人权限的管理,加强监督各类费用的支出情况。

3.5 竣工验收阶段的控制管理

建筑工程施工竣工结算阶段需要综合审查整个工程的工程量和单价情况,从而保证有效衔接好建设工程造价预决算工作,达到建设成本控制、工程项目经济效益提升的效果。在造价决算审核阶段,需要对建筑工程前期设计、施工阶段、竣工验收等环节进行全面地审查。设计阶段主要是对工程建设所用资金、人员、材料设备等投资进行审计。施

工阶段主要是监督施工过程是否合理地应用了资金,是否合理配置资源,避免发生浪费问题。在竣工阶段,主要是对项目资金的具体使用情况进行细致认真地检查,将所用的费用汇总。

第一,保证顺利交付工程项目,按照验收时间做好各个项目的提前检查,在自检合格后由监理单位、建设单位等共同审核项目的质量情况。

第二,做好签证索赔制度的构建。很多施工企业采用工程量清单报价的方式保证企业的经济效益,但是在竣工验收阶段需要注意仔细分析工程施工中成本变化情况,比对合同,做好签证索赔等工作。通过建立索赔制度可以对签证索赔工作的顺利开展进行约束和规范。

4 完善建筑企业成本管控的改进建议

4.1 完善经济合同管理制度体系

(1) 严格合同审查

合同管理人员要加强学习合同管理办法,加强审核合同内容,将交易的风险尽量减低,避免在合同签订后出现违约现象。企业可以积极应用现代信息技术,采取线上管理的方式将合同履行的掌控权提高。企业要注意加强审核合同各项条款,做好条款内容细致地审查,可以将各项详细信息录入到管理系统当中,利用系统审查合同中的不足之处。管理人员要将合同文本的标准性提高,不得使用歧义句、歧义词,避免后期出现纠纷。

(2) 重视合同履行

首先要做好合同管理制度的完善,将合同管理流程优化。工作人员要注意在合同中明确规定好各方的责任和义务,将进度款结算方式等重要内容明确,明确质量要求。施工企业要结合实际发展情况做好合同内容的调整,统筹安排,避免在施工阶段发生成本失控的问题。此外,要加强对项目工期、施工方案、施工计划等项目的内部策划,合理配置资金,加强资金的准备和节约。在具体施工成本控制中,可以制动成本总计划、季度计划、阅读计划等,保证资金合理筹措和使用,保证能够如期履行合同条款。

4.2 建立成本管理体系,落实项目成本责任制

首先,在开展建筑工程施工前,要根据工程的实际情况有效地制定和完善成本控制体系,做好成本控制体系的构建和完善,加强改革和优化企业管理、运行组织等,达到项目管理部门保护的效果。加强成本预测,做好成本控制目标的制定,将成本预测的水平提高,做好施工全过程的严格管控,将成本控制的有效性提高。

其次,项目管理要实行奖惩制度。建筑工程的建设以及成本管理离不开各个部门,各个部门要加强合作沟通,节省工程建设成本,为企业创造更多的经济效益,从而推动企业和个人不断发展进步。为此,首先要做好成本管理计划,根据建筑施工项目的具体情况做好使用计划、管理计划的详细制定,以施工质量安全、工期等为基础做好成本的预测估算,保证每个员工都可以准确地了解成本控制目标。其次,要把成本控制责任明确划分,合理分配责任和权利。最后,构建奖惩制度督促员工积极落实成本管理工作,将管理的效率效果提升。

4.3 加强项目成本管理的控制与分析

首先应当将成本控制目标确定。为了充分落实目标利润、成本目标,需要将各个职能部门的监督管理作用充分发挥出来,建设质量高、经济效益好的项目。物资管理部门要根据物资实际用量做好项目物资采购和管理,合理安排物资进场顺序。设备管理部门要注意做好设备管控,做好台班数量的计划和实际结算工作,定期维修养护设备,保证设备在施工中正常运转,避免发生故障延误工期。人力资源管理部门要做好用工数量的计划,根据用工数量进行工程实际结算。按照计划单价和市场调查情况对合同约定的单价进行合理控制,各个部门要注意按照目标成本做好各个环节实际成本的有效管控。

其次,采用动态管理办法。应当将施工企业的成本管理工作贯穿于预算、计划、施工、竣工结算整个过程,及时对比预算和实际成本支出的差异,及时调整,尽量保证控制在规定的成本范围内。

4.4 提升信息化管理水平

现代信息技术已经逐渐渗透到各个行业,建筑工程施工成本管理也可以充分利用现代信息技术。施工企业可以采用实时上网制作好各类信息的收集监控,及时将实际施工的各项数据信息上传到专用的管理平台,保证各个部门能够及时查看具体的情况,能够共享数据信息,将合作和协调的效率提高,避免发生沟通不当问题而引发质量、安全、成本管理等方面的不足。

施工企业可以积极利用远程监控系统,全面动态化地监督施工现场的实际情况,对施工的进度、质量、文明等情况进行具体地分析,及时纠正施工中影响成本的因素。

5 结语

企业经济效益、竞争能力直接受到施工项目的成本控制水平的影响。企业要坚持全员参与的理念,将成本控制观念贯彻落实在各个部门、各个工作岗位当中,通过奖惩制度、目标责任成本等方式提高成本控制水平,将施工项目的经济效益提高,为企业创造更多的经济利润。

[参考文献]

- [1]曾涛. 建筑施工企业项目全过程的成本控制与管理探析[J]. 科技经济市场, 2019(5): 90-92.
 - [2]王乔. 施工企业工程项目全过程成本理解析[J]. 低碳世界, 2019(6): 286-287.
 - [3]初传福. 对施工企业工程项目全过程成本控制的思考[J]. 科技视界, 2019(29): 205-131.
 - [4]孙明军. 浅谈施工企业项目成本管理与控制[J]. 工业 C, 2016(3): 67-67.
 - [5]孙云蕾. 浅析建筑工程施工企业的项目全过程成本管理[J]. 四川水泥, 2017(5): 56-57.
- 作者简介: 刘浩(1987.7-)男, 毕业于青岛科技大学, 本科毕业, 测控技术与仪器专业。目前就职于中石化第十建设有限公司, 现担任古雷炼化工程项目部经营部长, 从2014年至今一直担任项目部长职务, 目前为工程预决算工程(中级职称), 副主任师。