

建筑施工企业工程项目成本管理问题以及解决方案

庄涛*

成都建工第七建筑工程有限公司, 四川 610000

摘要:随着我国经济的快速发展,建筑行业也蓬勃发展,与此同时也加剧了建筑行业市场竞争的激烈程度。对于施工企业而言,建筑工程项目的开展是实现企业可持续发展的重要手段,但由于建筑工程项目通常具有分散性、长周期性、资金占用量大等特点,使得施工企业经济效益提升受到影响。因此,在这样的情况下,为了能够提升资金周转率及企业经济效益,资金集中管理概念应运而生,

关键词:施工企业;资金管控;集中管理模式;必要性;方式方法

一、施工项目成本管理中存在的问题

(一)管理层没有成本管理的意识

企业管理层缺少全局意识,没有明晰的成本战略,简单地认为成本管理是财务部门的职责,往往忽视其他部门在成本管理中的作用,弱化了全员参与成本管理的重要性。施工项目可以通过变更设计,节省材料、人工、机械工时或使用新材料、新技术、新工艺等诸多方式实现节省。其成本控制囊括公司所有部门及全体员工,每一个员工都可能对项目成本产生影响。如为保证工程质量,设计人员过剩的设计造成的浪费,施工人员没有严格按标准施工,技术人员监督不力造成质量不达标的返工成本和工期延误成本;材料员、保管员没有与施工进度衔接好,造成现场材料的二次搬运成本;项目生产部门为了赶工期,盲目增加临时人员和设备,但又没有发挥应有的效率,造成人工成本和机械成本的增加。要降低项目成本必须所有部门、全体员工紧密协作、共同努力。

(二)忽视决策

失误的成本企业管理层在成本控制方面总是强调员工如何降低成本,用各种规章制度来限制成本,在企业文化中灌输节约成本的良好风气,这些方法控制成本虽然无可厚非,对降低成本也起到了一定的作用,但是管理层却很少注意到决策失误产生的成本。决策失误属于方向上的错误,企业的生产效率越高,偏离正确的目标就越远,可能导致整个项目亏损或失败,更严重的会直接导致企业破产倒闭。造成决策失误的原因往是由于企业内部控制的缺失,没有科学的决策机制。如施工项目投标报价时的成本预测出现重大偏差,造成无法中标或是低价中标的结果。项目经理作为项目最高负责人,重大决策信息出现遗漏时仍然草率地做出决定,或因个人的情感因素、价值偏好做出决定,最后造成工程项目出现不可挽回的损失。

(三)成本管控体系不完善

成本管控体系不够完善也是当前面临的一大问题,对成本管控工作开展水平造成了一些负面的影响。部分建筑施工企业对成本管控工作的认识不够充分,对其投入较少,导致成本管控体系不够完善,这种情况下,成本管控人员在实际工作中缺乏可靠的依据,工作开展进度及质量难以得到有效地保障。成本管控体系的不完善会导致成本管控人员在实际工作中缺乏严格的规范,工作的盲目性较大,开展情况并不理想。

(四)不同层级及不同部门之间沟通不畅

建筑工程项目施工管理工作涉及多个方面,对不同层次及不同部门均有着较高的要求,只有各个层级及部门通力合作才能高水平完成成本管控工作。但是在实际工作中,建筑施工企业不同层级及部门之间往往缺乏有效的沟通,数据信息收集、处理水平较低,使得成本控制缺乏准确可靠的依据。不同层级及部门人员在成本管理工作合作水平较低,难以充分发挥出团队合作的力量,在一定程度上降低了成本管控的质量。

*通讯作者:庄涛,1984年4月,男,汉族,四川西昌人,就职于成都建工第七建筑工程有限公司,工程师,大学。研究方向:建筑施工企业工程项目成本管理问题以及解决方案。

二、施工企业资金集中管控的方式方法

(一) 做好资金集中管理的基础工作

施工企业集团做好资金集中管理的基础工作,可有效提升资金管理的效率,具体包括制度完善、构建完善组织机构和人员管理三个方面。

1. 在制度完善方面

应在结合自身情况的基础上,不断完善资金集中管控的制度体系,该制度体系包括多个方面,包括融资管理、资金授权审批、资金预算管理、资金监管等,通过加强资金集中管理制度体系的完善,以此为施工企业采取资金集中管理模式提供有效的依据,从而保证施工企业资金集中管控各项工作高效进行。

2. 在组织机构完善方面

施工企业要重视资金集中管理组织机构的构建,通过设置资金集中结算中心、资金集中管理平台及资金管理岗位等,确保资金集中管理工作能够顺利进行。其中,资金集中结算中心和管理平台的设置,能够促使企业集团资金实现集约化管理,并在此基础上通过设置专门的资金管理人员,对集团下属的各成员单位及项目部进行有效地对接,将上级部门编制的资金计划有效落实,同时又能够及时反馈下级单位资金计划执行的具体情况,从而做好上传下达,进而保证资金集中管控的效果。而通过设置资金管理岗位,是基于不相容岗位分离原则基础上,明确划分资金集中管控中的不同岗位职能,包括资金申请、资金审批、资金付款等岗位职能,并形成岗位之间相互制衡和相互约束的局面,强化资金集中管控的刚性约束,从而提升内部管理的效率。

3. 在人员管理方面

要重视财务人员业务水平的提升。由于在资金集中管理模式下要求要对财务资金进行单独核算,这也就需要财务人员要具备较高的业务水平。因此为了能满足资金集中管控的要求,需要施工企业重视财务人员的业务培训,不断提升他们的业务水平。

(二) 构建资金集中管理的平台

1. 施工企业需要在现金池的基础上强化资金集中管控,即要对现有的资金管理流程进行改造优化,具体包括资金划拨、财务对账、存款交易、资金结算等多个方面的流程。

2. 需要加强全面预算管理,并在此基础上严格落实资金计划,重视资金事先预算和审批,待资金预算审批通过后再由资金结算中心统一进行资金的划拨和分配,确保资金支出在预算可控范围内,进而强化资金的有效控制。

3. 施工企业应基于资金收支两条线运行模式的基础上,分别设置资金收入账户和资金支出账户,并对相应的账户进行限额管理,尤其是大额资金,要设计集中决策、联合审批及分级授权的管理制度,以此强化集体内部资金的统一、集中管理。

4. 借助信息化管理手段,搭建一体化的资金集中管理平台,设置线上审批、自动对账、实时监控等功能模块,加强资金运转的管控力度。同时,不断完善财务系统、业务系统和资金系统,尤其是资金系统应增加资金调拨、预算管理、信贷管理等模块,并将各个系统进行对接,保证资金数据有效传递,为企业领导作出正确的管理决策提供有效参考,进而促进资金集中管控各项活动高效开展。

(三) 打造高水平成本管控人才队伍

高水平的成本管控人才队伍是保证建筑工程项目成本管控工作高效有序开展的重要保障,因此,建筑施工企业应高度重视高水平人才队伍的建设。建筑施工企业应加强对现有成本管控人员的培训,引导和鼓励成本管控人员学习先进的工作模式,并向成本管控人员详细讲解成本管控工作的重要性,通过这种方式提高成本管控人员的工作能力及责任意识,促使有关人员在实际工作中自觉规范自身的行为。此外,建筑施工企业应注意聘用专业人才,为人才队伍注入新鲜血液,对成本管控人才队伍结构进行优化,以此为建筑项目成本管理与控制工作的开展提供稳定可靠的人才保障。

(四) 提高管理层成本管理意识,全员参与成本管理

管理层不仅要认识到成本管理是全体员工的共同责任,还要通过企业文化、制度安排、激励办法,让每一位员工产生强烈的降本增效使命感、责任感。让员工形成一种自我意识,自觉意识到企业经营效益、竞争能力、生存发展与成本高低息息相关,让其意识到企业降低成本的重要性。要让全体员工了解企业成本战略,利于他们在降低成本方面提出好的建议,要加强组织员工的培训,利于提高业务技能和工作效率,最终降低人工成本。各部门、全体员工统一

思想、上下一心、全局一盘棋才能将降本增效的作用发挥到最大。

三、结束语

建筑施工企业在实际工作中应明确工程项目成本管控的作用，并正视生产人员成本意识缺乏、成本管控体系不完善、不同层级及不同部门之间缺乏有效的沟通等问题带来的负面影响；必须树立工程项目的全面成本观念，从整体目标出发，发挥企业全体人员、各层次、各部门的作用，围绕工程项目生产的整个过程，建立起成本管理保证体系；根据成本目标，通过整个企业内部形成完整的闭环，彼此协调，相互促进，使企业全体人员都参与，对全面、全过程的成本管理进行控制，以实现成本目标的优化，企业整体经营效益的提高。

参考文献：

- [1]张霞阳.浅议集团化建筑施工企业资金管理和控制[J].财会学习, 2019(36):193+195.
- [2]李昌.资金池管理模式下企业集团的资金集中管理[J].纳税, 2019(32):247-248.
- [3]郑毅敏.建筑施工企业项目成本管理的问题分析及优化建议[J].财会学习, 2020(30):102-103.
- [4]梁超.建筑施工企业工程项目成本管理存在的问题与对策[J].企业改革与管理, 2020(15):199-200.