

投资公司成本管理与控制的要点与策略研究

海晓燕

(云南省水利水电投资有限公司, 云南 昆明 650000)

摘要: 在经历了数十年的波折之后, 我国的投资企业已初具规模, 然而, 在这一过程中, 市场的竞争也越来越剧烈。目前, 投资公司往往更注重投资决策管理工作, 对成本管理重视程度不足。在投资公司中, 投资控制是企业的核心业务。在一个投资公司的管理中, 成本管理是一个不可或缺的环节。面对激烈的行业竞争, 投资公司要想实现快速发展, 必须要抓好成本控制要点, 制定合理的管理与控制策略。

关键词: 投资公司; 成本管理; 控制要点

一、成本管理概述

项目成本管理工作重心主要以管控为主, 实时有效的核算各项成本的发生, 把握住关键点, 才能保障项目处于可控状态, 并且成本管理是一项全面细致的工作。成本管理工作的覆盖面广, 包含了从项目的前期设计、招标, 招标文件、招标控制价的编制工作、合同的签订、项目的目标成本计划、过程中的计量支付, 以及完工后的结算及成本关门。成本管理的任务包括成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核等内容, 项目公司应建立全面成本管理制度, 明确职责分工和业务关系, 把管理目标分解到各项技术和管理过程。投资公司应负责项目成本的决策, 确定项目的成本控制重点、难点, 确定项目成本目标, 并对项目公司进行过程和结果的考核。项目公司负责项目成本管理, 遵守投资公司的决策。实现项目管理的成本目标。

二、投资公司加强成本管理的意义

(一) 推动投资公司可持续发展

在激烈的市场竞争中, 越来越多的投资公司的出现、发展和壮大, 使投资公司面临激烈的市场竞争。自中国入世后, 国际化步伐也在稳步推进, 未来会有越来越多的跨国企业进入国内市场, 以其领先的投资思想和经营方式; 将给国内投资公司带来强大的冲击。这也将使得各大投资公司重视自身的可持续发展。可持续发展成为企业亟待解决的问题, 先进的成本控制机制有助于企业在竞争中获得持久发展和长期生存。

(二) 提高投资公司的核心竞争力

随着经济全球化和信息化水平的不断提升, 公司面临的外部风险日益增多, 公司必须将成本管理放在重要战略地位, 从过去的“粗放型”向“效率型”“精细化”管理模式过渡, 从而取得战略上的竞争优势。这就需要公司树立全面的经营理念, 改变以往的成本控制方式, 由单一的财政控制向全面、全过程的监控转变, 实现公司对投资项目的成本控制。

三、影响投资公司成本管理的因素

(一) 成本管理意识层面

随着社会、经济、科学技术的进步, 国内投资公司已经具备了很好的发展条件。但是, 在发展的同时, 也存在着一些不足, 这就影响到了社会经济发展。纵观当前的企业发展状况, 部分尚未把握好改善效益的实质问题, 缺少对成本的认识, 没有形成科学、有效的管理体系, 没有专门的管理机构来管理, 缺少专业化的管理, 造成了管理的混乱; 没有对成本管理的实际效果进行有效的保证。此外, 许多国企在发展观念上存在着滞后, 受到了发展观念和发展方式的严重制约, 在投资控制方式上无法真正适应当代社会发展的要求。

(二) 成本管理方法层面

在实行成本控制时, 部分项目公司过分强调建管费人员的支

出; 而忽略了项目建设过程中的建设工程投资, 从而对项目公司的成本控制造成了不利影响。究其原因, 在于我国的投资企业在经营理念上存在着较大的偏差, 很可能造成公司在进行投资时的决策失误和增加投资的风险。一方面, 没有建立起正确的成本控制观念。另一方面, 由于项目公司没有专业技术人员对成本进行计划编制, 而且在成本的编制中也没有针对实际的具体问题进行详细的剖析, 缺少专业性、科学性, 基本的成本管理工作没有得到有效实施。而且项目公司的成本控制体系和其他系统之间并没有很好的配合, 企业在进行成本控制的时候, 人员的分配缺乏合理性。

(三) 成本管理机制层面

从目前情况看, 投资公司在人力资源管理方面, 科学性和合理性有待提高。同时, 随着市场经济的发展, 公司的竞争能力也在日益增强, 单一的管理机制已难以满足日益激烈的社会变革需要。同时, 当前国际、国内形势瞬息万变, 投资公司面临着各种机会和挑战。由于一些公司没有对自己的经营情况和所处的市场环境进行客观、科学的评价和预期, 缺乏相应的风险预防机制的支持。同时, 我国的公司在进行成本控制时, 对风险的认知、成本风险的有效预防认知不足。

三、投资公司加强成本管理的流程及要点

(一) 前期设计和概算管理

工程造价控制的关键在于设计阶段, 而对于造价控制的有效手段是技术与经济相结合, 只要项目的建设内容、建设标准和建设规模一旦确定, 项目的投资就基本确定了, 项目的经批复的初步设计概算总投资是项目投资控制的限额。因此在初步设计阶段, 控制好初步设计总投资就是重中之重。概算是水利工程初步设计的一部分, 也是工程施工中需要遵守和执行的技术标准。工程需按经批准的初步设计文件和建设内容、建设规模、建设标准等履行相应的概算控制责任, 确保项目总投资控制在概算以内。若发生重大变更, 必须由原来的批准机构审查批准方可变更。

(二) 目标成本计划管理

目标成本管理包含以下内容: 其一, 成本计划。项目公司应当针对工程建设的不同阶段, 根据项目的建设方案、工程规模、质量和安全等建设目标, 结合建设条件等因素, 按照相应的造价依据, 合理的组织项目投资估算、设计概算、最高投标限价、变更费用、工程结算、竣工决算的编制。其二, 成本测算。目标成本策划参照类似项目、历史项目投资成本进行编制, 编制过程中应体现社会先进性, 遵循成本降低、成本节约原则。目标成本对项目成本管理及实施均具有指导性、操作性、执行性。其三, 下达和分解各项成本。项目公司根据项目投资目标成本构成, 将审批后的目标成本计划分解至职能部门及具体负责人, 制定目标成本任务分解表, 明确各项投资费用管控的直接责任人。最后, 审

核成本,效益评估及工程评估。以内部、外部的结算与稽核为基础,对整个工程进行整体评估,得出最终的结果。而根据最后的结果,进行奖励和惩罚是最为关键的。

(三) 过程中动态管理

在满足规范要求、质量安全的前提下,以策划定位、设计管控为源头,分阶段重点管控,科学合理制定投资管控目标,提高投资效益。项目实施过程中,按季度统计、核算项目实际投资成本,实现项目建设全过程的成本跟踪、控制,随时掌握成本变化情况,确保项目投资成本处于可控状态。投资成本核算时,重点对投资成本的构成、费用等存在差异的分项进行原因分析,针对实际成本超出预期成本的分项,应采取有效控制措施,如调整未实施分项费用的目标成本等方式,缩小项目总体投资偏差,降低投资风险。

(四) 完工后成本考核评价

工程完工后成本考核评价是成本管理的评估阶段的控制手段,项目公司应根据经济指标对比分析编制项目成本管理评价报告,对投资成本管理实施过程进行总结,对成本管理效果进行综合评价。对比分析成本管理目标实现程度、差距及原因,取得的经验教训和相关建议,对项目成本管理目标及投资管控效果进行综合评价。通过比较和分析事前成本预测、事中成本规划和最后的成本,及时地找出产生差价的根源、明确的职责吸取的教训。成本考核的关键是对前期工作进行归纳和完善,充分发扬经验,减少错误和损失。在公司内部进行成本评价,可帮助公司制订出有效的成本管理策略。在项目建设过程中,成本管理是一个持续的过程。成本的前期概算设计是进行事前成本计划的先决条件,而事后的成本评估是对事中成本的延续,唯有在有效地完成了事后的控制之后,方能为一个项目的成本计划做好基础。

四、投资公司成本管理的策略

(一) 重视前期设计概算工作,坚持技术与经济相结合

在技术和经济效益的关系上,在很长一段时间里,设计者缺少了一种经济性理念,而概算设计的工作主要是根据图纸进行概算;同时对项目进度中存在的相关问题也不甚清楚,只从项目成本的观点来审查成本支出,很难对项目成本进行有效的管理。因此,在设计中要做到技术经济的有机结合,通过加强技术比较、经济分析和效益评估,正确地把握技术和经济的联系,做到技术层面与经济层面的统一,保证技术的先进性、经济的合理性,并将成本的管理思想融入各种设计当中。要对工程造价进行有效的组织、技术、经济等方面的控制,必须从组织上着手,从组织上进行,具体包括:明确划分管理职能、明确项目造价控制和职责;明确项目组织结构;在技术层面上,注重多个设计的选取,对初步设计、技术设计、施工图设计等进行严格的审核和监督;从建筑工程经济层面看,要从技术研究层面入手,采用制定经济对策、节省资金、对成本进行严格审核等。应当认识到,技术和经济的有机统一是最能有效地降低项目成本的方法。

(二) 重视成本计划工作,有效管控成本

项目公司在项目实施前需编制投资目标成本计划书,并分阶段进行投资成本统计、核算,随时掌握成本变化情况,确保项目投资成本处于受控状态。投资目标成本计划编制依据,是经审核批复过的初步设计内的设计概算,是整个投资建设过程中成本管理和控制的依据,即投资目标控制价。编制要求结合项目实际情况、设计资料、市场行情、历史数据,全面考虑项目投资成本构成内容,并对各构成内容进行调查、咨询、了解,或借鉴类似项目成本数据,编制真实、可靠的目标成本策划书,合理确定目标成本。

(三) 采用全过程控制,落实成本管理责任

在目前的投资公司成本控制中,如何进一步强化成本控制是

首要任务,第一,项目公司需分阶段做好各阶段的目标计划,项目立项可行性研究阶段、初步设计阶段、招标阶段、施工图设计阶段、实施阶段、结算阶段。第二,采取动态化和静态化两种管理方式,对项目的每一个建设过程进行有效的监控和控制。把目标分解至各个职能部门及具体负责人,结合成本管理的状况,要在事前、事中、事后三个环节中,把控成本管理的难点和重点问题。第三,由于项目公司是一个单独个体,所以在成本管理与控制方面存在着一些困难,需要强化投资公司的监督职责,完善投资公司的成本控制管理方式;此外,要定期跟中项目的投资完成情况,做好与目标计划的对比,并对其进行分析与预测,监督项目公司的执行情况。

(四) 调整成本管理方法,提升风险防范意识

首先要从发达国家的技术、经验和思想中汲取教训,积极研究创新型、高效性的公司投资控制管理,并根据市场经济的发展现状和现实需要,适度、灵活、科学地调整投资控制战略。其次,要建立和强化投资公司的风险意识,从加强项目公司的内部管理和监管入手,找出问题并加以处理;促进公司投资风险高效化、规范化发展,加强对项目公司的内部管理职责与划分,完善项目公司的内部控制制度,以保证公司投资控制的科学化。

(五) 构建成本预算机制,加强监督管理

为了有效地保证公司的投资控制,应从初步设计概算重点入手,强化项目公司的成本计划与成本管理;加大成本考核与核算力度,准确地到项目公司各部门、每一位员工,提高项目公司的综合协调能力,提高公司的成本管理效益。其次,要加强对所有项目公司的建设情况的监控与管理,全方位监督项目建设投资完成情况;保证监管的实时性、全面性,增强项目公司员工对成本的认识,以准确地实施全流程的成本管理,以达到对成本的有效管控,增加效益。再次,加强项目管理队伍的整体素质,提升管理队伍的整体水平,并通过经常性的训练来提升监管队伍的技术能力;此外,要建立健全各参建单位工作的激励措施,营造良好的工作环境。

(六) 关注市场信息反馈,及时进行成本预警

在公司的成本管理中,信息回馈是一个非常关键的环节。当前,随着我国经济的快速发展,各种信息的种类繁多,使得企业的经营管理更加复杂化。因此,在现代市场经济条件下,公司的经营成本与技术进步密切相关,其成本控制是否能够随时代发展而不断提升,项目是否处于可控状态,主要依赖于项目公司的成本信息反馈。为此,应进一步深入地分析和理解当前的市场形势,并对其进行全面的成本预测与分析;对外部环境、竞争对手和公司本身状况的变化进行长远的分析,预测可能发生的重大变化,预测可能面临的机遇和危险,从而给公司足够的时间作出应对。

五、结论

目前中国投资公司的发展状况,对其进行成本控制是值得不断探讨和探讨的问题。面对日益激烈的市场,公司已经不能只凭投机取巧而获取巨额的收益,投资企业除了要重视项目的发展与行业的选择外,还要强化整体的成本控制。只有拥有先进、科学化的经营理念和经营方式的企业,才能在日趋激烈的市场中立足。

参考文献:

- [1] 连金虎. 企业生产管理要点及成本控制策略阐释 [J]. 现代经济信息, 2019 (4): 1.
- [2] 孙媛. 基于竞争战略的企业成本管理与控制研究 [J]. 大众投资指南, 2019 (22): 2.