

基于现代化建筑施工企业精细化成本管理的研究

汪家全

重庆单轨交通工程有限责任公司 重庆大渡口区 400000

摘要:当前建筑业日趋激烈的市场竞争使得企业生存空间越来越小,劳动力供给不足,劳务成本越来越高,施工项目利润微薄,企业生存日趋艰难。建筑施工企业适应市场需要,项目的成本管理势在必行。

关键词:成本;项目;管理;措施;策划

在建筑工程领域,成本管理是项目管理关键的一环。尤其是如今日趋激烈的市场竞争,施工企业面临承揽任务难,承揽项目利润低,成本管理在项目管理中越来越重要。项目做好行之有效的成本管理可以为项目顺利开展提供保障,同时还能确保项目达到预期的利润和效益。本文将从以下几个方面来介绍如何做好施工项目的成本管理。

1 项目成本管理的重要性

项目成本管理是建筑工程项目生产经营过程中各项成本核算、分析、决策和控制等一系列科学管理行为的总称,项目成本管理是建筑工程项目管理的核心内容。项目的核心是为了盈利,在确保项目质量、进度和安全顺利开展前提下,通过项目有效的成本控制,实现项目利润最大化。

2 项目成本管理的基本方法

项目成本管理的基本方法是根据中标项目既定情况,做好项目开源节流管理工作。开源主要方法是做好项目二次经营,节流是利用项目管理手段,最大限度减少项目不必要的开支,避免项目浪费,节流项目成本。

2.1 二次经营

“二次经营”是一个开源的过程,也是结合项目及现场实际情况充分发挥员工主观能动性和创新精神的过程。

一是确保图纸工程数量在图纸中完整的体现。项目进场后组织技术人员吃透招标图纸和充分了解工程现场实际情况,并及时核对施工图纸,对图纸中数量错误、漏项的工程数量与设计沟通完整的体现在正式施工图或交底中。

二是充分分析各中标子目单价,结合现场实际,最大限度地避免因中标单价造成亏损加大或赢利减少。赢利项目避免不必要的减少,亏损项目避免出现扩大工程量。在项目中经常出现因多方原因,中标价低于市场行情,后因设计调整,数量远大于原中标数量,因是固定单价合同无法对单价进行调整造成大量亏损。

三是施工过程中做法变更管理。变更设计,是指施工图批准后至工程正式验收前,变更施工图的活动。工程变更的过程也是一个深入分析现场、发挥创新精神、全面发现问题、进行技术经济分析、多方积极沟通、全程盯控的过程。项目施工过程中出现设计变更是不可避免,项目要建立变更管理机制,变更手续及时完善,根据业主变更管理规定,做好过程变更及洽商管理,并安排专人做好变更管理工作,并建立奖励措施。

四是抓好过程计价管理,确保完成项目及时形成计价,并收回工程款项,确保项目资金正常运转。项目计价人员要深入现场,掌握现场情况,根据完工项目计价做得项目计价不漏计。

2.2 效益策划

2.2.1 管理体系策划

项目在上场后应及时完善管理体系,主要包括组织机构及规章制度建立两方面,一是按照公司相关部门要求成立以项目经理为组长、分管领导为副组长,相关职能部门为组员的管理领导小组。主要有:责任成本管理领导小组、外部劳务管理领导小组、变更索赔领导小组、验工计价管理领导小组、物资设备管理领导小组、施工方案优化领导小组、外部协调领导小组,明确相关部门及人员的管理职责做到事事有人管,责任落实到人。二是结合项目实际情况建立完善的规章制度,为确保对各项管理制度的有效执行,制度建立

后要及时组织项目所有人员认真学习,熟悉公司各项管理规定,并将所有学习记录上报公司相关部门备案。

2.2.2 劳务管理创效

一是做好劳务队整体素质控制,严格执行准入制度,择优录用把好选用关,通过招标择优选择劳务队伍。二是做好分包模式控制,根据项目施工情况合理策划劳务队伍的数量并根据专业性质的不同分别确定劳务分包和专业分包;同时根据体量大小、利润高低合理搭配划分分包范围,避免劳务纠纷。三是做好分包单价控制,要以公司指导价为基础,对比其他项目及当地市场价,编制出合理的控制价进行招标工作。四要做好措施费控制,按照以往施工经验通过多种途径对其进行测算,如垂直运输费可依据:(1)一台吊车配合6个人8小时可下材料多少立方米,预估工程材料总方量;(2)按照以往施工经验平均几天下一次材料,预估总工期;(3)根据国家定额标准对其测算等。五是做好现场签证控制,由于项目内交叉施工较多,必不可免要产生一定的现场签证单,项目部成立现场签证管理小组,严格控制。六要对劳务队甲供料控制,通过与公司类似项目的横向对比结合施工当地实际情况,参考公司的主要材料损耗系数文件制定合理的损耗系数,并在合同中予以明确,同时对劳务队的收发料做好台账,避免材料超耗。七要做好支付比例控制,所有劳务合同付款条件不超过业主工程款支付比例,同时严格执行每月对下验工计价规定,及时明确双方债权债务,理清项目对下成本。

2.2.3 工程数量控制创效

工程数量的控制是经济活动分析的基础,工程数量如不能准确、及时的提供,影响到项目物资采购、物资限额发料、物资节超考核、经济活动分析无从谈起。工程数量控制是目前项目管理的薄弱环节,鉴于此工作的重要性,项目部应在工程管理部设置专职计量工程师,项目总工程师亲自组织工程部长、专职计量工程师、相关技术人员学习公司下发的《工程数量控制办法》。工程数量台账的建立和填报是工程数量控制的基础工作,要正确理解工程数量各台账表格间的逻辑关系,规范建立工程数量台账,严格工程数量的管控,及时为经济活动分析提供详实的基础数据支撑,杜绝对下计量工程量超过对上计量工程量。

2.2.4 物资管理创效

本项目物资管理创效除认真细化和落实策划上的要求外,重点应放在物资集中采购、周转材料的管理和回收及各种材料的发放使用控制上,总体目标是物资集中采购要达到90%以上。做好物资点发料工作,使物资损耗率降低。同时因本项目物资品牌尚未确定的特殊性,项目部应加强与业主方、设计方的沟通协调,充分利用好品牌尚未确定的有利条件,选择满足业主要求的价格较低的品牌。

2.2.5 机械设备创效管理

(1)根据项目的施工内容,制定详实的设备需求计划。选用的机械设备规格、性能和数量要与施工任务、使用条件相适应;充分利用现有机械设备,在满足施工需要的情况下,尽量减少动台数,少购新设备;严格遵守安全操作规程,避免因设备安全事故造成的损失。及时保养,降低设备的维修费用开支。

(2)设备资源配置,坚持公司内部调拨优先,在不购置新设备和没有闲置设备可供调拨的情况下方才考虑进行外部租赁。一次租赁设备数量较大的,应采用招标或议标的方式,通过竞价降低租

赁成本。

对租赁的设备严格工作考勤,对利用率不高的外租设备及时退租,有效降低租赁成本;油料消耗管理,根据租赁设备运转日志记录核算每台设备利用率和效益率,防止偷卖燃油事件发生。必须执行设备租金月度结算管理,堵塞管理漏洞,防止扯皮发生,严防效益流失。

(3) 根据项目分包模式,对外施队自带的设备和项目部投入设备费用分摊,避免项目设备无偿提供给外施工队使用;设备所完成的工程量,其造价通过临时机械使用单从外施工队工程款中足额扣除,工程数量无法计算的,通过台班费从外施队中验工计价中进行扣除。

(4) 项目部物资设备部联合经管部门对项目关键重点设备进行单机核算。重点考核设备性能、油料消耗、工作效率,促进提高设备利用率。

(5) 项目部物资设备部联合办公室每月进行车辆各项费用的统计汇总,严控车辆各项费用开支。

2.2.6 非生产性开支费用控制

项目非生产性开支主要包括:职工薪酬、差旅交通、办公、通讯、车辆使用、经营招待会议费、现场临时设施、竣工验收资料、安全文明施工、施工配合费、检验试验及税金等,非生产性开支总的控制原则是:核定总价包干使用,按工期、进度比例进行过程管控。项目部应通过严格控制管理人员数量、出差标准、车辆使用及油料、接待标准及规模等控制管理费开支,临时设施本着经济、适用的标准进行建设,控制临建费用。同时项目应在责任成本核定后对责任成本进行二次分解,尤其针对非生产性开支应分解到各部门制定合理标准,严格控制。

项目财务部作为主管部门负责非生产性开支管控,每月对费用开支情况进行节超分析,对存在问题进行详细分析,提出整改措施,在后期加强控制。

为真实掌握项目经济运行状况,项目必须每月召开经济活动分析,通过分析查找项目盈亏原因,制定针对性措施整改落实,逐步提高项目成本管理水平及创效能力。成本分析要求坚持数据关联匹配性的原则:责任成本分析报告中各类数据要保持延续,具有逻辑性和可追溯性,数据之间要互相关联,互相匹配,数据要有台账,报表等基础资料支持,不得随意编造数据,前后矛盾。要求“围绕一个中心,做好两个盘点,核实三个数据,做到四个统一”开展成本分析。一个中心:经济活动分析就是以收益率(盈亏)为中心,项目目前收益率水平到底达到多少个点了,偏差在哪里;两个盘点:一个是实物量的盘点,二是物资的盘点;三个数据:一个是完成的产值,二是直接成本,三是管理费;四个统一:一是盘点核算时间要统一,二是核算口径要统一,三是收集的数据要统一,四是步调要统一连贯。

2.2.7 税收创效

营改增后的新项目,采用一般计税方法,选择物资供应商和劳务分包商时,必须选用增值税一般纳税人。

与分包商进行合同价格谈判时,应充分考虑分包合同中材料、设备的进项税抵扣因素,合理确定分包价款。

坚持“先开增值税专票,认证成功后才付款”原则,确保及时取得增值税专用发票,及时抵扣,减少资金占用,规避提前支付款项后发现发票认证不了、虚假发票等情况发生。

3 成本管理措施

3.1 建立分包商资源管理库及分包选用管理机制

项目分包商须在合格分包商库里选用,并按选用规定经相关部门审批确定。进入合格分包商资源管理库的单位需要满足资质、业绩、信用、一定的资金垫付能力。

3.2 规范子目设置合理设置招标限价

项目需按公司规定或市场行情,合理设置分包子目。设置子目需要明确界定工作范围,包含的工作内容,工程数量的计量规则。并根据企业指导价或合理的市场价格确定招标限价。

3.3 严把分包合同关,规避不必要的合同风险

合同签订须按招标文件规定执行,签订的合同不得对招标文件

的要求进行实质性改动,根据签批权限需要报公司相关部门及领导审批。

3.4 定期做好成本分析,及时纠偏

成本分析是确保项目实现目标成本的保障。施工项目建设工期一般都比较长,受外界影响不确定性因素多,各项目盈亏率不一致。在项目执行中需要定期对项目的理论与实际成本进行分析,并找出偏差原因及时提出改进措施。

3.5 做好计价控制

制定验工计价管理办法,对项目计价需在项目班子的领导下,对合格的工程量按规定计取。对不合格或因分包商自行原因造成的浪费不予认可,杜绝过程中超计多计。工程量的认可需要做好计算复核制,并建立工程量台帐清单。

4 成本管理手段

4.1 采用信息化手段 信息化手段可以提高施工项目的项目成本管理效率。通过使用电子化管理和自动化处理,可以大幅度简化成本管理流程,提高管理效率。在成本测算过程中,利用信息化手段结合企业数据,快速高效准确测算成本;在项目过程管理中,利用信息化手段准确对成本进行分析,出现偏差及时纠正,麻烦项目完工造成既定事实,对项目造成事实损失而无法挽回。

4.2 优化成本管理流程 优化成本管理流程也是提高施工项目的项目成本管理效率的重要手段。通过优化流程,可以减少人力投入和管理时间,提高效率。

4.3 做好企业成本数据管理 成本管理活动中数据做好收集整理,不断完善企业成本数据库,有效降低成本管理难度。管理部门一是通过工作分析合理配置岗位用人数量,在人力资源管理成本上控制;二是通过绩效考核来实现产出与薪酬比的提高,通过产量摊低成本;三是流程优化(简化流程)节省工作在途时间或事件办理的时间,用提高效率来降低时间成本。

4.4 建立有效的管理机制 建立有效的管理机制是实现组织持续发展的重要因素。建立有效的管理机制,需要清楚地理解机制的作用,并制定细致的计划,以确保有效的实施。通过设立明确的责任制和监督机制,可以确保成本管理工作的顺利进行。

一是设立明确组织目标。管理机制的实施,首先要明确组织所追求的理想状态,比如进度、质量和业主满意度等。通过对组织的现状进行分析,确定未来可能发展的方向,考虑到所面临的各种变化,最终将理想状态明确化并用数字衡量。

二是制定可行管理政策。根据项目组织的理想状态,结合组织的实际情况,制定对应的项目管理政策,并结合相关的监理、业主及公司的管理制度、现在的技术方案和有效的激励机制,为组织的发展和实现目标提供指导。

三是实施控制,检查结果。在组织实施管理政策的过程中,要定期检查组织的状况,并相应地作出调整,使组织的运作具有及时性和准确性,为组织实现目标提供有效的支持。

建立有效的管理机制,需要采取科学合理的管理决策,加强对内部管理的监督和控制,构建健全的组织机构,落实有效的项目管理,制定完善的激励机制,把握组织发展的节奏,推进持续发展,实现预期的发展目标。

5 结束语

项目成本管理是建筑工程项目管理的核。通过制定成本计划、成本控制、成本分析和成本变更管理,建立信息化手段、优化流程和建立有效的管理机制等措施,可以提高施工项目的项目成本管理效率,在确保项目质量、进度和安全前提下,通过高效地控制成本手段并实现项目利润最大化。

参考文献:

[1]《建筑工程项目成本管理的策略分析》(王艳,2018,《发展与战略管理》)

[2]《建筑项目成本管理的关键技术研究》(王斌,2015,《建筑科学与工程学报》)

作者简介:汪家全(1973-),男,重庆梁平人,本科,高级工程师,研究方向:施工企业项目成本管理。