

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.044

建筑企业成本管理存在的问题及对策研究

张运翔

(山西建筑工程集团有限公司,山西 太原 030002)

摘要:当今社会,建筑企业的发展仍旧面临相当多的机遇,但也存在着重重困难。要想在机遇与困难并存的时代夹缝中生存,就要积极适应时代的变化,不仅要在施工质量、施工技术、施工效益方面寻求新突破,还要在成本管理方面改革创新,转变旧思想、旧方法、旧理念,开辟新路径、新模式、新制度,找出问题所在,进行有效的研究并解决,才能避免成本管理成为企业进步的绊脚石,逐步实现企业效益最大化,促进建筑企业高质量、健康、快速发展。

关键词:建筑企业;成本管理;研究

建筑企业要想保持良好的市场竞争力,提升企业收益,成本管理是必不可少的环节。目前建筑企业的成本管理存在各种问题,增强全员的成本控制意识迫在眉睫,让所有人员都充分认识到企业降低成本的潜力、途径和方法,并通过持续改进成本管理、减少或杜绝资源的浪费和损失,使成本降到尽可能低的水平,这样建筑企业才能保持基业长青、品牌长存。^[1]

一、建筑企业成本管理的重要性

(一)增长利润,提高企业效益

建筑企业成本管理,是指企业严格遵循工程造价要求,通过全面预算及会计核算,对施工前、施工过程中、竣工验收等环节进行成本费用控制,重点监控人工费、材料费、机械费等项目的支出,对部分材料进行循环使用,避免有效资源浪费和不必要的投入,进行开源节流,从而达到控制成本的目的。降低成本就是增加利润。利润是一个企业经营活动的成果,企业利润的提高,为企业在建筑行业提高竞争力、扩大经营规模、实现经济效益奠定了坚实的基础。同时也从根本上提升了企业的盈利水平,为企业增强职工队伍、留住高端人才提供了有力保障,进而保证企业又快又好地发展。^[2]

(二)是企业经营决策的重要依据

建筑企业成本管理的基础是制定科学合理、切实可行的项目责任成本,在建筑企业中标后,应立即组织相关部门展开对项目成本的评估,测算项目责任成本、上交的管理费及应达到的利润指标。然后对整个项目的实施过程进行动态监管,对项目成本进行细化再分解,具体到数量、单价、种类、每一环节、每一次变更及可能涉及成本变更的每个细节,签订项目责任状,把责任层层落实,为以后项目进行竣工结算、绩效考核、奖罚管理提供强有力的依据。同时,基于此类项目成本控制的结果,领导层可以充分借鉴成本控制的经验,对比同类别或相似类别的项目工程,扬长避短,从招投标初始,测算项目成本,争取项目利润最大化,为企业长远发展保驾护航。

(三)是评价企业竞争力的重要指标

随着社会的需求变化,建筑业也正在向高品质阶段过度。一个建筑企业的成功,离不开发展水平、技术能力、产品质量、服务意识、市场营销、生产能力等各个方面的快速发展。然

而,影响这些高标准的根本,从最初纯粹地追求利润,到如今的成本控制,成本管理已成为新时代的管理模式,提升每个人成本管理意识刻不容缓。建筑企业在成本管理的过程中,要严控施工的每个阶段,将每一分钱都落到实处,规范造价制度,严格审批流程,监管控制各项投入,明确责任成本,为实现目标利润做好每一点、走好每一步。因此,成本管理不仅仅是一个建筑企业简单的管理模式,更是影响企业利润的根本因素,是企业在激烈的市场斗争中仍能保持竞争力的重要指标。^[3]

二、建筑企业成本管理的特点

(一)成本管理的对象不是标准化的

建筑企业管理的对象是施工项目,从最初的招投标开始,成本管理的对象就不是一成不变的。企业要从源头把控风险,对招标项目进行风险评估,未通过风险评估的项目不得参与投标。投标时依据招标清单、工程所在地的计价规则及市场信息等文件编制实际预算造价;中标后由相关部门根据有关计价规定及投标让利等确定承包工程的造价;项目实施前对各阶段成本做出预测;项目实施过程中,要进行进度结算、年度结算、竣工结算,即根据施工合同履约的不同阶段,经工程发包人确认相应的工程造价。不同的项目不同的成本评估结果,因此不能用固定的模式来进行成本管理,这也导致成本管理变成了建筑企业独具特色的管理模式。

(二)成本管理必须是事先的、一次性的

建筑企业的成本管理从来都是不可逆的,为保证项目利润的实现,在项目施工开始前,相关部门就对整个项目成本进行了预测和计划,将项目成本划分为预算成本、责任成本以及实际成本。有的项目也可以根据自己的实际情况,将项目成本具体划分到每个岗位,包括安全、技术、质量、材料等等。这些成本一经发生,立刻把责任具体落实到某个人头上,整个过程循序渐进,不可重复,不可回退,否则就是弄虚作假,故弄玄虚,恶意调整利润,将依法严格办理。各个项目根据实际发生的人工费、材料费、机械费及其他间接费用,与预算成本进行真实的成本对比控制,也方便与以后各期发生的成本进行纵向对比,遵循节省的原则,避免大量问题成本的发生,达到增

收节支、降本增效的目的,为建筑企业成本管理提供强有力的依据。^[4]

(三)成本管理周期长短不一、贯穿始终

建筑企业成本管理的周期取决于企业施工项目的周期。由于工程项目的施工复杂程度各有不同,这就造成了工程项目的周期长短不一,短则几个月,长达好几年。而成本管理是贯穿整个项目管理的始终,项目实施前要成本预测,项目实施中要动态跟踪,项目竣工结算要核对分析,大体量的工程项目,需要更为精细持久的成本管理。成本管理要随着项目的管理动态变化,从而实施动态监督控制,从工程项目开始前,到竣工结算后,成本管理存在于项目管理的每一个阶段,与项目管理环环相扣。

(四)成本管理必须与其他管理相结合

建筑企业的目的是生产高质量的建筑产品,赢得市场口碑,提高企业利润,而成本管理作为建筑企业尤为重要的一个环节,具有很强的综合性。若仅仅狠抓成本管理,仅靠几个财务人员进行成本核算,企业要想实现预期目标难上加难,相反,要以成本管理为中心向外辐射,要求预算管理、安全管理、质量管理、技术管理、人力资源管理同步跟上。各个部门都要相互联系、相互作用、紧密结合,要明确各个部门的管理职责,将各自管理的对象、管理的重点、管理的方法汇总到成本管理的范围,确保每个管理部门都能参与到成本管理的过程中,与成本管理一致作用,综合分析项目的收支盈亏,监督控制成本的增减变动,把控施工项目的发展方向,扬长避短,提升项目利润,为企业长久发展做出努力。

三、建筑企业成本管理存在的问题

(一)成本管理制度不完善,监督管控不全面

制度即行为规范,是用来约束所有人的行为、要求所有人员都按照统一准则办事的规章制度。管理制度在日常生活当中随处可见,小到家庭、企业,大到国家、联合国,国家不可一日无法,企业不可一日无制度,这充分体现了管理制度在生活和工作中重要性。随着时代的进步,建筑企业的管理模式从简单粗暴已经逐步向更为精细、多元化的方向转变,这就要求更为科学合理的管理制度作为指引,进行科学合理的成本管理。但现实中,建筑企业的管理制度往往缺乏成本管理方面的制度,或者在成本管理方面规划不全面,这就导致施工项目对成本管理的认识不充分、不彻底。由于缺乏科学有效的指引,项目经理对成本管理的执行力不够,进而导致每个人的分工不明确,定责不明确,人工费、材料费、机械费等不合理成本的增加,不能进行高效的成本管理,增加了项目风险的同时,也降低了项目利润。

(二)全面预算不到位,成本控制意识不强

全面预算管理配合成本管理运作,作为目前非常流行的管理模式,充分结合了经营、预算、财务、生产、材料等各个方面,通过对建筑企业未来某一特定期间的经营成果的预算管理和成本管理,反映建筑企业未来的盈利能力和发展方向。

建筑企业的全面预算管理中,所有员工对全面预算管理的认知程度远远不够。只是做好各自部门、各自手头的工作,把全面预算管理的参与者只停留在预算人员和财务人员的身上,没有实现全员参与,没有实现各个部门之间的联动。企业没有充分认识到全面预算管理的重要性,对全面预算的内容认识不充分,没有制定科学有效的全面预算体制,只把它当作一种提高利润的工具,没有将全面预算充分融入成本管理的每个环节中,对成本管理不能有效监督控制,更做不到前期预测、中期监控、后期对比。这样的成本管理,只会导致成本居高不下,项目把控不到位,利润持续降低,严重的将导致施工项目亏损。

(三)应收账款居高不下,资金恶性循环

建筑企业的应收账款,是指建筑企业向甲方、购货方或者接受劳务的一方销售商品、材料、提供劳务等,应向甲方、购货方或接受劳务的一方收取的款项。建筑企业往往为了扩大销售额、吸引客户、稳定销售渠道,采取赊销的手段带来短暂的经济效益。由于应收账款本身存在着诸多不确定的因素,因此应收账款所带来的风险和效益也是不确定的,而短暂的收益甚至会带来更多的税务风险。应收账款占比较大的建筑企业,容易产生坏账,造成资金周转不开,加大资金调度难度,进而影响企业的经营成果。而企业的利润是检验企业经营成果的标准,是建筑企业进行成本管理的根本,成本管理反过来可以对应收账款成本进行分析、预测与控制,成本管理与应收账款是互相保障、互相作用的结果。应收账款规划不好,成本管理组织开展地再优秀,也无法扭转企业亏损的局面,企业经营不好,直接导致成本管理进行不彻底,无法实现预期利润,使建筑企业经营一步步陷入恶性循环。

(四)专业复合型人才短缺

成本管理的重要参与者是每个员工,不只是财务人员、预算人员,也可能是材料员、技术质量员、安全员、劳务员,专业知识匮乏的员工,必然承受不了成本管理复杂烦冗的工作内容。即使是高学历的员工,也要不断学习建筑领域各个方面的知识和技能,将这些知识和经验充分结合,才能对成本管理进行的过程中提出有效的意见和建议。目前建筑企业成本管理的参与者普遍年轻化,知识储备和管理经验远远不够,部分人员仅仅只是做好各自手头的工作,联系和沟通能力不足,应对新政策、新知识、新法律法规的能力亟待提高。这对成本管理的有效开展造成了很大的困扰。

四、完善建筑企业成本管理的对策

(一)完善成本管理制度

科学严谨的成本管理制度,是进行成本管理的明灯,是寻求利润最大化的有效途径。不仅要制定科学合理的企业制度,让所有员工都认识到企业文化的重要性,更要制定完整全面的成本管理制度,让每个人都认识到成本管理的重要性。要通过建立有效的监督控制体系,对重点项目的成本管理进行重点监控。招投标前,对招投标项目的风险进行合理评估;

中标后,对项目的盈利能力、潜在风险进行评估;项目实施过程中,掌控已发生成本与目标成本的差异,时刻关注成本的动态变化,这都需要科学完整的成本管理体制作为依据。通过合理体制的指引,保证成本核算人员与项目人员进行有效地沟通,监督资金的使用和流向,针对问题成本各个击破,不浪费每一个螺丝刀,不损耗每一吨混凝土,把每一分钱落实到每个人身上,为项目利润争取每一分。

(二)执行全面预算,摒弃单一管理

增强全员的全面预算意识,是企业实现成本管理的根本。要想将全面预算管理与管理充分融合,最大限度发挥全面预算管理在成本管理中的作用。首先,要增强全员的全面预算意识,充分认清全面预算管理的参与者不仅仅是财务人员,而是关乎企业发展、关乎职工前途的每一个员工。全面预算的内容不仅仅是预算管理、财务核算,而是涉及经营、预算、财务、生产、材料等各个方面的管理,需要各个部门、各个岗位常沟通、常协调。其次,制定详细合理的全面预算体制,以成本管理为基础,通过成本控制,将全面预算管理渗透到施工项目的每个环节中,编制科学合理的全面预算方案,配套高效的人员考评制度,监督施工项目的预算执行情况。最后,加强全面预算在成本管理中的执行力度,按照既定目标,做好预算,做好监督控制,有问题及时反馈,解决问题并后续跟踪,明确奖惩办法,公布奖惩结果,确保全面预算的有效实施,保障成本管理的有效开展。

(三)加强应收账款管理

应收账款作为成本管理的重要环节,除了影响企业形象、企业效益、虚增企业经营成果,直接影响了企业的成本管理效率。要在成本管理的同时,监督控制企业资金的周转和流向,做好施工项目结算,控制各个项目的资金调度,实现财务统一、资金统筹。同时设立单独的清欠管理部门,制定相关应收账款管理办法,定岗定责,把责任落实到每个相关的人员身上,制定应收账款奖罚举措,公布奖罚结果,将应收账款管理形成系统的、规范的标准。此外,预算管理、生产管理、财务管理、成本管理与应收账款管理等各部门间要加强沟通,互相配合,充分发挥各部门之间的联动效力,对应收账款管理进行动态管理,努力提升每个员工的应收账款意识和成本管理意识。使应收账款管理成为优化建筑企业成本管理的手段之一,从根本上推进了企业成本管理的进行,为企业长远发展提供了有力保障。

(四)引进专业复合型人才

高素质人才除了具备专业的学历背景,还要有丰富的管理经验作为辅助。建筑企业独特的工作环境和模式,导致成本管理人员的专业素质参差不齐,高素质管理人才不断流失。要想引进专业复合型人才,首先建筑企业要制定人才引进机制,从根本上提高人才待遇,改善员工工作环境,从根本上保障员工的生活质量。其次要定期开展各种培训,应对国家不断修订的法律法规和政策变化,加强各个部门的经验

交流,积累不同的管理经验,为更好地开展成本管理做铺垫。最后,要严格执行奖罚制度,对有重大贡献的人才要区别对待,逐步培养一批责任意识强、专业素质高、会团队协作的好员工,为企业成本管理添砖加瓦。^[5]

五、结语

当今社会建筑企业发展的目标不再是一味地追求利润的增长,企业可以采取多种不同的发展战略,但不管是哪一种模式,都离不开成本管理。只有踏踏实实坚持做好成本管理,完善成本管理制度、执行全面预算、加强应收账款管理、引进专业复合型人才,才能凸显成本管理的优势与效益,配合其他管理部门,多措并举为企业高质量发展赋能助力。

参考文献

- [1]郭宏芳.建筑施工企业成本管理存在的问题及对策[J].财会学习,2019(13):151-152.
- [2]王迅英.建筑企业成本管理存在的问题及对策[J].纳税,2021,15(23):171-172.
- [3]牛银昌.建筑企业成本管理面临的困境及解决策略[J].现代营销(学苑版),2021(05):190-191.
- [4]孙普炆,刘重.建筑企业成本管理及其控制策略[J].中国集体经济,2021(13):30-31.
- [5]周永华.建筑企业成本管理和控制措施分析[J].商讯,2021(09):146-147.