

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.32.056

建筑企业成本管理存在的问题及对策探析

张水灵

(中大建设股份有限公司,江西 南昌 330000)

摘要:企业的成本管理工作是对在实际生产和经营过程中进行成本核算、分析和决策以及控制等一系列管理行为。作为企业中的主要部分,能够实现经济核算、节约增产的目的,保证经济效益的获取。建筑企业成本管理需要各个部门的相互配合,以促使企业长期经济目标的实现。基于此,本文中通过建筑企业成本管理必要性的分析,研究成本管理工作的问题,保证结合实际给出合理的解决措施,也能给企业的工作人员提供有价值的参考信息。

关键词:建筑企业;成本管理;问题;对策

在我国现代社会经济水平提升下,基础设施建设能为企业发展提供强大保障,但是,传统基础设施建设的同时边际效益逐渐下降,特别是在我国2019年提出的新型基础设施建设中,导致传统建筑行业面对较大挑战,所以,建筑企业需要结合当前的经济发展趋势,提升管理水平,保证企业竞争实力的增强。

一、企业成本管理工作的意义

(一)给工程招投标报价带来的影响

工程招投标价格与企业经济效益存在很大关系,如果建筑成本控制合理,企业将获得良好的经济效益,规模也将在未来得到壮大。

施工企业为了得到工程任务,一般通过招投标获得,期间不仅要考虑施工企业的资质,还要考虑工程的招投标价格,这些都是企业顺利开展工程的主要任务。招投标过程中,企业需要在前期按照业主提供的要求和给出的文件对各项信息详细评估,能在实际期间按照设计要求来对项目进行预算和编制,以保证单价准备工作的完成。然后,才能合理的确定出投标报价书。因此,需要结合实际为其制定出完善的投标书预算单价。

企业在套用预算定额的时候,一般会涉及工程材料、人工、机械等方面的价格,这些因素都将影响企业的成本,所以,在企业成本管理工作中,要打造一批专业化能力更高的施工队伍,确保提供的施工单价更科学。同时,企业也要根据自身需求和管理情况,对成本因素和造价因素详细评估,从而获得更准确的工程报价。

(二)能够使企业增强市场竞争力

当前,建筑企业在市场上的地位不断增强,且建筑安装企业中的产品单价开始降低,为了解决这种情况,施工企业要加强成本控制和管理,促使企业获得更高的经济效益,在激烈市场竞争下也将获得有利地位。还需要加大力度引进先进技术、先进设备和先进工艺,从而为企业的稳定发展提供保障^[1]。

(三)成本管理能够为决策提供重要条件

企业在实际建设和发展过程中,主要目标是获得更多的经济效益。无论是哪个工程项目,都需要详细的设计和测算、评估等。一般情况下,成本管理工作与企业经济效益的关系密切,提升企业管理水平有利于企业能力的增强。所以,加强成本管理十分重要。

(四)成本管理能使企业获得竞争优势

为了对企业的竞争力进行评估,需要将成本管理工作作为主要方法。我国的建筑市场在积极进步和发展,同时市场竞争也更加激烈,市场上主要出现了产品质量和产品价格的竞争,这些都是企业之间生产成本的竞争。建筑企业内部开展成本管理,能在市场中获得有力地位,保证企业的健康稳定发展。在该情况下,还需要对市场的综合因素详细思考,有效分析企业产品的最终价格,在保证成本降低的同时也将使企业获得更高利益。

(五)成本管理能促使企业运行效率的提升

建筑企业加强成本管理,能促使成本的积极控制,保证企业经济效益的良好实现。在成本管理工作执行期间,能分析企业在生产经营过程中存在的问题,也能为企业的可持续发展提供重要条件。大多数情况下,成本管理会影响建筑企业的利益,如果成本管理不到位,将影响企业的稳定进步和发展。所以,在激烈的市场竞争下成本管理发挥重要作用,通过成本管理意识的增强能保证企业整体效率的提升,也将获得成本节约的目的^[2]。

二、企业成本管理存在的问题

(一)缺乏内部控制

缺乏内部控制,尤其是材料供应商和工程分包商选择的不确定。在整个工程实际建设过程中,为了保证整个工程的质量,对建筑企业供应商和分包商的选择也是非常重要的。近几年,我国的建筑市场品种更多样,整体发展速度加快,且建材也面对激烈竞争。所以,企业在实际管理中予以供应商材料

的合理选择十分重要。一般情况下,大牌、高质量的建材、水泥等供应商提出的价格都比较高,且付款条件少。因此,企业要在期间对多个因素详细分析,比如:对质量、价格以及付款方式的分析。如果企业的经济条件更好,可以增加一些先进材料和工艺,但是,不同的厂家因为资质的不同,提供的质量不同,采购的成本也是不同的^[5]。

(二)企业中存在的“以收定支”问题

建筑市场也得到细化,大量的专业分包现象增多,对于总包企业来说,一般对分包企业的成本管理不重视,通过专业分包方式的使用,有效将风险转移,工作中只需要派遣专业人员对其监督和查收。在该条件下,一些企业为了能有效完成工作指标和目的,未产生其他的费用,使用的资金拨付方式为“以收定支”方式。尽管该方法使企业的管理压力逐渐降低,使企业人员配备、管理成本不断降低,使用起来也比较简单,被很多企业和管理人认可,但是,也会带来大量的隐患。

同时,承包商未重视工程质量的思考,容易引起施工质量问题。该方式未详细思考直接成本、间接成本,财务分析工作仅仅趋于一种形式。财务管理工作中通过简单征收方式,容易带来虚假发票等不合理行为,因为各项处罚都将造成严重的经济损失^[6]。

(三)施工企业管理方式简单

对于建筑企业,在施工工作中的劳动密集型特点更明显,不仅施工劳动力密集,整个劳动力流动性较大。还有一些建筑企业内没有构建完善的人才储存管理制度,管理方式单一化,在很大程度上容易引起严重的人力资源浪费等情况。且在不同的工程项目建设中,因为工期的不同,对管理人员的配备也是不同的,存在明显的“一人多岗”现象,达不到岗位的相互制约,总体上是因为企业的粗放管理造成的。

(四)管理人员素质不高

成本控制工作中,企业未引导所有人员参与,且工作人员在成本控制中意识薄弱,未设立单独的成本管控部门,不利于成本管理工作的充分落实。同时,成本控制工作未落实到整个项目管理过程中,一般项目管理需要首先思考项目招投标工作,能按照市场的实际情况制定出有效的信息编制方案。但是,建筑企业在招投标中多对经济指标进行思考,未详细分析投标文件中的内容和市场项目,缺少市场调查,导致企业在投标阶段就出现了亏损的情况。且建筑企业中的劳动力多为农民工,企业中缺少教育培训,不仅管理人员的成本控制意识薄弱,综合素质也不高,采购人员多思考材料的价格,利用少量多次的采购模式。实际上,对采购费用、运输费用考虑少,从而引起价格成本超标的情况^[5]。

(五)管理体制不完善

企业中设立的成本管理体制不完善,一些施工企业认为成本管理工作是财务部门的工作任务,未予以成本管理的全局性和系统性思考。投标单位在制作投标书的时候,未充分掌握市场信息,采购期间也未分析市场的实际变化情况等,将无法将成本控制在合理范围内。在具体施工期间,对材料、设备、工序以及人员的管理都比较混乱,容易使建设成本增加。尽管一些企业内设立了材料采购平台,但是,未将采购平台作用充分发挥。例如:采购部门为了能节约成本,一次性的进购大量资料,这种情况容易导致材料库压、保管不到位等情况,容易使材料严重消耗^[6]。

三、完善企业成本管理的对策

在建筑工程成本管理中,要遵循一定原则。如:实现权责利结合的原则。构建有效的成本管理制度能够为成本管理目标的实现提供重要条件,选择适合的机制,将管理和责、权、利相结合,以实现工程的动态化管理,保证建筑企业经济效益的获取。还需要遵循节约和经济效益并重的原则。因为在施工中也会消耗大量的人力、物力的财力,给予各个因素的控制,有效降低成本,保证工程的高质量发展。但是,在实际节约中,也要保证质量,能够对施工工艺、流程和具体环节进行优化,以达到成本的积极控制。还要遵循全面化原则,能够达到全程、全员以及全方位的控制,实现各个领导的全部参与,保证在真正意义上达到成本的合理控制。还需要构建经济的内部控制体系,能规避其中的风险。因为工程建设中不可避免地会发生安全风险等,其中的风险都会转换为相关的成本,所以,将其作为降低成本的主要手段,也有利于经济效益的提升。

(一)保证内部管理工作的全面化

建筑企业在管理工作中,实现内部控制非常重要,能展现综合性工作控制,能够对工作人员的行为进行评估和纠正,促使整个事件都能按照一定计划和要求来完成,保证企业经济目标的实现。比如,合同签约审批控制制度,企业在签订合同前期,要对合同内容详细分析,对供应商优化选择,在能够维护企业经济效益的同时确定合同关系。比如,分析工程造价、工期、质量等,实现多个要素的全方位研究。还需要对施工中的隐蔽工程、设计变更工程等情况详细分析,研究工程造价的变动情况,能够和业主签订补充协议。也要详细的审核工程中的材料、供货商、供货时间、地点以及产品的质量等。如果是长期的劳务合作关系,在合作前期要为其构建档案。实际上,企业的工程质量是因为材料、价格、人力等因素影响的,所以,企业要进行市场调查,能对供应商优化选择,给出合理的审批流程,加强对材料的验收

和审核等,以确保企业工作效率的稳定提升。

(二)解决企业的“以收定支”问题

当企业投标后,要结合图纸信息进行预算和编制,能按照施工节点对施工中的成本严格划分。对于高层建筑地下室来说,一般桩基施工面对较大难度,且造价也比较大。所以,预算人员要按照图纸信息进行各个材料的评估,施工人员根据施工难度进行估算,预算部门和采购部门按照市场情况确定出工程成本。还需要构建完善的目标成本责任体系,建筑企业基于预算管理中的主要条件和具体的执行目的,对各个成本节点合理划分。

(三)管理方式的完善

在整个工程项目完成后,一些专业的技术人员还无法及时安排到其他岗位上,在这种情况下出现了人才浪费情况。所以,要引进跨行业技术人才,使工作人员掌握统计、质量检查、预算等方面的工作技能。所以,在这种情况下,就需要企业构建完善的人才储备制度,该制度主要是对工程完成后闲置的技术人才安排岗位或者使他们能够主动参与到建筑企业施工规范学习,能够总结工程管理体系的实际落实情况。

(四)管理人员综合素质的提升

提升管理人员的综合素质,需要为其增加奖罚制度,引导人员对材料节约使用,有效降低工程成本。结合企业的实际情况制定奖罚制度,加强对“QC”质量管理体系的应用。同时,还需要根据实际的工作情况,将工程单元作为重点,质量检查人员对其跟踪,如果发现其中的问题要马上对其整改,保证工程建设质量和奖金绩效相互结合。在学习期间,能够掌握需要改进的施工工艺,也能够引导先进技术人员参与到优秀项目经验交流会议中,组织项目部门和企业各个技术部门之间相互探讨有关于新设备、新材料等方面的心得,从而为工程建设提供充足的人才储备。

对于企业的管理人员,需要重点培养成本管理意识,引导管理层人员认识到成本管理工作的必要性,在管理人员成本意识增强的情况下,也将促使人员职责的增强,也能将成本管理工作与自身绩效相互融合,以促使工作人员主动性的提升,保证成本管理工作的稳定开展。提高人员成本管理素质,需要引导管理人员积极参与到专业知识培训和学习中,掌握有关的法律法规方面内容等。还需要设立高素质人才引进机制,在多个渠道有针对性的引进先进人才,对人才重点培养,确保为企业建设提供更多的人力保障。还需要实现信息化建设,通过计算机和互联网的使用能提升工作效率,如:采购管理平台、投标报价管理系统等,都能为企业的信息数据采集、储存和分析以及管理等工作提供重要条件。

(五)构建完善的管理体制

构建项目经理责任制,在该机制下能够使整个项目的管理工作更规范。所以,明确各个工作人员的权责十分重要。在投标之前,企业人员需要按照图纸信息和文件信息实现成本预算,确保各个信息为投标工作提供有价值参考。在完成投标后,企业中可以设立专门小组,小组之间共同研究,加强企业成本的核算和分析,能及时发现其中存在的问题,也能避免发生项目成本超标现象。各个部门完成的成本管理目标也要有效协调,尽管是基于财务部门作为指导,但各个部门之间也要相互配合和沟通,促使管理目标的完成和实现。比如:项目施工过程中,要召开成本管理沟通会议,部门之间针对存在的问题积极探讨,实现信息资料的共享,也能针对其中的问题提出合理的解决意见。为建筑企业增加市场信息收集制度,因为我国建筑市场竞争激烈,要有效降低成本,促使经济水平的提升,需要对当前的建筑市场情况充分掌握,分析建筑市场的未来发展情况。同时,在政府政策支持下,还需要做好宏观调控工作,能全面的分析和收集我国市场信息,掌握建筑材料得价格变化情况等。企业也可以在网站、建筑报刊上对相关信息进行搜集,积极参与年度座谈会议中,能够收集与节能减排相关的措施等,通过这些信息的收集也将给建筑企业成本控制工作提供重要条件。

四、结语

基于以上的分析和研究,建筑企业成本管理有利于经济效益的提升,在整个管理活动中,需要给出合理的管理方法,并对实际情况详细分析和研究,确保在激烈竞争下获得地位,实现企业经济效益的最大化实现。所以,企业做好成本管理工作十分重要,通过各个执行措施的渗透和使用有利于企业经济目标的实现。

参考文献

- [1]李治侯.建筑企业成本管理存在的问题及对策探讨[J].现代经济信息,2021(9):78-79.
- [2]姜海玉.建筑企业成本管理存在的问题及对策探析[J].房地产导刊,2020(3):138.
- [3]郭曾元.建筑企业成本管理存在的问题及对策探析[J].经营者,2020,34(12):76-77.
- [4]王浩.建筑企业成本管理存在的问题及对策探析[J].装饰装修天地,2020(8):263.
- [5]唐恒斌.建筑企业成本管理存在的问题及对策探析[J].商品与质量,2020(3):23.
- [6]刘俊俊.建筑企业成本管理存在的问题及对策——以德通建设集团有限公司为例[J].经营者,2021,35(5):89-90,93.