

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2022.19.047

园林绿化工程项目成本控制问题及对策探析

蔡志成

(汇绿生态科技集团股份有限公司,湖北 武汉 430000)

摘要:随着“美丽中国”建设的推进,园林绿化行业也得到了很好的发展,园林绿化市场规模不断扩大,在激烈的竞争中,成本控制越来越成为企业竞争发展的利器,只有掌握园林绿化工程的特点,加强企业管理,严格做好成本控制,取得良好业绩的企业才能持续健康发展。本文简述了园林绿化工程项目成本控制的概念、意义,分析了园林绿化企业在工程项目成本控制所存在的问题,针对比较突出的问题进行了分析,结合园林绿化工程项目的特点,提出了成本控制的改进建议。

关键词:园林绿化;目标成本;成本控制

园林绿化工程项目成本是指园林绿化工程项目形成全过程所耗用的各种费用的总和。包括所消耗的人工费、材料费、机械费以及为组织和管理工程施工所发生的全部费用支出。加强园林绿化工程成本控制,实现成本目标,对园林绿化企业来说有着重大意义。伴随着新形势下园林绿化行业很好的发展机遇,园林绿化产业的不断集中,园林绿化工程项目的成本控制是企业竞争的保障,贯穿于施工前期、施工过程中、竣工验收及养护不同阶段,严格做好成本控制,以最小的成本实现园林绿化工程的功能,保证良好业绩的企业,才能在竞争中立于不败之地。

在施工过程中通过成本控制、节约成本开支,才能为企业创造效益,为企业增加利润。加强成本控制是提高竞争力的有力武器,只有明确目标、做好过程控制、使企业的成本管理科学、合理、高效,才能在竞争中脱颖而出。园林绿化企业要长远发展,必须在管理上苦练内功,成本控制的过程是企业的重要组成部分,管理水平上去了,企业才有更好的发展内力。通过成本控制保证项目的实际支出在成本目标内,在过程中控制和总结,不但可以提高园林绿化企业的管理水平,增加了企业的经济效益,还能帮助建设单位减少项目成本、实现项目功能,创造很好的社会效益。文章通过对园林绿化工程项目成本控制出现的问题和解决方案的探讨,希望可以给园林绿化企业加强成本管理、控制成本费用,提高经济效益,起到借鉴作用。

一、园林绿化工程项目成本控制问题及原因分析

(一)缺乏成本控制理念

园林绿化公司在行业内靠的是信誉和工程质量。在发展过程中,一味地重工程进度、工程质量,认为项目按时、保质保量的完工,业主方满意了后面的项目就更多,自然会给公司带来更多的利润,很少考虑到成本控制上。还有就是认为成本控制是成本中心和财务部门的事情,跟其他部门其他人员没有

关系。在工程实施过程中,成本控制意识缺失,更没有全过程、全员成本控制的理念。通常表现在施工前期的预算成本缺失、没有目标控制成本,施工阶段对人工费、材料费、机械费等成本控制执行不力,竣工及养护阶段核算不及时等问题,缺乏成本控制理念是成本失控,毛利率不高的根源^[1]。

(二)成本控制制度体系不完善

公司成本控制体系不完善,造成施工前期、施工阶段、竣工验收及养护阶段成本控制缺乏依据。体现在施工前期,缺少成本预测体系,没有建立从预测、决策、成本目标的事前控制体系,从而导致低价中标、预算成本缺失、施工组织不合理的现象和缺少成本管理目标等成本控制手段。在施工过程中,人工管理方法和人工成本管理制度的不完善,造成人工成本失控;材料和机械管理和控制办法不完善,没有严格的限额领料制度造成材料的浪费和材料成本失控、机械费的失控,这些是公司事中成本控制体系不完善造成的。在竣工验收及养护阶段,缺少成本核算和分析考核的事后控制体系,成本核算不及时,项目管理上重施工、轻财务,涉及成本控制的基础管理工作不到位,项目成本不真实,也就很难根据项目进度做好成本分析和成本控制。

(三)成本控制的人才匮乏及成本控制组织架构不明确

高素质控制人才匮乏体现在多个方面:第一,成本控制的财务方面人才。缺少成本控制的领军人物,没有规划财务部的工作职能,核算不及时造成信息反馈慢、结算滞后造成资金成本高、没有全面的成本分析不知道毛利率不高的问题出在哪里。第二,能控制成本的技术人才。技术人员迷恋技术,缺乏经济思维,为完成工程质量不计成本,缺少技术和经济结合的跨专业技术人才。第三,工程管理方面人才。项目经理是公司的核心员工,项目管理层应该是工程项目生产成本的控制中心,负责执行项目提出的成本管理目标,但在公司项目管理上项目经理

负责工程的进度、质量,没有发挥现场成本控制中心的职能。第四,审计人才。公司没有设置审计部门和审计人员,项目成本的控制缺少审计人员的监督,成本执行过程中有没有问题没有监管。因为人才的匮乏项目成本控制和开展成为空谈。

成本控制组织架构不明确。第一,各部门成本职责不清晰。项目部只负责工程施工和工程进度,技术部只负责技术的落实和工程质量,成本中心进行成本归集,财务部核算成本。各部门在成本控制中职责是什么,要承担的责任是什么不清晰,部门间的信息缺少交流,部门之间的成本控制没有考核和牵制的作用。第二,审计监管部门缺失。审计部门缺失,造成成本控制监管缺失^[2]。

(四)目标成本管理缺失

公司的园林绿化工程项目只设定项目完成进度计划、工程质量要求,没有项目预算成本、没有根据预算成本设定项目成本计划,更没有下达项目管理的成本控制目标,也就没有成本控制、分析、考核的依据,成本控制的管理也是空谈。忽视省略了成本计划,也就没有去层层分解,也无从谈论资金、利润计划,直接的后果是同行业对比毛利率排名落后,成本高、利润低。

(五)成本核算和成本分析薄弱

园林绿化工程的成本核算是对施工费用和形成的项目成本的会计处理,成本核算只满足每月的项目成本结转,没有按成本控制的对象中的分部分项、成本责任中心、成本要素分别进行成本核算,也没有相应的成本分析。

(六)缺乏责权利的考核机制

有奖有罚是实现成本控制良性运作的源泉,是保证优化成本的工具。项目成本管理目标的缺失,没有建立成本责任中心,项目的成本控制没有责任落实到项目经理部、更没有责任到人,从项目经理到各项目班组、员工个人没有控制成本的目标,也没有相应的权利,更没有节约成本的动力,总觉得事不关己。缺乏责、权、利的考核机制,多做不如少做,做好做坏没差别,无法体现公平、公正,多劳多得、奖惩有度的合理分配方案。总的来说,管理者责任不明、奖惩制度不完善导致工程管理出现混乱。

二、园林绿化工程项目成本控制改进措施

(一)加强成本控制理念

针对成本控制过程中存在的以上问题和原因分析,可以做出相应的改进措施。首先是从上到下形成共识,加强项目成本控制理念,让全体员工充分认识到工程项目成本控制是所有人的共同职责和义务,而不只是成本中心或财务部门的责任,让每个人具有“控制成本从我做起”的观念,充分发挥大家的积极性和能动性,形成合力,加强控制成本意识、努

力提高毛利率、创造更好的效益。

(二)完善成本控制体系

完善公司成本预测体系。根据公司整体经营部署,明确对园林绿化工程项目的投标实行精准成本预测,依据成本预测和分析项目的可行性、盈利性和为实现公司远期目标和即期效益的基础上做出投标决策,参照项目施工的具体情况确定项目成本计划目标。

完善公司成本控制体系。建立成本责任中心,围绕园林绿化工程项目,将目标成本管理按照各责任中心落实到分管项目的不同对象和责任人,根据成本目标的控制对象分别实施控制。

完善公司工程信息流通体系。园林绿化工程信息包括进度、人工使用、材料消耗、机械设备使用、质量、安全管理、项目变更以及成本核算信息等信息资料,项目部、成本中心需要在工程进程和成本形成阶段将上述信息收集、反映。升级相关信息处理系统,及时反馈成本控制^[3]。

完善成本管理体系的目标及制度文件。根据公司成本控制的目标,制定和完善相关的园林绿化工程成本控制制度和管理办法。包括但不限于:工程项目目标成本管理制度,工程项目责任成本实施细则,工程项目人工成本控制管理办法、工程项目材料成本控制管理办法、施工机械设备管理制度,项目部综合考评激励制度等。

(三)建立成本管理体系的组织机构和配备专业管理人才

建立公司级别的成本控制管理机构。公司级别的成本控制管理机构负责规划和完善成本管理体系,保证成本控制体系的正常运转,实施管理和监督职能,与成本责任中心一起落实项目成本目标,检查成本控制过程的履行,对项目的责任奖励和处罚进行监管和兑现,负责项目的事前、事中、事后的审计。该机构包括规划、工程管理、工程技术、人力资源、机械管理、成本中心、财务部门、项目审计等部门。

建立园林绿化项目级别的管理部门。该部门是项目经理部的核心管理层,包括项目经理、项目工程师及其他项目管理人员。按照项目的规模设立相关的部门,主要包括项目组织设计,工人、材料、设备供应和管理,工程施工、成本核算、预算统计等部门。

建立园林绿化岗位级别的员工队伍。根据岗位职责分配岗位工作,按照成本控制制定要求实施成本控制,配备相应岗位的专业管理人才。

(四)严格实施目标成本的过程控制

1. 园林绿化工程施工前期成本控制

园林绿化工程投标前。依据园林绿化工程项目基本情况和标书等资料,参照园林绿化工程市场环境,对项目成本进行预测,给管理层提供决策建

议。园林绿化工程中标后。企业依据绿化工程的规模大小,成立适当规模的项目部,根据标书及中标价格、给项目部制定项目成本目标。依据设计图及相关资料、园林工程施工的特点科学制定施工组织规划方案,通过技术层面、经济方面相结合对比,提选简便易行、经济实惠、成本合理的施工方案。依据该项目的成本目标,编写详细的分部分项、成本要素成本计划,将成本计划落实到各成本责任中心,做好项目实施成本的前期控制^[4]。

2. 园林绿化工程施工阶段成本控制

园林绿化工程项目的90%成本是在施工阶段形成的,项目施工过程中的成本控制,是成本控制的关键环节,成本控制具体内容体现在:

人工费用控制。根据园林绿化工程项目分部分项的工程特点落实施工队伍,无论劳务分包还是公司的施工队伍施工,按照项目成本人工计划确定每个项目的人工费用。

材料费用控制。园林绿化工程材料成本所占比重很高,是成本控制的重点。通过控制材料需求、材料采购、材料价格、材料计量、材料用量来控制项目材料的成本,材料用量可以采用限额领料单的方式来控制执行。

机械使用费的控制。根据项目施工的要求采用科学的施工方案,为提高施工效率、选用合适的机械设备、根据机械使用的频率和经济性决定购买还是租赁相关机械设备,使用过程中,提高设备的利用率,控制机械设备的使用成本。

措施费用及其他成本的控制。明确措施费用计划,按照计划开支措施支出。严格执行控制质量和安全成本。

管理费用的控制。根据管理费用计划,管理制度控制管理费用的开支。

3. 园林绿化工程竣工验收及养护阶段成本控制

园林绿化工程的竣工验收,收尾工作可以起到画龙点睛的作用,通过缩短竣工时间、合理调配人员、清理项目资产来节约成本支出。在项目过程中准备结算相关资料,竣工阶段及时办理工程结算。在园林工程养护期间,制定养护计划、控制养护费用支出。

(五)加强成本核算管理和项目成本分析

园林绿化工程成本核算是对施工费用和形成的项目成本的会计处理,在成本核算期内,根据成本控制的对象,及时分别做好各成本对象的成本核算。要求做到按照权责发生制原则、收入和成本配比原则,对园林绿化工程分部分项作为成本对象进行成本归集;以成本责任中心为对象,将各成本责任中心所负责的成本进行归集;按照直接成本和间接成本各成本要素,对人工、材料、机械各成本要素进行归

集;园林绿化工程项目完工后,按照权责发生制原则,计算项目总成本,总成本包括项目后期的养护成本等。

公司的项目成本分析。成本分析也是成本控制的手段之一,通过各成本对象项目成本核算和项目统计数据的相关资料,对各成本控制对象分阶段的项目实际成本、工程量,同各成本对象阶段性的计划成本比较、分析,计算成本差异、查找成本增减原因,对成本节约的动因进一步挖掘,对超支的采取纠正措施,做好施工过程中的成本分析和错误的及时纠正以及园林绿化施工过程中的成本控制责任成本考核和阶段性落实,最终实现成本控制目标^[5]。

(六)建立责权利考核机制

公司对项目成本考核。实行阶段考核和完工考核的方式:第一,阶段考核。是根据公司给项目管理部下达的项目成本责任书的规定,对项目成本责任部门和责任人在某个阶段目标成本完成结果实施的考核,依照完成情况对应的考核结果,给责任部门和责任人颁发阶段性的奖金和其他约定的奖励或处罚;第二,完工考核。是工程项目完工后通过验收,按照工程规范要求完成竣工结算,确定了工程项目总成本、分部分项成本、以及按成本要素计算的的实际成本。根据实际成本的各项约定完成情况进行完工考核,按对应的考核结果,完成考核指标予以发放项目奖励,没有完成考核指标的采取相应的处罚处理措施。将责、权、利落实到位,真正做到奖惩分明。

三、结语

做好园林绿化工程项目成本控制,要树立成本控制意识,不断完善成本控制体系,设立成本控制管理机构和配置专业管理人才,为实现目标成本控制目的,在园林工程施工前期、施工中、竣工验收后实施全过程控制。同时,要建立健全的责、权、利相结合的目标成本责任管理体系,不断增强员工工作积极性,让每个责任人都参与到成本控制中来。通过成本控制,提升公司的管理水平和盈利水平,提高企业的竞争力。

参考文献:

- [1]郑浩宁.园林企业项目管理与成本管理之我见[J].财会学习,2020(19):171-174.
- [2]吴秉慧.财务管理在园林绿化工程项目中的应用[J].财经界,2020(29):113-114.
- [3]陈观.园林绿化施工企业项目成本管理[J].财会学习,2020(6):156-158.
- [4]赵慧.浅谈施工企业的成本管理[J].纳税,2020(27):191-192.
- [5]李春玲.财务管理在园林绿化工程项目中的应用研究[J].质量与市场,2022(5):10-12.