

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2023.09.046

建筑施工企业中成本管理之探讨

陈伟

(北京市通州区农业机械有限责任公司,北京 101100)

摘要:伴随着经济的增速,我国的建筑行业不仅飞速的发展,也在加快走出去的步伐。在“一带一路”上提升了国际化水平,展现了中国的建造能力,特别是在基础设施建设方面,不断创造一个又一个“东方奇迹”。历经几十年的时间,建筑业从“站起来”到“强起来”,业绩是值得赞许的,与此同时也存在着诸多迫切需要解决问题。对于国家及重点建设项目、地方级重点建设项目或者使用国有资金投资、控股、占主导地位的建设项目都是需要通过招投标的方式确定中标人。目前评标方法主要有两种,一种采用经评审后的最低投标价,另一种是综合评估法,无论采用哪一种方法报价都尤为关键。成本是决定报价的重要因素,也是企业生存发展的命脉。正因此,建筑施工企业要充分认识到成本管理的必要性和重要性。为了促使建筑施工行业的成本管理工作更好地开展,本文结合实际工作分析了建筑施工企业成本管理存在的一些不足并提出相应的解决措施,希望能为建筑施工行业加强成本管理提供一点启示。

关键词:建筑施工企业;成本管理;问题;解决方法

建筑施工企业与传统的商品制造企业有着本质的区别,其生产周期长,行业发展易受经济环境影响,产品造价高,独特性强,几乎是“甲方定制”。建造合同在履行中存在着较多的变化,财务核算复杂且与造价行业紧密联系。综上众多因素,对建筑施工企业会计核算也提出了更多的要求和挑战,建筑施工企业要想获得更大的利润空间和强大的市场竞争力,务必做好成本管理工作。

一、建筑施工企业成本管理存在的问题

(一)缺乏科学成本管理理念,不具备完善的成本管理体系

谈到“成本”很多人认为成本只有财务人员才需要进行核算并且承担其是否合理准确的责任,建筑施工企业也不例外。如果核算单独项目利润为负,从领导到项目负责人第一个要找的责任人是财务人员,似乎就是财务人员通过核算造成的“成果”。现实工作中,为了把企业做大做强,快速成长,一些规模不大的建筑施工企业在不了解企业的实际成本和底线的情况下盲目报价,即使赢得了机会,该如何做可能也是问题。降低造价,可能以次充好,达不到施工验收标准也不符合合同要求。肢解后在分包,层层分包,又存违法违规的风险事件。一切按照施工合同、造价表执行,收益又不能得到满足,是进亦难,退亦难。对于建筑施工单位成本管理的重点在施工现场。不管是公共建筑还是民用建筑在其成本构成中人工、主要材料、机械费用都占有很大的比例。这些消耗都是发生在施工现场,决定着生产过程。现场相关管理人员未能及时准确的记录和反馈相关信息,也会造成成本核算金额的误差,影响当期的数据。各部门人员在项目合作工作过程中不能有效沟通、密切配合,容易出现“打太极”的结果。在资金管

理方面,每个企业都根据管理要求制定资金各阶段的使用计划,执行时与计划严重不符,更有甚者对制定的计划形同虚设,完全停留在形式上,导致建筑施工企业资金管理水平低下,资金需求量和资金压力持续增大。在不考虑企业发展方向,盲目追求“高、精、尖”项目,购置大额固定资产,为多拿项目,不兼顾地区优势,导致差旅费、业务招待费等管理成本逐年增加。日常工作中无法准确获得各项目如产值、人工消耗、施工机械使用情况、物料消耗情况等财务数据,这就造成企业无法及时指导项目真实的经营情况,无法控制资金收支的真实性^[1]。

(二)施工过程中未对成本严格控制

建筑施工企业往往在多地同时经营多个不同项目,施工工序复杂,所需工种、材料、机械装置众多,成本管理更显得尤为重要。由于施工组织不当,施工现场未对各工种、施工设备妥善安排,合理分配流水施工,各工序中出现施工间断,造成人员窝工或者降效工作,有些工序的中断影响后续工作,更严重的拖延施工总工期。不但增加人工费用、还有可能面临工程延期的罚款。为了避免工期延期罚款,只能选择加班加点赶工期,势必会使人工费、机械费超过预算。因管理不善,出现材料过剩或者短缺。过剩的材料积压、损坏丢失、增加仓储费用、提前占用资金、降低资金周转率。材料短缺会影响施工进度,无法及时进入下一环节,也会影响总分包作业,最终导致企业经济效益损失。

(三)财务管理人员良莠不齐,信息系统有待提高

税收政策与经济发展是不可分割的,也由此决定了税收政策在长期都是不断变化的。近年来法律、法规、部分规章等一系列频繁变动。从早期的营

业税改增值税到现在的民法典、印花税的修订及实施。不断警示要高度重视税收政策带来的各种税务风险。建筑施工企业粗放的管理,部分财务管理人员专业水平不高,学习能力不强,目光不够长远,一味地觉得能应付目前的工作即可,“小富即安”的心态长期存在。知识体系不更新或者更新很慢,对于新的成本管理意识薄弱。长此以往不利于自身的职业生涯规划,也很难适应企业的发展需要。从互联网时代到现在,人工智能的时代已经全面到来。它在改变着社会的运行,影响着各行各业的转型。大部分建筑施工企业早已在企业内部应用了财务核算软件、ERP管理、CRM等一系列管理软件,对项目实施进行信息化管理。在财务核算过程中不仅需要财务数据,很多时候也依靠造价数据。例如在对完工进度进行确定时,需要在造价人员提供的产值表的基础上完成。另外各信息系统很多都是独立存在的,预算部用预算软件,财务部用财务管理软件,商务部用CRM软件,无法及时实现数据传递和信息资源共享,形成一个个信息的孤岛,信息利用率不高,产生局限性。

二、解决问题的方法

(一)树立正确的成本管理观,深耕企业真实成本,组织得当符合工期进度

理念先行,树立正确的成本管理观。从项目报价承接、实施到竣工结算,从预算员、库房管理员、具体作业执行人员、财务人员和管理人员等,全过程全员都要参与到成本管理中。建筑施工企业的成本核算以财务部为主,其余相关部门也要明确在成本管控中的任务,责任落到岗位。重要岗位要将与岗位有关的成本管控指标纳入其年度考核指标体系,形成主动管控意识。全员从上到下形成合力,目标一致。

招标控制价是招标人在工程招标时能接受投标人的最高限价。招标人或招标代理机构依据国家或省级、建设行业主管部门颁布的计价定额编制的。招标控制价反映的是社会平均水平的计价性定额。投标企业要根据企业的自身情况编制投标文件,在全面响应投标文件的基础上自主确定投标报价,投标报价是反映企业先进水平的企业定额。分部分项工程量清单报价时,在企业的施工技术水平的的基础上,对完成1个清单单位所需的人才机消耗量有一个准确的估计。在施工过程中能清楚地掌握劳动力的投入,施工机械的使用状况,物资供应及其他各种消耗情况。项目成本核算管理人员在计算项目的投标价格时,必须保证计算结果具有足够的准确性和可行性。^[2]只有深入了解企业的实际的成本水平,做到知下限,懂上限,对承接项目也更有底气的。

建筑施工单位对材料的用量实行严格的管理,

材料的消耗量是材料的净用量和损耗量之和。损耗量虽然是不可以避免的,但是可以加以控制的。特别是混凝土、钢筋等用量大,造价高的主要材料,存在消耗量定额和本企业的实际消耗量定额(技术水平较高的企业消耗量定额优于社会平均水平),二者相比,以较低的作为消耗量定额依据。施工领料执行限额领料制度,从根本上控制材料的用量,防止超支。合理安排施工减少因为组织安排不当人为引起的机械闲置和人员窝工。在组织架构上,财务、技术质量、商务合约等职能部门管理人员应满足工程的建筑规模和专业水平要求。其中有职称的工程技术人员占管理人员总数的多数,在工作中明确工作范围、职责权限和工作程序,工作过程形成记录,施工经验丰富、水平过硬的高质量技术队伍为企业管理实现组织目标贡献一臂之力。

通常工程在施工前为保证满足甲方要求的工期,施工单位一般会绘制横道图和双代号网络进度计划图并向甲方提供,得到确认批准后据此执行。横道图可以明确施工的各项工作的开始时间、持续时间、工期各项活动的前后依赖关系及时间顺序。形象直观、清晰可见、便于理解。施工单位在确认人员、材料、机械及资金计划时,要与横道图相结合。双代号网络进度计划图不仅弥补横道图劣势,还可以通过分析推测出一个活动提前、延后或者延长持续时间对后续活动的影响。便于持续的修改和检查,动态调整较好^[3]。在施工过程中存在着各种变化,劳动力和各种资源投入都是保证工期的关键因素,尽可能做到有效的动态控制。根据不同的项目特点和工作节点,增加设备、人员构成、材料按时备齐备足,各类机械设备定期维护保养,专业人员操作,确保正常使用。按序调动劳动力并做好后备劳动力的保障工作,保证符合进度安排。

(二)遵循成本管理原则,全面执行预算管理

2017年7月财政部颁布了新收入准则,与收入准则和建造合同准则相比,新的收入准则应用指南规定了更细致具体的办法,对实物工作更具有指导性。在成本核算时,同样也需要明确核算原则。施工过程中对经济业务内容需要清晰明了,分清项目成本和非项目成本。遵循一贯性和及时性工作原则,做到横向可比,纵向可比,按规定的时间内完成,避免信息数据失真失时,及时准确地反馈各种信息数据。建筑施工单位应注重成本核算的范围及对象,核算内容及范围应具有全面性。同时应遵循谨慎性和权责发生制原则,实现收入和费用有效配比。制定全面的成本分配标准,对已发生的各种费用深入探究,进行全面审核,区分成本费用与非成本费用。依据审核结果确认区别计入工程成本费用和各项期间费用。在此基础上将工程成本费用划分出应计入本期

工程成本,其余转入以后期间。把本期确认的工程成本,有据可依的在各个收益成本对象之间进行合理的归集和分类。根据施工承包签署合同的类型,项目工期要求和施工企业的管理水平及施工特点,采取可行的控制标准,在施工成本与经营管理费用限额控制并规范工程成本核算与考核指标。遇到比较特殊情况,相关人员也要变通处理,在不影响重要性原则下,可结合实际情况进行说明再行妥善处理。再有,一旦发现成本核算工作中出现不合理之处,要迅速采取对应措施将出现的问题消灭与萌芽状态^[4]。

严肃资金使用计划的制定,各职能部门通过分析根据实际情况确定资金使用计划,严格执行先预算后使用,加强预算管理。原则上经批准的预算不得更改,特殊情况应按照审批程序,再行调整。建筑施工企业承接项目地理位置比较分散,各个项目在当地都设有单独资金账户,账户管理分散,不利于提高企业资金使用效率,可成立内部资金结算中心,统一资金预算管理、资金使用监管及审批机制,按需分配,统筹安排,减少资金不必要的占用,节约费用,将资金真正的“动起来,管起来”。

(三)提升财务人员综合管理能力,建立信息系统互通

财务工作是需要不断精进才能不被变化莫测的社会淘汰。在一个岗位久了,习惯了舒适圈,很难从中走出来。鸡蛋从内打破是生命,从外打破是食物,财务管理人员要向内扎根,向上生长,对自己有客观的认识,突破局限。不仅要学习专业知识,关注行业的相关政策法规及趋势变化。会计准则不断修订,各种“减费降税”的税收政策也在不断变化,财务人员需要与时俱进,及时更新知识才能顺应市场发展^[5],同时也要在相关领域有所建树。学习掌握与造价管理相关的内容,再与项目管理部、商务合约部沟通会事半功倍,也可以站在不同专业角度思考问题。建筑施工企业应该组织对财务管理人员的长效培训机制,线上与线下,定期与不定期相结合的各类培训同时兼顾行业特点。企业财务管理人员还要能够了解工程概预算编制体系、招投标法律法规以及工程合同价款管理的相关内容,不断丰富自身的知识架构。当今社会企业发展多元化,财务管理人员也要有专才逐渐向全才转换,广泛的知识面,开阔的视野更适应多种角色的转换与企业同步成长。

信息系统的建立离不开先进的技术设备,不仅前期需要投入大量的资金,使用过程中还要持续投入后期维护更新费用。信息建设往往不受重视,难以足额预算,这也是信息化难以提高的原因。各种软件均独立使用,相同类似的信息需要在不同系统分别录入,难以实现信息共享。建筑施工企业应加大信息系统互联互通的建设,打通将一个信息系统

到另一个信息系统交换通道,提升各种信息系统的兼容性,提高数据使用率,解决原有系统之间信息互通共享问题。BIM(Building Information modeling)技术是一种应用于工程设计、建造管理的数据化工具,为建筑施工企业提高生产效率、强化管理、节约成本和缩短工期提供重要支持。适时引进发挥其可视化、虚拟化,协同管理,成本进度控制等优势。

三、结语

未来的社会不变的就是变化,建筑行业作为传统行业也迎来了更多的发展机会,不断走出去而且走得远,走得稳。建筑施工企业在不断前进的路上也会遇到诸多问题。如成本管理与控制,资金问题。

各种资源如何合理调配。遇到问题不可怕,事物的发展规律总是螺旋上升的,高效地解决问题是关键。企业要从全方位、多角度分析问题,树立科学成本管理理念,遵循成本核算原则,提升团队人员全面知识体系,有效配置资源,强化内部管理控制,高质量使用信息系统,为建筑行业美好未来保驾护航。

参考文献:

- [1]马越辉.浅析建筑企业成本核算存在的问题及对策[J].中国乡镇企业会计,2020(5):130-131.
- [2]王斌斌.建筑企业成本核算存在的问题与应对措施[J].财经界,2020(11):91-92.
- [3]全国造价工程师职业资格考试培训教材编审委员会.建筑工程造价管理[M].北京:中国计划出版社,2021.
- [4]崔慧.浅析建筑施工企业成本核算存在的问题及对策[J].纳税,2018(30):163-164.
- [5]何锦洲.建筑施工企业成本核算的优化[J].山西财经大学学报,2020(1):39-40+43.