

建筑施工企业的成本管理探析

孙秋玲¹, 田杰²

(1. 中煤涿州建筑工程公司, 河北涿州 072750; 2. 北京北辰实业股份有限公司, 北京 100101)

[摘要]文章从当前的建筑市场现状入手,阐述了建筑施工企业成本管理的内涵,分析了现行成本管理模式中存在的问题。并联系国际管理体系的思想和方法推行一套符合国内实际的成本管理措施,包括推行全面的成本管理、建立可测量的目标分解、加强考核和奖惩、明确各有关部门的职责和权限、建立严密的成本管理体系、加强成本管理的全过程控制并推行信息化管理等一系列的措施,从而使建筑施工企业的成本管理更加有效,更加适应市场发展的要求。

[关键词]建筑施工企业;成本管理;全员参与;科学管理

[中图分类号] F293.3 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-9477(2010)01-0029-02

随着我国建筑市场竞争的日趋激烈,在投标方竞相压价,业主又倾向于低价中标的情况下,建筑施工企业只有降低工程成本从而降低工程造价,才能在激烈的竞争中夺得任务,企业才有生存发展的基础。另一方面,在现行的粗放型管理模式下,建筑施工企业成本支出过大,效益低下,必须走集约化经营的道路,通过降低成本来实现利润。由此可见,加强成本管理是建筑施工企业增强企业竞争力的必由之路。

一、建筑业企业成本管理的内涵

建筑施工企业在其生产经营过程中不可避免要发生各种费用,根据企业经营的层次可大致分为三个部分:一是企业的职能部门以及为施工服务的附属机构的管理费用支出。企业参加投标活动和签定合同过程中发生的工程前期成本,一般情况下也发生在这一层次;二是项目经理部为完成工程项目所发生的各项费用,包括必须消耗的生产成本、为实现质量目标而发生的质量成本、为实现工期目标而发生的工期成本以及诸如扰民费、安全事故损失费、政府部门罚款等不可预见的成本;三是支付给工程专业分包方或劳务分包方的各项费用。

随着施工管理模式的变革,工程项目经理部作为企业成本中心被分离出来,与企业的利润中心地位相对应。在这一模式下,现行的成本管理概念一般都局限在单一的工程项目内,以管理工程项目的各个具体环节为核心,强调材料的节约使用、人员的合理使用和程序的规范运作,形成了适应其管理要求的成熟理论。但目前国际上大型的建设集团对成本的管理已经从单过程管理、阶段管理转移到全局管理和全过程管理。中国加入WTO后,这些大型的建设集团必将进入并且抢占中国的建设市场,中国建筑施工企业单一的成本管理模式将造成竞争地位的劣势。因此,本文试图将成本管理的内涵延伸到整个建筑施工企业范围,从企业的角度探讨如何提高企业整体成本管理水平的。

二、现行成本管理模式中存在的主要问题

(一)没有形成全员参与的整体成本管理观念

现行的成本管理模式中,成本管理的要求还没有渗透到企业的各个职能和层次。对企业的职能部门及附属机构而言,成本控制意识不强,认为这是项目的事,没有形成相应的约束和激励机制,其成本支出没有得到有效的控制,造成管理成本过大、企业整体效益低下的情况。在项目经理部,虽然采取一些加强成本管理的措施,但有些项目经理部简单地项目成本管理的责任归于成本管理主管,或一谈成本管理就认为是财务部门的事,没有认识到成本管理是全员、全过程的工作。

(二)没有建立完整、明确的成本责任制

在建筑施工企业原有成本管理模式中,一个完整的工程项目成本管理全过程处于割裂状态,如:成本预测和成本计划职能在经营预算部门;成本控制职能在施工现场项目经理部和供应、劳资、设备等各管理部门;成本核算职能在财务部门;下达工程项目责任成本和对责任成本指标的反馈、修订、完善以及分析考核等工作尚无具体部门和人员负责。由于责任未能得到完整、明确的划分,当面临成本管理工作产生的具体问题时,就成了“谁都应该管谁管不了”,“谁都有责任又谁都负不了责任”,这样的责任制是无法得到贯彻落实的。

(三)没有形成完整的成本管理规范程序和实施细则

在过去的管理工作中积累下来许多成熟的管理经验,但受到旧的“线条式”管理方式的影响,当需要多个部门协调一致、共同工作时,就会发现各个管理办法相互独立,接口不明确。此外,粗放型的管理模式造成许多管理办法,规定不具体不明确,只是简单的规章制度,至于由谁做、何时做、做到什么程度都没有提及,这必然使成本管理具体操作时无所适从,从而落不到实处。

(四)企业内部缺乏有效的信息沟通

企业在生产经营过程中不断产生许多重要信息,但这些信息大部分或被分散保存在各个互不兼容的计算机系统中,或被锁在文件柜和抽屉中,甚至存于员工的头脑里,不能迅速传递、汇总、查询和加工,形成了一个“信息孤岛”,没有发挥出其应有的作用。

(五)不重视数据分析和改进工作

从当前的实际情况看,多数企业的成本管理工作都是有了解决问题以后被动地去解决,有的企业甚至到了不解决不行的地步才予以关注,而且往往就事论事地凭经验和直觉进行,很少利用数据分析了解和掌握问题的性质、程度以及产生原因。没有形成有目的、主动的利用数据分析,寻求持续改进这样一个良好的工作思路和循环,制约了企业成本管理工作改进和深化。

综合分析以上问题,可以看出:建筑施工企业成本管理工作存在着系统性的弊病,仅靠树立全员经济意识、综合节约质量成本和工期成本、加强合同管理等个别措施是无法实现根本改变的。笔者认为,站在企业整体利益考虑,要实施对企业成本的全面、全过程管理,最重要的举措在于引用国际通用的科学管理模式和科学的管理方法,建立体系化的成本管理机制。

三、国际管理体系的思想、方法和模式

目前,建筑行业的多数企业都建立了质量、环境和职业健康安全管理体系,但这些体系几乎都是在独自、封闭地运

行。实际上,国际组织制定这三个系列的管理性标准 ISO9000、ISO14000、OHSAS18000 是归纳全球,尤其是发达国家现代管理的先进经验而制定的,是在国际社会得到普遍认可的科学管理模式。这三个标准所体现的管理思想、管理方法及管理模式,绝不仅仅限于质量、环境和职业健康安全管理的三个领域,而是适用企业管理的所有领域,如质量管理的八项原则、以 PDCA 循环为模式的闭环式管理、管理的系统思想、持续改进思想、过程控制、信息管理、依法治企等,这些管理思想、方法、模式是企业管理的普遍规律,因而在企业的各项管理中都是普遍应用的。

四、拓展思路,积极借鉴标准的管理思想和模式,探索一条建立和运行成本管理体系的道路

既然国际标准的管理思想、管理方法、管理模式具有普遍的指导意义和应用价值,我们就应将它扩展到成本管理的领域,使成本管理工作做到系统化、标准化、闭环化。

(一)推行全面的成本管理

建立一个管理体系,首先必须系统地识别各个过程,不仅要把所有的过程完整地识别出来,还要识别各个过程的相互关系和相互作用。因此,企业各个智能部门和附属机构作为一级管理机构,应得到系统识别,并纳入企业成本管理体系中。

(二)建立可测量的目标分解管理体系,加强考核和奖惩

目标约束管理是体系管理的重要控制方法。它要求企业从经营目标出发,在各个职能和层次上建立并逐级分解目标,同时应制定出目标完成情况的统计指标和计算方法,最终以考核各部门、项目部的目标完成情况来判断其管理工作的有效性。目标应尽可能量化并可测量。在制定目标时应发动全体员工共同进行,使其具有广泛的群众基础。此外,还应定期对责任部门、项目经理部的目标完成情况进行检查和考评,并同其工资、奖金挂钩,做到奖罚分明。

(三)明确各个职能和层次上成本管理的职责和权限

由企业最高管理者支持,确定对企业成本有影响的部门和岗位的职责和权限,形成文件并采取有效方式予以沟通,这样对协调控制企业成本管理活动及实现企业成本目标至关重要。项目经理作为项目部的主要负责人,应在成本方面直接对企业最高管理者负责,并获得相应的权利和利益。企业职能部门各级管理人员也都应有明确的责、权、利配套管理体制加以约束和激励。

(四)建立一整套严密的成本管理制度体系

系统而严密的内部法规体系是管理的基础,要组织人力整理和完善现有的管理办法,抓好基础管理制度建设,用制度明确各职能部门、各个岗位的职责及相互关系,以文件形式规定各个层次、系统、环节乃至每个员工的工作程序、方法,管理好各部门之间、各层次之间的工作接口,力争做到责任到人、切实可行,使成本控制有法

可依,有章可循,有据可查。

(五)加强成本管理的过程控制

首先,企业职能部门应理顺职能分工、精减机构和人员,在现行标准基础上逐步降低与促进生产经营和提高管理水平关联性不大的开销,把钱花在“刀刃”上;其次,项目经理部应严格按照国家建设工程项目管理规范的有关要求,对施工过程中发生的、在项目部管理权限内能控制的各种消耗和费用进行成本控制,做好成本预测、计划、实施、核算、分析、考核、整理成本资料与编制成本报告;第三,要加强作业队分包成本的管理。在管理层和作业层两层分离的前提下,项目经理部和作业队之间主要是由合同确立承、发包关系,但项目经理部在工程量和劳动定额控制、估点工数量和费用控制上仍能对其实施成本管理。

(六)推行信息化管理,强调日常监控和信息沟通

信息化作为进一步开发和利用资源的现代化手段,已经形成一个推动社会发展的先进生产力。要实现信息化管理,就要改造过去管理工作不标准化、随意性强、重视硬件建设而轻视软件建设、重视技术性设施建设而忽视信息来源的组织与开发等问题,将一个“信息孤岛”连成有机的整体,使企业的信息资源变得易存放、便于共享,保证对各个过程的预测、监控和信息及时准确传递。

(七)加强数据的收集和分析,实施持续改进

持续改进是一种先进的企业管理理念,它使企业能够随时寻找自身的弱点,发现并解决问题,使企业的管理不断进入更高的层次。要把持续改进的理念融入我们的日常工作中,变过去被动地解决问题为主动寻求改进机会。数据分析是持续改进的一个重要基础和动力源,首先要确定需要收集的数据,然后根据企业自身的实际需要收集的数据,然后根据企业自身的实际需要形成相应的数据处理和分析过程,把数据变为有用的改进信息,进而采取措施,解决问题和防止问题发生,促进持续改进工作。

五、结语

综上所述,建筑施工企业成本管理是一个复杂的系统管理过程,需要全体员工共同参与,彻底废弃旧的人治的、粗放型的管理方式,建立新的标准化、现代化的科学管理体系,使建筑施工企业的成本管理走上一个新的台阶。

【参考文献】

- [1]刘国冬,王雪青,等. 工程项目组织与管理[M]. 北京:中国计划出版社,2007. 62-69.
- [2]李全云. 建设工程项目管理[M]. 河北:河北人民出版社,2009. 43-50.
- [3]刘伊生,张仕廉,戚安邦,等. 工程造价管理基础理论与相关法规[M]. 北京:中国计划出版社,2009. 77-82.
- [4]丁士昭,王雪青,孙继德,等. 建设工程项目管理[M]. 北京:中国建筑工业出版社,2009. 103-105.
- [5]吴涛. 新时期工程项目管理的发展趋势与最新走向[N]. 中国建设报,2009-5-26(7).

[责任编辑:陶爱新]

Discussion on cost management construction enterprise

SUN Qiu-ling¹, TIAN Jie²

(1. Coal Industry Construction Corporation, Zhuozhou 072750, China; 2. Beijing Beichen Industry Co. Ltd, Beijing 100101, China)

Abstract: At this article's beginning through analyse the present situation of our home construction market and the problems that we must to face. I want to emphasize the importance of cost management to our construction enterprise. Then through to analyse the problem that emerged from our traditional cost management system, I want to find several shortcomings. Next, by introduce several corresponding forigen popular theories and ideas; I try to provide several efficient sloutions for our cost management. These theories and methods mainly include: carry out all process and detail cost control; establish a series of goal which can be assessed and checked by date; enforce institution of assesment. Reward and punishment; differentiate duty and authority for every department of enterprise; To establish a efficient information system first.

Key words: construction enterprise; cost management; all staff participation; scientific management.