

文章编号:1006-7329(2001)04-0093-04

控制市政工程成本 提高市场竞争能力

谢连生¹, 廖育辉², 廖奇云³

(1. 河南省濮阳市市政局, 河南濮阳 457000; 2. 深圳市城展建设监理有限公司, 广东深圳 500657; 3. 重庆大学B区 建设管理与房地产学院, 重庆 400045)

摘要:立足施工企业,阐述了市场经济条件下市政工程成本控制和提高企业市场竞争力的有效方法。

关键词:成本控制; 市政工程; 目标成本

中图分类号:F294

文献标识码:A

随着经济体制改革的不断深化,城市市政设施建设已推向市场作为产业来经营,面对市政建设市场“僧多粥少”的现实,要向业主提供造价低、质量优、工期短的市政建筑产品,必须运用项目成本管理等科学方法,降低市政工程成本费用。目前,项目成本管理已成为市政企业经济效益的主要制约要素和在市场竞争取得优胜的关键所在。

1 强化工程目标成本管理的意识

在激烈的市场竞争中,施工项目日益成为市政企业经营管理的重点。如何提高成本费用的管理,以确保工程质量,降低成本,提高经济效益,是企业增加活力,在市场竞争中立于不败之地的制胜法宝;在保证工程质量的前提下,少投入,多产出始终是市政工程施工的宗旨;以尽可能少的物化劳动和活劳动耗费,建设出优质工程,提高社会效益和自身经济效益,这是社会主义市场经济发展的客观要求。为达到此目的,就需要对整个建设过程中耗费的物化劳动和活劳动进行核算、控制和监督管理。成本费用是以价值形式反映市政企业状况的综合指标,体现了施工项目管理的本质特征和各个施工环节的经济效果。施工质量的优劣,人工、机械设备的利用,材料的耗费,资金周转的快慢,新技术的开发运用等,都会在工程成本中有所反映。显而易见,项目成本管理涉及的范围是全方位的,并贯穿于施工项目管理的全过程,是项目管理的起点,也是项目管理的终点。因此,项目成本管理第一要坚持全过程目标管理原则,对产品由设计、物资采购、机械施工、质保、安全等每个环节都进行有效控制;第二是要坚持全员目标成本管理原则,即“以人为本”,使企业的每个职工都把成本作为自身的责任自觉地来完成成本目标而奋发工作;第三要坚持成本管理合同化原则,即以健全成本管理责任制,统一领导,分级管理,责、权、利相结合,将成本管理的各项内容层层分解,级级签订成本控制的承包合同,实行分配与效益、效果挂钩,把激励机制引入到生产、管理的各个领域。

实践证明,项目成本的高低,反映了市政企业劳动的耗费及经营管理水平的高低,加强项目成本管理对于促进市政企业的生产经营管理,增加经济效益,提高市场竞争能力等都起着重要作用。

2 工程目标成本管理方法

项目工程目标成本控制是通过经常对工程成本的形成过程的监督和及时纠正发生的偏差,使

• 收稿日期:2001-02-12

作者简介:谢连生(1965-),男,河南省濮阳市人,工程师,硕士,主要从事市政工程管理 and 招投标工作研究。

工程成本的形成和各种费用、物资消耗的发生,限制在成本计划开支标准的范围内,保证达到降低工程成本的目标。其主要内容包括成本的制定、分解、控制、核算、分析和考核奖惩等几个阶段。

2.1 编制成本计划、确定目标成本

成本计划的编制、目标成本的确定是进行成本控制的前提。有了目标成本,就有了评价和判断工作效果和效率的尺度,从而在组织整个项目工程建设全过程中都能对各项费用的发生加以监督、限制和引导,从分析各项费用的使用效果来衡量其支出的合理性,克服浪费现象,达到目标成本。

成本计划的主要内容有:施工计划产值、核算成本、目标成本和目标利润。

目标成本又包括:人工费、材料费用、机械费、其他直接费和间接费。

目标成本=预算成本-目标利润

目标利润的确定:项目总的目标利润是由公司总部根据合同签订效益情况进行评估,按照施工组织设计中对各种资源的配置需求进行详细测算而确定,项目部依此作为本项目总的目标利润,然后根据总体网络计划和施工生产计划进行细化,从而确定项目的年、季、月目标利润。

2.2 目标成本的分解

在分解工程目标成本的过程中,要结合本单位的实际和项目成本构成情况,科学细致地分解成若干小指标,既要纵向落实到生产领域,即将其划分为料、工、费等指标分解到施工处、作业队和个人,又要横向落实到经营管理的各个环节,即技术、计财、物资、施工、质保等责任部门,形成大指标统辖小指标,小指标保证大指标的保证体系,以便于成本执行情况控制和核算,做到全员参与,全过程、全方位控制成本。

2.3 各项成本费用控制措施及过程监督

项目工程成本主要分为:人工费、材料费、机械使用费、其他直接费和间接费用五大项。为保证目标成本的完成,要针对五大项成本费用分别制定具体的控制措施,各项措施要落实到项目相关职能部门和责任人员,具体可以从以下几方面把关:

人工费:由项目劳资部门负责,控制措施有:(1)进一步细化施工任务,使之落实到班组、岗点,协调各专业工种比例,尽量做到作业人员任务饱满,不窝工。(2)落实具体承包方案,承包方案要求做到透明合理。(3)分配与效益紧密挂钩,在作业层完成任务的同时,根据其目标成本的节超,要按一定的比例进行奖惩。

材料费:由项目供应部门负责,控制措施有:(1)自购材料严格执行限价采购,项目供应部门将市场询价资料报项目经理部及财务部门备案,并以计算机进行管理。(2)工程用材料严格执行限额领料办法,由项目预算部门根据施工计划来编制限额领料单,供应部门依此作为材料发放的依据,超限额领料供应部门有权拒绝发放,特殊情况由项目主管领导批准。(3)周转材料实行有偿租用,因管理不善造成丢失或浪费由责任人员照价赔偿。

机械费:由项目施工部门负责,控制措施有:主要有对大型吊车、运输车辆控制使用,要根据施工现场的实际情况,进行合理和优化调配,充分提高其利用效率,对于电焊机等施工机具,实行有偿租赁。

其他直接费用:由项目的相关部门负责,控制措施有:(1)施工补助严格按照公司总部规定的标准发放。(2)工具用具建立租用库,实行包干制度,按规定发放租用券,超支自负,节约奖励。(3)现场施工用水、电、气费用尽量完善计量手段,杜绝长明灯长流水现象。(4)生产、生活用临时设施按公司总部规定限额控制使用。(5)尽可能回收和利用废弃建筑材料,国内在这方面的经验正逐步成熟。

间接费用:控制措施有:(1)严格控制现场管理人员总数,实行定编定员,划清职责,一人多岗,一岗多职,减少管理层次,管理人员总数控制在职工人数的15%以内(2)一些可控费用如办公用品、电话费、差旅费等实行包干办法,节超自负。

成本计划下达后要进行实施过程的监督和控制,结合目前施工企业经营现状,以完成施工任务为主线,对施工生产计划的执行情况,各种费用支出情况,目标成本的控制情况,每周进行一次

统计,主要报表有:周工程统计表、定额耗工统计表、材料消耗统计表、机械台班使用统计表、其他费用支出统计表、成本计划执行情况统计表等,通过对这些报表的检查分析,从而对计划进行动态调整,并相应修订控制措施,真正做到过程控制,保证计划目标的完成。

2.4 成本核算

成本核算也是成本控制的重要部分,通过成本核算才能真正体现项目工程的效益情况。为了使成本核算做到真实准确,主要应做以下二方面的工作:

2.4.1 正确确定工程量

施工企业成本报表一般以月报为主,所以首先要求项目统计部门按照作业层所完成的实物量,严格依据《统计法》的规定进行统计。作为合同以外的设计变更,现场签证等也要同步统计,然后由项目预算部门对完成产值进行预算费用的分解,从而确定完成产值的预算成本。

2.4.2 制定规范、统一的项目成本核算办法

工程项目的成本核算过程较为繁杂,其工作涉及合同核算、材料管理、劳动定额、机械工具管理等,因此,必须制定规范、统一的核算办法,具体内容分为:会计科目的设置及其使用办法,报表的种类及填制方法,辅助台帐的种类及其记录方法;同时,项目相关部门应提供的报表有:材料消耗统计表、机械台班费用统计表等。这样,项目财务人员就有章可循,使得成本报表真实准确,为分析考核提供可靠的依据。

2.5 成本的分析

目标成本的定期分析是成本目标管理的最后环节。进行成本定期分析可以检查企业某时期成本完成情况,找出产品成本升降的原因,以利于指导下期的成本目标管理工作,通过目标成本的考核,可以分清责任,准确评价各部门的工作,起到鼓励先进鞭策落后的作用。

目标成本的分析主要是将实际成本与目标成本进行比较,不仅要研究总目标成本与实际成本的差异,还要研究各过程、各环节、各项目的成本差异。通过分析揭示这些差异产生的主观和客观原因,找出成本升降的关键环节,掌握成本变动规律,有针对性的采取措施,消灭不利差异,增加有利差异,修订原来的目标成本以保证目标成本的先进可行。

2.6 成本的考核和奖惩

成本控制的最终目标是获得经济效益。为了实现这个目标,就必须运用经济杠杆的作用,对实施过程的各个阶段进行严格的考核奖惩,具体办法是:每月終了,由项目主管和经理组织有关职能部门和专业施工队负责人召开成本核算考核会议,首先由各职能部门负责人对其负责控制的费用节超情况进行分析说明,并提出具体的奖惩建议,然后由项目主管和经理根据施工生产任务完成情况、成本计划实施情况、效益目标完成情况,按照成本否决的原则,作出具体的承包兑现和奖惩决定,讨论通过后,由项目劳资和财务部门按照决定予以兑现。同时,对于作业层的奖惩要进行辅助台帐登记,以作为项目竣工后最终考核兑现的依据。

3 正确处理好项目各项管理与成本管理的关系

成本管理是工程项目管理的关键、核心,但忽略了质量、工期、合同、技术、安全管理等,成本管理也就无从谈起。

1) 强化质量意识,提高一次成优率。质量是企业的生命,是增强企业市场竞争能力、降低产品价格的主要因素。在施工过程中,要广泛开展工程质量交验一次合格率竞赛活动,杜绝因工程质量达不到要求而返工,避免更大的浪费。

2) 强化时间观念,做到好中求快,处理好质量、进度、造价三者的辩证关系。在组织施工中,采用工程网络管理技术,从每一个部位到每一个工序都要做到事前控制,使管理人员和班组明确工期对成本的影响,确保工程进度完成率。

3) 加强工程合同管理。在市场经济条件下,工程项目招投标工作日益规范,必须认真学习招标文件及合同文本,特别是市政工程具有点多线长的特殊性,在施工过程中随着外部环境的不断变化,难免会发生索赔事件,且原因和条件十分复杂。这就要求项目部熟悉新的合同文本,认真分析,区别对待,及时提出索赔,并备齐有关资料,作好信息管理。

参考文献:

- [1] 徐大图. 建设项目投资控制[M]. 北京:地震出版社,1993.
- [2] 张守健,等. 建筑工程施工项目管理[M]. 哈尔滨:黑龙江科学出版社,1997.
- [3] 曲修山,等. 建设工程合同管理[M]. 北京:地震出版社,1993.

Enhancement of Market Competitive Ability by Cost Control

XIE Lian-sheng¹, LIAO Yu-hui², LIAO Qi-yun³

(1. Puyang Municipal Administration Bureau, Henan Province; Henan 457000, China; 2. Shenzhen Chengzhan Construction Supervision Company Ltd., Shenzhen 500657, China; 3. Faculty of Construction Management & Real Estate, Chongqing University B, Chongqing 400045, China)

Abstract: This paper formulates effective methods for controlling the engineering cost and enhancing the market competitive ability on the basis of market economy from the position of construction enterprise.

Keywords: cost control; municipal engineering; object cost