

文章编号: 1005-0523(2004)03-0014-04

工程项目成本管理中容易忽视的几个问题

李明华

(华东交通大学 土木建筑学院, 江西南昌 330013)

摘要: 分析了项目法施工中工程项目成本管理容易忽视的几个方面, 指出了实施防止忽视这些问题的途径, 论述了加强项目成本管理的相关策略.

关键词: 工程项目; 成本管理; 施工企业; 对策

中图分类号: F230

文献标识码: A

市场竞争日益激烈的今天, 工程招投标使标价越来越接近于成本价, 施工企业要想得以生存和发展并取得适当利润, 只有依靠管理, 挖掘企业内部潜力, 其中加强项目成本管理是最有效方法之一. 目前我国施工企业也基本推行项目法施工, 工程项目推行项目法管理, 实践证明项目法施工有利于项目的成本管理. 但在实际操作中由于种种原因, 项目成本管理离预期目标还存在较大差距, 存在对部分问题常被忽视的现象, 造成成本管理困难或效果不好的情况.

1 易被忽视的几个方面

1.1 忽视“责权利”结合

企业各项管理活动, 必须建立责权利相结合的管理体制. 对于工程项目的成本管理, 项目经理起着至关重要的作用, 肩负成本盈利的责任, 同时相关业务部门主管以及各部门管理人员也须有相应的责任、权力以及利益分配相配套的管理体制加以约束和激励. 但目前施工项目成本管理中, 没有很好地将责权利三者结合起来. 出现成本亏损无人负责, 成本绩效可观也少有恰当的奖励, 因而在实际工作中, 许多人自然也没有将成本问题放至应有位置予以重视.

1.2 忽视“质量成本”

长期以来, 我国施工企业未能充分认识质量和成本之间的辩证统一关系, 习惯于强调工程质量, 而对工程成本关心不够, 造成工程质量虽然有了较大提高, 但增加了提高工程质量所付出的质量成本, 使经济效益不理想, 企业资本积累不足; 项目经理部往往存在片面追求经济效益, 而忽视质量的情况. 虽然就单项工程而言, 利润指数可能很高, 但是因质量上不去, 可能会增加因未达到质量标准而付出的额外质量成本, 既增加了成本支出, 又对企业信誉造成很坏的不良影响.

1.3 忽视“工期成本”

“工期成本”是指为实现工期目标或合同工期而采取相应措施所发生的一切费用. 工期目标是工程项目管理三大主要目标之一, 施工企业能否实现合同工期是取得信誉的重要条件. 工程项目都有其特定的工期要求, 保证工期往往会引起成本的变化. 项目施工组织虽然对工期有明确的要求, 但对工期与成本的关系研究不够, 由于没有组织均衡生产, 造成有时不得不赶工期, 造成项目成本的额外增加.

1.4 忽视经济观念

工程项目内部, 由于相关人员忽视经济观念, 技术人员往往只负责技术和质量, 行政领导只关心

收稿日期: 2003-09-25

作者简介: 李明华(1963-), 男, 湖南常德人, 华东交通大学土木建筑学院教授.

生产和进度,材料人员的只负责材料的采购及进场点验工作。表面上看来职责清晰,分工明确,但项目的成本与效益却被忽视。

1.5 忽视成本控制

工程项目施工过程中,往往忽视成本控制或成本控制不力,主要体现在以下几个方面:

1)控制对象与决策对象不配比:投标时根据工程项目的施工图纸、当地预算定额等求算造价,预估成本。而在项目成本控制中却只把工程项目所消耗的直接费用作为成本考核对象,将与项目直接相关的经营费用、管理费用等作为期间费用,计入当期损益。使项目核算的成本与预算费用不能相互对比。

2)控制范围狭窄:成本控制的范围主要集中在财务成本(即直接材料、直接人工、制造费用)等项目上,未能将与工程项目有直接关系且能够按受益对象进行划分的期间费用、风险成本、安全成本和质量成本纳入项目成本控制的范围。使一些企业将管理费在工程项目上随意列支,歪曲了工程项目的实际盈亏状况,不利于企业在宏观上对工程项目的成本管理水平进行考核与控制。

3)控制手段落后:由于目前的成本控制对象仅限于产品的直接成本进行控制,因此其相应的手段,也仅限于采用制定标准成本和财务预算、成本预测、差异分析等方法。

4)责任部门范围太窄:成本控制的职责主要集中在财务部门和项目部,未能充分发挥包括技术部门、安全部门、经营部门、人事部门等部门在成本控制中的作用。

5)时间跨度的局限性:目前施工企业成本控制只涉及到从项目开工到项目竣工这一段时间范围。然而,工程项目成本的内涵不仅仅是项目的直接成本(即产品的直接材料、直接人工、制造费用),它还包括企业在承接工程项目之前所投入的经营开拓费用、对项目进行评估咨询所费的评估咨询费用、在工程开工前投入的开办费用、以及在项目竣工后一段时间内对工程进行维护和质量保修所需的服务费用。因此企业成本控制的时间跨度应该包括:投标报价—材料采购—施工生产—竣工验收—质量保证和产品维护整个项目生命周期。

6)未建立灵活的成本控制体系:目前许多施工企业一旦采用某种控制方法和控制标准,就长期保持不变,没有考虑到市场环境的变化对成本控制的影响。

1.6 忽视成本管理能动性

例如将任务单直接视为结算单,实际工料机成本消耗数据和信息进行核算分析不及时,有时甚至出现辅助施工便道的耗费材料比项目道路结构用料大的现象;成本动态跟踪差,工程项目计划、进度变更后,应变性差,计划与变更工作混淆,跟踪失位,调整资源配置不到位,不能对成本目标及实施动态控制;孤立看待成本控制,没有与进度控制、质量控制结合;企业定额建立不完善或不及时;工料机消耗需要多少给多少,没有与分配制度挂钩,造成成本管理缺乏能动性。

2 防止被忽视有效途径

要较好进行项目成本管理,防止部分问题在操作中被忽视,就必须实施全面的项目成本管理,亦即要进行项目全过程、全方位及产品全寿命成本管理。项目成功的标志,是项目整体目标体系中全部目标的实现。项目中各目标间的关系有时是相互制约,相互对立的。因此,我们进行项目管理时,要全面而系统地协调平衡各目标之间关系,尤其要注重几下方面:

2.1 项目全过程成本管理

即项目管理者要在项目可行性分析和立项及设计阶段考察项目成本估算的合理性;而且要将估算按项目的过程、职能及项目对象系统进行分配,构成项目预算基准;其后,按照此预算基准,在项目实施中进行控制和调整,保证项目以尽可能小的成本获得最大经济效益。主要由编制项目资源计划、编制项目成本估算、编制项目成本预算基准、进行项目成本控制等几个方面组成。

2.2 项目产品全寿命成本管理

即项目管理者在投资决策、项目设计和实施中,考察项目成本估算的合理性时,要包括项目前期、实施期和使用期,直至项目产品全寿命周期结束时,整个产品生命周中的总成本是否合理并最小化。

2.3 项目全方位成本管理

即项目管理者要有效地使用专门知识和技术去计划和控制项目的成本目标与项目的其它目标之间的关系,如范围、工期、质量、风险、资源、资金、人力、沟通等全部目标之间的协调,从系统的角度去观察和控制这些目标间的相互影响,使它们间相互平衡,从而达到项目总体系统目标。项目成本管理,可以从多角度去观察,比如,从项目的财务费用

结构,从项目构成的成本要素,从项目招标的工程量表,从项目分解结构,从项目责任分配矩阵等等,可见,项目全方位成本管理,不是单一成本管理职能部门的事,而是项目组织中全体成员共同协调进行的工作。

2.4 遵循成本控制相关原则

工程项目成本管理的主要工作有成本预测、成本计划、成本控制、成本分析、成本考核等,其中成本控制就是在实施过程中对资源的投入,施工过程及成果进行监督,检查和衡量,并采取措施确保项目成本目标的实现。目的是合理使用人力、物力、财力,降低成本,增加效益。应遵循的原则主要有节约原则、全面控制原则、目标控制原则、动态控制原则、分期核算原则、相关性原则、一贯性原则、实际成本核算原则、及时性原则。

3 强化成本管理的若干策略

3.1 提高施工组织水平

合理组织施工,编制先进合理、切实可行的施工组织设计,正确选择施工方案,采用先进适用的施工方法和施工工艺,积极而慎重的采用新技术、新工艺、新设备、新材料;组织均衡生产,搞好现场调度和协作配合,优化资源配置,合理确定工料机需求;正确安排工程进度,确定合理的施工工期等。

3.2 加强资源配置管理

人工费用管理是项目成本管理的难点,改善劳动组织,合理使用劳动力,减少窝工浪费;严格执行企业劳动定额,实行合理的工资和奖励制度,同时加强技术教育和培训工作,提高现场工人的文化技术水平和操作熟练程度;压缩非生产用工和辅助用工,提高工作效率,严格控制非生产人员比例。

正确选配和合理使用机械设备,搞好机械设备的保养修理,提高机械的完好率、利用率和使用效率,从而加快施工进度、增加产量、降低机械使用费。

材料管理是项目成本管理的重点,材料的数量、质量、价格因素直接影响工程项目的工期、质量、工程总造价和项目总成本。改进材料的采购、运输、收发、保管等方面的工作,减少各个环节的损耗,节约采购费用;合理堆置现场材料,组织分批进场,避免和减少二次搬运;严格材料进场验收和限额领料制度;制订并贯彻节约材料的技术措施,合理使用材料。

在成本控制中坚持开源与节流相结合的原则,

要求做到,每发生一笔金额较大的成本费用,都要查一查有无与其相对应的预算收入,是否支大于收,在经常性的分部分项工程成本核算和月度成本核算中,也要进行实际成本与预算成本的对比分析,以便从中探索成本节超的原因,纠正项目成本的不利偏差,提高项目成本的管理水平。

3.3 寻找有效途径,实现成本控制目标

1)组织措施:明确项目经理部的机构设置与人员配备,明确企业、项目经理部间的职权关系。明确成本控制者及任务,落实相关责任人的责、权、利,使成本控制有人负责,避免成本高了,费用超了,项目亏了而责任却不明的问題。

2)技术措施:施工阶段充分发挥技术人员的主观能动性,对标书编写及施工组织设计时对主要施工方案进行必要的技术经济论证,以寻求最优方案,从而降低工程成本。

3)经济措施:包括人工费控制、材料费的控制、机械费的控制几个方面,如有针对性地减少或缩短某些工序的工日消耗量,从而降低工日消耗;实行限额领料制度,控制材料用量;在保质保量前提下,货比三家,择优购料,控制材料价格;合理施工组织与机械调配,提高机械设备的利用率和完好率等。

4)质量措施:在施工过程中,要严把工程质量关,各级质量自检人员定点、定岗、定责,加强施工工序的质量自检,质量管理工作真正贯彻到整个项目施工过程中,采取防范措施,消除质量通病,做到工程一次成型,一次合格,杜绝返工现象的发生,避免造成因不必要的人、财、物等大量的投入而加大工程成本。

5)合同措施:项目施工合同管理的时间范围应从合同谈判开始,至保修日结束止,尤其加强施工过程中的合同管理,项目相关人员尤其是管理人员要对合同内容“了如指掌”,从而严格按合同办事,减少对方索赔机会。

3.4 完善风险责任意识

当前施工企业项目成本管理采用项目责任成本的确定和执行,其中焦点在于项目风险金的交纳如何更加科学合理。项目风险金是项目管理者承担责任的一种担保行为。风险按承受主体可分为管理风险与作业风险;按费用划分为固定费用风险与变动费用风险,固定费用风险包括:工期延误、现场经费损失,安全质量事故,施工技术缺陷,计划调度不当等;变动费用损失包括:限额材料浪费损失,机械、工人工艺不当等,本人认为成本管理应树立由

项目管理层承担管理风险、固定费用风险,而作业风险、变动费用风险由作业班组负责人承担的观点.国际上建筑承包商与专业工序承包公司、劳务公司就是如此承担各自风险、界定责任的.目前项目管理层交纳风险金,额度不足起到约束项目管理者承担亏损责任,且作业风险亏损无承受人,风险责任不到位,因而建议项目风险金交纳范围除项目管理层外,还应包括劳务作业班长(工序分包的负责人),额度可在项目工资成本的20~25%左右,也可控制在工程总价的2~3%额度范围.如果项目发生亏损,则项目风险金首先用于弥补项目亏损,再视质量、安全、进度合格程度决定项目风险金扣留额度.

3.5 完善施工项目内外部市场

1)项目内引入竞争机制

加强工程项目成本管理,对项目本身而言,可以引入竞争机制,即实施承揽项目招标办法,这里的项目招标包含两层含义,一是企业对企业经理实行招标优选,二是项目部对项目内分包工程实施招标,优选优秀分包队伍,这种引入竞争机制的方法,有利于优化配置资源,提高项目部管理水平.

2)设备部材料部市场化

设备材料部门不管项目进度也没有依据项目进度计划进行设备材料调度,只根据项目部提交的设备材料需用表进行有求必应调拨,如果处理不好,也会间接促成机械材料使用费失控.

3)改善项目内部分配

过去项目部按产值计提效益工资,这是混淆了管理层与作业层的分配标准,本人认为管理层应按创造的效益分配效益工资,劳务操作层如项目部工人、设备部机手则可按计件产值分配工资,调动各方积极性.

4)项目资金有偿使用

项目借贷资金计算利息,促使项目部及时办理中间计量支付结算,完善合同变更手续,相应的项目部如果非计划用料,闲置超用材料、设备的要倒扣流动资金占用利息,以加强项目部资源调度的计划性,操作上可用项目部收支对比差额计息法.

4 结束语

项目法施工要求强化项目经理的地位和作用,强化以项目单独核算为中心内容的项目管理工作.正因为如此,在实际动作中进行项目成本管理时,则有许多问题易被忽视.如“责权利”结合、“质量成本”、“工期成本”、经济观念、成本控制等;为了有效的进行成本管理,就应该实施项目全过程成本管理、项目产品全寿命成本管理、项目全方位成本管理,同时遵循成本控制相关原则;要真正强化项目成本管理,还应当提高施工组织水平、加强资源配置管理、寻找有效途径实现成本控制目标,并完善风险责任意识、完善施工项目内外部市场,如项目内引入竞争机制、设备部材料部市场化、改善项目内部分配、项目资金有偿使用等.

参考文献:

- [1] 蒙其光.关于建立项目法施工成本管理体系的思考[J].广西财政,2003,(4).
- [2] 文金朝,江系贵.项目法施工的成本控制[J].铁路工程造价管理,2003,18,(4).
- [3] 陈传德.项目法施工管理机制研究[J].东北公路,2002,25,(2).
- [4] 张青林.项目法施工必备[M].武汉:武汉工业大学出版社,1993.

Some Problems Which May be Ignored Easily in Cost Management of Engineering Items

LI Ming-hua

(School of Civil Engineering and Architecture, East China Jiaotong University, Nanchang 330013, China)

Abstract: In this paper, author analyzes some aspects which maybe ignored easily in cost management of engineering items, points out the way of protecting them and expound the strategy of how to enforce item cost management.

Key words: engineering item; cost management; construction enterprise; strategy