

加强项目成本管控 提升企业经营效益

郑秀英

摘要：建筑施工企业的项目存在分散、流动性强等特点，通常比较重视工期进度及工程款回收账期而忽略对项目成本尤其是材料成本的管控。本文以巨岸建设为例，介绍了其通过采取完善制度设计、优化管理流程、事前介入、事中监督、事后分析及纠偏等措施加强项目成本控制、达成经营管理目标的做法。

关键词：施工项目；PDCA循环；财务动态管理

福建巨岸建设工程有限公司（简称巨岸建设）2015年年初总包了政府招投标工程的B项目，项目总预算为8371万元，其中材料成本占预算总额约62%。尽管B项目的资金有保障，但属于低价中标的薄利项目。基于此，公司决定通过实行项目成本动态管理（以物料成本为核心），重点加强材料成本的管控，以达到降低项目成本、提升经营效益的目标。

一、项目成本管控现状

项目成本控制贯穿于工程的前期准备、施工及工程竣工验收各阶段，项目管理过程较为复杂多变，需要因地制宜采取措施。对此，公司多次组织财务部、经营部、工程部及项目经理参与项目成本管控的研讨，对公司以往项目管理存在的不足进行综合分析，探寻切实可行的管控措施。

（一）项目财务管理方面存在的不足

1. 财务在项目前期介入较少、财务管控点错位、财务管理模式较为粗放等。
2. 管理者对成本重视不足，主要表现在：一是考核制度不够完善，导致责

任不清。二是成本考核目标没有量化，导致预算编制不够合理。三是项目成本分析不及时，导致财务信息滞后，未能及时为管理者提供决策参谋。

3. 项目委派会计身份隶属关系不清，影响会计行使监督职能。

4. 项目材料的采购成本管理不到位，主要表现在：材料采购环节缺乏市场调研，且未采取招标方式，导致采购价格偏高。

5. 未严格执行物料建账（出、入库）及盘点制度，物料出、入库通常是在施工现场估算、统算，增加了人为操作的机会。

6. 由于存在农民工流动性大、用工荒、工价高的情况，增加了财务对施工定额进行动态调整的难度。

（二）施工现场管理方面存在的不足

1. 项目工程管理信息滞后。由于项目分散且流动性较大，总部与各项目存在管理层次的脱节，出现缺乏协同效应及信息孤立、频繁操作在前但管理信息滞后的情况。

2. 生产过程中对施工人员和物料管理较为欠缺。一是个别工作人员利用

职务之便在购买材料时收取厂家回扣或以次充好，致使工程质量不达标而返修，增加了项目成本。二是施工现场管理通常比较混乱，由于场内无统一的道路，材料堆放无序，毁损和丢失现象频发，造成不必要的损失。

二、加强项目成本管控的做法

针对以上项目管理方面存在的不足，公司采取了以下措施：

（一）完善制度设计，加强项目监管

1. 组建复合型项目管理团队。改进并完善用人机制与考核制度，选拔精通业务、技术及管理的人才加入企业。

2. 精选战略合作伙伴。通过公开招标选择优质分包商及供应商，秉承“商者无域、相融共生”发展理念，与专业劳务公司、分包商、材料供应商缔结跨行业、跨地区的动态战略联盟，促进企业间人才流动，加强技术、设备、资金等方面的协作，实现资源优化配置和本降本增效。

3. 建立责权利相结合的考核管理机制。在赋予项目经理充分的经营自主权的同时，完善项目经理约束及奖惩激

励机制,按工程施工进度分阶段进行内部审计及绩效考核,激发项目经理的工作积极性和工作热情,促使其不断创新、提升经营绩效。

(二) 优化管理流程,实现数据共享

1. 建立企业资源管理系统。将企业资源管理系统与财务管理系统高效结合,通过流程精细化管理来改善成本控制环境;将分离的物流、信息流、资金流等紧密联系起来,实现财务业务一体化的数据共享,强化项目过程跟踪管理和成本控制。

2. 运用施工交互系统加强项目成本控制。一是运用五大成本管控模式,即通过部门和项目对物料、人工(施工队)、机械、费用、分包五大成本实行多层级的精细化管控,动态分析并进行预警纠偏,同时对应项目计划实施进度结算及审计结算。二是构建预算管理体系,以项目收入(合同)为基础编制支出(包括分包、施工队、物料、机械、费用)及资金等预算。三是构建财务分析系统,根据项目的目标成本制定各施工阶段的成本计划,企业管理者可通过企业资源管理系统的动态三算(投标概算、中标预算及竣工后的决算)对比分析,对各施工阶段成本偏离趋势节点进行预警及提示,对施工全过程进行动态管理,确保目标成本在可控范围之内。

3. 建立项目全成本核算体系,实现过程管理精细化。一是建立符合项目特点的部门成本核算体系,将部门划分为经营部、工程部、财务部、综合部四类,根据项目需要在工程部下设项目组(包括物料、人工、机械、费用、分包5个二级核算单元)、核算组、技术组及安全组4个核算单元。二是财务部对项目全成本进行动态管理,月末将财务成本、间接成本等准确分摊至项目。

(三) 事前介入、事中监督、事后分析及纠偏

1. 事前介入。一是健全机构,明确

责任。首先,建立公司项目经营成本管理体系:总经理对项目总成本负责,总会计师对总经理负责;设立施工项目成本管理小组,对总会计师和总工程师负责;项目管理由经营部负责,明确项目成本的第一责任人为项目经理。其次,建立项目成本激励制度,组成项目考核小组,成员由经营、财务、工程等部门人员组成,加强对项目成本的监督和管理。

二是完善及细化制度。首先,修订采购及供应商管理制度,实行项目物料招标采购,加强供应商信用等级的动态管理,禁用有不良记录的供应商;引入招标竞争机制实施阳光采购,集中批量采购优势,在保证质量的前提下降低成本。其次,修订资产管理制度,严格执行月度盘点制度,月末对固定资产、低值易耗品、项目物料进行盘点,确保账、实相符。再次,修订绩效考核制度,对项目经理下达责任目标成本,签订项目管理目标责任书,强化责任考核。

三是编制项目成本预算,实行动态预算控制。首先,按照施工方案编制项目各施工阶段的计划工程量。其次,按施工定额编制人工、材料、机械使用量等计划。再次,按照市价或招标价编制各施工阶段的预算成本。最后,经过各施工阶段预算、成本试算与平衡,形成各施工阶段的作业计划,并将其作为施工现场的成本管控目标。

四是加强项目信息化管理。在施工现场配置相应设备,通过建设工程项目施工交互系统(WBS)加强项目精细化管理,涵盖固定资产(包括房屋及建筑物、施工机械、运输设备、生产设备、仪器及检测设备)、项目物料、低值易耗品等的管理。同时,通过系统可实时查询每种设备对应的综合管理信息,如归属项目、供应商、类别、安拆情况、检验信息及产权组织等。

五是由财务部委派项目会计加强项目现场的成本监督、核算和分析。

六是加强风险管理。首先,加强施工现场的监管,保证工程质量,杜绝安全事故。其次,强化岗位责任成本考核,将管理职责及项目分阶段的指标落实到各部门、各岗位工作流程中,通过全员参与共担项目的建设风险。再次,加强资金管理,通过拓展筹资渠道(如自筹资金、商业贷款)及加强工程款催收力度,确保项目资金有序对接,提升资金的使用效率;严格执行项目资金专款专用制度,确保项目资金优先使用。

2. 事中监督。一是编制项目成本动态分析表,分为例行报表和重大事项临时报表,实施财务动态监督,并以此数据对项目经理进行分阶段绩效考核。二是编制项目物料成本动态分析表,统计各施工阶段的物料动态数据,并对项目物料分类进行专项管理和追踪。三是通过工程视频监控系统、施工现场信息交互系统对各施工阶段进度的生产成本、工程质量和安全施工进行动态交叉管控,并通过远程视频会议进行阶段性总结和分析。

3. 事后分析及纠偏。一是编制项目动态成本分析报告,对项目物料进行专项分析,按施工进度、成本进度分析及论证目标成本实现的可能性。对超预算的物料,向项目经理提出财务纠偏建议,并对此进行追踪、关注和反馈。二是每月召开项目经营分析会,将各阶段的实际利润、成本等与目标利润、责任成本预算等进行动态对比分析,查明异常盈亏指标的原因,并有针对性地采取措施,及时进行纠偏,以确保项目的顺利进行,并达到成本管控的目标。

通过采取以上措施,B项目取得了良好的经济效益:提前36天竣工并顺利完成验收,项目预算执行率达93.48%,项目总成本节支为6.52%。

(作者单位:福建省南平南纸有限责任公司)

责任编辑 刘黎静