



关于加强工程成本管理的几个问题

程曾泽

建筑工程成本是建筑施工过程中劳动消耗的货币反映。研究改进和加强工程成本管理,是为了加强经济核算,更多地节约人力、物力和财力消耗,降低工程成本,提高投资效果。由于建筑工程施工具有产品单件性、生产流动性以及施工周期比较长等特点,工程成本管理的客观条件多变,内容比较复杂,很多问题需要研究解决。个人根据工作和学习的体会,对有关工程成本管理的几个问题,提出一些看法,作为探讨。

一、关于推广成本管理责任制的问题。目前很多施工单位还没有在内部建立成本管理责任制。工人班组只管生产,不管成本,甚至连人工成本节超如何,都不管。技术部门和行政部门只管技术和行政工作,不管财务开支,对工程成本的情况,也不关心,认为管理成本是财务部门的事。近两年来,有些施工单位试行了成本管理责任制,初步取得效果。具体办法有两种。

(一) 实行单位工程计划成本包干制。单位工程是施工单位的产成品。单位工程成本是节约还是超支,是决定施工单位盈亏的关键。实行单位工程计划成本包干制,可以加强单位工程成本管理,降低单位工程成本,比之班组核算制又前进了一大步。它的主要措施有以下四点:

1、按单位工程需要的工种和人数组织混合队,混合队设队长、成本员、料具员和技术员(或施工员),共同负责管理一个或几个单位工程的生产、技术和直接费计划成本(即人工成本、材料成本和施工机械费成本)。

2、单位工程的计划成本,就是根据施工图预算扣除计划降低成本后的成本支出限额。混合队要负责包干使用,力求有所节约。

3、凡是在计划成本的基础上,降低了直接费实际成本的,按超计划降低成本的一定比例提取奖金,发给混合队。混合队根据各人的劳动态度和贡献大小分配奖金。

4、混合队还要对单位工程的工期负责。提前竣工的加发奖金,拖延工期的扣发奖金。

实行单位工程计划成本包干制的单位,降低工程成本的成绩都比较显著,其成本降低率比没有实行包干制的单位要高一些。

(二) 建立成本指标分管的部门经济责任制。工程成本归财务部门独家管理不容易搞好。管得松了,成本控制不住,发生超支;管得紧了,花钱的部门感到不方便,有时还可能发生资金供应不及时,影响生产的情况,财务部门更加被动。实行成本指标分管的部门经济责任制,按期将计划成本按照各部门分管的职责范围,分解为归各部门负责的分管成本指标。这样就使得各部门心中有数,责任清楚,降低成本的目标明确。谁花钱,谁负责,有所节约归自己,节约开支并降低了成本的还有奖励,各部门增产节约的积极性比较高。这是发动群众加强工程成本管理的好办法。

二、关于按照竣工单位工程核算成本的问题。目前,大多数施工单位是按照分部分项工程(即尚未竣工的在建工程)核算工程成本的。按分部分项工程核算成本,无论是预算成本,还是实际成本,都不能如实反映建筑施工过程中的劳动消耗,算出来的成本降低额或实现的利润数字,大多数是不真实的。因为组成建筑工程预算成本的直接费成本是按照分部分项工程计算的,而间接费(即施工管理费)成本则是按单位工程计算的。所以,分部分项工程的预算成本是不完整的。勉强地把间接费成本分摊到分部分项工程中去,其准确程度就很差。

组成建筑工程实际成本的人工成本可以按照分部分项工程核算;但材料费成本,特别是砖、瓦、灰、砂、石等大堆材料的成本,要按分部分项核算实际成本,困难就很多,在某些工地比较大的群体工程,要做到这一点,是根本不可能的。至于施工机械费和间接费的实际成本,也是不可能按分部分项核算的,勉强采用分摊的办法,其准确程度必然很差。

既然如此,为什么有很大一部分施工单位按照分部分项工程核算工程成本呢?唯一的理由是可以“及时”结清成本,“及时”算出“利润”。有的同志说,“领

导上要降低成本数,不等工程竣工就得交卷,只好假帐真做。”这就很清楚地说明了问题的症结所在。

按照竣工单位工程核算成本,成本和利润都比较准确,可以如实地反映施工过程中的劳动消耗量,有利于及时发现问题,采取措施,加强管理,进一步降低工程成本,提高投资效果。但是,如果所有的单位工程都是跨年度施工的,按竣工单位工程核算成本,就会出现年终时既没有降低成本也没有实现利润的情况,不利于及时掌握工程成本,也不利于加强管理和进一步降低成本。为了弥补这一不足,对于跨年度施工的工程,可以将单位工程分为若干“段”(例如,北京市有的建筑公司将一般房屋分为基础、结构和装修三段进行核算),年度终了时,对已完成的分段工程核算成本,第二年再按竣工单位工程的实际成本进行调整。

三、关于降低成本提成奖采用浮动提成率的问题。两年来,不少施工单位推行了“全优工程降低成本提成奖”调动了职工努力降低成本的积极性,降低成本的效果显著。但是,现行的降低成本提成奖办法,有一个缺点:一些施工队之间实得奖金的差别很大,有的竟达五、六倍,大大超过劳动贡献的差别。这是因为采用固定的提成率,奖金的水平与降低成本的水平同率升降造成的。这种状况不利于充分发挥职工降低成本的积极性。实际上,建筑工程成本的高低,要受到很多条件的影响和限制。例如工程的结构不同,施工的季节不同,施工地点的水、电供应和运输条件不同等等,都会影响降低工程成本的幅度。因此,降低成本的多少并不完全与工人的劳动贡献多少相一致。按降低成本额的固定比率提取奖金,也就不完全与劳动贡献大小成正比。

为了解决这个问题,同时又能适应“全优工程降低成本提成奖”的要求,可以将固定的提成率改为浮动的提成率。所谓浮动的提成率,就是按照一般(或者平均)的降低成本水平,确定一个一般的奖金提成率,凡是实际降低成本低于一般水平的,适当提高提成率,凡是实际降低成本高于一般水平的,适当降低提成率。

决定浮动的提成率时,还可以考虑一个系数:降低成本额÷工资总额。这样,在工资总额相同的情况下,降低成本额越大,则奖金越多。在降低成本额相同的情况下,工资总额越大,则奖金越少。采用这个系数以后的浮动提成率,既有利于促使施工单位努力降低成本,又有利于促使施工单位节约工资支出,压缩工资总额。既可以避免奖金差别过多地超过劳动贡献差别的缺点,又可以更好地调动施工单位的积极性,加强成本管理,为提高投资效果,作出更多的贡献。

外国情况介绍

日本企业的会计工作

迟 愚

应日本公认会计士协会和日中经济协会的邀请,我们一行六人,到日本考察企业会计工作,先后访问了六个大的工业公司。虽然时间较短,了解得不深,但感到他们的会计工作很有特色,值得借鉴。现简要介绍如下。

各公司在介绍情况时,对经营公司的目的讲得非常明确:“私人公司的目的就是为盈利,不盈利,公司就无法生存。”因此,公司的一切活动都是围绕如何提高盈利水平而进行的。为了提高企业经营效率,增加盈利,各公司都非常重视会计财务工作(日本是会计、财务工作合一,以下统称会计财务工作),把会计财务工作当作对企业整个经营管理进行控制管理的系统,充分发挥会计财务工作在经营管理中的作用。尽管他们在用人上精打细算,但对配备会计财务工作人员却肯下本钱。东京芝浦电气公司的会计核算已全部采用电子计算机,还配备950名会计财务工作人员,占公司职工人数的1.5%(不包括电子计算机操作人员)。企业的领导人都懂得利用会计财务工作进行企业管理。兵库县经营者协会副会长滨先生讲:“不懂会计财务工作的人,就没有资格当企业领导人。”从这一点上就可以理解他们对会计财务工作的重视程度。据六个公司的介绍,他们的会计财务工作有以下特点:

一、会计财务工作是管理企业的控制工具。他们认为,现代化企业,规模大,大的公司下属有许多事业部和工厂,有生产、物资供应、产品销售、技术研究、发展新产品、基本建设、设备更新、成本和盈利等十分复杂的管理事项。对庞大的企业,复杂的管理事项,如何进行管理,会计财务工作利用货币和计算经济效果的方式,提供了有效的、简明的、综合的管理方法,即实行预、决算管理。所谓预算,就是对生产、物资供应、产品销售、技术研究、发展新产品、成本、利润和设备投资计划,以预算的形式编成。预算经公司董事会批准,在执行中按预算进行严格控制。决算就是预算的执行结