

Discussion on the Application of Reducing Cost and Increasing Efficiency in Construction Enterprises from the Perspective of Management Accounting

Damin Chen¹ Yu Mu²

1. Overseas Division, CCCC First Harbour Consultants Company Ltd., Tianjin, 300461, China
2. CONWAYS International Development Co., Ltd., Tianjin, 300461, China

Abstract

In recent years, China's economy has entered a new normal, especially since the resumption of the trade disputes between China and the United States, China's economy has encountered challenges such as stock market fluctuations, rising exchange rates, and low currency market interest rates. In the face of this series of challenges, the Chinese government can take measures such as Science and Technology Innovation Board and financial supply-side structural reform, reducing taxes and fees, and special debts to make up for project capital. However, with the change of this environment, it is a key task for construction enterprises to reduce cost and increase efficiency if they want to improve their competitiveness in the market. Starting from the core significance of reducing cost and increasing efficiency from the perspective of management accounting, this paper analyzes the existing problems in reducing cost and increasing efficiency of construction enterprises, and finally discusses how to reduce cost and increase efficiency to enhance enterprise value.

Keywords

management accounting; construction enterprises; reduce costs and increase benefits

从管理会计视角探讨建筑企业降本增效的应用

陈大敏¹ 穆浴²

1. 中交第一航务工程局有限公司海外事业部, 中国·天津 300461
2. 康威斯国际发展有限公司, 中国·天津 300461

摘要

近年来, 中国经济已进入新常态, 尤其是中美贸易战重启以来, 中国经济遭遇股市波动、汇率不断攀升、货币市场利率屡创新高挑战。面对这一系列挑战, 中国政府可以采取科创板与金融供给侧结构性改革、减税降费、专项债来弥补项目资本金等措施。但是, 随着这一大环境的变化, 建筑企业要想在该市场中提升自身竞争力, 实行降本增效已是一项重点工作。本文将从管理会计视角下降本增效的核心意义出发, 分析建筑企业在降本增效方面存在的问题, 最后探讨建筑企业如何实行降本增效提升企业价值。

关键词

管理会计; 建筑企业; 降本增效

1 引言

自2014年财政部全面推进管理会计体系建设以来, 财政部已印发管理会计基本指引和应用指引等多份文件, 管理会计逐渐在各个行业中普及应用。但是由于建筑业具有多组织、跨区域等行业特殊性, 管理会计在建筑行业中的应用相对滞后。随着越来越激烈的市场竞争以及大数据的不断发展, 建筑业不得不从传统会计向管理会计转型, 以企业管理为导向, 融合财务与业务, 集成预算、成本、营运和绩效等管理工具, 给企业提供战略决策, 强化风险管控, 以促进降本增效, 提

高企业核心价值。

2 管理会计视角下降本增效的核心意义

狭义上的降本增效是指在生产运营过程中企业通过降低各项成本费用来增加经济效益。而在管理会计视角下, 除了狭义的降低成本费用和增加经济效益外, 降本增效还包括战略层面的成本管理方针, 运用科学的管理手段和先进的技术来加强成本管理, 通过优化成本结构、价值链分析和成本动因分析等方式来提高企业自身的成本竞争力, 以实现企业投入产出效益, 在降低成本的同时不能降低质量, 以寻求长期

的成本优势,促进企业转型升级、持续健康发展。

3 建筑企业在降本增效方面存在的问题

3.1 全员降本增效意识不强

实际工作中,建筑企业涉及的项目较多、人员流动较大,许多员工降本增效意识不够,使企业降本增效目标很难达到,甚至使降本增效工作流于形式。比如:员工对合同条款的学习和理解度不够,有时为了追赶工程项目施工进度,员工只关注工程进度而忽略工程质量,后期工程重复返工造成项目成本流失较大;在建筑生产环节,员工不能通过较好的施工工艺来合理控制原材料的消耗,造成原材料成本损耗过高等,也造成项目成本严重浪费。

3.2 降本增效在战略管理中定位不明确

部分建筑企业在总体战略目标中未明确如何通过降本增效来获取长期竞争优势,在业务单位战略中未根据企业自身的竞争定位来选择具体的竞争战略,以及在职能战略中未提出可以通过哪些途径实现降本增效目标。

3.3 成本管理流程体系不够系统

成本管理贯穿于建筑企业工程项目的整个生命周期中,企业管理层已深知成本管理在整个项目周期中的重要性,且在项目生产运营中也很重视成本管理工作。但是,大部分建筑企业未形成一套系统性、规范性的成本管理流程体系来指导项目人员开展成本活动和进行成本管控,且成本管理环节中只注重成本计划、成本核算和成本分析,导致项目成本事前控制不力,事中控制虚设,事后控制脱节,进而使降本增效工作无法发挥其本质作用。

3.4 降本增效未与激励奖惩机制挂钩

激励奖惩机制作为企业有效的管控手段和方法,可以激发员工的工作热情和积极性,为企业创造价值。可是,大部分建筑企业在生产运营过程中只将降本增效当作口号,并未形成一套完整的降本增效激励奖惩机制来调动员工节约成本的积极性,造成不可挽回的成本浪费局面,进而无法实现降本增效的目标。

4 建筑企业如何实行降本增效提升企业价值

4.1 增强全员降本增效意识

降本增效的成功取决于全体员工的成本效益意识,建筑

企业应将降本增效意识融于企业文化中,加强降本增效的宣传和培训,树立全员降本增效的理念;通过开展降本增效相关活动,让所有员工参与并提出“节约成本、提升效益”相应的措施,进而调动员工积极性和主动性,激发员工降本增效的潜能,为企业降本增效工作奠定文化基础。

4.2 明确降本增效在战略管理中的定位

从企业战略管理视角看,企业的发展需着眼于长期战略目标而非短期战略目标,需要对企业的战略实施加以监督、分析与控制,特别是对企业的资源配置与发展方面加以约束。首先,建筑企业应明确降本增效能为企业实现战略目标提供哪些信息,如通过关注材料周转时间、施工技术研发、工程质量和顾客满意度等方面的关键因素来保持长期竞争优势;其次,建筑企业应根据企业自身的竞争定位来确定选择成本领先战略、差异化战略还是集中化战略,不同的竞争战略,其降本增效的重点也不同;最后,在明确企业发展战略基础上,制定与战略目标相匹配的降本增效体系。

4.3 建立健全成本管理流程体系

4.3.1 建立全员全过程成本管理流程体系

建筑企业应建立一套完善的全过程成本管理流程体系,包括成本事前管理(标前成本测算、项目成本策划、标后成本预算和成本预控方案等)、成本事中管理(成本归集、成本核算和成本控制)、成本事后管理(成本分析纠偏、成本督查和成本考核评价)及成本总结报告。且在保证满足工期、质量及目标要求的情况下,需要全体员工参与生产经营中各项成本活动,挖掘全员降低成本的潜力,并提出与之相对应的管理措施,把项目成本控制在可控预算范围内,并在整个项目周期内寻求最大程度成本节约,以实现降本增效的目的^[1-4]。

4.3.2 充分运用价值链分析实现成本管理

价值链成本管理是以价值链分析和成本动因分析为手段,全面收集、分析和利用价值链上各环节的成本信息,降低企业价值链上各环节成本,提高成本投入的有效性,最终实现降本增效目标,提升企业长期竞争优势。价值链分析可将建筑企业生产经营分为基本活动和辅助活动,通过这两大类活动来实现企业的价值。如表1。

表1 建筑企业价值链

辅助活动	企业基础设施	企业组织结构、财务管理、法律事务管理等				
	人力资源管理	企业职工的招聘、培训、职位提升等				
	技术开发	项目可行性研究、施工工艺设计及改进等				
	采购管理	物资及设备采购、管理信息系统设计、法律咨询等				
基本活动 内部后勤	项目承揽时可行性研究、投标策划等	项目建设时施工进度、成本、质量管理等	施工进度跟踪、竣工验收结算等	企业品牌形象、信用评价等	后期保修服务	利润
	生产经营	外部后勤	市场营销	服务		

(1) 企业产业价值链分析

建筑企业应通过产业分析其所在价值链中的“增值成本”和“不增值成本”，从研发、设计、采购、施工管理等环节中降低成本，不断优化项目成本结构，通过工程项目内外部价值链成本管理来提升企业经营效益和管理效益，以增强建筑企业的核心竞争力。

(2) 企业内部价值链分析

建筑企业内部价值链主要识别企业内部管理中“增值作业”和“不增值作业”有关的成本分析。首先，建筑企业应完善内部组织结构，建立一套全面的内部控制体系，充分利用内部控制的约束力，促使员工积极参与成本控制工作；其次，建筑企业应该着眼于整个项目价值链，将成本管理渗透到项目招投标、合同签订、标后预算、施工管理、项目交付和项目决算等环节中，找出关键增值环节，改进不增值环节，以达到降低成本、增加工作效率的目的。

(3) 企业外部价值链分析

建筑企业外部价值链主要针对与外部供应商、分包商及监理方等有关的成本分析。首先，应认清当前建筑行业的竞争形势，实时收集市场信息，利用价值链思维方式与外部各方进行沟通协商，并与之建立长期战略合作关系，以减少中间环节，提高工作效率；其次，应深入分析外部价值链的各

个环节，在保证质量要求的同时，获取最优的价格优势，使项目成本结构合理，以提升企业效益水平。

4.4 建立降本增效激励奖惩机制

激励奖惩机制的成功取决于企业是否拥有一套与企业战略目标密切相关的考核体系。建筑企业应坚持建立责权利相结合的降本增效激励奖惩机制，将“节约成本、增加效益”纳入项目日常考核范围，对降本增效工作表现突出并取得成绩的员工给予表彰奖励，对不执行降本增效相关规定，造成项目实际成本大量浪费的员工给予惩罚，最终确保激励惩罚结果与企业的战略目标考核体系相关联。

5 结束语

近年来，中国建筑业正处在大规模的建设期，总体呈增长趋势，但增长速度却从快速增长转为中低度增长，随着建筑行业市场竞争越来越激烈，建筑企业合理的利润与资金流难以保障，在不规范且竞争激烈的市场环境下，建筑企业要想生存发展，单靠市场行为是不够的，这就促使建筑企业必须寻求业务转型升级，提供多元化服务，不得不将管理会计内容渗透到企业的内部管理环节中，在降低成本、控制风险和提质增效等方面发挥重要作用，挖掘工程项目利润增长点，为企业创造经济效益。

参考文献

- [1] 马靖. 企业提升降本增效工作有效性的建议措施 [J]. 财务学习, 2017, (4): 177-178.
- [2] 中国注册会计师协会. 公司战略与风险管理 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2019: 55-58.
- [3] 李守武. 管理会计工具与案例 - 成本管理 [M]. 北京: 中国财政经济出版社, 2018: 3-56, 196-251.
- [4] 屠颖. 基于价值链的建筑企业成本管理 [J]. 管理观察, 2018, (8): 172-174.