

Discussion on Cost Accounting Management of Construction Project

Jingying Dong

China Coal Hubei Geological Survey Basic Engineering Co., Ltd. Huangshi Branch, Huangshi, Hubei, 435000, China

Abstract

With the rapid development of our country economy, the construction engineering industry also presents a new trend and characteristics, under the background of diversified diversification competition, strengthen the competitiveness between industry, it also put forward higher requirements for construction enterprise management, fundamentally change cost management thinking, on the basis of quality profit maximization is the ultimate goal, cost accounting is an important link in the process of cost management, the actual project construction cost accounting practice, discusses the cost management accounting method, in order to promote the future project cost management.

Keywords

cost management; cost accounting; improvement measures

浅谈施工项目成本核算管理

董晶莹

中煤湖北地质勘察基础工程有限公司黄石分公司, 中国·湖北黄石 435000

摘要

随着中国经济的快速发展, 建筑工程行业也呈现出了新的趋势和特点, 在市场多元化竞争不断加剧的背景下, 行业之间的竞争力不断加强, 这也对建筑企业管理提出了更高的要求, 从根本上转变成本管理的思维, 在保质保量的基础上实现利润最大化就是最终的目标, 成本核算是企业进行成本管理过程中极其重要的一个环节, 结合实际项目施工成本核算实践, 探讨了成本管理核算的方法, 以期对今后的项目成本管理起到促进作用。

关键词

成本管理; 成本核算; 改进措施

1 成本核算的意义

成本核算是成本管理工作的重要组成部分, 它是将企业在生产经营过程中发生的各种耗费按照一定的对象进行分配和归集, 以计算总成本和单位成本。成本核算的正确与否, 直接影响企业的成本预测、计划、分析、考核和改进等控制工作, 同时也对企业的成本决策和经营决策的正确与否产生重大影响。成本核算过程, 是对企业生产经营过程中各种耗费如实反映的过程, 也是为更好地实施成本管理进行成本信息反馈的过程, 因此, 成本核算对企业成本计划的实施、成本水平的控制和目标成本的实现起着至关重要的作用。

2 存在问题分析

2.1 各部门的成本管理职责意识需进一步加强

目前, 很多项目部普遍认为成本核算是财务人员的事

情, 与项目管理的其他人无关。这种观念上的错误无疑给项目成本管理增加了难度。

2.2 成本管理制度无实际操作性

项目成本管理制度往往是项目人员通过照抄照搬, “左右逢源”而得来, 脱离了项目的实际情况和项目的可操作性, 这种成本管理制度形同虚设, 不仅起不到任何作用, 而且有时会加重成本管理的负担。

2.3 成本控制的过程控制和动态控制不力

部分企业不重视上场策划, 前期劳、材、机的预控不力, 物资材料管理混乱, 不进行材料节超分析, 不采用集中采购, 材料成本把控不严; 项目管理中劳务招标不规范、违规分包, 乱计价、乱补偿、乱签单等; 机械不实行工作量租赁, 而采用时间租赁, 机械利用效率较低。

2.4 未将成本核算数据与绩效挂钩, 制定激励措施

在施工过程中, 往往会发生项目成本预算数和实际数较大偏差, 如果核算数据不与参与者直接产生联系, 那么再好的成本管理制度都只能束之高阁, 形同虚设。

【作者简介】董晶莹(1990-), 女, 中国湖北黄石人, 本科, 中级会计师, 从事财务管理研究。

3 优化控制施工项目成本核算的对策

3.1 加强各部门成本管理职责意识

项目成本核算不是一个部门能完成的,需要项目管理“铁三角”一起配合,首先需要有一个牵头部门,如果项目单独成立了项目部,那由项目部牵头是最合适的,因为项目业务数据和财务数据是有一定的差异的,这种差异一方面是由于时间的实质性造成,另一方面业务数据和财务数据本身在计量规则上就有差异,如果没有单独的项目部,建议由财务部门牵头,由人力资源、采购、项目等一起来配合完成^[1]。

3.2 优化内部管控机制

建筑施工企业要针对施工成本情况,搭建起实时动态化的内控机制。首先,要根据建筑单位的运作情况和业务开展的流程,搭建起较为标准化的信息数据库,以此来增强成本管控的效果,实现建筑企业经济效益的最大化。其次,相关的工作人员要针对施工成本情况,搭建起针对性的预警机制,同时要设有专门的监控防线,把各个业务风险事件布局情况当作重要依据,对风险预警的实际等级以及监控环节重点予以设定。把风险事件的损失情况以及出现概率作为重要的参考依据,然后再将预警等级划分成一般等级、较大等级、重大等级以及特大等级。实时地对风险因素提供跟踪监控,同时还需要对风险予以不定期地核查。同时,相关的工作人员还需要向风险管理有关部门上报预警情况。最后,要针对建筑项目施工构建彼此制约的内控机制,将成本管控的各项职责落实到个体。实际利润与财务报表二者间出现较大偏差,导致无法真实地展现问题,此时就要进行月结成本制,以月作为基本单位,精准统计并按时归集项目成本的有关信息,同时还需要及时对比相应的结算产值,对实际利润予以测算。同时,相关的工作人员还需要将月结成本报表所呈现的利润当作依据,与预计毛利予以对比,寻找二者产生差异的因素,同时还需要根据它们调整预计毛利。建筑单位还应该根据数据进行成本管理,编制准确系统的月结成本报表。

3.3 加强成本管理的要素控制

人工费、材料费、机械费在项目成本管理与控制中,占很大的比重,约占项目成本的80%-90%,那么,对这些费用的管理与控制就显得至关重要。可以从下述几个方面采取措施:

3.3.1 人工费控制方面

要提高作业人员素养,公司要专门设立了一家劳务企业,由公司高层管理人员主导,且将能力突出的班组整合到企业并以会员的方式存在,且每个年度对所有施工班组的表现进行评分,构成竞争机制,采用这种方式,当有新项目要建设时,便有足够的施工人员以供调配,避免由于劳动力缺乏而产生一定的经济损失;在劳务企业的妥善管理下能够采用招标的方式确定施工团队,且依照科学低价的中标准则选择施工班组,从而降低人力施工成本,实现节约成本的目标;借助劳务企业这个媒介,每个施工团队的劳务费用会逐渐产

生市场均价,这有助于施工企业在投标过程中进行比较,尽可能降低会发生亏损问题的项目的施工率,避免施工企业遭受不必要的经济亏损。

3.3.2 材料费控制方面

施工企业应当设立建材采购成本控制组织,对市场建材销售价进行深入的剖析,预计建材价格的走势,选取性价比优良的建材,保证建材购买成本不超过预算金额。如果产生比较严重的市场危机,致使建材销售价格出现显著变化,则对建材购买成本进行重估,积极应对市场风险,尽可能降低市场变化对工程建设成本所产生的影响。对于施工企业来说,想要在建材方面节省投入,价格差是比较重要的因素,即材料供给企业上报的价格和业主方为建设项目确定的采购价的差异。购买到价格低廉的建材,比较理想的方法是增大购买数量,因此,公司要设立建材统一购买平台,对于混凝土、钢筋等建材都采用统一购买的方法,对于水泥、石子等材料要与一些大型企业构建良好的合作关系,这样不但能够防止建材售价不一致的问题,还能够以比较低廉的价格购入材料,进而降低资金投入成本^[2]。

3.3.3 机械费控制方面

自有机器与租赁机器对项目成本管理与控制有一定程度的影响之外,施工期间也要对机器进行恰当的管理与控制,高效运用机器的功能,需作业现场的管理人员有深刻的责任意识,对于自有机器,在平常运用的过程中要注意进行保养,对于较易毁坏的地方应当制定完善的保养方案,定期对机器进行保养,依据企业每个工程的工期,科学安排机器的使用次序,提升机械运用率,进而实现压缩成本的目标。

3.4 科学制定目标,严格绩效考核

制订和完善成本管理责任制,制定出一系列规章制度,使成本控制的责任落实到施工管理的每个角落和每一个人。全面成本管理是全企业、全员和全过程的管理,亦称“三全”管理。项目成本的全员控制有一个系统的实质性内容,包括各部门、各单位的责任网络和班组经济核算等等,应防止成本控制中人人有责却人人不管,成本控制的最终目标是获得经济效益,为了达到这个目标,就必须对实施过程的各个阶段进行严格的考核奖惩。每个月组织有关职能部门和主那业施工队负责人召开成本核算考核会议,对于费用节超情况进行分析说明,并提出具体的奖惩建议,然后根据施工生产任务完成情况、成本计划实施情况,作出具体的成本兑现和奖惩决定。同时,对于作业层的奖惩要进行记录,作为项目竣工后最终考核依据。

4 案例分析

中煤湖北地质勘察基础工程有限公司成立于1986年,系中国煤炭地质总局下属的三级央企,中煤湖北地质局集团有限公司全资子公司。公司注册资本2亿元。公司现有勘测技术类资质:工程勘察综合甲级;测绘甲级(测绘航测乙级)。

地质灾害防治工程类资质:评估、勘察、设计、施工四个甲级、监理乙级。专业承包类资质:地基基础专业承包一级;建筑装修装饰工程专业承包二级;钢结构工程专业承包三级;环保工程专业承包一级;起重设备安装工程专业承包一级;水利水电机电安装工程专业承包三级;特种工程(结构补强)专业承包不分等级。总承包施工类资质:市政公用工程施工总承包二级;矿山工程施工总承包三级;建筑工程施工总承包二级;机电工程施工总承包三级等。公司现有职工近500人,其中正高级工程师20余人,高级工程师120余人,工程师100余人。注册岩土工程师13人,注册测绘师7人,注册一级建造师50余人,注册二级建造师80余人,注册一级造价师4人,注册二级造价师9人,注册安全工程师5人,各类专业技术人员300余人(数据截止2023年9月)。公司成立30多年来,奋斗的身影遍及全国,在众多国家重点工程和民生工程中都留下了我们的心血和汗水。我们始终牢记“质量、安全”是企业的生命,秉承“诚信为本、业主至上、质量第一、技术创新”的企业质量管理方针,以合格、优良的产品奉献社会。

4.1 战略成本管理框架

中煤湖北地质勘察基础工程有限公司的战略成本管理包括四个方面,分别是组织结构、战略成本管理目标定位、施工项目成本动因、项目成本管理过程。

4.2 战略成本管理模式分析

4.2.1 组织结构

①公司组织结构。中煤湖北地质勘察基础工程有限公司有10余个分公司,一个岩土实验检测中心、一个地质灾害工程研究所。

②项目部组织结构实行“项目部一施工队一班组”模式,项目部为项目经理负责制,在公司总部管理控制下,设置由项目经理、总工、商务经理、安全经理组成的项目经理部,另设土建、安装、商务、物资、财务、质量等部门,对工程进行全过程管理。

③成本管理组织结构实行局、公司、事业部、项目部四级管理。实行成本管理的标价分离、风险抵押、成本策划、过程控制,另外实行考核兑现及预结算全过程总经济师负责制。

4.2.2 战略成本管理目标定位

①背景。工程项目存在不确定因素多、整体性强、建设周期长、生产要素多等特性。中国建筑企业数量大幅增加,地方建筑市场竞争激烈,存在工程项目规模增长与工期紧张之间的矛盾,市场监管更加严格、利润更加透明。

②中煤湖北地质勘察基础工程有限公司目标定位。坚

持“全面实现标准化管理,促进企业安全、健康发展”以及“搭平台、赢合作、强服务、控风险”的营销策略,追求客户满意度,提高工程质量、提供高质量服务,不断引入数字化平台,通过BIM等建模技术,实现数字化监管。

4.3 施工项目成本动因

施工项目成本涉及投标、合同、施工、维修等成本,另有人工成本、材料机械成本等。影响因素有:工程施工承包范围、工程质量、工期、价格、管理水平等。例如,工期越长,产生的人力成本越大;人材机质量越高,相应的材料、机械、人员等成本越大。

4.4 项目成本管理过程

中煤湖北地质勘察基础工程有限公司坚持全面控制、开源节流、责权利相结合等原则进行成本管控。全面控制是指在项目投标、合同签订、施工前后、保修维护等全流程各阶段进行成本管理。开源节流是指在控制材料成本上下功夫的同时提高项目建设效率,更多的开展项目。责权利相结合是指公司、项目各层级人员责权利相结合,对项目工程和利润全权负责^[1]。

在建设项目过程中,随着项目建设的不断推进,各个阶段都会出现许多不同类型的问题,不同行业、不同类别、不用场景下的问题处理方式方法不同。而如何总结这些经验,提炼和应用好这些经验,就是建设单位建立和应用经验库的问题,其意义深远。

所以每一次项目管理的过程,都是项目知识经验财富积累的过程,在工程项目实施过程中,应该定期对项目经验进行沉淀,收集、梳理和整合项目实施经验中的重要知识点、成功经验以及反思教训,建立经验数据库,并对其进行分类和归档等管理。有了这套项目知识数据库,对个人知识储备、团队协作学习等方面起到了现代化手段的重要支撑作用。而不是在下次遇到类似项目时候,到处翻箱找柜,面对一大堆残缺不全的纸质文档而束手无策。

5 结语

综上所述,成本管理有着科学性的规律可循,成本管理的目标就是要通过不断地成本管理技术创新,探索出成本管理最科学的方法。上述讨论的成本管理措施还需要不断改善,相信不断的实践中,总会发现实际需要的“真理”。

参考文献

- [1] 程春光.浅谈施工项目成本管理[J].散装水泥,2023(1):77-79.
- [2] 邱玉菲.建筑工程造价控制中施工项目成本核算的优化策略[J].投资与创业,2023,34(11):93-95.
- [3] 黄岩.国有施工企业项目核算工作之管见[J].实物探讨,2017,10(171):139.