

浅谈工程施工中的成本管理

靳克,尹国强,宫淑艳

(济南四建(集团)有限责任公司,山东 济南 250011)

工程项目成本管理是施工企业的一个永恒话题。如何进行成本管理以及成本管理的好与差直接关系到企业的经济效益,甚至关系企业的生存、发展。施工单位要提高市场竞争力,在项目施工中以尽量少的物化消耗和活劳动消耗来降低工程成本,把影响工程成本的各项耗费控制在计划范围内,必须加强成本管理。

现主要从提高全员经济意识、材料使用和管理、人力资源管理、机械使用和管理 4 个方面,浅谈如何在施工过程中进行成本管理。

1 提高全员经济意识

项目部要想做好成本管理工作,首先必须明确的一点是成本管理应该是全员管理。成本控制决不单纯是工程核算人员、财务人员的任务,也不仅是财务部门和项目部的事,而是全体建设参加者的共同任务。因此,成本控制要做到全员参与,要树立全员经济意识。然而,如何树立全员经济意识正是现在施工单位急需解决的一个问题。

(1) 明确项目经理的责任并确定责任成本(责任成本是指按照责任者的可控程度所归集的应由责任者负责的成本)。在责任成本范围内,如果出现人为成本超耗,视具体情况按百分比扣除项目经理奖金;如果成本损耗低于成本预测计划,即工程成本降低了,则按百分比一次性奖励项目经理部分奖金。

(2) 在项目部内部层层分解责任,层层分解责任成本,层层签订责任书。要明确好项目部内各个成员的责任,谁负责、谁负担,以提高项目部内成员的责任意识。可将责任书上墙,时刻提醒项目部内成员。

(3) 具体考核措施:可以在项目部内成立一个考核小组。每道工序完成后,根据项目部内成员责任成本完成情况,由该小组进行考核。在各自责任成本范围内,成本节约了,则所节约成本的 2% 作为奖金奖励给相关人员;如果成本超耗,且是人为超耗,则按超耗成本的 1% 扣除奖金。

2 强抓材料管理和使用

在施工全过程中,材料费占施工总成本的 60% 左右。施工单位要想控制施工总成本,在材料管理和使用上应引起高度重视,并加强管理,以减少施工过程中不必要的经济损耗。建议材料采购部门及现场相关人员应做到以下几点:

(1) 做好材料采购前的基础工作。工程开工前,项目经理、工长必须反复认真地分析工程设计图纸,测定材料实需数量,提出材料申请计划。申请计划应做到准确无误。在材料采购前,材料采购部门应建立询价小组对市场价格进行调查。材料采购人员所采购材料的价格不得突破询价小组的价格。可以定期召开例会,由询价小组汇报材料的询价情况。对于钢材、木材、砂石料要分别汇报不同厂家的价格和质量,列出选材使用理由,同时公开厂家的联系方式增大监督力度,以确保“货比三家”优质低价购料。

(2) 在施工过程中要加强材料的管理:各分项工程都要控制住材料的使用。特别是钢材、木材、砂石料,要严格按定额供应,实行限额领料。要重视材料领取、入库出库、投料、用料、补料、退料和废料回收等环节的严格管理。可以按照不同的施工工序,将整个施工过程划分为几个阶段。在工序开始前,

(下转第 50 页)

收入和增强消费意向的作用,切实解决当前消费不足的问题。

(2) 把握降息的有利时机,通过降息并配合结构性减税政策来刺激消费和投资需求,激活市场,改变当前惜贷、惜借、惜购并存现象,促进投资、消费和出口增长,把经济带入良性循环,促进经济增长。例如,通过公开市场业务,中央银行购买有价证券会直接促使市场上对有价证券需求的增加,从而引起有价证券价格的上升和利率下降。

(3) 放松管制,积极稳妥的推进利率市场化改革进程,使金融机构真正起到对非国有经济和中小企业的支持作用,较好地发挥其宏观经济的杠杆作用,为提高我国经济的自主内生发展创造更好的环境条件。推进利率市场化改革的当务之急就是扩大贷款

的浮动幅度,规定贷款利率的最高和最低限,同时要运用和发挥中央银行的公开市场手段,中央银行可以通过买卖不同期限的有价证券来影响利率结构,进而影响对不同利率有不同敏感性的贷款与投资,以同时实现多重货币政策目标。

另外,政府也可以通过利用再贷款、再贴现、贴现率、法定准备金率、公开市场操作来刺激消费,抑制通货紧缩,启动经济。

4 注意问题

虽然货币政策和财政政策均对有效抑制通货紧缩有积极效果,但二者不能单独存在。要把二者有效结合,才能更好的抑制通货紧缩,促进经济增长。

(上接第 48 页)

由工长、材料员分配大型材料使用数量。工序施工过程中如发现材料数量不够,由材料员报请项目经理领料,并说明材料使用数量不够的原因。每一阶段工程完工后,由材料员清点、汇报材料使用和剩余情况,材料消耗或超耗原因,并与经济责任制挂钩予以奖惩。要及时发现和解决材料不节约、出入库不计量、生产中超额用料和废品率高等问题。实行特殊材料以旧换新办法,领取新材料时,材料使用人或负责人要提交领料原因,材料报废须及时提交报废原因,以便有据可循,作为以后奖惩的依据。

3 人力资源的管理

成本控制中,人工成本的控制也是一个很重要的方面。现在大多数施工单位亟待解决施工现场民工管理问题。施工工地在施工过程中都不同程度的存在民工不服从调配、偷懒或窝工等情况。要针对这一现象,强化项目部工程承包制,以减少人力资源消耗,加快施工进度。

4 机械使用和管理

施工机械费占施工总成本的 20% 左右,强化施工机械的使用和管理也是成本管理的一个重要环节。

除以上 4 个方面,加强工程成本管理还应做到:

(1) 施工前,做好项目成本预测和计划。

(2) 成本控制目标层层分解,并与经济利益挂钩,以强化全员经济意识,达到降低成本、提高经济效益的目的。

(3) 定期召开经济活动分析会。主要分析内容为:现场已完工程量,监理已签字工程量;人工消耗及费用,未来一周的每日用工计划;材料消耗、运输费用、周转材料、修旧利废情况及材料节超情况和原因,未来一周材料需用种类及数量;机械费用发生额,维修折旧及租赁费用,未来一周机械需用种类及数量。会上,要对工段成本节超给予奖惩,对项目部费用控制提出整改措施。

