

# 建筑施工企业成本控制之我见

甘红梅

(广州市市政工程维修处, 广东 广州 510250)

**摘要:** 建筑施工企业的成本控制贯穿于施工的全过程, 只有建立起全面的企业定额管理制度和责任成本管理制度, 才能有效地控制企业的成本。

**关键词:** 建筑工程; 成本控制; 合同管理; 施工管理; 企业定额

**中图分类号:** TU723.3 **文献标识码:** B **文章编号:** 1009-7716(2006)02-0095-03

## 0 前言

随着市场经济的发展, 建筑施工企业面临着一系列的变革, 企业以往的成本管理模式已难以适应, 需要财务部门与经营开发、工程计划、施工生产等各部门紧密配合, 结合生产经营活动的实际, 抓住影响成本费用发生的各个环节, 将成本控制和成本管理工作落到实处。

## 1 动员企业员工积极参与, 树立全员的经济意识

降低生产成本首先要亮出人的思想成本这张底牌, 真正在人的思想上牢固树立起成本意识的概念。虽然降低生产成本的重点不在人而在于物, 但是如果管理主体思想上成本概念模糊或淡薄, 那么, 观念上的漏洞必然导致管理制度的错位, 最终会使效益白白地流失。因此, 在落实成本管理的过程中必须首先动员企业全体员工树立竞争意识, 转变观念, 才能为企业做好成本控制工作打下坚实的群众

基础。

## 2 在工程项目投标过程中的成本控制

现在建筑施工企业获得工程大部分都要经过招投标得来, 一般投标工程的降价幅度要达到 22%~28% 才较易中标, 这样的幅度, 管理稍有放松, 极易发生亏损。因此, 科学合理地计算投标价格, 显得尤为重要。

其次, 施工企业在投标过程中, 会发生许多费用, 诸如标书费、差旅费、咨询费等。由于不可能保证每次都能中标, 日积月累, 这些费用是一项不小的开支。因此, 提高中标率、节约投标费用的开支, 是降低成本的一项重要内容。

另一方面, 现在的建筑招投标市场上几个施工单位联合投标是很常见的, 因此找一个信誉良好的合作单位就显得非常重要了, 一旦联合投标项目中标了又会涉及到双方日后一系列的合作。因此, 为避免日后处于进退两难的尴尬境地, 联合投标伙伴的选择也是一个不容忽视的问题。

## 3 在合同管理过程中的成本控制

在市场经济条件下, 施工合同是工程参与双方

收稿日期: 2005-06-27

作者简介: 甘红梅(1969-), 男, 广西岑溪人, 经济师, 注册造价工程师, 从事工程造价管理工作。

路横断面时, 一个作业小组配备 5~6 人, 两人镜站在各自中桩定向人员的指挥下可同时测两个断面, 测站只需一个操作仪器, 所测点记录在全站仪内存中, 内业时将数据下载再利用微机程序进行处理。在广梧高速公路云浮先行段工程定测中, 利用 Leica 705 全站仪测量道路横断面, 一个作业小组平均一天能采集 500 个点, 按平均每个横断面 10 个点计算, 一个小组的日工作量约为 50 个横断面, 再采用计算机语言 Visual BASIC6.0 按本文程序设计思路编写程序进行数据处理, 每天只需花半个小时就可

以把内业处理好, 等整个线路的横断面测量工作都完成后, 再用一分钟时间就可以将所有横断面数据由南方 CASS 格式转换为我院路桥设计部所要求的纬地格式, 极大地提高了内业工作效率, 作业人员不必再花太多的时间和精力去一个手工计算和处理横断面测量数据, 从而减轻劳动强度, 缩短工期。本文所提的利用全站仪测量横断面的方法和编程处理测量数据的技巧是笔者从自己的工作实践中总结出来的, 现在以论文的形式表达出来与各位同行交流。

必须遵守的法律性文件,合同条款本身不是相互孤立的,因此对于合同中各项条款需要仔细研究推敲,对各种可能发生的风险事件、可能出现争议的问题进一步明确双方的权利、义务及其解决方法。许多业主往往在招标过程中会附有合同条款及合同协议的格式和内容作为中标单位签订合同的初稿,对于这种情况,在投标阶段就应该同时进行合同管理的成本控制工作。以下就合同管理过程中成本控制的几个方面作进一步的探讨。

### 3.1 有无能力承担该项工程

一是该项工程的复杂程度,有无特殊结构、特种工艺和特种材料的要求,自己的技术水平和技术力量有无能力满足这些要求。对此,必须从技术、设备等方面进行研讨,可否保质保量按期完成合同要求。

二是有无足够的经济实力。由于建设单位多数资金短缺,建设单位往往要求承包方有一定的垫付能力。当前工程款的拖欠已成为施工企业成本控制中最感棘手的问题之一,如果施工企业被拖欠的工程款越来越多的话,必将影响企业的发展。在合同评审过程中需要对甲方要求垫付的程度和乙方实际垫付的能力进行仔细分析研究,如果后者大于或者等于前者,就可以对垫付这一项举手通过,否则承包企业将因此蒙受很大的经济损失,甚至被拖进无休止的扯皮漩涡之中。

三是工期要求。建设单位往往在项目确定之后便急于开工,急于建成交付使用,合同工期往往大幅度地少于定额工期;而且往往是不增加赶工费的,有些甚至在合同中明确规定了如超出工期要扣罚工程款的条款,这将加大工程成本,给承包方带来经济损失,如果没有足够的资金、材料、设备和施工力量等实力的话,对于工期紧迫的标的,需要认真评审,不宜接受。

### 3.2 有无经济效益和社会效益

经济效益是企业生存之本,社会效益是企业立足于社会之本。所以在合同评审中要重点对这两个效益进行评审。认真对工程的地点、业主、现场情况进行分析,认真研究在什么价位是可以接受的,什么价位可以考虑采取措施后接受的,什么价位中标后工程量有可能调增或有可能以设计变更的形式来弥补低价损失的,什么价位是干脆不能接受的。特别是对于建设单位采取“一口价”的总价包干工程尤其要认真对待。有的提出了若干附加条件,表面上价格不低而实际成本提高,这些都应在合同签订时采取措施,争取增加相应的条款,以保证接受合同后经

济上不受损失。有的工程带有公益性质,可以为企业今后占领相关市场打基础,对于这类工程即使价位稍低,如企业仍能承受的,考虑到有较好的社会效益,可予以考虑。

### 3.3 有无不适宜要求

目前,建筑市场属于买方市场,某些建设单位在合同协议条款中往往附加不少额外条件,如优质不优价,建设单位往往要求创建优质工程,这无可厚非,但企业为此付出过多的人力、财力、物力的投入,增加了企业的经济负担,这样的条款对乙方是不公平合理的。另一方面,现在投标单价基本上采用清单计价模式,对于投标报价、施工方法等带来的风险均由承包商承担。为了在合同的履行中更好地界定和计算因风险所承担的责任和费用支出,合同中应进一步明确有关风险约定的条款。如综合单价因现场变化及设计变更引起工程量增减的,应约定单价的具体调整幅度和计价方式。

### 3.4 甲方违约情况发生时

履行合同是签约双方的事,不以某一方的主观意志为转移,作为合同的一方,应有一个良好的心态,积极履行自己的义务。遇到甲方违约情况发生时,比如现在经常遇到甲方不能按合同约定及时拨付工程款的,这将直接影响工程的施工。作为承包方,在力所能及的情况下,应尽可能地履行自己在合同中的承诺、满足建设单位的要求。这样做虽然有一定的困难,会给企业的经济效益造成一定的损失,但如认真履行了合同义务,也为企业树立了一座丰碑,必会受到建设单位和社会的好评,赢得企业信誉。对于实在办不到的事项,也要尽量和建设单位协商,多做解释和说服工作,取得他们的理解,争取使合同能正常履行。

加强合同管理中成本控制的目的旨在更明确地了解合同双方的权利和义务,保证所签订的合同最大限度地兑现,为企业赢得良好的信誉。其次最大限度地减少了因合同签订失误而造成的经济损失,做到企业成本的事前控制。第三避免合同纠纷的产生,把那些不合理或是自己做不到事项提前剔除,在履行合同过程中减少“扯皮”现象的发生,维护企业的形象。

## 4 施工过程中的成本控制

在项目施工过程中,需要预先针对施工现场的情况、施工图纸的要求、合同单价的内涵、施工工期、工程变更的可能性等各方面进行综合考虑,合理有

序地安排施工。

#### 4.1 施工直接成本的控制是成本控制的关键

施工企业的工程成本由人工费、材料费、机械费、其他直接费用和间接费用组成。在施工企业的工程成本中,材料费约占工程成本的75%~80%,因此,应将控制材料费作为工程成本控制的重点。按照价值工程理论采用ABC分析法将公司的所有材料成本按金额从大到小的顺序排列起来分为ABC三大类(见图1),将排列靠前的10%至20%的材料列作为A类材料,对其进行重点控制。在保证材料质量的前提下,坚持从“廉”采购,选择合理的运输方式,降低材料费用;分期分批采购,防止超储积压,降低存储成本。其次,加强对生产过程中耗用该类材料的控制,编制生产耗用计划,实施限额领料制度。将排列在20%至50%的材料作为B类材料,对其实行一般控制,在材料采购方式上采用定量或定期两种形式,及时登记材料收入、发出、结存数据,定期检查,发现问题及时解决。将排列在50%之后的材料作为C类材料,对其不做主要控制,只需采取简单的控制方法即可。

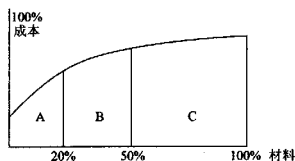


图1 ABC分析法示意图

#### 4.2 加强施工现场管理

施工企业在某个阶段往往同时承建多个建设项目,每个建设项目的具体情况又各不相同。对同时施工的单位工程,需合理安排交叉作业,不断优化现场施工组织设计,改善现场管理,提高工作效率,以有效地降低生产成本。另一方面,合理配置原材料、机械设备、人力等资源,减少原材料的耗费和机械二次转场等费用也会直接影响到工程成本。

#### 4.3 加强对施工中索赔的管理

由于工程施工中出现意外事件是多种多样的,有些事件的发生究竟是属于变更范畴,还是属于索赔范畴,一时很难确定,往往变更伴随着索赔。为利用好合同中有关索赔的条款,项目开工后,施工管理人员要将每日实施合同的情况与原合同对照分析,一旦出现合同规定之外的情况,或合同实施受到干扰,就要研究是否就此提出索赔。索赔要有证据,这就要求索赔方必须加强技术内业和文档的管理,为

索赔提供及时、准确、有力的文字证据和现场资料,以及整个工作的分项工程的索赔核算资料。

### 5 加强成本控制的一些措施

#### 5.1 建立企业定额,加大企业成本管理的力度

工程成本的管理是综合反映一个企业经营水平的重要指标,它集中反映了施工企业各方面的实力。尤其是现在众多工程在投标时采用“合理低价中标”的情况下,进一步明确企业的竞争实力是一个关键。这就要求施工企业要有可靠的工程成本计算的依据,并建立完整的工程成本核算体系。随着市场竞争日趋激烈,仅仅依据各行业、各地区颁布的预算定额来确定消耗数量,根据国家颁布的相应标准计取相应的施工费用是远远不够的。企业应在不违背有关法规的条件下制订出适应自身条件的、体现自身优势的、自身能够承受的工、料、机定额和各种取费标准,这种标准可称为企业定额。

#### 5.2 建立完善的责任成本管理制度

为了充分发挥成本管理在施工企业管理中的基础性作用,当务之急是抓好工程成本的核算与责任成本管理制度。利用企业定额贯彻成本核算的各项措施,建立责任成本管理体系,即根据生产成本责任和管理费用限额,确定工、料、机生产成本控制目标和责任成本目标,并加以严格管理的一种方法体系。各个中标工程,因降价幅度不同,中标单价也肥瘦各异,必须先对其进行责任分解,依据企业定额编制内部预算和费用目标,将工程价款分成两大块。一块是项目部的直接开支,即项目部的责任成本,包括项目部开支的为完成工程所需要的工、料、机和其他直接费。一块留在处或公司,作为公司或处级机关的管理费用、税费和利润等。对于那些分项工程单价确实太低的,可以采取分包给其他专业性施工队的形式,将分包单价控制在中标价的范围之内,并由项目部进行质量管理和现场控制工程量,剩余的那一部分可作为公司或处级机关的管理费用。

### 6 结束语

成本控制对于施工企业而言是一个永恒的话题,对于建筑施工企业而言尤其是这样。只要企业不断加强对全员思想成本的控制,在投标阶段、合同管理以及施工阶段进行全过程的成本管理,并建立起企业定额和责任成本管理制度,从全方位采取措施,加强成本控制,一定能使企业的成本控制工作做得更好。