

项目管理型企业成本管控体系的构建研究

黄秦龙

(青海盐湖工业股份有限公司, 青海 格尔木 816000)

(青海金世纪工程项目管理有限公司, 青海 格尔木 816000)

摘要: 成本管理是项目管理型企业管理工作的重要组成部分, 是提升企业竞争力的有效手段。但是受到多方因素的影响, 项目管理型企业在成本管控中存在着诸多问题, 进而影响着企业的发展、壮大, 降低了企业的竞争力。基于此, 文章简述了项目型企业成本管控现状, 分析了项目型企业成本管控中存在的问题, 并从本公司的实际情况出发, 提出了构建项目管理型企业成本控制体系建立的建议, 希望文章的建议能够给相关工作者以参考和借鉴。

关键词: 项目管理型企业; 成本管控体系; 构建研究

成本管控体系是保证企业有序、规范进行的调控机制, 可以实现企业管理效果从偶然性向着多种必然性的方向发展, 唯有如此才能形成高效的管控模式, 才能让企业灵活应对激烈的市场竞争。文章从本公司的实际情况出发, 对企业成本管控体系的构建进行了深入的研究。

1 项目型企业成本管控现状

项目成本管理即企业提前制定的成本管理目标, 在成本控制范围内, 在能耗发生前的成本控制中, 对影响因素采取的调控措施, 以促进成本管理目标的实现。项目成本管控体现于项目管理的全过程中, 涉及各个环节。实则为了实现目标, 对项目完成耗费的人力和材料成本以及费用开支做好预算和分析, 是保证项目顺利完成的前提。而且通过采取预算、控制等措施, 可以降低成本, 可以取得最大的经济效益。大家都知道, 成本管控制约着项目型企业的发展, 同时受到企业自身管理模式、管理者意识的影响。在具体开展中也存在着诸多问题。

2 项目型企业成本管控中存在的实际问题

2.1 成本管控意识薄弱

因对成本管控意识认识不全, 导致成本管控范围受到局限, 仅仅存在于项目施工中, 对其他成本管控的缺失导致成本管控整体效益低下。在实践开展中, 成本管控工作完全隶属于财务工作者的工作范围, 将财务管理和销售部门分裂开来, 无法形成完善的内部管控体系。

2.2 费用控制方法简单粗暴

很多的项目管理型企业依然采取成本计算的管控方法, 即在施工中将所有的费用进行统一汇总, 这一方法对按照要求标准施工的项目来讲管用, 对非标准项目难以做到精细化控制。另外很多项目管理企业管理人员因缺乏内控控制意识, 忽视外部环境管理, 进而导致项目管理预算无法支持整理项目的开展, 进而影响着项目管理型企业自身的发展。

2.3 缺乏对费用的科学评估

项目管理型企业发展到一定的阶段, 成本控制意识

也在逐渐的下降, 很多项目管理企业因没有健全相关制度, 没有做到科学的评价与考核, 导致项目成本管控效果依然停滞不前。

2.4 忽视成本管控人员

大部分的项目管理型企业在开展成本控制的过程中, 因忽视经济效益, 进而没有看到成本管控人才的重要性, 而且部分企业忽视会计作用, 导致会计单纯的进行出纳类的工作, 难以做好成本管控, 进而弱化了成本管控效果。

2.5 采用的管控工具不先进

工程项目管理是一项复杂的工程, 在动态生成中存在很多无法准确的因素, 需要采取现代化管控手段开展精准计算, 以提升管控效果。但大多数的项目管理型企业依然采取人工成本核算方式, 进而影响了成本误差, 导致成本控制不合理。

3 项目管理型企业成本控制体系构建的基本策略

当前青海金世纪工程项目管理有限公司已经有一套完备的成本管控体系, 涉及公司运营的各个环节, 可以实现内部成本控制, 实现事前、事中、事后全过程控制, 但是在实际开展中依然有不完善之处。基于此文章从如下几个方面提出了企业成本控制体系构建的基本策略:

3.1 整合项目成本管理信息, 做好预算管理

以项目成本管理细则为准则, 整合成本分类和数据信息, 将其作为项目成本的管理基础。在整个项目开展中, 需要明确企业项目的开展流程具体包含资金、人力、设备、原材料等, 剔除无用开支, 缩减成本, 做好预算管理。大量的实践研究表明: 预算管理是适用度最高的一种管理方法。在项目施工中, 为了保证项目成本控制在合理的预算范围内, 必须对各环节进行成本控制, 即做好各项支出的明确规划, 比如材料采购、人力分配、硬件设备被等等。做好预算管理, 掌握市场行情, 按照计划严格控制, 同时也要集合各部门开展讨论, 通过反复商定最终敲定。

3.2 构建成本管理框架, 建立分层成本控制指标体系

纵观当前的管理型企业, 其成本控制仅仅停留于项

目开展环节,没有树立整体概念,准确的说但凡与企业有关的费用支出都必须纳入到成本管控体系中来,即树立大成本概念。因此项目型企业在成本管控工作中,必须建立分层指标体系。从层次来讲,一般企业至少存在管理层、项目管理层两个级别。但是为了细化成本管控,文章提出了可以建立管理层到子项目层的二级管控体系。其中管理层构建系统指的是以指标体系或考核体系为主导,通过采取对标管理、与各部门沟通的方式确定成本预算管控目标,并建立相应的管理制度。比如管理部门明确各环节的项目支出标准,销售部做好接单指标,项目部做好款项的回收指标等;各大项目层级以成本管控目标为指导,在具体落实中要严格把握子项目的盈利水平,比如毛利率指标、硬件采购成本等,以毛利成本为标准开展细化,将成本降到最低。从主次来看,成本管控体系包含主和辅助两项指标,主指标即各管理层级、子项目间的成本控制指标;辅助指标包含质量、项目管理、资金使用情况等的指标,通过健全指标体系可以将企业的项目管理成本降到最低,同时通过发挥全员效应,可以保证企业整体成本控制目标的完成。

3.3 构建成本分析制度,开展刚性考核

要想推动企业成本管控指标的实现,必须建立刚性考核制度。文章通过实践发现:将刚性考核落实到位的最佳办法即将成本管控与员工绩效和工资联系起来,具体来讲如下:第一,将月绩效和成本管控目标完成情况结合起来,以完成的情况为标准确定绩效发放比例。第二,将项目成本完成指标与项目精力的工资和负责人的绩效结合起来,以完成度开展奖惩措施。第三,将各管理层的成本管控目标完成情况与本层次资金支出结合起来,没有按照规定完成的进行扣资惩罚。而管理目标完成绩效和奖惩制度的实施都必须以企业健全考核制度为前提,项目层要做好成本分析,及时整理收工后的数据信息,并做出亏损或盈利的报告分析。管理层要严格审核各项费用的支出,建立各项辅助记录、及时调用资金对成本开展综合的分析,并将信息反馈上报给项目层,方便项目曾采取有效决策纠正项目成本出现的偏差,以形成动态管控措施。只有保证项目成本管控有制度做保障、有考核体制做支撑、有奖惩措施做激励,才能提升企业成本管控水平。

3.4 健全数据支撑体系,对成本管控体系运行做好保障

数据成本管控是整个成本管控体系运行的基础。因此健全数据支撑体系是做好整体管控的保障。在精细化管理的而不断深入下,数据不完善、口径不一的问题不断突显,对日常成本控制带来了诸多不良的影响。因此必须做好如下两个方面的管理,以健全数据库支撑体系:

3.4.1 提升 ERP 系统数据质量

当前 ERP 系统已经运行了很长一段时间,但依然存在数据不全和三四级数据口径不一的现实问题,进而影

响着 ERP 系统数据质量。基于精细化管理的实际要求,组织作业部和工作人员对系统存在的问题进行分析和研究,根据数据需要完善系统规则,完善数据管理流程,并通过引进先进的管理经验,提升数据统计功能,使其跟上时代的发展,为成本管控提供数据支撑。

3.4.2 加强消耗数据的台账管理

根据数据统计不健全、控制预算数据不准确的问题,必须加强精细化投放管理,根据原料投入、产出的流程,设置基础数据库统计表。在实际作业中,当值工作人员要对原料投入、产生数据进行统计、汇总,并将其列入统计表列,以此为基础不断的向小工序、分品种消耗数据方面推广,通过加强手工统计账和 ERP 系统数据的互补,可以为成本管控体系提供有效的数据支撑。

3.5 健全成本管控制度,保证预算的最终落实

通过健全成本管控体系,可以保证企业在进一步发展的前提下,提升成本管控效率。通过采取价值工程、目标成本等先进的管理方法,针对不同成本管控方法的优缺点进行分析,选择合理的方法,可以降低成本资源浪费的情况。通过建立成本监控体系,可以保证工程预算真正的落实到位。

3.6 优化人才成本管控优化,保证成本管控工作的有序开展

随着青海金世纪工程项目管理有限公司的进一步发展,人才管理的重要性不断显现。相关企业成本管控只有提升成本管控人员的地位,才能将其工作的积极性和主动性发挥出来。而这一目标的实现以健全的奖励机制为前提,同时企业还要做好对成本管理人员的技能培训,以实现成本管控和项目资金的相匹配。另外企业还要根据自身的发展,优化岗位的人员配置,通过发挥管理者的优势,制定健全的管理制度,给予优秀员工物质或精神的奖励,以将人才的作用发挥到最大,可以保证项目管理型企业成本管控工作的有序开展。

综上所述,项目管理型企业在自身的发展中,必须从思想上重视成本控制问题,以提升企业自身的核心竞争力。在实践操作中,要针对当前成本管控中存在的问题,建立有效的管控措施,通过做好预算管理、建立分层成本控制指标体系、开展刚性考核、健全数据支撑体系、健全成本管控制度、优化人才成本管控优化等提升企业的竞争力。项目管理型企业成本管控体系的建立不是短期内可以完成的事情,因此项目企业要不断的优化自己,提升自身的成本管控水平,以促进自身的可持续发展。

参考文献:

- [1] 武千荣. 基于项目群管理的建筑企业成本管理体系构建研究 [J]. 价值工程, 2016(20):47-50.
- [2] 田仕军. 施工企业项目成本管理体系构建与完善研究 [J]. 中国国际财经(英文), 2017(22):261-262.