

基于精益建造的建筑施工项目成本管理研究

中电建市政园林工程有限公司 黄梅

摘要:近年来,随着社会的可持续发展,建筑业的发展步伐不断加快,参与建筑项目的企业总数也在持续增长。宏观经济和市场环境的变化给建筑企业带来了巨大的压力。对于建筑工程企业来说,如何提高整体发展和竞争力是紧迫解决的问题。在此基础上,分析了通过基础设施优化控制基本建设项目成本的机制,并讨论了通过资本支出优化基本建设项目的成本管理方法。

关键词:精益建造;建筑;工程;成本管理

DOI: 10.12433/zgkjt.20232918

精益建造是一种将“精益思想”在建筑业加以改造和应用的方法,其目的是消除建筑施工过程中的浪费和不确定性,最大限度地满足顾客需求,从而实现建筑企业的利润最大化。这是一种基于社会需求的新型生产方式,可优化企业资源的配置和利用,为企业创造更多的经济效益。

一、精益建造概述

(一)精益建造的定义

精益建造是一种基于生产管理的方法实现项目交付的新方式,特别是在处理复杂、不确定和快速建造项目方面。

(二)精益建造成本管理内容

精益设计成本管理:精益设计以满足顾客需求为目标,应用专业技术和方法,最终实现顾客价值最大化、浪费最小化。精益成本管理的重点应放在产品的开发设计阶段。精益设计成本管理过程中应遵循以下原则:其一,树立设计成本管理意识;其二,适度追求限额设计,实行成本动态管理模式;其三,设计阶段引入价值工程原理,对多方案比选优化。

精益采购成本管理:采购成本是指在购买原材料的阶段产生的与之有关的费用,通常包括原材料成本、采购过程成本及采购管理成本,在销售收入中占40%~60%,且采购材料的质量、价格与工程项目的成本有直接关系。在精益建造理论的指导下,项目采购成本管理阶段遵循按需采购、准时采购的原则,可最大限度地减少采购过程中的浪费。精益采购成本管理要求供应商与总承包商之间建立长期战略合作伙伴关

系,双方形成一个利益共同体,共享收益、共担风险。

精益生产成本管理:精益生产成本管理是在施工过程中采取降低成本措施最直接的成本改善活动。在施工过程中,通过改善技术措施、开展价值工程、采取作业成本管理法等手段减少浪费,降低成本。

精益服务成本管理:服务成本是指通过服务增加客户价值过程中的成本支出。服务成本的增加意味着客户价值的增加,但并不是服务成本越高就好。而精益服务成本管理就是在精益建造理论的指导下,使服务成本与顾客价值需求之间达到最佳契合,既可以最大限度地满足客户需求,又不会造成服务成本的浪费。

二、建筑施工项目成本管理现状及问题

(一)经营者规范项目管理观念滞后

在建筑施工项目中,成本管理是一项非常重要的工作,它直接影响着项目的利润和企业的经营成果。规范的项目管理是提高企业整体管理水平的重要一步,也是完成从常规经营向集约经营转变的重要一环,对建立企业核心竞争力和实现高效益至关重要。然而,目前建筑施工项目成本管理中仍然存在一些问题,比较突出的就是经营者规范项目管理观念滞后。

建筑施工项目的成本管理不只是财务部门的工作,而需要所有相关部门的参与和配合。然而,一些企业的经营者往往只关注项目进度和施工质量,而忽略了成本管理的重要性。这种观念的滞后往往会导致项目成本失控,给企业的经营带来风险。

经营者规范项目管理的观念滞后还表现在对项目成本管理的认知不够全面。一些企业经营者认为,成本管理只是对施工成本的核算和控制,而忽略了管理成本、时间成本等其他方面。这种认知上的不足会导致项目成本管理的片面性和不完整性。

(二)没有形成科学的成本控制系统

为了实现对项目成本目标的有效控制,项目管理团队必须执行责任、权力和利润相结合的原则,并建立完善的管理框架。成本目标是根据项目合同确定的,在分解的基础上形成成本计划。因此,成本计划和工作计划应很好的结合,且实施成本累积可以与计划成本形成直观的比较。但是,目前建筑公司的项目

成本控制体系还不够健全,主要表现在:

1.没有用于成本控制的管理框架

在项目实施的各个阶段,仍然存在一些管理漏洞,这主要体现在各个环节的职责不明确以及在调动项目参与者的积极性方面存在困难。

2.责任、权力和收益没有很好的结合

项目部门通常仅依靠项目经理和项目财务人员来控制成本,而其他专业部门和职能人员则缺乏对项目成本控制的认知和责任。

3.成本评估机制执行不力

在分配工作时,项目成员必须对管辖范围内的专业工作承担全部责任,即对项目的质量、进度、安全性和成本进行全面控制。项目完成并移交后,项目管理部门会更加注意项目成员的工作完成情况,而忽略对成本指标的评估。

(三)整个过程缺乏成本控制

建筑施工项目的成本管理是确保项目在预算内完成的关键因素。然而,当前存在成本管理上的问题,其中主要的问题就是整个过程缺乏成本控制。

建筑施工项目在设计阶段就存在成本估算不准确的问题。由于缺乏详细的成本分析和控制机制,施工过程中出现超支的情况,没有充分考虑各种可能性和风险,如未预料到的材料价格上涨、劳动力短缺等。建筑施工项目中的变更管理也是一个重要的成本控制环节。由于缺乏明确的变更管理流程和规定,许多变更都无法得到及时的审批和处理,导致额外的成本产生。此外,一些变更会影响整个项目的进度和计划,进一步增加成本。而由于缺乏对供应商的选择和评估,以及对合同条款的审查和谈判,项目在采购过程中出现高于市场价的采购价格,将直接影响整个项目的成本。

(四)尚未形成良好的管理体系

建筑施工项目成本管理是指通过合理规划、控制和优化资源配置,使项目总成本达到预期目标的过程。然而,在实际操作中,建筑施工项目成本管理尚未形成良好的管理体系。

虽然很多企业已经开始注重成本管理,但大多数企业仍然缺乏一套完整的成本管理体系,包括成本预算、成本核算、成本分析、成本控制等环节,导致难以全面掌握项目的成本信息,难以及时发现和解决成本问题,也难以对成本进行科学的预测和评估。

建筑施工项目成本管理意识薄弱。企业的项目负责人和相关人员对成本管理的认知不足,往往只关注项目的进度和质量,而忽略了成本管理的重要性,导致企业难以有效控制成本,最终影响项目的经济效益。

三、基于精益建造的建筑施工项目成本管理策略

(一)明确建筑施工项目成本管理战略目标

所有项目成本的管理可分为三个部分:项目前阶段、项目基本建设阶段和项目后阶段。在项目启动阶段,企业应解决项目成本、建筑市场、竞争对手和公司、具体情况分析、成本预测和分析,创建目标成本,主要制定劳动力标准、材料成本和技术组织,并制定详细的控制计划。在设计和施工过程中,企业必须改进收据和任务报告的管理,批准特定材料和人力资源的成本,使用信息技术跟踪项目进度而非项目成本,并选择适当的补救措施。此外,及时收集和整理原材料,检查合同文件的执行情况,并履行成本评估义务。项目验收完成后,应立即清理项目,尽快回收资金,偿还贷款,降低运营风险,最终巩固项目的整体状况。

(二)优化成本核算

精益建造是一种注重优化生产流程、降低成本的管理方法,它可以帮助企业在项目执行过程中实现更高的效率和质量。在建筑施工项目中,精益建造思想可被应用于成本管理,通过优化成本核算实现更加精确、有效的成本控制。

优化成本核算需要建立清晰的成本结构。在项目启动初期,对项目涉及的各个成本要素进行详细分析,建立完整的成本结构,包括人工、材料、设备、运输、管理费用等各个方面。帮助项目团队更好地了解项目的成本构成,为后续的成本控制打下基础。

优化成本核算需要采用适当的成本核算方法。根据项目的具体情况和特点,选择不同的成本核算方法,例如:按照工序或部位进行成本核算。同时,还利用现代化的成本管理工具和技术,例如:成本核算软件 and 数据分析技术,帮助项目团队更加准确地计算和跟踪成本。

优化成本核算需要建立有效的成本监控机制。在项目执行过程中,定期对成本进行监控和评估,及时发现和解决成本超支问题。同时,建立有效的成本控制机制,例如:制定详细的成本预算和计划,设定合理的成本控制目标和指标,建立成本控制的责任和监督机制等。

优化成本核算需要不断改进和优化。随着项目的推进和实践经验的积累,不断总结和反思,找出成本核算中存在的问题和不足,并采取相应的措施改进和优化,不断提高成本核算的精度和效率,为项目的成功实施提供可靠的保障。

(三)运用净值法进行成本分析

基于精益建造的成本管理策略则可以帮助企业更加高效地控制成本,其中,运用净值法进行成本分析是非常有效的方法。

净值法是一种通过计算净现值(NPV)判断投资决策是否可行的方法。在建筑施工项目中,将每个阶段的成本视为一项投资,通过计算每个阶段的投资回

(下转第71页)

风险的及时发现和评估;采取一系列措施对风险进行防范和控制,例如:建立有效的内部控制体系、加强信息安全保护、定期进行风险监控和分析等;通过保险、合同和其他方式将风险转移到其他地方,从而降低自身的风险承担能力。例如:企业购买商业保险来保护自身利益,降低损失;企业应合理承担风险,采取适当的措施降低风险对企业的影响。例如:通过建立储备金、增加流动性等方式提高风险的承受能力;通过制定风险管理制度、加强风险管理的监督和评估等方式确保风险管理工作的有效性。

(三)审计和监督机制

企业应建立完善的内部审计制度,包括审计程序、流程、周期等方面,明确审计的目标和范围以及审计部门和人员的职责;加强对内部各部门的监督管理,确保各部门遵守财务制度和管理制度,防止资金流失和风险的产生;制定风险管理制度,对潜在风险进行预警和防范,及时发现和处理风险事件,防止风险扩大化,影响资金运作;企业应定期开展内部审计和外部审计,对财务状况、业务运营情况、风险管理等方面进行全面审计,确保财务状况真实、准确、完整;建立监督机制,对财务状况、经营情况等进行全面监督,及时发现和处理问题,确保企业健康发展;建立健全报告制度,对审计和监督的结果及时汇报和公开,使内外部相关方及时了解企业的财务状况和运营情况

(上接第51页)

报率和净现值,评估项目的整体盈利能力。具体步骤如下:

一是确定项目的总投资额和预计收益。

二是将项目分为若干阶段,分别计算每个阶段的成本和收益。

三是计算每个阶段的净现值(NPV),该阶段的收益减去成本后的余额。

四是计算整个项目的净现值(NPV),将所有阶段的净现值相加。

五是根据净现值的正负判断项目是否可行。

通过运用净值法进行成本分析,可以更加清晰地了解项目的整体盈利情况,并及时调整成本和收益,以保证盈利能力。同时,净值法还可以帮助企业识别出哪些阶段成本较高,需要采取哪些措施降低成本。

(四)建立新的思想观念

创造效率优先的概念,必须开阔思路,转变观念,树立“低成本、高质量、高效率”的市场竞争理念。树

立以质量取胜、以质量求市场生存的观念。要养成节约开支的习惯,降低劳动力、商品的成本。节约需要注意生产条件、支出前的监督和过程中的管理,以提高成本管理的科学性和经济效益。

六、结束语

企业在资金运作过程中面临着许多挑战,如资金缺口、风险管理、成本控制等。只有制定合理的优化策略,才能有效应对这些挑战,提高资金运作效率和质量。因此,企业应加强对资金运作的管理和监控,充分利用各种财务工具和手段,加强资金预算管理,优化资金结构,加强风险控制,增强资金的使用效益,实现资金运作的优化。同时,根据实际情况制定相应的资金运作策略,不断完善和优化资金运作模式,提高资金管理水平和质量,推动企业的可持续发展。

参考文献:

- [1]肖朝龙.探讨建筑施工企业资金运作风险管理[J].老字号品牌营销,2022,(13):160-162.
- [2]王一峰.企业资金运作的风险分析与防范举措[J].中国市场,2020,(29):90-91.
- [3]陈志勇.论强化内部会计控制以规范企业资金运作[J].现代经济信息,2017,(23):244.
- [4]郑红.企业资金运作风险分析与防范[J].财经界,2016,(36):73.
- [5]蔡洁容.国有企业资金运作监管的探讨[J].会计师,2011,(12):37-38.

立以质量取胜、以质量求市场生存的观念。要养成节约开支的习惯,降低劳动力、商品的成本。节约需要注意生产条件、支出前的监督和过程中的管理,以提高成本管理的科学性和经济效益。

四、结束语

成本控制对项目管理至关重要。因此,工程企业还必须提高成本控制的效率,建立成本控制要素,改进和完善现行的成本管理体系,充分利用成本控制的有效性,提高企业在建筑工程市场的核心竞争力。

参考文献:

- [1]郑小明.建筑施工项目成本控制问题研究[J].财经问题研究,2020(14):117-120.
- [2]王学军,王雪芬.浅谈建筑工程施工项目管理及成本控制[J].价值工程,2020(13):63-65.
- [3]常青,陶庆.浅谈建筑工程施工项目管理中的成本控制问题[J].价值工程,2021(13):69-70.