

# 以企业目标成本为导向的高铁项目成本控制措施探析

刘 鑫

中铁一局集团第五工程有限公司 陕西 宝鸡 721000

**摘 要:** 随着我国交通事业的发展,越来越多的高速铁路在我国得到了建设。对于高速铁路来说,具有规模大、施工复杂的特征,往往涉及到较多的资金。为此,将就如何加强高速铁路项目成本控制进行研究。

**关键词:** 高速铁路;项目成本控制;预算

## Analysis on cost control measures of high-speed rail project oriented by enterprise target cost

Liu Xin

China Railway First Bureau Group Fifth Engineering Co., Ltd., Baoji, Shaanxi, 721000

**Abstract:** With the development of my country's transportation industry, more and more high-speed railways have been built in my country. For high-speed railway, it has the characteristics of large scale and complex construction, which often involves more capital. To this end, a study will be conducted on how to strengthen the cost control of high-speed railway projects.

**Key words:** high-speed railway; project cost control; budget

### 1 引言

随着市场经济的不断发展和改革开放的不断深入,我国高速铁路的建设迅速发展。高速铁路的承建是一项重大的工程,承建高速铁路的施工企业之间相互竞价,最终通过价格竞争获得铁路建设权已经没有较大的利润空间,高速铁路施工企业只能通过降低施工成本的方式提高企业获利空间。成本管理是企业进行财务管理的基础部分,也是企业在激烈的市场竞争中求得生存发展的必要手段,加强成本管理对企业长期战略实施具有非常重要的意义。

### 2 高速铁路施工成本管理的意义

随着改革开放的深入和国外施工企业的涌入,使国内施工企业面临的竞争更加激烈。企业通过竞价获得的高速铁路项目,利润空间较小,施工企业增加企业利润的目标只能通过改善自身管理来实现,而降低高速铁路施工成本是首选方式,对提高企业利润及核心竞争力具有非常重要的作用。成本是企业经营成果的重要指标之一,是企业激烈的市场竞争中处于不败之地的重要砝码。在一定的收入前提下,施工企业可以通过降低项目成本来提高项目的利润率。高速铁路的施工成本是指项目在施工过程中发生的全部生产费用综合,包括直接成本和间接成本。在保证高速铁路施工质量的前提下,企业应当把降低职工成本作为施工过程的主要目标,从而达到企业利润目标,提高企业经营业绩。

### 3 影响高速铁路施工成本的因素

高速铁路成本管理是反映施工企业业绩的重要指

标,但是高速铁路施工成本水平受各项因素的影响,其中有可控因素,也有不可控因素。施工企业可以通过对可控因素进行控制或者影响,降低企业成本。不可控因素带来的风险难以控制,因此企业应当制定各项控制措施,降低企业面临的各种不确定性,提高企业经营效益。

#### 3.1 高速铁路的设计水平和技术水平

高速铁路是一项非常大的项目,规模大、施工战线长,而且项目的建造大部分是在偏僻的地方,因此需要施工企业具备较高的设计水平和技术水平。设计水平和技术水平也是影响高速铁路施工成本的客观因素,设计是施工的基础工作,施工企业只有具备较高的设计水平,才能对高速铁路进行科学有效的设计,保证高速铁路施工的可行性、耐用性和低成本。技术水平是设计能够实施的保证条线,只有较高的技术水平才能把设计变为现实。因此设计水平和技术水平相辅相成,对高速铁路的建造成本的降低具有非常重要的意义。

#### 3.2 高速铁路施工过程中的管理水平

铁路施工项目正线以外的拆迁都是由施工单位负责,拆迁是一项非常复杂的工作,因此需要管理者进行协调,努力降低拆迁成本;同时,管理者也是项目实施过程中成本控制的指挥员,有效地管理是降低施工成本的重要保证。企业只有对施工前后的各项工作有效地进行管理,才能保证实际按照计划进行,使成本控制在计划范围之内。否则只会造成企业的各项成本计划流于形式,不能有效的实施,发挥不到成

本控制的作用。

### 3.3 各个施工阶段的资金保证

资金是高速铁路项目得以实施的重要保证,企业施工过程中需要足够的资金支持。企业应该合理保证施工项目前后的各项资金的流入,既不能投入太多,造成资金浪费,也不能造成施工中断,给企业带来巨额损失。在保证工程质量和进度的前提下尽量投入较少的资金,降低施工的资金成本。

### 3.4 施工过程中的不可控因素

高速铁路项目建造周期比较长,因此在建造期间有许多不可控因素影响项目的建造成本,比如宏观经济政策的变化、法律环境的变化等,都给施工项目带来很大的不确定性。因此,高速铁路施工前,企业应当尽可能的预测各种不可测因素,并制定预防措施,尽可能降低施工成本,保证施工能够顺利进行。

## 4 高速铁路施工成本管理存在的问题

### 4.1 缺乏有效的资金管理体系,资金不能及时到位

与其他产品相比,施工企业的产品比较单一,大型的施工项目具有建造周期长、消耗资金量大、资金回收慢等特点,而且高速铁路施工前后需要大量的垫付资金保证施工项目的顺利进行,比如施工之前的拆迁费及施工中的项目材料费。实际中,铁路施工企业资金管理体系不完善,致使施工工程垫付资金较多,利息费用较大,资金分配不合理现象较为严重,对施工进度产生很大影响,同时资金产生的大量利息费用也增加了施工成本。

### 4.2 成本核算体系不完善,不能有效进行成本归集

由于铁路施工企业施工产品的特殊性,需要耗费大量成本,因此必须对施工过程中发生成本费用进行准确、及时、清晰的归集,才能防止施工过程中发生成本费用的混乱。然而在实际工作中,施工企业成本核算体系不完善,成本费用归集的不清晰,使得管理人员不能有效的利用成本信息进行成本控制和成本考核。

### 4.3 成本控制体系不健全,不能有效地降低施工成本

成本控制主要是通过控制施工项目建造过程的各项耗费来实现。因此,成本控制需要一定的控制标准。特别是针对高速铁路这样大型的施工项目,这类项目费用支出范围广、数额巨大、名目比较多,因此,施工企业必须对施工过程进行严密控制,任何一个控制环节不到位,就可能遭遇巨额损失。然而,现实中施工企业普遍存在成本控制体系不健全的现象,企业忙于事前控制,却对事中控制和事后控制不够重视,对施工过程发生各种名目的成本费用不进行严格审批,成本计划不能有效的实施,造成各种不必要的浪费。

### 4.4 缺乏完善的责任成本考核体系,责、权、利分配不清

由于高速铁路施工期限比较长,因此必须对参与施工过程的各个管理人员和员工分配相应的权利和责任,建立完善的牵制机制,防止施工过程中的腐败现象,然而,施工企业

没有指定完善的责任成本考核体系,致使施工过程中管理者腐败现象及员工偷盗现象屡见不鲜,造成了施工资源的大量流失,企业不能有效地进行成本控制,致使施工成本较高,项目利润率较低。

### 4.5 现场管理人员基础比较薄弱,增加了业成本管理的困难

现场管理人员提供准确的成本信息是企业对高速铁路成本有效管理的基础,企业的成本核算工作是一项非常专业化的工作,需要相关的知识储备及较高的道德素质。但是,实际中现场管理人员普遍存在专业知识匮乏、法律意识淡薄的情况,有时对成本不能准确的核算,甚至作假帐、报假账,现场管理人员不能提供准确的成本信息,导致企业管理层不能正确的利用相关信息进行决策,有效地进行成本控制。

### 4.6 施工企业存在工程项目管理意识淡薄的管理问题

尽管绝大多数建筑施工企业对成本控制的重要性有深刻的了解,并且每个企业都有一套用于管理的措施,但是全员参与,综合,全过程控制系统的控制理念并不强,仍停留在堵漏中漏洞阶段,即堵漏材料,设备采购,分包,分包和非生产性支出。缺乏对影响项目成本的一些潜在因素的深入了解,没有强大的腕力和硬性措施。技术创新对利润增长的贡献的价值识别程度仍然相对较低,并且对建设部署和建设组织对成本的重大影响的理解仍然相对模糊。

## 5 高速铁路施工成本管理问题的对策

高速铁路施工过程中存在诸多问题,不能有效地发挥企业成本计划、成本控制和成本考核的作用,给企业带来严重损失,削弱了企业的核心竞争力。因此,施工企业必须加强对高速铁路施工的管理,降低施工成本,提高企业经济效益。

### 5.1 制定完善的资金管理体系,保证资金及时到位

铁路施工需要大量的资金,资金耗费也名目繁多,企业应当加强对资金的控制,建立完善的资金管理体系,对施工过程发生的各项资金成本都要进行严格审核,减少舞弊的可能性。另外,铁路施工周期长,施工企业应当在施工之前确定必要资金来源,把资金在施工前后各个期间进行合理分配,保证资金的及时到位。

### 5.2 建立健全成本核算体系,提供准确成本信息

成本核算体系是企业能够有效进行成本核算的基础,高速铁路施工企业应当建立健全成本核算体系,合理的确定成本核算对象,有效地进行成本归集。高速铁路的施工期限比较长,企业应当将施工项目进行合理的分期,定期对施工成本进行核算和考核。此外,为了充分发挥成本对项目的监控作用,成本核算应当由总公司进行统一核算,降低成本浪费,防止管理腐败,在保证高速铁路的质量和进度前提下尽可能降低施工成本。

### 5.3 健全成本控制体系,有效降低施工成本

施工企业不仅应当注重高速铁路施工前的成本控制,更

应当注重成本的事中控制和事后考核,完善成本控制体系,充分发挥成本控制的作用,对项目施工过程中发生的各项成本费用和计划相比较,对差额较大的部分及时的进行分析,找出控制的关键点,降低项目的施工成本。施工企业也可成立内部审计部门,对施工前后的各管理人员的经济责任、项目的财务收支等都要进行内部审计,防止资金流失,降低施工成本。

#### 5.4 完善责任成本考核体系,加强责任考核机制

企业应当将高速铁路施工工程中预算发生的全部费用进行分解,使得发生的各项成本费用都应当有相应的责任人。为了能够激励员工完成自己的责任,必须建立个人业绩和利益相对等的奖惩措施,建立合理公平的成本考核体系,以奖励为主,结合处罚,把衡量高速铁路施工的目标层层分解,作为各个员工的目标,使得企业目标能够具体到个人,制定合理的成本考核指标,便于进行考核,充分调动员工积极性,共同为降低高速铁路施工成本而努力。

#### 5.5 提高现场管理人员的专业素质和法律观念

准确的成本信息是成本管理的基础,因此施工企业应当加强高速铁路核算人员的成本核算意识,定期对现场管理人员进行专业技能培训,用先进的专业知识武装现场管理人员的法制观念,对作假帐的管理人员一经发现绝不姑息,严格把好成本核算这道基础关卡,只有这样,才能有效地保证企业经营效益。

### 6 结束语

成本控制是高铁项目施工的重点环节,文中对如何加强

高速铁路项目成本控制进行了研究。在高铁项目施工中,成本控制贯穿在整个施工的每一个环节。项目人员对此需能严格把关,对每一个施工环节都做好严格的控制,在联系实际情况的基础上做好控制措施的科学制定,以此对高铁项目的顺利进行作出保障。

#### 参考文献

- [1]刘明忻.哈齐客专工程项目费用控制研究[D].哈尔滨工业大学,2016.
- [2]刘冬,李乐乐,周芳汀.基于全生命周期理念的高铁项目投资控制研究[J].项目管理技术,2015,13(08):28-31.
- [3]胥军海.以企业目标成本为导向的高铁项目成本控制措施探析[J].西部财会,2015(07):31-33.
- [4]李纵.高铁项目施工成本管理中的问题及对策研究[J].中外企业家,2015(07):94-95.
- [5]刘辉.挣值理论在高速铁路项目施工进度和成本集成控制中的应用研究[D].中南大学,2012.
- [6]战松涛.高速铁路工程施工成本控制新特点[J].合作经济与科技,2011(14):46-47.DOI:10.13665/j.cnki.hzjyjkj.2011.14.009.
- [7]杨亮.高铁项目施工阶段工程项目造价控制论析[J].科技风,2011(08):126-127.DOI:10.19392/j.cnki.1671-7341.2011.08.117.

个人简介:刘鑫,1988.4,女,本科,中铁一局集团第五工程有限公司,工程师,商务副部长,高铁项目成本管控

