

工程项目成本管理中的问题与对策分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c41_149920.htm 工程项目成本管理是根据企业的总体目标和工程项目的具体要求，在工程项目实施过程中，对工程项目成本进行有效的组织、实施、控制、跟踪、分析和考核等管理活动，以达到强化经营管理，完善成本管理制度，提高成本核算水平，降低工程成本，实现目标利润，创造良好经济效益的目的的过程。由此可见，加强工程项目成本管理是施工企业积蓄财力，增强企业竞争力的必由之路。当前我国施工企业在工程项目成本管理方面，存在着制度不完善，管理水平不高等问题，造成成本支出大，效益低下的不良局面。本文针对工程项目成本管理过程中存在的问题进行分析和探讨并提出相应的对策。

1 工程项目成本管理中存在的主要问题

1.1 没有形成一套完善的责权利相结合的成本管理体制

任何管理活动，都应建立责权利相结合的管理体制才能取得成效，成本管理也不例外。成本管理体系中专案经理享有至高无上的权力，在成本管理及专案效益方面对施工企业局(处)长(总经理或董事长)负责，其他业务部门主管以及各部门管理人员都应有相应的责任、权力及利益分配相配套的管理体制加以约束和激励。而现行的施工专案成本管理体制，没有很好地将责权利三者结合起来。有些专案经理部简单地将专案成本管理的责任归於成本管理主管，没有形成完善的成本管理体系。例如某工程项目，因质量问题导致返工，造成直接经济损失10多万元，结果因职责分工不明确，找不到直接负责人，最终不了了之，使专案蒙受了巨

大的损失，而真正的责任人却逃脱了应有的惩罚。又如某专案经理部某技术员提出了一个经济可行的施工方案，专案部节省了10多万元的支出，此种情况下，如果不进行奖励，就会在一定程度上挫伤技术发明人的积极性，不利于专案部更进一步的技术开发，也就不利于工程项目的成本管理与控制。

1.2 忽视工程项目"质量成本"的管理和控制 "质量成本"是指保证和提高工程质量而发生的一切必要费用，以及因未达到质量标准而蒙受的经济损失。"质量成本"分内部故障成本(如返工、停工等引起的费用)、外部故障成本(如保修、索赔等引起的费用)、质量预防费用和质量检验费用等4类。保证质量往往会引起成本的变化，但不能因此把质量与成本对立起来。长期以来，我国施工企业未能充分认识质量和成本之间的辩证统一关系，习惯于强调工程质量，而对工程成本关心不够，造成工程质量虽然有了较大提高，但增加了提高工程质量所付出的质量成本，使经济效益不理想，企业资本积累不足；专案经理部却存在片面追求经济效益，而忽视质量，虽然就单项工程而言，利润指数可能很高，但是因质量上不去，可能会增加因未达到质量标准而付出的额外质量成本，既增加了成本支出，又对企业信誉造成很坏的不良影响。

1.3 忽视工程项目"工期成本"的管理和控制 "工期成本"是指实现工期目标或合同工期而采取相应措施所发生的一切费用。工期目标是工程项目管理三大主要目标之一，施工企业能否实现合同工期是取得信誉的重要条件。工程项目都有其特定的工期要求，保证工期往往会引起成本的变化。我国施工企业对工期成本的重视也不够，特别是专案经理部虽然对工期有明确的要求，但对工期与成本的关系很少进行深入研究，有时

会盲目地赶工期要进度，造成工程成本的额外增加。1.4 专案管理人员经济观念不强 目前，我国的施工专案经理部普遍存在一种现象，即在专案内部，搞技术的只负责技术和质量，搞工程的只负责施工生和工程进度，搞材料的只负责材料的采购及进场点验工作。这样表面上看来职责清晰，分工明确，但专案的成本管理是靠大家来管理、去控制的，专案效益是靠大家来创造的。如果搞技术的了保证工程质量，选用可行、却不经济的方案施工，必然会保证了质量但增大了成本；如果搞材料的只从品质质量角度出发，采购高强优质高价材料，即使是材料使用没有一点浪费，成本还是降不下来。

2 工程项目成本管理中存在问题的对策分析

2.1 建立规范、统一、标准的责权利相结合的成本管理体制

责权利相结合的成本管理模式和体制，应遵循民主集中制原则和标准化、规范化的原则进行建立。施工专案经理部是以专案经理核心的相对独立的经济实体，施工企业成本管理的主体是施工专案经理部，施工专案经理部成本管理的主体是专案全体管理人员及施工作业队全体施工人员，专案经理是专案成本管理主体的核心领导，这样形成了一个以专案经理核心的成本管理体系。对成本管理体系中的每个部门、每个人的工作职责和范围要进行明确的界定；赋予相应的权利，以充分有效地履行职责；在责任支配下完成工作任务後，需要用一定物质奖励去刺激，彻底打破过去那种干好干坏一个样，干多干少一个样的格局。这样层层落实，逐级负责，使专案成本管理工作做到责权利无空白，无重叠，事事有人管，责任有人担，杜绝了推倭扯皮，一切有章可循，有据可查，使专案的成本管理工作形成一个完整的成本管理体系，便於形成责权利相结合

的成本管理体制，便於调动职工的积极性和主动性，便於大家共同专案的成本管理献计献策。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com