

工程项目成本管理：施工项目成本控制方法 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\\_149955.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/149/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c41_149955.htm)

一.一般的成本控制方法 成本控制的方法很多，而且有一定的随机性。也就是：在什么情况下，就要采取与之相适应的控制手段和控制方法。这里就一般常用的成本控制方法论述如下：(一)以施工图预算控制成本支出 在施工项目的成本控制中，可按施工图预算，实行“以收定支”，或者叫“量入为出”，是最有效的方法之一，具体的处理方法如下：(1)人工费的控制。假定预算定额规定的人工费单价为13.80元，合同规定人工费补贴为20元/工日，两者相加，人工费的预算收入为33.80元/工日。在这种情况下，项目经理部与施工队签订劳务合同时，应该将人工费单价定在30元以下(辅工还可再低一些)，其余部分考虑用于定额外人工费和关键工序的奖励费。如此安排，人工费就不会超支，而且还留有余地，以备关键工序的不时之需。(2)材料费的控制。在实行按“量价分离”方法计算工程造价的条件下，水泥、钢材、木材等“三材”的价格随行就市，实行高进高出。地方材料的预算价格=基准价×(1+材差系数)。在对材料成本进行控制的过程中，首先要以上述预算价格来控制地方材料的采购成本。至于材料消耗数量的控制，则应通过“限额领料单”去落实。由于材料市场价格变动频繁，往往会发生预算价格与市场价格严重背离而使采购成本失去控制的情况。因此，项目材料管理人员有必要经常关注材料市场价格的变动，并积累翔实的市场信息。如遇材料价格大幅度上涨，可向“定额管理”部门反映，同时争取甲方按实补贴。(3)钢管脚手

、钢模板等周转设备使用费的控制。施工图预算中的周转设备使用费=耗用数 $\times$ 市场价格，而实际发生的周转设备使用费=使用数 $\times$ 企业内部的租赁单价或摊销率。由于两者的计量基础和计价方法各不相同，只能以周转设备预算收费的总量来控制实际发生的周转设备使用费的总量。

(4)施工机械使用费的控制。施工图预算中的机械使用费=工程量 $\times$ 定额台班单价。由于项目施工的特殊性，实际的机械利用率不可能达到预算定额的取定水平.再加上预算定额所设定的施工机械原值和折旧率又有较大的滞后性，因而使施工图预算的机械使用费往往小于实际发生的机械使用费，形成机械使用费超支。由于上述原因，有些施工项目在取得甲方的谅解后，于工程合同中明确规定一定数额的机械费补贴。在这种情况下，就可以施工图预算的机械使用费和增加的机械费补贴来控制机械费支出。

(5)构件加工费和分包工程费的控制。在市场经济体制下，钢门窗、木制成品、混凝土构件、金属构件和成型钢筋的加工，以及打桩、土方、吊装、安装、装饰和其他专项工程(如屋面防水等)的分包，都要通过经济合同来明确双方的权利和义务。在签订这些经济合同的时候，特别要坚持"以施工图预算控制合同金额"的原则，绝不允许合同金额超过施工图预算。根据部分工程的历史资料综合测算，上述各种合同金额的总和约占全部工程造价的55%~70%。由此可见，将构件加工和分包工程的合同金额控制在施工图预算以内，是十分重要的。如果能做到这一点，实现预期的成本目标，就有了相当大的把握。

(二)以施工预算控制人力资源和物质资源的消耗 资源消耗数量的货币表现就是成本费用。因此，资源消耗的减少，就等于成本费用的节约.控制了资源消耗，也

等于是控制了成本费用。 职施工预算控制资源消耗的实施步骤和方法如下: (1)项目开工以前, 应根据设计图纸计算工程量, 并按照企业定额或上级统一规定的施工预算定额编制整个工程项目的施工预算, 作为指导和管理施工的依据。如果是边设计边施工的项目, 则编制分阶段的施工预算。在施工过程中, 如遇工程变更或改变施工方法, 应由预算员对施工预算作统一调整和补充, 其他人不得任意修改施工预算, 或故意不执行施工预算。施工预算对分部分项工程的划分, 原则上应与施工工序相吻合, 或直接使用施工作业计划的"分项工程工序名称", 以便与生产班组的任务安排和施工任务单的签发取得一致。 (2)对生产班组的任务安排, 必须签发施工任务单和限额领料单, 并向生产班组进行技术交底。施工任务单和限额领料单的内容, 应与施工预算完全相符, 不允许篡改施工预算, 也不允许有定额不用而另行估工。 (3)在施工任务单和限额领料单的执行过程中, 要求生产班组根据实际完成的工程量和实耗人工、实耗材料做好原始记录, 作为施工任务单和限额领料单结算的依据。 (4)任务完成后, 根据回收的施工任务单和限额领料单进行结算, 并按照结算内容支付报酬(包括奖金) '。一般情况下, 绝大多数生产班组能按质按量提前完成生产任务。因此, 施工任务单和限额领料单不仅能控制资源消耗, 还能促进班组全面完成施工任务。为了保证施工任务单和限额领料单结算的正确性, 要求对施工任务单和限额领料单的执行情况进行认真的验收和核查。为了便于任务完成后进行施工任务单和限额领料单与施工预算的逐项对比, 要求在编制施工预算时对每一个分项工程工序名称统一编号, 在签发施工任务单和限额领料单时也要按照施

工预算的统一编号对每一个分项工程工序名称进行编号，以便对号检索对比，分析节超。由于施工任务单和限额领料单的数量比较多，对比分析的工作量也很大，可以应用电子计算机来代替人工操作(对分项工程工序名称统一编号，可为应用电脑创造条件)。分部分项工程实际消耗与施工预算对比表

(三)建立资源消耗台帐，实行资源消耗的中司控制 资源消耗台帐，属于成本核算的辅助记录，在第五章中将作系统论述。这里仅以"材料消耗台帐"为例，说明资源消耗台帐在成本控制中的应用。

1.材料消耗台帐的格式和举例 从材料消耗台帐的帐面数字看:第一、第二两项分别为施工图预算数和施工预算数，也是整个项目用料的控制依据.第三项为第一个月的材料消耗数.第四、第五两项为第二个月的材料消耗数和到第二个月为止的累计耗用数.第五项以下，以次类推，直至项目竣工为止。

2.材料消耗情况的信息反馈 项目财务成本员应于每月初根据材料消耗台帐的记录，填制"材料消耗情况信息表"，向项目经理和材料部门反馈。

3.材料消耗的中间控制 由于材料成本是整个项目成本的重要环节，不仅比重大，而且有潜力可挖。如果材料成本出现亏损，必将使整个成本陷入被动。因此，项目经理应对材料成本有足够的重视.至于材料部门，更是责无旁贷。按照以上要求，项目经理和材料部门收到"材料消耗情况信息表"以后，应该做好以下两件事:(1)根据本月材料消耗数，联系本月实际完成的工程量，分析材料消耗水平和节超原因，制订材料节约使用的措施，分别落实给有关人员和生产班组.(2)根据尚可使用数，联系项目施工的形象进度，从总量上控制今后的材料消耗，而且要保证有所节约。这是降低材料成本的重要环节，也是实现施工项目

成本目标的关键。(四)应用成本与进度同步跟踪的方法控制分部分项工程成本 长期以来,都认为计划工作是为安排施工进度和组织流水作业服务的,与成本控制的要求和管理方法截然不同。其实,成本控制与计划管理、成本与进度之间则有着必然的同步关系。即施工到什么阶段,就应该发生相应的成本费用。如果成本与进度不对应,就要作为"不正常"现象进行分析,找出原因,并加以纠正。为了便于在分部分项工程的施工中同时进行进度与费用的控制,掌握进度与费用的变化过程,可以按照横道图和网络图的特点分别进行处理。

1.横道图计划的进度与成本的同步控制 在横道图计划中,表示作业进度的横线有两条,一条为计划线,一条为实际线,可用颜色来区别,也可用单线和双线(或细线和粗线)来区别,计划线上的"C",表示与计划进度相对应的计划成本.实际线下的"C",表示与实际进度相对应的实际成本。从上述横道图可以掌握以下信息:(1)每道工序(即分项工程,下同)的进度与成本的同步关系,即施工到什么阶段,就将发生多少成本.(2)每道工序的计划施工时间与实际施工时间《从开始到结束)之比(提前或拖期),以及对后道工序的影响.(3)每道工序的计划成本与实际成本之比(节约或超支),以及对完成某一时期责任成本的影响.(4)每道工序施工进度的提前或拖期对成本的影响程度(如蟹斗挖土提前一天完成,共节约机械台班费和人工费等752元).(5)整个施工阶段的进度和成本情况(如基础阶段共提前进度2天,节约成本费用7245元,成本降低率达到696%)。通过进度与成本同步跟踪的横道图,要求实现:(1)以计划进度控制实际进度.(2)以计划成本控制实际成本.(3)随着每道工序进度的提前或拖期,对每个分项工程的成本实

行动态控制，以保证项目成本目标的实现。

## 2.网络图计划的进度与成本的同步控制

网络图计划的进度与成本的同步控制，与横道图计划有异曲同工之处。所不同的是，网络计划在施工进度安排的安排上更具逻辑性，而且可在破网后随时进行优化和调整，因而对每道工序的成本控制也更为有效。网络图的表示方法为：代号为工序施工起止的节点（系指双代号网络），箭杆表示工序施工的过程，箭杆的下方为工序的计划施工时间，箭杆上方"C"后面的数字为工序的计划成本（以千元为单位）。实际施工的时间和成本，则在箭杆附近的方格中按实填写J。这样，就能从网络图中看到每道工序的计划进度与实际进度、计划成本与实际成本的对比情况，同时也可清楚地看出今后控制进度、控制成本的方向。

### (五)建立项目月度财务收支计划制度，以用款计划控制成本费用支出。

(1)以月度施工作业计划为龙头，并以月度计划产值为当月财务收入计划，同时由项目各部门根据月度施工作业计划的具体内容编制本部门的用款计划。

(2)项目财务成本员应根据各部门的月度用款计划进行汇总，并按照用途的轻重缓急平衡调度，同时提出具体的实施意见，经项目经理审批后执行。

(3)在月度财务收支计划的执行过程中，项目财务成本员应根据各部门的实际用款做好记录，并于下月初反馈给相关部门，由各部门自行检查分析节超原因，吸取经验教训。对于节超幅度较大的部门，应以书面分析报告分送项目经理和财务部门，以便项目经理和财务部门采取针对性的措施。

### 建立项目月度财务收支计划制度的优点：

(1)根据月度施工作业计划编制财务收支计划，可以做到收支同步，避免支大于收形成资金紧张。

(2)在实行月度财务收支计划的过程中，各部门既要按照施工生

产的需要编制用款计划，又要在项目经理批准后认真贯彻执行，这就将使资金使用(成本费用开支)更趋合理。(3)用款计划经过财务部门的综合平衡，又经过项目经理的审批，可使一些不必要的费用开支得到严格的控制。(六)建立项目成本审核签证制度，控制成本费用支出过去，项目施工需要的各种资源，一般由企业集中采购，然后直接划转或按比例分配给项目，形成项目的成本费用。因此，项目经理和项目管理人员对成本费用的内涵不甚了解，也毋须审核，一律照单全收，更谈不上进行控制。引进市场经济机制以后，需要建立以项目为成本中心的核算体系。这就是：所有的经济业务，不论是对内或对外，都要与项目直接对口。在发生经济业务的时候，首先要由有关项目管理人员审核，最后经项目经理签证后支付。这是项目成本控制最后一关，必须十分重视。其中，以有关项目管理人员的审核尤为重要，因为他们熟悉自己分管的业务，有一定的权威性。审核成本费用的支出，必须以有关规定和合同为依据。主要有：(1)国家规定的成本开支范围。(2)国家和地方规定的费用开支标准和财务制度。(3)内部经济合同。(4)对外经济合同。由于项目的经济业务比较繁忙，如果事无巨细都要由项目经理“一支笔”审批，难免分散项目经理的精力，不利于项目管理的整体工作。因此，可从实际出发，在需要与可能的条件下，将不太重要、金额又小的经济业务授权财务部门或业务主管部门代为处理。(七)加强质量管理，控制质量成本 质量成本是指项目为保证和提高产品质量而支出的一切费用，以及未达到质量标准而产生的一切损失费用之和。质量成本包括两个方面：控制成本和故障成本。控制成本包括预防成本和鉴定成本，属于质量保

证费用，与质量水平成正比关系，即：工程质量越高，鉴定成本和预防成本就越大。故障成本包括内部故障成本和外部故障成本，属于损失性费用，与质量水平成反比关系，即，工程质量越高，故障成本就越低。控制质量成本，首先要从质量成本核算开始，而后是质量成本分析和质量成本控制。

1. 质量成本核算 即将施工过程中发生的质量成本费用，按照预防成本、鉴定成本、内部故障成本和外部故障成本的明细科目归集，然后计算各个时期各项质量成本的发生情况。

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](http://www.100test.com)