

工程项目成本管理和成本控制 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_149984.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，对项目成本进行有效的组织、实施、控制、跟踪、分析和考核等的管理活动，以强化经营管理，完善成本管理制度，提高成本核算水平，降低工程成本，是实现目标利润、创造良好经济效益的过程。建筑施工企业在工程建设中实行施工项目成本管理是企业生存和发展的基础和核心。在施工阶段搞好成本控制，达到增收节支的目的是项目经营活动中更为重要的环节。我国一些施工企业在工程项目成本管理方面存在着制度不完善、管理水平低等诸多问题，造成成本支出较大而效益低下的不良运作局面。加强工程项目成本管理与控制是施工企业积蓄财力、增强企业竞争力的必然选择。

一、工程项目成本管理与控制中存在的主要问题

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。成本管理体系中项目经理享有至高无上的权力，在成本管理及项目效益方面对施工企业局（处）长（总经理或董事长）负责，其它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。现行的施工项目成本管理体制，没有很好地将责、权、利三者结合起来。有些项目经理部简单地将项目成本管理的责任归于成本管理主管，没有形成完善的成本管理体系。

2．忽视工程项目“质量成本”的管理和

控制“质量成本”是指为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”分为内部故障成本（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；项目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影响。

3．忽视工程项目“工期成本”的管理和控制“工期成本”是指为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，特别是项目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。

4．项目管理人员经济观念不强目前，我国的施工项目经理部普遍存在一种现象，即在项目内部，搞技术的只负责技术和质量，搞工程的只负责施工生产和工程进度，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，但项目的成本

管理是靠大家来管理、去控制的，项目效益是靠大家来创造的。如果搞技术的为了保证工程质量，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；如果搞材料的只从产品质量角度出发，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。

二、工程项目成本管理与控制的原则

施工项目成本控制原则是企业成本管理的基础和核心。施工项目部在对项目施工过程进行成本控制时，必须遵循以下的基本原则。

- 1．项目成本最低化原则 施工项目成本控制的目的需要通过成本管理的各种手段降低施工成本，达到可能实现最低的目标成本的要求。目标值的确定是成本核算体系中非常重要的环节，但在实行成本最低化原则时应注意降低成本的可能性和合理的成本最低化，决不能片面追求低成本从而降低施工现场的设施和工程质量标准。
- 2．项目全面成本控制原则 全面成本管理是全企业、全员和全过程的管理。亦称“三全管理”。“三全”一个也不能少，才能使施工项目成本自始至终置于有效的控制之下。
- 3．项目动态控制原则 施工项目是一次性的。成本控制应强调项目的中间控制，在“动工”中落实，施工准备阶段是构想和预计，而竣工阶段则已基本定局。
- 4．项目目标管理原则 目标管理的内容应包括：目标的设定和分解；目标的责任到位和执行；检查目标的执行结果；评价目标和修正目标。以此形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环。即 P D C A 循环。
- 5．责、权、利相结合的原则 项目工程成本目标明确，奖惩分配明确，使降低成本与职工切身利益直接挂钩，可以极大地调动职工的积极性，增强降低成本的意识，使成本控制人人从自我做起，从而达到提高企业经济效益的目标。

三

、项目成本管理与控制的有效途径研究综述 1 . 建立规范的、统一的、标准的责权利相结合的成本管理模式责权利相结合的成本管理模式，应在民主集中制的原则和规范化、统一化、标准化的原则指导下得以建立。施工项目是以项目经理部为核心的独立的经济实体，施工企业成本管理的主体和核心是项目经理部。因此，需要对每个部门、每个人的工作职责和范围进行明确的界定，赋予相应的权利。使其充分有效地履行职责；需要有一定的物质奖励去刺激。彻底打破“干好干坏一个样，干多干少一个样”的局面。要在层层抓落实逐级负责的基础上，形成一个完整的责权利相结合的项目成本管理体系。以便调动职工的积极性和主动性促使员工共同为项目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