

工程项目成本管理：施工项目成本控制概述 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_149985.htm 一、施工项目成本控制的意義和目的 施工项目的成本控制，通常是指在项目成本的形成过程中，对生产经营所消耗的人力资源、物质资源和费用开支，进行指导、监督、调节和限制，及时纠正将要发生和已经发生的偏差，把各项生产费用，控制在计划成本的范围之内，以保证成本目标的实现。施工项目的成本目标.有企业下达或内部承包合同规定的，也有项目自行制定的。但这些成本目标，一般只有一个成本降低率或降低额，即使加以分解，也不过是相对明细的降本指标而已，难以具体落实，以致目标管理往往流于形式，无法发挥控制成本的作用。因此，项目经理部必须以成本目标为依据，联系施工项目的具体情况，制订明细而又具体的成本计划，使之成为"看得见、摸得着、能操作"的实施性文件。这种成本计划，应该包括每一个分部分项工程的资源消耗水平，以及每一项技术组织措施的具体内容和节约数量金额，既可指导项目管理人员有效地进行成本控制，又可作为企业对项目成本检查考核的依据。由于项目管理是一次性行为，它的管理对象只有一个工程项目，且将随着项目建设的完成而结束其历史使命。在施工期间，项目成本能否降低，有无经济效益，得失在此一举，别无回旋余地，有很大的风险性。为了确保项目成本必盈不亏，成本控制不仅必要，而且必须做好。从上述观点来看，施工项目成本控制的目的，在于降低项目成本，提高经济效益。然而项目成本的降低，除了控制成本支出以外，还必

须增加工程预算收入。因为，只有在增加收入的同时节约支出，才能提高施工项目成本的降低水平。由此可见，增加工程预算收入也是施工项目降低成本的主要来源。为了便于说明问题，我们将在本章第二节中分别从节支、增收的角度论述施工项目成本的控制和降低成本的途径。

二、施工项目成本控制的原则

(一)开源与节流相结合的原则 前面已经说过，降低项目成本，需要一面增加收入，一面节约支出。因此，在成本控制中，也应该坚持开源与节流相结合的原则。要求做到：每发生一笔金额较大的成本费用，都要查一查有无与其相对应的预算收入，是否支大于收，在经常性的分部分项工程成本核算和月度成本核算中，也要进行实际成本与预算收入的对比分析，以便从中探索成本节超的原因，纠正项目成本的不利偏差，提高项目成本的降低水平。

(二)全面控制原则

1.项目成本的全员控制

项目成本是一项综合性很强的指标，它涉及到项目组织中各个部门、单位和班组的工作业绩。也与每个职工的切身利益有关。因此，项目成本的高低需要大家关心，施工项目成本管理(控制)也需要项目建设者群策群力，仅靠项目经理和专业成本管理人员及少数人的努力是无法收到预期效果的。项目成本的全员控制，并不是抽象的概念，而应该有一个系统的实质性内容，其中包括各部门、各单位的责任网络和班组经济核算等等，防止成本控制人人有责又都人人不管。

2.项目成本的全过程控制

施工项目成本的全过程控制，是指在工程项目确定以后，自施工准备开始，经过工程施工，到竣工交付使用后的保修期结束，其中每一项经济业务，都要纳入成本控制的轨道。也就是：成本控制工作要随着项目施工进展的各个阶段连续进行，既不能疏漏

，又不能时紧时松，使施工项目成本自始至终置于有效的控制之下。(三)中间控制原则 又称动态控制原则，对于具有有一次性特点的施工项目成本来说，应该特别强调项目成本的中间控制。因为施工准备阶段的成本控制，只是根据上级要求和施工组织设计的具体内容确定成本目标、编制成本计划、制订成本控制方案，为今后的成本控制做好准备。而竣工阶段的成本控制，由于成本盈亏已经基本定局，即使发生了偏差，也已来不及纠正。因此，把成本控制的重心放在基础、结构、装饰等主要施工阶段上，则是十分必要的。(四)目标管理原则 目标管理是贯彻执行计划的一种方法，它把计划的方针、任务、目的和措施等逐一加以分解，提出进一步的具体要求，并分别落实到执行计划的部门、单位甚至个人。目标管理的内容包括：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，形成目标管理的P(计划)D(实施)C(检查)A(处理)循环。(五)节约原则 节约人力、物力、财力的消耗，是提高经济效益的核心，也是成本控制的一项最主要的基本原则。节约要从三方面入手：一是严格执行成本开支范围、费用开支标准和有关财务制度，对各项成本费用的支出进行限制和监督。二是提高施工项目的科学管理水平，优化施工方案，提高生产效率，节约人、财、物的消耗。三是采取预防成本失控的技术组织措施，制止可能发生的浪费。做到了以上三点，成本目标就能实现。(六)例外管理原则 例外管理是西方国家现代管理常用的方法，它起源于决策科学中的“例外”原则，目前则被更多地用于成本指标的日常控制。在工程项目建设过程的诸多活动中，有许多活动是例外的，如施工任务单和限额领料单的流转程序

等，通常是通过制度来保证其顺利进行的。但也有一些不经常出现的问题，我们称之为“例外”问题。这些“例外”问题，往往是关键性问题。对成本目标的顺利完成影响很大，必须予以高度重视。例如，在成本管理中常见的成本盈亏异常现象，即盈余或亏损超过了正常的比例。本来是可以控制的成本，突然发生了失控现象。某些暂时的节约，但有可能对今后的成本带来隐患（如由于平时机械维修费的节约，可能会造成未来的停工修理和更大的经济损失）等等，都应该视为“例外”问题，进行重点检查，深入分析，并采取相应的积极的措施加以纠正。

(七)责、权、利相结合的原则 要使成本控制真正发挥及时有效的作用，必须严格按照经济责任制的要求，贯彻责、权、利相结合的原则。在项目施工过程中，项目经理、工程技术人员、业务管理人员以及各单位和生产班组都负有一定的成本控制责任，从而形成整个项目的成本控制责任网络。另一方面，各部门、各单位、各班组在肩负成本控制责任的同时，还应享有成本控制的权力，即在规定的权力范围内可以决定某项费用能否开支、如何开支和开支多少，以行使对项目成本的实质性控制。最后，项目经理还要对各部门、各单位、各班组在成本控制中的业绩进行定期的检查和考评，并与工资分配紧密挂钩，实行有奖有罚。实践证明，只有责、权、利相结合的成本控制，才是名实相符的项目成本控制，才能收到预期的效果。

三、施工项目成本控制的对象和内容

(一)以施工项目成本形成的过程作为控制对象 根据对项目成本实行全面、全过程控制的要求，具体的控制内容包括：

- (1)在工程投标阶段，应根据工程概况和招标文件，进行项目成本的预测，提出投标决策意见。
- (2)施工准备阶段，应

结合设计图纸的自审、会审和其他资料(如地质勘探资料等),编制实施性施工组织设计,通过多方案的技术经济比较,从中选择经济合理、先进可行的施工方案,编制明细而具体的成本计划,对项目成本进行事前控制。(3)施工阶段,以施工图预算、施工预算、劳动定额、材料消耗定额和费用开支标准等,对实际发生的成本费用进行控制。(4)竣工交付使用及保修期阶段,应对竣工验收过程发生的费用和保修费用进行控制。

(二)以施工项目的职能部门、施工队和生产班组作为成本控制的对象 成本控制的具体内容是日常发生的各种费用和损失。这些费用和损失,都发生在各个部门、施工队和生产班组。因此,也应应以部门、施工队和班组作为成本控制对象,接受项目经理和企业有关部门的指导、监督、检查和考评。与此同时,项目的职能部门、施工队和班组还应对自己承担的责任成本进行自我控制。应该说,这是最直接、最有效的项目成本控制。

(三)以分部分项工程作为项目成本的控制对象 为了把成本控制工作做得扎实、细致,落到实处,还应以分部分项工程作为项目成本的控制对象。在正常情况下,项目应该根据分部分项工程的实物量,参照施工预算定额,联系项目管理的技术素质、业务素质和技术组织措施的节约计划,编制包括工、料、机消耗数量、单价、金额在内的施工预算,作为对分部分项工程成本进行控制的依据。目前,边设计、边施工的项目比较多,不可能在开工以前一次编出整个项目的施工预算,但可根据出图情况,编制分阶段的施工预算。总的来说,不论是完整的施工预算,还是分阶段的施工预算,都是进行项目成本控制的必不可少的依据。

(四)以对外经济合同作为成本控制对象 在社会主义市场经济体

制下，施工项目的对外经济业务，都要以经济合同为纽带建立屯集约关系，以明确双方的权利和义务。在签订上述经济合同时，除了要根据业务要求规定时间、质量、结算方式和履(违)约奖罚等条款外，还必须强调要将合同的数量、单价、金额控制在预算收入以内。因为，合同金额超过预算收入，就意味着成本亏损.反之，就能降低成本。 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