

强化项目成本管理提高施工企业效益 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/150/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BC\\_BA\\_E5\\_8C\\_96\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_150010.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E5_BC_BA_E5_8C_96_E9_A1_B9_E7_c41_150010.htm) 工程项目管理是建筑施工企业参与市场竞争的一个重要途径与手段，是企业转换经营机制的基础和核心，在施工企业中推广已取得明显的经济效益。工程项目管理是对工程建设全过程的管理，它包括从质量管理、工期管理。安全管理、成本管理到合同管理、信息管理、组织协调等方面的管理，而成本管理体现在工程项目管理的全过程，成本项目收入占工程造价的80%以上，成本管理在施工企业经济管理中的位置重要性无可置疑。施工企业在推行项目经济承包过程中，只有以工程项目成本为中心，加强项目成本管理，才能提高经济效益。工程项目成本管理是以工程项目为对象，以价值的形式，通过预测、计划、控制、核算、分析和考核，运用一系列专门方法，对工程项目生产活动进行指导、协调、监督和控制的一种经济管理活动。其目的是在预定的时间、预定的质量前提下，通过不断改善项目管理工作，充分采用经济、技术、组织措施和挖掘降低成本的潜力，以尽可能少的耗费，实现预定的目标成本。本文就施工企业项目成本管理特点现状和措施谈一些浅显的看法。

1. 施工企业项目成本管理的特点
1. 项目成本管理的对象具有单一性。施工企业的产品与其他企业的产品截然不同，工程项目成本管理的对象是工程项目，它既可以是一个建设项目、一个单项工程，也可以是一个单位工程。虽然成本管理方法可以通用，但具体实施起来却各有不同，不能套用，只能因项目而宜。
2. 项目成本管理的

工作具有**一次性**。工程项目具有**一次性特点**，一个工程项目从基础施工、主体封顶到装修竣工，循序渐进设有重复，这要求项目成本管理工作要同步前进，不能反复，特别是周期长、投入耗资大的工程项目，如果疏于成本管理，代价是巨大的。这是项目成本管理区别于其他企业成本管理的重要特征。

3. 项目成本管理在控制上具有**超前性**。由于工程项目**一次性特点**，要求项目成本管理只能在不再重复的过程中进行，决定了项目成本管理的超前性。为保证工程项目的必盈不亏，成本管理就必须做到事前管理和事中控制，而不能事后算账，项目从承包开始，就必须采取“于前预算、于中核算。边干边算”的成本管理办法，不能“只管干，不管算”。如果在工程项目结束时再进行成本费用核算，必然是“不算不知道，一算吓一跳”。)

4. 项目成本管理系统具有**综合性**。在项目成本管理预测、计划、控制、核算、分析和考核这六大环节性中，只有依靠各部门配合协作，才能取得良好的效果。

5. 项目成本管理范围具有**约束性**。工程项目成本管理，只是对工程项目的直接成本和间接成本的管理，从实行“制造成本法”后，并非所有收入都属于成本管理范畴，如管理费用、财务费用等就不在此范围内。另外，工程项目成本管理是在施工现场进行的，它与施工过程的质量、工期等各项管理是同步的，成本范围还受到施工场所以及管理阶段的约束，因此，必须从工程管理的实际出发，确定成本核算范围。

## 二、项目成本管理工作的现状

社会主义市场经济的发展，工程项目管理被提到了突出的位置。由于成本管理体现在工程项目管理的全过程中，在推行项目承包管理的实践中，项目成本管理方面仍存在一些比较突出的问题，具体

体现在以下方面：1. 工程项目管理不规范。这主要表现在三个方面：首先，项目管理不规范体现在组织机构上，近年来，施工企业一直都在探索体制改革，时而三级管理（公司、分公司、施工队），时而二级管理（公司、项目部）。一会儿取消项目部，一会儿保留项目都，有些企业各种体制并存。实行工程项目管理，带来了企业的两层（管理层与作业层）分离，由于认识上的原因，两层分离被误认为以工程项目为中心，项目部与企业分离，过分强调和夸大项目组的作用，使得项目经理拥有生产指挥权、劳动人事权、资金调度权及材料采购权等。结果，由于项目组缺乏约束，各种管理上漏洞百出，出现“一放就乱”的现象；与此相反，一些企业一度紧缩，加强对项目的调控，结果项目组缺乏相应的权力而又担负着企业在项目上对业主的履约责任，项目班子积极性得不到充分的发挥，工程上不去，出现“一收就死”。这给成本管理工作规范化、系统化、一体化管理带来了很大的障碍，难以理顺，难以严管。其次，是重产值较成本，成本为本、效益第一的思想尚未真正树立。项目组一接到工程，仅忙于做开工前物质的准备，购材料、选队伍、搭临设、添资产，没有认真做一下项目的经济交底工作，制定项目目标成本，把成本管理责任落实到人。成本管理工作唱不了主角，其结果是风风火火投标，高高兴兴中标，辛辛苦苦施工，实实在在赔钱。第三，大多数施工企业对项目组采用承包制，按中标价百分比上交后，项目组实行全额包干。造成项目组视完成上交数为硬指标，成本节超为软指标，降低成本缺乏动力，项目成本管理工作难以摆在主要位置，与成本管理工作相关的部门，如材料、劳资、预算、统计等部门对成

本管理知之甚少，配合不够主动，出现统计报童与成本核算严重脱节现象，许多项目由于提前报工作量，吃过头粮，使得工程收尾项目时，有费用开支而无收入，应增当年实际成本，造成工程项目在一定期限内报量与成本不配比或失真、严重影响成本的真实性，成本管理工作流于形式。2. 项目成本控制乏力。例如项目核算的成本与预算费用不能相互对比；项目成本控制范围狭窄、成本控制手段落后；项目成本控制的时间跨度存在一定的局限性等等，这些都不利于反映成本真实情况，也给项目成本管理带来一定难度。3. 建筑市场竞争激烈，增多粥少，许多工程是压价中标，有些甚至是低于成本价，从接活之日起就是亏损项目，再抓成本管理工作已难取得好效果；工程预算滞后，开工无概算、竣工无决算，工程竣工二、三年决算未定案是家常便饭，严重影响成本核算的真实性和完整性；主要建筑材料价格频繁上下波动，对项目的成本影响很大，给项目成本管理工作带来不稳定性。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)