

企业成本控制背后的玄机 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/186/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_88_90_E6_c41_186071.htm 核心提示：随着成本控制重要性的日益凸现，施工企业要向成本要效益，就要牢牢掌握成本控制的主要原则，并要转变经营思想和管理模式，要通过优化施工方案、进行施工阶段的成本分析与考核等多种措施，进行成本控制。企业成本控制背后的玄机文/周春江

随着经济体制改革的深入和市场竞争的日趋激烈，企业能否在市场竞争中站稳脚跟，取决于企业能否向社会提供质量高、工期短、造价低的建筑产品，这就要求施工企业必须在保证质量和工期的前提下，通过成本控制，实现企业经济效益的最大化。所以施工企业需要以成本控制为核心，采取现代化管理方法和手段，加强工程成本控制，向成本要效益。

成本控制原则

节约原则。节约意味着用较少人力、物力和财力，得到较多的产出。节约是提高项目经济效益的核心，也是施工企业成本控制的一项基本原则。在实际工作中，不少企业只注重于严格成本开支范围和有关规章制度，只强调事后的分析和检查，效果往往不明显。要更好地贯彻节约原则，不但要加强成本的反馈控制和事后检查分析，更要着眼于成本的事前控制，优化施工方案，深入研究项目的设计文件和具体施工条件，拟定有关预防成本失控的技术、组织和经济措施，消灭成本控制工作的先天性不足，做到防患于未然。

全面性原则。项目成本控制的全面性原则有两方面的含义。一方面是指项目全员成本控制。要降低成本，就必须加强与项目相关的每个部门和员工的成本控制意识。另一方面是指

项目全过程成本控制。在工程项目确定之后，成本控制工作应从施工准备开始，经施工过程至竣工移交后的保修期结束，因此，成本控制工作要伴随项目施工的每一个阶段，并考虑到项目整个寿命周期的总成本，从而达到最有效、最全面的成本控制。责、权、利相结合的原则。要使成本控制真正有效，必须严格按照经济责任制的要求，贯彻责、权、利相等的原则，要在项目中确定各成本中心，从而形成整个项目的成本控制责任系统。需要强调的是，责、权需要对等。如果没有相应的权力，就不可能在规定的范围内决定某项费用能否开支、如何开支和开支多少，当然也就谈不上对成本控制负责。此外，应定期对各成本中心的业绩进行考评，并同员工工资紧密挂钩，做到奖惩分明，从而充分调动每个成本中心的主动性和积极性。

目标管理原则。目标管理是一种贯彻执行计划的方法，它把计划的任务、目标等逐一分解，提出具体要求，并分别落实到执行计划的有关部门和个人。目标管理的内容包括：目标的设定和分解，检查目标执行结果，修正目标和评定目标。成本控制作为目标管理的一项重要内容，其工作的开展要遵循目标管理的原理。它必须以目标成本（标准成本）为根据，将其作为对项目各种经济活动进行控制和指导的准绳，力求以最小的成本支出，获得最佳的经济效益。

成本控制措施 目前我国施工企业大部分延续了计划经济的管理模式，因而在成本控制方面存在许多经营思想与管理模式上的缺陷和隐患。要想从根本上解决成本控制问题，首先要从经营思想与管理模式上进行改进，着重从以下方面着手：在经营思想上，摒弃单纯依靠提高工程造价来提高企业经济效益的思想，确立“低成本，高效益”的观念，

着眼于企业内部挖潜改造，降低成本；在管理模式上，变成本的事后核算为事前的成本控制；变成本开支的实报实销为先算后用，限制使用；变财物部门的单兵作战为全员参加的成本控制，实现哪里有费用哪里有成本控制点的全过程全方位控制；在分配上，建立和完善“谁节余，谁受益；谁超支，谁受罚”的管理制度；在考核上，变过去单纯考核人员消耗指标为不仅考核人员而且考核与成本密切相关的管理工作，解决成本控制过程中职责不明，归属不清的问题。优化施工方案加强成本控制。施工企业实施成本控制的首要工作，就是结合设计方案确定合理的施工计划，主要应从以下几方面进行考虑：列出整个施工的工程项目内容，并一一进行人工、材料费、机械费等成本预算，对各工序工时的数量进行确定，为以后的成本检查与监控做好基础工作；对总体工程进行垂直或横向分解，确立分项工程以及相对应的人工费、材料费、机械费及其它费用等，以实现分段控制费用成本的发生；依据分项工程的内容合理确立相应的人员、材料、机械的配备及其使用计划，尽量减少人工窝工、机械闲置等成本浪费行为；以分项工程为基准，建立合理的施工组织计划，并确定以时间为标准或以分项项目为标准的成本计划，以便于实时监控，找出偏差，及时调整，避免浪费；结合各分项工程的特点，在施工组织计划中标出各分项工程成本计划量和成本控制的技术方法，以便在施工过程中运用相应的手段进行相应的检测与调整。

施工阶段的成本控制。在传统管理模式下，施工企业成本管理的核算部门不在项目部，因此项目的成本控制力很弱，工程项目存在大量的成本浪费。因此，企业需下放成本管理的权力，以工程项目为基点和核算

部门，并向项目部转移成本管理责任，逐渐形成企业是利润中心、项目是成本中心的管理体制。工程项目成本控制方法比较多，在不同的情况下采取不同的控制方法，将会产生不同的效果。常用的控制方法有三种：制度控制、定额控制和合同控制。制度控制是企业对项目成本实施的总体宏观控制，它规定了成本控制的方法及内容，是企业行使监督、检查、协调及服务职能的依据和前提；定额控制是为了控制项目成本，通过完整的市场价格信息资料及历史资料确定建筑安装工程的基础定额，作为成本控制的依据，这是广泛采用的成本控制方法；合同控制是企业实施成本的一个重要方面，它与上述控制办法的主要区别在于前两者属于行政控制，而合同控制是合作双方在资源协商的基础上，产生的具有约束力的控制办法。

施工阶段的成本分析与考核。施工阶段成本分析，是通过对成本形成过程中各个阶段及各种要素进行分析，以寻找降低成本的途径。而施工阶段成本考核，是根据既定的成本目标，及成本管理措施，对项目目标成本的实际完成情况及成本管理工作进行评核，这也是对项目成本的责任者进行奖罚的依据。

工程项目的成本分析基本程序为：项目成本管理员每月按成本费用项目进行承包成本分析，提出项目截止本月累计成本完成水平，并逐项分析各项费用本月盈亏情况，找寻原因，以供项目管理层参考，项目经理要根据成本管理员提供的成本分析情况，定期或不定期召开项目经济活动分析会，总结经验，吸收教训，制定下月成本控制对策。企业要组织财务部门和项目管理层，每月举行经济活动分析会，加强沟通，协助项目分析成本升降原因，并制定对策。

工程项目的成本考核基本程序为：成立项目兑现审

计小组，并下发对项目进行审计考核的通知书，明确参加的人员时间和项目应提供的资料。审计小组进驻项目后，首先查阅承包合同、施工资料及企业制定的有关办法、规定，并结合这些文件对项目开展审计。审核项目部是否将规定的资料填写完毕，数据或金额是否正确；进行工资的审计，核对员工工资总账是否与发放的数据相符；审计材料费用，检查会计报表中的库存物资是否全部出账，材料的消耗是否符合规定，应摊销的周转材料是否全部入账，检查有没有乱进账和企业收取的租赁费用是否全部入账等；审计项目所发生的机械租赁费，检查机械配件、油料、维修费、工资是否全部入帐；其它直接费的审计，如项目支付的工程水、电费是否全部结清，工具、用具是否按月摊销；间接费用的审计应该更加谨慎，因为交通费、福利费、水电费、办公费、差旅费和劳保费等都没有合同规范，常被滥用，要注意应否入账；债权债务的审计，要审计项目与项目之间、项目与分包单位之间、项目与企业之间发生的债权债务，是否进行了核对认可。审计小组根据审计的情况确定项目承包实际成本，并计算成本降低或增加率。在施工企业的工程项目成本管理活动中，成本控制是最重要的环节。通过成本控制，可以确保项目部成本目标的实现，促进企业经济效益的提高。

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