

推行成本目标管理的一些做法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E6_8E_A8_E8_A1_8C_E6_88_90_E6_c41_204351.htm 80年代初开始推行招标投标制，把施工企业推向市场，但是，一些施工企业内部仍然实行粗放型经营，产量增加，效益下降，甚至发生亏损，我总公司通过多年探索，推行成本目标管理。以成本控制为龙头，控制工、料、机消耗，加大管理力度，取得了良好的经济效益。先算后干，有效控制成本；实行工程招标投标后，施工企业往往是中低价中标，低标价如何取得效益？只有推行成本目标管理，处处精打细算，向管理要效益，我们首先是编制施工预算，对中标的项目，正式开工前管理人员、专业技术人员进入现场，调查当地市场行情，劳务价格、各种材料以及各种机械租赁台班价格；施工技术人员重新编制技术和施工组织设计；试验室外采用当地材料优化配比，力求降低水泥用量；经营管理人员根据收集的这些资料，以及企业施工预算编制办法和企业定额，编制施工预算。在编制预算时，把税金和利润考虑进去，还要考虑总的施工预算不得超过中标价。为了保证预算合理性，还应分项和部颁预算相对比，看其是否合理，考虑费用不足的部分从哪些方面得到补偿，经过调整后的施工预算，就是我们的成本目标（见本页施工预算编制图）。由于市场竞争激烈，每项工程都是压低标价取得的，有的工程压完了利润，又压管理费，我们在编预算时，就要挤出利润来。这样，每项费用都非常紧张，必须严格控制才能不突破预算，每月下达计划的同时，下达成本控制目标 加强定额管理，严格控制消耗 定额是企业

的基础管理工作，过去没有和经济直接挂钩，开展起来难度大，逐步地被漠，但定额是经济效果的杠杆，是有效控制消耗的重要手段，不仅不能废弃而且要加强，推行成本目标管理的第二阶段就是实行成本控制。如上图。成本控制是全员、全过程的控制，都要严格按施工预算控制，不能突破。财务部门要控制好期间费用；劳资部门、材料部门、机械部门要控制好工、料、机费用总量上不能突破；这三项费用都有价差和量差问题，价的问题是受当地价格影响，尽可能采用最低价。材料费占成本的左右，我们严格控制材料采购价，防止漏洞，建立询价小组，小组对市场进行询价，采购人员不得突破询价小组的价格，保证做到“货比三家”、优质低价购料。为了加强材料量的管理我们在项目上都建了磅房，严格计量管理，在生产过程中物资消耗严格按定额供应，超量消耗要分析原因，人为超耗要扣罚工资。在工段或班组实行工程承包，超额受罚，节约有奖。工段在工、料、机消耗上要保证不超耗。能做到不超耗也就保证了成本不超支。消耗的节约主要靠科技进步。如混凝土加入一定量的减水剂就可能节约水泥用量。在生产过程中，加强定额管理，控制消耗，千方百计提高企业经济效益。保盈不亏，定期召开经济活动分析会 定期召开经济活动分析会是企业管理的一件大事，项目经理部每月都进行经济活动分析，发现问题，及时调整和解决，过去我们不能定期召开经济活动分析会，成本不能得到有效的控制，有时产生虚假盈和亏。在召开经济活动分析会前，各业务部门要进行充分的准备，要求用数字说话，超节都要说明原因。下页图所示的是各部门应准备的资料。工作量推要分出四种情况： 已完成工程量：在工地上实

际已经完成的工、料、机都消耗了的工作量； 监理工程师已验收签字的工作量； 业主已签认了的工作量； 已收到款的工作量。没有经过业主的工作量都是未知数，在成本核算时要留有余地，特别是一些有争议的单价，提出的索赔、变更设计，业主在未签认前都不得打进成本中去，否则就会出现虚假问题；劳资部门要分析本月人工费情况是超耗了，还是价高了；材料部门要分析材料消耗、运输费用、周转材料、修旧利废等材料的节超情况及原因；机械部门要对机械润燃油、维修、折旧及租赁机械费用等机械的超、节进行分析；财务部门要对办公费、差旅探亲费、财务费用等进行盈亏分析，还要对成本进行总的分析；各工段分析成本段成本盈亏情况；经理提出整改措施，对工段成本节超和主管部门费用控制，给予奖罚。通过加强项目成本控制，以及采取其他经济手段，企业内部的管理按照市场经济规律运作，取得了良好的效益。1998年总公司产值、利润分别比前一年提高了31%和67%，资金利润和上缴税金分别比上年提高了36%和42%，职工的工资收入较上年增长16%，合同履行率、工程合格率均达到了100%，分布在全国的23个省市、自治区的90余项在建工程无论在进度或质量上都受到了业主的好评，上年竣工的24项工程绝大部分优良工程，由于我们始终坚持抓基层管理，总公司经历改革开放20年，在市场竞争中逐渐强大，成为公路行业的排头兵。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