

施工项目成本管理与控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/220/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E9_A1_B9_E7_c67_220479.htm 「摘要」

施工项目成本管理与控制是一个全员、全过程、全系统控制的过程。项目施工成本的管理与控制是建筑施工企业生产组织管理的中心，是企业经营管理的关键，其管理的好坏、控制到位与否直接影响企业的经营成果。树立全员成本意识 工程项目成本管理是一个全员、全过程的管理，目标成本要通过施工生产组织和实施过程来实现。长期以来，有些领导干部一提到成本管理就想到这是财务部门管的事情，简单地将项目成本管理的责任归于财务人员，其结果是技术人员只负责技术和工程质量，工程组织人员只负责施工生产和工程进度，物资供应管理人员只负责材料的采购和点验、发放工作。这样表面上看起来分工明确、职责清晰，实际上漏洞很大。正确做法应该是建立财务部门牵头，经营和生产部门共同参与的一整套适合施工企业的项目成本控制责任体系。财务部门的成本管理责任。根据项目特点，制定项目成本管理办法；负责成本预测，编制成本计划，组织指导责任成本管理工作；按照成本开支范围，费用开支标准，严格审核各项成本费用，控制成本开支。建立月度财务收支制度，合理调度资金，控制资金使用。财务部门在管好工程成本明细账的同时，还应建立各种辅助记录，及时反馈成本费用信息，控制资源消耗。开展成本分析，针对有关问题，采取措施纠正项目成本偏差，协助项目经理检查考核各部门和班组责任成本执行情况，落实责、权、利相结合的有关规定。实施对各责任部门的

责任成果评价和经济利益兑现；收集整理成本资料，为编制责任预算和领导决策提供信息。经营计划部门的成本管理责任。根据合同内容、施工预算定额和有关规定，对工程项目编制内部责任预算；参与对各责任部门的责任成果评价和经济利益兑现。此外，还应注意收集工程变更资料，积累工程项目索赔依据，参与对外经济合同的谈判和决策，充分运用合同法搞好工程索赔，积极获取建设单位造价调增补偿，确保工程项目造价合法增收。工程技术部门的成本管理责任。负责编制和落实施工组织设计，并根据施工现场的实际情况，对施工项目的技术方案作必要的经济技术论证，以确定较为经济的施工方案从而降低成本，同时在严格执行施工技术规范、确保工程工期、质量的前提下，充分运用自身的技术优势制定先进、经济合理的施工方案、以降低成本，提高项目的经济效益。物资供应部门的成本管理责任。合理组织各项材料的采购、供应、降低采购成本；健全材料管理制度，大宗的物资采购和构件加工要以招标的方式选择质优、价低的供应加工单位；对施工现场的材料、构件要进行准确计量、认真验收；及时与财务部门对账，作到账实相符；严格执行限额领料，余料及时回收利用，合理安排材料储备，提高资金利用率。由此可见，财务人员是成本管理的组织者，而不是成本管理的主体，不走出这个认识的误区，就不可能搞好工程项目成本管理工作。分清管理层次，明确考核指标，建立成本控制体制施工企业可以根据规模大小划分管理层。较小的企业一般实行企业对工作项目的垂直管理，即企业直接管理工程项目经理部；较大些的企业大多数实行分公司对工程项目的垂直管理。规模较小的企业，对工程项目的成本

管理应分为两个层次：一是公司对项目经理部的管理；二是项目经理部对施工队和班组的管理。规模较大的施工企业，首先要考虑对分公司的管理层次。一般情况下，公司对分公司下达经济指标，分公司再向其各工程项目部下达指标，项目部向施工队和班组下达指标。但有时也会出现两个或两个以上分公司共同参与的大型工程项目，就出现了项目部和分公司管理的交叉问题，在这种情况下，要以工程项目为管理主线，即公司直接对项目进行管理。向工程项目部下达经济指标，就应同时调整对分公司下达的经济指标，即分清施工管理成果的归属，否则就会造成管理层次不清，权责利不相对应，影响工程项目部或分公司的积极性。施工企业应根据当年的具体情况，适时地调整自己的管理层次以明确责任，形成层次分明的成本中心，通过各层次的管理活动，形成实现公司成本目标的保证体系。明确各管理层的考核指标，逐级下达承包任务。要本着合理的原则，实行成本倒算，所下达的指标必须在相应各层次可控制的范围，各层次通过努力能够实现的目标。指标下达后，就赋予各级成本中心充分的权利，上级对其正常管理工作不应干涉，以保证各级成本中心能发挥其主观能动作用。对各级成本中心的奖罚比例政策要掌握在确实足以调动管理者的积极性的程度，起到奖优罚劣、多劳多得、职工与企业双赢的作用。最后，应将上述内容通过内部经济合同的形式加以确定，逐级签约，层层落实，真正实行全员成本控制。以项目为对象的成本核算，规范项目成本核算办法 工程项目成本管理具有特定性，应严格按照“制造成本法”的规定，准确核算工程项目成本，防止一些人为因素导致的成本失真。此外，工程项目成本管理与施

工过程中的质量、工期等各项管理是同步的，所以还应加强质量控制，避免增加返工费、事故处理费等不应有的支出；合理控制工期，避免因工期延误加大工程成本，造成巨额损失。必须从工程项目管理的实际出发，确定成本核算范围，切实作好各项基础工作，加强定额管理，严格材料计量、验收制度，建立健全原始记录，正确划分成本费用支出与非成本费用支出的界限，严格遵守成本开支范围，划清工程项目成本和期间费用的界限，划清本期工程成本与下期工程成本的界限，划清已完工程成本和未完工程成本的界限，规范项目成本核算办法，只有这样才能保证工程项目成本的真实、准确。以市场为导向，搞好施工前的成本预测 推行项目承包过程中，要科学合理地确定项目承包基数。这是项目成本管理的首要环节。为此，必须搞好施工前的成本预测。工程项目成本预测是成本分析的基础，是成本考核的依据。搞好项目成本预测需要各职能部门的密切配合，各部门应按照有关职责分工，为成本预算提供资料，保证项目成本管理工作的有效实施。具体做法是：物资部门负责测算材料费用；机械部门负责测算机械费用；劳资部门负责测算人工费；财务部门负责测算现场管理费、成本降低额等。据统计，人工费约占工程造价的15%，控制好人工费，对成本控制能起到重要作用。材料费在工程成本中约占60%，是成本能否有效控制的关键。因此，在测算过程中必须慎重合理，考虑到影响成本的多种因素，不仅要保证国家、企业的利益，而且要充分挖掘项目潜力，调动全员的积极性，积极运用新技术，促进增收节支，提高项目的经济效益。建立健全项目责任成本核算机制，是实施成本控制的中心环节。应采用量化的方

法将目标责任成本进一步分解到施工管理的各个环节，即具体落实到人工费、材料费、机械费、其他直接费和分项负责人身上，最终确保责任成本目标的顺利实现。只有正确合理地界定项目的责任成本范围，并保证分解目标的落实，才能在科学管理的基础上实现项目成本管理的有效化。建立以项目经理为中心的项目成本控制体系这样做的好处是，通过签定承包合同，落实项目经理成本管理责任。项目经理对项目的成本管理负全责，主持项目成本计划的实施，落实成本项目管理岗位责任制。为确保项目管理目标的实现，要对全员以及施工的全过程进行指导、检查、监督、分析与考核工作。通过对项目成本的控制和核算，力求做到项目成本具有直观性、敏感性、可控性，使项目经理自己能够掌握自己的命运，采取“谁受益，谁负担”的原则，准确归集成本费用，杜绝少记、漏记、乱挤、乱摊派现象。这样做也可以较真实地反映工程项目的成本，通过对项目经理的成本控制责任履行情况的考核，促进施工项目增收节支。加强控制、分析与考核工作应用成本与进度同步跟踪的方法控制施工项目成本。施工项目成本与进度有着必然的同步关系，不能高估冒算，好大喜功，要如实计算收入，准确归集成本，真实反映利润，杜绝潜亏现象的发生，一切按规章制度办事，避免人为因素给企业带来损失。应用月度成本分析表和成本控制报告对直接成本和间接成本进行分析。成本控制报告主要是通过通过对已完成的实物进度，已完产值和已完累计成本，参考未完工的实物工作量，尚可上报的产值和尚需发生的成本进行最终的成本控制预测，以检验实际成本目标的可行性，并为项目成本控制提出新的要求。为了调动各责任者的积极性，还

要与成本分析相结合，做到分阶段考核和工程完工的最终考核。建立由总会计师或总经济师牵头、相关部门组成的考核小组，结合工程项目的特点对工程项目考核的时间和方法作出规定，可根据月度成本分析表和成本控制报告进行考核，考核时不能局限于报表上的数据，要结合成本分析资料和施工生产及成本管理的实际情况作出正确评价，以对下一阶段工作起到纠偏、鼓励的作用。待工程完全结束后，应及时对责任者进行最终考核，对分阶段考核出现的偏差，多退少补。在考核的基础上应及时兑现，突出刚性。考核还应与事前预测、事中控制结合起来，完善企业的激励机制。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