

施工项目成本控制中的问题与对策 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/235/2021\\_2022\\_\\_E6\\_96\\_BD\\_E5\\_B7\\_A5\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_235285.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E9_A1_B9_E7_c41_235285.htm)

「摘要」工程项目的成本控制旨在把施工费用控制在成本范围之内，实施成本控制是施工企业管理的一项极为重要的内容，然而建筑施工企业在成本控制实施过程中，取得良好成效的同时，也暴露出了一些问题，应该对问题进行深入研究，寻找解决问题的办法。

1 我国施工企业成本控制中存在的问题 1.1 成本控制意识差 工程项目的成本控制，指在工程施工过程中，把控制成本的概念渗透到施工技术、施工方法、施工管理的措施中，通过技术方法比较、经济分析和效果评价，对工程中各种消耗进行调节和限制，及时纠正各种偏差，把施工费用控制在成本控制计划范围之内。长期以来，有些项目简单地将项目成本控制的责任归于项目成本管理主管或财务人员，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，这样表面上看起来分工明确、职责清晰，各司其职，唯独没有了成本的责任控制。如果生产为了赶工期而盲目增加施工人员和设备，必然会导致窝工而浪费人工费；如果技术人员现场布置不合理，必然会导致材料二次倒运费的增加；如果技术人员为了保证工程质量，采用了可行但不经济的技术措施，必然会使成本增大。由此可见，财务人员只是成本控制的组织者，而不是成本控制的主体，不走出这个认识上的误区，就不可能搞好工程成本控制。

1.2 成本全过程控制不力 项目部各业务部门在成本控制系统中运作不力。很多施工企业的业务部门对于成本控制措施的制定和

实施过于简单化和表面化，普遍存在着简单地按照以往的工程经验来编制施工组织设计，沿用经验工程的成本降低率编制成本计划和制定目标成本，而忽略了该工程的现场环境以及施工条件和工期的要求，结果对成本核算、设计变更、工程索赔等事后控制造成极大的隐患。在这种情况下，即使在施工阶段技术和措施制定得再完美，也起不到控制成本的作用。

1.3 没有正确处理好工期、质量与成本的关系 企业发展的不同阶段有不同重点。前些年成本失控、亏损严重的大形势下，以成本控制为重，是形势所逼；而近两年质量管理成为新的重点，国家在纠偏，企业也要纠偏，否则就跟不上形势的发展。对于工期要求紧的工程，进度控制当然又要摆在第一位。但为了保证工程的按期交付，盲目赶工期要进度，会造成工程成本的额外增加。为了提高工程质量，采用不合理的施工材料和方法，造成工程质量不合格，返工和停工又会造成经济的损失。这样顾及不全面，发展失衡，都会造成成本流失。

1.4 非生产性开支居高不下 近年来，企业普遍存在着非生产性费用开支增长过快，这既有主观原因也有客观原因。客观上：一是企业的生产经营区域不断扩大，自然费用开支也就随之增加。二是施工规模扩大，项目部机构设置增加，管理人员增多，各种费用膨胀。三是近几年职工工资的较快增长，计提养老、住房等其它附加费的比例逐年增加。主观上：一是没有严格施行财务预算管理。二是非生产性费用开支没有很好地施行责任成本管理，费用开支控制不严。三是非生产性固定资产投入大，使折旧费、材料消耗、修理费增加。四是费用开支随意性大，有的超计划标准，花钱大手大脚，存在攀比，讲排场和浪费的现象等等。

2 加强成

本控制，降低工程成本的措施

### 2.1 加大成本管理工作的宣传力度，增强全员责任成本意识

工程项目成本管理和控制，不只是管理的问题，而是管理、经济、技术与法律等的综合反映。加大成本管理的宣传力度，就要从成本管理和控制的优越性方面来引导和深入，将一切影响成本的因素纳入强化管理范畴，这样人人关心，处处把关，层层控制，只有全心全意依靠广大工人，调动职工的积极性、主动性、创造性，才能形成强大的凝聚力和群体的敬业精神，克服只管干活拿钱，不管投入产出的传统观念，树立企业是我家，人人都有责的大局观念。切实增强全员责任成本意识，才能使成本得到有效控制，实现成本控制的根本转变。

### 2.2 完善机构，健全机制，强化全过程控制

成本管理，要经过开工前成本核算、施工中成本控制、完工持成本考评三个主要阶段，只有把握好各个阶段，才能有效控制成本。施工企业在进行成本控制过程中，各业务部门要相互配合，加强横向业务联系，充分发挥成本管理部门的核算职能作用，技术部门的龙头作用，计划部门的基础作用，物资、设备、质检、安全等部门的管理作用，财务、审计部门的监控作用，纪检部门的法律监督作用，各级领导的带头作用等，才能确保责任成本控制系统不失灵，成本管理运作能力不断完善和加强。

### 2.3 工程直接费用的有效控制

工程直接费用主要是指项目成本形成过程中直接构成工程实体的人工费、材料费、机械使用费。做好以下几方面的工作，实现三大费用（人、材、机）的有效控制。

#### 2.3.1 材料费控制

施工材料消耗约占工程总成本的60%~70%，在整个工程成本控制中占有举足轻重的地位。材料的成本控制可从两个方面入手，即用量控制和材料价格控制。用量控制

： 在合理使用条件下，实行限额领料制度，各班组只能在规定限额内分批领用，如超出限额领料，要分析原因，及时采取纠正措施； 要不断改进和优化施工组织设计、施工方案和施工部署； 严格控制进料，购料一定要严格办理验收交接手续。对经检验不合格或在运输过程中损坏的材料，应立即与供货方办理更换或退货手续，以免埋下质量隐患； 加强现场管理，材料进场后应妥善堆放保管，避免二次倒运和损失浪费。运用行政、经济的管理手段，健全和完善材料的管理机制，实行统一采购和供应，降低采购价格。实行材料领用责任制，专料专用，包干控制的方法。 价格控制： 买价控制，及时掌握建材市场的动态，采用“双控”原则，不仅采购员把原料的价格控制在预算价格之内，技术人员也要对材料的规格和性能指标进行技术分析，并坚持“质量择优而买、价格择廉而购、路途择近而运”的原则，以降低成本； 考虑资金时间价值，争取材料直拨，减少中转环节，计算好经济库存，合理确定进货批量和批次，并加快货物的周转，减少流动资金的占用，尽可能降低材料储备。

### 2.3.2 人工费控制

人工费是工程项目制造成本控制的重要环节。应依据企业自身特点和项目的实际情况，通过制定一系列的措施和标准，以控制和降低人工费用的支出。具体措施如下： 根据劳动定额计算出定额用工量，并将安全生产、文明施工及零星用工按一定比例（一般为5%~10%）进行包干控制，防止人工费超出指标，做到节奖超罚。 提高生产工人的技术水平和班组的组织管理水平，根据施工进度、技术要求，合理搭配各工种工人的数量，减少和避免无效劳动，减少工时浪费； 采取一切办法积极提高劳动生产率。

### 2.3.3 机械费

的控制 随着工程建设机械化程度的提高，施工机械成为加快施工进度，促进工程项目按期完成的主要因素。那么怎样对机械进行合理的组织，充分发挥其功能，提高单位时间的生产效率，成为降低项目成本提高项目经济效益是重中之重。

严格控制机械使用费的支出。 充分利用现有机械设备的内部合理调度，力求主要机械的利用率，在设备选型中，注意一机多用。 如自有机械设备不能满足施工要求，在工程造价信息公布的价格标准和机械台班定额标准的基础上，结合市场行情，确定合理的机械租赁价格。 严格执行机械的保养程序，减少不必要的修理费。 配备技术素质高的机械手，开展机械设备责任制，把油耗和人为损失降到最低点，提高台班出勤率。 成立设备管理领导小组，负责设备调度、检查、维修、评估等具体事宜。 对主要部件及其保养情况建立档案，便于尽早发现问题，分清责任，找到解决问题的办法。

#### 2.4 从技术措施上降低成本 施工组织设计编制的优劣，直接影响到工程成本的高低。因此，在编制施工组织设计时，按经济合理、先重点后一般、先总体后细部的原则，要考虑重点与关键工程，但也要安排好衔接和配套工程。要不断优化施工组织设计，实行网络计划动态管理，统筹安排各生产要素做到均衡施工保持高效运转。合理确定材料、机械、资金和劳力等要素的最佳组合方式，周密地、科学地、巧妙地组织工序间的衔接，有效地使用劳力，提高机械设备利用率，最大限度地挖掘企业内部潜力，做到少投入多产出，通过提高生产效率来提高经济效益。

#### 2.5 从质量、工期、安全中要效益 施工企业为了在竞争中求得生存和发展，确保与业主的合同条款中的承诺得以实现，要有效的对“三大目标

” 进行控制，即合理地处理好成本目标、工期目标、质量目标。而安全控制又是一切工作的重中之重，是企业的生命。所以从可持续发展的角度来说，质量、工期、安全是提高经济效益的出发点，是企业发展的支撑点。

### 2.6 严格控制非生产性开支

所谓非生产性费用是指企业为组织和管理生产经营活动而发生的费用。这部分费用开支往往是具有很大的伸展和压缩的空间，它也是企业形成利润和效益增长的支撑点。非生产性费用的管理和控制程度直接反映出整个企业的管理水平，影响到企业经济效益的提升。应能加强对非生产性费用支出的控制：

- 合理地精简和配置机构。根据企业的施工生产和管理能力，精简重叠职能的部门，合并职能相近部门，弱化附属非管理部门，有效地控制公司办公经费。
- 加强计划管理。对于非生产性开支的控制是一个系统的过程，应编制合理、适度、可行的年度管理费用计划，这是控制非生产性开支的有效手段。随着企业规模的扩张，管理职能部门的作用日益重要，其费用也相应增加，所以在编制管理费用计划时，必须分析企业各职能部门业务范围和经济现状，基本做到费用开支趋于合理化。

### 3 结束语

企业一切活动的中心就是最大限度获取效益，以促进企业的生存和发展，工程成本控制的最最终目的，就是向成本要效益。所以，施工企业要不断地分析、改进和克服在工程项目管理中所面临的困难和问题，加强项目经理和广大职工的效益观念和成本意识，根据工程项目实际情况，运用客观规律组织施工，对建设项目的每个环节进行严格的成本控制，以获得最佳的经济效益。

[参考文献] [1] 戚伏英。浅谈施工项目成本控制，铁路工程造价管理[J].1998，（3）：25-27. [2] 王炜。项目施工中的成本控

制[J].建筑, 2002(6)。 [3] 王建茹。工程项目成本控制的方法[J].建筑与预算, 2002, (2)。 [4] 聂顺利。浅谈工程项目成本管理[J].建筑与预算, 2002, (2)。 [5] 李清立。谈建筑工程项目的成本控制[J].铁路工程造价管理, 2000, (2): 26-27. 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)