

成本管理：项目成本管理有章可循 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E6_88_90_E6_9C_AC_E7_AE_A1_E7_c41_263530.htm 工程项目是施工企业形象的窗口和效益的源泉，企业要创造效益，就要细化内部各项基础管理工作，健全成本管理责任制，挖掘降低成本的潜力，做好项目成本管理工作。工程项目成本管理应遵循的原则领导推动全员参与原则。企业领导者应该制定项目施工成本管理的方针和目标，建立项目施工成本管理体系，完善激励和约束机制，使各级各部门各岗位明确各自的成本职责。项目成本管理的每一项工作，都需要相应的人员来完成。全面提高人的积极性和创造性，全员参与是搞好项目成本管理的前提。分解目标明确责任原则。企业确定项目工程责任成本指标是对工程成本进行一次目标分解。项目经理部还要对项目工程责任成本指标进行二次目标分解。并根据岗位和管理内容的不同,确定每个岗位的成本目标和应承担的责任。把总目标层层分解,落实到每个管理岗位,通过个体指标的完成来保证总目标的实现。动态控制过程跟踪原则。施工项目是一次性的，成本控制应强调项目的全过程控制。因为施工准备阶段的成本预测是根据施工组织设计的具体内容确定的预期成本目标，随着施工的进展，情况不断发生变化，要及时进行调整才能确保成本目标的实现。而到竣工阶段，由于成本盈亏基本定局，即使发生偏差也来不及纠正。责权分明绩效考核原则。在项目施工过程中，要想有效实现成本控制，更多地创造利润，就必须按照经济责任制的要求和“责、权、利”相结合的原则，进行成本控制。企业领导对项目经理

，项目经理对各部门、各作业队在成本控制中的业绩要进行定期的检查和考评，实行“奖节罚超”制度，做到奖罚分明。工程项目成本控制的途径成本管理的关键是实现成本的过程控制。项目成本管理必须紧紧围绕影响成本变化的各个环节，从单一人工费、材料费、机械使用费控制模式向成本的前期预测、过程控制调整，朝事后总结改进转变。成本管理对象除生产成本外，应逐渐扩展到预测成本、施工方案成本和质量成本、安全成本等，要将成本管理的触角伸展到项目的每个领域和过程，由生产经营决定成本，逐渐向成本干预生产经营方向发展，以真正适应市场经济的要求。要做好工程项目的成本控制，必须加强以下几方面的工作：领导重视狠抓落实是根本。成本管理工作是“一把手”工程，企业和项目部的主管领导要提高认识，正确引领，积极推行，提供一切必要的基础资源。要使全体员工树立资金、成本、工期、安全、质量、环保一体化的理念，正确处理好资金、成本与质量、安全等各个因素之间的关系，全力以赴地抓好成本控制过程中各项工作的每个环节和每道工序。建立健全各项成本管理制度。确保事前有计划、事中有控制、事后有考核，确保执行力贯穿全过程，事事处于受控状态。效益测定分解成本是目标。工程项目中标签订合同后，公司经济核算部门要以中标合同价为基础，以行业定额和企业内部定额为依据，按照“市场与现场、量差与价差、正算与倒算相结合”的方法，综合考虑工程难度、科技含量、质量目标、变更索赔、市场风险、管理增效和其他例外因素，制定项目成本目标。一是依据投标报价和施工图、预算定额及现场勘查数据等资料，按直接成本(人工费、材料费、机械使用费)、间接

管理费（制造费用）、上级管理费(基金、上交款等)、税金进行分项测评，按单位工程、分部工程、分项工程和施工工序所耗用的实物量，测算出最合理单价；二是以责任条款为基础，按量入为出、节约开支、保证目标和施工生产的原则，科学合理编制资金收支计划。项目部要根据测算指标，对项目工期、质量、安全、利润、上交资金、现场及队伍管理等要素按施工进度进行二次分解，建立目标明确、指标量化、责任到人、考评兑现的目标责任体系和指标承包责任制。将指标纵向分解到专业队、作业层（个人），横向分解到各职能部门，并转化为岗位责任，确保人人肩上有指标、个个心中有目标。内部价格考核体系是基础。公司经济核算部门要依据施工定额、施工组织方案和招标确定的材料、劳务、机械价格，制定出科学的企业内部价格，作为责任成本计算与考核评价的依据。要把施工组织方案优化、材料设备劳务招标、缩短施工工期的节约成本及变更索赔增加净收益的各项指标逐级量化，并根据考核结果进行奖惩，切实提高全员参与成本控制的积极性。优化方案资源配置是关键。施工方案优化是工程成本有效控制的主要途径。项目部要以“方案指引成本，成本制约方案”的原则，以保证工程质量、安全、工期，提高劳动生产率及机械利用率的要求为前提，做好现场可利用资源调查，充分理解、吃透工程合同条款，编制出技术上先进、工艺上合理、组织上精干的施工方案，均衡地安排各分项工程的进度，按照平面流水，主体交叉的作业原则，合理确定施工网络，保证工作面无闲置，工序作业不间断。逐级优化组织设计，发挥方案预控在成本管理中的主导作用，以确保工序高效、操作可行、方案最优、成本

最低。在项目资源配置上，要遵循适时适量、因地制宜、组合优化的原则，既能满足施工生产需求，又不因过剩造成浪费。要高标准、严要求地选配项目领导班子及精干高效的管理技术人员；要采取公开招标方式选用那些具备施工能力和施工经验的外部劳务队伍；财务部门要逐月对项目管理费使用情况进行分析，发现问题，及时反映，分析原因，制定纠正措施。工程数量总工负责是途径。工程开工前，项目总工程师必须到现场组织图纸会审和核对，并复核工程数量。在审核过程中，如工程数量有差异，应及时与业主和设计监理沟通联系，争取纳入概算。依据施工图和现场调查情况确定分包工程数量，经项目总工程师签字确认后，作为编制分解责任预算的依据。项目总工程师须对确认工程量、工程量结算等环节把关，严格审定工程数量清单，严禁超量计价、超量采购等现象发生。项目部要建立工程数量管理台账，每期计价后及时登记，对施工队验工计价的工程数量须严格控制在已核定工程数量之内。项目使用的外部劳务队伍一律先签合同后上场，要依据实际完成的工作量计价，按合同规定的单价进行结算，严格执行先计价后付款，杜绝超计价超付款问题的发生。主要材料集中控制是重点。在工程项目建设中，材料成本占整个工程成本的65%-75%，有较大的节约潜力，往往在其他成本出现亏损时，要靠材料的节约来弥补。由于施工行业主要材料数量多，价格受市场影响波动较大，因此，项目部需根据施工程序及工程形象进度，周密安排各阶段施工的供料计划，这不仅保证了工期与作业的连续性，而且又可以用好用活流动资金，降低存储成本。在资金周转困难时尤显重要。物资采购需采取公开招标方式，在保

证质量的前提下，按最低价格、最佳进货时间、最优运输方式和服务确定供货单位，减少中间环节和二次搬运费用。辅助材料应由项目部自行采购，其价格应从严控制在预算价内。物资部门必须根据责任成本预算中材料的消耗量，按材料类别、型号建立材料消耗量控制台帐，要严格执行材料消耗定额，对周转材料及大宗材料，如钢材、木材、水泥等包死基数，以限额领料来落实。对各种材料，坚持余料回收，废物利用。注重安全强化质量是保证。在项目施工中，要加强现场安全管理，切实防止因安全管理工作不到位而影响工程项目的经济效益。要在符合国家标准或合同要求、提高工程质量的同时，把质量成本控制在某一水平，对一些基本项目和涉及主体、竣工验收必保分项适当提高质量要求。经过综合考虑质量成本各方面因素，使工程项目的质量既符合工程标准要求，又具有经济性和可操作性。施工企业面临的新的经济环境为项目成本管理赋予了新的涵义，企业必须做好项目成本管理，施工企业才能增强竞争实力，才能做大做强，健康成长。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