

浅谈如何在施工项目管理中进行成本控制 PDF转换可能丢失
图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E5_A6_82_E4_c56_272272.htm

内容提要：文章主要论述了在施工项目管理中如何进行成本控制，阐述了成本控制存在的问题、成本控制原则以及如何采取措施进行成本控制，使施工管理符合成本控制目标要求。施工项目管理是为使项目实现所要求的质量、时间、成本所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制与协调。施工项目成本控制，就是在完成一个施工项目过程中，对所发生的成本支出，有组织、有系统地进行预测、计划、控制、核算、考核、分析等，进行科学管理的工作，对生产经营所消耗的物质资源和费用开支，及时纠正将要发生和已经发生的偏差，把各项生产费用控制在计划成本的范围之内，保证成本目标的实现。笔者就如何在施工项目管理中进行成本控制谈谈看法。

一、项目成本控制存在的问题

（一）对成本控制不重视在施工项目成本管理中，对成本控制重视度不够，认为成本控制没有必要，没有制定切实有效的成本控制措施，成本控制责任不落实，工作不到位，成本管理意识不强，缺乏法律意识、责任意识，没有合同观念。

（二）成本控制人员素质不高有的成本管理人员能力有限，文化水平及专业理论知识水平不高；具有理论知识、实践经验及成本管理经验的复合型人才不多；尤其是有的成本管理人员不能适应成本控制发展需要，积极充实成本管理的新知识、新经验、新技术，比如不能掌握工程量清单的计价方式。

（三）材料管理不严，浪费现象严重材料费用约占整个工程造价的60%~70%左右，材料费用的

盈亏直接影响到整个工程的盈亏。有些项目部没有严格执行领料用料制度，失窃严重；有的材料、物资过量消耗，浪费严重，机械设备过度磨损；有的下料计算不准确，损耗率超标。（四）成本核算流于形式在施工过程中没有将成本预算和成本核算结合起来，没有阶段成本分析，没有分部分项成本分析，没有实际成本与预算成本、计划成本的比较，因此对项目施工成本控制指导意义不大。加上奖励机制不健全，奖罚办法不落实，成本超支与大多数人的个人收入无直接挂钩，因此管理人员对成本控制情况并不十分关心。

二、施工项目成本控制系统

施工项目成本控制系统包括技术、社会、经济三个分系统，这三者密切相关、相互作用、相互影响。

（一）技术系统技术系统是3个分系统的核心，制订先进的、合理的施工方案，以达到缩短工期、提高质量、降低成本的目的。在施工过程中努力寻求各种降低消耗、提高工效的新工艺、新技术、新材料等降低成本的技术措施。

（二）社会系统施工项目是由人来操作的，故必然产生人与人之间的联系，即为社会系统。施工项目成本控制，人是第一要素。成本控制关键就在于能否充分调动广大员工的积极性，这也是顺利实现施工项目成本控制目标的关键所在。

（三）经济系统经济系统是施工项目成本控制的关键分系统。工程施工是一种生产活动过程，同时也是经济活动过程。

三、项目成本控制原则

（一）成本最低化原则施工项目成本控制的根本目的，在于通过成本管理的各种手段，促进不断降低施工项目成本，以达到可能实现最低的目标成本的要求。

（二）全面成本控制原则全面成本管理是全企业、全员和全过程的管理。项目成本的全员控制包括各部门、各单位的责任网络和班

组经济核算等等，应防止成本控制人人有责，人人不管。项目成本的全过程控制要求成本控制工作要随着项目施工进展的各个阶段连续进行，既不能疏漏，又不能时紧时松，应使施工项目成本自始至终置于有效的控制之下。（三）动态控制原则施工项目是一次性的，成本控制包括项目的事前、事中和事后控制，即动态控制，施工前的成本控制只是根据施工组织设计的具体内容确定成本目标、编制成本计划、制订成本控制的方案，为今后的成本控制作好准备；而竣工阶段的成本控制，由于成本盈亏已基本定局，即使发生了纠差，也已来不及纠正。尤其要加强事中控制。（四）目标管理原则目标管理的内容包括：目标的设定和分解，目标的责任到位和执行，检查目标的执行结果，评价目标和修正目标，形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环，即PDCA循环。（五）责、权、利相结合的原则在项目施工过程中，项目经理部各部门、各班组在肩负成本控制责任的同时，享有成本控制的权力，同时项目经理要对各部门、各班组在成本控制中的业绩进行定期（下转第20页）（上接第18页）的检查和考评，实行有奖有罚。只有真正做好责、权、利相结合的成本控制，才能收到预期的效果。

四、项目成本控制措施

（一）强化对施工项目成本控制意识应当充分调动项目管理人员的积极性，使项目管理人员真正认识到施工成本管理的重要性。在抓进度、质量的同时，严抓施工成本核算管理。定期或不定期学习、交流、考核、激励竞争上岗，建立健康有序的施工成本管理程序。（二）提高成本控制人员自身的素质和培养工作责任感各施工项目人员应严格执行企业制定的施工成本控制与核算管理制度，使施工成本管理真正落到实

处。应加强成本监督力度，培养他们的责任感，提高成本控制人员工作能力。同时，要组织培训学习，尽快提高员工的素质。

（三）抓好成本预测和计划工作，强化事前控制和合同管理工程施工前应开展编制施工预算、成本计划工作，测算出工程总实际成本和分成本。在项目的各项成本测算出来后，与项目部签订承包合同，在承包合同中，对项目成本、成本降低率、质量、工期、安全、文明施工等翔实约定。通过合同的签订，确保项目部和公司总部责、权、利分明，双方按合同中的责任，自觉地履行各自的职责，以保证项目施工顺利完成。

（四）加强材料管理加强材料管理是项目成本控制的重要环节，如果忽视材料管理，项目成本管理就无从谈起，材料管理必须是全方位、全过程管理。首先，工程从中标后，编制施工预算作为材料需求量计划的依据，同时也是项目部对操作层限额领料的依据。施工预算报材料部门，由材料部门根据项目部编制的采购计划和企业的资金情况采购材料，强化材料计划的严格性。

（五）要注意提高项目承包班子的整体成本管理素质以项目经理为代表的项目管理班子的成本管理素质很重要，如果这层人素质低，将直接反映整个项目的成本管理水平低下，因此，要想方设法提高项目承包班子人员的素质，特别是项目经理的整体素质，组织进行内部交流学习，向同行吸取先进经验，不断提高项目经理的管理水平。

（六）适应新形势，科学改进项目成本核算制度随着我国进入WTO，我国建筑企业将走向世界，在国际市场上，建筑企业将承受各种风险，这就要求项目管理人员要具备较强的业务技术水平和开拓、创新、判断、应变能力，加强目标管理，落实考核责任制，以工程合同为纽带，增强

工程索赔意识，向科学管理要效益，使企业得以生存和发展。同时建筑施工企业要积极研讨WTO的有关规则，建立健全适应市场发展的成本核算体系、成本核算制度和相应激励制度，调动项目管理人员工作积极性，不断提高成本核算管理体系的运行质量。总之，进行项目成本管理，可以促进改善经营管理，提高企业管理水平，促进企业不断挖潜，降低成本，提高效益，提升企业整体竞争力。成本控制需要多个部门相互配合，任何一个环节出现纰漏，都会造成项目成本不必要的损失。成本核算过程与施工生产过程同步进行，在时间上保持一致，这样才能保证项目成本核算的准确性和一致性，才能真正做好项目成本控制。参考文献 [1]尹贻林主编 工程造价管理相关知识[M].中国计划出版社，2000. [2]龚维丽主编 工程造价的确定与控制[M].中国计划出版社，2000. [3]吴涛主编 施工项目经理手册[M].地震出版社，1998. 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