

考试大整理：工程企业成本管理与控制浅谈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/274/2021_2022__E8_80_83_E8_AF_95_E5_A4_A7_E6_c67_274779.htm

面对工程行业激烈的市场竞争和国有大中型工程企业股份制改革的大环境，工程企业必须对现有成本管理体制和控制方法进行改革，以期实现最有效、优化的管理和控制。现对工程企业中遇到的一些问题和管理方法进行探讨。

一、前工程企业成本管理和控制存在的主要问题

- 1、项目管理体制有待进一步完善。在原有管理体制下，工程项目管理上，项目经理部普遍存在“异化”、“固化”或“分公司化”的现象，对于工程项目分散、外埠工程较多的企业，公司对项目管理有时失控，是成本缺乏真实性和时效性，项目部成本普遍超支、亏损。项目经理的经济责任制不完善，现行的责任成本缺乏科学性和可操作性，没有将责权利三者结合起来。成本亏损无人负责，产生经济效益奖励制度缺乏可操作性。项目经理对成本控制积极性不高，甚至以权谋私。
- 2、生产要素市场不能适应需要。项目管理中的生产要素基本上由内外两个市场组成。劳动力市场普遍以外部为主，技术复杂工种以内部为主；材料市场主要材料以统一采购为主，一般材料或外埠工程以自行采购为主，并包括一部分甲供材料；机械设备主要以内部为主，特殊的设备辅以外部租赁。公司对内部市场实行宏观控制，因此内部市场缺乏竞争性，存有依附性。外部市场受社会不正之风影响，缺乏规范性，致使效益外流，企业难以控制。造成内部人员设备闲置，再到外部招聘人员、租赁机械，再加上决策失误，造成收入减少，成本费用增高。以某公司机械

分公司为例，出资贷款百余万元购买3台大型平板车，应种种原因造成只有1辆大型平板车可以上路，2辆闲置，拆除零件做备用；每月尚需支付高额的利息和维修费用。大量施工机械应租赁成本高，连公司内部都拒绝租赁使用。因管理混乱，部分租赁机械*作手与租赁单位合作，少报使用时间等手段谋取私利，造成公司收益大量流失。

3、项目成本控制观念需要进一步转变。整个工程项目成本，不仅体现再直接费和间接费上，还体现再影响成本的其他一些不可忽视的因素，如质量成本、安全成本、工期成本等。一些项目经理强调工程质量和安全的同时，增加了质量成本和安全成本，使经济效益不甚理想。或者因为过分忽视工程质量和安全，造成施工事故，增加营业外支出。同样，为了盲目赶工期，不切实际地搞“献礼工程”、打乱正常的施工秩序，造成额外成本的增加。这些都是由于对成本与质量、安全、工期的辨证关系缺乏正确的认识，造成不应有的经济损失。

4、成本控制不利。主要表现在：控制对象与决策对象不匹配。在项目成本控制中，只把工程项目所消耗的直接费用作为成本考核对象，而构成工程项目相关的经营管理费用，一般由公司直接掌握。按照财务制度的规定，管理费用不直接计入工程成本，而冲减工程结算利润，不利于企业在宏观上对工程项目上进行摊销和考核。

控制手段落后。缺乏采用现代化的管理方法进行成本分析，找出影响成本的主要问题，采取相应的对策。

受控时间跨度的不完整性。目前施工企业成本控制范围只从项目开工到项目竣工，而工程项目成本的内涵不仅仅是项目实施过程中的成本，还应包括项目前期市场调查、市场占有和投标的成本，以及售后服务、质量保修的成本

，即整个项目生命周期。受控部门范围的狭隘性。成本控制的职责主要集中在财务部门和项目经理部，未能充分发挥其他部门在成本控制中的作用，如经营部门等。成本控制动态跟踪差。成本跟踪管理和成本分析功能的薄弱，发生工程项目变更和计划调整，不能对成本目标实施动态控制，应变能力差。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