

成本管理：浅谈施工项目成本控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/275/2021_2022__E6_88_90_E6_9C_AC_E7_AE_A1_E7_c67_275885.htm

摘要：本文通过对当前施工项目部成本控制存在的问题进行分析，阐明了项目成本控制的措施，提出了搞好成本预测、明确控制目标，加强事中控制、降低成本支出，强化成本核算、实现成本动态控制的做法，从而通过成本控制提高施工企业的经济效益。

关键词：工程施工 成本控制 工程施工项目成本控制，指施工企业在保证工程质量、工期等合同要求下，对施工生产经营所消耗的人力、机械、物资和费用开支，进行指导、监督、调节和限制，及时纠正将要发生和已经发生的偏差，通过技术、经济和管理活动，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。项目部是施工企业的基础，增收提效、强化成本控制是施工企业管理的核心，这就要求项目部要把各方面的工作统一到降低成本、提高效益的目标上，按照市场经济的要求研究、调整和完善管理体制，进一步加强各项基础管理工作，将项目管理从实物管理转向价值管理，从而使成本管理成为各项管理工作的中心。

一、当前项目部成本控制存在的问题分析 现阶段，各施工项目部已普遍实行了项目成本核算制度，但是只管干活、不管算帐的生产管理模式仍然存在。具体表现为：1、没有严格执行成本控制目标或根本没有成本控制目标。绝大部分亏损的项目部，根本没有成本控制目标。有的虽有但却没有严格执行，使项目部的成本处于失控状态。2、在劳动力使用上，许多项目部不按岗、不按实际需要配备人员，一人能完成的工作安排了

两人甚至三人；可使用低工费的工种使用高工费的劳力；有时为了照顾关系、情面，临时工闲时也留用，人为地扩大了经费的支出。

3、在物资管理方面，有的项目部购买材料、配件无计划，随意采购导致材料积压、超支；由于项目部难以掌握相对合理的价格信息，也不计算采购材料的资金成本，从而购买了大量高价材料；一些项目部材料管理制度不健全，工程材料实物与账面不符，材料管理信息失实；有的领用手续不齐全，不按定额发料，施工人员要多少给多少，致使多发的材料不是浪费扔在工地，就是被工地的人员偷偷卖掉，许多可以回收的废料更是无人管理；特别是砂石料、砖瓦等地材以购代耗，严重的甚至用虚假的材料发票报销；有的工地材料摆放乱，材料被盗现象时有发生；机械配件领用不审查，只换新的不修理坏的等等。

4、机械设备利用率不高。一些项目部对所承担的工程心中无数，盲目购置或调入大量的设备备用，甚至购入一些根本不需要的设备，造成设备长期停用；一些项目部对施工机械平时维护保养不善，有了故障不分析主客观原因，不追究当事人的责任，坏了有料就换，无料就等，甚至临时工未经过培训考核就上岗，造成机械设备非正常损坏，影响施工进度，造成施工成本增加。

5、施工组织安排不合理。由于投标与施工现场实际的差异，施工组织设计实施时存在许多不合理的地方，如项目部不能科学配置人力、材料、设备等资源，合理安排施工工序，会导致一些工序作业衔接不上或窝工浪费，一些能够一步完成的工序，要进行二次甚至三次才能完成，甚至造成人为返工等，使施工成本增加。

6、出现严重的质量问题。亏损严重的项目部，几乎全部存在比较严重的质量问题，从而导致返

工、修复、推倒重来等重复施工的现象发生，加大了工程成本。

7、安全事故较多。在亏损的项目部中，多数项目部发生过程度不同的安全事故，轻伤影响员工上班，重伤不仅需要开支医疗费，还可能使员工的体质和技能下降，降低劳动能力和劳动效率；死亡事故既造成巨额抚恤费用支出，直接增大成本支出，又可能影响员工情绪，降低生产效率。

8、财务管理混乱。一是项目部没有完整的财务管理制度，想怎么开支就怎么开支，特别是办公费、差旅费、交通工具费和业务招待费等间接费用控制不力；二是货币资金管理混乱，开设多个银行存款帐户，但又不及时核对清理，导致银行存款和现金帐款不符，巨额成本隐匿在银行存款和现金余额里；三是债权债务的确认不准确，结算不及时，导致多付货款或工程款，应收款无法收回；四是收入、成本计算不准确，导致成本不实、盈亏不准；五是会计基础工作较差，账物不符，成本信息不准，继而造成项目部的亏损。

9、内部承包措施不完善。项目部管理粗放，内部承包措施不配套、不完善，存在吃大锅饭、包工不包料、包盈不包亏等现象，致使浪费增加，成本超支，利润下降。

10、分包工程存在漏洞。项目部对分包队伍以包代管，有的分包工程价格过高，利润外流；有的使用分包队伍时审查不严，分包队伍欠款较多造成最后项目部不得不垫付欠款；有的让多个外部单位挂靠，导致许多善后费用由项目部承担，遭受意外经济损失。另外，还有许多项目部自身无法控制而又必须发生或必然出现的事情或现象，如施工企业对投标项目采取了投标价格低于成本的投标报价策略以求最后中标，造成项目部难以实现项目盈利；当工程地质情况与设计不符时，迫使项目部改变施工方

法，从而影响工程工期，使工程总成本增加；工程设计变更使工程成本出现变化，影响项目总的成本；气候变化以及出现自然灾害等，有时造成项目各项费用成倍增加；发包单位、上级企业及其他与工程建设有关的单位的影响和制约，以及主要工程材料的价格暴涨等因素，也会影响到项目的成本支出。

二、项目成本控制措施

1、落实成本逐级负责制，确保成本目标完成。

首先要明确责任，项目部从施工生产到市场营销，从项目经理到员工，从职能部门到施工班组，要全部纳入控制范围之内，按成本计划采取目标分解的方法，明确不同工种、不同岗位、不同层次的直接责任或相关责任，分别提出保证成本计划完成的具体措施，并签订成本承包责任状，形成成本控制措施保证体系。其次是督促检查与协调，项目部要定期检查成本计划的执行情况，对资金运用、材料支出、劳力和机械使用等情况进行全方位检查指导，及时采取措施控制成本支出，保证目标成本计划的实现。

2、科学、合理地分解成本目标。

首先要确定工程项目的成本目标和盈亏指标。开工前，应详细计算工程所需的工日、材料、设备数量，分析确定人工、材料、机械费用和间接费用等，在此基础上科学、合理地确定该工程成本目标和盈亏指标。其次应详细测算成本目标的缺口因素，对那些以往容易超支的因素应充分考虑。第三，根据计划指标进行实际定额查定，将缺口计划层层分解。每个管理层次和岗位都相应压缩成本支出，制订限额计划，可根据倒排计划采取定额包干、超前控制、一包到底、超支不补等方法予以控制。对于分包施工的项目部，可按照确定成本目标的方式，计算分包单位承担的工程量，分析分包工程的项目直接费和现场经费，计取

分包单位的企业管理费、劳动保险费和财务费用时费率应有比例的降低，进而确定工程的施工成本，计取税金，合理确定分包工程的价款。

3、完善内部管理制度，加强合同管理。项目部要结合实际，制定控制成本的规章制度，如材料采购、保管、验收、出库、消耗制度，劳动报酬管理制度，设备管理办法，财务管理办法，会计核算规定，安全、质量管理办法，验工计价办法等，对施工班组和员工，按照成本的可控原则，分清各自的责任单价，严格执行内部验工计价制度。项目部一切经济往来，技术、用工等事项，都必须签订正式的合同，不得以口头形式约定。在合同履行过程中，严格按合同有关条款进行处理。

4、堵塞漏洞，杜绝浪费。要开展“三堵”活动，堵住有章不循的漏洞；堵住跑冒滴漏的漏洞；堵住个人挥霍的漏洞。在重点费用的使用上，强化互控措施，严格审批把关。在材料管理上，净化进料渠道，主材实行招标采购，常规用料采取集中采购、集中发放，由用料部门统一、直接领取，减少中间环节，杜绝多花钱、乱花钱。同时要充分考虑资金的时间价值，选择合适的付款方式。在资金使用上，严格审批制度，将有限资金集中起来，统筹规划，优先保证施工生产和重点项目、重点设备的费用，并定期对资金使用情况进行分析，科学调整，确保资金合理使用。

5、强化安全、质量管理。能够一次性完成合格的建筑产品也是降低成本的重要环节。项目部要树立安全、质量就是效益的大效益观念，使全体员工树立起清醒的安全、质量意识，建立安全、质量责任制，积极预防和避免可能发生的安全、质量事故。

6、实行技术管理革新，补充成本缺口。一是对管内所有设备实施集中管理，统一使用，可实行设备

租赁制度，提高设备利用率，保证生产用设备合理调配，提高设备完好率，压缩开支。二是开展清家底活动，盘活呆滞用料，以补充施工费用，降低支出成本。三是开展双增双节活动，大搞技术革新，自力更生、节约提效，坚持做到能自己办的事情不外委。四是严格控制成本列支范围，定期开展专项成本核算，坚决剔除不合理支出，实行以收定支、总量控制、自求平衡的成本管理方针。

三、项目成本控制的做法

1、做好成本预测。

成本预测就是对影响成本的各种因素，在采取相应降低成本措施做出充分分析的基础上，结合企业施工技术条件和发展目标，运用一定的科学方法，对一定时期或一个成本项目的成本水平、成本目标进行测算、分析和预见。成本预测是一个完整的决策过程。通过预测可以为降低成本指明方向和途径，选择最优方案，提供科学依据。成本预测可以从以下几个方面进行：

- 1 工、料、费用预测：包括确定符合该项目实际情况的人工费用，工程的主材、地材、辅材，本项目应合理使用的机械设备费用等。
- 2 施工方案引起费用变化的预测。
- 3 辅助工程费的预测（工程量清单或设计图纸中没有的，但又是施工中不可缺少的）。
- 4 大、小型临时设施及工地转移费的预测。
- 5 成本失控的风险预测。

成本预测应根据工程项目的具体情况进行分析,考虑各个方面的因素来预测制定。主要依据是: 1 工程中标价; 2 以往类似工程成本资料; 3 工程项目人工、材料、机械设备的投标价格和当地实际价格; 4 单位内部各项费用消耗定额及费用支出标准。在制定过程中,项目部相关人员都必须参加,以体现项目成本目标的准确性、现实性、科学性、可操作性。项目成本目标确定后,项目部要编制降低施工项目成本的技术组织

措施,从技术、组织方面全面设计,考虑降低材料费、提高机械利用率、提高劳动生产率、降低质量成本等各个方面制定。

2、加强成本的事中控制。成本的事中控制是加强成本管理,降低工程成本的关键环节,除应建立成本控制责任制外,项目部应对施工项目的生产要素(即劳动力、材料、机械设备、技术和资金等)详细分析,认真研究并强化管理,严格控制。

人工费的控制:重点是定额定员的控制。一方面要根据劳动定额、工时定额,认真进行定员配备和劳动力安排,既要提高劳动生产率,又要消除过多占用劳动力的现象。另一方面对生产工人的工时利用也应控制,使实际消耗的工时总数不超过规定工时数。

工程材料的控制:对工程耗用的材料控制,可以采用限额领料的办法,严格执行材料消耗定额,按定额发料,凡超出定额用料,必须查明原因,追究责任。在材料采购过程中,要严格控制材料采购成本,保证材料质量,比质比价比运距,尽量大限度降低材料买价和运输费用。另外要严格执行采购计划,防止材料积压和超额的资金占用,还要大力做好材料的修旧利废工作和加强工地材料保管、防止材料丢失。

机械使用费的控制:主要从三个方面入手:一是工程根据自己的施工生产特点,合理配备必须的施工机械,对那些特种施工机械,可以采用租用的办法,减少折旧、维修保养费用;二是严格机械设备利用定额和油料消耗定额,开展单机、单车等多种形式的内部经济承包核算,增加机械设备的作业产量,减少配件和油料的消耗;三是加强对机械设备的日常管理,平时编制好机械设备运转、维修、保养计划,做好设备管理保养工作,保证机械设备正常运转,提高设备完好率、利用率和使用效果,减少大修费用的支

出。加强工程质量、安全控制：项目部应把工程质量、安全管理当作成本管理的重要内容来抓，在施工生产中严把安全、质量关，从开工到竣工，必须严格按施工规范要求作业，对事故的多发区域要时刻监控，严格执行事故责任惩罚制度，坚决杜绝安全质量事故的发生。

3、加强施工项目成本核算。

成本核算是项目部运用经济手段履行职责的前提条件，也是施工企业取得经济效益的直接来源。加强成本管理，必须建立独立的项目成本核算机制，用制度规定成本核算的内容，并按规定程序进行核算。只有通过严肃认真、切实可行的项目成本核算，才能驱动各方面利益，使成本控制取得良好效果。成本核算要坚决克服项目部粗放管理的模式，依据有关管理制度、费用核定的内容和范围，通过施工组织设计和施工预算，确定施工项目的计划成本。以计划成本作为对项目部成本降低和超支的考核、控制目标，建立成本台帐，进行成本核算和成本分析。成本核算的管理重点是项目成本的过程控制，包括项目部本身为实现成本目标而进行的自我控制和为监督项目成本目标的实施情况而进行的跟踪控制。其主要管理点有：一是指导思想明确，建章立制，使项目成本控制有制可依，形成项目成本核算的制度体系。二是进一步落实项目成本目标责任制，使目标成本层层分解，横向分解到单位工程、分部工程和分项工程等不同施工部位的费用控制，纵向分解到施工准备、主体施工、收尾交付等不同阶段的费用控制。三是加大事中检查，事后审计的力度，保证项目成本控制落到实处。必须定期对项目成本进行跟踪分析，无论盈亏，均应做到有理有据，对亏损因素，必须找出原因，制定纠正和预防措施，防止项目成本的大起大落。项目完

工交付后，必须进行债权债务清理和项目审计，确保项目经营成果的真实可靠。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